



SANAYİ FİRMALARINDA ORTA ÖLÇEK TUZAĞI TEMATİK RAPORLAR-I



İSTANBUL
SANAYİ ODASI



**SANAYİ FİRMALARINDA
ORTA ÖLÇEK TUZAĞI
TEMATİK RAPORLAR-I**



İSTANBUL
SANAYİ ODASI

ISBN:
ISBN:
İSO Yayın No:
Sertifika No:
Baskı: 500 Adet

Nisan 2017
İstanbul

İstanbul Sanayi Odası
Meşrutiyet Caddesi No:62
34430 Tepebaşı/İSTANBUL
Tel: (0212) 252 29 00 (Pbx)
Faks: (0212) 249 50 84 - 293 43 98
www.iso.org.tr
www.iso500.org.tr

Grafik Tasarım ve Uygulama:
Gricreative
Kozyatağı Sarıkanarya Sok. No:16
Yolbulan Plaza B Blok K:8 34742 Kadıköy İstanbul
Tel: (216) 450 02 29-30
www.gricreative.com

Basım Yeri:
Uniprint Basım Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Ömerli Köyü, Hadımköy - İstanbul Caddesi
No: 159 34555 - İstanbul
www.apa.com.tr
Tel: (212) 798 28 40

**Bu çalışmada yer alan bilgi ve görüşler yalnızca yazarlara aittir
ve İstanbul Sanayi Odası'nın görüşlerini yansıtmaz.**

**Tüm hakları İstanbul Sanayi Odası'na aittir.
Bu yayındaki bilgiler ancak kaynak gösterilmek suretiyle kullanılabilir**

İÇİNDEKİLER

Sunuş	7
Çalışmanın Amacı ve Metodolojisi	8
1. Bölüm: Firmalarda Orta Ölçek Tuzağı Tanım ve Değerlendirme	10
1.1. İktisat Teorisinde Orta Gelir Tuzağı	10
1.2. Firmalar İçin Orta Ölçek Tuzağı	10
1.3. Türkiye'deki Sanayi Firmaları İçin Bir Değerlendirme	10
2. Bölüm: Firmaların Orta Ölçek Tuzağında Sektörel ve Ekonomik Değerlendirmeler	12
2.1. Sektörel Gerçekleşmeler ve Değerlendirmeler	12
2.1.1. Sektörler İçin Değerlendirmeler	12
2.1.2. Sektörlerdeki Gelişmelerin Etkileri	13
2.1.3. Teknoloji Yoğunluğu İtibarıyla Sektörel Gelişmeler	16
2.2. Ekonomik Gelişmeler ve Değerlendirmeler	18
3. Bölüm: Orta Ölçek Tuzağını Etkileyen Firma İçi Unsurlar	19
3.1. Orta Ölçek Tuzağı ve Satış Performansı	19
3.2. Orta Ölçek Tuzağı ve İhracat Performansı	23
3.3. Orta Ölçek Tuzağı İle Satışların İç ve Dış Pazar Arasında Dağılımı	25
3.4. İstihdam ve İşgücü Verimliliği	27
3.5. Özkaynaklar ve Finansman Olanakları	31
3.6. Karlılık ve Orta Ölçekten Çıkış	34
3.7. Diğer Unsurlar ve Orta Ölçekten Çıkış	35
4. Bölüm: Sanayi Firmalarına Politika Önerileri	36
4.1. Orta Ölçek Tuzağından Çıkış İçin Firmaların Başarı Unsurları	36
4.2. Yönetim, Kurumsallaşma ve İnsan Kaynakları	37
4.3. İhracat ve Dış Pazarlara Açılma	38
4.4. İnovasyon, Markalaşma ve Ürün Geliştirme	38
4.5. Pazar Risklerinin Yönetimi ve Pazar Çeşitlendirme	39
4.6. Büyümenin Finansmanında Alternatifler: Stratejik Ortaklıklar ve Fon (Finansal) Ortaklıkları	40
5. Bölüm: Temel Bulgular	41

TABLolar

Tablo 1:	İSO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2005 Yılı Sıralamasında 401-500. Sıralar İçinde Yer Alan Firmaların 2015 Yılı Konumları	11
Tablo 2:	İSO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2005 Yılı Sıralamasında 401-500. Sıralar İçinde Yer Alan Firmaların 2015 Yılı Konumları (Sektörel)	13
Tablo 3:	İSO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2005 ve 2015 Yılı Çalışmalarında 401-500. Sıralar İçinde Yer Alan Firmaların Sektör Dağılımları (Adet)	15
Tablo 4:	401-500 Sırasında Yer Alan İmalat Sanayi Firmalarının Teknoloji Yoğunluğu İtibarıyla Dağılımı (Adet)	17
Tablo 5:	2005 Yılında 401-500 Sırası İçinde Yer Alan ve 2015 Yılında 400 ve Üzeri Sıralara Yükselen 29 Firmanın 2005-2015 Satış Performansı	20
Tablo 6:	2005 Yılında 401-500 Sırası İçinde Yer Alan ve 2015 Yılında Yine 401-500 Sıralarında Kalan 10 Firmanın 2005-2015 Satış Performansı	21
Tablo 7:	2005 Yılında 401-500 Sırası İçinde Yer Alan ve 2015 Yılında 501-1000 Sırasına Düşen Seçilmiş Firmaların 2005-2015 Satış Performansı	22
Tablo 8:	2005 Yılında 401-500 Sırası İçinde Yer Alan ve 2015 Yılında 400 ve Üzeri Sıralara Yükselen 29 Firmanın 2005-2015 İhracat Performansı	24
Tablo 9:	2005 Yılında 401-500 Sırası İçinde Yer Alan ve 2015 Yılında 501-1000 Sırasına Düşen 16 İhracat Yapan Firmanın 2005-2015 İhracat Performansı	25
Tablo 10:	2005 Yılında 401-500 Sırası İçinde Yer Alan ve 2015 Yılında 400 ve Üzeri Sıralara Yükselen 29 Firmanın İç ve Dış Satışlarının Dağılımında Gelişmeler (2005-2015)	26
Tablo 11:	2005 Yılında 401-500 Sırası İçinde Yer Alan ve 2015 Yılında 400 ve Üzeri Sıralara Yükselen 29 Firmanın İstihdam Gelişimi (2005-2015)	28
Tablo 12:	2005 Yılında 401-500 Sırası İçinde Yer Alan ve 2015 Yılında 400 ve Üzeri Sıralara Yükselen 29 Firmanın İşgücü Verimliliği Gelişimi (2005-2015)	30
Tablo 13:	2005 Yılında 401-500 Sırası İçinde Yer Alan ve 2015 Yılında 400 ve Üzeri Sıralara Yükselen 29 Firma İçinden Verisini Açıklayanların Özkaynak Gelişimi (2005-2015)	31
Tablo 14:	2005 Yılında 401-500 Sırası İçinde Yer Alan ve 2015 Yılında 400 ve Üzeri Sıralara Yükselen 29 Firma İçinden Verisini Açıklayanların Özkaynak/Aktif Oranı Gelişimi	32
Tablo 15:	2005 Yılında 401-500 Sırası İçinde Yer Alan ve 2015 Yılında 400 ve Üzeri Sıralara Yükselen 29 Firmanın Sermaye Sahipliği Gelişimi (2005-2015)	33
Tablo 16:	2005 Yılında 401-500 Sırası İçinde Yer Alan ve 2015 Yılında 400 ve Üzeri Sıralara Yükselen 29 Firma İçinden Verilerini Açıklayanların Karlılık Oranlarında Gelişmeler (2005-2015)	34
Tablo 17:	Firmaların Orta Ölçekten Çıkışta İzledikleri Öncelikli Politikalar	37

GRAFİKLER

- Grafik 1:** İSO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2005 ve 2015 Yılı Çalışmalarında 401-500. Sıralar _____ **16**
İçinde Yer Alan Firmaların Sektör Dağılımları (Adet)
- Grafik 2:** 401-500 Sırasında Yer Alan İmalat Sanayi Firmalarının Teknoloji Yoğunluğu _____ **17**
İtibariyle Dağılımı (Adet)
- Grafik 3:** Firmaların Satış Büyümeleri "Kat Olarak" (2005-2015) _____ **23**

Odamızın yarım asırlık geleneksel çalışması “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu (İSO 500)”, ilk yayınlandığı 1968 yılından bu yana, ülke ekonomisinin ve sanayi sektörünün gelişimine ayna tutuyor.

Bu özelliğiyle tüm kesimlerce ilgiyle takip edilen İSO 500, aynı zamanda akademik ve teknik niteliğe sahip özel araştırmalar için de son derece değerli bir referans kaynağı.

Bugüne kadar yüzlerce makaleye, araştırmaya, yüksek lisans ve doktora tezine kaynaklık eden bu benzersiz araştırmayı bu yıldan itibaren Odamız bünyesinde hazırlanan tematik çalışmalarla zenginleştirmeye karar verdik.

Bu kapsamda hazırlanan ilk çalışma, ülkemiz sanayisinin rekabet gücü ve yüksek katma değerli üretime geçiş hedefi açısından kritik bir öneme sahip olan ölçek sorununa ışık tutmayı amaçlıyor.

Ülke ekonomilerinin orta gelir düzeyinde tıkanmaları anlamında kullanılan “orta gelir tuzağı”, ekonomik gelişmeleri yakından takip edenler açısından son yılların oldukça popüler tartışma konularından biri. Bu kavram elinizdeki çalışmanın yazarları tarafından “Sanayi Firmalarında Orta Ölçek Tuzağı” şeklinde yeniden formüle ediliyor.

Neredeyse tamamen İSO 500 verileri kullanılarak hazırlanan araştırma, 2005-2015 arasındaki 10 yıllık zaman zarfında orta ölçek tuzağına düşen, orta ölçekte kalan ve orta ölçeği aşan firma örneklerini analiz ederek sorunun nedenlerini irdeliyor ve orta ölçekten çıkış için neler yapılabileceğine ilişkin önemli ipuçları sunuyor.

Türk sanayinin geleceğine farklı bir bakış açısı sunan bu değerli çalışmayı hazırlayan Dr. Can Fuat Gürlesel ve Dr. Fatih Anıl’a teşekkür ediyor, bu araştırmanın sanayi firmalarının orta ölçek tuzağından çıkışı ve sağlıklı bir büyüme izleyebilmesi adına yararlı olmasını diliyorum.

Erdal BAHÇIVAN

**İstanbul Sanayi Odası
Yönetim Kurulu Başkanı**

ÇALIŞMANIN AMACI VE METODOLOJİSİ

İstanbul Sanayi Odası Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşları çalışmasını 48 yıldır hazırlamakta ve kamuoyu ile paylaşmaktadır. En büyük sanayi kuruluşları çalışması önce 100, daha sonra 300 ve 1980 yılından bu yana da 500 Büyük Sanayi Kuruluşu kapsamında hazırlanmaktadır. 500 Büyük Sanayi Kuruluşu çalışması alanında en önemli referans kaynağı olmaya ve artan bir ilgi ile takip edilmeye devam etmektedir.

İSO 500 çalışmasına ek olarak 1991 yılından itibaren İSO 500'ü izleyen 250 Büyük Sanayi Kuruluşu çalışması yapılmaya başlanmıştır. 1997 yılı ile birlikte çalışmanın kapsamı genişletilerek İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu haline getirilmiştir. Her yıl geleneksel olarak hazırlanan İSO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu çalışmasını izleyen ay İSO İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu çalışması da açıklanmaktadır.

Böylece İstanbul Sanayi Odası her yıl Türkiye genelindeki en büyük 1000 sanayi kuruluşunu üretimden satışlar büyüklüğüne göre sıralamaktadır. En büyük sanayi kuruluşu çalışmalarının temel amacı sanayi firmaları için büyüklük sıralaması yapmaktır. Bu çerçevede sanayi kuruluşlarından çeşitli büyüklük bilgileri toplanmaktadır. Bu çalışmalar kapsamında bu bilgilere sistematik şekilde yer verilmektedir. Ancak gerek genel amaç, gerekse zaman sınırlaması nedeniyle 500 Büyük Sanayi Kuruluşu çalışmalarında konu özelinde ayrıntılı analizlere yer verilememektedir.

Bununla birlikte 500 Büyük Sanayi Kuruluşu çalışmaları Türk sanayinin ayrıntılı analizi için önemli verilere sahip bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle 500 Büyük Sanayi Kuruluşu çalışmalarındaki veriler temel alınarak tematik araştırma çalışmaları yapılması benimsenmiştir.

Tematik araştırma çalışmalarının ilkinin "Sanayi Firmalarında Orta Ölçek Tuzağı" oluşturmaktadır. Orta Gelir Tuzağı bugüne kadar ülkelerin kişi başı milli gelir büyüklüğünün orta gelir seviyesinde tıkanması için kullanılmaktadır. Ancak firmalar için de benzer şekilde orta ölçek tuzağı bulunmaktadır. Çalışmamızın amacı sanayi firmalarındaki orta ölçek tuzağı nedenlerini ve aynı zamanda orta ölçekten çıkış için yapılması gerekenleri ortaya koymaktır.

Bu amaçla hazırlanan çalışmada izlenen ana metodoloji İSO 500 Büyük Sanayi kuruluşu çalışmalarının verilerinden hareketle seçilen on yıllık süreçte orta ölçekteki firmaların büyüme performansının incelenmesi ve değerlendirilmesi olmuştur. Seçilen dönem içinde orta ölçekten büyük ölçeğe geçen, orta ölçekte kalan ve de orta ölçekten küçük ölçeğe dönen firmalar incelenmiş ve bu performanslarının nedenleri ortaya konulmuştur.

Orta ölçek kavramı göreceli bir kavramdır. Çalışmamızda firmaların çalışan sayısı yerine satış büyüklükleri orta ölçek sınıflaması için kullanılmıştır. Satış büyüklükleri de yine göreceli bir büyüklüktür ve her yıl orta ölçeği tanımlayan satış büyüklüğü nominal olarak değişmektedir. Bu itibarla 1000 büyük sanayi kuruluşu içinden 401-500 sıralaması içindeki firmalar orta ölçekli olarak kabul edilmiş ve 10 yıllık süreçteki gelişmeleri değerlendirilmiştir.

Çalışma 401-500 sıralaması içindeki firmaları değerlendirmekle birlikte amacı firma özelinde bir sonuca varmak değildir. Bu nedenle çalışmamızda firma isimleri yer almamaktadır. Firmaların ait oldukları sektörler ve sıralamadaki değişimleri ile analizlerde kullanılan sayısal büyüklüklere yer verilmektedir.

Çalışmamızda sanayi firmalarının orta ölçek tuzağı değerlendirilirken sadece 500 Büyük Sanayi Kuruluşu çalışması kapsamında toplanan veriler kullanılmaktadır. Orta ölçek tuzağının nedenleri bu veriler ile incelenmekte ve değerlendirilmektedir. Bunun dışında firmalardan ayrıca bir veri alınmamış ve ayrıca bir inceleme yapılmamıştır.

Günümüz rekabet koşullarında ölçek konusu farklı yönleri ile de tartışılmaktadır. Bugünün dünyasında küçük ama hızlı firmalar büyük firmaları yutabilmektedir. Ancak Türkiye’de sanayi firmaları dünya ölçeğinde halen oldukça küçüktür. Bu nedenle sanayi firmalarımız küresel ölçekte rekabet için öncelikle belirli bir ölçeğe ulaşmak durumundadır.

Çalışmamız akademik disiplin içinde hazırlanmış olmakla birlikte bulguları ve önerileri sanayi firmalarının kullanımlarına yönelik olarak düzenlenmiştir.

Çalışmamız bulgularının bu çerçevede sanayi firmalarının orta ölçek tuzağından çıkışı ve sağlıklı bir büyüme izlemeleri için faydalı olmasını dileriz.

İstanbul, Nisan 2017

Dr. Can Fuat GÜRLESEL

Dr. Fatih ANIL

1. BÖLÜM: FİRMALARDA ORTA ÖLÇEK TUZAĞI TANIM VE DEĞERLENDİRME

Çalışmanın ilk bölümünde firmalarda orta ölçek tuzağı yaklaşımının kuramsal çerçevesi ortaya konulmaktadır. Orta gelir tuzağı bugüne kadar ülkeler için kullanılmaktadır. Ancak çalışmamızın ortaya koyduğu gibi firmalar için de orta ölçek tuzağı bulunmaktadır. Firmalar belirli bir ölçüğe geldikten sonra büyüme için yeni yetkinliklere ve olanaklara ihtiyaç duymaktadır. Bunları karşılayamayan firmalar genellikle orta ölçek tuzağına düşmekte ve bir dönem sonra küçülme eğilimine de girebilmektedir. Bu çerçevede ilk bölümde firmalarda orta ölçek tuzağı yaklaşımı sunulmakta ve değerlendirilmektedir.

1.1. İktisat Teorisinde Orta Gelir Tuzağı

Orta gelir tuzağı iktisat teorisinde ve literatüründe ülkelerin kişi başı gelirlerinin uzun süre orta gelir seviyesinde kalması-sıkışması kuramı ile açıklanmaktadır.

Günümüzde ülkelerin kişi başı gelirlerine göre sınıflandırılmasında orta gelir için Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler ve OECD gibi uluslararası kurumlar cari fiyatlarla dört bin dolar ile on bin dolar arasındaki geliri kabul etmektedir.

Ülkeler mevcut emek ve sermaye üretim faktörlerini kullanarak orta gelir seviyesine göreceli daha hızlı ve kolay ulaşabilmektedir. Ancak orta gelir seviyesinden çıkış için ülkeler nitelikli ve eğitilmiş işgücüne, teknoloji birikimine, yüksek faktör verimliliğine, yeterli ve dengeli dağıtılmış bir alt yapıya, iyi çalışan piyasalara ve de güvenilir bir hukuk sistemine ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanmaması halinde ülkeler uzun süre orta gelir sınıfında kalmakta ve bu gelişme orta gelir tuzağı kuramı ile açıklanmaktadır.

1.2. Firmalar İçin Orta Ölçek Tuzağı

Günümüzde tüm firmalar için de ülkelerin orta gelir tuzağına benzer bir ölçek sorunu bulunmaktadır. Bu sorun iki yazar olan bizler tarafından "firmalar için orta ölçek tuzağı" olarak adlandırılmaktadır.

Firmalar da sahip oldukları mevcut kapasite ve yeteneklerini kullanarak ve pazar-rekabet koşullarının elverdiği ölçüde belirli bir ölçüğe ulaşabilmektedir. Ancak firma ölçeklerinin bunun üzerine taşınabilmesi için yeni ve ilave kapasitelere ve yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaçları karşılayan firmalar orta ölçek tuzağından kurtularak daha büyük ölçekli hale gelebilmektedir. Bu tuzak içinde kalan firmaların ise çoğunun zamanla küçüldüğü, satın alındığı veya kapandığı da görülmektedir.

Firmalar için orta ölçek tanımı ülkelere, sektörler ve firma yoğunluklarına göre değişen bir büyüklüktür. Çalışmamızda orta ölçek tuzağı daha çok göreceli bir büyüklük olarak kullanılmaktadır.

1.3. Türkiye'deki Sanayi Firmaları İçin Bir Değerlendirme

İstanbul Sanayi Odası'nın hazırladığı 500 Büyük Sanayi Kuruluşu çalışması Türkiye'deki sanayi firmalarının orta ölçek tuzağı kapsamında incelenmesi ve analiz edilmesi için çok önemli bir olanak sunmaktadır.

Bu çerçevede aşağıdaki yöntem ile bir araştırma yapılmıştır. 2005 yılı 500 Büyük Sanayi Kuruluşu çalışmasında 401-500 sıraları arasında yer alan firmaların bundan on yıl sonra 2015 yılındaki sıralamaları incelenmiştir. Bu incelemede firmaların mutlak satış rakamlarındaki büyüklükler değil, satış büyüklükleri ile aldıkları sıralamalar orta ölçek tanımı için kullanılmıştır.

Analiz çalışmasının sonuçları aşağıda Tablo 1’de sunulmaktadır. Buna göre 2005 yılında 401-500. sıralar arasında yer alan ve isminin açıklanmasını isteyen 97 sanayi firması değerlendirilmektedir. Bu 97 sanayi firması görece orta ölçekli firma olarak kabul edilmektedir. 2005 yılı itibari ile 401. sırada yer alan firmanın net üretimden satışları 87,5 milyon TL, 500. sırada yer alan firmanın net üretimden satışları ise 69,1 milyon TL’dir.

TABLO.1 İSO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2005 Yılı Sıralamasında 401-500. Sıralar İçinde Yer Alan Firmaların 2015 Yılı Konumları

	2005	2015 Yılında 400 ve Üzerine Çıkanlar	2015 Yılında 401-500 Arasında Kalanlar	2015 Yılında 501-1000 Arasına İnenler	2015 Yılında 1000 Dışına Çıkanlar
Firma Sayısı	97	29	10	29	29

Kaynak: İSO, Türkiye’nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2005-2015.

97 firma içinden 29’u 2015 yılında 400. sıranın üzerine yükselmiş ve dolayısı ile orta ölçek tuzağından uzaklaşmıştır. 10 firma 2015 yılında yine 401 ile 500. sıra içinde yani orta ölçekte kalmıştır. 29 firma 2015 yılında 501-1000 sıralamasına gerilemiştir. 29 firma ise ilk 1000 büyük firma sıralamasının da dışına çıkmıştır.

500. sıranın altına inen 58 firma içinden satışlarını mutlak olarak arttıranlar da olmuştur. Ancak sıralamadaki göreceli orta ölçek konumlarını kaybetmişlerdir.

2015 yılında 401. sırada yer alan firmanın üretimden net satışları 291,1 milyon TL, 500. sırada yer alan firmanın üretimden net satışları ise 224,4 milyon TL olmuştur.

Firmaların göreceli orta ölçek tuzağı değerlendirmesi sıralama içindeki yerlerine göre yapılmaktadır. Bununla birlikte sıralamalarını belirleyen üretimden net satışlar rakamı önemli olmaktadır ve aynı zamanda firmaların ölçeklerini belirlemektedir. 2005 ve 2015 yıllarındaki üretimden net satış rakamları cari fiyatlarla ve nominal büyüklükler ile değerlendirilmektedir.

Ölçek büyüklüğü için bir diğer gösterge çalışan sayısıdır. Çalışmamızda değerlendirme yapılan 97 firmadan bazılarında 250 üzerinde çalışan bulunmaktadır. Çalışan sayısı itibariyle büyük ölçekli sayılmakla birlikte çalışmamızda kullanılan metodoloji itibariyle bu firmalar orta ölçekli firmalar olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 1’deki sonuçlar çalışmamızın bundan sonraki tüm analizleri ve değerlendirmeleri için de temel oluşturmaktadır. İkinci ve üçüncü bölümlerde daha ayrıntılı analiz ve değerlendirmeler yapılmaktadır.

2. BÖLÜM: FİRMALARIN ORTA ÖLÇEK TUZAĞINDA SEKTÖREL VE EKONOMİK DEĞERLENDİRMELER

Çalışmanın ikinci bölümünde firmaların orta ölçek tuzağına ilişkin sektörel değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu bölümde ayrıca ekonomik gelişmelerin firmaların orta ölçek tuzağına etkileri de değerlendirilmektedir.

2.1. Sektörel Gerçekleşmeler ve Değerlendirmeler

Firmaların orta ölçek tuzağına sektörel gerçekleştirmeler ve değerlendirmeler için yine 2005 yılında 401 ile 500. sıralar arasında yer alan firmaların 2015 yılına kadar olan gelişmeleri sektör ayrımları ile ve daha ayrıntılı olarak değerlendirilmektedir.

2.1.1. Sektörler İçin Değerlendirmeler

2005 yılında 401 ile 500. sıra arasında yer alan ve gelişmeleri değerlendirilen 97 firma içinde madencilik ve enerji sektörleri ile imalat sanayinin 21 alt kolundan olmak üzere toplam 23 sektörden firma bulunmaktadır. Bu yaygın dağılım ile sektörel değerlendirme daha sağlıklı olarak yapılabilmektedir.

97 firmanın sektörler arasındaki dağılımı incelendiğinde 16'şar firma ile en çok gıda ve tekstil sanayi firması bulunmaktadır. Hazır giyim sanayinden 7, kauçuk-plastik ve demir çelik ana metal sanayinden 6'şar firma vardır. Makine sanayi, çimento, otomotiv sanayinden 5 firma yer almaktadır. Elektrikli teçhizat sanayinden 4, madencilik sektöründen 4, enerji sektöründen 2 firma bulunmaktadır.

Sektörlerde yer alan firmaların 2015 yılı itibari ile gelişmeleri 4 ayrı kategoride değerlendirilmektedir. Buna göre 23 sektörden 15'inde yer alan 29 firma 2015 yılı itibariyle orta ölçek tuzağından çıkmıştır. 9 sektörde yer alan 10 firma 2015 yılında yine 400-500. sıra içinde kalmışlardır. 15 sektörden 29 firma 2015 yılında 501-1000 sıralamasına içine gerilemiştir. Yine 2015 yılında 13 sektörden 29 firma ilk 1000 sıralamasının da dışına çıkmışlardır.

Sektörlerin tamamına yakınında birbirlerine benzer gelişmeler görülmektedir. Sadece 97 firma içinde 16'şar firma ile yer alan gıda sanayinden 11, tekstil sanayinden 15 firma ilk 500 dışına çıkarak göreceli orta ölçeklerini de kaybetmişlerdir ve diğer sanayilere kıyasla daha olumsuz gelişme göstermişlerdir. Bu sonuçlar itibari ile değerlendirildiğinde;

- 1.** Sektöre özel orta ölçek tuzağı bulunmamaktadır. Firmalar için orta ölçek tuzağı tüm sektörlerde yaşanabilmektedir.
- 2.** Firmalar için orta ölçek tuzağı sektörel koşullardan sınırlı ölçüde etkilenmekte, esas belirleyici firmaların kapasitesi ve yetenekleri olmaktadır.
- 3.** Madencilik ve enerji sektöründe görüldüğü üzere sektörlerdeki özelleştirme ve benzeri konjonktüre bağlı gelişmeler ise ölçeklerin daha hızlı büyümesine katkı sağlayabilmektedir. İmalat sanayinde bu gerçekleşme daha sınırlıdır.
- 4.** Kıymetli metaller gibi fiyatı küresel ölçekte firmanın kontrolü dışında belirlenen ürünleri üreten sanayilerde ise fiyat dalgalanmalarına bağlı ölçekler hızla değişiklik gösterebilmektedir.
- 5.** Bu gerçekleşme kısmen ana metal, metal eşya ve petro-kimya sanayi için de geçerli olabilmektedir.

TABLO.2 İSO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2005 Yılı Sıralamasında 401-500. Sıralar İçinde Yer Alan Firmaların 2015 Yılı Konumları (Sektörel)

Sektörler	2005	2015 Yılında 400 ve Üzerine Çıkanlar	2015 Yılında 401-500 Arasında Kalanlar	2015 Yılında 501-1000 Arasına İnenler	2015 Yılında 1000 Dışına Çıkanlar
Madencilik	4	3	-	-	1
Gıda	16	5	1	4	6
Tütün	1	1	-	-	-
Tekstil	16	1	-	5	10
Hazır Giyim	7	1	1	3	2
Ağaç ve Orman Ürünleri	3	1	1	-	1
Kağıt ve Kağıt Ürünleri	2	-	-	1	1
Kayıtlı Medya ve Basım	1	-	-	-	1
Mücevherat	1	1	-	-	-
Kauçuk ve Plastik	6	2	1	1	2
Çimento	5	2	1	1	1
Hazır Beton	3	-	1	2	-
Cam	1	-	-	1	-
Seramik	2	-	-	2	-
Demir Çelik Ana Metal San.	6	4	1	-	1
Demir Çelik Hariç Ana Metal San.	2	-	2	-	-
Metal Eşya Sanayi	1	1	-	-	-
Kimyasallar ve Kimyasal Ürünler	3	2	-	1	-
Elektrikli Teçhizat	4	2	-	1	1
Makine ve Ekipman	5	-	1	3	1
Motorlu Kara Taşıtları	5	2	-	2	1
Temel Eczacılık ve İlaç	-	-	-	-	-
Elektronik	1	-	-	1	-
Enerji	2	1	-	1	-
Toplam	97	29	10	29	29

Kaynak: İSO, Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2005-2015.

2.1.2. Sektörlerdeki Gelişmelerin Etkileri

2005-2015 yılları arasında sektörlerde farklı ve önemli gelişmeler yaşanmıştır. Sektörlerdeki bu farklı gelişmelerin firmaların orta ölçeği tuzağına etkileri değerlendirilmektedir. Bu amaçla 2005 ve 2015 yıllarında 401-500. sıralar arasında yer alan firmaların sektörel dağılımları incelenmektedir. Adının açıklanmasını isteyen 2005 yılında 97, 2015 yılında ise 96 firma yer almaktadır.

Buna göre 2005 yılında 97 firma 23 sektör arasında dağılmış iken, 2015 yılında 96 firma 20 sektör arasında dağılmıştır. 19 sektörde firmalar hem 2005 hem de 2015 yıllarında 401-500 sıralaması içinde yer almıştır.

2005 yılında 401-500 sıralaması içinde firması bulunan tütün, kayıtlı medya ve basım, mücevherat ve elektronik sanayilerinden 2015 yılında 401-500 sıralamasında hiçbir firma yer almamıştır. 2005 yılında 401-500 sıralaması içinde firması yer alamayan deri ve ürünleri sanayi ise 2015 yılında 401-500 sıralamasına 1 firma ile girmiştir. Bu beş sektörde ortaya çıkan sonuçlar üzerinde sektörlerde yaşanan gelişmelerden çok firmalardaki gelişmeler belirleyici olmuştur.

2005 ve 2015 yıllarındaki sektörel dağılım ve firma sayıları birbirine benzerlikler göstermektedir. Bu itibarla aynı sektörlerde 2005 yılından 2015 yılına kadar olan dönemde orta ölçeğini kaybederek 401-500 arasındaki sıradan çıkan firmalar olduğu gibi, 401-500 sıralamasına büyüme göstererek giren yeni firmalar olmuştur. Bu sonuç değerlendirildiğinde orta ölçek tuzağında firma gelişmelerinin, sektör gelişmelerinden daha belirleyici olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte 2005-2015 yılları arasında yaşanan gelişmelerin firmaların orta ölçek tuzağına etkileri hissedilen sektörler de bulunmaktadır.

Tekstil ve hazır giyim sanayinde küresel ve sektörel koşullar etkili olmuştur. Tekstil sektöründe 401-500 sıralaması içinde yer alan firma sayısı 16'dan 11'e, hazır giyim sanayinde ise 7'den 5'e inmiştir. İhracat ağırlıklı çalışan tekstil ve hazır giyim sanayi 2005 yılında küresel ticaret anlaşması çerçevesinde kotaların kalkması ve gümrük vergilerinin düşürülmesi ile ortaya çıkan rekabetten olumsuz etkilenmiştir. Bu nedenle her iki sektörde önemli bir dönüşüm ve konsolidasyon yaşanmaktadır.

Gıda sanayi, Avrupa Birliği uyum çalışmaları kapsamında çıkarılan yeni standartlar ile birlikte işlenmiş gıdaların yaygınlaşması sürecinden olumlu etkilenmiştir. Hayvansal ve bitkisel gıda ürünleri sanayinde firma sayısı ve ölçekler artmıştır. Gıda sanayinden 2005 yılında 16 firma 401-500 sıralaması içinde yer alırken bu sayı 2015 yılında 21 firmaya yükselmiştir.

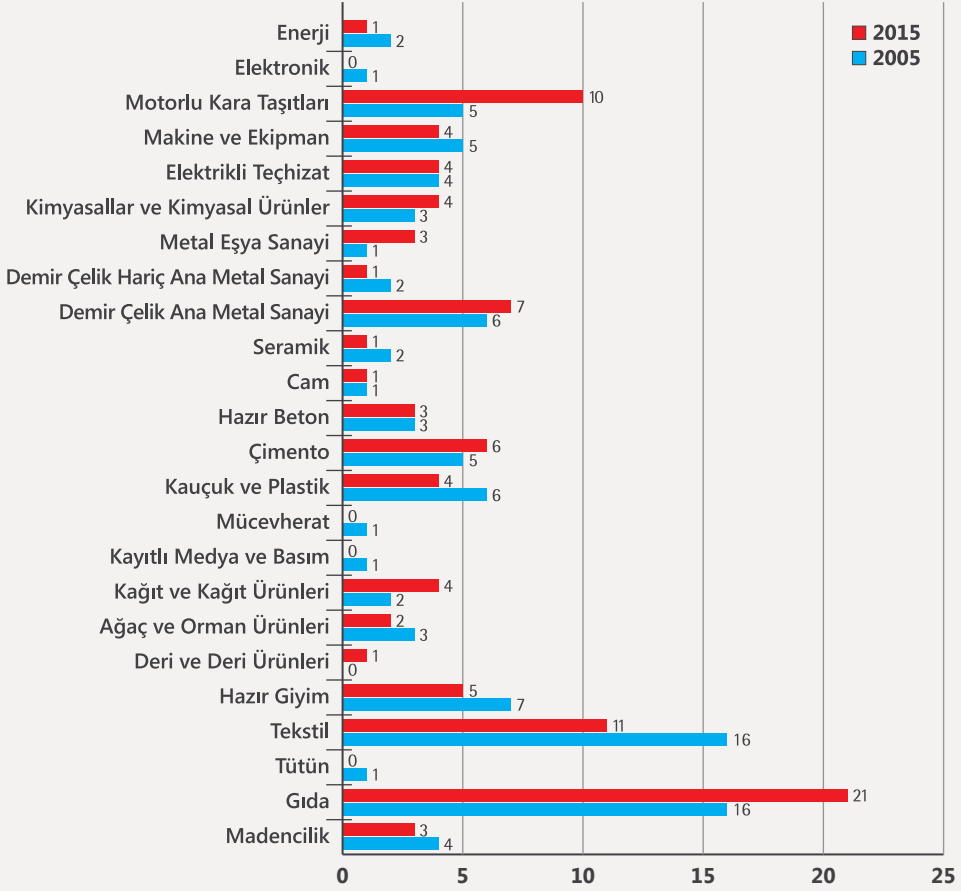
Otomotiv sanayi en önemli gelişmeyi gösteren sanayi kolu olmuştur. 2005 yılında 401-500 sıralaması içinde 5 firma yer alırken bu sayı 2015 yılında 10'a yükselmiştir. Bu firmaların tamamına yakını otomotiv yan sanayinde faaliyet göstermektedir. Otomotiv ana sanayinde 2005-2015 arasında sağlanan kapasite artışı yan sanayinin de gelişmesini desteklemiştir.

TABLO.3 ISO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2005 ve 2015 Yılı Çalışmalarında 401-500. Sıralar İçinde Yer Alan Firmaların Sektör Dağılımları (Adet)

Sektörler	2005 Firma Sayısı	2015 Firma Sayısı
Madencilik	4	3
Gıda	16	21
Tütün	1	-
Tekstil	16	11
Hazır Giyim	7	5
Deri ve Deri Ürünleri	-	1
Ağaç ve Orman Ürünleri	3	2
Kağıt ve Kağıt Ürünleri	2	4
Kayıtlı Medya ve Basım	1	-
Mücevherat	1	-
Kauçuk ve Plastik	6	4
Çimento	5	6
Hazır Beton	3	3
Cam	1	1
Seramik	2	1
Demir Çelik Ana Metal Sanayi	6	7
Demir Çelik Hariç Ana Metal Sanayi	2	1
Metal Eşya Sanayi	1	3
Kimyasallar ve Kimyasal Ürünler	3	4
Elektrikli Teçhizat	4	4
Makine ve Ekipman	5	4
Motorlu Kara Taşıtları	5	10
Elektronik	1	-
Enerji	2	1
Toplam	97	96

Kaynak: İSO, Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2005-2015.

GRAFİK.1 İSO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2005 ve 2015 Yılı Çalışmalarında 401-500. Sıralar İçinde Yer Alan Firmaların Sektör Dağılımları (Adet)



Kaynak: İSO, Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2005-2015.

2.1.3. Teknoloji Yoğunluğu İtibariyle Sektörel Gelişmeler

İmalat sanayinde teknoloji yoğunluğu itibari ile sektörlerin gruplandırılması ve değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Teknoloji yoğunluğu itibari ile sanayiler düşük, orta-düşük, orta-yüksek ve yüksek gruplarına ayrılmaktadır.

Türkiye sanayileşme stratejisi ve hedefleri çerçevesinde orta-yüksek ve yüksek teknoloji yoğunluklu sanayilere ağırlık vermektedir.

Bu çerçevede değerlendirildiğinde 401-500 sıralaması içinde teknoloji yoğunluğu sınıflaması yapılan imalat sanayi firma sayısı 2005 yılında 91, 2015 yılında ise 92'dir.

401-500 sıralamasında 2005 yılında 47 düşük teknoloji yoğunluklu sanayi firması varken bu sayı 2015 yılında 44 olmuştur. Orta-düşük teknoloji yoğunluklu firma sayısı 26 olarak değişmemiştir. Orta-yüksek teknoloji yoğunluklu firma sayısı 17'den 22'ye yükselmiştir. Yüksek teknoloji firması ise 2005 yılında 1 iken 2015 yılında hiç firma yer almamıştır.

Ağırlık verilen yüksek teknoloji yoğunluklu sanayilerden 2005 yılında sadece 1 firma varken bu firma 2015 yılında 501-1000 sıralamasına gerilemiştir.

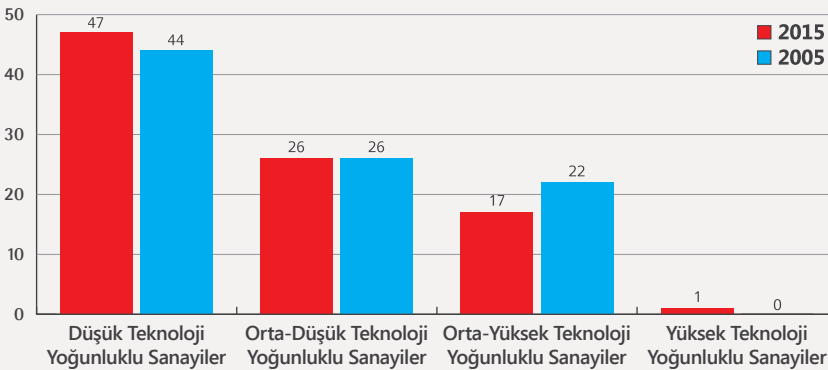
Tek firmanın orta ölçeği de kaybetmiş olması, içinde bulunulan teknoloji sınıfının orta ölçek tuzağına sınırlı etki ettiğini göstermektedir. Bir başka deyişle daha yüksek teknoloji yoğunluklu bir sanayi kolunda faaliyet göstermek orta ölçek tuzağından çıkış, hatta orta ölçeği korumak için yeterli olmamaktadır.

TABLO.4 401-500 Sırasında Yer Alan İmalat Sanayi Firmalarının Teknoloji Yoğunluğu İtibariyle Dağılımı (Adet)

Teknoloji Yoğunluğu İtibariyle Sektörler	2005	2015
Düşük Teknoloji Yoğunluklu Sanayiler	47	44
Orta-Düşük Teknoloji Yoğunluklu Sanayiler	26	26
Orta-Yüksek Teknoloji Yoğunluklu Sanayiler	17	22
Yüksek Teknoloji Yoğunluklu Sanayiler	1	-
Toplam	91	92

Kaynak: İSO, Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2005-2015.

GRAFİK.2 401-500 Sırasında Yer Alan İmalat Sanayi Firmalarının Teknoloji Yoğunluğu İtibariyle Dağılımı (Adet)



Kaynak: İSO, Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2005-2015.

2.2. Ekonomik Gelişmeler ve Değerlendirmeler

Ekonomik gelişmeler sektörlerin ve firmaların faaliyetlerinde dışsal koşulları belirlemektedir. Bu itibarla ekonomik gelişmeler firmaların orta ölçek tuzağını doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir.

Bununla birlikte ekonomik gelişmeler ile birlikte ortaya çıkan dışsal koşullar tüm sektör ve firmalar için aynı olmakta, ancak olası etkileri değişebilmektedir. Örneğin yüksek enflasyon veya TL'nin değer kazanması gibi gelişmeler tüm firmalar için aynı ve veri olmaktadır. Ancak etkileri sektör ve firmalar için farklılaşabilmektedir. Bu etkilerin etkin şekilde yönetilerek orta ölçek tuzağından çıkılması da yine firmaların ayırt edici yetenekleri ile mümkün olabilmektedir.

2005-2015 yılları arasındaki ekonomik gelişmelerin 401-500 sıralaması içinde yer alan firmaların orta ölçek tuzağına etkisi tüm firmalar için hemen hemen aynı olmuştur. Aynı ekonomik gelişmeler ve koşullar karşısında etkileri iyi yöneten firmalar orta ölçek tuzağından çıkabilirken, iyi yönetemeyen firmalar orta ölçek tuzağına yakalanabilmektedir.

2005-2015 yılları arasında tüm sektörler ve firmalar için gerçekleşen önemli ekonomik gelişmeler yaşanmıştır.

2008 yılında yaşanan küresel kriz en önemli gelişme olmuştur. Krizin etkileri değişerek ve çeşitlenerek 2015 yılına kadar sürmüştür.

Türkiye ekonomisinde ise özellikle küresel kriz sonrası uygulanan politikalar ile ekonomide dengelenme hedeflenmiş ve ekonomik büyüme hızı yavaşlamıştır. İç ve dış pazarda yavaşlayan talep ile birlikte rekabet artmıştır.

Petrol ve emtia fiyatları ise önemli dalgalanma göstermiştir. 2008 yılında zirveye ulaşan fiyatlar küresel kriz ile hızla gerilemiş, 2010 ve 2011 yıllarında ise yeniden yükselmiştir. 2012 yılından sonra ise kademeli bir gerileme eğilimine girmiş ve 2015 sonunda 2009 kriz seviyelerine yaklaşmıştır.

3. BÖLÜM: ORTA ÖLÇEK TUZAĞINI ETKİLEYEN FİRMA İÇİ UNSURLAR

Firmaların orta ölçek tuzağını firma dışı ve firma içi unsurlar etkilemekte ve belirlemektedir. Firma dışı unsurlardan ekonomik ve sektörel gelişmelerin etkileri çalışmanın ikinci bölümünde değerlendirilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise orta ölçek tuzağını etkileyen firma içi unsurlar sunulmaktadır. Firma içi unsurların tamamı firmaların strateji ve politikaları, kararları, kapasiteleri ve yetenekleri ile ortaya çıkmakta ve şekillenmektedir.

Bu çerçevede orta ölçek tuzağını etkileyen firma için unsurların ortaya konulmasında yine İSO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2005 yılı çalışmasında 401-500. sıralarında yer alan ve isminin açıklanmasını isteyen 97 firmanın 2015 yılına kadar olan performansları çeşitli sayısal kriterler ile değerlendirilmektedir.

3.1. Orta Ölçek Tuzağı ve Satış Performansı

Firmaların orta ölçek tuzağı değerlendirmesinde ölçek için kullanılan gösterge satışlardır. Firmalar satışlarını orta-uzun vadede nominal ve reel olarak arttırarak ölçeklerini büyütmektedir. Bu itibarla orta ölçek tuzağından çıkışın veya tuzak içinde kalışın göstergesi satış büyüklüğü olmaktadır.

Satışlar ile ölçekler göreceli ölçütler olup her dönem için farklı büyüklükler ile değerlendirilmektedir. Bu itibarla sadece satışların artması yeterli olmamakta, diğer firmalardan daha yüksek satış artışının da gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Bu aşamada aşağıda 2005 yılında 401-500. sıralar içinde yer alan firmaların üretimden net satış performansları ayrıntılı olarak incelenmekte ve değerlendirilmektedir.

Öncelikle 2015 yılında 400 ve üzeri sıralara yükselmiş olan 29 firmanın orta ölçek tuzağından çıktığı kabul edilmektedir. Bu 29 firmanın 2005-2015 yılları arasındaki üretimden satış performansları aşağıda sunulmaktadır.

Buna göre 29 firmanın üretimden net satış büyüklükleri 2005-2015 yılları arasında en az 3,8 kat ve en fazla 12,9 kat artmış ve bu büyüme performansı ile orta ölçek tuzağından çıkmıştır.

Aynı dönemde tüketici enflasyonu yüzde 119,8 veya 1,2 katı artmıştır. Enflasyon oranı ile sadeleştirildiğinde firmaların üretimden net satışları 2005-2015 yılları arasında reel olarak 2,6 kat ile 11,6 kat arasında artış göstermiştir.

29 firmanın üretimden net satışlarındaki artış birbirlerinden farklı olmakla birlikte ortak noktaları satışlarını yüksek ölçüde artırmış olmalarıdır.

Bu itibarla firmaların orta ölçek tuzağından çıkmaları için satışlarını orta-uzun vadede planlı ve istikrarlı şekilde ve yüksek oranda artırmaları gerekmektedir.

TABLO.5 2005 Yılında 401-500 Sırası İçinde Yer Alan ve 2015 Yılında 400 ve Üzeri Sıralara Yükselen 29 Firmanın 2005-2015 Satış Performansı

2005-2015 Sıra Değişimi	Sektör	Üretimden Net Satışlar (Milyon TL)		
		2005	2015	Değişim (%)
+276	Çimento	76,1	565,4	643,0
+264	Çimento	82,0	621,1	657,4
+258	Hazır Giyim	72,0	483,1	571,0
+304	Ağaç Orman	69,7	542,1	677,8
+336	Otomotiv	73,3	719,3	881,3
+88	Otomotiv	86,5	364,4	321,3
+137	Tütün	79,9	378,2	373,3
+56	Gıda	78,6	301,0	283,0
+309	Gıda	83,5	844,4	911,3
+269	Gıda	78,2	539,2	589,5
+93	Gıda	73,7	304,4	313,0
+56	Gıda	86,8	330,1	280,3
+131	Demir Çelik	75,7	344,5	355,1
+224	Demir Çelik	86,0	561,5	552,9
+226	Demir Çelik	83,6	542,8	549,3
+378	Demir Çelik	76,1	980,0	1.187,8
+160	Ana Kimya	69,9	351,0	402,1
+337	Ana Kimya	79,0	881,1	1.015,3
+160	Mücevherat	78,6	389,8	395,9
+288	Elektrikli Teçhizat	77,1	611,9	693,6
+102	Elektrikli Teçhizat	75,6	320,1	323,4
+99	Plastik	70,8	294,6	316,1
+132	Plastik	84,1	400,5	376,2
+309	Enerji	82,8	821,6	892,3
+288	Maden	77,7	628,5	708,9
+94	Maden	80,3	333,7	315,6
+396	Maden	70,0	887,0	1.167,1
+61	Metal Eşya	80,0	312,6	290,8
+229	Tekstil	85,5	570,2	566,9

Kaynak: İSO, Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2005-2015.

Satışlar orta ölçek sınıflaması için kullanılan temel göstergedir. Satış performansı da orta ölçekten çıkış aracı olmaktadır. 2005 yılında 401-500 sıralaması içinde yer alan 97 firma içinden 10 tanesi 2015 yılında da yine 401 ile 500 sıralaması içinde kalmıştır.

Bu firmaların 2005-2015 yılları arasında satış performansları en düşük yüzde 167,7 en yüksek ise yüzde 294,2 oranında artmıştır. Bu firmalar üretimden net satışlarını bu dönemde reel olarak artırmış olmalarına karşın orta ölçek olarak nitelendirilen 401-500 sırası içinde kalmışlardır. Görüldüğü üzere satışların enflasyondan arındırılmış olarak reel olarak yükselmesi, orta ölçekten çıkış için yeterli olamamaktadır.

TABLO.6 2005 Yılında 401-500 Sırası İçinde Yer Alan ve 2015 Yılında Yine 401-500 Sıralarında Kalan 10 Firmanın 2005-2015 Satış Performansı

2005-2015 Sıra Değişimi	Sektör	Üretimden Net Satışlar (Milyon TL)		
		2005	2015	Değişim (%)
-83	Çimento	87,5	234,2	167,7
-77	Ana Metal	83,6	227,3	171,9
+70	Alüminyum	72,4	285,4	294,2
-54	Hazır Giyim	83,1	238,9	187,5
-51	Hazır Beton	80,9	233,9	189,1
-18	Ağaç Orman	77,1	239,5	210,6
-1	Makine	74,9	242,9	224,3
+21	Plastik	71,7	247,7	245,5
+41	Ana Metal	79,5	289,6	264,3
+14	Gıda	76,1	235,1	208,9

Kaynak: İSO, Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2005-2015.

2005 yılında 401-500 sırası içinde yer alıp üretimden net satışları itibariyle 2015 yılında 501-1000 sıralaması içine düşen bir başka deyişle orta ölçek grubundan çıkan 29 firma olmuştur.

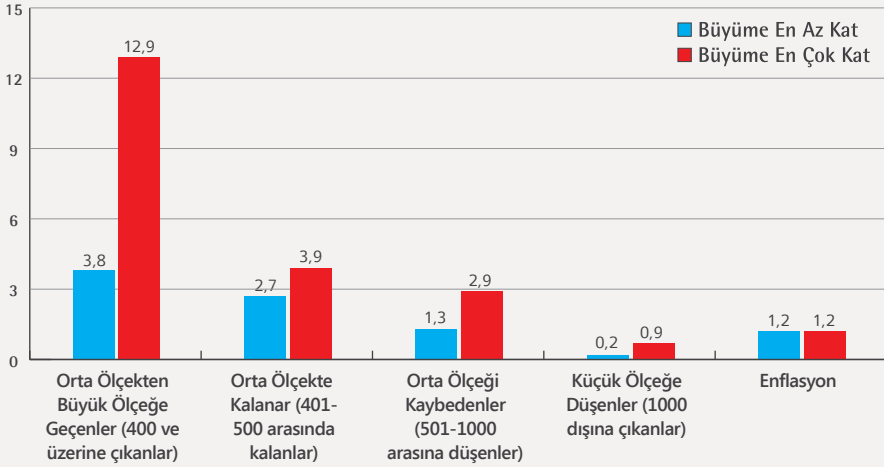
Bu firmaların satış performansları ise 2005-2015 yılları arasında en düşük yüzde 31,9 en yüksek ise yüzde 194,3 oranında artmıştır. Görüldüğü gibi bu grupta yer alan 29 firmanın önemli bir bölümünün satışları 2005-2015 yılları arasında nominal olarak artmış olmasına karşın yüzde 119,7 oranındaki enflasyon ile arındırıldığında reel olarak artmamıştır. Üretimden net satışlarda reel olarak artış sağlanamaması halinde orta ölçek kaybedilmektedir.

TABLO.7 2005 Yılında 401-500 Sırası İçinde Yer Alan ve 2015 Yılında 501-1000 Sırasına Düşen Seçilmiş Firmaların 2005-2015 Satış Performansı

2005-2015 Sıra Değişimi	Sektör	Üretimden Net Satışlar (Milyon TL)		
		2005	2015	Değişim (%)
-456	Hazır Giyim	87,3	125,6	43,9
-427	Tekstil	84,9	128,9	51,8
-276	Makine	84,5	163,2	93,2
-427	Çimento	84,0	128,1	52,5
-512	Otomotiv	82,8	109,2	31,9
-420	Hazır Giyim	82,1	127,3	55,1
-416	Gıda	81,9	127,6	55,8
-288	Hazır Beton	81,7	155,9	90,8
-230	Tekstil	79,7	165,7	107,9
-432	Tekstil	77,4	119,5	54,4
-349	Kağıt	74,5	133,1	78,7
-246	Makine	74,2	156,7	111,2
-312	Hazır Giyim	73,6	139,7	89,9
-434	Plastik	71,3	111,8	56,8
-111	Elektrikli Teçhizat	84,5	213,4	152,5
-105	Kimya Gübre	79,6	205,9	158,7
-116	Seramik	77,1	197,8	156,5
-45	Seramik	73,1	215,1	194,3
-49	Gıda	72,3	210,8	191,6

Kaynak: İSO, Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2005-2015.

GRAFİK.3 Firmaların Satış Büyümeleri "Kat Olarak" 2005-2015



Kaynak: İSO, Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2005-2015.

3.2. Orta Ölçek Tuzağı ve İhracat Performansı

Firmaların orta ölçek tuzağı için temel ölçüt olan satış büyüklüğü, ihracat ve iç pazar satışlarının toplamından oluşmaktadır. Teorik olarak böyle olmakla birlikte firmaların bazen ihracatları veya iç satışları bulunmayabilmektedir.

Bu çerçevede 2005 yılında 401-500 sıraları içinde yer alan ve 2015 yılında 400 ve üzeri sıralara çıkan, bunu gerçekleştirirken satışlarını önemli ölçüde artıran 29 firmadan ihracat yapan 26 firmanın ihracat performansları değerlendirilmektedir.

26 firmanın tamamına yakınının 2005-2015 yılları arasında ihracatlarını çok önemli ölçüde attırdıkları ve ihracatta yüksek performans sergiledikleri görülmektedir.

26 firma içinde 2005 yılında en yüksek ihracatı yapan firmanın ihracatı 51,6 milyon dolar iken 2015 yılında en yüksek ihracatı yapan firmanın ihracatı 247,5 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu firmaların 2005-2015 yılları arasında yüksek satış performansı göstermelerinde ihracat artışlarının büyük katkısı olmuştur. Firmalar satışlarını ihracat artışları performansı ile yükseltmişlerdir.

Bu itibarla değerlendirildiğinde orta ölçeğe ulaşmış olan firmaların ölçeklerini büyütme ve orta ölçek tuzağından çıkacak bir satış büyüklüğüne ulaşabilmeleri için iç pazarın ötesinde küresel pazarları hedeflemeleri ve artan oranda ihracat gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Küresel pazarlar ve artan oranda ihracat ihtiyacı veya hedefi firmalarda önemli yapısal ve yönetsel değişiklikleri ve iyileştirilmeleri de gerekli kılmaktadır.

TABLO.8 2005 Yılında 401-500 Sırası İçinde Yer Alan ve 2015 Yılında 400 ve Üzeri Sıralara Yükselen 29 Firmanın 2005-2015 İhracat Performansı

2005-2015 Sıra Değişimi	Sektör	İhracat (Milyon Dolar)		
		2005	2015	Değişim (%)
+276	Çimento	14,3	20,2	41,3
+264	Çimento	0,4	8,2	1.950,0
+258	Hazır Giyim	50,3	162,9	223,9
+304	Ağaç Orman	13,4	65,7	390,3
+336	Otomotiv	0,6	60,1	9.916,7
+88	Otomotiv	36,4	95,1	161,3
+137	Tütün	49,1	116,3	136,9
+56	Gıda	0,1	0,6	500,0
+309	Gıda	-	-	-
+269	Gıda	30,3	154,3	409,2
+93	Gıda	9,8	28,3	188,8
+56	Gıda	3,3	25,3	666,7
+131	Demir Çelik	19,9	15,4	-22,6
+224	Demir Çelik	28,7	71,3	148,4
+226	Demir Çelik	1,3	0,6	-53,8
+378	Demir Çelik	11,5	247,5	2.052,2
+160	Ana Kimya	11,4	VY	VY
+337	Ana Kimya	23,5	151,4	544,3
+160	Mücevherat	51,6	136,2	164,0
+288	Elektrikli Teçhizat	0,5	4,6	820,0
+102	Elektrikli Teçhizat	36,4	81,5	123,9
+99	Plastik	29,3	72,6	147,8
+132	Plastik	28,6	VY	VY
+309	Enerji	-	-	-
+288	Maden	30,2	VY	VY
+94	Maden	29,6	VY	VY
+396	Maden	-	-	-
+61	Metal Eşya	32,1	50,5	57,3
+229	Tekstil	24,1	141,9	488,8

Kaynak: İSO, Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2005-2015.

VY: Veri Yok

İhracatın satışların büyümesine katkısını değerlendirmek için 2005 yılında 401-500 sıraları içinde yer alan ancak orta ölçek tuzağında kalarak 2015 yılında 501-1000 sıralaması içine düşen firmaların da ihracat performansları değerlendirilmektedir. İhracat gerçekleştiren 16 firmanın performansları değerlendirildiğinde iki önemli sonuca ulaşılmaktadır.

Bunlardan ilki orta ölçek tuzağında kalan firmaların çoğunda ihracatın 2005-2015 döneminde gerilemiş olmasıdır.

İkinci sonuç ise ihracatta artış sağlanmış olmakla birlikte iç satışlar ile yeterince desteklenmediği için orta ölçek tuzağından çıkışı gerçekleştirecek toplam satış büyüklüğüne ulaşamamış olmasıdır.

TABLO.9 2005 Yılında 401-500 Sırası İçinde Yer Alan ve 2015 Yılında 501-1000 Sırasına Düşen 16 İhracat Yapan Firmanın 2005-2015 İhracat Performansı

2005-2015 Sıra Değişimi	Sektör	İhracat (Milyon Dolar)		
		2005	2015	Değişim (%)
-456	Hazır Giyim	66,3	46,1	-30,5
-258	Otomotiv	43,0	44,6	3,7
-427	Tekstil	51,5	33,2	-35,5
-276	Makine	25,1	31,9	27,1
-290	Elektronik	12,8	23,8	85,9
-512	Otomotiv	0,7	14,2	1.928,6
-420	Hazır Giyim	61,0	43,7	-28,4
-416	Gıda	27,9	39,3	40,9
-230	Tekstil	43,8	29,6	-32,4
-198	Plastik	51,5	57,2	11,1
-432	Tekstil	13,1	10,0	-23,7
-349	Kağıt	32,7	15,1	-53,8
-246	Makine	35,2	45,4	29,0
-178	Tekstil	43,6	36,0	-17,4
-312	Hazır Giyim	59,5	16,8	-71,8
-299	Plastik	7,5	10,7	42,7

Kaynak: İSO, Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2005-2015.

3.3. Orta Ölçek Tuzağı ile Satışların İç ve Dış Pazar Arasında Dağılımı

Satışların iç pazar ve dış pazar arasındaki dağılımı ve dağılımın gelişimi de orta ölçek tuzağını belirleyen satış büyüklüğünde belirleyici olmaktadır.

Bu çerçevede 2005 yılında 401-500 sırası içinde yer alan ve 2015 yılında 400 sırası üzerine çıkan firmaların 2005-2015 döneminde iç ve dış satışlarının toplam satışlar içindeki paylarının gelişimi değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmede aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır.

1. Firmaların önemli bir bölümü 2005 yılındaki iç satış ile dış satış paylarını benzer oranlar ile 2015 yılında da korumuşlardır.
2. Firmaların önemli bölümü kendilerini orta ölçek tuzağı dışına taşıyan satış büyümesini hem iç hem de dış pazar satışlarındaki benzer artışlar ile sağlamışlardır.
3. 11 firmanın ihracat paylarını artırdıkları görülmektedir. Özellikle 4 firma ihracat paylarını önemli ölçüde artırmıştır.

4. 4 firmanın ihracat paylarında önemli gerileme gerçekleşmiştir (Bu firmaların ihracatları artmış olmasına rağmen). Bu firmalar iç pazara daha çok ağırlık vererek iç satış paylarını arttırmışlardır.
5. Tamamen ihracat yaparak orta ölçek tuzağından çıkışı gerçekleştiren 2, bunların dışında ihracat payı yüzde 50 ve üzerinde olan 7 firma bulunmaktadır. Bu firmalar ihracat ağırlıklı satışları ile büyümüşler ve orta ölçek tuzağından çıkmışlardır.
6. Çimento, enerji ve madencilik sektöründeki firmalar ise sanayilerinin özelliği gereği tamamen veya büyük ölçüde iç satış yaparak ve iç satışlarını arttırarak orta ölçek tuzağından çıkmışlardır.

TABLO.10 2005 Yılında 401-500 Sırası İçinde Yer Alan ve 2015 Yılında 400 ve Üzeri Sıralara Yükselen 29 Firmanın İç ve Dış Satışlarının Dağılımında Gelişmeler (2005-2015)

2005-2015 Sıra Değişimi	Sektör	İhracat Pay (%)		İç Pazar Pay (%)	
		2005	2015	2005	2015
+276	Çimento	28,9	9,7	71,1	90,3
+264	Çimento	0,8	3,6	99,2	96,4
+258	Hazır Giyim	100,0	91,7	0,0	8,3
+304	Ağaç Orman	29,6	33,0	70,4	67,0
+336	Otomotiv	1,3	22,7	98,7	77,3
+88	Otomotiv	64,8	71,0	35,2	29,0
+137	Tütün	94,6	83,6	5,4	16,4
+56	Gıda	0,2	0,5	99,8	99,5
+309	Gıda	-	-	100,0	100,0
+269	Gıda	59,7	78,1	40,3	21,9
+93	Gıda	20,5	25,3	79,5	74,7
+56	Gıda	5,9	20,8	94,1	79,2
+131	Demir Çelik	40,5	12,2	59,5	87,8
+224	Demir Çelik	51,4	34,5	48,6	65,5
+226	Demir Çelik	2,4	0,3	97,6	99,7
+378	Demir Çelik	23,3	68,7	76,7	31,3
+160	Ana Kimya	25,1	VY	74,9	VY
+337	Ana Kimya	45,8	46,7	54,2	53,3
+160	Mücevherat	100,0	95,0	-	5,0
+288	Elektrikli Teçhizat	1,0	2,0	99,0	98,0
+102	Elektrikli Teçhizat	74,1	69,3	25,9	30,7
+99	Plastik	63,7	67,0	36,3	33,0
+132	Plastik	52,4	VY	47,6	VY
+309	Enerji	-	-	100,0	100,0
+288	Maden	59,9	VY	40,1	VY
+94	Maden	56,8	VY	43,2	VY
+396	Maden	-	-	100,0	100,0
+61	Metal Eşya	61,8	43,9	38,2	56,2
+229	Tekstil	43,4	67,7	56,6	32,3

Kaynak: İSO, Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2005-2015.

VY: Veri Yok

3.4. İstihdam ve İşgücü Verimliliği

Firmaların orta ölçek tuzağında istihdam ve işgücü verimliliği önemli bir gösterge olup orta ölçek tuzağından çıkış insan kaynaklarının niteliği ile yakından ilgilidir.

Ölçeklerin belirlenmesinde firmaların toplam istihdam sayısı da kullanılan geleneksel bir ölçüttür. Ancak günümüzün teknoloji seviyesi ve üretim koşullarında istihdam büyüklüğü veya istihdam artışı ölçek için yeterli bir gösterge olamamaktadır. Nitekim bilgi ve teknoloji yoğun firmalar kendinden çok daha yüksek istihdama sahip firmalardan büyük satışlar gerçekleştirebilmekte ve satış büyüklüğüne göre orta ölçeğin üzerine çıkılabilmektedir. Firmaların orta ölçek tuzağından çıkışta istihdam büyüklüğü veya artışı değil işgücü niteliği ve işgücü verimliliği daha belirleyici olmaktadır.

Bu çerçevede 2005 yılında 401-500 sıraları içinde yer alan ve 2015 yılında 400 ve üzeri sıralara çıkarak orta ölçek tuzağından çıkan firmaların istihdam ve işgücü verimliliği göstergeleri incelenmekte ve değerlendirilmektedir.

Buna göre 29 firmanın 27'sinde istihdam sayısı mutlak olarak artmıştır. Bu firmaların istihdamlarındaki artış oranları yüzde 12 ile yüzde 1.798 arasında değişmektedir. 29 firma içinden sadece 2'sinin istihdam sayısı azalmıştır. Orta ölçek tuzağından çıkış sürecinde tek başına yeterli olmasa dahi istihdamda büyüme gerekli görülmektedir.

TABLO.11 2005 Yılında 401-500 Sırası İçinde Yer Alan ve 2015 Yılında 400 ve Üzeri Sıralara Yükselen 29 Firmanın İstihdam Gelişimi (2005-2015)

2005-2015 Sıra Değişimi	Sektör	2005 İstihdam (Kişi)	2015 İstihdam (Kişi)	Değişim (%)
+276	Çimento	320	860	168,8
+264	Çimento	317	VY	VY
+258	Hazır Giyim	2.805	3.945	40,6
+304	Ağaç Orman	49	930	1.798,0
+336	Otomotiv	530	2.014	280,0
+88	Otomotiv	492	558	13,4
+137	Tütün	310	VY	VY
+56	Gıda	150	295	96,7
+309	Gıda	1.024	VY	VY
+269	Gıda	544	907	66,7
+93	Gıda	321	363	13,1
+56	Gıda	481	324	-32,6
+131	Demir Çelik	290	326	12,4
+224	Demir Çelik	145	VY	VY
+226	Demir Çelik	130	VY	VY
+378	Demir Çelik	331	480	45,0
+160	Ana Kimya	247	VY	VY
+337	Ana Kimya	888	2.489	180,3
+160	Mücevherat	1.175	1.055	-10,2
+288	Elektrikli Teçhizat	138	256	85,5
+102	Elektrikli Teçhizat	431	1.405	226,0
+99	Plastik	271	563	107,7
+132	Plastik	280	VY	VY
+309	Enerji	107	VY	VY
+288	Maden	190	315	65,8
+94	Maden	402	508	26,4
+396	Maden	205	1.342	554,6
+61	Metal Eşya	281	676	140,6
+229	Tekstil	666	1.620	143,2

Kaynak: İSO, Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2005-2015.

VY: Veri Yok

Ancak orta ölçek tuzağından çıkışta daha önemlisi işgücü niteliğindeki artış ile işgücü verimliliğinin artırılmasıdır.

İşgücü verimliliği ve niteliği aynı seviyede korunarak orta ölçek tuzağından çıkılması olasılığı çok düşüktür.

Bu çerçevede 2005 yılında 401-500 sıraları arasında yer alan ve 2015 yılında 400 ve üzeri sıralara çıkarak orta ölçek tuzağından çıkan firmaların işgücü verimlilikleri çalışan başına dolar cinsi satışlar ile ölçülmekte ve 2005-2015 performansları değerlendirilmektedir.

Buna göre 29 firmanın 26'sında işgücü verimliliği artmıştır. En yüksek artış oranı yüzde 403, en düşük artış oranı ise yüzde 10 olmuştur. Sadece 3 firmanın ise işgücü verimliliği gerilemiştir.

İşgücü verimliliğindeki artışın arkasında birçok unsur bulunmaktadır. Bunların başında işgücü niteliğindeki artış gelmektedir. Firmalarda kurumsallaşma, yönetim yapısı, organizasyon şekli, ödüllendirme sistemleri ve çalışma koşulları yanı sıra üretim teknolojilerindeki gelişmeler belirleyici olmaktadır.

Ancak görüldüğü üzere 29 firmanın tamamını yakını hem çalışan sayılarını hem de işgücü verimliliklerini artırmışlardır. Çalışan sayısını azaltarak işgücü verimliliğini arttıran firma olmamıştır.

TABLO.12 2005 Yılında 401-500 Sırası İçinde Yer Alan ve 2015 Yılında 400 ve Üzeri Sıralara Yükselen 29 Firmanın İşgücü Verimliliği Gelişimi (2005-2015)

2005-2015 Sıra Değişimi	Sektör	İşgücü Başına Satışlar		
		2005 (Dolar)	2015 (Dolar)	Değişim (%)
+276	Çimento	154.424	241.707	56,5
+264	Çimento	167.971	VY	VY
+258	Hazır Giyim	16.668	45.022	170,1
+304	Ağaç Orman	923.668	214.303	-76,8
+336	Otomotiv	89.806	131.305	46,2
+88	Otomotiv	114.164	240.091	110,3
+137	Tütün	167.365	VY	VY
+56	Gıda	340.260	375.125	10,2
+309	Gıda	52.950	VY	VY
+269	Gıda	93.344	218.562	134,1
+93	Gıda	149.088	308.297	106,8
+56	Gıda	117.180	374.569	219,7
+131	Demir Çelik	169.503	388.510	129,2
+224	Demir Çelik	385.132	VY	VY
+226	Demir Çelik	417.582	VY	VY
+378	Demir Çelik	149.292	750.613	402,8
+160	Ana Kimya	183.764	VY	VY
+337	Ana Kimya	57.769	130.146	125,3
+160	Mücevherat	43.437	135.838	212,7
+288	Elektrikli Teçhizat	362.789	878.763	142,2
+102	Elektrikli Teçhizat	113.900	83.761	-26,5
+99	Plastik	169.646	192.378	13,4
+132	Plastik	195.037	VY	VY
+309	Enerji	502.488	VY	VY
+288	Maden	265.550	733.543	176,2
+94	Maden	129.709	241.504	86,2
+396	Maden	221.729	242.998	9,6
+61	Metal Eşya	184.869	170.010	-8,0
+229	Tekstil	83.363	129.400	55,2

Kaynak: İSO, Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2005-2015.

VY: Veri Yok

3.5. Özkaynaklar ve Finansman Olanakları

Sanayi firmaları için orta ölçekten çıkış birçok yeteneklerini ve kapasitesini artırması ile mümkün olabilmektedir. Yönetim becerileri, kurumsallaşma, daha yüksek katma değerli üretim, insan kaynaklarında nitelik artışı, pazar çeşitlendirme gibi birçok unsur belirleyici olmaktadır.

Bununla birlikte orta ölçekten çıkış firmaların mutlak olarak büyümeleri anlamına gelmektedir. Bu büyüme satışlarda ve aktif büyüklüğünde gerçekleşmektedir. Bu büyümenin finansmanı da önemli olmaktadır. Firmalar büyümelerini sağlıklı ve sürdürülebilir şekilde finanse etmek zorundadır. Büyümenin finansmanı özkaynaklar, ticari ve finansal borçlar, halka açılma ve ortaklıklar gibi finansman yöntemleri ile sağlanmaktadır.

2005 yılında 401-500 sırası içinde yer alan ve 2015 yılında 400 ve üzeri sıralara yükselen firmaların özkaynak gelişimi incelenmekte ve değerlendirilmektedir. Buna göre 29 firma içinde özkaynak verisini açıklayan 13 firma olmuştur. Bu nedenle değerlendirme bu 13 firmanın verilerine bağlı olarak yapılmaktadır.

13 firmanın özkaynaklarını önemli ölçüde artırdıkları görülmektedir. 2005-2015 döneminde 13 firmanın özkaynak artışı en düşük yüzde 124 ve en yüksek yüzde 1.748 olarak gerçekleşmiştir.

Özkaynak verisini açıklayan firmalar değerlendirildiğinde orta ölçekten çıkışta özkaynak artışı önemli bir rol oynamaktadır. Orta ölçekten çıkışta sağlıklı büyümenin yöntemi özkaynaklara dayalı büyüme gibi görünmektedir.

TABLO.13 2005 Yılında 401-500 Sırası İçinde Yer Alan ve 2015 Yılında 400 ve Üzeri Sıralara Yükselen 29 Firma İçinden Verisini Açıklayanların Özkaynak Gelişimi (2005-2015)

2005-2015 Sıra Değişimi	Sektör	Özkaynak (Milyon TL)		
		2005	2015	Değişim (%)
+276	Çimento	75,3	289,6	284,6
+258	Hazır Giyim	14,0	209,1	1.393,6
+304	Ağaç Orman	36,6	421,0	1.050,3
+336	Otomotiv	35,5	158,0	345,1
+88	Otomotiv	44,1	208,1	371,9
+93	Gıda	118,4	265,1	123,9
+56	Gıda	31,7	116,6	267,8
+131	Demir Çelik	30,6	114,9	275,5
+337	Ana Kimya	157,6	595,8	278,0
+288	Elektrikli Teçhizat	48,4	206,1	325,8
+102	Elektrikli Teçhizat	17,7	180,6	920,3
+94	Maden	27,7	512,0	1.748,4
+396	Maden	70,5	1.845,0	2.517,0

Kaynak: İSO, Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2005-2015.

Bu çerçevede 2005 yılında 401-500 sırası içinde yer alan ve 2015 yılında 400 ve üzeri sıralara yükselen firmaların özkaynaklarının toplam aktifler içindeki paylarının gelişimi de incelenmekte ve değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme yine 29 firma içinde özkaynak verisini açıklayan 13 firma için yapılmaktadır.

Buna göre 13 firma içinden 8 firmanın özkaynaklarının toplam aktifler içindeki payı yüzde 50'nin oldukça üzerindedir. Diğer 5 firmanın özkaynak/aktif oranları ise yüzde 19,0 ile yüzde 42,3 arasında değişmektedir.

Orta ölçekten çıkışta aktifler içinde yüksek özkaynak payı veya bir başka deyişle büyümede özkaynak ağırlığı belirleyici olmaktadır.

TABLO.14 2005 Yılında 401-500 Sırası İçinde Yer Alan ve 2015 Yılında 400 ve Üzeri Sıralara Yükselen 29 Firma İçinden Verisini Açıklayanların Özkaynak/Aktif Oranı Gelişimi

2005-2015 Sıra Değişimi	Sektör	Özkaynaklar ve Aktifler (Milyon TL) (2015)		
		Özkaynak	Aktif	Özkaynak / Aktif (%)
+276	Çimento	289,6	1.523,0	19,0
+258	Hazır Giyim	209,1	289,0	72,4
+304	Ağaç Orman	421,0	788,1	53,4
+336	Otomotiv	158,0	519,5	30,4
+88	Otomotiv	208,1	302,2	68,9
+93	Gıda	265,1	395,5	67,0
+56	Gıda	116,6	222,0	52,5
+131	Demir Çelik	114,9	471,8	24,4
+337	Ana Kimya	595,8	1.167,0	51,1
+288	Elektrikli Teçhizat	206,1	645,9	31,9
+102	Elektrikli Teçhizat	180,6	426,7	42,3
+94	Maden	512,0	990,3	51,7
+396	Maden	1.845,0	2.740,0	67,3

Kaynak: İSO, Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2005-2015.

Orta ölçek tuzağından çıkış ile finansman kaynakları arasındaki bir başka değerlendirme sermaye sahipliğine ilişkin olarak yapılmaktadır. İSO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu sıralaması içinde çok sayıda yabancı sermayeli firma bulunmaktadır.

2005 yılında 401-500 sırası içinde yer alan ve 2015 yılında 400 ve üzeri sıralara yükselen firmaların sermaye sahipliği incelenmekte ve değerlendirilmektedir. Yerli ve yabancı sermayeli firmalar arasında orta ölçekten çıkışta bir farklılık olup olmadığı özellikle incelenmektedir.

Buna göre 29 firma içinden 3 firma 2005 ve 2015 yıllarında yüzde 100 yabancı sermayeli firmadır. 1 firma kamu sermayelidir. Bu dönemde yabancı ortaklık yapan üç yerli sermayeli firma olmuştur. Bir firma yüzde 50, bir diğer firma ise yüzde 38,08 yabancı ortak almıştır. 22 firma ise 2005 ve 2015 yıllarında yüzde 100 yerli sermayeli ortaklık yapısına sahip bulunmaktadır.

Bu veriler değerlendirildiğinde yabancı sermayeli firmaların yerli sermayeli firmalar karşısında orta ölçek tuzağından çıkışta ilave bir avantajı bulunmamaktadır. Sermayesi yerli ve yabancı olsun orta ölçek tuzağından çıkış ihtiyaçların karşılanması ile daha çok ilişkilidir. Yerli sermayeli sanayi firmaları bu ihtiyaçları karşıladıklarında orta ölçekten çıkabilmektedir.

TABLO.15 2005 Yılında 401-500 Sırası İçinde Yer Alan ve 2015 Yılında 400 ve Üzeri Sıralara Yükselen 29 Firmanın Sermaye Sahipliği Gelişimi (2005-2015)

2005-2015 Sıra Değişimi	Sektör	Yerli Sermaye Payı (%)	
		2005	2015
+276	Çimento	100	100
+264	Çimento	100	100
+258	Hazır Giyim	-	-
+304	Ağaç Orman	100	100
+336	Otomotiv	100	50
+88	Otomotiv	100	100
+137	Tütün	100	100
+56	Gıda	100	100
+309	Gıda	Kamu	Kamu
+269	Gıda	-	-
+93	Gıda	100	100
+56	Gıda	100	100
+131	Demir Çelik	100	100
+224	Demir Çelik	100	100
+226	Demir Çelik	100	100
+378	Demir Çelik	100	100
+160	Ana Kimya	-	-
+337	Ana Kimya	100	100
+160	Mücevherat	99,97	100
+288	Elektrikli Teçhizat	100	100
+102	Elektrikli Teçhizat	100	97
+99	Plastik	100	100
+132	Plastik	100	100
+309	Enerji	100	61,92
+288	Maden	100	100
+94	Maden	100	100
+396	Maden	100	100
+61	Metal Eşya	100	100
+229	Tekstil	100	100

Kaynak: İSO, Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2005-2015.

29 firma içinde halka açılma yöntemi ile orta ölçekten çıkan firmaların varlığı da incelenmektedir. Buna göre 29 firma içinde 3 firma halka açık bulunmaktadır. Firmalar 1986, 1998 ve 2010 yıllarında halka açılmıştır. Sadece bir firma incelenen 2005-2015 döneminde halka açılmıştır ve büyüme için önemli katkı sağlamıştır.

2005-2015 döneminde orta ölçek tuzağından çıkan diğer 26 firmanın hiçbiri halka açılma yöntemini kullanmamışlardır. Özkaynak ihtiyacını daha çok iç kaynaklardan karşılamışlardır. Bu da firmaların karlılık yapılarının incelenmesini önemli hale getirmektedir.

3.6. Karlılık ve Orta Ölçekten Çıkış

2005-2015 döneminde orta ölçekten çıkan 29 firmanın karlılıkları, dönem öncesi karın satışlara oranı ile ölçülmektedir. Ancak değerlendirme yapılmasında önemli bir kısıt ortaya çıkmaktadır. O da çok sayıda firmanın kar büyüklüğünü açıklamak istememesidir. Bu nedenle 2005-2015 dönemi için 29 firma içinden karının açıklanmasını isteyen sadece 10 firma değerlendirilmektedir. Buna göre 10 firma içinde 6 firmanın karlılık oranları önemli ölçüde yükselmiştir. Diğer 4 firmanın ise gerilemiştir. Ancak bu 3 firmanın gerilemesi 2015 yılının koşullarına özeldir. 10 firmanın da yıllar itibarıyla karlılık oranlarının arttığı görülmektedir.

Bu itibarla orta ölçekten çıkış ve büyüme için firma içinde daha çok kar yaratılması, bunun için de karlılığın kademeli olarak yükseltilmesi gerekmektedir.

Yıllar itibarıyla artan sayıda firmanın kar verilerini açıklamak istememesine yol açan koşullar da ayrıca değerlendirilmelidir.

TABLO.16 2005 Yılında 401-500 Sırası İçinde Yer Alan ve 2015 Yılında 400 ve Üzeri Sıralara Yükselen 29 Firma İçinden Verilerini Açıklayanların Karlılık Oranlarında Gelişmeler (2005-2015)

2005-2015 Sıra Değişimi	Sektör	Karlılık Oranları (%)	
		2005	2015
+294	Çimento	60,6	-4,9
+258	Hazır Giyim	4,7	8,9
+336	Otomotiv	8,2	4,5
+88	Otomotiv	2,0	30,0
+269	Gıda	4,6	8,8
+93	Gıda	4,1	16,5
+56	Gıda	10,8	5,3
+131	Demir Çelik	10,4	0,5
+160	Ana Kimya	2,5	12,1
+102	Elektrikli Teçhizat	1,0	10,2

Kaynak: İSO, Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2005-2015.

3.7. Diğer Unsurlar ve Orta Ölçekten Çıkış

Sanayi firmalarının orta ölçek tuzağına ilişkin değerlendirmeler yapılırken İSO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu çalışmasında yer alan sayısal veriler değerlendirilmiştir. Ancak firmaların orta ölçek tuzağından çıkışlarında belirleyici olan birçok diğer unsur da bulunmaktadır. Ancak bunlar çalışmamızda kapsam dışı bırakılmıştır. Örneğin firmaların teknoloji faaliyetleri, katma değerli üretimleri ve alınan teşvikler gibi etkili olan bazı diğer unsurlar dışarıda bırakılmıştır.

4. BÖLÜM: SANAYİ FİRMALARINA POLİTİKA ÖNERİLERİ

Çalışmamızda sanayi firmalarının orta ölçek tuzağından çıkışları sürecinde yapılan inceleme ve değerlendirmeler önemli ortak bulgulara ulaşmaktadır. Bu itibarla bu bulgular sanayi firmaları için aynı zamanda politika tercihlerinde de yol gösterici olabilecektir.

Uluslararası yazında ise firmaların ölçek büyüklüklerine ilişkin çok sayıda araştırma ve çalışma bulunmaktadır. Ancak bu çalışmalarda firmalar için bir orta ölçek tuzağı şimdye kadar ele alınmamıştır. Bu yönü ile sanayi firmaları için orta ölçek tuzağı çalışması özgün bir çalışma olma niteliği de taşımaktadır.

Bu bölümde sanayi firmalarına politika önerileri başlığı altında orta ölçekten çıkış için tespit edilen bulgulara bağlı olarak geliştirilen politika öncelikleri ve önerileri sunulmaktadır.

4.1. Orta Ölçek Tuzağından Çıkış İçin Firmaların Başarı Unsurları

Orta ölçeğe ulaşmış olan firmalar daha büyük ölçekli hale gelebilmek için yeni yetkinliklere ve kapasitelere ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaçların tamamına yakını firmaların kendi iç yapıları ve koşulları ile ilgilidir. Dış koşullar olarak uygun ekonomik ortam ile uygun kamu politikaları ile destekleri de gereklidir, ancak bunlar her firma için bir veri olmaktadır.

Orta ölçekten çıkışta kurumsallaşma, profesyonel yönetim anlayışı ve özellikle aile şirketi yapısından çıkış önem taşımaktadır. Büyüme için gerekli sermaye ve finansman bir diğer önemli ihtiyaç olmaktadır. Yeni ürün ve yeni pazarlar geliştirmek bir diğer ihtiyaçtır.

Bu aşamada özellikle nitelikli işgücü ve insan kaynakları, teknoloji ve inovasyon faaliyetleri ile bu faaliyetlere ayrılacak kaynaklar önemli olmaktadır. Nitelikli işgücü istihdam etmekte görülen isteksizlik ve maliyet öngörülerini ile ucuz işgücüne dayalı rekabet alanında kalma isteği orta ölçekli firmalarda karşılaşılan en önemli sorunların başında gelmektedir.

Aile işletmeleri büyüme sürecini de kendileri yönetmek istemekte ve bu süreç için yetkin olmayan insan kaynakları ile yol almaya devam etmekte, kurumsal destek almamaktadır. Kurumsallaşma ile pazarlama ve markalaşma alanında yetkinlik geliştiremeyen firmalar yenilikleri ve dünya pazarını takip etmekten uzak kalmakta ve bu alanda gelişme gösteren diğer firmalar ile rekabette zorlanarak orta ölçek tuzağına düşmektedir.

Orta ölçekli firmalardan büyük ölçeğe kendini taşıyan firmalara bakıldığında nitelikli insan kaynaklarının, ürün geliştirmenin ve markaya yatırım yapmanın önemli olduğu görülmektedir.

Orta ölçekten büyük ölçeğe geçişte kurucu ortakların ve mevcut yöneticilerin vizyon ve dünya görüşleri büyük önem taşımaktadır. Ürün geliştirme, müşteri ve pazar odaklı yeniden yapılanma, yeni pazarlama ve satış kanallarına erişim gibi alanlarda yaratıcı ve yenilikçi olunması gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

Orta ölçekten çıkan firmaların yeni yetkinlikler için ilave yatırımlar yaptıkları, müşteri ve pazar odaklı düşündükleri, mevcut pazar paylarının dışında bölgesel ve küresel pazarları da hedefledikleri görülmektedir. Bu amaçla firmalar ürün, teknoloji ve marka geliştirmeye ağırlık vermektedir.

Sermaye ve finansman ihtiyacının karşılanmasında ise öncelikle kurumsallaşmaya ağırlık verilerek sermaye piyasası olanakları ve uluslararası kaynaklar gibi yeni finansman olanakları da kullanılmaktadır. Yabancı sermaye ile sermaye ortaklıkları veya işbirlikleri de firmaların orta ölçek tuzağından çıkışında katkı sağlamaktadır.

TABLO.17 Firmaların Orta Ölçekten Çıkışta İzledikleri Öncelikli Politikalar

1. Kuruluş kültürünü ve amatör ruhu kaybetmeden kurumsallaşma
2. Hedeflere yönelik, şeffaf ve katılımcı yönetim anlayışına geçiş
3. Ölçülebilir hedeflere bağlı süreç yönetimi ve verimlilik artışı
4. Nitelikli, dünyaya açık, yaratıcı, etkin karar alabilen, ekipler ile çalışabilen insan kaynaklarına sahip olunması
5. Tüm süreçlerde teknolojik altyapıdan daha çok yararlanma
6. Pazar ve müşteri odaklı ihtiyaçları karşılayan yenilikçi ürün geliştirme
7. Pazar ve müşteri odaklı inovasyon ve araştırma-geliştirme çalışmaları
8. Küresel pazarlara odaklanma, pazar çeşitlendirme, jeopolitik riskleri yönetme
9. Pazar dinamiklerini sürekli izleme ve pazar ihtiyaçları odaklı düşünme
10. Pazar koşullarına uygun markalar geliştirme

Kaynak: İSO, Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2005-2015.

4.2. Yönetim, Kurumsallaşma ve İnsan Kaynakları

Firmaları orta ölçeğe taşıyan yönetim anlayışı, kurumsal yapı ile insan kaynaklarının mevcut donanım ve yetenekleri orta ölçekten çıkış için yeterli olamamaktadır. Orta ölçekten çıkış için firmalarda öncelikle bu alanlarda yenilenmeye ve iyileştirmelere ihtiyaç duyulmaktadır.

Bunun öncesinde ise ortakların vizyonu ile orta ve uzun vadeli sağlıklı bir büyüme planı önem taşımaktadır. Belirlenmiş vizyon ve hedeflere ulaşmak için öncelikle yönetim, kurumsal yapı ve insan kaynakları alanında yenilikler ve iyileştirmeler yapılmalıdır.

Firmaların sürdürülebilir büyümeyi sağlamaları açısından kurumsallaşma anlamında atacakları adımlar da önemlidir. Burada önem verilmesi gereken nokta kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesidir. Fakat gözden kaçırılmaması gereken en önemli konu şirketi hantal hale getirmeden kurumsallaşabilme becerisini gösterebilmektir. Diğer bir deyişle amatör ruhun ve heyecanın hiçbir zaman yitirilmemesidir.

Kurumsallaşma açısından en önemli adımların başında firmaların kurumsal yönetim ilkelerine uygun yapılanmayla birlikte dış denetime açılma gerekliliği gelmektedir.

Firmaların büyüme ve sürdürülebilirlik açısından, ürettikleri ve sattıkları ürünlerle ve süreçlerle ilgili yaptıkları uygulamaların yanı sıra, her kademedeki çalışanlarının kalitesi ve vizyonu son derece önemlidir.

İyi eğitim almış, yaptıkları işi ve çalıştıkları firmayı seven ve işiyle ilgili heyecan duyan çalışanların varlığı önem kazanmaktadır. Diğer taraftan her kademedeki çalışanlar geniş ve küresel vizyona sahip, güncel gelişmeleri yakından takip edebilen ve hepsinden önemlisi yenilik ve değişime açık kişiler olmalıdır.

Çalışanların sadece yerel piyasayı değil, dünya piyasasını ve rakipleri takip etmeleri, gelişmeleri izleyip strateji oluşturulmasında katkı sağlayabilir olmaları önemlidir.

Sürdürülebilir büyüme açısından, küresel vizyona giden yolda ancak takım ruhuyla oluşturulmuş birbirine bağlı, ortak hedefe odaklanmış, profesyonel fakat amatör ruhu koruyabilmiş ekipler başarılı olabilmektedir.

Büyüme yolunda ekibin motivasyon ve heyecanının korunabilmesi açısından yurt içi ve dışında mümkün olduğunca fazla mesleki ve kişisel gelişime dönük eğitimler aksatılmadan sürdürülebilmeli, her kademe çalışanlar için kariyer planlaması ve hedef odaklı çalışma yöntemleri prensip edilmelidir.

Şirket büyüdükçe çalışanların da yaşam standardının yükseleceği ve gelirlerinin artacağı bilinci yerleştirilmelidir.

İnsan kaynakları açısından bir diğer önemli konu, uluslararası pazarlarda faaliyet gösterilen ülkelerde en başarılı yerel personelle çalışmaya gayret edilerek ilgili ülkenin dilinin kullanılması tercih edilmelidir. Söz konusu çalışanların da şirkete bağlılık ve motivasyonu belirli periyotlarda yapılan toplantılarla yüksek tutulmaya çalışılarak kendilerini ekibin parçası olarak görmeleri ortak vizyona dönük hareket etmelerinde son derece önemlidir.

4.3. İhracat ve Dış Pazarlara Açılma

Çalışmada elde edilen önemli bulgulardan bir tanesi de orta ölçek tuzağından çıkan firmaların büyük çoğunluğunun iç piyasadaki büyümenin yanı sıra, yeni ve katma değerli ürünlerle uluslararası piyasalara yönelmesi, hem tek bir pazarda olmanın riskinin dağıtılması hem de kendilerini küresel rekabet ortamında yenileme ve geliştirme fırsatı oluşturuyor olmalarıdır.

Global piyasalara açılarak ölçek ekonomiler denilen büyük pazarın nimetlerinden yararlanılmakta, yapılanmaları uluslararası rekabet ölçeğinde hazırlanmakta, daha büyük boyutlarda üretim yapılarak toplam maliyetler düşürülmekte ve böylece rekabetçi fiyatlar verilebilmektedir. İlave olarak büyük miktarda satışlarla, toplam satışlar içinde döviz gelirleri artırılarak karlılık da artırılmakta, şirketler daha esnek hale gelmektedir.

Burada bir diğer önem verilen konu "Glocal" denilen global düşünüp yerel davranabilmek, diğer bir deyişle ürün yapılandırma girilen pazarlardaki dinamikleri dikkate alarak ürün uyarlamalarını başarıyla gerçekleştirebilmek becerisi gerekmektedir. Önemli olan pazar odaklı düşünebilmek ve pazar dinamiklerini sürekli izleyebilmektir.

Global yapılanmada bir diğer önemli konu, ihracata ağırlık verilirken yurt dışı organizasyon yapısının çok dikkatli oluşturulması konusudur. Tanıtımdan lojistiğe bulunduğu ülkenin her konuda en iyileriyle çalışma yoluna gidilmeli, iş ortakları özellikle faaliyet gösterilecek ülkede özenle en iyiler arasından seçilerek, belirli periyotlarla ziyaretler yapılarak heyecan sürekli canlı tutulmalıdır.

4.4. İnovasyon, Markalaşma ve Ürün Geliştirme

Rekabetin gün geçtikçe şiddetini artırdığı günümüz ortamında şirketlerin başka işletmelerin iş yapış yöntemlerini ve ürünlerini taklit ederek varlıklarını sürdürebilmeleri gittikçe zorlaşmaktadır. Günümüz ekosistemi içinde sürdürebilirliği sağlayabilmek açısından piyasa koşullarını ve gereksinimlerini öngörerek tüketicilerin ilgisini çekecek, satın almayı tetikleyecek, fark yaratan ve yenilik getiren ürünlerin geliştirilerek pazara sunulması gerekmektedir.

Bunu sağlayabilmenin yöntemleri ise inovasyon, markalaşma ve ürün geliştirme olarak öne çıkmaktadır. İnovasyon yenilikçiliktir ve daha önce olmayanın yaratılması veya uygulanmasıdır. İnovasyon farklılık ve rekabet gücü yaratmaktadır. Genel görüş olarak ürünle ilgili yenilikler

ve buluşlar dikkate alınmakla birlikte, süreç yönetimi ve pazarlama ile ilgili olarak da farklı hizmet yaklaşımlarıyla ürün dışında inovasyon kavramı görülebilmektedir.

Ürünle ilgili inovasyona radyasyon önleyen kumaşlar, leke tutmayan gömlekler örnek olarak verilirken, süreç inovasyonunda bir üretim yöntemi veya lojistikte ortaya konan bir uygulama ile kalite ve maliyetlerde iyileşme sağlanabilmektedir. Hizmet konusunda ise satış artırıcı farklı bir satış tekniği uygulaması inovasyon olarak geliştirilebilir.

Markanın temel işlevi marka ismi üzerinde yoğunlaşsa da, görselliğe yansıyan marka işlevleri, farkındalık ve denklik oluşturmada çok önemlidir. Farklılaştırılmış şekilde yazılan ticari marka, firma ismi, marka ile logonun birbiri ile bütünleştiğinde güçlü isim markalar ortaya çıkmaktadır.

Markanın tüketiciye neleri vaat edeceği, rakiplerinden farklılaşan özellikleri ile marka kimliği oluşturulması ve bunun tanıtıcı faaliyetleri ancak inovatif çalışmaların sürdürülmesi ile olabilecektir. Buna örnek olarak teknoloji şirketleri ve ürünleri verilebilir, marka tüm stratejisini inovasyon üzerinden kurgulamaktadır.

Marka kimliğinin oluşturulmasında sembolik değer ve işlevsel desteklerin aralarında denge olması, diğer bir deyişle birbirini tamamlaması en önemli unsurların başında gelmektedir.

Ürün geliştirmede yenilikler piyasa, müşteri ve ihtiyaçları karşılama odaklı olmalıdır. Piyasa ve günün koşulları neyi gerektiriyorsa ürün geliştirme ona göre şekillendirilmelidir. Diğer bir deyişle piyasanın ihtiyaçları neyi gerektiriyorsa ağırlık oraya verilmelidir. Dünya standartlarının dahi üstünde ürün kalitesine ulaşılarak piyasa ihtiyaçları karşılanmalıdır.

Ürün konusunda her türlü iş alanında yüksek katma değerli ürünler geliştirilmeli, zamanla ürün geliştirme ile birlikte marka geliştirebilme becerisine de sahip olunmalıdır. Böylece piyasada ürün kalitesiyle ve toplam kalite prensibiyle marka olabilmeye seviyesine ulaşılmaktadır. Eğer marka seviyesine gelmişse artık bu noktadan sonra ürünler daha katma değerli satılabilmekte, öncelikle yerel pazarda başarılı olunduktan sonra uluslararası pazarların kapısı da daha hızlı açılmaktadır.

4.5. Pazar Risklerinin Yönetimi ve Pazar Çeşitlendirme

Türkiye'nin bulunduğu coğrafya, jeopolitik açıdan yönetilmesi en güç olan bölgede yer almaktadır. Son 5 yıl içinde beklenmedik değişiklikler yaşanmakta, komşularımızda ve bölgemizde yönetimler değişmekte, sınırlar ve komşularımız farklılaşmaktadır. Söz konusu karışık durumun kestiremeyeceğimiz bir süre daha devam edeceği öngörülmektedir.

Jeopolitik olarak karmaşık ve riskli bir bölgede iş yapılıyorsa mutlaka riskleri dağıtmalı ve bu nedenle alternatif istikrarlı ilave pazarlara giriş yapılmalıdır. Faaliyet gösterilen pazarların oransal olarak dağılımı firmanın hayatiyetini devam ettirebilecek şekilde istikrarlı pazarlar içermelidir.

Üretim yapılan yerler ve tedarikçilerin bulunduğu yerler, lojistik merkezleri gibi stratejik birimler daha istikrarlı yerlerde konumlandırılmalıdır.

İş yönetimi daima ülkeler arasındaki siyasi gelişmelerden etkilenebilmekte ve siyasi riskler taşıyabilmektedir. En son yaşanan Rusya örneğinde olduğu gibi satış ve tedarikte tek ülkeye ağırlık verilmesi firmaların herhangi bir ülkeler arası siyasi sorunda firma faaliyetlerini sonlanmasına kadar gidebilecek riskler taşımaktadır.

Lojistik açıdan olaya bakıldığında komşu veya bölgesel ülkelerle yaşanan sorunlar Mısır ve Irak örneklerinde yaşadığımız gibi sorunlu dönemlerde tüm ihracatı olumsuz etkileyebilmektedir.

Alternatif pazarlara girmek, ihracatı artırabilmek için riskleri dağıtıp sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmek açısından çok önemlidir. Yönetimin ve satışın en önemli kuralının ilişkileri doğru yönetebilme becerisi olduğu dikkate alınarak girilecek ülkelerde sağlam dostluklar kurulabilmelidir.

Jeopolitik riskler gelişmiş batı ve Avrupa Birliği ülkelerinde, Ortadoğu bölgesiyle karşılaştırıldığında yok denecek kadar sınırlıdır. Demokratik olarak gelişmiş batı ülkelerinde politik riskler sınırlı olduğundan işlerimizin söz konusu bölgelerde yoğunlaşmış olması firmalarımızın sürdürülebilirliği açısından çok önemlidir.

Jeopolitik konum riskler kadar fırsatlarda barındırmaktadır. Jeopolitik ekosistem içinde faaliyetini sürdüren işletmeler risk yönetimi ve krizler konusunda hazırlıklı olduğundan diğer işletmelere göre değişikliklere daha kolaylıkla uyum sağlama özelliğine sahiptir.

4.6. Büyümenin Finansmanında Alternatifler; Stratejik Ortaklıklar ve Fon (Finansal) Ortaklıkları

Sanayi firmalarının büyüme finansmanında kullanılan yöntemler çeşitlenmektedir. Bunlardan öne çıkan iki yöntemden ilki stratejik ortaklık yapılması, ikincisi ise fonlar ile finansal ortaklık yapılmasıdır.

Stratejik ortaklık kendi firmasını ve markasını büyütme isteyenlerin yine aynı sektörde yer alan uluslararası güçlü bir firmanın/markanın ortaklığının alınmasıdır. Stratejik ortaklıklar uzun vadeli ortaklıklardır. Sermaye katkısının yanı sıra stratejik ortağın, sektördeki tüm kapasitelerinden yararlanma olanağı bulunmaktadır.

Stratejik ortaklık sürdürülebilirlik ve kurumsallaşma açısından daha sağlıklı bir yöntemdir. Stratejik ortak aynı sektörde faaliyet gösterdiğinden yapılacak işbirlikleri sayesinde kurumsallaşmanın yanı sıra, know-how konusunda da destek alınmaktadır. Böylece dünya pazarlarına açılmada alınacak sermaye ve know-how desteği ile büyüme ve küresel oyuncu olma konusunda önemli bir yol alınmaktadır.

Finansal ortaklık ise daha çok fonlar ile yapılmaktadır. Fonlar finansal kurumlardır ve şirketin faaliyet konusu, sektörle ilgisi yoktur. Finansal ortaklıkta sadece finansman desteği sağlanmaktadır. Finansal ortak kısa dönemde karlılık hesaba katılarak ortaklığın başladığı andan itibaren ortaklıktan çıkış planları hazırlanmaktadır. Finansal ortaklık mali kazanç üzerine odaklanır ve karlılığa ulaştığı anda ortaklık hisselerinin satışını hedefler. Stratejik ortaklık alan firma ise aldığı sermaye desteği ile orta vadeli büyüme hedeflerini finanse etmektedir. Finansal ortaklıklarda kalış süreleri ortalama 3-5 yıldır.

5. BÖLÜM: TEMEL BULGULAR






İstanbul Sanayi Odası'nın 500 Büyük Sanayi Kuruluşu çalışmaları verileri kullanılarak yapılan ve "Sanayi Firmalarında Orta Ölçek Tuzağı" adını taşıyan tematik araştırma çalışmasında elde edilen önemli sonuç bulguları aşağıda sunulmaktadır;

1. Orta gelir tuzağı bugüne kadar ülkeler için kullanılmaktadır. Ancak çalışmamızın ortaya koyduğu gibi firmalar için de orta ölçek tuzağı bulunmaktadır.
2. Firmalar sahip oldukları mevcut kapasite ve yeteneklerini kullanarak ve pazar-rekabet koşullarının elverdiği ölçüde belirli bir ölçeğe ulaşabilmektedir.
3. Ancak firma ölçeklerinin bunun üzerine taşınabilmesi için yeni ve ilave kapasitelere ve yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaçları karşılayan firmalar orta ölçek tuzağından kurtularak daha büyük ölçekli hale gelebilmektedir.
4. Bu ihtiyaçları karşılayamayarak tuzak içinde kalan firmaların çoğunun zamanla küçüldüğü, satın alındığı veya kapandığı da görülmektedir.
5. Firmalar için orta ölçek tanımı ülkelere, sektörler ve firma yoğunluklarına göre değişen bir büyüklüktür.
6. Sektöre özel orta ölçek tuzağı bulunmamaktadır. Firmalar için orta ölçek tuzağı tüm sektörlerde yaşanabilmektedir.
7. Firmalar için orta ölçek tuzağı sektörlerde yaşanan koşullardan sınırlı ölçüde etkilenmekte, esas belirleyici firmaların kapasitesi ve yetenekleri olmaktadır.
8. Yüksek teknoloji yoğunluklu bir sanayi kolunda faaliyet göstermek orta ölçek tuzağından çıkış, hatta orta ölçeği korumak için yeterli olmamaktadır.
9. Ekonomik gelişmeler ile birlikte ortaya çıkan dışsal koşullar tüm sektör ve firmalar için aynı olmakta, ancak olası etkileri değişebilmektedir.
10. Firmaların orta ölçek tuzağından çıkmaları için satışlarını orta-uzun vadede planlı ve istikrarlı şekilde ve yüksek oranda artırmaları gerekmektedir.
11. Satışları enflasyondan arındırılmış olarak reel olarak yükselmesi orta ölçekten çıkış için yeterli olamamaktadır.
12. Satışlarda reel olarak artış sağlanamaması halinde ise orta ölçek kaybedilmektedir.
13. Firmaların yüksek satış performansı göstermelerinde ihracat artışlarının büyük katkısı olmuştur. Firmalar satışlarını ihracat artışları performansı ile yükseltmişlerdir.
14. Orta ölçeğe ulaşmış olan firmaların ölçeklerini büyütmeleri ve orta ölçek tuzağından çıkacak bir satış büyüklüğüne ulaşabilmeleri için iç pazarın ötesinde küresel pazarları hedeflemeleri ve artan oranda ihracat gerçekleştirmeleri gerekmektedir.
15. Küresel pazarlar ve artan oranda ihracat ihtiyacı veya hedefi, firmalarda önemli yapısal ve yönetsel değişiklikleri ve iyileştirilmeleri de gerekli kılmaktadır.
16. Orta ölçek tuzağında kalan firmaların çoğunda ihracatın 2005-2015 döneminde gerilediği tespit edilmiştir. İhracat pazarlarında kayıplar orta ölçek tuzağına yol açmaktadır.

- 17.** İhracatta artış sağlanmış olmakla birlikte iç satışlar ile yeterince desteklenmediği için orta ölçek tuzağından çıkışı gerçekleştirecek toplam satış büyüklüğüne ulaşamamış olduğu da görülmektedir.
- 18.** Orta ölçek tuzağından çıkan firmaların önemli bir bölümü 2005 yılındaki iç satış ile dış satış paylarını benzer oranlar ile 2015 yılında da korumuşlardır.
- 19.** Firmaların önemli bölümü kendilerini orta ölçek tuzağı dışına taşıyan satış büyümesini hem iç hem de dış pazar satışlarındaki benzer artışlar ile sağlamışlardır.
- 20.** Firmaların orta ölçek tuzağından çıkışında istihdam büyüklüğü veya artışı değil işgücü niteliği ve işgücü verimliliği daha belirleyici olmaktadır.
- 21.** Orta ölçek tuzağından çıkışta daha önemlisi işgücü niteliğindeki artış ile işgücü verimliliğinin artırılmasıdır. İşgücü verimliliği ve niteliği aynı seviyede korunarak orta ölçek tuzağından çıkılması olasılığı çok düşüktür.
- 22.** Orta ölçek tuzağından çıkan firmaların çok büyük bölümünde işgücü verimliliği artmıştır.
- 23.** İşgücü verimliliğindeki artışın arkasında birçok unsur bulunmaktadır. Bunların başında işgücü niteliğindeki artış gelmektedir. Firmalarda kurumsallaşma, yönetim yapısı, organizasyon şekli, ödüllendirme sistemleri ve çalışma koşullarının yanı sıra üretim teknolojilerindeki gelişmeler belirleyici olmaktadır.
- 24.** Orta ölçek tuzağından çıkan firmaların tamamına yakını hem çalışan sayılarını hem de işgücü verimliliklerini artırmışlardır. Çalışan sayısını azaltarak işgücü verimliliğini arttıran firma olmamıştır.
- 25.** Orta ölçekten çıkışta özkaynak artışı önemli bir rol oynamaktadır. Orta ölçekten çıkışta sağlıklı büyümenin yöntemi özkaynaklara dayalı olduğu görülmektedir.
- 26.** Orta ölçekten çıkışta aktifler içinde yüksek özkaynak payı veya bir başka deyişle büyümede özkaynak ağırlığı belirleyici olmaktadır.
- 27.** Yabancı sermayeli firmaların yerli sermayeli firmalar karşısında orta ölçek tuzağından çıkışta ilave bir avantajı bulunmamaktadır. Sermayesi yerli ve yabancı olsun orta ölçek tuzağından çıkış ihtiyaçların karşılanması ile daha çok ilişkilidir.
- 28.** 2005-2015 döneminde orta ölçek tuzağından çıkan 26 firmanın hiçbiri halka açılma yöntemini kullanmamıştır. Özkaynak ihtiyacını daha çok iç kaynaklardan karşılamışlardır. Bu da firmaların karlılık yapılarını önemli hale getirmektedir.
- 29.** Orta ölçek tuzağından çıkan firmaların tamamında (karlılıklarını açıklayan) karlılık oranları önemli ölçüde yükselmiştir.
- 30.** Orta ölçekten çıkış ve büyüme için firma içinde daha çok kar yaratılması, bunun için de karlılığın kademeli olarak yükseltilmesi gerekmektedir.
- 31.** Sanayi firmalarının orta ölçek tuzağına ilişkin değerlendirmeler yapılırken ISO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu çalışmasında yer alan sayısal veriler değerlendirilmiştir. Ancak firmaların orta ölçek tuzağından çıkışlarında belirleyici olan birçok diğer unsur da bulunmaktadır. Ancak bunlar çalışmamızda kapsam dışı bırakılmıştır. Örneğin firmaların teknoloji faaliyetleri, katma değerli üretimleri ve alınan teşvikler gibi etkili olan bazı diğer unsurlar dışarıda bırakılmıştır.

- 32.** Orta ölçek tuzağından çıkışta paylaşımcı ve şeffaf yönetim anlayışı, kurumsallaşma, insan kaynaklarının niteliğinin artırılması önem taşımaktadır.
- 33.** Yenilikçi ve piyasa ile müşteri ihtiyaçlarına yönelik ürün geliştirme önemlidir.
- 34.** Pazar çeşitlendirme, yeni pazarlara girilmesi, pazarlarda etkin satış kanallarına sahip olunması ile inovasyon ve marka kapasitesinin kademeli olarak geliştirilmesi de önemlidir.
- 35.** Orta ölçek tuzağından çıkışta en önemli yetkinlik nitelikli, dünyaya açık, yaratıcı, etkin karar alabilen, ekipler ile çalışabilen insan kaynaklarına sahip olunmasıdır.



-  [Facebook/istanbulsanayiodasi](https://www.facebook.com/istanbulsanayiodasi)
-  [Twitter/ist_sanayiodasi](https://twitter.com/ist_sanayiodasi)
-  [Youtube/istanbulsanayiodasi](https://www.youtube.com/channel/UC...)
-  [LinkedIn/company/istanbulsanayiodasi](https://www.linkedin.com/company/istanbulsanayiodasi)
-  [Google+ /+istanbulsanayiodasi](https://plus.google.com/+istanbulsanayiodasi)

