

Eskişehir Sanayisinin Geleceğine Bakış

Gürcan Banger
Aralık 2009

Rekabet kuralları

- Günümüzün küresel ölçekte iş koşullarını incelediğimizde; **rekabetin yeni kurallarının** 3 ana noktada oluştuğunu görüyoruz:
 1. Verimlilik,
 2. İnovasyon (yenilikçilik),
 3. Pazarlama.



Değişen şartlar

- Geçmişte kalkınma ve büyüme stratejisi olarak kabul edilen yaklaşımlar artık geçerli değil.
- Nedir bunlar?
 1. Ucuz emek,
 2. Niteliksiz işgücü,
 3. Düşük teknoloji,
 4. İçe kapalılık, 'gelenekçi' kültür,
 5. Kopyacılık, taklitçilik,
 6. 'Müşteri bekleme' esaslı 'pazarlama'.



Kim rekabet eder?

- Rekabetin vazgeçilmesi gereken eski kuralları ve benimsenmesi gereken yeni kuralları kimin için geçerli?
- Kim rekabet eder?
- Kimin rekabet gücünden ya da yeteneğinden söz etmeliyiz?
- Rekabetçiliği geliştirilmesi gereken kim?



Ülkeler mi?

- Küreselleşmiş olan dış ticarete rekabet edenler, **ülkeler değil**.
- Bu nedenle rekabet kuralları, ülkeler bazında geçerli değil.
- Ülkelerin rekabet gücü (ulusal rekabet gücü), sadece bir sonuç olarak ortaya çıkıyor.



Bölgeler ya da kentler mi?

- Küresel ya da bölgesel anlamda rekabet edenler, **bölgeler ya da kentler de değil.**
- Bölgesel rekabet ya da kentsel rekabet gücü göstergeleri de mevcut ekonomik ilişkilerin sonuçları olarak ortaya çıkıyor.



Kim(ler)?

- Hangi ölçekte olursa olsun; birbirleriyle rekabet edenler, ekonomik işletmeler yani **şirketler**dir.
- Rekabetin değişmesi gereken eski ve benimsenmesi gereken yeni kuralları şirketler için geçerlidir.
- Rekabet gücünden söz etmemiz gerekenler şirketlerdir.



Ülke, bölge ya da kent?

- Ülke, bölge ya da kentin koşulları, bir şirketin rekabet gücünü destekleyen veya engelleyen (uzak - yakın) dış çevre şartlarını oluşturur.
- Bir çevrede yaşayan şirket, elbette bundan olumlu ya da olumsuz etkilenir.
- Ama her durumda **rekabet edecek olan şirketin kendisidir.**



Rekabetçi sektörler?

- Küresel çağa uygun olmayan yaklaşımlardan birisi, '**rekabet üstünlüğü olan sektörler**' konusudur.
- Endüstrilerin hızla yer ve içerik değiştirdiği bir dönemde yaşıyoruz.
- 'Sektörel rekabetçi üstünlük' yerine gelişime açık **temel yetenekler ve yetkinlikler**den açısından bakmak daha doğru olur.



Bölgesel / kentsel yön

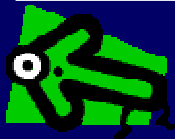
- Rekabet etmesi gerekenler, şirketler olmakla birlikte sanayinin gelişimi açısından bir bölge ya da kent için de söyleyeceklerimiz olmalı.
- İlk söylenecek olan, bölge ya da kent için belirlenmesi gereken **ilerleme yönü** olgusudur.
- Bu yön sayesinde stratejileri ve hedefleri belirlemek mümkün olacaktır.

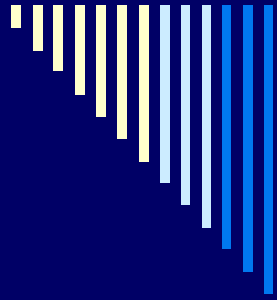


Yön tabelaları

- Günümüz dünyasında başta sanayi olmak üzere ekonominin ve şirketlerin **yön tabelaları** şunlardır:

1. Markalaşma,
2. İnovasyon (yenilikçilik ekonomisi),
3. Outsourcing (strategic outsourcing),
4. Offshoring.





Tabelalara dikkat etmek...

- Bu yön tabelalarını dikkate alarak strateji ve hedef belirleyen ekonomik yapıların;
 - kalıcılık,
 - krizlere ve risklere karşı dayanıklılık,
 - sürdürülebilir istikrarlı büyüme,
 - yüksek kârlılık
- gibi hususlarda başarılı olduğu gözleniyor.

Dünya durumu

□ Dünya ekonomisinde şu olguları gözlüyoruz:



1. Çin'in üretim sektörlerindeki yükselişi,
2. Hindistan'ın hizmet sektörlerindeki yükselişi,
3. Çin ve Hindistan'ın ucuz emeği değerlendirilmesi ve bunun bir süre daha devam edecek görünmesi,
4. Bilimsel ve teknolojik bilginin artışı,
5. Birim üretim içinde teknolojinin artan oranı,
6. Üretim için eğitim ve yaşam boyu sürekliliği ihtiyacının artışı,



Dünya durumu

7. Yenilikçiliğin yaygınlaşması, yenilikçilik ekonomisinin öne çıkması,
8. Kaynak verimliliğinin (örneğin enerji verimliliğinin) tasarım ve üretim süreçlerinde bir kriter olarak daha fazla yer alması,
9. Üretimde işbölümünün küresel hale gelmesi (outsourcing ve offshoring),
10. Küresel işbölümünün başta kalite alanında olmak üzere standartlaşmayı ve sertifikasyonu zorunlu hale getirmesi,
11. Temiz enerji ve temiz teknoloji yönelimi.



Türkiye'nin durumu

□ Küresel referans noktasında Türkiye baktığımızda ise şunları görüyoruz:



1. AB ülkeleriyle yakınlığımız (aynı saat dilimi içinde olmamız),
2. AB ülkelerine ulaşım ve erişimde kolaylıklar,
3. Yüksek sosyal yaşam endekslerine sahip İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa ve Eskişehir gibi gelişmiş kentlerin varlığı,
4. Ortadoğu ile Kuzey ve Doğu Afrika ülkelerine, Rusya ve Türkî Cumhuriyetlere ulaşım imkânı,



Türkiye'nin durumu

5. Ülkemizde Avrupa ülkelerine oranla daha düşük (altıda bir) olan işgücü ücretleri,
6. Ortadoğu ile Kuzey ve Doğu Afrika ülkelerine, Türkî Cumhuriyetlere oranla daha yüksek olan mühendislik, tasarım ve üretim yetenekleri ve teknolojik kapasite,
7. Otomotiv, tekstil / konfeksiyon, beyaz eşya ve inşaat gibi sektörlerde kaliteli ürün ve hizmet üretimi deneyimi.



Eskişehir'in durumu

- Sanayi şirketlerinin dış çevresi olarak Eskişehir'e bakıldığında şunlar gözlenmektedir:



1. Nitelikli bir altyapıya sahip Organize Sanayi Bölgesi'nin varlığı,
2. Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nin varlığı,
3. Kentsel ekonomi ve sanayi ile ilişkileri zayıf da olsa; iki üniversitenin varlığı,
4. Sosyal yaşam endeksi açısından yüksek niteliğe sahip kent ortamının varlığı,



Eskişehir'in durumu

5. Kentin ulaşım olanaklarının son yıllarda gelişme kaydetmesi; kentin ulaşım zamanı ve lojistik imkânları olarak Ankara, İstanbul ve Bursa ile yakınlaşması,
6. Trakya, İstanbul, İzmit ve Bursa'da sınai doluluk oranının ve yapılacak yatırım maliyetlerinin (Eskişehir lehine olacak biçimde) artması,
7. Eskişehir sanayi şirketlerinin tek bir sektöre veya ürüne odaklanmamış olması; ürün ve hizmet çeşitliliği,



Eskişehir'in durumu

8. Şirketlerin yurt dışı ve içi fuarlara katılmakta istekliliği,
9. ESO'nun iyi niyetli çalışmaları; SANGEM'in kurulmuş olması,
10. Sanayinin ihtiyacı olan ara eleman yetiştirecek meslek okulunun OSB'de 2010'da faaliyete geçecek olması,
11. Buzdolabı, fırın, ocak, kombi, soba, takım tezgâhları, (yem, gıda, beton vb gibi) özel makine, metal işleme, döküm, tuğla-kiremit, seramik, gıda üretimi gibi alanlarda yetkinlikler bulunması.



Eskişehir'in eksileri

□ Bu sayıların haricinde Eskişehir'e özgü olumsuzluklar da var:



1. Ana sanayi sayılabilecek şirket ve markaların sayıca azlığı,
2. Kamunun dinamizme ve karar verme bağımsızlığına sahip ana sanayi olmada sorunlarının ve engellerinin bulunması (Tülomsaş, Hava İkmal Bakım Merkezi),



Eskişehir'in eksileri

3. Yerel şirketlerin düşük özsermayeli yapıları,
4. Yerel şirketlerin düşük işletme sermayeli yapıları,
5. Yerel KOBİ ölçeğinin sığılı ve yetersizliği,
6. Şirketler (KOBİ'ler, kurum ve kuruluşlar) arası yetersiz iletişim,
7. Tanıtım ve pazarlama yetersizliği,



Eskişehir'in eksileri

8. Sanayi işletmelerinin organizasyon yapısı, kurumsal yönetim, finansal yönetim, (para – banka yönetimi), tedarik zinciri yönetimi ve maliyetlendirme, stratejik planlama, bütçeleme, pazarlama, ölçme / izleme / değerlendirme, kalite yönetimi gibi alanlarda yetersizlikleri,
9. Taklitçilik ve kopyacılık üzerine kurulu kolaycılık eğilimi; buna bağlı olarak teknolojik riskleri öngörememe durumu,
10. Şirketlerin tasarım alanında 'birlikte çalışma' yetersizlikleri,



Eskişehir'in eksileri

11. İnovasyon, ar-ge ve ür-ge bilinci yetersizliği; inovasyon becerilerinden yoksunluk,
12. Düşük teknoloji kullanımı; teknolojik olarak geri kalma riskinin yükselişi,
13. Küresel gelişmeler karşısında bilgisizlik, kayıtsızlık ve öngörüsüzlük,
14. Yerel yönetimlerin sanayiye olan ilgisizliği, kayıtsızlığı ve zaman zaman hasmane tavırları,
15. İşbirlikleri ve kümelenmelerin oluşmasını engelleyen sosyal sermaye yetersizliği; bundan kaynaklanan diğer sorunlar,



Eskişehir'in eksileri

16. Yeni / yenilikçi kabul edilen bazı sektörler konusunda beklentilerin aşırı abartılarak yanlış yönlenmelere neden olan 'şehir efsaneleri' haline gelmesi,
17. Kamu kurumlarının ve üniversitelerin test laboratuvarları veya akreditasyon merkezleri gibi yapıları oluşturmakta isteksizliği; KOSGEB laboratuvar hizmetlerinin yetersizliği; genel anlamda laboratuvar eksikliği ve yetersizliği,



Eskişehir'in eksileri

18. Eskişehir'in sınai yatırıma konu olabilecek envanterinin (potansiyelinin) gerekli biçimde yurt dışı ve içinde tanıtılıp duyurulamaması; kurum ve kuruluşların tanıtım konusundaki kayıtsızlığı veya ataleti,
19. Özellikle bazı il ve ilçeler ile kimi işletmelerin kayıt dışı esaslı haksız rekabeti; bu alanda yeterli mücadele verilmiyor olması,
20. Kentte paylaşılmış bir sanayi vizyonunun olmaması,



Eskişehir'in eksileri

21. İşletme sahip veya yöneticilerinin finansal izleme, analiz, değerlendirme ve raporlama konularındaki yetersizlikleri; finansman alanındaki bilgi ve deneyim eksiklikleri,
22. Muhasebe ve mali müşavirlik firmaları ile danışmanlık kuruluşlarının sanayi işletmelerini yönlendirmedeki eksilik ve zayıflıkları,
23. Sağlıklı bir sanayi envanterinin bulunmaması,
24. Yabancı ve yerli yatırımcılar için bir çekim iklimi / odağı oluşturulamamış olması.



Gelecek tasarımı

- Eskişehir'in ekonomik başarısı için rekabet edecek olan şirketlerdir.
- Bu nedenle; iyileştirme ve geliştirme için tespit edilecek stratejilerin; bölgesel ve yerel sınıai şirketlerin organizasyon, iş modeli, teknoloji, kurumsal kültür ve pazara erişimlerinde gerekli değişim, dönüşüm ve açılımı sağlaması gerekir.



Gelecek tasarımı

- Eskişehir sanayisinin geleceğinin yaratılmasına ilişkin **stratejiler**;
 1. Kurumsal iyileştirme ve geliştirmeler için şirketlere yön göstermeli; onların vizyonlarının oluşmasına katkı koymalı,
 2. Şirketlerin uzak – yakın çevre şartlarını iyileştirerek onlar için uygun büyüme iklimi hazırlamalıdır.



Gelecek tasarımı

- Eskişehir sanayisinin geleceğinin oluşması için belirlenecek **stratejiler**;
 1. mevcut avantajları geliştirici,
 2. eksiklikleri tamamlayıcı,
 3. zafiyetleri giderici,
 4. tespit ve tatmin edilmemiş 'müşteri' ihtiyaçlarının belirlenip niş pazarların oluşmasına yönelik,
 5. firma bazında kalıcılığı, katma değeri artışı ve büyümeyi sürdürülebilir kılan
- nitelikte olmalıdır.



Stratejiler

□ STRATEJİ 1

- Ortadoğu, Kuzey ve Doğu Afrika ülkeleri, Rusya ve Türkî Cumhuriyetler ile komşu ülkeler için **markalı son ürün tedarikçisi** olmak.



Stratejiler

□ STRATEJİ 2

- Avrupa Birliđi ülkeleri için '**tam zamanında teslim (JIT)**' esaslı, uluslararası sertifikasyonlara sahip üretim merkezi (**outsourcing bölgesi**) olmak,



Stratejiler

□ STRATEJİ 3

- Küresel şirketlerin (ya da sanayileşmiş ülke şirketlerinin) tasarım, ar-ge ve ürge'de işbirliğine dayalı, maliyet avantajı yanında yenilik üretebilen, değer zincirinin katma değerli aşamalarını gerçekleştiren (**strategic outsourcing**) tedarikçisi olmak,

3



Stratejiler

□ STRATEJİ 4

- Küresel şirketlerin (ya da gelişmiş sanayi ülkelerinin şirketlerinin) üretim, tasarım ve ar-ge hizmetlerini gerçekleştirecekleri relokasyon bölgesi (**offshoring bölgesi**) olmak.



Ne yapmalı?

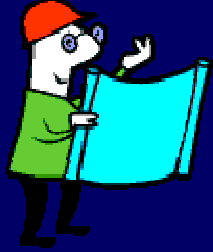
- Bu dört stratejinin yaşama geçirilmesine yönelik olarak sanayi şirketlerimizin **kısa – orta ve uzak vadede** başarması gereken işler var.
- Olumlu çevre şartlarının oluşması açısından Eskişehir Sanayi Odası ile iştiraklerine, diğer kamu kurum ve kuruluşlarına, üniversitelere ve meslek odalarına düşen işler var.



Kısa – orta ve uzak vade

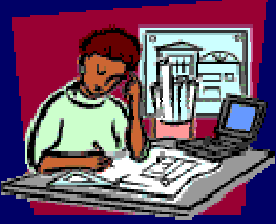
- Sayılan dört stratejinin gerçekleşmesinde şirketlerin oluşturması gereken üç unsur var:

1. 5-10 yıllık uzun döneme ait strateji eşdeğerinde hedef(ler),
2. 2 yıllık (küresel kriz sonrası) dönem hedefleri,
3. 6-12 aylık kısa döneme ait planlanmış, ayrıntılandırılmış ve bütçelenmiş **temel yetenek, yetkinlik ve niş pazar geliştirmeye** yönelik faaliyetler.



Faaliyet planı

- Eskişehir sanayi şirketlerinin öngörülen dört stratejiyi gerçekleştirmeleri için bir iş – zaman planına yerleştirilmesi önerilen faaliyetler şunlardır:



1. Sanayi şirketlerinin tek tek temel yetenek, yetkinlik ve kapasitelerini tespit eden bir **sanayi envanteri** (web sitesi vb) yapılmalı,
2. Her şirketin eksiklik ve zafiyetlerinin giderilmesine yönelik kısa – orta ve uzun vade **yetenek inşası** planlaması yapılmalı,



Faaliyet planı



3. Şirketlerin outsourcing yoluyla iş almayı düşündükleri şirketleri tespit etmeleri; onların sistem ekonomileri içinde tespit edilmemiş ve / veya tatmin olmamış ihtiyaçlarını karşılayacak ürün / hizmet öngörmeleri; bu konuda önce yetenek geliştirmeleri; daha sonra teklif oluşturmaları,
4. Eskişehir sanayisi için **enerji stratejisinin** belirlenmesi; sanayi şirketlerinde **enerji verimliliği** bilincinin ve **tasarım kriterinin** geliştirilmesi,



Faaliyet planı



5. Makine üreticileri için **'enerji verimli makine'** üretim kriteri farkındalığının artırılması; bunun son üründe marka değerini artıran bir nitelik olarak pazarlanması,
6. Makine üretimin **'temiz teknoloji ve temiz enerji'** kriterinin bir tasarım ilkesi olarak benimsenmesi ve son üründe marka değerini artıran bir nitelik olarak pazarlanması,
7. Makine üretici ve ihracatçılara yurt dışında ve içinde servis verecek **uluslararası makine teknik bakım – onarım kuruluşunun** (şirketinin) oluşturulması (teşvik edilmesi),



Faaliyet planı



8. Eskişehir Sanayi Odası tarafından üye şirketlerin ve ürünlerinin pazarlanmasına yönelik (katalog benzeri) **İngilizce aylık yayın** çıkarılması ve yurt dışında dağıtılması,
9. Eskişehir'i (özel olarak Eskişehir sanayisini) yurt içindeki ve dışındaki yatırımcılara tanıtabilecek bir **tanıtım konseyinin** kurulması; yapılandırılması, bütçelenmesi,
10. Üniversiteler veya özel sektör aracılığı ile **test laboratuvarlarının** ve **akreditasyon merkezlerinin** kurulmasının sağlanması,



Faaliyet planı



11. ESO üyesi sanayi şirketlerinin eleman ihtiyaçlarını karşılamak üzere işlev gören bir **insan kaynakları merkezinin** (örneğin SANGEM İK) kurulması,
12. Sanayi şirketleri ile yurt dışındaki iş merkezlerinin bağlantısına yönelik, İngilizce ve Almanca (Arapça ?) iletişim kurabilen bir **çağrı merkezinin** kurulması,
13. Sanayi şirketlerinin tasarım ihtiyaçlarının karşılanması için bir **tasarım ofisinin** kurulması,



Faaliyet planı

14. Şirketlerin temel yetenek ve yetkinliklerinin artırılmasına yönelik (yetenek inşası yapacak olan) eğitim programları düzenlemek üzere **SANGEM Akademi**'nin (ya da meslek okulu çerçevesinde eşdeğerinin) kurulması,
15. Akademide verilecek **eğitimler**de finans yönetimine, proaktif pazarlama tekniklerine, marka yönetimine, üretim yönetimine, yeni mühendislik yaklaşımlarına özel önem verilmesi,



Faaliyet planı



16. Eskişehir'deki üniversitelerde görevli öğretim üyelerinin SANGEM ile **ortak çalışma** imkânlarının sağlanması,
17. Üniversite üyeleri için **sanayi gezileri** düzenlenmesi,
18. Yabancı ve yerli yatırımcılar, sanayi ile ilgili ziyaretçiler için **sanayide gösteri gezileri** düzenlenmesi,
19. **Teknoloji Geliştirme Bölgesi**'nin daha yaygın tanıtımının yapılması; öğretim üyelerinin şirket kurmalarının teşvik edilmesi,

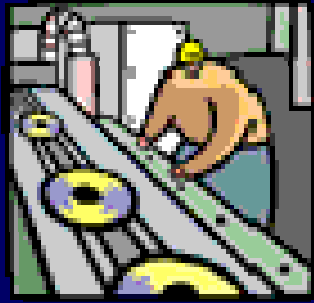


Faaliyet planı

20. Sanayi şirketlerinin **yenilenebilir enerji kaynaklarına** ve bununla ilgili teknolojiye ilgi duymalarının özendirilmesi,
21. KOSGEB, TÜBİTAK, AB ve Kalkınma Ajansı kaynaklarının daha etkili kullanılması,
22. Yabancı firmalarla sanayi şirketlerimizin biraraya gelmelerini sağlayacak (firma eşleme gibi) **organizasyonların** yapılması; bu faaliyetlerin sayısının artırılması; içeriğinin zenginleştirilmesi,



Faaliyet planı



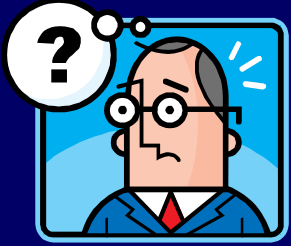
23. Organize Sanayi Bölgesi'nde **otomasyon**, sayısal kumanda ve robotik alanlarında hizmet vermek üzere gelecek vaat eden şirketlerin teşvik edilmesi,
24. Organizasyon, dış ticaret, pazarlama ve danışmanlık gibi **hizmet şirketlerinin** kuruluşunun teşvik edilmesi,
25. Sanayi şirketlerinin **e-ticaret siteleri** kurmalarının özendirilmesi,

Faaliyet planı



26. Sanayi şirketlerinin kendi aralarındaki iletişimi artırmayı hedefleyen (iş konularını hedefleyen) **facebook** türünde bir sitenin oluşturulması,
27. Sanayi şirketlerinin **ikinci el makine** donanımı ve benzerlerini alıp satabilecekleri bir **e-pazar** sitesinin Internet ortamında oluşturulması,
28. www.alibaba.com, www.kompass.com, www.oursource2india.com, ww.tradekey.com türünde e-ticaret / e-pazar / e-borsa Internet sitelerinin Eskişehir sanayi şirketlerine yönelik olarak düzenlenmesi.

Bitirirken



- Üretimde yenilikçiliğin, teknoloji kullanımının hızla arttığı, dünya pazarının acımasızca paylaşıldığı, Çin ve Hindistan tehdidinin her geçen gün büyüdüğü bir dönemde eski usullerle sanayici olmak mümkün değil.
- **Şirketlerimiz ya değişecek ya da yok olacaklar.**