

KOBİ DANIŞMANI

ÖRNEK OLAY ÇÖZÜMLEMESİ

SDD MAKİNE

ÖRNEK OLAY ÇÖZÜMLEMESİ KURALLARI (LÜTFEN OKUYUNUZ):

- Bu örnek olay kitapçığında sorumlu olduğunuz P1, P2, P3, P4 ve P5 alanlarını içeren tek bir firmaya ait örnek olaylar bulunmaktadır.
- Sınava hangi alandan giriyorsanız o bölümle ilgili olan örnek olay kısmını okuyunuz. Ardından bu kısım ile ilgili cevaplarınızı yazarak raporunuzu her alan için ayrı ayrı olmak üzere hazırlayınız.

SDD MAKİNE

İŞLETME

SDD Makine Ltd. Şti. plastik enjeksiyon kalıpları imalatı üzerine faaliyet göstermektedir. 1996 yılında Düzce’de kurulmuştur. Kuruluşunun ilk yıllarında talaşlı imalat ile makine parçaları üreten firmanın üretim faaliyetleri zaman içerisinde enjeksiyon kalıplarının üretimine doğru genişlemiştir. Otomotiv sektörüne kalıp üretimi yapan firma bölgedeki önemli oyuncularından biridir. Firmanın kurucusu ve sahibi olan Ahmet Sezgin, halen firmanın işletme müdürü olarak en yetkili kişidir. Ahmet Sezgin’in bir kızı ve bir oğlu vardır. İşletme bölümünden mezun olan kardeşler mezuniyetleri sonrasında firmada çalışmaya başlamışlardır. Ahmet Bey genellikle işletme ile ilgili önemli kararları kendi başına almakta, değişime ve yeniliklere kapalı bir tutum sergilemektedir. Bu durum farklı arayışlar içinde olan çocukları olumsuz etkilemekte ve onların planlarını hayata geçirme noktasında engel teşkil etmektedir.

SDD Makinenin müşterileri çoğunlukla Kocaeli, Sakarya ve Bursa’da bulunan ve bölgesel alanda faaliyet gösteren ana ve yan sanayi firmalarıdır. Firma bu bölgedeki müşterilerine kaliteli ve hızlı şekilde kalıp üretimi yapması ile ön plana çıkmıştır. İşletmenin planlama konusundaki başarısı ile termin sürelerini müşterileri için uygun zamanlara çekebilme yeteneği, rakiplerine karşı avantaj sağlamaktadır. Öte yandan ülke çapında otomotiv sektörünün büyüyen bir pazar olduğu göz önüne alındığında firma mevcut talepleri karşılamakta zorluk çekmektedir. Bu sebeple firmanın orta vadede büyüme, tüm Türkiye’ye ve yurtdışına hizmet verme planları vardır. Firmanın bölgedeki en yakın rakibi sektördeki ciro ve üretim miktarı açısından lider kalıp üreticisi olan X firmasıdır. İkinci sırada SDD Makine ve ardından küçük ölçekli ve rekabet gücü düşük olan firmalar gelmektedir. SDD Makine rakipleri arasında teknolojik imkanlar açısından avantajlı durumdadır. Büyüme hedefleri doğrultusunda son 5 yıl içerisinde tüm makine ve tesisat yenilenmiş durumdadır.

Pazardaki müşteriler ana ve yan sanayi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. 8 tane ana sanayi firması büyük ölçekli alım yapmaktadır ve pazarlık güçleri yüksektir. Yan sanayi firmaları arasında büyük firmalar olmakla birlikte çoğu küçük ölçekli enjeksiyon baskı üretimi yapan firmalardır.

SDD Makine firması yıllardır birlikte çalıştığı müşterilerinin de kendileriyle ilgili görüşlerini bilmek istemektedir. Çünkü az da olsa kaybettikleri önemli müşterileri olmuştur ve bunun sebepleriyle ilgili firma içinde fikir ayrılıkları vardır. Firma müşterilerine verdiği hizmeti çeşitlendirme veya müşteriye göre

düzenleme yapmak istemektedir. Ancak hangi müşteriye yönelik yatırımların ne büyüklükte yapılması gerektiğini veya hizmetin nasıl geliştirilmesi gerektiğini bilmemektedir.

Büyük otomotiv firmalarının yakın gelecekte ülke pazarında üretime geçme potansiyeli bulunmaktadır. Bunun haricinde hibrit ve elektrikli araçların ülkemizde üretilmeye başlaması ve kullanımının gelecekte yaygınlaşacağı öngörülmektedir. Pazarın genişleyeceği ve çeşitleneceği tahmin edilmektedir. Firmamız bu gibi piyasadaki değişimleri nasıl analiz etmesi ve yorumlaması gerektiğini bilmemektedir. Ayrıca pazardaki mevcut ve gelecekteki talebin nasıl gerçekleşebileceği ile ilgili talep eğilimlerini de hesaplamak istemektedir.

Sizden yukarıdaki bilgileri göz önünde bulundurarak bir rapor hazırlamanız istenmektedir.

No	İşletme Değerlendirme Kriterleri	BY NO
1*	KOBİ'nin işletme yönetimine dair mevcut durumunu analiz eder.	1*
2	KOBİ'nin gelişim evrelerini bir bütün olarak ele alıp, ekonomi ve sektör koşullarına göre değerlendirir.	2
3*	KOBİ'nin genel faaliyet yapısını inceleyerek analiz eder.	3*
4	KOBİ'nin sunduğu mal ve hizmetlerin analizini; rekabet yapısı, satıcıların yapısı, müşterilerin yapısını vb. hususları dikkate alarak yapar.	4
5	KOBİ'nin kullandığı teknolojileri analiz eder.	5
6*	KOBİ müşterilerinin demografik ve ekonomik yapısı ile davranışsal özelliklerini; anketlerle elde edilen veriler veya müşterinin veri tabanındaki kayıtlarından istatistiksel yöntemler kullanılarak tespit eder.	6*
7	KOBİ'nin muhasebe kayıtlarından işlem türleri ve hacimleri açısından müşteri verimliliklerini (maliyet etkenliği ve karlılık açısından) istatistiksel analiz yöntemleriyle tespit eder.	7
8*	KOBİ'nin faaliyette bulunduğu piyasadaki talep eğilimlerini istatistiksel yöntemlerle tespit eder.	8*
9*	KOBİ'nin faaliyette bulunduğu piyasadaki içsel ve dışsal değişim dinamiklerini piyasa araştırması teknikleri ile tespit eder.	9*
10	KOBİ'nin faaliyette bulunduğu piyasadaki ürün veya hizmetin; üretim ve satışına/sunumuna ilişkin hukuki kısıtları ilgili mevzuatlarına bakarak belirler.	10
11*	Analiz sonuçlarını bütünsel olarak ortaya koyar.	41*
12*	Analiz sonuçlarına göre KOBİ'nin sorunlu alanlarını tespit eder.	42*
13*	KOBİ ile ilgili olarak tespit ettiği sorunlu alanları önceliklendirir.	43*
14*	Tespit edilen sorun alanlarına ilişkin çözüm önerileri geliştirir.	44*
15	KOBİ'ye sunulacak hizmetlerden beklenen faydaları (ekonomik, teknik, mali boyut) belirler.	45
16*	Tespit ettiği sorunların alan uzmanlığı gerektirip gerektirmediğini belirleyerek, yönlendirme yapar.	46*
17*	Sunulan çözüm önerilerinin uygulanmasına yönelik süreçleri proje kapsam yönetimi ilkelerine göre tespit ederek, KOBİ'nin onayına sunar.	47*
18	KOBİ'ye sunulacak hizmetlerin nihai hedeflerini, beklenen faydalar ile tutarlı olacak şekilde belirler.	48
19	KOBİ'ye sunulacak hizmetlere ilişkin iş kırılım yapısını belirler.	49
20	KOBİ'ye sunulacak hizmetlere ilişkin kontrol ve izleme süreçlerini belirler	50
21*	KOBİ'ye sunulacak hizmetin kapsamında kullanılacak iç kaynakları belirler.	51*
22*	KOBİ'ye sunulacak hizmet kapsamında kullanılacak dış kaynakları (devlet teşvik ve destekleri, banka kredileri, ulusal ve uluslararası fonlar vb.) belirler.	52*
23	KOBİ'nin faaliyet yapısına özgün örgütsel yapıyı ve süreçleri geliştirir	53
24	KOBİ'ye sunulacak hizmetin uygulamasına ilişkin sürecine dair performans göstergelerini belirler.	54
25*	KOBİ'ye sunulacak hizmet sürecinde oluşabilecek riskleri ve alternatif çözüm önerilerini belirler.	55*
26	KOBİ'ye sunulacak hizmetin uygulama sürecine dair kontrol noktalarını belirleyerek, değerlendirir.	56
27*	KOBİ'ye sunulacak hizmetin sürdürülebilirliğini sağlayacak izleme ve değerlendirme sistemini belirler.	57*
28	Örnek olay analizinde tespit edilen sorun alanları, çözüm önerileri ve uygulama süreçleri ile hizmetin KOBİ'ye sağlayacağı faydayı, iletişim tekniklerini kullanarak sunar.	58

FİNANS

SDD Makine Ltd. Şti. plastik enjeksiyon kalıpları imalatı üzerine faaliyet göstermektedir. 1996 yılında Düzce’de kurulmuştur. İşletmenin finansal yönetimi firma sahibi tarafından yürütülmektedir. Ancak ön muhasebe işleri ile ilgilenen bir personel bulunmaktadır. Ayrıca firma dışından mali müşavirlik hizmeti alınmaktadır.

Firma sahibi KOBİ danışmanlığı hizmeti almak istemektedir. Zira geleceğe yönelik projeleri vardır ve ne yönde hareket etmesi gerektiği konusunda kararsızdır. Öncelikle firmanın mevcut finansal durumunu bilmek istemektedir. Bu sebeple işletmenin son yıla ait bilançosu ve gelir tablosu aşağıda verilmiştir.

BİLANÇO 31.12.2018			
AKTİFLER		PASİFLER	
I. DÖNEN VARLIKLAR	3.011.997,59	III. KISA VADELİ YABANCI KAYN.	1.894.906,91
A. Hazır değerler	178.554,23	A. Mali borçlar	1.082.429,90
C. Ticari alacaklar	732.455,80	B. Ticari borçlar	662.114,88
E. Stoklar	2.100.987,56	C. Diğer borçlar	28.474,24
		F. Ödenecek vergi ve diğer yükümlülükler	120.568,64
II. DURAN VARLIKLAR	2.286.761,33	G. Borç ve gider karşılıkları	1.319,25
D. Maddi duran varlıklar	2.273.187,18		
E. Maddi olmayan duran varlıklar	13.574,15	IV. UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	736.755,01
		A. Mali borçlar	736.755,01
		V. ÖZKAYNAKLAR	2.667.097,00
		A. Ödenmiş sermaye	200.000,00
		D. Geçmiş yıl kârları	2.038.036,82
		F. Dönem net kârı	429.060,18
AKTİF TOPLAMI	5.298.758,92	PASİF TOPLAMI	5.298.758,92

GELİR TABLOSU	2018
A. Brüt satışlar	4.685.514,66
B. Satış indirimleri (-)	48.938,00
C. Net satışlar	4.636.576,66
D. Satışların maliyeti (-)	3.685.052,65
Brüt satış kârı veya zararı	951.524,01
E. Faaliyet giderleri (-)	248.865,16
Faaliyet kârı veya zararı	702.658,85
F. Diğer faaliyetlerden olağan gelir ve kârlar	30.235,12
G. Diğer faaliyetlerden olağan gider ve zararlar (-)	2.423,60
H. Finansman giderleri (-)	165.336,41
Olağan kâr veya zarar	565.133,96
I. Olağandışı gelir ve kârlar	23.080,76
J. Olağandışı gider ve zararlar (-)	51.889,49
Dönem kârı veya zararı	536.325,23
K. Dönem kârı, vergi ve diğer yasal yükümlülük	107.265,05
Dönem net kârı veya zararı	429.060,18

Firma finansal bir durum değerlendirmesi yapmak amacıyla likidite pozisyonunu, finansal ve faaliyet kaldıraç düzeyini, varlık kullanım etkinlik düzeyini ve karlılık düzeyini bilmek istemektedir. Bu konuda aşağıdaki oranların hesaplanması istenmektedir. Ayrıca bu oranların sektör ortalamaları ile karşılaştırılması istenmektedir. Sektör ortalamaları da aşağıda belirtilmiştir. Faaliyet kaldıraç oranının bilinmesi açısından firmanın bir önceki yıla ait satış ve FAVÖK değişim rakamları belirtilmiştir. Firmanın bir önceki yıla göre satışları %7 artarken FAVÖK'ü %10 artmıştır.

	Firmamız Makina doldurunuz	SDD için	Sektör ortalaması
Cari oran			1,32
Finansal kaldıraç oranı			0,86
Faaliyet kaldıraç oranı			1,20
Alacak devir hızı			4,36
Faaliyet kârı oranı			23,80

Firmanın çapalama makinaları pazarında 1 ana rakibi ve küçük ölçekli 28 tane rakibi bulunmaktadır. Bu firmaların finansal durumu ile ilgili net bir bilgi olmamakla birlikte tahmini olarak ciroları bilinmektedir. Bu firmalar ile birlikte firmamız yerel pazarın tamamına hakimdir. Yabancı üreticiler son yıllarda pazardan çekilmişlerdir ve pazarda yerli üreticiler kalmıştır. Bu bilgilerden ve diğer bilgilerden de yola çıkarak firmamız sektöre yönelik aşağıdaki bilgileri hesaplamak istemektedirler. Ayrıca bu bilgilerden yola çıkarak bu rakipleri ile firmanın mali ve operasyonel kıyaslamasının yapılması beklenmektedir.

	2018 Toplam Satış Deęeri (Yaklaşık Deęer)	Pazar paylarını yüzdesel olarak hesaplayarak doldurunuz (%)
Rakip X şirketi	7.500.000,00 TL	
Diğer 28 rakip toplamı	18.000.000,00 TL	
Firmamız SDD Makina	4.500.000,00 TL	

Firmamız bunlar haricinde geleceğe yönelik olarak birçok projenin hazırlığı içerisindedir. Bunlardan ilki firmanın öncelikle kendi ana müşterilerine yönelik hizmet çeşitliliğini arttırarak enjeksiyon baskı işine girme projesidir. Bu proje için yüksek yatırım maliyeti ve yeni niteliklerde insan kaynağı alımına gitmesi gerekecektir. Bu projede yatırımın geri dönüşünün uzun sürmesi öngörülmektedir ancak büyük bir ciro elde edeceğinden sektör liderliği elde etmede önemli bir fırsat yakalama imkânı kazanılabilecektir. İkinci proje ise kalıp üretimine ihtiyaç duyan farklı sektörlere girebilmek amacıyla yapacağı düşük maliyetli yatırımlardır. Bu yatırımın geri dönüşünün kısa vadede olacağı tahmin edilmekte ancak firmaya büyük bir ciro katkısı yapması kısa ve orta vadede beklenmemektedir. Ayrıca yeni müşterilere ulaşılması sürecinde önemli bir pazarlama çalışması yapılması da gerekecektir. Firma bu yatırımlardan hangisini tercih etmesi konusunda kararsızdır ve yönlendirme beklemektedir.

Firmanın faaliyet gösterdiği sektörde uzun vadeli sözleşmeler pek yapılmamaktadır. Ancak sektör lideri olan rakip firmanın bir ana sanayi firması ile kalıp üretimi konusunda uzun vadeli ve maliyetleri düşüren bir anlaşma yaptığı duyumları alınmıştır. Firma bu ve benzeri anlaşmaların sektörlerindeki rekabeti nasıl etkileyebileceğini merak etmektedir. Bunun haricinde sektörde devralmalar yaşanmaktadır. Firma bu biçimdeki birleşme ve devralmalara sıcak bakmamaktadır ancak var olan sektör şartlarına göre nasıl bir yol

izlemesi gerektiğini de bilmemektedir. Bu konularda işletmemiz siz KOBİ danışmanından destek beklemektedir.

Sizden yukarıdaki bilgileri göz önünde bulundurarak bir rapor hazırlamanız istenmektedir.

No	Finans Değerlendirme Kriterleri	BY NO
1*	KOBİ'nin finansal yönetimine dair mevcut durumunu analiz eder.	11*
2*	KOBİ'nin likidite pozisyonunu, finansal ve faaliyet kaldıraç düzeyini, varlık kullanım etkinlik düzeyini ve karlılık düzeyini mali analiz tekniklerini kullanarak tespit eder.	12*
3	KOBİ'nin mali oranlarını, sektör standart oranlarına göre değerlendirir.	13
4	KOBİ'nin en yakın rakipleri ile mali ve operasyonel kıyaslamasını yapar.	14
5*	KOBİ'nin yatırım kararlarını mali açıdan değerlendirir.	15*
6*	KOBİ'nin faaliyette bulunduğu piyasadaki uzun vadeli sözleşmeye bağlı rekabet yapısını finansal analiz yöntemlerini kullanarak tespit eder.	16*
7	KOBİ'nin faaliyette bulunduğu piyasadaki birleşme/devralma eğilimlerini uygun yöntemlerle tespit eder.	17
8*	Analiz sonuçlarını bütünsel olarak ortaya koyar.	41*
9*	Analiz sonuçlarına göre KOBİ'nin sorunlu alanlarını tespit eder.	42*
10*	KOBİ ile ilgili olarak tespit ettiği sorunlu alanları önceliklendirir.	43*
11*	Tespit edilen sorun alanlarına ilişkin çözüm önerileri geliştirir.	44*
12	KOBİ'ye sunulacak hizmetlerden beklenen faydaları (ekonomik, teknik, mali boyut) belirler.	45
13*	Tespit ettiği sorunların alan uzmanlığı gerektirip gerektirmediğini belirleyerek, yönlendirme yapar.	46*
14*	Sunulan çözüm önerilerinin uygulanmasına yönelik süreçleri proje kapsam yönetimi ilkelerine göre tespit ederek, KOBİ'nin onayına sunar.	47*
15	KOBİ'ye sunulacak hizmetlerin nihai hedeflerini, beklenen faydalar ile tutarlı olacak şekilde belirler.	48
16	KOBİ'ye sunulacak hizmetlere ilişkin iş kırılım yapısını belirler.	49
17	KOBİ'ye sunulacak hizmetlere ilişkin kontrol ve izleme süreçlerini belirler	50
18*	KOBİ'ye sunulacak hizmetin kapsamında kullanılacak iç kaynakları belirler.	51*
19*	KOBİ'ye sunulacak hizmet kapsamında kullanılacak dış kaynakları (devlet teşvik ve destekleri, banka kredileri, ulusal ve uluslararası fonlar vb.) belirler.	52*
20	KOBİ'nin faaliyet yapısına özgün örgütsel yapıyı ve süreçleri geliştirir	53
21	KOBİ'ye sunulacak hizmetin uygulamasına ilişkin sürecine dair performans göstergelerini belirler.	54
22*	KOBİ'ye sunulacak hizmet sürecinde oluşabilecek riskleri ve alternatif çözüm önerilerini belirler.	55*
23	KOBİ'ye sunulacak hizmetin uygulama sürecine dair kontrol noktalarını belirleyerek, değerlendirir.	56
24*	KOBİ'ye sunulacak hizmetin sürdürülebilirliğini sağlayacak izleme ve değerlendirme sistemini belirler.	57*
25	Örnek olay analizinde tespit edilen sorun alanları, çözüm önerileri ve uygulama süreçleri ile hizmetin KOBİ'ye sağlayacağı faydayı, iletişim tekniklerini kullanarak sunar.	58

İNSAN KAYNAKLARI

SDD Makine Ltd. Şti. plastik enjeksiyon kalıpları imalatı üzerine faaliyet göstermektedir. 1996 yılında Düzce’de kurulmuştur. Firmanın firma sahibi ve iki çocuğu haricinde 24 personeli bulunmaktadır. Bu çalışanların dağılımı şu şekildedir:

- 1 kişi ön muhasebe
- 1 kişi kalite kontrol ve belgelendirme uzmanı
- 1 kişi üretim planlama
- 1 kişi kalıp tasarımcısı
- 1 kişi takım yolu tasarımcısı
- 1 kişi kalite kontrol teknisyeni
- 18 kişi CNC operatörü

Personel işleri ile genel olarak firma sahibinin oğlu ilgilenmektedir ancak insan kaynakları departmanı bulunmamaktadır. İnsan kaynaklarına yönelik faaliyetler, bordroların düzenlemesi, çalışanların sorunları ile ilgilenilmesi vb. konularla sınırlıdır. Firma sahibinin diğer çocuğu olan kızı ise satış ve pazarlama konularına yardım etmektedir.

Firma sahibi işyerine alınacak yeni personellerin kararını tek başına almaktadır. Genel olarak referans yöntemi veya mevcut çalışanların aile/arkadaş tavsiyeleri doğrultusunda personel alınmaktadır. Bu alımlarda herhangi bir kritere dikkat edilmemektedir. Ayrıca yeni gelen personel iş yoğunluğu sebebiyle derhal işe başlatılmakta, işe uyumla ilgili bir eğitime tabii tutulmamaktadır. Genel olarak ustabaşı yeni elemanların işi öğrenmesinde yardımcı rol üstlenmektedir.

Firma çalışanlarına yeni teknoloji, yeni belgelendirme çalışmaları ve benzeri öğrenme süreçleri ile ilgili herhangi bir eğitim imkânı tanımamaktadır. Bu durum çalışanların yeni süreçlere adapte olmasını geciktirmektedir. Ayrıca çalışanların işyerine yönelik aidiyet duygusunu oluşturacak ve çalışan verimliliğini arttıracak motivasyon oluşturma ile ilgili de işletmede herhangi bir bilinçli çalışma yapılmamaktadır.

İşletmedeki çalışanların huzursuz olduğu bir konu da aynı işi yapan kişiler arasında maaş farklılıklarının bulunmasıdır. Ayrıca işini olması gerektiği gibi yerine getirmeyen bazı personellerin herhangi bir yaptırımla karşılaşmadığı sorunu da çalışanlar arasında huzursuzluğa sebep olmaktadır. Bunun yanında çalışanların görevlerinde yükseltilmelerinde firma sahibinin inisiyatifiyle hareket edildiği görülmektedir ve bu kararın neye göre verildiği çalışanlar tarafından bilinmemektedir. Bu durum da çalışanların işten ayrılmasına sebep olmaktadır.

2018 yılında ortalama çalışan sayısı 24 iken işten ayrılan 6 çalışan olmuştur. İşletme bu durumun sebeplerini tam olarak analiz edebilmiş değildir.

Sizden yukarıdaki bilgileri göz önünde bulundurarak bir rapor hazırlamanız istenmektedir.

No	İnsan Kaynakları Değerlendirme Kriterleri	BY NO
1*	KOBİ'nin insan kaynakları yönetimine dair mevcut durumunu analiz eder.	18*
2*	KOBİ'nin işe alım politikalarını personel seçim kriterleri ile analiz eder.	19*
3	KOBİ'nin çalışan oryantasyonu ile ilgili süreçlerini insan kaynakları oryantasyon yönetimi teknikleriyle analiz eder.	20
4	KOBİ'nin çalışan eğitimi ile ilgili süreçlerini eğitim ihtiyaç analiz yöntemleriyle analiz eder.	21
5	KOBİ'nin çalışan motivasyonu ile ilgili süreçlerini motivasyon ölçme araçları kullanarak analiz eder.	22
6*	KOBİ'nin çalışanlarına yönelik performans değerlendirme süreçlerini, performans ölçüm kriterleri kullanarak analiz eder	23*
7	KOBİ'nin çalışanlarının görevde yükselme süreçlerini görevde yükselme ilkelerine göre analiz eder.	24
8*	Personel devir hızını analiz eder.	25*
9*	Analiz sonuçlarını bütünsel olarak ortaya koyar.	41*
10*	Analiz sonuçlarına göre KOBİ'nin sorunlu alanlarını tespit eder.	42*
11*	KOBİ ile ilgili olarak tespit ettiği sorunlu alanları önceliklendirir.	43*
12*	Tespit edilen sorun alanlarına ilişkin çözüm önerileri geliştirir.	44*
13	KOBİ'ye sunulacak hizmetlerden beklenen faydaları (ekonomik, teknik, mali boyut) belirler.	45
14*	Tespit ettiği sorunların alan uzmanlığı gerektirip gerektirmediğini belirleyerek, yönlendirme yapar.	46*
15*	Sunulan çözüm önerilerinin uygulanmasına yönelik süreçleri proje kapsam yönetimi ilkelerine göre tespit ederek, KOBİ'nin onayına sunar.	47*
16	KOBİ'ye sunulacak hizmetlerin nihai hedeflerini, beklenen faydalar ile tutarlı olacak şekilde belirler.	48
17	KOBİ'ye sunulacak hizmetlere ilişkin iş kırılım yapısını belirler.	49
18	KOBİ'ye sunulacak hizmetlere ilişkin kontrol ve izleme süreçlerini belirler	50
19*	KOBİ'ye sunulacak hizmetin kapsamında kullanılacak iç kaynakları belirler.	51*
20*	KOBİ'ye sunulacak hizmet kapsamında kullanılacak dış kaynakları (devlet teşvik ve destekleri, banka kredileri, ulusal ve uluslararası fonlar vb.) belirler.	52*
21	KOBİ'nin faaliyet yapısına özgün örgütsel yapıyı ve süreçleri geliştirir	53
22	KOBİ'ye sunulacak hizmetin uygulamasına ilişkin sürecine dair performans göstergelerini belirler.	54
23*	KOBİ'ye sunulacak hizmet sürecinde oluşabilecek riskleri ve alternatif çözüm önerilerini belirler.	55*
24	KOBİ'ye sunulacak hizmetin uygulama sürecine dair kontrol noktalarını belirleyerek, değerlendirir.	56
25*	KOBİ'ye sunulacak hizmetin sürdürülebilirliğini sağlayacak izleme ve değerlendirme sistemini belirler.	57*
26	Örnek olay analizinde tespit edilen sorun alanları, çözüm önerileri ve uygulama süreçleri ile hizmetin KOBİ'ye sağlayacağı faydayı, iletişim tekniklerini kullanarak sunar.	58

PAZARLAMA VE SATIŞ

SDD Makine Ltd. Şti. plastik enjeksiyon kalıpları imalatı üzerine faaliyet göstermektedir. 1996 yılında Düzce’de kurulmuştur. Halihazırda iş yaptığı 3 büyük müşterisi bulunmaktadır ve bu müşteriler yıllık cironun yaklaşık %90’ını sağlamaktadır. Firmanın pazarlama ve satış faaliyetleri çoğunlukla firma sahibi tarafından planlanmakta ve yürütülmektedir. Bu faaliyetler içinde müşteri görüşmeleri başta olmak üzere fuar katılımları da bulunmaktadır. Bu konuda firma sahibinin kızı yardımcı olmaktadır.

SDD Makine bölgesel müşterilere sahip olan ve çoğunlukla Kocaeli, Sakarya ve Bursa’da bulunan ana ve yan sanayi firmalarıdır. Firmanın ana müşterileri olan 3 işletmenin firmanın ürünlerine yönelik talep yapısı net olarak belli olmaması işletmenin karar verme ve planlama yapmasını zorlaştırmaktadır. Bu müşteriler büyük partiler halinde sipariş vermektedir ancak bunların düzenli bir periyodu veya garantisi bulunmamaktadır. Ayrıca müşterilerden gelen talep miktarları da belirsizlik taşımaktadır. Bir ürüne çoğu zaman planlanan adetlerde sipariş gelmeyebilmektedir.

Firmanın bölgedeki en yakın rakibi sektördeki ciro ve üretim miktarı açısından lider kalıp üreticisi olan X firmasıdır. İkinci sırada SDD Makine gelmektedir ve ardından küçük ölçekli ve rekabette geri planda olan firmalar yer almaktadır. Ancak işletme rakipleriyle ilgili ayrıntılı bir bilgiye sahip değildir. Bu durum özellikle pazarlamaya yönelik strateji geliştirmede işletmeyi zorlamaktadır ve rakiplerin analiz edilmesi önemli bir ihtiyaç olarak görünmektedir. İşletme tahmini olarak yerel pazarda %15 pazar payına sahip olduğunu düşünmektedir ancak net olarak bu konuyla ilgili herhangi bir araştırma yapılmamıştır.

Firma mevcut ve potansiyel müşterileri ile görüşmelerinde elde ettiği bilgiler doğrultusunda pazarlama stratejilerini oluşturmaktadır. Ancak bu konuda nitelikli bir araştırma yapılmadığı için müşterilerin gerçek beklentilerini ve memnuniyet seviyelerini belirlemede eksik kaldığı düşünülmektedir çünkü dönem dönem müşteri şikayetlerinde artışlar olmaktadır.

Sektördeki değişken talep eğilimleri sebebiyle özellikle yaz aylarında talep düşerken kış aylarında gelen yüksek talep yüzünden birçok iş geri çevrilmekte ve işler sıkışmaktadır. Firma bu duruma çare bulamamaktadır. Bu eğilimi önceden öngörmesini sağlayan tekniklerin kullanılıp kullanılmayacağını bilmek istemektedir.

İşletmenin geleceğe yönelik büyüme planlarında sektör çeşitlendirmeye gitme ve kalıp üretimine ihtiyaç duyan diğer sektörlerde de girmek bulunmaktadır. Ancak buna alternatif olarak firmanın halihazırda müşterisi olan firmalara başka hizmetler de sunması da mümkündür. Örneğin kalıp üretimi haricinde enjeksiyon baskı, kalibrasyon hizmetleri gibi işlere de girmesi firmaya ilave işler getirebilir. Firma bu konuda öncelikli olarak pazarı anlayabilmek açısından bölümlendirme araştırması yapmak istemektedir ancak bu konuda nasıl bir yol izleyeceğini bilmemektedir.

İşletme ürünlerini fiyatlandırmada ayrıca imaj yaratmada rekabetteki konumuna uygun karar verme konusunda sıkıntılar yaşamaktadır. Bu durum işletmeyi müşteriyi memnun etme konusunda zorlamaktadır.

Sizden yukarıdaki bilgileri göz önünde bulundurarak bir rapor hazırlamanız istenmektedir.

No	Pazarlama ve Satış Değerlendirme Kriterleri	BY NO
1*	KOBİ'nin pazarlama yönetimine dair mevcut durumunu analiz eder.	26*
2*	KOBİ'nin sunduğu mal ve hizmete ait talep yapısını piyasa araştırması yöntemleriyle tespit eder.	27*
3	KOBİ'nin piyasa rekabet durumunu rekabet ve rakip analizleri yöntemleriyle analiz eder.	28
4	KOBİ'nin faaliyette bulunduğu piyasadaki payını sektör analizi yöntemi ile tespit eder	29
5*	KOBİ müşterilerinin beklentilerini pazarlama araştırma teknikleri ile tespit eder.	30*
6	KOBİ müşterilerinin memnuniyetini pazarlama araştırma teknikleriyle analiz eder	31
7	KOBİ'nin faaliyette bulunduğu piyasanın yapısını ekonomik tekniklerle analiz eder.	32
8*	KOBİ'nin faaliyette bulunduğu piyasadaki talep eğilimlerini istatistiksel yöntemlerle tespit eder.	33*
9	KOBİ'nin faaliyette bulunduğu pazar bölüm/bölgelerini pazar araştırma yöntemleriyle tespit eder	34
10*	KOBİ'nin faaliyette bulunduğu piyasadaki fiyat ve fiyat dışı rekabet yapısını piyasa araştırma yöntemlerini kullanarak tespit eder.	35*
11*	Analiz sonuçlarını bütünsel olarak ortaya koyar.	41*
12*	Analiz sonuçlarına göre KOBİ'nin sorunlu alanlarını tespit eder.	42*
13*	KOBİ ile ilgili olarak tespit ettiği sorunlu alanları önceliklendirir.	43*
14*	Tespit edilen sorun alanlarına ilişkin çözüm önerileri geliştirir.	44*
15	KOBİ'ye sunulacak hizmetlerden beklenen faydaları (ekonomik, teknik, mali boyut) belirler.	45
16*	Tespit ettiği sorunların alan uzmanlığı gerektirip gerektirmediğini belirleyerek, yönlendirme yapar.	46*
17*	Sunulan çözüm önerilerinin uygulanmasına yönelik süreçleri proje kapsam yönetimi ilkelerine göre tespit ederek, KOBİ'nin onayına sunar.	47*
18	KOBİ'ye sunulacak hizmetlerin nihai hedeflerini, beklenen faydalar ile tutarlı olacak şekilde belirler.	48
19	KOBİ'ye sunulacak hizmetlere ilişkin iş kırılım yapısını belirler.	49
20	KOBİ'ye sunulacak hizmetlere ilişkin kontrol ve izleme süreçlerini belirler	50
21*	KOBİ'ye sunulacak hizmetin kapsamında kullanılacak iç kaynakları belirler.	51*
22*	KOBİ'ye sunulacak hizmet kapsamında kullanılacak dış kaynakları (devlet teşvik ve destekleri, banka kredileri, ulusal ve uluslararası fonlar vb.) belirler.	52*
23	KOBİ'nin faaliyet yapısına özgün örgütsel yapıyı ve süreçleri geliştirir	53
24	KOBİ'ye sunulacak hizmetin uygulamasına ilişkin sürecine dair performans göstergelerini belirler.	54
25*	KOBİ'ye sunulacak hizmet sürecinde oluşabilecek riskleri ve alternatif çözüm önerilerini belirler.	55*
26	KOBİ'ye sunulacak hizmetin uygulama sürecine dair kontrol noktalarını belirleyerek, değerlendirir.	56
27*	KOBİ'ye sunulacak hizmetin sürdürülebilirliğini sağlayacak izleme ve değerlendirme sistemini belirler.	57*
28	Örnek olay analizinde tespit edilen sorun alanları, çözüm önerileri ve uygulama süreçleri ile hizmetin KOBİ'ye sağlayacağı faydayı, iletişim tekniklerini kullanarak sunar.	58

ÜRETİM

SDD Makine Ltd. Şti. plastik enjeksiyon kalıpları imalatı üzerine faaliyet göstermektedir. 1996 yılında Düzce’de kurulmuştur. Kalıp üretimi CNC tezgâhları ile yapılmaktadır. Kalite kontrol aşamaları üretim öncesinde blok halinde gelen çelik malzemenin testleri yanında CNC işleme sonrasında kalıpların çatlama ve ölçü kontrolleri süreçlerini kapsamaktadır. Bunun haricinde firma dışından kalıp baskı hizmeti alınarak üretilen parçaların kontrolü yapılmaktadır.

Firma sahibi ve iki çocuğu tarafından firma idare edilmektedir. Firmanın üretim yönetiminde firma sahibi yetkili kişidir ve gelen siparişlere göre yönlendirme yapmaktadır. Kendisi haricinde bir kişi üretim planlama sorumlusu olarak görev yapmaktadır ve cihazların üretim sırasını belirlemektedir. Ayrıca bir üretim müdürü bulunmamaktadır.

İşletmenin aylık olarak üretim kapasitesi 250 ton çelik olarak ölçülmüştür. Firma kapasite kullanım oranını bilmek istemektedir. Son bir yıldaki kullanım miktarları ise şöyledir (Şu an itibari ile yeni yılın ocak ayında olduğumuzu varsayınız):

Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haz.	Tem.	Ağu.	Eylül	Ekim	Kas.	Ara.	Yıl ort.
230	200	180	200	240	220	115	40	270	240	240	230	200

Üretimde ayrıca kalıp ve malzeme ayarlamaları ile çapaklarla birlikte giren plastiğin bir kısmı ürüne dönüşmeden kalmaktadır. Bu şekilde geçen ay üretilen 230 ton malzemenin 23 tonu fire olarak çıkmıştır.

İşletmenin stok durumu incelendiğinde bir önceki yılın stok değerleri yaklaşık 4 milyon TL olarak hesaplanmıştır. Aynı yılda satılan ürünlerin maliyeti ise yıllık 20 milyon TL olarak hesaplanmıştır. Sektördeki stok devir hızının 12 olduğu bilinmektedir ve firma kendisinin de stok devir hızının hesaplanmasını istemektedir.

Firma yeni üretim teknolojilerini entegre etmekte başarılı olmasına rağmen firmanın kendilerine özgü yeni ürün geliştirme faaliyetleri yoktur. İnovasyon yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik destek almayı düşünmektedirler. İşletmenin yöneticileri firmanın yenilikçi ürünlere ağırlık vermesini istemektedirler zira işletmede hazır tasarımların kalıplarını yapılmaktadır. Eğer tasarım faaliyetlerine girerlerse karlılıkları artacaktır. Kalıp tasarımı konusunda bir ekipleri olmakla birlikte parça tasarımı hatta parça grubu tasarımı süreçlerine de girmek istemektedirler. Ancak bunun için nereden başlamaları gerektiğinden emin değillerdir.

Sizden yukarıdaki bilgileri göz önünde bulundurarak bir rapor hazırlamanız istenmektedir.

No	Üretim Değerlendirme Kriterleri	BY NO
1*	KOBİ'nin üretim yönetimine dair mevcut durumunu analiz eder.	36*
2*	KOBİ'nin kapasite kullanım oranını üretim yönetimi teknikleriyle tespit eder.	37*
3*	KOBİ'nin fire/atık oranını üretim yönetimi kayıp kaçak ölçüm yöntemleriyle tespit eder.	38*
4*	KOBİ'nin stok devir hızını mali analiz teknikleriyle tespit eder.	39*
5	KOBİ'nin inovasyon yeteneğini, yeni ürün geliştirme ve uygulama tespit yöntemi ile analiz eder.	40
6*	Analiz sonuçlarını bütünsel olarak ortaya koyar.	41*
7*	Analiz sonuçlarına göre KOBİ'nin sorunlu alanlarını tespit eder.	42*
8*	KOBİ ile ilgili olarak tespit ettiği sorunlu alanları önceliklendirir.	43*
9*	Tespit edilen sorun alanlarına ilişkin çözüm önerileri geliştirir.	44*
10	KOBİ'ye sunulacak hizmetlerden beklenen faydaları (ekonomik, teknik, mali boyut) belirler.	45
11*	Tespit ettiği sorunların alan uzmanlığı gerektirip gerektirmediğini belirleyerek, yönlendirme yapar.	46*
12*	Sunulan çözüm önerilerinin uygulanmasına yönelik süreçleri proje kapsam yönetimi ilkelerine göre tespit ederek, KOBİ'nin onayına sunar.	47*
13	KOBİ'ye sunulacak hizmetlerin nihai hedeflerini, beklenen faydalar ile tutarlı olacak şekilde belirler.	48
14	KOBİ'ye sunulacak hizmetlere ilişkin iş kırılım yapısını belirler.	49
15	KOBİ'ye sunulacak hizmetlere ilişkin kontrol ve izleme süreçlerini belirler	50
16*	KOBİ'ye sunulacak hizmetin kapsamında kullanılacak iç kaynakları belirler.	51*
17*	KOBİ'ye sunulacak hizmet kapsamında kullanılacak dış kaynakları (devlet teşvik ve destekleri, banka kredileri, ulusal ve uluslararası fonlar vb.) belirler.	52*
18	KOBİ'nin faaliyet yapısına özgün örgütsel yapıyı ve süreçleri geliştirir	53
19	KOBİ'ye sunulacak hizmetin uygulamasına ilişkin sürecine dair performans göstergelerini belirler.	54
20*	KOBİ'ye sunulacak hizmet sürecinde oluşabilecek riskleri ve alternatif çözüm önerilerini belirler.	55*
21	KOBİ'ye sunulacak hizmetin uygulama sürecine dair kontrol noktalarını belirleyerek, değerlendirir.	56
22*	KOBİ'ye sunulacak hizmetin sürdürülebilirliğini sağlayacak izleme ve değerlendirme sistemini belirler.	57*
23	Örnek olay analizinde tespit edilen sorun alanları, çözüm önerileri ve uygulama süreçleri ile hizmetin KOBİ'ye sağlayacağı faydayı, iletişim tekniklerini kullanarak sunar.	58