

TURKISH Rubber



26-27 Ekim

2019

ANTALYA

Kauçuk Sektörü

Çalıştay Sonuç Raporu

Hazırlayan

UĞUR ERSOY

Sosyolog, Stratejist



İKİMİB tarafından finanse edilen ve 26-27 Ekim 2019 tarihlerinde Antalya'da düzenlenen "TURKISH Rubber, Kauçuk Sektörü Sektörel Değerlendirme Çalıştayı" kapsamında elde edilen bulgular ve çıktılar ile bu çıktıların değerlendirmeleri yer almaktadır. Bu Rapor Kauçuk Derneğinin gelecek vizyon ve misyonuna da ışık tutacak olup, Dernekçe hazırlanacak olan sektörel yol haritası için de bir tip "ihtiyaç ve talep" analizi niteliği taşımaktadır.

İÇİNDEKİLER

Giriş

Bölüm 1	ARKA PLAN: Dayanaklar	3
MDA (Mevcut Durum) - Sektörel Dayanaklar		5
Gerçekleştirilen Çalışmanın Kuramsal Dayanakları		42
Bölüm 2	KONFERANS	57
Konferansa Hazırlık		59
Uygulama		66
Bölüm 3	BULGULAR	67
Bulgular		69
Faktör (Madde) Analizi		119
Bölüm 4	GENEL NİCEL DAĞILIMLAR	201
Genel Nicel Göstergeler		203
Bölüm 5	EKLER	209
EK 1 : Uygulanan Anket		211
EK 2 : Çalıştay Ham Veri Tabloları		220

Giriş

Aşağıda İKMİB tarafından finanse edilen ve 26-27 Ekim 2019 tarihlerinde Antalya'da düzenlenen "TURKISH Rubber – Kauçuk Sektörü Sektörel Değerlendirme Çalıştay" kapsamında elde edilen bulgular ve çıktılar ile bu çıktılarının değerlendirmeleri yer almaktadır.

Çalıştay; öncesinde eğitim formatında gerçekleştirilen ve Kauçuk Derneği yönetiminin katılımı ile şekillendirilen yöntem bilim kapsamında; sektörün gelecek vizyonu ile çalıştay ile elde edilecek bulgulara dayalı bir Sektörel Stratejik Yol Haritası hazırlanması amaçlanan sürecin bir adımıdır. Bu bağlamda farklı analitik tekniklerin kolajı halinde hazırlanan metodoloji çerçevesinde uygulanmış, uygulanan metodoloji de metin içerisinde anlatılmıştır.

Genel çerçeve olarak sektör temsilcileri ile birinci derece paydaş temsilcilerinin katılımı sağlanan çalıştay; dar kapsamlı tutularak niş tema ve odalarda yoğunlaşan oturumlar şeklinde uygulanmış olup, ayrıca "karşılaştırma" olanağı sağlamaya yönelik olarak sektör temsilcisi 31 işletmeye bir öz-değerlendirme anketi uygulanmıştır. Bu anket sonuçları özellikle sektörde yer alan işletmelerin kendi iş fonksiyonları paralelinde tanımlamaları ve derecelendirmeleri bağlamında büyük önem taşımaktadır. Aşağıdaki raporda da yer verilen bu uygulama Kauçuk Derneğinin vizyon ve misyonuna da ışık tutacak olup, Dernekçe hazırlanacak olan sektörel yol haritası için de bir tip "ihtiyaç ve talep" analizi niteliği taşımaktadır.

Çalıştay uygulamalarında; analiz ve süreç bilimsel asistanlığını üstlenen Murat FİLİZ'e, doğrudan aktif rol alıp etkin çalışmalar ortaya koyan (çalıştay öncesi hazırlık eğitimlerine katılan) Derneğin tüm ilgili üyeleri ile lojistik, organizasyon ve süreç genel sekreteryasını gerçekleştiren İKMİB yetkililerinin takdire şayan katkıları ile; ülkemizde çok alışılmadık şekilde sahiplenme, destek ve katkılarından dolayı İKMİB ve Kauçuk Derneği Başkanlarına teşekkürü bir borç olarak belirtmek isteriz.

Saygılarımızla,

Uğur ERSOY
Stratejist
ARTIBİR Danışmanlık

Bölüm

1

Bölüm

1

Arka Plan: Dayanaklar

MDA (Mevcut Durum) - Sektörel Dayanaklar: Kauçuk Sanayine Genel Bakış¹

Türkiye Kauçuk Sektörü, Türkiye ekonomisinin öncü güçleri arasında yer alan kimya ve imalat sanayimizin önemli sektörlerinden biri olup, yıllar itibarı ile önemini artıran, diğer sektörler ile kıyaslandığında pek çok sektörden fazla katma değer sağlayan ve gerek üretim gerekse ihracat verileri yönünden gelecek vaat eden önemli bir yere sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Kauçuk Ürünleri İmalatı Sanayinin Tanımı

Kauçuk sektörü doğal kauçuğun hasat edilmesi ve çeşitli işlemlerden geçmesi ve sentetik kauçuğun üretilmesi, bu malzemeler kullanılarak elde edilen ürünler ile bu ürünlerin pazarlanarak satılmasını kapsamaktadır. Kauçuk ürünleri imalatı sanayi ağırlıklı olarak ara malı üreten bir sanayi konumundadır. Kauçuk sanayinin ürünleri, başta otomotiv olmak üzere, beyaz eşya, boru, hortum, tarımda sulama amaçlı, radyatör, benzin, mazot gibi yakıtların dağıtımında kullanılan yüksek kaliteli hortumlar ile her türlü deniz araçlarında ve hava taşıtlarında kullanılan yine yüksek kaliteli dayanıklı aksam ve parçalarda, taşıma bantları özellikle madencilikte, maden taşımacılığında konveyör bantlarda, kayışlar, sızdırmazlık elemanları, hareketli mekanizmalarda titreşim sönmüleyici takozlar, körükler, yine inşaat sektöründe, kapı, pencere profilleri, zemin kaplamasında, yol yapımı ve köprü inşaatları, havacılık, sağlık, makine, sağlık, giyim, ayakkabı sektöründe, büro eşyaları, mobilya, oyuncak ve pek çok ürünün hammaddesini kauçuk oluşturmaktadır. Sanayi sektörümüzün önemli üretim ve ihraç kalemleri arasında yer almaktadır.

Kauçuk ürünleri imalatı sanayinin değer zinciri kauçuğun hasadı ile başlamaktadır. Bunu kauçuğun işlenmesi, vulkanizasyonu, son işlemleri ve dağıtımını izlemektedir. Sentetik veya doğal kauçuğun karıştırılması, vulkanizasyonu, haddelenmesi, parçalanması, ekstrüzyonu ve doğal ya da sentetik kauçuğu nihai ürün haline dönüştürmek üzere yapılan işlemler değer zincirini oluşturmaktadır.

¹ Kauçuk Derneği tarafından hazırlanan ve sektöre dair en düzenli veri ve açıklamaları içeren Kauçuk Sektörü Raporu (Eylül 2017) niteliği ve sektörde yer alan işletmelerin kaynaklarına girmesi gerekliliği göz önüne alınarak ve Dernek Genel Sekreterliğinin onayı ile "aynen bu rapora eklenmiştir. 2020 yılı için tüm veriler güncellenerek raporun yenilenmesi planlanmaktadır. Raporun hazırlanmasında İstanbul Sanayii Odası veri ve çalışmalarından yararlanılmış ve bu veriler Dernek tarafından kendi verileri ile yapılan kolaj ile tamamlanmıştır. Aynı şekilde kamu resmi verileri de rapora yansıtılmıştır.

Kauçuk Ürünleri İmalatı Sanayinin Kapsamı

Kauçuk ürünlerinin imalatı sanayinin kapsamı aşağıda sunulmaktadır. Kapsam Avrupa Topluluğu'nda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistiki Sınıflaması (NACE Rev.2) sınıflandırması çerçevesinde yapılmaktadır. NACE Rev. 2 Avrupa'da ekonomik faaliyetlerle ilgili tanım ve kapsamaların yapılmasına yönelik bir başvuru kaynağıdır. Buna göre kauçuk ürünlerinin imalatı sanayi NACE Rev. 2 sınıflandırmasında "22. Kauçuk ve Plastik Ürünlerin İmalatı" başlığı altında yer almaktadır. Kauçuk ürünlerinin imalatı "22.1" numarası ile gruplandırılmaktadır. Bu grup aşağıdaki iki alt gruptan oluşmaktadır.

22.11 İç ve dış lastik imalatı; lastiğe sırt geçirilmesi ve yeniden işlenmesi

Bu sınıf aşağıdakileri kapsamaktadır; araçlar, donanımlar, hareketli makineler, uçaklar, oyuncaklar, mobilyalar ve diğer kullanımlar için tekerlek lastiği imalatı. Pnömatik (havalı) lastikler, sert veya yumuşak lastikler. İç lastik imalatı, değiştirilebilir dış lastik (lastik tabanı), lastik yanakları, lastiklerin kaplanması için sırt geçirme şeritleri ve benzerlerinin imalatı, lastiğin yeniden işlenmesi ve sırt geçirilmesi.

- 22.11.01 Araçlar, donanımlar, hareketli makineler, uçaklar, oyuncaklar, mobilyalar ve diğer kullanımlar için tekerlek lastiği imalatı. Pnömatik (havalı) lastikler, sert veya yumuşak lastikler.
- 22.11.02 İç lastik imalatı.
- 22.11.03 Değiştirilebilir dış lastik (lastik tabanı), lastik yanakları, lastiklerin kaplanması için sırt geçirme şeritleri ve benzerlerinin imalatı.
- 22.11.04 Lastiğin yeniden işlenmesi ve sırt geçirilmesi

22.19 Diğer kauçuk ürünleri imalatı

Bu sınıf aşağıdakileri kapsamaktadır; doğal veya sentetik kauçuk ürünleri imalatı, (vulkanize edilmemiş, vulkanize edilmiş veya sertleştirilmiş): kauçuk tabakalar, levhalar, şeritler, çubuklar, profil şekiller, borular, pipetler, hortumlar, kauçuk taşıma veya kasnak bağları ya da kayışları, kauçuk hijyenik ürünler: gebelik önleyici prezervatifler, emzikler, sıcak su torbaları, biberonlar vb. Giyim eşyalarının kauçuk parçaları, (dikişsiz olarak bir araya getirilenler), kauçuk tabanlar ve ayakkabıların diğer kauçuk parçaları, kauçuk iplik ve halat, kauçukla kaplanmış iplik ve dokumalar, kauçuktan halka, bağlantı parçaları ve contalar, kauçukla kaplanmış silindirik ürünler, şişme kauçuk yataklar, şişirilebilir kauçuk balonlar. Kauçuktan fırçaların imalatı, sert kauçuktan pipo saplarının imalatı, sert kauçuktan tarakların, saç iğnelerinin, bigudilerin ve benzerlerinin imalatı.

Kapsam dışı olanlar; kord bezi imalatı, elastik giyim eşyası kumaşlarının imalatı, lastik ayakkabı imalatı, kauçuk bazlı tutkalların ve yapışkanların imalatı, sırt geçirme şeritleri imalatı, şişirilebilir sal ve botların imalatı, kaplanmamış gözenekli kauçuktan yatakların imalatı, kauçuktan spor malzemeleri imalatı (kıyafetler hariç), kauçuktan oyunların ve oyuncakların (çocuklar için küçük havuzlar, çocuklar için kauçuktan şişme botlar, kauçuktan şişme hayvanlar, toplar ve benzerleri dahil) imalatı, kauçuğun yeniden kullanılabilir hale getirilmesi.

- 22.19.01 Doğal veya sentetik kauçuk ürünleri imalatı; (vulkanize edilmemiş, vulkanize edilmiş veya sertleştirilmiş) kauçuk tabakalar, levhalar, şeritler, çubuklar, profil şekiller, giyim eşyalarının kauçuk parçaları, (dikişsiz olarak bir araya getirilenler) kauçuk iplik ve halat, kauçukla kaplanmış iplik ve dokumalar, kauçukla kaplanmış silindirik ürünler, şişme kauçuk yataklar, şişirilebilir kauçuk balonlar. Kauçuktan fırçaların imalatı, sert kauçuktan pipo saplarının imalatı, sert kauçuktan tarakların, saç iğnelerinin, bigudilerin ve benzerlerinin imalatı.

- 22.19.02 Borular, pipetler, hortumlar
- 22.19.03 Kauçuk taşıma veya kasnak bağları ya da kayışları
- 22.19.04 Kauçuk hijyenik ürünler: gebelik önleyici prezervatifler, emzikler, sıcak su torbaları, biberonlar vb.
- 22.19.05 Kauçuk tabanlar ve ayakkabıların diğer kauçuk parçaları
- 22.19.06 Kauçuktan halka, bağlantı parçaları ve contalar
- 22.19.99 Başka yerde sınıflanmayan diğer kauçuk ürünleri imalatı

Kauçuk ürünlerinin imalatında kullanılan temel hammadde kauçuktur. Kauçuk hammaddesi doğal kauçuk veya suni-sentetik kauçuk olmaktadır. Birincil formda sentetik kauçuk imalatı da NACE Rev. 2 sınıflandırması içinde bulunmakta ve 20 numaralı kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı sanayi altında yer almaktadır.

20.17 Birincil formda sentetik kauçuk imalatı

Bu sınıf aşağıdakileri kapsamaktadır;

- 20.17.01 Birincil formda sentetik kauçuk imalatı sentetik kauçuk, suni lastik
- 20.17.02 Sentetik kauçuk ve doğal kauçuk veya kauçuk benzeri lastik karışımların imalatı.

Kauçuk ürünleri imalatı sanayinde elde edilen nihai ürünlerin karmaşıklık seviyeleri, içerdiği yüksek teknoloji düzeyi ve sahip olduğu yenilikçilik gibi nedenler ile sınıflandırmalar bazı aşamalarda yetersiz kalabilmektedir. Kauçuk ürünleri olarak daha çok endüstriyel kauçuklar üzerine yoğunlaşma sağlanmaktadır. Endüstriyel kauçuk veya sanayi kauçuğu (İngilizcesi: Industrial Rubber) diğer sanayilerde kullanılan kauçuk ürünlerini kapsamaktadır.

Türkiye’de Sektörün Gelişimi ve Temel Göstergeleri

Türkiye kauçuk ürünleri imalatı sanayi, kimya ve imalat sanayinin önemli sektörlerinden biri olup, dünya toplam kauçuk ihracatından yüzde 1,64, ithalatından da yüzde 1,42 pay almaktadır. Hammadde olarak büyük ölçüde dışa bağımlı olan kauçuk ürünleri imalatı sanayi başta otomotiv olmak üzere ihracatçı birçok sektör kanalı ile dolaylı ihracat da yapmakta olup doğrudan ve dolaylı olarak ekonomiye yılda 4 milyar doların üzerinde döviz girdisi sağlamaktadır.

Kauçuk ürünleri imalatı sanayinin gelişimini başta otomotiv olmak üzere girdi verdiği birçok sektördeki gelişmeler belirlemektedir. Türkiye’de kauçuk ürünleri imalatı sanayi önemli ölçüde ihracatçı olduğu gibi, hammadde ve nihai ürünlerde aynı zamanda ithalatçı konumundadır.

Türkiye kauçuk ürünleri imalatı sanayi hammaddede yüksek ithal bağımlılığına karşın ithal ettiği hammaddeyi mamule çevirip katma değer yaratarak Almanya, İtalya, İspanya, Fransa, İngiltere ve ABD gibi gelişmiş ülkelere kauçuk ürünler ihraç etmektedir.

Genel Kapsam ve Metodoloji

Kauçuk ürünleri imalatı sanayinin gelişimi girişim sayısı, üretim, katma değer, yatırımlar, istihdam, verimlilik, dış ticaret, iç pazar ve teknoloji faaliyetleri gibi temel göstergeler kullanılarak değerlendirilmektedir. Bu temel göstergeler için başta Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) olmak üzere resmi kurumların istatistik verileri kullanılmaktadır.

Kauçuk ürünlerinin imalatı sanayinin girişim sayısı, üretim, katma değer ve yatırımlar ile istihdam göstergeleri için TÜİK’in Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri verileri kullanılmaktadır.

Bu göstergeler için NACE Rev.2 sınıflandırmasında güncel veriler 2009-2016 dönemine ait bulunmaktadır.

Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri, 2002 yılından itibaren Avrupa Birliği'nin 20 Aralık 1996 tarihli 58/97 sayılı ile 11 Mart 2008 tarihli 295/2008 sayılı Konsey yönetmeliklerine dayanılarak üretilmektedir. TÜİK Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistiklerini 2009 yılından itibaren de NACE Rev.2'ye göre sınıflandırmaktadır.

Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri hesaplama yöntemlerinde tamsayım sınırları olarak 20'den fazla çalışanı olan tüm girişimler ile sektörler düzeyinde NACE Rev. 2 sınıflarına göre 4'lü sınıf faaliyetleri belirlenmiş olup kullanılmaktadır. Bu çerçevede öncelikle kauçuk ürünleri imalatı sanayinin girişim sayısı, istihdam, üretim değeri, katma değeri ve yatırımlar göstergelerine ilişkin değerlendirmeler yapılmaktadır. Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistiklerinde kullanılan tanım ve kavramlar şöyledir;

- Girişim sayısı; sektörlerde faaliyet gösteren ve referans dönemde aktif olan tüm birimlerin sayısıdır.
- Ücretli çalışan sayısı; ücretli çalışanların sayısı, maaş, ücret, komisyon, ikramiye, parça başı ödeme veya aynı karşılıklar şeklinde yapılan ödemeleri alan, iş akdine sahip ve işveren için çalışan kişilerin sayısıdır.
- Üretim değeri; satışa dayalı, stok değişimlerini ve mal ve hizmetlerin yeniden satışını içeren birim tarafından fiilen üretilen miktarın parasal değeridir.
- Faktör maliyetiyle katma değer; işletme sübvansiyonları ve dolaylı vergilerdeki düzeltmelerden sonra, işletme faaliyetlerinden elde edilen gayri safi gelirdir.
- Maddi mallara ilişkin brüt yatırım; referans dönemi süresince tüm maddi mallara yapılan yatırımdır.

Temel Göstergeler

Kauçuk ürünleri imalatı sanayinde tüm ölçeklerde firmalar faaliyet göstermektedir. Bu çerçevede girişim sayısı 2010-2016 yılları arasında dalgalanma göstermiştir. 2016 yılı itibarıyla sanayide 1.180 girişim bulunmaktadır.

Kauçuk ürünleri imalatı sanayi teknoloji ve sermaye yoğun bir sanayi olduğu gibi emek yoğunluğu da yüksektir. Bu nedenle istihdam sayısı da göreceli olarak yüksektir. Sanayide ücretli çalışan sayısı önemli artışlar göstermekte olup 2010 yılında 28.410 iken 2016 yılında 44.547'ye çıkmıştır.

Sanayinin diğer önemli iki büyüklüğü üretim değeri ve yaratılan katma değerdir. Sanayide üretim değeri yıllar itibarıyla önemli bir artış göstermektedir. Üretim değeri 2010 yılında 6,1 milyar TL iken, 2016 yılında 14,5 milyar TL'ye kadar yükselmiştir. Yaratılan katma değer de göreceli olarak yüksektir ve yıllar itibarıyla artış göstermektedir. 2010 yılında 1,7 milyar TL olan katma değer 2016 yılında 4,4 milyar TL'ye kadar çıkmıştır.

Kauçuk ürünleri imalatı sanayinde daha çok yeni ürünlere ve kapasitelere yönelik olarak yatırımlar yapılmaktadır. Bu çerçevede yatırım büyüklükleri de kademeli bir artış eğilimi göstermektedir.

Kauçuk Ürünleri İmalatı Sanayinin Temel Göstergeleri

Yıllar	Girişim Sayısı (Adet)	Ücretli Çalışan Sayısı (Kişi)	Üretim Değeri (Milyon TL)	Katma Değer (Milyon TL)	Yatırımlar (Milyon TL)
2010	1.315	28.410	6.132	1.673	475
2011	1.094	30.843	8.882	2.244	575
2012	1.080	32.983	8.914	2.233	619
2013	1.251	34.911	10.058	2.906	652
2014	1.142	39.375	11.503	3.365	852
2015	1.168	44.091	13.543	4.106	1.322
2016	1.180	44.547	14.467	4.386	-

Genel İmalat Sanayi İçinden Alınan Paylar

Kauçuk ürünleri imalatı sanayinin temel göstergeler itibarıyla genel imalat sanayinin içinde aldığı paylar ve bu paylardaki gelişmeler değerlendirilmektedir. 2010-2016 döneminde girişim sayısının imalat sanayinin geneli içindeki payı azalmıştır. İstihdam içindeki payı ise sınırlı ölçüde artmıştır. 2010 yılında yüzde 1,11 olan istihdam payı 2016 yılında yüzde 1,31 olmuştur. Üretim değeri olarak ise daha yüksek pay alınmaktadır. Üretim değeri payında dalgalanmalar olmakla birlikte 2010 yılında yüzde 1,17 olan pay 2016 yılında yüzde 1,27'ye yükselmiştir. Yaratılan katma değer içindeki payda da yıllar itibarıyla dalgalanmalar yaşanmaktadır. 2010 yılında yüzde 1,69 olan pay, 2016 yılında yüzde 1,80 olarak gerçekleşmiştir. Kauçuk ürünleri imalatı sanayi yatırımlarının aldığı pay ise daha yüksek dalgalanmalar göstermektedir. Nitekim 2010 yılında imalat sanayindeki yatırımların yüzde 1,41'ini kauçuk sanayi gerçekleştirmiş iken bu pay 2013 yılında yüzde 1,01'e inmiş, 2015 yılında ise yüzde 1,98'e çıkmıştır.

Kauçuk Ürünleri İmalatı Sanayinin Genel İmalat Sanayi Payındaki Gelişmeler (Yüzde Paylar)

Yıllar	Girişim Sayısı	Ücretli Çalışan Sayısı	Üretim Değeri	Katma Değer	Yatırımlar
2010	0,44	1,11	1,17	1,69	1,41
2011	0,33	1,09	1,28	1,74	1,16
2012	0,32	1,05	1,19	1,68	1,33
2013	0,37	1,07	1,18	1,79	1,01
2014	0,34	1,16	1,16	1,82	1,32
2015	0,35	1,29	1,27	1,80	1,98
2016	0,35	1,31	1,27	1,80	-

Genel İmalat Sanayi Temel Göstergeleri

Yıllar	Girişim Sayısı (Adet)	Ücretli Çalışan Sayısı (Kişi)	Üretim Değeri (Milyon TL)	Katma Değer (Milyon TL)	Yatırımlar (Milyon TL)
2010	299.928	2.564.244	524.469	99.229	33.711
2011	333.288	2.842.446	696.364	128.950	49.443
2012	336.893	3.126.673	750.398	132.598	46.663
2013	340.438	3.277.883	854.138	162.584	64.283
2014	332.834	3.383.018	956.836	184.946	64.666
2015	335.311	3.427.395	1.062.739	227.524	66.601
2016	334.940	3.393.320	1.137.520	243.534	-

Alt Ürün Gruplarının Temel Göstergeleri

Kauçuk ürünleri imalatı sanayi iki ana alt ürün grubundan oluşmaktadır. Bunların ilki "İç ve dış lastik imalatı; lastiğe sırt geçirilmesi ve yeniden işlenmesi" grubudur. İkinci grup ise "diğer kauçuk ürünlerinin imalatı"dır. Her iki grubun kapsamı ilk bölümde sunulmuştur.

Bu aşamada kauçuk ürünleri imalatı sanayindeki bu iki ana ürün grubunun temel büyüklükleri ve bu büyüklüklerdeki gelişmeler sunulmaktadır.

İç ve dış lastik sanayinin tüm göstergeleri yıllar itibarıyla kademeli ve düzenli bir büyüme göstermektedir. 2016 yılı itibarıyla çalışan sayısı 12.200 kişiye ulaşmıştır. Aynı yıl üretim değeri 6,1 milyar TL, yaratılan katma değer ise 1,9 milyar TL olmuştur.

İç ve Dış Lastik İmalatı Temel Göstergeleri

Yıllar	Girişim Sayısı (Adet)	Ücretli Çalışan Sayısı (Kişi)	Üretim Değeri (Milyon TL)	Katma Değer (Milyon TL)	Yatırımlar (Milyon TL)
2010	192	7.960	3.126	772	264
2011	211	8.097	4.714	1.046	351
2012	164	8.300	4.443	1.102	314
2013	222	8.717	4.686	1.364	281
2014	131	8.978	5.075	1.481	438
2015	170	12.083	5.669	1.814	800
2016	174	12.200	6.075	1.935	-

Diğer kauçuk ürünleri imalatı sanayinde ise girişim sayısı yıllar itibarıyla dalgalanma göstermektedir. Buna karşın istihdam sayısı düzenli olarak artmaktadır. Üretim değeri 2016 yılı itibarıyla 8,4 milyar TL'ye ulaşmıştır. Yaratılan katma değer ise 2,5 milyar TL'ye çıkmıştır. Diğer kauçuk ürünleri imalatı sanayinde de üretim değeri ve yaratılan katma değer istikrarlı bir artış göstermektedir.

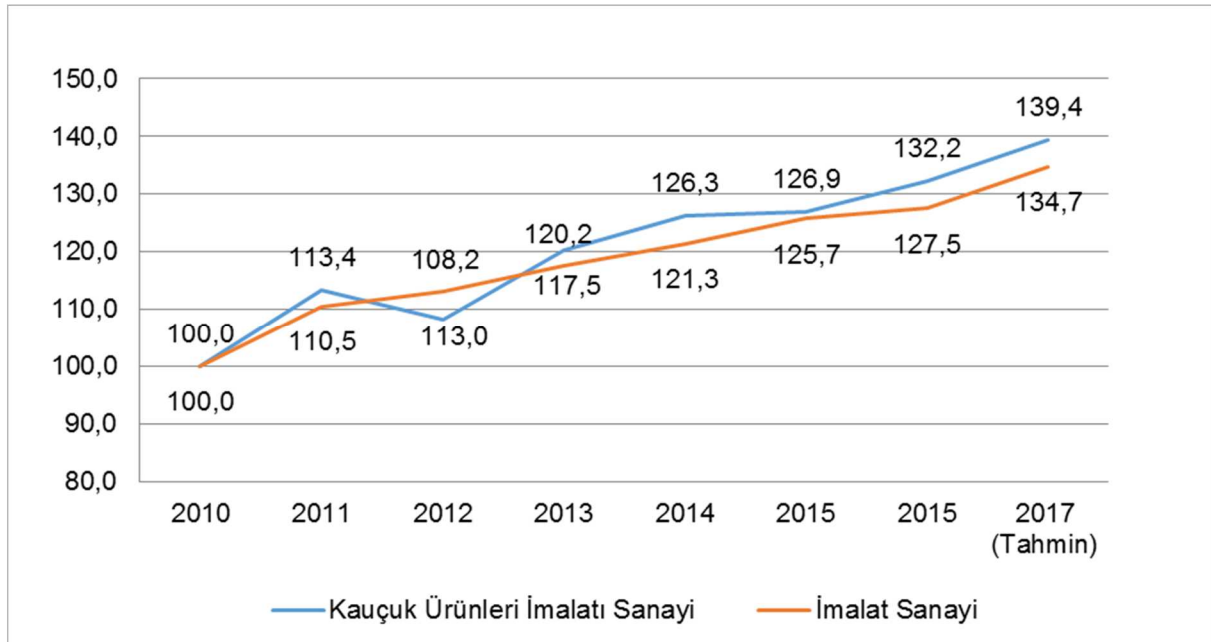
Diğer Kauçuk Ürünleri İmalatı Temel Göstergeleri

Yıllar	Girişim Sayısı (Adet)	Ücretli Çalışan (Kişi)	Üretim Değeri (Milyon TL)	Katma Değer (Milyon TL)	Yatırımlar (Milyon TL)
2010	1.123	20.450	3.006	901	212
2011	883	22.746	4.168	1.198	224
2012	916	24.683	4.471	1.131	305
2013	1.029	26.194	5.372	1.542	371
2014	1.011	30.397	6.427	1.883	414
2015	998	32.008	7.874	2.293	522
2016	1.006	32.347	8.392	2.451	-

Üretim Gelişmeleri

Kauçuk ürünleri imalatı sanayinde üretim 2010-2016 yılları arasında yüzde 32,8 artmıştır. İlk yarıyıl sonuçları dikkate alındığında kauçuk sanayinde 2017 yılında üretimin yüzde 5,0 artacağı öngörülmektedir. Böylece 2010-2017 döneminde üretim artışı yüzde 39,4'e çıkmış olacaktır. Aynı dönemde imalat sanayi üretim artışının ise yüzde 34,7 olacağı öngörülmektedir. Böylece 2010-2017 döneminde kauçuk ürünleri imalatı sanayi üretim büyümesi, ortalama imalat sanayi üretim büyümesinin üzerinde gerçekleşmiş olacaktır.

Kauçuk Ürünleri İmalatı Sanayinde Üretim Gelişmeleri (2010=100)



Kauçuk Hammadde Üretimi, Dış Ticareti ve Tüketimi

Kauçuk ürünleri imalatı sanayinin temel hammaddesi kauçuktur. Hammadde doğal formda olmakta veya suni veya sentetik olarak birincil formda üretilmektedir. Bu çerçevede bu aşamada Türkiye’de kauçuk hammaddesine ilişkin değerlendirmeler yapılmaktadır.

Türkiye’de kauçuk sektörü hammadde konusunda tümüyle ithalata bağımlıdır. Kauçuk hammaddesi olan EPDM (Etilen-propilen-dien monomeri) üretiminde kullanılan propilen ve etilen PETKİM tarafından üretilmektedir. Bir diğer hammadde olan SBR (Stiren Bütadien) üretiminde kullanılmakta olan aromatik yağ üretimi ise TÜPRAŞ tarafından gerçekleştirilmektedir. Türkiye Odalar Borsalar Birliği’nin sanayi veri tabanında ise Türkiye’de 2 firmanın sentetik kauçuk, 107 firmanın kauçuk esaslı solüsyonlar ve 5 firmanın da kauçuk katkı maddeleri ürettikleri bilgisi yer almaktadır. Türkiye’de kauçuk hammadde üretimi 2016 yılında 6 bin ton olarak gerçekleşmektedir. 2017 yılında ise üretimin 8 bin ton olacağı öngörülmektedir.

Türkiye’nin Kauçuk Hammadde Üretimi

Yıllar	Üretim (Bin Ton)	Üretim (Milyon Dolar)
2011	16	39
2012	5	13
2013	5	12
2014	6	11
2015	6	11
2016	6	10
2017/6	7	13
2017 (Tahmin)	8	14

Türkiye kauçuk hammadde ihtiyacının tamamına yakını ithalat ile karşılamaktadır. Kauçuk hammadde ithalatı yıllar itibarıyla artış göstermektedir. 2011 yılında 476 bin ton olan ithalat 2016 yılında 554 bin tona yükselmiştir. 2017 yılında ithalatın 648 bin ton olarak gerçekleşeceği öngörülmektedir.

Türkiye’nin Kauçuk Hammadde İthalatı

Yıllar	Kauçuk Hammadde İthalatı (Bin Ton)	Kauçuk Hammadde İthalatı (Milyon Dolar)
2011	476	1.756
2012	452	1.355
2013	503	1.217
2014	528	1.075
2015	529	882
2016	554	804
2017/6	324	537
2017 (Tahmin)	648	1.074

Türkiye kauçuk hammadde ithalatını çok sayıda ülkeden gerçekleştirmektedir. Miktar ve değer olarak ilk üç sırayı Endonezya, Tayland ve Güney Kore almaktadır.

Türkiye'nin Kauçuk Hammadde İthal Ettiği Ülkeler (2017/6)

Ülkeler	Bin Ton	Milyon Dolar	Miktar (Yüzde Pay)	Değer (Yüzde Pay)
Endonezya	42,2	84,2	13,0	15,7
Tayland	26,2	54,1	8,1	10,1
Güney Kore	22,0	48,3	6,8	9,0
Rusya	19,1	38,2	5,9	7,1
Tayvan	14,3	32,7	4,4	6,1
Almanya	17,6	32,7	5,4	6,1
ABD	17,8	28,2	5,5	5,2
Hollanda	24,9	26,9	7,7	5,0
İtalya	34,4	26,7	10,6	5,0
Vietnam	12,2	24,2	3,7	4,5
İlk 10 Ülke	230,7	396,3	71,2	73,8
Diğerleri	93,5	140,7	28,8	26,2
Toplam	324,2	537,0	100,0	100,0

Türkiye'de kauçuk hammadde üretimi çok sınırlı olmakla birlikte ithal edilen kauçuk hammaddeleri belirli işlemlerden geçirilerek yine hammadde formunda ihraç edilmektedir. Bu kapsamda Türkiye'nin ihracatı 2016 yılında 61 bin ton olmuştur. 2017 yılında ihracatın 70 bin tona çıkacağı öngörülmektedir.

Türkiye'nin kauçuk hammadde dış ticaret hadlerinde ihracat birim fiyatları son beş yıldır ithalat birim fiyatlarının üzerinde gerçekleşmektedir. Türkiye'de hammaddelerin işlemden geçerek ihraç edilmesi ile birim fiyatları artmaktadır.

Türkiye'nin Kauçuk Hammadde İhracatı

Yıllar	Kauçuk Hammadde İhracatı (Bin Ton)	Kauçuk Hammadde İhracatı (Milyon Dolar)
2011	51	141
2012	56	144
2013	65	161
2014	67	165
2015	58	123
2016	61	124
2017/6	35	68
2017 (Tahmin)	70	136

Türkiye'nin Kauçuk Hammadde Dış Ticaretinde Birim Fiyatlar (Dolar/Kg)

Yıllar	İhracat Birim Fiyatı	İthalat Birim Fiyatı
2011	2,8	3,7
2012	2,6	3,0
2013	2,5	2,4
2014	2,5	2,0
2015	2,1	1,7
2016	2,0	1,5
2017/6	1,9	1,7
2017 (Tahmin)	1,9	1,7

Türkiye'de kauçuk ürünler üretiminin ve ihracatının artmasına bağlı olarak kauçuk hammadde tüketimi de yükselmektedir. 2011 yılında 430 bin ton olan kauçuk hammadde kullanımı 2016 yılında 499 bin tona ulaşmıştır. 2017 yılında kullanımın 586 bin tona ulaşacağı öngörülmektedir.

Türkiye'nin Kauçuk Hammadde İç Tüketimi

Yıllar	Bin Ton	Milyon Dolar
2011	430	1.743
2012	401	1.225
2013	443	1.068
2014	466	921
2015	476	768
2016	499	690
2017/6	296	481
2017 (Tahmin)	586	952

Kauçuk Ürünleri Üretimi, Tüketimi ve İç Pazar Büyüklükleri

Kauçuk ürünleri imalatı sanayi iki ana alt ürün grubundan oluşmaktadır. Bunların ilki "İç ve dış lastik imalatı; lastiğe sırt geçirilmesi ve yeniden işlenmesi" grubudur. İkinci grup ise "diğer kauçuk ürünlerinin imalatı"dır. Bu bölümde kauçuk ürünleri üretimi, tüketimi ve iç pazar büyüklükleri incelenmekte ve değerlendirilmektedir.

Türkiye'nin kauçuk ürünleri üretimi yıllar itibarıyla önemli bir artış göstermektedir. Kauçuk ürünleri üretimi 2010 yılında 476 bin ton olarak gerçekleşmiş iken üretim 2016 yılında 632 bin tona yükselmiştir. 2017 yılında üretimin 737 bin tona ulaşacağı öngörülmektedir.

Türkiye'nin Kauçuk Ürünleri Üretimi

Yıllar	Bin Ton	Milyon Dolar
2010	476	3.880
2011	540	5.843
2012	515	5.537
2013	572	5.526
2014	601	5.276
2015	604	4.980
2016	632	4.790
2017/6	369	2.770
2017 (Tahmin)	737	5.340

Türkiye'de kauçuk ürünler tüketimi ile iç pazar büyüklüğünün hesaplanması için üretim büyüklükleri yanı sıra ihracat ve ithalat verileri de kullanılmaktadır. Türkiye miktar olarak kauçuk ürünleri üretiminin yarısından fazlasını ihraç etmektedir. Yine kauçuk ürünleri iç tüketiminin yarısına yakınına da ithal etmektedir. 2016 yılında kauçuk ürünleri ihracatı 478 bin ton, ithalatı ise 327 bin ton olmuştur. 2017 yılında ihracatın 529 bin ton olarak gerçekleşeceği öngörülmektedir, ithalatta gerileme beklenmektedir.

Türkiye'nin Kauçuk Ürünleri Dış Ticareti

Yıllar	İthalat (Bin Ton)	İhracat (Bin Ton)
2010	202	399
2011	238	464
2012	244	421
2013	283	417
2014	284	453
2015	302	449
2016	327	478
2017/6	158	264
2017 (Tahmin)	317	529

Üretim ve dış ticaret verileri ile hesaplanan tüketim ve iç pazar büyüklüğü 2010 yılından itibaren hızlı bir genişleme göstermiştir. 2010 yılında 279 bin ton olan tüketim 2016 yılında 481 bin tona yükselmiştir. Tüketimin 2017 yılında 525 bin ton olacağı öngörülmektedir.

Pazar büyüklüğü ise 2010 yılında 3,3 milyar dolar iken 2016 yılında 4,5 milyar dolara yükselmiştir. Pazar büyüklüğünün 2017 yılında 5,0 milyar dolara ulaşacağı beklenmektedir. Dolar cinsinden iç pazar büyüklüğü kauçuk fiyatlarındaki dalgalanma ile döviz kurlarındaki değişimden de etkilenmektedir.

Kauçuk Ürünler Tüketimi ve İç Pazar Büyüklüğü

Yıllar	Bin Ton	Milyon Dolar
2010	279	3.335
2011	314	5.035
2012	337	4.964
2013	437	5.077
2014	432	4.635
2015	456	4.606
2016	481	4.501
2017/6	263	2.512
2017 (Tahmin)	525	5.024

Önemli Ürünler İtibarıyla Üretim ve İç Pazar Gelişmeleri

Kauçuk ürünleri imalatı sanayinde iki ana ürün grubu bulunmaktadır. Bunlar iç ve dış lastikler ile diğer kauçuk ürünleridir. İç ve dış lastikler grubu ulaştırma araçlarının lastikleridir. Diğer kauçuk ürünleri ise başta otomotiv sanayi olmak üzere diğer sanayiler için üretilen ürünlerdir. Bu çerçevede ürünlerin üretim ve tüketim verileri daha ayrıntılı olarak incelenmektedir.

Türkiye’de motorlu kara taşıtları sektörü önemli bir gelişme göstermektedir. Motorlu kara taşıt üretim kapasitesi, üretimi, ihracatı yıllar itibarıyla kademeli olarak artmaktadır. İç satışlar da dalgalanma göstermekle birlikte bir milyona yaklaşan bir iç pazar bulunmaktadır.

Bu çerçevede Türkiye’de her yıl büyüyen bir otomotiv lastik sektörü faaliyet göstermektedir. Türkiye’de 25 milyonu otomobiller olmak üzere yaklaşık yıllık 33 milyon adet üretim kapasitesi bulunmaktadır. Üretimin önemli bir bölümü ihraç edilirken, geri kalanı otomotiv sektörü üretiminde ve yenileme pazarında kullanılmaktadır. Üretimde ve yenileme pazarında kullanılmak üzere önemli ölçüde lastik ithalatı da gerçekleşmektedir.

Birçok küresel marka Türkiye’de otomotiv lastiği üretmektedir. Bunun yanı sıra Türk üreticileri ve markaları da küresel oyuncu olma yolunda ilerlemektedir.

Türkiye otomotiv lastiği pazarında yerli ve yabancı 100’e yakın marka ürünlerini satmakta olup yüksek bir rekabet yaşanmaktadır. Türkiye’de lastikte pazar lideri Lassa ve BRİDGESTONE markalarının sahibi Brisa’dır. Hemen ardından MİCHELİN gelmektedir. GOODYEAR, Pirelli, PETLAS pazardan önemli miktarda pay almaktadır. Lastik sektöründe rekabet koşullarını bozan gelişme ise iç piyasadaki çok düşük fiyatlarla Uzakdoğu ülkelerinden ithal edilen lastikler olmaktadır.

Türkiye’deki otomotiv sektörü lastik sanayi için önemli bir pazar oluşturmaktadır. Otomotiv sektörü üretiminde yıllık yaklaşık 18,5 milyon lastik kullanılmaktadır. Yenileme pazarı ise yaklaşık 12 milyon adettir. Yenileme pazarında yüzde 60 yerli üretim lastikler tercih edilmektedir.

Türkiye’de üretim yapan lastik sanayinin uluslararası rekabet gücü yüksektir. Buna bağlı olarak üretimin artan oranda payı ihraç edilmektedir. Türkiye’nin dış lastik ihracatı artma eğilimindedir. 2012 yılında 15,6 milyon adet olan ihracat 2016 yılında 18,4 milyon adede ulaşmıştır. 2017 yılının ilk 6 ayında ise 10,7 milyon adet dış lastik ihraç edilmiştir. Otomobil yanı sıra otobüs ve kamyon dış lastikleri ihracatı da artmaktadır.

Türkiye’de dış lastik üretiminin sahip olduğu kapasite ve ihracatta sahip olunan rekabet gücüne rağmen önemli ölçüde dış lastik ithalatı da gerçekleşmektedir. 2012 yılında 15,3 milyon olan ithalat 2016 yılında 20,9 milyona yükselmiştir. 2017 yılının ilk yarısında ise 10,7 milyon adet olarak gerçekleşmiştir. Bu ithalat verileri içinde 2016 yılında gerçekleşen 6,2 milyon adet motosiklet ve bisiklet lastiği de bulunmaktadır.

Üretilen dış lastiklerin ihracatının üretim içindeki payı 2017 yılının ilk 6 ayında yüzde 71’e çıkmıştır. Türkiye’de satılan dış lastiklerin ithalatla karşılanan payı ise 2017 yılının ilk 6 ayında yine 71 olarak gerçekleşmiştir.

Otomotiv lastik (lastik tekerlek) sektörünün en önemli girdileri, doğal ve sentetik kauçuk ve karbon karasıdır. Türkiye bu girdilerde ve özellikle doğal kauçukta yüzde 100 ithalat bağımlıdır.

Türkiye’de lastik sektörünün önümüzdeki dönemlerde hızlı gelişmesini sürdürmesi beklenmektedir. Türkiye’deki otomotiv sektöründe kapasite gelişmeleri, üretim ve iç pazarın mevcut olgunlaşma seviyesi potansiyeli artırmaktadır.

Türkiye’de Dış Lastik Üretimi ve Tüketimi (Bin Adet)

Yıllar	Üretim	İhracat	İthalat	İç Satış
2012	29.990	15.590	15.322	29.732
2013	29.835	15.214	17.177	31.964
2014	30.255	16.943	17.808	30.865
2015	30.030	16.515	19.676	33.161
2016	30.090	18.355	20.924	32.569
2017/6	14.955	10.619	10.701	15.082

Türkiye’de Dış Lastik Üretiminin Dağılımı (Bin Adet)

Yıllar	Otomobil	Otobüs Kamyon	Uçak	Bisiklet Motosiklet	Tarım ve Sanayi
2012	18.001	5.484	-	114	2.926
2013	18.975	4.987	-	247	2.919
2014	20.752	5.168	-	281	3.207
2015	20.624	5.765	-	279	2.119
2016	20.840	5.911	-	301	2.340

Türkiye'de Dış Lastik İhracatının Dağılımı (Bin Adet)

Yıllar	Otomobil	Otobüs Kamyon	Uçak	Bisiklet Motosiklet	Tarım ve Sanayi
2012	9.320	5.126	5	98	1.040
2013	9.317	4.597	1	201	1.098
2014	10.516	5.137	1	234	1.055
2015	9.671	5.614	1	244	985
2016	11.073	6.056	0	262	963

Türkiye'de Dış Lastik İthalatının Dağılımı (Bin Adet)

Yıllar	Otomobil	Otobüs Kamyon	Uçak	Bisiklet Motosiklet	Tarım ve Sanayi
2012	7.542	2.382	2	4.908	488
2013	9.120	2.917	3	4.736	402
2014	9.781	2.518	7	5.142	360
2015	10.973	2.797	17	5.624	265
2016	11.126	3.227	15	6.167	389

Türkiye'de kauçuk ürünleri imalatı sanayi, sanayinin birçok önemli ürününde önemli bir üretici ve ihracatçı konumunda bulunmaktadır. Hemen tüm önemli ürünlerde üretim de yıllar itibarıyla artış göstermektedir. Üretimin miktar olarak en çok yapıldığı ürün grubu başka yerde sınıflandırılmamış vulkanize kauçuktan diğer eşyalar olup ayrıntılara bir sonraki tabloda yer verilmektedir.

Diğer kauçuk ürünleri içinde yılda 250 bin ton ile tüp ile boru ve hortumlar en yüksek üretim yapılan ikinci ürün grubudur. Yine 2016 yılında 250 bin tona yakın üretimi ile ip, kordon, levha, tabaka, şerit, çubuk ve profiller önemli bir ürün grubudur. Sanayide 2016 yılı itibarıyla 42,5 bin ton birincil formda veya levha, tabaka veya şerit halinde rejenere kauçuk üretilmiştir. Konveyör bantları ile yer döşemeleri de diğer önemli ürün gruplarıdır.

Diğer Kauçuk Ürünleri Üretimi (Ton)

NACE No	Ürün	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (Geçici)
22.19.10	Rejenere kauçuk, birincil formda veya levha, tabaka veya şerit halinde	26.877	36.660	37.071	55.764	40.883	40.598	42.450
22.19.20	Vulkanize edilmemiş kauçuk ve bundan eşyalar; vulkanize edilmiş kauçuktan ip, kordon, levha, tabaka, şerit, çubuk ve profiller (sert kauçuktan olanlar hariç)	90.454	122.533	87.978	110.855	119.844	239.682	248.750
22.19.30	Tüp, boru ve hortumlar, vulkanize kauçuktan (sert kauçuktan olanlar hariç)	143.580	168.325	106.049	106.553	117.268	240.462	250.000
22.19.40	Konveyör bantları veya taşıma kayışları, vulkanize kauçuktan	13.468	14.645	17.057	42.758	22.291	26.512	27.500
22.19.50	Tekstil kumaşlar, kauçuklu dokumadan (su geçirmez hale getirilmiş kumaşlar), kord bezi hariç	1.640	2.120	2.880	3.002	2.961	5.813	6.250
22.19.60	Giyim eşyası ve giysi aksesuarları, vulkanize kauçuktan olanlar (sert kauçuktan olanlar hariç)	2.591	2.440	3.231	2.128	2.177	2.380	2.500
22.19.72	Yer döşemeleri ve paspaslar, vulkanize kauçuktan (gözenekli kauçuktan olanlar hariç)	3.472	4.865	10.221	16.158	15.388	16.380	17.000

Başka yerde sınıflanmayan vulkanize kauçuktan diğer ürünler önemli bir ürün grubunu oluşturmaktadır. Bu grup içinde contalar 2016 yılındaki 161 bin ton üretimi ile en yüksek üretim yapılan ürünü oluşturmaktadır. Traktörler ve motorlu kara taşıtları için kalıplanmış kauçuk parçaları 2016 yılında 68 bin ton üretimi ile ikinci büyük ürün grubudur. Yine traktör ve motorlu kara taşıtları için kauçuktan metal bağlantı parçalar üretimi 2016 yılında 46,5 bin tona ulaşmıştır. Ayakkabı sanayi için dış taban ve topuklarda da yine 2016 yılında 44,5 bin ton üretim yapılmıştır.

Bys. Vulkanize Kauçuktan Diğer Ürünler Üretimi (Ton)

NACE No	Ürün	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (Geçici)
22.19.73.10	Gözenekli vulkanize kauçuktan eşyalar, teknik işler için kullanılanlar	780	781	712	1.240	4.552	5.850	6.000
22.19.73.23	Contalar, vulkanize kauçuktan	66.765	92.493	89.400	101.391	129.235	159.441	161.000
22.19.73.45	Metal bağlantı parçaları, kauçuktan, traktörler ve motorlu kara taşıtları için olanlar	32.878	43.024	30.198	48.936	47.381	46.202	46.500
22.19.73.47	Kalıplanmış parçaları, kauçuktan traktörler ve motorlu kara taşıtları için olanlar	48.896	57.147	73.955	76.013	88.227	66.365	68.000
22.19.73.50	Dış taban ve topuklar, kauçuktan	28.599	29.869	53.764	50.194	51.7890	43.343	44.500
22.19.73.65	Başka yerde sınıflandırılmamış vulkanize katı kauçuktan eşyalar	5.649	5.011	6.304	9.200	9.904	11.493	12.000
22.19.73.79	Sert kauçuk, sert kauçuğun döküntü, atık ve tozları ile sert kauçuktan eşyalar	4.919	4.448	4.221	5.276	7.368	17.212	18.000
22.19.73	Başka yerde sınıflandırılmamış vulkanize kauçuktan diğer eşyalar; bütün şekillerde sert kauçuk ve bunlardan yapılan eşyalar;	188.486	232.773	258.554	292.250	338.447	349.906	360.000

Bu ürün grubu üretiminde diğer ürün gruplarını da girdi olarak kullanmaktadır. Bu nedenle tüm ürün gruplarının toplamı (mükerrer girdiler nedeniyle) önceki bölümlerde belirtilen diğer kauçuk ürünleri üretim büyüklüğünden yüksek çıkabilmektedir.

Türkiye Otomotiv Sektöründe Kauçuk Kullanım Eğilimleri

Otomotiv sektörü, gelişmiş ve gelişmekte olan diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye ekonomisinin de sürükleyici sanayilerinden biridir. Türkiye otomotiv sektöründe üretici firmalar her yıl değişik model araçları yerli üretmekte ve ayrıca çok sayıda otomotiv ürünü ithal edilerek pazara sunulmaktadır.

2000'li yıllardan itibaren Türkiye otomotiv sanayinde başlayan yapısal değişim taşıt araçları imalat ve yan sanayi üretiminde yerli rekabet yerine uluslararası rekabet şartlarını getirmiş olup, otomotiv sektöründe uluslararası standartlarda taşıt araçları ve parça üretimi yapılmaktadır.

Taşıt araçları imalatı sektöründe 2017 yılı Haziran ayı itibarıyla traktör dahil 14 firma faaliyet göstermekte olup, bu firmaların toplam üretim kapasiteleri 1.992.437 araçtır. Toplam üretim kapasitesinin yüzde 71'i otomobil, yüzde 25,2'si ticari araç ve yüzde 3,8'i traktör üretimine yöneliktir. Türkiye otomotiv parkında 11,3 milyon adet otomobil, 1,8 milyon adet traktör ve 4,9 milyon adet ticari araç olmak üzere toplam 18,0 milyon adet araç bulunmaktadır.

Otomotiv sanayi kauçuk için çok önemli bir pazar oluşturmaktadır. Türkiye'de otomotiv sektörünün üretimindeki artışlar, yenileme pazarının büyümesi ve ihracatta artan rekabet gücü ile birlikte kauçuk ürünler sanayi otomotiv sanayinde artan bir talep ile karşılaşmaktadır.

Dünya taşıt araçları üretiminde kullanılan başlıca malzemeler ve dağılımları 2010-2016 dönemi için aşağıda sunulmaktadır. Buna göre 2016 yılı itibarıyla bir araç net ağırlığının ortalama yüzde 53,1'ini çelikler, yüzde 16,9'unu çelik dışındaki metaller oluşturmaktadır. Yine 2016 yılında bir araç üretiminde plastik malzemelerin payı yüzde 12,2 ve kauçuk malzemelerin payı yüzde 6,9'a çıkmıştır.

Görüldüğü gibi otomotiv üretiminde çelik ve metallerin payı azalırken, plastik ve kauçuk malzemelerin payı artmaktadır.

Otomotiv Üretiminde Kullanılan Malzemeler ve Payları (Yüzde, 2010-2016)

Malzemeler	2010	2016	Değişim (Puan)
Çelik	54,2	53,1	-1,1
Çelik Dışı Metaller	18,0	16,9	-1,1
Plastikler	9,9	12,2	2,3
Kauçuk	5,4	6,9	1,5
Plastik + Kauçuk	15,3	19,1	3,8
Cam	2,4	2,2	-0,2
Tekstil	1,3	1,3	0,0
Akışkan ve Yağlar	5,23	5,2	0,0

Otomotivde üretiminde kullanılan malzemeler içinde plastik ve kauçuk malzemelerin payı kademeli olarak artmaya devam edecektir. Kauçuk malzemelerin payının 2020 yılında yüzde 8,1'e çıkacağı öngörülmektedir.

Otomotiv Üretiminde Kullanılan Malzemeler ve Payları (Yüzde, 2016-2020)

Malzemeler	2016	2020	Değişim (Puan) (2016-2020)
Çelik	53,1	52,5	-0,6
Çelik Dışı Metaller	16,9	16,9	0,0
Plastikler	12,2	14,1	1,9
Kauçuk	6,9	8,1	1,2
Plastik + Kauçuk	19,1	22,2	3,1
Cam	2,2	2,1	-0,1
Tekstil	1,3	1,2	-0,1
Akışkan ve Yağlar	5,2	4,8	-0,4

Türkiye'de 2016 yılı itibarıyla 50.746'sı traktör olmak üzere 1.536.673 adet motorlu kara taşıtı üretilmiştir. Yine 2016 yılı itibarıyla araç parkı sayısı 16,1 milyon adede yükselmiştir. Otomotiv sanayi üretimi ve mevcut araç parkı yeni ve yenileme pazarları olarak kauçuk malzemelere talep yaratmaktadır.

Bu veriler çerçevesinde aşağıda otomotiv sektörünün yeni ve yenileme pazarlarında kullanılan malzeme büyüklükleri 2010 ve 2016 yılı için karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır. 2010 yılında 150 bin ton kauçuk kullanılmış iken 2016 yılında kullanılan kauçuk büyüklüğü 236 bin tona yükselmiştir.

Otomotiv Sanayinde Kullanılan Malzeme Miktarları (Bin Ton)

Malzemeler	2010	2016	Değişim
Çelik	1.504	1.819	315
Çelik Dışı Metaller	500	580	80
Plastikler	275	419	144
Kauçuk	150	236	86
Cam	65	70	5
Tekstil	35	46	11
Akışkan ve Yağlar	144	178	34
Diğer	87	120	33
Toplam	2.760	3.468	708

Otomotiv sanayinde önemli bir potansiyel bulunmakla birlikte üretim öngörülerini etkileyecek birçok unsur bulunmaktadır. Bunlar iç pazarda uygulanan yüksek satış vergileri, yatırımcıların yeni model ve kapasite kararları, ikinci araç ithalatının nasıl şekilleneceği ve ihracat pazarlarındaki gelişmelerdir.

Bu çerçevede otomotiv sanayinde otomobil ve ticari araçlara ilişkin 2020 üretim öngörülerini aşağıda sunulmaktadır. Buna göre 2016 yılında 951 bin adet olan otomobil üretiminin 2017 yılındaki üretim sıçraması dikkate alındığında 2020 yılında 1,4 milyon adede çıkacağı öngörülmektedir. Traktörler dahil diğer araç üretimindeki artışın ise daha sınırlı kalacağı öngörülmektedir. Diğer araçlar üretiminin 2020 yılında 600 bin adet olacağı beklenmektedir. Buna bağlı olarak 2016-2020 arasında toplam araç üretimi 414 bin adet artmış olacaktır.

Otomotiv Sanayi Üretimine İlişkin Öngörüler (Bin Adet)

Malzemeler	2016	2020	Değişim
Otomobil	951	1.350	399
Diğer Araçlar	585	600	15
Toplam	1.536	1.950	414

2020 yılına ilişkin olarak yapılan otomotiv üretim öngörülerine bağlı olarak yine 2020 yılına kadar olan dönem için üretimde kullanılan malzemelerin talebine ilişkin öngörüler yapılmaktadır. Buna göre 2016 yılında 236 bin ton olan kauçuk malzemeler kullanımının 2020 yılında 300 bin tona yükseleceği tahmin edilmektedir.

Otomotiv Sanayinde Kullanılan Malzeme Miktarları İçin Öngörüler (Bin Ton)

Malzemeler	2016	2020	Değişim
Çelik	1.819	2.310	491
Çelik Dışı Metaller	580	735	155
Plastikler	419	532	113
Kauçuk	236	300	64
Diğer Malzemeler	414	525	111
Toplam	3.468	4.402	934

Dış Ticaret

Kauçuk ürünleri imalatı sanayinin dış ticareti toplam ve alt sektörler itibarıyla ihracat ve ithalat, ihracat pazarları ile ihracat miktar ve birim fiyat gelişmeleri başlıkları altında incelenmekte ve değerlendirilmektedir. Dış ticarete konu olan ürünler ile ilgili açıklamalar aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmiştir.

Kauçuk Ürünleri Dış Ticaret Kod ve Açıklamaları

ISIC/NACE	ISIC/NACE Ürün Açıklamaları	Kapsadığı GTİP Kodları
22.11	İç ve Dış Lastik İmalatı	400610, 4011, 4012 (401220 hariç), 4013
22.11.11	Yeni Otomobil Lastiği	401110
22.11.12	Yeni Motosiklet ve Bisiklet Lastiği	401140, 401150
22.11.13	Yeni Otobüs, Kamyon ve Uçak Lastiği	401120, 401130
22.11.14	Yeni Tarım Taşıtları (Traktör vb.) Lastiği	401161, 401162, 401163, 401169, 401192, 401193, 401194, 401199 Bu sınıflandırma için 2017 yılı kodları; 401170, 401180, 401190
22.11.15	İç Lastikler, Dış Lastikler İçin Değişebilir Sırtlar ve Kolonlar	401290, 401310, 401320, 401390
22.11.16	Lastiklere Yeniden Sırt Geçirmede Kullanılan Şeritler	400610
22.11.20	Sırt Geçirilmiş Dış Lastikler	401211, 401212, 401213, 401219
22.19	Diğer Kauçuk Ürünler İmalatı	4003, 4005, 400690, 4007, 4008, 4009, 4010, 4014, 4015, 4016, 4017, 5906, 640620
22.19.10	Rejenere Kauçuk, Birincil Formda Levha, Tabaka veya Şerit	400300
22.19.20	Vulkanize Edilmiş Kauçuktan İp Kordon, Levha, Tabaka, Şerit, Çubuk ve Profiller ve Eşyalar	400510, 400520, 400591, 400599, 400690, 400700, 400811, 400819, 400821, 400829,
22.19.30	Vulkanize Kauçuktan Tüp Boru ve Hortumlar	400911, 400912, 400921, 400922, 400931, 400932, 400941, 400942
22.19.40	Vulkanize Kauçuktan Konveyör Bantları, Taşıma Kayışları	401011, 401012, 401019, 401031, 401032, 401033, 401034, 401035, 401036, 401039
22.19.50	Tekstil Kumaşlar, Kauçuklu Dokumadan (Su Geçirmez Hale Getirilmiş Kumaşlar) Kord Bezi Hariç	590610, 590691, 590699
22.19.60	Vulkanize Kauçuktan Giyim Eşyası ve Giysi Aksesuarları	401511, 401519, 401590
22.19.71	Vulkanize Kauçuktan Hijyenik ve Eczacılık Ürünleri (Bebek Emziği Dahil)	401410, 401490
22.19.72	Vulkanize Kauçuktan Yer Döşemeleri ve Paspasları (Gözenekli Kauçuktan Olanlar Hariç)	401691

Kauçuk ürünleri imalatı sanayinin ihracatı 2010 yılında 1,9 milyar dolar iken 2016 yılında 2,2 milyar dolara yükselmiştir. Bununla birlikte kauçuk ürünleri imalatı sanayi ihracatının Türkiye'nin toplam ihracatı içindeki payı yüzde 1,64'den yüzde 1,52'ye gerilemiştir.

2010 yılında 1,3 milyar dolar olan ithalat ise 2016 yılında 1,9 milyar dolara yükselirken toplam ithalat içindeki payı da yüzde 0,71'den yüzde 0,95'e yükselmiştir.

Kauçuk Ürünleri İmalatı Sanayi Dış Ticareti (Milyon Dolar)

Yıllar	Kauçuk Ürünleri İhracatı	Türkiye İhracatı	İhracat Payı (Yüzde)	Kauçuk Ürünleri İthalatı	Türkiye İthalatı	İthalat Payı (Yüzde)
2010	1.870	113.883	1,64	1.325	185.544	0,71
2011	2.545	134.907	1,89	1.737	240.842	0,72
2012	2.380	152.462	1,56	1.807	236.545	0,76
2013	2.437	151.803	1,61	1.988	251.661	0,79
2014	2.554	157.610	1,62	1.913	242.177	0,79
2015	2.137	143.839	1,49	1.763	207.234	0,85
2016	2.172	142.530	1,52	1.883	198.618	0,95
2017/6	1.180	77.420	1,52	922	108.323	0,85

Kauçuk ürünleri imalatı sanayinde ihracatın alt sektörler itibarıyla dağılımı ve gelişimi de aşağıda sunulmaktadır. Kauçuk ürünleri imalatı sanayi iki alt sektörden oluşmaktadır. Bunlar 22.11 iç ve dış lastikler ile 22.19 diğer kauçuk ürünleridir. Yıllar itibarıyla her iki grubun ihracatları birbirine yakın gerçekleşmektedir. 2016 yılında iç ve dış lastik ihracatı 999 milyon dolar, diğer kauçuk ürünlerinin ihracatı 1,2 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Kauçuk fiyatlarındaki gelişmeler toplam ihracat değerlerini etkilemektedir.

Alt Sektörler İtibarıyla İhracat (Milyon Dolar)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017/6
22.11	997	1.382	1.239	1.182	1.169	986	999	557
22.19	873	1.163	1.141	1.255	1.385	1.151	1.173	623
Toplam	1.870	2.545	2.380	2.437	2.554	2.137	2.172	1.180

İki alt sektörün ihracatında alt ürünlerin payları ve gelişimi de aşağıda sunulmaktadır. İç ve dış lastik alt grubunda en yüksek ihracat gerçekleştirilen ürünler yeni otobüs ve kamyon lastikleri ile yeni otomobil lastikleridir. Diğer kauçuk ürünleri grubunda en çok ihracatı gerçekleştirilen ürünler ise vulkanize kauçuktan diğer eşyalar, vulkanize kauçuktan tüp ve borular ile vulkanize kauçuktan levha ve tabaka ile şeritlerdir.

İç ve Dış Lastik Ürünleri (22.11) İhracatı (Milyon Dolar)

ISIC	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017/6
22.11.11	564	456	433	428	445	358	384	237
22.11.12	0,3	0,4	0,9	2	2	2	2	1
22.11.13	257	683	575	520	515	473	466	234
22.11.14	168	234	220	223	199	146	137	81
22.11.15	5	6	7	7	6	6	5	3
22.11.16	0,3	0,4	1	1	1	0,2	0,2	0,0
22.11.20	2	2	2	1	1	1	3	0,9
Toplam	997	1.382	1.240	1.182	1.170	986	999	557

Diğer Kauçuk Ürünleri (22.19) İhracatı (Milyon Dolar)

ISIC	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017/6
22.19.10	1	1	0,2	1	0,3	0,3	0,2	0,1
22.19.20	66	115	130	152	167	125	127	67
22.19.30	293	419	389	394	432	345	345	196
22.19.40	22	35	44	44	53	45	44	23
22.19.50	5	7	5	5	3	4	5	3
22.19.60	3	5	7	7	7	4	5	2
22.19.71	2	2	2	2	3	2	2	1
22.19.72	9	10	11	13	14	12	11	6
22.19.73	481	578	561	648	718	623	643	329
Toplam	873	1.163	1.140	1.255	1.384	1.151	1.173	623

Not: 22.19 Diğer Kauçuk Ürünleri alt grupları ISIC Rev.4 6 dijital dış ticaret bilgileri TÜİK tarafından verilmediği için alt gruplar GTİP kodlarından hesaplanmıştır. Bu nedenle toplam sayılar hem yuvarlama farklarından hem de ISIC/GTİP kod karşılıkları farklılıkları nedeni ile çok az oranda farklılık göstermektedir.

Kauçuk ürünleri imalatı sanayinde ithalatın alt sektörler itibarıyla dağılımı ve gelişimi de yine aşağıda sunulmaktadır. Kauçuk ürünleri imalatı sanayinin iki alt sektöründeki ithalat dağılımı şöyledir; İç ve dış lastik ürünleri alt sektörü toplam ithalatın yarısına yakınına gerçekleştirmektedir. 2016 yılında iç ve dış lastik ithalatı 979 milyon dolar olmuştur. Diğer kauçuk ürünleri ithalatı ise 2016 yılında 904 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir.

Alt Sektörler İtibarıyla İthalat (Milyon Dolar)

ISIC Kodu	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017/6
22.11	657	885	994	1.085	991	883	979	462
22.19	668	852	813	903	922	881	904	460
Toplam	1.325	1.737	1.807	1.988	1.913	1.763	1.883	922

İki alt sektörün ithalatında alt ürünlerinin payları ve gelişimi de şöyledir. İç ve dış lastik ürünleri içinde en yüksek ithalat yapılan ürün yeni otomobil lastikleri ile yeni otobüs ve kamyon lastikleridir.

Diğer kauçuk ürünleri içinde ise en yüksek ithalatı yapılan ürünler vulkanize kauçuktan diğer eşyalar, vulkanize kauçuktan tüp ve borular ile vulkanize kauçuktan levha ve tabaka ile şeritlerdir.

İç ve Dış Lastik Ürünleri İthalatı (22.11) (Milyon Dolar)

ISIC	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017/6
22.11.11	342	351	448	459	450	413	469	240
22.11.12	14	18	15	15	16	17	16	8
22.11.13	208	393	401	472	400	334	371	159
22.11.14	49	72	76	82	71	61	61	27
22.11.15	42	47	49	51	49	45	47	21
22.11.16	3	4	4	4	3	3	3	1
22.11.20	0,3	1	1	2	3	10	11	6
Toplam	657	885	994	1.085	991	883	979	462

Diğer Kauçuk Ürünleri İthalatı (22.19) (Milyon Dolar)

ISIC	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017/6
22.19.10	6	9	9	9	9	6	5	3
22.19.20	122	175	169	196	183	148	148	74
22.19.30	115	140	113	128	132	125	139	70
22.19.40	83	103	88	90	95	96	97	49
22.19.50	17	22	22	25	24	22	22	12
22.19.60	77	105	109	109	110	126	136	66
22.19.71	11	12	13	14	13	12	12	5
22.19.72	9	14	8	10	8	8	9	4
22.19.73	241	291	301	338	368	357	353	187
Toplam	668	852	813	903	922	881	904	460

Not: 22.19 Diğer Kauçuk Ürünleri alt grupları ISIC Rev.4 6 dijital dış ticaret bilgileri TÜİK tarafından verilmediği için alt gruplar GTİP kodlarından hesaplanmıştır. Bu nedenle toplam sayılar hem yuvarlama farklarından hem de ISIC/GTİP kod karşılıkları farklılıkları nedeni ile çok az oranda farklılık göstermektedir.

Kauçuk ürünleri imalatı sanayinde ihracatta miktar ve ihraç ürünleri ortalama birim değerleri 2010-2017 yılı ilk yarısı dönemi için aşağıda sunulmaktadır. Buna göre kauçuk ürünleri ihracatı miktar olarak 2010 yılında 399 bin ton iken, 2016 yılında 478 bin tona yükselmiştir. 2017 yılında ise 529 bin ton olacağı öngörülmektedir. Buna bağlı olarak 2010=100 olarak hesaplanan miktar endeksi de artış eğilimindedir.

İhracat birim fiyatları ise dünya kauçuk fiyatlarında meydana gelen dalgalanmalara bağlı olarak bu dönemde iniş-çıkışlar göstermiştir. 2010 yılında 4,69 dolar olan birim (kg) ihracat fiyatı 2013 yılında 5,84 dolara kadar yükselmiş, ancak 2016 yılında yeniden 4,54 dolara inmiştir. 2010=100 olarak hesaplanan ihracat birim değer endeksi de 2016 yılını 95,8 değerinden kapatmıştır. Genel imalat sanayi ile karşılaştırıldığında kauçuk sanayi miktar endeksi altında, birim fiyat endeksi ise üstünde gerçekleşmektedir.

Türkiye'nin Kauçuk Ürünleri İmalatı Sanayi İhracatı

Yıllar	Bin Ton	Milyon Dolar	İhracat Birim (Fiyat Kg/Dolar)
2010	399	1.870	4,69
2011	464	2.545	5,48
2012	421	2.380	5,65
2013	417	2.437	5,84
2014	453	2.554	5,64
2015	449	2.137	4,76
2016	478	2.172	4,54
2017/6	264	1.180	4,47
2017 (Tahmin)	529	2.350	4,44

Kauçuk Ürünleri İmalatı Sanayi İhracat Miktar ve Değer Endeksleri

Göstergeler	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017/6
Kauçuk Ürünleri İmalatı Sanayi İhracat Birim Değer Endeksi (2010=100)	100	115,7	117,1	118,7	114,5	101,1	95,8	94,3
SITC 62 Sanayi İhracat Birim Değer Endeksi (2010=100)	100	111,9	108,5	108,8	107,1	96,0	91,9	91,8
ISIC Rev. 4 Kauçuk Ürünleri İmalatı Sanayi İhracat Miktar Endeksi (2010=100)	100	117,5	108,7	109,6	110,4	113,1	121,4	134,1
SITC 62 Sanayi İhracat Miktar Endeksi (2010=100)	100	106,8	125,1	123,2	130,4	133,4	137,9	150,6
ISIC Rev. 4								

Kauçuk ürünleri imalatı sanayinde ithalatta miktar ve ithalat ortalama birim değerleri 2010-2017 yılı ilk yarısı dönemi için aşağıda sunulmaktadır. Buna göre kauçuk ürünleri ithalatı miktar olarak 2010 yılında 202 bin ton iken, 2016 yılında 327 bin tona yükselmiştir. 2017 yılında ise 317 bin ton olacağı öngörülmektedir.

İthal ürünlerde birim fiyatlar ise ihracat fiyatlarında olduğu gibi yine dalgalanma göstermektedir. 2010 yılında 6,56 dolar/kg olan ithalat birim fiyatı 2012 yılında 7,41 dolara kadar yükselmiştir. Ardından gerilemeye başlamış ve 2016 yılında 5,76 dolara inmiştir.

Türkiye'nin Kauçuk Ürünleri İmalatı Sanayi İthalatı

Yıllar	Bin Ton	Milyon Dolar	İthalat Birim Değer Fiyatı (Kg/Dolar)
2010	202	1.325	6,56
2011	238	1.737	7,30
2012	244	1.807	7,41
2013	283	1.988	7,02
2014	284	1.913	6,74
2015	302	1.763	5,84
2016	327	1.883	5,76
2017/6	158	922	5,84
2017 (Tahmin)	317	1.850	5,84

Türkiye'nin kauçuk ürünleri imalatı sanayinde ihracat pazarları üç ana gruptan oluşmaktadır. İlk grupta Avrupa Birliği ülkeleri yer almaktadır. İkinci grubu yakın ve komşu ülkeler oluşturmaktadır. Üçüncü grupta ise ABD ve Güney Afrika Cumhuriyeti gibi uzak pazarlar yer almaktadır. Avrupa Birliği içinde Almanya, İtalya, İspanya, Fransa, İngiltere, Hollanda ve Polonya önemli ihracat pazarlarıdır. Komşu ve yakın ülke pazarları içinde Mısır, Fas, İran, Bulgaristan ve Romanya gibi ülkeler yer almaktadır. Uzak pazarlar olarak ise ABD ve Güney Afrika Cumhuriyeti'ne ihracat yapılmaktadır.

Kauçuk Ürünleri İhracat Pazarları (Dolar, 2016)

Sıra	Ülke	İhracat
1	Almanya	422.788.684
2	İtalya	168.574.792
3	ABD	92.644.793
4	İspanya	86.320.902
5	Fransa	86.292.833
6	İngiltere	83.135.537
7	Hollanda	79.378.442
8	Polonya	78.316.340
9	Bulgaristan	78.102.228
10	Mısır	60.876.924
11	Romanya	56.851.081
12	Belçika	56.190.539
13	Fas	43.051.831
14	İran	40.962.061
15	Güney Afrika Cumhuriyeti	35.606.372

İki ana alt ürün grubu itibarıyla ihracat pazarları değerlendirildiğinde iç ve dış lastik ürünleri ihracatında ilk pazarları Almanya, İtalya, Mısır, Hollanda ve İngiltere oluşturmaktadır.

İç ve Dış Lastik İmalatı Ürünleri Pazarı (22.11) (Dolar, 2016)

Sıra	Ülke	İhracat
1	Almanya	155.580.466
2	İtalya	104.703.638
3	Mısır	53.621.007
4	Hollanda	50.703.880
5	İngiltere	46.443.532
6	İspanya	37.862.454
7	Fransa	34.821.718
8	Belçika	34.397.941
9	Fas	32.301.798
10	Polonya	29.082.983

Diğer kauçuk ürünleri ihracatında ise ilk 5 pazar Almanya, ABD, Bulgaristan, İtalya ve Fransa'dır.

Diğer Kauçuk Ürünleri Pazarı (22.19) (Dolar, 2016)

Sıra	Ülke	İhracat
1	Almanya	267.208.218
2	ABD	70.642.204
3	Bulgaristan	69.416.993
4	İtalya	63.871.154
5	Fransa	51.471.115
6	Polonya	49.233.357
7	İspanya	48.458.448
8	Romanya	40.546.464
9	İngiltere	36.692.005
10	Hollanda	28.674.562

Türkiye'nin kauçuk ürünleri ithalatı yaptığı ülkeler iki ana gruba ayrılmaktadır. İlk grupta Avrupa Birliği ülkeleri yer almaktadır. Almanya ilk sırayı vardır. İkinci sırada Romanya bulunmaktadır. İkinci grubu ise kauçuk hammaddesine de sahip olan Malezya ve Güney Kore gibi ülkeler oluşturmaktadır.

Türkiye'nin Ülkeler İtibarıyla Kauçuk Ürünler İthalatı (2017/6)

Ülkeler	Bin Ton	Milyon Dolar	Miktar Pay (Yüzde)	Değer Pay (Yüzde)
Almanya	13,6	107,0	8,6	9,1
Romanya	16,0	82,8	10,1	7,0
İtalya	9,4	68,8	5,9	5,8
Slovakya	13,1	52,7	8,3	4,5
Güney Kore	13,2	51,7	8,3	4,4
Malezya	9,3	51,5	5,9	4,4
Fransa	5,3	43,4	3,3	3,7
İspanya	8,0	41,8	5,1	3,5
Polonya	9,5	39,2	6,0	3,3
Çek Cumhuriyeti	6,3	33,2	4,0	2,8
İlk 10 Ülke	103,9	572,1	65,6	48,5
Diğerleri	54,6	284,9	34,4	24,1
Toplam	158,5	1.180,0	100,0	100,0

Dünya Kauçuk Ürünleri Üretimi ve Türkiye'nin Yeri

Dünya kauçuk hammadde üretimi iki önemli kaynağa dayanmaktadır. Bunlardan ilki doğal kauçuk üretimidir. İkincisi ise sentetik kauçuk üretimidir. Yıllar itibarıyla değerlendirildiğinde 2000 yılında 17,6 milyon ton olan dünya kauçuk hammadde üretimi 2010 yılında 24,5 milyon tona yükselmiş, 2016 yılında ise 27,2 milyon ton olarak gerçekleşmiştir. Doğal kauçuk ve sentetik kauçuk üretimi birlikte artıyor olmakla birlikte toplam üretim içinde doğal kauçuğun payının arttığı görülmektedir. Bu genel eğilim özellikle sentetik üretimin yarattığı çevresel etkiler nedeniyle kuvvetlenmektedir.

Dünya Kauçuk Hammadde Üretimi (Bin Ton)

Yıllar	Doğal Kauçuk	Sentetik Kauçuk	Toplam
2000	6.762	10.870	17.632
2005	8.996	12.025	21.022
2010	10.393	14.124	24.517
2011	11.055	15.098	26.153
2012	11.329	15.083	26.413
2013	10.454	15.224	25.660
2014	12.142	14.072	26.214
2015	12.271	14.501	26.772
2016	12.401	14.822	27.223

Dünya doğal kauçuk üretiminin yüzde 86,5'i 6 ülke tarafından gerçekleştirilmektedir. Tayland ve Endonezya toplam üretimin yüzde 58'ine sahiptir. Diğer dört ülke ise Malezya, Hindistan, Vietnam ve Çin'dir.

Doğal kauçuk üretiminin Güney Doğu ve Doğu Asya ülkelerinde yoğunlaşmış olması bu ülkelere kauçuk ürünleri imalatı sanayinde doğal bir avantaj sağlamaktadır. Bu ülkeler hem hammaddeye hem de hızlı büyüyen Asya tüketim pazarına yakınlıkları ile rekabet güçlerini artırmaktadır.

Sentetik kauçuk üretiminin dağılımında ise Asya Pasifik bölgesi yüzde 50 pay almaktadır. Amerika kıtasının payı yüzde 22'dir. Avrupa Birliği ülkelerinin payı yüzde 6'ya kadar gerilemiştir. Diğer Avrupa ülkeleri ile Orta Asya ve Yakın Doğu ülkelerinin payı ise yüzde 10 olarak gerçekleşmektedir. Diğer geri kalan ülkelerin payı ise yüzde 12'dir. Sentetik kauçuk üretiminde Çin, ABD ve Almanya en önemli üç büyük üreticidir.

2011 yılında 26,1 milyon ton olan dünya toplam kauçuk hammadde üretimi 2016 yılında 27,2 milyon tona çıkmış ve yılda ortalama yüzde 0,55 artış göstermiştir. 2016 yılında dünya toplam kauçuk hammadde üretiminin yüzde 46'sını doğal kauçuk, yüzde 54'ünü de sentetik kauçuklar oluşturmuştur.

2011 yılında 17,4 milyon ton olan dünya toplam kauçuk hammadde ihracatı 2016 yılında 18,0 milyon tona çıkmış ve yılda ortalama yüzde 0,4 artış göstermiştir. 2016 yılında toplam kauçuk hammadde ihracatının yüzde 51'ini doğal kauçuk, yüzde 49'unu ise sentetik kauçuklar oluşturmuştur.

2011 yılında 26,4 milyon ton olan dünya toplam kauçuk hammadde tüketimi 2016 yılında 27,5 milyon tona çıkmış ve yılda ortalama yüzde 0,65 artış göstermiştir. 2016 yılında toplam kauçuk hammadde tüketiminin yüzde 46'sını doğal kauçuk, yüzde 54'ünü ise sentetik kauçuklar oluşturmuştur.

Dünya Kauçuk Hammadde Üretim, Ticaret ve Tüketimi (Milyon Ton)

		2011	2016
Üretim	Doğal Kauçuk	11,0	12,4
	Sentetik Kauçuk	15,1	14,8
	Toplam	26,1	27,2
İhracat	Doğal Kauçuk	8,7	9,1
	Sentetik Kauçuk	8,7	8,9
	Toplam	17,4	18,0
Tüketim	Doğal Kauçuk	10,8	12,6
	Sentetik Kauçuk	15,6	14,9
	Toplam	26,4	27,5

Dünya kauçuk hammadde tüketiminde Asya Pasifik bölgesi ilk sırayı almaktadır. Asya Pasifik bölgesi 2016 yılı itibarıyla hammaddenin yüzde 64'ünü tüketmiştir. Yıllar itibarıyla tüketim artışı sürmektedir. Diğer bölgelerde ise hammadde tüketim artışı daha sınırlıdır ve daha çok sentetik kauçuk hammaddesi tüketilmektedir.

Dünya Kauçuk Hammaddesi Tüketiminde Bölgeler (Bin Ton)

Bölgeler/ Hammadde	2014	2015	2016
Doğal Kauçuk Toplam	12.181	12.140	12.600
Asya Pasifik	8.916	8.835	9.226
Avrupa ve Yakın Asya İle Orta Doğu	1.553	1.597	1.665
Amerika	1.712	1.709	1.709
Sentetik Kauçuk Toplam	14.159	14.644	14.936
Asya Pasifik	7.706	7.939	8.226
Avrupa ve Yakın Asya İle Orta Doğu	3.523	3.633	3.684
Amerika	2.930	3.072	3.026

Kauçuk hammaddesinin en büyük tüketici ülkeleri Çin, ABD, Almanya ve Japonya'dır. Çin, ABD, Almanya, Fransa ve İtalya gibi bazı ülkeler giderek doğal kauçuk ithalatına yönelmeye başlamışlardır. Çin ve Hindistan gibi ülkeler hem kauçuk hammaddesinin üretiminde hem de kauçuk mamul maddelerin üretiminde yer alırken ABD, Japonya, Almanya gibi ülkeler katma değeri yüksek ürünlerin üretimini yapmakta ve hammadde üretimini sınırlı tutmaktadır.

Önümüzdeki süreçte doğal kauçuk hammaddesi üretimi ve tüketiminin sentetik kauçuk hammaddesi üretimi ve tüketiminden daha hızlı büyüyeceği öngörülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi doğal kauçuk üretimindeki iyileştirmeler, verimlilik artışı ve doğal kauçuğa erişimin kolaylaştırılmasıdır. Daha önemlisi ise kauçuğu tüketen sanayilerin doğal kauçuğu üreten Çin, Hindistan, Malezya gibi Asya ülkelerine kayması, bu ülkelerde doğal kauçuktan yapılmış ara ürünleri tüketen büyük sanayi tesislerinin kurulmuş olması ve bu sanayilerin doğal kauçuktan yana tercihlerini kullanmış olmalarıdır.

Sentetik kauçuk hammaddeleri içinde en yüksek tüketim payına sahip olan ürün stirenbutadien-SBR'dir. Bunu polibutadiene kauçuk, butil kauçuk, etilen-propilen kauçuk izlemektedir. Sentetik kauçuk üretim teknolojilerindeki yenilikler ile birlikte daha rekabetçi fiyatlar ile erişime sunulmaktadır.

Kauçuk hammadde fiyatları sanayideki tüm ürün fiyatlarını belirleyen ana unsurdur. Bu nedenle sanayideki gelişmelerde etkili olmaktadır. Kauçuk hammadde fiyatları doğal kauçuk fiyatları ve sentetik kauçuk fiyatları olarak iki ana gruptan oluşmaktadır. Bu çerçevede her iki grup hammadde fiyatları da son yıllarda önemli dalgalanma göstermektedir. Kauçuk hammadde fiyatları diğer emtia fiyatları ile petrol fiyatlarındaki gelişmelerden de etkilenmektedir.

Doğal ve sentetik kauçuk fiyatları 2012 yılından itibaren düşmeye başlamış, ardından 2015 ve 2016 yılı ilk yarısında daha kuvvetli bir gerileme süreci yaşanmıştır. 2016 yılı son çeyreğinde itibaren ise fiyatlarda başlayan artış 2017 yılında yine sert iniş ve çıkışlar göstermeye devam etmektedir. Kauçuk fiyatları da diğer emtia fiyatları gibi hem arz/talep yönünden hem de küresel mali piyasalardaki gelişmelerden etkilenmektedir.

Kauçuk Hammadde Fiyatları

Dönemler	Doğal Kauçuk SGX RSS3 (Ton/Dolar)	Sentetik Kauçuk ABD SBR (Ton/Dolar)	Doğal kauçuk/ Sentetik Kauçuk Fiyatı Oranı* (Yüzde)	Petrol Fiyatı (Brent Varil/Dolar)
2014 Q4	1.608	2.630	61,1	99,7
2015 Q1	1.744	2.396	72,8	54,9
2015 Q2	1.824	2.041	89,4	62,9
2015 Q3	1.347	2.108	63,9	51,1
2015 Q4	1.266	2.095	60,4	44,7
2016 Q1	1.456	2.003	72,7	33,7
2016 Q2	1.494	1.903	78,5	45,5
2016 Q3	1.573	2.069	76,0	45,8
2016 Q4	2.226	2.122	104,9	49,2
2017 Q1	2.350	2.223	105,7	53,7
2017 Q2	1.720	2.145	80,2	48,5
2017 Q3	1.837	1.670	103,8	56,5

Dünya kauçuk ürünleri üretimi iki ana grupta toplanmaktadır. Bunlardan ilki taşıt araçları iç ve dış lastikleridir. İkinci grup ise endüstriyel kauçuk ürünleri üretimidir.

Dünya lastik üretiminde ülkelerden çok üretime ve pazara hakim olan firmalar/markalar belirleyici olmaktadır. Bu firmaların tamamı kendi ülkelerinin dışında ve birden fazla ülkede üretim yapmaktadır. İlk 10 büyük firma Japonya, Fransa, ABD, Almanya, İtalya, Güney Kore, Tayvan ve Çine ait firmalardır. İlk 10 içinde 3 Japon firması bulunmaktadır. Diğer ülkelerin ise birer firması yer almaktadır. Bu firmalar özellikle yeni üretilen taşıt araçları pazarında önemli paya sahiptir. Bu on firma küresel ölçekte teknoloji geliştirme alanında da öncülük etmektedir. Diğer ülkelerin de çok sayıda lastik üreticisi bulunmaktadır. Ancak bunlar daha çok kendi iç pazarlarına yönelik üretim yapmaktadır.

Dünya'da lastik üretimi doğrudan taşıt araçları üretimi ve satışları ile yenileme pazarı talebi ile şekillenmektedir. Dünya lastik satışları aşağıda sunulmaktadır. Bu veriler içinde motorlu kara taşıtları, traktör, iş makineleri, bisiklet ve motosiklet lastikleri de dahildir. 2014 yılında 2,8 milyar adet olan toplam satışlar 2016 yılında 3,1 milyar adete ulaşmıştır. Lastik satışlarının 2017 yılında 3,4 milyara, 2018 yılında ise 3,6 milyar adete ulaşacağı öngörülmektedir.

Lastik satışlarının yüzde 40'a yakını Asya Pasifik bölgesinde gerçekleşmektedir. Avrupa da ikinci büyük pazar olmayı sürdürmektedir. Kuzey ve Güney Amerika'da diğer önemli ve büyük pazarlardır.

Dünya Lastik Satışları (Milyon Adet)

Bölgeler	2014	2015	2016	2017 (Tahmin)	2018 (Tahmin)
Asya Pasifik	1.025	1.100	1.170	1.240	1.380
Kuzey Amerika	495	515	560	615	640
Avrupa	690	695	720	790	810
Afrika Orta Doğu	95	97	105	115	128
Güney Amerika	390	410	425	490	520
Diğer	140	120	110	100	90
Toplam Dünya	2.835	2.937	3.090	3.350	3.568

Dünya endüstriyel kauçuk ürünleri talebi ve tüketimi yıllar itibarıyla artışını sürdürmektedir. 2011 yılında 105,5 milyar dolar olan tüketim 2016 yılında 139,7 milyar dolara ulaşmıştır. Endüstriyel kauçuk ürünleri tüketiminin 2021 yılında ise 181,5 milyar dolara ulaşacağı öngörülmektedir. Asya Pasifik endüstriyel kauçuk ürünlerinin tüketiminde en büyük pazar haline gelmiştir. 2011 yılında 46,4 milyar dolar olan pazar büyüklüğü, 2016 yılında 67,7 milyar dolara ulaşmış olup, 2021 yılında ise 95,7 milyar dolar olacağı öngörülmektedir. Asya Pasifik bölgesindeki sürükleyici ülkeler Çin ile diğer gelişen ülkelerdir.

Kuzey Amerika ile Avrupa'da pazar daha yavaş büyümektedir. Afrika ve Ortadoğu ile Orta ve Güney Amerika pazarlarının da göreceli olarak daha hızlı büyüme göstermesi beklenmektedir.

Dünya Endüstriyel Kauçuk Ürünleri Talebi (Milyon Dolar)

Bölgeler Ülkeler	2011	2016	2021
<u>Kuzey Amerika</u>	21.600	26.240	31.000
ABD	17.600	21.450	24.830
Kanada ve Meksika	4.000	4.970	6.170
<u>Batı Avrupa</u>	22.030	25.030	28.150
<u>Asya Pasifik</u>	46.400	67.700	95.700
Çin	23.770	38.200	57.900
Japonya	8.480	9.740	10.900
Diğer Asya Pasifik	14.150	19.760	26.900
<u>Orta ve Güney Amerika</u>	4.150	5.900	7.900
<u>Doğu Avrupa</u>	6.990	8.770	10.850
<u>Afrika ve Ortadoğu</u>	4.330	5.880	7.900
Toplam	105.500	139.700	181.500

Dünya endüstriyel kauçuk ürünlerinin üretiminde ise Çin gibi gelişen ülkeler kapasite ve miktar olarak hızlı büyümekle birlikte gelişmiş ülkeler halen üretim, ürün teknolojisi ve yüksek katma değerli ürünleri ile liderliklerini sürdürmektedir. ABD, Almanya, Japonya, İngiltere, Fransa, İsveç bu alanda önemli üretici ülkelerdir. Bu ülkeler sanayide uluslararası nitelikte faaliyet gösteren firmalara sahiptir. Söz konusu firmalar küresel ölçekte pazarlara yön vermektedir. Gelişen ülkelerde ise firmalar daha çok kapasite odaklı ve daha düşük katma değerli üretimde yer almaktadır.

Endüstriyel kauçuk ürünleri üretiminde en büyük payı otomotiv, savunma, havacılık ve uzay sanayi gibi sanayiler için üretim yapılan mekanik kauçuk ürünler almaktadır. Yatırım malları ile dayanıklı tüketim mallarına yönelik ürünlerin üretimi ise ikinci sırada yer almaktadır. Son dönemlerde daha iyi performans gösteren niş ürünlerin üretimi de genişlemektedir.

Kauçuk ürünlerinin artan performansı ve kalitesi yenileme pazarındaki talebi ise sınırlamaya başlamıştır. Mevcut aktif parkları hızla genişlemekte, ancak yenileme süreleri de uzamaktadır.

Dünya kauçuk ürünleri ihracatı dünya ticaretinden yüzde 1,0'e yakın bir pay almaktadır. Kauçuk ürünleri dış ticaret büyüklüğü kauçuk hammaddesi fiyatlarındaki dalgalanmadan etkilenmektedir. Bu nedenle dış ticaret büyüklüğünü miktar artışlarından çok fiyat dalgalanmaları belirlemektedir.

Bu çerçevede 2010 yılından bu yana kauçuk ürünleri ihracatında dalgalanmalar görülmektedir. 2010 yılında 124 milyar dolar olan ihracat 2013 yılında 160 milyar dolara yükselmiş, ardından gerilemeye başlayarak 2016 yılında 132 milyar dolara kadar inmiştir.

Kauçuk ürünleri ihracatının dünya mal ihracatı içindeki payı da dalgalanmalar göstermektedir. 2010 yılında yüzde 0,81 olan pay, 2012 yılında yüzde 0,89'a kadar yükseldikten sonra, 2016 yılında yüzde 0,83 olmuştur.

Dünya Kauçuk Ürünleri İhracatı ve Dünya Ticareti İçindeki Payı

Yıllar	Dünya Mal İhracatı (Milyar Dolar)	Dünya Kauçuk Ürünleri İhracatı (Milyar Dolar)	Dünya Kauçuk Ürünleri İhracatı Pay (Yüzde)
2010	15.240	124	0,81
2011	17.816	158	0,89
2012	17.850	159	0,89
2013	18.270	160	0,88
2014	18.427	156	0,85
2015	16.485	137	0,83
2016	15.955	132	0,83

Kauçuk ürünleri dünya ticareti iki ana gruba ayrılmaktadır. Bunlardan ilki iç ve dış lastiklerdir. Dünya iç ve dış lastik ihracatı 2010 yılında 70 milyar dolar olduktan sonra 2012 yılında 93 milyar dolara sıçramıştır. İzleyen yıllarda ise gerileme yaşayarak 2016 yılında 73 milyar dolara inmiştir. Bu grup içinde ticarete konu olan en önemli alt ürün grubu yeni otomobil lastikleridir. İkinci sırada ise yeni otobüs, kamyon ve uçak lastikleri gelmektedir.

Dünya İç ve Dış Lastik Ürünleri (22.11) İhracatı (Milyar Dolar)

ISIC	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
22.11.11	36	45	45	45	43	38	37
22.11.12	2	2	2	3	3	2	2
22.11.13	22	29	29	28	28	24	22
22.11.14	8	11	12	11	10	8	8
22.11.15	2	3	3	3	3	3	2
22.11.16	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
22.11.20	1	1	1	1	1	1	1
TOPLAM	70	91	93	91	88	76	73

İkinci ana alt grubu oluşturan diğer kauçuk sanayi ürünleri ihracatı ise 2010 yılında 54 milyar dolar iken 2013 yılında 69 milyar dolara yükselmiştir. Daha sonraki yıllarda ise gerileyerek 2016 yılında 59 milyar dolara inmiştir. Diğer kauçuk sanayi ürünleri içinde dış ticarete en çok konu olan mal grubu vulkanize olmuş diğer kauçuk sanayi ürünleridir.

Dünya Diğer Kauçuk Ürünleri (22.19) İhracatı (Milyar Dolar)

ISIC	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
22.19.10	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.3	0.3
22.19.20	13	17	16	16	14	11	10
22.19.30	7	9	9	9	10	9	9
22.19.40	5	6	6	6	6	5	5
22.19.50	1	1	1	1	1	1	1
22.19.60	6	7	7	7	7	7	6
22.19.71	1	1	1	1	1	1	1
22.19.72	1	1	1	1	1	1	1
22.19.73	20	24	24	27	28	25	25
TOPLAM	54	67	66	69	68	61	59

Dünya kauçuk ürünleri ticaretinde ihracatçı ve ithalatçı ülkeler bu bölümde incelenmekte ve değerlendirilmektedir.

Kauçuk ürünleri ihracatında ilk sırada 19,3 milyar dolar ile Çin yer almaktadır. İkinci sırada 13,8 milyar dolar ile Almanya bulunmaktadır. ABD 10,2 milyar dolar ihracatı ile üçüncü sıradadır. Japonya, Tayland ve Fransa ilk üçü izleyen diğer üç ülkedir. Daha sonra Güney Kore ve İtalya sıralanmaktadır.

Kauçuk hammaddesi bakımından zengin bir ülke olan Malezya 4,2 milyar dolar ihracatı ile dokuzuncu büyük ihracatçıdır. Daha sonraki beş sırayı Avrupa ülkeleri almaktadır. Kanada 2,9 milyar dolar ihracatı ile on beşinci sırada yer almaktadır.

Kauçuk sanayi ürünleri ihracatında Çin liderlik yaparken Avrupa Birliği'nin önemli ülkeleri ihracatta ilk sıralarda yer almaktadır. Bunun yanı sıra Orta Avrupa ülkelerinin tamamı önemli ihracatçı ülkeler haline gelmişlerdir. Üç kuzey Amerika ülkesi ABD, Kanada ve Meksika da ihracatçıdır. Asya'dan kauçuk hammadde bakımından zengin olan Tayland, Malezya ve Hindistan da önemli ihracatçı ülkelerdir.

Dünya Kauçuk Ürünleri İhracatçıları-İlk 20 Ülke (Dolar, 2016)

Sıra	Ülkeler	İhracat
1	Çin	19.253.359.645
2	Almanya	13.796.837.232
3	ABD	10.231.680.273
4	Japonya	7.563.328.912
5	Tayland	6.755.924.118
6	Fransa	5.084.932.199
7	Güney Kore	4.758.418.052
8	İtalya	4.458.584.672
9	Malezya	4.226.340.993
10	Polonya	4.214.391.740
11	İspanya	3.519.220.066
12	Hollanda	3.410.922.199
13	Çek Cumhuriyeti	3.379.632.358
14	Belçika	3.077.951.592
15	Kanada	2.941.400.053
16	İngiltere	2.430.029.029
17	Hindistan	2.322.936.505
18	Meksika	2.321.879.641
19	Slovakya	2.310.604.987
20	Macaristan	2.306.006.260

Kauçuk ürünleri dış ticaretinde önemli büyük pazarlar aynı zamanda önemli ithalatçı ülke vasfına da sahip olan ülkelerdir.

ABD 23,5 milyar dolar ile en çok ithalat yapan ülkedir. İkinci sırada 12,6 milyar dolar ile Almanya yer almaktadır. ABD ve Almanya aynı zamanda Çin'den sonraki en büyük iki ihracatçıdır. İthalatçı ülkeler olarak daha sonra Fransa, Meksika, Kanada ve en büyük ihracatçı olan Çin sıralanmaktadır. AB ülkelerinin yanı sıra Japonya, Avustralya, Rusya ve Brezilya da önemli ithalatçı ülkelerdir.

Dünya Kauçuk Ürünleri İthalatçıları-İlk 20 Ülke (Dolar, 2016)

Sıra	Ülkeler	İthalat
1	ABD	23.470.360.357
2	Almanya	12.572.025.904
3	Fransa	5.674.643.788
4	Meksika	5.672.822.083
5	Kanada	5.216.520.178
6	Çin	5.179.731.521
7	İngiltere	4.580.719.380
8	İtalya	3.721.561.524
9	Hollanda	3.674.563.251
10	İspanya	3.188.606.703
11	Belçika	3.179.083.279
12	Japonya	2.768.387.400
13	Polonya	2.722.461.458
14	Avustralya	2.656.895.445
15	Rusya	2.485.317.562
16	Çek Cumhuriyeti	2.090.535.121
17	Türkiye	1.882.632.628
18	Brezilya	1.739.557.877
19	İsveç	1.569.052.437
20	Macaristan	1.531.470.933

Dünya ekonomisindeki toparlanmaya ve büyüme hızındaki artışa bağlı olarak kauçuk sanayi ürünlerine olan talebin de önümüzdeki yıllarda artması beklenmektedir. Bu çerçevede tarımsal ve endüstriyel kullanıma yönelik kauçuk ürünleri talebi yeniden hızlanacaktır. İnşaat sektörü ile otomotiv, savunma, havacılık, elektronik ve elektrikli teçhizat sanayilerinde talebin daha hızlı gelişmesi beklenmektedir.

Endüstriyel kauçuk sanayi ürünlerine talebin gelişen ülkelerden olduğu kadar gelişmiş ülkelerden de geleceği öngörülmektedir. Nitekim ABD ve AB ekonomilerinde büyüme giderek hızlanmaktadır. Diğer gelişmiş ülkeler ise daha istikrarlı bir büyüme sürecine girmişlerdir.

Bölgeler itibarıyla Asya/Pasifik bölgesinin yakın dönemde diğer pazarlardan daha hızlı büyüyeceği öngörülmektedir. Sanayileşme süreci ve kişi başı gelir seviyelerinin yükselmesine bağlı olarak bölgesel talep artışı inşaat makinelerinden, elektrikli ev eşyalarına ve motorlu araçlara kadar uzanan alanlarda üretim artışını ve kauçuk girdi talebini olumlu etkilemeye devam edecektir.

Çin'in endüstriyel kauçuk ürünleri alanında dünyanın en büyük ulusal pazarı olma konumunu sürdüreceği öngörülmektedir. Hindistan, Endonezya, Tayland ve Malezya gibi pazarlar da imalat sanayilerinin gelişimine bağlı olarak daha hızlı büyüyecektir.

Çin'in ardından dünyanın ikinci büyük ulusal pazarı olan ABD'de endüstriyel kauçuk ürünlerine olan talebin imalat sanayisindeki ortamın yeniden iyileşmesine bağlı olarak ivme kazanacağı öngörülmektedir.

AB ülkeleri ise hammadde ithalatına ve yüksek katma değerli ileri teknoloji içeren endüstriyel kauçuk ürünleri üretimine devam edecektir.

Dünya doğal kauçuk üretiminin çoğunluğunun gerçekleştiği Malezya, Hindistan, Sri Lanka, Endonezya ve Tayland gibi ülkelerin bulunduğu bölgede sentetik kauçuk üretimine yönelik de büyük ölçekli yatırımlar yapılmaktadır. Dolayısıyla Asya Pasifik bölgesi hammaddedeki avantajlarını daha da artıracaktır.

Kauçuk ürünleri imalatı sanayinde yer alan üreticiler ve diğer oyuncular arasındaki birleşmeler/satın almalar ve sağlanan işbirlikleri devam edecektir. Bu eğilim firmaların araştırma geliştirme yeteneklerini güçlendirmekte, harcamalarını daha verimli hale getirmekte ve aynı zamanda değer zincirindeki tüm faaliyetlerin ekonomik ölçeklere ulaşmasını sağlamaktadır.

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak malzeme teknolojisindeki ilerlemeler ve küresel iklim değişimi kauçuk ürünleri sanayi için de etkiler yaratmaktadır. Örneğin yeni gelişmekte olan termoplastik elastomerler yeni ve yoğun bir rekabet yaratmaktadır. Bu yeni ürünler geleneksel olarak kauçuğun kullanıldığı alanlarda giderek güçlenen alternatifler haline gelmektedir. Termosetlerin fiziksel-kimyasal özellikleri daha yüksektir ve özellikle lastik maliyetlerinde önemli iyileşme sağlamaktadır.

Küresel otomotiv sanayi kauçuk ürünlerine en önemli talep yaratan sektör olmaya devam edecektir. Otomotiv sanayi üretimi de giderek Asya Pasifik bölgesinde toplulaşmaktadır. Bu nedenle kauçuk ürünlerine yönelik otomotiv sanayi talebi Asya Pasifikte daha hızlı genişleyecektir.

Motorlu kara taşıtlarında önümüzdeki dönemde daha hafif araçlar üretilmesi eğilimi ivme kazanmaya devam edecektir. Bu eğilim endüstriyel kauçuk ürünlerine olan talebi ayrıca artıracaktır.

Motorlu kara taşıtları, iş makineleri, endüstriyel makineler ile tarımdaki motorlu araçları kapsayan endüstriyel ekipmanların endüstriyel kauçuk ürünler için en büyük pazar olmaya devam edeceği öngörülmektedir. İnşaat ve madencilik makinaları gibi ağır endüstriyel ekipmana olan talepteki artış da büyümeyi destekleyecektir.

Önümüzdeki dönemde endüstriyel kauçuk ürünleri içinde mekanik kauçuk ürünlerinin en büyük ürün segmenti olarak kalması beklenmektedir. Bu ürünler motorlu araçlarda son derece ciddi bir ağırlık taşımakta olup küresel otomotiv sanayindeki gelişmelere bağlı daha hızlı büyüyecektir.

Anahtar ürün segmenti olan ve mekanik kauçuk ürünleri, kauçuk hortumları, kayışları, şeritleri ve benzeri ürünleri içeren endüstriyel kauçuk ürünler pazarının yakın dönemde yıllık yüzde 5-6 arasında büyümesi beklenmektedir. Buna ek olarak, gelişmekte olan pazarların giderek güçlenmesi ile dünya motorlu araçlar parkı daha hızlı gelişecek, bu da satış sonrası talebin artmasını destekleyecektir.

Kauçuk ürünleri imalatı sanayinde kümelenmelerin önemi sürecektir. Özellikle Avrupa'daki kümeler içinde rekabet gücünü artırmaya yönelik teknoloji işbirlikleri artacaktır. Avrupa'daki en önemli kauçuk kümeleri İspanya'daki Kauçuk Kümesi ASİCE ile Fransa'daki Kauçuk ve Polimer Kümesi olan Elastopôle'dür. Almanya'daki kümeleşmeler kimya sanayisinin çatısı altında ele alınmaktadır. Avrupa'nın diğer ülkelerinde de çok sayıda plastik ve kauçuk kümesi bulunmaktadır. Kümelenmeler yüksek teknolojili ve yüksek katma değerli üretimlerin merkezi olmaktadır.

Avrupa Birliği ülkeleri topluluk dışında da doğal kauçuğun bulunduğu bölgelerde kauçuk üretim kümeleri kurmaktadır. İngiltere'nin Sri Lanka ve İtalya'nın Kerala girişimleri buna örnektir.

Türkiye'nin Konumu

Türkiye 2016 yılında 2,2 milyar kauçuk ürünleri ihracatı ile dünyanın 132,1 milyar dolar olan ihracatı içinde yüzde 1,64 pay almıştır.

Dünya Kauçuk Ürünleri İhracatı ve Türkiye'nin Payı

Yıllar	Dünya Kauçuk Ürünleri İhracatı (Milyon Dolar)	Türkiye Kauçuk Ürünleri İhracatı (Milyon Dolar)	Türkiye Kauçuk Ürünleri İhracatı Payı (Yüzde)
2010	124.430	1.870	1,50
2011	158.378	2.545	1,61
2012	158.581	2.380	1,50
2013	159.596	2.437	1,53
2014	156.476	2.554	1,63
2015	137.185	2.137	1,56
2016	132.106	2.172	1,64

Alt ürün grupları itibarıyla değerlendirildiğinde ise Türkiye'nin diğer kauçuk sanayi ürünleri ihracatı dünya toplam ihracatı içinde 2016 yılı itibarıyla yüzde 2 pay almaktadır. Diğer kauçuk ürünleri ihracatı payı artmaktadır. İç ve dış lastik ihracatının payı ise yine 2016 yılı itibarıyla yüzde 1,37 olmuştur. Bu ürün grubunun ihracat payı ise 2010-2011 yıllarına göre gerilemiştir.

Türkiye'nin Dünya Kauçuk Ürünleri İhracatı İçinde Payı (Yüzde)

Kod	Ürün Açıklaması	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
22.11	İç ve Dış Lastikler	1,42	1,52	1,33	1,30	1,33	1,30	1,37
22.19	Diğer Kauçuk Sanayi Ürünleri	1,62	1,74	1,73	1,82	2,03	1,89	1,99

Gerçekleştirilen Çalışmanın Kuramsal Dayanakları: Kavramsal Çerçeve

Çalışma süreci; koşullara göre adapte edilecek minör değişiklikler olsa da yöntem olarak ADDIE modeli üzerine oturtulmuştur. (ADDIE – Analize / Design / Development / Implementation / Evaluation). Bu bağlamda öncelikli olarak sektörel/kurumsal analiz ile başlanmıştır. Analiz sürecine yaklaşım ve kavramsal birlikteliğin sınanması amacı ile ilk aşamada Dernek yönetimi ile “dikey (yukarı-aşağı)” beklentiler ile iradenin ölçüldüğü beyin fırtınası formatında “arama konferansı” uygulaması gerçekleştirilmiştir.

İşletmelerin tümünde yatay ve yetkili/sorumlu kadroların temel fonksiyonu en iyiyi yapmak değil yapılabilir en iyiyi planlamak ve koordine etmek olmasından hareketle; sektörde de “ideali aramak yerine gerçekleri geliştirme” amacı esas alınmıştır. Bu bağlamda Analitik Yönetim Süreci olarak adlandırdığımız “sürdürülebilir dinamik bir süreç yönetimi” becerisi ile planlama-programlama- uygulama-ölçme-değerlendirme-hesap verme-kurumsal öğrenme anlayışının algılanması önem taşımaktadır. Çalıştayın gelecekte izlenebilecek Stratejik Yol Haritası oluşturma misyonu için çok önemli bir adım olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda çalıştay sonuçlarının bilimsel yöntemlerle ve farklı bilimsel tekniklerin bileşkesi olarak değerlendirilmesi Dernek tarafından sektöre yönelik hazırlanması amaçlanan planlama sürecinin şu ilkeleri esas alınarak işlenmesi için temel oluşturmalıdır.

- “Gerçekçi hedef ve çap (olanak/beceri)” tespiti yapılması (tüm nicel bilgiler ile destekli)
- Analitik uygulamaların “paydaş analizine” bağlı olarak iş ve dış paydaşların katılımı ile yapılması
- PRAC (Öncelikli eylemler) ve SWOT uygulamalarının paralel süreçlerle ve WG/Çalışma Grupları tarafından uygulanması
- Bulguların ve Sonuçların SWOT metodu ile Üst Yönetimce değerlendirilmesi (DELPHİ)
- Senaryo Analizi ile statik bulguların elden geçirilmesi (İki Aks Yöntemi)
- Nihai bulguların dokümanite edilmesi (dokümanda eylem planları, bütçeleme, kaynak odakları, KPI-kritik başarı faktörleri ve performans ölçütleri yer alacaktır)
- İzleme ve Revizyon
- Döngü olarak ikinci sürece başlanması ve uygulama pratiğinin kurumsal kültüre dönüşümü plan ve programlarının uygulanması.

Bilindiği gibi sektörde yer alan organizasyonlarda performansın geliştirilmesi ve daha yüksek hedeflere ulaşılabilmesi sistemlerin izleme ve iyileştirilmesine bağlıdır. Bu bağlamda Derneğin de;

- “Planlama-süreçlere uygunluk-performans ve kaynaklar” ekseninde faaliyetleri takip etmek ve raporlamak olan, mesaisini bu faaliyet önceliğinde gerçekleştiren katılımcı tespit ve görevlendirmesinin yapılması,
- Belirlenen sorumluların aylık olarak bir komite şeklinde toplanmaları ve “plan gerçekleştirmeleri” ve “hedeften sapma”ların bağlamında çalışma yapacakları toplantıları uygulamaları
- Aylık olarak izlenen sürecin üçer aylık dönemler halinde Yönetim Kuruluna toplantısına raporlanması ve bu rapor ışığında iyileştirme ve revizyonların yapılması,

Aşamalarının işletilmesi önem taşımaktadır.

PLANLAMA ÇALIŞMALARINDA KULLANILMASI GEREKLİ ANALİTİK UYGULAMALAR

MDA - Mevcut Durum Analizi

Mevcut durum ve ihtiyaçların analizi yapılmadan, hedef grupların gerçek ihtiyaçlarına cevap veren bir planlama yapma olanağı bulunmamaktadır. Araştırmalar, hedef grup temsilcileriyle ya da ilgili organizasyonlarla yapılacak görüşmeler, sahada yürütülecek anket çalışmaları, raporlar, istatistiki veriler ve çeşitli diğer kaynaklar mevcut durumun ve ihtiyaçların belirlenmesinde yardımcı olmaktadır. Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizi, işletmenin “neredeyiz?” sorusuna cevap verir. İşletmenin geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin eksik olduğunu, kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi gerekir. Dolayısıyla bu analiz, işletmenin kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olarak stratejik planın sonraki aşamalarından daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Durum analizi kapsamında genel olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılır:

- Tarihi gelişim
- İşletmenin yasal ve idari yükümlülükleri (mevzuat dahil)
- Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi
- Paydaş analizi (hedef kitle ve faaliyetlerden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin, ilgili tarafların analizi)
- İşletme içi analiz (yapı, insan kaynakları, mali kaynaklar, kurumsal kültür, teknolojik düzey vb.)
- Çevre analizi (faaliyet gösterilen ortamın ve dış koşulların analizi).

Paydaş Analizi

Katılımcılık stratejik planlamanın temel unsurlarından biridir. Etkileşim içinde olunan tarafların görüşlerinin dikkate alınması stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak uygulama şansını artıracaktır. Diğer yandan, faaliyetlerini yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilmesi için yararlanıcıların taleplerinin bilinmesi de gereklidir

Paydaşlar, işletme ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, işletmenin faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya işletmeyi etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar ile yararlanıcılar/müşteriler olarak sınıflandırılabilir.

İç Paydaşlar: İşletmeden etkilenen veya etkileyen, firma içindeki kişi, grup veya (varsa) ilgili/bağlı kuruluşlardır. Firma çalışanları, yöneticileri ve işletmenin bağlı olduğu holding yetkilisi iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Dış Paydaşlar: İşletmeden etkilenen veya etkileyen firma dışı kişi, grup veya kurumlardır. Firma faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer firma, kurum ve kuruluşlar, girdi sağlayanlar, sendikalar, ilgili sektör birlikleri dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Yararlanıcılar: Ürün ve hizmetleri alan, kullanan veya bunlardan yararlanan kişi, grup veya kurumlardır. Müşteriler dış paydaşların alt kümesidir.

Paydaş analizi ile;

- Planlama sürecinin ilk aşamalarında paydaşlarla etkili bir iletişim kurularak bu kesimlerin ilgi ve katkısının sağlanması,
- Paydaşların görüş ve beklentilerinin tespit edilmesi,
- İşletmenin faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştirmesine engel oluşturabilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için stratejiler oluşturulması,
- Paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi,
- Paydaşların işletme hakkındaki görüşlerinin alınmasıyla işletmenin güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir edinilmesi,
- Paydaşların hangi aşamada katkı sağlayacağını tespit edilmesi,
- Paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dahil edilmesiyle planın bu kesimlerce sahiplenilmesi ve planın uygulanma şansının artması

amaçlanmaktadır. Paydaş analizi “Paydaşların tespiti”, “Paydaşların önceliklendirilmesi”, “Paydaşların değerlendirilmesi” ve “Görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi” aşamaları ile gerçekleştirilmektedir. Paydaş Analizi süreçlerinde paydaş tespiti aşağıdaki sorulara verilen cevaplara göre listelenir:

- İşletmenin faaliyetleri/hizmetleri ile ilgisi olanlar kimlerdir?
- İşletmenin faaliyetlerini/hizmetlerini yönlendirenler kimlerdir?
- İşletmenin faaliyetlerini/hizmetlerini kullananlar kimlerdir?
- İşletmenin faaliyetlerinden/hizmetlerinden etkilenenler kimlerdir?
- İşletmenin faaliyetlerini/hizmetlerini etkileyenler kimlerdir?

Belirlenen paydaş görüşlerinin alınmasında ve plana yansıtılmasında etkinlik sağlamak üzere belirlenen paydaşların önceliklendirilme yapılmaktadır. Paydaşların önceliklendirilmesinde dikkate alınan paydaşın işletmenin faaliyetlerini etkileme gücü ile işletmenin faaliyetlerinden etkilenme derecesidir.

Paydaş Adı	İç Paydaş / Dış Paydaş / Müşteri	Neden Paydaş	Önceliği

Önceliklendirilen paydaşlar bu aşamada kapsamlı olarak değerlendirilir. Paydaşlar değerlendirilirken cevap aranması gerekli sorular şunlardır:

- Paydaş, İşletmenin hangi faaliyeti/hizmeti ile ilgilidir?
- Paydaşın işletmeden beklentileri nelerdir?
- Paydaş, İşletmenin faaliyetlerini/hizmetlerini ne şekilde etkilemektedir? (olumlu/olumsuz)
- Paydaşın İşletmeyi etkileme gücü nedir?
- Paydaş, İşletmenin faaliyetlerinden/hizmetlerinden ne şekilde etkilenmektedir? (olumlu-olumsuz)

Paydaş analizi kapsamında, İşletmenin sunduğu ürün/hizmetlerle bunlardan yararlananlar ilişkilendirilir. Böylece, hangi ürün/hizmetlerden kimlerin yararlandığı açık bir biçimde ortaya konulur. Öncelikli paydaşlarla gerçekleştirilecek çalışmaların niteliğinin belirlenmesi için ise aşağıda gösterilen Etki/Önem Matrisi kullanılmaktadır.

Bu matriste etki, paydaşın İşletmenin faaliyet ve hizmetlerini yönlendirme, destekleme veya olumsuz etkileme gücünü, önem ise İşletmenin paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği önceliği belirtmektedir.

Önem \ Etki	Zayıf	Güçlü
Önemsiz	İzle	Bilgilendir
Önemli	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dahil et	Birlikte çalış

SWOT Analizi

SWOT uygulaması işletmenin üstünlüklerinin (Strengths), zayıf Yönlerinin (Weaknesses), fırsat (Opportunities) ve tehditlerin (Threats) sistematik analizi olarak yoğun biçimde uygulanmaktadır. Bu bağlamda işletmenin olasılıkları en iyi şekilde kullanabilmesi için iç zayıflıkların (dış) tehditlerle ağırlaştırıldığı bir en kötü durum senaryosundan kaçınılırken iç yetenekler dış fırsatlarla bütünleştirilir. SWOT sürecinin iki ana bölümü fazlar halinde uygulanmaktadır; Bu fazların ilki mevcut bilgileri yapılandırarak işletmenin geçmişine ve geleceğine odaklanan SWOT Envanteri; ikincisi ile eldeki stratejik seçenekleri belirleyen ve analiz eden SWOT Analizi olarak gerçekleştirilmektedir. Bu şekilde arzulan hedef ve çıktıları tanımlamaya yardım eden bu stratejik planlama çalışması, kullanışlı bir Stratejik Vizyon Bildirisi olarak biçimlendirilebilecek olan “odak alanlar”, “alınacak öncelikli eylemler”, “strateji” ve “stratejik eylem seçenekleriyle” sonuçlandırılmaktadır.

SWOT I : Envanter Keşfi

İçsel Faktörler (SW) Kuruluş içi analiz, kuruluşun mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve kuruluşun kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. Güçlü yönler işletmenin amaçlarına ulaşması için yararlanılabileceği olumlu hususlardır. Zayıf yönler ise firmanın başarılı olmasına engel teşkil edebilecek eksiklikler, diğer bir ifadeyle, aşılması gereken olumsuz hususlardır. Belirlenen güçlü yönler işletmenin hedeflerine, zayıf yönler ise işletmenin alacağı önlemlere etki etmektedir.

Dış Faktörler (OT) işletmenin kontrolü dışındaki koşulların ve eğilimlerin incelenerek, işletme için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. Fırsatlar, işletmenin kontrolü dışında gerçekleşen ve avantaj sağlaması olası etkenler ya da durumlardır. Tehditler ise, firmanın kontrolü dışında gerçekleşen, olumsuz etkilerinin engellenmesi veya sınırlandırılması gereken unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

SWOT II : Analiz

Çalışmanın ikinci evresini oluşturmaktadır. SWOT analizi SWOT Envanterinin ardından, bir önceki çalışmanın sonuçları üzerine kurularak yapılır. Bu nedenle planlama sürecinde SWOT Envanteri oturumunun aksine “başı başına bir çalışma olarak uygulanamaz”. İşletme için SWOT (II) analizi, işletmenin zayıflıklar ve tehditlerle savaşmak için, tanımlanmış üstünlüklerini ve karşılaştığı fırsatları kullanan stratejiler bulmak için SWOT I oturumunu sistemleştiren bir stratejik planla çalışmasıdır.

SWOT karşılaştırma matrisi

SWOT Analizi Belirlenen Üstünlük ve Zayıf yönlerin, Fırsat ve Tehditlerin Kombinasyonu		Fırsatlar F1 F2 F3	Tehditler T1 T2 T3
Seçilen Strateji tipleri Kararlaştırılan Odak Noktaları	Üstünlükler G1 G2 G3	Maksi-Maksi Strateji (MM) Muhakeme/odak Ana eylem alanları Olasılıklar/Riskler	Maksi-Mini Strateji (Mm) Muhakeme/odak Ana eylem alanları Olasılıklar/Riskler
Seçilen Öncelik Eylemleri Belirlenen her bir Öncelik Eylemi için Riskler, Olasılıklar ve Zamanlama	Zayıf yönler Z1 Z2 Z3	Mini-Maksi Strateji (mM) Muhakeme/odak Ana eylem alanları Olasılıklar/Riskler	Mini-Mini Strateji (mm) Muhakeme/odak Ana eylem alanları Olasılıklar/Riskler

Analiz çalışması ile kombinasyonlar tanımlandıktan sonra sırasıyla işletmenin stratejik amaçları kararlaştırılır. Bu çerçevede stratejik odaklara ulaşılmasını sağlayacak etkinliklerin, ilgili risk ve olasılıkların tanımlanmasıyla stratejiler geliştirilerek Operasyonel Program süreci gerçekleştirilir

Stratejilerin Önceliklendirilmesi

Kombine Strateji: (ör. Mini-maksi) Odak:
Esas etkinlik alanları: (önem sırasına göre)
Riskler: (doğru sıralamayı belirlemek için)
Şanslar: (önerilen eylemleri destekleyen unsurlar)

‘Üstünlükler’ ve ‘fırsatlar’ (Maksi-Maksi Strateji: fırsatlar, mevcut güçleri keşfedip dış fırsatları kullanarak güçlerin kıymetini daha da artırır) ‘üstünlükler’ ve ‘tehditler’ (Maksi-Mini Strateji: bir tehdidin olası negatif etkisini güçlü yönleri iyi kullanarak azaltmaya çalışılır) ‘zayıf yönler’ ve ‘fırsatlar’ (Mini-Maksi Strateji: bir zayıf yönün zararını bir fırsatı iyi kullanarak minimize etmeye çalışılır) ‘zayıf yönler’ ve ‘tehditler’ (Mini-Mini Strateji: [ayrıca ‘hayatta kalma stratejisi’]: önemli bir tehdit karşısında zayıf pozisyonu minimize etmeye uğraşılır; zayıf bir yönün sonuçlarını azaltmak için ittifak etkisi yaratabilecek tehditleri belirlenir)

SENARYO PLANLAMA : Senaryolarla Süreç Yönetimi

Planlama sürecinde gerçekleştirilen senaryo çalışmasının ilk aşaması, problemin doğru ve uzlaşmış olarak tanımlanması ile başlar. Bu esnada belirsizliği yüksek ve düşük faktörlerin belirlenmesi amaçlanır. İkinci aşama çözümlerin aranacağı; sistemin bugünkü durumu, kurumsal, hukuki, mali, insani kaynaklar ve kapasiteler diğer işletme, kurum ve kuruluşların mevcut planları vb. irdelleyen saha araştırmaları, analizler ya da kaynak taraması ile Durum Değerlendirmedir. Belirleyici faktörlerin tanımlanması, ilişkilerinin/etkilerinin belirlenmesi, senaryoların tartışılması ve değerlendirmelerin yapılması çalışmaları tamamlanarak her bir senaryo için stratejik yönlendirmeler tartışılmakta ve eylem programları ile bütünleştirilmektedir.

Senaryolar nelerdir?

Senaryolar, üretmekle sorumlu olduğumuz hizmetlere ilişkin içinde bulunduğumuz organizasyona, hizmet türlerine, ülke koşullarına ve hatta küresel çağda dünyadaki diğer etmenlerin durumlarına göre, bizlerin operasyonlarını ne şekilde etkileyebileceğine ilişkin kestirimler, tanımlamalardır. Önemli bir boyutu, tahminlerin geçmişe bakarak ürettiğimiz kestirimler olmamasıdır. Bu noktadan hareketle üreteceğimiz senaryoların bir kısmı bugün itibariyle tamamıyla hayal ürünü olarak gözükebile, olasılıkları geniş bir çerçevede değerlendirebilmek için gereklidirler. Çünkü senaryolar hipotezlerdir; tahmin değildir; gelecekteki olasılıkları dikkate alarak, iyi ya da kötü, olabilecekleri içeren, çoğunlukla beklenen ya da sürpriz durumları tanımlamaya yöneliktir. Senaryolar, fırsatlar ve tehditlerin dışındaki durumları da dikkate alarak geleceği kestirmeye yöneliktir. Senaryolar, bu durumların test edilerek, hem kısa hem de uzun döneme ilişkin stratejik kararların oluşturulmasına yardım eder.

Hiçbir risk gerçek değildir. Gelecek büyük oranda belirsiz olduğunda, senaryolar riskleri dikkate alarak geliştirilir; ancak riskleri hiçbir zaman sıfıra indirmez, belirsizlikleri daha belirgin hale getirmezler. Esas amaç, senaryolar aracılığıyla oluşturulacak stratejilerin tüm olasılıkları dikkate alması ve gelecek için daha iyi hazırlanmaya olanak sağlamasıdır.

Günümüzde sağlıklı, doğru, hedefe ulaşabilen kararlar üretebilmek için, etkin karar verme sistemlerimizi geliştirmek hem toplumsal hem de çevresel yararlar açısından önemlidir. Bu sistemlerin, kararları üretirken, bağımsız aktiviteleri, yatırım ve risk alma konularında verilebilecek kararları, kişilerin yaşam standardı seçimlerini, gelecekte beklenenleri, hizmete konu olan kişilerin/grupların değer sistemlerini dikkate almanın yanı sıra daha geniş toplum gruplarının ve fiziki çevrenin gereksinimlerini de dikkate almak durumundadır.

Senaryo planlaması süreci

Senaryo planlamasının ilk aşaması, problemimizin doğru ve herkes tarafından uzlaşmış olarak tanımlanması ile başlar. Tanımlanan problem ile ilgili çözüm önerileri geliştirebilmek için öncelikle gerek dünyada gerekse yaşadığımız çevrede değişime/gelişime neden olan faktörlerin belirlenmesi önemlidir (driving forces). Bunlar arasında yeni teknolojiler, üretim tarzındaki değişimler, yönetimlerin rolleri, sosyal, ekonomik ve çevre değerlerinde olan değişimler sayılabilir. Bu faktörlerin bazılarının (nüfus, demografik yapı vb.) gelecekteki durumunu belirli bir doğruluk payı içerisinde kestirebilmek mümkün olmakla birlikte, çoğunu kestirebilmek olası değildir. Belirsizliklerin yüksek olduğu konularda geleceğe ilişkin sağlıklı karar üretebilecek kapasiteleri oluşturmaya yönelik olarak, senaryo planlaması şu anda kullanılan tekniklerin arasında en başarılılarından biridir.

Tanımlanan problem ile ilgili çözüm önerileri geliştirebilmek için öncelikle gerek dünyada gerekse yaşadığımız çevrede değişime/gelişime neden olan faktörlerin belirlenmesi önemlidir (driving forces). Bunlar arasında yeni teknolojiler, üretim tarzındaki değişimler, yönetimlerin rolleri, sosyal, ekonomik ve çevre değerlerinde olan değişimler sayılabilir. Bu faktörlerin bazılarının (nüfus, demografik yapı vb.) gelecekteki durumunu belirli bir doğruluk payı içerisinde kestirebilmek mümkün olmakla birlikte, çoğunu kestirebilmek olası değildir. Belirsizliklerin yüksek olduğu konularda geleceğe ilişkin sağlıklı karar üretebilecek kapasiteleri oluşturmaya yönelik olarak, senaryo planlaması şu anda kullanılan tekniklerin arasında en başarılılarından biridir.

Belirsizliği yüksek olan faktörler (ekonomik yapı, teknoloji, yasal sorumluluklar vb.) bir arada düşünülerek, farklı bileşimler halinde bir araya getirilerek geleceğe ilişkin senaryolar yazılmaya başlanırsa, bu senaryolar geleceğe ilişkin tüm belirsizlikleri içeren durumları da tarif ederek geliştireceğimiz stratejilerin test edilmesine yardım ederler.

Geleceğe ilişkin olasılıklar belirlendikten sonra, bunların arasında olasılıkları yüksek olanların saptanması, hem kurumun misyonu hem de beklenen servislerin neler olabileceği konusunda yol göstericidir. Senaryo planlaması yaklaşımı, olasılığı düşük olan, bazen hayal ürünü olabilecek, durumların bile göz önüne almasına karşın, belirli sistematik bir yaklaşımı izler. Süreçleri kısaca tanımlamak istersek:

- Sorunun tanımlanması - Geleceğe ilişkin kestirimlerde bulunabilmek ve belirsizliği yüksek ve düşük faktörleri belirleyebilmek için sorunun net bir şekilde tanımlanması önemlidir.
- Mevcut durumun değerlendirilmesi - Sorunuza ilişkin çözümlerin aranacağı sistemin bugünkü durumu nedir? Kurumsal, hukuki, mali, insani kaynaklar ve kapasiteler nelerdir? Mevcut yaklaşımlar hangi boyutlarda yetersiz ya da tarifsiz kalmaktadır? Konuyla ilgili kurum ve kuruluşların mevcut planları nelerdir? Bu soruların birçoğu yapılan saha araştırmaları ve ihtiyaç analizleri sonucunda ortaya çıkarılmış, bir kısmı da kaynak taraması ile elde edilebilecek bilgilerdir.
- Belirleyici faktörlerin tanımlanması - Sorunu net olarak tanımladıktan, mevcut durumu ayrıntılı analiz ettikten sonra, geleceği etkin bir şekilde değiştirebilecek ana faktörler belirlenmeye çalışılır. Bu faktörlerden bazıları göreceli olarak tahmin edilebilir/kestirilebilir (Nüfus artışları ve demografik yapı, fiziksel değişimler, vb.); bazıları ise tahmin edilmesi oldukça zor faktörlerdir (ör. dünya ekonomisi, politik dengeler, kurumsal sorumluluklar, teknolojik gelişmeler, vb.). Bizim konumuza ilişkin ana faktörlerin belirlenerek sayılarının indirgenmesi, senaryo planlamasına ilişkin çalışmalarımızı kolaylaştırabilecektir.
- Faktörlerin ilişkilerinin/etkilerinin belirlenmesi - Yukarıda belirlediğimiz faktörlerin birbirleriyle ilişkilerinin geleceği nasıl şekillendireceğini kestirme üzerine olasılıkların incelenmesidir. Bunları belirleyebilmek için olasılıklar bir tablo üzerinde çaprazlanarak (ya da ikili olarak akslar üzerinde) geleceğe etkileri pozitif yada negatif olarak değerlendirilmeye çalışılır ve gelecekteki olasılıkların tümü dikkate alınır. Örneğin; ekonomi bir ana faktör olarak belirlenmişse, ekonomik durumun (ülkesel, kurumsal, toplumsal) iyi, orta ya da kötü olması halinde, bizim sorunlarımıza etkileri konusundaki senaryolar geliştirilir.
- Senaryoların belirlenmesi - Senaryolar belirlenirken farklı gelecek koşullarında farklı stratejilerin uygulanması halinde ne gibi sonuçlar alınabileceği göz önünde tutulmalıdır. Senaryolar olabilecek tüm olasılıkları içermelidir (what if?). Amaç, formüle edilen senaryoların, tüm ilgili kişi ve kurumlar tarafından canlandırılabilmesi ve bu kişi ve kurumların kendilerine verilen rolleri senaryolar içinde bulabilmeleridir. Senaryolar, yukarıda sözü edilen ana faktörler, bunların geleceği nasıl şekillendirebileceği ve mevcut sistemleri ne şekilde etkileyeceğini de kestirmeye yöneliktir. Çoğu kez mevcutta çalışmasını beğenmediğimiz sistemleri daha etkinleştirmeye yönelik ve doğal olarak, zorlu bir süreçtir.
- Etkilerin analiz edilmesi - Sonuç olarak senaryo planlaması daha etkin kararlar üretebilmek için bir tekniktir. Senaryolar ilerde olabilecek durumları dikkate alarak, gerek kamunun gerekse karar vericilerin olası eylemlerinin sonuçları hakkında bilgi vermeye yöneliktir ve bunların kamuoyu ile paylaşılması ve önceden bilgilendirilmesi konusunda yardımcı olur.
- Senaryoların değerlendirilmesi - Formüle edilen senaryolar, konuyla ilgili tüm paydaşların katılımının olduğu platformlarda, geliştirilen değerlendirme kriterlerine göre (politik, fiziki, sosyal, demografik, teknolojik, v.b.) kendi aralarında göreceli olarak değerlendirilir. Bu değerlendirmenin amacı hem stratejileri belirlemeye hem de kamuoyunu bilgilendirmeye yöneliktir.
- Stratejilerin belirlenmesi - Geliştirilen senaryolara bağlı olarak, her bir senaryo için stratejik yönlendirmeler ve bunlara bağlı eylem programları formüle edilir ve uygulama programlarına dahil edilir.

- Gelişmelerin izlenmesi - Senaryo planlaması, stratejik planlamanın bir parçası olarak, sürekliliği olan, gelişmeleri devamlı izleyerek değişen, durumlara göre yeni senaryolar üretilmesi sürecidir. Sistemde daha önce dikkate alınmamış bir durum ortaya çıktığında, yeni senaryolar üretilebilmeli ve bunlara dayalı yeni stratejiler geliştirilebilmelidir.

Senaryo planlaması, kurumsal pratiklerin değişiminde kullanılan bir yöntemdir. Kurumsal pratikler kendiliğinden değişmez; kurumsal öğrenme/egitim bunun temel taşıdır. Senaryo planlamasından gerekli sonuçları alabilmek için kurumun bu konuda kararlı olması ve konuya ilişkin ekiplerin oluşturulması önemlidir.

İki Aks Yöntemi

Beyin Fırtınası tekniği ile gerçekleştirilen senaryo çalışmalarda uygun yöntem yaklaşımı “İki Aks Metodu”dur. Bu metotla yapılan “iki ana faktörün birbirine görece olarak değerlendirmesi”dir. Burada seçilen faktörlerin, soruna büyük etkide bulunan ve belirsizliği yüksek olan faktörler olarak tespitine çaba gösterilmektedir.



PEST(EC) Analizi

PEST Analizi senaryolar belirlendikten sonra etkilerinin analizi ve senaryoların değerlendirmesine ilişkin analiz yöntemi olarak kullanılmaktadır. İş yönetiminde ortam değerlendirme aracı olarak formüle edilen; PEST yada PEST(EC) analizi çalışma ortamının dış makro çevresine yönelik bir analiz türüdür. Bu analizlerde konu edilen faktörler genellikle tümüyle işletme kontrolü dışında olup, faaliyetleri, operasyonları etkileyen ve eylem planlanmasında dikkate almak gereken faktörlerdir.

PEST analizi “Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik, PEST(EC) ise “Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Çevresel (Environmental) ve Kültürel (Cultural)” analiz sözcüklerinin baş harflerinden oluşmuştur. Analiz herhangi bir konuda stratejik plan hazırlanırken dikkate alınması gereken çeşitli makro düzeydeki çevresel faktörler hakkında belirli bir resim ortaya koyarak hazırlıklı olunmasını sağlamaktadır.

PEST analizi ilk kez 1960 sonlarına doğru “iş ortamını tanımaya” yönelik teknikler olarak Francis J. AGUİLAR (1967) tarafından ‘ETPS – Ekonomik, Teknik, Politik ve Sosyal “ analizler olarak kullanılmıştır. Daha sonra THA INSTITUTE of Life INSURANCE (US) için Arnold BROWN’İN ‘STEP - Strategic Trend Evaluation Process (Stratejik Eğilimleri Değerlendirme Süreci)’ olarak dış çevresel etkileri dikkate almaya yönelik çalışmalar görülmektedir.

Değişik aşamalarda “makro düzeyde dış çevre analizi” olarak kullanılan STEPE (Sosyal, Teknik, Ekonomik, Politik ve Ekolojik analiz), 1980 sonrasında da kullanım alanı yaygınlaşarak; PEST, PESTLE, STEEPLE vb. isimlerle kullanılmaya başlamıştır. 21. yüzyılın başlarında çevresel ve çevreyle ilgili faktörlerin önem kazanması ve yeşil ve temiz işletme (green and clean business) kavramının öne çıkması ile analizde Çevre (Environment) odaklı faktörler içinse E eklemeleri kullanılmaya başlanmıştır. Mikro düzeydeki dış çevresel faktörlerle birleşen PEST faktörleri SWOT analizindeki fırsat ve tehditler olarak sınıflandırılabilir. SWOT analizleri PEST analizleri ile birlikte uygulanabilir, ancak öncelikle PEST uygulanmalı daha sonra da SWOT uygulanmalıdır (aksi bir sıralama istenen sonuçları vermeyebilir). PEST ile SWOT arasında faktörler açısından benzerlikler olacaktır, ancak PEST analizi daha çok çevre etkilerine odaklanırken, SWOT daha çok konu ve kuruma odaklanmaya yatkındır. PEST analizi ile genel çevresel faktörler değerlendirildikten sonra PEST analizinde dış çevresel olarak ortaya çıkartılan güçlü ve zayıf yönleri SWOT analizi olarak kuramsal ve sektörel olarak değerlendirmek de yararlı olacaktır. Analizlerin son aşamasında fırsatlar ve tehditlere bakarak stratejik planlara ulamsak daha sağlıklı sonuçlar verecektir.

- Politik/Hukuki faktörler: İlgili yasal düzenlemeler, vergi politikaları, hükümet politikaları, mevcut hükümetin durumu, çevresel düzenlemeler, ticari kısıtlamalar, uluslararası ilişkiler, gümrük tarifeleri, devletin durumu ve politik istikrar gibi faktörleri içermektedir.
- Ekonomik faktörler: Dünyadaki genel ekonomik durum, uluslararası ekonomik kuruluşlar, ticari döngüler (business cycle) ekonomik büyüme (GNP-GDP), faiz oranları, döviz kurları, enflasyon oranı, para ve kredi kaynakları, is gücünün durumu, enerji kaynakları, küreselleşmenin etkileri ve maliyetler gibi faktörlerdir.
- Çoğunlukla ekonomik faktörleri politik faktörlerden ayırmak zordur. Örneğin vergi düzenlemelerine ilksin önlemler (yasal düzenlemeler) politikacılar tarafından formüle edilerek ekonomik düzenleri etkileyecek biçimde ortaya çıkarlar. Faiz oranları birçok ülkede Merkez Bankaları tarafından belirlenir, fakat politik faktörler (hükümetlerin para politikaları) bunların belirlenmesinde önemli rol oynarlar. Faiz oranları, gelir düzeyleri ve fiyatlar küresel hareketlerden etkilenirler, ancak aynı zamanda işletmelerin operasyonlarını birim olarak da ciddi şekilde etkilerler. Son zamanlarda dünyaca yaşanan ekonomik kriz bunların en belirgin örneklerindedir, tümüyle bireylerin kontrolü dışında gelişip, bireylerin operasyonlarını ciddi şekilde etkilemiştir.
- Sosyal/Kültürel faktörler: Genellikle kültürel yapı, toplumsal bilinç, nüfus artış oranı, yas dağılımı, eğitim durumu, çevreye olan hassasiyet, tüketici eğilimleri, yeni ihtiyaç ve istekler, çalışma ve bos zaman eğilimleri, toplumdaki etik değerler vb. gibi konulardır. Sosyal faktörler olarak tanımladığımız inançlar, değerler ve davranışlar bireylerin tercihlerini belirlemede etkin rol oynarlar. Bu nedenle bunları olabildiğince algılamak önemlidir, sonuçta bunlar bireylerin beklenti düzeylerini, servislerin kalitesini ve veriliş şekillerini ciddi şekilde etkileyebilir. Sosyal kültürel faktörlere bakarken yukarıda saydığımız faktörlere ilave olarak etnik ve sosyal gruplar arasındaki farklılıklar da dikkate alınmalıdır. Tüm sosyal gruplar benzer davranış biçimlerine sahip değildirler, bu nedenle verilecek servislerin şekli ve veriliş biçiminde de farklılıklar olabilmektedir.
- Teknolojik faktörler: Teknolojik faktörler ARGE çalışmaları, otomasyon, teknoloji tevsikleri, teknolojik gelişme hızı, IT kullanımının yaygınlığı, yeni ürünler, enerji kaynakları ve kullanılabilirlik, alternatif yeni teknolojiler vb. gibi faktörleri içermektedir.
- Teknolojik gelişmeler her alanda operasyonların başarılarını etkilemede ana rol oynayan unsurlardan biri haline gelmiştir. Teknolojik değişimler aynı zamanda sosyal davranışları da belirlemede etkin rol oynayabilmektedir. Son 50 yıla baktığımızda toplumun birçok kesiminin birçok alanda teknolojik değişime bağlı olarak davranışlarını yeniden şekillendirdiği görülmektedir. Aynı şekilde yeni teknolojiler daha önceki alışkanlıklarımızı ve yaşam tarzımızı farklı platformlara oturtmaktadır
- Çevre (Environmental) Faktörleri: PEST(E) analizini gerçekleştirmenin bir yolu bir kâğıt üzerine bütün faktörleri ayrı sıralamakla başlayabilir. Her bir başlık için (Politik,

Ekonomik, Sosyal/Kültürel, Teknolojik ve Çevre) konuya etki edebilecek faktörleri sıralamak mümkündür. Bunları yaparken mümkün olduğunca geniş kapsamlı düşünmekte yarar vardır, herhangi bir faktörün mevcut düşünce sisteminde etki olasılığı düşük bile görünse, uzun dönemde "bu etki etmeyecek" varsayımı doğru olmayabilir. Bu faktörleri belirledikten sonra faktörler arasındaki ilişkiyi de düşünmekte yarar vardır. Örneğin; internet kullanımındaki artış (teknolojik faktör) bireylerin alışveriş yapma yâda çarşıya çıkma davranışlarını (sosyal faktör) etkileyebildiği gibi, internet aracılığıyla farklı piyasadaki fiyatlardan haberdar olma (teknolojik faktör) fiyat farklarını en aza indirme (ekonomik faktör) gibi bir etkide bulunabilmektedir.

PEST(E) analizindeki son asama ise faktörlere ilişkin çıkardığımız sonuçları kullanarak, olası tehditler/fırsatlar dikkate alınarak alternatif stratejiler hazırlamaktır. Örneğin hedef gurupların mesleki becerilerinin arttırılmasına ilişkin belirlenecek beceri guruplarının ekonominin gidiş yönüne paralel olarak, talep olması beklenen yeterliliklere yoğunlaşması daha akılcı olacaktır. PEST(E) analizi göreceli olarak çok karmaşık olmayan bir analizdir, normal olarak gurup halinde "beyin fırtınası" teknikleri kullanılarak yapılmaktadır, ancak zamanlama paralelinde bu çalışma da diğer çalışmalar gibi internet ortamı kullanılarak yapılabilmektedir.

Çağdaş Yönetim Gereklilikleri

YÖNETİM BİLGİ SİTEMİ MODELLEME (Uğur ERSOY – Prof.Dr. Abdülkadir VAROĞLU / 2000)

Yönetimin temel fonksiyonları beşe ayırmaktadır: planlama, organizasyon, eş güdümlenme, yöneltme ve kontrol. Detay yaklaşım ise fonksiyonların İngilizce kelimelerinin baş harfleri ile oluşturulan POSDCORB kısaltması ile bilinen yedi başlıkta toplamaktadır: Planlama, organizasyon, eleman alma, yöneltme, eş güdümlenme, raporlama ve bütçeleme. Her iki çalışma da planlamayı yönetim fonksiyonlarının başına yerleştirmektedir. Planlama diğer yönetsel fonksiyonları da etkileyen bir fonksiyondur. Planlama "geleceğe ilişkin bilgiye azami derecede hakim olarak, sistematik bir biçimde mevcut risklerin alınmasına dönük kararların alındığı, bu kararların hayata geçirilmesi için gereken çabaların sistematik olarak örgütlendiği ve sonuçlarının beklentilere kıyasla örgütlü sistematik geri bildirim yoluyla ölçüldüğü devamlı bir süreç" olarak tanımlanmaktadır. "Amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi süreci" olarak da tanımlanan planlama sürecinin aşamaları şunlardır.

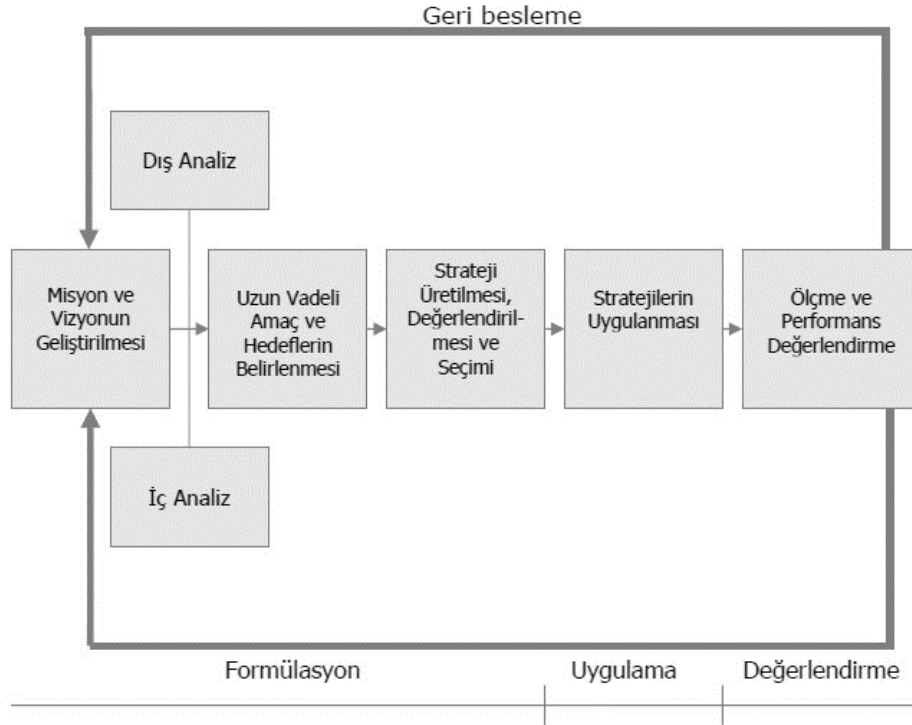
- Amaçların belirlenmesi
- Bilgi toplama
- Amaçlara ulaşmak için seçeneklerin oluşturulması
- Karar alma: uygun seçeneğin belirlenmesi
- Faaliyet programlaması
- Uygulama
- İzleme-değerlendirme

Planlamanın dört ana eksenini şöyledir.

- Bütçeleme ve finansal kontrol
- Uzun vadeli planlama
- Birim ve kurum düzeyinde stratejik planlama
- Stratejik yönetim

Stratejik yönetim modellerinde süreç üç temel aşamada incelenmektedir. Süreç, strateji formülasyonu ile başlamaktadır. Oluşturulan misyon ve vizyondan, dış çevrenin ve organizasyon içi unsurların analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda örgütün amaç ve hedefleri geliştirilir. Bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için strateji alternatifleri belirlenir ve en

uygun olanları seçilir. Oluşturulan planın uygulanması, hazırlanacak bir eylem planı paralelinde gerçekleştirilmelidir. Bu planda süreç sorumluları, zaman planı ve risk haritalarının yer alması esastır. Üçüncü aşama uygulamaların sonuçları ve performans ölçümüdür. Başarının ölçülerek sonraki planlama sürecine geri besleme sağlanması ile stratejik yönetim döngüsü tamamlanır.



Amaçlar genel ifadeler olduğundan sayılarla ifade edilmeleri güçtür. Genel nitelikli bu amaçları ölçülebilir ve daha net biçimde tanımlayan ifadeler ihtiyacı vardır. Hedefler, amaçları kavramsal düzeyden uygulama düzeyine indirgeyen ifadelerdir. Bir amacın altında yer alan bir ya da daha fazla hedefin gerçekleşmesi ile amaca ulaşılmış olunur.

Amaçlar gibi hedefler de yol ve yöntemi değil ulaşılabilecek sonuçları tanımlarlar. Hedefler; özelliği, ölçülebilir, üzerinde uzlaşmış, iddialı ama ulaşılabilebilir, sonuç odaklı ve zaman çerçevesi belli olmalıdır (SMART Hedef Belirleme).

Amaç ve hedefler doğru belirlenmiş olması kendi başına örgütün başarısını sağlamaz. Bu amaç ve hedefleri gerçekleştirecek stratejilerin belirlenmesi ve bunların uygulamaya geçirilmesi gereklidir. Örgüt kaynaklarını ve enerjisini başarı öngörüsü doğrultusunda harekete geçirmelidir.

Stratejilerin hayata geçirilmesi temelde idari nitelik taşıyan bir dizi alt faaliyetten oluşur. Stratejik planlamanın başarısı ortaya konulan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ya da amaçlar yönünde ilerleme olup olmadığını bilmekten geçer.

Kısa vadeli sonuçların kontrolü için kullanılacak araçlar firmanın finansal raporları ve bütçeleridir. Finansal raporlara dayanarak yapılan likiditeye ve kârlılığa ilişkin analizler firmanın kısa vadeli başarı ve başarısızlıkları ile göz önünde bulundurulması gereken hususlara dikkat çeker. Bütçe ile belirlenen kaynak dağılımı ve kullanımının etkenliği izlenebilir.

Ancak, bütçenin sağladığı kontrol imkânı genellikle kısa vadedir ve yoğunlaşma finansal veriler üzerinedir. Bütçe, finansal olmayan hedefleri ve örgütün uzun vadeli amaçlarına ne düzeyde ulaştığını göstermek için yeterli bir araç değildir.

Katılımcı yöntem ile uygulanacak çalışmada çerçeve bilgilere paralel olarak üç eksenli bir yol gerçekleştirilmektedir. İlk aşamada SWOT Envanteri katılımcıları ile “Sıfat Eşlemeli” Problem Ağacı çerçevelemesi yapılmaktadır ki Kauçuk Derneği bu aşamaya tamamlamış durumdadır. Bulgular ile problemler arasında öncelik sıralaması da gerçekleştirilmiştir. (PARETO).

İkinci ekseninde Vizyon, Misyon ve Temel Değerlerin tanımlanması ve problemler ağacı ile bu problemlerin ortadan kaldırıldığında ortaya çıkacak çözüm odağı sorgulanmak istenmektedir. Üçüncü aşamada ise SWOT Envanteri ile ilişkilendirilebilecek strateji dayanakları ve çözüm potansiyeli çerçevesi tanımlanacaktır.

Kurgu “Yapısal”, “İşlevsel”, “Yöntemsel” ve “Farkındalık/Kabul” temaları altında uygulama üzerine oturtulmuştur. Ancak, çalıştayın seyri paralelinde değişiklik ve yenileme yapılabilecektir. Kurguda temel olarak;

- Basit
- Anlaşılır
- İstekli ve Gönüllü katılıma dayalı
- Dinamik
- Eğlenceli
- Sonuç odaklı
- Kolektif
- Bilimsel

bir ortam öngörülmekte olup, katılımın dinamikliği için ice-breaking uygulanması ve özellikle oturumlar dışı sosyal süreçlerin etkin kullanılması öngörülmektedir.

Genel anlamda benzer çalışma stilleri için standart yönetim araçları kullanılmaktadır. Proje planlama ve yönetimi süreçlerinde kullanılan örnekler aşağıda belirtilmiştir. Bu örneklerin hangi aşamalarda hangi öncelikle kullanılabileceği de matris formatında yer almaktadır

Matris Anahtarı (Araçlar)

B = Beyin Fırtınası

F= Balık Kılıcı / İshikawa Grafiği

C = Kritik Yol Akış Şeması

G= Gant Şeması

	B	F	C	G
Proje konsepti, fikir, yapı ve amaç belirleme	***	**		
Farklı etmenlerin tespit ve tanımlanması	*	***	**	
Programlama ve zamanlama			**	***
Paralel ve ardaşık süreç ve aşamaların tespit ve ilişkilendirilmesi	*		***	*
Finansman, maliyet, bütçeleme, gelir, kazanç ve ilgili değişkenlerin belirlenmesi	*	*	**	***
İzleme, öngörü ve raporlama		*	**	***
Problem tespiti, diognostik analiz ve çözüm arayışı	**	***	**	*
Program dışı etmenlerin haritalandırılması, risk yönetimi	**	***		
İletişim/sunum formatları, güncelleme ve gelişim raporlamaları		*	*	***

*** Temel Araç

** Opsiyonel Araç

* Yararlı Olabilecek Araç

Çatı Kavramlar

Somuta indirgenmiş ve sadeleştirilmiş metin biçiminde tanımlanması öngörülen çatı kavram ve değerler şunlardır.

Vizyon	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
Misyon	yyyyyyyyyyyyyyyyyyyy
Temel Değerler	Aaaaaa Bbbbbb Cccccc

Elde edilecek verilere ek olarak katılımcıların “kapasite ve olanak” yaklaşımlarını bir öz değerlendirme mantığı ile ifade etmeleri ve bu yolla Balık Kılıcı grafiğine geçilebilmesi de düşünülmektedir. Şematik olarak çalışma aşağıdaki yapıda gerçekleşecektir.

ÖNCELİKLER	İÇSEL	
	Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar
SEKTÖREL	DIŞSAL	
KURUMSAL DENEYİMLER	Fırsatlar	Tehditler
YUMUŞAK VERİLER		

VİZYON
PROBLEMLER
POLİTİKALAR
STRATEJİLER

Anılan çalışma beyin fırtınası ve somutlaştırma yönlü biçimde yapılacağı için, nicel önceliklendirme (matematiksel ağırlık çalışması) öngörülmemektedir. Bu bağlamda süreç bir tip “farkındalık”, “benimseme” ve “irade” bütünleştirmeye yönelik “DELPHI” platformu biçiminde algılanmalıdır.

İkinci faz çalışmalara geçiş sürecinde ise temel eksenler gerçekleştirilecek bu çalışmaya dayalı olarak şunlar olmalıdır.

- İç ve dış paydaş etki matrisinin tanımlanması
- Sorun ağacının nicel verilerle yenilenmesi
- İş süreçlerinin somut çıktılarla eşlenmesi
- Nitelik – yetkinlik yaklaşımlarının gözden geçirilmesi
- Ortak analitik dil kültürünün oluşturulması

Bu paralelde de;

- Organizasyon ölçek ve uygulama yönünün gözden geçirilmesi
- Temel Değerlerin yeniden hatırlatılması
- Süreçte yer alanların rol ve etkilerinin netleştirilmesi
- Süreç performans hedeflerinin SMART biçimde tanımlanması
- Paralel olarak yürütülen süreçlerin konsolide edilmesi

Amaçlanmalıdır.

Yukarıda belirtilenler ışığında Operasyonel Programa geçişin somut etkileşim süreç çerçevesi şöyle tanımlanabilmelidir.

Bu alanlarda yapılacak çalışmaların ise bilgi-belge altyapısı, mevzuat, iletişim, beşeri kaynaklar ve network yönetimi faaliyetleri ile izlenmesi gerekmektedir. Bu çerçevede bir “proje ekibi” kurulması önem arz etmektedir.

SWOT Envanterinden analiz sürecine geçiş anılan “proje ekibi” eşgüdümünde çözümlenebilecek bir faaliyet sürecidir. Bu faaliyette çalışma grupları kendi üstlendikleri öncelik odağı çerçevesinde her bir problemin SWOT verileri ile eşlendiği, maxi-maksi, maxi-mini, mini maxi ve varsa mini-mini stratejilerin tanımlandığı çalışmayı gerçekleştirmelidir. Anılan çalışma ile her bir problemin çözümüne dair; Odak Alan - Eylem Alan(lar)ı – Strateji Çevre Kısıtları (Şans ve Riskler) ile Termin Fişleri oluşturulmalıdır.

Planlamanın sadece Strateji düzeyinde bırakılmaması, zaman, kaynak ve sorumluları belirlenmiş Eylem Planları eylem planlarını oluşturan ve işlerin yapısına göre fonksiyonlarca düzenlenen detaylı Proje/Uygulama Planları, ilgili Risk Haritaları ile bütünleştirilmiş olması gerekmektedir. Zira bu planlar ve bunlarla ilişkili/ilintili veri tabanı tüm olası is paydaşlıklarının da “hedef” ve “performans değerlendirmesi”ni oluşturacaktır.

Bölüm

2

Bölüm

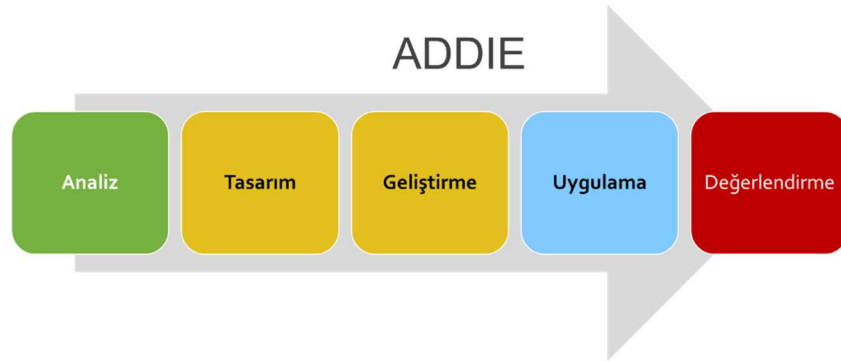
2

Konferansa Hazırlık

Metodoloji

Genel

Çalışma süreci koşullara göre gerçekleşen minör değişiklikler olsa da yöntem olarak ADDIE modeli üzerine oturtulmuştur. Bu bağlamda öncelikli olarak kurumsal analiz ve süreç tasarımı gerçekleştirilmiş olup, daha analizi sürecine yaklaşım ve kavramsal birlikteliğin sınanması amacı ile ilk aşamada “tabandan tavana” beklentiler ile iradenin ölçüldüğü beyin fırtınası formatında “arama konferansı” uygulamaları ile başlanmıştır.



Çalışma kapsamında mevcut duruma dair nicel ve nitel verilerinin toplanması, değerlendirilmesi ve yorumlanması gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen araştırmanın modeli betimsel niteliktedir. Betimsel modelde amaç, eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlayarak bir konudaki mevcut durumu araştırmaktır. Araştırma iki eksende oluşturulmuştur. Sayısal bulgu eksenine algı ve biliş eksenine olarak tanımlanabilecek bu iki eksen; sayısal bulgu boyutu “nicel bulgular ile alana yönelik tespitlerden”, algı ve biliş boyutu ise “nitel bulgular ve alanlardaki yaklaşımlar ile çalıştay bulgularından” değerlendirilmiştir. Bu yolla geliştirilebilecek strateji ve politikaların gerçekçi ve uygulanabilir alanlara odaklanabilmesi amaçlanmıştır.

Alan çalışmasının birincil kaynakları literatüre ve cari istatistiksel verilere dayandırılmıştır. Bu bağlamda teorik çerçeveye saha bulgularına dayanak alınması sağlanmıştır. Literatür paralelinde gerçekleştirilen çalışma, öncelikli dar bir grup ile pilot uygulama olarak tasarlanmış olup, Kauçuk Derneği yönetimi tarafında oluşturulan bir çalışma grubu ile ön çalışma gerçekleştirilmiştir.

Bütüncül uygulama metodolojisi; ön hazırlık, pilot uygulama, alanyazın araştırması, çalışma grupları, analitik uygulamalar, algı anketi, değerlendirme ve raporlama süreçleri sırası ile kurgulanmıştır: Anılan süreçlerde gerçekleştirilen uygulama aşamaları ise şöyledir.

1. Aşama: Alan uzmanları ile “alanyazın değerlendirmesi” ve “önceliklendirme” elde edilecek biçimde uygulanacak “Beyin Fırtınası” oturumu
2. Aşama: Öncelikler ve segmentasyon ile uyumlu biçimde statik analizlerle desteklenmiş ön/ilk örnek uygulama
3. Aşama: Örnek uygulamanın değerlendirilmesi ve analitik modelin kesinleştirilmesi
4. Aşama: Yumuşak verilerin toplanması ve analizi
5. Aşama: Konferans ve çalışma grupları ile uygulama
6. Aşama: Bulguların alan uzmanları tarafından değerlendirilmesi
7. Aşama: İstatistiksel analiz ve betimsel değerlendirme
8. Aşama: Alan uzmanları ile strateji belirleyicilerin bulguları tartışması ve sonuç raporunun hazırlanması

Mevcut nicel verilerin toplanması aşamasında temel varsayım resmi verilerde yaşanan güvenilirlik ve doğruluk sapmasının problematik olabileceğidir. Zira kurumlarca elde edilen istatistiklerde;

- Genelde yöntem olarak tam sayım yöntemine göre yapıldığı,
- Sınıflanması ve/veya gruplanmasında eksikler bulunduğu,
- Dönemsel izleme ve tutarlılığın zayıf olduğu,
- Kurum ve kuruluşların bilgi paylaşımında katı bürokratik ve paylaşımcı olmayan tutumlarının baskın olduğu,
- Sağlıklı ve sistematik veri tutulmasında bazı sorunlar yaşandığı

Öngörölmüş ve gözlenmiştir.

Bilindiği gibi, araştırma sonuçlarının geçerli, güvenilir ve kullanılabilir olması için verilerin toplandığı kaynağın özelliği çok önemlidir. En sağlıklı sonuç, aranan bilginin elde edileceği kaynakların tümünden elde edilen sonuçtur. Ancak bu her zaman olanaklı değildir. Özellikle kaynak çok büyük ve yaygın olduğunda bunu yapmak son derece zordur. Bu bağlamda kaynağın tümü yerine belirli bir örnek üzerinde çalışma yapılmaktadır. Diğer bir ifade ile örnekleme bir bütünden ya da evrenden örnek alma işlemi temel yaklaşım olarak seçilmektedir. Araştırma sonuçları, genelleme istenen bütünün (evren) sınırlandırılması ve tanımlanması ile elde edilmektedir.

Evren iki grupta tanımlanabilir. Bunlar Hedef Evren ve Çalışma Evrenidir. Genel Evren/ Hedef Evren Tanımlanması kolay ama ulaşılması güç olan evrendir. Çalışma Evreni ise ulaşılabilen somut bir evrendir. Araştırmada evrenin tümünden ya da onu temsil edebilecek küçük bir guruptan toplayacak veriler çalışma evrenini temsil eder. Ancak bu durumda sonuçların da çalışma evreni ile genellemesi gerekir; yani “genele korelasyon kurulması” sağlanmalıdır.

Araştırmalarda temel sorunsal “Örneklemdir”. Bilindiği gibi araştırılmak istenen bir olgu ile ilgili evrenden, belli kurallara göre seçilmiş, evreni temsil ettiği varsayılan küçük bir küme örneklem olarak adlandırılır. Örneklem evreni oluşturan varlıkların alt parçalarından oluşur. Her araştırmada temsil yeteneğine sahip bir örneklem seçmek temel ilkedir.

Temsil yeteneğine sahip bir örneklem temel özellikleri şunlardır.

- Örneklem büyüklüğü yeterli olmalıdır.
- Örneklem evrendeki dağılıma çeşit ve oran yönünden benzer olmalıdır.
- Örneklem olasılıklı örnekleme yöntemlerinden biriyle seçilmelidir.
- Örneklem seçiminde yansız olunmalıdır.

Bu çalışmada da olasılıklı örnekleme kullanılması kararlaştırılmıştır. Olasılıklı örnekleme, birimlerin evrenden her seferinde eşit olasılıkla seçilmesidir. Ayırt edici özelliği ise elemanların evrenden rastgele seçilmesidir. Olasılıklı Örnekleme Yöntemi olarak tasarım “Tabakalı Rastgele Örnekleme” olmakla birlikte, ön uygulama ve literatür korelasyonu çerçevesinde “basit rastgele örnekleme”, “küme örnekleme” ve “sistemik örnekleme” de dikkate alınmış, bu yolla örneklemin evreni hangi tabakalarda yansıtacağı değerlendirilebilmiştir.

Tabakalı Rastgele Örnekleme Yöntemi seçiminin nedeni “Sosyo-metrik davranış güdüleyici” faktörlerin tespiti amacı ile örtüşmesidir. Zira yöntemde incelenen karakter deneklerin herhangi bir özelliğine göre değişiklik gösteriyorsa (yaş, cinsiyet, sosyo-ekonomik, kültürel özellikler vb.) basit rastgele örnekleme yöntemiyle örnekleme yapmak daha doğru sonuç verebilmektedir.

Bu yöntemin etkin olabilmesi için tabakalardaki birimlerin kendi içinde homojen olması ve tabakalar arasında gerçek bir farklılık bulunmasına dikkat edilmiştir. Örneklem planı olarak tercih edilen “Tabakalı Rastgele Örnekleme” ile ilgili kuramsal bilgiler YAMANE (1989) ve COCHRAN (1977) a dayandırılmıştır.

Kurgu/Tasarım aşamasında verilerin iki ekseninde toplanması öngörülmüştür. Bunlardan biri yayınlanan resmi ulusal istatistikler, diğeri ise sahadan toplanıp analiz edilecek verilerdir. Bu bağlamda veri toplama yöntem ve araçlarının da çalışmanın temel amaçlarını destekler nitelikte ve nitelikte yapılması önem arz etmektedir.

Algı Anketi (İşletme Öz değerlendirme Anketi)

Uygulamalarda önemli olan dinamik sonuçları destekleyen ölçme ve yöntemlerin tercihidir. Nitekim genelde kullanılan SWOT ve Mevcut Durum Analizi (MDA) tipindeki uygulamalar çoğu kez projeksiyon ve dinamik strateji gelişimi için yeterli olamamaktadır. Proje sonuçlarının sürdürülebilirlik ve geliştirilebilirlik açısından senaryo ve senaryo sına süreçlerine ihtiyaç duyduğu bilinmektedir. Bu bağlamda, öncelikli bileşenlerin Algı-Beklenti-Kanaat olduğu ve anılan bileşenlerin ilişkilendirilmesi ile sosyal kabul, uygulanabilirlik ve sürdürülebilirlik senaryosunun gerçekçi biçimde oluşturulacağı değerlendirilmektedir. Algı Analizi olarak tanımlanan bu süreç matris formatında ve derinlemesine değerlendirme yapılabilir faktör duyarlılık testine olanak vermektedir. Belirtilen dayanaklar ışığında çalışma kapsamında uygulanan anket tek bir oturumda ve uygulayıcının gerekli verilere kayıtlarından ve pratiklerinden ulaşmasına yönelik biçimde gerçekleştirilmiştir. Anket formatı LİKERT Ölçeği ile hazırlanmıştır. Anketle elde edilen bulgular faktör bazında da değerlendirilmiştir. Kullanılan anket formu EKLER bölümünde sunulmaktadır.

Dernek Ön Çalışması ve Eğitimler

Sektörün kurumsal ihtiyaçları ve hedefleri çerçevesinde gerçekleştirilen ön çalışma doğrudan düzenlenmesi planlanan konferansa odaklandırılmıştır. Bu çerçevede konferansta uygulanacak yöntem bilim, içerik ve değerlendirme çalışmaları yapılmış, konferans ve çalıştay uygulamaları için de Kauçuk Derneği yönetimince belirlenen grupla teorik ve pratik bazda bir çalışma süreci gerçekleştirilmiştir.

Bu program özünde yine iki ekseninde yürütülmüş, birinci eksen kapsamlı bir sektör verilerinin dayanak alındığı ve konferansta tartışmaya açılması olası tema ve odakların tespiti, bu tema ve odaklar altında konferansta tartışılacak sorunların tespitine yönelik program ağacının oluşturulması ile değerlendirme ve çözüm önerilerinin toplanacağı veri toplama araç ve yöntemlerinin belirlenmesinden oluşturulmuştur.

İkinci eksen konferans bulgularının analizi ile oluşturulacak Rapor için yapılacak ön hazırlık çalışması olarak uygulanmıştır. Bu kapsamda çalışmada bütüncül olarak “sektör analizi ve değerlendirmeleri ile çözüme yönelik olası politika/eylem tema ve odaklarının keşfi ve düzenlenecek konferansın analitik uygulama biçiminin oryantasyonu sağlanmış olup, çalışma ile Dernek kurumsal kapasitesinin gelişim sürecine de katkı sağlamıştır.

Hazırlık süreci 6 haftalık bir periyoda yayılan 5 iş günü olarak tasarlanmıştır. Süre değerlendirmesi yapılırken Eylül 2019 başlangıç ayı olarak temel alınmış olup içerik ve yöntem bilgileri aşağıda sunulmaktadır. Çalışma konferansta uygulanacak olan yöntem bilim pilot çalışması biçiminde gerçekleştirilmiş, bu bağlamda analitik yöntemlerin uygulanacağı bir süreç olarak uygulanmıştır.

TARİH	GÜN ve SÜRE	UYGULAMA	İÇERİK
Eylül / Ekim 2019	1 Gün / 6 Saat	Yöntem Oryantasyonu Statik Analiz	Çalışma yönteminin açıklanması Kullanılacak analitik araçların uygulama örnekleri, Mevcut bilgi ve odakların belirlenmesi, MDA giriş Etki Analizi Bileşenleri Mevcut Durum Tespitleri
Eylül / Ekim 2019	1 Gün / 6 Saat	Analiz 1	SWOT egzersizi Problem Ağacı Sektör Olanak ve Kabiliyetlerin tanımlanması
Eylül / Ekim 2019	1 Gün / 6 Saat	Analiz 2	Kritik Başarı Faktörleri Belirleme Hedef-Strateji belirleme ve Smart Tanımlar Öncelik Belirleme Çalışması PARETO İlkesi (kısıtlar ve temeller) Performans Kriterleri Yaklaşımı
Eylül / Ekim 2019	1 Gün / 6 Saat	Paydaşlarla Çalışılacak Plan Eksenleri Tema ve Odakların Detaylandırılması ve ölçütler	Paydaş Analizi Çalışması Konferans tema ve odakları çalışması Nitel ve nicel veriler için politika ve eylem odakları belirleme Strateji yönetimi Pro-aktif Strateji Tasarımı
Eylül / Ekim 2019	1 Gün / 6 Saat	Konferans ve Çalıştay Tasarımı	Metodoloji Konferans Bilgi Toplama Yöntem ve Formlarının Belirlenmesi Konferans uygulama içerik, mekan, yerleşim, görevler ve yönetiminin belirlenmesi Konferans çıktıları ve Rapor biçim ve içeriğinin tanımlanması

Düzenlenen eğitim programı “çalışma grubu” formatında ve yukarıda belirtildiği gibi konferans uygulama yönteminin pilot çalışması olarak temellenmiştir. İlk gün uyum ve statik analiz yöntemlerinin eğitimi yapılmıştır (Çalışma yönteminin açıklanması, kullanılacak analitik araçların uygulama örnekleri, mevcut bilgi ve odakların belirlenmesi, MDA- Mevcut durum analizi giriş, etki analizi bileşenleri ve mevcut durum tespitleri).

İkinci ve dördüncü gün arası dönemde bulgu analizleri ve analitik yöntem çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu üç günlük sürecinde öncelikle MDA algısı, statik analiz (SWOT Envanteri), Akut Problem Ağacı, Sektör olanak ve kabiliyetleri belirlenmiş, takiben dinamik analizler ile (SWOT Analizi, Senaryo çalışması, İki-Aks analiz ve PEST(EC)) konferansta sunulacak Tema ve Odaklar tespit edilmiştir.

Beşinci ve son gün konferans katılımcılarından elde edilecek geri bildirimlerin ne tip araçlar ve yöntemlerle toplanacağı kararlaştırılmış, konferans ve çalıştayda sunulacak moderasyon ve kolaylaştırıcılık için oryantasyon sağlanmış, ayrıca konferans sonrasında hazırlanacak rapor üzerinde görüş alışverişinde bulunulmuş ve gelecek dönem hazırlanması planlanan Sektörel Stratejik Plan çalışmaları ile ilgili yol haritası tartışılmıştır.

Kullanılanı Kararlaştırılan Uygulama Formları

Çalışma Grubu Formları

Konferans sürecinde gerçekleştirilecek grup çalışmaları tema ve odaklar bazında önceden hazırlanmış, beyin fırtınası ve SWOT egzersizi sonrasında münferiden doldurulacak formlar ile katılımcıların önceliklendirilmiş 3 problem, her problem için bir çözüm önerisi ve kendi işlemlerini paydaş düzeyi olarak nerede gördüklerini belirten bir seçenekle oluşturulmuştur.

Her bir çalıştay teması için ayrı ayrı hazırlanan formlar tasarım olarak 1. Ve 2. Formlar SWOT İçsel göstergeleri, 3. Ve 4. Formlar ise SWOT dışsal göstergeleri ile uyumlandırılmış, bu yolla MDA, Problem Ağacı ve PARETO çalışmaları harmanlanarak zamandan tasarruf edilmiştir. Aynı şekilde beyin fırtınası oturumları PEST ve Senaryo çalışılacak biçimde ve tema eksenli belirlenerek hem dinamik hem de statik analiz yöntemlerinin bütünleşik olarak kullanımı sağlanmıştır.

Formların uygulama esnasındaki kullanımına destek sağlamak ve aynı şekilde aldı/öz değerlendirme anketinin doldurulması sürecine ışık tutması amacı ile her bir tema ile işletme fonksiyonları ve yönetim konularında her oturumda ayrı ayrı bilgilendirme yapılmıştır.

İşletme ana fonksiyonları ile ölçme /değerlendirme ana parametreleri 1.Bölümde bahsedilen kavramsal çerçeve ile uyumlu biçimde gösterilmiş olup temel yapıyı gösteren görseller aşağıda sunulmuştur.

	STRATEJİK YÖNETİM	FİNANS	PAZARLAMA VE DIŞ TİCARET	ÜRETİM	TEKNOLOJİ VE İNOVASYON
* KARLILIK	İŞ GELİŞTİRME	MALİYET MUHASEBESİ, BÜTÇELEME, MALİ DİSİPLİN	CRM, PORTFÖY YÖNETİMİ, REKABETÇİ POLİTİKALAR	UZMANLAŞMA, ÜRETİM YÖNETİMİ	OTOMASYON
* VERİMLİLİK	KYS, PERFORMANS SİSTEMİ, PLANLAMA, HİE, MOTİVASYON	İŞLETME SERMAYESİ	UZMANLAŞMA, HİE, PİYASA İZLEME	STOK YÖNETİMİ, UZMANLAŞMA, PERFORMANS İZLEME,	ARGE-ÜRGE, OTOMASYON
KAPASİTE	FİRMA ÇEVİKLİĞİ, YATIRIM PLANLAMA, KAPASİTE ÖLÇME	KREDİBİLİTE, SERMAYE-HASILAT-BORÇ DENGESİ, YATIRIM	PAZAR PAYI, SATIŞ KANALLARI, MARKALAŞMA	YETKİNLİK BELİRLEME, KALİT KONTROL, BAKIM ONARIM	TEVŞİİ, OTOMASYON
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	YBS, BYS, STRATEJİK PLANLAMA, ANALİTİK YÖNETİM	SERMAYE, HUKUKİ STATÜ, ÖLÇEK	SATIŞ ORGANİZASYONU, PAZAR FARKINDALIĞI	TEVŞİİ, UZMANLAŞMA, MALİYET DÜŞÜRME, TEKNOLOJİ	İNOVASYON

Çalışma gruplarında kullanılan formlar 4 adet olup, Yapısal, Finansal, Politik ve Mevzuat temalarında ve her birisi konferans öncesi çalışmada belirlenen alt odaklardan oluşturulmuştur. Formlarda “gri taralı” olan odaklar ön çalışma grubunun önceliklerini belirtmekte olup, çalışma gruplarının diğer iki odağı da dikkate alıp önceliklendirmelerine izin verilmiştir.

Yapısal Alan Oturum Formu

Katılımcının
 ADI/SOYADI

FİRMA ADI

GÖREVİ/POZİSYONU

TEMA	NO	ÖNCELİKLİ ODAK	ÖNCELİKLİ PROBLEMLER – Önceliklendirilmiş 3 (üç) adet	ÖNCELİKLİ ÇÖZÜM EYLEMİ – Önceliklendirilmiş 1 (bir) adet	PAYDAŞLIK DÜZEYİ/DURUMU (FİRMA ÖZELİ)			
					DOĞRUDAN	DOLAYLI	ETKİLENEN	İLİŞKİSİZ
YAPISAL	1	YÖNETİM	1	1				
			2	2				
			3	3				
	2	ÜRETİM	1	1				
			2	2				
			3	3				
	3	KALİTE	1	1				
			2	2				
			3	3				
	4	TEKNOLOJİ	1	1				
			2	2				
			3	3				

MASA MODERATÖRÜ

Finansal Alan Oturum Formu

Katılımcının
 ADI/SOYADI

FİRMA ADI

GÖREVİ/POZİSYONU

TEMA	NO	ÖNCELİKLİ ODAK	ÖNCELİKLİ PROBLEMLER – Önceliklendirilmiş 3 (üç) adet	ÖNCELİKLİ ÇÖZÜM EYLEMİ – Önceliklendirilmiş 1 (bir) adet	PAYDAŞLIK DÜZEYİ/DURUMU (FİRMA ÖZELİ)			
					DOĞRUDAN	DOLAYLI	ETKİLENEN	İLİŞKİSİZ
FİNANS	1	FONLAMA	1	1				
			2	2				
			3	3				
	2	MALİYET YÖNETİMİ	1	1				
			2	2				
			3	3				
	3	OPTİMİZASYON	1	1				
			2	2				
			3	3				
	4	SÜRDÜRÜLEBİLİR GELİR YÖNETİMİ	1	1				
			2	2				
			3	3				

MASA MODERATÖRÜ

Politik Alan Oturum Formu

Katılımcının
 ADI/SOYADI
 FİRMA ADI
 GÖREVİ/POZİSYONU

TEMA	NO	ÖNCELİKLİ ODAK	ÖNCELİKLİ PROBLEMLER – Önceliklendirilmiş 3 (üç) adet	ÖNCELİKLİ ÇÖZÜM EYLEMİ - Önceliklendirilmiş 1 (bir) adet	PAYDAŞLIK DÜZEYİ/DURUMU (FİRMA ÖZELİ)			
					DOĞRUDAN	DOLAYLI	ETKİLENEK	İLİŞKİSİ
POLİTİK ALAN	1	ÜLKE ALGISI	1	1				
			2	2				
			3	3				
	2	YATIRIM ORTAMI	1	1				
			2	2				
			3	3				
	3	KÜRESEL REKABET	1	1				
			2	2				
			3	3				
	4	TİCARİ ANLAŞMALAR	1	1				
			2	2				
			3	3				

MASA MODERATÖRÜ

Mevzuat Alanı Oturum Formu

Katılımcının
 ADI/SOYADI
 FİRMA ADI
 GÖREVİ/POZİSYONU

TEMA	NO	ÖNCELİKLİ ODAK	ÖNCELİKLİ PROBLEMLER – Önceliklendirilmiş 3 (üç) adet	ÖNCELİKLİ ÇÖZÜM EYLEMİ - Önceliklendirilmiş 1 (bir) adet	PAYDAŞLIK DÜZEYİ/DURUMU (FİRMA ÖZELİ)			
					DOĞRUDAN	DOLAYLI	ETKİLENEK	İLİŞKİSİ
MEVZUAT	1	ÜRETİM, İHRACAT VE İTHALAT TEŞVİKLERİ	1	1				
			2	2				
			3	3				
	2	EKONOMİK DÜZENLEME VE TEBLİĞLER	1	1				
			2	2				
			3	3				
	3	TEŞVİK KURULUŞLARI VE BANKALAR	1	1				
			2	2				
			3	3				
	4	TARİFELEK	1	1				
			2	2				
			3	3				

MASA MODERATÖRÜ

Uygulama

Konferansın ölçeği (katılımcı sayısı, gerçekleştirileceği mekânın yapısı) düzenleme ve uygulama metodolojisini doğrudan etkilemektedir. Görevliler de dahi, üretici işletmeler yoğunlukta olmak üzere maksimum 70 kişi olmasına dikkat edilmesi tarafımızca beyan edilmiş ve katılım bu bağlamda “sektörün özüne dönük bir profil” ile eşleştirilmiştir.

Konferans 2 gün ve iki farklı oturum modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu oturumlar “genel oturum” ve “gruplar halinde gerçekleştirilen çalışlardır”. Çalıştaylar yukarıda belirtilen 4 tema, her birisi farklı oturum olmak üzere gerçekleştirilmiştir.

Genel Oturumlar

Konferans genel oturumları, öncelikle sektörün geneli ve dış ticaret eksenleri odaklı olmak üzere çalışan ve sonrası ile ilgili olarak İKMİB ve Kauçuk Derneği Başkanlarının konuşmaları ile başlamıştır. İkinci aşamada toplantı yöntemi ve araçlar konusunda katılımcılara bilgi verilmiş ve genel çerçevede profesyonel iş yönetimi üzerine ipuçları aktarılmıştır.

Katılımcıları interaktif olarak dahil olduğu bu oturum sonrasında, örnekleme ve pratiğe yönelik olarak analitik tekniklerin kullanılması ile bir uygulama gerçekleştirilmiş, ardından 6 adet çalışma masası için dağılım yapılmıştır. Çalışma masaları rastsal seçimle oluşturulmuş ortalama 10 katılımcı ve 2 kolaylaştırıcı (Konferans öncesi gerçekleştirilen hazırlık sürecinde Kauçuk Derneği tarafından oluşturulan ekipten seçilmiştir.) ile tanımlanmıştır.

Çalışma gruplarının oturumlarından sonra yine genel oturum formatında masa değerlendirmeleri hazırlanarak paylaşılmış, son oturumda ise katılımcılara üçer dakika söz verilerek değerlendirme ve sektörel fikirlerini paylaşma olanağı sağlanmıştır.

Son olarak genel oturum formatında katılımcıların işletmeleri için bir öz değerlendirme anketi doldurmaları istenmiştir.

Çalışma Grupları

Yukarıda ifade edildiği gibi çalıştay kısmı 6 adet masada gerçekleştirilmiş, katılımcılar her bir tema için 15 dakikalık beyin fırtınası yaparak tema ve ilgili odaklar çerçevesinde fikir alışverişinde bulunmuştur. 15 dakikalık beyin fırtınası sonrasında SWOT envanteri oluşturulmuş, bu envanter kısıtında katılımcıların belirttiği problemlerden oluşan problem ağacı önceliklendirilerek sıranmıştır.

Her bir tema için aynı yöntem kullanılmış ve 4 oturum için toplam bir buçuk günlük bir çalıştay uygulaması tamamlanmıştır. Katılımcılar her oturum sonrasında yukarıda belirtilen ve tema ile odakları içeren formları da münferiden doldurarak tarafımıza teslim etmiştir.

Erişilen Veri Seti

Konferansın tümü temel alındığında her iki eksen de nitel veriler hem münferiden hem de grup sonuçları olarak toplanmış, veri elde etmek için kullanılan tüm form ve araçlar eksizsiz çalıştırılmıştır. Elde edilen nitel veriler bilişim olanakları ile nicel ölçütlere çevrilmiş, ağırlıklı ortalamalar, sapmalar ve dağılımlar hesaplanarak işlenmiştir. Bu çerçevede algı ve bulgular arası çapraz sorgulama da gerçekleştirilerek duyarlılık alanlarını gösterici faktör analizi de yapılmıştır. Bulgular ve sonuçlar 3.Bölümde verilmiştir.

Bölüm

3

Bölüm

3

Bulgular

Ön Hazırlık Bulguları

Kauçuk Derneği 25.12.2018 tarihinde gerçekleştirdiği bir oturumla SWOT Envanteri çalışması yapmıştır. Bu çalışmada önceliklendirilmiş asal noktalar tespit edilmiştir. Bulgular ağırlık puantajı sistemi ile derecelendirilerek öncelik listesi tanımlanmıştır. Anılan çalışmanın bulguları aşağıda yer almaktadır.

Puanlama	
3	İdeal durum, Mükemmel sonuçlar, Beklentiler bu konuda aşılmakta
2	Ortalamanın üzerinde - Alışılmış, tekrar eden durum değil, Olasılık düşük
1	Ortalama - yeterli ancak geliştirilmesi bekleniyor
0	İyi seviyede değil, Problem oluşturabilir, Geliştirilmesi gerekir.

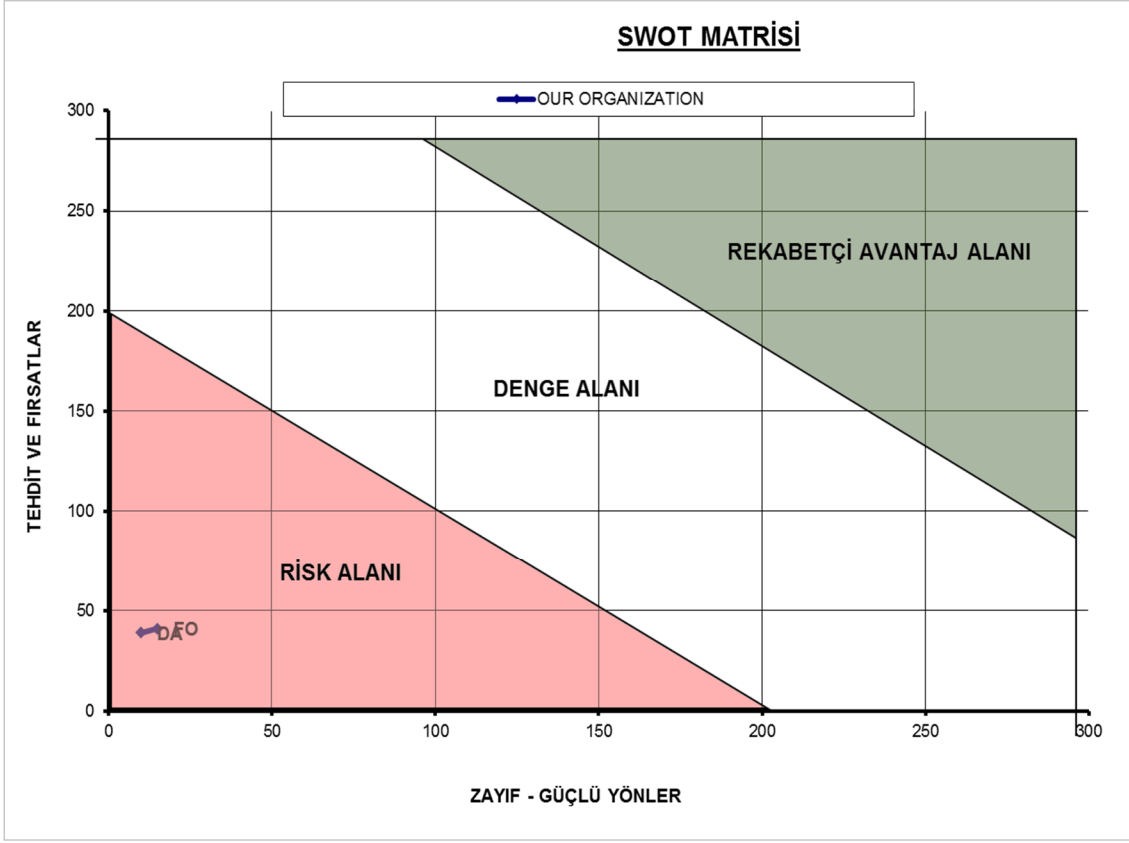
Güçlü Yönler		Ağırlık [sum 100]	Puan1 [0 to 3]	A x P1
1	Girişimciliğin üst seviyede olması	5	1	5
2	Miktarsal kauçuk işleme kapasitesi olarak Avrupa'dan sonra ikinci sırada yer alması	10	1	10
3				0
4				0
5				0
13				0
14				0
15				0
Total		15		15

Zayıflıklar		Ağırlık [sum 100]	Puan1 [0 to 3]	A x P1
1	Laboratuvar Test Yapısı: Türkiye'de kauçuk sektörü ihtiyaçlarına yönelik kauçuk testleri ile ilgili yeterli sayıda akredite laboratuvarın bulunmaması, Mevcut (TSE, KOSGEB) laboratuvarlarda test süreçlerinin uzun sümesi. Yeni ileri teknoloji test metotları konusunda bilgi eksikliği	4	1	4
2	Finans: Yeni Projelerin yatırım alması için yatırımcılar ile proje geliştiren tarafları bir araya getiren platformlar yok. Bu sebeple yeni projelerin devreye geçirilmesinde finansal sıkıntılar yaşanmaktadır.	5	0	0
3	Nitelikli İnsan Kaynağı: Sektöre yönelik eğitim veren kurumların fazla olması, düzenlenen eğitimlerin (Üniversite) teorik bazlı olması ve sektör ihtiyacına yönelik olmaması sebebiyle sektörde nitelikli insan kaynağı sağlanmasında eksiklikler yaşanmakta, Teknik bilgiye sahip nitelikli teknik personel istihdamında açık oluşmaktadır. Kauçuk sektörü ile ilgili yazılı kaynakların Türkçeleştirilmemesi teknik bilginin ulaşılabilirliği ve anlaşılabilirliği konusunda eksiklik oluşmaktadır.	8	0	0
4	İleri Teknoloji ürün yapılabirliği (Ar-Ge, Ür-Ge) Teknik personel eksikliği, Budget Brand (Düşük maliyetli ürünlerin üretilmesi) Ar-Ge, Ür-Ge çalışmalarına konu olabilecek nitelikte ürün ve fikir üretilmemesi.	10	0	0
5	Pazarlama ve Rekabet Üstünlüğü: İşletmelerde farklılık göstermekle birlikte (Verimsizlik, Teknoloji eksikliği, katma değerli ürünlerin az olması, Ar-Ge ve Ür-Ge çalışmalarındaki yetersizlikler) değişken üretim maliyetlerinin yüksek olması, (işçilik, enerji, düşük verimlilik) yüksek olması sebebiyle rekabet avantajının düşmesi. Dış pazarlardan fayda elde edememek sebebiyle sadece iç piyasaya satış yapabilmek şirketlerin yurtdışı firmalara karşı gerek finansal gerek rekabet üstünlüğünü negatif yönde etkilemekte. Şirketlerde kalite anlayışı ve kültürünün yurtdışı firmalara göre daha düşük seviyede olması rekabet avantajını negatif yönde etkilemektedir. Teknolojik gelişmelerin takip edilememesi, Bu alanlarda yatırım yapılamaması gerek ürün kalitesi gerek üretim maliyetleri konusunda iyileşme sağlanamamasına ve rekabet avantajının kaybolmasına sebep olmaktadır. Rekabet avantajının kaybedilmesinin firmaları spek dışı üretime itmesi ile oluşan haksız rekabet ortamı.	6	1	6
6				0
7				0
8				0
9				0
10				0
Total		33		10

Fırsatlar		Ağırlık [sum 100]	Puan1 [0 to 3]	A x P1
1	Ülke olarak genç ve dinamik insan kaynağına sahip olması	5	1	5
2	Yatırım teşvikleri ile devlet desteğinin üst seviyede olması.	2	1	2
3	Coğrafi konum olarak Amerika ve Çin ülkeleri ortasında konumlanmış olması	12	2	24
4	İlgili kanun, yönetmeliklerin düzenlenmesi, gözden geçirilmesi, yayınlanması konusunda resmi makamlar ile ortak yürütülen çalışmalar da hızlı karar mekanizmasına sahip olmak.	5	2	10
5	Milli Eğitim Bakanlığının bazı okullarda (Bursa, Kocaeli, İstanbul) kauçuk sektöründe gelecek dönem nitelikli iş istihdamının sağlanabilmesi için Meslek lisesi statüsündeki okullarda Kauçuk teknolojileri bölümü açması.	6	0	0
13				0
14				0
15				0
Total		30		41

Tehditler		Ağırlık [sum 100]	Puan1 [0 to 3]	A x P1
1	Yeni Polimer Teknolojileri	7	1	7
2	Yurtiçi firmaların iç rekabet sebebiyle işbirliğinin az olması.	16	2	32
3				0
4				0
5				0
6				0
7				0
8				0
9				0
10				0
Total		23		39

Gerçekleştirilen SWOT Envanteri baz alındığında mevcut içsel ve dışsal faktörlerin bileşkesi sektörü küresel rekabette tüm olumlu yanlarına karşın risk faktörünün büyüklüğünü işaret etmekte olup, bu durumun genelde müşteri ve tedarikçi bağımlılığı ile, üründen ziyade "üretim" satışı konumunda bulunmakla ilişkilendirmek mümkündür. Aşağıda anılan SWOT Matrisi yer almaktadır.



25.12.2018 tarihinde yapılan çalışma sonrasında Dernek, bir vizyon çalışması başlatmış ve gelecek dönem koşullarına olanak ve kabiliyetler olarak sektörün desteklenmesi ve hazırlanması misyonunu benimsemiştir. Bu bağlamda profesyonel çalışma becerilerini geliştirmek amacı ile hedeflediği Konferans öncesi 2017 Sektör Raporu, SWOT keşfi ve Vizyon çalışmasının bütünleştirildiği “Eğitim ve Uygulama Metodolojisi” programını başlatmıştır. Yaklaşık iki ay süren bu program hedeflenen konferansın daha etkin ve gerçekçi/somut bulgulara erişilmesini sağlayacağından hareketle; Konferans uygulama metodolojisi de yukardaki bölümlerde anlatıldığı biçimde geliştirilmiştir.

Bu bölümde sunulan bulgu, çıktı ve analiz sonuçları sektörün geleceğine yönelik hazırlanacak olan Stratejik Eylem Planı ve Kauçuk Derneği'nin gelecek dönemde misyon olarak üstlenmeyi amaçladığı program, organizasyon, destek ve rehberlik hizmetleri için dayanak teşkil edecek olup, Derneğin daha güçlendirilmesi ve etkinleştirilmesi için temel oluşturacaktır. Diğer bir ifade ile konferans bulguları Derneğin sektöre verdiği amaçladığı hizmetleri belirleyecektir.

Çalışma Grupları Çıktıları

Konferans sürecinde gerçekleştirilen çalışma grubu oturumları bütüncül olarak “çalıştay” eksenini oluşturmuştur. Çalışma gruplarının seçim, çalışma, veri üretme vb. yöntemleri ile uygulamaları önceki bölümlerde açıklanmış olup bu bölümde doğrudan çıktılar gösterilecektir.

Konferansın niteliği ve katılımcıların aktif yer almalarına bağlı olarak bazı bulgular hiç değiştirilmeden ve ham halleri ile de gerek bölüm içinde gerekse EKLER bölümünde yer almıştır.

Bulgu ve sonuçlar açıklanırken olabildiğince “eleştirel” bir üslup seçilmiş olup, bu üslubun sektörün ve sektörde yer alan işletmelerimizin “iyileştirilmeye açık alanlar” olarak tartışma ve düşünmeye motive etmek amacı ile kullanıldığı bilinmelidir. Zira resmi tüm istatistikler ulusal düzeyde sektör ve işletmelerimizin öncü roller üstlendiğini göstermektedir. Bu noktada tarafımızca gösterilmek istenen uluslararası düzeyle örtüştük bir profesyonelleşme ve güncelleşme ihtiyaçlarıdır.

Genel Kümülatif Bulgular

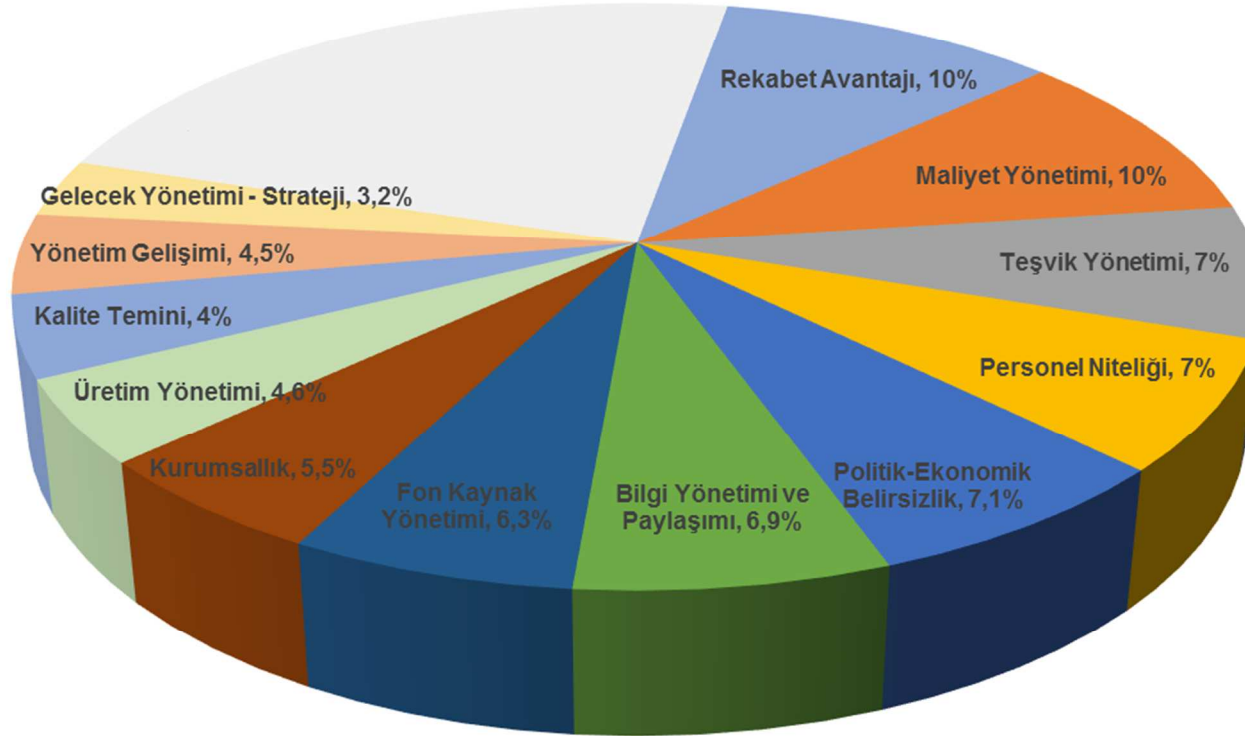
Çalışma guruplarının masa ve tema bazlı “problem ifadeleri”, “çözüm önerileri ve beklentileri” ile “kendilerini tanımladıkları paydaşlık düzeyleri” ham veriler olarak ancak sınıflanmış biçimde EKLER Bölümünde verilmektedir. Anılan veri tabanı analiz edilerek erişilen bulgular ise aşağıda sunulmaktadır.

Genel Kümülatif Veriler Problem Öncelikleri Dağılımı (PARETO)

Row Labels	Count of Problem Focus_1
Rekabet Avantajı	82
Maliyet Yönetimi	76
Teşvik Yönetimi	57
Personel Niteliği	56
Politik-Ekonomik Belirsizlik	56
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	54
Fon Kaynak Yönetimi	49
Kurumsallık	43
Üretim Yönetimi	36
Kalite Temini	35
Yönetim Gelişimi	35
Gelecek Yönetimi - Strateji	25
Finans Yönetimi	24
Araştırma Geliştirme	24
Paydaş Yönetimi	24
Teknoloji Yönetimi	22
Yatırım Yönetimi	22
Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri	12
Test ve Standardizasyon	11
Bütçe Yönetimi	10
Pazar Yönetimi	8
Sermaye Yönetimi	8
Organize Sanayi Yetersizliği	5
Hukuksal Eksiklikler	5
Denetim-Gözetim	3
Veri Yönetimi	2
Grand Total	784

Count of Problem Focus_1

Kauçuk Sektörü Problem Odakları Yüzdelerik Dağılım



Problem Focus_1

- Rekabet Avantajı
- Maliyet Yönetimi
- Teşvik Yönetimi
- Personel Niteliği
- Politik-Ekonomik Belirsizlik
- Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
- Fon Kaynak Yönetimi
- Kurumsallık
- Üretim Yönetimi
- Kalite Temini
- Yönetim Gelişimi
- Gelecek Yönetimi - Strateji
- Finans Yönetimi
- Araştırma Geliştirme
- Paydaş Yönetimi
- Teknoloji Yönetimi
- Yatırım Yönetimi
- Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri
- Test ve Standardizasyon
- Bütçe Yönetimi
- Pazar Yönetimi
- Sermaye Yönetimi
- Organize Sanayi Yetersizliği
- Hukuksal Eksiklikler
- Denetim-Gözetim
- Veri Yönetimi

Yapısal Genel Problem Öncelikleri

Count of Problem Focus_1				
Yapısal				
Row Labels	Kalite	Teknoloji	Üretim	Yönetim
Araştırma Geliştirme	5	10	2	2
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	1	14	3	8
Bütçe Yönetimi				
Denetim-Gözetim				
Finans Yönetimi				
Fon Kaynak Yönetimi				
Gelecek Yönetimi - Strateji		2	1	8
Hukuksal Eksiklikler				
Kalite Temini	21		3	1
Kurumsallık			1	39
Maliyet Yönetimi		3	13	
Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri				
Organize Sanayi Yetersizliği				
Paydaş Yönetimi		10	1	3
Pazar Yönetimi			1	
Personel Niteliği	4	8	16	23
Politik-Ekonomik Belirsizlik			1	
Rekabet Avantajı		2	4	
Sermaye Yönetimi				
Teknoloji Yönetimi	1	17		
Test ve Standardizasyon	7	3	1	
Teşvik Yönetimi		1		
Üretim Yönetimi	3	2	13	
Veri Yönetimi				
Yatırım Yönetimi		18		
Yönetim Gelişimi		1	2	31
Grand Total	42	91	62	115

Finansal Genel Problem Öncelikleri

Count of Problem Focus_1	Column Labels			
Row Labels	Finans			
	Fonlama	Maliyet Yönetimi	Optimizasyon	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi
Araştırma Geliştirme			1	2
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı		2	1	
Bütçe Yönetimi		1	8	
Denetim-Gözetim				
Finans Yönetimi	2		17	5
Fon Kaynak Yönetimi	14		7	4
Gelecek Yönetimi - Strateji			2	6
Hukuksal Eksiklikler				
Kalite Temini				4
Kurumsallık				
Maliyet Yönetimi	1	13	14	8
Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri				
Organize Sanayi Yetersizliği				
Paydaş Yönetimi		1		
Pazar Yönetimi	1			4
Personel Niteliği			1	
Politik-Ekonomik Belirsizlik	2	4	2	
Rekabet Avantajı	1	6	9	2
Sermaye Yönetimi	6		1	1
Teknoloji Yönetimi				1
Test ve Standardizasyon				
Teşvik Yönetimi	4	1		
Üretim Yönetimi		3	6	5
Veri Yönetimi			2	
Yatırım Yönetimi		2		2
Yönetim Gelişimi			1	
Grand Total	31	33	72	44

Politik Genel Problem Öncelikleri

Count of Problem Focus_1				
Row Labels	Politik Alan			
	Küresel Rekabet	Ticari Anlaşmalar	Ülke Algısı	Yatırım Ortamı
Araştırma Geliştirme	1			
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	5	1		2
Bütçe Yönetimi				
Denetim-Gözetim				
Finans Yönetimi				
Fon Kaynak Yönetimi				5
Gelecek Yönetimi - Strateji	5			1
Hukuksal Eksiklikler		1	1	3
Kalite Temini	1		5	
Kurumsallık	2			1
Maliyet Yönetimi	16		1	4
Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri				
Organize Sanayi Yetersizliği	1			4
Paydaş Yönetimi	4			4
Pazar Yönetimi		1	1	
Personel Niteliği	2			2
Politik-Ekonomik Belirsizlik	6	2	19	19
Rekabet Avantajı	16	2	1	16
Sermaye Yönetimi				
Teknoloji Yönetimi	1			2
Test ve Standardizasyon				
Teşvik Yönetimi				9
Üretim Yönetimi	2			1
Veri Yönetimi				
Yatırım Yönetimi				
Yönetim Gelişimi				
Grand Total	62	7	28	73

Mevzuat Genel Problem Öncelikleri

Count of Problem Focus_1	Column Labels			
	Finans			
Row Labels	Fonlama	Maliyet Yönetimi	Optimizasyon	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi
Araştırma Geliştirme			1	2
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı		2	1	
Bütçe Yönetimi		1	8	
Denetim-Gözetim				
Finans Yönetimi	2		17	5
Fon Kaynak Yönetimi	14		7	4
Gelecek Yönetimi - Strateji			2	6
Hukuksal Eksiklikler				
Kalite Temini				4
Kurumsallık				
Maliyet Yönetimi	1	13	14	8
Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri				
Organize Sanayi Yetersizliği				
Paydaş Yönetimi		1		
Pazar Yönetimi	1			4
Personel Niteliği			1	
Politik-Ekonomik Belirsizlik	2	4	2	
Rekabet Avantajı	1	6	9	2
Sermaye Yönetimi	6		1	1
Teknoloji Yönetimi				1
Test ve Standardizasyon				
Teşvik Yönetimi	4	1		
Üretim Yönetimi		3	6	5
Veri Yönetimi			2	
Yatırım Yönetimi		2		2
Yönetim Gelişimi			1	
Grand Total	31	33	72	44

Tema-Odak Bazlı Bulgular

Yapısal

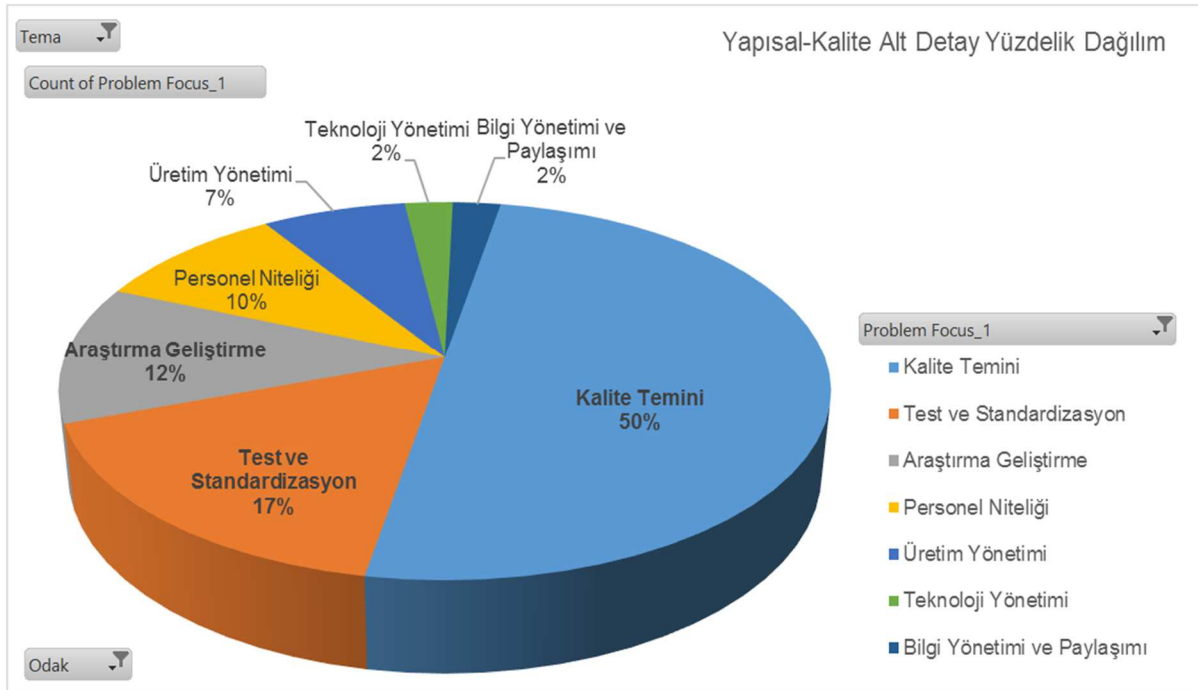
Genel Dağılım

	Kalite	Teknoloji	Üretim	Yönetim	Grand Total
Araştırma Geliştirme	5	10	2	2	19
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	1	14	3	8	26
Kalite Temini	21		3	1	25
Kurumsallık			1	39	40
Maliyet Yönetimi		3	13		16
Paydaş Yönetimi		10	1	3	14
Pazar Yönetimi			1		1
Personel Niteliği	4	8	16	23	51
Politik-Ekonomik Belirsizlik			1		1
Rekabet Avantajı		2	4		6
Test ve Standardizasyon	7	3	1		11
Teşvik Yönetimi		1			1
Üretim Yönetimi	3	2	13		18
Yatırım Yönetimi		18			18
Yönetim Gelişimi		1	2	31	34
Teknoloji Yönetimi	1	17			18
Gelecek Yönetimi - Strateji		2	1	8	11
Grand Total	42	91	62	115	310

Yapısal Odak Dağılımı

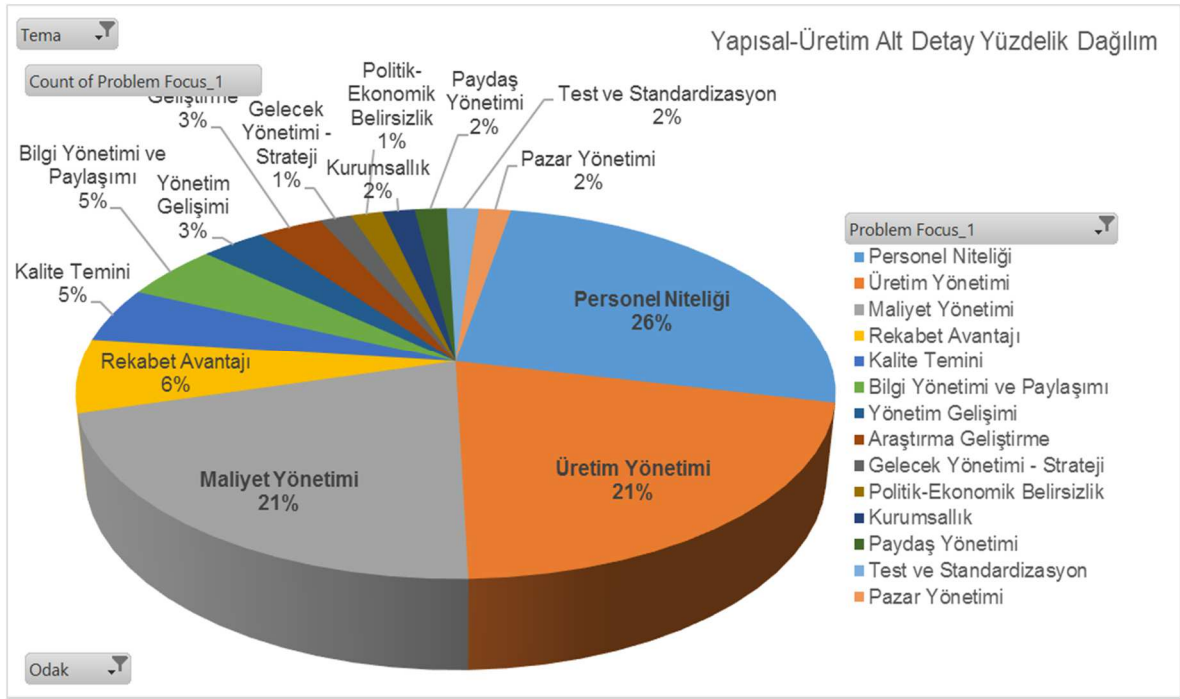
Kalite

Count of Problem Focus_1	Kalite	Grand Total
Kalite Temini	21	21
Test ve Standardizasyon	7	7
Araştırma Geliştirme	5	5
Personel Niteliği	4	4
Üretim Yönetimi	3	3
Teknoloji Yönetimi	1	1
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	1	1
Grand Total	42	42



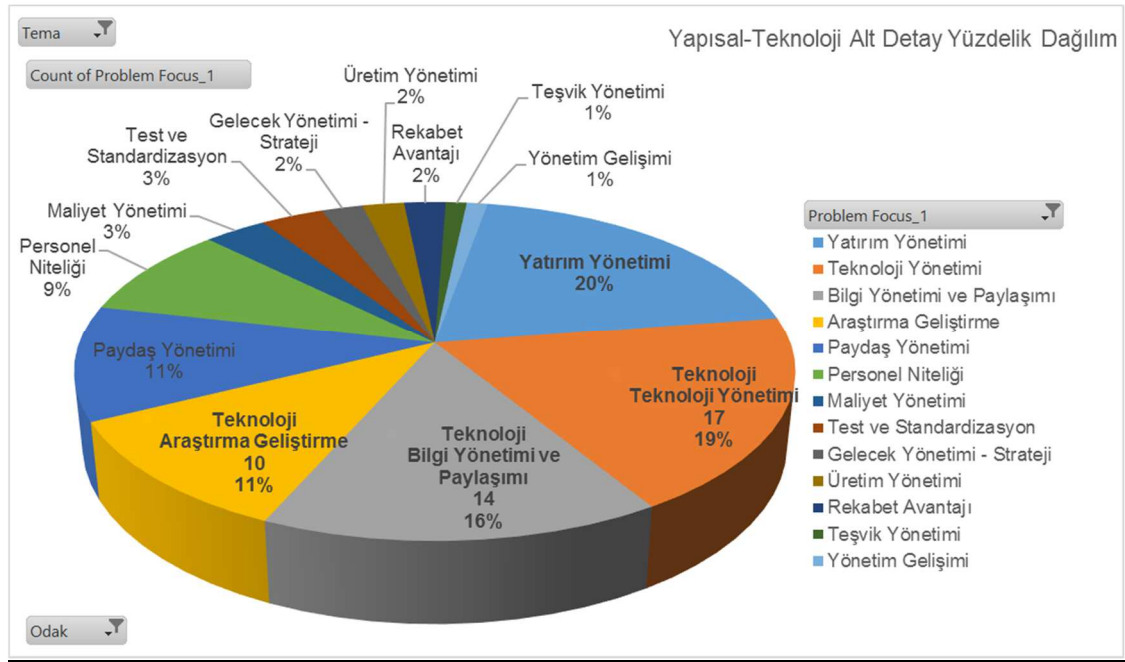
Üretim

	Üretim	Grand Total
Personel Niteliği	16	16
Üretim Yönetimi	13	13
Maliyet Yönetimi	13	13
Rekabet Avantajı	4	4
Kalite Temini	3	3
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	3	3
Yönetim Gelişimi	2	2
Araştırma Geliştirme	2	2
Gelecek Yönetimi - Strateji	1	1
Politik-Ekonomik Belirsizlik	1	1
Kurumsallık	1	1
Paydaş Yönetimi	1	1
Test ve Standardizasyon	1	1
Pazar Yönetimi	1	1
Grand Total	62	62



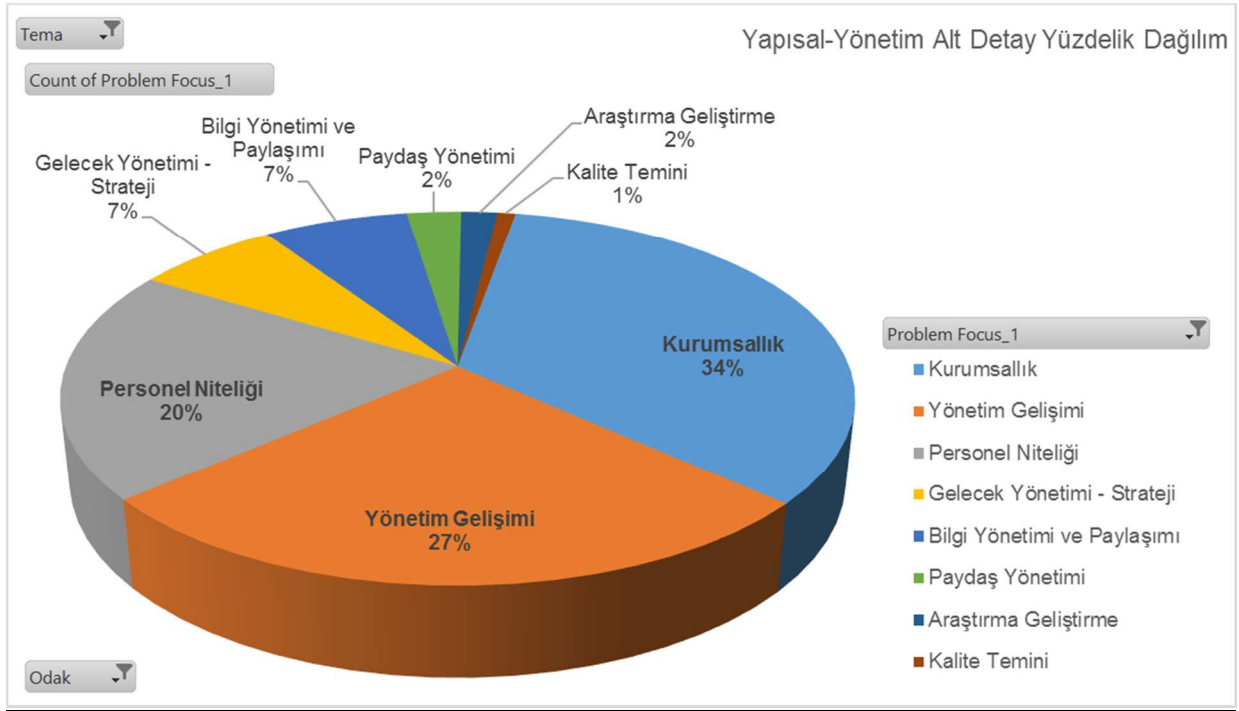
Teknoloji

	Teknoloji	Grand Total
Yatırım Yönetimi	18	18
Teknoloji Yönetimi	17	17
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	14	14
Araştırma Geliştirme	10	10
Paydaş Yönetimi	10	10
Personel Niteliği	8	8
Maliyet Yönetimi	3	3
Test ve Standardizasyon	3	3
Gelecek Yönetimi - Strateji	2	2
Üretim Yönetimi	2	2
Rekabet Avantajı	2	2
Teşvik Yönetimi	1	1
Yönetim Gelişimi	1	1
Grand Total	91	91



Yönetim

Count of Problem Focus_1		
	Yönetim	Grand Total
Kurumsallık	39	39
Yönetim Gelişimi	31	31
Personel Niteliği	23	23
Gelecek Yönetimi - Strateji	8	8
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	8	8
Paydaş Yönetimi	3	3
Araştırma Geliştirme	2	2
Kalite Temini	1	1
Grand Total	115	115



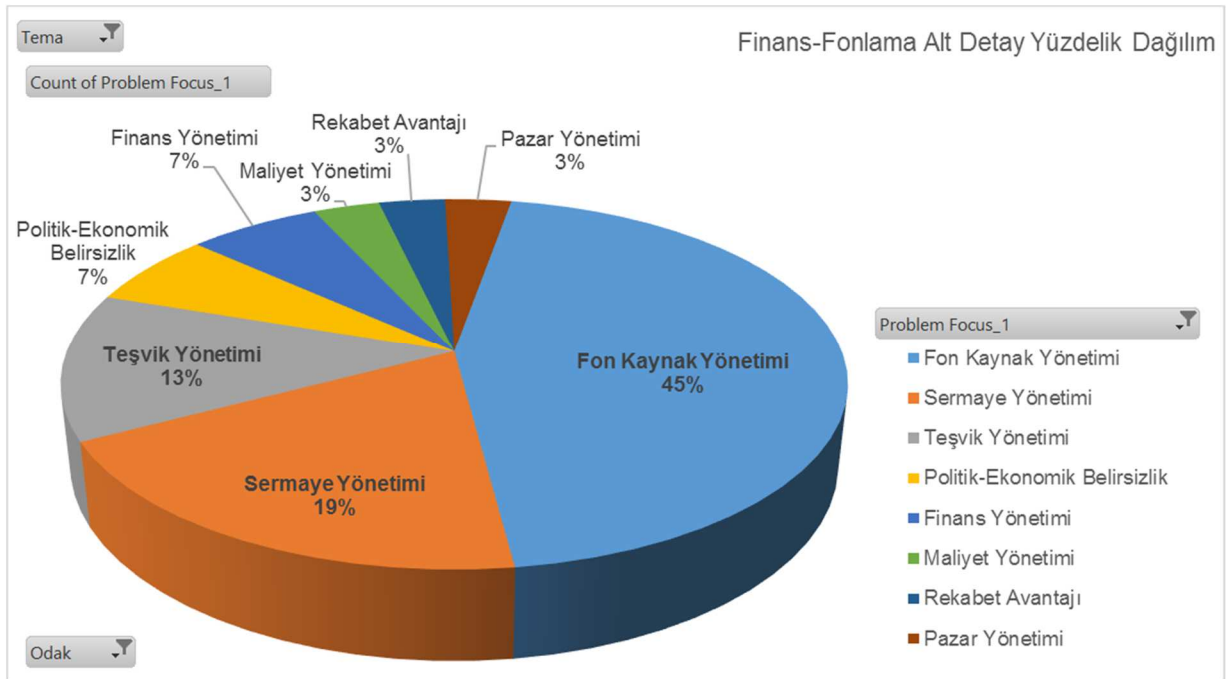
Finansal Genel Dağılım

	Fonlama	Maliyet Yönetimi	Optimizasyon	Sürdürülebilir Gelir Yönetim	Grand Total
Araştırma Geliştirme			1	2	3
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı		2	1		3
Bütçe Yönetimi		1	8		9
Finans Yönetimi	2		17	5	24
Fon Kaynak Yönetimi	14		7	4	25
Kalite Temini				4	4
Maliyet Yönetimi	1	13	14	8	36
Paydaş Yönetimi		1			1
Pazar Yönetimi	1			4	5
Personel Niteliği			1		1
Politik-Ekonomik Belirsizlik	2	4	2		8
Rekabet Avantajı	1	6	9	2	18
Sermaye Yönetimi	6		1	1	8
Teşvik Yönetimi	4	1			5
Üretim Yönetimi		3	6	5	14
Veri Yönetimi			2		2
Yatırım Yönetimi		2		2	4
Yönetim Gelişimi			1		1
Teknoloji Yönetimi				1	1
Gelecek Yönetimi - Strateji			2	6	8
Grand Total	31	33	72	44	180

Finans Odak Dağılımı

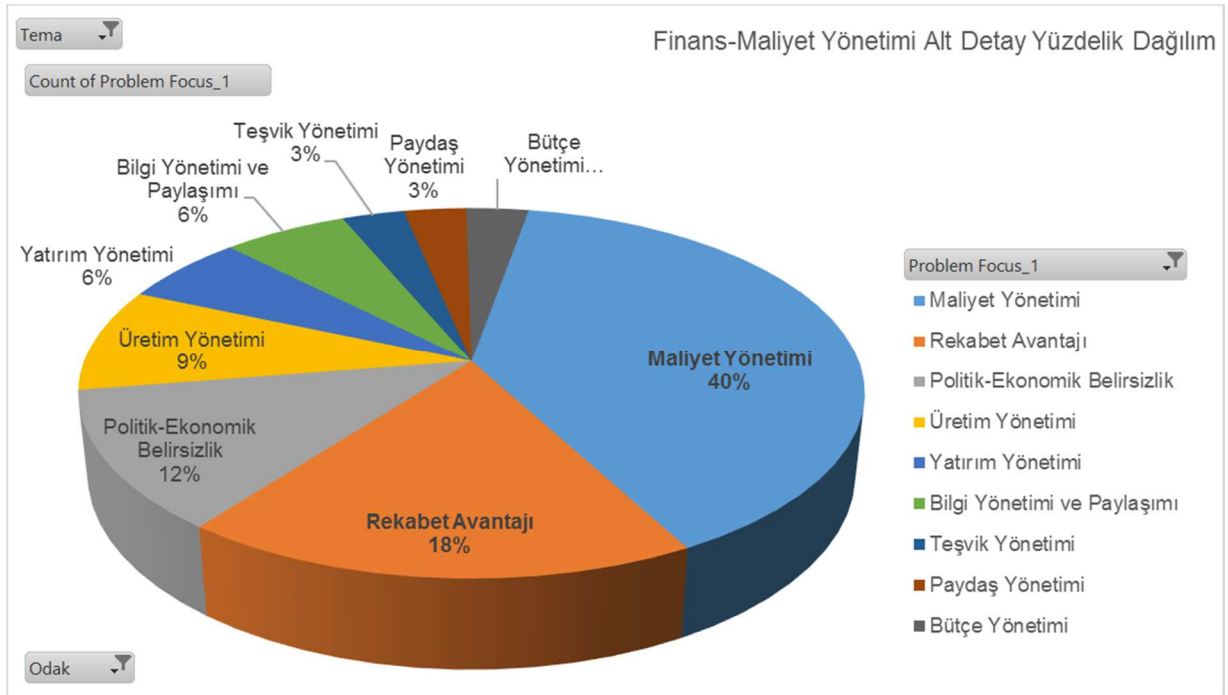
Fonlama

Count of Problem Focus_1	Fonlama	Grand Total
Fon Kaynak Yönetimi	14	14
Sermaye Yönetimi	6	6
Teşvik Yönetimi	4	4
Politik-Ekonomik Belirsizlik	2	2
Finans Yönetimi	2	2
Maliyet Yönetimi	1	1
Rekabet Avantajı	1	1
Pazar Yönetimi	1	1
Grand Total	31	31



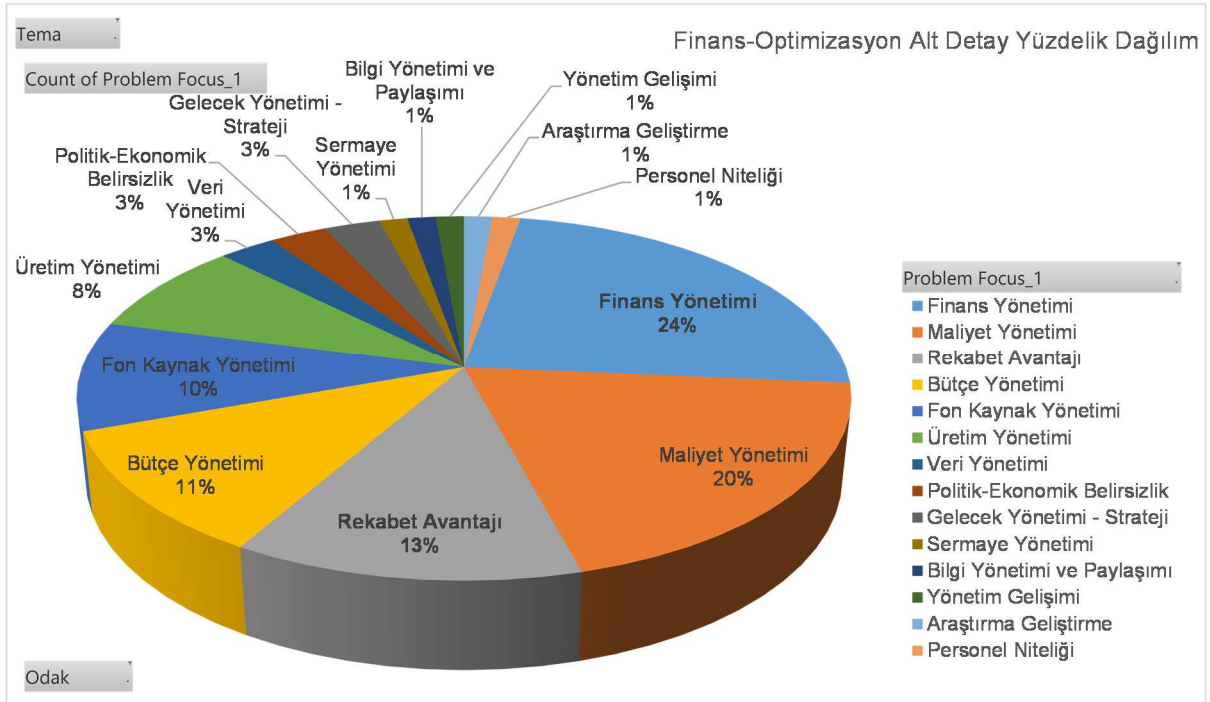
Maliyet Yönetimi

Count of Problem Focus_1		
	Maliyet Yönetimi	Grand Total
Maliyet Yönetimi	13	13
Rekabet Avantajı	6	6
Politik-Ekonomik Belirsizlik	4	4
Üretim Yönetimi	3	3
Yatırım Yönetimi	2	2
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	2	2
Teşvik Yönetimi	1	1
Paydaş Yönetimi	1	1
Bütçe Yönetimi	1	1
Grand Total	33	33



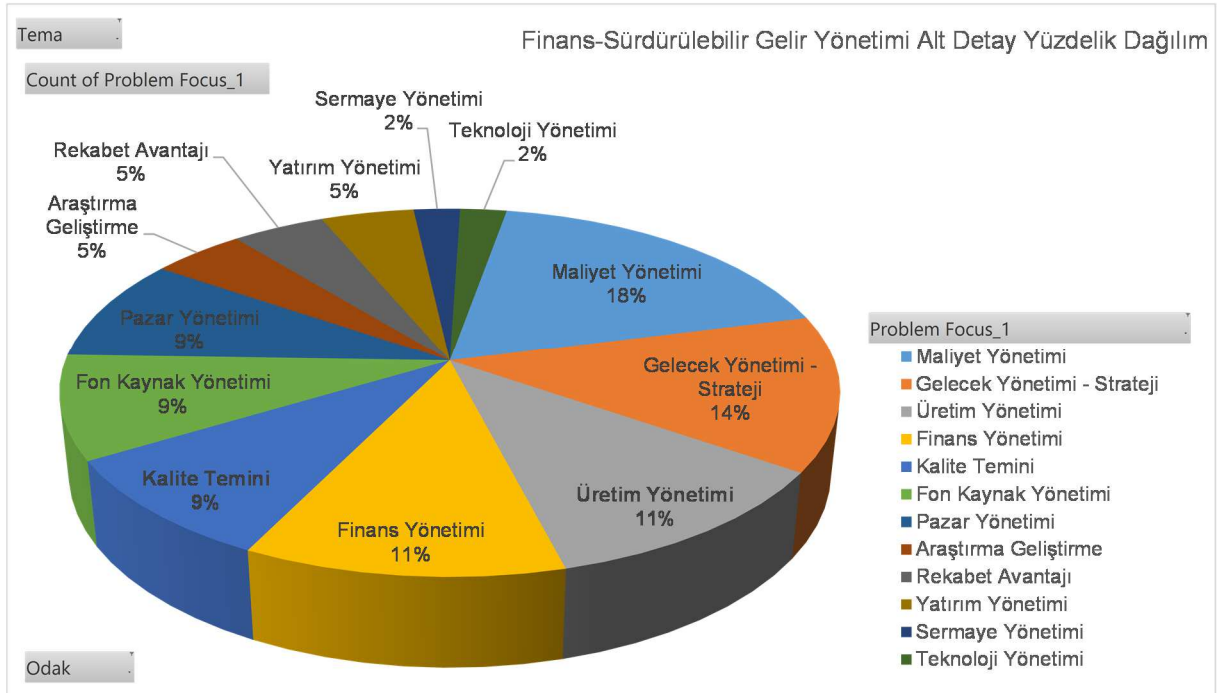
Optimizasyon

Count of Problem Focus_1		
	Optimizasyon	Grand Total
Finans Yönetimi	17	17
Maliyet Yönetimi	14	14
Rekabet Avantajı	9	9
Bütçe Yönetimi	8	8
Fon Kaynak Yönetimi	7	7
Üretim Yönetimi	6	6
Veri Yönetimi	2	2
Politik-Ekonomik Belirsizlik	2	2
Gelecek Yönetimi - Strateji	2	2
Sermaye Yönetimi	1	1
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	1	1
Yönetim Gelişimi	1	1
Araştırma Geliştirme	1	1
Personel Niteliği	1	1
Grand Total	72	72



Sürdürülebilir Gelir Yönetimi

Count of Problem Focus_1	Sürdürülebilir Gel	Grand Total
Maliyet Yönetimi	8	8
Gelecek Yönetimi - Strateji	6	6
Üretim Yönetimi	5	5
Finans Yönetimi	5	5
Kalite Temini	4	4
Fon Kaynak Yönetimi	4	4
Pazar Yönetimi	4	4
Araştırma Geliştirme	2	2
Rekabet Avantajı	2	2
Yatırım Yönetimi	2	2
Sermaye Yönetimi	1	1
Teknoloji Yönetimi	1	1
Grand Total	44	44



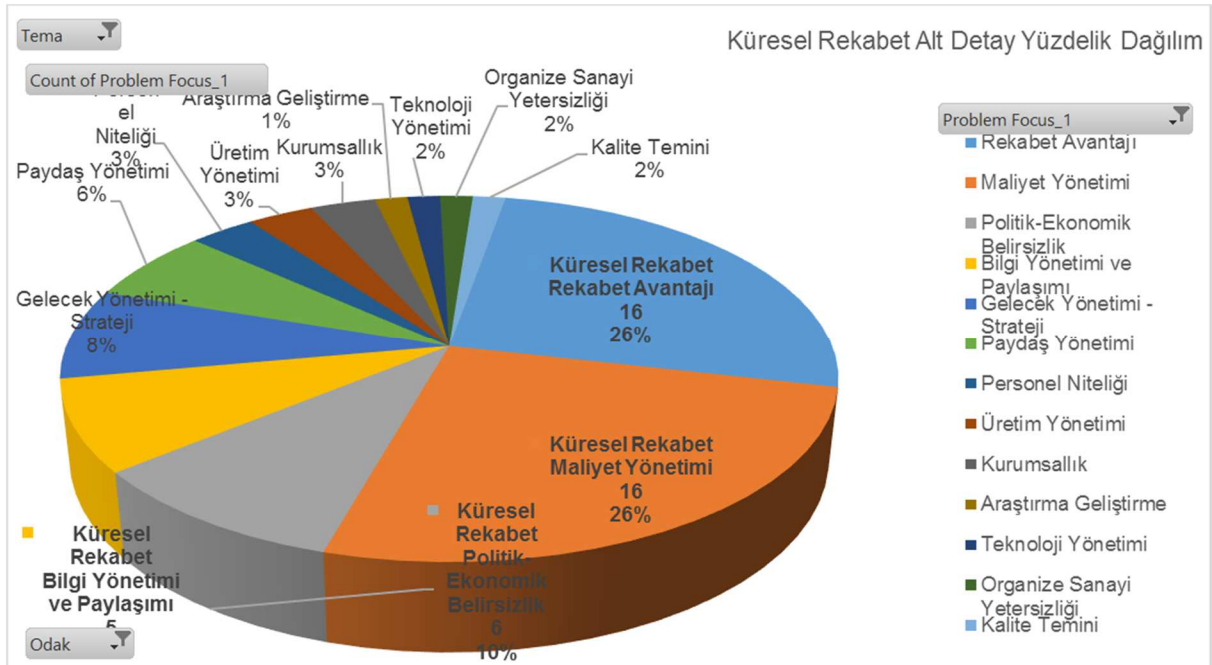
Politik Genel Dağılım

	Küresel Rekabet	Ticari Anlaşmalar	Ülke Algısı	Yatırım Ortamı	Grand Total
Araştırma Geliştirme	1				1
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	5	1		2	8
Fon Kaynak Yönetimi				5	5
Hukuksal Eksiklikler		1	1	3	5
Kalite Temini	1		5		6
Kurumsallık	2			1	3
Maliyet Yönetimi	16		1	4	21
Organize Sanayi Yetersizliği	1			4	5
Paydaş Yönetimi	4			4	8
Pazar Yönetimi		1	1		2
Personel Niteliği	2			2	4
Politik-Ekonomik Belirsizlik	6	2	19	19	46
Rekabet Avantajı	16	2	1	16	35
Teşvik Yönetimi				9	9
Üretim Yönetimi	2			1	3
Teknoloji Yönetimi	1			2	3
Gelecek Yönetimi - Strateji	5			1	6
Grand Total	62	7	28	73	170

Politik Odak Dağılımı

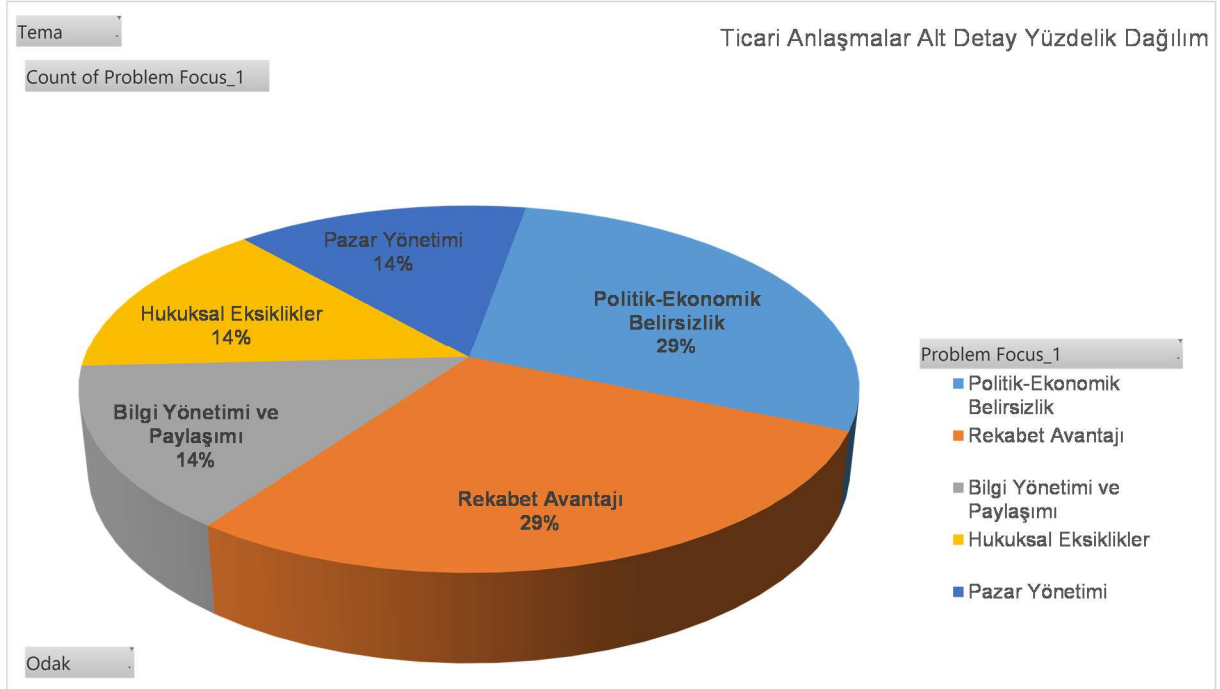
Küresel Rekabet

Count of Problem Focus_1	Küresel Rekabe	Grand Total
Rekabet Avantajı	16	16
Maliyet Yönetimi	16	16
Politik-Ekonomik Belirsizlik	6	6
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	5	5
Gelecek Yönetimi - Strateji	5	5
Paydaş Yönetimi	4	4
Personel Niteliği	2	2
Üretim Yönetimi	2	2
Kurumsallık	2	2
Araştırma Geliştirme	1	1
Teknoloji Yönetimi	1	1
Organize Sanayi Yetersizliği	1	1
Kalite Temini	1	1
Grand Total	62	62



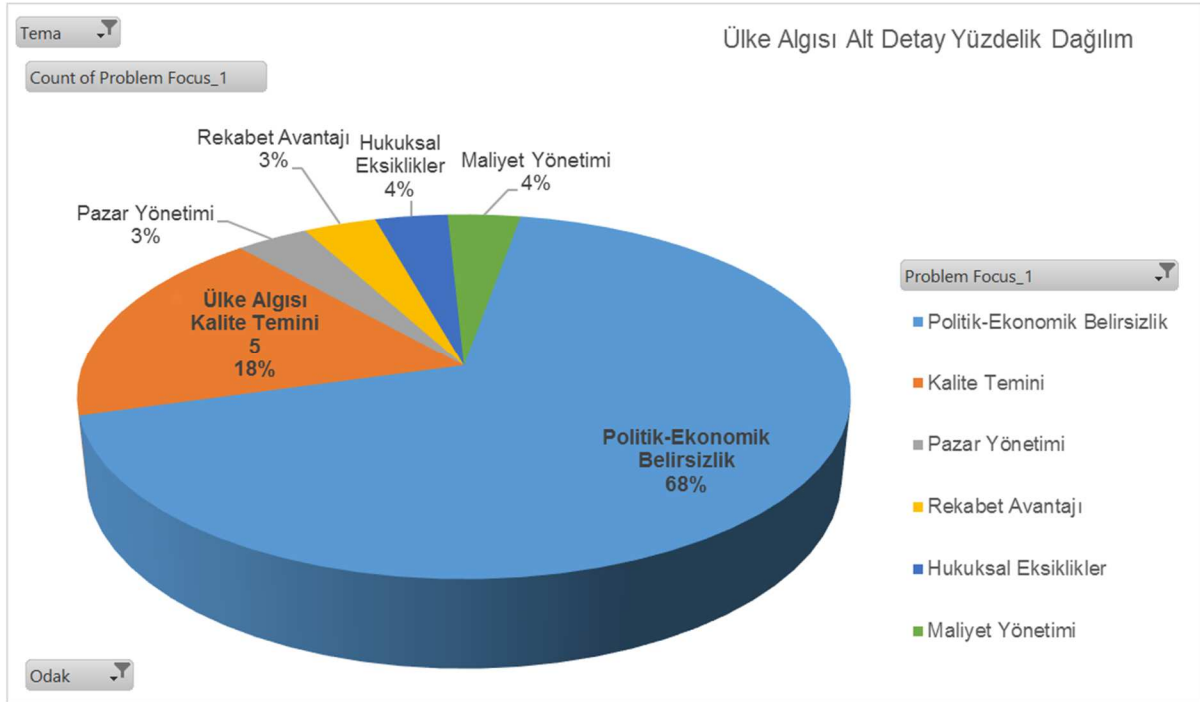
Ticari Anlaşmalar

Count of Problem Focus_1		
	Ticari Anlaşmalar Grand Total	
Politik-Ekonomik Belirsizlik	2	2
Rekabet Avantajı	2	2
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	1	1
Hukuksal Eksiklikler	1	1
Pazar Yönetimi	1	1
Grand Total	7	7



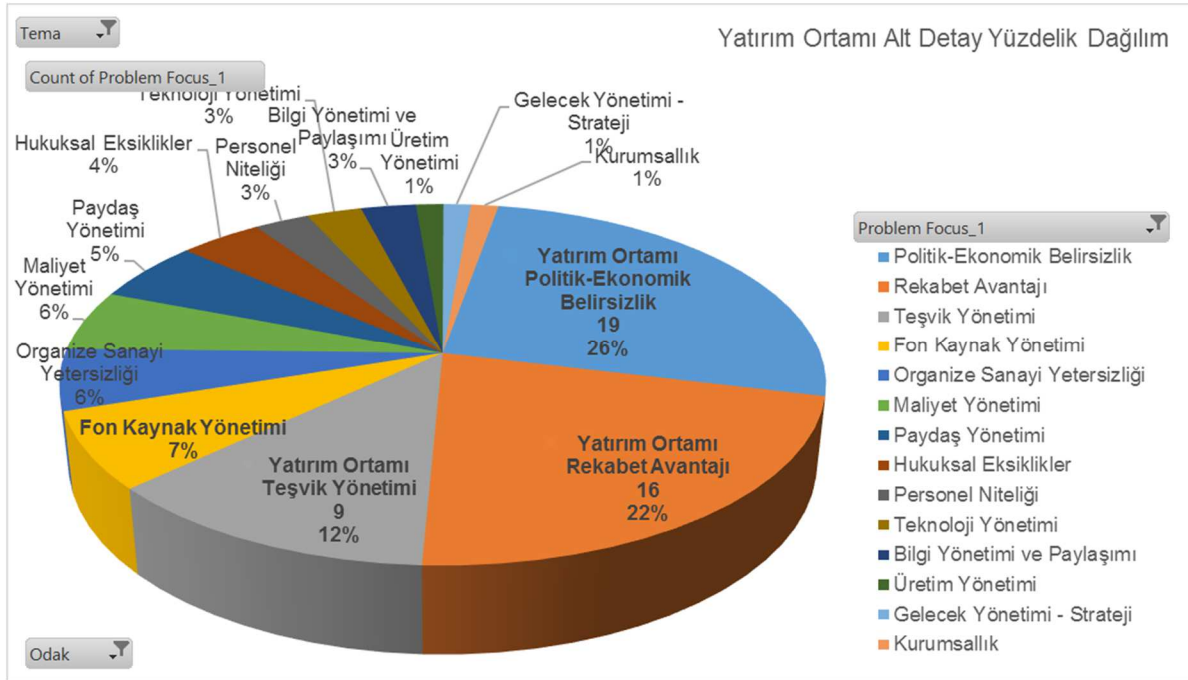
Ülke Algısı

Count of Problem Focus_1		
	Ülke Algısı	Grand Total
Politik-Ekonomik Belirsizlik	19	19
Kalite Temini	5	5
Pazar Yönetimi	1	1
Rekabet Avantajı	1	1
Hukuksal Eksiklikler	1	1
Maliyet Yönetimi	1	1
Grand Total	28	28



Yatırım Ortamı

Count of Problem Focus_1		
	Yatırım Ortamı	Grand Total
Politik-Ekonomik Belirsizlik	19	19
Rekabet Avantajı	16	16
Teşvik Yönetimi	9	9
Fon Kaynak Yönetimi	5	5
Organize Sanayi Yetersizliği	4	4
Maliyet Yönetimi	4	4
Paydaş Yönetimi	4	4
Hukuksal Eksiklikler	3	3
Personel Niteliği	2	2
Teknoloji Yönetimi	2	2
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	2	2
Üretim Yönetimi	1	1
Gelecek Yönetimi - Strateji	1	1
Kurumsallık	1	1
Grand Total	73	73



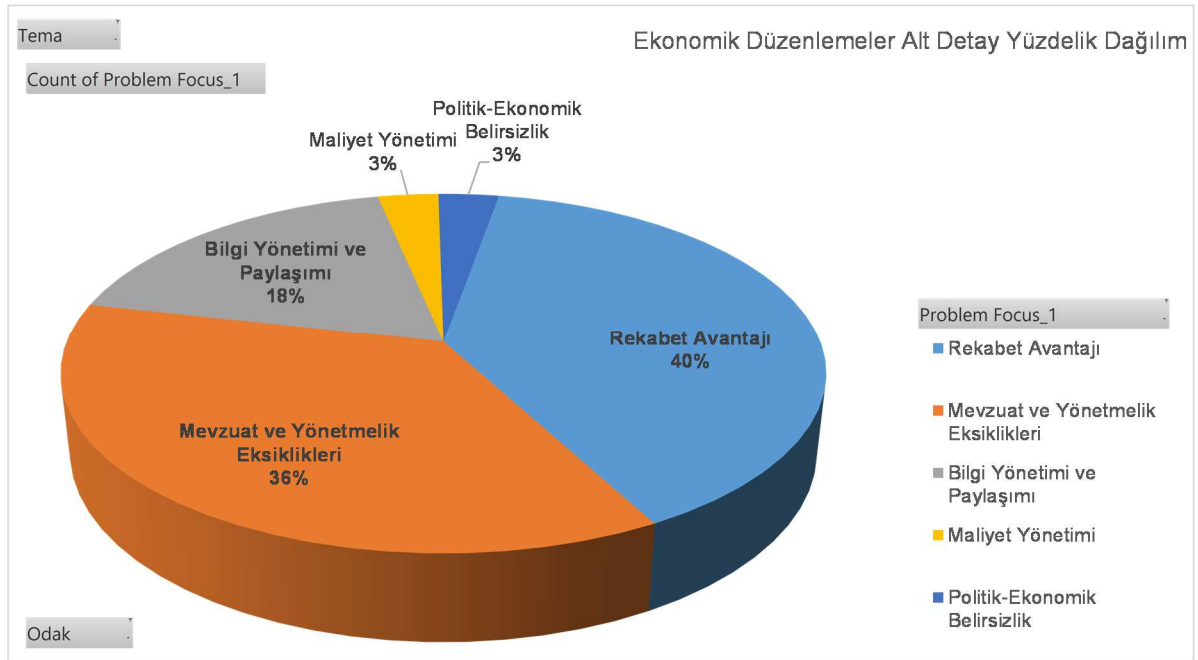
Mevzuat Genel Dağılım

Count of Problem Focus_1	Ekonomik Düzenli Tarifeler Teşvik Kuruluşları Üretim İhracat ve Grand Total				
Araştırma Geliştirme			1		1
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	6		3	8	17
Bütçe Yönetimi			1		1
Denetim-Gözetim				3	3
Fon Kaynak Yönetimi			16	3	19
Maliyet Yönetimi	1	2			3
Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri	12				12
Paydaş Yönetimi			1		1
Politik-Ekonomik Belirsizlik	1				1
Rekabet Avantajı	13	3		7	23
Teşvik Yönetimi			19	23	42
Üretim Yönetimi				1	1
Grand Total	33	5	41	45	124

Mevzuat Odak Dağılımı

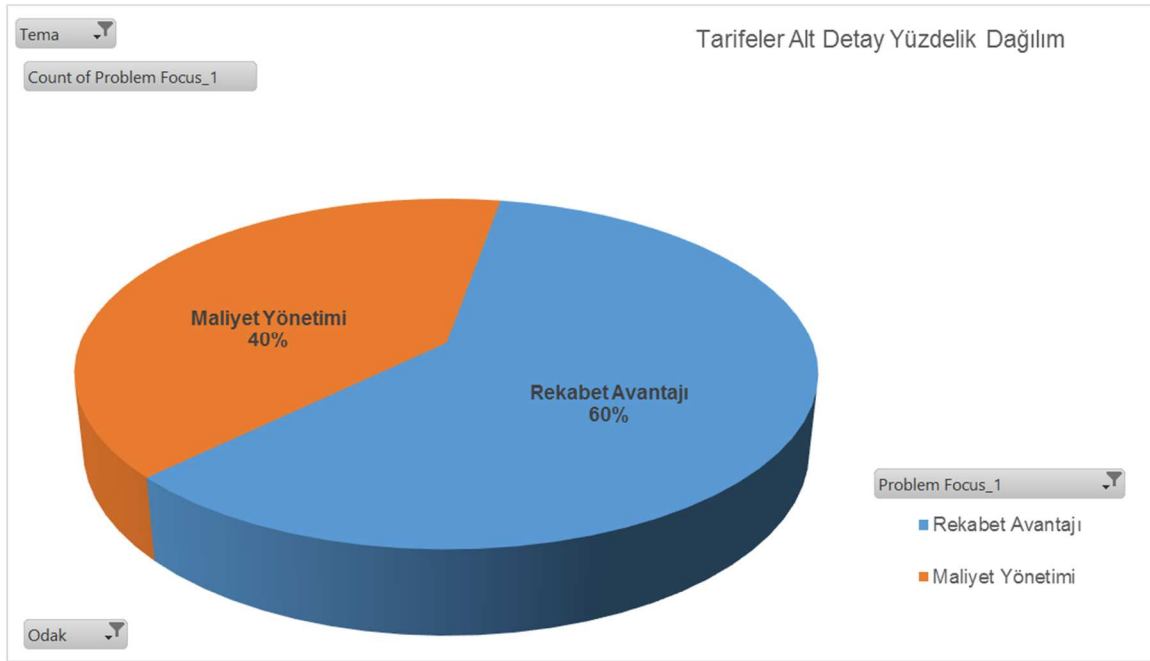
Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler

Count of Problem Focus_1		Ekonomik Düzenleme ve Tebliğ Grand Total	
Rekabet Avantajı	13	13	
Mevzuat ve Yönetmelik Eksi	12	12	
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	6	6	
Maliyet Yönetimi	1	1	
Politik-Ekonomik Belirsizlik	1	1	
Grand Total	33	33	



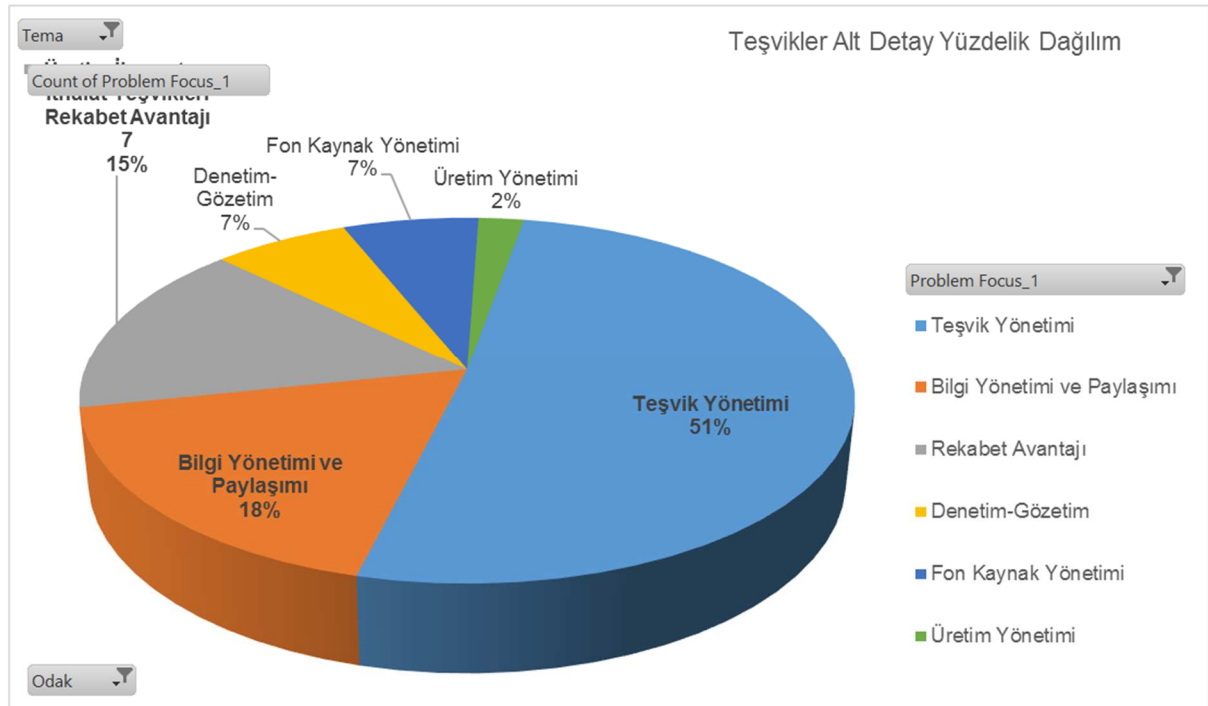
Tarifeler

Count of Problem Focus_1			
	Tarifeler		Grand Total
	Rekabet Avantajı	3	3
	Maliyet Yönetimi	2	2
Grand Total		5	5



Üretim ve İhracat Teşvikleri

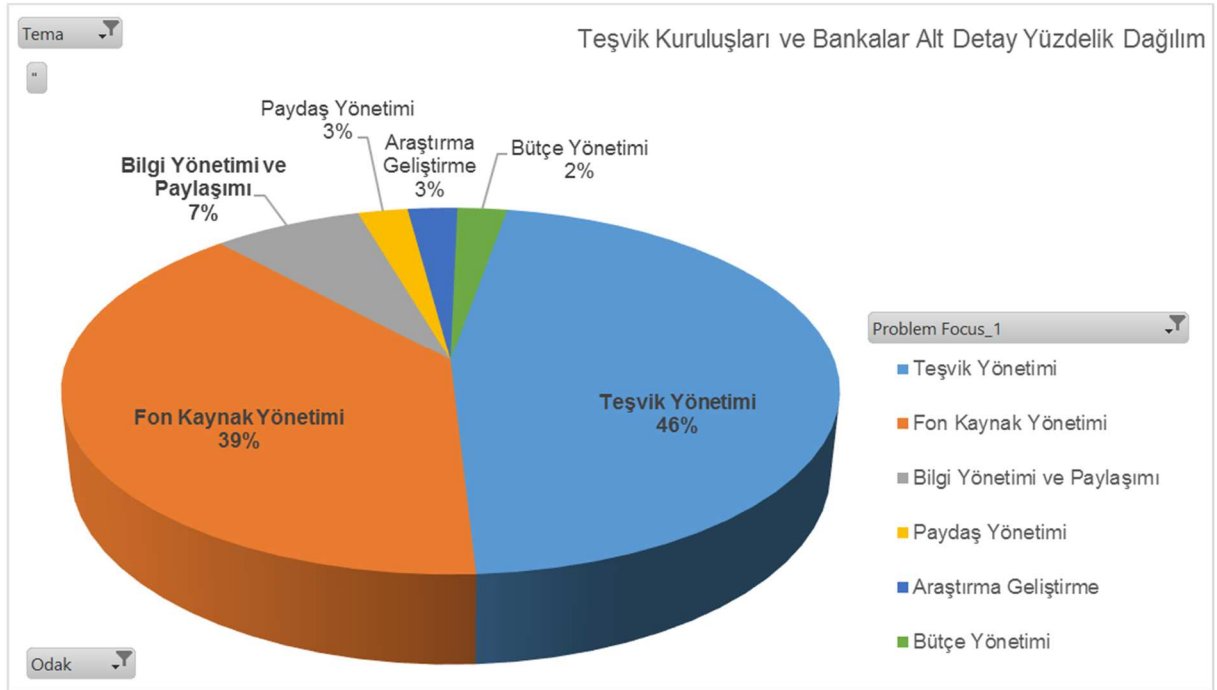
Count of Problem Focus_1		Üretim İhracat ve İthalat Teşvik Grand Total	
Teşvik Yönetimi	23	23	
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	8	8	
Rekabet Avantajı	7	7	
Denetim-Gözetim	3	3	
Fon Kaynak Yönetimi	3	3	
Üretim Yönetimi	1	1	
Grand Total	45	45	



Teşvik Kuruluşları ve Bankalar

Count of Problem Focus_1

	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Grand Total
Teşvik Yönetimi	19	19
Fon Kaynak Yönetimi	16	16
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	3	3
Paydaş Yönetimi	1	1
Araştırma Geliştirme	1	1
Bütçe Yönetimi	1	1
Grand Total	41	41

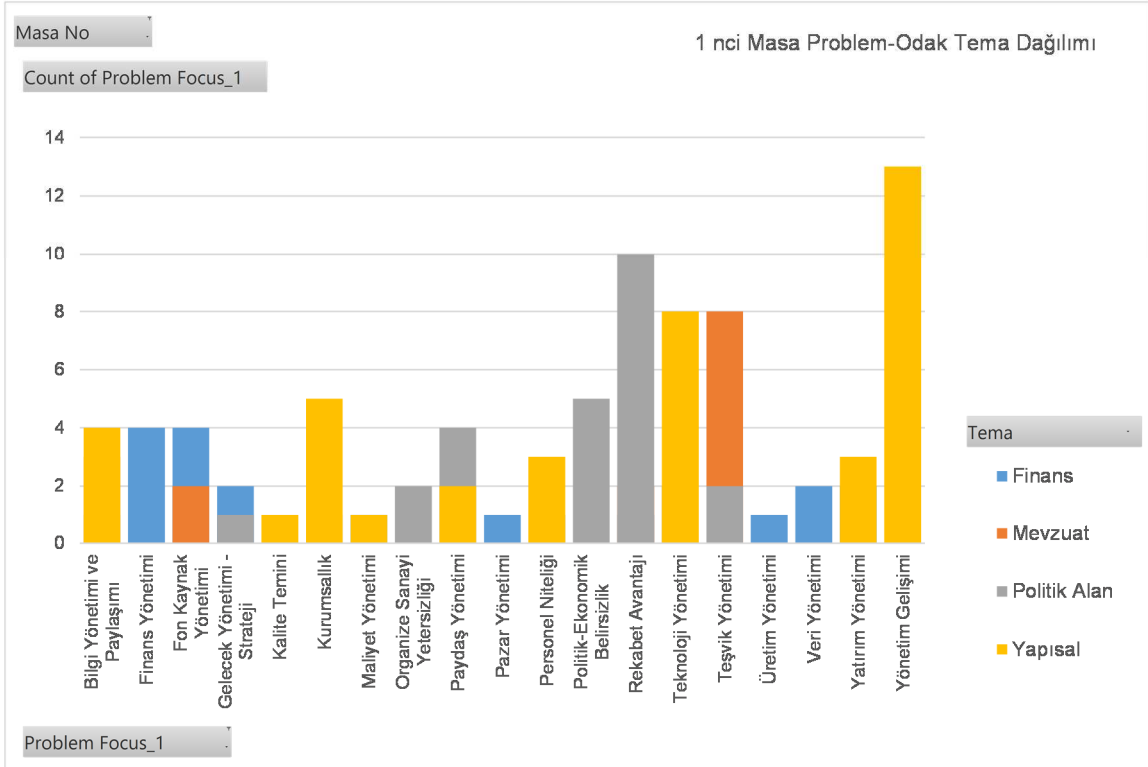


Yukarıda sunulan Tema ve Odaklara yönelik genel ve kategorik veri ve dağılımlar konferans katılımcılarının sorun ve çözüm algılarının çapraz olarak değerlendirilerek analiz edildiği “duyarlılık” alanlarını belirtmektedir. Bu bağlamda bir tip problem etki/etkileşim matrisi de oluşturulmuş olmaktadır. Bu noktadan itibaren önerimiz dar ancak detaya odaklanarak analiz ve değerlendirme grupları oluşturularak her bir alanın kendi içinde konferansta kullanılan yöntemler paralelinde “somut” ve “smart” amaç ve hedefler tespit ederek aksiyon/eylem planlarını çalışmasıdır. Bahsedilen çalışmanın her bir işletmemizde kendi konum ve koşullarını dikkate alarak benzer tartışma ve değerlendirmeler yaparak rekabetçi yanlarını geliştirmeleri de tavsiye edilmektedir.

Yukarıda belirtilen bulgular ayrıca çalışma masaları bazında da değerlendirilmiştir. Her bir masada ortaya çıkan duyarlılık dağılımları aşağıda yer almaktadır.

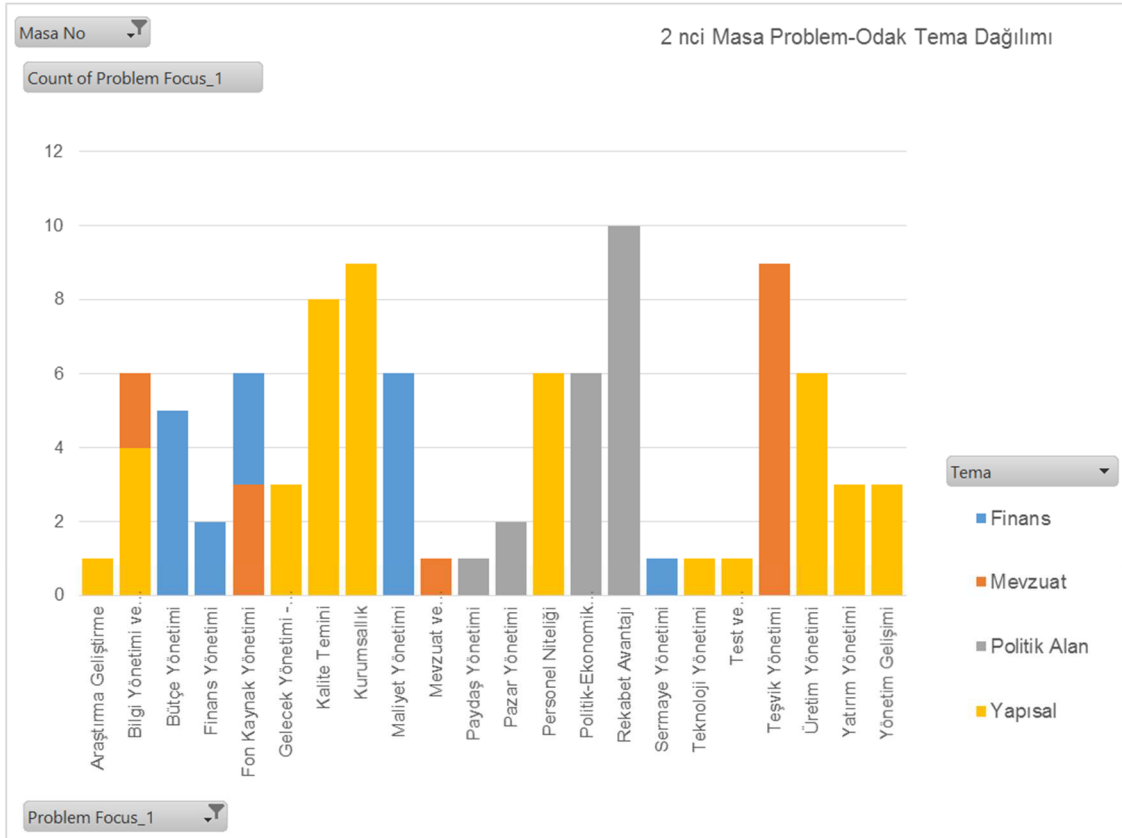
1.Nolu Masa Duyarlılıkları

Count of Problem Focus_1	Column	Finans	Mevzuat	Politik Alan	Yapısal	Grand Total
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı			3	1	4	8
Finans Yönetimi		4				4
Fon Kaynak Yönetimi		4	2			6
Gelecek Yönetimi - Strateji		2		1		3
Kalite Temini					1	1
Kurumsallık				1	5	6
Maliyet Yönetimi		1			1	2
Organize Sanayi Yetersizliği				2		2
Paydaş Yönetimi				4	2	6
Pazar Yönetimi		1				1
Personel Niteliği				1	3	4
Politik-Ekonomik Belirsizlik				5		5
Rekabet Avantajı		1	2	10		13
Teknoloji Yönetimi				2	8	10
Teşvik Yönetimi			8	2		10
Üretim Yönetimi		1				1
Veri Yönetimi		2				2
Yatırım Yönetimi		2			3	5
Yönetim Gelişimi					13	13
Grand Total		18	15	29	40	102



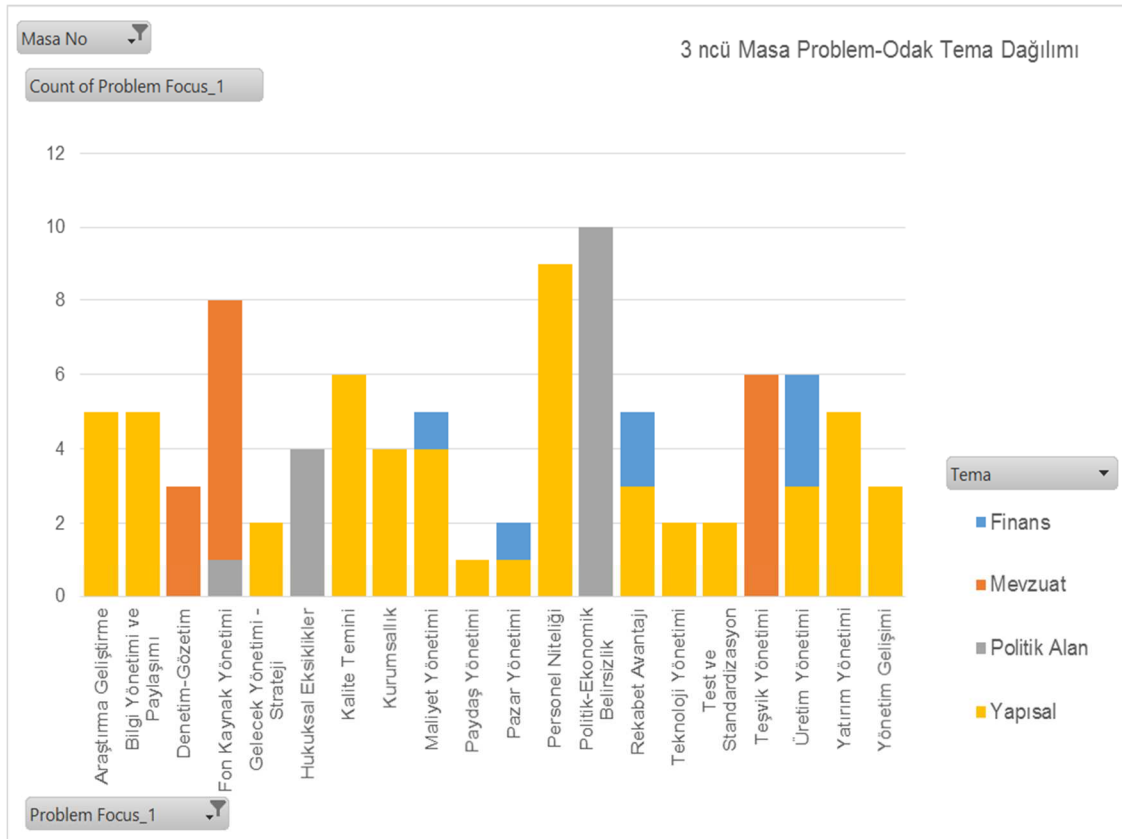
2.Nolu Masa Duyarlılıkları

Count of Problem Focus_1	Column	Finans	Mevzuat	Politik Alan	Yapısal	Grand Total
Araştırma Geliştirme		1			1	2
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı			6	4	4	14
Bütçe Yönetimi		5				5
Finans Yönetimi		2				2
Fon Kaynak Yönetimi		6	3			9
Gelecek Yönetimi - Strateji				1	3	4
Kalite Temini				1	8	9
Kurumsallık				1	9	10
Maliyet Yönetimi		6				6
Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri			1			1
Paydaş Yönetimi			1	1		2
Pazar Yönetimi				2		2
Personel Niteliği					6	6
Politik-Ekonomik Belirsizlik		3		6		9
Rekabet Avantajı			2	10		12
Sermaye Yönetimi		1				1
Teknoloji Yönetimi		1			1	2
Test ve Standardizasyon					1	1
Teşvik Yönetimi		1	9			10
Üretim Yönetimi		3		2	6	11
Yatırım Yönetimi					3	3
Yönetim Gelişimi					3	3
Grand Total		29	22	28	45	124



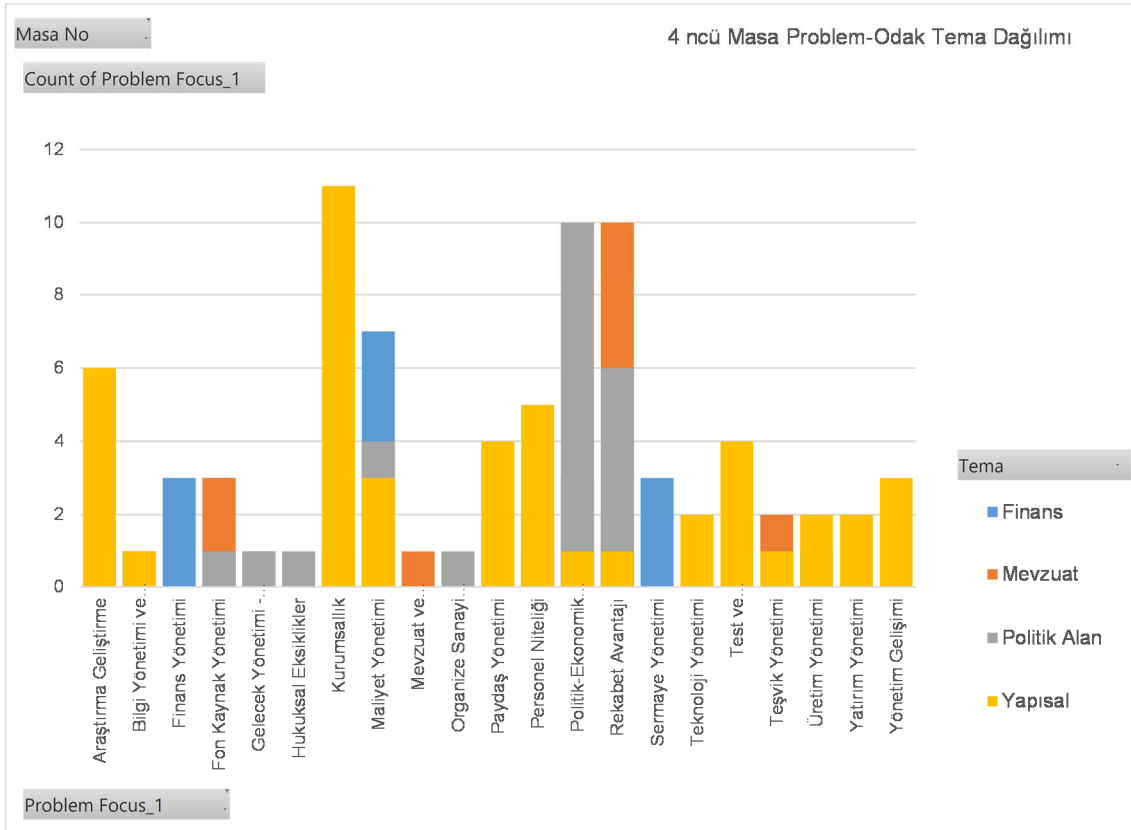
3.Nolu Masa Duyarlılıkları

Row Labels	Finans	Mevzuat	Politik Alan	Yapısal	Grand Total
Araştırma Geliştirme		2		5	7
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı			2	5	7
Denetim-Gözetim			3		3
Fon Kaynak Yönetimi	1	8	1		10
Gelecek Yönetimi - Strateji	2		2	2	6
Hukuksal Eksiklikler				4	4
Kalite Temini	1			6	7
Kurumsallık				4	4
Maliyet Yönetimi	5	2	2	4	13
Paydaş Yönetimi			1	1	2
Pazar Yönetimi	2			1	3
Personel Niteliği			1	9	10
Politik-Ekonomik Belirsizlik	1		10		11
Rekabet Avantajı	5	3	2	3	13
Teknoloji Yönetimi			1	2	3
Test ve Standardizasyon				2	2
Teşvik Yönetimi		6			6
Üretim Yönetimi	6	1	1	3	11
Yatırım Yönetimi	1			5	6
Yönetim Gelişimi				3	3
Grand Total	26	25	25	55	131



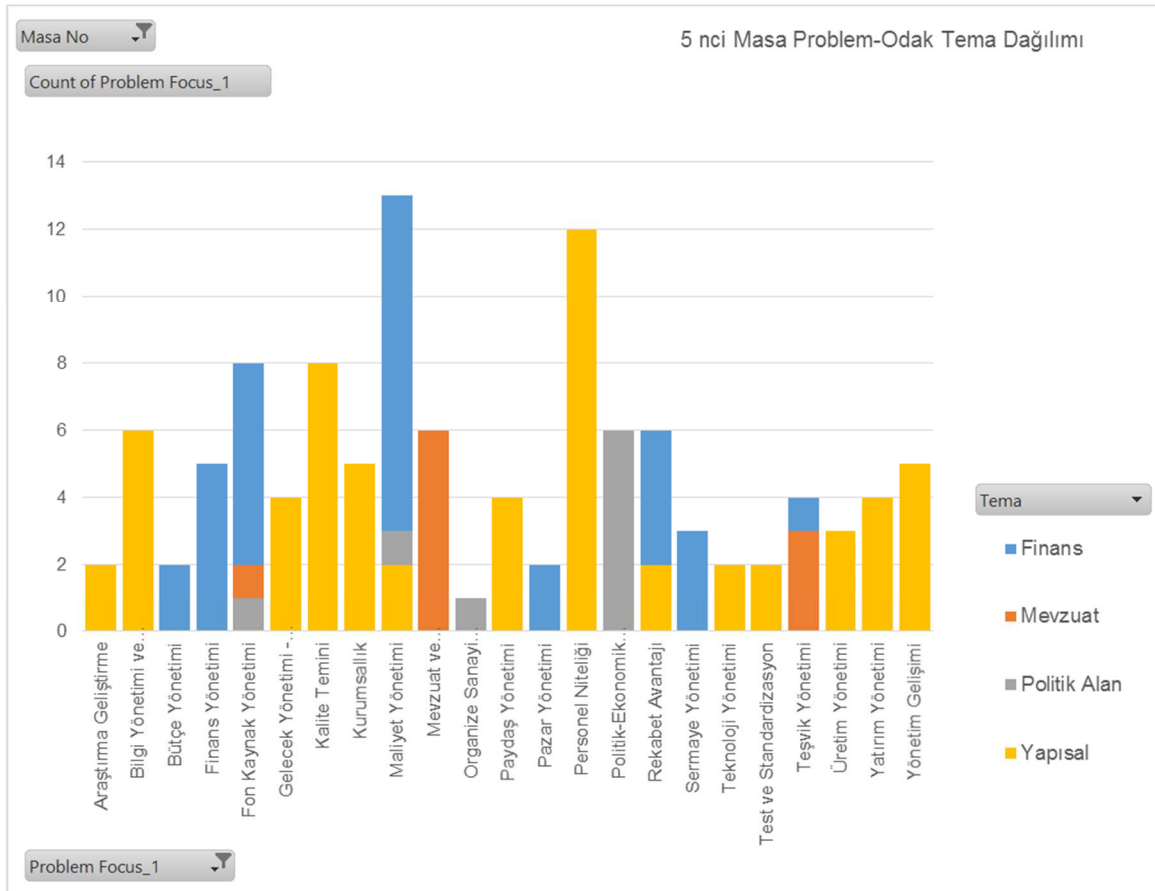
4.Nolu Masa Duyarlılıkları

Row Labels	Finans	Mevzuat	Politik Alan	Yapısal	Grand Total
Araştırma Geliştirme				6	6
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı		1	1	1	3
Finans Yönetimi	3				3
Fon Kaynak Yönetimi	3	3		1	7
Gelecek Yönetimi - Strateji	1			1	2
Hukuksal Eksiklikler				1	1
Kurumsallık				1	11
Maliyet Yönetimi	7			4	3
Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri		1			1
Organize Sanayi Yetersizliği				1	1
Paydaş Yönetimi				4	4
Personel Niteliği	1			2	5
Politik-Ekonomik Belirsizlik	3			10	1
Rekabet Avantajı	2	10		6	1
Sermaye Yönetimi	3				3
Teknoloji Yönetimi				2	2
Test ve Standardizasyon				4	4
Teşvik Yönetimi		2		1	1
Üretim Yönetimi	1			2	3
Yatırım Yönetimi				2	2
Yönetim Gelişimi				3	3
Grand Total	24	17	29	46	116



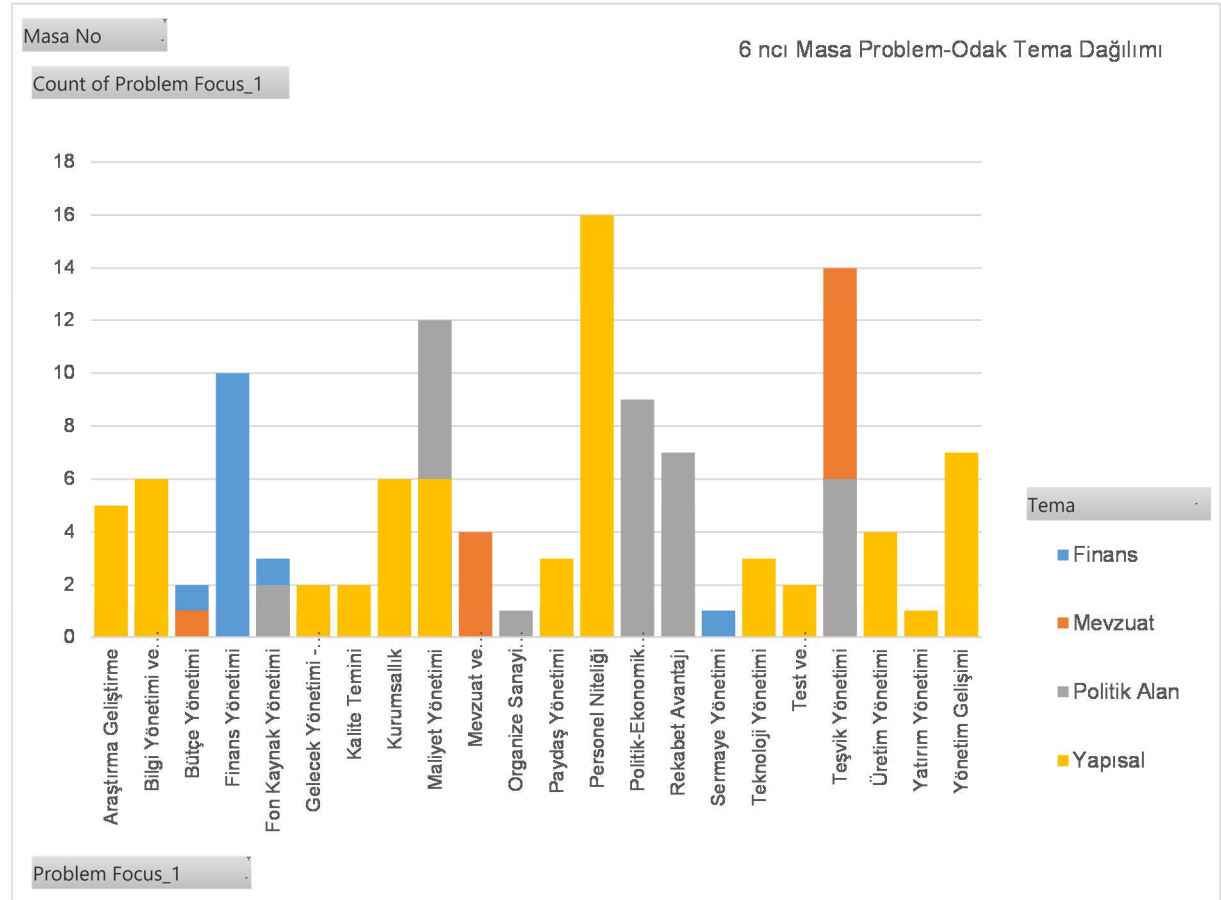
5.Nolu Masa Duyarlılıkları

Row Labels	Finans	Mevzuat	Politik Alan	Yapısal	Grand Total
Araştırma Geliştirme			1	2	3
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	2	3	1	6	12
Bütçe Yönetimi	2				2
Finans Yönetimi	5				5
Fon Kaynak Yönetimi	8	2	1		11
Gelecek Yönetimi - Strateji	2		1	4	7
Kalite Temini	3		5	8	16
Kurumsallık				5	5
Maliyet Yönetimi	13		3	2	18
Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri		6			6
Organize Sanayi Yetersizliği			1		1
Paydaş Yönetimi	1		1	4	6
Pazar Yönetimi	2				2
Personel Niteliği				12	12
Politik-Ekonomik Belirsizlik	1	1	6		8
Rekabet Avantajı	6	1		2	9
Sermaye Yönetimi	3				3
Teknoloji Yönetimi				2	2
Test ve Standardizasyon				2	2
Teşvik Yönetimi	4	3			7
Üretim Yönetimi	3			3	6
Yatırım Yönetimi	1			4	5
Yönetim Gelişimi	1			5	6
Grand Total	57	16	20	61	154



6.Nolu Masa Duyarlılıkları

Row Labels	Finans	Mevzuat	Politik Alan	Yapısal	Grand Total
Araştırma Geliştirme		1		5	6
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	1	2	1	6	10
Bütçe Yönetimi	2	1			3
Finans Yönetimi	10				10
Fon Kaynak Yönetimi	3	1	2		6
Gelecek Yönetimi - Strateji	1			2	3
Kalite Temini				2	2
Kurumsallık				6	6
Maliyet Yönetimi	4	1	12	6	23
Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri		4			4
Organize Sanayi Yetersizliği			1		1
Paydaş Yönetimi			1	3	4
Personel Niteliği				16	16
Politik-Ekonomik Belirsizlik			9		9
Rekabet Avantajı	4	5	7		16
Sermaye Yönetimi	1				1
Teknoloji Yönetimi				3	3
Test ve Standardizasyon				2	2
Teşvik Yönetimi		14	6		20
Üretim Yönetimi				4	4
Yatırım Yönetimi				1	1
Yönetim Gelişimi				7	7
Grand Total	26	29	39	63	157



Öz Değerlendirme Bulguları

Konferansta gerçekleştirilen öz değerlendirme anketi tarafımızca geliştirilen ve fikri mülkiyet hakları saklı olan “İşletme Diagnostik Test Ölçeği”nin bir parçasıdır. Model tasarımı yukarıda belirtilen kavramsal çerçeve ile uyumlu olarak ve bir tip “Senaryo Çerçevesi Tespit” enstrümanı olarak yapılmıştır. Uygulamanın üç temel aksı bulunmakta olup bu akslar; İşletme Öz değerlendirme, Dış Tetkik ve Nicel veri Analizidir. Bu aksların her biri için farklı veri toplama araçları ve metodolojisi kullanılmaktadır. Analogik bir yaklaşımla öz değerlendirme şikayetleri, dış tetkik muayeneyi, nicel veri analizi ise bütüncül bir tahlili oluşturmaktadır

Gerçekleştirilen model; işletme mevcut durumunun paralel iki eksende irdelenmesi, benchmarking yolu ile de uygun gelişme yolunun belirlenmesi olarak özetlenebilir. Temel varsayım; işletmelerde temel 5 (beş) fonksiyon ile değerlendirmede 4 (dört) izleme alanının arasındaki korelasyonun kurulması olup, bu korelasyonu tanımlayan ve etkileyen nicel verilerin yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası kıyaslanması ile belirlenecek gelişme yolunu oluşturmaktadır.

İŞLETME FONKSİYONLARI	İZLEME ALANLARI
Yönetim	Karlılık
Ticaret ve Pazarlama	Verimlilik
Finans	Sürdürülebilirlik
Üretim	Kapasite Kullanımı
Teknoloji ve İnovasyon	

Öz değerlendirme ölçeği (Dr. Ufuk BATUM tarafından geliştirilmiş kısımdır) 5 ana başlıkta sınıflanmış olup bunlar

- Stratejik Yönetim
- Ticaret (Satış ve Pazarlama)
- Finans
- Üretim
- Teknoloji ve İnovasyon

Başlıklarıdır. Bu ana başlıkların fonksiyonları ayrıca 21 alt alan olarak sınıflanmış ve toplamda 160 sorudan oluşan bir öz değerlendirme testi olup, Likert Ölçeği (5’li değerlendirme sistemi) ile değerlendirilmektedir.

Aşağıda anılan alanlar listelenmiş olarak yer almaktadır.

Alan Adları
STRATEJİK YÖNETİM
İnsan Kaynakları
Organizasyon ve Firma Kültürü
İş Akışı ve Raporlama
İş Farkındalığı
TİCARET : SATIŞ ve PAZARLAMA
Stratejik Pazarlama
Faaliyet Tabanlı Pazarlama
Satış ve Dağıtım
Ürün ve Hizmet Sunumu
Portföy Yönetimi
FINANS
Bütçeleme
Finansman
Diğer Finans Konuları
ÜRETİM
Üretim Ekonomisi
Tedarik
Üretim İşgücü
Kalite Temini
İNNOVASYON & TEKNOLOJİ
Fikri Mülkiyet ve Yaratıcılık
Inovasyon
Teknoloji ve Otomasyon
Araştırma, Geliştirme ve Test
Enformasyon ve İletişim Teknolojileri

İşletmeler özde çok temel bir amaca sahiptir: Kar maksimizasyonu. Bu bağlamda beklenen hasılatın artırılması, maliyetlerin düşürülmesi ve paralel olarak karın artmasıdır.

Basit bir formülle TR (hasılat) - TC (Toplam Gider) = brüt- π (kar) olduğuna göre; $TR = p$ (fiyat) * q (miktar) olduğundan hareketle hasılat artırabilmek için fiyat ve /veya miktarda artış, ya da üründe fiyat etkileyecek bir rekabetçi özellik gerekecektir. Fiyat parametresinin serbest pazar koşullarında aşağı yönlü bir baskı yarattığı ve işletmeler için elastik olamadığı gerçeği dikkate alındığında işletmelerin hasılat alanının “ürün/hizmet”lerin “verimlilik”, “kapasite” ve “karlılık” ile ilişkili dönüşümü/değişimi olacaktır.

Sabit ve değişken giderin toplamından oluşan giderin azaltılması bir diğer etkinlik alanıdır. Reel koşullarda işletmelerin çoğu sabit giderlerini asgariye indirme zorunluluğu ile karşı karşıya olup “tasarruf” ile sabit maliyetleri en aza indirgedikleri algısındadır. Bu yaklaşımın doğruluğu halinde maliyet etkin çalışma; diğer bir deyişle “verimlilik” ile üretim giderlerinin marjinal etkinliğinin sağlanması; aksi halde ise kapasitenin maksimize edilip, üretim verimliliğinin artırılması ile paralel sabit giderlerin kontrol ve azaltılması gerekecektir.

Bu iki etkinlik alanının doğru ve nicel verilere dayalı olarak yönetimi ise sürdürülebilirliği temin edecektir. İşletmeler bu izleme alanları doğrudan firmanın Yönetim, Ticaret ve Pazarlama, Finans, Üretim ile Teknoloji ve İnnovasyon faaliyetleri ile “öncelik ilişkisi” yaratmaktadır.

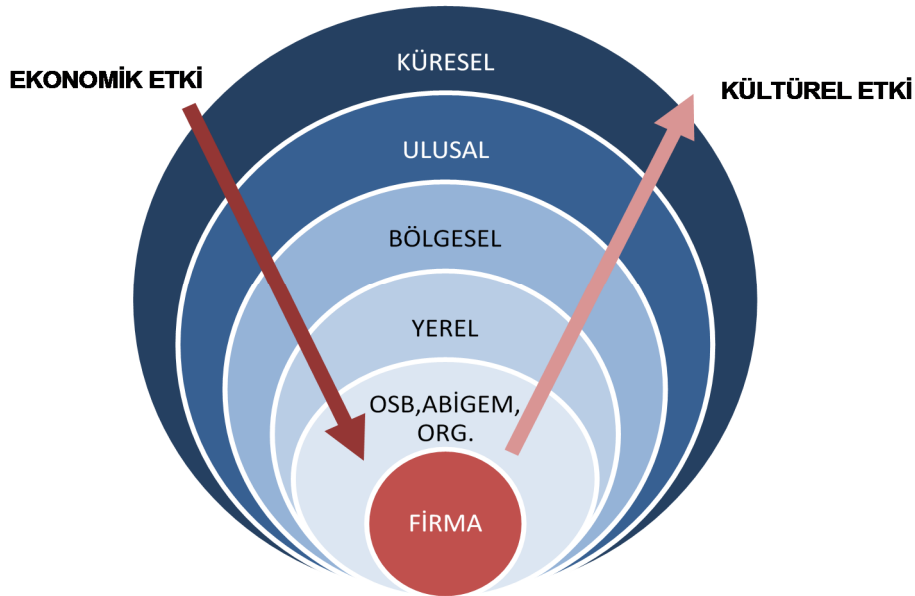
İşletmeler Ekonomik boyutta yukarıdan tabana, Kültürel boyutta ise aksi yönde etkileşim yaşamaktadır. Firma ekolojisi ele alındığında aşağıdaki şekilde belirtilen etkileşimler gerçekleşmektedir.

Belirtilen etkileşim çemberleri dikkate alındığında işletmelerce basit işlemlerle bulunabilecek matematiksel değerlerin büyüklük bazlı sıralanmasında işletmenin yeri, o işletmenin rekabet iklimini ve gelecek konumunu tanımlayacaktır. Diğer bir ifade ile işletmeler “gelecek yönetimi” olarak adlandırılan realist senaryo ve SMART hedef tespiti yapma olanağı bulacaktır. Nitekim alanda yapılan çalışmada özellikle “ölçek” pratiği ve algısı arasında ne denli riskli bir fark olduğu gözlenmiştir.

İşletmeler bu ekolojide sadece rakipleri ile değil, aynı zamanda anlayış, iş kültürü ve destek/rehber paydaşlar ile de etkileşimde bulunmaktadır. Model ile sağlanan konumlanma işletmelerin doğru alan ve paydaşlarını seçmesi için de açıklayıcıdır.

Örneğin göstergeler ve rasyoları ile ulusal düzeyde rekabet edip, küresel vizyona yönelen bir işletmenin paydaşları ulusal birlik, devlet kuruluşları iken, yerel düzeyde tanımlı bir konumlanma için il Ticaret, Sanayi odaları ve Borsaları ile Yerel Kamu kurumları düzeyinde etkin olacaktır.

Benzer biçimde mali göstergeleri yerel olan bir firma “iyileşme” sürecini tamamlamadan “küresel” rekabet riskini almamayı gözleyebilecektir.



Yeniden Öz değerlendirme uygulamasına dönülecek olursa; yukarıda anılan 5 ana ve 21 alt başlıkla ilgili soru listeleri ile katılımcı toplamının sonuçlarına göre ağırlıklı ortalamalar aşağıda sunulmaktadır.

ÜRETİM

ALAN ve ALT ALANLAR		FİRMA ORTALAMA
1.1. ÜRETİM EKONOMİSİ	1 Şirket, mevcut üretim kapasitesini verimli bir şekilde kullanıyor mu?	3,0
	2 Şirket, ölçek ekonomisini yakalayabilmiş durumda mı?	3,0
	3 Şirket, başabaş noktasının neresinde?	4,0
	4 Yeterli düzeyde bir üretim planlama prosesi var mı?	4,0
	5 Şirketin bir MRP sistemi bulunuyor mu?	4,0
1.2. STOK ve MALZEME YÖNETİMİ	6 Depolama ve hammadde işleme için şirketin yeterli alanı var mı?	4,0
	7 Hammadde, sarf malzemesi, yedek parça, yarı mamül ve tam mamülleri izlemek ve yönetmek için gerekli teknolojiler ya da sistemler kullanılıyor	4,0
	8 Stok-gün-sayısı yönetiminde şirket makul bir seviyeyi tutturabiliyor mu?	4,0
	9 Şirketin üretim alanı makul bir düzen, temizlik ve akış sergiliyor mu?	4,0
	10 Gelen hammadde ve malzemeler için düzenli kontrol ve denetleme	3,0
	11 Şirket, Just-in-time (tam zamanında) ya da onun benzeri bir sistem	4,0
	12 Malzeme işleme ve stok yönetimi konusunda daha rekabetçi bir sistem	5,0
1.3. ÜRETİM İŞGÜCÜ	13 Üretimde çalışan işçilerin uzmanlık ve diğer yetkinlikleri nasıldır?	4,0
	14 Üretimde çalışan teknikerlerin uzmanlık ve diğer yetkinlikleri nasıldır?	5,0
	15 Üretimde çalışan mühendislerin uzmanlıkları, tecrübeleri ve diğer yetkinlikleri nasıldır?	4,0
	16 Üretimde çalışan yöneticilerin tecrübe ve diğer yetkinlikleri nasıldır?	4,0
	17 Üretimde çalışan farklı profiller genel olarak uyum içinde ve takım ruhuyla	4,0
	18 Üretim bölümü şirketin diğer bölümleriyle etkin bir işbirliği içinde	4,0
	19 Üretim bölümü değişen pazar koşullarını ve ihtiyaçlarını yeterince takip	3,0
1.4. KALİTEYE İLİŞKİN HUSUSLAR	20 Şirket, genel olarak kalite algılamasına ve bilincine sahip mi?	4,0
	21 Şirketin olması gerektiği boyutta ve donanımda bir kalite bölümü var mı?	4,0
	22 Şirketin kalite yönetim sistemi bulunuyor mu?	4,0
	23 Şirket, kalite konusuna devamlı bir kaynak (mühendis, uzman, eğitim, ekipman vb.) ayırıyor mu?	5,0
	24 Üretim operasyonlarında istatistikî-proses-kontrol uygulanıyor mu?	5,0
	25 Şirketin yazılı bir proses dökümantasyonu var mı?	5,0
	26 Malzeme ve hammadde israf oranı hesap ediliyor mu?	4,0

İNOVASYON ve TEKNOLOJİ

ALAN ve ALT ALANLAR		FİRMA ORTALAMA
2.1. FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI ve YARATICILIK	27 Şirket, fikri mülkiyet hakları (patent, formül, tasarım, yazılım, tescilli	5,0
	28 Şirketin, son 5 yılda bu konuda başarısı ya da somut bir ilerleme alanı	5,0
	29 Şirket içerisinde yaratıcılığı ve katma-değerli fikirleri ödüllendiren bir mekanizma var mı?	4,0
	30 Şirkette bulunan dahili paydaşların yapıcı önerilerde bulunabilmesi için serbest ve uygun bir iş kültürü mevcut mu?	4,0
	31 Şirket içerisinden gelen öneriler, yaratıcı fikir ve uygulamalar sayısında tatminkar bir seviye yakalandı mı?	3,0
2.2. İNOVASYON (YENİLİKÇİLİK)	32 Ürün/hizmet inovasyonu konusunda son 5 yılda önemli ve somut bir	3,3
	33 Proses inovasyonu konusunda son 5 yılda önemli ve somut bir ilerleme var	3,4
	34 Örgütsel/yönetimsel inovasyon konusunda son 5 yılda önemli ve somut	3,3
	35 Ticarileşme ve pazarlama inovasyonu konusunda son 5 yılda önemli ve somut bir ilerleme var mı?	3,3
	36 Şirket, bütün alanlardaki inovatif uygulamalar göz önüne alındığında yeterli düzeyi yakalayabiliyor mu?	3,0
	37 Şirket, içinde olunan sektörün veya iş kolunun gerektirdiği inovasyon ihtiyacına kıyasla nasıl konumlanmış durumdadır?	3,3
	38 Şirket, inovasyonu desteklemek ve önünü açmak için gerekli eğitim, koçluk ve diğer motivasyon araçlarını yeterli düzeyde kullanıyor mu?	3,1
	39 Şirket, inovasyon alanındaki gelişmeleri takip edebilmek için mevcut kanallardan (fuar, internet, medya, tedarik zinciri, üniversiteler, diğer sektör kuruluşları, vb.) etkin bir şekilde yararlanıyor mu?	3,8
	40 Üretim alanında uygun ve gerekli teknoloji yatırımı söz konusu mu?	3,1
	41 Satış ve pazarlama alanında uygun ve gerekli teknoloji yatırımı söz konusu	3,0
2.3. TEKNOLOJİ ve OTOMASYON	42 Lojistik ve dağıtım alanında uygun ve gerekli teknoloji yatırımı söz konusu	3,0
	43 İş ve piyasa istihbaratı konusunda uygun ve gerekli teknoloji yatırımı söz	3,0
	44 İnsan kaynakları ve finans/muhasebe alanında uygun ve gerekli teknoloji yatırımı söz konusu mu?	3,2
	45 CRM ve bütün iç ve dış paydaşlarla iletişim konusunda yeterli ve uygun altyapı yatırımı söz konusu mu?	3,0
	46 Gerekli olabilecek yeni teknolojiler konusunda vizyon, heyecan ve istek söz konusu mu?	4,0
2.4. ARAŞTIRMA, GELİŞTİRME ve TEST	47 Şirketin AR-GE anlayışı ve uygulaması yeterli düzeyde mi?	3,4
	48 Şirketin makul düzeyde bir AR-GE bölümü bulunuyor mu?	3,4
	49 Şirket, faaliyet gösterdiği sektördeki ya da işkolundaki ortalama AR-GE harcamalarına göre nasıl bir durum gösteriyor?	3,0
	50 Şirkette yeni ürün geliştirme kültürü var mı?	3,7
	51 Şirket, AR-GE projelerinde üniversitelerin yetişmiş insan kaynaklarından	2,9
	52 Şirket, teknoparkların sunduğu imkan ve avantajlardan yararlanabiliyor	2,1
	53 Şirketin yeterli düzeyde laboratuvar imkanı bulunuyor mu?	3,8
	54 Şirketteki karar vericiler, laboratuvar ve test işlerinin dışarıya verilmesi	4,1
	55 AR-GE bölümünde veya diğer mühendislik hizmetlerinde çalışanların pazar dinamikleri ve müşteri talepleri hakkında yeterli bilgi ve tecrübeleri var	3,0

İNOVASYON ve TEKNOLOJİ (Devam)

ALAN ve ALT ALANLAR		FİRMA ORTALAMA
2.5. BİLGİ ve İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ	56 Şirket çalışanları yeterli düzeyde bilgisayar kullanma becerilerine sahip	3,9
	57 Şirket etkin bir bilgisayar yazılım ve donanımına, yerel ağ altyapısına (network) sahip mi?	3,8
	58 Şirket ürettiği bilgi ve veriyi güvenli bir şekilde depolayıp saklayabiliyor	4,0
	59 Şirket çalışanları internet ve ilgili uygulamalar konusunda gerekli bilgi ve beceriye sahip mi?	4,1
	60 Şirketin internet bağlantı kapasitesi, hızı ve güvenliği arzu edilen düzeyde	4,3
	61 Şirket intranet (şirket dahilinde kullanılan internet) uygulamalarından yararlanıyor mu?	4,0
	62 Şirket, mobil sistem ve uygulamalardan (kablosuz bağlantılar, el terminalleri, vb.) yararlanıyor mu?	3,7
	63 Şirketin ilgili görevlileri verimliliği artırmak için yeterli düzeyde ofis içi yazılım ve donanım (paket programlar, optik araçlar, cihazlar, raporlama metodları, vb.) kullanabiliyor mu?	3,5
	64 Şirkette verimlilik ve ahenkli çalışma düzeni için yazılım, donanım ve eğitilmiş personel arasında doğru bir kombinasyon söz konusu mu?	3,2

SATIŞ ve PAZARLAMA

ALAN ve ALT ALANLAR		FİRMA ORTALAMA
3.1. STRATEJİK PAZARLAMA	65 Şirketin uygun şekilde yapılanmış bir pazarlama bölümü var mı?	2,9
	66 Şirket, düzenli bir şekilde pazar araştırması yapar ya da yaptırır mı?	2,9
	67 Hedef müşteriler veya tüketiciler iyi belirlenmiş durumda mı?	3,4
	68 Müşteri grubunu doğru belirleme/seçme (segmentasyon) için doğası için önemli bir yaklaşım mı?	3,7
	69 Şirket, "niş pazar - toplu tüketim pazarı" (nitch to mass market) ekseninde kendi konumunu bilinçli bir şekilde belirlemiş durumda mı?	3,1
	70 Şirket, "yerel - küresel" olma ekseninde kendi konumunu belirlemiş durumda mı?	3,5
	71 Şirket, piyasadaki rakip ve diğer ekonomik aktörleri düzenli bir şekilde takip edip inceliyor mu?	3,6
	72 Şirket, değişen tüketim davranış ve eğilimlerini düzenli olarak takip ediyor mu?	3,2
	73 Şirketin marka, alt-marka, çift-marka vb. alanlarda olgunlaşmış somut bir stratejisi bulunuyor mu?	3,1
	3.2. FAALİYET- ODAKLI PAZARLAMA	74 Şirket, satışa sunduğu ürün ve hizmetler için yeterli düzeyde katalog,
75 Şirket, satış noktası promosyon malzemeleri için gerekli çalışmayı yapıyor		3,1
76 Postalama, telefonla pazarlama, vb. yöntemler pazarlama için kullanılıyor		3,0
77 Şirket, doğru seçilmiş mecralarda reklam ve/veya ürün tanıtımı yapıyor		3,0
78 Şirket, gerekli gördüğü fuarlara düzenli katılarak ürünlerini sergileyebiliyor mu?		3,6
79 Şirketin profesyonel ve düzenli bir şekilde yenilenen bir web-sitesi bulunuyor mu?		3,4
80 Şirket, web-tabanlı tanıtım ve pazarlama faaliyetinde bulunuyor mu?		2,8
81 Şirketin kuvvetli ve iyi örgütlenmiş bir satış bölümü (takımı) bulunuyor mu?		3,2
82 Satış hedefleri ve gerçekleşen satış rakamları düzenli bir şekilde satış ekibiyle paylaşıyor mu?		3,5
83 Önceden belirlenmiş olan satış hedefleri gerçekleştirilebiliyor mu?		3,4
3.3. SATIŞ ve DAĞITIM	84 Hedeflerin tutturulması satış takımına doğrudan bir katkı veya etki (basamaklı prim rejimi, maaş zammı, motivasyon amaçlı ödül, vb.) yapıyor	3,1
	85 Şirketin fiyatlandırma sistemi esnek ve farklı seviyelere delegelendirilmiş durumda mı?	3,4
	86 Şirketin fiyatlandırma sistemi piyasa ve rekabet koşulları (hacim ve ciro iskontosu, özel durumlar, kampanyalar, vb.) göz önüne alınarak net bir	3,4
	87 Satışlar bilinçli yapılmış bir seçim sonucunda; doğrudan son tüketiciye ya da iyi belirlenmiş bir kanal (acente, bayi, toptancı, perakende, vb.)	3,6
	88 Satış kanalları doğru analiz sonucunda oluşturulmuş ve profesyonelle yönetiliyor	3,2

SATIŞ ve PAZARLAMA (Devam)

ALAN ve ALT ALANLAR		FİRMA ORTALAMA
3.4. ÜRÜN ve HİZMETİN DİĞER BOYUTLARI	89 Şirketin sunduğu değer/fiyat paritesi rakiplere kıyasla nerede?	3,9
	90 Şirket, ürün/hizmet çeşitliliğinde geniş bir yelpaze sunabiliyor mu?	3,5
	91 Şirket, sunduğu ürün ve hizmetleriyle rakiplere göre müşteri ihtiyaçlarını ne düzeyde karşılayabiliyor?	3,9
	92 Ürün ve hizmetlerin bulunabilirliği ve yeterli sayıda satış noktasında yer alması düzenli ve süreklilik gösteriyor mu?	3,7
	93 Ürün ve hizmetlerin kalite algısı rakiplere göre iyi seviyede mi?	4,2
	94 Ürünlerin fiziksel paketleri iyi kalitede koruma ve saklama özellikleriyle beraber görsellik de içeriyor mu?	3,9
	95 Ürün paketleri doğru ve gerekli bilgileri (uygun dil seçimi, içerik, üretim tesisi, adres, çağrı merkezi, çevre farkındalığı, diğer önemli mesajlar, vb.) ve etiketleri içeriyor mu?	3,7
	96 Şirket, kendi iş alanına uygun (örneğin % 20-80) bir portföy yönetimi yapıyor	3,2
	97 Satışlar (gelirler) bölge, müşteri, ürün/hizmet grubuna göre takip edilerek	3,2
3.5. PORTFÖY YÖNETİMİ	98 Karlılık oranı bölge, müşteri, ürün/hizmet grubuna göre takip edilerek	3,4
	99 Mevcut ve potansiyel siparişler (projeler) bölge, müşteri, ürün/hizmet grubuna göre takip edilerek gerekli analizler yapılıyor mu?	3,5
	100 Şirketin ana müşterilerine ve potansiyel büyük müşterilere (% 20) sürekli ve düzenli bir temas, ilgi ve takip söz konusu mu?	3,8
	101 Şirket, etkin ve düzenli bir şekilde müşteri ilişkileri faaliyetinde bulunuyor	3,7
	102 Şirket, etkin ve düzenli bir şekilde halkla ilişkiler faaliyetlerinde bulunuyor	2,8
	103 Şirket, teknoloji kullanımının ağırlıkta olduğu bir CRM faaliyetinde	2,7

FİNANS

ALAN ve ALT ALANLAR		FİRMA ORTALAMA
4.1. BÜTÇELEME	104 Şirket, düzenli bir şekilde satış (gelir), gider ve yatırım bütçesi yapıyor mu?	3,6
	105 Kullanılan bütçe metodolojisi piyasa ve sektör dinamiklerine uygun mu?	3,3
	106 Yapılan bütçeler uygulanıyor mu?	3,5
	107 Bütçe kalemleri, metodolojisi, parametreleri ve süreci şirketin çeşitli	3,5
	108 Uygulamadaki bütçeler düzenli bir şekilde takip edilip tutturulamaması durumunda gerekli yaptırımlar uygulanıyor mu?	3,0
	109 Şirket bütçesi yapılırken enflasyon ne kadar göz önüne alınıyor?	3,4
	110 Şirket bütçesi yapılırken kur oranları ne kadar göz önüne alınıyor?	3,5
	111 Şirket bütçesi yapılırken piyasanın değişken koşulları ne kadar göz önüne	3,4
	112 Şirket bütçesi yapılırken elektrik, doğalgaz, su ve benzeri değişken girdi fiyatları ne kadar göz önüne alınıyor?	3,6
	113 Şirket bütçesi yapılırken hammadde fiyatlarındaki uluslararası fiyat	3,6
	114 Bütçesi yapılırken makro ve mikro ekonomik parametreler göz önüne	3,3
	115 Şirket yeterli düzeyde işletme sermayesine sahip mi?	3,5
	116 Şirket düzenli ve detaylı bir şekilde nakit akışını takip ediyor mu?	3,9
	117 Şirket dahilindeki finansal olanaklar (ödenmiş sermaye, ödenmemiş kar	3,7
4.2. FİNANS	118 Banka kredileri ve diğer borçlanma yöntemleri şirketin erişiminde ve	3,6
	119 Şirket, farklı finansal yöntemleri (tedarikçi finansmanı, risk sermayesi,	3,1
	120 Şirket, bankacılığın farklı uygulama ve enstrümanlarının farkında mı?	3,7
	121 Şirket, faktoring hizmetlerinden yararlanabilecek pozisyonda mı?	3,6
	122 Şirket, leasing hizmetlerinden yararlanabilecek bilgi ve tecrübeye mi?	3,6
	123 Şirketin ödenecekler performansı arzu edilen düzeyde mi?	4,0
	124 Şirketin alacaklar performansı arzu edilen düzeyde mi?	3,4
	125 Şirket, fırsat maliyetinin önemi konusunda bir farkındalığa sahip mi?	2,9
4.3. DİĞER FİNANSAL KONULAR	126 Şirket, maliyetlerin önemi konusunda bir farkındalığa sahip mi?	3,8
	127 Vergi ve hukuk düzenlemelerinin ve uygulamalarının etkin yönetilmesinin önemi konusunda bir farkındalık var mı?	3,4
	128 Şirket, farklı finansal enstrümanların kullanımıyla kaldıraç yönteminin	3,3
	129 Şirket, olağan yıllık bilanço değerlerine ek olarak piyasa değeri kavramının	3,2
	130 Şirket, orta veya uzun vadede borsaya (ya da halka) açılacak bir şirket	2,2

STRATEJİK YÖNETİM

ALAN ve ALT ALANLAR		FİRMA ORTALAMA
5.1. İNSAN KAYNAKLARI	131 Şirket, iyi düzeyde bir insan kaynakları bölümüne sahip mi?	2,5
	132 Şirket, "doğru işe, doğru insan" yaklaşımını her zaman ve her pozisyon için	3,4
	133 Şirket, sektörün ve piyasa koşullarının (rekabetin) talep ettiği düzeyde ve çağdaşlıkta bir insan kaynağı yönetimi sergiliyor mu?	3,0
	134 Şirket, çalışanlarına kariyer planlama olanakları sunabiliyor mu?	2,9
	135 Şirket, insan kaynakları için dışarıdan hizmet alıyor mu (outsourcing)?	2,4
	136 Şirket, esnek veya yarı zamanlı çalışma sistemlerini kullanıyor mu?	2,5
	137 Şirket, bütün çalışanlarına eşit mesafede durarak fırsat eşitliği	3,9
	138 Şirket, sürekli gelişim ve verimlilik için farklı eğitim modellerini (kapasite, zaman ve kaynak ayırarak, isteklilik göstererek, vb.) destekliyor mu?	3,8
5.2. ORGANİZASYON ve KÜLTÜR	139 Şirket, "dikey - yatay" örgütlenme model ekseninde işine ve sektörüne uygun bir konumda mı?	3,2
	140 Şirket, "otokratik - delege eden" yönetim model ekseninde işine ve	3,1
	141 Şirket, çalışanlarıyla düzenli bir şekilde beyin fırtınası toplantıları yapıyor	3,2
	142 Şirket, organizasyonun farklı katmanlarında yaratıcılığın önünü açmak için	3,0
	143 Şirket, kolektifliği ve takım çalışmasını destekliyor mu?	3,7
	144 Şirkette yazılı kültürü (iş akışları, yazışmalar, sözleşmeler, vb.) hakim kılmak	3,3
	145 İş akışlarında insana dayalı sistemlerden prosese dayalı sistemlere geçiş	3,1
	146 Şirket farklı paydaşlar (hissedarlar, müşteriler, çalışanlar ve aileleri, tedarikçiler, diğer aktörler, vb.) için uygun ve etkili bir iletişim dilini ve tonunu kullanabiliyor mu?	3,5
5.3. İŞ AKIŞI ve RAPORLAMA	147 Şirkette yetki ve sorumluluklar iyi tanımlanmış durumda mı?	3,6
	148 Tanımlanan yetki ve sorumluluklar yukarıdan aşağıya doğru etkin bir	3,4
	149 Şirket içi raporlama sistemi (aşağıdan yukarıya doğru) iyi bir düzeyde geliştirilmiş durumda mı?	3,3
	150 İyi planlanmış bir yönetim kontrol sistemi söz konusu mu?	3,2
	151 Yüksek performansı motive edecek ödüllendirme mekanizmaları	2,9
	152 Şirket içerisinde bulunan liderlik doğru rol modeli oluşturuyor mu?	3,3
5.4. İŞ EVRENİ ve FARKINDALIK	153 Şirket, stratejik planlama konusunda gerekli ve yeterli faaliyette	3,0
	154 Şirket, değişimi anlayacak ve hızlı uyum gösterecek bir anlayışa ve kültüre	3,4
	155 Şirket, küresel rekabete hazır mı?	3,4
	156 Şirket, kriz yönetimine hazır mı?	3,2
	157 Şirket, Avrupa Birliği'nin çerçeve programlarını, ortaklık inisiyatiflerini, proje finansman olanaklarını, paketleme ve etiketleme standartlarını, vb. uygulamalarını yakından takip edip kendisine uygun olanları kullanabiliyor	2,8
	158 Şirket; TOBB, Tübitak, Kosgeb, Abigem, üniversiteler, odalar, sivil toplum kuruluşları, sektörel kuruluşlar, sendikalar gibi çeşitli sosyal ve ekonomik aktörlerle işbirliği ve sinerji sağlayabiliyor mu?	3,3
	159 Şirket; çevre, şeffaflık, hesapverebilirlik, sosyal sorumluluk gibi yükselen trendleri farklılaşabilmek için önemli bir fırsat olarak görüp kullanabiliyor	3,0
	160 Şirket; finansal, operasyonel, teknolojik veya stratejik işbirliği modellerine açıklık konusunda yeterince hazır mı?	3,0

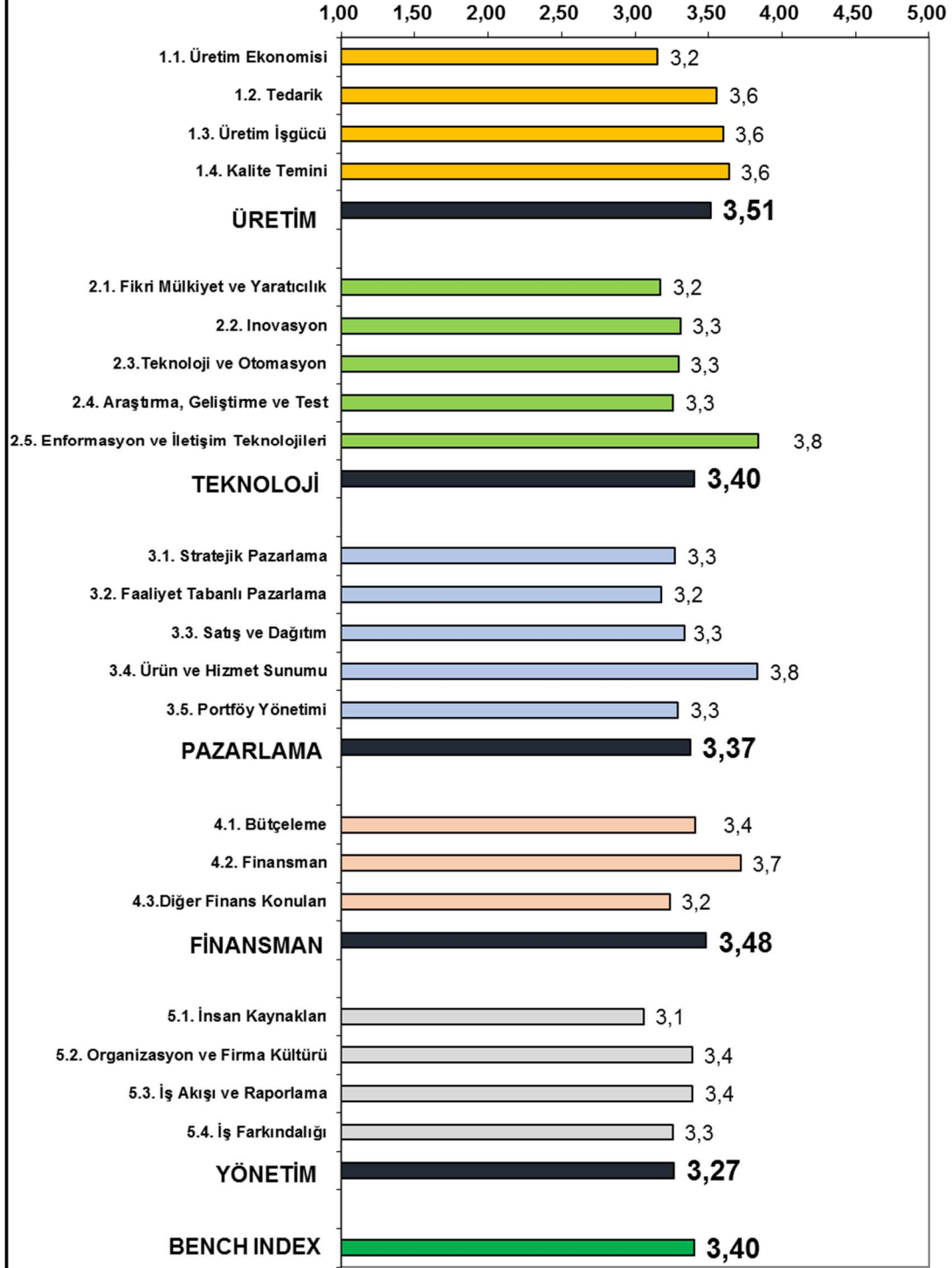
VERİ İCMAL TABLOSU

Katılımcıların doldurduğu anketlerin icmal tablosu aşağıda yer almaktadır.

Alan Adları	Soru (n)	Toplam	Puan	Ortalama
1.1. Üretim Ekonomisi	5,0	25	15,77	3,15
1.2. Tedarik	7,0	35	24,93	3,56
1.3. Üretim İşgücü	7,0	35	25,19	3,60
1.4. Kalite Temini	7,0	35	25,47	3,64
Pillar - 1: ÜRETİM	26,0	130	91,36	3,51
2.1. Fikri Mülkiyet ve Yaratıcılık	5,0	25	15,87	3,17
2.2. Inovasyon	8,0	40	26,49	3,31
2.3. Teknoloji ve Otomasyon	7,0	35	23,06	3,29
2.4. Araştırma, Geliştirme ve Test	9,0	45	29,35	3,26
2.5. Enformasyon ve İletişim Teknolojileri	9,0	45	34,55	3,84
Pillar - 2: İNOVASYON & TEKNOLOJİ	38,0	190	129,31	3,40
3.1. Stratejik Pazarlama	9,0	45	29,45	3,27
3.2. Faaliyet Tabanlı Pazarlama	7,0	35	22,26	3,18
3.3. Satış ve Dağıtım	8,0	40	26,67	3,33
3.4. Ürün ve Hizmet Sunumu	7,0	35	26,84	3,83
3.5. Portföy Yönetimi	8,0	40	26,33	3,29
Pillar - 3: SATIŞ ve PAZARLAMA	39,0	195	131,56	3,37
4.1. Bütçeleme	11,0	55	37,50	3,41
4.2. Finansman	10,0	50	36,06	3,61
4.3. Diğer Finans Konuları	6,0	30	18,78	3,13
Pillar - 4: FINANS	27,0	135	92,33	3,42
5.1. İnsan Kaynakları	8,0	40	24,48	3,06
5.2. Organizasyon ve Firma Kültürü	8,0	40	26,21	3,28
5.3. İş Akışı ve Raporlama	6,0	30	19,69	3,28
5.4. İş Farkındalığı	8,0	40	25,17	3,15
Pillar - 5: STRATEJİK YÖNETİM	30,0	150	95,55	3,18
Toplam Derecelendirme	160,0	800	540	3,38

Yukarıda sunulan icmal tablosu çerçevesinde oluşan ve 5'li ölçek değerlendirmesini gösteren benchmarking değerleri aşağıda verilen grafikte konsolide edilmiştir.

Genel Alt Alan Ortalamaları (likert ölçeği)



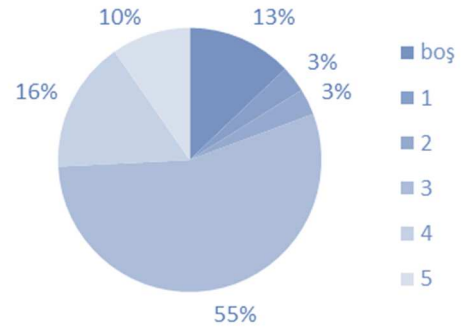
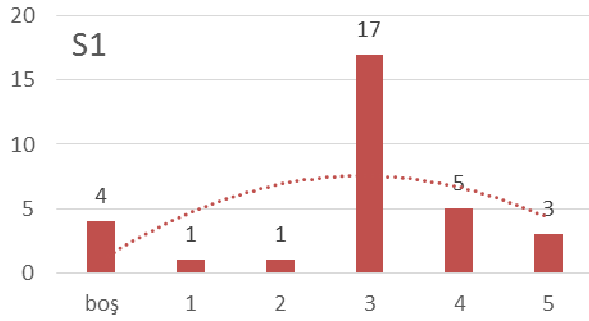
Faktör (Madde) Analizi

Aşağıda yapılan anketin faktör/madde bazlı ve ağırlıklı dağılımın gösterildiği grafikler yer almaktadır. Her bir madde için yapılan değerlendirmeler de şıklar içinde yer almaktadır.

ÜRETİM

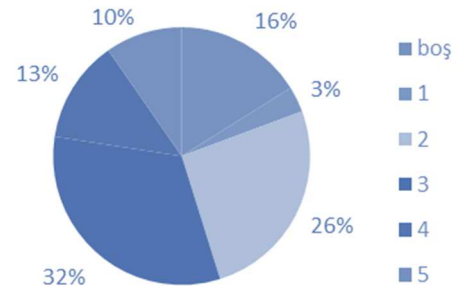
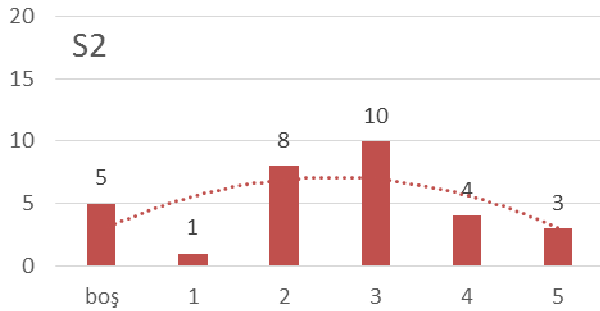
1 Şirket, mevcut üretim kapasitesini verimli bir şekilde kullanıyor mu?

Anket verilerine göre, katılımcılar üretim kapasitesini orta düzeyde görmekte olup % 55lik bir oranla tanımlanmaktadır. Cevaplarda %13lük bir dilimin “boş” olması üretim yapmayan firmalardan kaynaklı olup göz ardı edilmelidir. Dikkat çekici olan üretim kapasitesi düşüklüğüne karşın, çalışma grubu verilerinin sonuçlarında üretim kapasitesi artışına çok değinilmemiş olması, üretim-satış ilişkisinin firmalarımızda yeterli biçimde tartışılmadığının görülmesidir.



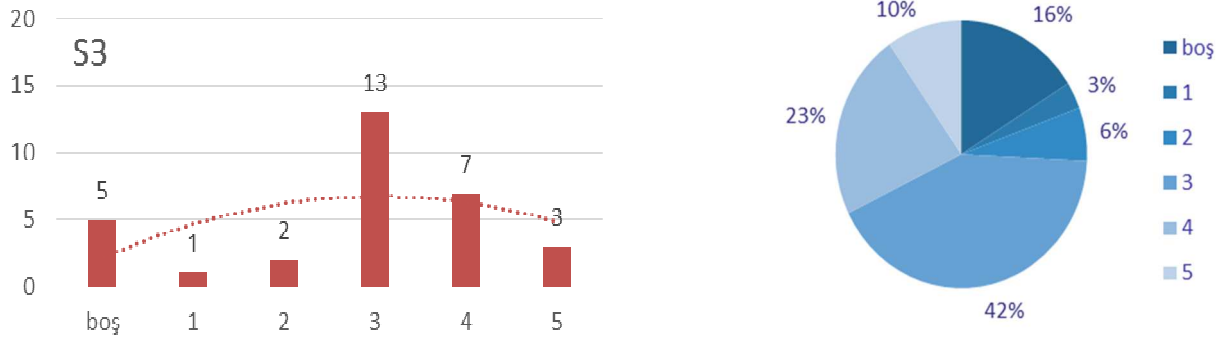
2 Şirket, ölçek ekonomisini yakalayabilmiş durumda mı?

Katılımcı işletmeler “ölçek ekonomisi”nin ne anlama geldiğini henüz kavrayamamış görülmektedir. Ölçek ekonomisini ortalama üstü değerlendiren oran %23de kalmakta, bu işletmelerin de ne oranda doğru değerlendirdiği tartışılabilir durumdadır. Sektörel ve ekonomik sürdürülebilirliğin en önemli parametresi sayılan bu kavram hakkında işletmelerin bilinçlendirilmesi gerekliliği düşünülmektedir.



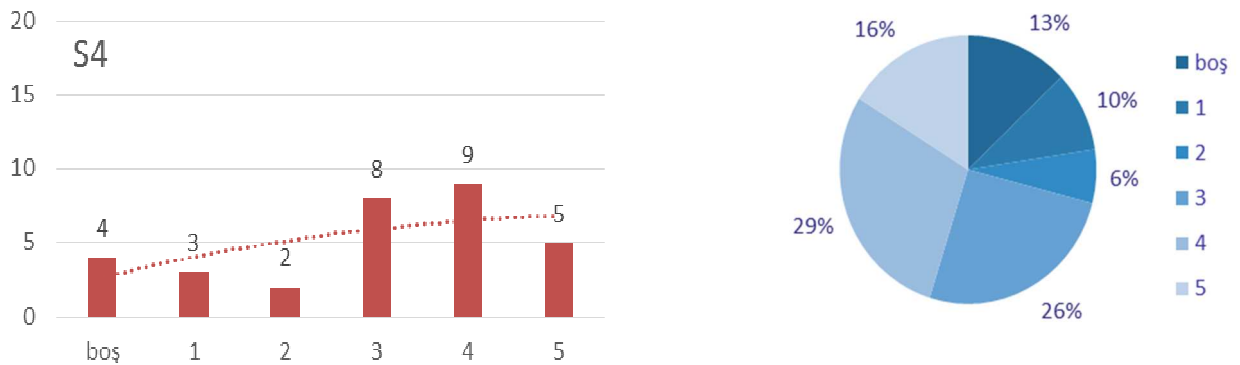
3 Şirket, başa baş noktasının neresinde?

Bulgular katılımcı işletmelerin risk alanında faaliyetlerini sürdürdüğünü işaret etmekte olup, %67lik dilim başa baş noktası hesaplamasını yapamamakta ve/veya satış baskısı ile risk alanında seyretmektedir. Bir önceki madde ile birleştirildiğinde işletmelerimizin ölçek/gerçek karlılık ekseninde yeterli değerlendirme yapamadıkları söylenebilecektir.



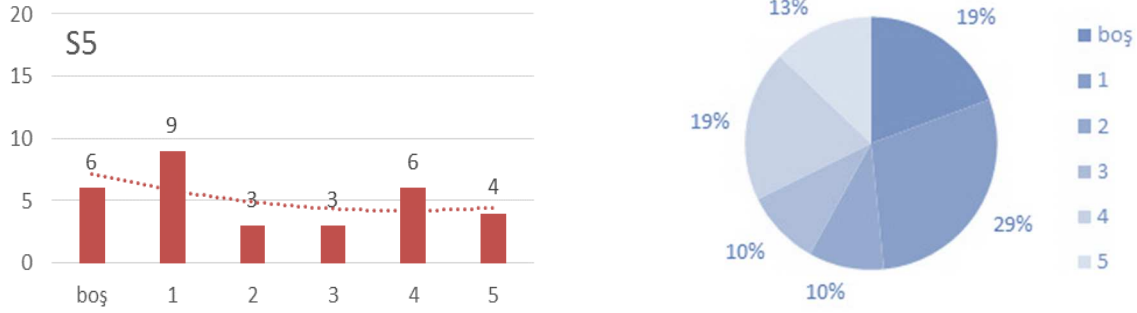
4 Yeterli düzeyde bir üretim planlama prosesi var mı?

Katılım profilinin %71i planlama prosesini ortalama ve üzeri düzeyde gerçekleştirdiklerini beyan etmektedir. Burada tartışılması gereken katılımcıların planlamadan anladıklarının "programlama" olup olmadığının yeniden değerlendirilmesidir. Nitekim talebin şekillendirdiği görülen üretim sürecinin talep baskısına dayalı olarak planlamadan ziyade programlama ile yürütüldüğüne dair bir tereddüt de oluşmaktadır.



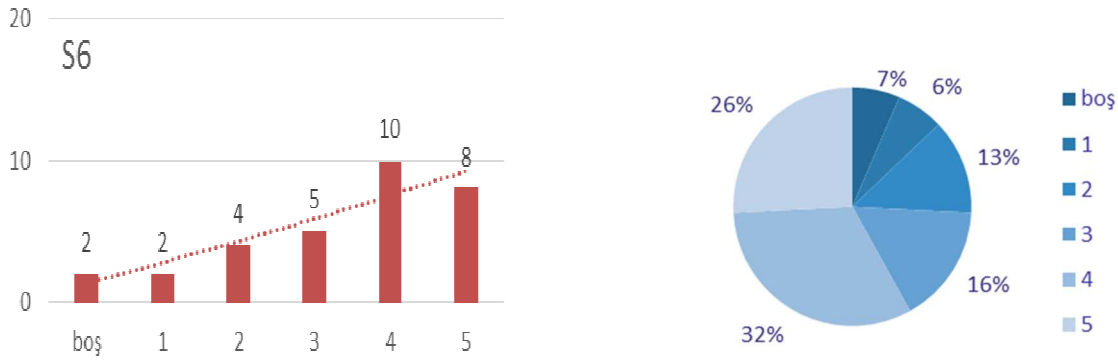
5 Şirketin bir IRP sistemi bulunuyor mu?

İşletmelerimizin sadece %32lik dilimi optimizasyon ve IRP sistemi kullandığını beyan etmektedir. Yukarıdaki bulgularla değerlendirildiğinde işletmelerin genelinin süreç kontrolünde ayrışık ve süreçler arası etkileşimi göz ardı ederek çalıştıkları, bu bağlamda “görünmeyen (overhead) maliyet riski ile karşı karşıya oldukları değerlendirilmektedir. Ayrıca anılan sistemin sadece “bilgisayar” kullanımı ile algılandığı olasılığı da düşünülebilmektedir.



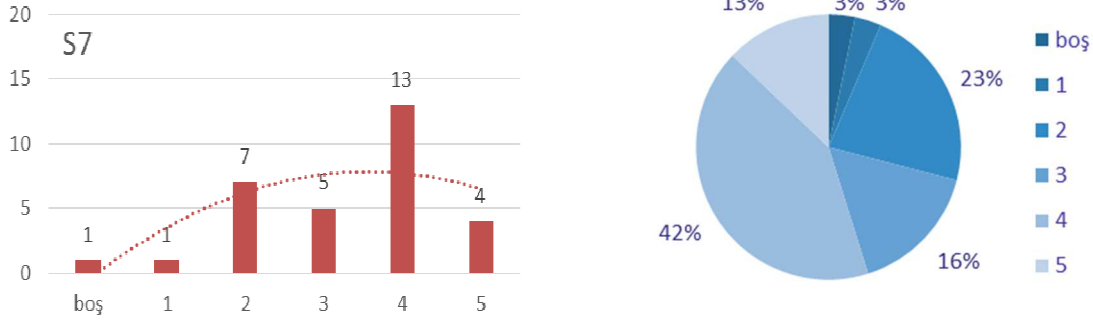
6 Depolama ve hammadde işleme için şirketin yeterli alanı var mı?

İşletmelerimin depolama ve hammadde için tesislerinde yeterli ama geliştirilebilir alana sahip olduklarını değerlendirmektedir (%74). Bu bağlamda stok ve depolama konularında iyileştirici önerilere açık görülmektedir.



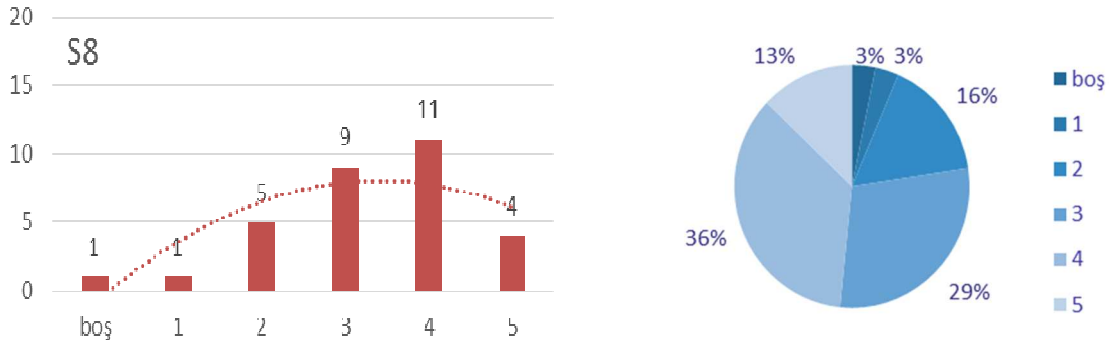
7 Hammadde, sarf malzemesi, yedek parça, yarı mamul ve tam mamulleri izlemek ve yönetmek için gerekli teknolojiler ya da sistemler kullanılıyor mu?

Hammadde ve stok yönetiminde dijitalleşme iyi durumda görülmektedir (%71). Yeni teknoloji ve programların izlenebilmesini teminen bilgilendirilmeleri gündemi yakalama konusunda yardımcı olabilecektir.



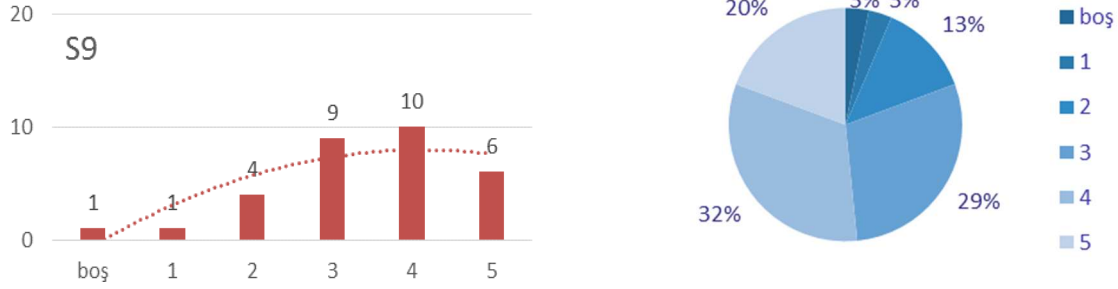
8 Stok-gün-sayısı yönetiminde şirket makul bir seviyeyi tutturabiliyor mu?

Stok/gün sayısı eğrisi düzenli bir artışa sahip olup, bu alanda iyileşme çabası gösterildiği izlenmektedir. Özellikle koşulların da emrettiği biçimde bir devir hızı öğrenilmekte olarak değerlendirilmektedir.



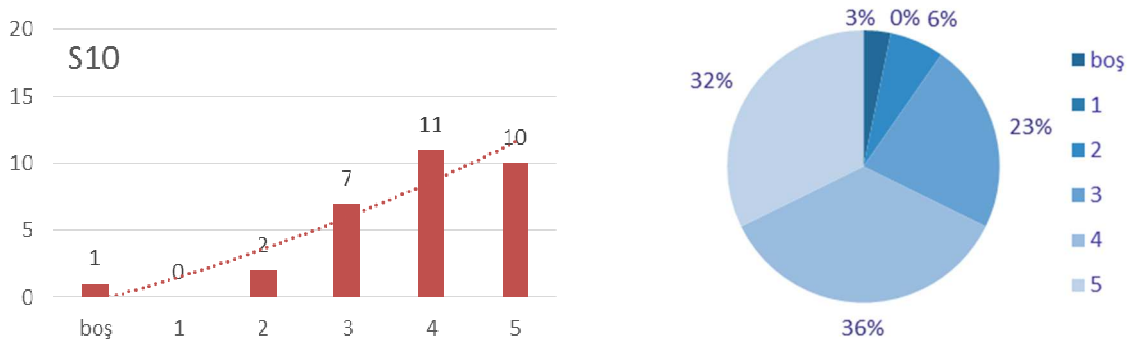
9 Şirketin üretim alanı makul bir düzen, temizlik ve akış sergiliyor mu?

Üretimin fiziksel tasarımı iyi durumda beyan edilmektedir. Burada tarafımızca iyileştirilebilecek olan “seri”, “bant”, “iş istasyonu” vb modellerin de işletmenin üretimine uyumluluğu bağlamında desteklenmesinin kalite/süre/maliyet ekseninde daha rekabetçi olanaklar sunabileceğinin düşünülmesi önerilmektedir.



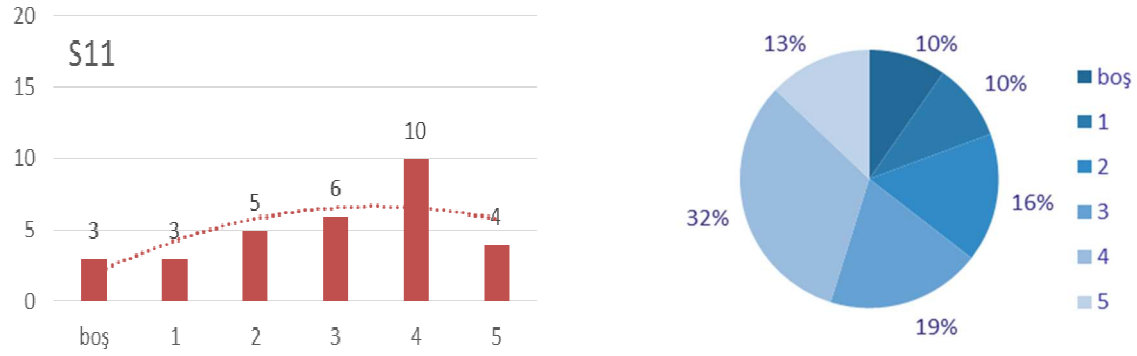
10 Gelen hammadde ve malzemeler için düzenli kontrol ve denetleme yapılıyor mu?

Katılımcı işletmelerin algısı tedarik/giriş aşamasının kontrol açısından başarılı yönetildiğidir. Burada ortalama üstü oran % 91lere ulaşmaktadır. Bu aşamanın tedarikçi üzerinde mi, yoksa işletmenin kendi sorumluluğunda mı olduğu porsiyonuna dikkat edilmelidir.



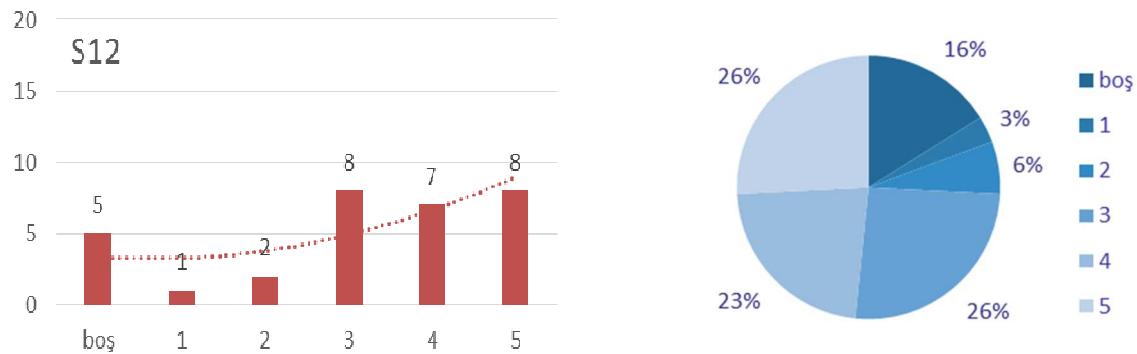
11 Şirket, Just-in-time (tam zamanında) ya da onun benzeri bir sistem uyguluyor mu?

Katılımcıların “just-in-time” algısı “yeterli bilgi” sahibi olunmadığı için eşit dağılım sonuçları vermektedir. Kavramın yukarıda bahsettiğimiz “planlama-programlama” ikileminden kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Bu duruma bağlı olarak özellikle IRP altyapısının optimizasyondan çok “kontrol” amaçlı kullanıldığı ve “önleyicilik” yerine “hatalıyı bulma” anlayışının geliştiği anlaşılmaktadır. Bu durum revizyon ve kalitesizlik maliyetlerinin artışına neden olma riskini beraberinde getirecektir.



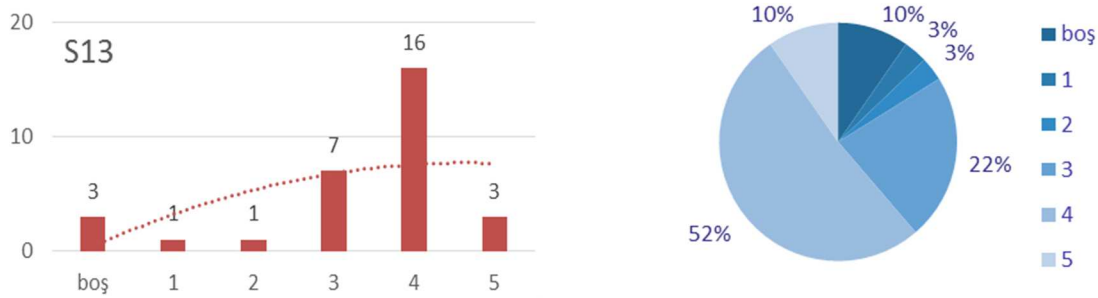
12 Malzeme işleme ve stok yönetimi konusunda daha rekabetçi bir sistem veya teknoloji arayışı bulunuyor mu?

7 Nolu soru ile bütünleşik olarak yeni teknoloji ve programlara yatkınlık ve talep işletmelerimizin güçlendirici yanı olarak öne çıkmaktadır. %75lik dilim bu arayış ve talebe sahipken, bu maddede % 16lık dilim soruya cevap vermemiş olup, bunun büyük ağırlıklı olarak “üretim yapmayan” firmalar kaynaklı olduğu değerlendirilmektedir.



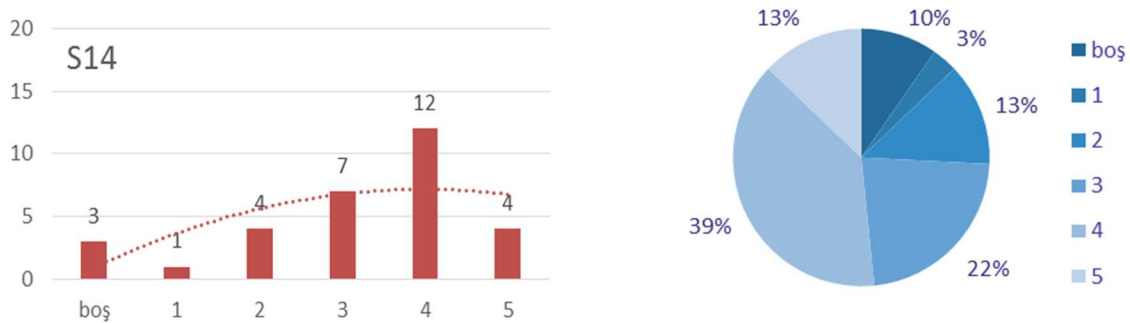
13 Üretimde çalışan işçilerin uzmanlık ve diğer yetkinlikleri nasıldır?

İşletmelerimiz “mavi yaka” yetkinliklerini iyi/çok iyi olarak beyan etmekte, orta üstü bakıldığında bu oran %84ü bulmaktadır. Ancak çalışma gruplarında elde edilen bulgular ve “yetkin personel eksikliği” konusunun ağırlıklı bulgu olarak ortaya çıkması ile çelişen bir durum gözlenmiştir. Bu bağlamdaki değerlendirmemiz “görev-katma değer üretimi” çatışmasının öne çıktığıdır. Şirketlerimizin gelenek ve kültürü “büyük aile” yaklaşımı olup, verimlilik/performans/uzmanlaşma kavramları yerine “liyakat / sadakat / aidiyet” kavramlarının halen esas alındığı söylenebilecektir. (Bu durum farklı düzeydeki beşeri kaynakların tümünde gözlenmekte olup, o maddelerde de not edilecektir).



14 Üretimde çalışan teknikerlerin uzmanlık ve diğer yetkinlikleri nasıldır?

İşletmelerimiz “ara kademe tekniker/teknisyen” yetkinliklerini iyi olarak beyan etmekte, orta üstü bakıldığında bu oran %74ü bulmaktadır. Ancak çalışma gruplarında elde edilen bulgular ve “yetkin personel eksikliği” konusunun ağırlıklı bulgu olarak ortaya çıkması ile çelişen bir durum gözlenmiştir. Bu bağlamdaki değerlendirmemiz “görev-katma değer üretimi” çatışmasının öne çıktığıdır. Şirketlerimizin gelenek ve kültürü “büyük aile” yaklaşımı olup, verimlilik / performans / uzmanlaşma kavramları yerine “liyakat/sadakat/aidiyet” kavramlarının halen esas alındığı söylenebilecektir. (Bu durum farklı düzeydeki beşeri kaynakların tümünde gözlenmekte olup, o maddelerde de not edilecektir).

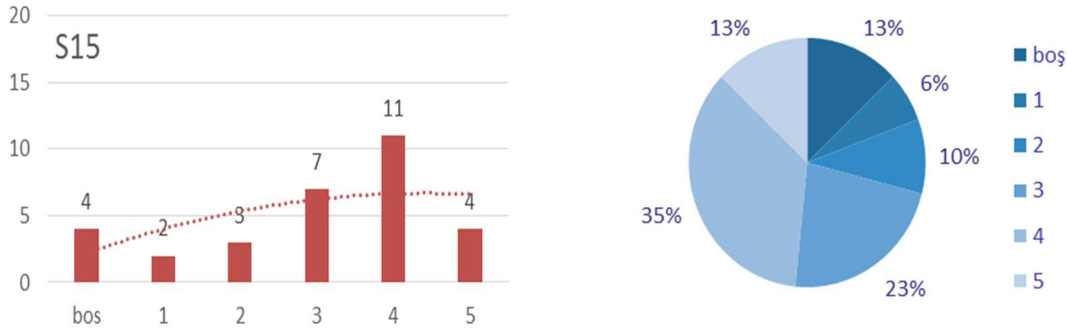


15 Üretimde çalışan mühendislerin uzmanlıkları, tecrübeleri ve diğer yetkinlikleri nasıldır?

İşletmelerimiz “mühendis” yetkinliklerini orta/iyi olarak beyan etmekte, orta üstü bakıldığında bu oran %71i bulmaktadır. Burada dikkat çekici olan %13lük “boş” dağılımıdır. Bu durum işletmelerimizde “mühendis” istihdamının yeterli/doğru oranlarda olmadığını bir göstergesi olarak da değerlendirilmelidir. Nitekim kültürel alışkanlıklar daha ziyade “usta” odaklı çalışma yönünde gelişmiş durumdadır.

Yine burada da çalışma gruplarında elde edilen bulgular ve “yetkin personel eksikliği” konusunun ağırlıklı bulgu olarak ortaya çıkması ile çelişen bir durum gözlenmiştir. Bu bağlamdaki değerlendirmemiz “görev-katma değer üretimi” çatışmasının öne çıktığıdır.

Şirketlerimizin gelenek ve kültürü “büyük aile” yaklaşımı olup, verimlilik / performans / uzmanlaşma kavramları yerine “liyakat/sadakat/aidiyet” kavramlarının halen esas alındığı söylenebilecektir. (Bu durum farklı düzeydeki beşeri kaynakların tümünde gözlenmekte olup, o maddelerde de not edilecektir).

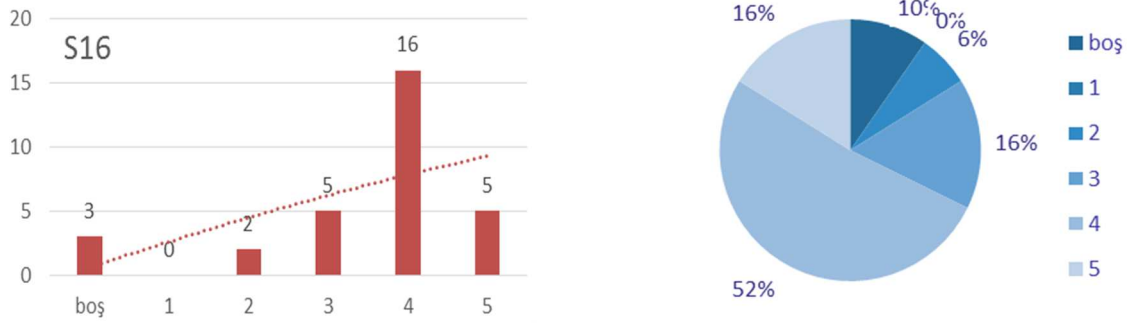


16 Üretimde çalışan yöneticilerin tecrübe ve diğer yetkinlikleri nasıldır?

İşletmelerimiz “yönetici” yetkinliklerini iyi olarak beyan etmekte, orta üstü bakıldığında bu oran %84ü bulmaktadır. Burada dikkat çeken gözlemimiz yönetici kavramının henüz profesyonel bir düzeyde uygulanmadığı, yöneticilerin genelde ikinci kuşak ve/veya aile fertlerinden oluştuğudur. Bu durum “mutemet yönetici” arayış ve beklentisi ile paraleldir. Ancak profesyonel performans kriterleri dikkate alındığında yöneticilerin “alan uzmanlığı”, “deneyim” “hesap verme” ve “yetki delegasyonu” kavramları ile çok da uyuşmadığı değerlendirilmelidir. Yine çalışma gruplarında elde edilen bulgular ve “yetkin personel eksikliği” konusunun ağırlıklı bulgu olarak ortaya çıkması ile çelişen bir durum gözlenmiştir. Bu bağlamdaki değerlendirmemiz “görev-katma değer üretimi” çatışmasının öne çıktığıdır. Şirketlerimizin gelenek ve kültürü “büyük aile” yaklaşımı olup, verimlilik / performans / uzmanlaşma kavramları yerine “liyakat/sadakat/aidiyet” kavramlarının halen esas alındığı söylenebilecektir. (Bu durum farklı düzeydeki beşeri kaynakların tümünde gözlenmekte olup, o maddelerde de not edilecektir).

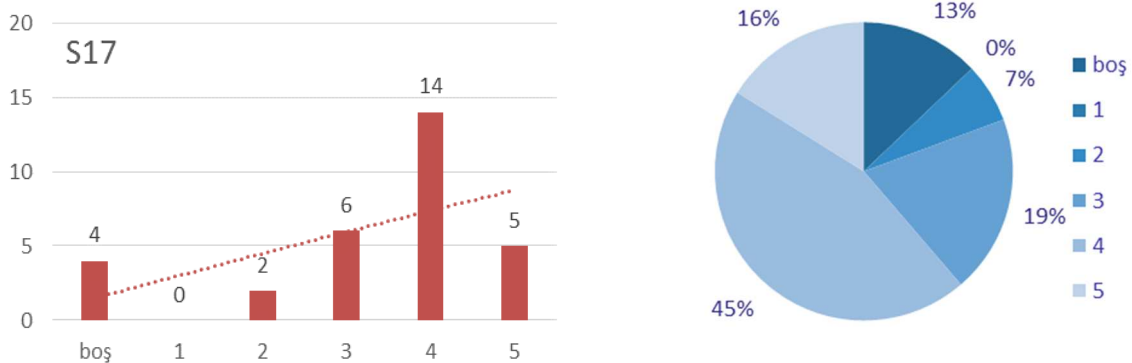
13, 14, 15 ve 16 Nolu. sorular bütünleşik olarak değerlendirildiğinde ise yine dikkat çeken bir durum gözlenmektedir. İşletmelerimizin beyanları mavi yaka – tekniker – mühendis ekseninde bütünleşik olarak değerlendirildiğinde yeterlilik değerlendirilmesinin aşağıya doğru evrildiği, mavi yakaya yaslanma ve güvenmenin en yüksek olduğu, ara kademelerden beklentinin yüksek olduğu, katma değer alınamadığı, ara kademe personel devir hızının yükselme olasılığının yüksek olacağı, üst yönetimin “yakın olduğu” asimetrik kadrolara yaslandığı, yöneticiler ile patronaj arasında değişim stratejileri konusunda çelişme ve çekişme ortamının genişlediği görülecektir.

Yönetici kadroların bu bağlamda etkin programlar halinde “gelecek nesil yönetim ve profesyonel beceriler konusunda yetkinleştirilmesi gerekliliği gözlenmektedir.



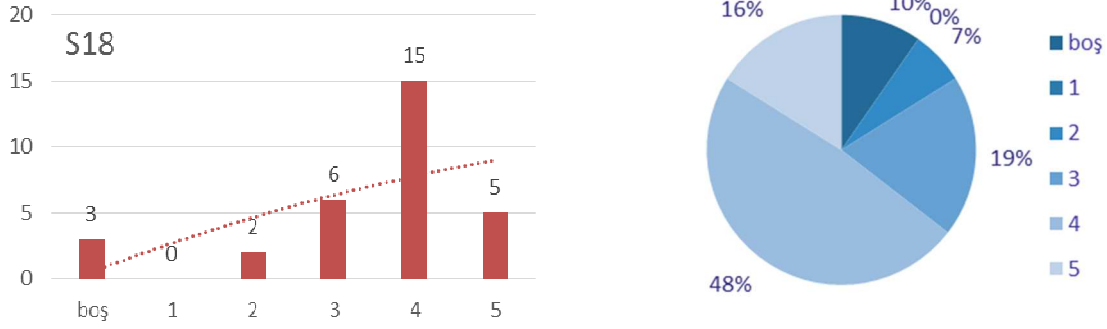
17 Üretimde çalışan farklı profiller genel olarak uyum içinde ve takım ruhuyla beraberce çalışabiliyor mu?

İşletmelerimizin profesyonelleşme/işmetmeleşme/ kurumsallaşma döngüsünde henüz iyileşme gerektiren bir aşamada olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda uyumun “çatışmadan arınmış bir süreç” olduğu geleneği önemli bir kısıt oluşturmaktadır. Bu perspektifle incelendiğinde uyum ve takım ruhunun yakalandığı görülse de (%80), pro-aktif ve girişken bir işletme olabilme gerekliliği olan uzmanlık dinamiklerinin yerine “dengeli ve görev odaklı” bir kültürün henüz algılanamadığı da söylenebilecektir.



18 Üretim bölümü şirketin diğer bölümleriyle etkin bir işbirliği içinde çalışabiliyor mu?

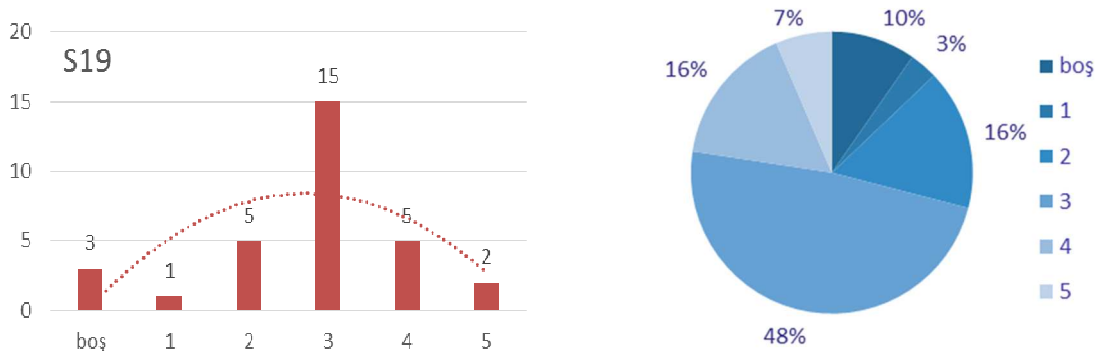
İşletmelerimiz genelde “üretim” odaklı bir yönetim tarzı benimsemiş durumdadır. Bu bağlamda üretim odağı alınması ile oluşan “zorunlu” bir uyumdan da bahsedilmesi gereklidir. Bulgulara göre beyan edilen uyumluluk yüzdesi % 83 düzeyindedir.



19 Üretim bölümü değişen pazar koşullarını ve ihtiyaçlarını yeterince takip edip anlıyor mu?

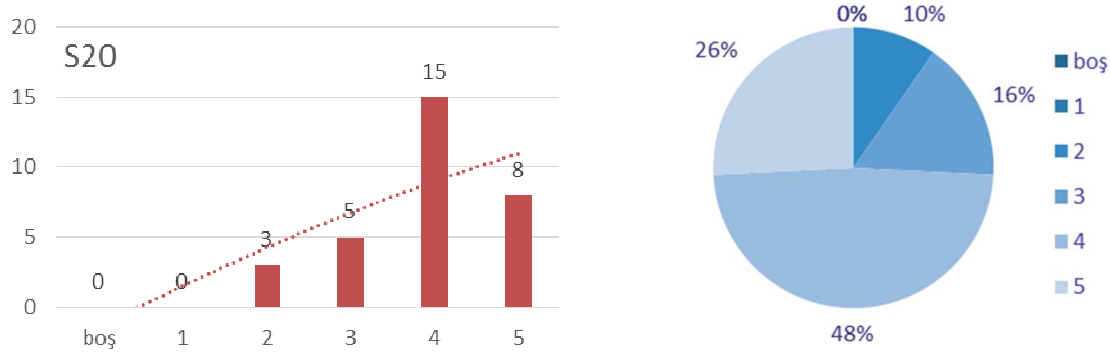
Verilere göre işletmelerimiz “ürün” yerine “üretim”i öne çıkarmakta bu bağlamda pazar koşulları işletmelerimizi kısıtlayabilmektedir. Nitekim %77lik bir yoğunlaşma orta/orta altı bölgede izlenmektedir. Bu alanın iyileştirilmesi ÜR-GE ve AR-GE ötesinde “faaliyet bazlı ve stratejik pazarlama” becerilerinin geliştirilmesi ile paraleldir. Bu çerçevede “müşteri ve tedarikçi bağımlılığının” da izlenmesi esas olmalıdır.

Ayrıca işletmelerimizin ürün bölümlendirmesi ve çeşitlendirilmesi konularında da daha fazla çaba göstermeleri önerilmektedir.



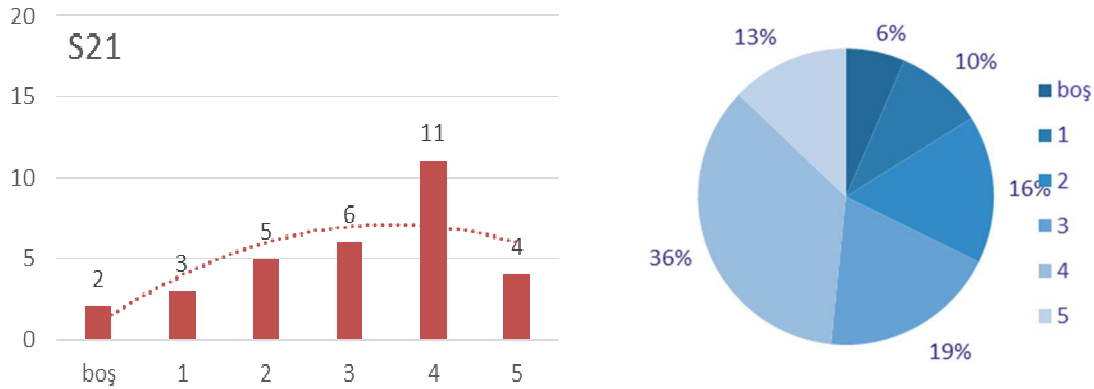
20 Şirket, genel olarak kalite algılamasına ve bilincine sahip mi?

İşletmelerimiz kalite gerekliliğini tümüyle benimsemektedir (%90). Ancak 21, 22 ve 23. Madde ile bütünleşin değerlendirildiğinde benimsenen gereklilik kadar operasyonel iyileşmenin oluşmadığı görülecektir. Bu noktada en önemli önerimiz “kalite kontrol” yerine “kalite temini” vizyonunun ele alınması olacaktır. Bu bağlamdaki bulgu ve değerlendirme sonuçları anılan alt maddelerde izlenebilecektir.



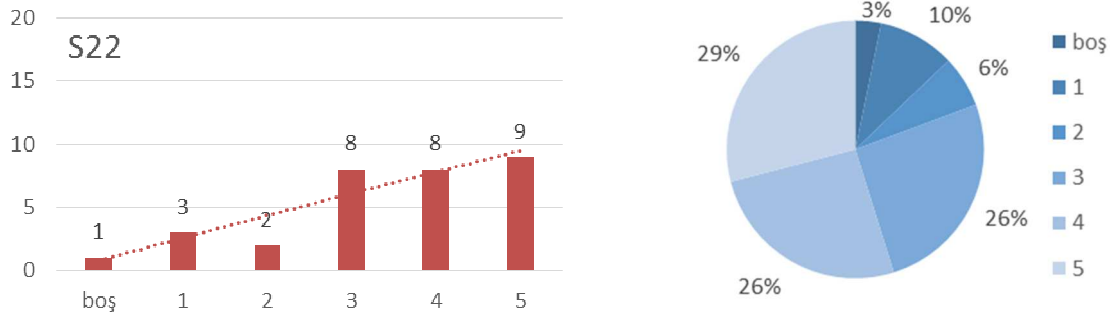
21 Şirketin olması gerektiği boyutta ve donanımda bir kalite bölümü var mı?

İşletmelerimizin kalite personeli olmasına karşın gerekli boyut ve donanıma sahip bölümlenmeleri yetersiz görülmektedir. Bu durum kalite “temini” yerine kalite “kontrol” anlayışı ile örtüşük olup, işletmelerimiz tümü ölçüğünde “kalite bilinci” henüz içselleşmemiş görülmektedir. Bu konuda kendini “çok iyi” gören işletme dilimi %13de kalmaktadır.



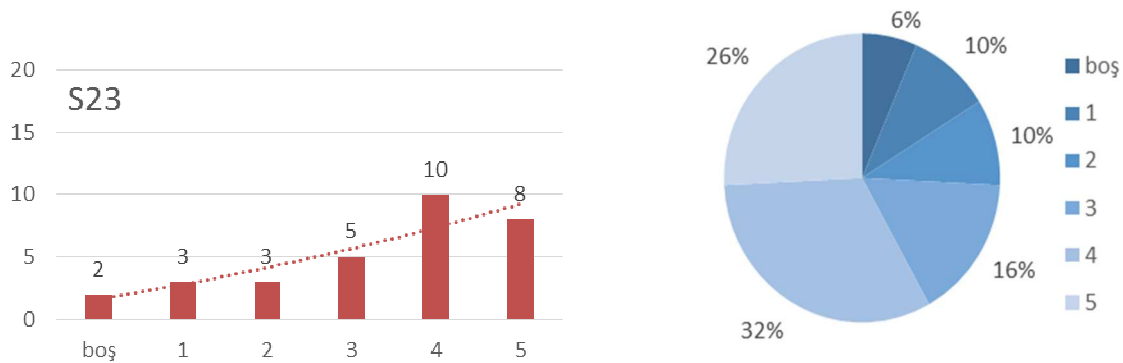
22 Şirketin kalite yönetim sistemi bulunuyor mu?

İşletmelerimiz genel anlamda kalite yönetim sistemine sahip olduklarını beyan etmektedir (%81). Ancak değerlendirilen kalite sistemi algısının “zorunlu kalite belgesi alma” koşulları ile sınırlı kaldığıdır.



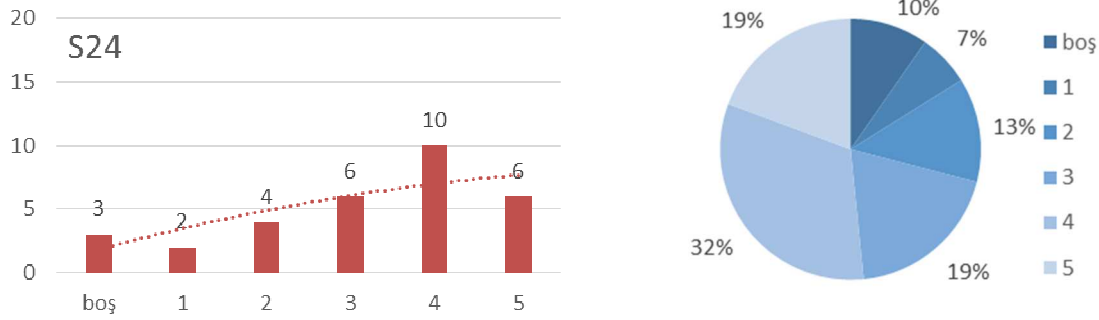
23 Şirket, kalite konusuna devamlı bir kaynak (mühendis, uzman, eğitim, sistem, vb.) ayırıyor mu?

Sektör firmalarımız kalite personelini alanın gerektirdiği yeterliliklerden ziyade özellikle “üretim alanı ile deneyimli” personel içinden seçmektedir. Bu durum “kalite yönetimine kaynak ayırmak” yerine “kalitesizlik maliyetlerini üstlenmek” formunda bir bütçe kalemi oluşturmaktadır. Ancak optimistik olarak izlenen bu alanda bilincin gelişme trendinde olmasıdır.



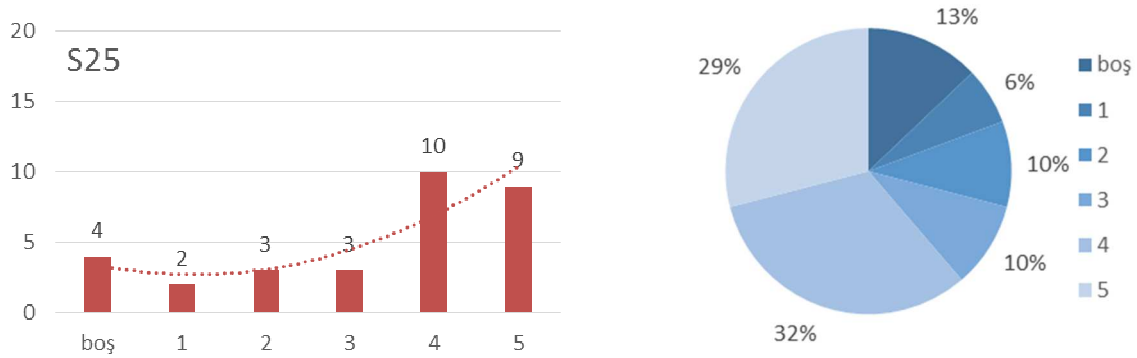
24 Üretim operasyonlarında istatistiki-proses-kontrol uygulanıyor mu?

İşletmelerimiz “bölüm/departman” anlayışından “süreçlerle yönetim” anlayışına evrilmektedir. Bu olumlu durumun etkinliği “süreçlerin ayrışık hale gelmesinin önlenmesi” konusunda daha fazla çaba gerektirmektedir. Aksi durumda süreçlerin etkileşimi eksiklerine dayalı oluşacak görünmeyen maliyetler işletmeye ciddi yük getirecektir. Önerimiz işletmelerimizin “süreç etkileşim haritalarını” “verimlilik” maliyet” ve “yaratılan katma değer” parametreleri dikkate alınarak oluşturulmasıdır.



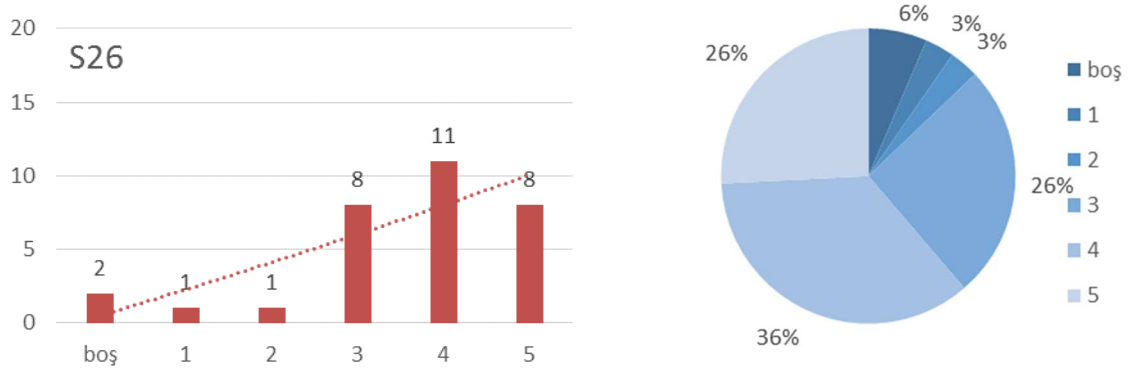
25 Şirketin yazılı bir proses dokümantasyonu var mı?

İşletmelerimizin temelde Kalite Belgeleri ile zorunlu kaldıkları dokümanları (KEK) çerçevesinde süreç tanım ve sorumluları bulunmaktadır. Bu noktada önemli olan dokümantasyonla uyumlu pratiklerin de gerçekleştirilmesidir.



26 Malzeme ve hammadde israf oranı hesap ediliyor mu?

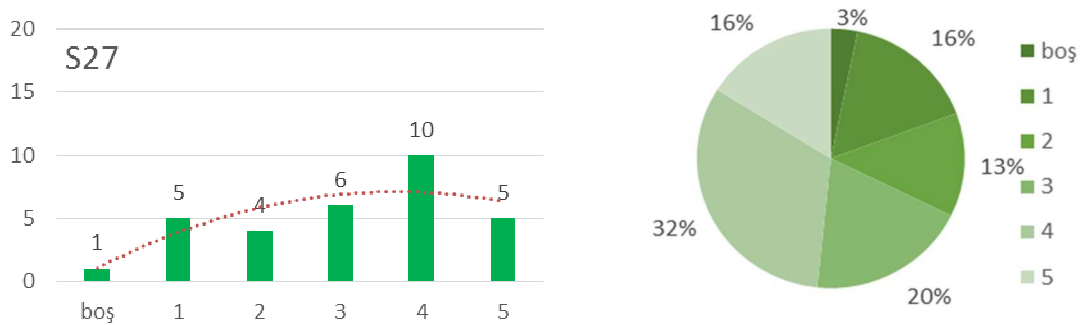
Ekonomik şartlar gereği işletmelerimizin % 88lik dilimi malzeme ve hammadde fire oranlarını hesaplamaktadır.



TEKNOLOJİ VE İNOVASYON

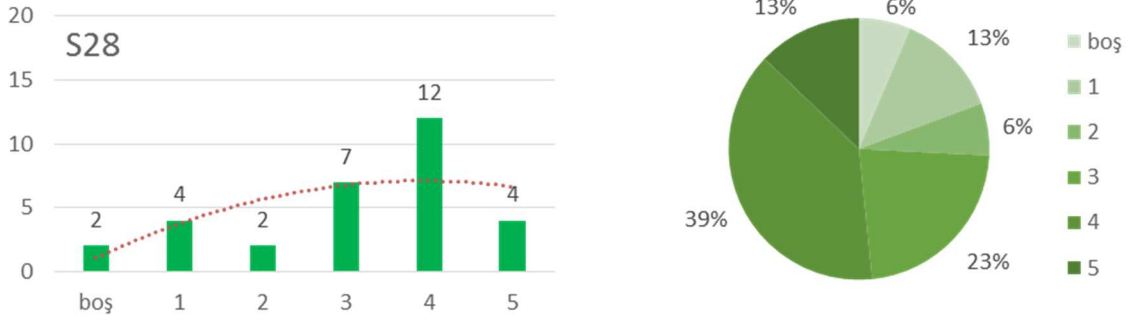
27 Şirket, fikri mülkiyet hakları (patent, formül, tasarım, yazılım, tescilli marka, vb.) konusunda yeterince bilgili mi?

Veriler değerlendirildiğinde fikri mülkiyet hakları konusunda %52lik bir dilimin konu ile eksiklerinin olduğu gözlenmekte olup, %32lik dilimin bilgisinin ise ağırlıklı olarak "isim tescili" konusunda ağırlaştığı anlaşılmaktadır. Küresel rekabet koşullarını destekleme açısından bu konuda işletmelerin bilgilendirilmesi ve desteklenmesi gerekliliği açık olup, Derneğin bu konuda da öncü rol üstlenebileceği değerlendirilmektedir.



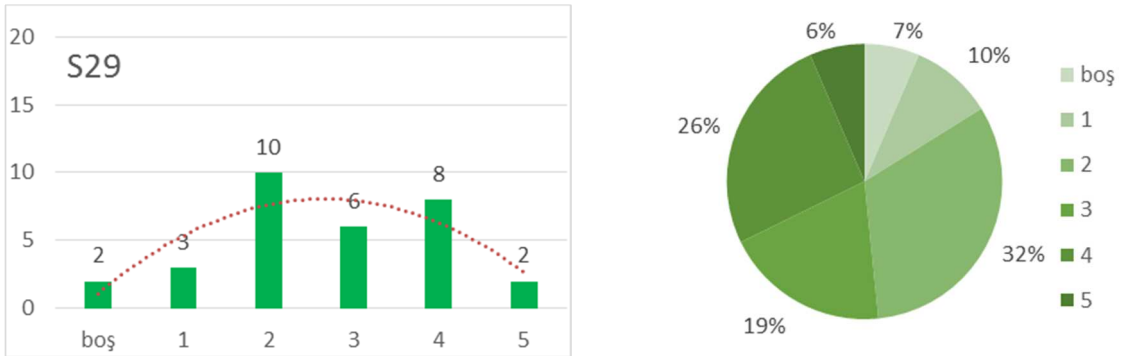
28 Şirketin, son 5 yılda bu konuda başarısı ya da somut bir ilerleme alanı bulunuyor mu?

Bulgular işletmelerimizin fikri mülkiyet konusuna yeni yeni önem verdiklerini göstermektedir. Henüz % 48lik bir dilim bu konuda çalışmalarını yeterince gündemine almamıştır.



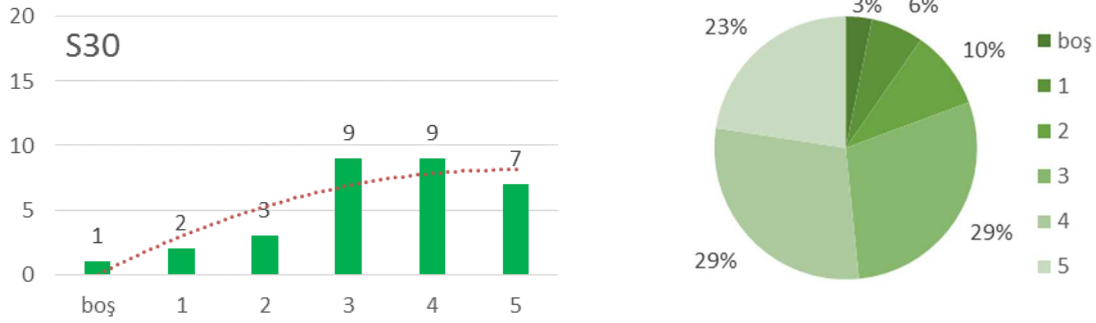
29 Şirket içerisinde yaratıcılığı ve katma-değerli fikirleri ödüllendiren bir mekanizma var mı?

İşletmelerimizde yaratıcı fikirlerin üretilme düzeyi düşük durumdadır (%68). Bu durumun daha ziyade kurumsallaşma konusunda yaşanan eksiklerle açıklanması gerekecektir. Öneri sistemi uygulanan işletmelerimizde ise (muhtemel % 32lik dilim) yeterli etkinliğin henüz sağlanamadığı ve büyük oranda kalite sistemleri diktesi ile olduğu düşünülmektedir.



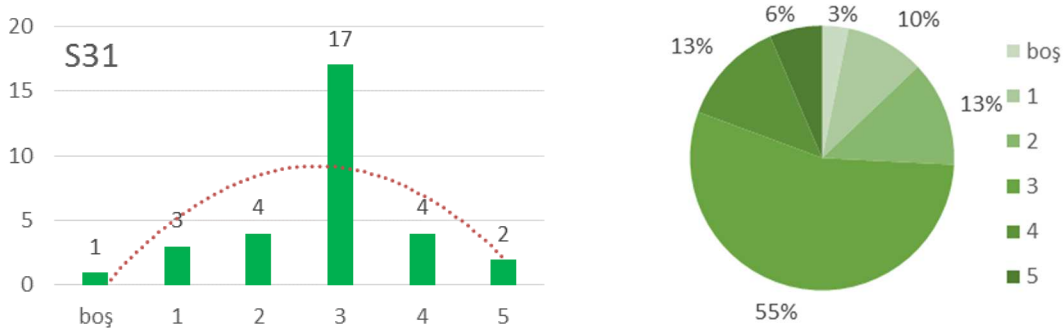
30 Şirkette bulunan iç paydaşların yapıcı önerilerde bulunabilmesi için serbest ve uygun bir iş kültürü mevcut mu?

Öneri sistemlerinin algılanması ve iş kültürüne yansımada gözle görülür bir anlayış gelişimi bulunmakta olup, ancak henüz uygulamaya geçme konusunda sıkıntılar izlenmektedir.



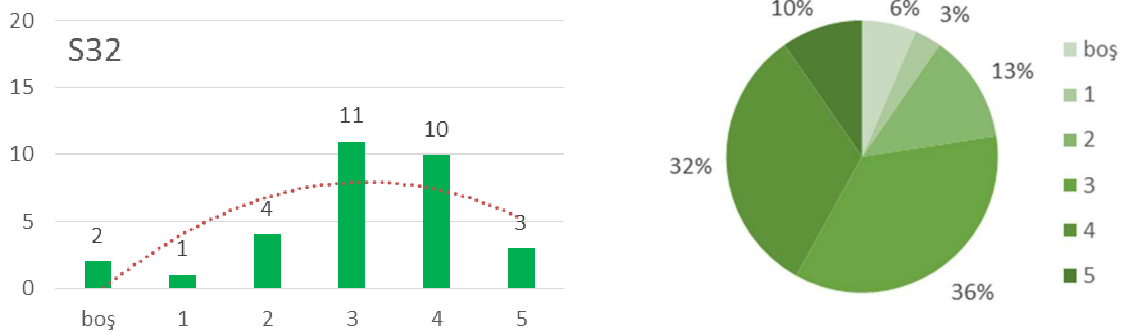
31 Şirket içerisinde gelen öneriler, yaratıcı fikir ve uygulamalar sayısında tatminkâr bir seviye yakalandı mı?

İşletmelerimiz sisteme açık olduklarını ifade etmekle birlikte %55 oranında tatminkâr olmasa da kabul edilmiş bir düzeyde "öneri modellerine" yaklaşmaktadır. Bu noktada önemli ve iyileştirici olan her kademe iç paydaşın önerilerine açık olmak gerekliliğidir. Bulgular önerilerin daha ziyade beyaz yakaya açık olduğu şüphesini doğurmaktadır.



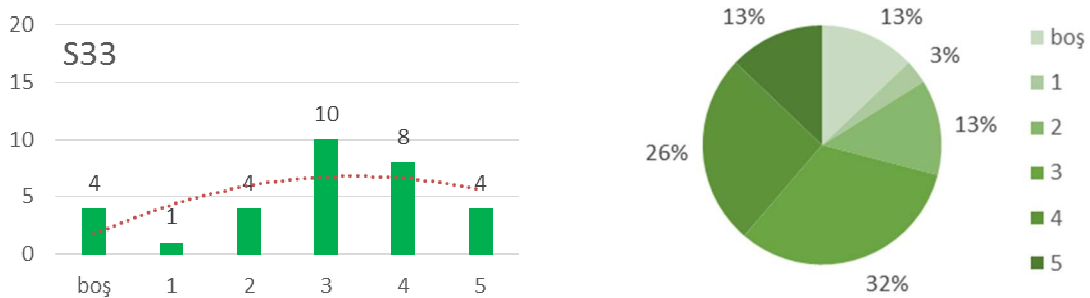
32 Ürün/hizmet inovasyonu konusunda son 5 yılda önemli ve somut bir ilerleme var mı?

İşletmelerimiz rekabet koşullarının da etkisi ile ürün geliştirme çalışmaları ile daha fazla yüz yüze kalmış durumdadır. Bu bağlamda işletmelerimizin esnek yapıda olduğu bir gerçekliktir. Bu noktadan hareketle sadece ÜR-GE üzerine gitmenin ötesinde ürün segmentasyonu ile “daha nitelikli ve katma değer yaratıcı” ürün/hizmet üretimi sürecine geçilebilmeli ve inovatif süreç yönetimi esas alınmalıdır. Son 5 yıllık dönemde pozitif gelişim yaşama oranının % 78 e ulaşması önemli bir avantaj olarak değerlendirilmektedir.



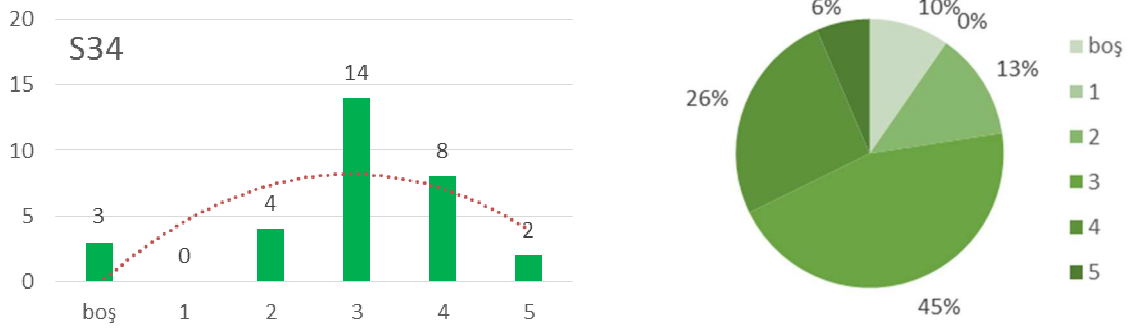
33 Proses inovasyonu konusunda son 5 yılda önemli ve somut bir ilerleme var mı?

Bulgular proses inovasyonu konusunun tam anlamıyla bilinmediğini, süreçlerle çalışma anlayışının proses inovasyonu olarak algılandığını göstermektedir. % 61 lik dilim henüz süreçlerle yönetim aşamasında yer almakta iken, sadece % 13 lük bir dilimin “süreç etkileşimi çalışması” için de yer aldığını ifade etmektedir.



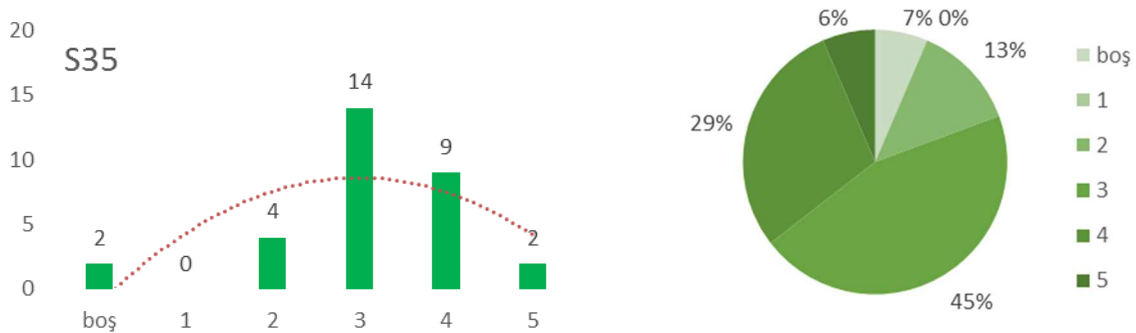
34 Örgütsel/yönetisel İnovasyon konusunda son 5 yılda önemli ve somut ilerleme var mı?

İşletmelerimizde örgütsel yenilesim başlamış görülmekte olup, son 5 yıl içerisinde bu alanda pratiğe yönelebilmüş dilim ise % 32 olarak ölçülmektedir.



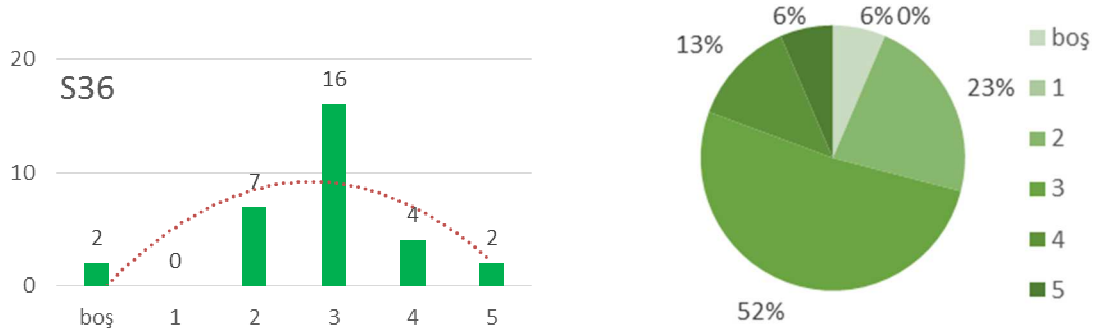
35 Ticarileşme ve pazarlama inovasyonu konusunda son 5 yılda önemli ve somut bir ilerleme var mı?

Ticarileşebilme ve pazarlama inovasyonu dağılımı da bir önceki soru ile denk dağılıma sahip olup, farklı olarak gözlenen işletmelerimizin Pazarlama ve Satış olgularını henüz çok da ayırtıramamış olduğudur. Bu bağlamda özellikle müşteri bağımlılığı yüksek işletmelerimizde “pazarlama” alanında inovatif bir gereksinim algılanamamaktadır.



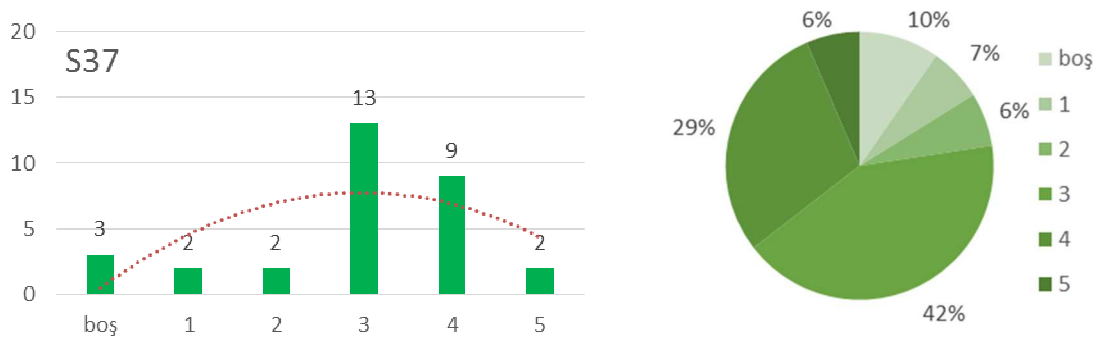
36 Şirket, bütün alanlardaki inovatif uygulamalar göz önüne alındığında yeterli düzeyi yakalayabiliyor mu?

Bulgular işletmelerimizin bütüncül olarak yenileşim istediği ancak pratiğe geçme konusunda tereddütlü ve statükocu bir tutum izledikleri, bu bağlamda da değişim altyapısına yatırım yapmaya çok da istekli davranmadıkları değerlendirilmektedir.



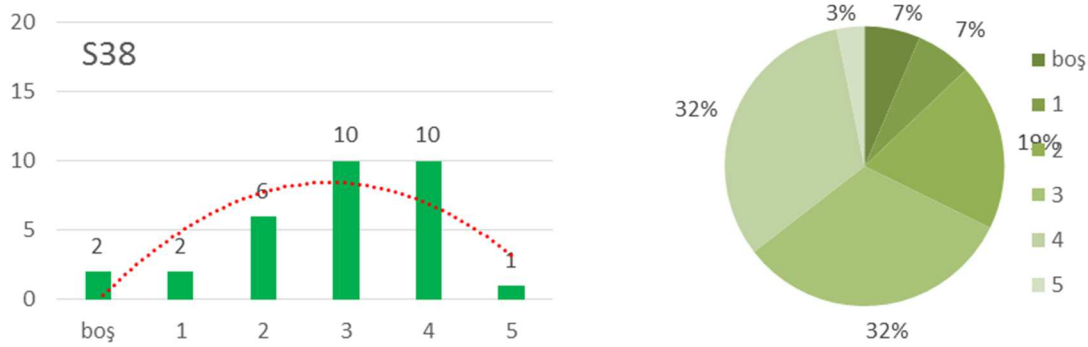
37 Şirket, içinde olunan sektörün veya iş kolunun gerektirdiği inovasyon ihtiyacına kıyasla nasıl konumlanmış durumdadır?

Kauçuk Sektörü ulusal ve küresel dinamiği çerçevesinde işletmelerimizi de yenileşime zorlamaktadır. Ancak 36. Soru değerlendirmesi ile birlikte değerlendirildiğinde bu sürecin Proaktif değil, inaktif olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durum konumlanma problemlerine neden olacağı gibi “ölçek ekonomisi” soruları ile bir araya gelince işletmelerimiz için “risk faktörleri” oluşturduğu izlenmektedir.



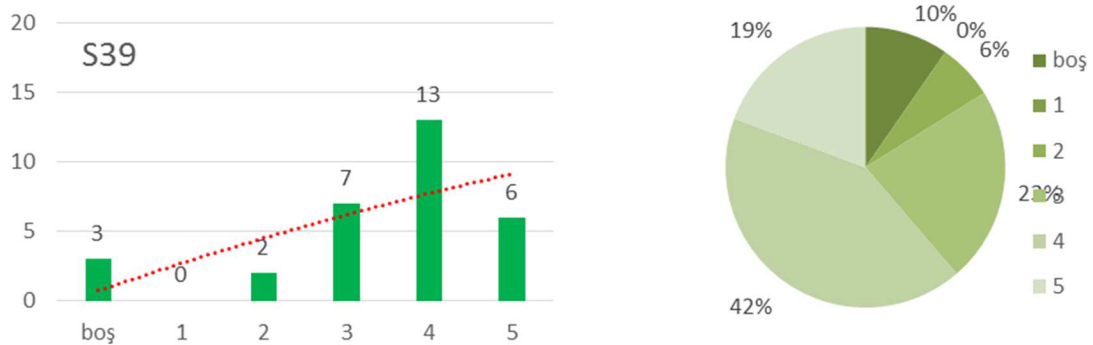
38 Şirket, inovasyonu desteklemek ve önünü açmak için gerekli eğitim, koçluk ve diğer isteklendirme araçlarını yeterli düzeyde kullanıyor mu?

İşletmelerimiz dışarıdan alınan kurumsal desteklere açık bir tavır içindedir. Ancak alınan eğitim, koçluk ve desteklerden beledikleri etkiyi aldıkları konusunda müteredit görülmektedir. Burada önemli olan, çalışmaların çıktılarının somut kriterlerle ölçülmesi olup, işletmelerimizin inovasyon, değişim ve konumlanma çalışmalarında kendi amaç, hedef ve ölçütlerini net biçimde ve “uygulanabilir” olarak belirlemeleridir.



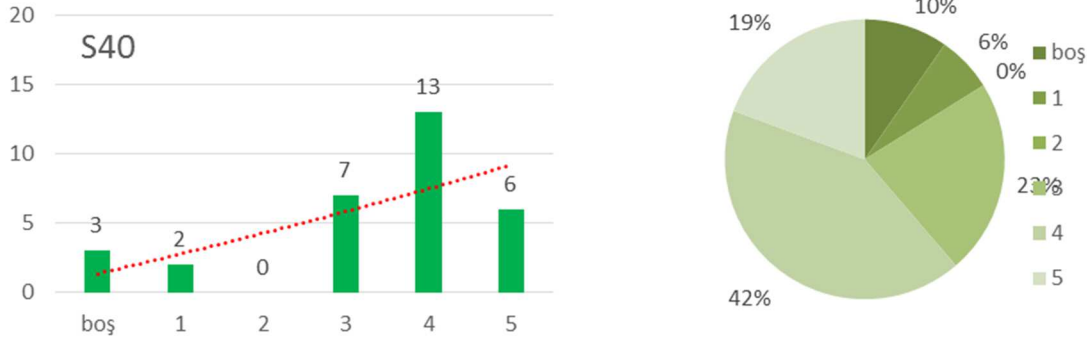
39 Şirket, inovasyon alanındaki gelişmeleri takip edebilmek için mevcut kanallardan (fuar, internet, medya, tedarik zinciri, üniversiteler, diğer sektör kuruluşları, vb.) etkin bir şekilde yararlanıyor mu?

Sektördeki işletmelerimiz inovasyon takibi konusunda istekli ve açık bir tutum içindedir. Yine burada da hatırlatmamız gereken izlenilen sürecin işletmeler içinde de uygulanabilmesi ve mutlaka kurumsal kültür olarak içselleştirilebilmesinin başarılmasıdır. Aksi takdirde işletme dış etkenlerin enflasyonuna açık olacak ve maliyetleri olumsuz etkilenebilecektir.



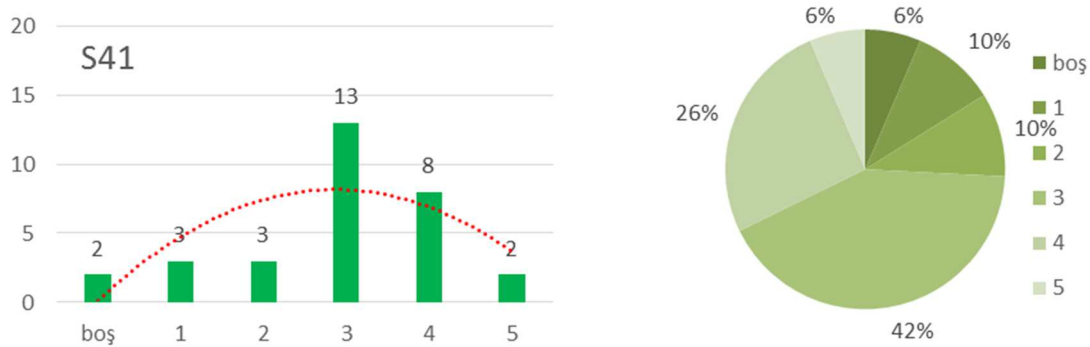
40 Üretim alanında uygun ve gerekli teknoloji yatırımı söz konusu mu?

İşletmelerimiz odak olarak doğrudan üretime yönelik bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda yatırım önceliklerini ilk olarak “üretim” alanına almaktadır. Bu burum “bütçe etkin” (yatırım getirisinin optimizasyonu) bir yöntemle yapılmalıdır. Bulgularda gözlenen yatırıma yönelim dilimi %90a ulaşırken orta-orta üst bandının %71i bulması yatırımların daha dikkatli planlanması ve gelecek vizyonu ile örtüşmesi gerçeğini ifade etmektedir.



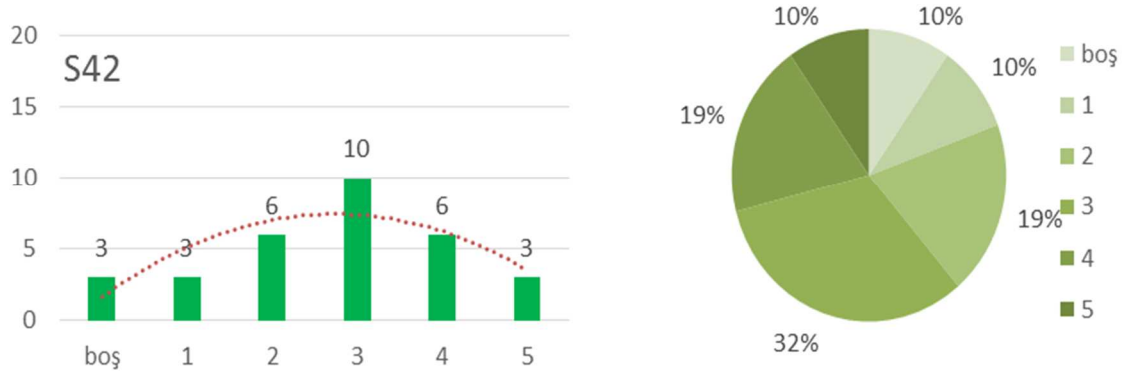
41 Satış ve pazarlama alanında uygun ve gerekli teknoloji yatırımı söz konusu mu?

Satış-pazarlama alanında teknolojik yatırımların yeterince yapılmadığı izlenmektedir. Bu durum satışın tanımlı üretim ve müşteri bağımlılığı ile açıklanması olasıdır.



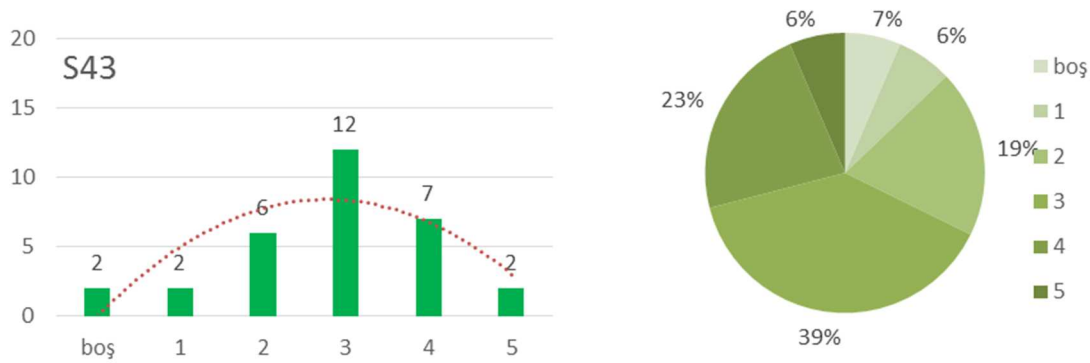
42 Lojistik ve dağıtım alanında uygun ve gerekli teknoloji yatırımı söz konusu mu?

İşletimlerimizin lojistik ve dağıtım alanlarında teknoloji ile henüz istenen düzeyde buluşamadığını göstermektedir. Bu alanda da değerlendirilen “etkin ve maliyet düşürücü” yatırımdan ziyade “denetim/kontrol” yatırım ve programlarına yönelme yaklaşımıdır



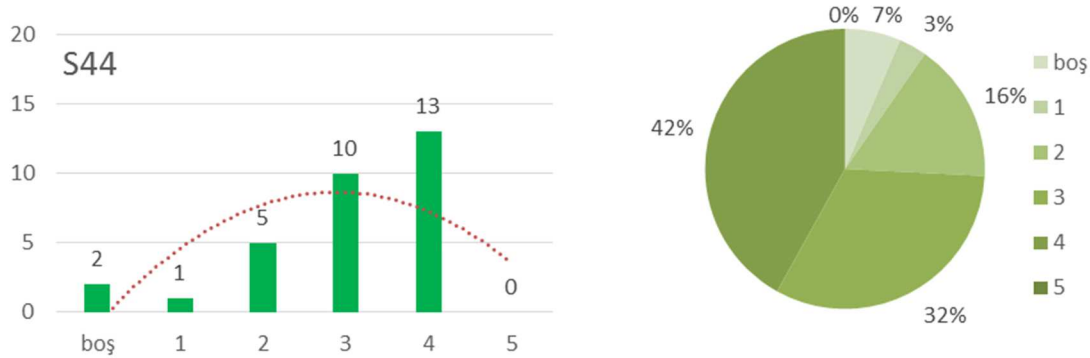
43 İş ve piyasa istihbaratı konusunda uygun ve gerekli teknoloji yatırımı söz konusu mu?

Sektörel bilgi toplama konusu da işletmelerimiz için kritik bir konudur. Mevcut kültürümüz bilgi saklayarak güçlü kalmak yönünde olup, bilgi verilere dayalı analitik süreçler yerine deneyim ve kanaatlere dayalı bu kültür “istihbarat” kavramını “gizli bilgi” ile eşleştirmekte olup, piyasa ve iş hayatı verilerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi eksik kalmaktadır. Nitekim bulgular % 71lik bir dilimin bu konuda teknoloji ve yatırım yapmaktan henüz uzak olduğunu işaret etmektedir.



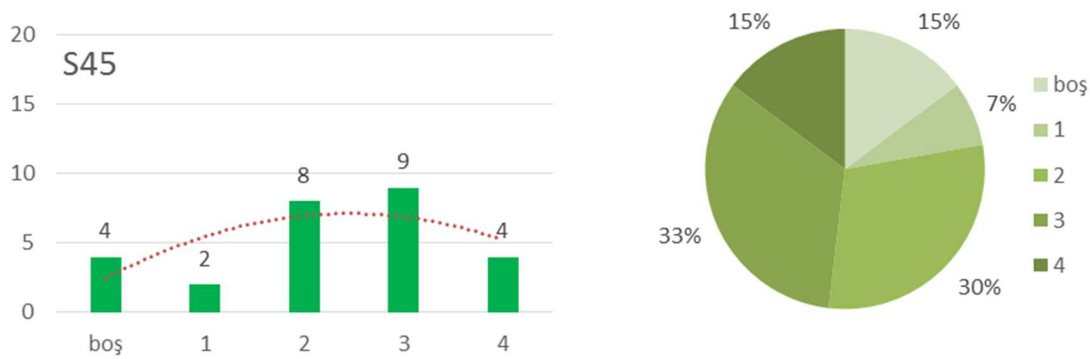
44 İnsan kaynakları ve finans/muhasebe alanında uygun ve gerekli teknoloji yatırımı söz konusu mu?

İşletmelerimiz özellikle de muhasebe alanında teknoloji ve program yatırımlarına yönelmiş durumdadır. Ancak gözlemimiz bu yatırımların da “gelişim ve optimizasyon” için değil, denetim ve kontrol yaklaşımli bir yönetsel tercih olduğu, özellikle İK için yapılan yatırımların performansa değil, bordro işlemlerine yöneldiğidir. Bu durumun en temel göstergesi ankette “çok iyi” seneğinin % 0 olmasıdır ve bu alana yapılan yatırımların “karlılık ve katma değer üretimine” katkısının bilinmediği ve izlenmediğidir.



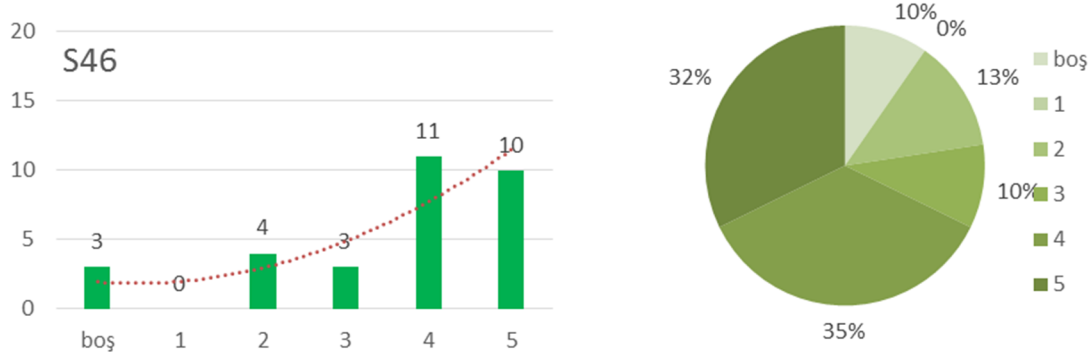
45 CRM ve bütün iç ve dış paydaşlarla iletişim konusunda yeterli ve uygun altyapı yatırımı söz konusu mu?

İşletmelerimizde CRM yatırımı etkin işletilememektedir. Güncel pazarlama yöntemlerini destekleyici (iş zekâsı platformları vb.) programlar yerine “müşteri takip” düzeyinde ve temel IT programları ile süreç yönetimi tercih edilmektedir. Bu durum geleceğe yönelik müşteri tutum ve taleplerinin öngörülmesi ve planlanması yerine “gerçekleşmiş/tamamlanmış” bir portföy izlenmekte “müşteri sadakati” sağlanmaya çalışılmaktadır. Bulgular da % 52 dilim ile müşteri takibinin tek başına yeterli olamadığı koşulu ile yüz yüze olduğunu göstermektedir.



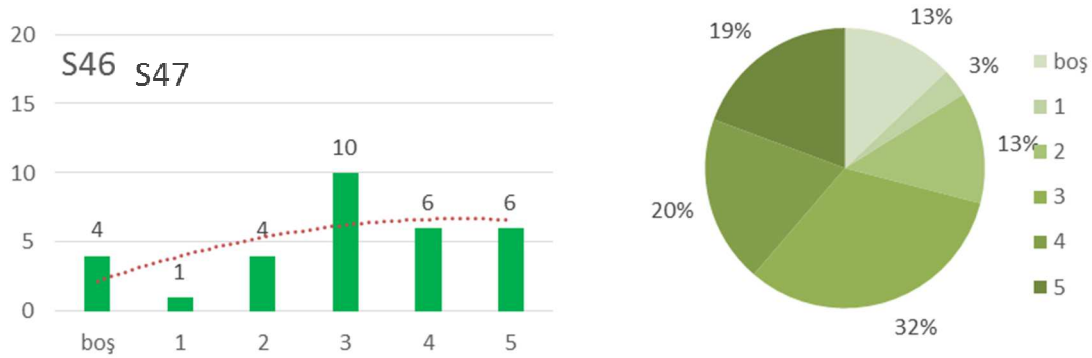
46 Gerekli olabilecek yeni teknolojiler konusunda vizyon, heyecan ve istek söz konusu mu?

Yeni teknolojik gelişmelere ilgi ve heyecan tüm işletmelerimizde yüksek düzeyde ve yükselme eğimindedir. Bu noktada önemli olan “yeni gelişmelerden doğru teknolojinin seçim ve yatırımı” olmalıdır.



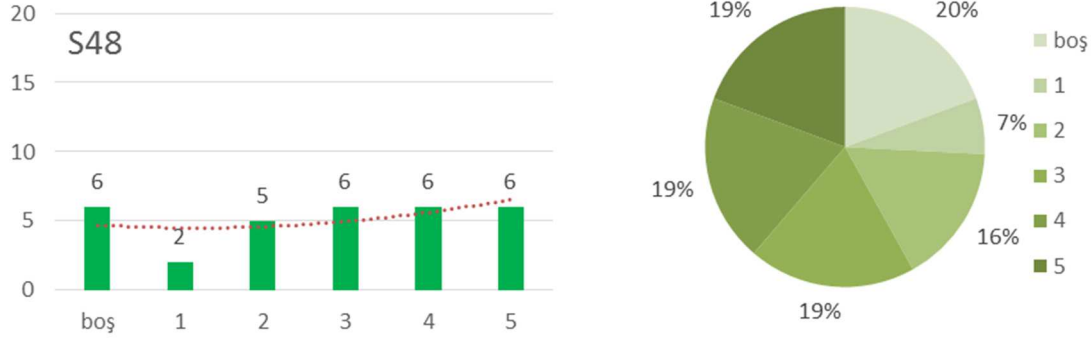
47 Şirketin AR-GE anlayışı ve uygulaması yeterli düzeyde mi?

İşletmelerimizin AR-GE anlayışı yüksek ancak uygulamaları yetersiz görünmektedir. Bu bağlamda mevcut isteği destekleyecek kolektif girişimlerin ve bilgi paylaşımının geliştirilmesi önemli ve uygundur.



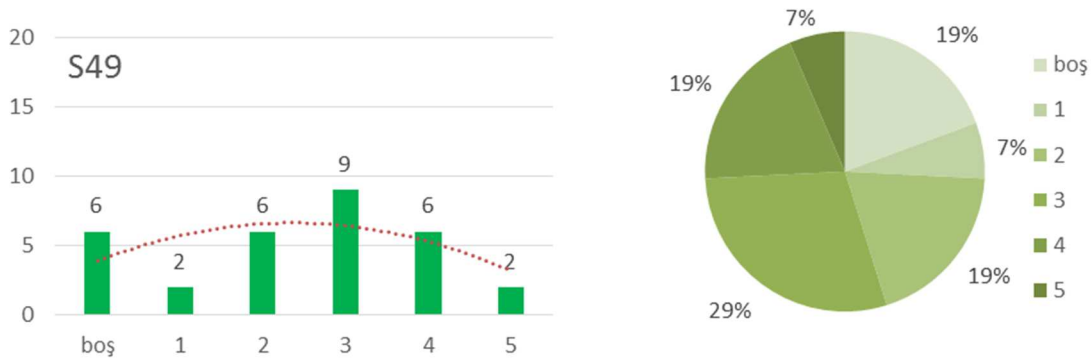
48 Şirketin makul düzeyde bir AR-GE bölümü bulunuyor mu?

Şirketlerimiz genelinde uygun düzeyde bir AR-GE bölümü bulunmamaktadır. Ayrıca AR-GE yatırımlarının sağlıklı yapılabileceği ölçekte ekonomi de ölçülmemektedir.



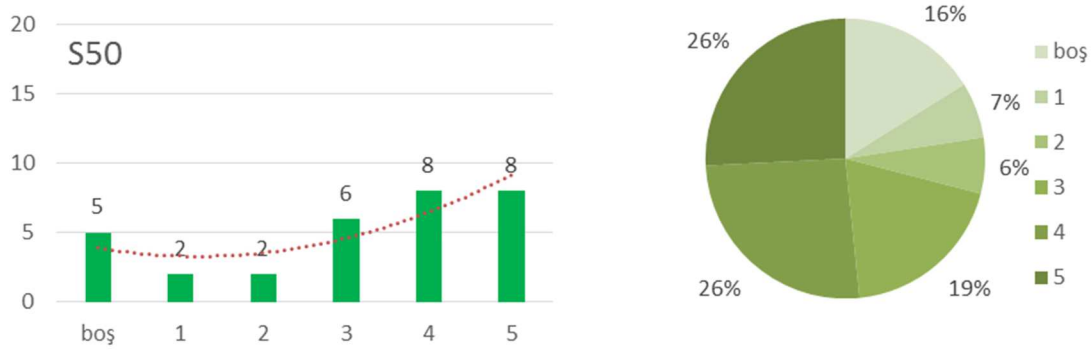
49 Şirket, faaliyet gösterdiği sektördeki ya da işkolundaki ortalama AR-GE harcamalarına göre nasıl bir durum gösteriyor?

Bulgular ulusal koşullarda AR-GE harcamaları konusunda işletmelerimiz kötü durumda olmamakla birlikte sektörün gereklilikleri ve uluslararası kriterler dikkate alındığında gelişmek durumundadır. İşletmelerimiz bu durumun farkındadır ve bu oransal olarak % 74 ile bulgulara yansımaktadır. Büyük oranda (%19) bir dilim AR-GE yatırımına yönelememektedir. AR-GE alanına kaynak yaratmanın mevcut koşullarda yaşanan zorluğu kolektif ve kooperatif yöntemlerle çözüme yönlitilebilmeli ve ön alıcı bir aksiyon planlanabilmelidir.



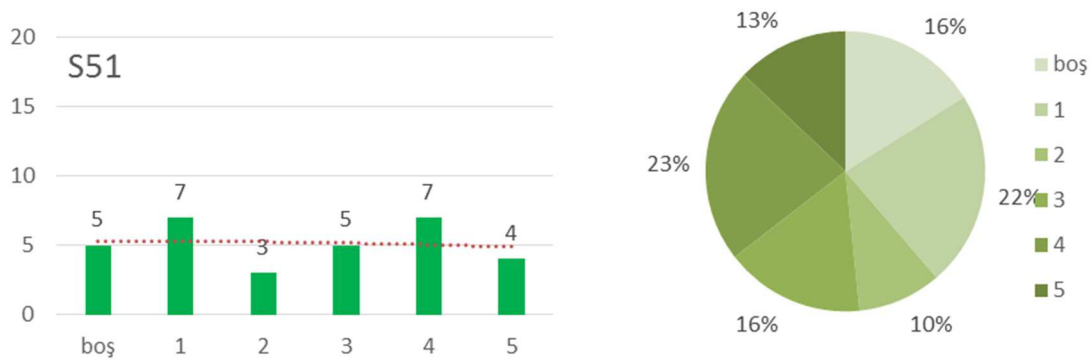
50 Şirkette yeni ürün geliştirme kültürü var mı?

Yeni ürün geliştirme kültüründe artış trendi bulunmaktadır. Ancak yapısal olarak üründen ziyade üretimini satan konumlanma yeni ürün gelişimi konusunda işletmelerimizi kısıtlamaktadır. Bu bağlamda ÜR-GE faaliyetleri “yeni”den çok “modifiye” anlayışı ile kısıtlı kalmaktadır. %71lik dilim olarak gözlenen bu yatkınlık ortamı alan organizasyonları tarafından desteklenmeli ve yönlendirilmelidir.



51 Şirket, AR-GE projelerinde üniversitelerin yetişmiş insan kaynaklarından faydalanabiliyor mu?

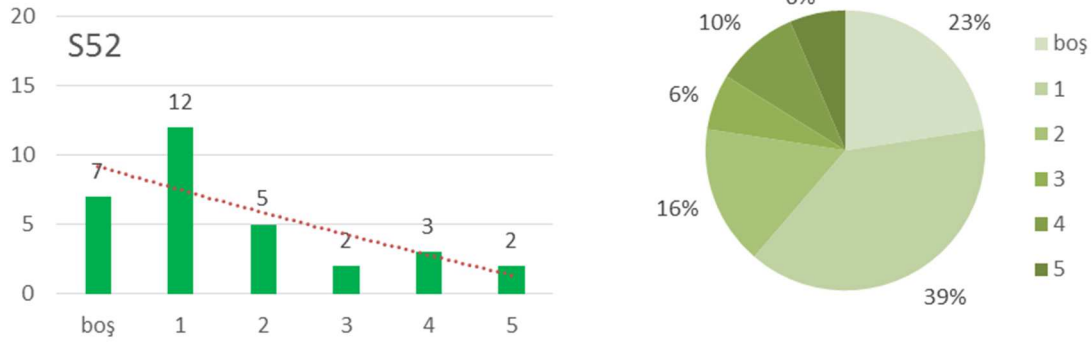
Üniversitelerimiz mevcut durumunda “uygulamaya yönelik uzman” yetiştirme konusunda eksiklere sahiptir. Bu bağlamda yetkin ve yetenekli eleman kısıtlı ve pahalıdır. Ayrıca mevcutta sunulan AR-GE projeleri özel sektörün yeterince yararlanabildiği ölçek ve miktarlarda değildir. Nitekim bulgular bu problemlerin yansıması olarak %64lük bir oranda “yetersizlik algısı” gözlenmektedir.



52 Şirket, teknoparkların sunduğu imkân ve avantajlardan yararlanabiliyor mu?

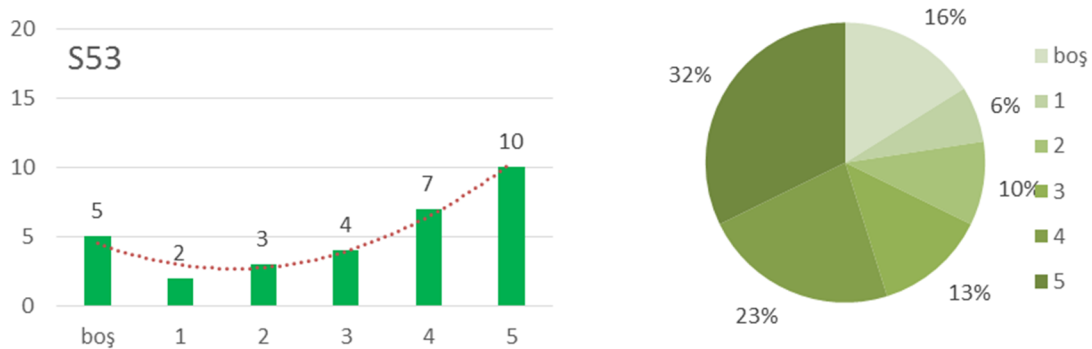
İşletmelerimiz yukarıdaki madde de açıklanan koşullar paralelinde Teknopark olanaklarından çok uzaktır. Bu durum bulgulara %84 olarak yansımıştır.

Teknopark işbirliklerinden yararlanamama bulgusunun bir değerlendirmesi de işletmelerimizin teknoparklarda sunulabilecek hizmetler ve işbirliklerinin de yeterince bilinmediğidir. Bu bağlamda işletmelerimizin zaman kaybı ve ilave maliyet yaratmayacak biçimde “iletişim ve teknoloji işbirliği” çalışmalarını da başlatmaları önerilmektedir.



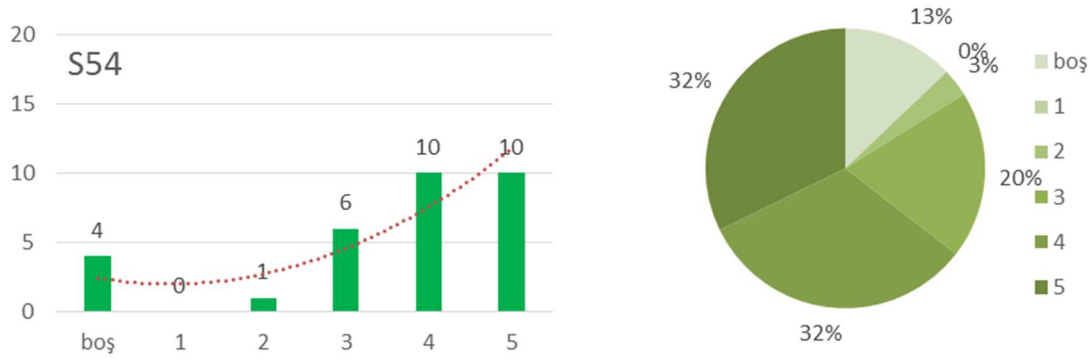
53 Şirketin yeterli düzeyde laboratuvar imkanı bulunuyor mu?

Şirketlerimiz laboratuvar gereksinimlerinin her geçen gün daha çok farkına varmakta ve bu çerçevede işbirlikleri ile yatırımlara yönelmektedir. Bulgular bu konuda önemli yol alındığını ve bu çabaların artma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Şu aşamada sadece işletme ölçeğinde yapılan bu yatırım ve oluşturulan olanaklar orta vadede bütünleşik ve “hizmet sağlanır/satılır” düzeye çıkartılabilme potansiyeli taşımaktadır. “iyi-çok iyi” oransal toplamının %55i bulması dikkat çekici bir değerlendirmedir.



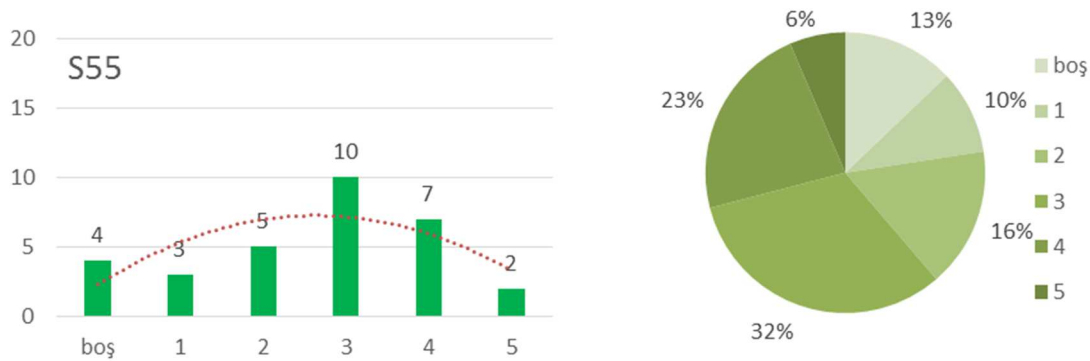
54 Şirketteki karar vericiler, laboratuvar ve test işlerinin dışarıya verilmesi (outsorce) olanaklarının farkında mı?

Sektörün de zorladığı biçimde laboratuvar ve test işlemleri için “outsorce” yaygın ve etkin olarak kullanılmaktadır. Bu oran toplam olarak %84e ulaşmış durumdadır. Yukarıdaki madde ile birlikte düşünüldüğünde test, kalibrasyon ve standart (sağlama/belirleme) konusunda yatırım ve işbirliklerine çok uygun bir iklim bulunmaktadır.



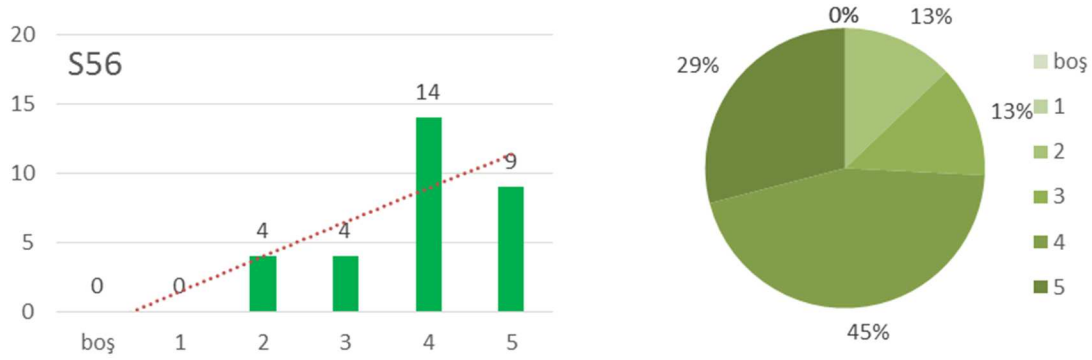
55 AR-GE bölümünde veya diğer mühendislik hizmetlerinde çalışanların pazar dinamikleri ve müşteri talepleri hakkında yeterli bilgi ve tecrübeleri var mı?

AR-GE çalışmalarında gözlenen en büyük eksiklik sistemin ÜR-GEye yönelik işletilmesidir. Özellikle bu alanda çalıştırılan personel güncelden uzak ve vizyoner yaklaşımdan çalışmaktadır. Bulgular yukarıdaki iki maddede gözlenen pozitif yaklaşımın aksine gelişimden ziyade “tespit ve standartları sağlama” işlevine hizmet etmektedir. İşletmelerimiz % 71lik dilimi AR-GE çalışmalarının “katma değer yaratamadığı” görüşündedir.



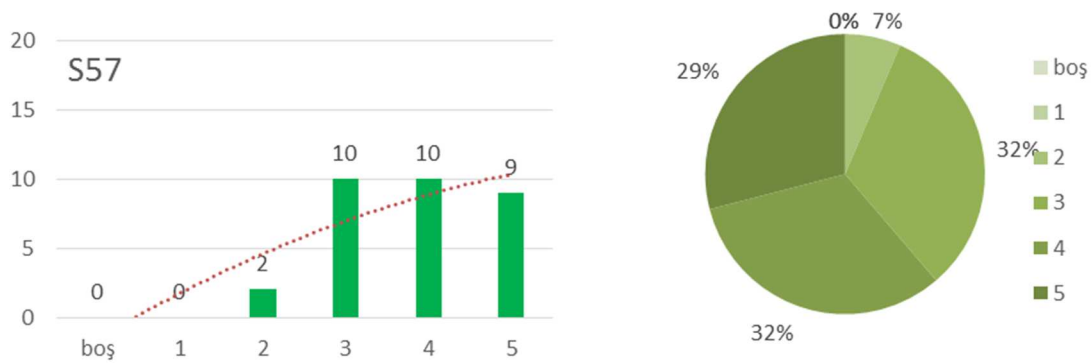
56 Şirket çalışanları yeterli düzeyde bilgisayar kullanma becerilerine sahip mi?

Ülke koşullarımız ve insan kaynağımızın standart özellikleri ile paralel olarak temel bilgisayar kullanım becerileri güçlü bir yan olarak gözlenmektedir. Ancak bireysel olarak teknolojiye uyum becerisi kurumsal düzeyde yeteri kadar etkili olamamaktadır. %87 düzeyindeki bilgisayar kullanma becerisine sahip eleman varlığı algısı bir sonraki madde de açıklanan yatırımlara rağmen “yaratıcılık ve kurumsal bilgi yönetimi” alanın henüz tam anlamıyla yansıyamamaktadır.



57 Şirket etkin bir bilgisayar yazılım ve donanımına, yerel ağ altyapısına (network) sahip mi?

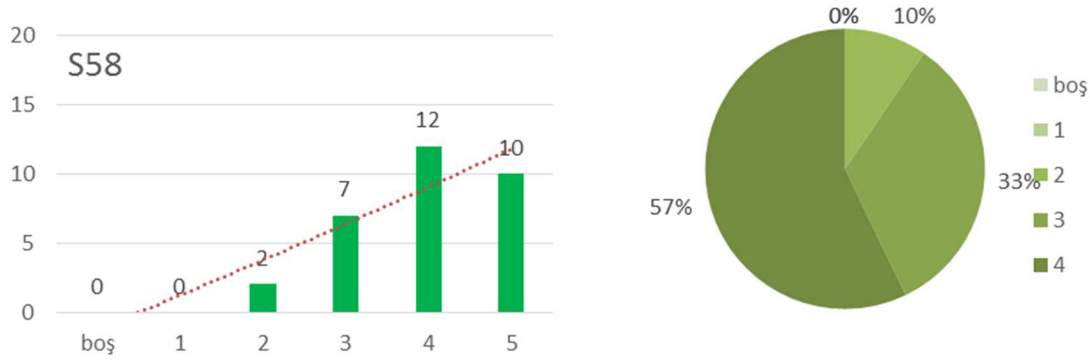
İşletmelerimiz çağın gerekliliği olan bilişim ve bilgisayar sistemlerine önemli yatırım yapmaktadır. Bulgular bu alanda %93lük bir kurumsal özgüven göstermektedir.



58 Şirket ürettiği bilgi ve veriyi güvenli bir şekilde depolayıp saklayabiliyor mu?

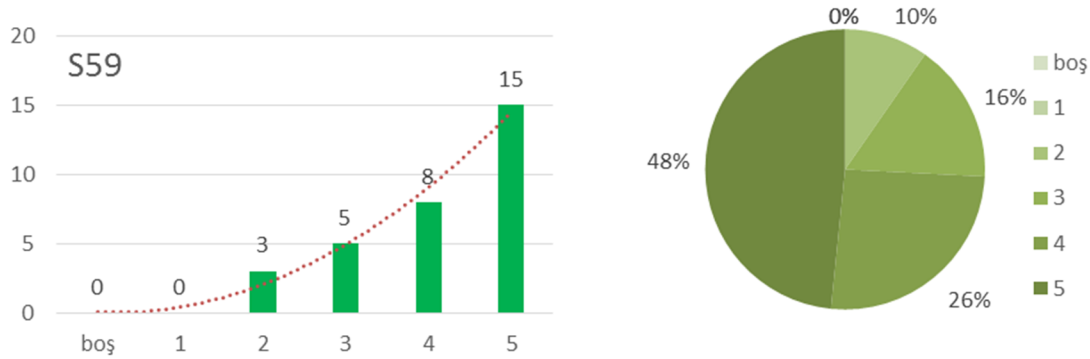
İşletmelerimizde Bilgi güvenliği algılanmış durumda olup, veri saklama ve depolama konusunda gelişmiş düzeydedir. Ancak yukarıdaki iki soru ile birleşik değerlendirildiğinde ortaya çıkan operasyonel düzeyde yeterli personele, ciddi bilişim ve donanım yatırımları yaparak ve veri korunma ve saklanmasında iyi durumda bulunan bir bileşkede “veri madenciliği ve veri yorumlama” alanlarında yeterli düzeyde olunmadığı uygulana öz değerlendirme testinin birçok bölüm ve maddesinde ortaya çıkmaktadır. Bu durum ayrıca 64.Madde de göze çarpmaktadır.

Daha önceki maddeler de değinildiği biçimde bilgi gizliliği kadar “doğru bilginin, net ve zamanında paylaşımı”nın kurumsal performansın en önemli göstergesi olduğu unutulmamalıdır.



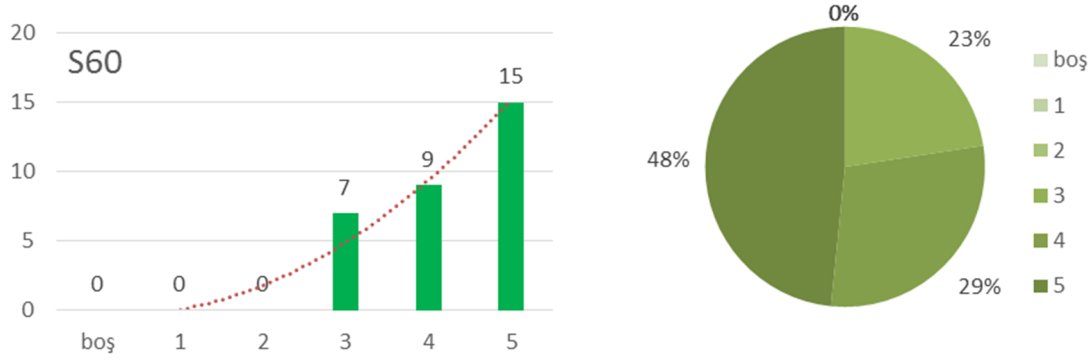
59 Şirket çalışanları internet ve ilgili uygulamalar konusunda gerekli bilgi ve beceriye sahip mi?

İşletme personelimiz güncel gelişmeler paralelinde internet kullanımında bilgi ve beceri olarak yeterlidir.



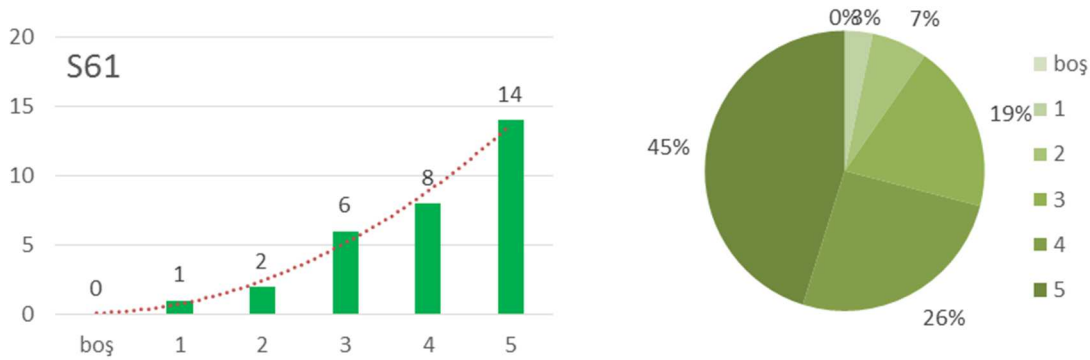
60 Şirketin internet bağlantı kapasitesi, hızı ve güvenliği arzu edilen düzeyde mi?

İnternet alt yapı olanakları paralelinde işletmelerimiz de hız, kapasite ve güvenlik fırsat ve olanaklarını etkin biçimde kullanmaktadır.



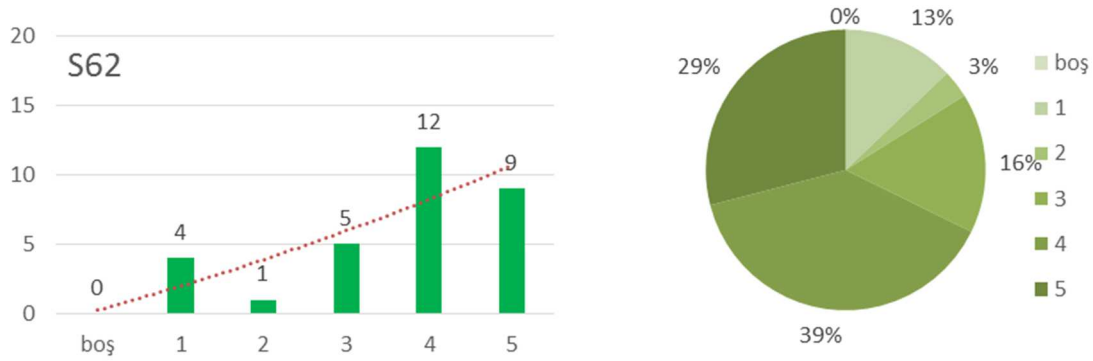
61 Şirket intranet (şirket dahilinde kullanılan internet) uygulamalarından yararlanıyor mu?

Şirket içi dijital ağlar işletmelerimizce benimsenmiş ve % 90 oranlarında kullanılmaktadır.



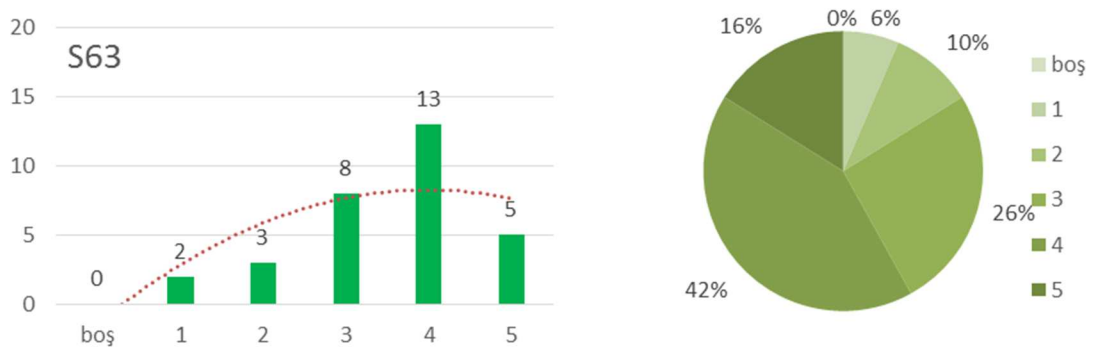
62 Şirket, mobil sistem ve uygulamalardan (kablosuz bağlantılar, el terminalleri, vb.) yararlanıyor mu?

Şirket iletişim konusunda kablosun işletim olanakları kullanmaktadır. Ancak özellikle iş zekâsı temelli ve iş ekipmanı olarak kullanılan bütünleşmiş uygulamalarda henüz yeterli düzeyde bulunmadığı da gözlenmiştir. Özellikle PDA ve Tablet kullanımı ile çevrimiçi operasyon henüz alışkanlığa ve iş kültürüne dönüşmemektedir. Uluslararası birçok firmada uygulanan esnek zamanlı ve ofis dışı/uzaktan mesai yaklaşımlarına henüz iş kültürü ve merkezîyetçi yönetim gelenekleri etkisi hazır olunmadığı da bir gerçekliktir.



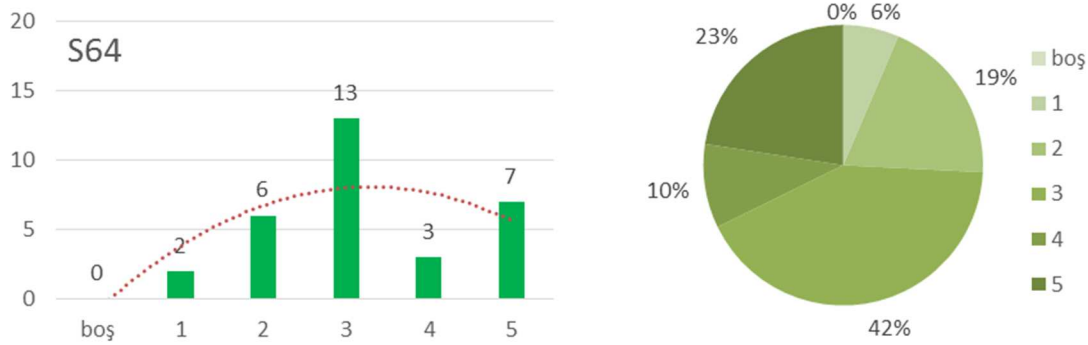
63 Şirketin ilgili görevlileri verimliliği artırabilmek için yeterli düzeyde ofis içi yazılım ve donanım (paket programlar, optik araçlar, cihazlar, raporlama metotları, vb.) kullanabiliyor mu?

Yukarıda da belirtildiği paralelde bilgisayarlaşma, bilişim ve bireysel temel kullanıcı becerilerinin henüz işletmelerimizde yatırımın yansıması olarak verimliliğe dönüşüp dönüşmediği ölçülmektedir. Bu alanda % 42lik bir dilim tereddüt duymaktadır.



64 Şirkette verimlilik ve ahenkli çalışma düzeni için yazılım, donanım ve eğitimli personel arasında doğru bir birleşim söz konusu mu?

Yine yukarıdaki maddelerde belirtildiği ve anketin farklı bölüm ve soruları ile sorgulandığında ortaya çıkan ikilem aşağıda gözlenmektedir. Bilgisayar bilişim altyapısı ve sayısal teknik ekipmanın personel ile kombinasyonunda veriler negatife dönmektedir. Bu maddede işletmelerimiz %67lik bir oranla yetersizlik algısı sergilemektedir. Bu durum bilişim alt yapısının “ne denli etkin ve verimli kullanıldığı” kaygısından yola çıkarak olası yatırımın insan kaynaklarından ziyade “bilgisayar destekli üretim araçları”na daha da fazla kaydırılacağı tespiti yapılmaktadır. İşletmelerimiz ölçülebilir CAD/CAM ve benzeri değerlendirmeler ile “verimlilik ve mekanizasyon” yatırımlarına daha sıcak bakmaktadır.

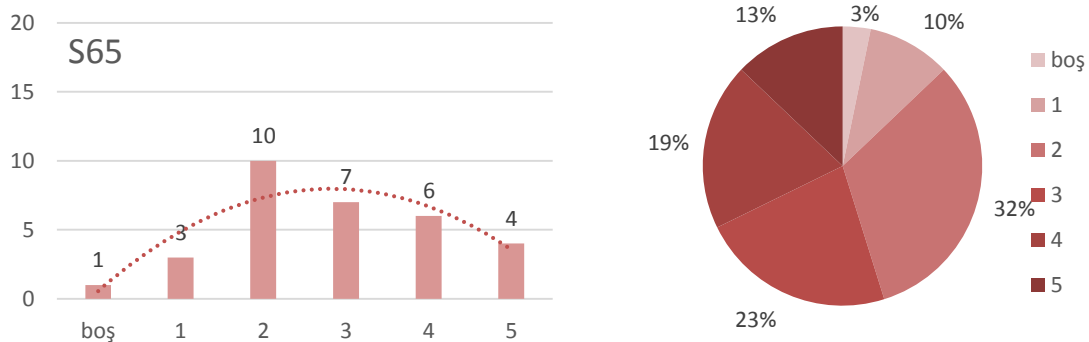


SATIŞ VE PAZARLAMA

65 Şirketin uygun şekilde yapılanmış bir pazarlama bölümü var mı?

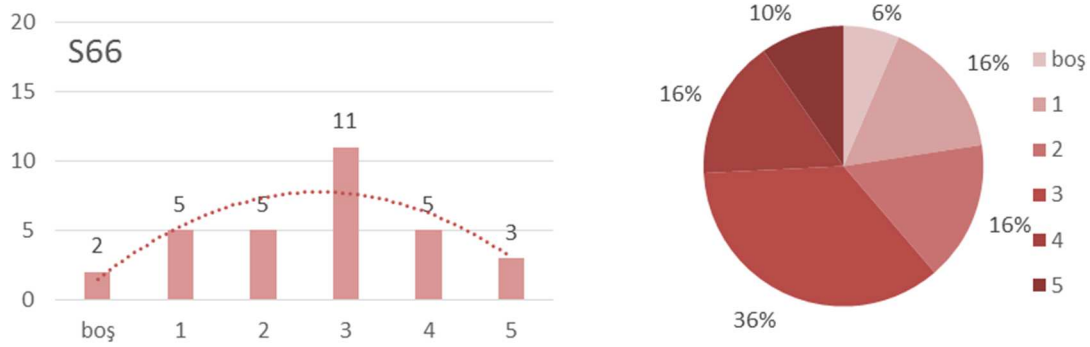
İşletmelerimizin genel anlamda pazarlama yapılanmaları bulunmakla birlikte anılan birimlerin faaliyetleri yeterli görülmemektedir. Bulguların %68i bu yetersizliği ifade etmekte, Bu oranın yarısı (toplamın %32'si) yapılanmalarını “kötü” olarak algılamaktadır.

Bu algının “pazarlama-satış” farklılığının da henüz işletmelerimizde tam ayrışamadığı tespiti ile birlikte değerlendirilmesi faydalı olacaktır.



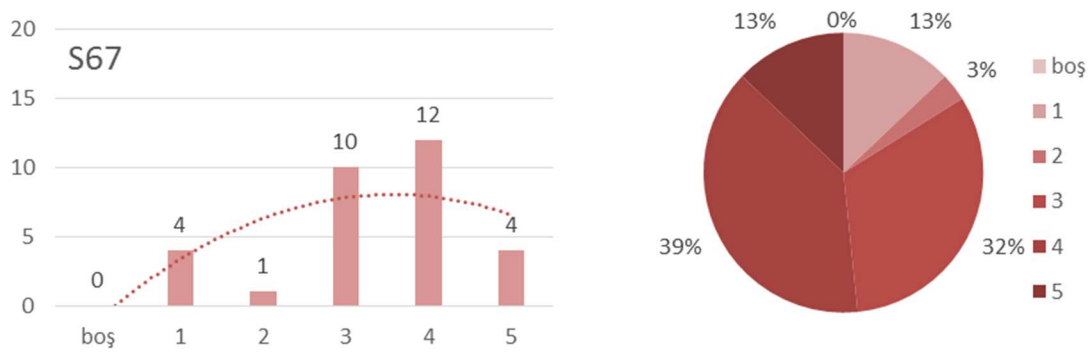
66 Şirket, düzenli bir şekilde pazar araştırması yapar ya da yaptırır mı?

Pazar araştırması konusunda da işletmelerimiz iyileştirilmelidir. Bu başlıkta yetersizlik algısı %74'ü bulmaktadır. Yukarıdaki gözlemlerimizle paralel olarak bu durumun da “Pazar araştırması” çabalarından ziyade doğrudan “müşteri bulma” ile karıştırıldığıdır. Çağdaş işletmelerin bu alandaki faaliyetleri edilgen değil pro-aktif olup, gelecek trend ve tüketim ihtiyaçları ölçülmekle kalmayıp, “Pazar yaratabilme” noktasına ulaşmış durumdadır.



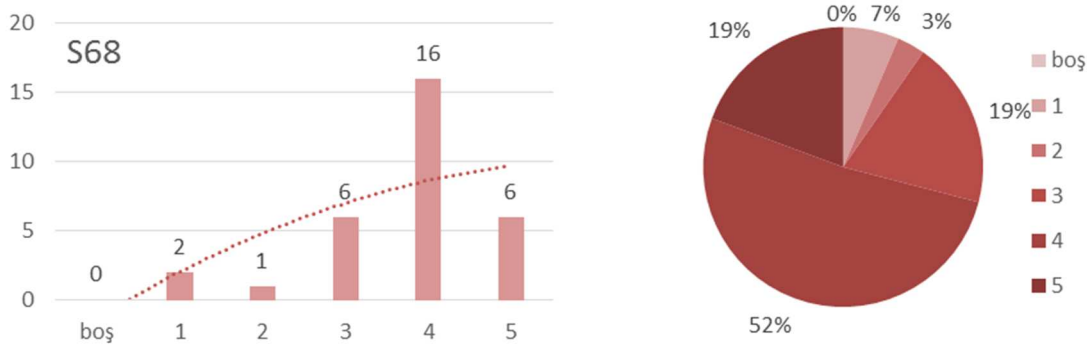
67 Hedef müşteriler veya tüketiciler iyi belirlenmiş durumda mı?

Elde edilen bulgular işletmelerimizin müşteri ve tüketici hedeflerini iyi belirlediğini ancak bu alana erişim ve pay büyütmede problemler yaşadıklarını göstermektedir (%48 vs %84).



68 Müşteri grubunu doğru belirleme/seçme (segmentasyon) işin doğası için önemli bir yaklaşım mı?

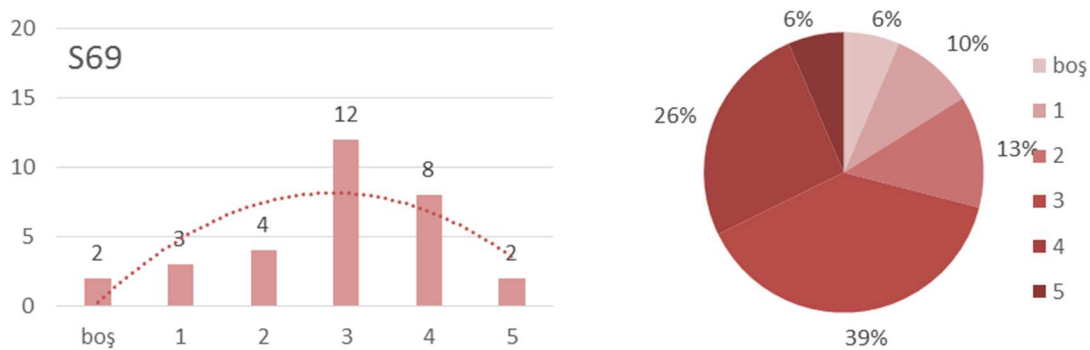
67. Madde ile uyumlu biçimde üretim biçimi ve üretilen ürün işletmelerimizin müşteri segmentasyonunda önemli belirleyici olup, seçim sıkıntısı yaşanmamaktadır . Ancak ileriki şıklarda da görüneceği biçimde “belirleyicilik” yerine “kabul edicilik” yaklaşımı Pazar etkinliğini olumsuz etkilemektedir.



69 Şirket, "niş pazar - toplu tüketim pazarı" (nitch to mass market) ekseninde kendi konumunu bilinçli bir şekilde belirlemiş durumda mı?

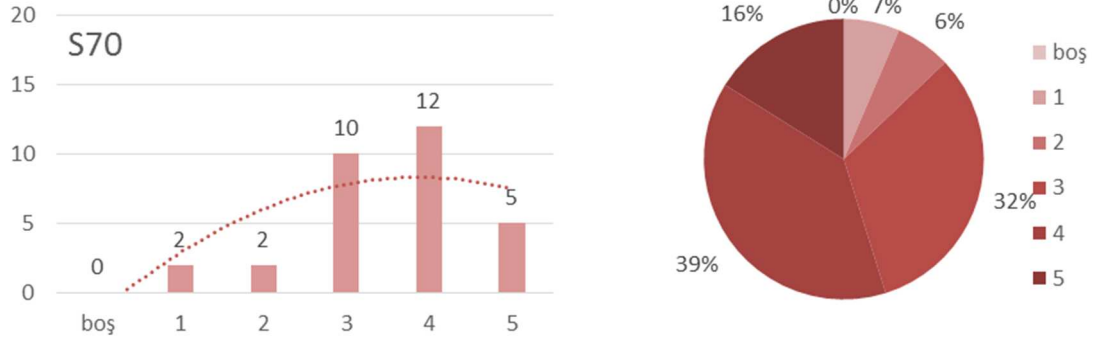
İşletmelerimiz niş pazarlara henüz erişememiş görülmektedir. Bu bağlamda işletme olanak ve becerileri sürdürülebilir gelir açısından güçlendirilememektedir. Ayrıca niş pazarlara giriş işletmelerimizin “ölçek”, “standart”, “kalite” ve faaliyet bazlı pazarlama” bileşenleri açısından iyileştirilmeye ihtiyaç duymakta, bu bileşenlerde dengesizlik işe “konumlanma” sorunlarına neden olmaktadır.

Önerilen işletmelerin mevcut durum analizlerinin doğru ve bilimsel yöntemlerle yapılması ve “konumlanma” konusunun dikkatli biçimde tespitinin sağlanmasıdır.



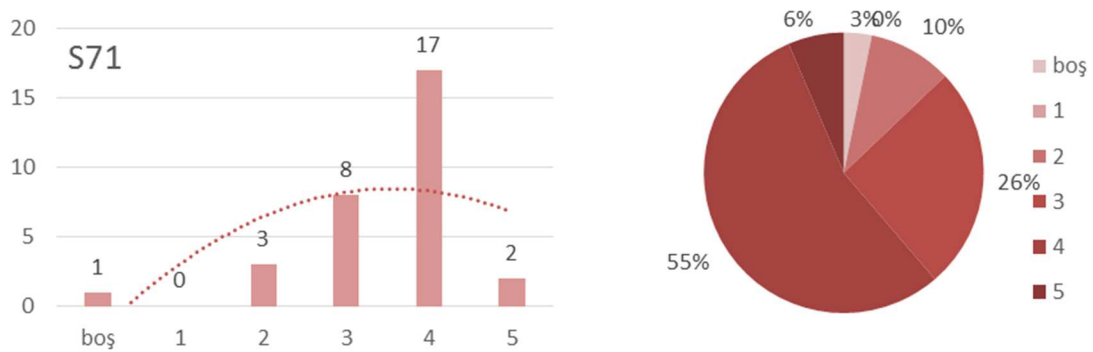
70 Şirket, "yerel - küresel" olma ekseninde kendi konumunu belirlemiş durumda mı?

İşletmelerimiz % 87 oranında yerel-küresel ekseninde konumunu belirttiklerini düşünmektedir. Bu algının "ölçek", "teknoloji", "süreç yönetim yöntemleri" ve "Pazar oyunculuğu" düzeylerinde sınanmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.



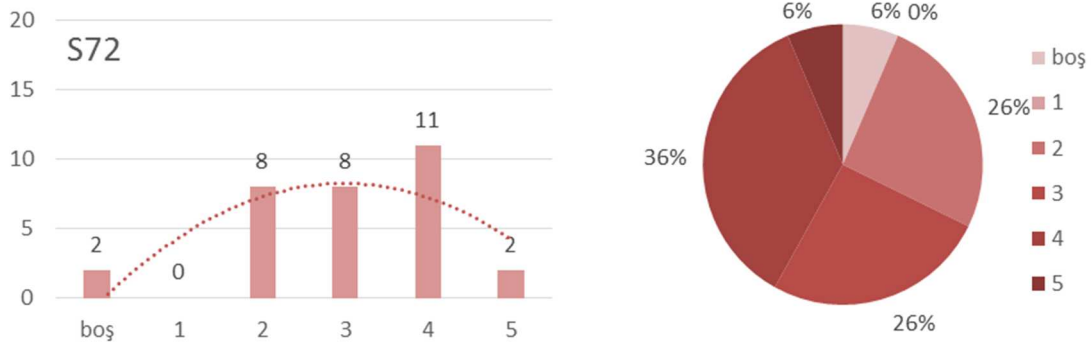
71 Şirket, piyasadaki rakip ve diğer ekonomik aktörleri düzenli bir şekilde takip edip inceliyor mu?

Rakip ve diğer ekonomik aktörler sektörümüzde iyi düzeyde takip edilmektedir (% 87). Ancak yine görüşümüz bu izlemenin "nicel" yöntemlerle değil, sezi ve kanaate dayalı olarak sürdürüldüğüdür. Yapılması gereken nicel bulgu ve verilere dayalı analitik bir izleme altyapısının oluşturulmasıdır.



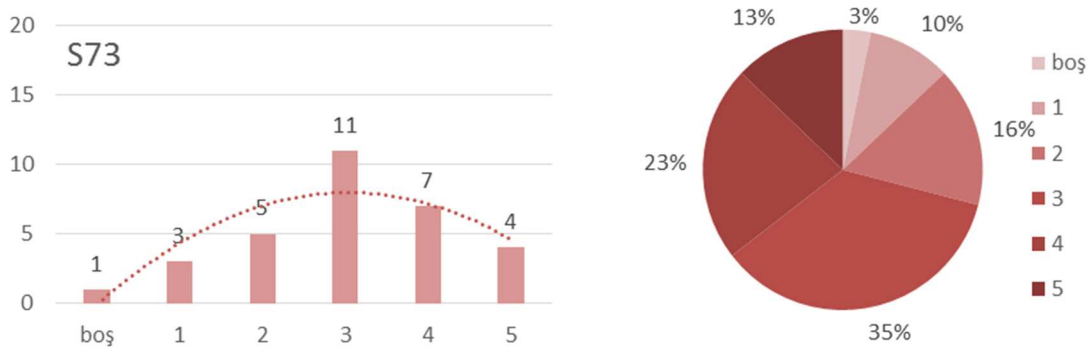
72 Şirket, değişen tüketim davranış ve eğilimlerini düzenli olarak takip ediyor mu?

İşletmelerimiz değişen tüketim davranış ve eğilimlerinin izlenmesi gerekliliğinin farkındadır (%94) ancak bu konuda referans (güvenilir) kaynak ve bilgiye erişim problemi yaşamaktadır (%52). İzleyebildiği algısına sahip olan işletmelerimiz ise (%36) gelişime açık bir tutum içindedir.



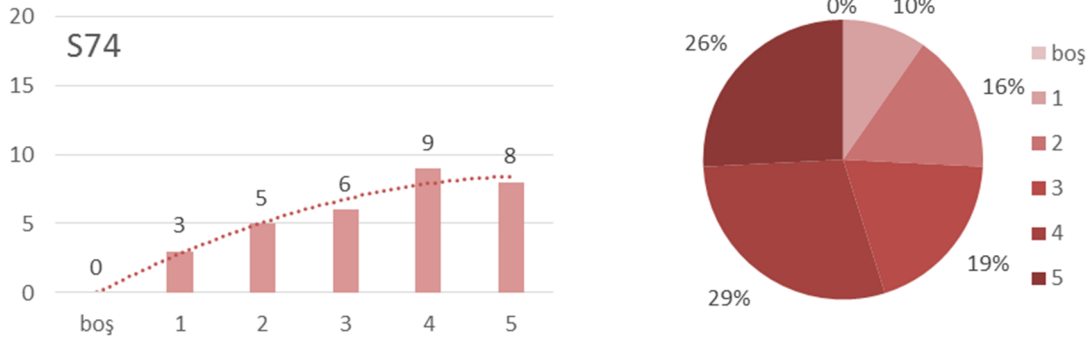
73 Şirketin marka, alt-marka, çift-marka vb. alanlarda olgunlaşmış somut bir stratejisi bulunuyor mu?

Marka stratejisi bağlamında işletmelerimizin gelişmeye ve iyileşmeye ihtiyacı bulunmaktadır. Bu durum anket sonuçlarında belirgin bir yüzdeye sahip olup (%74) Çalışma grubunda oluşturulan problem ağacında da önemli yer tutmaktadır. Derneğin ve organizasyonların bu konuya daha detayda eğilmesi ve özellikle "markalaşma ve marka yönetimi" konusunda eğitimler düzenlemesi önerilmektedir.



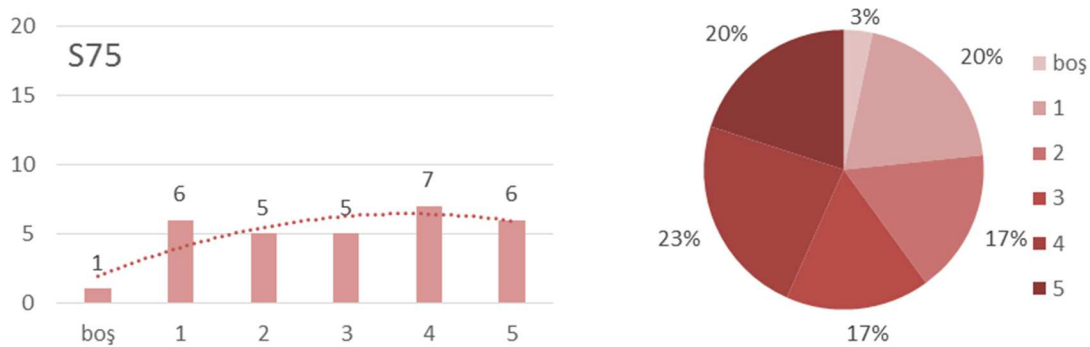
74 Şirket, satışa sunduğu ürün ve hizmetler için yeterli düzeyde katalog, broşür, basılı malzeme, vb. hazırlıyor mu?

İşletmelerimiz müşteri bağımlı ve tanımlı üretimler dışında basılı satış dokümanları üretebilmekle birlikte, istedikleri düzey ve kalitede materyal eksikliğini de tanımlamaktadır. Bu noktada umut verici eğilim “görünürlük çabaları”nın artmakta olmasıdır.



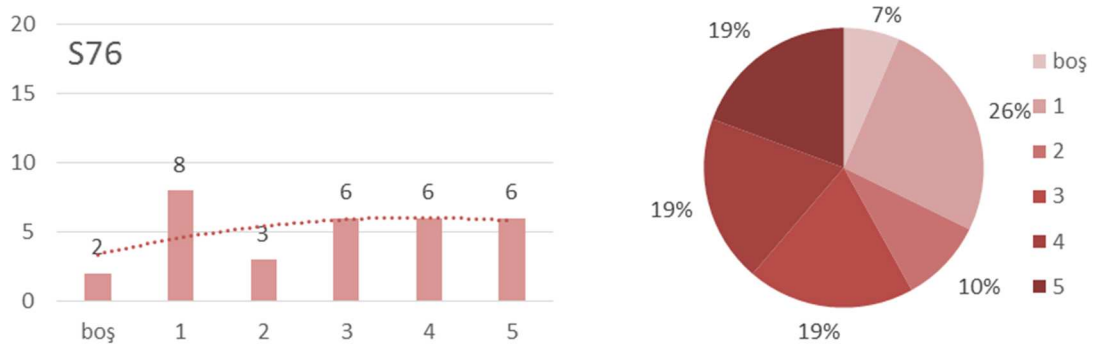
75 Şirket, satış noktası promosyon malzemeleri için gerekli çalışmayı yapıyor mu?

Promosyon malzemelerinin öneminin yitirmekte olduğu işletmelerimiz tarafından algılanmış durumdadır. Bu bağlamda gözlenen dağılımlar “promosyon malzemeleri” yerine alternatif ve güncel lansman tipleri için bir iyileşme ortamı olduğunu ifade etmektedir.



76 Postalama, telefonla pazarlama, vb. yöntemler pazarlama için kullanılıyor mu?

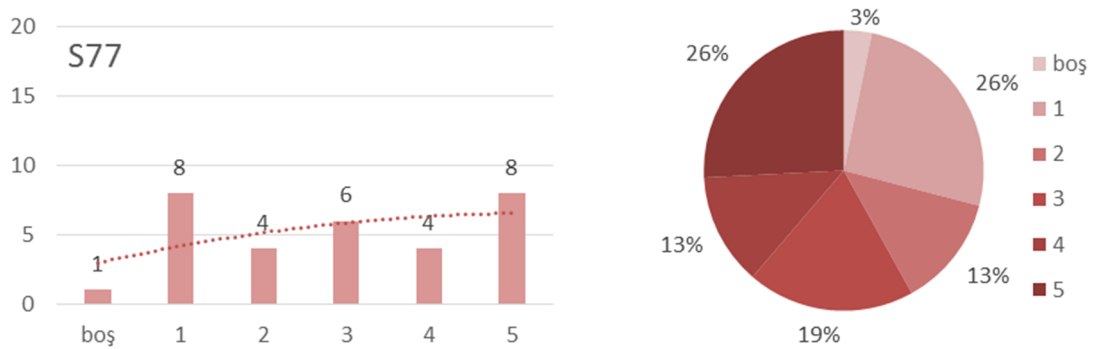
Pazarlama faaliyetlerinde farklı mecralar arama becerisi düşük görülmektedir. Çağın ve teknolojinin sağladığı olanakların daha etkin biçimde iletişim ve etkileşimde kullanımı “göz önünde bulunmak”, “portföylere girmek” ve “bilinirliği arttırmak” için önemli bir girişim olup yeterince önemsenmediği izlenmektedir. (%62). Ayrıca bu soruda izlenen çok eksik-eksik dağılımının %36lara ulaşması da dikkat çekicidir.



77 Şirket, doğru seçilmiş mecralarda reklam ve/veya ürün tanıtımı yapıyor mu?

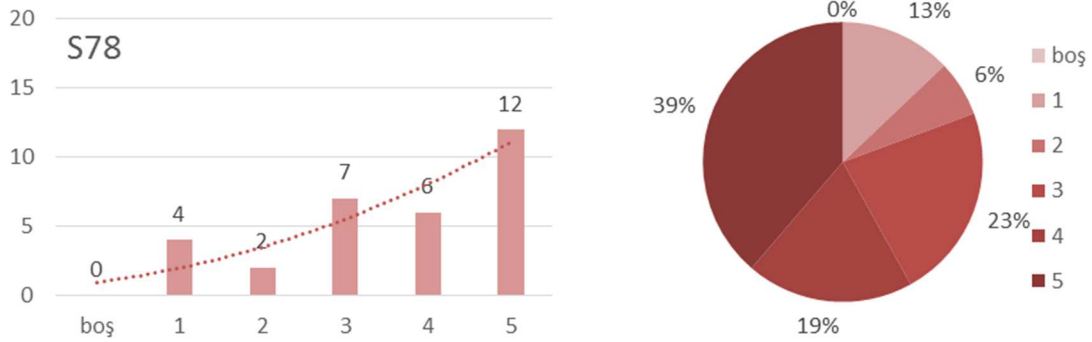
İşletmelerimiz reklam ve tanıtım yatırımlarını etkin ve katma değer yaratacak mecralara yönelmekte eksiklikler yaşamaktadır. Bu mecraların “pazar”, “ölçek” ve “konumlanma” ilişkisinin yeterince programlanamadığı gözlenmiştir.

Anılan faaliyetlerde “doğru tespit” yapılamaması halinde önemli bir maliyet kalemi oluşabilecek ve verimlilik ve etkililik ölçülemez hale gelecektir. Aynı şekilde “müşteri bağımlılığı” yüksek işletmelerimizin yapacağı harcamalar da esasen beklenen artışı sağlayamayacak, “müşteri markanın” ardında kalınacaktır. Önerimiz anılan faaliyetlerin özel oturumlarla tartışılıp, reklam politikalarının gözden geçirilmesidir.



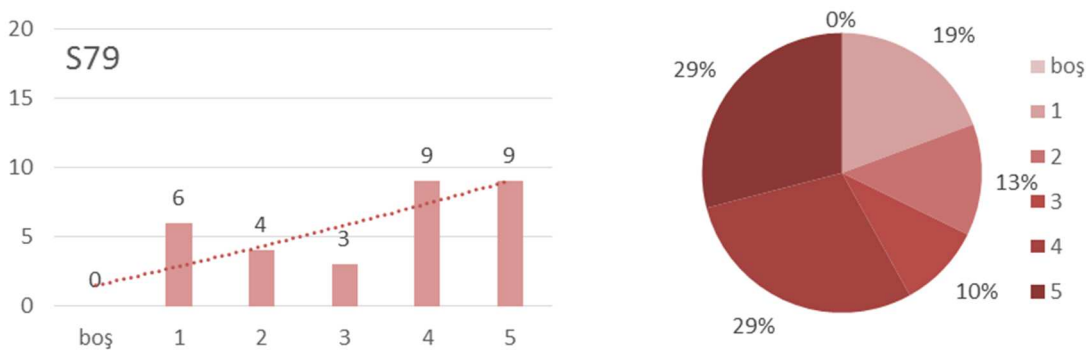
78 Şirket, gerekli gördüğü fuarlara düzenli katılarak ürünlerini sergileyebiliyor mu?

İşlemelerimizin öncelikli tercih ettiği etkinlik fuarlara katılımıdır (%81). Bu bağlamda iyileştirilmesi gereken katılım sağlanan fuarların “münferiden programlanmış stratejilere” seçimi olmalıdır. Çalıştayda gözlenen fuarlara katılımın bir “marka yönetim stratejisi” olmaktan çok salt satış ve alım için algılandığıdır. Temelde fuar katılımlarının sektörel iletişim ve etkileşim ile, farklı düzeylerde işbirliklerine yönelik düşünülebilmesi “sürdürülebilirlik” ve “ölçek ekonomisi” bazında önem arz etmektedir.



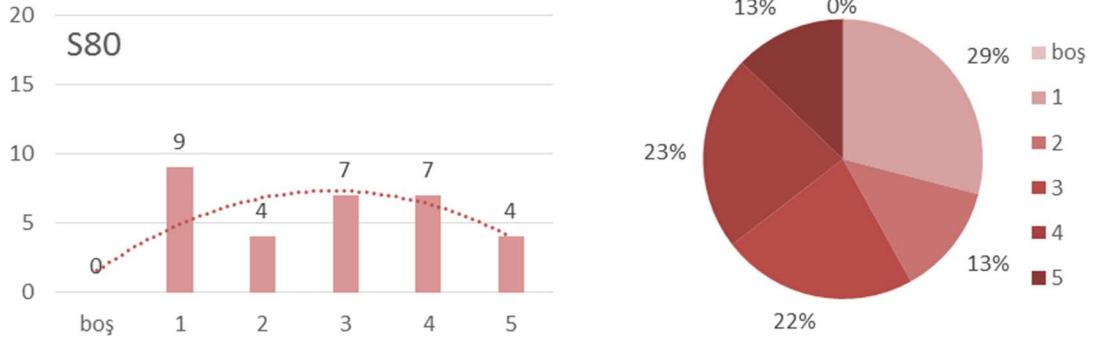
79 Şirketin profesyonel ve düzenli bir şekilde yenilenen bir web-sitesi bulunuyor mu?

İşletmelerimiz ilgili yasaların da paralelinde Web sayfasına sahiptir. Ancak Web sayfalarının “dinamik”, “aktif”, “güncel” ve “izlenir” olma düzeyleri gözden geçirilmelidir. Profesyonel Web sitesi yönetimi esasen “bilgi uzmanları” tarafından değil “mesleki teknik bilgiye haiz işletme personeli” tarafından yapılabilir. Diğer bir ifade ile mimari yapısı bilgi uzmanı, içerik yönetimi ise mesleki uzman tarafından yönetilebilir. Özellikle müşteri ve tedarikçi yönetiminin bilgi ortamında gelişmekte olduğu dikkate alındığında “interaktif uygulama ve taleplere pop-up ve/veya online iletişim” sağlanabilir. Bu alışkanlık henüz işletmelerimizde gelişmemiş olup, sadece e-posta temelli uygulamalar yaygınlaşmıştır.



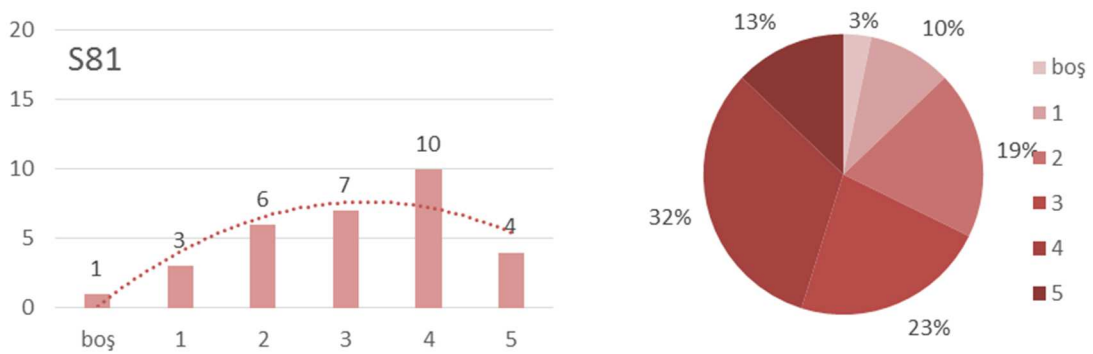
80 Şirket, web-tabanlı tanıtım ve pazarlama faaliyetinde bulunuyor mu?

İşletmelerimiz Web tabanlı pazarlamadan uzak, kurumsal tanıtıma odaklı durumdadır. 79. Soruda da belirtildiği gibi Web tabanlı tanıtım ve pazarlamanın en önemli boyutu “çevrimiçi interaktif iletişim” olarak dikkat çekmektedir. Dağılıma %62lik bir dilim anılan durumu tasdik etmektedir.



81 Şirketin kuvvetli ve iyi örgütlenmiş bir satış bölümü (takımı) bulunuyor mu?

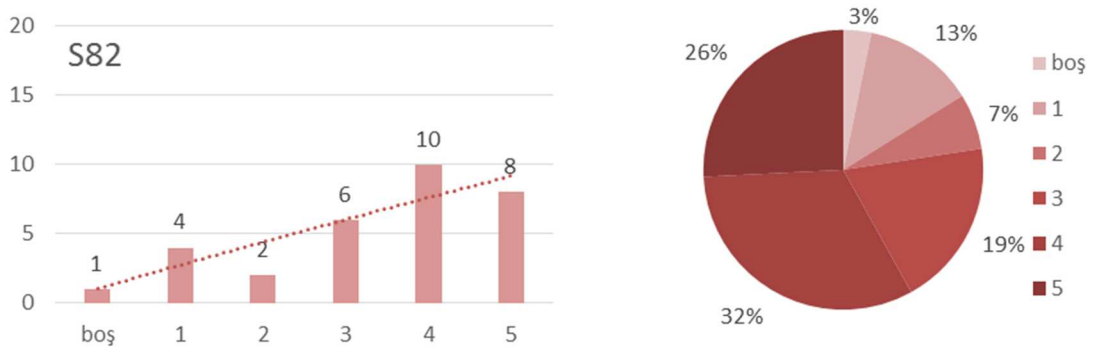
İşletmelerimiz satış örgütlenmeleri bulunmaktadır. Bu örgütlenmenin etkinliği işe değerlendirme konusu olmalıdır. Bulgular %55lik bir dilimin henüz profesyonelleşmediği biçiminde izlenmektedir. Bu noktada satış ve pazarlama kavramlarının da henüz doğru biçimde ayrışmadığını hatırlatmak yerinde olacaktır.



82 Satış hedefleri ve gerçekleşen satış rakamları düzenli bir şekilde satış ekibiyle paylaşılıyor mu?

İşletmelerimiz satış hedefleri koymak ve bunları düzenli olarak yönetme konusunda ciddi bir faaliyet içerisinde. Trend eğrisi bu çabaların iyileştirilerek ve geliştirilerek uygulanmakta olduğunu göstermektedir.

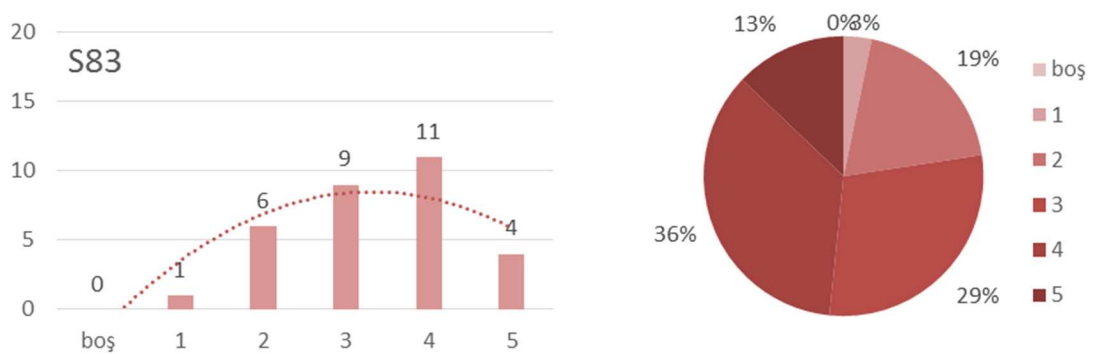
Bu maddede olumlu dağılım oranı toplamda % 77'yi bulmaktadır.



83 Önceden belirlenmiş olan satış hedefleri gerçekleştirilebiliyor mu?

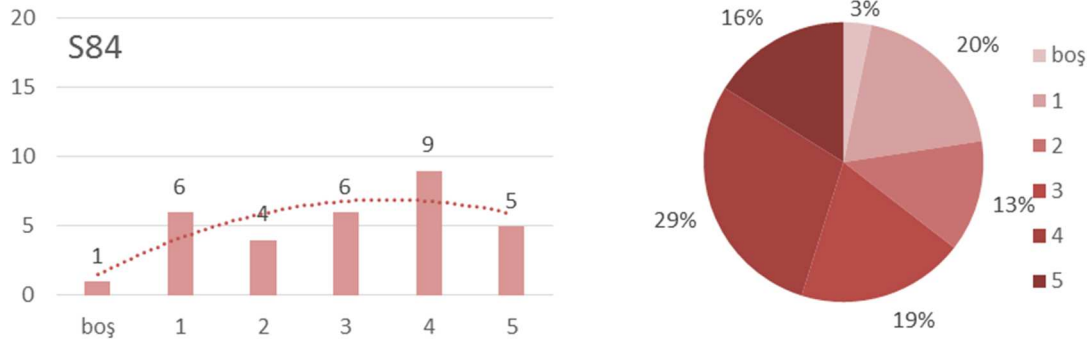
İşletmelerimiz satış bazlı hedef oluşturma becerisine sahiptir. Ancak algı “sayısal olarak” daha fazla satışı yapabilecek potansiyele sahip olmaktadır. Nitekim “hedefe yönelik çalışma oranı % 92’yi bulmakta iken amaçlanan satışlara erişim algısı %49’da kalmaktadır. Bu durum “smart” ve doğru hedefler ile “optimum kapasite” ilişkisinin henüz yeterince ölçülemediğini, nicel-nitel hedeflemenin de çok fazla dikkate alınmadığının göstergesidir.

Bir diğer gözlemimiz “müşteri bağımlılığı kaynaklı” çalışmanın doğurduğu “talebin üretim hedeflerini belirleyici özelliği olup, bu durumun da işletmelerimiz tarafından irdelenmesi gereğidir.



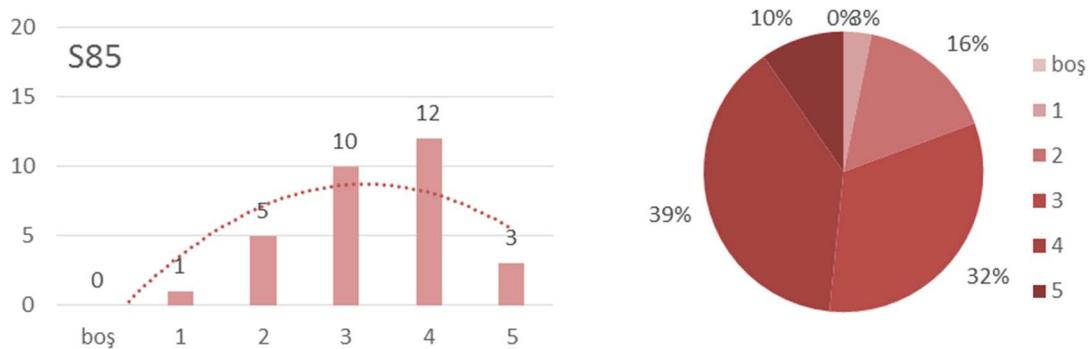
84 Hedeflerin tutturulması satış takımına doğrudan bir katkı veya etki (basamaklı prim rejimi, maaş zammı, isteklendirme amaçlı ödül, vb.) yapıyor mu?

İşletmelerimiz ulusal çalışma kültürümüz ile paralel olarak isteklendirme amaçlı ödüllendirmenin gerçekte verimlilik ve katma değeri çok fazla etkilemediği realitesi ile yüz yüzedir. Bu bağlamda isteklendirme amaçlı ödüllendirme yaklaşımı %%54 lük oranla işlevsizlik olarak algılama yönündedir.



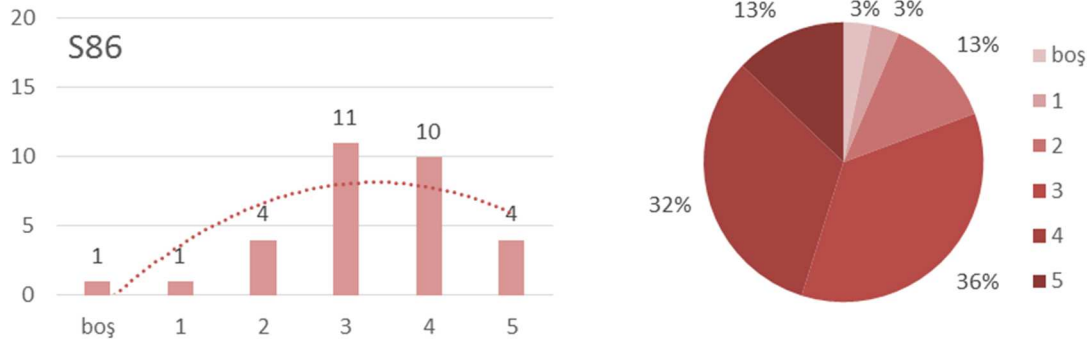
85 Şirketin fiyatlandırma sistemi esnek ve farklı seviyelere delegeleştirilmiş durumda mı?

İşletmelerimiz talepler ve rekabet baskısı ile esnek fiyatlandırma ile çalışma durumundadır (%81). Ancak bu durumun riski fiyatlamada aşağı, maliyetlerde (kalitesizlik maliyetleri dahil) yukarı yönlü üstlenilen baskıdır. Dikkat edilmesi gerekliliği önerilen “ölçek”, “marka niteliği”, “kalite” ve “teslim süresi” alanlarının yeniden değerlendirilerek “uygun fiyat” politikalarının geliştirilmesidir.



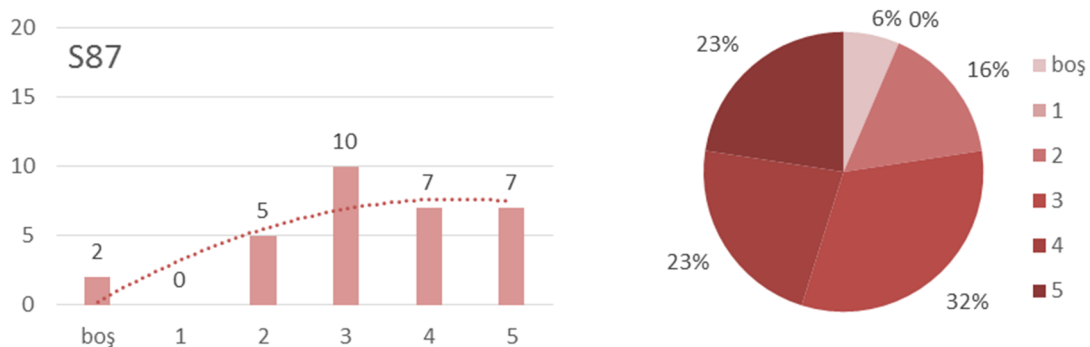
86 Şirketin fiyatlandırma sistemi piyasa ve rekabet koşulları (hacim ve ciro iskontosu, özel durumlar, kampanyalar, vb.) göz önüne alınarak net bir şekilde yapılandırılmış mı?

Sektördeki işletmelerimizin çok büyük bir dilimi (%81) fiyatlandırma süreçlerini doğrudan rekabet koşulları ve algıları paralelinde gerçekleştirmektedir. Bu durumun hacim ve ciro indirimi özel durumlar, kampanyalar, vb. durumlardan çok pazar baskısı ve rekabete dayalı olduğu gözlenmekte olup, bu bağlamda “uygun” fiyat yerine “ucuz” fiyat temelinde çalışıldığı söylenmelidir.



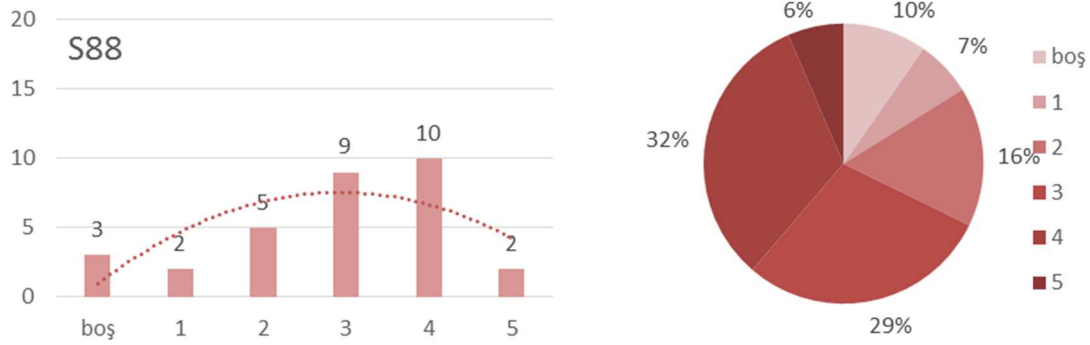
87 Satışlar bilinçli yapılmış bir seçim sonucunda; doğrudan son tüketiciye ya da iyi belirlenmiş bir kanal (acente, bayi, toptancı, perakende, vb.) üzerinden mi yapılıyor?

Sektör koşulları ve işletmelerimizin algıları paralelinde “son tüketici” tanımı “bağımlı olunan ve temelde alış yapan müşteri” biçiminde gerçekleşmektedir. Bu durum işletmelerimizin de farkında olduğu ve esneklikten uzak bir müşteri hedefine bağımlılık riskini arttırmaktadır. Paralel sonuç olarak da ürün çeşitlendirme, farklı sektörlere üretebilme, pazar çeşitlendirme vb. olanakları kısıtlı kalmaktadır. İşletmelerimizin % 78lik dilimi bu koşulların gerekliliği olarak satış faaliyetlerini tasarlamış durumdadır.



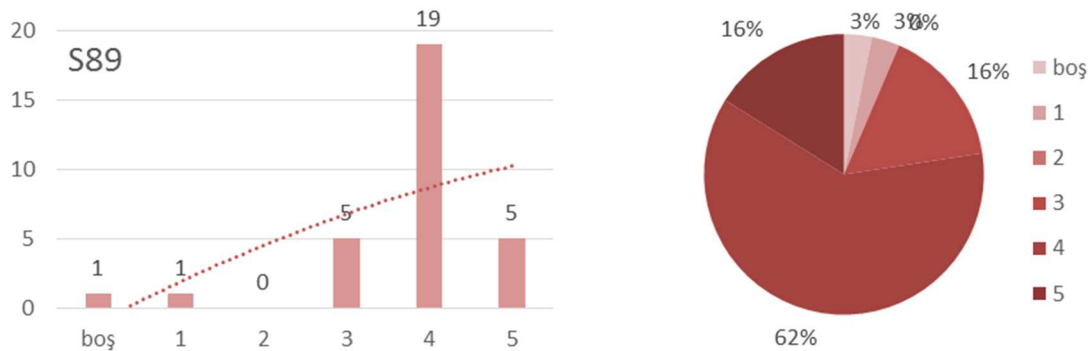
88 Satış kanalları doğru analiz sonucunda oluşturulmuş ve profesyonelce yönetiliyor mu?

Yukarıdaki madde ile uyumlu olarak işletmelerimiz analize dayalı kanal yönetimi yerine “kanala dayalı analitik faaliyetler” içinde olup, % 62lik dilim “belirleyici” değil, “yüklenici” olarak çalışmaktadır.



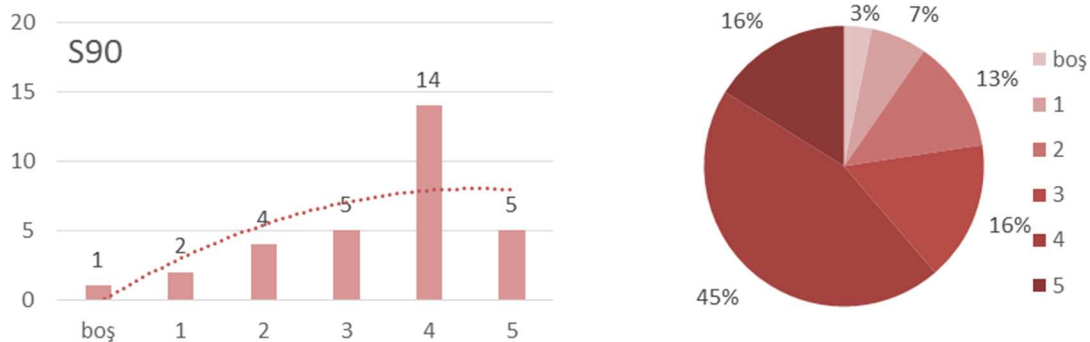
89 Şirketin sunduğu değer/fiyat paritesi rakiplere kıyasla nerede?

Mevcut koşullar ve pazar diktesine bağlı olarak % 94lük dilim fiyat/değer paritesi kapsamında rekabetçi bir durumdadır.



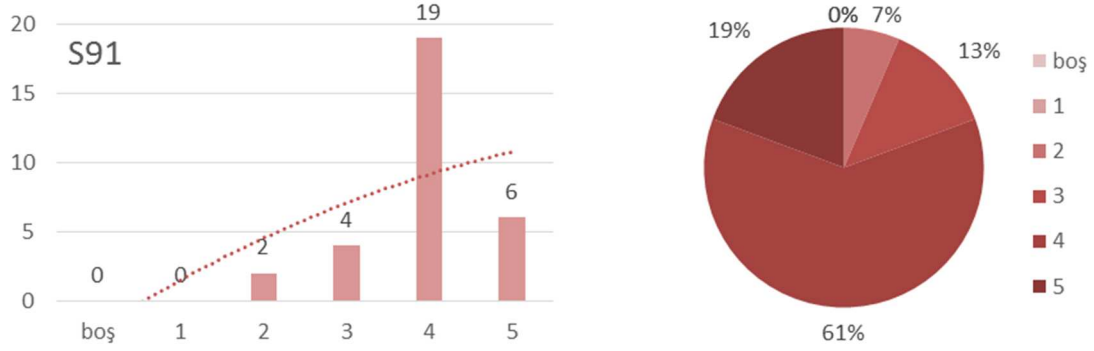
90 Şirket, ürün/hizmet çeşitliliğinde geniş bir yelpaze sunabiliyor mu?

İşletmelerimizin ürün çeşitliği piyasa talepleri çerçevesi dikkate alındığında % 78 oranında bir yeterliliğe sahip olup, iyileştirilmeye açık durumdadır.



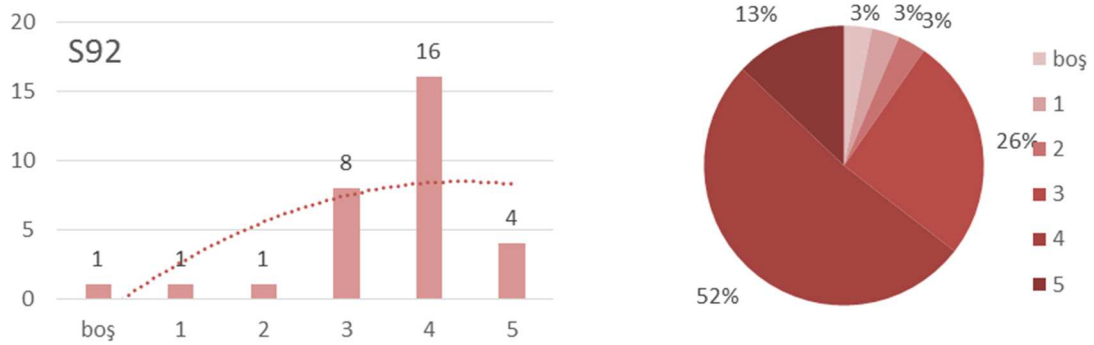
91 Şirket, sunduğu ürün ve hizmetleriyle rakiplere göre müşteri ihtiyaçlarını ne düzeyde karşılayabiliyor?

İşletmelerimiz mevcut durumda müşteri ihtiyaçlarını yeterli düzeyde karşılamakta olup, bu dilim oranı % 93'e ulaşmaktadır.



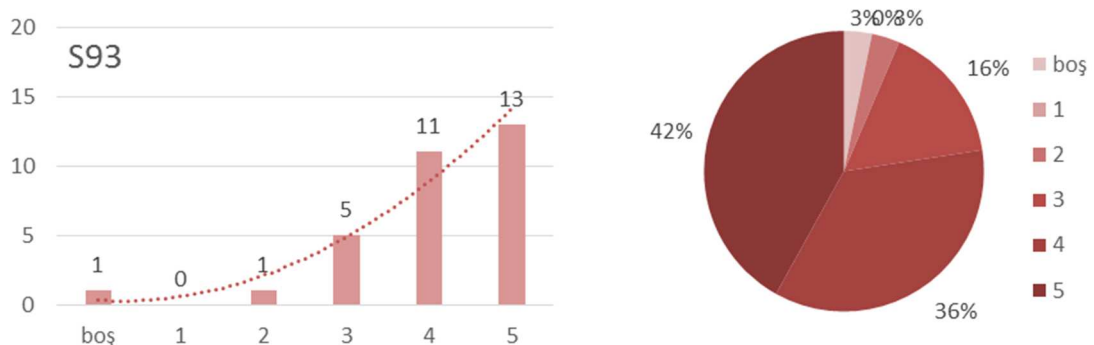
92 Ürün ve hizmetlerin bulunabilirliği ve yeterli sayıda satış noktasında yer alması düzenli ve süreklilik gösteriyor mu?

Ürün ve hizmetlerin bulunabilirliği ve yeterli sayıda satış noktasında yer alması düzenli ve süreklilik konusunda da iyi durumdadır. Bu bağlamda sonuçlar da % 91 oranında gözlenmektedir.



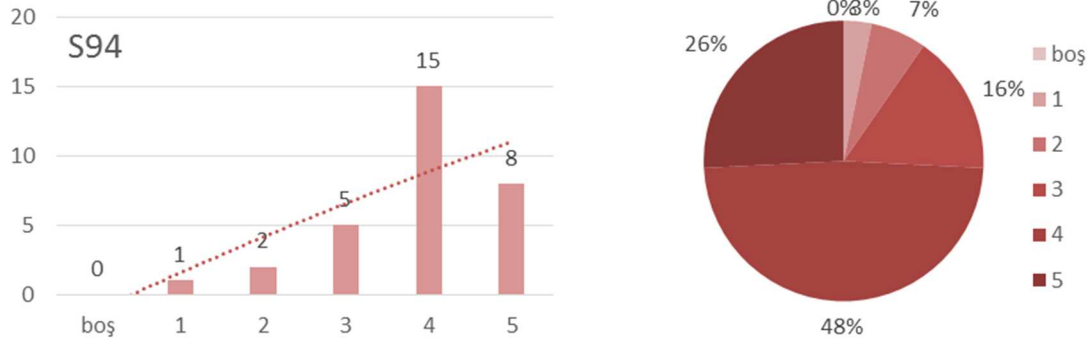
93 Ürün ve hizmetlerin kalite algısı rakiplere göre iyi seviyede mi?

İşletmelerimiz talep edilen kalitede ürün "teslimi" konusunda başarılı bir düzeydedir. Ancak kalitenin müşteri denetiminde yoğunlaşmasının bu oranı yüksek göstermekte olabildiği de dikkate alınmalıdır.



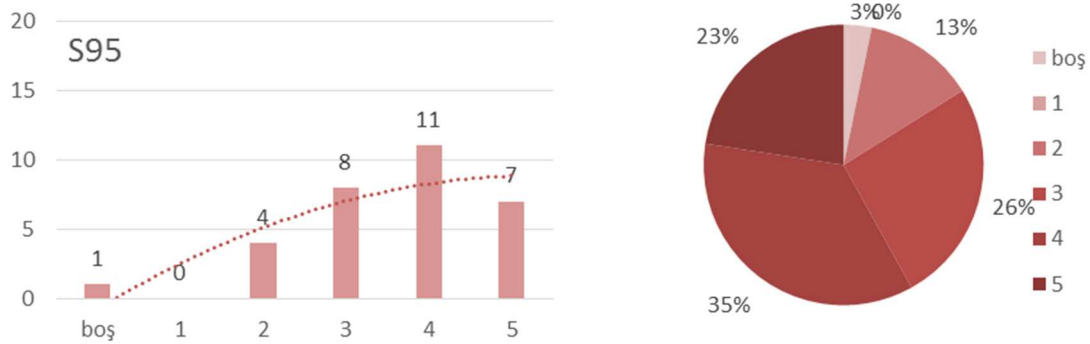
94 Ürünlerin fiziksel paketleri iyi kalitede koruma ve saklama özellikleriyle beraber görsellik de içeriyor mu?

Ürünlerin ambalajlanması/paketlenmesi konusunda da işletmelerimiz özenli bir dikkat göstermektedir (%90).



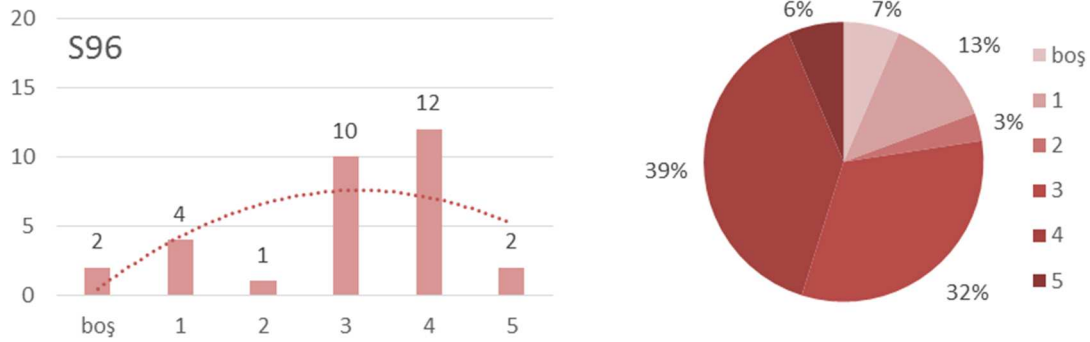
95 Ürün paketleri doğru ve gerekli bilgileri (uygun dil seçimi, içerik, üretim tesisi, adres, çağrı merkezi, çevre farkındalığı, diğer önemli mesajlar, vb.) ve etiketleri içeriyor mu?

Madde 94'te gözlenen durumun "müşteri tarafından belirlenen standart ve biçimlere" uygunluk ağırlıklı olduğu ve işletmelerimizin "kendi özgün tanımları (uygun dil seçimi, içerik, üretim tesisi, adres, çağrı merkezi, çevre farkındalığı, diğer önemli mesajlar, vb.)" açısından geliştirilmesi ve tasarlanması konusunun iyileştirmeye açı olduğu izlenmektedir (%42)



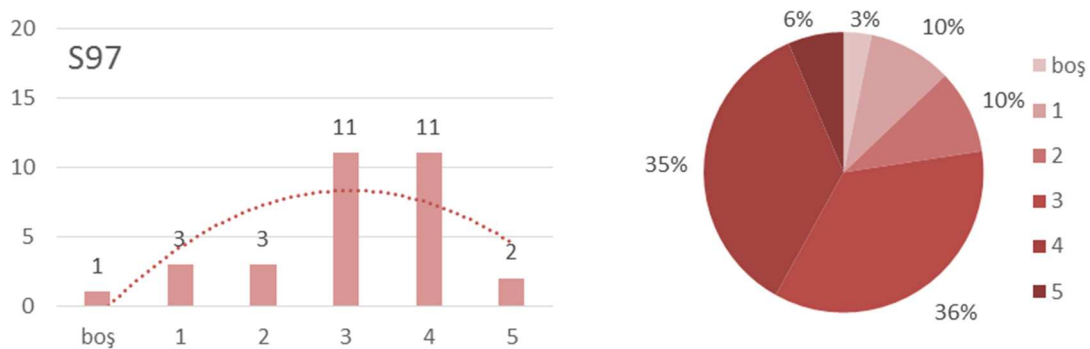
96 Şirket, kendi iş alanına uygun (örneğin % 20-80) bir portföy yönetimi yapıyor mu?

İşletmelerimiz portföy yönetimi konusunda “kapalı ve sadık müşteri” modeline yönelik çalışma alışkanlığına sahiptir. Bu durum mevcut durum itibarıyla yönetilir görülse de “alternatif müşteri ve pazar” yaratabilme açısından risk baskısını da beraberinde getirmektedir. Nitekim mevcutta portföy yönetim başarısı algısı % 77 olarak görülse de çok iyi seçeneğinin % 6’ya inmesi (trend eğrisinde aşağı kırılma) ve eksiklik algısının % 55lere ulaşması dikkat çekicidir.



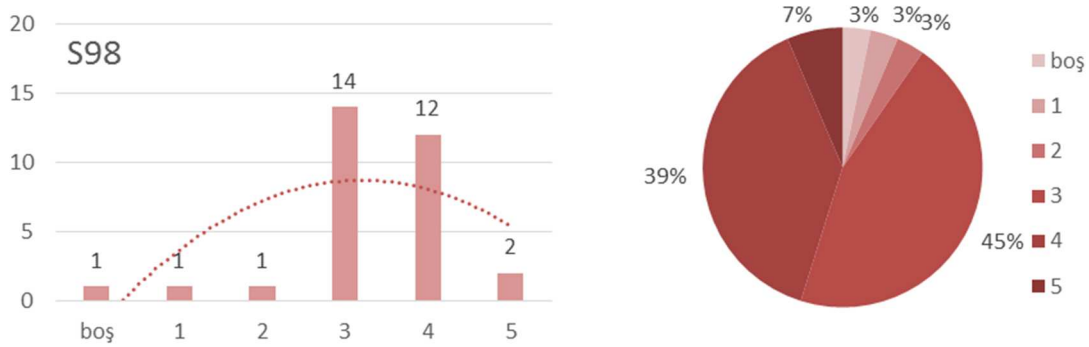
97 Satışlar (gelirler) bölge, müşteri, ürün/hizmet grubuna göre takip edilerek gerekli analizler yapılıyor mu?

İşletmelerimiz satışları/gelirlerin portföy ve alt gruplarda izlenmesi sürecine sahiptir (%78). Ancak gözlenen “izleme sürecinin veri kayıt düzeyinden analitik izleme düzeyine henüz tam geçirilemediği”dir. Bu noktada önerimiz matris izleme modellerinin değerlendirilmesi olup, bu modellerde süreç etkileşim haritaları ile mikro düzeye indirgenmiş analiz ve tahminlerin yapılabildiği bilgisine erişimdir. Bu yolla münferit ürün/müşteri bazında “genele yansıtılabilen” bir değerlendirme olanağı bulunmaktadır.



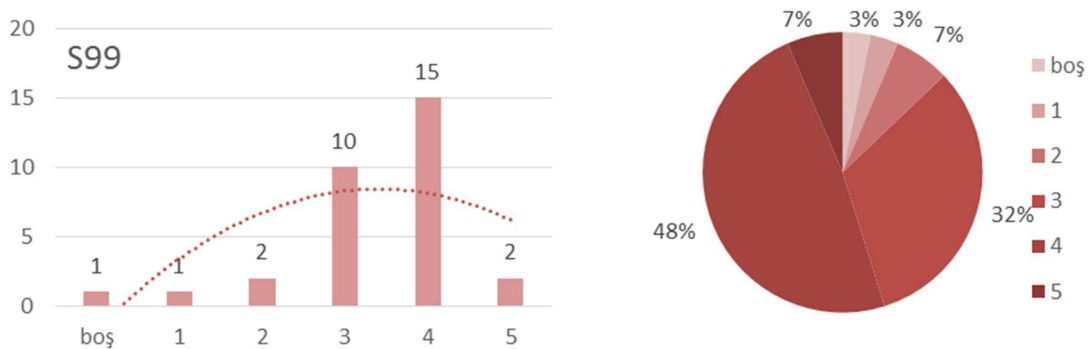
98 Karlılık oranı bölge, müşteri, ürün/hizmet grubuna göre takip edilerek gerekli analizler yapılıyor mu?

İşletmelerimiz karlılık oranını takip edebilmektedir (%91). Bir üst madde bulguları ile beraber değerlendirildiğinde bu takiplerin “statik” kalabildiği, kar tespitinin yapılmasına karşın “karlılık yönetiminin” iyileştirilmeye açık olduğudur. Zira gözlenen karlılık ölçümlerinin temelde “süreç bazlı” değil “muhasabe” bazlı algılandığıdır. Önerimiz salt gelir/maliyet temelli olmaktan çok “süreç verimliliği/etkinliği/etkililiği” analizlerinin yapılması ve “bütçeleme-sürdürülebilir gelir yönetimi” ekseninin geliştirilmesidir. Kar analizi/yönetimi eksenli bakıldığında bulgular önerimizin gerekliliğini de işaret etmektedir (%54).



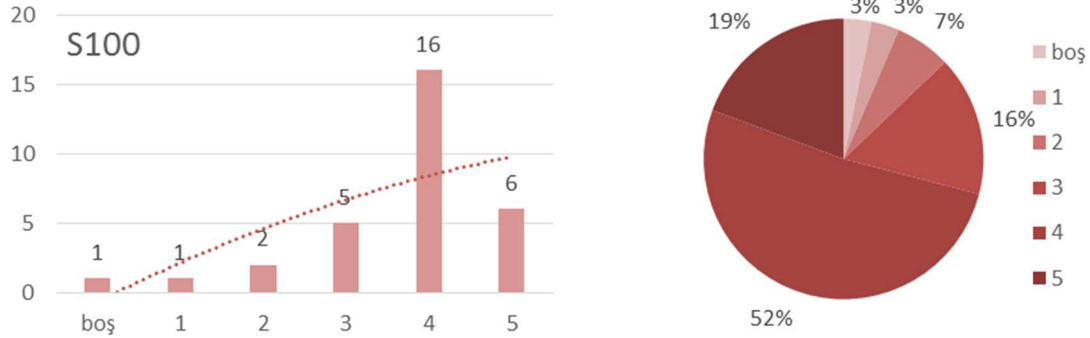
99 Mevcut ve potansiyel siparişler (projeler) bölge, müşteri, ürün/hizmet grubuna göre takip edilerek gerekli analizler yapılıyor mu?

Yukarıda değerlendirilen maddelerle uyumlu olarak siparişlerin sınıflaması ve gruplaması konusundan işletmelerimizin iyi olduğu söylenebilmekte olup (%87), analitik çalışma kısmının desteklenmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir.



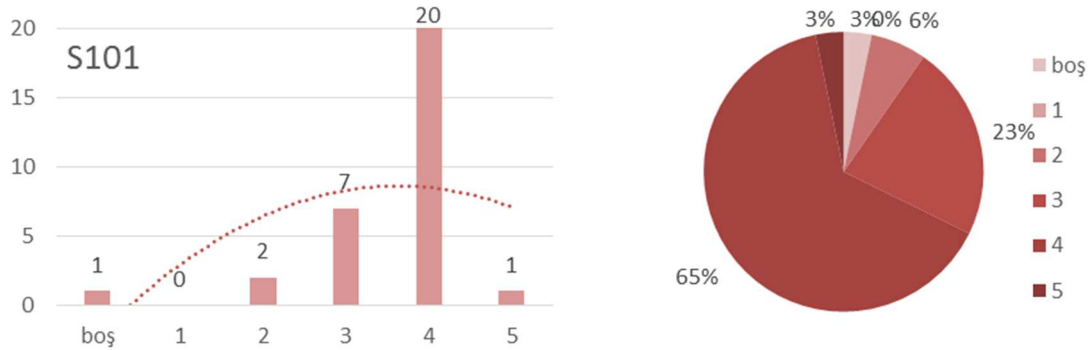
100 Şirketin ana müşterilerine ve potansiyel büyük müşterilere (% 20) sürekli ve düzenli bir temas, ilgi ve takip söz konusu mu?

Daha önce de vurgulandığı biçimde işletmelerimizin “müşteri bağımlılığı” düzeyi yüksektir. Bu perspektifle ana müşteriler ile düzenli etkileşim de sağlanmaktadır (%87). Bu noktada dikkat gerektiren olgu “müşteri taleplerinin işletme ölçek ve kapasitesini aşağı yönlü zorlamasının önüne geçilebilir ve belirleyici olabilmek” performansdır.



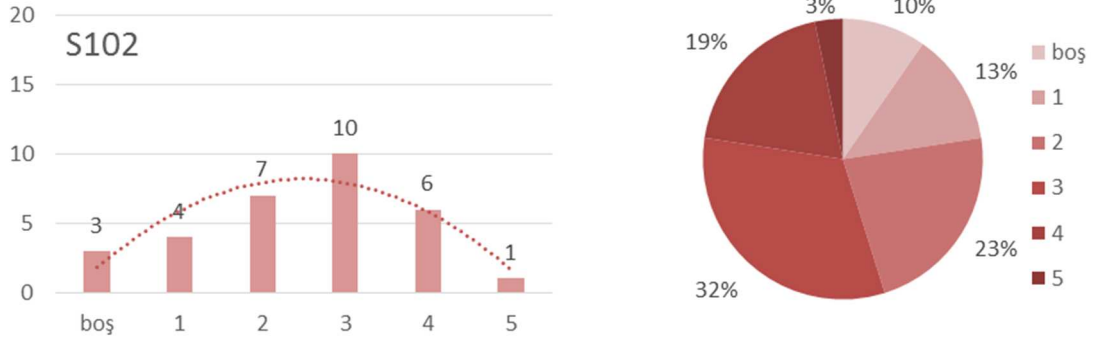
101 Şirket, etkin ve düzenli bir şekilde müşteri ilişkileri faaliyetinde bulunuyor mu?

Aynı koşullar paralelinde işletmelerimiz özellikle ana müşterileri ile etkin ve düzenli etkileşim içinde faaliyetlerini sürdürmektedir (% 91)



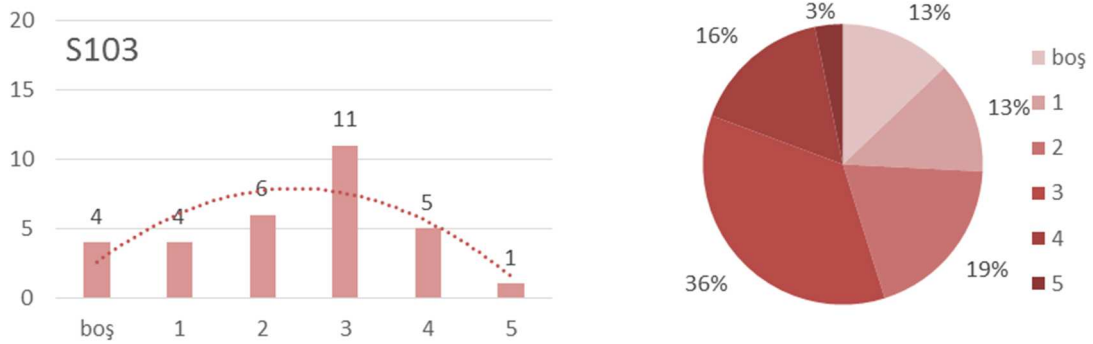
102 Şirket, etkin ve düzenli bir şekilde halkla ilişkiler faaliyetlerinde bulunuyor mu?

Şirketlerimizin müşteri dışı ve konumlanma/marka yaratma/tanınırlık faaliyetlerinin itici motoru olan PR yaklaşımlarında eksiklik dikkat çekmektedir. Bu eksiklik % 78lik bir dilimle ankete yansımaktadır.



103 Şirket, teknoloji kullanımının ağırlıkta olduğu bir CRM faaliyetinde bulunuyor mu?

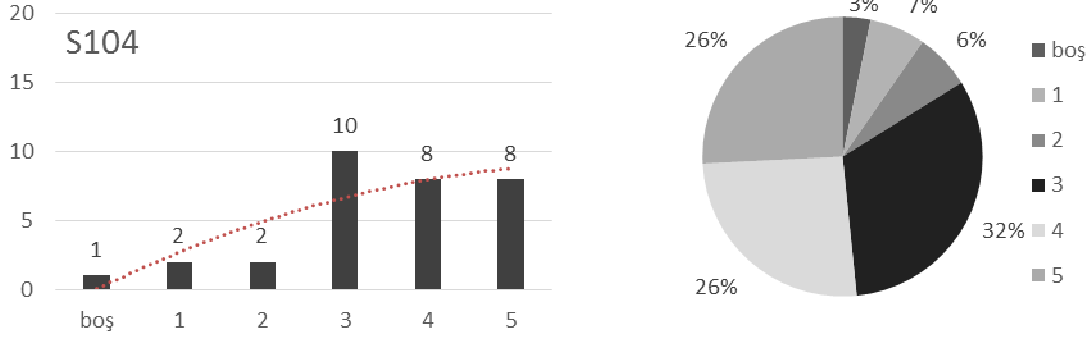
İşletmelerimiz müşteri ilişkileri yönetimi alanında “tutum ve eğilim değişimi hesaplama, tüketim süreçlerinde değişim, zihinsel pazarlama vb.” analizlere yönelme konusunda geride görülmektedir. Bu çerçevede teknoloji yatırımlarının henüz büyük eksikliği dikkat çekicidir (%81)



FİNANSMAN VE BÜTÇELEME

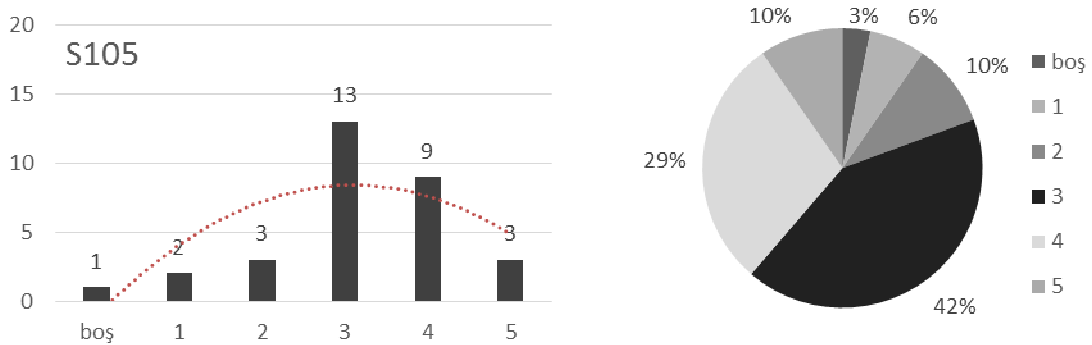
104 Şirket, düzenli bir şekilde satış (gelir), gider ve yatırım bütçesi yapıyor mu?

İşletmelerimiz bütçe ile çalışma alışkanlığına sahip durumdadır. Bu bağlamda düzenli gelir gider ve yatırım bütçesi yapma oranı %84'ü bulmaktadır.



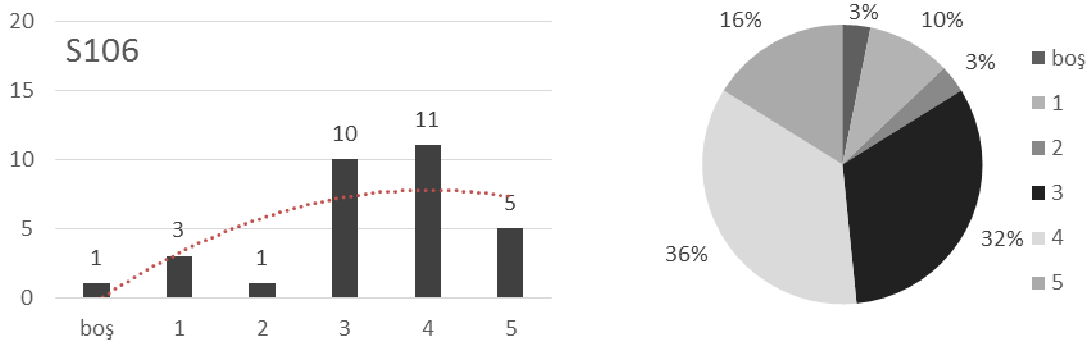
105 Kullanılan bütçe metodolojisi piyasa ve sektör dinamiklerine uygun mu?

Kullanılan bütçeleme yöntemi sektör dinamikleri ile zorunlu bir uygunluğa ulaşmış görülmekle birlikte (%81) "etkin bütçe yönetimi" konusunda eksikler dikkat çekmektedir (% 61).



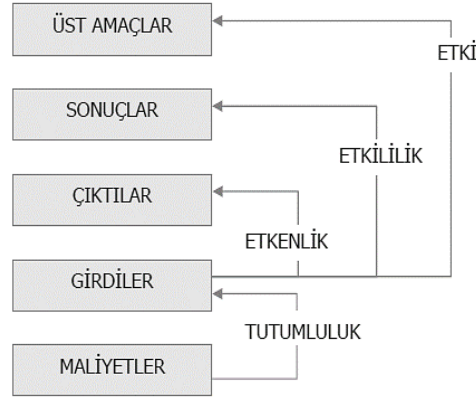
106 Yapılan bütçeler uygulanıyor mu?

Yapılan bütçeler % 84 oranında uygulanıyor görülmektedir. Ancak yukarıdaki maddelerle uyumlu olarak Uygulama süreçlerinin gözden geçirilme gereksinimi açıktır (%48).



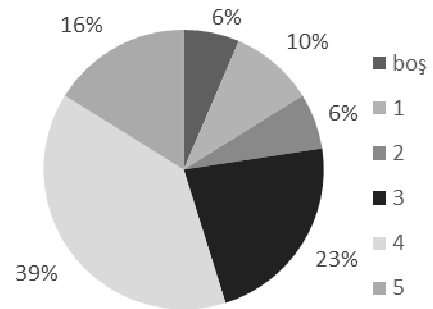
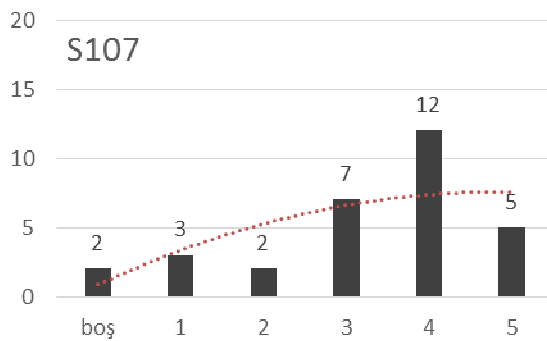
107 Bütçe kalemleri, metodolojisi, parametreleri ve süreci şirketin çeşitli kademeleriyle paylaşılıyor mu?

Bütçe kalemlerinin orta düzeyde paylaşıldığı görülmektedir (%54). Ancak gözlenen “hedef-performans” ilişkilerinin bütçede sadece geriye dönük ve “bütçe disiplini” eksenli olduğudur. Bütçe yönetiminde esas olan yönetim sürecinin bütüncül anlamda etki-etkililik-etkenlik-tutumluluk eksenleri üzerinde değerlendirilmesidir.



Kaynak: Matheson (2001)'den uyarlanmıştır.

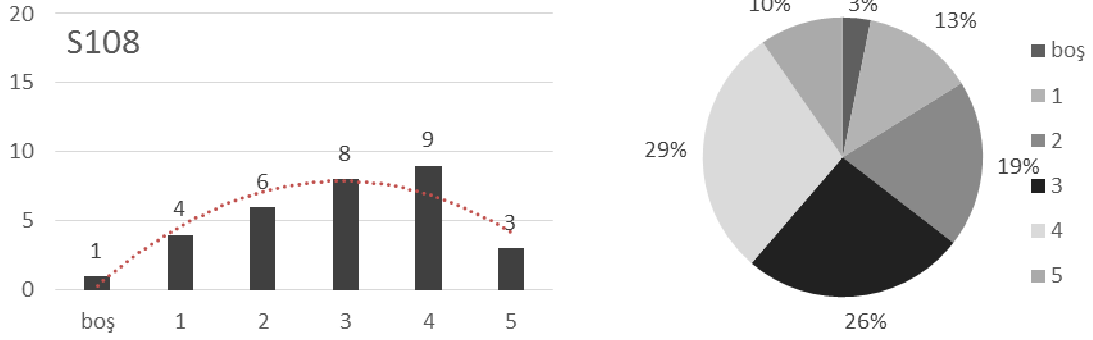
- **Tutumluluk** (economy): Girdileri elde edebilmek için kaynakların sınırlı miktarda kullanılmasıdır.
- **Etkenlik** (efficiency): Elde edilen çıktıların bu çıktıları elde etmek için kullanılan girdilerin oranıdır.
- **Etkililik** (effectiveness): Elde edilen sonuçların bu sonuçlara ulaşmak için kullanılan girdilere oranıdır.
- **Etki** (impact): Kuruluşun kendi başına ulaşamayacağı ancak ulaşılmasına belli derecede yardımcı olabileceği üst amaçlara katkı düzeyidir.



Bu noktada önerimiz bütçe yönteminin “tavandan-tabana” yerine “tabandan tavana” yapılması ve kurumsal performansın ana ölçütü olarak kullanılmasıdır. Bu yolla sorumluluk ve paylaşım gerekliliği de sağlanmış olacaktır.

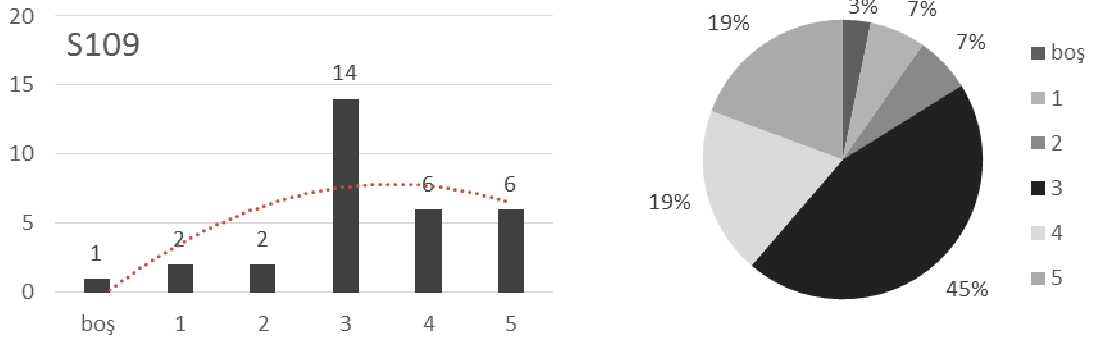
108 Uygulamadaki bütçeler düzenli bir şekilde takip edilip tutturulamaması durumunda gerekli yaptırımlar uygulanıyor mu?

Bütçe izleme sonuçlarının önlem/aksiyon/yaptırım faaliyetlerine dönüşemediği, revizyon ve yeni koşullara uyum düzeyinde kaldığı gözlenmektedir (%61). Yukarıdaki maddede açıklanan modelleme ile bu eksikliğin giderilmesi sağlanabilecek olup, etkin ve kabul edilebilir hata paylı bütçelemeye erişim kolaylaşacaktır.



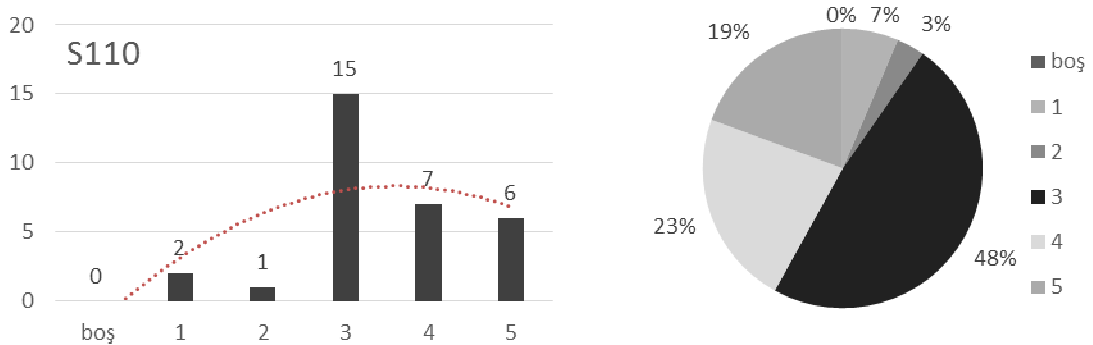
109 Şirket bütçesi yapılırken enflasyon ne kadar göz önüne alınıyor?

İşletmelerimiz enflasyon hedef ve tahminleri yapma iradesinde olmasına karşın hızlı ve istikrarsız ekonomik değişimlerden ciddi biçimde etkilenmektedir (%62)



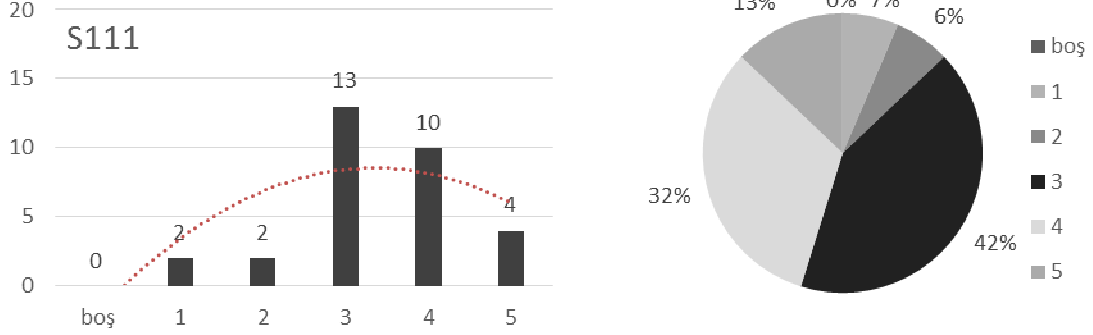
110 Şirket bütçesi yapılırken kur oranları ne kadar göz önüne alınıyor?

İşletmelerimiz kur oranlarını bütçelemede esas alma eğilimindedir (%90). Kur değişimleri önemli bir baskı unsuru olarak izlenmektedir.



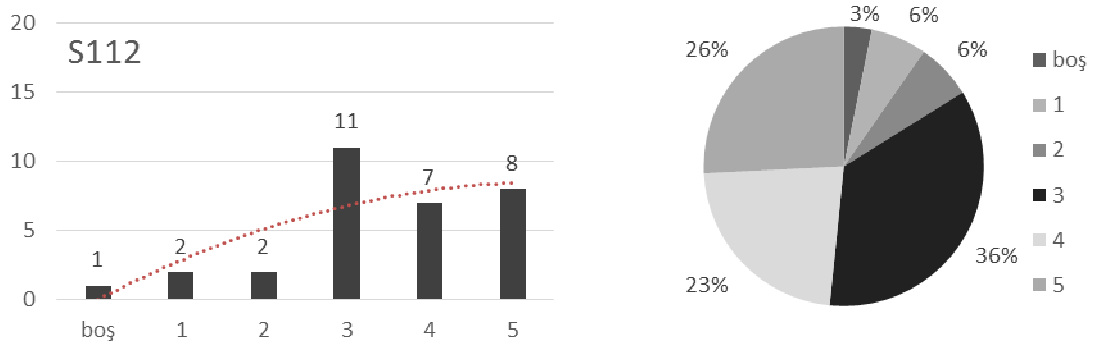
111 Şirket bütçesi yapılırken piyasanın değişken koşulları ne kadar göz önüne alınıyor?

İşletmelerimiz bütçelemede değişen pazar koşullarına esnek ve çevik biçimde uyum sağlama iradesinde ve becerisindedir (% 87). Ancak pazarda koşul belirleyici olmamanın problemleri ile de yüzleşmektedirler.



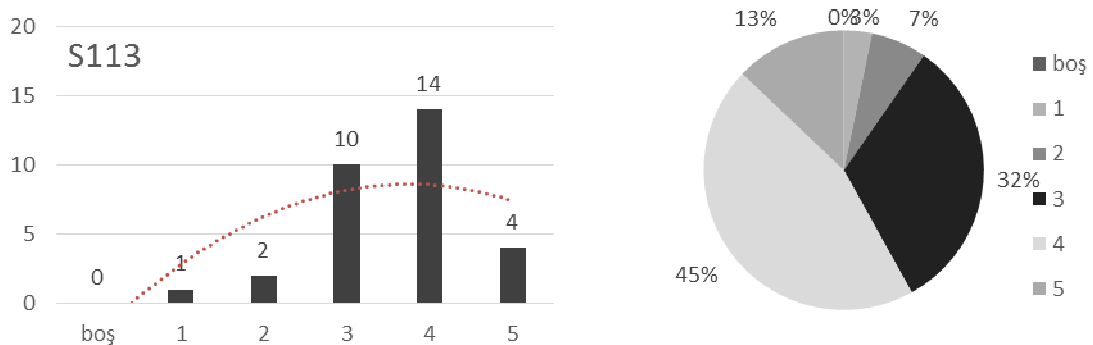
112 Şirket bütçesi yapılırken elektrik, doğalgaz, su ve benzeri değişken girdi fiyatları ne kadar göz önüne alınıyor?

İşletmelerimiz şirket bütçesi yapılırken değişken girdiler göz önüne alma konusunda irade sahibi olup, bu konuya önem göstermektedir (%85). Bu noktada iyileştirilmesi gereken “maliyet etkileşim oran ve kriterlerinin” netleştirilmesi olmalıdır.



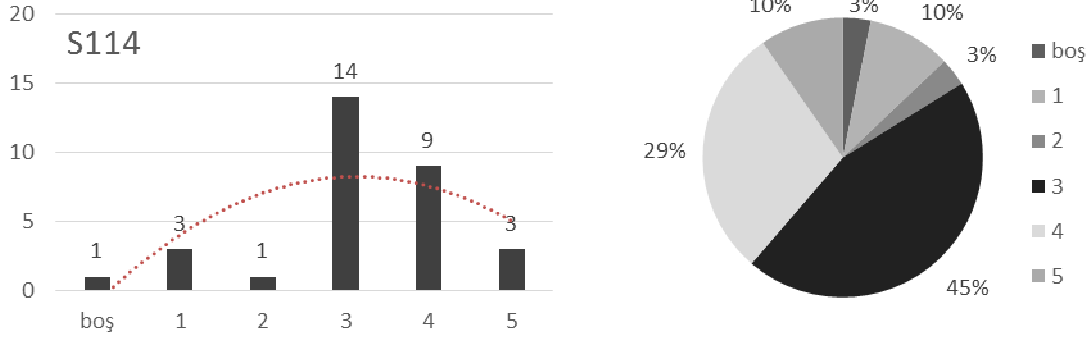
113 Şirket bütçesi yapılırken hammadde fiyatlarındaki uluslararası fiyat seyirleri ne kadar göz önüne alınıyor?

Şirket bütçesi yapılırken hammadde fiyatlarındaki uluslararası fiyat seyirleri % 90 düzeyinde göz önüne alınmaktadır.



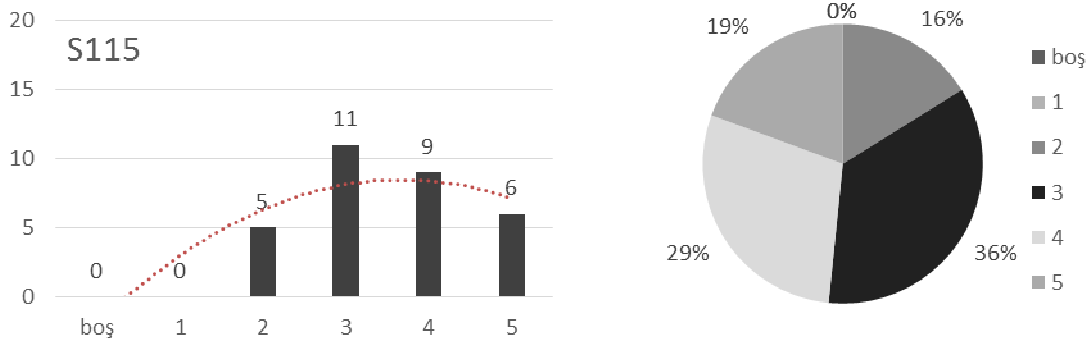
114 Bütçe yapılırken makro ve mikro ekonomik parametreler göz önüne alınıyor mu?

İşletmelerimizin bütçeleme süreçlerinde makro ve mikro ekonomik parametreleri dikkate alma eğiliminde olmasına karşın (%84), yukarıda da belirtildiği biçimde hızlı ve istikrarsız ekonomik değişimlerden ciddi biçimde etkilenmektedir (%71)



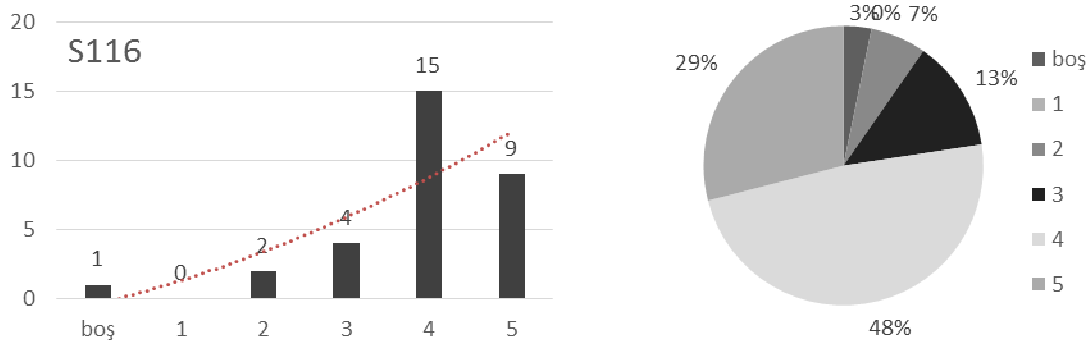
115 Şirket yeterli düzeyde işletme sermayesine sahip mi?

Sektör işletmelerimiz işletme sermayesi konusunda daralma ve problemler yaşamalarına karşın alışkanlıkları ve iş kültürleri çerçevesinde çözüm üretme becerisi göstermektedir. Bu noktada önem arz eden bütçe yönetiminin genel olarak "ölçek ekonomisi ve ilgili yatırımlardan muaf" faaliyetlerin yeterli olmadığı ve işletme sermayesi/ciro/har/yatırım bileşenlerinin birlikte analiz edilebilmesidir. Genel düzeyde uygulanan işletme sermayesi yerine gereğinde ilave mali kaynakların yaratılmasıdır.



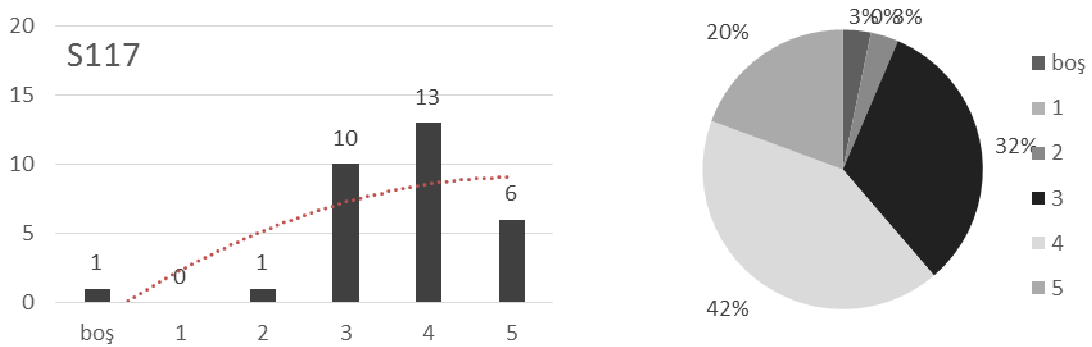
116 Şirket düzenli ve detaylı bir şekilde nakit akışını takip ediyor mu?

Sektör işletmelerimiz nakit akışını düzenli ve detaylı biçimde izlemekte olup (%90), bu yönetsel gereksinimin gelişme trendi de olumlu yönde yükselmektedir. Nakit akışının detaylı incelenmesi “fon yönetimi” becerilerini de pozitif biçimde etkileyecektir.



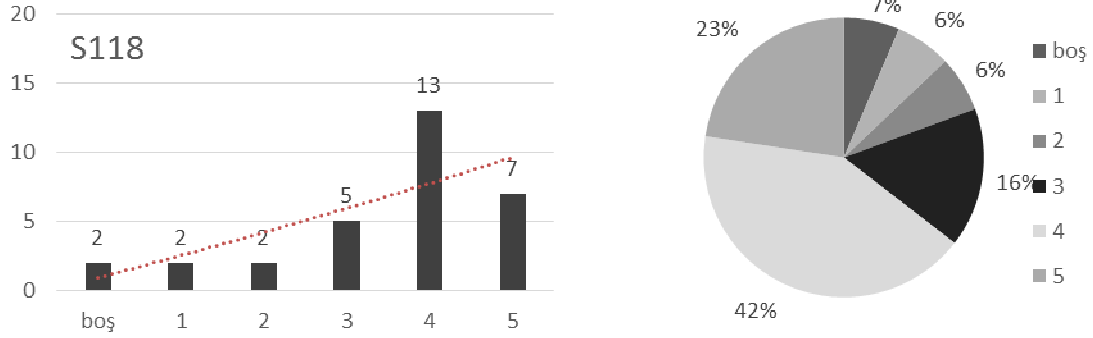
117 Şirket dahilindeki finansal olanaklar (ödenmiş sermaye, ödenmemiş kar payları, kardeş şirket ilişkileri, vb.) yeterli mi?

İşletmelerimizin “statik” düzeyde finansal olanakları iyi yönettikleri izlenmektedir (%94). Burada belirttiğimiz “statik” kavramı ekonomik gelişimler ve inovatif pazar koşulları değişimleri karşısında risk ve hantallık oluşturacaktır. Bu bağlamda işletmelerimizin “dinamik” bir yapıya geçme gerekliliğinden söz edilmelidir. Yapılması gereken “rasyo/oranlar” ile tanımlanmış izleme ve performans ölçütlerinin oluşturulmasıdır. Zira “yeterlilik” olgusu güncel dinamikler içerisinde “katma değere yönelik iş ve gelir modellerinin” oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır.



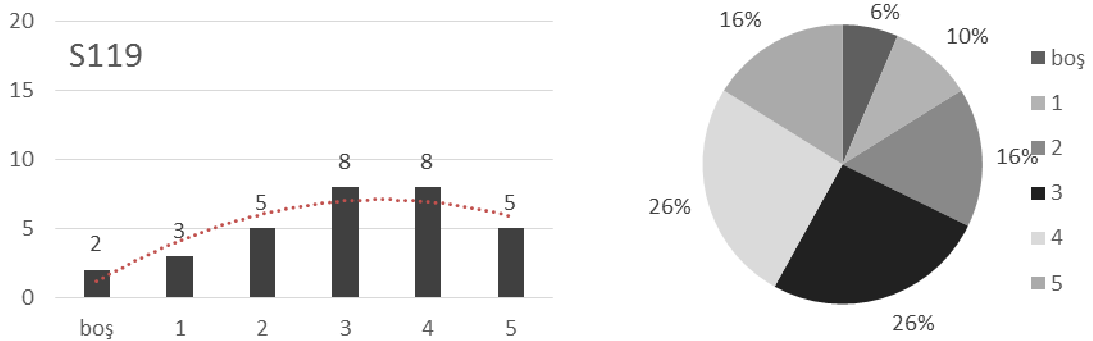
118 Banka kredileri ve diğer borçlanma yöntemleri şirketin erişiminde ve uygulama alanında mı?

Veriler değerlendirildiğinde fikri mülkiyet hakları konusunda %52 lik bir dilimin konu ile eksiklerinin olduğu gözlenmekte olup, %32lik dilimin bilgisinin ise ağırlıklı olarak "isim tescili" konusunda ağırlaştığı anlaşılmaktadır. Küresel rekabet koşullarını destekleme açısından bu konuda işletmelerin bilgilendirilmesi ve desteklenmesi gerekliliği açık olup, Derneğin bu konuda da öncü rol üstlenebileceği değerlendirilmektedir.



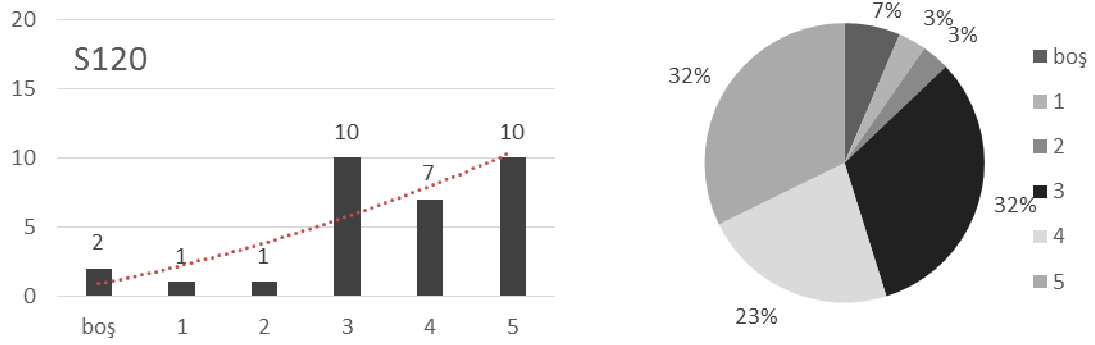
119 Şirket, farklı finansal yöntemleri (tedarikçi finansmanı, risk sermayesi, kamu borçlanması, vb.) kullanabiliyor mu?

Sektör işletmelerimiz farklı finansal yöntemler kullanma konusunda eksikliklere sahiptir (%58). Bu bağlamda fon oluşturma, alternatif finansman yöntemleri vb. konularda bilgilendirmeye açık olup, dernek ve benzeri organizasyonların konu ile ilgili eğitim ve bilgilendirme oturumları düzenlemelerinde fayda görülmelidir.



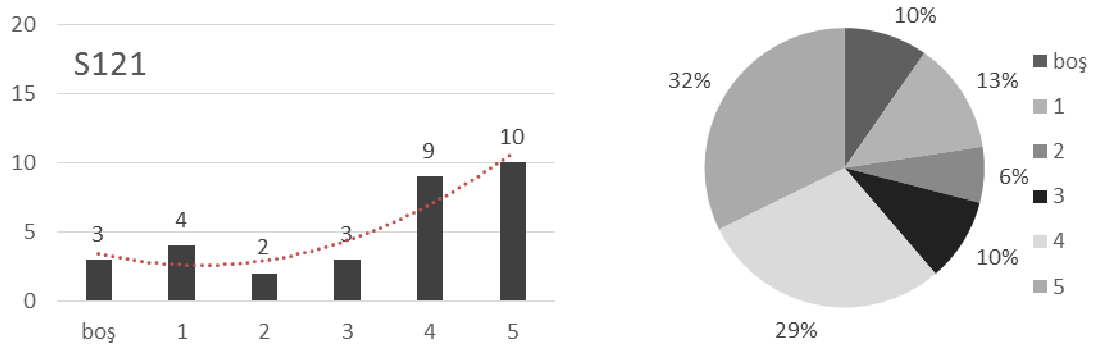
120 Şirket, bankacılığın farklı uygulama ve enstrümanlarının farkında mı?

İşletmelerimizin bankacılık kaynakları konusunda farkındalığı yüksektir (%87). Ancak banka tarafından sağlanan enstrümanların koşul ve maliyetlerinden sıkıntı duymaktadır.



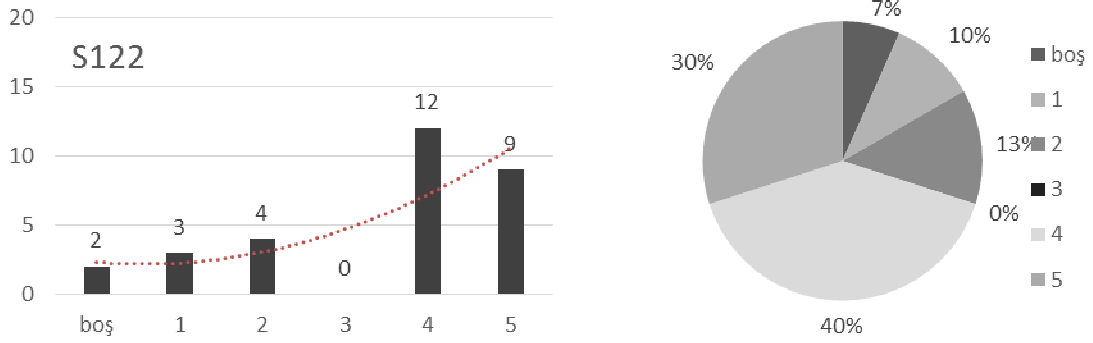
121 Şirket, factoring hizmetlerinden yararlanabilecek pozisyonda mı?

Sektör işletmelerimiz factoring konusunda iki grup halindedir. Olası ihracatçı ve orta-büyük firmalar factoring hizmetleri ile bütünleşik durumdadır (%61). Diğer grup ise (%39) ya yeterli bilgiye sahip değil, ya da talep etmeme yönünde tavır sergilemektedir.



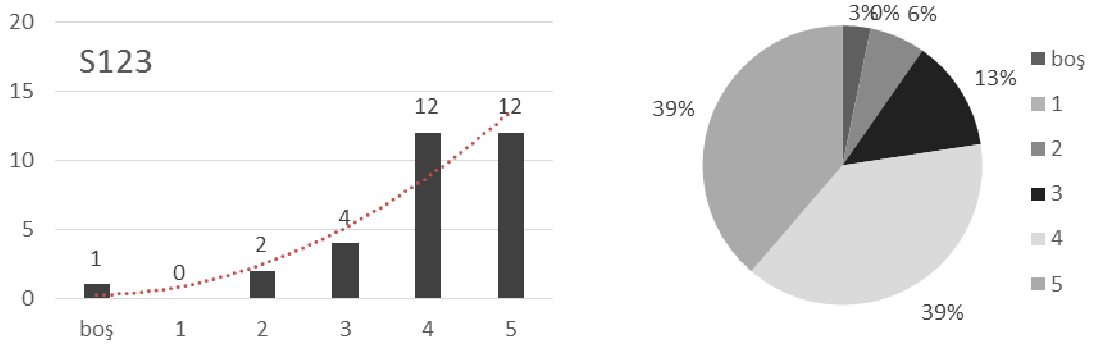
122 Şirket, leasing hizmetlerinden yararlanabilecek bilgi ve tecrübeye mi?

Leasing hizmetlerine yaklaşım da 121. Madde ile eş biçimde olup, işletmelerimiz bu konuda da iki grup halindedir. %70lik bir dilim konu ile ilişkili iken %30luk bir dilim ise bu hizmetlere erişim konusunda geridedir.



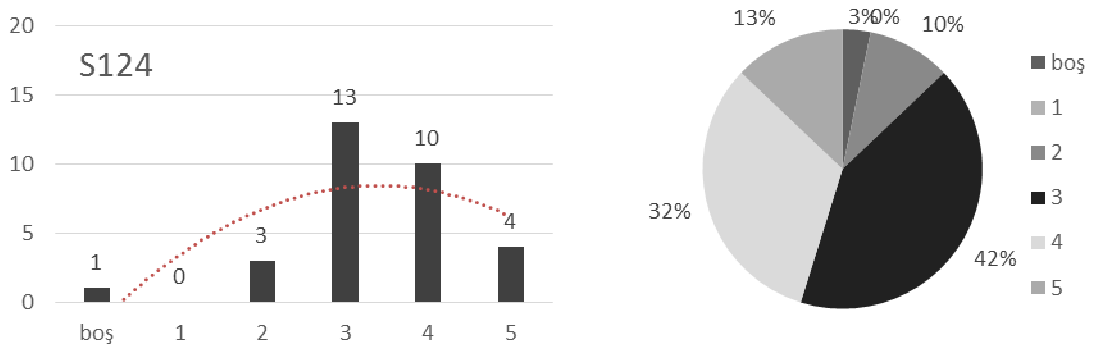
123 Şirketin ödenecekler performansı arzu edilen düzeyde mi?

İşletmelerimiz ödeme performansında başarılı ve gelişmiş düzeydedir(%91)



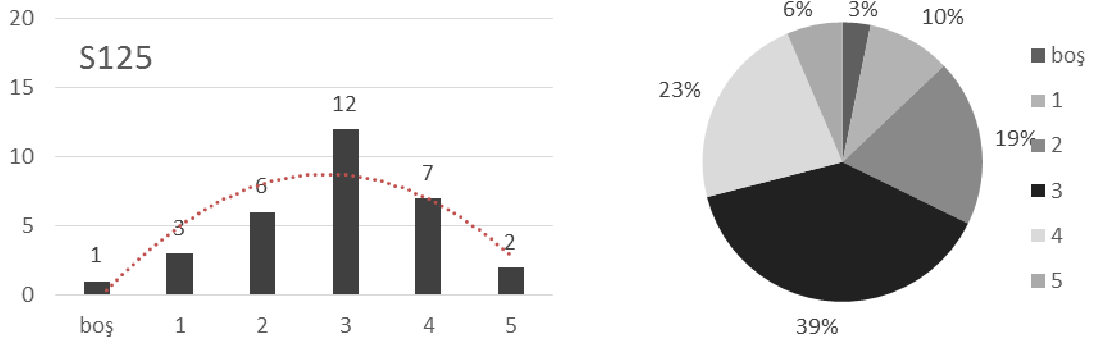
124 Şirketin alacaklar performansı arzu edilen düzeyde mi?

Sektör işletmelerimizin alacak performansı iyileştirilmedi. Bulgular 558lik bir dilimin alacak performansı düşüklüğü yaşadığını göstermektedir.



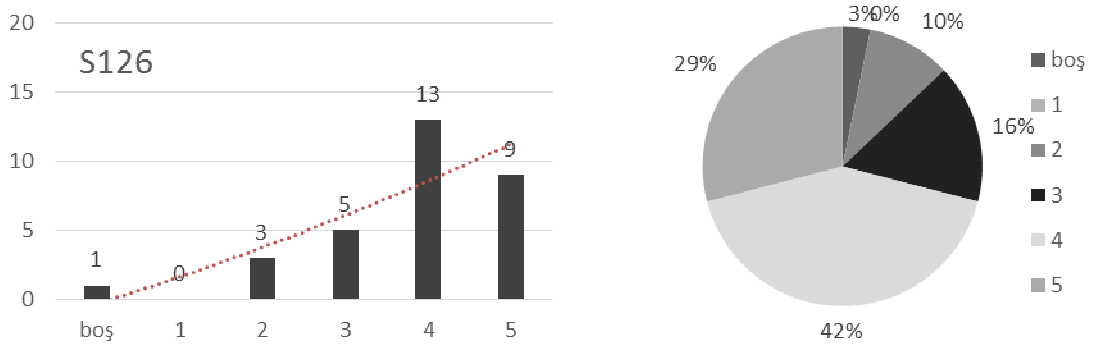
125 Şirket, fırsat maliyetinin önemi konusunda bir farkındalığa sahip mi?

İşletmelerimiz fırsat maliyeti (opportunity cost) kavramı konusunda farkındalık ve bilgi sahibi değildir (%71). Bu durum maliyet analizi yapılırken “katma değer, verimlilik, bütçe etkinliği” başlıklarının tam olarak hesaplanamamasını doğuracaktır.



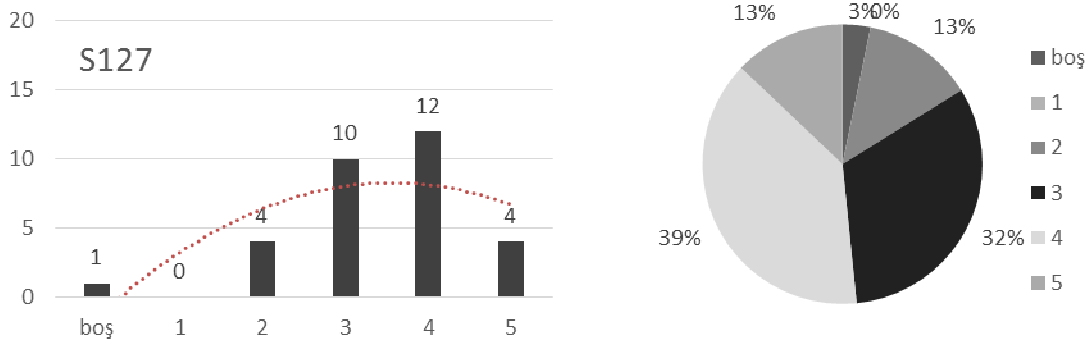
126 Şirket, maliyetlerin önemi konusunda bir farkındalığa sahip mi?

Sektör işletmelerimiz genel anlamda maliyet kalemlerini daha detaylı irdeleme sürecindedir (%87), ve/fakat görünmeyen gider kalemlerinin irdelenerek maliyet girdi detaylarının geliştirilmesi önem arz etmektedir.



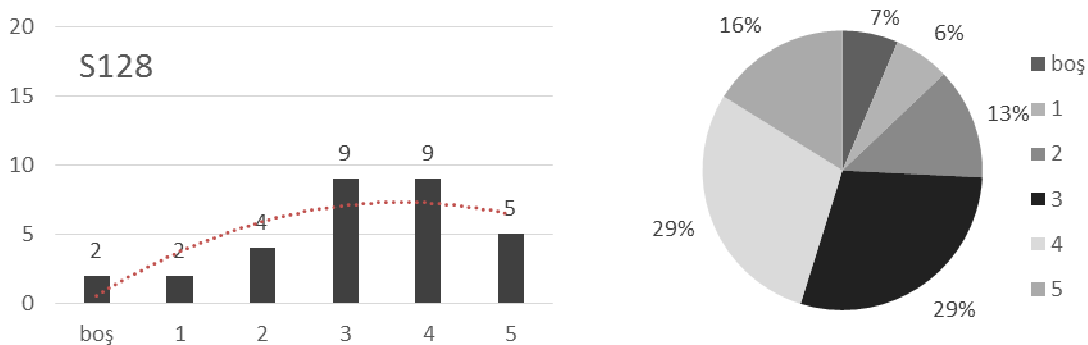
127 Vergi ve hukuk düzenlemelerinin ve uygulamalarının etkin yönetilmesinin önemi konusunda bir farkındalık var mı?

İşletmelerimiz vergi bazında farkındalık sahibi olmakla birlikte(%84), ticaret hukuku konusunda daha da bilinçlendirilmelidir. Özellikle tahkim ve uluslararası ticaret hukuku konusundaki uzman eksiği “sözleşme” düzeyinde işletmelerimizin bağlayıcı ve katı koşullar altında çalışmasına neden olmaktadır. Diğer bir ifade ile uluslararası tedarik/satış/işbirliği/ortaklık gibi alanlarda işletmelerimiz lehine düzenlemeler asgari düzeyde kalmaktadır. Bu korumasız koşulların bertaraf edilebilmesi ise ticaret ve hukuk alanında dil yeterliliğine sahip uzman ve/veya danışmanlık ile çözülebilecektir. Bu bağlamda özellikle Kauçuk Derneğinin destek ve rehberliğinin de geliştirilmesi faydalı olacaktır.



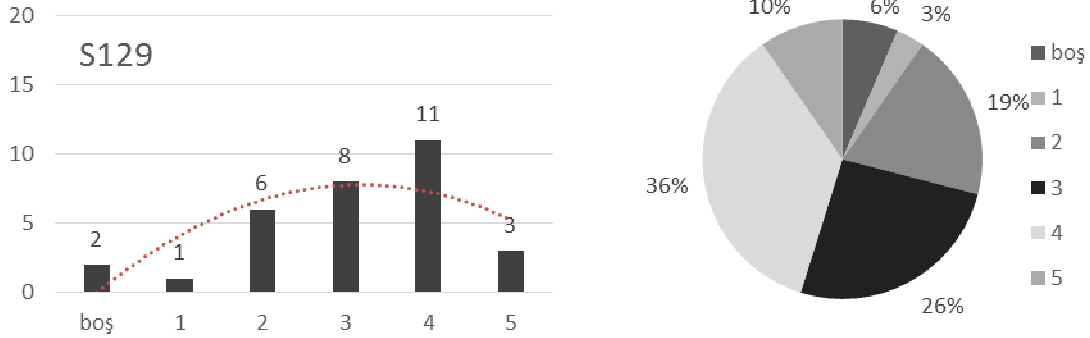
128 Şirket, farklı finansal enstrümanların kullanımıyla kaldıraç yönteminin avantajları konusunda bilgi sahibi mi?

İşletmelerimiz “kaldıraç etkisi” kavramına uzak görülmektedir (%55). Bu çerçevede yine Dernek aracılığı ile düzenlenecek bilgilendirme ve bilinçlendirme programları yararlı olacaktır.



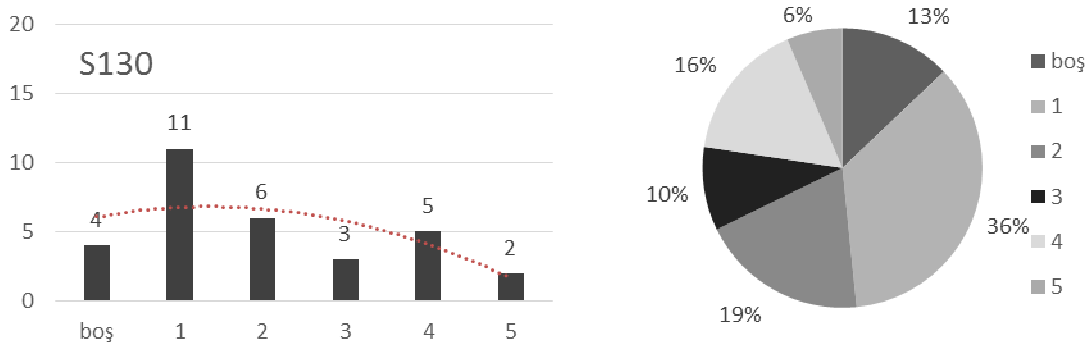
129 Şirket, olağan yıllık bilanço değerlerine ek olarak piyasa değeri kavramının önemini kavramış durumda mı?

İşletmelerimiz mevcut durumda bilanço büyüklük ve değerlerine vakıf görülmektedir. Ancak gözlenen ve bulgularda da teyit edilen; “şirket değerlendirme” parametreleri ile ölçmeye çok hazır olmadıklarıdır (%54). Enformel tespitlerimiz de bu bağlamda bilanço/şirket değeri ikilemini göstermektedir. İşletmelerimizin “ölçek”, “kapasite”, “potansiyel”, marka değeri” vb. parametrelerle ve konumlanmaları paralelindeki benchmarking analizleri ile değer tespitlerini güncellemeleri öner arz etmektedir.



130 Şirket, orta veya uzun vadede borsaya (ya da halka) açılabilir bir şirket olma isteği ve azmi duyuyor mu?

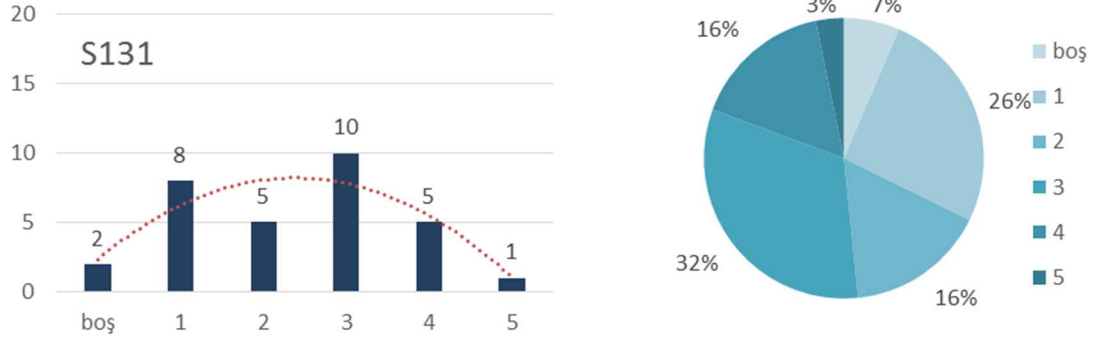
İşletmelerimizin orta ve uzun vadede “halka açılma” anlayış ve isteği bulunmamaktadır (%78). Esasen bu tür bir talebin de altyapısı olmadığı belirtilmelidir. Bir fon modeli olarak uygulanan arz sistemini talep edebilecek işletmelerin de bu aşamada uygun ve hazır olmadıkları açıktır.



STRATEJİK YÖNETİM

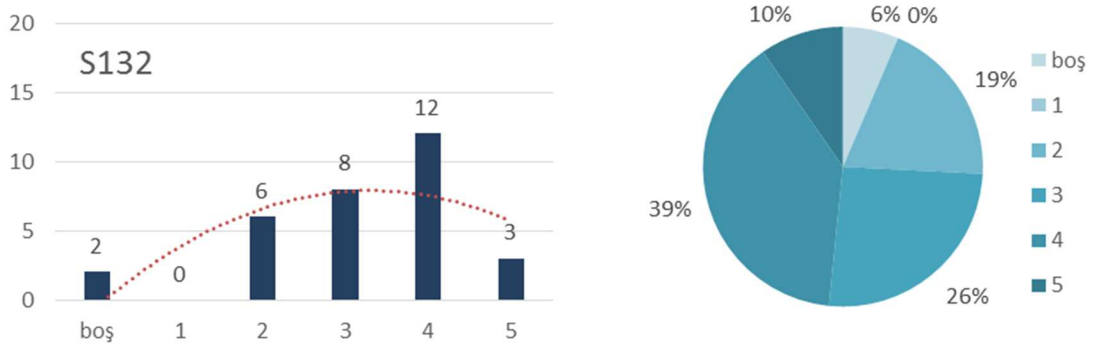
131 Şirket, iyi düzeyde bir insan kaynakları bölümüne sahip mi?

İşletmelerimizde İK bölümleri bulunmakla birlikte, faaliyetleri "personel" yönetimi düzeyinde yürütülebilmektedir. Anket bulgularına göre İK bölümleri niteliği zayıftır (% 81) ve yetersiz algılanmaktadır.



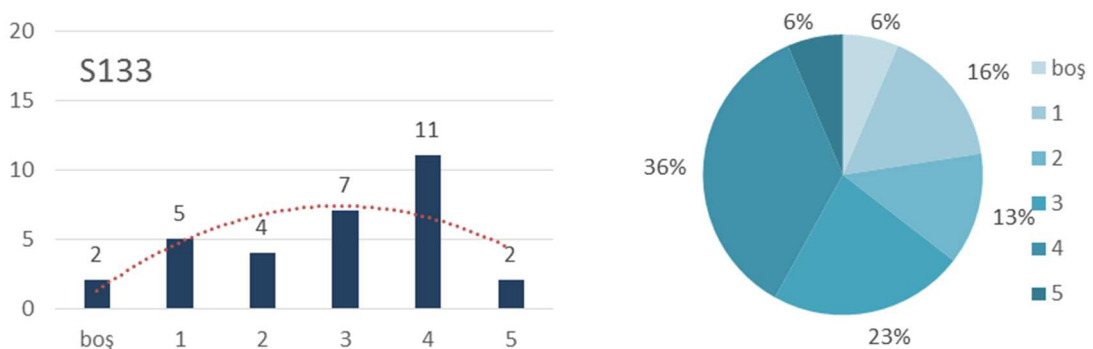
132 Şirket, "doğru işe, doğru insan" yaklaşımını her zaman ve her pozisyon için uygulayabiliyor mu?

Sektör işletmelerimiz "doğru işe, doğru insan" yaklaşımını benimsemekle birlikte %51lik bir dilim bu yaklaşımın uygulamaya geçemediğini ifade etmektedir.



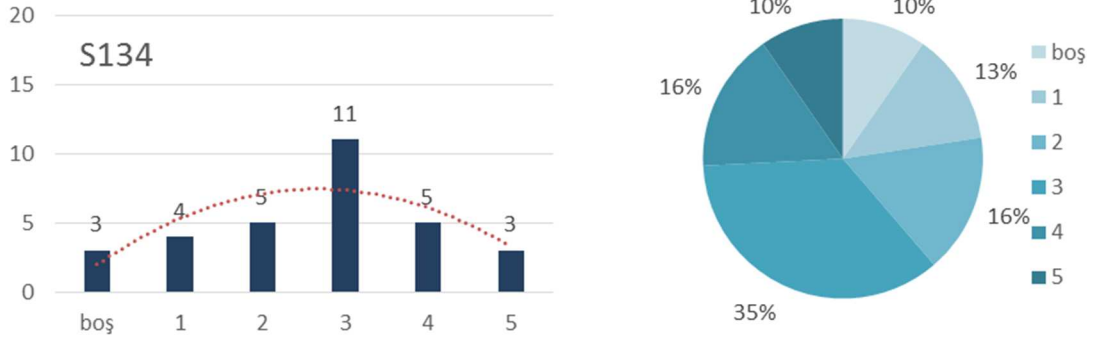
133 Şirket, sektörün ve piyasa koşullarının (rekabetin) talep ettiği düzeyde ve çağdaşıklıkta bir insan kaynağı yönetimi sergiliyor mu?

İnsan kaynağı yönetiminin profesyonel yapılamadığı algısı % 78i bulmaktadır.



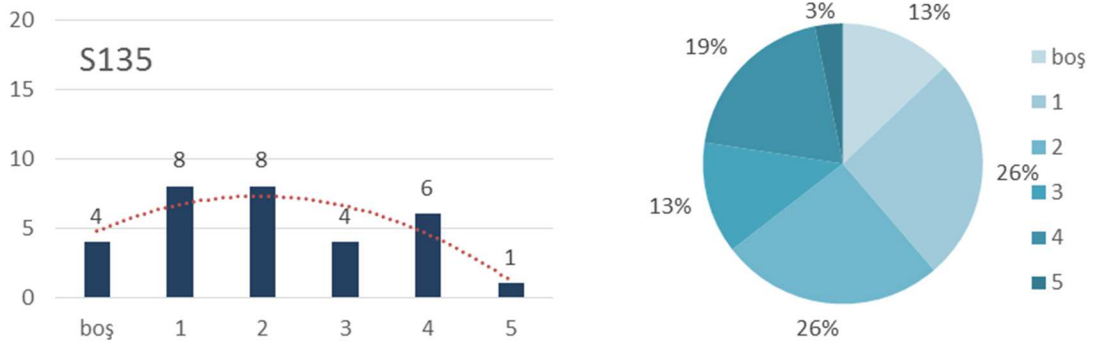
134 Şirket, çalışanlarına kariyer planlama olanakları sunabiliyor mu?

İşletmelerimiz çağdaş ve profesyonel anlamda kariyer planlama olanağı sunamamaktadır (%74).



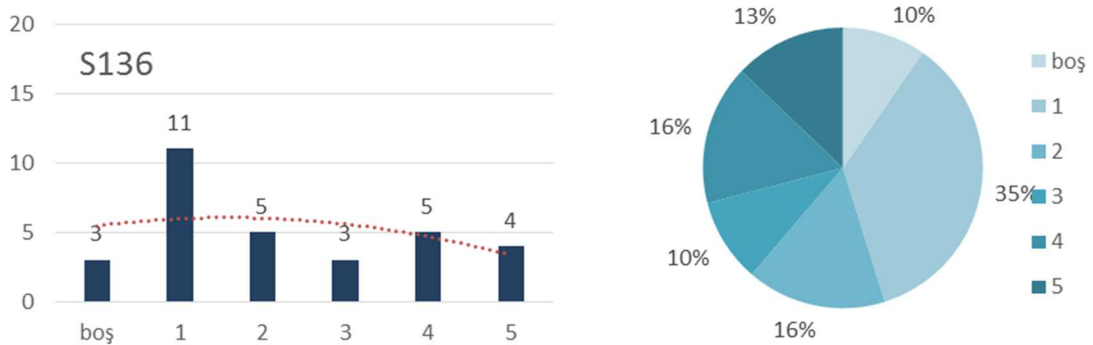
135 Şirket, insan kaynakları için dışarıdan hizmet alıyor mu (outsourcing)?

Yukarıda belirtilen koşullara karşın işletmelerimiz insan kaynakları seçme, yerleştirme, izleme ve değerlendirme konusunda dışarıdan destek alma eğilimine sahip değildir (% 78)



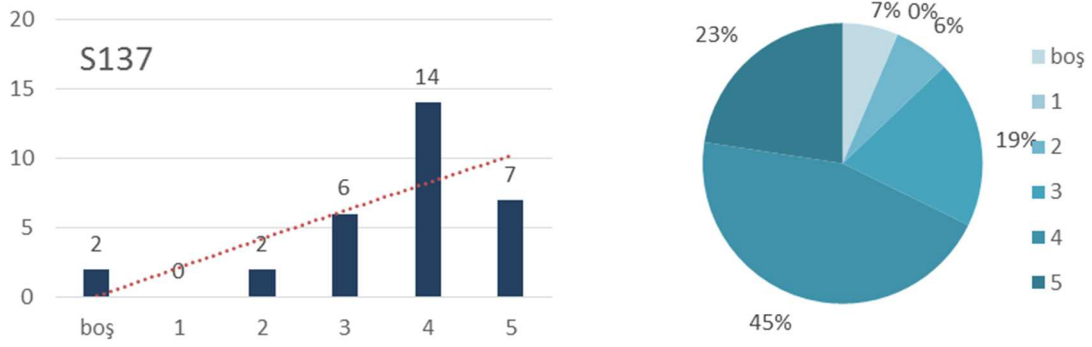
136 Şirket, esnek veya yarı zamanlı çalışma sistemlerini kullanıyor mu?

Geleneksel iş kültürüne bağlı olarak esnek ve yarı zamanlı çalışma modelleri benimsememektedir. (%71)



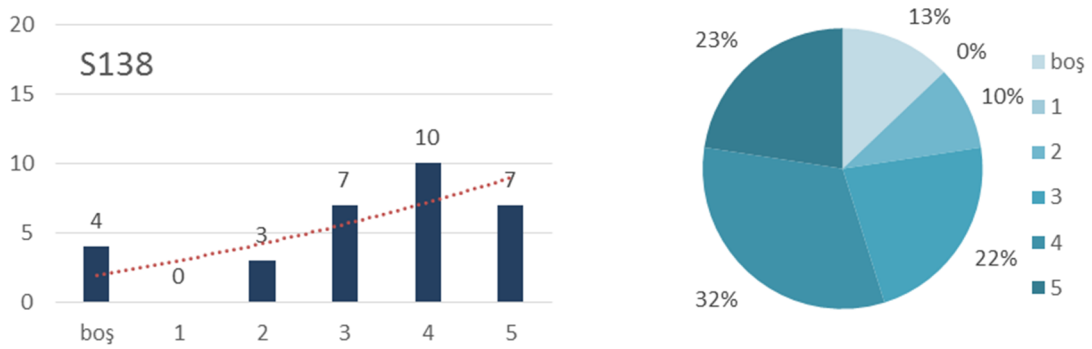
137 Şirket, bütün çalışanlarına eşit mesafede durarak fırsat eşitliği sağlayabiliyor mu?

İşletmelerimiz sistematik eksikliklerine karşın çalışanlarına eşit mesafede durarak fırsat eşitliğinin işlemlerini sağlama iradesindedir (%87)



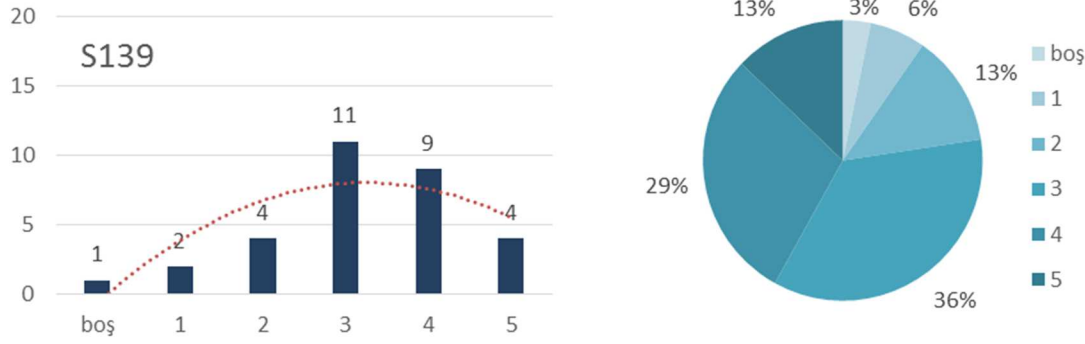
138 Şirket, sürekli gelişim ve verimlilik için farklı eğitim modellerini (kapasite, zaman ve kaynak ayırarak, isteklilik göstererek, vb.) destekliyor mu?

Sektördeki işletmelerimiz “eğitim” modellerine açık bir tutum içindedir (%77) ancak gözlenen ve değerlendirilen “eğitimin yeterince verimlilik ve katma değere dönüşmediği” düşüncesi ile eğitim katkılarının analitik biçimde değerlendirilemediği çıktısıdır.



139 Şirket, "dikey - yatay" örgütlenme model ekseninde işine ve sektörüne uygun bir konumda mı?

İşletmelerimizin henüz dikey organizasyondan matris örgütlenmeye geçemedikleri (%58), ancak koşulların ve iş yönetiminin yavaş da olsa bu sürece girmeye başladıkları görülmektedir (%78).



Özet anlatım ile matris örgütlenmede süreçler kurumun ana işlevsel yapısı içinde tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle; matris organizasyon işlevsel ve proje organizasyonlarının kombinasyonudur. Matris organizasyonu birçok biçimde olabilir. "Proje" veya "Güçlü" matris organizasyonu, daha çok proje organizasyonuna benzemektedir. Buna karşın "koordinasyon", "işlevsel" veya "zayıf" matris organizasyonu daha çok işlevsel organizasyona yaklaşır. "Dengeli" matris örgütlenme ikisinin arasında yer almaktadır. Matris örgütlenme iş paketleri, süreçler, süreç performans ölçümleri ve süreç etkileşim haritalarına dayalı beşeri ve mali yönetim sistemi olarak biçimlendirilmektedir. Geçiş süreci ile ilgili olası avantaj ve dezavantajlar aşağıda tablo formatında özetlenmiştir.

	Avantajlar	Dezavantajlar
Matris Organizasyon	<p>Odak noktası projedir. Yönetimden bir birey; Proje Müdürü/Yöneticisi, sorumludur</p> <p>Proje, işlevsel bölümler üzerine kurulduğu için projenin tüm alanlarda teknolojiye erişim olanağı vardır</p> <p>Proje tamamlandığında ne olacağı hakkında daha az endişe vardır</p> <p>Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması proje organizasyonunda olduğu kadar hızlıdır</p> <p>Kurumun idari birimlerinden temsilcilere ulaşma olanağı sağlar</p> <p>Hedeflere ulaşmak için kurum çapında daha dengeli kaynak kullanımı sağlar</p> <p>Projenin matris kapsamında organize edilmesinde oldukça esneklik</p>	<p>Dezavantajların çoğu işlevsel yöneticiler ve proje müdürleri arasındaki uyumsuzluklarla ilgilidir</p> <p>Proje ve işlevsel alanlardaki güç dengesi oldukça hassastır</p> <p>Kaynakların projeden projeye aktarılması politik çatışmalara sebep olabilir</p> <p>Projenin sonlandırılmasıyla ilgili sorunlar proje yönetiminde olduğu kadar ciddi olabilir</p> <p>Yetki ve sorumluluk paylaşımı karmaşık ve proje müdürü için çetrefillidir</p> <p>Yönetimdeki komuta birliği ilkesini zayıflatabilir</p> <p>Proje çalışanlarının işlevsel müdür ve proje yöneticisi olmak üzere en az iki patronu oluşur/vardır</p>

140 Şirket, "otokratik - delege eden" yönetim model ekseninde işine ve sektörüne uygun bir konumda mı?

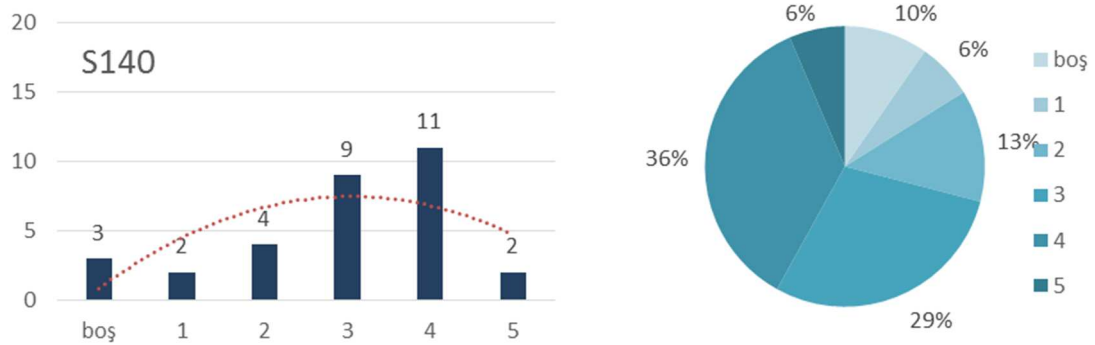
Sektörün gerektirdiği matris tipi örgütlenme yapısı yöneticiyi "süreç yöneticisi" olarak çalışma gereğine yöneltmektedir. Zira katı hiyerarşinin denetimci ve "insan" yöneten yapısı proje dinamikleri ile örtüşmemekte olup, yönetici yatayda katı hiyerarşiyi dengelerken, dikeyde "süreç" yöneten ve bunu kurumsal sistemle bütünleştiren bir tavır dengeleyebilmelidir. Süreçleri bir "kurumsal öğrenme" dinamiği olduğundan hareketle de bu dengenin kurumsal kapasite gelişimine olanak sağlar bir eksende kurulması esastır.

İŞLEVSEL YÖNETİCİ	SÜREÇ YÖNETİCİSİ
Analitik Yaklaşım Yönetici, Teknik yönlendirici/denetleyici	Sistem Yaklaşımı Kolaylaştırıcı (facilitator) Genel yaklaşımçı

Süreç yöneticisi işin organize edilmesinden, personel bulunmasından, bütçesinden, yönetmesinden, planlamasından ve denetiminden bütüncül olarak sorumludur. Bu nedenle her aşamada 3 temel sorunun cevabını bulmakla yükümlüdür: Ne yapılması gerekiyor?, Ne zaman yapılması gerekiyor? Bu işi yapmak için gerekli olan kaynaklar nasıl elde edilecek?. Bu soruların cevaplarını bulmak ve bu cevaplar paralelinde süreci yönetebilmek için gerekli temel yetenekler şunlardır:

- Teknik bilgi ve beceri
- Yönetimsel bilgi ve beceri
- Kişisel/İnsani beceri
- Proje yönetim bilgi ve becerisi
- Liderlik yetenekleri/becerisi

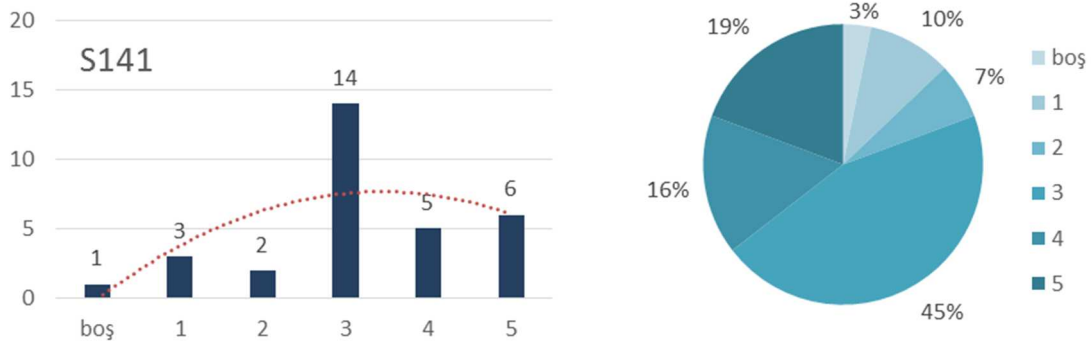
İşletmelerimiz uzmanlaşma ve teknik donanıma sahip personelle çalışma yaklaşımına önem vermekle birlikte ((%71), "karar destek" işlevi üstlenmesi gereken ve süreçlerinde özellikle bütçe bazlı operasyonel yetki delege edilmiş ara yöneticiler ile çalışabilme kültürüne henüz uzak durumdadır (% 68).



141 Şirket, çalışanlarıyla düzenli bir şekilde beyin fırtınası toplantıları yapıyor mu?

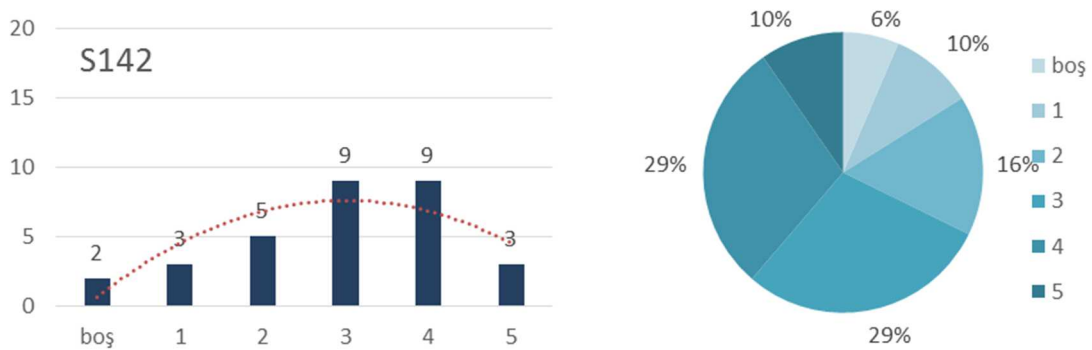
İşletmelerimizin temel eksiklerinden birisi de “gelecek yönetimi” çalışmalarının yeterli düzeyde yapılamadığıdır. Gözlenen çalışanlarla yapılan (staff) toplantılarının yapısı itibariyle “sorunlar” ve geçmişe yönelik temaların temel alındığı “talimat toplantısı” tipinde uygulamalardır. İnovatif ve katma değer üretici çalışmalar ise geleceğe yönelik ve senaryo üzerinden çalışılan “beyin fırtınası” yöntemli toplantılara dayanmalıdır. Bu toplantıların başarılı olabilmesi ise analitik (veri madenciliği) verilere dayandırılmış olmasına bağlıdır.

Sektör işletmelerimiz beyin fırtınası yöntemine dayalı düzenli toplantı alışkanlığına henüz sahip değildir (%65).n



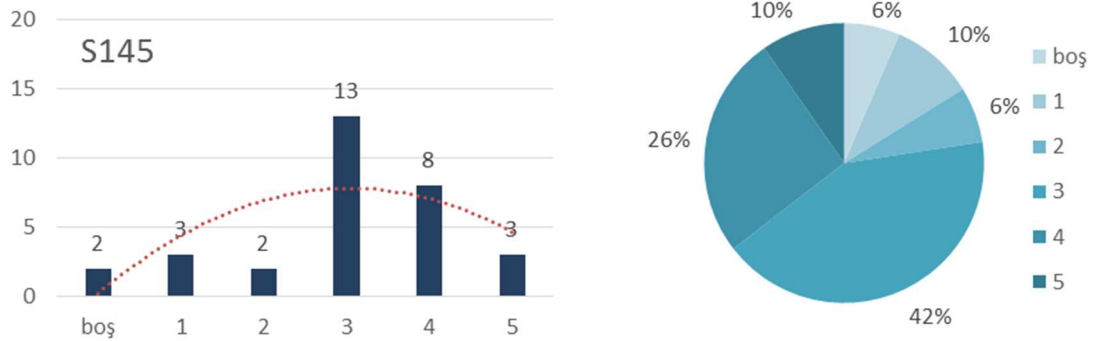
142 Şirket, organizasyonun farklı katmanlarında yaratıcılığın önünü açmak için gerekli çalışmayı yapıyor mu?

İşletme organizasyon yapısının tüm kademelerini içeren “yaratıcılık” çalışmalarının genelde “öneri sistemi” ile kısıtlı kaldığı söylenmelidir (%61). Öneri sisteminin etkin ve başarılı olabilmesi madde 141’de de belirtilen çalışmalar ile ve “somut stratejik amaçlara yöneltilmiş” ve yaratıcılığı “uygulanabilirliğe” dönüştürecek biçimde kurumsal bilginin yaygınlaştırılmasına bağlı olduğu fikri içselleştirilmelidir.



145 İş akışlarında insana dayalı sistemlerden prosese dayalı sistemlere geçiş sağlanmış durumda mı?

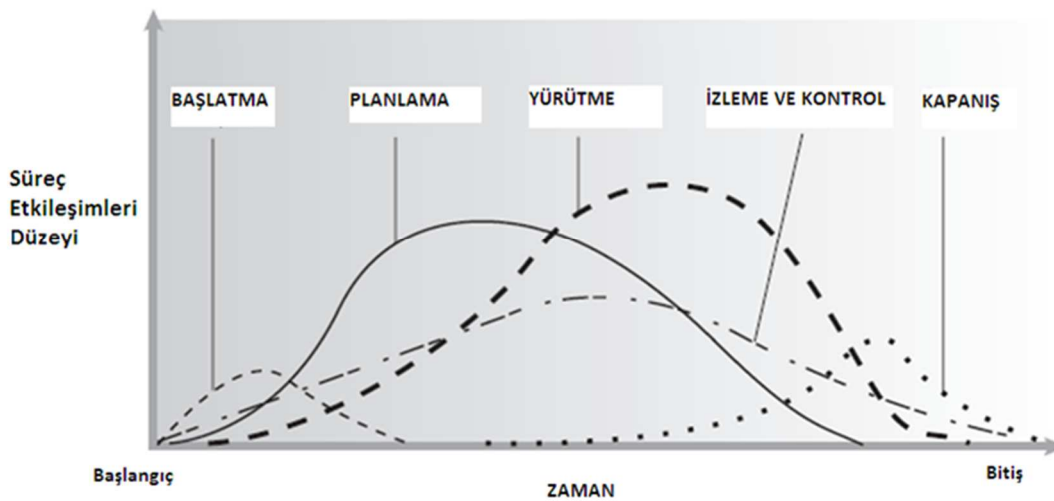
İşletmelerimiz genelde “insana bağlı” sistemlere alışkanlık göstermektedir (%64).



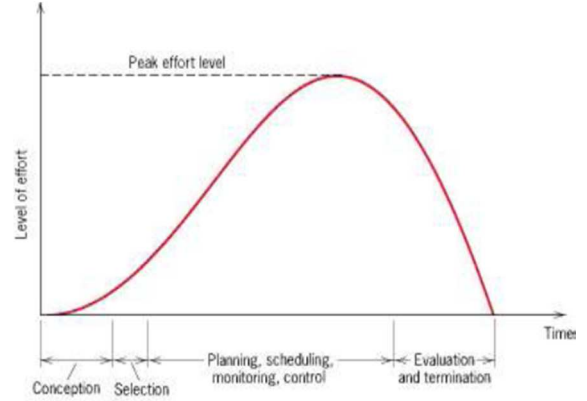
Bu bağlamda süreçlerin yönetimi gerçek anlamda verimliliğe dönüşmemiş durumdadır. Sürecin yönetim belirlenen amaç, kapsam, zaman, kalite ve paydaş memnuniyetini karşılamak için proje süreli çalışması boyunca eldeki kaynakların planlanması, yönetilmesi ve koordinasyonudur. Süreç yönetimi anlayışının bu bağlamda

- Daha iyi kontrol
- Daha iyi paydaş/müşteri ilişkileri
- Daha kısa sürede iş bitirme
- Daha düşük maliyet ve daha yüksek katma değer üretimi
- Daha yüksek kalite ve güvenilirlik
- Daha somut ve ölçülebilir sonuçlar
- Daha yüksek çalışan moral ve motivasyonu sağlandığı kanıtlanmıştır.

Sürecin yönetimi, başlangıç, planlama, yürütme, izleme ve denetim ile bitirme süreçlerinin bütünleştirilmesinden oluşur.



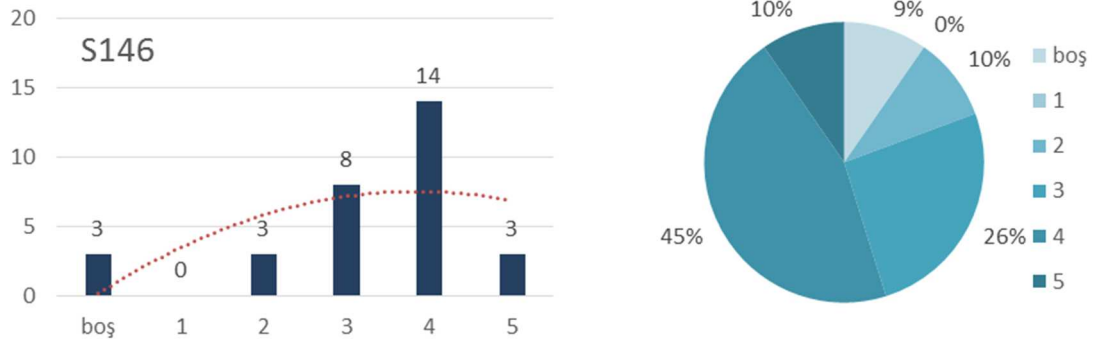
Süreçlerin yönetimi uygulama yaşam döngüsü incelendiğinde zamana göre efor dağılımının yavaş-hızlı-yavaş aşamalarla gerçekleştiği görülmektedir. Bu nedenle özellikle ülkemizde çoğu girişimin eksik ya da yarım bırakıldığı, erken aşamalarda uygulamalardan vazgeçildiği gözlenmektedir. Oysa sürecinin kendi doğası “içselleştirme”ye dayalı olup, zaman ve maddi kaynakların doğru yönetilememesi kadar, tamamlanamamak da önemli parasal kayıplara neden olmaktadır.



Günümüz işletme yönetimde amaç maksimum efor sürecini iyi planlamaktır. Süreç Yönetimi alanında çeşitli yöntem ve araçlar bulunmakla birlikte; günümüzde yaygın olarak kullanılan araçlar proje yönetimi için de kullanılan araçlar olup, bunlar “Çizelgeleme”, “İş Ayrım Çizelgesi (WBS-WORK BREAKDOWN SCHEDULE)”, “GANTT” ve “MILESTONE” Çizelgeleri”, “PERT” ve “CPM” ile “SERİM”dir.

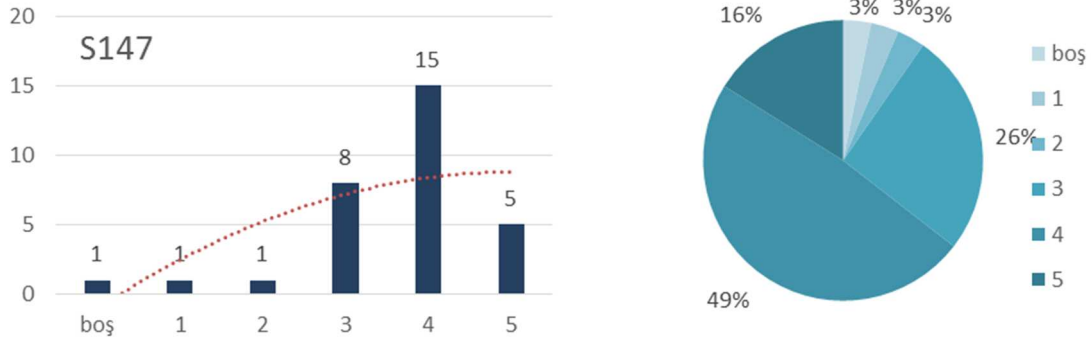
146 Şirket farklı paydaşlar (hissedarlar, müşteriler, çalışanlar ve aileleri, tedarikçiler, diğer aktörler, vb.) için uygun ve etkili bir iletişim dilini ve tonunu kullanabiliyor mu?

İşletmelerimiz farklı paydaşlar için uygun iletişim yöntem ve tavırları kullanabilmektedir (%81) önemli bir nokta “mütekabiliyet” olup, iletişimde doğru kademelerin doğru muhatapları ile kuracakları iletişimidir. İş kültürümüz genelde her boyutta iletişimin “tepe yönetim ve patronlar” tarafından yapılmasına yönelik olup, bu durumun “teknik”, mali” idari” vb. konular için çeşitli yetkili ve sorumluların yetiştirilmesi ile gelişimi esastır.



147 Şirkette yetki ve sorumluluklar iyi tanımlanmış durumda mı?

Görünürde yetki ve sorumluluklar tanımlanmış düzeydedir (%91). Ancak irdelenmesi gereken bu yetki ve sorumlulukların hangi “yeterlilik” ve “yetkinlikler” çerçevesinde tanımlandığıdır. Ayrıca bu tanımların üstlenicilerinin “inisiyatif kullanabilme”, “çözüm üretme”, “verimlilik ve katma değer sağlayabilme” açısından ölçülmesi ve anılan kadroların ilgili kariyer destekleme süreçlerinden geçirilmesidir.



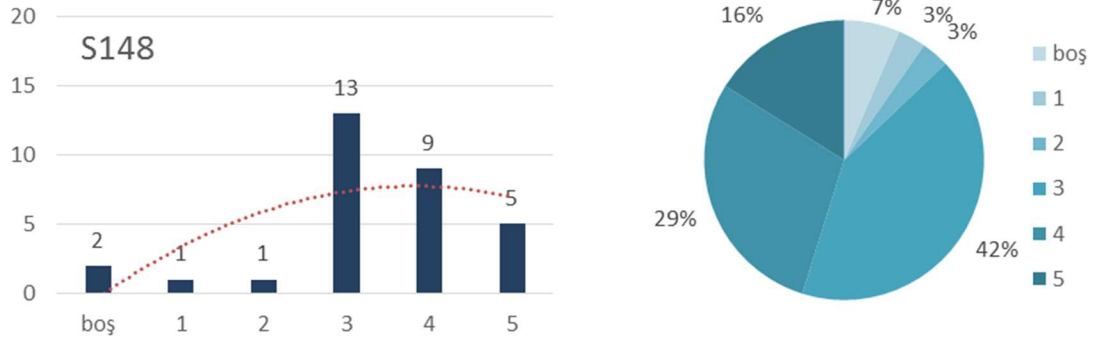
Bu bağlamda işletmelerimizi iyileştirmelere ihtiyacı vardır. Bu iyileştirilme ana eksenleri şunlardır.

- Planla çalışma kapasitesinin iyileştirilmesi,
- Profesyonel çalışma (analitik) yöntem ve tekniklerin baz alınması
- Formel iletişim ve kurumsal bilgi üretim süreçlerinin yeniden tanımlanarak işletilmesi
- Öz-değerlendirme ve hesap verebilirliğin işler hale getirilmesi
- Tabandan-tavana çalışma kültürünün sağlanması
- Bilgi ve analize dayalı taleplerde bulunulmasının esas hale getirilmesi
- Takım halinde ve yatay etkileşim ile doğrulamaya dayalı çalışmanın tesis edilmesi
- Yazılı kurumsal müktesebat, manuel, dokümantasyon ve yayınların oluşturulması, protokol ve prosedürlere ait sayısal programlama, raporlama ve izleme IT yapısının tasarım ve oryantasyonu (YBS/BBYS)

Anılan çerçevede iş koçluğu desteği ile proje biçiminde yürütülecek olan bir model ile önerilebilecektir. Kişisel özellikler ve kariyer verileri ışığında “Gelecek Jenerasyon Lider Yönetici Adayları” başlığı altında bir “takım” oluşturularak monografik (gerçek-iş üstü) bir çalışma ile; gelecekte işletmenin ana süreçlerinin tümünün içerildiği “yatay etkileşim ağı”nın sağlanması, kurumsal değer olarak öne çıkan; ancak mevcutta eksikliği görülen “takım çalışması kültürü”nün alt yapısının oluşturulması, yaş, yaklaşım, bilgi seviyesi, sosyo-kültür düzey ve kariyer hedefleri faktörleri açısından uyumlu ve iletişim kurabilen gelecek yöneticilerinin kümelenmesi, tabandan tavana hem destekleyici hem zorlayıcı bir tabakanın oluşturulması, Üretim/Mühendislik, Kalite, İK, İç Tetkik ve IT/Kurumsal Bilgi Sistemleri’nden oluşan çağdaş yönetim fonksiyonlarının etkileşim ve birlikte çalışma yolu ile “ortak öğrenme ve öğrenen örgüt” sürecine hazırlanması ve strateji, politika, program, ölçme ve izleme kurumsal gerekliliklerinin “uzmanlık” haline getirilebilmesi amaçlanmalıdır.

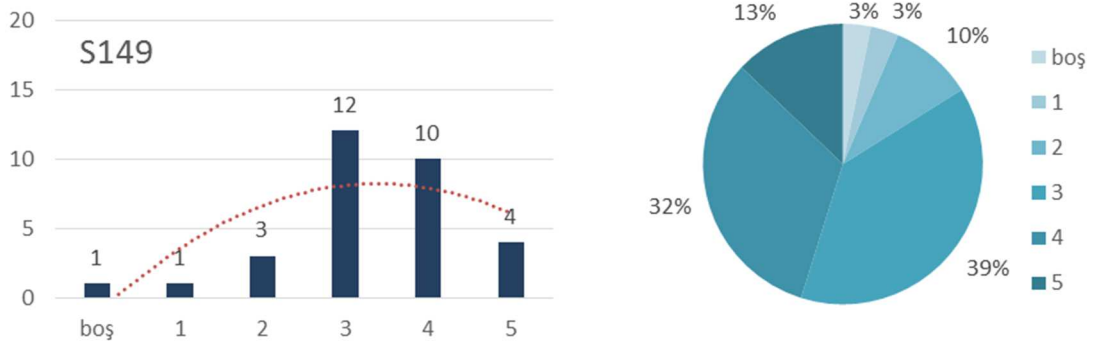
148 Tanımlanan yetki ve sorumluluklar yukarıdan aşağıya doğru etkin bir şekilde aktarılmış durumda mı?

İşletmelerimizde tanımlı olduğu belirtilen yetki ve sorumluluklar henüz yeterli düzeyde tabana yansımamaktadır (%55). Bu bağlamda gözden geçirilmesi gereken verilen yetki ile üstlenilen sorumluluğun uyumu olmalıdır. Zira kimi zaman yetersiz yetki, kimi zaman sorumluluk almaktan kaçınma, kimi zaman yetki/sorumluluk çatışması ve kimi zamansa bilgi eksikliğine dayalı inisiyatiften kaçma eğilimi kademeler arasında boşluk ve uyumsuzluklar gözlenebilmektedir.



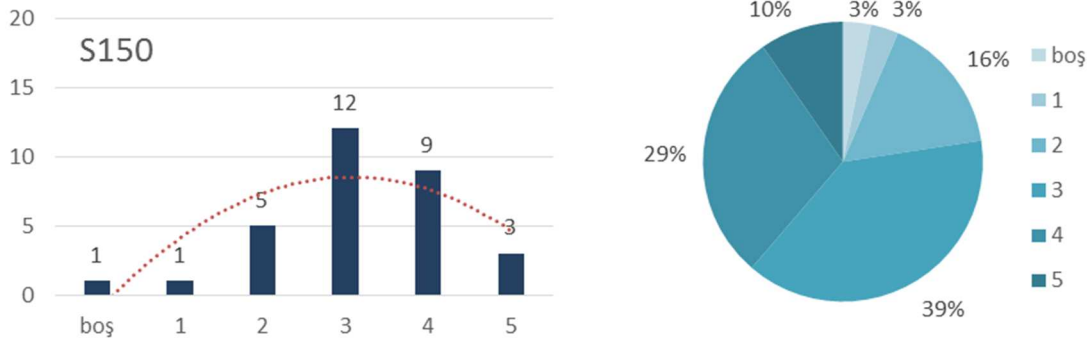
149 Şirket içi raporlama sistemi (aşağıdan yukarıya doğru) iyi bir düzeyde geliştirilmiş durumda mı?

İşletmelerimiz raporlamayı kayıt ile birleştirme ve kurumsal bilgiye dönüştürme konusuna yeterli düzeyde eğilmemektedir (%55). Bu durumun raporlamayı “veri sisteminden almak” yerine muhataplarından “bilgi notu formatında” alma alışkanlığına dayalı olup, raporlar genele açık bir kurumsal belge olmaktan çok sunulan yöneticilerin “masasında” kalmaktadır.



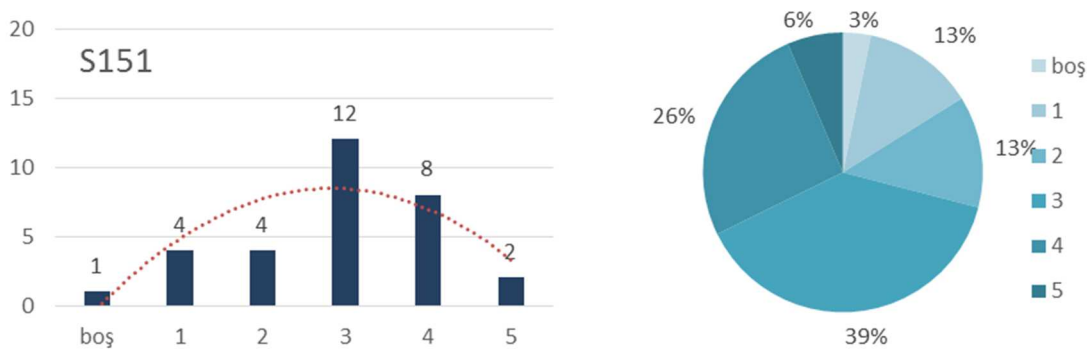
150 İyi planlanmış bir yönetim kontrol sistemi söz konusu mu?

Yönetim kontrol anlayışının “izleme”den ziyade “denetim” ile yürütülmesi ülkemiz iş kültürüdür. Bu bağlamda “kontrol edebilme” algısı da % 61de kalmaktadır. İşletmelerimizin süreç izleme ve kurumsal “cari” ve “doğru” bilgiyi sistematik biçimde işleyerek bilgi sistemine entegre etmekte zorlanmakta, ayrıca belge/doküman yönetim sistemlerine gereken yatırımı yapmakta isteksiz bir tavır sergilemektedir.



151 Yüksek performansı motive edecek ödüllendirme mekanizmaları bulunuyor mu?

Veriler değerlendirildiğinde motivasyon amacı ile “ödüllendirme” mekanizmalarının yeterince etkin ve gelişimci sonuçlar doğurmadığı kanaati baskındır ((%68). Pratikte de ülkemiz iş kültüründe ödüllendirmenin yeteri kadar gelişimi desteklemediği bilinmektedir. Bu bağlamda “motivasyon” artırıcı farklı modelleri de araştırılması ve uygulanması yerinde olacaktır.



Çevremiz sürekli değiştiğinden gelişmenin doğal sonucu olarak, çevreye uyum sağlayabilmek için sürekliliği esas alan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişim süreci sonucunda organizasyonlar da çeşitli performans kriterlerini (motivasyon, hedef, güven, uyum vs.) göz önüne alarak organizasyon çalışanlarının çalışmalarının verimliliğini ve uyumunu arttıracak faaliyetlere önem vermeye başlamıştır. Performans Yönetim Sistemi de bu ihtiyacın bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. İyi bir performans yönetiminin var olması çalışanların;

- Amaçlarının ve önceliklerinin neler olduğunu,
- Şu anda ne yapmaları gerektiğini ve
- Yaptıkları işin organizasyonun performansına katkısının ne olduğunu

biliyor olması demektir. Bir organizasyonun çalışanları kendilerinden ne beklediğini bilip anladıkları ve daha da önemlisi kendi hedeflerinin oluşturulmasında rol aldıkları sürece işlerini sahiplenecek ve hedeflerine ulaşmak için ellerinden geleni yapacaklardır. Performans Yönetim Sisteminin temelinde de bu prensip yatmaktadır. Performans yönetimi, sürekli gelişme ve öğrenen organizasyon felsefesine odaklanarak sürekli değerlendirme ve geliştirme sağlamaktadır.

İyi bir performans yönetimi, hedeflerin yaygınlaştırılması aşamasında organizasyondaki personelin kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmesini ve yeterlilik kavramı ile yeterlilik analiz tekniklerinin gelişimini sağlamaktadır. Bu analizlerin davranışsal konulardaki performans değerlendirmeye temel oluşturmasını öngörülmektedir. Performans yönetiminin sadece organizasyondaki yöneticilerin değil, her bir bireyin bunda görevi ve rolü olduğu unutulmamalıdır.

Bir organizasyonun performansının artırılmasında performans yönetiminin varlığı, sonuçları olumlu anlamda etkileyecektir. Organizasyon çıkarları açısından değerlendirildiğinde, performans yönetimi sayesinde çalışanların;

- Hem bireysel olarak hem de takım halinde, organizasyon süreçlerinin ve kendi bilgi-becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür oluşmakta,
- Organizasyonun performansında kalıcı gelişmeler elde edilmekte, ve ayrıca
- Kişisel yetenekleri geliştirerek, ilerlemeye açık ve kaliteli personelle daha verimli bir çalışma ortamı yaratılmaktadır.

Bu sayede organizasyonda çalışanlar ile yönetenler arasında açıklık ilkesine dayalı bir iletişim ortamı oluşmakta; hedefler ve performans kriterleri konusunda yöneticiler ile çalışanlar arasında ortak bir anlayış geliştirerek, herkesin görevinin bilincinde olması sağlanmakta, çalışanların performanslarını izleyerek objektif bir ölçme değerlendirme yapılması ve çalışan performansını yönlendirerek işinde gelişmesini ve geleceğe hazırlanmasını sağlayacak geri bildirim mekanizmaları oluşturulmaktadır. Tüm bunlar da dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmakta ve organizasyon çalışanlarının moralini yükseltmektedir. Çalışanların bir organizasyonda performans yönetiminin gerçekleştirilmesi ile kazançları ise şunlar olacaktır.

Çalışanlar;

- Kendisinden tam olarak ne beklenildiğini ve verilen hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini bilebilecek,
- Yöneticisiyle şimdiki durumunu, gelecekteki gelişimini ve eğitim ihtiyaçlarının ne olduğu üzerinde tartışabilecek, ve
- Kendi gelişim düzeyini belirleyebilecektir.

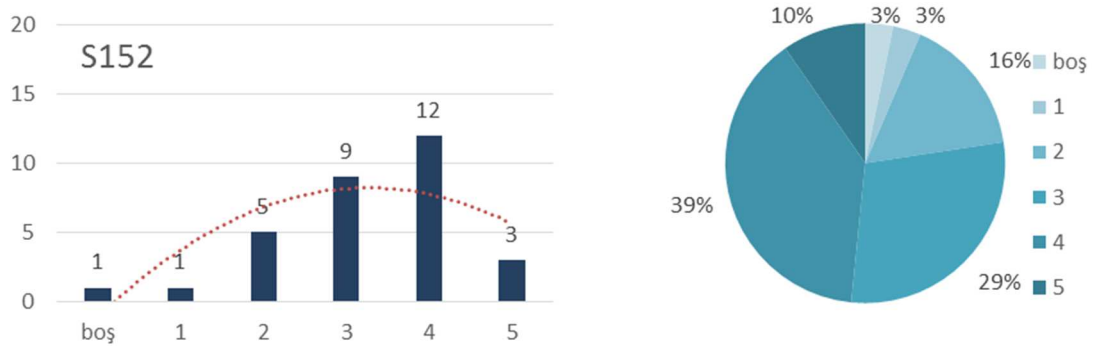
Kendi gelişim düzeyini belirlemesi ve gelişimini gözlemlemesi ise onun işinde daha da verimli ve güdülenmiş olarak çalışmasını sağlayacaktır. Performans yönetimi, organizasyonu ileriye götürecek amaçların oluşturulmasını, kaynakların dağılımını ve öncelikli alanlara tahsisini sağlayarak uygulanan politikaların belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayıp sağlamayacağını kontrol eden organizasyonel kültür ile organizasyonel sistem ve süreçler üzerinde olumlu etkiler meydana getirmek üzere, performans bilgisini kullanan bir yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır

Performans yönetimi, amaç ve hedeflerin belirlenmesini, performansın ölçülmesini, değerlendirilmesini ve raporlanmasını içeren geniş bir kavramdır. Performans yönetiminin esas olarak iki boyutu vardır:

- Birincisi kurumsal amaç ve hedeflerin konulduğu, bunlara kaynak tahsis edildiği ve gerçekleşme sonuçlarının değerlendirilerek raporlandığı kurumsal performans yönetimidir.
- Diğer boyutu ise daha çok insan kaynakları yönetiminin konusunu oluşturan ve kişilerin performansının değerlendirilmesini amaçlayan bireysel performans yönetimidir. Kurumsal performans yönetiminin uygulanması ile kurumlarda performansı ölçme ve değerlendirme kültürü oluşacak ve bireysel performans yönetimini uygulamak daha kolay olacaktır.

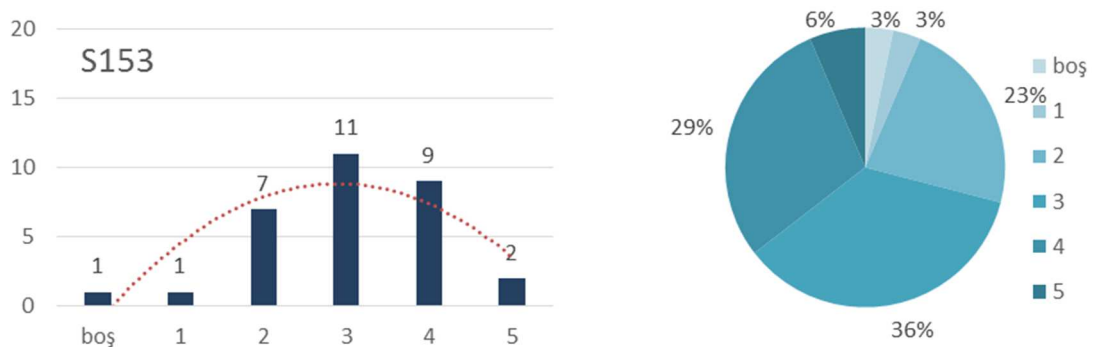
152 Şirket içerisinde bulunan liderlik doğru rol modeli oluşturuyor mu?

İşletmelerimizin %51lik dilimi liderlik/lider yöneticilik açısından doğru ve etkin bir rol modeli oluşturmakta zorlanmaktadır. Bu noktada önemli tespitimiz “profesyonel rol modeller” yerine “baskın patron/tepe yönetici” modellerinin temel alınmasıdır. Oysa yapılması gereken “sektör”, “çağdaş yönetim bilimleri” ve “bireysel yetenek ve yetkinliklerin” esas alındığı bir kolaj için çalışılıp, dikey etkileşim ve birlikte öğrenme süreçlerine önem verilmesidir.



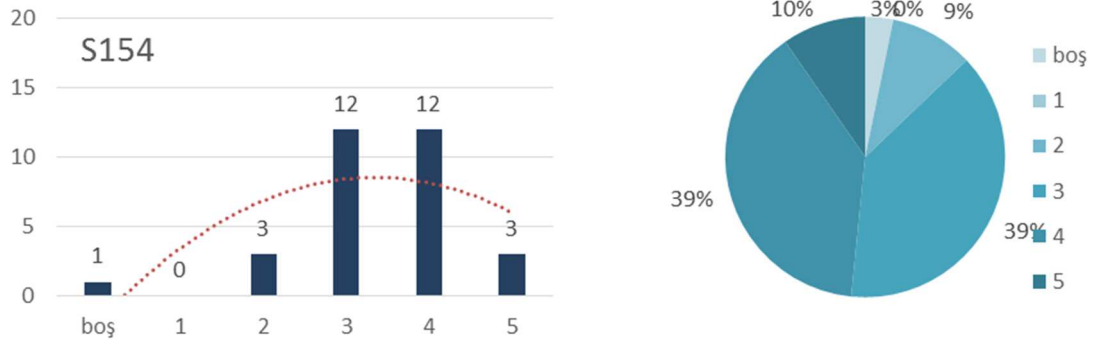
153 Şirket, stratejik planlama konusunda gerekli ve yeterli faaliyette bulunuyor mu?

İşletmelerimiz stratejik yönetim ve stratejik planlama konuları ile henüz yeni vakıf olmaktadır. Bulgular %65lik bir dilimin bu konularda eksikliklere ve yetersizliklere sahip olduğunu göstermektedir.



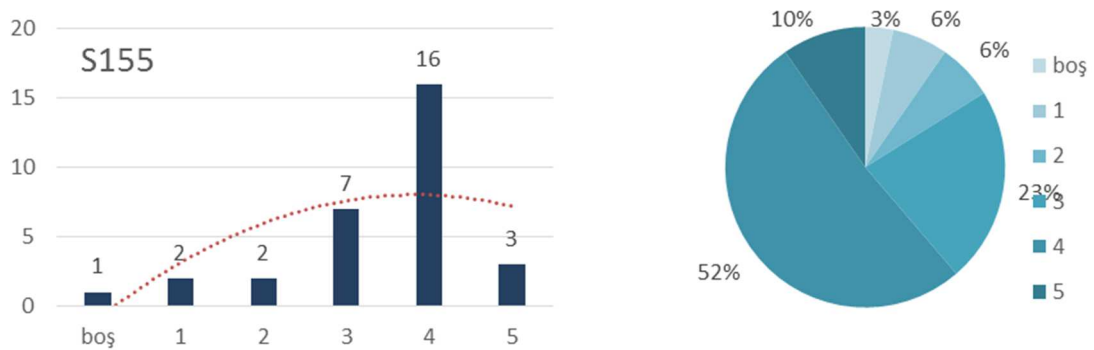
154 Şirket, değişimi anlayacak ve hızlı uyum gösterecek bir anlayışa ve kültüre sahip mi?

Sektör firmalarımız değişime gereksinim duymakta (%49). ancak diğer taraftan değişime kapalı bir yaklaşım içindedir (%51). Bu noktada tespitimiz “değişimin işletme doğasına uygun bir süreç olarak algılanmadığı, güç ve yetki sahibi tepe yönetimin talep ve vizyonu ile sınırlı kaldığı”dır.



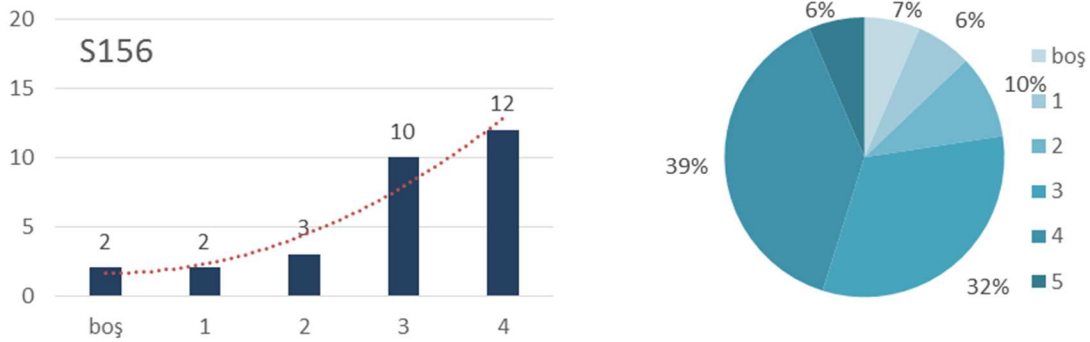
155 Şirket, küresel rekabete hazır mı?

İşletmelerimiz karşı karşıya oldukları küresel koşul ve baskılar düzeyinde rekabet düzeylerini tanımlamakta olup, bu dilimdeki dağılım % 62 olarak görülmektedir. Ancak “çok iyi” seçeneğinin %10da kalması ve yetersizlik algısının ise %38e ulaşması esas olarak küresel rekabete hazırlık bağlamında “ön alıcı (proaktif)” bir düzeyi değil, “kabul edici (inaktif)” bir durumu ifade etmektedir.



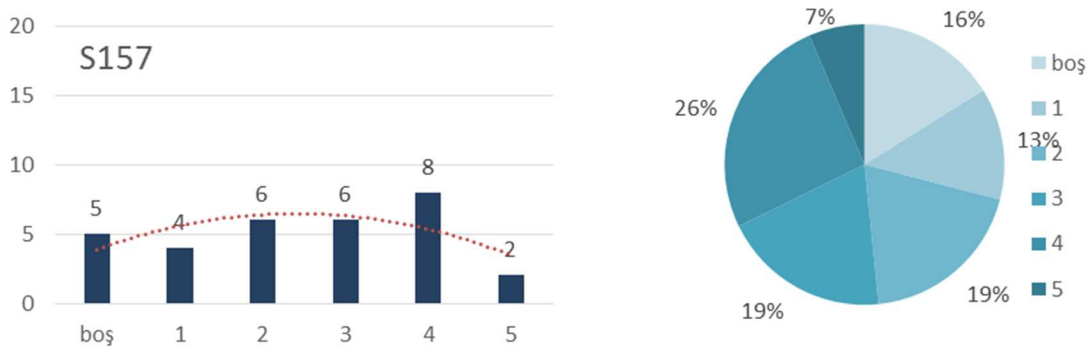
156 Şirket, kriz yönetimine hazır mı?

İşletmelerimiz karşı karşıya kaldıkları dengesiz ekonomik süreçler ve uluslararası değişimler nedeni ile kriz süreçlerini yönetebilmede deneyim sahibidir (% 77). Ancak salt çevik firma olabilme ile sağlanabilecek kriz süreçleri uyumu “risk faktörünü” azaltmamaktadır. Bu bağlamda işletmelerimizin gelecek yönetimi yaklaşımı ile “olası negatif senaryolara” hazırlanması ve risk yönetim planları yapmaları gerekmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken “sadece mali” yaklaşımla yerine bütüncül iş ve yönetim modellerinin bir arada düşünülmesi gereğidir.



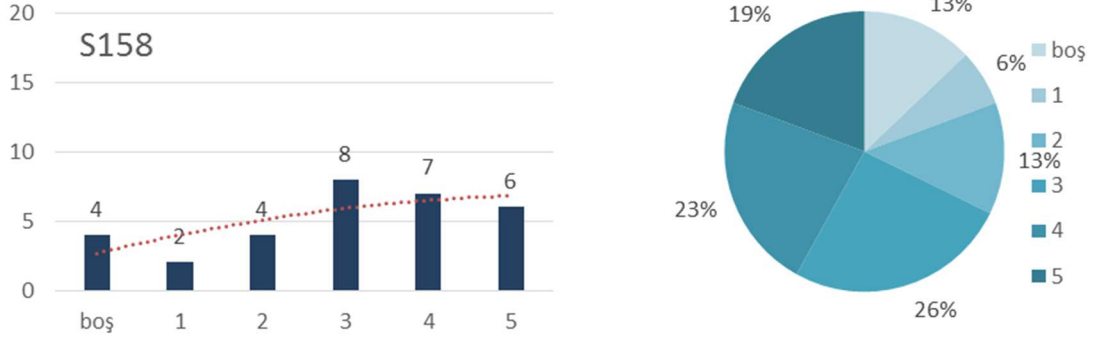
157 Şirket, Avrupa Birliği'nin çerçeve programlarını, ortaklık inisiyatiflerini, proje finansman olanaklarını, paketleme ve etiketleme standartlarını, vb. uygulamalarını yakından takip edip kendisine uygun olanları kullanabiliyor mu?

İşletmelerimiz uluslararası birlik, kurum ve kuruluşların olanaklarına yeterince vakıf olmadıkları gibi “norm ve standartlara uyum” dışındaki işbirlikleri ve inisiyatiflere uzak bir tavır göstermektedir (%67).



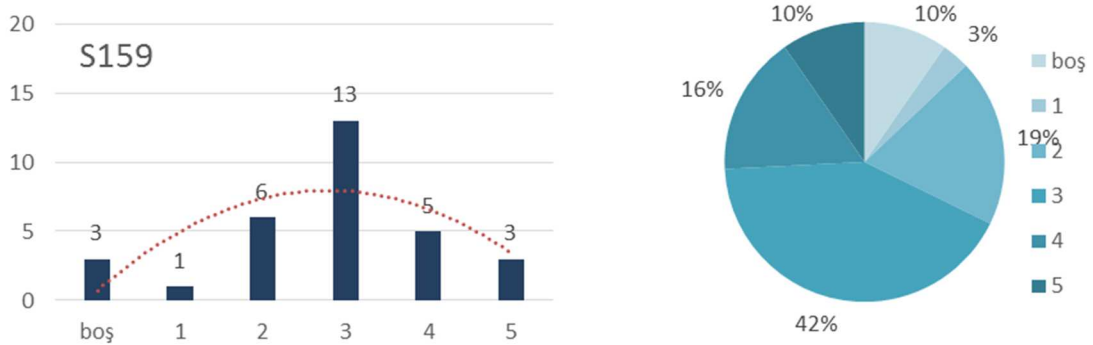
158 Şirket; TOBB, TÜBİTAK, KOSGEB, ABİGEM, Üniversiteler, Odalar, Sivil Toplum Kuruluşları, sektörel kuruluşlar, sendikalar gibi çeşitli sosyal ve ekonomik aktörlerle işbirliği ve sinerji sağlayabiliyor mu?

İşletmelerimiz anılan ekonomik aktörlerin farkında ve bilincinde olmasına karşın (%68), henüz tam anlamda bir işbirliği ve sinerji içinde değildir (%58). Bu durumun tek başına işletmelerimize bağlı olmadığı bahsi geçen aktörlerin de organizasyonel ve işlevsel eksikliklerine bağlı bir durumun gözlendiği değerlendirilmektedir.



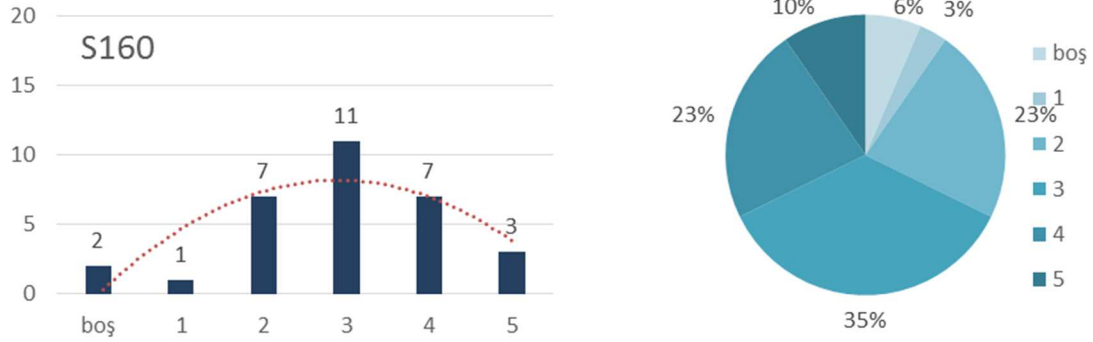
159 Şirket; çevre, şeffaflık, hesap verebilirlik, sosyal sorumluluk gibi yükselen trendleri farklılaşabilmek için önemli bir fırsat olarak görüp kullanabiliyor mu?

Katılan işletmelerimizin % 26'sı yönetim (governance) parametreleri olarak tanımlanan çevre, şeffaflık, hesap verebilirlik, sosyal sorumluluk gibi trendleri değerlendirmeye çalışmaktadır. Ancak sektör genelinde mevcut kaynak yönetimi ve ölçek problemleri paralelinde henüz reel olarak bu süreçleri fırsata çevirmekte sıkıntı yaşamaktadır (% 74)



160 Şirket; finansal, operasyonel, teknolojik veya stratejik işbirliği modellerine açıklık konusunda yeterince hazır mı?

İşletmelerimiz finansal, operasyonel, teknolojik veya stratejik işbirliği modellerine yeterince açık görülmemektedir (%67). Bu durumun aynı zamanda ölçek, alt yapı, teknoloji, kalite ve mali yapı ile bütünleşik değerlendirilerek “kurumsallaşma ve profesyonel işletmeleşme” süreçleri ile koşut görülmesi gerekmektedir.



Bölüm

4

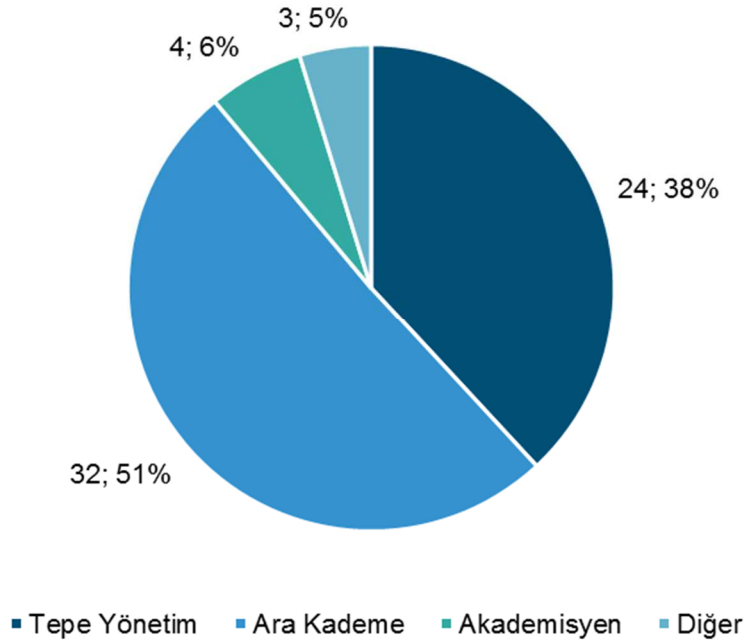
Bölüm

4

Genel Nicel Özetler

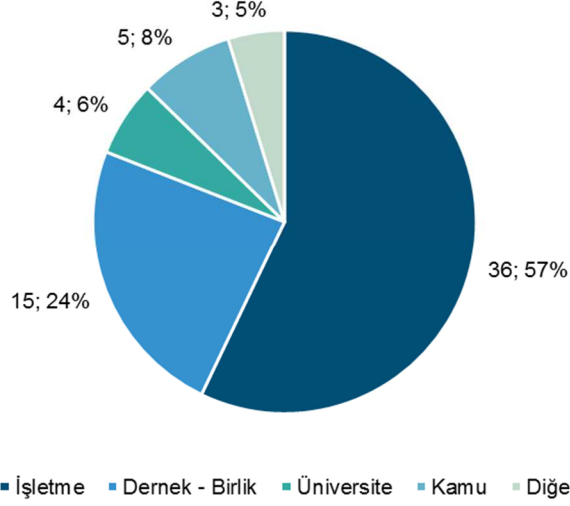
Gerçekleştirilen konferans ve çalışmaya dair genel nicel bulgular aşağıda sunulmuştur. Toplantılar 63 kişilik katılımı gerçekleştirilmiş olup örneklem olarak irdelenebilecek tabakaların dağılımı şöyledir.

Tabaka (statü)	Sayı
Tepe yönetim (İşletme sahibi, Yönetim Kurulu Üyeleri, Genel Müdür)	24
Ara kademe (Ara yönetici, mühendis, uzman)	32
Akademisyen	4
Diğer	3



Tabaka (kurum)	Sayı
----------------	------

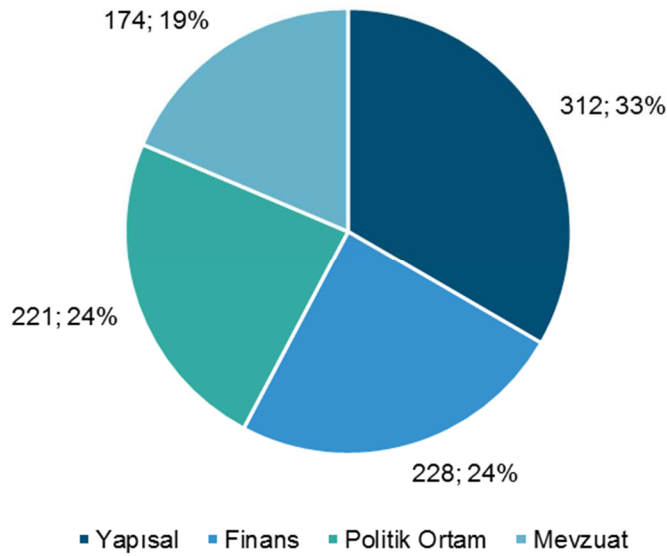
İşletme	36
Birlik - Dernek	15
Üniversite	4
Kamu	5
Diğer	3



Çalıştayda katılımcılar 935 adet problem belirlemiş olup bu problemlerin temaya göre dağılımları şöyledir.

Temalara göre belirtilen problem sayıları	Sayı
---	------

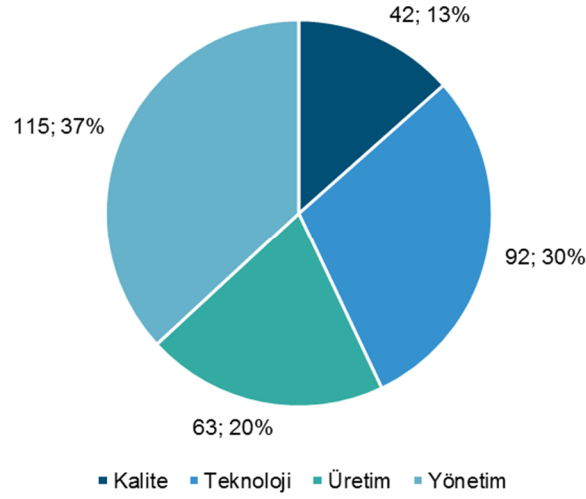
Yapısal	312
Finansal	228
Politik ortam	221
Mevzuat	174



Katılımcıların belirlediği problemlerin tema içindeki odaklara dağılımları aşağıda yer almaktadır.

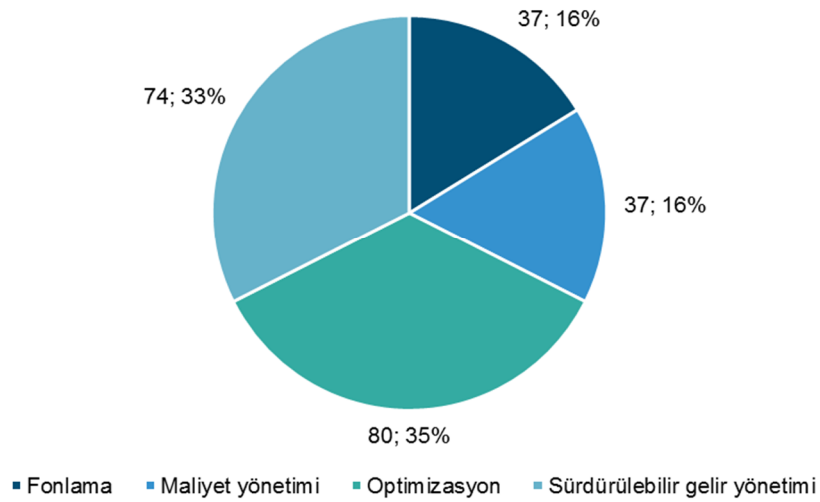
Yapısal Sayı

Kalite	42
Teknoloji	92
Üretim	63
Yönetim	115



Finans Sayı

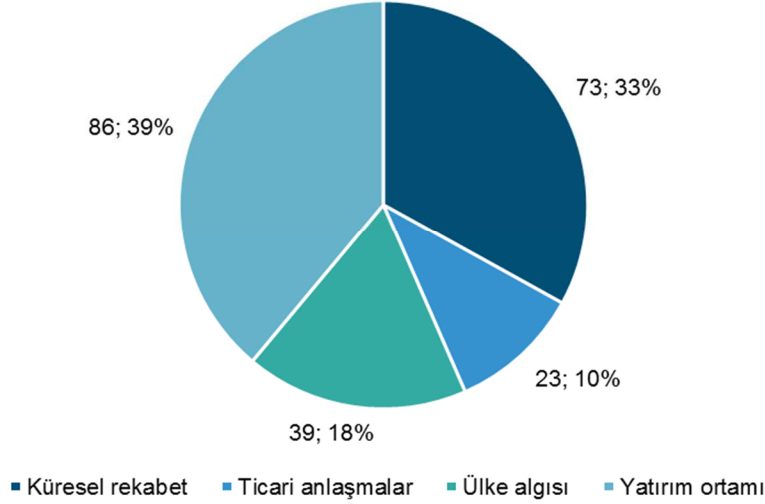
Fonlama	37
Maliyet Yönetimi	37
Optimizasyon	80
Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	74



Politik Ortam

Sayı

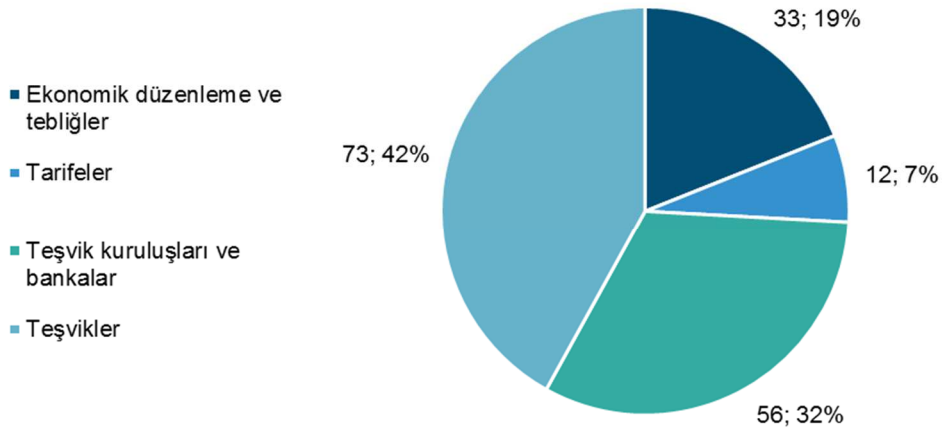
Küresel rekabet	73
Ticari anlaşmalar	23
Ülke algısı	39
Yatırım ortamı	86



Mevzuat

Sayı

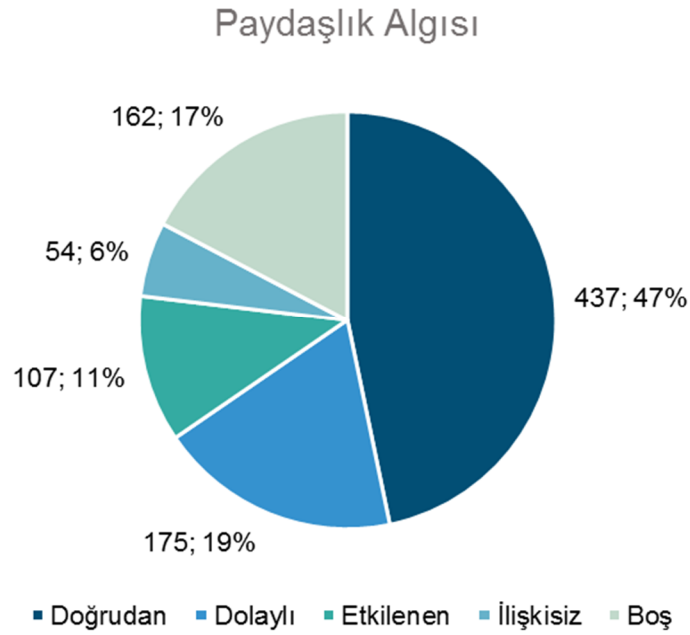
Ekonomik düzenleme ve tebliğler	33
Tarifeler	12
Teşvik kuruluşları ve bankalar	56
Teşvikler	73



İşletmelerimizin sorun tespitlerine bağlı olarak üstlendikleri paydaşlık düzeyleri dağılımı aşağıda belirtilmektedir.

Toplam Problem Ağacı Paydaşlık Algısı Dağılımı

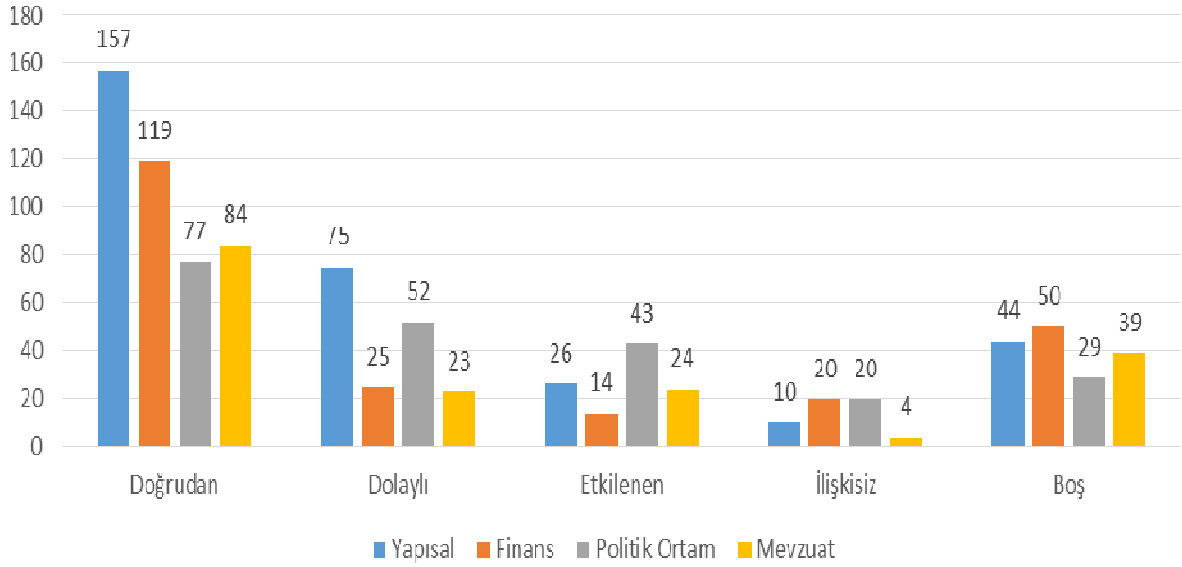
Sorunlara karşı paydaşlık düzeyi algısı (genel)	Sayı
Doğrudan	437
Dolaylı	175
Etkilenen	107
Etkilenmeyen/İlişiksiz	54
Boş (paydaşlık düzeyinin tanımlanamadığı)	162



Temalara Göre Paydaşlık Algısı Dağılımı

	Yapısal	Finans	Politik Ortam	Mevzuat
Doğrudan	157	119	77	84
Dolaylı	75	25	52	23
Etkilenen	26	14	43	24
İlişkısız	10	20	20	4
Boş	44	50	29	39

Temalara Göre Paydaşlık Algısı



Bölüm

5

Bölüm

5

Ekler

EK 1: Özdeğerlendirme Anketi

FİRMA ÖZDEĞERLENDİRME TESTİ

Değerli Katılımcılar

Sektör firmalarının öz-değerlendirme yapabilmesi amacı ile sunulan bu anket, firmalarımızın kendi durumlarını tanımlayabilmeleri ve tüm katılım verileri ortalamalarında sektör içi konumlanmalarını göstermeye yönelik bir ankettir. Her bir soru için “en kötü = 1, en iyi = 5” olacak biçimde ve geçtiğimiz bilanço yılı esas alınarak doldurmanız beklenmektedir.

Firma bilgilerinizi anket sonundaki alanda doldurabilirsiniz.

Firma bilgisi vermek istemeyen katılımcılar anılan bölümü boş bırakabilirler.

Teşekkürler

	FİRMA
1.1. ÜRETİM EKONOMİSİ	
Şirket, mevcut üretim kapasitesini verimli bir şekilde kullanıyor mu?	
Şirket, ölçek ekonomisini yakalayabilmiş durumda mı?	
Şirket, başabaş noktasının neresinde?	
Yeterli düzeyde bir üretim planlama prosesi var mı?	
Şirketin bir IRP sistemi bulunuyor mu?	
1.2. STOK ve MALZEME YÖNETİMİ	
Depolama ve hammadde işleme için şirketin yeterli alanı var mı?	

Hammadde, sarf malzemesi, yedek parça, yarı mamul ve tam mamulleri izlemek ve yönetmek için gerekli teknolojiler ya da sistemler kullanılıyor mu?	
Stok-gün-sayısı yönetiminde şirket makul bir seviyeyi tutturabiliyor mu?	
Şirketin üretim alanı makul bir düzen, temizlik ve akış sergiliyor mu?	
Gelen hammadde ve malzemeler için düzenli kontrol ve denetleme yapılıyor mu?	
Şirket, Just-in-time (tam zamanında) ya da onun benzeri bir sistem uyguluyor mu?	
Malzeme işleme ve stok yönetimi konusunda daha rekabetçi bir sistem veya teknoloji arayışı bulunuyor mu?	
1.3. ÜRETİM İŞGÜCÜ	
Üretimde çalışan işçilerin uzmanlık ve diğer yetkinlikleri nasıldır?	
Üretimde çalışan teknikerlerin uzmanlık ve diğer yetkinlikleri nasıldır?	
Üretimde çalışan mühendislerin uzmanlıkları, tecrübeleri ve diğer yetkinlikleri nasıldır?	
Üretimde çalışan yöneticilerin tecrübe ve diğer yetkinlikleri nasıldır?	
Üretimde çalışan farklı profiller genel olarak uyum içinde ve takım ruhuyla beraberce çalışabiliyor mu?	
Üretim bölümü şirketin diğer bölümleriyle etkin bir işbirliği içinde çalışabiliyor mu?	
Üretim bölümü değişen pazar koşullarını ve ihtiyaçlarını yeterince takip edip anlıyor mu?	
1.4. KALİTEYE İLİŞKİN HUSUSLAR	
Şirket, genel olarak kalite algılamasına ve bilincine sahip mi?	
Şirketin olması gerektiği boyutta ve donanımda bir kalite bölümü var mı?	
Şirketin kalite yönetim sistemi bulunuyor mu?	
Şirket, kalite konusuna devamlı bir kaynak (mühendis, uzman, eğitim, sistem, vb.) ayırıyor mu?	
Üretim operasyonlarında istatistiki-proses-kontrol uygulanıyor mu?	
Şirketin yazılı bir proses dokümantasyonu var mı?	
Malzeme ve hammadde israf oranı hesap ediliyor mu?	
2.1. FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI ve YARATICILIK	
Şirket, fikri mülkiyet hakları (patent, formül, tasarım, yazılım, tescilli marka, vb.) konusunda yeterince bilgili mi?	

Şirketin, son 5 yılda bu konuda başarısı ya da somut bir ilerleme alanı bulunuyor mu?	
Şirket içerisinde yaratıcılığı ve katma-değerli fikirleri ödüllendiren bir mekanizma var mı?	
Şirkette bulunan dahili paydaşların yapıcı önerilerde bulunabilmesi için serbest ve uygun bir iş kültürü mevcut mu?	
Şirket içerisinden gelen öneriler, yaratıcı fikir ve uygulamalar sayısında tatminkar bir seviye yakalandı mı?	
2.2. İNOVASYON (YENİLİKÇİLİK)	
Ürün/hizmet inovasyonu konusunda son 5 yılda önemli ve somut bir ilerleme var mı?	
Proses inovasyonu konusunda son 5 yılda önemli ve somut bir ilerleme var mı?	
Örgütsel/yönetimsel inovasyon konusunda son 5 yılda önemli ve somut ilerleme var mı?	
Ticarileşme ve pazarlama inovasyonu konusunda son 5 yılda önemli ve somut bir ilerleme var mı?	
Şirket, bütün alanlardaki inovatif uygulamalar göz önüne alındığında yeterli düzeyi yakalayabiliyor mu?	
Şirket, içinde olunan sektörün veya iş kolunun gerektirdiği inovasyon ihtiyacına kıyasla nasıl konumlanmış durumdadır?	
Şirket, inovasyonu desteklemek ve önünü açmak için gerekli eğitim, koçluk ve diğer motivasyon araçlarını yeterli düzeyde kullanıyor mu?	
Şirket, inovasyon alanındaki gelişmeleri takip edebilmek için mevcut kanallardan (fuar, internet, medya, tedarik zinciri, üniversiteler, diğer sektör kuruluşları, vb.) etkin bir şekilde yararlanıyor mu?	
2.3. TEKNOLOJİ ve OTOMASYON	
Üretim alanında uygun ve gerekli teknoloji yatırımı söz konusu mu?	
Satış ve pazarlama alanında uygun ve gerekli teknoloji yatırımı söz konusu mu?	
Lojistik ve dağıtım alanında uygun ve gerekli teknoloji yatırımı söz konusu mu?	
İş ve piyasa istihbaratı konusunda uygun ve gerekli teknoloji yatırımı söz konusu mu?	
İnsan kaynakları ve finans/muhasebe alanında uygun ve gerekli teknoloji yatırımı söz konusu mu?	
CRM ve bütün iç ve dış paydaşlarla iletişim konusunda yeterli ve uygun altyapı yatırımı söz konusu mu?	
Gerekli olabilecek yeni teknolojiler konusunda vizyon, heyecan ve istek söz konusu mu?	
2.4. ARAŞTIRMA, GELİŞTİRME ve TEST	
Şirketin AR-GE anlayışı ve uygulaması yeterli düzeyde mi?	
Şirketin makul düzeyde bir AR-GE bölümü bulunuyor mu?	

Şirket, faaliyet gösterdiği sektördeki ya da işkolundaki ortalama AR-GE harcamalarına göre nasıl bir durum gösteriyor?	
Şirkette yeni ürün geliştirme kültürü var mı?	
Şirket, AR-GE projelerinde üniversitelerin yetişmiş insan kaynaklarından faydalanabiliyor mu?	
Şirket, teknoparkların sunduğu imkan ve avantajlardan yararlanabiliyor mu?	
Şirketin yeterli düzeyde laboratuvar imkanı bulunuyor mu?	
Şirketteki karar vericiler, laboratuvar ve test işlerinin dışarıya verilmesi (outsourcing) olanaklarının farkında mı?	
AR-GE bölümünde veya diğer mühendislik hizmetlerinde çalışanların pazar dinamikleri ve müşteri talepleri hakkında yeterli bilgi ve tecrübeleri var mı?	
2.5. BİLGİ ve İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ	
Şirket çalışanları yeterli düzeyde bilgisayar kullanma becerilerine sahip mi?	
Şirket etkin bir bilgisayar yazılım ve donanımına, yerel ağ altyapısına (network) sahip mi?	
Şirket ürettiği bilgi ve veriyi güvenli bir şekilde depolayıp saklayabiliyor mu?	
Şirket çalışanları internet ve ilgili uygulamalar konusunda gerekli bilgi ve beceriye sahip mi?	
Şirketin internet bağlantı kapasitesi, hızı ve güvenliği arzu edilen düzeyde mi?	
Şirket intranet (şirket dahilinde kullanılan internet) uygulamalarından yararlanıyor mu?	
Şirket, mobil sistem ve uygulamalardan (kablosuz bağlantılar, el terminalleri, vb.) yararlanıyor mu?	
Şirketin ilgili görevlileri verimliliği artırabilmek için yeterli düzeyde ofis içi yazılım ve donanım (paket programlar, optik araçlar, cihazlar, raporlama metotları, vb.) kullanabiliyor mu?	
Şirkette verimlilik ve ahenkli çalışma düzeni için yazılım, donanım ve eğitilmiş personel arasında doğru bir kombinasyon söz konusu mu?	
3.1. STRATEJİK PAZARLAMA	
Şirketin uygun şekilde yapılanmış bir pazarlama bölümü var mı?	
Şirket, düzenli bir şekilde pazar araştırması yapar ya da yaptırır mı?	
Hedef müşteriler veya tüketiciler iyi belirlenmiş durumda mı?	
Müşteri grubunu doğru belirleme/seçme (segmentasyon) işin doğası için önemli bir yaklaşım mı?	
Şirket, "niş pazar - toplu tüketim pazarı" (nitch to mass market) ekseninde kendi konumunu bilinçli bir şekilde belirlemiş durumda mı?	
Şirket, "yerel - küresel" olma ekseninde kendi konumunu belirlemiş durumda mı?	

Şirket, piyasadaki rakip ve diğer ekonomik aktörleri düzenli bir şekilde takip edip inceliyor mu?	
Şirket, değişen tüketim davranış ve eğilimlerini düzenli olarak takip ediyor mu?	
Şirketin marka, alt-marka, çift-marka vb. alanlarda olgunlaşmış somut bir stratejisi bulunuyor mu?	
3.2. FAALİYET-ODAKLI PAZARLAMA	
Şirket, satışa sunduğu ürün ve hizmetler için yeterli düzeyde katalog, broşür, basılı malzeme, vb. hazırlıyor mu?	
Şirket, satış noktası promosyon malzemeleri için gerekli çalışmayı yapıyor mu?	
Postalama, telefonla pazarlama, vb. yöntemler pazarlama için kullanılıyor mu?	
Şirket, doğru seçilmiş mecralarda reklam ve/veya ürün tanıtımı yapıyor mu?	
Şirket, gerekli gördüğü fuarlara düzenli katılarak ürünlerini sergileyebiliyor mu?	
Şirketin profesyonel ve düzenli bir şekilde yenilenen bir web-sitesi bulunuyor mu?	
Şirket, web-tabanlı tanıtım ve pazarlama faaliyetinde bulunuyor mu?	
3.3. SATIŞ ve DAĞITIM	
Şirketin kuvvetli ve iyi örgütlenmiş bir satış bölümü (takımı) bulunuyor mu?	
Satış hedefleri ve gerçekleşen satış rakamları düzenli bir şekilde satış ekibiyle paylaşılıyor mu?	
Önceden belirlenmiş olan satış hedefleri gerçekleştirilebiliyor mu?	
Hedeflerin tutturulması satış takımına doğrudan bir katkı veya etki (basamaklı prim rejimi, maaş zammı, motivasyon amaçlı ödül, vb.) yapıyor mu?	
Şirketin fiyatlandırma sistemi esnek ve farklı seviyelere delegelendirilmiş durumda mı?	
Şirketin fiyatlandırma sistemi piyasa ve rekabet koşulları (hacim ve ciro iskontosu, özel durumlar, kampanyalar, vb.) göz önüne alınarak net bir şekilde yapılandırılmış mı?	
Satışlar bilinçli yapılmış bir seçim sonucunda; doğrudan son tüketiciye ya da iyi belirlenmiş bir kanal (acente, bayi, toptancı, perakende, vb.) üzerinden mi yapılıyor?	
Satış kanalları doğru analiz sonucunda oluşturulmuş ve profesyonelce yönetiliyor	
3.4. ÜRÜN ve HİZMETİN DİĞER BOYUTLARI	
Şirketin sunduğu değer/fiyat paritesi rakiplere kıyasla nerede?	
Şirket, ürün/hizmet çeşitliliğinde geniş bir yelpaze sunabiliyor mu?	
Şirket, sunduğu ürün ve hizmetleriyle rakiplere göre müşteri ihtiyaçlarını ne düzeyde karşılayabiliyor?	

Ürün ve hizmetlerin bulunabilirliği ve yeterli sayıda satış noktasında yer alması düzenli ve süreklilik gösteriyor mu?	
Ürün ve hizmetlerin kalite algısı rakiplere göre iyi seviyede mi?	
Ürünlerin fiziksel paketleri iyi kalitede koruma ve saklama özellikleriyle beraber görsellik de içeriyor mu?	
Ürün paketleri doğru ve gerekli bilgileri (uygun dil seçimi, içerik, üretim tesisi, adres, çağrı merkezi, çevre farkındalığı, diğer önemli mesajlar, vb.) ve etiketleri içeriyor mu?	
3.5. PORTFÖY YÖNETİMİ	
Şirket, kendi iş alanına uygun (örneğin % 20-80) bir portföy yönetimi yapıyor mu?	
Satışlar (gelirler) bölge, müşteri, ürün/hizmet grubuna göre takip edilerek gerekli analizler yapılıyor mu?	
Karlılık oranı bölge, müşteri, ürün/hizmet grubuna göre takip edilerek gerekli analizler yapılıyor mu?	
Mevcut ve potansiyel siparişler (projeler) bölge, müşteri, ürün/hizmet grubuna göre takip edilerek gerekli analizler yapılıyor mu?	
Şirketin ana müşterilerine ve potansiyel büyük müşterilere (% 20) sürekli ve düzenli bir temas, ilgi ve takip söz konusu mu?	
Şirket, etkin ve düzenli bir şekilde müşteri ilişkileri faaliyetinde bulunuyor mu?	
Şirket, etkin ve düzenli bir şekilde halkla ilişkiler faaliyetlerinde bulunuyor mu?	
Şirket, teknoloji kullanımının ağırlıkta olduğu bir CRM faaliyetinde bulunuyor mu?	
4.1. BÜTÇELEME	
Şirket, düzenli bir şekilde satış (gelir), gider ve yatırım bütçesi yapıyor mu?	
Kullanılan bütçe metodolojisi piyasa ve sektör dinamiklerine uygun mu?	
Yapılan bütçeler uygulanıyor mu?	
Bütçe kalemleri, metodolojisi, parametreleri ve süreci şirketin çeşitli kademeleriyle paylaşılıyor mu?	
Uygulamadaki bütçeler düzenli bir şekilde takip edilip tutturulamaması durumunda gerekli yaptırımlar uygulanıyor mu?	
Şirket bütçesi yapılırken enflasyon ne kadar göz önüne alınıyor?	
Şirket bütçesi yapılırken kur oranları ne kadar göz önüne alınıyor?	
Şirket bütçesi yapılırken piyasanın değişken koşulları ne kadar göz önüne alınıyor?	
Şirket bütçesi yapılırken elektrik, doğalgaz, su ve benzeri değişken girdi fiyatları ne kadar göz önüne alınıyor?	
Şirket bütçesi yapılırken hammadde fiyatlarındaki uluslararası fiyat seyirleri ne kadar göz önüne alınıyor?	

Bütçesi yapılırken makro ve mikro ekonomik parametreler göz önüne alınıyor mu?	
4.2. FİNANS	
Şirket yeterli düzeyde işletme sermayesine sahip mi?	
Şirket düzenli ve detaylı bir şekilde nakit akışını takip ediyor mu?	
Şirket dahilindeki finansal olanaklar (ödenmiş sermaye, ödenmemiş kar payları, kardeş şirket ilişkileri,) yeterli mi?	
Banka kredileri ve diğer borçlanma yöntemleri şirketin erişiminde ve uygulama alanında mı?	
Şirket, farklı finansal yöntemleri (tedarikçi finansmanı, risk sermayesi, kamu borçlanması, vb.) kullanabiliyor mu?	
Şirket, bankacılığın farklı uygulama ve enstrümanlarının farkında mı?	
Şirket, faktoring hizmetlerinden yararlanabilecek pozisyonda mı?	
Şirket, leasing hizmetlerinden yararlanabilecek bilgi ve tecrübeye mi?	
Şirketin ödenecekler performansı arzu edilen düzeyde mi?	
Şirketin alacaklar performansı arzu edilen düzeyde mi?	
4.3. DİĞER FİNANSAL KONULAR	
Şirket, fırsat maliyetinin önemi konusunda bir farkındalığa sahip mi?	
Şirket, maliyetlerin önemi konusunda bir farkındalığa sahip mi?	
Vergi ve hukuk düzenlemelerinin ve uygulamalarının etkin yönetilmesinin önemi konusunda bir farkındalık var mı?	
Şirket, farklı finansal enstrümanların kullanımıyla kaldıraç yönteminin avantajları konusunda bilgi sahibi mi?	
Şirket, olağan yıllık bilanço değerlerine ek olarak piyasa değeri kavramının önemini kavramış durumda mı?	
Şirket, orta veya uzun vadede borsaya (ya da halka) açılacak bir şirket olma isteği ve azmi duyuyor mu?	
5.1. İNSAN KAYNAKLARI	
Şirket, iyi düzeyde bir insan kaynakları bölümüne sahip mi?	
Şirket, "doğru işe, doğru insan" yaklaşımını her zaman ve her pozisyon için uygulayabiliyor mu?	
Şirket, sektörün ve piyasa koşullarının (rekabetin) talep ettiği düzeyde ve çağdaşlıkta bir insan kaynağı yönetimi sergiliyor mu?	
Şirket, çalışanlarına kariyer planlama olanakları sunabiliyor mu?	

Şirket, insan kaynakları için dışarıdan hizmet alıyor mu (outsourcing)?	
Şirket, esnek veya yarı zamanlı çalışma sistemlerini kullanıyor mu?	
Şirket, bütün çalışanlarına eşit mesafede durarak fırsat eşitliği sağlayabiliyor mu?	
Şirket, sürekli gelişim ve verimlilik için farklı eğitim modellerini (kapasite, zaman ve kaynak ayırarak, isteklilik göstererek, vb.) destekliyor mu?	
5.2. ORGANİZASYON ve KÜLTÜR	
Şirket, "dikey - yatay" örgütlenme model ekseninde işine ve sektörüne uygun bir konumda mı?	
Şirket, "otokratik - delege eden" yönetim model ekseninde işine ve sektörüne uygun bir konumda mı?	
Şirket, çalışanlarıyla düzenli bir şekilde beyin fırtınası toplantıları yapıyor mu?	
Şirket, organizasyonun farklı katmanlarında yaratıcılığın önünü açmak için gerekli çalışmayı yapıyor mu?	
Şirket, kolektifliği ve takım çalışmasını destekliyor mu?	
Şirkette yazılı kültürü (iş akışları, yazışmalar, sözleşmeler, vb.) hakim kılmak için gerekli çalışmalar yapılıyor mu?	
İş akışlarında insana dayalı sistemlerden prosese dayalı sistemlere geçiş sağlanmış durumda mı?	
Şirket farklı paydaşlar (hissedarlar, müşteriler, çalışanlar ve aileleri, tedarikçiler, diğer aktörler, vb.) için uygun ve etkili bir iletişim dilini ve tonunu kullanabiliyor mu?	
5.3. İŞ AKIŞI ve RAPORLAMA	
Şirkette yetki ve sorumluluklar iyi tanımlanmış durumda mı?	
Tanımlanan yetki ve sorumluluklar yukarıdan aşağıya doğru etkin bir şekilde aktarılmış durumda mı?	
Şirket içi raporlama sistemi (aşağıdan yukarıya doğru) iyi bir düzeyde geliştirilmiş durumda mı?	
İyi planlanmış bir yönetim kontrol sistemi söz konusu mu?	
Yüksek performansı motive edecek ödüllendirme mekanizmaları bulunuyor mu?	
Şirket içerisinde bulunan liderlik doğru rol modeli oluşturuyor mu?	
5.4. İŞ EVRENİ ve FARKINDALIK	
Şirket, stratejik planlama konusunda gerekli ve yeterli faaliyette bulunuyor mu?	
Şirket, değişimi anlayacak ve hızlı uyum gösterecek bir anlayışa ve kültüre sahip mi?	
Şirket, küresel rekabete hazır mı?	

Şirket, kriz yönetimine hazır mı?	
Şirket, Avrupa Birliği'nin çerçeve programlarını, ortaklık inisiyatiflerini, proje finansman olanaklarını, paketleme ve etiketleme standartlarını, vb. uygulamalarını yakından takip edip kendisine uygun olanları kullanabiliyor mu?	
Şirket; TOBB, TÜBİTAK, KOSGEB, ABİGEM, üniversiteler, odalar, sivil toplum kuruluşları, sektörel kuruluşlar, sendikalar gibi çeşitli sosyal ve ekonomik aktörlerle işbirliği ve sinerji sağlayabiliyor mu?	
Şirket; çevre, şeffaflık, hesap verebilirlik, sosyal sorumluluk gibi yükselen trendleri farklılaşabilmek için önemli bir fırsat olarak görüp kullanabiliyor mu?	
Şirket; finansal, operasyonel, teknolojik veya stratejik işbirliği modellerine açıklık konusunda yeterince hazır mı?	

Firma Adı.....

Kuruluş Yılı

Katılımcı/Yöneticinin Adı Soyadı

EK 2: Çalıştay Ham Veriler Tabloları

Problem Ağacı

Tablo 1 : Masalara Göre Tema Problem Ağacı Yapısal

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Yapısal	Yönetim	1	Aile firmalarının kurumsallaşmakta sıkıntı çekmesi	Kurumsallık
Yapısal	Yönetim	1	Bilgili kişilere güvenmek ayrı fakat yetkilerinin artırılması	Kurumsallık
Yapısal	Kalite	1	Üretilen ürünlerin standartlarının olması fakat lafta kalması	Kalite Temini
Yapısal	Teknoloji	1	Teknolojik ekipmanlarla dışa bağımlılık	Teknoloji Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	1	Teknolojiyi kullanacak kalifiye eleman	Personel Niteliği
Yapısal	Yönetim	1	Yöneticilerin gelişen teknolojilere adaptasyonda sorun yaşaması	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Yönetim	1	Yöneticilerin karar almada alttan gelen görüşlere açık olmaması	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Yönetim	1	Yöneticilerin aldıkları kararda net olmaması	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Teknoloji	1	Sanayicilerin gelişen teknoloji yeniliklerini işletmelerinde kullanmaması	Teknoloji Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	1	Yeni teknoloji ile oluşturulmuş makine ve ekipmanda dışa bağımlılık	Teknoloji Yönetimi
Yapısal	Yönetim	1	Karar alma sürecindeki sorunlar	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Yönetim	1	Konuya hâkimiyet eksikliği	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Teknoloji	1	Dışa bağımlılık	Teknoloji Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	1	Adaptasyon sorunu	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Teknoloji	1	Yatırım eksiklikleri	Yatırım Yönetimi
Yapısal	Yönetim	1	Karar verme	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Yönetim	1	Kurumsal hafıza	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Yapısal	Teknoloji	1	Dışa bağımlılık	Teknoloji Yönetimi
Yapısal	Yönetim	1	Bilgi eksikliği	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Yapısal	Yönetim	1	Karar alamama	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Yönetim	1	Yönetim hedefi net olma	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Teknoloji	1	Dışa bağımlılık	Teknoloji Yönetimi

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Yapısal	Teknoloji	1	Teknoloji yatırım maliyetinin yüksekliği	Yatırım Yönetimi
Yapısal	Yönetim	1	Aile şirketi, kurumsallaşma eksikliği	Kurumsallık
Yapısal	Yönetim	1	Çalışan hakları, kanuni eksiklikler	Kurumsallık
Yapısal	Yönetim	1	Yönetime yön verecek profesyonellerin eksikliği	Personel Niteliği
Yapısal	Teknoloji	1	Bağımlılık	Teknoloji Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	1	Teknolojik gelişmeleri takip edememe	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Yapısal	Teknoloji	1	Klasik yöntemlerden vazgeçmeye çalışmak	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Yapısal	Yönetim	1	Karar alma mekanizmaları gelişmemiş	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Yönetim	1	Değerlendirme mekanizmaları uygulanmıyor	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Teknoloji	1	Hibesiz teknolojik yatırıma geçilmiyor	Yatırım Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	1	Kalifiye eleman eksikliği	Personel Niteliği
Yapısal	Teknoloji	1	Yerel, sektörü tanıyan, teknoloji sağlayıcıların altyapısı eksik	Paydaş Yönetimi
Yapısal	Yönetim	1	Karar alma mekanizmalarının oturmamış olması	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Yönetim	1	Kurumsallaşmanın olmaması	Kurumsallık
Yapısal	Yönetim	1	İK stratejilerinin olmaması	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Teknoloji	1	Dış kaynaklara bağımlılık	Teknoloji Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	1	Maliyetlerin yüksek olması	Maliyet Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	1	Devlet transfer ofislerinin etkin ve verimli hale getirilmesi	Paydaş Yönetimi
Yapısal	Yönetim	5	Dünya vizyonuna sahip patron azlığı	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Yönetim	5	Yetkinliği olan beyaz yaka personelin sayısının yeterli olmaması	Personel Niteliği
Yapısal	Yönetim	5	Görev tanımlamalarındaki eksiklikler iletişim problemleri	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Üretim	5	Verimsiz üretim istemleri, tedarik zincirindeki problemler	Üretim Yönetimi
Yapısal	Üretim	5	Gelişen yeni malzemeler için kauçuk sektörü geç reaksiyon göstermesi	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Yapısal	Üretim	5	Üretim prosesine ve teknolojisine hâkimiyet için sürekli gelişime açık	Üretim Yönetimi
Yapısal	Kalite	5	Ölçme sistemlerinin yetersizliği	Kalite Temini
Yapısal	Kalite	5	Sertifikasyon yetersizliği	Kalite Temini
Yapısal	Kalite	5	Test ve kontrol noktasındaki yetersizlikler	Kalite Temini
Yapısal	Teknoloji	5	Teknoloji yaratan değil takipçisi olmak	Gelecek Yönetimi - Strateji
Yapısal	Teknoloji	5	Dışa bağımlılık	Teknoloji Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	5	Özgün çözümler yaratmadaki zenginlik	Teknoloji Yönetimi
Yapısal	Yönetim	5	Kurumsallaşmama kaynaklı uzman personel yönetici çatışması (yumuşak, sert)	Kurumsallık

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Yapısal	Yönetim	5	Risk faktörlerini doğru analiz edememe	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Yönetim	5	Ticari bilgi kavramı ile sektörel işbirliği konuyu anıştıramamak	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Yapısal	Üretim	5	Know-how transferine yönelik gerekli eğilim takibini ve işbirliğini yapamama	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Yapısal	Kalite	5	Türk malı imajı yerine sipariş özellikleri odaklı ticaret anlayışının sürdürülebilir kalite yoksunluğu	Kalite Temini
Yapısal	Teknoloji	5	Geleneksel yöntemlerin ötesine geçememe	Gelecek Yönetimi - Strateji
Yapısal	Yönetim	5	Yetişmiş tahsilli personel	Personel Niteliği
Yapısal	Üretim	5	Personel	Personel Niteliği
Yapısal	Üretim	5	Sanayiye arsa üretimi	Üretim Yönetimi
Yapısal	Kalite	5	Nitelikli makine	Kalite Temini
Yapısal	Yönetim	5	KV düşünme	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Yönetim	5	Sektör ve yasama mercilerinin uzaklığı	Paydaş Yönetimi
Yapısal	Yönetim	5	Ekonomik belirsizlikler, değişiklikler	Paydaş Yönetimi
Yapısal	Üretim	5	Kalifiye işçi eksikliği	Personel Niteliği
Yapısal	Üretim	5	Her anlamda yurtdışına bağımlılık	Rekabet Avantajı
Yapısal	Kalite	5	Spesifikasyonların Batıdan gelmesi	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Yapısal	Kalite	5	Kalitesizliğe ödün verilmesi (sadece fiyat odaklılık)	Kalite Temini
Yapısal	Teknoloji	5	Sektör-akademi ilişki eksikliği	Paydaş Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	5	Bilim temelli yaklaşım eksikliği (alaylı)	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Yapısal	Teknoloji	5	Güvenilir test merkezlerinin, standartların eksikliği	Test ve Standardizasyon
Yapısal	Yönetim	5	Kendim gibi işini düşünen beyaz yakalı	Paydaş Yönetimi
Yapısal	Yönetim	5	Beni rahat tenkit edebilen cesaretli beyaz yakalı	Personel Niteliği
Yapısal	Üretim	5	Kaliteli kalifiye eleman ve sorumluluk sahibi eleman	Personel Niteliği
Yapısal	Kalite	5	Kullanılan malzeme ve ekipmanların temini	Kalite Temini
Yapısal	Kalite	5	Yetişmiş kalifiye eleman	Personel Niteliği
Yapısal	Kalite	5	Çok iyi kontrol ekipmanları	Kalite Temini
Yapısal	Teknoloji	5	Çok iyi teknolojik makinaların temini için finansman	Yatırım Yönetimi
Yapısal	Yönetim	4	Patron şirketi temelli yönetim	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Yönetim	4	Beyaz yaka nitelikli personel eksikliği	Personel Niteliği
Yapısal	Teknoloji	4	Yetersiz üniversite-sanayi işbirliği	Paydaş Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	4	Firmaların ARGE sürecinde teknolojik yatırımının azlığı	Araştırma Geliştirme

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Yapısal	Yönetim	4	Yönetimin kişilerin yetkinliğine göre oluşturulmaması	Personel Niteliği
Yapısal	Yönetim	4	Türkiye'de üst yönetim için yeterli yetkin eleman yetiştirilmemesi, Atama kriterlerinin açık şekilde belirtilmemiş olması	Personel Niteliği
Yapısal	Teknoloji	4	Teknoloji geliştirme sisteminin bulunmaması	Araştırma Geliştirme
Yapısal	Teknoloji	4	Üniversite sanayi ilişkilerinin yeterli olmaması	Paydaş Yönetimi
Yapısal	Yönetim	4	Aile şirketleri	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Yönetim	4	Yöneticilerin eğitim durumu	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Üretim	4	Girdi Maliyetleri	Maliyet Yönetimi
Yapısal	Üretim	4	Gümrükleme sorunları	Maliyet Yönetimi
Yapısal	Kalite	4	Ülkeye giren standart dışı ürünler	Test ve Standardizasyon
Yapısal	Kalite	4	Firmaların denetlenmesi	Test ve Standardizasyon
Yapısal	Teknoloji	4	Sermaye yapısı	Yatırım Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	4	Bilgi paylaşımı eksikliği	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Yapısal	Yönetim	4	Aile şirketleri	Kurumsallık
Yapısal	Yönetim	4	Birimlerde doğru insanları çalıştırmak	Personel Niteliği
Yapısal	Üretim	4	Doğru ürünü üretmek	Maliyet Yönetimi
Yapısal	Kalite	4	Standart dışı ürünlerin Türkiye pazarına girmesi	Test ve Standardizasyon
Yapısal	Kalite	4	Kaliteli ürün üretiminde doğru malzemeyi kullanmak	Üretim Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	4	Kardan teknolojiye pay aktarılmaması	Yatırım Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	4	Alınan teşviklerin teknoloji için kullanılmaması	Teşvik Yönetimi
Yapısal	Yönetim	4	Kurumsallaşmanın azlığı	Kurumsallık
Yapısal	Yönetim	4	Yetki devrindeki isteksizlik	Kurumsallık
Yapısal	Üretim	4	Dışa bağımlılık ve ekonomik dalgalanma	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Yapısal	Teknoloji	4	Dışa bağımlılık	Teknoloji Yönetimi
Yapısal	Yönetim	4	Geleneksel yöntemden kurtulmak	Kurumsallık
Yapısal	Yönetim	4	Güven	Kurumsallık
Yapısal	Üretim	4	Ara eleman sorunu	Personel Niteliği
Yapısal	Üretim	4	Hammaddede dışa bağımlılık	Rekabet Avantajı
Yapısal	Kalite	4	Yurtdışından spekt dışı ürünler	Test ve Standardizasyon
Yapısal	Teknoloji	4	Tedarikçinin iç piyasadan teknoloji talebi eksikliği	Teknoloji Yönetimi
Yapısal	Yönetim	4	Aile şirketleri	Kurumsallık

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Yapısal	Yönetim	4	Yönetimde yöneticinin kendisi olmadan işlerin yürümemesi	Kurumsallık
Yapısal	Teknoloji	4	ARGE ve teknolojiye yatırımın azalması	Araştırma Geliştirme
Yapısal	Yönetim	4	Karar verme süreçleri uzun	Kurumsallık
Yapısal	Yönetim	4	Yetki delegasyonu	Kurumsallık
Yapısal	Yönetim	4	Yönetim iletişimi	Kurumsallık
Yapısal	Teknoloji	4	Eski üretim teknolojileri	Üretim Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	4	Değişime direnç	Paydaş Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	4	Yetersiz ARGE yatırımları	Araştırma Geliştirme
Yapısal	Yönetim	4	Aile şirketleri	Kurumsallık
Yapısal	Üretim	4	Finansman zorluğu, Kalifiye elemanların bulunmasındaki zorluk	Paydaş Yönetimi
Yapısal	Kalite	4	ARGE ye ayrılan bütçenin azlığı	Araştırma Geliştirme
Yapısal	Teknoloji	4	Hükümetin ARGE ve teknoloji araştırmalarına destek vermesi	Araştırma Geliştirme
Yapısal	Yönetim	6	Sektörde kalifiye eleman eksikliği	Personel Niteliği
Yapısal	Yönetim	6	Aile firması olunmasından kaynaklı işi bilmeyen akrabaların kritik pozisyonlarda bulunması ve yanlış kararlar alınması	Kurumsallık
Yapısal	Yönetim	6	Yöneticilerin alt kademeyle ego savaşı ve fikir alışverişi ve tavsiyelere rağmen yöneticinin kendi başına karar alması	Kurumsallık
Yapısal	Üretim	6	Şirketlerde yalın üretim tekniklerinin uygulandığı ve sürdürülebilir hale getirildiği bir bölüm olmaması	Üretim Yönetimi
Yapısal	Üretim	6	Birçok hammaddede dışa bağıllık, ithalat, üretim optimizasyonu için yeterli veri ve altyapının olmaması	Üretim Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	6	Makine ve teçhizat tedarikinde dışa bağımlılık	Teknoloji Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	6	Kauçuk geri dönüşümünün daha katma değerli hale gelmesi ve atıkların imalatta kısmi olarak kullanılabilmesi	
Yapısal	Teknoloji	6	Formülasyon ve reçete geliştirilmesinde yeterince destek alınamaması ve sürece deneme yanılma yoluyla çabalanması	Paydaş Yönetimi
Yapısal	Yönetim	2	Mektepli alaylı uyumsuzluğu	Kurumsallık
Yapısal	Yönetim	2	Kurumsallığa geçiş süreci	Kurumsallık
Yapısal	Üretim	2	Üretim metot yaklaşımlarının olmaması	Üretim Yönetimi
Yapısal	Üretim	2	Üretim kayıpları	Üretim Yönetimi
Yapısal	Üretim	2	Planlama eksikliği	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Kalite	2	Kalite biriminin olmaması	Kalite Temini
Yapısal	Teknoloji	2	Teknolojiyi takip etmeme	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Yapısal	Teknoloji	2	Teknolojiyi kullanacak personel eksikliği	Personel Niteliği
Yapısal	Yönetim	2	Patron şirketi (genelde)	Kurumsallık
Yapısal	Yönetim	2	Şirketin eş dost ile çalıştırılması	Kurumsallık
Yapısal	Üretim	2	Doğru yönetimle doğru üretim	Üretim Yönetimi
Yapısal	Kalite	2	Hammadde ve üretim için kalite	Üretim Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	2	Yenilikçi teknoloji eksikliği (bilgi ve sistem)	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Yapısal	Yönetim	2	Şahıs/ patron firması	Kurumsallık
Yapısal	Yönetim	2	Ehil elemana iş verilmeyişi	Personel Niteliği
Yapısal	Yönetim	2	Yeni nesillerin adaptasyonu	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Üretim	2	Kalite kontrolü	Kalite Temini
Yapısal	Üretim	2	Az miktartlı üretim	Üretim Yönetimi
Yapısal	Üretim	2	Üretim teknolojisi	Üretim Yönetimi
Yapısal	Kalite	2	Markalaşma için kalite	Kalite Temini
Yapısal	Kalite	2	Test olayının devreye alınması	Kalite Temini
Yapısal	Yönetim	2	Yönetimin kalite birimlerinin yetersizliği	Kalite Temini
Yapısal	Yönetim	2	Yöneticilerin işlere müdahale etmesi	Kurumsallık
Yapısal	Yönetim	2	Patronların her işe atılması	Kurumsallık
Yapısal	Üretim	2	Üretimde yetkinin yöneticilerde olmaması	Personel Niteliği
Yapısal	Üretim	2	Üretimde üretilen malzemenin ölçü standartlarının olmaması	Kalite Temini
Yapısal	Üretim	2	Tecrübeli Personel olmaması	Personel Niteliği
Yapısal	Kalite	2	Firmaların kalite sertifikalarının olmaması	Test ve Standardizasyon
Yapısal	Kalite	2	Kalite problemlerinde müşterilere acil aksiyon ile dönülmesi	Kalite Temini
Yapısal	Kalite	2	Müşteri isteklerine üst seviyede uyulması	Kalite Temini
Yapısal	Teknoloji	2	Teknolojiye uyumda gecikme	Araştırma Geliştirme
Yapısal	Teknoloji	2	Çok fazla insan gücü ile çalışılması	Yatırım Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	2	Endüstri 4.0 sisteminin tam bilinmemesi	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Yapısal	Yönetim	2	Kurumsallaşma becerisi zayıf	Kurumsallık
Yapısal	Yönetim	2	Yetkinlik analizi / delegasyon eksik	Personel Niteliği
Yapısal	Yönetim	2	Beyaz yaka yeni kuşağın iyi yönetilememesi	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Teknoloji	2	Dışa bağımlı olmak	Teknoloji Yönetimi
Yapısal	Yönetim	2	Stratejik planlamasının olmaması	Gelecek Yönetimi - Strateji

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Yapısal	Yönetim	2	İlişkilerin zayıf olması / iletişimin yönetiminin olmaması	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Yapısal	Teknoloji	2	Teknolojinin takibinin güncel yapılmaması ve etkinliği	Personel Niteliği
Yapısal	Teknoloji	2	Kaynakların sağlanması ve paylaşılma problemi	Yatırım Yönetimi
Yapısal	Yönetim	2	Misyon-vizyon yetersizliği	Gelecek Yönetimi - Strateji
Yapısal	Yönetim	2	Stratejik planlama ve /veya güncelleme uygulayamaması	Gelecek Yönetimi - Strateji
Yapısal	Yönetim	2	Aile şirketi gerekliliklerinin yerine getirilmemesi, genelde proses odaklı çalışmama	Kurumsallık
Yapısal	Teknoloji	2	Teknoloji gereklilik ve takibinin etkin yapılmaması, etkinlik	Yatırım Yönetimi
Yapısal	Yönetim	6	Kalifiye eleman sıkıntısı	Personel Niteliği
Yapısal	Yönetim	6	Yönetimin ARGE'ye sıcak bakmaması	Araştırma Geliştirme
Yapısal	Yönetim	6	Bilgi paylaşımı / bilgi yönetimi için ağ yapısının olmaması	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Yapısal	Üretim	6	Yatırım maliyetinin yüksek olması	Maliyet Yönetimi
Yapısal	Üretim	6	Ara eleman eksikliği	Personel Niteliği
Yapısal	Üretim	6	Hammadde kalitesi	Kalite Temini
Yapısal	Kalite	6	Teknolojiyi takip edecek ARGE birimi olmaması	Araştırma Geliştirme
Yapısal	Kalite	6	ARGE merkezlerinin yetersiz olması/ Enstitü olmaması	Araştırma Geliştirme
Yapısal	Kalite	6	Yenilikçi ürün geliştirilmemesi	Teknoloji Yönetimi
Yapısal	Yönetim	6	Duygusal karar alma süreci oluşması	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Üretim	6	Kalifiyeli mavi yaka bulunmaması	Personel Niteliği
Yapısal	Üretim	6	Personellerin yeni sürece alışmaması (Yeni prosese karşı tepki)	Personel Niteliği
Yapısal	Üretim	6	Üretim alanlarının verimli kullanılamaması	Üretim Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	6	Teknolojik yatırımların yüksek maliyetli olması	Maliyet Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	6	Laboratuvarların yetersiz olması	Test ve Standardizasyon
Yapısal	Yönetim	6	Yöneticiyi tamamlayacak personel eleman	Personel Niteliği
Yapısal	Yönetim	6	Yönetici yokluğunda yönetim	Personel Niteliği
Yapısal	Yönetim	6	Kalifiye personeller	Personel Niteliği
Yapısal	Üretim	6	Kişilere bağlılık	Kurumsallık
Yapısal	Üretim	6	Sorumlu personel	Personel Niteliği
Yapısal	Üretim	6	Yapılan iş takibi	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Teknoloji	6	Eğitilmiş ve özverili olmalı	Personel Niteliği
Yapısal	Teknoloji	6	Okul sonrası branşlaşma	Personel Niteliği
Yapısal	Teknoloji	6	Değişen teknoloji takibi	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Yapısal	Yönetim	6	Organizasyon	Kurumsallık
Yapısal	Yönetim	6	İletişim	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Yapısal	Yönetim	6	Yetki dağıtılmaması	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Üretim	6	Kalifiye eleman	Personel Niteliği
Yapısal	Üretim	6	İşçi güvenliği	
Yapısal	Üretim	6	Süreklilik	Gelecek Yönetimi - Strateji
Yapısal	Kalite	6	Ucuz ama kaliteli olsun	Kalite Temini
Yapısal	Kalite	6	Kalifiye eleman	Personel Niteliği
Yapısal	Teknoloji	6	Otomasyon eksikliği	Araştırma Geliştirme
Yapısal	Teknoloji	6	Enerji verimliliği	Maliyet Yönetimi
Yapısal	Yönetim	6	Kurumsal yapı	Kurumsallık
Yapısal	Yönetim	6	Karar alma mekanizması	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Yönetim	6	Aidiyet hissi	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Üretim	6	Kalifiye personel	Personel Niteliği
Yapısal	Üretim	6	Verimlilik	Maliyet Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	6	Yenilikçi olmak	Teknoloji Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	6	Güncel donanım / Test cihazı	Test ve Standardizasyon
Yapısal	Teknoloji	6	Literatür / Patent erişimi	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Yapısal	Yönetim	6	Karar almada yavaşlık	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Yönetim	6	Kalifiye eleman eksikliği	Personel Niteliği
Yapısal	Yönetim	6	Sektörü bilen sektör içinden yönetici	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Teknoloji	6	Ekipmanların yaşlanması	Yatırım Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	6	Rakiplerdeki yeni teknolojiler	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Yapısal	Teknoloji	6	Rakiplerin patentleri	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Yapısal	Yönetim	3	Veri tabanlı değil	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Yapısal	Yönetim	3	Kısa kar odaklı, geleceğe yönelik değil	Gelecek Yönetimi - Strateji
Yapısal	Yönetim	3	Sürdürülebilirlik ön planda değil	Gelecek Yönetimi - Strateji
Yapısal	Üretim	3	Eski teknoloji	Araştırma Geliştirme
Yapısal	Üretim	3	Yetenekli eleman olmaması	Personel Niteliği
Yapısal	Üretim	3	Dışarı bağımlılık	Rekabet Avantajı
Yapısal	Kalite	3	Taviz verilmesi	Kalite Temini

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Yapısal	Kalite	3	Proses yönetimi ve POKE YOKE	Kalite Temini
Yapısal	Kalite	3	Markalaşma	Kalite Temini
Yapısal	Teknoloji	3	Gelecek teknolojisi (yapay zekâ) olmaması	Teknoloji Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	3	Hammaddeyi başkaları belirliyor	Rekabet Avantajı
Yapısal	Teknoloji	3	Yetenekli eleman olmaması	Personel Niteliği
Yapısal	Yönetim	3	Nitelikli-kalifiye personel eksikliği	Personel Niteliği
Yapısal	Üretim	3	Hammaddenin dışa bağımlı olması	Maliyet Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	3	Geleneksel teknolojilerin kullanılması	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Yapısal	Teknoloji	3	İnovasyon ve Ar-Ge çalışmalarına yeterince yönelinmemesi	Araştırma Geliştirme
Yapısal	Yönetim	3	Uygun personel bulunamaması	Personel Niteliği
Yapısal	Teknoloji	3	Makine parkının yaşlı ve eski olması	Yatırım Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	3	Kalıp teknolojisinin geriliği	Teknoloji Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	3	Gelişmelerin takipsizliği	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Yapısal	Yönetim	3	Teknolojik gelişmeler için yeni makinalar alınması	Araştırma Geliştirme
Yapısal	Üretim	3	Bilgili yetişmiş eleman sıkıntısı	Personel Niteliği
Yapısal	Üretim	3	Enerji fiyatlarının yüksek oluşu	Maliyet Yönetimi
Yapısal	Kalite	3	Laboratuvar cihazlarının az yetersiz oluşu	Kalite Temini
Yapısal	Kalite	3	Bilgili personel olmaması	Personel Niteliği
Yapısal	Teknoloji	3	Teknoloji yatırımının maliyetli oluşu	Yatırım Yönetimi
Yapısal	Yönetim	3	Kurumsallaşamamak	Kurumsallık
Yapısal	Yönetim	3	Sermaye yetersizliği	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Yönetim	3	360 derece bakış	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Üretim	3	Dijitalleşme-Endüstri 4.0	Araştırma Geliştirme
Yapısal	Üretim	3	Verimlilik	Maliyet Yönetimi
Yapısal	Üretim	3	Dışarı bağımlılık	Rekabet Avantajı
Yapısal	Kalite	3	Sürdürülebilirlik	Kalite Temini
Yapısal	Teknoloji	3	Ar-Ge yatırımları	Yatırım Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	3	Takip-Geliştirme	Personel Niteliği
Yapısal	Teknoloji	3	Ürün farklılığı	Paydaş Yönetimi
Yapısal	Yönetim	3	Kurumsallıktan uzak oluşu	Kurumsallık
Yapısal	Yönetim	3	Tüm işlerin tek kişide toplanması	Kurumsallık

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Yapısal	Yönetim	3	Gecikmeli kararlar	Kurumsallık
Yapısal	Üretim	3	Seri üretim eksikliği	Üretim Yönetimi
Yapısal	Üretim	3	Dünya pazarına açılmama	Pazar Yönetimi
Yapısal	Kalite	3	Ar-Ge eksikliği	Araştırma Geliştirme
Yapısal	Kalite	3	Mühendis eksikliği	Personel Niteliği
Yapısal	Teknoloji	3	Teknolojiye adapte	Yatırım Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	3	Yeni makinalar ile üretim	Üretim Yönetimi
Yapısal	Yönetim	3	Yönetimin çoğulcu olmaması	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Yönetim	3	Dikey çalışma	Personel Niteliği
Yapısal	Yönetim	3	Veri inceleme alışkanlığı	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Yapısal	Üretim	3	Uluslararası norm uyumu	Test ve Standardizasyon
Yapısal	Üretim	3	Ölçülebilir	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Yapısal	Üretim	3	Verimlilik	Maliyet Yönetimi
Yapısal	Kalite	3	Standartlaşma ve uygunluk	Test ve Standardizasyon
Yapısal	Kalite	3	Sürekli temin edilebilir hammadde seçimi	Kalite Temini
Yapısal	Kalite	3	Üretim istasyonlarında kontrol	Üretim Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	3	Orta-yüksek teknolojiye geçiş	Yatırım Yönetimi
Yapısal	Yönetim	5	Sürekli maliyet hesaplama baskısı	Gelecek Yönetimi - Strateji
Yapısal	Yönetim	5	Usta-mühendis farkı	Personel Niteliği
Yapısal	Üretim	5	Üretimi artırmak için anında personel	Personel Niteliği
Yapısal	Kalite	5	Laboratuvar maliyetleri	Test ve Standardizasyon
Yapısal	Teknoloji	5	Makine almakta zorlanmak	Yatırım Yönetimi
Yapısal	Yönetim	5	Uzun süreli plan yapamama	Gelecek Yönetimi - Strateji
Yapısal	Yönetim	5	Sektörü bilen yetişmiş insan kaynağı sorunu	Personel Niteliği
Yapısal	Yönetim	5	Aile şirketlerinde iki başlılık	Kurumsallık
Yapısal	Üretim	5	Üretim maliyetlerinin yüksekliliği	Maliyet Yönetimi
Yapısal	Üretim	5	Hammadde temininde zorluk	Maliyet Yönetimi
Yapısal	Üretim	5	Yetişmiş insan gücü	Personel Niteliği
Yapısal	Kalite	5	Sektörde yeni model ve tasarımda yetersizlik	Araştırma Geliştirme
Yapısal	Teknoloji	5	Yeni teknolojilerin temininde finansman sıkıntısı	Yatırım Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	5	Dışa bağımlılık	Araştırma Geliştirme

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Yapısal	Yönetim	5	Yetişmiş istekli çalışan kişi bulmak	Personel Niteliği
Yapısal	Yönetim	5	Ortaklar arasında vizyoner farklar olması	Kurumsallık
Yapısal	Yönetim	5	İK, yetenek yönetimi olmaması	Yönetim Gelişimi
Yapısal	Yönetim	5	Yetki devrinin olmaması	Kurumsallık
Yapısal	Yönetim	5	Patron yönetimi	Kurumsallık
Yapısal	Teknoloji	5	Yanlış yatırım yapılması	Yatırım Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	5	Teknoloji takibinde zafiyet	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Yapısal	Teknoloji	5	Türkiye' de rekabet avantajı yaratacak makine üretiminin yetersizliği	Rekabet Avantajı
Yapısal	Yönetim	6	Kurumsallık eksikliği	Kurumsallık
Yapısal	Yönetim	6	İstihdam problemi	Personel Niteliği
Yapısal	Yönetim	6	Benchmarking sorunu	Gelecek Yönetimi - Strateji
Yapısal	Üretim	6	Enerji maliyetlerinin yüksek oluşu	Maliyet Yönetimi
Yapısal	Üretim	6	Kauçuk ıskartalarının bertaraf edilme sorunu	Maliyet Yönetimi
Yapısal	Üretim	6	Düşük miktarda üretim volümleri	Üretim Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	6	Katma değerli ürün yok	Paydaş Yönetimi
Yapısal	Teknoloji	6	Ar-ge yok-patent yok	Araştırma Geliştirme
Yapısal	Teknoloji	6	Teknolojiyi sahiplenirken ihtisaslaşmama (odaklanmama)	Paydaş Yönetimi

Tablo 2 : Masalara Göre Tema Problem Ağacı - Finans

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Finans	Optimizasyon	1	Analitik verilerin yapılmayıp incelenmemesi	Veri Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	1	Banka faizlerinin sürekli değişikliği	Fon Kaynak Yönetimi
Finans	Optimizasyon	1	Mali yönetim bilgisi eksikliği, patronların finansal analize önem vermemesi	Fon Kaynak Yönetimi
Finans	Optimizasyon	1	Yüksek vadeler	Finans Yönetimi
Finans	Optimizasyon	1	Konjonktür, hammadde fiyatları, döviz dalgalanmaları	Rekabet Avantajı
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	1	Sektörün bölünerek çoğalması, Pazar analizinin yetersiz kalması	Pazar Yönetimi

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	1	Yanlış büyüme kararları	Yatırım Yönetimi
Finans	Optimizasyon	1	Kauçuk sektöründe optimizasyonu yakalamak için üretim enstrümanlarını tam bilmek	Üretim Yönetimi
Finans	Optimizasyon	1	Optimizasyonla ilgili yol alamamak	Gelecek Yönetimi - Strateji
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	1	Kauçuk firmalarının arzu edilen sürdürülebilirliğe ulaşamaması	Gelecek Yönetimi - Strateji
Finans	Optimizasyon	1	Gelir tablolarının doğruluğu	Finans Yönetimi
Finans	Optimizasyon	1	Tahsilatların uzaması	Finans Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	1	Satışların ve alacak yönetimi	Yatırım Yönetimi
Finans	Optimizasyon	1	Stratejik yönetim araçlarının finansa uyarlanamaması	Fon Kaynak Yönetimi
Finans	Optimizasyon	1	Verilerin analiz edilmemesi	Veri Yönetimi
Finans	Optimizasyon	1	Gerçek bilanço verilerinin izlenmesinde profesyonel destek alınması	Finans Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	1	Etkinlik ve verimlilik bakış açısının anlaşılmaş olması	Maliyet Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	1	Finansal trendlerin izlenmemesi	Fon Kaynak Yönetimi
Finans	Fonlama	2	Fon maliyetlerinin yüksekliği	Fon Kaynak Yönetimi
Finans	Maliyet Yönetimi	2	Verilere dayalı maliyet olmaması	Maliyet Yönetimi
Finans	Optimizasyon	2	Yatırım karlılığı ve finans maliyetleri hesaplanmaması	Maliyet Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	2	Belirli müşteri/tedarikçi bağımlılığı	
Finans	Fonlama	2	Firmanın alacağı işlerde yeterli finansmanının olmaması	Fon Kaynak Yönetimi
Finans	Maliyet Yönetimi	2	Döviz bağımlı çalışan şirketlerde dövizin artmasının tehdit haline gelmesi	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Finans	Maliyet Yönetimi	2	Kauçuk sektöründe çalışan firmaların TL bazında çalışması	
Finans	Optimizasyon	2	Şirketlerin bütçe planlaması yapmaması	Bütçe Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	2	Kapasite analizi yapmadan yeni iş alınmaması	
Finans	Fonlama	2	Devlet teşviklerinin takibi yetersiz	Teşvik Yönetimi
Finans	Fonlama	2	AB fonlarının takibi	Fon Kaynak Yönetimi
Finans	Maliyet Yönetimi	2	Zararına rekabet	

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Finans	Maliyet Yönetimi	2	Maliyet hesap bilinmeyişi	Maliyet Yönetimi
Finans	Optimizasyon	2	Bütçe olmadan çalışma	Bütçe Yönetimi
Finans	Optimizasyon	2	Ani döviz yükselmesi	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Finans	Optimizasyon	2	Dövizin takılı kalması	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	2	Dış rakiplerle yarışacak yeteneğe gelmek	
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	2	Teknoloji araştırmak ucuz ve seri üretim yapmak	Üretim Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	2	Robotlaşmaya gitmek	Teknoloji Yönetimi
Finans	Fonlama	2	Fonların takip edilmesi, fon ve devlet desteklerinin doğru işlerde kullanımı	Fon Kaynak Yönetimi
Finans	Maliyet Yönetimi	2	Ürün hammaddelerinin maliyetlerinin yüksekliği	Maliyet Yönetimi
Finans	Optimizasyon	2	Maliyet/satış fiyat dengesizliği	Maliyet Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	2	Teknolojinin takibinin güncel yapılmaması ve etkinliği	Araştırma Geliştirme
Finans	Optimizasyon	2	Bütçe yönetiminin iyi yapılamıyor olması	Bütçe Yönetimi
Finans	Optimizasyon	2	Finansal ürünlerin iyi değerlendirilememesi	Fon Kaynak Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	2	Üretim dışı kaynakların gereğince dikkate alınmaması	Üretim Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	2	Gelir çeşitliliğinin az olması	Finans Yönetimi
Finans	Optimizasyon	2	Bütçe yönetme kapasitesi düşük	Bütçe Yönetimi
Finans	Optimizasyon	2	Bütçe yönetme kapasitesi düşük	Bütçe Yönetimi
Finans	Optimizasyon	2	Finansal olur yazarlığın yönetim ekibince bilinmemesi	Fon Kaynak Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	2	Gelir çeşitliliğinin olmaması	Finans Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	2	Üretim dışı finansal kaynakların	Üretim Yönetimi
Finans	Optimizasyon	2	Bütçe hesabı etkinliği ve verimliliğinin yapılmıyor ve/veya etkin olmuyor olmaması	Maliyet Yönetimi
Finans	Optimizasyon	2	Balans ayarının tüm operasyonlarda etkin yapılması	
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	2	Öz kaynakların döngüsel değişimi konusunun etkin uygulanmaması	Sermaye Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	2	Öngörü ve sezgisel yönetimin strateji planlama çerçevesinde yapılması	

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Finans	Optimizasyon	3	Birim zamanda daha fazla üretim	Üretim Yönetimi
Finans	Optimizasyon	3	Hammadde stok maliyetinin yüksekliği	Maliyet Yönetimi
Finans	Optimizasyon	3	Maliyenin vergi politikası	Rekabet Avantajı
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	3	Müşteri çeşitliliği geliştirmek	
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	3	Kalite ve diğer faktörlerin devamlılığı	Kalite Temini
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	3	Piyasa takibi yeni ürün arayışı	
Finans	Fonlama	3	Ekonomik sıkışıklarda	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Finans	Maliyet Yönetimi	3	Hammaddelerde dışa bağımlılık	Rekabet Avantajı
Finans	Optimizasyon	3	Endüstri 4.0	Araştırma Geliştirme
Finans	Optimizasyon	3	Bant usulü üretim	Üretim Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	3	Satış müşteri çeşitliliği	
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	3	Teknolojik ürün üretme	Araştırma Geliştirme
Finans	Maliyet Yönetimi	3	Az insan gücü çok üretim ve seri üretim yapmak	Üretim Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	3	Çok müşteriyle çalışmak yeni pazarlar araştırmak	Pazar Yönetimi
Finans	Fonlama	3	Proje odaklı fonlama yönetimi	Fon Kaynak Yönetimi
Finans	Maliyet Yönetimi	3	Yanlış yatırım yapılması	Yatırım Yönetimi
Finans	Optimizasyon	3	Maliyetlerin bilinmemesi	Maliyet Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	3	Maliyet verilerinin bilinmemesi	Maliyet Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	3	Kısa dönem planları	Gelecek Yönetimi - Strateji
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	3	Gelecek yeni işlere yetersiz çalışmak	Gelecek Yönetimi - Strateji
Finans	Optimizasyon	3	Seri üretim eksikliği	Üretim Yönetimi
Finans	Optimizasyon	3	Makineleşmemiş üretim	Üretim Yönetimi
Finans	Optimizasyon	3	Yüksek maliyetli çalışma	Maliyet Yönetimi

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	3	Sabit işlere devam ederek yenileşmeye ayak uydurmamak	
Finans	Maliyet Yönetimi	3	Hammadde kaynaklarında dışa bağımlılık	Rekabet Avantajı
Finans	Maliyet Yönetimi	3	Hammaddeye ulaşım zorluğu ve stok maliyeti	Rekabet Avantajı
Finans	Maliyet Yönetimi	3	Hammadde yabancı para ülke içinde yerli para	Rekabet Avantajı
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	3	Üretimimizin farklı pazarlardan oluşturulması	Pazar Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	3	Maliyet analizlerinin takibi	Maliyet Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	3	Ölçek ekonomisinin altında	Üretim Yönetimi
Finans	Optimizasyon	4	Vadeli satışların kontrolsüzlüğü	Finans Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	4	Yurtdışı piyasalarına yönelim	
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	4	Yeni ve özel ürünlerin üretimi	Üretim Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	4	Marka ve patent	
Finans	Optimizasyon	4	Finansman bilgisi yetersizliği	Fon Kaynak Yönetimi
Finans	Optimizasyon	4	İhracata yönelik çalışmama	
Finans	Optimizasyon	4	Yetersiz maliyet yönetimi	Maliyet Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	4	Müşteri bağımlılığı	
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	4	Spot çalışma	
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	4	Öngörü ve vizyon eksikliği	Gelecek Yönetimi - Strateji
Finans	Optimizasyon	4	Özellikle hammadde alımlarında ihtiyaca uygun fiyatı düşük hammadde alımı sağlayabilmek için teknik yetkinliği yüksek elemanlar istihdam etmemek	Rekabet Avantajı
Finans	Optimizasyon	4	Pazarlama için yetkinliği olan eleman istihdam etmemek	Personel Niteliği
Finans	Optimizasyon	4	Öz sermayenin yetersizliği	Sermaye Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	4	Yeni ürünler geliştirme yetkinliğinin yeterli olmaması	

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	4	Maliyetler konusunda belirsizlikler	Maliyet Yönetimi
Finans	Fonlama	4	Sektörel ürün çeşitliliği var	
Finans	Maliyet Yönetimi	4	Alternatif future piyasalardan faydalanarak, maliyet yönetimi verimli hale getirilebilir	Maliyet Yönetimi
Finans	Optimizasyon	4	Finans kaynaklarını verimli finans yönetimi ile kullanmamak	Maliyet Yönetimi
Finans	Optimizasyon	4	Satış vadelerinin kısaltılması ve kredi maliyetlerinin minimum hale getirilmemesi	Maliyet Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	4	Uzun süreli satış sözleşmelerine bağlı satışların artırılması	
Finans	Fonlama	4	Vadelerin uzun olması ve firmaların sermayelerinden fazla iş almaları	
Finans	Maliyet Yönetimi	4	Maliyet oluşturulurken faiz ve dolar farklarının dışarda kalması	Maliyet Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	4	İhracat odaklı çalışmamak	
Finans	Fonlama	4	Nakit akışını kontrol etmemeleri	Finans Yönetimi
Finans	Fonlama	4	Vadeli satışlar	Finans Yönetimi
Finans	Fonlama	4	Sermaye yetersizliği	Sermaye Yönetimi
Finans	Maliyet Yönetimi	4	Kur riskleri	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Finans	Maliyet Yönetimi	4	Faiz kur risklerini maliyetlere eklememek	Maliyet Yönetimi
Finans	Optimizasyon	4	Firmalar kendi sermayelerinin dışında alınan kredilerin doğru kullanılmaması	Fon Kaynak Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	4	Spot ürün yapmak	
Finans	Fonlama	4	Satış vadelerinden dolayı kullanılan banka kredi faizlerinin yüksekliği	Fon Kaynak Yönetimi
Finans	Fonlama	4	Kur riski	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Finans	Fonlama	4	Sermaye yapısı	Sermaye Yönetimi
Finans	Maliyet Yönetimi	4	Hammadde de dışa bağımlı olan bir sektör	Rekabet Avantajı
Finans	Maliyet Yönetimi	4	Kur dalgalanması	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Finans	Optimizasyon	4	Haksız rekabet	
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	4	Spot çalışılması	
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	4	Süreklilik	

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Finans	Maliyet Yönetimi	5	Kur dalgalanmasının öngörülememesi	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Finans	Optimizasyon	5	Tahsilat yönetimi sıkıntısı	Finans Yönetimi
Finans	Optimizasyon	5	Gelir vadesinin artması ve gider vadesinin azalması	Finans Yönetimi
Finans	Optimizasyon	5	Bütçe yönetimi ve izlenebilirliğin olmaması	Bütçe Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	5	Cironun farklılaşmaması (Müşteri çeşitliliğinin olmaması)	
Finans	Fonlama	5	Sermaye birikimi olmuyor Kredi maliyetleri çok yüksek	Maliyet Yönetimi
Finans	Fonlama	5	Kredi kolay bulunabiliyor	Fon Kaynak Yönetimi
Finans	Fonlama	5	Ancak teminatların 1'e1	
Finans	Maliyet Yönetimi	5	Olmaması problem	
Finans	Maliyet Yönetimi	5	Maliyeti yönetebilmek için piyasadaki hammadde fiyatlarını	Maliyet Yönetimi
Finans	Maliyet Yönetimi	5	Öngörebilmek lazım	
Finans	Optimizasyon	5	Belli bir sermayeyi en iyi kar ile kullanmak	Finans Yönetimi
Finans	Optimizasyon	5	Çok değişik şartlarda olduğumuzdan	
Finans	Optimizasyon	5	Çok zor	
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	5	İş kaybetmemeye çalışmak gerek.	
Finans	Fonlama	5	Yüksek fonlama maliyetleri	Fon Kaynak Yönetimi
Finans	Fonlama	5	Fonlama/finansal ürün çeşitliliği azlığı	Fon Kaynak Yönetimi
Finans	Fonlama	5	Kararlılık	
Finans	Maliyet Yönetimi	5	Kimse maliyet hesabı yapmayı bilmiyor	Maliyet Yönetimi
Finans	Maliyet Yönetimi	5	Kalitesizlik maliyetlerin hesaplanma	Maliyet Yönetimi
Finans	Optimizasyon	5	Verimlilik yerine ucuz mal/girdi kafasıyla yaklaşım	Maliyet Yönetimi
Finans	Optimizasyon	5	Katma değeri yüksek ürün eksikliği	Rekabet Avantajı
Finans	Optimizasyon	5	SGK uygulamaları/Çalışmadan gelirin desteklenmesi	Finans Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	5	Yetersiz kredibilite sistemleri	Fon Kaynak Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	5	İstikrar	

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Finans	Fonlama	5	Sermaye eksikliği	Sermaye Yönetimi
Finans	Fonlama	5	İç pazarda tahsilat riski	Pazar Yönetimi
Finans	Maliyet Yönetimi	5	Enerji fiyatı	Maliyet Yönetimi
Finans	Maliyet Yönetimi	5	Üretimde hammadde yurtdışı temini	Rekabet Avantajı
Finans	Optimizasyon	5	Kapasite kullanımı	Rekabet Avantajı
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	5	Kaliteli üretim	Kalite Temini
Finans	Fonlama	5	Yüksek fonlama maliyetleri	Fon Kaynak Yönetimi
Finans	Fonlama	5	Kısıtlı araç varlığı	
Finans	Fonlama	5	Şartlardaki değişkenlik	
Finans	Maliyet Yönetimi	5	Bütçe yönetimi zayıflığı	Bütçe Yönetimi
Finans	Maliyet Yönetimi	5	Eksik/Zayıf raporlama	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Finans	Maliyet Yönetimi	5	Verimlilik düşüklüğü	Maliyet Yönetimi
Finans	Optimizasyon	5	Raporlama, analiz eksiği	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Finans	Optimizasyon	5	Stratejik planlama eksiği	Gelecek Yönetimi - Strateji
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	5	Stratejik planlama eksiği	Gelecek Yönetimi - Strateji
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	5	Maliyet kontrolündeki zaaf	Maliyet Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	5	Düşük fiyat, düşük kalitede üretim	Kalite Temini
Finans	Fonlama	5	Düşük maliyetli fon bulmak zor	Fon Kaynak Yönetimi
Finans	Maliyet Yönetimi	5	Değişken maliyetler	Maliyet Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	5	Kaliteden ödün verme tedirginliği	Kalite Temini
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	5	Maliyetlerin değişmesi	Maliyet Yönetimi
Finans	Fonlama	5	Bankalardan düşük faizli kredi temini	Fon Kaynak Yönetimi
Finans	Fonlama	5	Öz sermayenin yetersizliği	Sermaye Yönetimi

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Finans	Maliyet Yönetimi	5	Çok iyi bir fizibilite çalışması	Yatırım Yönetimi
Finans	Maliyet Yönetimi	5	Çok iyi yüksek gelirli üretim yapılması	Üretim Yönetimi
Finans	Optimizasyon	5	Ana sanayinin istekleri doğrultusunda yatırım yapmak	
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	5	Müşteriyi memnun edecek maliyet ve kalite çalışmaları	Maliyet Yönetimi
Finans	Fonlama	5	Devlet destekleri hakkında bilgisizlik	Teşvik Yönetimi
Finans	Optimizasyon	5	Sektörel iş yönetişinin bulunmayışı	Yönetim Gelişimi
Finans	Fonlama	5	Firmalar yatırım ve ihracat desteklerinden yeterince yararlanmıyor	Teşvik Yönetimi
Finans	Fonlama	5	Verilen Devlet desteklerini fazla karmaşık buluyor	Teşvik Yönetimi
Finans	Maliyet Yönetimi	5	Pazarlama faaliyetlerinde devlet desteklerinden yeterince yararlanamıyor	Teşvik Yönetimi
Finans	Optimizasyon	5	Firmalar kaynakları yeterince optimize edecek bilimsel yöntemler kullanmıyor	
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	5	Firmalar tek bir pazara bağımlı kalmamalı	Pazar Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	5	Kısa vadeli karlar peşinde koşulmamalı	
Finans	Fonlama	5	Yüksek katma değer oluşturacak projeler yapamamak	Rekabet Avantajı
Finans	Fonlama	5	Uygun banka kredileri bulamamak	Fon Kaynak Yönetimi
Finans	Fonlama	5	Öz sermayesi yüksek olmamak	Sermaye Yönetimi
Finans	Maliyet Yönetimi	5	Verimsiz üretim sistemleri	Üretim Yönetimi
Finans	Maliyet Yönetimi	5	Etkili tedarikçi yönetimi olmaması	Paydaş Yönetimi
Finans	Maliyet Yönetimi	5	Enerji ve hammaddede dışa bağımlılık	Maliyet Yönetimi
Finans	Optimizasyon	5	Daha katma değerleri olan alanlar bulmak	Rekabet Avantajı
Finans	Optimizasyon	5	%30 dan fazla üretimi bir firmaya satmaya çalışmak	Üretim Yönetimi
Finans	Optimizasyon	5	Mümkünse farklı alan ve ülkede çalışmak	Rekabet Avantajı
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	5	Doğru maliyetlerde üretim ve makul kar oranlarında satış	Maliyet Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	5	Tüm tedariklerde süreçleri, ilişkileri devam ettirememek	
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	5	Cariyi problemsiz çevirebilmek	Finans Yönetimi

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	6	Sektör çeşitliliğinin olmaması	
Finans	Optimizasyon	6	Alacaklarımızın garantisi	Finans Yönetimi
Finans	Optimizasyon	6	Çek yasaı değişmesi	Finans Yönetimi
Finans	Optimizasyon	6	şirketlerin kredi kar uygulamaları	Fon Kaynak Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	6	Beş yıllık planlar yapılmalı	Gelecek Yönetimi - Strateji
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	6	Döviz riskleri takip edilmeli	
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	6	Cari valörler dikkatten kaçırılmamalı	Finans Yönetimi
Finans	Optimizasyon	6	Tahsilat riskinin yönetimi	Finans Yönetimi
Finans	Optimizasyon	6	Bütçe yönetimi	Bütçe Yönetimi
Finans	Optimizasyon	6	Ürün/Müşteri bazlı	
Finans	Fonlama	6	Yerli sermaye birikiminin az olması	Sermaye Yönetimi
Finans	Fonlama	6	Yurtdışı fon saylayıcılarının Türkiye'yi riskli görmesi	Fon Kaynak Yönetimi
Finans	Optimizasyon	6	Gelir elde etmede yaşanan riskleri azaltmada yaşanan problemler	Finans Yönetimi
Finans	Optimizasyon	6	Hammadde alımının döviz ile ürün tahsilatlarının TL ile gerçekleşmesi	Rekabet Avantajı
Finans	Maliyet Yönetimi	6	Yetersiz bilgi	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Finans	Optimizasyon	6	Gelir-gider idaresi	Finans Yönetimi
Finans	Optimizasyon	6	Gider kalemlerinin belirlenememesi	Maliyet Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	6	Tek kaleme bağımlılık	
Finans	Optimizasyon	6	Tahsilat risklerinin yönetimi	Finans Yönetimi
Finans	Optimizasyon	6	Marka değerinin olmaması, katma değerli ürün üretmemek	Rekabet Avantajı
Finans	Optimizasyon	6	Bütçe strateji ve izlenebilirlięinin olmaması	Bütçe Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	6	Gelir gider vade dengesi	Finans Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	6	Uluslararası sigorta şirketlerinin Türkiye'yi riskli bölge olarak görmesi ve vadeleri kısması	
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	6	Cironun dengesiz dağılması	
Finans	Optimizasyon	6	Stok yönetimi	Maliyet Yönetimi

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Finans	Optimizasyon	6	Tahsilat risklerinin yönetimi	Finans Yönetimi
Finans	Optimizasyon	6	Kalitesizlik maliyetlerinin sınırlanması	Maliyet Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	6	Hammaddelerin vadeli alınması	Rekabet Avantajı
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	6	Uluslararası kredi şirketlerinin Türkiye'yi riskli görmesi	Fon Kaynak Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	6	Ürün çeşitliliği	
Finans	Optimizasyon	6	Stok yönetimi	Maliyet Yönetimi
Finans	Optimizasyon	6	Tahsilat risklerinin yönetimi	Finans Yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	6	Ürün çeşitliliği	
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	6	Hammaddenin vadeli alınmaması	Rekabet Avantajı

Tablo 3 : Masalara Göre Tema Problem Ağacı – Politik Alan

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Politik Alan	Yatırım Ortamı	1	Siyasi ortamın iş hedeflerimizle örtüşmemesi	Paydaş Yönetimi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	1	Vergilerin yüksek oluşu, aniden değişebilmesi	Paydaş Yönetimi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	1	Arsa fiyatları yüksek, rant piyasası yaygın	Teşvik Yönetimi
Politik Alan	Küresel Rekabet	1	Marka oluşturamıyoruz	Kurumsallık
Politik Alan	Küresel Rekabet	1	Yetişmiş personel azlığı	Personel Niteliği
Politik Alan	Küresel Rekabet	1	Hammadde fiyatlarında belirleyici olamıyoruz	Paydaş Yönetimi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	1	Uluslararası uyumsuzluklar, Uluslararası ilişkilerde politik yapı olumsuz	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Yatırım Ortamı	1	Vergi mevzuatlarının ve vergilendirmenin ağırlığı	Paydaş Yönetimi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	1	Sektörün tanıtım grubunun olmaması	Rekabet Avantajı

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Politik Alan	Küresel Rekabet	1	Ülkenin AB'ye girememiş olması	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Küresel Rekabet	1	Sınır komşularımızın durumları ve istikrarsızlık	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Küresel Rekabet	1	Sektörün tanıtım grubunun olmaması	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	1	Vergilerin yüksek oluşu	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	1	Ülkenin politik sorunlarının olması	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Yatırım Ortamı	1	Devlet desteklerinin yeterli olmaması	Teşvik Yönetimi
Politik Alan	Küresel Rekabet	1	Katma değerli ürünlerin az olması	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Küresel Rekabet	1	AR-GE'nin tam olarak yapılamıyor olması	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	1	Türkiye'deki yazılım avantajlarının yeterince anlaşılması	Teknoloji Yönetimi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	1	İç yazılımcı için kararsızlık	Teknoloji Yönetimi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	1	Arsa fiyatlarının yüksekliği	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Küresel Rekabet	1	Küresel rekabetçilik ve 2018 yılı içinde gündeme gelen küresel rekabet endeksimizin bilinmemesi	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Politik Alan	Küresel Rekabet	1	Küresel rekabet raporunda yerimizi görememe	Gelecek Yönetimi - Strateji
Politik Alan	Yatırım Ortamı	1	Lojistik olarak uygun olan yerlerde arsa fiyatlarının yüksek oluşu	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	1	Ülkenin yatırım için güvenliği konusunda algının yurtdışında değiştirilmesi.	
Politik Alan	Yatırım Ortamı	1	Ülke parasının değerinin düşük olması.	
Politik Alan	Yatırım Ortamı	1	Yatırımcının işletme/tesis kuracağı arsa fiyatlarının yüksek olması	Organize Sanayi Yetersizliği
Politik Alan	Küresel Rekabet	1	Organize sanayi bölgelerinin yetersizliği	Organize Sanayi Yetersizliği
Politik Alan	Yatırım Ortamı	1	Arsa fiyatlarının yüksek olması (sanayiciye)	Rekabet Avantajı

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Politik Alan	Yatırım Ortamı	1	Vergi oranlarının yüksek oluşu, kur farkı olmasına rağmen yabancı yatırımcıya güven vermemesi	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Küresel Rekabet	1	Politik soruların Türkiye'yi ticaret anlamında tercih edilebilirlikten çıkarması	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Küresel Rekabet	1	Merkezîleşme sorunumuz var (Fason üretim ürünlerimizi direkt müşteriye ulaştırıp adımızı duyurmamız)	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	2	Yabancı yatırımcı araştırması yapılmaması	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	2	İhtiyaç ve beklentinin iç ve dışta etkin araştırılmaması, analizinin yapılmaması	
Politik Alan	Küresel Rekabet	2	Markalaşma uygulanmaması	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Küresel Rekabet	2	Kanun ve mevzuatların farkındalığının olmamasıyla ilgili kanun ve mevzuatların işletimi	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Politik Alan	Küresel Rekabet	2	Sürdürülebilirliğe dayalı analiz ve işletim sisteminin olmaması	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	2	Siyasi algı	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Küresel Rekabet	2	Mevzuatların kamu yararından çok kişi yararı gözetilerek düzenlenmesi	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Küresel Rekabet	2	Rekabet stratejisi olmaması	Gelecek Yönetimi - Strateji
Politik Alan	Küresel Rekabet	2	Marka çalışmam yetersiz	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Ülke Algısı	2	Türkiye'nin politik problemi yurtdışından zor ülke olarak değerlendirilmiştir.	
Politik Alan	Yatırım Ortamı	2	Jeopolitik konumumuz yatırım yapılabilmesini zorlaştırıyor.	
Politik Alan	Küresel Rekabet	2	Firmalar küresel rekabet için markalaşmalıdır. AR-GE ve üniversite sanayi ilişkisi eksikliği mevcuttur.	Paydaş Yönetimi
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	2	Politik problemler	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Ülke Algısı	2	Hedef pazarı iyi belirlemek	Pazar Yönetimi
Politik Alan	Ülke Algısı	2	AB ve ABD satış yapmak	
Politik Alan	Ülke Algısı	2	Fasonculuk yapmak	

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Politik Alan	Yatırım Ortamı	2	Kauçukta son kullanıcıya hitap etmek	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	2	Otomotiv ve beyaz eşya üretimini büyütme	Üretim Yönetimi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	2	Markasız satış	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Küresel Rekabet	2	Rekabet ortamında satış	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Küresel Rekabet	2	Düşük üretim miktarı	Üretim Yönetimi
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	2	Sözde durmamak	
Politik Alan	Yatırım Ortamı	2	Ülkenin siyasi politikasının kararlı alınmaması	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Yatırım Ortamı	2	Kararlı seçim politikalarının olmaması seçimlerin zamanında yapılmaması	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Yatırım Ortamı	2	Çok teferruatlı devlet politikası yüzünden yatırım olmaması	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Küresel Rekabet	2	Kauçuk firmalarının markalaşamaması	Kurumsallık
Politik Alan	Küresel Rekabet	2	Üretilen ürünün arkasında durulması, garanti verilmesi	Kalite Temini
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	2	Ticari anlaşmaların yeterince anlaşılabilmesi	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	2	Yapılan ticari anlaşmaların ikincil bir denetleme firmasından kontrol edilememesi	
Politik Alan	Ülke Algısı	2	Siyasi ve ekonomik istikrarsızlık	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Ülke Algısı	2	Anlaşılmayan değişen vergi yapısı	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	2	Pazar hakkında öngörü yok	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Küresel Rekabet	2	Fiyat odaklı rekabet	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	2	Hedef Pazar seçimi yok	Pazar Yönetimi
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	2	Müşteriyi bekleme	Rekabet Avantajı

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Politik Alan	Ülke Algısı	3	Siyasi gelişmeler	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Ülke Algısı	3	Uzun vadeli güven vermemek	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Yatırım Ortamı	3	Yatırım devamındaki endişeler	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Yatırım Ortamı	3	Mevzuat uygulamalar	Paydaş Yönetimi
Politik Alan	Küresel Rekabet	3	Cazip ülkelerden geri olabiliyor	
Politik Alan	Küresel Rekabet	3	Hammadde kaynaklarına uzaklık	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	3	STA-TTA'ların genişletilmemesi	
Politik Alan	Ülke Algısı	3	Dışarıda ülke itibarı çok az	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Yatırım Ortamı	3	Siyasi ve ekonomik istikrarın olmaması	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Yatırım Ortamı	3	Davaların çok uzaması	
Politik Alan	Yatırım Ortamı	3	Kredi maliyetlerinin fazlalığı	Fon Kaynak Yönetimi
Politik Alan	Küresel Rekabet	3	Üreticinin fedakârlığı, özveri	
Politik Alan	Küresel Rekabet	3	Bireysel ilişkilerin iyi oluşu	
Politik Alan	Ülke Algısı	3	Yurtdışında yalan yanlış haberler	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Ülke Algısı	3	Davaların uzun ve hukuka aykırı sonuçlanması	Hukuksal Eksiklikler
Politik Alan	Ülke Algısı	3	Sisteme uyulmaması, güven	
Politik Alan	Yatırım Ortamı	3	Kısa dönem odaklı	Gelecek Yönetimi - Strateji
Politik Alan	Yatırım Ortamı	3	Komşu ülkelerde savaş olması	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Küresel Rekabet	3	Marka olamaması	Gelecek Yönetimi - Strateji

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Politik Alan	Küresel Rekabet	3	Küresel cinayet	
Politik Alan	Yatırım Ortamı	3	Hukukun yavaş işlemesi	Hukuksal Eksiklikler
Politik Alan	Yatırım Ortamı	3	Hammaddede dışa bağımlılık	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	3	İşveren aleyhine verilen kararlar	
Politik Alan	Küresel Rekabet	3	Komşu ülkelerle ilişkilerimiz	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Küresel Rekabet	3	Türkiye'nin jeopolitik konumu	
Politik Alan	Ülke Algısı	3	Komsulardaki savaş ve kargaşa olumsuz etkiliyor.	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Yatırım Ortamı	3	Ülke güvenliği	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Küresel Rekabet	3	Enerji politikası politik olarak etkiliyor	Maliyet Yönetimi
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	3	Ticaret hukukunda düzenlenme yapılması	Hukuksal Eksiklikler
Politik Alan	Yatırım Ortamı	3	Yatırım maliyetinin yüksek olması	Maliyet Yönetimi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	3	Uluslararası hukuk yeteneği	Hukuksal Eksiklikler
Politik Alan	Yatırım Ortamı	3	İş kanunları işveren işçi ilişkileri	
Politik Alan	Küresel Rekabet	3	Teknik ve ekonomik fark	Teknoloji Yönetimi
Politik Alan	Küresel Rekabet	3	Ölçek farkı	Üretim Yönetimi
Politik Alan	Küresel Rekabet	3	Deneyim	Personel Niteliği
Politik Alan	Ülke Algısı	4	Ülkenin güvenlik sorunu	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Ülke Algısı	4	Yabancı yatırımcıların gelmemesi	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	4	Anlaşmaların güvensizliği	

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Politik Alan	Ülke Algısı	4	Gazete, TV ve dergilerdeki olumsuz bilgiler	
Politik Alan	Yatırım Ortamı	4	Hukuksal güvensizlikler	Hukuksal Eksiklikler
Politik Alan	Yatırım Ortamı	4	Yetkisiz yetkililer	
Politik Alan	Yatırım Ortamı	4	Eş dost akraba atamaları	Kurumsallık
Politik Alan	Küresel Rekabet	4	Yanlış politikalar ve kişisel çıkarıcı politikalar	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Ülke Algısı	4	Dışarıya karşı vizyonerliğimiz	
Politik Alan	Yatırım Ortamı	4	Navlun ulaşım maliyetleri	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Küresel Rekabet	4	Maliyet yapısının değişken olması	Maliyet Yönetimi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	4	Politik belirsizlik	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Yatırım Ortamı	4	Her düzeyde yetkin eleman temin zorluğu	Personel Niteliği
Politik Alan	Yatırım Ortamı	4	Türkiye ile ilgili haberleri Batılıların hemen kötüye yorması	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Yatırım Ortamı	4	Genel para temininde faizlerin yüksekliği	Fon Kaynak Yönetimi
Politik Alan	Küresel Rekabet	4	Sektörün özellikle hammaddede dışa bağımlılığı	Maliyet Yönetimi
Politik Alan	Küresel Rekabet	4	Teknoloji geliştirmede çok başarılı olamaması	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Küresel Rekabet	4	Ülkenin yapısının ve bürokrasinin ülkenin iyileştirilememesi	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Ülke Algısı	4	İç güvenlik algısı	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Ülke Algısı	4	Dış politikalar	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Yatırım Ortamı	4	Organize OSB'lerde ağırlık	Organize Sanayi Yetersizliği
Politik Alan	Yatırım Ortamı	4	Enerji	Maliyet Yönetimi

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Politik Alan	Yatırım Ortamı	4	Eğitim, ara eleman	Personel Niteliği
Politik Alan	Küresel Rekabet	4	Vergi, gümrük	Maliyet Yönetimi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	4	Türkiye'nin negatif imajı	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Yatırım Ortamı	4	Değişken vergi yapısı	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Küresel Rekabet	4	Yetersiz ülke tanıtımı	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Küresel Rekabet	4	İkili ticaret anlaşma eksikliği	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Ülke Algısı	4	Olumsuz ülke algısı	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Yatırım Ortamı	4	Sürekli mevzuat değişikliği bürokrasi yetersizliği	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Politik Alan	Küresel Rekabet	4	Ülke konum ve coğrafi konum küresel rekabetle olumlu etki yapılabilir.	
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	4	Serbest ticaret anlaşmalarına yoğunlaşmalı	
Politik Alan	Ülke Algısı	4	Güven duygusu zayıf	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Yatırım Ortamı	4	ÇİN-ABD çekişmesi yatırımcılar çekebilsin teşviklerin yükseltilmesi	Teşvik Yönetimi
Politik Alan	Küresel Rekabet	4	Üretken nüfusun değerlendirilmesi	Gelecek Yönetimi - Strateji
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	4	İkili anlaşmaların artması	
Politik Alan	Ülke Algısı	5	Türk mühendisliğinin itibarsızlığı	
Politik Alan	Ülke Algısı	5	Ucuz ve kalitesiz mal imajı	Kalite Temini
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	5	AB ile aramızdaki güncelliğini yitiren gümrük kirliliğinden kaynaklı ülke sorunu	
Politik Alan	Ülke Algısı	5	Fiyat ucuzluğu	
Politik Alan	Ülke Algısı	5	İyi kalite	Kalite Temini

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Politik Alan	Ülke Algısı	5	Siyasi ve ekonomik belirsizlik	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Yatırım Ortamı	5	Sanayi arsalarının pahalılığı	
Politik Alan	Yatırım Ortamı	5	Uygun finansman bulma zorluğu	Fon Kaynak Yönetimi
Politik Alan	Küresel Rekabet	5	Uygun fiyat kabul edilebilir	Maliyet Yönetimi
Politik Alan	Küresel Rekabet	5	Teknolojik Niş işlerin azlığı	Araştırma Geliştirme
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	5	Ülkeler arası ticari anlaşmaların yetersizliği	
Politik Alan	Ülke Algısı	5	Düşük kalite	Kalite Temini
Politik Alan	Ülke Algısı	5	Ucuz fiyat beklentisi	
Politik Alan	Yatırım Ortamı	5	Politik olumsuz algımız	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Küresel Rekabet	5	İhracat bariyerleri	
Politik Alan	Küresel Rekabet	5	Olumsuz politik görüntümüz	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	5	Yeterli seviyede STA' almamamız	
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	5	Bölgesel kamplaşmalar olması	
Politik Alan	Ülke Algısı	5	Algımız kaliteliyi yükseltmeli	Kalite Temini
Politik Alan	Yatırım Ortamı	5	Organize sanayiler	Organize Sanayi Yetersizliği
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	5	Mevcutlar gözden geçirilmeli	
Politik Alan	Ülke algısı	5	Kaliteli ürün ucuz fiyat	Kalite Temini
Politik Alan	Ülke Algısı	5	Sömürülecek ülke ortamı imajı	
Politik Alan	Yatırım Ortamı	5	Siyasi belirsizlikler	Politik-Ekonomik Belirsizlik

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Politik Alan	Yatırım Ortamı	5	Ekonomik belirsizlikler	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Küresel Rekabet	5	Ucuz -pahalı (kalitesiz-kaliteli) imajının tam ortasını almamız	Gelecek Yönetimi - Strateji
Politik Alan	Küresel Rekabet	5	Rakip ülkeler hakkında araştırma azlığı	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	5	İlgili anlaşmaların azlığı	
Politik Alan	Ülke Algısı	5	Ürünlerimizin ucuz olduğu algısı	
Politik Alan	Yatırım Ortamı	5	Türkiye de yatırım yapma kolaylığını Yurt dışında yeterince tanıtmamışız	
Politik Alan	Küresel Rekabet	5	Büyük ölçekli yatırımların eksikliği	Paydaş Yönetimi
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	5	AB'nin serbest ticaret anlaşması yaptığı ülkelerle ayrıca bizim ülke olarak STA yapmaya çalışmamız	
Politik Alan	Ülke Algısı	5	Aynı ürünü daha ucuza yapılabilmesi	Maliyet Yönetimi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	5	Maliyetlerin düşük olması şirket kurmak için	Maliyet Yönetimi
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	5	Daha fazla ülkeler ile anlaşma	
Politik Alan	Ülke Algısı	5	Ticari ikili ilişkiler	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Yatırım Ortamı	5	Türkiye de şirket kurma kolaylığı	
Politik Alan	Küresel Rekabet	5	Coğrafi durum avantajı	
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	5	Bazı ülkelerin politik olarak alım yapmak istememeleri	
Politik Alan	Ülke Algısı	6	Global pazarda güvenilmez bir ülke olmamız	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Yatırım Ortamı	6	Devlet teşvikleri bir tek ülke içinde değil, ülke dışında da olmalı	Teşvik Yönetimi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	6	Kur dalgalanmaları ve ekonomik dengesizliğe karşı yatırımcıların korunmaması	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Küresel Rekabet	6	Uluslararası rakipler ile kıyaslama yapmak adına istatistiksel veri yok	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Politik Alan	Küresel Rekabet	6	Katma değerli ürün konusunda yetersizlik	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	6	Yatırım teşvik bölgelerinin uzak olması	Teşvik Yönetimi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	6	Ülke ekonomisinin istikrarlı olmaması	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	6	Niş ürünler ve küçük adetli yüksek maliyetli ürünler için teşvikler	Teşvik Yönetimi
Politik Alan	Küresel Rekabet	6	Yurtdışına gönderilen ürünler lojistik maliyeti	Maliyet Yönetimi
Politik Alan	Küresel Rekabet	6	AB ülkelerinin Türkiye yerine kendi aralarında ticaret tercih etmesi	
Politik Alan	Yatırım Ortamı	6	Türkiye de yüksek teşvik bölgelerinin merkeze uzak olması	Teşvik Yönetimi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	6	Enerji fiyatlarının yüksek oluşu	Maliyet Yönetimi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	6	Proses yağlarından alınan ÖTV vergisi	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Küresel Rekabet	6	Ana Sanayi firmalarının Türkiye yerine alternatif ülkeler istemesi	
Politik Alan	Küresel Rekabet	6	AB deki Doğu Avrupa ülkelerinin rekabetçiliği	
Politik Alan	Küresel Rekabet	6	Lojistik maliyeti	Maliyet Yönetimi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	6	Yatırım teşvik bölgeleri doğu bölgesindedir	Teşvik Yönetimi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	6	Politik istikrarsızlık	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Yatırım Ortamı	6	Döviz bazlı yatırım kredileri	Fon Kaynak Yönetimi
Politik Alan	Küresel Rekabet	6	Enerji fiyatlarının yüksek oluşu	Maliyet Yönetimi
Politik Alan	Küresel Rekabet	6	Türkiye de lojistik maliyetleri	Maliyet Yönetimi
Politik Alan	Küresel Rekabet	6	Katma değerli ürün ihracat eksikliği	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Ülke Algısı	6	Ülkemize güvenilemiyor güven kaybı yaşıyoruz.	Politik-Ekonomik Belirsizlik

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Politik Alan	Yatırım Ortamı	6	Yatırım kısıtlamaları büyük şehirlerin teşvik alamıyor olması	
Politik Alan	Küresel Rekabet	6	Bizim ülkemiz çok cazip ama vergi konusu çok ağır rekabet azalıyor.	Maliyet Yönetimi
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	6	Ben sipariş üstüne çalışıyorum ve meyil yoluyla anlaşmayalım	
Politik Alan	Ülke Algısı	6	Ülkeye duyulan güvenin olmaması	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Yatırım Ortamı	6	OSB sayısının yetersiz olması	Organize Sanayi Yetersizliği
Politik Alan	Yatırım Ortamı	6	Kredi faizlerinin yüksek olması	Fon Kaynak Yönetimi
Politik Alan	Küresel Rekabet	6	Enerji fiyatlarının yüksek olması	Maliyet Yönetimi
Politik Alan	Küresel Rekabet	6	Hammaddede dışa bağımlılık	Maliyet Yönetimi
Politik Alan	Küresel Rekabet	6	Mükemmeliyet merkezlerinin kurulmamasının devlet politikasının olmaması	Paydaş Yönetimi
Politik Alan	Ülke Algısı	6	Ülke güvenliği hakkında negatif algı	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Yatırım Ortamı	6	Faizlerin yüksek olması	
Politik Alan	Yatırım Ortamı	6	Enerji fiyatlarının artması	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	6	Hammadde fiyatları	Rekabet Avantajı
Politik Alan	Küresel Rekabet	6	Lojistik maliyeti	Maliyet Yönetimi
Politik Alan	Küresel Rekabet	6	Depolama maliyeti	Maliyet Yönetimi
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	6	Politik nedenler	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Ülke Algısı	6	Türkiye'de dış ülkelerin güvensizliği	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Politik Alan	Yatırım Ortamı	6	Kauçuk firmalarına arsa teşviki olmaması	Teşvik Yönetimi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	6	Ekonominin ön görülememesinden dolayı yatırımların ertelenmesi	Politik-Ekonomik Belirsizlik

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Politik Alan	Küresel Rekabet	6	İhracatta lojistik ücretleri diğer ülkelere göre çok yüksek	Maliyet Yönetimi
Politik Alan	Küresel Rekabet	6	Enerji maliyelerinin çok fazla artması	Maliyet Yönetimi
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	6	İhracatta karşı ülkelerin uyguladığı vergi yüzdeleri çok fazla	Rekabet Avantajı

Tablo 4 : Masalara Göre Tema Problem Ağacı – Mevzuat

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	1	EXIM Bank teşviklerinin bilinmemesi	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	1	Dâhilde işleme rejimi belgesi olmaması	
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	1	Teşvik alamamak	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	1	Yatırım teşviklerine haiz olmamak	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	1	KOSGEB bilgisizliği	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	1	Teşvikler konusunda farkındalık eksik	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	1	OECD tanımına göre orta düşük teknoloji	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	1	ÖTV DİR'de dahil değil	Rekabet Avantajı
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	1	ÖTV GEKAP ek vergiler	Rekabet Avantajı

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	1	Teminat mektuplarında komisyonlar çok yüksek	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	1	Teşviklerin süreleri	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	1	Akreditif komisyonları yüksek	Fon Kaynak Yönetimi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	1	Uygun vadelerde ve faizler ile krediler seçenek olarak az	Fon Kaynak Yönetimi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	1	Teminat mektuplarında komisyonlar çok yüksek	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	1	Reel sektör teşvikleri artırılmalı, teşvikler kısa dönem değil uzun dönem olmalı	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	1	Tebliğler ve ekonomik düzenlemeler net anlaşılır ve dönemsel olmalı bugün tebliğ yarın uygulama olmamalı	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	1	EXIM Bank Ankara'dan İstanbul'a taşındı kolaylıklar sağlandı. Diğer bölgelerde bu tür hizmet bölgeleri kurulmalı ve daha uzun dönemli (vadeli) olmalı.	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	1	Proje teşviklerinin yeterince kullanılamaması ve anlaşılabilmesi	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	1	Teşvik mevzuatlarının açık net olmaması ve kuruluş çalışanlarının konuya hakim olamaması	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	1	Bankaların kural ve anlaşma mevzuatlarının değişkenliği	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	2	Bilmediği uygulayamadığı zaman bir problem yaratır	
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	2	TÜBİTAK/Sanayi Bakanlığı gibi kurumlardan teşvik alabilmek için düzenlemeli doğru okumanın eksikliği	Teşvik Yönetimi

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	2	Mevzuatın dili	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	2	Anlayacak eleman	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	2	Prosedürün çok olması	
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	2	Mevzuata vakıf değiliz	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	2	Bankaların teşvik araştırma kredilerinin bilinmeyişi	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	2	Üretim ihracat ve ithalat teşvikleri amaçlı gerekliliklerin bilinmemesi	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	2	İlgili teşviklerin takibi ve girdi kararının alınmaması	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	2	Yetkinliğin niteliklilik yetersizliği	
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	2	Teşvik kuruluşlarının takibinin yetersizliği	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	2	Bankalar ilişkisinin sadece finans yönetim dâhilinde kullanılması	Fon Kaynak Yönetimi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	2	Finansman anlayışının tüm süreçlere odaklı olmaması	Fon Kaynak Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	2	Kauçuk firmalarına özel bir teşvik verilmemesi	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	2	Mevzuat bilgilerinin bilinmemesi	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	2	Siyasi istikrarsızlık teşvikleri sekteye uğratmaktadır	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	2	Yüksek vergi oranlarının olması	Rekabet Avantajı
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	2	İhracatçıya yönelik vergi düzenlemeleri güçlü olmalı	Rekabet Avantajı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	2	TÜBİTAK çok ayrıntılı bilimsel denetim yapmaktadır"	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	2	Mevzuat ve pratiği bilen kişilerin kanunda görev alamaması veya koordineli çalışmamları	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	2	Sık değişmesi	Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	2	Kurumlar arası koordinasyon yok	Paydaş Yönetimi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	2	Bankalar teminat karşılığı fonlama yapıyor	Fon Kaynak Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	2	Teşviklerle ilgili mevzuatların yorumlanması ve iyi takip edilememesi	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	2	Uluslararası ilişkiler	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	2	Proje bazında başvurularda yeterli teşvikin verilmemesi	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	2	Teşvik mevzuat güncellemeleri ancak ihtiyaç anında öğrenilebiliyor	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	2	Mevzuat bilinmiyor	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	2	Düzenlemeler totale hizmet etmiyor	
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	2	Bilinen kurum/kuruluşlara ait mevzuat güncellemeleri takip edilemiyor	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	3	Teşviklerden geç haberimiz oluyor	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	3	Teşvik mevzuatı sadeleştirilmeli	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	3	Uygulamanın daha adil olması	
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	3	Mevzuat ekonomik danışmanın artırılması	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	3	Teşvik verilecek maddelerin tespit edilmesi	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	3	Yeterli miktarda uygulama	
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	3	Banka mevzuatlarının sadeleştirilmesi	Fon Kaynak Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	3	Mevzuattaki sık değişim	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	3	Gümrük ve diğer vergilerin yüksek oluşu	Rekabet Avantajı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	3	Çok fazla evrak ve teminat işlenmesi	
Mevzuat	Tarifeler	3	Fiyatların yüksekliği	

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	3	Teşvikler yeterli değil	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	3	KDV tahsili(gümrük)	
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	3	Uygulamada hızlılık	
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	3	Finansmana ulaşımında zorluklar	Fon Kaynak Yönetimi
Mevzuat	Tarifeler	3	Net değil (GTİPlerde)	
Mevzuat	Tarifeler	3	Tarife dışı işler	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	3	Hak etmeyenleri almaları	Denetim-Gözetim
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	3	Boşlukların suiistimale izin vermesi	Denetim-Gözetim
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	3	Teşviklerin sonuçlarının değerlendirilmemesi	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	3	Bankaların çok yüksek karlı çalışması	Fon Kaynak Yönetimi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	3	Bankaların yurtdışı ortaklığı	Fon Kaynak Yönetimi
Mevzuat	Tarifeler	3	Gümrük müşavirliği uygulamaları AB'ye göre yersiz ve çok maliyetli	Maliyet Yönetimi
Mevzuat	Tarifeler	3	Gümrük-Mali Müşavirliklerin oluşumu yüksek maliyetli	Maliyet Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	3	Üretime yönelik altyapılar	Üretim Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	3	İhracattaki kırmızı hat uygulaması	Denetim-Gözetim

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	3	İhracatta alınan peşin vergiler	Rekabet Avantajı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	3	Teşvik üst limitleri yetersiz	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	3	Kredilerin vadeleri kısa	Fon Kaynak Yönetimi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	3	İhracat kredisindeki kıstaslar	Fon Kaynak Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	3	Hammaddede dışa bağımlılık	Rekabet Avantajı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	3	EXIM kredilerinin süre kısalığı	Fon Kaynak Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	3	EXIM-	
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	3	KOSGEB'in daha saha içinde bulunması	
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	3	Teşvikin bankalar tarafından verilmemesi	Fon Kaynak Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	4	Müşterinin bilgisinin olmaması	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	4	İthalat teşviklerinin olmaması	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	4	Devlet bankalarının yeterince teşvik vermemesi	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	4	Bankaların yeterli teşvikleri verilmesinde müşteriye bilgi vermemekten	Fon Kaynak Yönetimi

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Mevzuat	Tarifeler	4	GİTİP numarasıyla vergi	Rekabet Avantajı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	4	Gümrüklerdeki keyfi davranışlar	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	4	Yeni bilgiden haberdar olamamak	
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	4	ÖTV	Rekabet Avantajı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	4	Ulaşılabilirlik	
Mevzuat	Tarifeler	4	Kontrolsüz yapılan yeni düzenlemeler	
Mevzuat	Tarifeler	4	Gümrük tarifelerindeki vergiler	Rekabet Avantajı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	4	Düzenli ve adil dağıtım	
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	4	ÖTV	Rekabet Avantajı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	4	Ulaşılabilirlik + Prosedür	
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	4	ÖTV iadeleri teminat çizimi ticarete sekte olmaktadır	Rekabet Avantajı
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	4	İhracat yurtiçi satışlarda ÖTV (ithalatçı lehine) yerli üretici aleyhine yüklü finansman yükü oluşturmaktadır.	Rekabet Avantajı
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	4	Kauçuk sektöründe mamul malın üretiminde kullanılan ÖTV'li girdi dolayısı ile iade edilmeyen yaklaşık yanlış kesintiden vazgeçilmelidir.	Rekabet Avantajı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	4	Adil dağıtılmıyor	

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	4	Haberdar olamıyoruz	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	4	Yeterli değil	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	4	KOSGEB	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	4	Sendikasyon kredileri	Fon Kaynak Yönetimi
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	4	Gümrükler	Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	4	ÖTV (Petrol bazlı yağlarda)	Rekabet Avantajı
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	4	Gümrük vergileri (üretilmeyen hammaddeler)	Rekabet Avantajı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	4	Bankalar ve faiz	Fon Kaynak Yönetimi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	4	EXIM Bank	
Mevzuat	Tarifeler	4	Madeni yağlardaki ÖTV tarifeleri ve iade oranları	Rekabet Avantajı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	5	Teşviklerin çok farklı ve farklı bakanlık bünyesinde olması	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	5	Ekonomide sık sık karar değişikliği	Politik-Ekonomik Belirsizlik
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	5	Tebliğlerin çokluğu ve dağınıklığı	Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	5	Farklı teşvik kurumlarının var olması	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	5	Karışık, anlaşılması zor	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	5	Belli prensipler eksik olduğundan tutarsız	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	5	Denetimsizlik	
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	5	Farklı mevzuatlar arası tutarsızlık	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	5	Sürekli düzenlemelerin değişmesi	Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	5	KHK'lar	Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	5	Özel bankacılık sektörünün konu dışı tutulması	Fon Kaynak Yönetimi
Mevzuat	Tarifeler	5	Uygulamalarda sanayi temsilcisi etkisinin azlığı	
Mevzuat	Tarifeler	5	Bakanlıkların arası kopuk	
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	5	Pross yağlarına uygulanan ÖTV rekabet gücünü zayıflatıyor, haksız rekabete yol açıyor	Rekabet Avantajı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	5	İhracat teşvikleri yetersiz	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	5	Biraz detaylı ve anlaşılır olmalı	Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	5	Bazen çok zorluk çıkarıyorlar	

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	5	Sektörel ihtiyaçların kamuya doğru iletilmeli	
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	5	Sektörün güncel mevzuat düzenlemelerini takip etmemesi	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	5	Mevzuat revizyonunda sektörden talep edilen görüşler iletilmesi	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	5	Firmaların finansman kaynakları hakkında bilgisizliği	Fon Kaynak Yönetimi
Mevzuat	Tarifeler	5	Ek mali yükümlülüklerin fazlalığı	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	5	Daha kolay ithalat şartları	
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	5	Anlaşılabilir olmaması	Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	5	Ulaşılır olmalıdır	Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	5	Çeşit arttırılmalıdır	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	6	Savunma sanayide çalışan firmalara yatırımlar	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	6	İş güvenliği mevzuat sıkıntısı	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	6	Proje teşviklerinin azalması	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	6	Yerli ürün desteğinin az olması	

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	6	İhracat teşviklerinin olmaması	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	6	Proje teşviklerinin azaltılması	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	6	Devlet desteği gerekiyor	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	6	Sanayici teşvik edilmeli	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	6	İthalat KDV'si kaldırılmalı	
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	6	İhracata ülkemizde	Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	6	Nakliye ve demoraj	Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	6	Düzenlemesine gidilmeli	Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	6	İhracatta banka tarafından sigortalanmak	Fon Kaynak Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	6	Uzakdoğu ihracat teşvikleri	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	6	TURQUALİTY gibi marka teşvikleri azlığı	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	6	Proje teşviklerinin bitmesi çok aza indirilmesi	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	6	Mevcut projelerinin onay sürelerinin uzun olması	

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	6	Proje bütçelerinin kısıtlanması	Bütçe Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	6	Çin gibi yüksek ithalatlara sahip olduğumuz ülkelerde yüksek ithalat vergisi verilmesi	Rekabet Avantajı
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	6	Kauçuk atıklarının geri dönüşümü olmadığı için yüksek maliyetli şekilde elden çıkarılması	Maliyet Yönetimi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	6	Ekonomik sorunlardan dolayı teşviklerin kısılması ve bazı TEYDEB desteklerinin kapanması	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	6	AR-GE merkezlerinin çok oluşuna rağmen verimli kullanılamaması	Araştırma Geliştirme
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	6	Teşviklerin onay sürecinin çok uzun olması ve bütçe kısıtlamalarına gidilmesi	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	6	Kalkınma ajansları	
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	6	Çok fazla mevzuat değişimi	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	6	ATR veya Menşei belgesi	Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	6	Teşviklerin(proje) çok az olması	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	6	Üretimde kullanılan yağların ÖTV verisi	Rekabet Avantajı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	6	Hurda hammadde girişinin artması	Rekabet Avantajı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	6	EXIM Bank ihracat kredi teşviklerinin mevzuatı uzun sürmüyor	Teşvik Yönetimi

Tema	Odak	Masa No	Problemler	Problem Focus_1
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	6	Proje teşviklerinin azalması	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	6	Proses yağından alınan ÖTV vergisi	Rekabet Avantajı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	6	İhracat teşviklerinin ihracat yapan firmalara verilmesi	Teşvik Yönetimi
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	6	Yurtdışından hurda hammadde alınması	Rekabet Avantajı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	6	TÜBİTAK'ın TEYDEB 1501 i iptal edilmesi	Teşvik Yönetimi

Tema Bazlı Çalışma Alanı ve Çözüm Önerileri

Tema	Odak	Problem Focus_1	Çözüm Eylemleri
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Danışmanlık ile dışarıdan destek
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Şirket yöneticilerin modern çağa ayak uydurması için onların yönlendirilmesi
Yapısal	Kalite	Kalite Temini	Farkındalık yaratmak için çeşitli çalışmalar devlet ile olabilir
Yapısal	Teknoloji	Teknoloji Yönetimi	Türk mühendisleri tarafından geliştirilen sektöre hizmet eden teknolojik ekipman üretimi
Yapısal	Teknoloji	Personel Niteliği	Akademi ile çalışarak(meslek lisesi ve mühendis kadro) gelişim sağlamak
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Karar almayla ilgili süreçler belirlenmeli
Yapısal	Teknoloji	Teknoloji Yönetimi	Dışa bağımlılığı azaltacak alternatifler belirlenmeli
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Alt departmanın görüşlerinin dikkate alınması
Yapısal	Teknoloji	Teknoloji Yönetimi	Yerli teknolojinin geliştirilmesi
Yapısal	Yönetim	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Proses ve patent eğitimi
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Zaman yönetimi-analitik yaklaşım
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Kısa-orta-uzun vade hedeflerin yazılı olması
Yapısal	Teknoloji	Teknoloji Yönetimi	2. el pazarlarının araştırılması
Yapısal	Teknoloji	Yatırım Yönetimi	Mali analizlerin iyi yapılması
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Profesyonel yönetim eğitimleri

Tema	Odak	Problem Focus_1	Çözüm Eylemleri
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Firma sahiplerinin bilgilendirilmesi, profesyonel kanun yönetmelik bilgilendirme
Yapısal	Yönetim	Personel Niteliği	CED Tayini-profesyonel kadro oluşturma
Yapısal	Teknoloji	Teknoloji Yönetimi	Yerli üretimin artırılması
Yapısal	Teknoloji	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Personellere sektöre ilgili teknoloji düzeyini görebilme imkanı sağlanması (B2B)
Yapısal	Teknoloji	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Eğitim, bilgilendirme, enformasyon, Kalıp kültürü, Kalıp bankası vs
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Farkındalık artırıcı eğitimler
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Değerlendirme kriterleri belirlenmeli
Yapısal	Teknoloji	Yatırım Yönetimi	Proje, değerlendirme yöntemleri uygulamaya alınmalı, doğru fizibilite yetkinliği sağlanmalı
Yapısal	Teknoloji	Personel Niteliği	Meslek liselerinde kauçuk teknolojisi üzerine müfredat oluşturulmalı
Yapısal	Teknoloji	Paydaş Yönetimi	Oluşturulmalı
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Sürdürülebilirlik ile ilgili mekanizmalar kurulmalı ve bağımsız çalışmaları sağlanmalı
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Yönetimin dâhil, bağımsız denetim sistemlerinin kurulması ve çalıştırılması
Yapısal	Teknoloji	Teknoloji Yönetimi	Geliştirme ve teknoloji transferi
Yapısal	Teknoloji	Maliyet Yönetimi	Konuları daha fazla desteklenmeli
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Dünya ile yakın iletişim çok gezmek, görmek, iletişim
Yapısal	Yönetim	Personel Niteliği	Sürekli eğitim ve iyileştirmeler
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Görev tanımlarının netleştirilmesi
Yapısal	Üretim	Üretim Yönetimi	Sıra dışı işler yapmak için çabalamak
Yapısal	Üretim	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Dünyadaki gelişmeleri yakın takip
Yapısal	Üretim	Üretim Yönetimi	Her zaman daha iyisi için çalışmak
Yapısal	Kalite	Kalite Temini	Geliştirilebilir
Yapısal	Kalite	Kalite Temini	Sertifikasyon verebilecek seviyeye geçmek
Yapısal	Kalite	Kalite Temini	Daha etkili kullanılmalıdır
Yapısal	Teknoloji	Gelecek Yönetimi - Strateji	Yaratıcı düşünülmesi
Yapısal	Teknoloji	Teknoloji Yönetimi	Azaltılmalı
Yapısal	Teknoloji	Teknoloji Yönetimi	Çalışılmalı
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	İstihdam edilen uzman personele ve uzmanlaşmaya güven duymak
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Maliyet ve rekabetçilik kavramlarını tecrübe ile harmanlamak
Yapısal	Yönetim	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Sektörün içinden firmalardan bilgi akışı bilinmediği müddetçe sorunları teşhis etmek mümkün değil
Yapısal	Yönetim	Personel Niteliği	Firmalarda staj arttırılmalı
Yapısal	Üretim	Personel Niteliği	Meslek liseleri çoğalsın
Yapısal	Üretim	Üretim Yönetimi	Yatırım ve istihdam, arsa desteği
Yapısal	Kalite	Kalite Temini	Türkiye'de makine üretimi teşvik ve destekleniyor
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Patron yönetim zihniyetinin değiştirilmesi

Tema	Odak	Problem Focus_1	Çözüm Eylemleri
Yapısal	Yönetim	Paydaş Yönetimi	Sanayi-devlet kurum arası ilişkinin artırılması
Yapısal	Yönetim	Paydaş Yönetimi	Sanayinin desteklenmesi, kesinlikle denetim
Yapısal	Üretim	Personel Niteliği	Meslek okul ve eğitimlerine sektörel ayırım yapılması, iyileştirilmesi
Yapısal	Üretim	Rekabet Avantajı	Destek üretim sanayinin oluşturulması
Yapısal	Kalite	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Doğru incelenip, anlaşılması, tercümesi, irdelenmesi
Yapısal	Teknoloji	Paydaş Yönetimi	Akademisyenlerin zorunlu sanayi hizmeti
Yapısal	Yönetim	Paydaş Yönetimi	Tatmin edici ücretle donatılmış beyaz yakalı
Yapısal	Üretim	Personel Niteliği	Sirkülasyonun engellenmesi
Yapısal	Kalite	Kalite Temini	Gelişmiş ve modern ekipmanların alınması
Yapısal	Kalite	Kalite Temini	Türkiye'de ticaret atılmanın kolay olmaması
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Kurumsallaşma
Yapısal	Yönetim	Personel Niteliği	Eğitim ve yönetim süreçlerine patronların doğrudan müdahale etmemesi. Nitelikli personelin maaş, ödüllendirme vb. süreçler ile teşvik edilmesi
Yapısal	Teknoloji	Paydaş Yönetimi	İşletmelerde ARGE ve inovasyon süreçlerinin üniversite-sanayi işbirliği ile ilerleyebileceğinin anlatıldığı eğitimlerin verilmesi
Yapısal	Teknoloji	Araştırma Geliştirme	TÜBİTAK vb. kurumların işbirliği ile sunulan ARGE projelerine daha çok destek olduğunun firmalara anlatılması
Yapısal	Yönetim	Personel Niteliği	Şirketteki yönetici adaylarının belirlenmesinde özgeçmişle birlikte şirket içinde çeşitli birimlerde performansının değerlendirilmesi
Yapısal	Yönetim	Personel Niteliği	Üniversite ile yakın işbirliği içinde eğitimin kalitesinin vurgulanması, bu konudaki faaliyetler açık olarak deklare edilebilir.
Yapısal	Teknoloji	Araştırma Geliştirme	Yönetim kurulu başkanı, üst düzey yöneticilerin de içinde olduğu kurulları yönlendiren alt yönetici ve elemanların da teklif alma yöntemi bu iş için uygun olabilir.
Yapısal	Teknoloji	Paydaş Yönetimi	Firmalar, dernekler ve her düzeyde ihtiyacı olan insanlar eğitim beklentilerini üniversite ile yönlendirici olması için paylaşılabilir.
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Durum değerlendirmesi ve görevlendirme
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Eğitilmiş personel istihdam etmek
Yapısal	Üretim	Maliyet Yönetimi	Ek vergilerin kaldırılması
Yapısal	Üretim	Maliyet Yönetimi	Free time süresinde işlemlerin bitmesi
Yapısal	Kalite	Test ve Standardizasyon	Acil sınırlamalar getirilmeli
Yapısal	Kalite	Test ve Standardizasyon	Denetlemeler sonucu firma kalite bilgisi paylaşılmalı
Yapısal	Teknoloji	Yatırım Yönetimi	Kardan pay ayırmak
Yapısal	Teknoloji	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	İlgili kuruluşlar tarafından konuyla ilgili aracılık yapılması
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	İlgili yöneticilere yetkinin tam verilmesi
Yapısal	Yönetim	Personel Niteliği	Personelin doğru alanlarda çalıştırılması

Tema	Odak	Problem Focus_1	Çözüm Eylemleri
Yapısal	Üretim	Maliyet Yönetimi	Doğru yerde doğru kişilerin çalıştırılması
Yapısal	Kalite	Test ve Standardizasyon	Off-spec-standart dışı ürünlerin ülkeye girişinin yasaklanması
Yapısal	Kalite	Üretim Yönetimi	Malzeme teknik analizlerini gerçekleştirmek ve kaliteli olanı bulmak ve almak
Yapısal	Teknoloji	Yatırım Yönetimi	Vergi kontrollerinde teknolojiye teşvik etmeni bulunması, kar dağılımına göre yönlendirilmesi
Yapısal	Teknoloji	Teşvik Yönetimi	Kontrol mekanizmasının gelişmesi
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Kurumsallaşma
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Aile şirketlerinde profesyonel yöneticilere yetki ve sorumluluk devrinin kuralları konulmalıdır
Yapısal	Üretim	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Finansal hedef "türev ürünler" kullanılarak ekonomik dalgalanmanın olumsuz etkileri minimize edilebilir
Yapısal	Teknoloji	Teknoloji Yönetimi	Yerli mal üreticilerinden faydalanılması
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Kurumsallaşma
Yapısal	Üretim	Personel Niteliği	Eğitim sisteminin revize edilmesi
Yapısal	Üretim	Rekabet Avantajı	Petrokimya tesislerinin kurulması
Yapısal	Kalite	Test ve Standardizasyon	İthalat kontrolünün yapılması
Yapısal	Teknoloji	Teknoloji Yönetimi	Küçük sanayi sitelerinde teknoloji birimleri kurulması
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Kurumsallaşma
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Görev dağılımının yapılması
Yapısal	Teknoloji	Araştırma Geliştirme	ARGE ve teknolojiye yatırım
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Sektörel istatistiklerin oluşturulması
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Yetkin beyaz yaka elemen yetiştirilmesi
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Bilgi sistemleri entegrasyonu
Yapısal	Teknoloji	Üretim Yönetimi	Yerli makine üreticilerinin teşviki
Yapısal	Teknoloji	Paydaş Yönetimi	Üniversite işbirliğinin etkin hale getirilmesi
Yapısal	Teknoloji	Araştırma Geliştirme	Teşvik yapısının değiştirilmesi
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Firma sahiplerine eğitim vermek, yönetici olan kısıtlı yetkilerini belirli şartlarla devretmesi
Yapısal	Üretim	Paydaş Yönetimi	Devletin kaynak sağlayıp ucuz maliyetlerle finansman sağlaması
Yapısal	Kalite	Araştırma Geliştirme	ARGE nin yönetim ve firma sahiplerine öneminin anlatılması ve rekabet için zorunlu olduğunun anlaşılması
Yapısal	Teknoloji	Araştırma Geliştirme	Güney Kore modeli olarak üreticilere ARGE yardımı
Yapısal	Yönetim	Personel Niteliği	Üniversite sanayi işbirliği yapılması
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Firmaların daha profesyonel hareket etmesi ve karar alma mekanizmasının uzman ve işine hakim olması
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Kararların oy birliğiyle ve demokratik koşullarda alınması
Yapısal	Üretim	Üretim Yönetimi	Şirketlerde verimlilik, süreç optimizasyonu için bir bölüm oluşturulması
Yapısal	Üretim	Üretim Yönetimi	Üretimin izlenebilmesi ve veri toplanabilmesi için çeşitli ERP ve üretim araçlarının kullanılması
Yapısal	Teknoloji	Teknoloji Yönetimi	Makine ve teçhizat yerleştirilmesi için devlet teşviki, üniversite sanayi devlet işbirliği
Yapısal	Teknoloji		Pişmiş kauçuk atıkların değerlendirilememesi veya çok ucuza satılması

Tema	Odak	Problem Focus_1	Çözüm Eylemleri
Yapısal	Teknoloji	Paydaş Yönetimi	ARGE için ortak teknoloji laboratuvarının kurulması ve çalışmaların sektörün sorunlarına göre gerçekleştirilmesi
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Eğitim pratik entegrasyonu
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Eğitim danışmanlık
Yapısal	Üretim	Üretim Yönetimi	Eğitim danışmanlık
Yapısal	Üretim	Üretim Yönetimi	Kayıpların belirlenmesi ve Önlem
Yapısal	Üretim	Yönetim Gelişimi	Koordinasyon
Yapısal	Kalite	Kalite Temini	İlgili birimin kurulması
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Kurumsallaşma
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Kurumsallaşma
Yapısal	Üretim	Üretim Yönetimi	Yenilikçiliğe yönelim çalışmaları
Yapısal	Kalite	Üretim Yönetimi	Laboratuvar alt yapısı
Yapısal	Teknoloji	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	ARGE ve ÜRGE önem verme
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Kurumsallaşma
Yapısal	Yönetim	Personel Niteliği	Nitelikli uzman eleman
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Ekip çalışması
Yapısal	Üretim	Kalite Temini	Test olayının olması
Yapısal	Üretim	Üretim Yönetimi	Yüksek miktarl Pazar
Yapısal	Üretim	Üretim Yönetimi	Yeni teknolojiye geçiş
Yapısal	Kalite	Kalite Temini	Ölçülebilir olmak
Yapısal	Kalite	Kalite Temini	Dahili veya harici test olayını devreye alalım
Yapısal	Yönetim	Kalite Temini	Kalite birimlerinin anlatılması ve öneminin anlatılması
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Mümkün olduğunca yöneticilerin profesyonel yapılara güvenmesi
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Firmanın tecrübesine göre
Yapısal	Üretim	Personel Niteliği	İK yetkili ve tecrübeli personel tedarik etmesi
Yapısal	Üretim	Kalite Temini	Proses kalite kontrol işlemlerinin iyileştirilmesi
Yapısal	Üretim	Personel Niteliği	Tecrübeli personelin tutulması
Yapısal	Kalite	Test ve Standardizasyon	Kalite sertifikasyonunun firmalarda standartlaşması
Yapısal	Kalite	Kalite Temini	Kalite problemlerinde müşterilere acil dönüş yapılması
Yapısal	Kalite	Kalite Temini	Kalite kontrolünün tüm proses bölümlerinde uygulanması
Yapısal	Teknoloji	Araştırma Geliştirme	Teknolojinin yakalanması. Fuarlarda benchmarking yapılması / firma ziyaretleri
Yapısal	Teknoloji	Yatırım Yönetimi	Otomasyona gidilmesi, robotik uygulamalara geçilmesi
Yapısal	Teknoloji	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Endüstri 4.0 eğitimlerinin bilincinin firmalara adapte edilmesi
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Yönetimin mutlak kabulünce yapılmasının planlanması
Yapısal	Yönetim	Personel Niteliği	İnsan kaynağı ve yönetimi konusunda etkin işletme sisteminin oluşturulması

Tema	Odak	Problem Focus_1	Çözüm Eylemleri
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Kuşağın anlaşılması için eğitim uygulama alanları oluşturulması UYUMLAŞTIRMA
Yapısal	Teknoloji	Teknoloji Yönetimi	Kaynakların oluşturulabilmesi için doğru destek ortamının sağlanması
Yapısal	Yönetim	Gelecek Yönetimi - Strateji	Plan oluşturulması
Yapısal	Yönetim	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	İlişkiler güçlendirilebilir
Yapısal	Teknoloji	Personel Niteliği	Takibi yapabilecek eleman istihdamı
Yapısal	Teknoloji	Yatırım Yönetimi	Gelir-gider tablolarının analiz edilmesi kalemler arası geçiş yapılması
Yapısal	Yönetim	Gelecek Yönetimi - Strateji	Mevcut durum analizi
Yapısal	Yönetim	Gelecek Yönetimi - Strateji	Proses faaliyetleri, sonuçları, etkileşimleri
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Aile şirket hukuk etkinliği profesyonel destek
Yapısal	Teknoloji	Yatırım Yönetimi	Finans, bütçe vb. aktif işletim sistemi
Yapısal	Yönetim	Personel Niteliği	Kauçuk eğitimi konusunda derslerin, programların araştırılması
Yapısal	Yönetim	Araştırma Geliştirme	Yönetime ARGE'nin öneminin anlatılması
Yapısal	Yönetim	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Kamu-özel sektör TTM arasında ağ yapısının kurulması
Yapısal	Üretim	Maliyet Yönetimi	Kredi desteği
Yapısal	Üretim	Personel Niteliği	Meslek eğitiminin iyileştirilmesi
Yapısal	Üretim	Kalite Temini	Kalite kontrol
Yapısal	Kalite	Araştırma Geliştirme	Firmaların ARGE birimi olmalı
Yapısal	Kalite	Araştırma Geliştirme	ARGE ve mükemmeliyet merkezi ve enstitü kurulmalı
Yapısal	Kalite	Teknoloji Yönetimi	Üniversitelerde işbirliği ile geleceğin teknolojileri, ürünleri belirlenmeli
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Süreçlerin rasyonel olarak değerlendirilerek karar verilmesi
Yapısal	Üretim	Personel Niteliği	İş başı uygulamalı eğitim alabileceği kurum olabilir
Yapısal	Üretim	Personel Niteliği	Personellerin eğitimi artırılabilir
Yapısal	Üretim	Üretim Yönetimi	Kauçuk üretimine uygun destekli alan verilmesi
Yapısal	Teknoloji	Maliyet Yönetimi	Kauçuğa uygun teşviklerin artırılması
Yapısal	Yönetim	Personel Niteliği	Personelin kendi işini sevmesi
Yapısal	Yönetim	Personel Niteliği	Yabancı dil ve fuar gezisi
Yapısal	Teknoloji	Personel Niteliği	Yeni nesil makineleşme
Yapısal	Teknoloji	Personel Niteliği	Yeni nesil makineler için personel
Yapısal	Teknoloji	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Bizim iş tasarımı başlar kauçukta biter
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Kurumsallaşmaya önem verilmeli
Yapısal	Yönetim	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	İletişim kanallarını açmak
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Biz merkezli çalışmak
Yapısal	Üretim	Personel Niteliği	Şirketler mesai saatlerinde periyodik eğitim vermeli
Yapısal	Üretim		Üretimden öncelikli olmalı. Geç üretim olabilir

Tema	Odak	Problem Focus_1	Çözüm Eylemleri
Yapısal	Üretim	Gelecek Yönetimi - Strateji	Tecrübeli elemanlara kıymet verilmeli
Yapısal	Kalite	Kalite Temini	Kaliteli fakat olabildiğince ekonomik
Yapısal	Kalite	Personel Niteliği	Periyodik düzenli eğitim
Yapısal	Teknoloji	Araştırma Geliştirme	Fuarlar ve firma ziyaretleri
Yapısal	Teknoloji	Maliyet Yönetimi	Enerji tasarrufu yapan makine ve ekipmanların iyi seçilmesi
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Kişî odaklılık yerine süreç odaklı olunup kurumsal hafızanın kaybolmaması
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Liyakat sisteminin işletilmesi
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	İnsan kaynakları / mutlu çalışan
Yapısal	Üretim	Personel Niteliği	Eğitim, transfer
Yapısal	Üretim	Maliyet Yönetimi	Bilinçli mutlu çalışan bakımlı ekipman
Yapısal	Teknoloji	Teknoloji Yönetimi	Fuar, sempozyum katılımları
Yapısal	Teknoloji	Test ve Standardizasyon	Yatırım planlarında yer alması
Yapısal	Teknoloji	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Global dergi ve yayınlara ortak erişim
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Hızlı karar alınmalı
Yapısal	Yönetim	Personel Niteliği	Üniversitelerde kauçuk teknoloji dersleri verilmeli
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Yöneticilerin sektörü bilmeleri ve sektör içinden olmaları
Yapısal	Teknoloji	Yatırım Yönetimi	Yatırım yapılması
Yapısal	Teknoloji	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Yeni teknolojileri tedarikçilerden ve fuarlardan takip etmek
Yapısal	Teknoloji	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Rakip patentler incelenerek bu patentlerden azami fayda sağlanıp patent korunmalı
Yapısal	Yönetim	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Eğitim ve paylaştırma
Yapısal	Yönetim	Gelecek Yönetimi - Strateji	Gelecekte de kar olması yönünde hareket edilmesi gerekir
Yapısal	Yönetim	Gelecek Yönetimi - Strateji	Geleceğin sorgulanması
Yapısal	Üretim	Araştırma Geliştirme	Yeni teknoloji AR-GE' si
Yapısal	Üretim	Personel Niteliği	Eğitim kurumlarının personel yetiştirmesi, üniversiteli işçi
Yapısal	Üretim	Rekabet Avantajı	Sadece gelecekte önem taşıyacak kaynakları yurtiçinde ve dışında sağlamak
Yapısal	Kalite	Kalite Temini	Eğitim ve yaşam kültürünün sağlanması
Yapısal	Kalite	Kalite Temini	Formül, teknoloji, proseste taviz verilmemesi
Yapısal	Kalite	Kalite Temini	Lider konumdakiler markayı belirlemeli
Yapısal	Teknoloji	Teknoloji Yönetimi	Teknoloji
Yapısal	Teknoloji	Rekabet Avantajı	Hammadde
Yapısal	Teknoloji	Personel Niteliği	Doğrudan kişiye, hedef odaklı eğitim
Yapısal	Yönetim	Personel Niteliği	Yönetim sorununun çözümü için her kademede yetkin personel
Yapısal	Üretim	Maliyet Yönetimi	Yurtiçinde üretilebilecek maddelerin tespit edilmesi (üretimi mümkün olanların) Yeni Üretim metotları geliştirilmesi
Yapısal	Teknoloji	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Dünya teknolojilerinin takip edilerek yeni teknolojilere geçiş sağlanması

Tema	Odak	Problem Focus_1	Çözüm Eylemleri
Yapısal	Teknoloji	Araştırma Geliştirme	Geleceğin teknolojilerini içeren Ar-ge çalışmalarının yapılması
Yapısal	Yönetim	Personel Niteliği	Yetiştirilmiş personel temini
Yapısal	Yönetim	Araştırma Geliştirme	Devlet desteği
Yapısal	Üretim	Personel Niteliği	Eğitim veren teknik okullar, Avrupa standartlarında eğitim veren okullar
Yapısal	Teknoloji	Yatırım Yönetimi	Devletin teknoloji desteği vermesi gerekir
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Eğitim
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Birleşmeli
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Tecrübe, eğitim, işbirliği
Yapısal	Üretim	Araştırma Geliştirme	Eğitim, yatırım, işbirliği
Yapısal	Üretim	Maliyet Yönetimi	Tespit ve uygulama
Yapısal	Üretim	Rekabet Avantajı	Yerleştirme
Yapısal	Kalite	Kalite Temini	SİGMA 5 ve 6 eğitimleri
Yapısal	Teknoloji	Yatırım Yönetimi	Finans yatırım ayırmak
Yapısal	Teknoloji	Personel Niteliği	Eğitim-nitelikli iş gücü
Yapısal	Teknoloji	Paydaş Yönetimi	Çeşitli sektörleri ve işbirliği
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Kurumsallığa kesinlikle adapte olunmalı
Yapısal	Üretim	Üretim Yönetimi	MESYO Meslek Yüksek Okulları olması
Yapısal	Kalite	Personel Niteliği	Devlet desteği
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Şirket dışında farklı konularda profesyonel katılım
Yapısal	Yönetim	Personel Niteliği	Üretim sorumlularından patrona kadar olan kademe doğru olmalı
Yapısal	Yönetim	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Üretim istasyonlarında yazılıma dönüşmesi
Yapısal	Üretim	Test ve Standardizasyon	Standartı oluşturma
Yapısal	Üretim	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Verilerin toplanması
Yapısal	Üretim	Maliyet Yönetimi	Üretim araçlarının kapasite ölçümü ve takibi
Yapısal	Kalite	Test ve Standardizasyon	Ürün sonuçlarının mukayesesi
Yapısal	Kalite	Kalite Temini	Yakın-kolay temin edilebilir olması
Yapısal	Kalite	Üretim Yönetimi	Ara değerlendirmeler sonucunda üretime devam edilmesi
Yapısal	Teknoloji	Yatırım Yönetimi	Amortisman süresini aşmamaya
Yapısal	Yönetim	Gelecek Yönetimi - Strateji	Günü kurtarma baskısından kurtulmak
Yapısal	Yönetim	Personel Niteliği	Eski ustaya güvenme ve mühendise güvenmeme duygusunun kaldırılması
Yapısal	Üretim	Personel Niteliği	Yetiştirilmiş ve tecrübeli personel
Yapısal	Kalite	Test ve Standardizasyon	Analiz fiyatlarının makul olması
Yapısal	Teknoloji	Yatırım Yönetimi	Yenilikçi makine yerine kapasite artırma ile ilgili
Yapısal	Yönetim	Gelecek Yönetimi - Strateji	Türkiye'nin ekonomik olarak istikrara kavuşması

Tema	Odak	Problem Focus_1	Çözüm Eylemleri
Yapısal	Yönetim	Personel Niteliği	Özellikle sektör için eğitim veren okulların açılması
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Kurumsal yapılanmaya geçilmesi
Yapısal	Üretim	Maliyet Yönetimi	Enerji ve hammadde maliyetlerini düşürmek için sanayiye sübvansiyonda bulunulması
Yapısal	Üretim	Maliyet Yönetimi	Yerli hammadde temininde devlet desteği verilmesi
Yapısal	Üretim	Personel Niteliği	Eğitim ve kurslar vererek aşılabilir
Yapısal	Kalite	Araştırma Geliştirme	Yüksek katma değerli ürünler üretmek için Ar-ge ve tasarıma önem verilmesi
Yapısal	Teknoloji	Yatırım Yönetimi	Firma kendine uygun fon kaynakları araştırarak finansman maliyetleri azaltılmalı
Yapısal	Teknoloji	Araştırma Geliştirme	Ar-ge faaliyetlerine önem verilmeli
Yapısal	Yönetim	Personel Niteliği	Aramaya devam etmek
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Sorumluluk alanlarını ayırmak
Yapısal	Yönetim	Yönetim Gelişimi	Bu konuda farkındalık yaratacak eğitimler ve danışmanlık faaliyeti uygulamak
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Bu konuda farkındalık yaratacak eğitimler ve danışmanlık faaliyeti uygulamak
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Bu konuda farkındalık yaratacak eğitimler ve danışmanlık faaliyeti uygulamak
Yapısal	Teknoloji	Yatırım Yönetimi	Teknik yöneticilerin teknik ve finansal konularda donanımını arttırmak, fuar heyet ziyareti düzenlemek.
Yapısal	Teknoloji	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Fuar ve heyet ziyaretine aktif katılım sağlamak
Yapısal	Teknoloji	Rekabet Avantajı	Makine üreticilerine destek (teşvik ve danışmanlık)
Yapısal	Yönetim	Kurumsallık	Danışmanlık eşliğinde geçiş süreci
Yapısal	Yönetim	Personel Niteliği	Kauçuk spesifik MYO ve fakülte açılması
Yapısal	Yönetim	Gelecek Yönetimi - Strateji	Uluslararası üyelikler ve Pazar takibi
Yapısal	Üretim	Maliyet Yönetimi	Sektör bazında indirim verilmesi
Yapısal	Üretim	Maliyet Yönetimi	Kamu düzenlemeleri
Yapısal	Üretim	Üretim Yönetimi	İhracatın artırılması
Yapısal	Teknoloji	Paydaş Yönetimi	Yatırım destekleriyle özel ürün üretimi (ihtisas sahalarında özel destekler)
Yapısal	Teknoloji	Araştırma Geliştirme	Ar-Ge teşviklerinde gerçek Ar-Ge süreci bazında güncellenmesi
Yapısal	Teknoloji	Paydaş Yönetimi	Sanayi firmalarının kendi üretim teknolojileri konusunda desteklenmesi outsource edebilecekleri konularda desteklenmemesi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Paydaş Yönetimi	Siyasi politikaların belirlenmesi için STK'lara daha fazla fikir sorulması
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Paydaş Yönetimi	Vergi sisteminin basitleştirilmesi stratejik olarak gözden geçirilmesi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Teşvik Yönetimi	Sanayi bölgelerinde sanayiye arsa tahsisi ve kiralınması, satılmaması
Politik Alan	Küresel Rekabet	Kurumsallık	Şirketlere marka yönetim eğitimleri verilmesi
Politik Alan	Küresel Rekabet	Personel Niteliği	Personel eğitimine daha çok önem verilmeli meslek lisesi/liseleri kurulmalı
Politik Alan	Küresel Rekabet	Paydaş Yönetimi	Ortak satın alma çalışmaları
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Siyasi yaklaşımlar geliştirilmeli
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Paydaş Yönetimi	Vergi mevzuatının düzenlenmesi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Rekabet Avantajı	Acil tanıtım grubunun kurulması

Tema	Odak	Problem Focus_1	Çözüm Eylemleri
Politik Alan	Küresel Rekabet	Politik-Ekonomik Belirsizlik	AB uyum sürecinin hızlıca tamamlanması
Politik Alan	Küresel Rekabet	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Politik yaklaşımların düzeltilmesi
Politik Alan	Küresel Rekabet	Rekabet Avantajı	Acil tanıtım grubunun kurulması
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Rekabet Avantajı	STK'lar ve Meslek Odaları ile birlikte gözden geçirilmeli
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	STK'lar ve Meslek Odaları ile birlikte gözden geçirilmeli
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Teşvik Yönetimi	STK'lar ve Meslek Odaları ile birlikte gözden geçirilmeli
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Teknoloji Yönetimi	Devlet olarak önlem alınmalı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Teknoloji Yönetimi	Yatırım danışmanlığı için profesyonel destek
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Rekabet Avantajı	Devlet konuyu çözecektir
Politik Alan	Küresel Rekabet	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Firmalara siyasi boyutunda olan bilgisi olan
Politik Alan	Küresel Rekabet	Gelecek Yönetimi - Strateji	Genel kültür, günceli takip, ekonomi bülteni takip
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Rekabet Avantajı	Yatırım yapacak sektöre arsanın düşük fiyatta verilmesi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Rekabet Avantajı	Özellikle ihracat yapan firmalara teşvik
Politik Alan	Küresel Rekabet	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Demirbaş ülkelerle istenmese de aramızın iyi tutulması
Politik Alan	Küresel Rekabet	Rekabet Avantajı	Pazardaki potansiyel ülkeler belirlenip Türkiye'nin fiyat performans olarak ileri düzey olduğunu tanıtmak.
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Profesyonel analiz işletim sistemi uygulanması
Politik Alan	Yatırım Ortamı		Piyasa araştırma
Politik Alan	Küresel Rekabet	Rekabet Avantajı	Spesifik ürün ve/veya çıktılara mutlak markalama
Politik Alan	Küresel Rekabet	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Talep ve uygulama etkinliği
Politik Alan	Küresel Rekabet	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Benchmarking... vb. analiz uygulama etkin veri tabanı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Herkesle kavgaya etmeyi bırakmalı.
Politik Alan	Küresel Rekabet	Rekabet Avantajı	Düzenleme gerekçelerinin pozitif sonuçlara, kanıtlara dayandırılması
Politik Alan	Küresel Rekabet	Gelecek Yönetimi - Strateji	Oluşturulmalı, Lobi(etkin)
Politik Alan	Küresel Rekabet	Rekabet Avantajı	Güçlü end için markalaşma
Politik Alan	Ülke Algısı		Politik istikrar
Politik Alan	Yatırım Ortamı		Politik istikrar
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Politik istikrar
Politik Alan	Ülke Algısı	Pazar Yönetimi	Uygun pazar seçmek
Politik Alan	Ülke Algısı		Tüm dünyaya yönelmek
Politik Alan	Ülke Algısı		Son kullanıcıyı bulmak
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Rekabet Avantajı	Son kullanıcıyı bulmak
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Rekabet Avantajı	Marka oluşturmak ve tanınmış markaları satın almak
Politik Alan	Küresel Rekabet	Rekabet Avantajı	Kendi markamı kurmak
Politik Alan	Küresel Rekabet	Üretim Yönetimi	Üretim miktarını arttırmak

Tema	Odak	Problem Focus_1	Çözüm Eylemleri
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar		Ciddi yaptırımlar getirmek
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Kararlı siyasi politika
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Seçimlerin zamanında yapılması
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Bürokrasinin rahatlatılması
Politik Alan	Küresel Rekabet	Kurumsallık	Markalaşmaya önem verilmesi
Politik Alan	Küresel Rekabet	Kalite Temini	Genelde problem olduğunda firmalar kuvvetli bir şekilde ürünlerinin arkasında olmalı
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Ayrıntılı bir şekilde ticari anlaşmaların irdelenmesi
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar		İkincil bir denetleme olması
Politik Alan	Ülke Algısı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Mevcut ilişkiler üzerinden açılım
Politik Alan	Ülke Algısı	Rekabet Avantajı	Vergide sadeleştirme ve uyum
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Rekabet Avantajı	Pazar ürün çeşitliliğine çalışma
Politik Alan	Küresel Rekabet	Rekabet Avantajı	Kalite ve sunum odaklı rekabet
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	Pazar Yönetimi	Hedef Pazar ve müşteri seçimi ve anlaşmalar yapılabilir
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	Rekabet Avantajı	Müşteriye gitmek
Politik Alan	Ülke Algısı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Daha iyimser açıklamalar
Politik Alan	Ülke Algısı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Algıyı reklamlarla-lobilerle düzeltmek
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Gören ortamının algısı düzeltilmeli
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Paydaş Yönetimi	STK'larda beraber çalışmak
Politik Alan	Küresel Rekabet		Yatırımcıların tercihini Türkiye'den kullanmaları için teşvikler artmalı
Politik Alan	Küresel Rekabet	Rekabet Avantajı	Katma değerli üretim
Politik Alan	Ülke Algısı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Problemler üzerine gidilirse iyi olur
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Problemler üzerine gidilirse iyi olur
Politik Alan	Yatırım Ortamı		Problemler üzerine gidilirse iyi olur
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Fon Kaynak Yönetimi	Problemler üzerine gidilirse iyi olur
Politik Alan	Küresel Rekabet		Problemler üzerine gidilirse iyi olur
Politik Alan	Küresel Rekabet		Problemler üzerine gidilirse iyi olur
Politik Alan	Ülke Algısı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Yurtdışında lobi ve basın faaliyetleri
Politik Alan	Ülke Algısı	Hukuksal Eksiklikler	Sistem ve uygulama gözden geçirilmeli
Politik Alan	Ülke Algısı		Eğitim ve kültür
Politik Alan	Küresel Rekabet	Gelecek Yönetimi - Strateji	Sektör strateji değişimi
Politik Alan	Küresel Rekabet		Eğitim destekleri
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Hukuksal Eksiklikler	Hukukun dünya standartları seviyesine çıkarılması
Politik Alan	Küresel Rekabet	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Ülke acilen komşularla arasını düzeltmesi
Politik Alan	Ülke Algısı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Komşularla barışmak

Tema	Odak	Problem Focus_1	Çözüm Eylemleri
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Hukuk sistemi
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	Hukuksal Eksiklikler	Hukuk sistemi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Maliyet Yönetimi	Tahsis ve kiralama yöntemi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Hukuksal Eksiklikler	Hukukun işler hale getirilmesi
Politik Alan	Yatırım Ortamı		Mahkemelerimizin adil karar vermesi
Politik Alan	Küresel Rekabet	Teknoloji Yönetimi	AR-GE'lerin hızlandırılması
Politik Alan	Küresel Rekabet	Üretim Yönetimi	Orta büyüklükteki işletmelerin büyük işletmelere dönüşmesi
Politik Alan	Ülke Algısı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Algıları değiştirmek için medyanın olumlu yanlarını göstermek
Politik Alan	Ülke Algısı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Güvenlik sorunlarını ortadan kaldırmak
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar		Hukuktaki cezai şartlar olmalı
Politik Alan	Ülke Algısı		Aktif yurtdışı medya yönetimi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Hukuksal Eksiklikler	Kanunların herkese eşit ve uygulanabilirliği
Politik Alan	Yatırım Ortamı		Doğru ve adaletli atamalar
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Kurumsallık	Doğru ve adaletli atamalar
Politik Alan	Küresel Rekabet	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Eğitim
Politik Alan	Ülke Algısı		Top yekûn güvenilir bir ülke olduğumuzun algısının iyi yönetilmesi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Rekabet Avantajı	Enerji ve akaryakıtların sanayii için ayarlanması
Politik Alan	Küresel Rekabet	Maliyet Yönetimi	Güçlü ekonomi için güçlü politika ve istikrar
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Belirsizliğin azalması
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Personel Niteliği	En büyük sermayemiz ve geleceğimiz olan gençlerimizi çok iyi eğitmek ve yönlendirmek
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Devlet düzeyinde ve özellikle firmalar düzeyindeki ilişkilerde çok yetkin elemanları kullanmak
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Fon Kaynak Yönetimi	Mali politikaları gerçekçi olarak düzenlemek
Politik Alan	Küresel Rekabet	Maliyet Yönetimi	Kaynaklarımızı mümkünse geliştirmek
Politik Alan	Küresel Rekabet	Rekabet Avantajı	Firmaların bu amaç için alt yapı, istihdam yapılarını geliştirmesi
Politik Alan	Küresel Rekabet	Rekabet Avantajı	Bürokrasiyi politik tercihlere göre değil yetkinliğe göre yapılmasını dernekler vasıtası ile zorlama
Politik Alan	Ülke Algısı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Devlet garantör olabilir
Politik Alan	Ülke Algısı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	İyi bir tanım yapılmalı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Organize Sanayi Yetersizliği	Devlet yer belirlemelidir
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Maliyet Yönetimi	Enerjide makul rakamlar oluşmalı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Personel Niteliği	İhtiyaç duyulan meslek gruplarına yönelik eleman yetiştirilmelidir
Politik Alan	Küresel Rekabet	Maliyet Yönetimi	Türkiye'de üretilmeyen hammadde ve kimyasallara vergi tümünden kalkmalı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Hukuk reformu, adil şeffaf sistem
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Rekabet Avantajı	Stabil ve sürdürülebilir vergi
Politik Alan	Küresel Rekabet	Rekabet Avantajı	Etkin lobi çalışmaları

Tema	Odak	Problem Focus_1	Çözüm Eylemleri
Politik Alan	Küresel Rekabet	Rekabet Avantajı	Proaktif uluslararası pazarlama
Politik Alan	Ülke Algısı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Ülke algısını yurtdışı terimlerle güçlendirilmeli
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Mevzuat durağan hale gelmeli bürokraside liyakat esas alınmalıdır
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar		Uluslararası mevzuat anlaşma tercihi ticaret anlaşmalarına dönüştürmek
Politik Alan	Ülke Algısı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Türk tanım ajansı iyi çalışması
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Teşvik Yönetimi	Bunu hükümetin değerlendirmesi
Politik Alan	Küresel Rekabet	Gelecek Yönetimi - Strateji	Eğitimlerin hızlandırılması
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar		Uluslararası çalışmaların artması
Politik Alan	Ülke Algısı		Birlik veya dernekler aracılığıyla uzmanlara eğitim verilmesi
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar		Gümrük birliğinin güncelleme devam etmektedir.
Politik Alan	Ülke Algısı		Niş işlere gözetmek
Politik Alan	Ülke Algısı	Kalite Temini	En iyi kalite için çalışmalı
Politik Alan	Ülke Algısı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Daha fazla siyasi ve ekonomistler
Politik Alan	Yatırım Ortamı		Sanayi arsaları uygun şartlar almalı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Fon Kaynak Yönetimi	Uzun vadeli finansman ve vergilendirme
Politik Alan	Küresel Rekabet	Maliyet Yönetimi	Yüksek kalite niş iş. İyi fiyat
Politik Alan	Küresel Rekabet	Araştırma Geliştirme	Niş teknolojik işleri arttırmak
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar		Ticari anlaşmaların artırılması
Politik Alan	Ülke Algısı	Kalite Temini	İhracat ürünlerinin denetiminin uygulanması
Politik Alan	Ülke Algısı		Türk malı algısının iyileştirilmesi
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar		Hedef ülkelerle staj yapılması
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar		Hedef ülkelerle staj yapılması
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Organize Sanayi Yetersizliği	Çoğaltılmalı
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar		Yenilenmeli
Politik Alan	ülke algısı	Kalite Temini	Markalaşma
Politik Alan	Ülke Algısı		Doğru prensip politikanın belirlenmesi faiz verilmemesi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Adalet reformu siyasi reform
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Sanayi reformu her şeyin salt ihracata yönlendirilmesi
Politik Alan	Küresel Rekabet	Gelecek Yönetimi - Strateji	Tercihimizi yapmalıyız(ucuz mu kaliteli mi)?
Politik Alan	Küresel Rekabet	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Dış temsilcilere bu birimlerin kurulması
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar		Dış temsilcilerin görev- sorumluluklarının artırılması
Politik Alan	Ülke Algısı		Bu algıyı değerlendirmek için ürünlerimizin kaliteli ürün olduğu tanıtılmalı
Politik Alan	Yatırım Ortamı		Yurt dışı tanıtımı yapılmalı
Politik Alan	Küresel Rekabet	Paydaş Yönetimi	Büyük siparişleri karşılayacak ortaklıklar kurulmalı

Tema	Odak	Problem Focus_1	Çözüm Eylemleri
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar		STA'larının artırılması ve AB'nin STA na Türkiye de dahil edilmesi
Politik Alan	Ülke Algısı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Siyasilerin çözümü
Politik Alan	Yatırım Ortamı		Devlet politikası
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar		Devlet politikası
Politik Alan	Ülke Algısı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	İkili ilişkiler düzeltilmeli ve Türkiye pazarı cazip hale getirilmeli
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Teşvik Yönetimi	Yurtdışına fabrika açan firmalar da Türkiye hükümeti tarafından desteklenmeli
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Devlet yatırımcıyı koruyacak bir kur sabitleme programı yapılmalı
Politik Alan	Küresel Rekabet	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Türkiye kauçuk pazarında verisel ve istatistiksel çalışma yapılmalı
Politik Alan	Küresel Rekabet	Rekabet Avantajı	Daha niş ürünler üretilmeli bu konuyla ilgili gerekli devlet desteği sağlanmalı (teknoloji yatırımı için)
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Teşvik Yönetimi	Teşvik bölgelerinin gözden geçirilmesi "lojistik olarak daha güvenli ve yakın bölgeler"
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Rekabet Avantajı	Döviz dalgalanmaları ve faizler için düzenlenme yapılması
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Teşvik Yönetimi	Millileştirme projelerinin artması
Politik Alan	Küresel Rekabet	Maliyet Yönetimi	İhracatçılar toplanıp tutabilir
Politik Alan	Küresel Rekabet		Türkiye politika durumunun değişmesi
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Teşvik Yönetimi	Devletin teşvik bölgelerinin merkeze yaklaşması
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Maliyet Yönetimi	Doğalgaz elektrik fiyatlarının sürekli yüksek olması
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Rekabet Avantajı	ÖTV vergilerinin kaldırılması
Politik Alan	Küresel Rekabet		Türkiye'nin politik durumu düzeltilmesi
Politik Alan	Küresel Rekabet		AB de olmaları Türkiye için büyük risk
Politik Alan	Küresel Rekabet	Maliyet Yönetimi	Yurtdışında Ortak depoların kurulması
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Teşvik Yönetimi	Batı'ya kaydırılmalı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Fon Kaynak Yönetimi	TL ye çevrilmeli
Politik Alan	Küresel Rekabet	Maliyet Yönetimi	İhracat firmalarına veya OSB firmalarına teşvikli enerji
Politik Alan	Küresel Rekabet	Maliyet Yönetimi	Ortak depo kurulması
Politik Alan	Küresel Rekabet	Rekabet Avantajı	Katma değere göre ihracat teşviki
Politik Alan	Ülke Algısı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Bankacılık sektörünün teminat altına şirketleri almaları lazım
Politik Alan	Yatırım Ortamı		Büyük şehirlerde teşvik olmalı
Politik Alan	Küresel Rekabet	Maliyet Yönetimi	Fuar destekleri arttırılmalı.
Politik Alan	Ülke Algısı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	İstikrarın sağlanması ve güvenin arttırılması, iyi tanıtım
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Organize Sanayi Yetersizliği	Teşvik kapsamındaki OSB'lerin sayısının arttırılması
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Fon Kaynak Yönetimi	Sanayiciler farklı faiz almalı
Politik Alan	Küresel Rekabet	Maliyet Yönetimi	Sanayiye dağıtılan enerjinin maliyetinin düşürülmesi
Politik Alan	Küresel Rekabet	Maliyet Yönetimi	Kimya sanayinin geliştirilmesi
Politik Alan	Küresel Rekabet	Paydaş Yönetimi	Bu merkezin vizyon ve misyonun devlete anlatılması

Tema	Odak	Problem Focus_1	Çözüm Eylemleri
Politik Alan	Ülke Algısı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Lobiler, tv ve sosyal medya
Politik Alan	Yatırım Ortamı		Yatırıma özel faizler
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Rekabet Avantajı	Nükleer enerji
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Rekabet Avantajı	ÖTV oranları
Politik Alan	Küresel Rekabet	Maliyet Yönetimi	Tren ve gemi
Politik Alan	Küresel Rekabet	Maliyet Yönetimi	Kooperatifleşilebilir
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Olumlu ilişkiler kurulmalı
Politik Alan	Ülke Algısı	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Tanıtımların daha iyi kullanılması
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Teşvik Yönetimi	Devlet ile işbirliği yapılmalı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri		Özel Danışmanların akredite olması doğru bilgilendirme için
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Teşvik Yönetimi	Çözüm getiricilere ulaşmak
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Teşvik Yönetimi	Devletin toplu eğitimini sağlamak
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Firmalara proje-teşvik-hibe bilen eleman tahsis etmek
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Teşvik Yönetimi	Firmaları cezbeden eğitimler organize etmek
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri		Sanayi Bakanlığı ile belli ürünlerde efektif teknoloji seviyesini OECD tanımının üzerinde tanınmasını sağlamak
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Rekabet Avantajı	Dahil edilmeli
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Rekabet Avantajı	Maliye ve Çevre Bakanlığına pres yapılmalı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar		Maliye Bakanlığına bildirim yapılmalı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Teşvik Yönetimi	Uzun olmalı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Fon Kaynak Yönetimi	Makul hale getirilmeli
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Fon Kaynak Yönetimi	Oranlar ve vadeleri STK'lar ile belirlenmeli
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar		Azaltılmalı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Teşvik Yönetimi	Eylem
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Eylem
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar		Eylem
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Teşvik Yönetimi	Daha açık anlaşılabilir bilgi föylerinin oluşturulması
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Teşvik Yönetimi	Eğitim
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Açıklanmalı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri		Mevzuatı iyi bilen okuduğunu anlayan personel eksikliği
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Teşvik Yönetimi	Okumayı ve anlamayı bilmek lazım
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Sadeleştirip anlaşılır yapılmalı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri		Ücretsiz eğitim verilmeli
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri		Azaltılıp kolaylaştırılması
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Eğitim çalışması

Tema	Odak	Problem Focus_1	Çözüm Eylemleri
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Teşvik Yönetimi	Bilgilendirme çalışması
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Teşvik Yönetimi	İç-dış gerekliliklerin analizi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Teşvik Yönetimi	Üretimi ihracat ve ithalat teşvikleri odaklı olup çalışması ve etkinliğinin değerlendirilmesi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri		İhtiyaç ve beklentiye dair polivalans odaklı kalifikasyon sağlama
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Teşvik Yönetimi	Alternatifli kurum/kuruluş takibi ve aktifleştirilmesi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Fon Kaynak Yönetimi	Bankaların teşvike destek programları için etkin kullanımını sağlaması
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Fon Kaynak Yönetimi	Toplam ve
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Teşvik Yönetimi	Devlet tarafında kauçuk firmalarına özel teşvik verilmesi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Teferruatlı bilgilendirme yapılmalı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Teşvik Yönetimi	Kararlı istikrarlı politik olmalıdır
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Rekabet Avantajı	Kauçuk sektörüne özgü vergi indirimi
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Rekabet Avantajı	Düzenlemelerin dinamik olarak iyileştirilmesi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar		İhracat yapan firmalara daha öngörülü olunmalıdır
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Bilen kişiler koordineli çalışmalıdır.
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri	Daha sade ve uzun dönemleri kapsamalı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Fon Kaynak Yönetimi	Mali tablolara göre proje bazlı fonlama
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Teşvik Yönetimi	Firmalarda ilgili bölümlerin daha güçlendirilmesi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri		Politika düzenlemeler
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri		Kuruluş ve bankaların ilgili prosedürlerinin revize edilmesi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Teşvik Yönetimi	Gerekliliğe göre teşvik ve mevzuat güncellemeleri takip edilmeli ve uygulama esaslı etkinlik takip edilmeli
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Gerekliliğe göre teşvik ve mevzuat güncellemeleri takip edilmeli ve uygulama esaslı etkinlik takip edilmeli
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri		Toplam fayda analizi yapılmalı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Ulaşılabilirliğin/anlaşılabilirliğin sağlanması gerekiyor
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Çoklu görüşmeler
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Rekabet Avantajı	Bakanlık
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar		Hükümet
Mevzuat	Tarifeler		Hükümet
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Teşvik Yönetimi	Sektöre yönelik çalışma yapılmalı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri		Satıştan KDV tahsil sistemine geçmek
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar		Prosedürleri ele almak
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Fon Kaynak Yönetimi	M.B. ile çalışması
Mevzuat	Tarifeler		Bakanlıklarla/TİM ile çalışmak
Mevzuat	Tarifeler		Sektöre girişleri alınmalı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Denetim-Gözetim	Denetim!

Tema	Odak	Problem Focus_1	Çözüm Eylemleri
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Denetim-Gözetim	Denetim!
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Teşvik Yönetimi	Değerlendirmeler ve kıyaslamalar
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Fon Kaynak Yönetimi	Yurtdışı para aktarımının vergilendirilmesi
Mevzuat	Tarifeler	Maliyet Yönetimi	AB/Almanya uygulaması
Mevzuat	Tarifeler	Maliyet Yönetimi	Yapabilecek şirketlerin kendilerine bırakılması
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Üretim Yönetimi	İyileştirilmeli
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Denetim-Gözetim	Hızlandırılmalı aynı sahada yapılmalı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Rekabet Avantajı	Yeniden düzenlenmeli
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Teşvik Yönetimi	Orta yüksek ayrıştırılmalı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Fon Kaynak Yönetimi	Yatırım kredileri 10-15 yıl olmalı, Eximbank kredileri 3 yıla çıkarılmalı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Fon Kaynak Yönetimi	EXIM Bank kredilerinin doğrudan ve teminata dayalı olması
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Rekabet Avantajı	Yurtdışı toplu alımların yapılışı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Fon Kaynak Yönetimi	EXIM kredileri geri ödeme sürelerinin uzatılması
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri		KDV'lerin erken ödenmesi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar		KOSGEB'in işletmelere daha yakın olması
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Fon Kaynak Yönetimi	Üretim kredi faizlerinin düşürülmesi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri		Teşviklerin meal atılması
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Teşvik Yönetimi	İthalat için teşvik çıkarılması
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Teşvik Yönetimi	Yeterli miktarı araştırmalı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Fon Kaynak Yönetimi	Riski yöneten bankacılar
Mevzuat	Tarifeler	Rekabet Avantajı	Çin'den gelen malzemelerin gözden geçirilmesi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri		"Ben yaptımçılık"tan uzak durularak açık ve şeffaf çalışma
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri		Dernekler ve ticaret odalarından direkt bilgilendirme
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Rekabet Avantajı	Uygulamadaki yanlışlıklar
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar		Doğru tanım
Mevzuat	Tarifeler		Kopyala-yapıştırardan ziyade firmalar ile birlikte çalışma yapılması
Mevzuat	Tarifeler	Rekabet Avantajı	Yurtiçinde üretilmeyen kimyasallara teşvikler
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri		Teşvik incelemelerinin daha özenli yapılması
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Rekabet Avantajı	Uygulamanın gözden geçirilmesi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar		Kapsayıcı ve tanıtıcı uygulamalar
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Rekabet Avantajı	Bu konuda düzenleme yapılmalıdır.
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Rekabet Avantajı	Vergi kurulunda uzman ÖTV inceleme birimi oluşturulmalıdır.
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Rekabet Avantajı	ÖTV CI sayılı genel tebliğinde düzenleme yapılmalıdır.
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri		Kapsama alanı genişletilmeli

Tema	Odak	Problem Focus_1	Çözüm Eylemleri
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri		Kredi ve hibe limitleri arttırılmalı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Fon Kaynak Yönetimi	Eşit dağıtılmalı
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri	Keyfi uygulamalar kalkmalıdır
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Rekabet Avantajı	Kesinlikle üreticiden kaldırılmalıdır
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Rekabet Avantajı	Kesinlikle kaldırılmalıdır
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Fon Kaynak Yönetimi	Devlet müdahale etmeli
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar		İthalatçı ya da destek vermelidir
Mevzuat	Tarifeler	Rekabet Avantajı	ÖTV'nin üretimden alınmaması veya iade oranının arttırılması
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Teşvik Yönetimi	Sadeleştirilmeli ve tek birim altında toplanması
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Çok kısa dönemlerde karar değişikliğine gidilmeli
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri	Tebliğlere kolay erişebilecek düzenlemeler yapılmalı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Teşvik Yönetimi	Teşvikler bir bakanlık bünyesinde toplanması
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri		Web sitelerinde basitleştirilmiş/özet anlatım
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri		Ana prensiplerin belirlenmesi, daha çok vergi değil sanayi üretim ihracat
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri		Denetimlerin bilen kadro tarafından yapılması
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Mevzuat öncesi her açıdan uygulamaya geçmemesi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Fon Kaynak Yönetimi	Özel bankalara bu görevlerin tevdi edilmesi
Mevzuat	Tarifeler		Sanayi temsilcileri ile görüşmeden mevzuatların yapılmaması
Mevzuat	Tarifeler		Bakanlıkların başına ortak bir kontrol karar yapısının kurulması
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Rekabet Avantajı	Uygulanan ÖTV oranının tamamını %100 oranında üretici firmalara beyana ve ispata bağlı geri ödenmesi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Teşvik Yönetimi	Teşvikler arttırılmalı
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri	Firmaların ulaşımı daha kolay hale gelmeli
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar		Biraz daha kolaylık sağlanmalı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri		Kamu-özel diyalogunun arttırılması
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Resmi gazetelerin takip edilmesi
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	TOBB ve birliklerin bu konuda görüş toplama faaliyetlerinin etkin yönetimi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Fon Kaynak Yönetimi	Çatı kuruluşlar tarafından firmalara bilgi akışının sağlanması
Mevzuat	Tarifeler		Sektörel ihtiyaçlara dönük ilgili teşvik mekanizmasının oluşturulması
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri	Anlaşılabilir dil kullanılması
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri	Firmalara e-mail olarak yollanmalı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar		Çeşitlendirilmelidir
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri		Savunma sanayi çalışmalarının gizli tutulması
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	İş güvenliğinin artması
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Teşvik Yönetimi	TÜBİTAK desteklerinin artması

Tema	Odak	Problem Focus_1	Çözüm Eylemleri
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar		Yerli ürün milli ürün desteğinin artması
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Teşvik Yönetimi	İhracatta hedef bölgelere özellikle ihracatı arttırmak için desteklenmeli
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Teşvik Yönetimi	KOSGEB GTİP'lere uygun teşvikleri arttırmalı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Teşvik Yönetimi	Ek vergiler gözden geçirilmeli
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Teşvik Yönetimi	Ek teşvik ve marka değeri yükseltme teşvikleri
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Teşvik Yönetimi	Destek paketlerinin gözden geçirilmesi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar		Proje onay süreci gözden geçirilmeli
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Bütçe Yönetimi	Proje seçimi ve değerlendirme etkileri yetkin kişilerle yapılması
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Rekabet Avantajı	İthalatımızın yüksek olduğu ülkelerde özel ticaret anlaşmaları yapılmalıdır
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Teşvik Yönetimi	TEYDEB-KOSGEB desteklerinin tekrar eskisi gibi kısıtlanmaması
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Araştırma Geliştirme	AR-GE merkezleri indirgenip daha verimli ve sonuç odaklı çalışmalı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Teşvik Yönetimi	Onay süreci kısıtlanmalı, bütçe, hedef bütçeye yakın olmalıdır
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri		Daha fazla bölgeye yayılabilir
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Kalıcı ve esnek çözümler alınmalıdır
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Mevzuat ve Yönetmelik Eksiklikleri	Bu belgeler konusunda esneklikler olmalıdır
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Teşvik Yönetimi	Projeler için kurumsal çözümler
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Rekabet Avantajı	Tecil/Terkin yeniden yapılandırılmalı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Rekabet Avantajı	Tarife düzeltilmesiyle hurda
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Teşvik Yönetimi	Mevzuatın iyileştirilmesi
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Teşvik Yönetimi	TEYDEB yeniden işlevsel hale getirilmesi
Finans	Optimizasyon	Veri Yönetimi	Her birinde analitik yapılması
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Fon Kaynak Yönetimi	Bankalarla çalışmamak
Finans	Optimizasyon	Fon Kaynak Yönetimi	Eğitim
Finans	Optimizasyon	Finans Yönetimi	Bilinçlendirme
Finans	Optimizasyon	Rekabet Avantajı	Korkutma
Finans	Optimizasyon	Üretim Yönetimi	Profesyonel eğitim ve yönlendirme
Finans	Optimizasyon	Gelecek Yönetimi - Strateji	Stratejik yol haritası (Sosyal, siyasi, mali haritalar)
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Gelecek Yönetimi - Strateji	Firma sahiplerinin geleneksel yapıdan çıkıp strateji belirlemeleri-eğitim
Finans	Optimizasyon	Finans Yönetimi	Çeşitli danışman firmalara şirket kredibilitesi analizi yaptırıp müşteriye analiz edip satmak
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Yatırım Yönetimi	Fazla satın hızlı büyümekten önce temkinli büyümeli büyüklükle gelir yönetimini optimize etmek
Finans	Fonlama	Fon Kaynak Yönetimi	Kaynakların çeşitlendirilmesi
Finans	Maliyet Yönetimi	Maliyet Yönetimi	ERP/MRP sistemleri
Finans	Optimizasyon	Maliyet Yönetimi	Bütçe disiplini
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi		müşteri çeşitlendirme

Tema	Odak	Problem Focus_1	Çözüm Eylemleri
Finans	Maliyet Yönetimi	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Müşterilere teklif verilmesi esnasında dolar/euro bazlı çalışılması
Finans	Maliyet Yönetimi		Kauçuk sektörü Dolar/Euro bazında çalışmalıdır
Finans	Optimizasyon	Bütçe Yönetimi	Tüm şirketlerin bütçe planlaması yapması
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi		Kapasite analizlerinin mutlaka yeni alınan projelerle birlikte yenilenmesi
Finans	Fonlama	Teşvik Yönetimi	Takip etmek
Finans	Fonlama	Fon Kaynak Yönetimi	Takip etmek
Finans	Maliyet Yönetimi		Marka olmak
Finans	Maliyet Yönetimi	Maliyet Yönetimi	Hesap uzmanı ile iş yapmak
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi		Hammadde toplu alım
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Üretim Yönetimi	Enjeksiyon pres üretimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Teknoloji Yönetimi	Teknoloji alımı
Finans	Fonlama	Fon Kaynak Yönetimi	Takip işleri için firmada özel personel istihdam edilmesi
Finans	Maliyet Yönetimi	Maliyet Yönetimi	Maliyeti düşürmek için farklı kaynaklardan yararlanılması
Finans	Optimizasyon	Maliyet Yönetimi	Bu dengenin kurulması
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Araştırma Geliştirme	Teknolojiyi AR-GE ile geliştirerek ürün elde edilmesi
Finans	Optimizasyon	Bütçe Yönetimi	İşin ehillere yaptırılması
Finans	Optimizasyon	Fon Kaynak Yönetimi	Konuda gerekli eğitimlerin alınması
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Üretim Yönetimi	Verimli kaynak yönetimi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Finans Yönetimi	Ürün çeşitliliğini arttırmak
Finans	Optimizasyon	Bütçe Yönetimi	Üretim dışı finansal kaynaklarında gözetimi bütçelendirilmesi
Finans	Optimizasyon	Bütçe Yönetimi	Bütçe etkinliğinin nasıldının öğrenilmesi
Finans	Optimizasyon	Fon Kaynak Yönetimi	Finansal okuryazarlığın öğrenilmesi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Finans Yönetimi	Ürün-hizmet çeşitliliği sağlanamaz
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Üretim Yönetimi	Para yönetiminin öğrenmesi
Finans	Optimizasyon	Maliyet Yönetimi	Girdiden çıktıya lojistik ve satış sonrası hizmet dahil tüm projelerde balan ayarı yapılması
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Sermaye Yönetimi	İhracat pazarı benchmarking yapılabilirliği
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi		Her bir proseste, proses için her faaliyet adımında maliyet-verimlilik-iyileştirme analizi-marka-patent
Finans	Optimizasyon	Üretim Yönetimi	Teknolojiyi iyi takip edip üretim yapılmalı
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi		Kaliteli ve sürekli üretim yapmak
Finans	Fonlama	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Öz sermaye arttırabiliyoruz
Finans	Maliyet Yönetimi	Rekabet Avantajı	Yerli üretim/yatırım
Finans	Optimizasyon	Araştırma Geliştirme	Yatırım/egitim
Finans	Optimizasyon	Üretim Yönetimi	Yatırım ve teknolojik destek
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi		Değişik coğrafyalarda çalışılmalı

Tema	Odak	Problem Focus_1	Çözüm Eylemleri
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Araştırma Geliştirme	AR-GE, global işbirliği
Finans	Maliyet Yönetimi	Üretim Yönetimi	Teknolojisi yüksek makine alıp
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Pazar Yönetimi	Dış ticaret artışı
Finans	Fonlama	Fon Kaynak Yönetimi	Verimsiz yatırım örnekleriyle eğitim
Finans	Maliyet Yönetimi	Yatırım Yönetimi	Gereksiz yatırım yapmamak
Finans	Optimizasyon	Maliyet Yönetimi	Doğru analizler, aksiyonlar
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Maliyet Yönetimi	Maliyet analizlerinin doğru şekilde yapılması
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Gelecek Yönetimi - Strateji	Uzun dönem değerlendirmeleri
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Gelecek Yönetimi - Strateji	Yeni pazarlar yaratma çalışması
Finans	Maliyet Yönetimi	Rekabet Avantajı	Hammadde toplu alım
Finans	Maliyet Yönetimi	Rekabet Avantajı	Vadenin düşürülmesi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Maliyet Yönetimi	Girdi maliyetlerinin düşürülmesi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Üretim Yönetimi	Ölçek büyütme
Finans	Optimizasyon	Finans Yönetimi	Kazancın finansa aktarılması- dışarı çıkarılmaması
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi		Doğru Pazar araştırması ve destek
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Üretim Yönetimi	Mühendislerin desteklenmesi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi		Konu tam anlamıyla bilgilendirmeler
Finans	Optimizasyon	Fon Kaynak Yönetimi	Paydaş firmalara eğitim verilmesi
Finans	Optimizasyon		Uluslararası pazarlama aktivitesine önem verme
Finans	Optimizasyon	Maliyet Yönetimi	Etkin analiz
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi		Değişik pazara ve ürünlere yönelme
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi		Markalaşmaya yönelim
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Gelecek Yönetimi - Strateji	Uzun vadeli politikalar üretimi
Finans	Optimizasyon	Rekabet Avantajı	Teknik yetkinliği olan satın alımcılar istihdam etmek
Finans	Optimizasyon	Personel Niteliği	Ürünün pazarlanması için istihdam edilen elemanın ürünün üstün özelliklerini satın alacak tarafa anlatabilmesi çok önemlidir
Finans	Optimizasyon	Sermaye Yönetimi	Faizle finansman kullanmak yerine kendi parasını sistemde tutması gerekir.
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi		Bunun için Pazar araştırması ve AR-GE yetkinliği yüksek teknik elemanlar istihdam edilmesi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Maliyet Yönetimi	Tüm riskleri içeren bir maliyet optimizasyon programı edinmeleri gerekir
Finans	Fonlama		Satışı yapılan ürünlerin daha çok sayıda sektörde kullanılmasının sağlanması
Finans	Maliyet Yönetimi	Maliyet Yönetimi	Firmalarda opsiyon piyasası eğitimi verilmesi
Finans	Optimizasyon	Maliyet Yönetimi	CFO lara future piyasa ve opsiyon piyasaları eğitimi verilmesi
Finans	Optimizasyon	Maliyet Yönetimi	Vadelerin piyasa şartlarına bağlı olarak kısaltılması
Finans	Fonlama	Finans Yönetimi	Uzun vadel,3 ay, 6 ay, fonlaması planlamak, eğitim alınması
Finans	Fonlama	Finans Yönetimi	Karların düşürülerek nakit satışlar

Tema	Odak	Problem Focus_1	Çözüm Eylemleri
Finans	Fonlama	Sermaye Yönetimi	Kredi kuruluşlarının bilançoları okuyarak kredi sağlamaları
Finans	Maliyet Yönetimi	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Forfit yapılması maliyeti sabitlemek
Finans	Maliyet Yönetimi	Maliyet Yönetimi	Haksız rekabeti önlemek
Finans	Fonlama	Fon Kaynak Yönetimi	Faizlerin düşürülmesi
Finans	Fonlama	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Forward işleminin yasallaştırılarak geliştirilmesi
Finans	Fonlama	Sermaye Yönetimi	Firmaların kar paylarını dağıtmayıp öz sermayeye eklemesi
Finans	Maliyet Yönetimi	Rekabet Avantajı	Yurt dışı toplu alımlar yapılması ve devlet desteği
Finans	Maliyet Yönetimi	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Satışların peşin yapılması kur risklerinin iyi değerlendirilmesi
Finans	Optimizasyon		Üretilen malzemelerin tescil edilmesi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi		Sözleşmeli ve direk üretim hatlarına yönelik planlı satışlar
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi		Uzun süreli iş alanları yaratıp buna göre çalışılması
Finans	Maliyet Yönetimi	Politik-Ekonomik Belirsizlik	Şeffaf maliyetlendirim yapılması
Finans	Optimizasyon	Finans Yönetimi	Alacak garantileme
Finans	Optimizasyon	Bütçe Yönetimi	Daha düzenli ve kontrollü
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi		İhracatı arttırmak ve pazarı geliştirmek
Finans	Fonlama	Fon Kaynak Yönetimi	Devlet finansman imkanlarının sanayide yinelenmesi
Finans	Fonlama	Fon Kaynak Yönetimi	Devletin öncelik ederek kolay bankacılık
Finans	Fonlama		Kararlılığın artırılması
Finans	Maliyet Yönetimi	Maliyet Yönetimi	Her şirkette maliyet muhasebe hesabının öğretilmesinin zorunlu olması
Finans	Maliyet Yönetimi	Maliyet Yönetimi	Her şirkette maliyet muhasebe hesabının öğretilmesinin zorunlu olması
Finans	Optimizasyon	Maliyet Yönetimi	Kalitesizlik maliyetinin ne olduğunu öğretilmesi
Finans	Fonlama	Sermaye Yönetimi	Öz kaynak banka ve teşvikler
Finans	Fonlama	Pazar Yönetimi	Alacak sigortası
Finans	Maliyet Yönetimi	Maliyet Yönetimi	Tüketimi az malzemeler ve ucuz enerji temini
Finans	Maliyet Yönetimi	Rekabet Avantajı	Yerli hammadde çoğaltılmalı
Finans	Optimizasyon	Rekabet Avantajı	Yeni pazarlar bulunmalı ihracat üretim verimliliğini arttırmalı
Finans	Fonlama	Fon Kaynak Yönetimi	Öz sermaye birikimini teşvik etmek
Finans	Fonlama		Oran sabitleme
Finans	Maliyet Yönetimi	Bütçe Yönetimi	Eğitim
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Gelecek Yönetimi - Strateji	İş yapış şekillerini stratejik planlama doğrultusunda şekillendirmek
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Maliyet Yönetimi	Eğitim "maliyet bilinci"
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Kalite Temini	Standartlara uygun ürün denetimi
Finans	Fonlama	Fon Kaynak Yönetimi	Kar marjı yüksek üretim yapmak
Finans	Fonlama	Sermaye Yönetimi	Şirket yapısı sebebiyle çözüm yok

Tema	Odak	Problem Focus_1	Çözüm Eylemleri
Finans	Maliyet Yönetimi	Yatırım Yönetimi	Teknolojik çalışma
Finans	Maliyet Yönetimi	Üretim Yönetimi	Rekabetçi olacak şekilde maliyetleri düşürmek
Finans	Optimizasyon		Maliyetleri düşürerek iş hacmini arttırmak
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Maliyet Yönetimi	Çok iyi bir piyasa araştırması yaparak her yıl maliyet
Finans	Fonlama	Teşvik Yönetimi	İhracatçı birlikleri veya doğrudan ticaret bakanlığı ile diyalogun artırılması
Finans	Optimizasyon	Yönetim Gelişimi	Optimizasyon için alternatif iş modellerinin
Finans	Fonlama	Teşvik Yönetimi	Firmalar bünyelerinde Devlet desteklerini takip edecek ek birim kurulmalı
Finans	Fonlama	Teşvik Yönetimi	Bakanlığımızın web sayfasında loday destek sunumunu incelemeliler
Finans	Maliyet Yönetimi	Teşvik Yönetimi	Fuarlara katılım ve yurtdışı Pazar araştırma desteğinden yararlanmalılar
Finans	Optimizasyon		Üniversitelerin ilgili bölümlerinden destek alınmalı
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Pazar Yönetimi	Pazar çeşitlendirmesi yapılmalı
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi		Uzun vadeli düşünülmesi
Finans	Fonlama	Rekabet Avantajı	Tüm sektörleri inceleyerek kauçuk adına eksiklik ya da açıkları tespit etmek
Finans	Fonlama	Fon Kaynak Yönetimi	Türkiye'nin uygun finansman araçları geliştirmesi
Finans	Fonlama	Sermaye Yönetimi	Teknoloji üreten firmalarla ilişkiler ve yakın takip
Finans	Maliyet Yönetimi	Üretim Yönetimi	Yüksek teknoloji geliştirme-alma
Finans	Maliyet Yönetimi	Paydaş Yönetimi	Uzun vadeli ve uygun şartlarda tedarikçi anlaşmaları yapmak
Finans	Maliyet Yönetimi	Maliyet Yönetimi	En hızlı şekilde bağımsız olmak
Finans	Optimizasyon	Rekabet Avantajı	Sıra dışı işler geliştirilmesi için ARGE
Finans	Optimizasyon	Üretim Yönetimi	Yeni müşteriler ve alanlar bulmak
Finans	Optimizasyon	Rekabet Avantajı	Tüm dünya ile iletişim ve takip
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Maliyet Yönetimi	Hırs odaklı değil akıl odaklı olmak
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi		Tedarikçi ilişkilerini sürekli tutmak
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Finans Yönetimi	Tüm alacaklar ve ödemeler kontrol altında olmalıdır
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi		Ürün çeşitliliğinin artırılması
Finans	Optimizasyon	Finans Yönetimi	Kredi kart veya alacak sigortası
Finans	Optimizasyon	Finans Yönetimi	Çekler teminatlı olmalı
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Gelecek Yönetimi - Strateji	Planlamalar kayıtlar altında olmalı
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi		Aradaki kur zarar verdiği için düşülsün
Finans	Optimizasyon	Finans Yönetimi	Alacak sigortası
Finans	Optimizasyon	Bütçe Yönetimi	ERP sistemi ile aylık bütçe kontrolü
Finans	Maliyet Yönetimi	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Eğitim
Finans	Optimizasyon	Finans Yönetimi	Tahsilat sigortası
Finans	Optimizasyon	Maliyet Yönetimi	İsrafın önüne geçilirken zorunlu giderleri kısmamak

Tema	Odak	Problem Focus_1	Çözüm Eylemleri
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi		Farklı ürün ve ülkelere yönelmek
Finans	Optimizasyon	Finans Yönetimi	Alacak sigortası
Finans	Optimizasyon	Rekabet Avantajı	Pazarlama departmanının geliştirilmesi
Finans	Optimizasyon	Bütçe Yönetimi	Bütçe hafta ve ay bazında ölçeklendirilip hedefler konulmalı
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Finans Yönetimi	Alacak/tahsilatlar arasındaki nakit dengesini sağlamak
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi		Bakanlık seviyesinde çözülmeli, MOODY'S gibi firmaların kredibilite puanlamalarından iyi puan alınmalı
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi		Müşteri çeşitliliği artırılmalı, her müşteriye alternatif yaratılmalı
Finans	Optimizasyon	Maliyet Yönetimi	Türkiye'den depodan alınması
Finans	Optimizasyon	Finans Yönetimi	Alacak sigortası
Finans	Optimizasyon	Maliyet Yönetimi	Sıfır hata ile ürün üretilmesi, yüksek kalite
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Rekabet Avantajı	Ne kadar geç ödenirse o kadar iyi
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Fon Kaynak Yönetimi	Politik risk
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi		Ürün çeşitliliğinin artırılması
Finans	Optimizasyon	Maliyet Yönetimi	Stoka göre değil siparişe göre üretim
Finans	Optimizasyon	Finans Yönetimi	Alacak sigortası
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi		Herhangi bir sektör veya üründe problem olması durumuna karşı ürün çeşitliliğinin artırılması
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Rekabet Avantajı	Tedarik edilen ürünlerin vadelerinin arttırılarak satılan ürünlerde vadelerin düşürülmesi
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Rekabet Avantajı	Proses yağından ÖTV vergisinin kaldırılması
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Teşvik Yönetimi	İhracat teşviklerinin verilmesi
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Rekabet Avantajı	Yurtdışından hurda hammadde alımının iptal edilmesi durdurulması
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Teşvik Yönetimi	TÜBİTAK ın 1501 i tekrar tüm sanayiye açması

Çözüm Önerileri İçin Paydaşlık Düzeyi Algısı

Tema	Odak	Çözüm eylemleri	Paydaşlık
Yapısal	Yönetim	Danışmanlık ile dışarıdan destek	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Şirket yöneticilerin modern çağa ayak uydurması için onların yönlendirilmesi	Doğrudan
Yapısal	Kalite	Farkındalık yaratmak için çeşitli çalışmalar devlet ile olabilir	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Türk mühendisleri tarafından geliştirilen sektöre hizmet eden teknolojik ekipman üretimi	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	Akademi ile çalışarak(meslek lisesi ve mühendis kadro) gelişim sağlamak	Etkilenen
Yapısal	Yönetim	Karar almayla ilgili süreçler belirlenmeli	
Yapısal	Teknoloji	Dışa bağımlılığı azaltacak alternatifler belirlenmeli	
Yapısal	Yönetim	Alt departmanın görüşlerinin dikkate alınması	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Yerli teknolojinin geliştirilmesi	
Yapısal	Yönetim	Proses ve patent eğitimi	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Zaman yönetimi-analitik yaklaşım	Etkilenen
Yapısal	Yönetim	Kısa-orta-uzun vade hedeflerin yazılı olması	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	2. El pazarlarının araştırılması	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	Mali analizlerin iyi yapılması	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	Profesyonel yönetim eğitimleri	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Firma sahiplerinin bilgilendirilmesi, profesyonel kanun yönetmelik bilgilendirme	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Ced tayini-profesyonel kadro oluşturma	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Yerli üretimin artırılması	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Personellere sektörle ilgili teknoloji düzeyini görebilme imkanı sağlanması (b2b)	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Eğitim, bilgilendirme, enformasyon, kalıp kültürü, kalıp bankası vs.	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Farkındalık artırıcı eğitimler	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Değerlendirme kriterleri belirlenmeli	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Proje, değerlendirme yöntemleri uygulamaya alınmalı, doğru fizibilite yetkinliği sağlanmalı	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Meslek liselerinde kauçuk teknolojisi üzerine müfredat oluşturulmalı	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	Oluşturulmalı	Etkilenen
Yapısal	Yönetim	Sürdürülebilirlik ile ilgili mekanizmalar kurulmalı ve bağımsız çalışmaları sağlanmalı	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	Yönetimin dahil, bağımsız denetim sistemlerinin kurulması ve çalıştırılması	Etkilenen
Yapısal	Teknoloji	Geliştirme ve teknoloji transferi	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	Konuları daha fazla desteklenmeli	Etkilenen
Yapısal	Yönetim	Dünya ile yakın iletişim çok gezmek, görmek, iletişim	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	Sürekli eğitim ve iyileştirmeler	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	Görev tanımlarının netleştirilmesi	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Sıra dışı işler yapmak için çabalamak	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Dünyadaki gelişmeleri yakın takip	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Her zaman daha iyisi için çalışmak	Doğrudan
Yapısal	Kalite	Geliştirilebilir	Dolaylı
Yapısal	Kalite	Sertifikasyon verebilecek seviyeye geçmek	Dolaylı
Yapısal	Kalite	Daha etkili kullanılmalıdır	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	Yaratıcı düşünülmesi	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Azaltılmalı	Doğrudan

Tema	Odak	Çözüm eylemleri	Paydaşlık
Yapısal	Teknoloji	Çalışılmalı	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	İstihdam edilen uzman personele ve uzmanlaşmaya güven duymak	İlişkisiz
Yapısal	Yönetim	Maliyet ve rekabetçilik kavramlarını tecrübe ile harmanlamak	Etkilenen
Yapısal	Yönetim	Sektörün içinden firmalardan bilgi akışı bilinmediği müddetçe sorunları teşhis etmek mümkün değil	Etkilenen
Yapısal	Yönetim	Firmalarda staj artırılmalı	
Yapısal	Üretim	Meslek liseleri çoğalsın	
Yapısal	Üretim	Yatırım ve istihdam, arsa desteği	
Yapısal	Kalite	Türkiye'de makine üretimi teşvik ve destekleniyor	
Yapısal	Yönetim	Patron yönetim zihniyetinin değiştirilmesi	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Sanayi-devlet kurum arası ilişkinin artırılması	Etkilenen
Yapısal	Yönetim	Sanayinin desteklenmesi, kesinlikle denetim	Etkilenen
Yapısal	Üretim	Meslek okul ve eğitimlerine sektörel ayırım yapılması, iyileştirilmesi	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Destek üretim sanayinin oluşturulması	Etkilenen
Yapısal	Kalite	Doğru incelenip, anlaşılması, tercümesi, irdelenmesi	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	Akademisyenlerin zorunlu sanayi hizmeti	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	Tatmin edici ücretle donatılmış beyaz yakalı	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Sirkülasyonun engellenmesi	Doğrudan
Yapısal	Kalite	Gelişmiş ve modern ekipmanların alınması	Doğrudan
Yapısal	Kalite	Türkiye'de ticaret atılmanın kolay olmaması	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Kurumsallaşma	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	Eğitim ve yönetim süreçlerine patronların doğrudan müdahale etmemesi. Nitelikli personelin maaş, ödüllendirme vb. Süreçler ile teşvik edilmesi	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	İşletmelerde ARGE ve inovasyon süreçlerinin üniversite-sanayi işbirliği ile ilerleyebileceğinin anlatıldığı eğitimlerin verilmesi	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	TÜBİTAK vb. Kurumların işbirliği ile sunulan ARGE projelerine daha çok destek olduğunun firmalara anlatılması	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	Şirketteki yönetici adaylarının belirlenmesinde özgeçmişle birlikte şirket içinde çeşitli birimlerde performansının değerlendirilmesi	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	Üniversite ile yakın işbirliği içinde eğitimin kalitesinin vurgulanması, bu konudaki faaliyetler açık olarak deklare edilebilir.	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	Yönetim kurulu başkanı, üst düzey yöneticilerin de içinde olduğu kurulları yönlendiren alt yönetici ve elemanların da teklif alma yöntemi bu iş için uygun olabilir.	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Firmalar, dernekler ve her düzeyde ihtiyacı olan insanlar eğitim beklentilerini üniversite ile yönlendirici olması için paylaşılabilir.	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Durum değerlendirmesi ve görevlendirme	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Eğitilmiş personel istihdam etmek	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Ek vergilerin kaldırılması	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Free time süresinde işlemlerin bitmesi	Doğrudan
Yapısal	Kalite	Acil sınırlamalar getirilmeli	Doğrudan
Yapısal	Kalite	Denetlemeler sonucu firma kalite bilgisi paylaşılmalı	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	Kardan pay ayırmak	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	İlgili kuruluşlar tarafından konuyla ilgili aracılık yapılması	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	İlgili yöneticilere yetkinin tam verilmesi	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Personelin doğru alanlarda çalıştırılması	Doğrudan

Tema	Odak	Çözüm eylemleri	Paydaşlık
Yapısal	Üretim	Doğru yerde doğru kişilerin çalıştırılması	Doğrudan
Yapısal	Kalite	Off-spec-standart dışı ürünlerin ülkeye girişinin yasaklanması	İlişkisiz
Yapısal	Kalite	Malzeme teknik analizlerini gerçekleştirmek ve kaliteli olanı bulmak ve almak	İlişkisiz
Yapısal	Teknoloji	Vergi kontrollerinde teknolojiye teşvik etmeni bulunması, kar dağılımına göre yönlendirilmesi	Etkilenen
Yapısal	Teknoloji	Kontrol mekanizmasının gelişmesi	Etkilenen
Yapısal	Yönetim	Kurumsallaşma	Etkilenen
Yapısal	Yönetim	Aile şirketlerinde profesyonel yöneticilere yetki ve sorumluluk devrinin kuralları konulmalıdır	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Finansal hedef "türev ürünler" kullanılarak ekonomik dalgalanmanın olumsuz etkileri minimize edilebilir	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Yerli mal üreticilerinden faydalanılması	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Kurumsallaşma	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Eğitim sisteminin revize edilmesi	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Petrokimya tesislerinin kurulması	Dolaylı
Yapısal	Kalite	İthalat kontrolünün yapılması	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Küçük sanayi sitelerinde teknoloji birimleri kurulması	Etkilenen
Yapısal	Yönetim	Kurumsallaşma	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	Görev dağılımının yapılması	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	ARGE ve teknolojiye yatırım	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	Sektörel istatistiklerin oluşturulması	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Yetkin beyaz yaka elemen yetiştirilmesi	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	Bilgi sistemleri entegrasyonu	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	Yerli makine üreticilerinin teşviki	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	Üniversite işbirliğinin etkin hale getirilmesi	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	Teşvik yapısının değiştirilmesi	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	Firma sahiplerine eğitim vermek, yönetici olan kısıtlı yetkilerini belirli şartlarla devretmesi	Dolaylı
Yapısal	Üretim	Devletin kaynak sağlayıp ucuz maliyetlerle finansman sağlaması	Dolaylı
Yapısal	Kalite	ARGE nin yönetim ve firma sahiplerine öneminin anlatılması ve rekabet için zorunlu olduğunun anlaşılması	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	Güney Kore modeli olarak üreticilere ARGE yardımı	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	Üniversite sanayi işbirliği yapılması	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	Firmaların daha profesyonel hareket etmesi ve karar alma mekanizmasının uzman ve işine hakim olması	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Kararların oy birliğiyle ve demokratik koşullarda alınması	Dolaylı
Yapısal	Üretim	Şirketlerde verimlilik, proses optimizasyonu için bir departman oluşturulması	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Üretimin izlenebilmesi ve data toplanabilmesi için çeşitli ERP ve üretim araçlarının kullanılması	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Makine ve teçhizat yerleştirilmesi için devlet teşviki, üniversite sanayi devlet işbirliği	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	Pişmiş kauçuk atıkların değerlendirilememesi veya çok ucuza satılması	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	ARGE için ortak teknoloji laboratuvarının kurulması ve çalışmaların sektörün sorunlarına göre gerçekleştirilmesi	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Eğitim pratik entegrasyonu	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Eğitim danışmanlık	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Eğitim danışmanlık	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Kayıpların belirlenmesi ve önlem	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Koordinasyon	Doğrudan

Tema	Odak	Çözüm eylemleri	Paydaşlık
Yapısal	Kalite	İlgili birimin kurulması	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Kurumsallaşma	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Kurumsallaşma	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Yenilikçiliğe yönelim çalışmaları	Doğrudan
Yapısal	Kalite	Laboratuvar alt yapısı	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	ARGE ve ÜRGE önem verme	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Kurumsallaşma	İlişkisiz
Yapısal	Yönetim	Nitelikli uzman eleman	Etkilenen
Yapısal	Yönetim	Ekip çalışması	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Test olayının olması	Dolaylı
Yapısal	Üretim	Yüksek miktartlı pazar	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Yeni teknolojiye geçiş	Doğrudan
Yapısal	Kalite	Ölçülebilir olmak	
Yapısal	Kalite	Dahili veya harici test olayını devreye alalım	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Kalite birimlerinin anlatılması ve öneminin anlatılması	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Mümkün olduğunca yöneticilerin profesyonel yapılara güvenmesi	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	Firmanın tecrübesine göre	Doğrudan
Yapısal	Üretim	İK yetkili ve tecrübeli personel tedarik etmesi	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Proses kalite kontrol işlemlerinin iyileştirilmesi	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Tecrübeli personelin tutulması	Doğrudan
Yapısal	Kalite	Kalite sertifikasyonunun firmalarda standartlaşması	Dolaylı
Yapısal	Kalite	Kalite problemlerinde müşterilere acil dönüş yapılması	Doğrudan
Yapısal	Kalite	Kalite kontrolünün tüm proses bölümlerinde uygulanması	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Teknolojinin yakalanması. Fuarlarda benchmarking yapılması / firma ziyaretleri	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	Otomasyona gidilmesi, robotik uygulamalara geçilmesi	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	Endüstri 4.0 eğitimlerinin bilincinin firmalara adapte edilmesi	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	Yönetimin mutlak kabulünce yapılmasının planlanması	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	İnsan kaynağı ve yönetimi konusunda etkin işletme sisteminin oluşturulması	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Kuşağın anlaşılması için eğitim uygulama alanları oluşturulması uyumlaştırma	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Kaynakların oluşturulabilmesi için doğru destek ortamının sağlanması	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Plan oluşturulması	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	İlişkiler güçlendirilebilir	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	Takibi yapabilecek eleman istihdamı	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Gelir-gider tablolarının analiz edilmesi kalemler arası geçiş yapılması	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Mevcut durum analizi	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Proses faaliyetleri, sonuçları, etkileşimleri	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Aile şirket hukuk etkinliği profesyonel destek	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Finans, bütçe vb. Aktif işletim sistemi	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Kauçuk eğitimi konusunda derslerin, programların araştırılması	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Yönetime ARGE'NİN öneminin anlatılması	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	Kamu-özel sektör TTM arasında ağ yapısının kurulması	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Kredi desteği	Etkilenen
Yapısal	Üretim	Meslek eğitiminin iyileştirilmesi	Doğrudan

Tema	Odak	Çözüm eylemleri	Paydaşlık
Yapısal	Üretim	Kalite kontrol	Doğrudan
Yapısal	Kalite	Firmaların ARGE birimi olmalı	Doğrudan
Yapısal	Kalite	ARGE ve mükemmeliyet merkezi ve enstitü kurulmalı	Doğrudan
Yapısal	Kalite	Üniversitelerde işbirliği ile geleceğin teknolojileri, ürünleri belirlenmeli	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Süreçlerin rasyonel olarak değerlendirilerek karar verilmesi	Doğrudan
Yapısal	Üretim	İş başı uygulamalı eğitim alabileceği kurum olabilir	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Personellerin eğitimi artırılabilir	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Kauçuk üretimine uygun destekli alan verilmesi	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Kauçuğa uygun teşviklerin artırılması	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Personelin kendi işini sevmesi	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Yabancı dil ve fuar gezisi	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	Yeni nesil makineleşme	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Yeni nesil makinalar için personel	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Bizim iş tasarımı başlar kauçukta biter	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Kurumsallaşmaya önem verilmeli	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	İletişim kanallarını açmak	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Biz merkezli çalışmak	Dolaylı
Yapısal	Üretim	Şirketler mesai saatlerinde periyodik eğitim vermeli	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Üretimden öncelikli olmalı. Geç üretim olabilir	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Tecrübeli elemanlara kıymet verilmeli	Doğrudan
Yapısal	Kalite	Kaliteli fakat olabildiğince ekonomik	Dolaylı
Yapısal	Kalite	Periyodik düzenli eğitim	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	Fuarlar ve firma ziyaretleri	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	Enerji tasarrufu yapan makine ve ekipmanların iyi seçilmesi	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	Kişiler odaklılık yerine süreç odaklı olunup kurumsal hafızanın kaybolmaması	
Yapısal	Yönetim	Liyakat sisteminin işletilmesi	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	İnsan kaynakları / mutlu çalışan	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Eğitim, transfer	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Bilinçli mutlu çalışan bakımlı ekipman	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Fuar, sempozyum katılımları	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Yatırım planlarında yer alması	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Global dergi ve yayınlara ortak erişim	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Hızlı karar alınmalı	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Üniversitelerde kauçuk teknoloji dersleri verilmeli	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Yöneticilerin sektörü bilmeleri ve sektör içinden olmaları	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Yatırım yapılması	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Yeni teknolojileri tedarikçilerden ve fuarlardan takip etmek	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Rakip patentler incelenerek bu patentlerden azami fayda sağlanıp patent korunmalı	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Eğitim ve paylaşırma	Etkilenen
Yapısal	Yönetim	Gelecekte de kar olması yönünde hareket edilmesi gerekir	Etkilenen
Yapısal	Yönetim	Geleceğin sorgulanması	İlişkisiz
Yapısal	Üretim	Yeni teknoloji ar-ge' si	İlişkisiz
Yapısal	Üretim	Eğitim kurumlarının personel yetiştirmesi, üniversiteli işçi	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Sadece gelecekte önem taşıyacak kaynakları yurtiçinde ve dışında sağlamak	Doğrudan

Tema	Odak	Çözüm eylemleri	Paydaşlık
Yapısal	Kalite	Eğitim ve yaşam kültürünün sağlanması	Etkilenen
Yapısal	Kalite	Formül, teknoloji, proseste taviz verilmemesi	Etkilenen
Yapısal	Kalite	Lider konumdakiler markayı belirlemeli	İlişkısiz
Yapısal	Teknoloji	Teknoloji	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Hammadde	İlişkısiz
Yapısal	Teknoloji	Doğrudan kişiye, hedef odaklı eğitim	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Yönetim sorununun çözümü için her kademede yetkin personel	Dolaylı
Yapısal	Üretim	Yurtiçinde üretilebilecek maddelerin tespit edilmesi (üretimi mümkün olanların) yeni üretim metotları geliştirilmesi	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	Dünya teknolojilerinin takip edilerek yeni teknolojilere geçiş sağlanması	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	Geleceğin teknolojilerini içeren ar-ge çalışmalarının yapılması	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	Yetişmiş personel temini	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Devlet desteği	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Eğitim veren teknik okullar, Avrupa standartlarında eğitim veren okullar	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Devletin teknoloji desteği vermesi gerekir	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Eğitim	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Birleşmeli	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Tecrübe, eğitim, işbirliği	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Eğitim, yatırım, işbirliği	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Tespit ve uygulama	Dolaylı
Yapısal	Üretim	Yerleşirme	Doğrudan
Yapısal	Kalite	SİGMA 5 ve 6 eğitimleri	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	Finans yatırım ayırmak	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Eğitim-nitelikli iş gücü	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	Çeşitli sektörleri ve işbirliği	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	Kurumsallığa kesinlikle adapte olunmalı	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Meslek yüksekokulları olması	
Yapısal	Kalite	Devlet desteği	
Yapısal	Yönetim	Şirket dışında farklı konularda profesyonel katılım	Etkilenen
Yapısal	Yönetim	Üretim sorumlularından patrona kadar olan kademe doğru olmalı	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Üretim istasyonlarında yazılıma dönüşmesi	
Yapısal	Üretim	Standardı oluşturma	
Yapısal	Üretim	Verilerin toplanması	
Yapısal	Üretim	Üretim araçlarının kapasite ölçümü ve takibi	
Yapısal	Kalite	Ürün sonuçlarının mukayesesi	
Yapısal	Kalite	Yakın-kolay temin edilebilir olması	
Yapısal	Kalite	Ara değerlendirmeler sonucunda üretime devam edilmesi	
Yapısal	Teknoloji	Amortisman süresini aşmamaya	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Günü kurtarma baskısından kurtulmak	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Eski ustaya güvenme ve mühendise güvenmeme duygusunun kaldırılması	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Yetişmiş ve tecrübeli personel	Doğrudan
Yapısal	Kalite	Analiz fiyatlarının makul olması	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Yenilikçi makine yerine kapasite artırma ile ilgili	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Türkiye'nin ekonomik olarak istikrara kavuşması	Dolaylı

Tema	Odak	Çözüm eylemleri	Paydaşlık
Yapısal	Yönetim	Özellikle sektör için eğitim veren okulların açılması	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	Kurumsal yapılanmaya geçilmesi	Dolaylı
Yapısal	Üretim	Enerji ve hammadde maliyetlerini düşürmek için sanayiye sübvansiyonda bulunulması	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Yerli hammadde temininde devlet desteği verilmesi	Dolaylı
Yapısal	Üretim	Eğitim ve kurslar vererek aşılabilir	Doğrudan
Yapısal	Kalite	Yüksek katma değerli ürünler üretmek için ar-ge ve tasarıma önem verilmesi	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	Firma kendine uygun fon kaynakları araştırarak finansman maliyetleri azaltılmalı	Dolaylı
Yapısal	Teknoloji	Ar-ge faaliyetlerine önem verilmeli	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	Aramaya devam etmek	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Sorumluluk alanlarını ayırmak	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Bu konuda farkındalık yaratacak eğitimler ve danışmanlık faaliyeti uygulamak	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	Bu konuda farkındalık yaratacak eğitimler ve danışmanlık faaliyeti uygulamak	Dolaylı
Yapısal	Yönetim	Bu konuda farkındalık yaratacak eğitimler ve danışmanlık faaliyeti uygulamak	Etkilenen
Yapısal	Teknoloji	Teknik yöneticilerin teknik ve finansal konularda donanımını arttırmak, fuar heyet ziyareti düzenlemek.	Etkilenen
Yapısal	Teknoloji	Fuar ve heyet ziyaretine aktif katılım sağlamak	Etkilenen
Yapısal	Teknoloji	Makine üreticilerine destek (teşvik ve danışmanlık)	Etkilenen
Yapısal	Yönetim	Danışmanlık eşliğinde geçiş süreci	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Kauçuk özellikli MYO ve fakülte açılması	Doğrudan
Yapısal	Yönetim	Uluslararası üyelikler ve pazar takibi	Dolaylı
Yapısal	Üretim	Sektör bazında indirim verilmesi	Doğrudan
Yapısal	Üretim	Kamu düzenlemeleri	Dolaylı
Yapısal	Üretim	İhracatın artırılması	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Yatırım destekleriyle özel ürün üretimi (ihtisas sahalarında özel destekler)	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Ar-ge teşviklerinde gerçek ar-ge süreci bazında güncellenmesi	Doğrudan
Yapısal	Teknoloji	Sanayi firmalarının kendi üretim teknolojileri konusunda desteklenmesi outsource edebilecekleri konularda desteklenmemesi	Dolaylı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Siyasi politikaların belirlenmesi için STK'lara daha fazla fikir sorulması	Etkilenen
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Vergi sisteminin basitleştirilmesi stratejik olarak gözden geçirilmesi	Etkilenen
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Sanayi bölgelerinde sanayiye arsa tahsisi ve kiralanması, satılmaması	Etkilenen
Politik Alan	Küresel Rekabet	Şirketlere marka yönetim eğitimleri verilmesi	Dolaylı
Politik Alan	Küresel Rekabet	Personel eğitimine daha çok önem verilmeli meslek lisesi/liseleri kurulmalı	Dolaylı
Politik Alan	Küresel Rekabet	Ortak satın alma çalışmaları	Doğrudan
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Siyasi yaklaşımlar geliştirilmeli	Etkilenen
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Vergi mevzuatının düzenlenmesi	Etkilenen
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Acil tanıtım grubunun kurulması	Doğrudan
Politik Alan	Küresel Rekabet	Ab uyum sürecinin hızlıca tamamlanması	Etkilenen
Politik Alan	Küresel Rekabet	Politik yaklaşımların düzeltilmesi	Etkilenen
Politik Alan	Küresel Rekabet	Acil tanıtım grubunun kurulması	Doğrudan
Politik Alan	Yatırım Ortamı	STK'lar ve meslek odaları ile birlikte gözden geçirilmeli	Etkilenen
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Devlet olarak önlem alınmalı	

Tema	Odak	Çözüm eylemleri	Paydaşlık
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Yatırım danışmanlığı için profesyonel destek	İlişkisiz
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Devlet konuyu çözecektir	İlişkisiz
Politik Alan	Küresel Rekabet	Firmalara siyasi boyutta olan bilgisi olan	İlişkisiz
Politik Alan	Küresel Rekabet	Genel kültür, günceli takip, ekonomi bülteni takip	Doğrudan
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Yatırım yapacak sektöre arsanın düşük fiyatta verilmesi	Dolaylı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Özellikle ihracat yapan firmalara teşvik	Etkilenen
Politik Alan	Küresel Rekabet	Demirbaş ülkelerle istenirse de aramızın iyi tutulması	Etkilenen
Politik Alan	Küresel Rekabet	Pazardaki potansiyel ülkeler belirlenip Türkiye'nin fiyat performans olarak ileri düzey olduğunu tanıtmak.	Dolaylı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Profesyonel analiz işletim sistemi uygulanması	Doğrudan
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Piyasa araştırma	Doğrudan
Politik Alan	Küresel Rekabet	Spesifik ürün ve/veya çıktılara mutlak markalama	Doğrudan
Politik Alan	Küresel Rekabet	Talep ve uygulama etkinliği	Doğrudan
Politik Alan	Küresel Rekabet	Benchmarking... Vb. Analiz uygulama etkin veri tabanı	Doğrudan
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Herkesle kavga etmeyi bırakmalı.	Dolaylı
Politik Alan	Küresel Rekabet	Düzenleme gerekçelerinin pozitif sonuçlara, kanıtlara dayandırılması	Doğrudan
Politik Alan	Küresel Rekabet	Oluşturulmalı, lobi(etkin)	Dolaylı
Politik Alan	Küresel Rekabet	Güçlü end için markalaşma	Dolaylı
Politik Alan	Ülke Algısı	Politik istikrar	Dolaylı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Politik istikrar	Dolaylı
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	Politik istikrar	Dolaylı
Politik Alan	Ülke Algısı	Uygun pazar seçmek	Doğrudan
Politik Alan	Ülke Algısı	Tüm dünyaya yönelmek	Dolaylı
Politik Alan	Ülke Algısı	Son kullanıcıyı bulmak	Doğrudan
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Son kullanıcıyı bulmak	
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Marka oluşturmak ve tanınmış markaları satın almak	Etkilenen
Politik Alan	Küresel Rekabet	Kendi markamı kurmak	Dolaylı
Politik Alan	Küresel Rekabet	Üretim miktarını arttırmak	Doğrudan
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	Ciddi yaptırımlar getirmek	Doğrudan
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Kararlı siyasi politika	Doğrudan
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Seçimlerin zamanında yapılması	Doğrudan
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Bürokrasinin rahatlatılması	Doğrudan
Politik Alan	Küresel Rekabet	Markalaşmaya önem verilmesi	Doğrudan
Politik Alan	Küresel Rekabet	Genelde problem olduğunda firmalar kuvvetli bir şekilde ürünlerinin arkasında olmalı	Doğrudan
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	Ayrıntılı bir şekilde ticari anlaşmaların irdelenmesi	Doğrudan
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	İkincil bir denetleme olması	Doğrudan
Politik Alan	Ülke Algısı	Mevcut ilişkiler üzerinden açılım	Doğrudan
Politik Alan	Ülke Algısı	Vergide sadeleştirme ve uyum	Doğrudan
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Pazar ürün çeşitliliğine çalışma	Doğrudan
Politik Alan	Küresel Rekabet	Kalite ve sunum odaklı rekabet	Doğrudan
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	Hedef pazar ve müşteri seçimi ve anlaşmalar yapılabilir	Doğrudan
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	Müşteriye gitmek	Doğrudan
Politik Alan	Ülke Algısı	Daha iyimser açıklamalar	Doğrudan
Politik Alan	Ülke Algısı	Algıyı reklamlarla-lobilerle düzeltmek	Doğrudan
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Gören ortamının algısı düzeltilmeli	Doğrudan
Politik Alan	Yatırım Ortamı	STK'larda beraber çalışmak	Doğrudan

Tema	Odak	Çözüm eylemleri	Paydaşlık
Politik Alan	Küresel Rekabet	Yatırımcıların tercihini Türkiye'den kullanmaları için teşvikler artmalı	Dolaylı
Politik Alan	Küresel Rekabet	Katma değerli üretim	Doğrudan
Politik Alan	Ülke Algısı	Problemler üzerine gidilirse iyi olur	
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Problemler üzerine gidilirse iyi olur	
Politik Alan	Küresel Rekabet	Problemler üzerine gidilirse iyi olur	
Politik Alan	Ülke Algısı	Yurtdışında lobi ve basın faaliyetleri	Doğrudan
Politik Alan	Ülke Algısı	Sistem ve uygulama gözden geçirilmeli	Doğrudan
Politik Alan	Ülke Algısı	Eğitim ve kültür	Doğrudan
Politik Alan	Küresel Rekabet	Sektör strateji değişimi	İlişkisiz
Politik Alan	Küresel Rekabet	Eğitim destekleri	İlişkisiz
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Hukukun dünya standartları seviyesine çıkarılması	
Politik Alan	Küresel Rekabet	Ülke acilen komşularla arasını düzeltmesi	
Politik Alan	Ülke Algısı	Komşularla barışmak	Doğrudan
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Hukuk sistemi	Doğrudan
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	Hukuk sistemi	Doğrudan
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Tahsis ve kiralama yöntemi	Doğrudan
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Hukukun işler hale getirilmesi	Doğrudan
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Mahkemelerimizin adil karar vermesi	Doğrudan
Politik Alan	Küresel Rekabet	Ar-ge'lerin hızlandırılması	Doğrudan
Politik Alan	Küresel Rekabet	Orta büyüklükteki işletmelerin büyük işletmelere dönüşmesi	Doğrudan
Politik Alan	Ülke Algısı	Algıları değiştirmek için medyanın olumlu yanlarını göstermek	Doğrudan
Politik Alan	Ülke Algısı	Güvenlik sorunlarını ortadan kaldırmak	Doğrudan
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	Hukuktaki cezai şartlar olmalı	Doğrudan
Politik Alan	Ülke Algısı	Aktif yurtdışı medya yönetimi	Etkilenen
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Kanunların herkese eşit ve uygulanabilirliği	Etkilenen
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Doğru ve adaletli atamalar	Etkilenen
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Doğru ve adaletli atamalar	Etkilenen
Politik Alan	Küresel Rekabet	Eğitim	Etkilenen
Politik Alan	Ülke Algısı	Top yekûn güvenilir bir ülke olduğumuzun algısının iyi yönetilmesi	Dolaylı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Enerji ve akaryakıtların sanayii için ayarlanması	Dolaylı
Politik Alan	Küresel Rekabet	Güçlü ekonomi için güçlü politika ve istikrar	
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Belirsizliğin azalması	Doğrudan
Politik Alan	Yatırım Ortamı	En büyük sermayemiz ve geleceğimiz olan gençlerimizi çok iyi eğitmek ve yönlendirmek	Etkilenen
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Devlet düzeyinde ve özellikle firmalar düzeyindeki ilişkilerde çok yetkin elemanları kullanmak	Etkilenen
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Mali politikaları gerçekçi olarak düzenlemek	Etkilenen
Politik Alan	Küresel Rekabet	Kaynaklarımızı mümkünse geliştirmek	Etkilenen
Politik Alan	Küresel Rekabet	Firmaların bu amaç için alt yapı, istihdam yapılarını geliştirmesi	Etkilenen
Politik Alan	Küresel Rekabet	Bürokrasiyi politik tercihlere göre değil yetkinliğe göre yapılmasını dernekler vasıtası ile zorlama	Etkilenen
Politik Alan	Ülke Algısı	Devlet garantör olabilir	Dolaylı
Politik Alan	Ülke Algısı	İyi bir tanım yapılmalı	Dolaylı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Devlet yer belirlemelidir	Dolaylı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Enerjide makul rakamlar oluşmalı	
Politik Alan	Yatırım Ortamı	İhtiyaç duyulan meslek gruplarına yönelik eleman yetiştirilmelidir	Doğrudan

Tema	Odak	Çözüm eylemleri	Paydaşlık
Politik Alan	Küresel Rekabet	Türkiye'de üretilmeyen hammadde ve kimyasallara vergi tümünden kalkmalı	Doğrudan
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Hukuk reformu, adil şeffaf sistem	Etkilenen
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Stabil ve sürdürülebilir vergi	Etkilenen
Politik Alan	Küresel Rekabet	Etkin lobi çalışmaları	Etkilenen
Politik Alan	Küresel Rekabet	Proaktif uluslararası pazarlama	Etkilenen
Politik Alan	Ülke Algısı	Ülke algısını yurtdışı terimlerle güçlendirilmeli	Doğrudan
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Mevzuat durağan hale gelmeli bürokraside liyakat esas alınmalıdır	İlişkisz
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	Uluslararası mevzuat anlaşma tercihi ticaret anlaşmalarına dönüştürmek	İlişkisz
Politik Alan	Ülke Algısı	Türk tanım ajansı iyi çalışması	Doğrudan
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Bunu hükümetin değerlendirmesi	Doğrudan
Politik Alan	Küresel Rekabet	Eğitimlerin hızlandırılması	Doğrudan
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	Uluslararası çalışmaların artması	Doğrudan
Politik Alan	Ülke Algısı	Birlik veya dernekler aracılığıyla uzmanlara eğitim verilmesi	İlişkisz
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	Gümrük birliğinin güncelleme devam etmektedir.	Dolaylı
Politik Alan	Ülke Algısı	Niş işlere gözetmek	Dolaylı
Politik Alan	Ülke Algısı	En iyi kalite için çalışmalı	İlişkisz
Politik Alan	Ülke Algısı	Daha fazla siyasi ve ekonomistler	İlişkisz
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Sanayi arsaları uygun şartlar almalı	İlişkisz
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Uzun vadeli finansman ve vergilendirme	İlişkisz
Politik Alan	Küresel Rekabet	Yüksek kalite niş iş. İyi fiyat	Dolaylı
Politik Alan	Küresel Rekabet	Niş teknolojik işleri arttırmak	Dolaylı
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	Ticari anlaşmaların artırılması	İlişkisz
Politik Alan	Ülke Algısı	İhracat ürünlerinin denetiminin uygulanması	Etkilenen
Politik Alan	Ülke Algısı	Türk malı algısının iyileştirilmesi	Dolaylı
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	Hedef ülkelerle STA yapılması	Etkilenen
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Çoğaltılmalı	
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	Yenilenmeli	
Politik Alan	Ülke algısı	Markalaşma	Dolaylı
Politik Alan	Ülke Algısı	Doğru prensip politikanın belirlenmesi faiz verilmemesi	Dolaylı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Adalet reformu siyasi reform	
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Sanayi reformu her şeyin salt ihracata yönlendirilmesi	
Politik Alan	Küresel Rekabet	Tercihimizi yapmalıyız(ucuz mu kaliteli mi)?	
Politik Alan	Küresel Rekabet	Dış temsilcilere bu birimlerin kurulması	
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	Dış temsilcilerin görev- sorumluluklarının artırılması	
Politik Alan	Ülke Algısı	Bu algıyı değerlendirmek için ürünlerimizin kaliteli ürün olduğu tanıtılmalı	Dolaylı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Yurt dışı tanıtımı yapılmalı	Dolaylı
Politik Alan	Küresel Rekabet	Büyük siparişleri karşılayacak ortaklıklar kurulmalı	Dolaylı
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	STA'larının artırılması ve AB'NİN STA'na Türkiye'de dahil edilmesi	Dolaylı
Politik Alan	Ülke Algısı	Siyasilerin çözümü	Doğrudan
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Devlet politikası	Doğrudan
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	Devlet politikası	Doğrudan
Politik Alan	Ülke Algısı	İkili ilişkiler düzeltilmeli ve Türkiye pazarı cazip hale getirilmeli	Etkilenen
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Yurtdışına fabrika açan firmalar da Türkiye hükümeti tarafından desteklenmeli	Dolaylı

Tema	Odak	Çözüm eylemleri	Paydaşlık
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Devlet yatırımcıyı koruyacak bir kur sabitleme programı yapılmalı	Dolaylı
Politik Alan	Küresel Rekabet	Türkiye kauçuk pazarında verisel ve istatistiksel çalışma yapılmalı	Dolaylı
Politik Alan	Küresel Rekabet	Daha niş ürünler üretilebilmeli bu konuyla ilgili gerekli devlet desteği sağlanmalı (teknoloji yatırımı için)	Dolaylı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Teşvik bölgelerinin gözden geçirilmesi "lojistik olarak daha güvenli ve yakın bölgeler"	Dolaylı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Döviz dalgalanmaları ve faizler için düzenlenme yapılması	Doğrudan
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Millileştirme projelerinin artması	Etkilenen
Politik Alan	Küresel Rekabet	İhracatçılar toplanıp tutabilir	Dolaylı
Politik Alan	Küresel Rekabet	Türkiye politika durumunun değişmesi	Dolaylı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Devletin teşvik bölgelerinin merkeze yaklaşması	Dolaylı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Doğalgaz elektrik fiyatlarının sürekli yüksek olması	Doğrudan
Politik Alan	Yatırım Ortamı	ÖTV vergilerinin kaldırılması	Doğrudan
Politik Alan	Küresel Rekabet	Türkiye'nin politik durumu düzeltilmesi	Dolaylı
Politik Alan	Küresel Rekabet	Ab de olmaları Türkiye için büyük risk	Dolaylı
Politik Alan	Küresel Rekabet	Yurtdışında ortak depoların kurulması	Dolaylı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Batıya kaydırılmalı	Dolaylı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	TL ye çevrilmeli	Dolaylı
Politik Alan	Küresel Rekabet	İhracat firmalarına veya OSB firmalarına teşvikli enerji	Doğrudan
Politik Alan	Küresel Rekabet	Ortak depo kurulması	Doğrudan
Politik Alan	Küresel Rekabet	Katma değere göre ihracat teşviki	Dolaylı
Politik Alan	Ülke Algısı	Bankacılık sektörünün teminat altına şirketleri almaları lazım	Dolaylı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Büyük şehirlerde teşvik olmalı	Dolaylı
Politik Alan	Küresel Rekabet	Fuar destekleri artırılmalı.	Dolaylı
Politik Alan	Ülke Algısı	İstikrarın sağlanması ve güvenin artırılması, iyi tanıtım	Etkilenen
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Teşvik kapsamındaki OSB'LERİN sayısının artırılması	Etkilenen
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Sanayiciler farklı faiz almalı	İlişkisiz
Politik Alan	Küresel Rekabet	Sanayiye dağıtılan enerjinin maliyetinin düşürülmesi	İlişkisiz
Politik Alan	Küresel Rekabet	Kimya sanayinin geliştirilmesi	Dolaylı
Politik Alan	Küresel Rekabet	Bu merkezin vizyon ve misyonun devlete anlatılması	Doğrudan
Politik Alan	Ülke Algısı	Lobiler, TV ve sosyal medya	Doğrudan
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Yatırıma özel faizler	
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Nükleer enerji	Dolaylı
Politik Alan	Yatırım Ortamı	ÖTV oranları	Etkilenen
Politik Alan	Küresel Rekabet	Tren ve gemi	Doğrudan
Politik Alan	Küresel Rekabet	Kooperatifleşilebilir	Dolaylı
Politik Alan	Ticari Anlaşmalar	Olumlu ilişkiler kurulmalı	Dolaylı
Politik Alan	Ülke Algısı	Tanıtımların daha iyi kullanılması	Doğrudan
Politik Alan	Yatırım Ortamı	Devlet ile işbirliği yapılmalı	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Özel danışmanların akredite olması doğru bilgilendirme için	Doğrudan
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Çözüm getiricilere ulaşmak	Doğrudan
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Devletin toplu eğitimini sağlamak	Doğrudan
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Firmalara proje-teşvik-hibe bilen eleman tahsis etmek	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Firmaları cezbeden eğitimler organize etmek	Dolaylı

Tema	Odak	Çözüm eylemleri	Paydaşlık
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Sanayi bakanlığı ile belli ürünlerde efektif teknoloji seviyesini OECD tanımının üzerinde tanınmasını sağlamak	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Dâhil edilmeli	Doğrudan
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Maliye ve çevre bakanlığına baskı yapılmalı	Doğrudan
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Maliye bakanlığına bildirim yapılmalı	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Uzun olmalı	Etkilenen
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Makul hale getirilmeli	Etkilenen
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Oranlar ve vadeleri STK'LAR ile belirlenmeli	Etkilenen
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Azaltılmalı	Etkilenen
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Eylem	Etkilenen
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Eylem	Etkilenen
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Daha açık anlaşılabilir bilgi föylerinin oluşturulması	Dolaylı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Eğitim	Etkilenen
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Açıklanmalı	Etkilenen
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Mevzuatı iyi bilen okuduğunu anlayan personel eksikliği	Dolaylı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Okumayı ve anlamayı bilmek lazım	Dolaylı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Sadeleştirip anlaşılır yapılmalı	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Ücretsiz eğitim verilmeli	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Azaltılıp kolaylaştırılması	Doğrudan
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Eğitim çalışması	Doğrudan
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Bilgilendirme çalışması	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	İç-dış gerekliliklerin analizi	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Üretimi ihracat ve ithalat teşvikleri odaklı olup çalışması ve etkinliğinin değerlendirilmesi	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	İhtiyaç ve beklentiye dair polivalans odaklı niteliklilik sağlama	Doğrudan
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Alternatifli kurum/kuruluş takibi ve aktifleştirilmesi	Doğrudan
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Bankaların teşvike destek programları için etkin kullanımını sağlaması	Doğrudan
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Toplam ve	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Devlet tarafında kauçuk firmalarına özel teşvik verilmesi	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Teferruatlı bilgilendirme yapılmalı	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Karalı istikrarlı politik olmalıdır	Doğrudan
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Kauçuk sektörüne özgül vergi indirimi	Doğrudan

Tema	Odak	Çözüm eylemleri	Paydaşlık
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Düzenlemelerin dinamik olarak iyileştirilmesi	
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	İhracat yapan firmalara daha öngörülü olunmalıdır	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Bilen kişiler koordineli çalışmalıdır.	Doğrudan
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Daha sade ve uzun dönemleri kapsamalı	Doğrudan
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Mali tablolara göre proje bazlı fonlama	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Firmalarda ilgili bölümlerin daha güçlendirilmesi	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Politik düzenlemeler	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Kuruluş ve bankaların ilgili prosedürlerinin revize edilmesi	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Gerekliliğe göre teşvik ve mevzuat güncellemeleri takip edilmeli ve uygulama esaslı etkinlik takip edilmeli	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Gerekliliğe göre teşvik ve mevzuat güncellemeleri takip edilmeli ve uygulama esaslı etkinlik takip edilmeli	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Toplam fayda analizi yapılmalı	Dolaylı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Ulaşılabilirliğin/anlaşılabilirliğin sağlanması gerekiyor	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Çoklu görüşmeler	Doğrudan
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Bakanlık	
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Hükümet	Doğrudan
Mevzuat	Tarifeler	Hükümet	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Sektöre yönelik çalışma yapılmalı	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Satıştan KDV tahsil sistemine geçmek	Doğrudan
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Prosedürleri ele almak	Dolaylı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	MB. ile çalışması	Doğrudan
Mevzuat	Tarifeler	Bakanlıklarla/tim ile çalışmak	Dolaylı
Mevzuat	Tarifeler	Sektöre girişleri alınmalı	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Denetim!	Dolaylı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Değerlendirmeler ve kıyaslamalar	Dolaylı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Yurtdışı para aktarımının vergilendirilmesi	Doğrudan
Mevzuat	Tarifeler	Ab/Almanya uygulaması	Doğrudan
Mevzuat	Tarifeler	Yapabilecek şirketlerin kendilerine bırakılması	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	İyileştirilmeli	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Hızlandırılmalı aynı sahada yapılmalı	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Yeniden düzenlenmeli	Doğrudan
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Orta yüksek ayrıştırılmalı	Doğrudan
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Yatırım kredileri 10-15 yıl olmalı, Eximbank kredileri 3 yıla çıkarılmalı	Doğrudan

Tema	Odak	Çözüm eylemleri	Paydaşlık
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Eximbank kredilerinin doğrudan ve teminata dayalı olması	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Yurtdışı toplu alımların yapılışı	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Eximbank kredileri geri ödeme sürelerinin uzatılması	Dolaylı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	KDV'lerin erken ödenmesi	Doğrudan
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	KOSGEB'in işletmelere daha yakın olması	
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Üretim kredi faizlerinin düşürülmesi	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Teşviklerin meal atılması	Dolaylı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	İthalat için teşvik çıkarılması	Doğrudan
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Yeterli miktarı araştırmalı	
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Riski yöneten bankacılar	Doğrudan
Mevzuat	Tarifeler	Çin'den gelen malzemelerin gözden geçirilmesi	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Ben yaptımçılıktan uzak durularak açık ve şeffaf çalışma	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Dernekler ve ticaret odalarından direkt bilgilendirme	Doğrudan
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Uygulamadaki yanlışlıklar	Doğrudan
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Doğru tanım	Etkilenen
Mevzuat	Tarifeler	Kopyala-yapıştırardan ziyade firmalar ile birlikte çalışma yapılması	Doğrudan
Mevzuat	Tarifeler	Yurtiçinde üretilmeyen kimyasallara teşvikler	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Teşvik incelemelerinin daha özenli yapılması	İlişkisiz
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Uygulamanın gözden geçirilmesi	İlişkisiz
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Kapsayıcı ve tanıtıcı uygulamalar	İlişkisiz
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Bu konuda düzenleme yapılmalıdır.	Doğrudan
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Vergi kurulunda uzman ÖTV inceleme birimi oluşturulmalıdır.	Doğrudan
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	ÖTV genel tebliğinde düzenleme yapılmalıdır.	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Kapsama alanı genişletilmeli	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Kredi ve hibe limitleri arttırılmalı	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Eşit dağıtılmalı	
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Keyfi uygulamalar kalkmalıdır	
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Kesinlikle üreticiden kaldırılmalıdır	

Tema	Odak	Çözüm eylemleri	Paydaşlık
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Kesinlikle kaldırılmalıdır	
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Devlet müdahale etmeli	
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	İthalatçıya da destek vermelidir	
Mevzuat	Tarifeler	ÖTV'nin üretimden alınmaması veya iade oranının artırılması	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Sadeleştirilmeli ve tek birim altında toplanması	Dolaylı
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Çok kısa dönemlerde karar değişikliğine gidilmeli	Dolaylı
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Tebliğlere kolay erişebilecek düzenlemeler yapılmalı	Dolaylı
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Teşvikler bir bakanlık bünyesinde toplanması	Dolaylı
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Web sitelerinde basitleştirilmiş/özet anlatım	Etkilenen
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Ana prensiplerin belirlenmesi, daha çok vergi değil sanayi üretim ihracat	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Denetimlerin bilen kadro tarafından yapılması	Etkilenen
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Mevzuat öncesi her açıdan uygulamaya geçmemesi	Etkilenen
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Özel bankalara bu görevlerin tevdi edilmesi	Etkilenen
Mevzuat	Tarifeler	Sanayi temsilcileri ile görüşmeden mevzuatların yapılmaması	Dolaylı
Mevzuat	Tarifeler	Bakanlıkların başına ortak bir kontrol karar yapısının kurulması	İlişkisiz
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Uygulanan ÖTV oranının tamamını %100 oranında üretici firmalara beyana ve ispata bağlı geri ödenmesi	Etkilenen
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Teşvikler artırılmalı	Doğrudan
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Firmaların ulaşımı daha kolay hale gelmeli	Doğrudan
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Biraz daha kolaylık sağlanmalı	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Kamu-özel diyalogunun artırılması	Dolaylı
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Resmi gazetelerin takip edilmesi	Dolaylı
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	TOBB ve birliklerin bu konuda görüş toplama faaliyetlerinin etkin yönetimi	Doğrudan
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Çatı kuruluşlar tarafından firmalara bilgi akışının sağlanması	Dolaylı
Mevzuat	Tarifeler	Sektörel ihtiyaçlara dönük ilgili teşvik mekanizmasının oluşturulması	Dolaylı
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Anlaşılabilir dil kullanılması	
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Firmalara e-mail olarak yollanmalı	
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Çeşitlendirilmelidir	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Savunma sanayi çalışmalarının gizli tutulması	Etkilenen

Tema	Odak	Çözüm eylemleri	Paydaşlık
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	İş güvenliğinin artması	Etkilenen
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	TÜBİTAK desteklerinin artması	Etkilenen
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Yerli ürün milli ürün desteğinin artması	Etkilenen
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	İhracatta hedef bölgelere özellikle ihracatı arttırmak için desteklenmeli	Doğrudan
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	KOSGEB GTİP'lere uygun teşvikleri arttırmalı	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Ek vergiler gözden geçirilmeli	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Ek teşvik ve marka değeri yükseltme teşvikleri	
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Destek paketlerinin gözden geçirilmesi	
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Proje onay süreci gözden geçirilmeli	
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Proje seçimi ve değerlendirme etkileri yetkin kişilerle yapılması	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	İthalatımızın yüksek olduğu ülkelerde özel ticaret anlaşmaları yapılmalıdır	
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	TEYDEB-KOSGEB desteklerinin tekrar eskisi gibi kısıtlanmaması	
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Ar-ge merkezleri indirgenip daha verimli ve sonuç odaklı çalışmalı	
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Onay süreci kısıtlanmalı, bütçe, hedef bütçeye yakın olmalıdır	
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Daha fazla bölgeye yayılabilir	Dolaylı
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Kalıcı ve esnek çözümler alınmalıdır	Dolaylı
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Bu belgeler konusunda esneklikler olmalıdır	Doğrudan
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Projeler için kurumsal çözümler	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Tecil/terkin yeniden yapılandırılmalı	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Tarife düzeltilmesiyle hurda	Doğrudan
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	Mevzuatın iyileştirilmesi	Doğrudan
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	TEYDEB yeniden işlevselleştirilmesi	Etkilenen
Finans	Optimizasyon	Her birinde analitik yapılması	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Bankalarla çalışmamak	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Eğitim	
Finans	Optimizasyon	Bilinçlendirme	
Finans	Optimizasyon	Korkutma	
Finans	Optimizasyon	Profesyonel eğitim ve yönlendirme	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Stratejik yol haritası (sosyal, siyasi, mali haritalar)	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Firma sahiplerinin geleneksel yapıdan çıkıp strateji belirlemeleri-eğitim	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Çeşitli danışman firmalara şirket kredibilitesi analizi yaptırıp müşteriyi analiz edip satmak	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Fazla satıp hızlı büyümektense temkinli büyümeli büyüklükle gelir yönetimini optimize etmek	Doğrudan
Finans	Fonlama	Kaynakların çeşitlendirilmesi	Doğrudan

Tema	Odak	Çözüm eylemleri	Paydaşlık
Finans	Maliyet Yönetimi	ERP/MRP sistemleri	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Bütçe disiplini	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Müşteri çeşitlendirme	Doğrudan
Finans	Maliyet Yönetimi	Müşterilere teklif verilmesi esnasında dolar/Euro bazlı çalışılması	Doğrudan
Finans	Maliyet Yönetimi	Kauçuk sektörü dolar/Euro bazında çalışmalıdır	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Tüm şirketlerin bütçe planlaması yapması	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Kapasite analizlerinin mutlaka yeni alınan projelerle birlikte yenilenmesi	Doğrudan
Finans	Fonlama	Takip etmek	Doğrudan
Finans	Maliyet Yönetimi	Marka olmak	
Finans	Maliyet Yönetimi	Hesap uzmanı ile iş yapmak	
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Hammadde toplu alım	
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Enjeksiyon pres üretimi	
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Teknoloji alımı	
Finans	Fonlama	Takip işleri için firmada özel personel istihdam edilmesi	Dolaylı
Finans	Maliyet Yönetimi	Maliyeti düşürmek için farklı kaynaklardan yararlanılması	Dolaylı
Finans	Optimizasyon	Bu dengenin kurulması	Dolaylı
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Teknolojiyi ar-ge ile geliştirerek ürün elde edilmesi	Dolaylı
Finans	Optimizasyon	İşin ehillere yaptırılması	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Konuda gerekli eğitimlerin alınması	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Verimli kaynak yönetimi	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Ürün çeşitliliğini arttırmak	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Üretim dışı finansal kaynaklarında gözetimi bütçelendirilmesi	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Bütçe etkinliğinin nasıldının öğrenilmesi	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Finansal okuryazarlığın öğrenilmesi	Dolaylı
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Ürün-hizmet çeşitliliği sağlanamaz	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Para yönetiminin öğrenmesi	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Girdiden çıktıya lojistik ve satış sonrası hizmet dahil tüm projelerde balan ayarı yapılması	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	İhracat pazarı benchmarking yapılabilirliği	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Her bir proste, proses için her faaliyet adımında maliyet-verimlilik-iyileştirme analizi-marka-patent	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Teknolojiyi iyi takip edip üretim yapılmalı	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Kaliteli ve sürekli üretim yapmak	Doğrudan
Finans	Fonlama	Öz sermaye arttırabiliyoruz	Doğrudan
Finans	Maliyet Yönetimi	Yerli üretim/yatırım	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Yatırım/eğitim	Dolaylı
Finans	Optimizasyon	Yatırım ve teknolojik destek	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Değişik coğrafyalarda çalışılmalı	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Ar-ge, global işbirliği	Dolaylı
Finans	Maliyet Yönetimi	Teknolojisi yüksek makine alıp	Doğrudan

Tema	Odak	Çözüm eylemleri	Paydaşlık
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Dış ticaret artışı	Doğrudan
Finans	Fonlama	Verimsiz yatırım örnekleriyle eğitim	İlişkisz
Finans	Maliyet Yönetimi	Gereksiz yatırım yapmamak	İlişkisz
Finans	Optimizasyon	Doğru analizler, aksiyonlar	İlişkisz
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Maliyet analizlerinin doğru şekilde yapılması	İlişkisz
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Uzun dönem değerlendirmeleri	İlişkisz
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Yeni pazarlar yaratma çalışması	İlişkisz
Finans	Maliyet Yönetimi	Hammadde toplu alım	Doğrudan
Finans	Maliyet Yönetimi		Doğrudan
Finans	Maliyet Yönetimi	Vadenin düşürülmesi	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Girdi maliyetlerinin düşürülmesi	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Ölçek büyütme	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Kazancın finansa aktarılması- dışarı çıkarılmaması	Etkilenen
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Doğru pazar araştırması ve destek	Etkilenen
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Mühendislerin desteklenmesi	Etkilenen
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Konu tam anlamıyla bilgilendirmeler	Etkilenen
Finans	Optimizasyon	Paydaş firmalara eğitim verilmesi	Etkilenen
Finans	Optimizasyon	Uluslararası pazarlama aktivitesine önem verme	Etkilenen
Finans	Optimizasyon	Etkin analiz	İlişkisz
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Değişik pazara ve ürünlere yönelme	Dolaylı
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Markalaşmaya yönelim	İlişkisz
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Uzun vadeli politikalar üretimi	İlişkisz
Finans	Optimizasyon	Teknik yetkinliği olan satın alımcılar istihdam etmek	İlişkisz
Finans	Optimizasyon	Ürünün pazarlanması için istihdam edilen elemanın ürünün üstün özelliklerini satın alacak tarafa anlatabilmesi çok önemlidir	İlişkisz
Finans	Optimizasyon	Faizle finansman kullanmak yerine kendi parasını sistemde tutması gerekir.	İlişkisz
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Bunun için pazar araştırması ve ar-ge yetkinliği yüksek teknik elemanlar istihdam edilmesi	İlişkisz
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Tüm riskleri içeren bir maliyet optimizasyon programı edinmeleri gerekir	İlişkisz
Finans	Fonlama	Satışı yapılan ürünlerin daha çok sayıda sektörde kullanılmasının sağlanması	Dolaylı
Finans	Maliyet Yönetimi	Firmalarda opsiyon piyasası eğitimi verilmesi	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Cfo lara future piyasa ve opsiyon piyasaları eğitimi verilmesi	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Vadelerin piyasa şartlarına bağlı olarak kısaltılması	Doğrudan
Finans	Fonlama	Uzun vadeli,3 ay, 6 ay, fonlaması planlamak, eğitim alınması	Doğrudan
Finans	Fonlama	Karların düşürülerek nakit satışlar	Doğrudan
Finans	Fonlama	Kredi kuruluşlarının bilançoları okuyarak kredi sağlamaları	Doğrudan
Finans	Maliyet Yönetimi	Forfit yapılması maliyeti sabitlemek	Doğrudan
Finans	Maliyet Yönetimi	Haksız rekabeti önlemek	Doğrudan
Finans	Fonlama	Faizlerin düşürülmesi	Doğrudan
Finans	Fonlama	Forward işleminin yasallaştırılarak geliştirilmesi	Doğrudan

Tema	Odak	Çözüm eylemleri	Paydaşlık
Finans	Fonlama	Firmaların kar paylarını dağıtmayıp öz sermayeye eklemesi	Doğrudan
Finans	Maliyet Yönetimi	Yurt dışı toplu alımlar yapılması ve devlet desteği	Doğrudan
Finans	Maliyet Yönetimi	Satışların peşin yapılması kur risklerinin iyi değerlendirilmesi	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Üretilen malzemelerin tescil edilmesi	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Sözleşmeli ve direk üretim hatlarına yönelik planlı satışlar	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Uzun süreli iş alanları yaratıp buna göre çalışılması	Doğrudan
Finans	Maliyet Yönetimi	Şeffaf maliyetlendirim yapılması	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Alacak garantileme	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Daha düzenli ve kontrollü	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	İhracatı arttırmak ve pazarı geliştirmek	Doğrudan
Finans	Fonlama	Devlet finansman imkanlarının sanayide yinelenmesi	Doğrudan
Finans	Fonlama	Devletin öncelik ederek kolay bankacılık	Dolaylı
Finans	Fonlama	Kararlılığın artırılması	Doğrudan
Finans	Maliyet Yönetimi	Her şirkette maliyet muhasebe hesabının öğretilmesinin zorunlu olması	Doğrudan
Finans	Maliyet Yönetimi	Her şirkette maliyet muhasebe hesabının öğretilmesinin zorunlu olması	Dolaylı
Finans	Optimizasyon	Kalitesizlik maliyetinin ne olduğunu öğretilmesi	Etkilenen
Finans	Fonlama	Öz kaynak banka ve teşvikler	
Finans	Fonlama	Alacak sigortası	
Finans	Maliyet Yönetimi	Tüketimi az malzemeler ve ucuz enerji temini	
Finans	Maliyet Yönetimi	Yerli hammadde çoğaltılmalı	
Finans	Optimizasyon	Yeni pazarlar bulunmalı ihracat üretim verimliliğini arttırmalı	
Finans	Fonlama	Öz sermaye birikimini teşvik etmek	
Finans	Fonlama	Oran sabitleme	
Finans	Maliyet Yönetimi	Eğitim	
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	İş yapış şekillerini stratejik planlama doğrultusunda şekillendirmek	
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Eğitim "maliyet bilinci"	
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Standartlara uygun ürün denetimi	
Finans	Fonlama	Kar marjı yüksek üretim yapmak	Doğrudan
Finans	Fonlama	Şirket yapısı sebebiyle çözüm yok	Doğrudan
Finans	Maliyet Yönetimi	Teknolojik çalışma	Doğrudan
Finans	Maliyet Yönetimi	Rekabetçi olacak şekilde maliyetleri düşürmek	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Maliyetleri düşürerek iş hacmini arttırmak	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Çok iyi bir piyasa araştırması yaparak her yıl maliyet	Doğrudan
Finans	Fonlama	İhracatçı birlikleri veya doğrudan ticaret bakanlığı ile diyalogun artırılması	Dolaylı
Finans	Optimizasyon	Optimizasyon için alternatif iş modellerinin	İlişkisiz
Finans	Fonlama	Firmalar bünyelerinde devlet desteklerini takip edecek ek birim kurulmalı	Dolaylı
Finans	Fonlama	Bakanlığımızın web sayfasında kolay destek sunumunu incelemeliler	Dolaylı
Finans	Maliyet Yönetimi	Fuarlara katılım ve yurtdışı pazar araştırma desteğinden yararlanmalılar	Dolaylı
Finans	Optimizasyon	Üniversitelerin ilgili bölümlerinden destek alınmalı	Dolaylı
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Pazar çeşitlendirmesi yapılmalı	Dolaylı

Tema	Odak	Çözüm eylemleri	Paydaşlık
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Uzun vadeli düşünülmesi	
Finans	Fonlama	Tüm sektörleri inceleyerek kauçuk adına eksiklik ya da açıkları tespit etmek	Doğrudan
Finans	Fonlama	Türkiye'nin uygun finansman araçları geliştirmesi	İlişkisiz
Finans	Fonlama	Teknoloji üreten firmalarla ilişkiler ve yakın takip	Doğrudan
Finans	Maliyet Yönetimi	Yüksek teknoloji geliştirme-alma	Doğrudan
Finans	Maliyet Yönetimi	Uzun vadeli ve uygun şartlarda tedarikçi anlaşmaları yapmak	Dolaylı
Finans	Maliyet Yönetimi	En hızlı şekilde bağımsız olmak	İlişkisiz
Finans	Optimizasyon	Sıra dışı işler geliştirilmesi için ARGE	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Yeni müşteriler ve alanlar bulmak	İlişkisiz
Finans	Optimizasyon	Tüm dünya ile iletişim ve takip	İlişkisiz
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Hırs odaklı değil akıl odaklı olmak	Dolaylı
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Tedarikçi ilişkilerini sürekli tutmak	Etkilenen
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Tüm alacaklar ve ödemeler kontrol altında olmalıdır	İlişkisiz
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Ürün çeşitliliğinin artırılması	
Finans	Optimizasyon	Kredi kart veya alacak sigortası	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Çekler teminatlı olmalı	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Planlamalar kayıtlar altında olmalı	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Aradaki kur zarar verdiği için düşülsün	
Finans	Optimizasyon	Alacak sigortası	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	ERP sistemi ile aylık bütçe kontrolü	Doğrudan
Finans	Maliyet Yönetimi	Eğitim	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Tahsilat sigortası	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	İsrafın önüne geçilirken zorunlu giderleri kısmamak	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Farklı ürün ve ülkelere yönelmek	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Alacak sigortası	Dolaylı
Finans	Optimizasyon	Pazarlama departmanının geliştirilmesi	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Bütçe hafta ve ay bazında ölçeklendirilip hedefler konulmalı	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Alacak/taahhütler arasındaki nakit dengesini sağlamak	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Bakanlık seviyesinde çözülmeli, MOODY'S gibi firmaların kredibilite puanlamalarından iyi puan alınmalı	Dolaylı
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Müşteri çeşitliliği artırılmalı, her müşteriye alternatif yaratılmalı	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Türkiye'den depodan alınması	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Alacak sigortası	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Sıfır hata ile ürün üretilmesi, yüksek kalite	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Ne kadar geç ödenirse o kadar iyi	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Politik risk	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Ürün çeşitliliğinin artırılması	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Stoka göre değil siparişe göre üretim	Doğrudan
Finans	Optimizasyon	Alacak sigortası	Doğrudan
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Herhangi bir sektör veya üründe problem olması durumuna karşı ürün çeşitliliğinin artırılması	Dolaylı

Tema	Odak	Çözüm eylemleri	Paydaşlık
Finans	Sürdürülebilir Gelir Yönetimi	Tedarik edilen ürünlerin vadelerinin arttırılarak satılan ürünlerde vadelerin düşürülmesi	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	Proses yağından ÖTV vergisinin kaldırılması	Doğrudan
Mevzuat	Üretim İhracat ve İthalat Teşvikleri	İhracat teşviklerinin verilmesi	Etkilenen
Mevzuat	Ekonomik Düzenleme ve Tebliğler	Yurtdışından hurda hammadde alımının iptal edilmesi durdurulması	Etkilenen
Mevzuat	Teşvik Kuruluşları ve Bankalar	TÜBİTAK'ın 1501 i tekrar tüm sanayiye açması	Doğrudan