

**T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE  
KOBİ'LERİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ,  
YAPISAL ANALİZLERİ VE ISPARTA ÖRNEĞİ**

**Alpaslan BOŞGELMEZ**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. M. Serdar ATAY**

Isparta, 2003

# İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	I
TABLolar .....	v
ŞEKİLLER.....	vi
KISALTMALAR.....	vii
GİRİŞ.....	1

## I. BÖLÜM

### 1. KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE KOBİ'LERİN TÜRKİYE

AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	4
1.1. KÜRESELLEŞME VE GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARI.....	5
1.1.1. Küreselleşme.....	5
1.1.1.1. Tanımı ve Kapsamı.....	6
1.1.1.2. Küreselleşmenin İşletmeler Üzerindeki Etkileri.....	8
1.1.2. Girişimcilik.....	9
1.1.2.1. Tanımı ve Kapsamı.....	10
1.1.2.2. Girişimciliğin Gerekliliği.....	12
1.1.2.3. Girişimcinin Temel Fonksiyonları.....	13
1.1.2.4. Girişimciliğin Dış Çevresi ve Ekonomik Yapı İçindeki Yeri....	14
1.2. KOBİ'LERİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ .....	15
1.2.1. KOBİ Kavramı ve Kapsamı.....	15
1.2.2. KOBİ'lerin Tanımı.....	17
1.2.3. KOBİ'lerin Genel Durumu ve Önemi.....	19
1.2.4. Ekonomideki Yeri.....	23
1.2.5. KOBİ'lerin Özellikleri.....	25
1.2.6. KOBİ'lerin Temel Sorunları.....	29

## II. BÖLÜM

<b>2. KOBİ'LERİN YAPISAL ANALİZİ.....</b>	<b>32</b>
<b>2.1. KOBİ'LERDE YÖNETSEL YAPILANMA.....</b>	<b>33</b>
2.1.1. Yönetim İşlevine İlişkin Nitel Özellikler.....	33
2.1.2. Yönetimsel Analizler.....	35
2.1.3. Örgütlenme ve Yönetim Sorunları.....	35
2.1.3.1. Planlama Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar.....	37
2.1.3.2. Örgütlenme Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar.....	38
2.1.3.3. Yöneltilme (Yönverme) Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar.....	39
2.1.3.4. Eşgüdümleme Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar.....	40
2.1.3.5. Kontrol Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar.....	41
2.1.4. Karar Alma İle İlgili Sorunlar.....	43
2.1.5. Muhasebe Yönetimi ve Denetimi İle İlgili Sorunlar.....	44
<b>2.2. KOBİ'LERDE FİNANSAL YAPILANMA.....</b>	<b>45</b>
2.2.1. Finansman.....	45
2.2.2. Finansman İşlevi.....	47
2.2.3. Finansal Özellikleri.....	48
2.2.4. Finansal Analizler.....	48
2.2.5. Finansman Sorunu.....	49
2.2.5.1. Kaynak Sağlama.....	51
2.2.5.2. Kaynak Maliyeti.....	52
2.2.6. Finansman Sorunlarının Çözümüne Yönelik Önlemler.....	53
<b>2.3. KOBİ'LERDE PAZARLAMA – İHRACAT –E-TİCARET.....</b>	<b>55</b>
2.3.1. Pazarlama İşlevi.....	55
2.3.2. Pazar Araştırması.....	57
2.3.3. Pazarlama Yönetimi İle İlgili Sorunlar.....	58

2.3.4. İhracat İle İlgili Sorunlar.....	60
2.3.5. E-Ticaret.....	64
<b>2.4. KOBİ'LERDE TEKNİK YAPILANMA.....</b>	<b>67</b>
2.4.1. KOBİ'lerin Kendi Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar.....	67
2.4.1.1. Fizibilite ve Piyasa Etüdünün Yapılmaması.....	67
2.4.1.2. Firmalar Arası İlişkilerde Yetersizlik .....	69
2.4.2. Ar-Ge İle İlgili Sorunlar.....	70
2.4.3. Teknoloji ve Bilgi Kullanımı.....	72
2.4.4. Tedarik.....	73
2.4.4.1. Tedarik İşlevi.....	74
2.4.4.2. Tedarik Sorunları.....	75
2.4.5. Üretim.....	76
2.4.5.1. Üretim İşlevi.....	77
2.4.5.2. Üretim Zamanlaması.....	79
2.4.5.3. Üretim Yönetimi İle İlgili Sorunları.....	81
2.4.6. Personel.....	81
2.4.6.1. Personele İlişkin Nitel Özellikler.....	82
2.4.6.2. Personel Yönetimi.....	85
2.4.6.3. Personel Yönetimi İle İlgili Sorunlar.....	86

### **III. BÖLÜM**

#### **3. ANKET UYGULAMASI VE KOBİ'LERİN SORUNLARINA YÖNELİK**

<b>ÇÖZÜM ÖNERİLERİ.....</b>	<b>88</b>
<b>3.1. ÖRNEK UYGULAMA .....</b>	<b>89</b>
3.1.1. Isparta İlinin Genel Yapısı.....	89
3.1.2. KOBİ'lerin Isparta Ekonomisindeki Yeri.....	90
3.1.3. Anketin Uygulanması.....	91

3.1.3.1. Uygulamanın Kapsamı.....	91
3.1.3.2. Uygulamada Kullanılan Veriler.....	91
3.1.3.3. Uygulamanın Gelişimi.....	92
3.1.3.4. Uygulamanın Sonuçları ve Değerlendirilmesi.....	92
<b>3.2. KOBİ'LERİN SORUNLARINA YÖNELİK ÇÖZÜM ÖNERİLERİ</b>	<b>102</b>
3.2.1. KOBİ'lerin Orta Vadede Almaları Gereken Önlemler.....	102
3.2.2. KOBİ'lerin Geliştirilmesi.....	103
3.2.3. KOBİ'lerin Gelişimi İçin Makroekonomik Destekler.....	104
3.2.3.1. Makroekonomik Politikalar.....	104
3.2.3.2. Değişime Açık Olmak.....	104
3.2.3.3. Altyapı Sağlamak.....	105
3.2.3.4. Özelleştirme ve Yönetimde Etkinlik Kazanmak.....	105
3.2.3.5. Yeni Ekonomik Yapıda Yer Kazanmak.....	106
3.2.4. Çevre Analizi.....	107
3.2.5. Girişimciliği Geliştirmenin Yolları.....	107
3.2.6. Sorun Çözümlemede Yöntem Önerisi.....	108
3.2.7. Güvenilir Bir Organizasyon Oluşturmak.....	110
3.2.8. Müşteri İsteklerini Anlamak.....	111
<b>SONUÇ</b> .....	<b>113</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>118</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>125</b>

## TABLolar

Tablo-1: Türkiye’de İmalat Sanayinde İşletmelerin Ölçeksel Dağılımı.....	20
Tablo-2: Seçilmiş Bazı Ülke Ekonomilerinde KOBİ'lerin Önemi.....	21
Tablo-3: KOBİ’lerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları.....	36
Tablo-4: KOBİ’lerin Karşılaştıkları Finansal Sorunlar.....	49
Tablo-5: KOBİ’lerin Uluslararası Pazar İle İlgili Sorunları.....	62
Tablo-6: Isparta İli Başlıca Ekonomik ve Ticari Göstergeleri.....	89
Tablo-7: Ele Alınan Isparta İli KOBİ’lerinin Sektörel Dağılımı.....	92
Tablo-8: İşletmelerin Hukuki Yapısı.....	93
Tablo-9: İşletme Sahibi/Yöneticisinin Eğitim Düzeyi.....	93
Tablo-10: Kuruluş Yeri Seçimini Etkileyen Faktörler.....	94
Tablo-11: Ele Alınan İşletmelerin Sorunları.....	94
Tablo-12: İşletmelerin Kredi Kullanımları.....	95
Tablo-13: İşletmelerin Muhasebe Sistemi Yapısı.....	95
Tablo-14: İşletmelerin Üretim Tarzı.....	96
Tablo-15: İşletmelerin Kapasite Kullanımları.....	96
Tablo-16: İşletmelerin Düşük ve Orta Kapasitede Çalışma Nedenleri.....	97
Tablo-17: İşletmelerin Maliyetini Etkileyen Unsurlar.....	97
Tablo-18: İşletmelerin Teknoloji Sağlama Tercihleri.....	98
Tablo-19: İşletmelerin Pazarlama Bölümü Durumu.....	99
Tablo-20: İşletmelerin Müşteri Yapısı.....	99
Tablo-21: İşletmelerin Pazar Oluşumları.....	100
Tablo-22: İşletmelerin Mamul Tanıtım Tercihleri.....	100
Tablo-23: İşletmelerin Fiyatlandırmadaki Etkenleri.....	101
Tablo-24: İşletmelerin İşbirliği Sağlayamama Sebepleri.....	101

## ŞEKİLLER

Şekil 1: Ürün Hayat Eğrisi Modeli.....	80
--	----

## KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı Geçen Eser
ar-ge	: Araştırma ve Geliştirme
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsleri
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletmeler
s.	: Sayfa
e-ticaret	: Elektronik Ticaret



## GİRİŞ

Son yıllarda teknolojinin hızla ilerlemesi sonucunda iletişim, ulaştırma, haberleşme ve üretim faaliyetleri giderek kolaylaşmakta ürün çeşitliliği artmakta ve maliyetler dūřmektedir. Bununla birlikte, küreselleşme ve liberal ekonomi anlayışın yaygınlık kazanması sonucunda serbest ticaret gelişmiş ve uluslararası pazarlar etkin hale gelmiştir. Bu değişen ve gelişen rekabet ortamında müşteri isteklerini değerlendirebilen, müşteri tatmini sağlayan, kaliteli ve dūřük maliyetli mamulleri üreterek pazara hızla sunabilen işletmeler başarılı olabilmektedir.

Küreselleşmenin etkisiyle üretim, pazarlama ve finans alanlarında hızlı değişimlerle birlikte para, sermaye ve malların küresel hareketliliğinin hızla arttığı günümüzde gelişmekte olan ülkelerin mevcut yapılarını geliştirmeleri ve yeni stratejik yapılanmalar sağlamaları önemle gerekmektedir.

Üretimde, rekabette, yeni ürünler geliştirmede ve toplumsal bütünleşmenin sağlanmasında önemli payı olan KOBİ'lerin büyük işletmeler gibi yeni ekonomik ve sosyal ortama uyum sağlamak, teknolojik yapılarını ve rekabet güçlerini geliştirmek amacıyla yeniden yapılanmaları gerekir Hızlı gelişme sürecinden geçen bilgi teknolojilerini takip eden ve bunları uygulamalara yansıtabilen işletmeler, küresel rekabet ortamına uyum sağlayarak faaliyetlerini sürdürebilmektedirler. KOBİ'lerin, temelde, esnek yapıları ve tüketici tercihleri doğrultusunda üretim yapabilme imkanlarına sahip olabilmeleri, gelişen ve yenilenen piyasa ortamında faaliyette bulunma şanslarını artırmaktadır.

Türkiye'de yaşanan sürekli yüksek enflasyon ortamı, yaşanan ekonomik krizler ve buna bağlı olarak yüksek finansman maliyetleri, ülkemiz KOBİ'lerini rekabet açasından olumsuz yönde etkilemiştir. Bu durumda, KOBİ'lerin kaynakları doğru, verimli biçimde kullanmaları ve verimlilik temelinde yapılarını güçlendirerek, mevcut şartlarda faaliyetlerini sürdürmeleri gerekir.

KOBİ'ler ekonomik yaşamın yanında, sosyal yaşama da etkinlik sağlamışlardır. KOBİ'ler ülkemizde geniş alanda faaliyet gösterdikleri için bölgesel gelişmişlik farklarının giderilmesinde, mülkiyetin geniş bir alana yayılmasında, istihdam olanağı

sağlanmasında, sosyal ve ekonomik yaşamın gelişmesinde oldukça önem taşıyabilmektedirler.

Dünya ekonomisinde yaşanan yenilikler ve hızla gelişmeler coğrafi sınırların önemini azalırken, rekabet şartları da değişmiştir. Türkiye'deki işletmelerin de küresel değişime uyum sağlaması, zorunluluk haline gelmiştir. İşletmeler, müşteri tercihleri doğrultusunda kaliteli ürünleri, düşük maliyetle üreterek, müşterilerin istediği yerde ve zamanda sunmak suretiyle başarılı olabilmektedir.

Uluslararası rekabetin yoğunluk kazandığı küresel ekonomi ortamında işletmelerin sadece ulusal pazarlar için değil uluslararası pazar için de üretim gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bu gelişmeler dahilinde ülke işletmelerin başarı sağlayabilmeleri için küresel normları bünyelerinde oluşturmaları gereklilik haline gelmiştir. Bu ortamdan KOBİ'lerin geri kalmaması ve gelişerek faaliyetlerini sürdürebilmeleri oldukça önem kazanmıştır. Ülke ekonomisinde büyük bir yer edinen KOBİ'lerin, üretim, yatırım, tedarik ve pazarlama sorunları, nitelikli personel, yönetim ve bilgi yetersizliği, gibi sorunları bulunmakla birlikte, bu sorunların alt nedeni finansman sorunu oluşturmaktadır. Karşılaşılan mevcut sorunlar büyük ölçüde finansman eksikliğinden ve buna bağlı olarak etkili ekonomik ortamın sağlanamamasından kaynaklanmakta ve çözüm sağlanması büyük zorluklar taşımaktadır.

Türkiye'de KOBİ'ler sayı ve istihdam açısından yüksek oran taşımakla birlikte, bu işletmelerin toplam yatırım ve toplam üretim oranı orta düzeylerde, ihracat oranı ise kısmen düşük kalmaktadır. Bununla beraber aldıkları teknik ve finansal destekler ise katkılarına göre düşük düzeyde kalmaktadır. KOBİ'lerin sayısının artabilmesi ise ekonomik gelişmişlik düzeyiyle ilgili olmaktadır.

KOBİ'lerin ekonomik süreç için taşıdıkları önem; bu işletmelerin milli gelire, istihdama, verimliliğe, girişimci yetiştirmeye katkı sağlamalarından ve rekabet ortamı oluşturmalarından kaynaklanmaktadır. Pek çok açıdan ülke ekonomisine katkı sağlayan KOBİ'lerin üstünlüklerin yanında çok sayıda sorunlarının olduğu bilinen bir gerçektir. Türkiye'de işsizlik, enflasyon, bozuk gelir dağılımı, çarpık kentleşme, düşük verimlilik gibi sorunların çözümüne yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda mevcut ekonomik faktörlerin kullanılması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu

yönelimde KOBİ'lerin önemli bir ekonomik faktör olarak gerekli ilgi ve katkıların verilmesi gerekmektedir.

Öncelikle finansal desteğe ihtiyacı olan KOBİ'lerin, ayrıca çağdaş yönetim teknikleri sağlamaları ve teknolojik yenilikleri yakalamaları için, araştırma ve geliştirme imkanlarından yararlanmalarını sağlayacak planlamalar oluşturarak uygulamaları gerekmektedir. Rekabet gücünün sağlanması için teknolojinin KOBİ'ler tarafından sürekli olarak kullanılabilmesi gerekmektedir. Bilgi toplumuna geçişte KOBİ'lerin teknik, ekonomik ve sosyal yapıda geri kalmaması için etkin stratejiler oluşturmaları, verimlilik temelinde, kaliteli ve düşük maliyet eksenli faaliyet süreci sağlamaları gerekmektedir. Uluslararası pazarlara açılmada daha da önemli bir hale gelen mevcut sorunların belirlenerek çözüm önerilerinin ortaya konulması gerekmektedir.

Yapılan genel değerlendirmeler kapsamında yapılan mevcut çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde küreselleşme ve girişimciliğin ülke ve dünya ekonomisi çerçevesinde incelenmesi sağlanarak, küreselleşme ve girişimciliğin etkin olarak sürdürülmesini sağlayan ve çalışmanın özünü oluşturan KOBİ'lerin genel olarak değerlendirilmesi yapılmış, ikinci bölümde ise bir önceki bölümde sunulan genel değerlendirmeler kapsamında, bu işletmelerin yönetim, finansal, pazarlama, ve teknik yapılanmaları incelenmiş, mevcut sorunları ortaya konularak detaylı bilgi elde etme gayreti gösterilmiştir. Bu bilgiler dağarcığında üçüncü bölümde KOBİ'lere yönelik uygulama çalışmasına geçilmiş, Isparta ili yöresindeki KOBİ kapsamındaki işletmeler üzerinde yapılan anketli uygulama çalışması ile yapıcı değerlendirmeler yapılarak sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır. Daha sonra da tamamlayıcı nitelikte KOBİ'lerin sorunlarına yönelik çözüm önerileri sıralanmıştır.

## I. BÖLÜM

### 1. KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE KOBİ'LERİN TÜRKİYE AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Küreselleşme günümüzde sosyal, ekonomik, siyasi ve kültürel alanlarda, kendine özgü yapılanmasıyla, varlığını gündelik yaşamın her alanında hissettirmektedir. Kısa bir süre öncesine kadar ülkeler kendi ulusal ekonomik yapıları içerisinde sınırlı kalırken, günümüzde yaşanan yoğun sermaye hareketliliği ile birlikte, ulusal ekonomi kavramı geçerliliğini önemli ölçüde kaybetmiş durumdadır. Gelişmiş düzeydeki teknoloji, para ve sermaye hareketleri, işgücü yapısı, üretim yapılanmasında farklılaşma, ortaklık ve örgüt yapıları, artık küreselleşmenin kendisine ait dinamikleri kapsamında yeniden şekillenmektedir.<sup>1</sup>

Küreselleşme ile ekonomi açısından birçok kavram da değişime uğramış ve bu doğrultuda uluslararası rekabete yeni ve önemli boyutlar sağlanmıştır. İç ve dış pazar arasındaki geleneksel farklılık ayrımı artık nitelik olarak anlamını kaybetmektedir. Küreselleşme sürecinde işletmeler yalnız yerel pazarlarda yerli ve yabancı rakiplere karşı değil, bu pazarların yanı sıra dünyanın farklı bölgelerindeki pazarlarda da rekabette bulunmak zorundadırlar. Aynı niteliği taşıyan ürünler, farklı pazarlarda tamamen farklı rekabet ortamlarında satılmaktadır. Bir pazarda fiyat faktörü önem arz ederken, diğer pazarda alternatif seçenekler veya kalite standardı önem arz edebilmekte veya bir başka pazarda ise satış öncesi, satış sırasındaki ve satış sonrası hizmetler önem kazanabilmektedir.<sup>2</sup>

Girişimci kişiler, sadece kendi işletmelerinin başarısında değil, birçok yerlerde tüm yörenin ekonomik başarısında da etkili olmaktadır. Dolayısıyla küreselleşmenin yoğun olarak yaşandığı dünya ekonomisi çerçevesinde ülkemizde faaliyette bulunan KOBİ'lerin yapısının güçlendirilmesinde, girişimci işletme sahiplerinin varlığı büyük önem taşımaktadır. Diğer yandan, ülkemizde girişimcilik ruhunu ve yöneticilik

---

<sup>1</sup> Hasan TUTAR, “Üçüncü Bin Yılın Eşiğinde Küresel Düş Kırıklıklarımız”, **Ekonomi Başak**, Sayı:104, Mart-Nisan 1999, s. 42

<sup>2</sup> Mehmet ERKAN, Ali ELEREN, “Küreselleşme Sürecinde Kobi'lerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Model Önerisi”, **1.Orta Anadolu Kongresi “KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları” 18-21 Ekim 2001 Nevşehir**, “Küreselleşme Sürecinde Kobi'lerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Model Önerisi”, Ankara: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ankara, Ekim 2001 s. 202

niteliklerini kişiliğinde birleştirebilenlerin sayısı çok azdır. Bu kişilerin bir yatırıma yönelebilmeleri için gerekli finansal güce sahip olma şartı, önemli bir sorun alanı yaratmaktadır. Fakat burada başarı sağlayacak faktörün para değil girişimcilik niteliklerini taşıyabilmek olduğunu bir gerçek olarak görmek gerekmektedir. Diğer yandan, gerekli kurumların mevcut olmadığı ülkemiz ekonomik şartlarında, çok zor olmasına rağmen, yatırım için gerekli olan finansal imkanların bizzat oluşturulması temel girişimcilik özelliklerinden biridir. Toplumumuzda sanayi devrimi öncesinde önemli yer edinmiş olan ahilik kültürünün günümüz açısından sanayileşmede gerekli olan girişimcilik kültürüne dönüştürülerek benzer canlılığın sağlanması gerekmektedir. Girişimcilik kültürünün oluşmadığı toplumlarda, kurnazlık, köşeyi dönmek gibi kültürel yozlaşmanın yaygınlaştırılması kaçınılmaz bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>3</sup>

Diğer yandan ülkemiz ekonomisinin avantajlı olduğu yönler; eğitilebilir, genç ve dinamik bir nüfusa sahip olmak, zengin doğal kaynakların varlığı, jeopolitik konumu sayesinde çevre ülkelere kültürel açıdan yakınlık ve bilgi sahibi olma açısından geniş ürün / hizmet çeşitliliğinin sunulabileceği pazarlara yakın olmak ve imkan tanındığında da hızla kendini geliştirebilen, yenileyebilen dinamik bir özel sektörün varlığı olarak özetlenebilir. Ancak ekonomimizin dışa bağımlılık özelliği, yaşanan siyasi istikrarsızlıklar ve buna bağlı yanlış politikalar, yaşanan küresel krizler ve en önemlisi üreten değil tüketen bir ekonomi yapısı görüntüsü vermesi şüphesiz rekabet ortamında zayıf kalmasına neden olan faktörlerdir. Dolayısıyla, genel itibarıyla rekabet gücü düşük düzeyde faaliyet gösteren KOBİ'lerden oluşan bir ülke ekonomisi profilimizin var olduğu görülmektedir.<sup>4</sup>

## **1.1. KÜRESELLEŞME VE GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARI**

### **1.1.1. Küreselleşme**

Küçük ve Orta Boy İşletme (KOBİ)'lerin, globalleşen dünyada iktisadi kalkınmada önemli fonksiyonlara sahip olarak, sosyal ve ekonomik yapıda önemli bir yeri bulunmaktadır. KOBİ'ler genel olarak, az yatırımla çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlama, düşük yatırım maliyeti ile istihdam imkanı sağlama, ekonomik

<sup>3</sup> M. Tamer MÜFTÜOĞLU, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ'ler**, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar:10, Turhan Kitapevi, Ankara, 2002, s. 183-185

<sup>4</sup> Fami ŞAMİLOĞLU, "KOBİ'lerde Ekonomik Kriz Yönetimi", **Mali Çözüm**, İSMMO, İstanbul, Yıl 12 Sayı 57

dalgalanmalardan oldukça az etkilenme, talep değişiklerine kolay uyum sağlayabilme ve teknolojik yeniliklere çabuk uyum sağlama gibi özelliklere sahiptirler. Bu özelliklerinden dolayı, bölgeler arası dengeli kalkınmada ve gelir dağılımı farklılıklarının alt düzeylere indirilmesinde etkin rol oynarlar. Bireysel birikimlerin teşvik edilmesi ve yönlendirilmesi ölçüsünde, büyük sanayi işletmelerinin desteklenmesine ve tamamlanmasına dolayısıyla ülke ekonomisinin etkinliğine katkı sağlarlar.<sup>5</sup>

Ülkelerin ulusal pazarlardan aşp, uluslararası mal ve sermaye piyasaları ile bütünleşme süreci, teknoloji alanındaki gelişmelerle büyük bir ivme kazanmıştır ki dünyamız adeta küçülmüştür. Bu küçük dünyada ayakta kalabilmek için dünya ekonomisi ile entegrasyon zorunlu olmaktadır. Ancak bu entegrasyon için, bir yandan ulusal ekonomide piyasa ekonomisi mantığı çerçevesinde yapısal değişiklik ve düzenlemeler yapmak gerekirken diğer yandan da özellikle dünyadaki teknolojik gelişme ve yeniliklere uyum sağlamak zorunlu olmaktadır. Çünkü teknolojik gelişim ve değişim hem küreselleşme olgusunun nedeni hem de sonucudur, yani neden sonuç ilişkisi ile birbirine bağlıdırlar. Dolayısıyla, küreselleşme sürecinde teknolojik gelişme ve yeniliklerin dünya ekonomisinde kalıcı yapısal değişikliklere neden teşkil edeceği belirginleşmiştir.<sup>6</sup>

#### **1.1.1.1. Tanımı ve Kapsamı**

Küreselleşme, özünde finansal piyasaların ve yüksek teknolojinin yönlendirdiği, ülkelerin farklı birikim ve etkinlikleriyle yeni dengeler aradıkları bir süreçtir. Küreselleşme konusu siyasi, kültürel ve ekonomik boyutları olan bir konudur. Küreselleşme, ülke ekonomilerinin dünya ekonomisiyle entegrasyonu olarak tanımlanabilir. Ekonomik küreselleşme ulaşım ve haberleşme alanında meydana gelen teknolojik gelişmeler sayesinde ekonomilerin bütünleşmeleri veya tek pazar oluşturmaları anlamına gelmektedir. Küreselleşme sürecinde rol oynayan kurumların

---

<sup>5</sup> Fatma GÜNDOĞDU, Selçuk EMSEN, Şule ÖZKAN, “Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Girişimcilik Yenilikçilik ve Finansman”, **1.Orta Anadolu Kongresi “KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları” 18-21 Ekim 2001 Nevşehir**, Kayseri Üzerine Ampirik Bir Çalışma , Ankara: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ankara, Ekim 2001 s. 391

<sup>6</sup> Halil SARIASLAN, **Orta ve Küçük İşletmelerin Finansman Sorunları**, TOBB Yayınları No: Genel 281; Böm:25, Ankara,TOBB 1994, s7

başında da bu sistemin vazgeçilmez öğelerinden stratejik ortaklıklar gelmektedir. Dünyanın muhtelif yerlerinde yapılan faaliyetlerin büyümesi ve genişlemesi, zamanla doğrudan yatırımlar yoluyla değil, stratejik ortaklıklar yoluyla yapılma eğilimi göstermektedir. Dünyanın uzak bir bölgesinde yaşanan bir kriz artık tüm dünyayı etkileyen bir ekonomik kasırgaya dönüşebilmektedir.<sup>7</sup>

Son iki yüzyıldır kişilerin yaşam tarzındaki değişimler çok hızlı ve belirgin fark taşımaktadır. Alışmış olduğumuz gerçek şudur ki dünyada nüfusun pek çoğu çalışmamaktadır. Ayrıca nüfus küçük kırsal yerleşim yerlerine göre daha çok kentlerde ve şehirlerde yaşamak arzusunda olmuştur. Ancak bu durum günümüzdeki kadar aşırı boyutta olmamıştır. Gerçekte bütün insanlık tarihi içinde insanların büyük çoğunluğu küçük gruplar yada köy kesimlerinde kendi sahip oldukları üretim hacminde ve yaşanabilir gelir düzeyine sahip olarak yaşamışlardır.<sup>8</sup>

Günümüzde ulusal sınırlar ülke ekonomilerine dar gelmeye başlamıştır insanların refah seviyesini artırabilmek için ekonomik sınırların coğrafi sınırları aşması zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Zira küreselleşmenin zorunlu şartlarından biri de coğrafi sınırların aşılması gereğidir. Bu küreselleşmenin temel nedenin sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş olduğunu söyleyebiliriz.<sup>9</sup>

Küreselleşme bugün sosyal, ekonomik, siyasi ve kültürel alanlarda, kendine özgü parametreleriyle, varlığını gündelik yaşamın her alanında hissettirmektedir. Daha on yıl öncesine kadar devletler kendi sınırları içinde ulusal bir ekonomi ile sınırlı iken, günümüzde yoğun sermaye hareketliliği nedeniyle, ulusal ekonomi kavramı anlamını önemli ölçüde yitirmiş durumdadır. Gelişmiş teknoloji, para ve sermaye hareketleri, işgücü yapısı, üretim anlayışında ve kalıplarında farklılaşma, yeni ortaklık ve örgüt yapıları, artık bu döneme ait dinamikler tarafından yeniden şekillenmektedir.<sup>10</sup>

Küreselleşme, geçiş dönemlerinde bir çok değer ölçüsünü etkileyen bir eğilimdir. Ulusal devletlerin ortaya çıkışından bu yana oluşan tüketim alışkanlıklarını, yaşam değerlerini değiştiren bir gelişmedir. Bu, aynı zamanda çeşitliliği de ön plana çıkarmaktadır. Küreselleşme ile yakından ilişkisi içinde olan bir başka eğilim de Ar-ge

<sup>7</sup> ERKAN ve ELEREN, **a.g.e.**, s. 202

<sup>8</sup> Anthony GIDDENS, **Sociology**, Second Edition, London: Fully Resived & Updated, 1992, s.11-12

<sup>9</sup> MÜFTÜOĞLU, **a.g.e.**, s. 1-2

<sup>10</sup> TUTAR, **a.g.e.**, s. 42

yapısının değişmesi nedeniyle yeniliklerin artıştır. Klasik sanayileşme döneminde kamu kuruluşlarının ve çok uluslu şirketlerin etkinliği olan Ar-ge etkinlikleri, teknik donanımın yaygınlaşmasıyla birlikte KOBİ'lerce de uygulama etkinlikleri başlamıştır.<sup>11</sup>

21. yüzyılın eşiğinde bugün küreselleşme hızla gerçekleşmekte ve bu doğrultuda tek bir dünya pazarına gidilmektedir. Küreselleşme ile ekonomide, sosyal ve kültürel alanda, hukuki düzenlemelerde, endüstriyel ilişkilerde, sendikal harekette benzeşme yaşanmakta, her şey daha bağlı ve bağımlı duruma gelmektedir. Küreselleşme, aynı zamanda, toplumlarda ve iş yaşamında önemli değişikliklere neden olmaktadır. Bilgi toplumunun oluşumu, mega teknolojilerin gelişimi, globalleşme, hizmetler sektörünün öneminin artması, istihdamın nitelik bakımından gelişmesi, bilgi işçisinin doğuşu gibi hususlar küresel değişim sürecinin oldukça dinamik konularıdır; ama, tek başına hiçbirisi süreci izah etmede yeterli değildir. İşletmeler ve yöneticiler, karmaşık global bölgelere doğrudan adım atmaktadırlar. Bunun en büyük nedeni de krı artırmak, yeni pazarlar yaratmak, hammadde elde edimini kolaylaştırmak, finansal sermaye elde etmek ve işletmenin işgücü maliyetini aşağı çekmektir; çünkü, küresel dünya ekonomisi kr potansiyeli önerebilir,ürünler için yeni bölgeler yaratabilir, hammadde alımını kolaylaştırıp daha düşük iş maliyeti sunabilir.<sup>12</sup>

#### **1.1.1.2. Küreselleşmenin İşletmelerzerindeki Etkileri**

Küreselleşmeyle birlikte günümüzde hem rekabet , hem de rekabet eşitleri artmıştır. Aynı işi yapan rakip işletmelerin çoğalması, tüm pazarların yapısını değiştirmiştir. Benzerrnler, ayrı pazarlarda tamamen ayrı rekabet bazlarında satılmaktadır. Bir pazarda fiyat, öbür pazarda seçenekler, diğerinde kalite ve bir başkasında satış öncesi, satış sırasındaki ve satış sonrası hizmet önem kazanmaktadır.

Küresel değişimin işletmelerzerinde yansımaları ve oluşturduğu değişimler;<sup>13</sup>

-Sermayenin küreselleşmesi ,

-İşletme yapısının yöresel veya ulusal işletmeden çokuluslu ve küresel

<sup>11</sup> Rüştü BOZKURT, **İşletme Odağı Girişimci Sorunları**, Der Yayınları:222, İstanbul, 1997, s. 11.

<sup>12</sup> Dursun BİNGÖL, "Küreselleşme ve rgt Kültürü", **Ekonomi Başak**, Sayı:104, Mart-Nisan 1999 s.88-89

<sup>13</sup> ERKAN ve ELEREN, **a.g.e.**, s. 202



işletmeye dönüşmesi,

-Pazarın küreselleşmesi,

-Ürün çeşitliliğinin artması,

-Evrensel tüketici istekleri ve kalite normlarında ürün üretilmesinin şart hale gelmesi,

-Hammadde, malzeme ve yarı mamul gibi girdi kaynaklarının ucuzlaması,

-Teknolojik transferin kolay ve ucuz hale gelmesi,

-Modern üretim tekniklerinin uygulanması ve üretimde verimlilik ve performans artışının sağlanması,

olarak kısaca özetlenebilir.

Değişen dünya koşullarında yapılanmaları, işlevleri ve özellikleri bakımından KOBİ'ler gelişme, kalkınma dinamiğinin önemli aracı oldukları için gündemde kalmaktadırlar. KOBİ'ler, uluslararası piyasa ekonomisinin gereksiniminden kaynaklanan kuruluşlardır. Ekonomik yapının oluşmasında önemli bir boşluğu doldurmaları nedeniyle de gündemde kalmaya devam etmektedirler. Türkiye'de ekonomik ve teknolojik gelişme zorlanmasıyla ve çağı yakalama kaygısıyla uluslararası ekonomilerle bütünleşmeye çalışmaktadır. Türkiye kendi insiyatifiyle ve insiyatifi dışında gelişen sosyo-ekonomik ve politik gelişmelerde ulusal ekonominin verimliliğini artırma, rekabet gücü yaratma ve uzun dönemli geleceği güven altına alma temel amacı çerçevesinde devleti ve toplumsal değerlerin güçlendirici etkisi bulunan KOBİ'lere ciddi olarak değer verilmelidir.<sup>14</sup>

### **1.1.2. Girişimcilik**

Genel olarak çeşitli koşullar altında ifadesi zor bir kavram olmasına rağmen ekonomik açıdan girişimciler pazar içerisinde önemli ve merkezi rol üstlenirler. Yeni ve küçük işlerden göze çarpıcı büyüme için günün şartlarını değerlendirmek, araştırmak, yaratıcı olmak gerekmektedir. Özellikle girişimcilikte, girişimsel harekette yeni ve küçük işler sürekli değerlendirilmeli, mevcutları geniş ve uzun vadeli, altyapılı,

---

<sup>14</sup> Türkay BOZKURT, Isparta İli Kalkındırma Derneği, **Isparta'nın Dünü Bugünü ve Yarını Sempozyumu**, Ankara: Bizim Büro Basımevi 1992 s. 56

yerleşmiş sistemli işlere dönüştürülmelidir. Anahtar düşünce şudur; girişimcilik nadirdir. Aynı zamanda ekonomik faaliyet açısından diğer hususlar, özverili girişimcilik, büyük yetenek ile girişimsel davranışları değişik motivasyonda uyumlaştırılması gerekmektedir. Sonuç olarak, parasal ödül merkezidir, fakat asla sürekli ve asıl hedef değildir. Burada diğer önemli faktörleri ilave etmek istersek; kişisel bağımsızlık, kendini ispatlama ve yaratıcılık belirgin etkenlerdir. Bunlar da girişimci kişileri seçmede tek ayırt edici etkenler değildir. Buna karşın tamamlayıcı diğer gerekli nitelikler; özverilik, akıl, tutarlılık ve gözü açıklıktır. Bunlara sık sık değinilir. Fakat hepsini de kapsamayan pek çok ortak davranışlar ile girişimcilik öğretilmektedir.<sup>15</sup>

#### 1.1.2.1. Tanımı ve Kapsamı

Girişimci, emek, sermaye ve doğal kaynaklar olarak belirtilen üretim faktörlerini, başkalarının ihtiyacını karşılayacak mal ve hizmetler üretmek üzere tedarik eden ve uygun şekilde birleştiren kimsedir. Girişimci, genellikle kâr etme ana amacı ile hareket eder ve riske (zarar etme tehlikesine) de katlanır. Kendisi de bir üretim faktörüdür.<sup>16</sup>

Girişimci; zaman, para ve çabasını yatırım yaparak ve risk alarak işe başlayan ve bunu mükemmel olarak yapan kişidir. Girişimcilik faaliyetinde kesinlikle bir girişimci düşünce yapısına sahip olmak ve planlı hareket etmek işadammının menfaatinedir. Ayrıca doğru girişim hareketi sonucunda kişilerin ihtiyaçlarını karşılamaktan tatmin olmak ve sonucunda ödül almak söz konusudur. Bu açıdan girişimci; yenilikçi fikirleri olan ve bunları somutlaştıran, uygulayan, genişlemeyi, üretmeyi düşünen, ekonomik şartları zorlayan kişilerdir. Bireysel girişimci küçük işletmesi ile üretime katkıda bulunan, işlerini, vergilerini ve kâr paylarını artırma zorunluluğu hisseden, büyük işletme olma yolunda ilerleyen kişidir. Burada girişimcilerin karakteristik davranışları sıralanırsa;<sup>17</sup>

- Bağımsızlık arzusu duymak,
- Riski üzerine alma isteği,
- Tecrübelerden faydalanabilen,

<sup>15</sup> Fostering Entrepreneurship, What is Entrepreneurship, ([www.oecd.org](http://www.oecd.org))

<sup>16</sup> İsmet MUCUK, **Modern İşletmecilik**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998 s.6

<sup>17</sup> Vernon A. MUSSELMAN and John H. JACKSON, **Introduction to Modern Business**, 9th Edition, London: Prentice-Hall International, 1984 p. 131

- Kişisel motivasyonu yüksek,
- Rekabetçi ruh taşıyan,
- Çok yönlü çalışmayı benimseyen,
- Kendine güvenen,
- Başarıyı zorlayan,
- Enerji seviyesi yüksek,
- Özgüveni fazla.

Girişimciler bu ölçüler dahilinde ve daha üstün davranış özellikleri taşıdıkları ölçüde başarılı olabilmektedirler.

Bu açılarından girişimcinin belli başlı amaçlar şöyle sıralanabilir; Kâr sağlama, satış geliri sağlama, sosyal sorumluluk, varlığını sürdürme ve büyüme.<sup>18</sup>

Girişimciler için yeni firma oluşturma fikri ve tarifi had safhada içinden çıkılmaz durum oluşturmakla birlikte, girişimciler tabii yetenekleri ile önemli derecede yeni ve küçük firmalar oluşturabilmektedirler. Bu yeni ve küçük firmaların çokuluslu şirketlerden farklı olması koşullara göre kolay ölçülemez. Oldukça yeni kurulmuş küçük firma girişimcileri bu yeni atılımlarında ve organizasyonlarında büyük organizasyonların, bürokrasinin, teknokratların etkisi, baskısı altında kalabilmektedirler. Üstelik bu ortam endüstriyel yapı ve kalkınma bazında önemli bir husus oluşturmaktadır. İlave olarak neoklasiklerin belirledikleri modellerde bu girişimci firmaların bazı diğer özellikleri ise;<sup>19</sup>

-Birincisi; yeni ve küçük firmaların piyasanın gücünü değiştirmeye etkileri yoktur. Bunu öngörerek piyasa şartlarında nispi pazar payı sağlamalıdır. Ayrıca bunlar fiyatları, yada verim düzeyini birkaç işçi yada satışları ile kesinlikle öngöremezler. Bu yüzden işletmeler kendi içlerindeki değerleri sosyal etki ile ölçemezler.

---

<sup>18</sup> MUCUK, a.g.e., s.27

<sup>19</sup> Roger HAYTER, **The Dynamics of Industrial Location**, Chichester: John Wiley & Sons,1995 p. 216

-İkincisi; girişimci firmalar dış piyasa güçleri ve rekabet ortamının şartları altında bağımsızlık duygusu içinde güçlü bir düzen ve yapılanma sağlayarak girdi ve çıktıları korumak zorundadırlar.

-Üçüncüsü; girişimci firmalarda sahiplik ve yöneticilik, birlikte veya kişiye özde gerçekleşip, karar verme de doğrudan yada karşılıklı temas ile gerçekleşmektedir. Bu bakış çerçevesinde karar vericiler, risk taşıyıcılar, güçlü kişilik, teşvik edici, etkili, yenilikçi, pazar performansı olan, sezgisiyle yeniliğe ulaşan kişilerdir. Bazı gözlemciler göre belirli bir stresin oluşması girişimcilikte yeni bir kriterdir.

### **1.1.2.2. Girişimciliğin Gerekliliği**

Türkiye’de girişimcilik için para sahibi olmak gerekli ve yeterli tek şart olarak görülmektedir. Dolayısıyla bu anlayışla yapılan yatırımların çoğu başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bir yatırımcı için girişimcilik ve yöneticilik özelliklerinin para sahibi olmanın çok önünde geldiği muhakkaktır. Öte yandan, KOBİ’lerde girişimcilik ve yöneticilik niteliklerinin tek bir kişide bütünleşmesi bir zorunluluktur. Bu kişi de işletme sahibi olmaktadır. Zira işletme sahibi varını yoğunu oraya koyup tüm rizikoyu üstlenen kişidir. Ayrıca bu işletmelerin profesyonel bir yöneticiye teslim edilmesi, psikolojik engellerin ötesinde, mali bakımdan da mümkün olmamaktadır. Yatırım için gerekli mali imkanların bizzat yaratılması temel girişimcilik özelliklerinden biridir. Girişimcilik ve yöneticilik niteliklerine sahip olan kişiler, sadece kendi işletmelerinin başarısına değil, birçok yerlerde tüm yörenin ekonomik başarısına da damgalarını vurmaktadırlar. Dolayısıyla Türkiye’de KOBİ yapısının güçlendirilmesinde, girişimci niteliği taşıyan işletme sahiplerinin varlığı bunlara verilecek destekler büyük önem taşımaktadır.<sup>20</sup>

Pazar ekonomisinde girişimcilik merkezi işlevdir. İşe başlayan ve işini büyültmeyi hedefleyen gerçek girişimci kişiler; nesil gelişmesinde, değişimde, yenilikçi fikirler ortaya koyan ve başvuru kaynağı olan esaslı temsilcilerdir. Milletler girişimcilik kabiliyetleri ile birlikte ölçülürler. Çünkü ekonomiler önemli girişim faaliyetleri ile belirtilmektedirler. Bu açıdan girişimcilik önemli derecede toplumsal yarar sağlar. Teşvik edici ortam içerisinde girişimcilik faaliyetlerinde bulunmak için sermaye, emek,

---

<sup>20</sup> MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s. 180-184

mal ve hizmetlerin çalışması iyi bir teşvik kapsamında olmalıdır. Faaliyette sadece kaynakları verimli kullanmak iş verimliliğini garantiye almada yeterli değildir. Ayrıca ekonomik faaliyette sınırları görmek, belirginleştirmek de gereklidir. Girişimci kişiler dışarıyı gören, arayış içerisinde olan, potansiyel sahibi, teşhis etme kabiliyeti olan, kârlı ekonomik fırsatları yakalayıp değerlendiren ve elini taşın altına sokan, risk alan kişilerdir.<sup>21</sup>

İşletmeciler, işletmelerin temel sorununun üretimden ziyade pazarlamada yattığının farkındadırlar. Pazarlama büyüme sürecinde en önemli darboğazı oluşturmaktadır. Dolayısıyla pazarlamacılık mesleğine önem verilmesi, zeki, iyi eğitim görmüş lisan bilen ve yaratıcılık niteliklerine sahip gençlerimizin bu mesleğe yönlendirilmesi, KOBİ'lerin ötesinde, Türkiye'nin sanayileşmesi ve ekonomik gelişmesi açısından önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu açıdan Türkiye'deki teknik kökenli KOBİ sahiplerinin pazarlamacılık ve finansman ufuklarının genişletilmesi gerekmektedir. Sorun bu şekilde tespitinden sonra düzeltme girişimleri zor olmaktan çıkacaktır. Bu konuda, işletmeler arası işbirliğinden sanayi üniversite işbirliğine, devlet yardımlarından danışmanlık firmalarının teşvik edilmesine ve bu konularda yoğun bir eğitim faaliyetine başlanmasına kadar birçok imkan bulunmaktadır.<sup>22</sup>

### **1.1.2.3. Girişimcinin Temel Fonksiyonları**

Girişimci, her alandaki yeniliği başlatan kişi olduğu gibi yeniliklerin sürdürülmesi ve geliştirilmesi de onun karar ve uygulamaları sonucunda gerçekleşebilecektir. Bu karar ve uygulamaları yönlendiren girişimci kültür ve zihniyetin oluşumunda, bu kişilerin işadami olmadan önceki uğraşları, eğitim düzeyleri gibi toplumsal ve ekonomik nitelikleri ile bireysel özellik ve davranış boyutları etkili olacaktır. Toplumda girişimci rolünü oynayan kimselerin yüklendikleri işlerin bütünü müteşebbisin fonksiyonları olarak adlandırılır. Çağdaş bir girişimcinin yerine getirmesi beklenen fonksiyonlar şöyle sıralanabilir;<sup>23</sup>

-Yeni mal ve hizmet üretmek veya bilinen mal ve hizmetlerin nitelik ve kalitelerini yükseltmek

<sup>21</sup> Fostering Entrepreneurship, Summary, ([www.oecd.org](http://www.oecd.org))

<sup>22</sup> MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s. 194-195

<sup>23</sup> Adnan ÇELİK ve Tahir AKGEMCİ, **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım, 1998 s.18-19

- Yeni üretim yöntemlerini geliştirme ve uygulayabilme yeteneği
- Endüstride yeni organizasyonlar kurmak
- Yeni pazarlara ulaşmak
- Hammaddelerin ve benzeri maddelerin sağlanabileceği yeni kaynaklar bulmak.

Türkiye’de birçok kişi, girişimcilik niteliğine sahip olduğu halde yeterli finansman bulamadığı ve yeterli olanaklara sahip olmadığı için bu alana inememekte, sahip olduğu yetenekleri kullanamamaktadır. Ancak hem finansman imkanı olan hem de girişimcilik niteliklerine sahip olan insanlarımız başarılı birer girişimci olarak faaliyet göstermektedirler. Fakat hem finansman konusunda yeterli olmak, hem de gerekli niteliklere sahip olmak nadir rastlanan bir tesadüftür. Gelişmiş ülkeler bu tesadüfü beklemek yerine finansal imkanlara sahip olanlardan girişimcilik niteliklerine sahip olanlara fon aktarımı yapmaktadırlar. Böylece girişimcilik olgusunu geniş tabanlara yayarak ekonomik kalkınmaya yardımcı olabilmektedirler.<sup>24</sup>

#### **1.1.2.4. Girişimciliğin Dış Çevresi ve Ekonomik Yapı İçindeki Yeri**

İşletmelerin tüm dış çevresini oluşturan ve kendileri her biri ayrı bir çevre olarak düşünülen etkenler ve şartlar dört grupta toplanabilir: doğal (fiziksel) çevre, ekonomik çevre, sosyal ve kültürel çevre, politik-hukuki çevre. Bunların arasında en fazla önem verilen ekonomik çevredir. Zira toplumca da kabul edilen görüşe göre, işletmenin fonksiyonu katı bir ekonomiktir. Yatırımdan maksimum kâr sağlamak amaçtır.<sup>25</sup>

Girişimcilik faaliyetlerinde tamamen dışa açılma düşüncesi taşımak ve kazanç sağlamak için endüstriyel atak ve araştırmalar yapmak gerekir. Hatta daha büyük kazançlar elde etmek için projeler artırılmalı girişimcilik hareketi tarzı ile faaliyetler canlandırılmalıdır. Pazar gücü içinde teşvik tartışması ilginçtir. Girişimcilik faaliyetlerinde ihtiyatlıca davranmak gerekir. Günümüzde rekabet piyasasında önemli kazançlar elde etmek, hatırı sayılır yer edinmek, rekabet şartlarına ulaşmak mucidin işidir.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, a.g.e., s.27

<sup>25</sup> MUCUK, a.g.e., s.33

<sup>26</sup> Bradley R. SCHILLER, *The Economy Today*, Second Edition, Toronto: Random House, 1983 p. 545-546

## 1.2. KOBİ'LERİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ

### 1.2.1. KOBİ Kavramı ve Kapsamı

Türkiye'de KOBİ'ler ülkemiz ekonominin dinamik birimleri olarak ekonomik ve sosyal sisteme olan katkıları nedeniyle, son yıllarda önem kazanmaya başlamışlardır. Toplumun tüm kesimini kapsayan KOBİ'ler gerek kendi iç yapıları gerekse de dış çevreden kaynaklanan pek çok sorunla iç içe yaşamaktadırlar. Ülke ekonomisinin durgunluk, yüksek enflasyon ve istikrarsızlık ve sık sık başvurulmuş değişken ekonomik tedbirler, sürprizleri genellikle tahmin edemeyen ve devlet tarafından yeterli danışmanlık hizmeti götürülmeyen KOBİ'lerde başarısızlığa ve performans düşüklüğüne yol açabilmektedir. Bir kısmı bu sorunların üstesinden gelemeyerek ekonomik ortamdan çekilmekte, bir kısmı da faaliyetini sürdürme çabasına devam edebilmektedir. Bununla birlikte, gelişmeleri ve değişimleri yakından izleyebilen KOBİ'ler, pek çok fırsatı değerlendirerek önemli avantajlar elde edip, büyüyüp gelişebilmektedirler.<sup>27</sup>

Kuşkusuz otomasyon uygulamalarının klasik istihdam-üretim ilişkisini değiştirmesi, girdi kompozisyonlarındaki değişme nedeniyle de üretim- hammadde ilişkilerinde yeni bir yapının oluşmasını zorlamaktadır. Klasik sanayileşme döneminin bütün üretim ilişkilerini değiştiren bu yeni yapıların oluşması, ölçek ekonomisi yerine çeşit ekonomisinin göreceli önemini artırmaktadır. O nedenle KOBİ'ler, değişimin yarattığı bir boşluğu doldurmaktadır. Ayrıca, rekabetin yoğunlaşması ve derinleşmesi nedeniyle, büyük ölçekli kuruluşlarla çelişmeyen, onları tamamlayıcı durumda olan küçük işletmeler, daha yüksek maliyet yaratmada etkili olmaktadır. Küçükler ile büyükler arasındaki stratejik işbirliğinin yarattığı sinerji rekabet gücünün yaratılması, geliştirilmesi ve korunmasında etkili araçlardan biri olmaktadır.<sup>28</sup>

Türkiye'de KOBİ'lerin istihdam imkanı yaratmadaki potansiyeli büyük ölçekli işletmelerle kıyaslandığında daha yüksektir. KOBİ'ler gerek gelişmiş gerekse de gelişmekte olan ülkelerde gerçekleştirdikleri üretim miktarıyla tek tek işletme bazında olmasa da toplam olarak vazgeçilmez bir yere sahiptirler. Fakat ihracat konusunda benzer bir durum söz konusu değildir. Örneğin bir araştırmaya göre; KOBİ'lerin

<sup>27</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, a.g.e., s.63

<sup>28</sup> BOZKURT, a.g.e., s.12

%54.3'ü ihracat yapmazken sadece %30.3'ü ihracat yapmakta %15.4'ü ise halen ihracat yapmamakla birlikte yapmayı istemektedirler. Bu bulgular Türkiye'deki KOBİ'lerin büyük çoğunluğun (%66.7'sinin) ihracat sektörünün kapsamı dışında olduğunu göstermektedir.<sup>29</sup>

KOBİ'ler sadece ekonomik yaşamda değil, sosyal yaşamda da önemli birer işlev üstlenebilmektedirler. KOBİ'ler Türkiye'de geniş bir alana yayıldıkları için bölgesel gelişmişlik farklarının giderilmesinde, mülkiyetin geniş bir alana yayılmasında, istihdam olanağı yaratılmasında ve demokratik yaşamın desteklenmesinde oldukça önem taşıyabilmektedirler. KOBİ girişimcilerinin mülkiyet tutkuları, başarılı olma arzuları, cesaretli adımları ve yatırım yapma istekleri siyasi istikrarın da temel mekanizmaları arasında kabul görebilmektedir.<sup>30</sup>

Günümüzde küçük işletmeler denilince, eskiden olduğu gibi başarısız olduğu için büyümemiş, küçük ölçeklerde kalmış işletmeler kastedilmemektedir. Tam tersine küçük işletmeler dinamik, yenilikçi, fırsatları zamanında değerlendirebilen işletmelerdir.<sup>31</sup>

KOBİ'ler için literatürde genel kabul görmüş bir tanım bulunmamakta; bu tanım ülkeden ülkeye; ülke içerisinde de kurumdan kuruma esas alınan ölçütlere göre değişiklik göstermektedir. Çünkü KOBİ'ler tedarik, üretim, pazarlama, finansman, personel ve yönetim gibi temel işletmecilik fonksiyonlarına ek olarak, istihdam ettikleri personel sayısı, satış hacmi, makine parkı değeri, kullandıkları enerji miktarı, kapasite düzeyi, yarattıkları katma değer, kâr haddi ve piyasa payı gibi ölçülebilen özellikleri açısından da büyük farklılık göstermektedirler. Diğer taraftan genel kabul görmüş bir tanıma ulaşabilme çabasının temelinde ise tüm ülkeler tarafından KOBİ'lerin;<sup>32</sup>

-Ekonomide rekabetin yerleşmesi ve sürdürülebilmesi için vazgeçilmez temel ekonomik birimler olduklarına,

---

<sup>29</sup> İlker H. ÇARIKÇI, İsmet TİTİZ ve Hüsrev EROĞLU, “Küçük ve Orta Ölçekli Üretim İşletmelerinde Kriz Dönemine Özgü Finansman Sorunları ve Alternatif Pazarlama Stratejileri – Göller Bölesi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 2002, s.231

<sup>30</sup> Tahir AKGEMCİ, “KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler” Ankara: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Haziran 2001 ([www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/018.html](http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/018.html))

<sup>31</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, **a.g.e.**, s.70

<sup>32</sup>GÜNDOĞDU, EMSEN ve ÖZKAN, **a.g.e.**, s. 392



-Ekonomiyi kemikleşmekten ve çökmekten koruyarak canlılık getirdiklerine,

-Değişme ve yenilikleri hemen uygulamaya koyma esnekliğine sahip oldukları için yenilikçi olduklarına ve sanayileşme sürecini hızlandırdıklarına,

-Geniş toplum kesimlerinin yaratıcı fikirlerinin ortaya çıkmasına ve dolayısıyla ekonomik gelişmenin hızlanmasına katkıda bulduklarına,

-İstihdam yaratma kaynağı olmaları nedeniyle, toplumsal düzenin ve istikrarın garantisi olduklarına ve

-Bölgesel kalkınmayı hızlandırarak küçük yerleşim yerlerinden metropollere göçü engellediklerine inanılması yatmaktadır.

Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de KOBİ’lere hak ettikleri değer ve önem verilmeli, başarısızlıklarına sebep veren etmenler iyileştirilebilmeli, özellikle finansal açıdan desteklenip, çeşitli vergi kolaylıkları sağlanabilmelidir. Girişimcilere altyapı ve danışmanlık hizmeti veren teknoparklar artırılarak, tüm yurttaki KOBİ’lerin projelerinin hayata geçirilmesine destek olunmalıdır. Bu yolda üniversiteler ile işbirliğine gidilerek, faaliyetteki teknoparklar daha işlevsel kılınmalı, faaliyete geçecek olanlar ise hızlandırılmalıdır.<sup>33</sup>

### **1.2.2. KOBİ’lerin Tanımı**

Sanayileşme düzeyine, işletmelerin bağlı oldukları işkollarına ve üretim tekniklerine bağlı olarak ülkeler arasında, hatta aynı ülkenin farklı bölgeleri ve işkolları arasında KOBİ tanımlamaları değişebilmektedir. KOBİ’lere yönelik çalışan kurumların her biri kendine göre bazı tanımlar yapabilmektedirler. Tanımlardaki sınırlar, genellikle ülkelerin ekonomilerinin büyüklüğüne bağlı olarak değişmektedir. Bu nedenle, KOBİ deyimi, hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşıyabilmektedir. Diğer ülkelerde olduğu gibi tüm bu tanımlamalarda kullanılan ölçüt, bir iktisadi teşebbüste istihdam edilen kişi sayısıdır. Kimi kuruma göre KOBİ’lerde çalışan kişi sayısının 250’nin

---

<sup>33</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, a.g.e., s.63

altında olması gerekirken, bazıları bu sayıyı 99 olarak verebilmektedirler. Bu genel ölçüte ek olarak bazı kuruluşlarca farklı kriterler de kullanılmıştır.<sup>34</sup>

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkındaki Kararın Uygulanmasına İlişkin Tebliğin (Tebliğ No: 2001/1) 2. Maddesinde, yatırımlar açısından KOBİ'lerin tanımı şu şekilde yapılmaktadır ; İmalat ve tarımsal sanayi sektöründe faaliyette bulunan işletmelerden, kanuni defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamının net tutarı 400 milyar Türk Lirasını aşmayan; 1-9 işçi çalıştıran işletmeler MİKRO, 10-49 işçi çalıştıran işletmeler Küçük Ölçekli, 50-250 işçi çalıştıran işletmeler de Orta Ölçekli İşletmelerdir. Bu tanım aynı zamanda Türkiye Halk Bankası A.Ş.'nin KOBİ Teşvik Fonundan yararlanacak işletmeleri kapsamaktadır. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Kararın Uygulanmasına İlişkin Tebliğin (Tebliğ No: 2001/1) 3. Maddesinde ise KOBİ'ler ; Bağımsız nitelikteki veya sermayesinin en fazla %25'i büyük işletmelere ait olan mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelerdir şeklinde tanımlanmaktadır. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığının (KOSGEB) Kuruluş Kanunu'nda (Kanun no.3624) küçük işletmeler imalat sanayi sektöründe 1-50 arası, orta ölçekli işletmeler 50-250 arası personel çalıştıran işletmeler olarak tanımlanmıştır.<sup>35</sup>

İmalat sanayiinde faaliyet gösteren toplam 197 bin 775 firmanın 194 bin646'sı yani yüzde 99.5'i küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. İmalat sanayiinde istihdam edilen 1 milyon 530 bin kişinin 721 bin 469'u küçük işletmelerde, 213 bin 676'sı orta ölçekli işletmelerde çalışmaktadır. Buna göre küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki istihdam oranı, yüzde 61.1 düzeyindedir. Toplam katma değer yüzde 14.1'ini küçük işletmeler, yüzde 13.2'sini orta ölçekli işletmeler sağlamaktadır. En çok katma değeri ise, yüzde 24'lük payla kimya sanayii üretmektedir. İşletme sayısı en yüksek sektör, dokuma ve giyim. Bu alandaki 57 bin 220 işyeri, toplamın yüzde 29'unu oluşturmaktadır. Bunu 49 bin 249 işyeri ile metal eşya sanayi izlemektedir. Marmara bölgesi, işyerinde olduğu gibi istihdamda da ilk sırada yer almaktadır. Tüm işletmelerin

---

<sup>34</sup> AKGEMCİ, a.g.e., s.4

<sup>35</sup> Erdoğan ALKİN, "KOBİ'ler ve Türkiye Ekonomisi", I.Orta Anadolu Kongresi "KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları" 18-21 Ekim 2001 Nevşehir, , Ankara: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ekim 2001, s. XI

yüzde 38 oranındaki 74 bin 737'si ve toplam istihdamın yüzde 47.2 oranındaki 722 bin 509'u Marmara bölgesinde bulunmaktadır.<sup>36</sup>

### 1.2.3. KOBİ'lerin Genel Durumu ve Önemi

Pazar ekonomisinde iş organizasyonunda üretim, büyük ölçüde değişiklik ve çeşitlilik içinde yer alır. Kapitalist ekonomilerde en küçük bireysel mülkiyetten, dev gibi şirketlere kadar ekonomik hayatta yapılanma vardır. Genel olarak Amerika'da 18 milyondan fazla farklı ölçekte firma mevcuttur. Bunların çoğunluğu küçük kişisel işletmelerdir. Diğer işletmeler en az iki yada belki de iki yüz ortaklı genişleme eğilimindeki organizasyonlardır. Küçük işletmeler sayı olarak önde gelmektedir. Fakat politik ve ekonomik güçler içerisinde; malları, satışları, ücret ve istihdamları ekonomideki birkaç yüz firmanın kapasitesinin altındadır. Piyasa bu büyük firmaların hakimiyeti altındadır.<sup>37</sup>

KOBİ'lerin ulusal ekonomilerdeki işlevlerini dört ana başlık altında toplayabiliriz: kaynak kullanımında etkinlik, bölgesel dengelerin oluşturulması ve gelir dengelerine katkıları, yaşam standartlarını yükseltme ve kültür taşıyıcılığıdır.<sup>38</sup>

KOBİ'ler faaliyet gösterdikleri iş kolu, türü ve kullandıkları üretim teknikleri bakımından farklılık gösterdikleri için ülke, bölge ve kültür durumuna göre farklı nicel ve nitel ölçüler kullanılarak tanımlanmaktadır. Bu da KOBİ'lerin tanımı konusunda görüş birliğinin oluşmamasına neden olmaktadır. Her ülkede ve değişik kurumlar tarafından yapılan farklı tanımlarda, genellikle personel sayısı, sermaye tutarı, makine parkı değeri, iş hacmi ve işletme sahipliği gibi nicel ve nitel ölçüler kullanılmaktadır. Türkiye'de de çeşitli kurumlar farklı KOBİ tanımı yapmaktadırlar. KOBİ'lerin durumu bazı kriterlere göre aşağıdaki gibidir. Bu bilgiler göz önüne alındığında, ülkelerin ekonomisi için KOBİ'lerin stratejik önemi yadsınamaz. Bu stratejik önem üretim, rekabet, istihdam ve yeni iş yaratma vb. alanlarda daha çok ön plana geçmektedir.

---

<sup>36</sup> **Power**, "Ekonominin Lokomotifi KOBİ'ler", Ocak 1998, s. 150

<sup>37</sup> Paul A. SAMUELSON and William D. NORDHAUS, **Economics**, Fifteenth Edition, New Baskerville: McGraw-Hill, 1995 p. 101

<sup>38</sup> BOZKURT, **a.g.e.**, s. 14

KOBİ'lerin önemi sahip oldukları özellikler veya ekonomiye sağladıkları yararlarda saklıdır.<sup>39</sup>

20. yüzyılın ilk yarısında işletmelerin giderek büyümeleri nedeniyle, KOBİ'lerin yaşamlarında devam edemeyecekleri düşüncesi gündeme gelmesine rağmen, günümüzde KOBİ'ler ortadan kalkmamış, aksine 1970'li yıllardan itibaren teknolojinin gelişmesi, kişi ve toplumlardaki bağımsızlık eğiliminin artması ve bilgi toplumuna geçiş gibi nedenlerden dolayı daha önemli hale gelmiş bulunmaktadır. Ticari rekabetin ekonomik sistem olarak benimsendiği toplumlarda sistemin sağlıklı olarak işleyişiyle KOBİ'lerin sistem içindeki varlıkları ve güçleri arasında yakın bir ilişki vardır. KOBİ'lerin çoğu, büyük işletmelerin yerine getiremediği bir takım fonksiyonları yerine getirdikleri için sisteme olumlu katkıda bulunmaktadır. Gelişmiş ülkelerdeki KOBİ'lerin ekonomi içindeki paylarına baktığımızda, küçük farklılıklarla ülkemizdekine benzer özellikler görebiliriz. Tablo 1' de "Türkiye'de İmalat Sanayinde İşletmelerin Ölçeksel Dağılımı", Tablo 2' de ise "Seçilmiş Bazı Ülke Ekonomilerinde KOBİ'lerin Önemi" ele alınmıştır.<sup>40</sup>

**Tablo-1:** Türkiye'de İmalat Sanayinde İşletmelerin Ölçeksel Dağılımı

Sanayi Ölçeği	İşletme Sayısı	İşletme Payı (%)	Çalışan Sayısı	Çalışan Payı (%)	Katma Değer (Trilyon TL)	Katma Değer Payı (%)
Küçük Ölçekli Sanayi (1-49)	194.546	98.4	721.469	47.1	37.9	14.1
Orta Ölçekli Sanayi (50-199)	2.247	1.1	213.676	14.0	35.6	13.2
<b>KOS (1-199)</b>	<b>196.793</b>	<b>99.5</b>	<b>953.144</b>	<b>61.1</b>	<b>73.5</b>	<b>27.3</b>
Büyük Sanayi (200 +)	982	0.5	595.601	38.9	194.9	72.7
<b>Toplam İmalat Sanayi</b>	<b>197.775</b>	<b>100.00</b>	<b>1.530.745</b>	<b>100.00</b>	<b>268.4</b>	<b>100.00</b>

**Kaynak:** ÇELİK ve AKGEMCİ, a.g.e., s. 91

KOBİ'ler ülke ekonomisi içerisinde oldukça yüksek oranda paya ve yüksek miktarda çalışana sahip olmasına karşın oluşturduğu katma değer bakımından büyük işletmeler karşısında oldukça düşük pay almaktadır. Buran çıkarabileceğimiz sonuç, KOBİ'lerin düşük verimde, emek yoğun, eski teknolojide çalıştıkları gözlemlenmektedir.

<sup>39</sup> Nazan YELKİKALAN ve Halis Kalmış, "KOBİ'lerde Verimlilik Yönelimli Yeniden Yapılanma Stratejileri", I.Orta Anadolu Kongresi "KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları" 18-21 Ekim 2001 Nevşehir, Ankara: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ekim 200,1 s. 388

<sup>40</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, a.g.e., s. 91

**Tablo–2:** Seçilmiş Bazı Ülke Ekonomilerinde KOBİ'lerin Önemi

DEVLET	Tüm İşletmeler İçindeki Yeri (%)	Toplam İstihdam İçindeki Yeri (%)	Toplam Yatırım İçindeki Yeri (%)	Katma Değer İçindeki Yeri (%)	Toplam İhracat İçindeki Payı (%)	Toplam Kredilerden Aldığı Pay (%)
A.B.D.	97,2	50,4	38,0	36,2	32,0	42,7
Almanya	99,8	64,0	44,0	49,0	31,1	35,0
Hindistan	98,6	63,2	27,8	50,0	40,0	15,3
Japonya	99,4	81,4	40,0	52,0	38,0	50,0
İngiltere	96,0	36,0	29,5	25,1	22,2	27,2
G.Kore	97,8	61,9	35,7	34,5	20,2	46,8
Fransa	99,9	49,4	45,0	54,0	23,0	48,0
İtalya	97,0	56,0	36,9	53,0	-	-
<b>Türkiye</b>	<b>98,8</b>	<b>45,6</b>	<b>6,5</b>	<b>37,7</b>	<b>8,0</b>	<b>3,0-4,0</b>

**Kaynak:**ÇELİK ve AKGEMCİ, a.g.e., s. 91

Gelişmiş ülkeler ile Türkiye KOBİ'leri karşılaştırıldığında, sayı ve istihdam açısından benzer oranlar taşımalarına rağmen, yatırım değeri açısından değerlendirdiğimizde, teknolojik yatırımlardan uzak, emek yoğun, dolayısıyla etkinliği düşük ölçüde kaldığı görülmektedir. Burada gelişmiş ülkelerin aksine ülkemizde KOBİ'lere devletin sağladığı teşvik ve yardımların düşük seviyede kalması ve buna bağlı olarak yeterli ekonomik güce sahip olmayan KOBİ'lerinde ülke ekonomisine sağladığı katma değer de düşük seviyelerde kaldığı görülmektedir.

Hem küçük olduğu halde müşterilerine yönelik özel çözümler üretmediği için başarısız olan işletmeler vardır ve hem de büyük olup dinamikliğini kaybettiği için yine başarısızlığa mahkum olmuş işletmeler vardır. Doğru olanı, nerede küçüğün nerede büyüğün avantajlı olduğunun bilinmesi ve ona göre bir organizasyon yapısına gidilmesi, ona göre bir hedef müşteri grubu seçilmesi ve tüm işletmecilik faaliyetlerinin ona göre düzenlenmesidir.<sup>41</sup>

Kimileri yapılan işin özelliklerinden dolayı KOBİ kalmak durumundadır. Kimileri için de KOBİ kalmak arzu edilen bir durumdur. Bu çerçevede konuya yaklaşırsa; piyasa ekonomisinin dinamik yapısı ve gücü, büyük ölçüde sistemdeki KOBİ'lerin varlıklarıyla ve güçleriyle yakından ilişkisi olduğu söylenebilir. KOBİ girişimcilerinin mülkiyet tutkuları, başarılı olma arzuları, cesaretli adımları ve yatırım yapma istekleri

<sup>41</sup> MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s. 3

siyasi istikrarın temel mekanizmalarındandır. Başarılı girişimciler, potansiyel girişimcileri etkileyecek, onların da ekonomiye girmelerine neden olacak ve demokratik bir ortamda, psikolojik tatmin gittikçe artacaktır. Güçlü KOBİ'ler, büyük işletmeleri de olumlu yönde etkileyecek ve sosyal yönden bir rahatlama olacaktır. KOBİ'lerin birer mesleki okul niteliği taşımaları ve üretebilme yetenekleri, bölgesel gelişmede ve göçleri önlemede önemli bir rol oynar.<sup>42</sup>

Gerek Türkiye'de, gerekse dünya ekonomilerinde KOBİ'ler yaşanan önemli krizlerden fazlaca etkilenmemiş ve hatta bu krizlerin atlatılmasında önemli roller üstlenmişlerdir. KOBİ'ler sadece geri kalmış ülkelerde yaygın değildir. Bizim gibi gelişmekte olan ülkelerle, sanayisini tamamlamış gelişmiş ülkelerdeki KOBİ'ler, sayı, istihdam, ve katma değer olarak karşılaştırılırsa, gelişmiş ekonomilerde de KOBİ'lerin önemli bir yeri olduğu görülür. KOBİ'ler, ülkede geniş bir alana yayıldıkları için bölgesel gelişmişlik farklarını gidermede, mülkiyeti geniş bir alana yaymada, istihdam olanağı meydana getirip, bunu sürdürmede ve demokratik hayatı canlı tutmada önemli bir güçtür. Başarılı KOBİ girişimcileri, potansiyel girişimcileri etkileyecek, onların da ekonomiye girmelerine neden olacak ve demokratik bir ortamda, psikolojik tatmin gittikçe artacaktır. Güçlü KOBİ'ler, büyük işletmeleri de olumlu yönde etkileyecek ve sosyal yönden bir rahatlama olacaktır. Tüketicilerin günlük, sürekli ihtiyaçlarını karşılamaları ve toplumun tüm kesimleri ile direkt ilişki kurabilmeleri, KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal hayatta istikrar unsuru olmalarının göstergeleridir.<sup>43</sup>

Yapılan açıklamalardan sonra KOBİ'lerin ülkemiz açısından taşıdıkları önem şu şekilde sıralanabilir:<sup>44</sup>

-Emek yoğun teknoloji ile çalışma ve kaynak kullanımında etkili olma özelliğine bağlı olarak ülke çapında istihdam yaratmaya ve işsizliğin azaltılmasına katkıda bulunmak.

-Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kısa bir sürede, daha kolay bir şekilde uyum sağlamak.

---

<sup>42</sup> AKGEMCİ , a.g.e., s. 6

<sup>43</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, a.g.e., s.92-93

<sup>44</sup> AKGEMCİ, a.g.e., s.7

-Büyük ölçekli işletmelerin kullandıkları hammadde, malzeme, veya yarı mamul gibi girdileri üreterek onların gelişimini tamamlama ve ekonomide yan sanayi oluşturmak.

-Büyük ölçekli işletmelerin ürettiği aynı mal ve hizmetleri üretilip, rekabetçi ortam sağlayarak ekonomiye canlılık kazandırmak.

-Esneklik ve yenilikleri teşvik etmek.

-Emek yoğun olmaları nedeniyle bölgesel istihdam olanaklarının artırılmasına önemli katkıda bulunarak büyük şehirlere göçün engellenmesine ve bölgenin kendi potansiyeli içinde kalkınmasına temel oluşturmak.

-Sermayenin büyük sanayi işletmelerinde toplanmasını önleyerek toplumda gelirin fonksiyonel ve bölgesel düzeyde dağılımını olumlu yönde etkilemek.

#### **1.2.4. Ekonomideki Yeri**

KOBİ'ler ulusal ekonomiye sağladıkları istihdam, mal ve hizmetlerle büyük role sahip bulunmaktadır. Bunun yanında büyük çaplı firmaların eksikliklerinin yerini doldurarak ekonomiye fayda sağlamış olmaktadır.

Bu faydaların başlıcalarını şöylece sıralamak mümkündür;<sup>45</sup>

-KOBİ'ler, yeni sayılacak türde mal ve hizmetlerin piyasaya girişinde ve onların tanıtımında büyük bir işlevi yerine getirmektedirler.

-KOBİ'lerin çoğu özel taleplere hizmet verebilmektedir. Örneğin tüketim malları yelpazesinde geniş bir çeşit ve zevk farkı bulunmaktadır. Bu yönden bu işletmeler diğer malları üretilip kullanılabilecek malları ortaya koymaktadırlar.

-KOBİ'ler, çoğu kez ikinci el sermaye mallarını satın almak, kullanmak suretiyle iş yaratmaktadırlar. Bu uygulama bütün firmaların riskini azaltmakta piyasaya girişte ve genişlemede uzun dönemli maliyetleri aşağıya çekmektedir. Bu durum ise atıl durumda bulunan sermaye teçhizatının harekete geçirilerek üretim sürecinde devreye girmesinde ve daha çok ürün sağlanmasında fayda yaratmaktadır. Bütün bu gelişmeler de ulusal ekonomiye istihdam yaratmış olmaktadır.

---

<sup>45</sup> İ. Doğan KARGÜL, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunları ve Çözümleri**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, Yayın No:1997-47 s. 2

-Birçok KOBİ esnek olan üretim teknolojileri sayesinde kısa dönemli talep dalgalanmalarına karşı aşırı etkilenmemekte hatta geçici talep artışlarını da karşılamaya yardım ederek ani fiyat yükselişlerine frenlemiş olmaktadırlar.

-KOBİ'ler, sermaye kaynaklarının hareketliliğine ve sermayenin düşük kârlı endüstrilerden yüksek kârlı endüstrilere akmasına yardım etmektedirler. Böylece sermaye piyasalarının daha etkin çalışmasını sağlamaktadırlar.

-KOBİ'ler çoğu zaman iş deneyimi olmayan ve düşük vasıflı işçiler istihdam etmektedirler. Bu istihdam tarzı, ekonomiye pratikte iki şekilde fayda sağlamaktadır. Bu durum bireyler arasındaki geçici işsizliği, mümkün olduğu oranda aşağı çekmekte, diğer taraftan ise, bu gibi kimselerin istihdamı sayesinde iş eğitimi ve çalışma tecrübesi kazandırıldığı için verimlilik yükselmektedir.

-KOBİ'ler karmaşıklığın yol açtığı problemlerle nadiren karşılaşılır. KOBİ'lerde çok basamaklı yönetim yapıları yoktur. Bu durum yapılanmanın yarattığı bilgi akış maliyetleri ve kati kararlar alma süreçlerini ortadan kaldırmaktadır.

Türkiye açısından genel bir değerlendirme yapılacak olursa işyeri sayısı, çalışanlar sayısı ve katma değer olmak üzere üç önemli göstergeye bakıldığında küçük ve orta ölçekli işletmelerin ülkemizin gerek sosyal gerekse ekonomik dokusunda önemli bir yer işgal ettiğini oranlarla belirtirsek;<sup>46</sup>

-KOBİ'ler imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin % 99.5'ini oluşturmaktadır.

-İmalat sanayiindeki istihdamın % 61.1'i Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde yer almaktadır.

-Yaratılan katma değerde ise Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin payı ise % 27.3'dür.

KOBİ'lerin belirgin olarak önemini artıran bir diğer etken de, üretim, ulaşım ve iletişim teknolojilerinde köklü değişim dönemleridir. Bilindiği üzere, bu üç teknolojik düzeyin iç bütünlüğü kurumların yapılarını, aralarındaki ilişkileri belirler. Değişimin temel özelliklerinden biri de ölçek ekonomilerinden çeşit ekonomisine geçiş sürecinin

---

<sup>46</sup> <http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/001.html>



hızlanmasıdır. Karşılaşılan bir dizi temel eğilimin; mal ve hizmet üreten ekonomik birimlerin daha küçük ölçekli olması gerektirmektedir. Bu eğilimler arasında küreselleşme kavramı genel olarak mevcut durumu belirtmektedir. Uygun maliyet, kalite ve temin imkanları sağlandığında, dünyanın neresinde olursa olsun ürettiğiniz mal ve hizmeti, isteğiniz yerde satabilmektesiniz. Ayrıca, talebin doğduğu yerde üretim yapabilme olanağı nedeniyle sermayenin hareketliliği artmaktadır. Tüketici çok çeşit mal ve hizmet arasında tercih yapma imkanına kavuşmaktadır. Böylece, kütle üretiminin standart ürünleri kadar, çeşitlenen talebin özendirildiği ürünler ortaya çıkmaktadır.<sup>47</sup>

### 1.2.5. KOBİ'lerin Özellikleri

KOBİ'ler; sahibi tarafından yönetilen, daha çok yöresel faaliyetlerde bulunan ve büyümesi büyük ölçüde iç kaynaklarla finanse eden işletmeler şeklinde tanımlanmaktadır. Günümüzde ABD dahil olmak üzere hemen hemen tüm ülkelerde KOBİ'lerin gerek işyeri, gerek istihdam ve gerekse üretimdeki payları genel ekonomi içinde her geçen gün ihmal edilemez boyutlara ulaşmaktadır. Bu nedenle başta gelişmiş ülkeler olmak üzere tüm ülkeler KOBİ'lerin doğması, büyümesi, gelişmesi ve korunabilmesi için gerekli şartları hazırlayacak politikaları geliştirmekte ve yürürlüğe koymaktadır.<sup>48</sup>

KOBİ'lerin belli başlı özellikleri aşağıdaki biçimde sıralanabilir,<sup>49</sup>

- Daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlamaktadır,
- Daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkanı yaratmaktadır,
- Yapıları itibariyle ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmektedir,
- Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum gösterebilmektedir,
- Teknolojik yeniliklere daha yatkındır,
- Bölgeler arası dengeli kalkınmayı sağlar,
- Gelir dağılımındaki çarpıklıkları asgariye indirir,

<sup>47</sup> BOZKURT, a.g.e., s. 10-11

<sup>48</sup> ŞAMİLOĞLU ve UYGUN, a.g.e., 94- 106

<sup>49</sup> Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler), [www.atso.org.tr/Kobi.html](http://www.atso.org.tr/Kobi.html)

- Ferdî tasarrufları teşvik eder, yönlendirir ve hareketlendirir,
- Büyük sanayi işletmelerinin vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısıdır,
- Politik ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsurudur,
- Demokratik toplumun ve liberal ekonominin ana sigortalarından biridir.

KOBİ'lerin belli başlı yararları aşağıdaki biçimde sıralanabilir;<sup>50</sup>

-Gelir yelpazesinin içindeki denge unsurunun kuvvetini sağlarlar. Bu denge yalnızca sosyal yönden değil, ekonomik açıdan da önem taşır.

-Bu işletmeler yeni fikirlerin ve buluşların kaynağı olup, endüstride gereken esnekliğin sağlanmasına katkıda bulunurlar.

-Daha çabuk karar verme olanaklarına sahip oldukları gibi, daha az yönetim ve genel işletme giderleriyle çalıştıklarından, çabuk ve ucuz üretim işleminde bulunurlar.

-Kişisel inisiyatiflerin ortaya çıkmasında önemli rol oynadıkları gibi, istihdam ve eğitimdeki payları da büyüktür.

-Sanayileşmeyi bütün yurda yaymada da etkin bir araç olarak yararlanılabilmektedir.

-Uzun dönemde büyük endüstri işletmelerin girdilerinin ve ara mallarının üreticisi olma durumundadırlar.

-Kullanılmayan işgücü, hammadde ve finansman kaynaklarının daha küçük yatırımlarla kullanımını sağlayarak yaşam düzeyinin yükselmesinde de etkili olabilmektedirler.

-Küçük birikimler ve aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara yansıtılabilmesinde de önemli işlevleri yerine getirirler.

-İşçi işveren ilişkilerinin daha yakın ve olumlu bir ortam içinde geliştiği gözlemlenmektedir. Bu da sosyal farklılığın bu kesimde ortaya çıkmasını önlemektedir.

---

<sup>50</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, a.g.e., s.93

-Savaş ekonomisinde büyük endüstrilerin sarsılması durumunda, küçük işletmeler önemli işlevleri yerine getirmektedirler. Bu durumlarda KOBİ'ler üretime devam edip, küçük ölçüde de olsa, ihtiyaçları karşılamaya devam etmektedirler.

Ulusal ekonomimizde, özellikle istihdam yönünden, önemli bir yere sahip bulunan KOBİ'lerin sisteme olan katkıları şu şekilde sıralanabilir;<sup>51</sup>

- Bölge sanayisinin gelişmesine başlangıç oluşturmak,
- Bölge sanayisinin tamir ve bakım yönünden sorunlarını çözmek
- Özel beceri ve teknik isteyen kimi malları üretmek,
- İkincil (tali) kontrol yoluyla büyük sanayi işletmelerine yardımcı olmak.

Aslında sağlıklı bir yapıya sahip KOBİ'ler, her ekonomi için vazgeçilmez unsurdur. Bu işletmelerin özellikle büyük işletmeler karşısındaki kuvvetli ve sonuçta ülke ekonomisi için yararları şöylece sıralayabiliriz:<sup>52</sup>

-Tüketici Tercihlerine Daha Esnek Bir Yaklaşım; Yoğun biçimde tüketiciye yönelik olarak çalışan KOBİ'ler, tercihleri hemen algılayıp üretim sürecinde gerekli değişiklikleri büyük firmalara göre daha hızlı yaparak karşılamaya çalışırlar.

-Yeniliklere Daha Yatkın Olunması; KOBİ'ler her düzeyde tepe yönetimine yakın olmaları, böylece hemen pazarlanabilir teknik yeniliklerde bulunabilmelerine yol açar.

-Teknik Yeniliklerde Daha Fazla Verimlilik; KOBİ'ler, aynı harcamayla büyük işletmelere göre daha fazla teknik yenilikler yapabilmektedir. Büyük işletmelere tamamlayıcı olabilen KOBİ'ler teknik alandaki düşünce ve uygulamaları ilk defa ortaya koyarak, daha da geliştirmek ve işlemek üzere büyük işletmelere sunabilmektedir.

-Çalışanlarla Daha Yakın İlişki; Büyük işletmelere oranla KOBİ'lerin sahip ve/veya yöneticileri, işyerinde işveren-işgören ayırımı yapmadan, çalışanıyla yakın ilişkide bulunmakta, aile duygusu ve karşılıklı güven geliştirmekte, kararların birlikte alınıp ortak hareket edilebilmesi, çalışmaların motive olmalarına ve firma ile

---

<sup>51</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, a.g.e., s.94

<sup>52</sup> YELKİKALAN ve KALMIŞ, a.g.e., s. 389

özdeşleşmelerine yol açar. İlişkilerdeki yakınlık da kalite ve verimliliği yükseltmektedir.

-Ferdî Tasarrufların Teşvik Edilmesi; Büyük firmalara oranla, KOBİ'lerin kaynak temininde yabancı kaynak yerine işlerini büyütme için özsermayelerini artırma durumunda kalmaları, bu firmaların üretim sonucu elde edilen net kârlarında tüketim yerine yatırım harcamalarına gitmelerine yol açmaktadır.

-Daha Yüksek Oranda İstihdama Katkı; KOBİ'lerde bir kişi istihdam etmek için gerekli olan yatırım harcaması, büyük firmalara oranla 1/3 kadar daha az olduğundan, KOBİ'lerin desteklemesi böylece ülkedeki işsizliğin azaltılması anlamına gelmektedir.

-Büyük Firmaların Tamamlayıcısı Olmak; günümüz ekonomik hayatının temel gerçeklerinden biri de şüphesiz küçük veya büyük tüm firmalar arasındaki bağımlılıktır. Çoğu ülkede birçok KOBİ büyük firmaların yan sanayicisi, taseronu durumundadır.

-Rekabetin Tescil Edilmesi; KOBİ'lerin sayıca artması, büyük firmaların piyasa pay ve güçlerini azaltmakta, sonuçta rekabetin yoğunlaşmakta, böylece kalite, etkinlik ve verimlilik yükselmekte, teknik yenilikler hızlanmakta, özgürlükler artmaktadır.

KOBİ'ler, bir çok durumda büyük firmalardan daha fazla avantajlara sahiptirler. Şimdiki büyük firmaların bir çoğu, dinamik lider tipleriyle iyi yönetilmesi sonucunda önceden birer KOBİ iken artık büyük bir firma haline gelmişlerdir. Küçük bir işletmeye sahip olmak öncelikle büyük işletmelerle rekabet etmede girişimciye iki temel avantaj sağlayabilir. Bunlar; müşteri ve işletme personeli ile daha yakın ilişkiler içerisine girebilmek ve pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha esnek olabilmektir. KOBİ girişimcileri, faaliyette buldukları yerel pazarı daha iyi tanıyan, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görebilen, pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler içerisinde olabilen kişilerdir. Bu esneklik, KOBİ'lere dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere yerinde ve zamanında uyum sağlayabilme

olanağı tanıdığından, KOBİ'ler birçok olumsuzluğu daha az bir zararla geçiştirebilmektedirler.<sup>53</sup>

### 1.2.6. KOBİ'lerin Temel Sorunları

Ülkemizin ekonomik ve sosyal yapısında çok önemli bir yeri olan KOBİ'lerin birçok sorunları bulunmaktadır. Bunların başlıcaları şunlardır:<sup>54</sup>

-Kredi temininde güçlük çekmektedirler. Bankaların kredilerinden aldıkları pay % 4 civarındadır.

-Teşviklerden hemen hemen hiç yararlanamamaktadırlar.

-Diğer finansman araçlarından yeterince yararlanamamaktadırlar.

-Teknoloji düzeyleri genellikle düşüktür.

-Yurtiçi ve yurtdışı teknik ve ticari gelişmeleri izleyememektedirler.

-Kalifiye eleman sıkıntısı çekmektedirler.

-Gümrük Birliği şartlarında rekabet güçlerinin geliştirilmesine ihtiyaç duymaktadırlar.

KOBİ'lerin, kendi bünyelerinden kaynaklanan yapısal nitelikte zayıf yönleri de bulunmaktadır. Önemli zayıf yönleri şöylece sıralanabilir:<sup>55</sup>

-Finansman; KOBİ'lerin sermaye yapısı aslında büyük firmalarınkine oranla sağlıklı değildir. Ne var ki çoklukla kendi öz kaynakları teminat vermeye yetmediği için, gerek sermaye piyasasından gerekse bankalardan dış kaynak bulmaları oldukça sınırlıdır. Ayrıca bu firmaların yatırım harcamalarına sürekli olarak değil de belli aralıklarda bulunmaları karşısında, belli bir fona sahip olmamaları da etkinliklerini azaltmaktadır.

-Yönetim ve Organizasyon; İşletmecilerin sürekli değişen piyasa koşulları ve teknolojiler karşısında gerekli olan teknik ve mesleki bilgiye sahip bulunmamaları doğru karar vermelerini güçleştirmektedir. İşletme sahiplerine piyasa verilerinin akıcı

---

<sup>53</sup> AKGEMCİ, a.g.e., s. 9

<sup>54</sup> <http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/001.html>

<sup>55</sup> YELKİKALAN ve KALMIŞ, a.g.e., s. 389

ve zamanında ulaşması çoğu zaman mümkün olmamakta, hatta bazı KOBİ sahipleri iyi değerlendirildiği takdirde bilginin önemli bir girdi olabileceğini kavrayamamaktadır.

-Pazarlama; KOBİ sahipleri genellikle teknik ve mesleki bilgi ve beceriye sahip oldukları kadar, ticari ve pazarlama bilgisine sahip değildirler. Günümüzde pazarlama faaliyetinin; tüketici istek ve gereksinimlerini sürekli olarak araştırılıp yerine getirilmesi temeline yenilik olduğu ve bu temelin üretim, finansman ve yönetim hatta muhasebe gibi diğer işletme fonksiyonlarını da yönlendirmesi gerektiğini kavrayamayan, birçok KOBİ piyasadan çekilmek zorunda kalmaktadır.

-Üretim; yabancı kaynak sağlanmadaki güçlükler yanında öz sermayenin de iş hacmine göre yetersiz kalabilmesi, KOBİ'lerin kredi ile yüksek fiyatla girdi temin etmelerine, dolayısıyla maliyetlerin yükselmesine yol açılmaktadır. Enflasyonist dönemlerde, yeterli ham ve yardımcı madde stoku yaparak istenilen üretim hacmini gerçekleştirip yüksek satış gelirine ulaşamayan KOBİ'ler güçlerini giderek yitirebilmektedirler. Öte yandan içinde buldukları finansal zorluklar nedeniyle de, modern makine parkına sahip olmamaları, hammaddeye kolay ulaşamadıkları, kalifiye eleman ve alt yapı yetersizliği gibi nedenler üretimin kaliteli ve verimli yapılmasını engellemektedir.

-Personel; KOBİ'lerde belli başlı işletme fonksiyonları için, uzman personelin olmayışı personel alımında firma sahibinin cimri davranması, firma faaliyetlerinin yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Çalışanların genel olarak her işi yapması, bazen yeni ürün ve teknolojiler karşısında mevcut personelin bilgisinin yetersizliğine yol açmakta, buna yönelik personel eğitimine gidilmesi, çoğu kez KOBİ'lerin imkanlarını aşmaktadır.

-Muhasebe ve Hesap İşlemleri; finansman, üretim, pazarlama gibi temel işletme fonksiyonlarının dengeli ve eksiksiz yerine getirilebilmesi bu firmaların sağlıklı muhasebe ve hesap işleri sistemine sahip olmalarına bağlıdır. Ancak KOBİ'ler bu konuyu ihmal etmekte muhasebe sistemine, devlete karşı olan yükümlülüğün yerine getirilmesi gözü ile bakmaktadır. Muhasebe verilerinin incelenip firma için değerlendirilmesi yapılmamakta, muhasebe ile ilgili vergi ve mevzuatlar yeterince izlenmediğinden, hatalar yapılmakta, piyasa değişikliklerinin gerisinde kalınmaktadır.

-Teknoloji ve Bilgi Akımı; büyük işletmelere oranla KOBİ'lerin tüketiciye daha yakın olmaları nedeniyle, onların sorunlarını keşfedip teknik yeniliklerde bulunma potansiyeli daha yüksektir. Ancak bu potansiyelin harekete geçirilmesi için doğru ve zamanında gelebilmeleri diğer yandan da bu veriler işlenip değerlendirilmelidir. Oysa uygulamada birçok KOBİ için söz konusu bilgilerin yeterli ölçüde ve zamanında sağlanamaması yanında piyasa verilerindeki değişikliklere karşı tepki ve esnekliklerinin düşük olduğu; bilginin, önemli bir üretim girdisi değeri olarak değerlendirilmediği görülmektedir.

## II. BÖLÜM

### 2. KOBİ'LERİN YAPISAL ANALİZİ

Bugün Türkiye'nin neresinde olunursa olunsun herhangi bir KOBİ'ye öncelikli sıkıntısı sorulduğunda, cevap olarak para sıkıntısı belirtilmektedir. Günümüzde KOBİ'lerin finansman konusunda büyük zorluklar çektiği bir gerçektir. Ancak asıl sorun olarak paradan önce KOBİ'lerin çözümlenmesi gereken husus mevcut kaynaklarını doğru kullanmaktır. KOBİ'lerde müthiş bir kaynak israfı olmaktadır. Bu kaynak israfı da verimlilik tekniklerini uygulamakla aşılabilecektir. KOBİ'ler finansman, istihdam, pazarlama, üretim gibi temel sorunlarını ellerindeki kaynakları verimli kullanmakla hafifletebilirler. Türkiye'de KOBİ'lerin verimlilik, üretim, kalite, pazarlama, finansman gibi işletme konularında büyük ölçüde bilgi ve uygulama eksiklikleri bulunmaktadır. Ayrıca çalışan personelin verimliliği de istenen düzeyde olmamaktadır. Bu olumsuz koşullar KOBİ'leri rekabet edemez, bir sonraki boyut olarak da üretim ortamında tutunamaz hale getirmektedir.<sup>56</sup>

Ülkelerde olduğu gibi işletme organizasyonlarında da çağdaş teknolojinin zorunlu kıldığı göz ardı edilemez bir büyüme eğilimi bulunmaktadır. Ancak teknolojinin gelişmesinin yanında; kâr artırma, ölçek ekonomilerinden yararlanma, kaynakların verimli kullanımı, yeni pazarlara girme ve ekonomik gelişmeler büyümeyi gerektirmektedir. Ekonomik koşullar işletmeleri büyümeye yöneltmekte ise de işletmelerin bu yaklaşımda bulunmaları ancak yaptığı işin türüne büyük ölçüde bağlı olmaktadır. Bununla birlikte işletme sahip ve yöneticilerinin kâr ve büyümeye duydukları istek ve alınacak risklere yaklaşımları da bu konuda etkili olmaktadır.<sup>57</sup>

İşletmelerde genellikle önemli, sonuçları uzun süre devam eden ve işletme için hayati önemi haiz hatalar işletmenin büyüme döneminde yapılmaktadır. KOBİ'lerin büyüme sürecinde başarı bir şekilde ilerleyebilmeleri ve bu süreç içindeki telafisi zor hataları yapmamaları için KOBİ sahip veya yöneticilerinin yaptıkları işlerde dikkatli

<sup>56</sup> Ahmet DESTİCİ, "Verimli Bir İş", **Power**, Kasım 1998, s. 170-171

<sup>57</sup> Tamer KOÇEL, **Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim Organizasyon Sorunları**, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:1993-32, İstanbul: Renk Ajans, 1993, s. 9-10



olmalı bilinçli, tutarlı, uzun vadeli, bilgi ağırlıklı kararlar vermek ve stratejik yapılanma sağlamaları gerekmektedir.<sup>58</sup>

Günümüz ekonomik yapılanması içerisinde organizasyonların neredeyse en önemli sermayeleri, sahip oldukları ve günden güne artırdıkları bilgi olmaktadır. Eski çalışma usulleri ile şimdiki usulleri göz önüne getirirsek; elle yapılan birçok işlemler, makine ile yapılırken aynı zamanda makine, otomatik kontrol sistemleri ile yapılan işlemlerle ilgili gerekli tüm bilgileri toplamaktadır. Bu noktada çalışana düşen, üretim esnasında otomatik akışı engelleyecek herhangi bir sorunun oluşmasına engel olmaktan ibarettir. Çalışanın asıl görevi bu noktadan sonra başlamaktadır. Bu görev, üretim esnasında üretilmiş olan bilginin işlenmesi, bu bilginin geleceğe dönük olarak kullanılması şeklinde belirlenebilir. Günümüzde artık küçük veya büyük birçok firma, bedeni ile çalışan işçilerini aynı zamanda üretime beyni ile de katkı sağlayacak hale getirmektedir. Gittikçe yaygınlık kazanan ekip çalışması yöntemi bu durumu kanıtlar niteliktedir. Şirketler çalışanlarında biriken bu bilgiye talip olmalı, onu şirketin bilgisi haline dönüştürmelidir. 21.yüzyılda, ancak bilgi yönetimi sağlayan işletmeler yaşamlarını sürdürebilme imkanı bulacaktır.<sup>59</sup>

Türkiye ekonomisi günümüz açısından dünya ekonomisi ile sanayileşmiş ülkeler düzeyinde bütünleşmemiş olup, küresel rekabet açısından arka sıralarda yer almaktadır. KOBİ'lerin gelişmesi için öncelikli olarak ana sektörlerin istikrarlı büyümesi, yan sanayilerini teknolojik gelişme ve kurumsal yönetim ilkeleri uygulamaya yöneltmesi gerekmektedir. Devlete düşen görevler ise KOBİ'ler için geliştirilen desteklerde bürokrasiyi azaltmak, kaynak sağlamayı etkinleştirmek, yurtdışından kaynak-bilgi temini sağlamak, büyük şirketlerin KOBİ'ler üzerindeki baskısını azaltmak, haksız rekabeti önlemeye çalışmak, olmalıdır.<sup>60</sup>

## **2.1. KOBİ'LERDE YÖNETSEL YAPILANMA**

### **2.1.1. Yönetim İşlevine İlişkin Nitel Özellikler**

KOBİ'lerde genellikle işletmenin kuruluşunu sağlayan ve gelişimini sürükleyen girişimci kişi ile amacını ve faaliyetlerini gerçekleştirmek için karar veren yönetici kişi

---

<sup>58</sup> MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s. 217

<sup>59</sup> Adnan BURAN, "Sermayenin Yeni Şekli Olarak Bilgi", **Power**, Şubat 1998, s. 141

<sup>60</sup> ALKIN, a.g.e., s. XI

işletmenin sahibinde bütünleşmektedir. KOBİ'leri çevresel değişimlere karşı duyarlı ve kısa sürede uyum sağlama dinamiğine sahip kılan en önemli faktör bu özelliğidir. Bazı büyük aile şirketlerinde de kuruculuğun, sahipliğin ve en üst düzeydeki yöneticiliğin aynı kişide toplandığı sık sık görülen bir durumdur. Ancak bu tür büyük işletmelerde, organizasyonun büyümeden kaynaklanan zorunlu hiyerarşik yapısı ve yapı içinde profesyonel yöneticilerin yer alması nedeni ile, KOBİ'lere benzer bir duyarlılığı ve dinamizmi görmek oldukça zordur. Çünkü KOBİ'lerde girişimcilik, sahiplik ve yöneticiliğin biçimlendirildiği kişilik ile işletme arasında bir birliktelik bağı kurulmaktadır. İşletme yalnızca maddi menfaat sağlayan bir birim değil manevi doyum sağlayan bir uğraştır. İşletme ile işletmecinin hayatı artık iç içe girmiştir. Birini diğerinden ayırmak oldukça zordur.<sup>61</sup>

KOBİ'lerin yönetim işlevlerine ilişkin ve bu grubu büyük işletmelerden ayırt edici başlıca nitel ölçütleri aşağıdaki şekilde belirleyebiliriz;<sup>62</sup>

-KOBİ'lerde yönetim işlevi işletme sahibi tarafından kendi hesabına ve riski kendisi üstlenerek yürütülür. Büyük işletmelerde ise yönetim işlevi profesyonel yöneticilerce başkaları hesabına ve risk başkalarına aktarılarak yerine getirilir.

-KOBİ'lerde işletmelerde işletme amacını işletme sahibinin kendisi bizzat belirlemektedir. Bu nedenle bu işletmelerde amaç çatışmasından kaynaklanan bir koordinasyon problemi ortaya çıkmaz.

-KOBİ'lerde daha ziyade kısa ve orta vadeli planlar yapılır. Genellikle uzun vadeli plan yapma yoluna gidilmez. Büyük işletmeler ise uzun vadeli planlara göre yönetilir. Dolayısıyla büyük ölçekli işletmelerde stratejik planlama ön plana çıkar.

Türkiye'deki KOBİ'lerin, işletme faaliyet ve kararlarında daha çok kısa vadeli yaklaşımlarda buldukları gözlenmektedir. Böyle bir yaklaşımın tercih edilmesi, firmaların kayba uğramasına yol açmaktadır. Bu konuyu bir örnekle açıklarsak; Firmalararası rekabette daha çok, fiyat ve kalite önem taşımaktadır. Yeni bir pazara girerek, mal satmak isteyen KOBİ'ler, rekabet edebilmesi için kaliteli mal yapmak zorundadır. Bu da, maliyetleri ve fiyatların yüksek çıkmasına neden olmaktadır. Fiyatlar

---

<sup>61</sup> SARIASLAN, a.g.e., s. 13

<sup>62</sup> MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s. 51-55

yükseldiğinde, mal satılamamaktadır. Bu bakımdan, kısa vadede rekabet için gerekli olan düşük fiyat ve yüksek kalite birbiriyle çelişmektedir. Başlangıçta kâr elde edilmese de, yüksek kalitede üretimine belli bir süre devam edilir ve müşteriye zamanında teslimat yapılırsa, söz konusu mal giderek aranan ve talep edilen mal haline geldiğinden, fiyatların yükseltilmesi olanağı doğmuş olur. Böylece uzun vadede yüksek fiyat ve yüksek kalite, birlikte yürümekte ve birbirlerini bütünlemektedirler. Çoğu KOBİ, bu ilişkiyi kavrayamadığından, mevcut üretim ve pazarlama potansiyelinden yeterince yararlanamamaktadır. Ek olarak KOBİ'lerin, sipariş için gerekli olan numune çalışmalarına yeterli önemi vermemeleri ve sonuçta sipariş alamamaları da, kısa vadeli bir yaklaşımın başka bir örneğidir.<sup>63</sup>

### **2.1.2. Yönetimsel Analizler**

KOBİ'ler büyüme sürecinde tahmin ettikleri veya edemedikleri güncel veya belirsiz pek çok sorunla karşılaşabilmektedirler. KOBİ'ler üzerine yapılan araştırma kapsamında bu işletmelerin karşılaştıkları yönetim ve büyüme sorunları ve bu sorunları kapsayan değerlendirme sonuçları, açıklamaları ile beraber aşağıda tablo 3'te verilmiştir.

### **2.1.3. Örgütlenme ve Yönetim Sorunları**

Araştırmalar iyi bir örgüt yöneticisinin aynı zamanda etkin bir önder ve iyi bir lider olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Girişimci tarafından seçilen liderlik biçimi ve yönetimi, onun yönetici olarak etkinliğini de geniş ölçüde etkileyecektir. KOBİ'lerde uygun bir liderlik biçiminin seçilmesi, aynı zamanda işletme sahiplerinin amaçlarının gerçekleşmesine de yardımcı olacaktır. KOBİ'lerin genelde, büyük işletmelere göre daha küçük bir örgütsel yapıya sahip olmalarından dolayı, buradaki işbölümü uygulaması daha kolay olabilir. Bu işletmelerde çalışan insanların hemen hemen hepsinin birbirini tanıması işbölümünde kolaylık sağlamaktadır. Bundan dolayıdır ki, KOBİ'lerde kimin ne iş yapacağı, kimden emir alınıp-kime emir verileceği açık bir şekilde belirlenmiş durumdadır. Bu da, olumlu bir etken olarak göze çarpmaktadır. Ne var ki, küçük işletmelerde formel yapılanmaya yeterince önem verilmemektedir. Çünkü,

---

<sup>63</sup> Atilla BAĞRIÇIK, **Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar**, İstanbul: Edebiyat Fakültesi Basımevi, 1989, s.154

yönetici kimin ne yapacağını kendisi saptamaktadır. Bu da yöneticinin olmadığı zamanlarda işlerin aksamasına neden olabilmektedir.<sup>64</sup>

**Tablo 3: KOBİ'lerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları**

-KOBİ'lerin büyümeyi düşünme denenleri (yüzde)		İşletmelerin yüzde 90'ı büyümeyi istemektedir.
Pazar payını artırmak	31,6	İşletmelerini büyütmek isteme nedenlerinden en önemlisi pazar payını artırmak. Bu da, onların gümrük birliği ile gelen rekabet ortamında, pastadan alacakları payı artırma çabasında olduklarını göstermektedir.
Rekabet gücünü artırmak	17,1	
İşletmenin devamlılığı	22,2	
İhracat yapmak	24,0	
Diğer	5,1	
Toplam	100,0	
-KOBİ'lerin büyümeyi düşünmeme nedenleri (yüzde)		Büyümeyi düşünenlerin en önemli sorunu finansman yetersizliği. KOBİ'ler bu konuda başka kurumlardan yardım alamıyorlar. KOBİ'ler büyümenin getirebileceği risklerden kaçındıkları için büyümeyi düşünmüyorlar.
Finansman yetersizliği	35,0	KOBİ'lerin faaliyette buldukları sektörlerde en önemli rakipleri yurtiçindeki büyük işletmeler. Bunu yurtiçi KOBİ'ler izliyor. Gelişme potansiyeli olan KOBİ'lerin büyük işletmeler gibi teşvik edilmesi, desteklenmesi gerekmektedir.
Kalifiye elaman eksikliği	10,0	
Yenilikleri takip etme zorluğu	10,0	
Büyümenin getirdiği riskler	30,0	
Diğer	15,0	
Toplam	100,0	
-KOBİ'lerin faaliyette buldukları sektörlerdeki rakipleri (yüzde)		En sorunlu olan pazarlama. KOBİ yöneticileri mallarını nasıl pazarlayacaklarına, dış pazarları nasıl tanıyacaklarını bilemiyorlar. Dış piyasaları yeterince tanımadıkları için ihracatta da etkin olamıyorlar. Pazarlamadan sonra en çok karşılaşılan ikinci sorun personel temini. Bunu finansman ve araştırma geliştirme faaliyetleri izlemektedir.
Çok uluslu şirketler	16,0	
Yurtiçi büyük işletmeler	43,0	
Yurtiçi kobiler	33,0	
Yurtdışı büyük işletmeler	7,0	
Diğer	1,0	
Toplam	100,0	
-Yönetim sorunlarının görüldüğü alanlar (yüzde)		
Pazarlama	28,0	
Muhasebe	9,0	
Finansman	14,6	
Araştırma-geliştirme	13,9	
Personel temini	15,3	
Üretim	9,0	
Hammadde temini	8,4	
Diğer	2,0	
Toplam	100,0	

**Kaynak:** Ahmet DESTİCİ, **Power Aylık Ekonomi Dergisi**, Bir Numara Yayıncılık, Şubat 1998 s. 139

<sup>64</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, a.g.e., s. 77-78

Sorunlar çeşitlidir. Fakat, en yaygın olanı ise, yönetim becerisindeki eksikliklerle ilişkilidir. İyi yönetimin varlığı, özellikle yeni kurulan işletmelerin verimliliği ve etkinliği açısından son derece önemlidir. Girişimciler için yeni bir riskin üstesinden gelmek daima sorun olmuştur. Bazen, KOBİ sahipleri yönetimi profesyonel yöneticilere bırakmak istememe, büyümenin getireceği riskleri göze alamama gibi nedenlerle büyümek istememekte, sınırlı kapasite ile üretimlerine devam etmektedirler. Ayrıca, belirli bir büyüklükten sonra kurumsallaşmaya önem verilmemesi de genel sorunlar içinde sayılabilir. Bir işletmeyi büyük güçlük ve fedakarlıklarla bizzat kuran, onu küçük ölçekten orta ölçeğe ulaştıran işletme sahibi için, işletmesini kurumsallaştırmak, öyle kolayca kabul edilecek bir durum değildir. Bu kararı geciktiren ve işletmesinin yönetimini zamanında profesyonel yöneticilere devretmeyen işletmeler, bunun faturasını ağır bir şekilde ödemektedirler.<sup>65</sup>

Sonuç olarak pek çok KOBİ sahibi veya yöneticisinin piyasa verilerinin temini ve değerlendirilmesinden, mesleki ve teknik bilgilerin yetersiz kalması, sorunların giderilebilmesi için uzman eleman istihdamından da kaçınmaları, çoğu kez alternatif yönetici istememeleri, yetki devretmemeleri vb. gibi durumlarda bu firmalar; yanlış kararlarla esnekliklerini ve zamanla başarılarını da kaybetmektedirler.<sup>66</sup>

### **2.1.3.1. Planlama Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar**

KOBİ'lerde planlama da önemli bir alt işlemdir. İşletmeler belirlemiş oldukları alt amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterirler. Bu amaçlara en etkin ve verimli şekilde ulaşmak içinse, planlara ihtiyaç duyarlar. Planlama, işletmede ne yapılacağını önceden kararlaştırılması veya neyin ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden belirlenmesi süreci şeklinde ifade edilebilir.<sup>67</sup>

Bu süreç yönetimin bilgi toplama sürecidir. Çünkü bu fonksiyonla, işletmemizin amaçlarını ve bunlara ilişkin strateji ve taktiklerin neler olacağını kararlaştırmaya yardımcı bilgiler toplanır. Bu nedenle planlama yönetimin ilk ve en önemli fonksiyonudur. Yönetimin temelinde belirli amaçları gerçekleştirmek yer aldığından

---

<sup>65</sup> Himmet KARADAL, "KOBİ'lerin Uluslararası Pazarlara Açılmasını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma", **I.Orta Anadolu Kongresi "KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları" 18-21 Ekim 2001 Nevşehir**, Ankara: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ekim 2001, s 193.

<sup>66</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, **a.g.e.**, s. 78

<sup>67</sup> AKGEMCİ, **a.g.e.**, s. 8

planlama bu amaçların belirlenmesi ve amaçlara nasıl ulaşılması gerektiği konusunda bir dizi faaliyeti kapsar. Böylece ne yapılacağına önceden belirlenmesi mümkün olur. Bu durumda planlama ile ilgilidir.<sup>68</sup>

Öncelikle hemen belirtmek gerekir ki, KOBİ'lerde yapıları itibariyle uzun vadeli planlama yapılamamakta ve genelde bir planlama uzmanı da istihdam edilemeyebilmektedir. Planlamayı genelde işletme sahibi ve ortaklar yapmaktadır. Burada, işletme sahibi veya ortakların örgütsel planları hazırlarken temel istatistiki metotlara değil de, sezgiye dayanarak planlama yoluna gitmeleri önemli bir dezavantajdır. İşletme sahibi ve ortakları yeterli eğitim almamış olmaları ve yalnızca tahmin ve sezgi yoluyla planlamaya gitmeye çalışmalarıyla, hata payı gittikçe artan bir karar alma işleminde bulunabilmektedirler. Bu nedenle KOBİ'lerde planlama yapılırken, çok dikkatli olunmalı ve gelişen ortamlara göre planlar gözden geçirilip, gerekli düzeltmeler yapılabilir.<sup>69</sup>

### **2.1.3.2. Örgütlenme (Organizasyon) Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar**

Örgütlenme insanlar, araç, gereç, makine, bina, işyeri ve benzeri faktörler arasındaki ilişkilerin kurulmasında gündeme gelen bir kavramdır. Bu anlamda, örgütlenme; “üretim faktörlerini sistemli, uyumlu ve etkili biçimde kullanarak mal ve hizmet üretmek için insanların, görevlerini en iyi biçimde yapmak üzere düzene konmaları ve her türlü araç, gereç ve malzeme ile donatılmaları” şeklinde tanımlanabilir.<sup>70</sup>

Organizasyon planında, işin yapısı tartışılır. İdari personelin vasıfları ve deneyimleri ile ilgilenilir. Personel ihtiyaçları özellikle, sayıları ücret düzeylerine bağlı olarak tartışılır. Arşivin ve belgelerin nasıl korunacağını ve bunların sorumlulukları belirlenir. İlgili yerlerden alınacak izin ve yapılacak işlemler ayrıntılı olarak belirlenir ve kontrolü yapılır.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> İsmail EFİL, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Üçüncü Basım, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1995, s. 74

<sup>69</sup> AKGEMCİ, **a.g.e.**, s.10

<sup>70</sup> AKGEMCİ, **a.g.e.**, s.11

<sup>71</sup> Metin FİDAN ve Şahap YILMAZ, **Müteşebbislik (Girişimcilik)**, Ankara:Tutibay Yayınları, 1999, s. 99

KOBİ'lerin genelde, büyük işletmelere göre daha küçük bir örgütsel yapıya sahip olmalarından dolayı, işbölümü uygulaması daha kolay olabilir. Bundan dolayıdır ki, KOBİ'lerde kimin ne yapacağı, kimden emir alıp-kime emir vereceği açık bir şekilde belirlenmiş durumdadır. Ne var ki, küçük işletmelerde formel yapılanmaya yeterince önem verilmemektedir. Çünkü yönetici kimin ne yapacağını kendisi saptamaktadır. Bu da yöneticinin olmadığı zamanlarda işlerin aksamasına neden olabilmektedir. Uzmanlaşmaya gelince KOBİ'lerde örgüt amaçlarını gerçekleştirecek işler, rasyonel bir takım kriterlere göre parçalara ayrılmalı ve herkes kabiliyetli olduğu işte derinlemesine uzmanlaşmaya çalışmalıdır. Herhangi bir örgütün koordineli bir biçimde faaliyetini sürdürebilmesi için iyi bir biçimde yönetilmesi gerekir. Araştırmalar iyi bir örgüt yöneticisinin aynı zamanda etkin bir önder ve iyi bir lider olması gerektiğini ortaya koymaktadır. KOBİ'lerde uygun bir liderlik biçiminin seçilmesi, aynı zamanda işletme sahiplerinin amaçlarının gerçekleşmesine de yardımcı olacaktır.<sup>72</sup>

### **2.1.3.3. Yönelme (Yönverme) Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar**

Yönelme, astların uzun ve kısa dönemde etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamaya ilişkin yönetim fonksiyonlarının tümünü içine almaktadır. Yönelme fonksiyonunun asıl konusu insanlardır. Bu durumda yönelme, bireylerin planlarla uyum içinde iş görmelerini sağlama çabasıdır. Yönelme, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için bireylere iş verme, onlara yol gösterme faaliyetidir. Örgütün istenilen doğrultuda faaliyet göstermesi için yöneticilerin vereceği emir ve talimatların veriliş biçimi, onların uygulanmasında yöneticilerin liderlik niteliklerine sahip olması, astları motive etme, gerekli haberleşme düzeni kurma, örgütte geliştirilecek örgüt iklimi gibi konular yönelme fonksiyonunda önemli yer tutar.<sup>73</sup>

KOBİ'lerin örgütlenme ve yönetim sorunları kapsamında haberleşme işlevi ile işbölümü ve uzmanlaşma uygulamaları da ayrı bir yer tutabilmektedir. İşletme büyüdükçe ve örgüt yapısı karmaşılaştıkça haberleşmenin önemi gittikçe artar. Çoğunlukla formel bir yapıya sahip olmayan küçük işletmeler açısından haberleşmenin önemi göz ardı edilmemelidir. Pek çok KOBİ sahibi veya yöneticisinin piyasa verilerinin temini ve değerlendirilmesinde, mesleki ve teknik bilgilerinin yetersiz

---

<sup>72</sup> AKGEMCİ, a.g.e., s.10-11

<sup>73</sup> EFİL, a.g.e., s. 94

kalması, sorunların giderilebilmesi için uzman eleman istihdamından da kaçınmaları, çoğu kez alternatif yönetici istememeleri, yetki devretmemeleri vb. gibi durumlarda bu firmalar; yanlış kararlarla esnekliklerini ve başarılarını da kaybedebilmektedirler. KOBİ'lerin yapısal özellikleri değerlendirilirken işletme sahip veya yöneticilerinin; eğitim, pazarlama, teknoloji transferi ile ilgili kuruluşlar ve hükümetin KOBİ'lere yönelik politikaları hakkında oldukça az bilgilerinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Gerek büyük ölçekli işletmeler, gerekse KOBİ'lerde, şu hususlar iyi analiz edilmelidir;<sup>74</sup>

- Örgütsel ve çevresel güç kaynakları,
- Otorite sergileme,
- Yetki kaynağı ve kullanım tarzı,
- Emir verme ve emir türleri,
- İç ve dış beşeri kaynakları etkileme yeteneği,
- Liderlik tarzı,
- Haberleşme biçimi ve uygulanma şekli,
- Motivasyon kaynakları ve bunların uygulanabilme gücü.

#### **2.1.3.4. Eşgüdümleme Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar**

Eşgüdümleme bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için, amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır.<sup>75</sup>

Geleneksel işletme yapılanmaları, bürokratik ve bu yüzden de oldukça yavaştır; yani beklenmedik zorluklarla karşılaşınca, piyasadaki gelişmelere ve rekabete karşı gereken değişiklikleri gerçekleştirmede zorlanır. Onlar ancak günlük alışılmış olayları çözümlenmeye yeterlidir, daha yüksek hedeflere ulaşmaya güçleri yetmez. Danışma ve karar verme organları, çoğunlukla kendiliğinden oluşur. Yapılanmanın kapasitesi, günlük işlerle tükendiğinden, büyük hedeflere ulaşacak performans işletme yöneticisinde kalmamaktadır.<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> AKGEMCİ , a.g.e., s. 12

<sup>75</sup> EFİL, a.g.e., s. 113

<sup>76</sup> Margit WERMTER, **Stratejik Proje Yönetimi**, Yönetim Dizisi:4, İstanbul: Evrim Yayınevi, 1996, s. 15-16



Eşgüdümleme, KOBİ yönetimleri açısından da göz ardı edilemeyecek derecede önemlidir. Bu fonksiyon, bir işletmenin yönetsel faaliyetlerini kolaylaştırmak ve başarı şansını artırmak için, departmanlar ve eylemler arasında uyum sağlanmasına yönelik çalışmaları kapsar. KOBİ'lerde, gündeme gelen belli başlı eşgüdümleme sorunları arasında; kabul görebilecek yalın bir örgüt yapısı kurulamaması; KOBİ amaç, plan ve programlarının uyumlaştırılmaması; örgüt içi iletişim biçiminin patron veya ortakların kişisel uygulamalarına bağlı gelişip, şekillenmesi; işbirliği ve ekip çalışması ruhunun patron, ortak veya yakınlarının tutumlarına bırakılıp, kararlara katılımda astların yeterince özendirilmemeleri" sıralanabilir.<sup>77</sup>

### 2.1.3.5. Kontrol Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar

İşletmelerin amacı sadece üretim değildir. Üretimin en az maliyetle başarılması da gereklidir. Bunun aşılmasını sağlayacak olan denetim fonksiyonudur. Başka bir deyişle, işletme olarak nereye ulaşmak istediğimiz bir kararlar ve amaçlar bütünü içinde planlama fonksiyonu tarafından, amaçlara ne ölçüde ulaştığımız ve nerede bulunduğumuz ise denetim fonksiyonu tarafından belirlenir.<sup>78</sup>

Kontrol (denetim), yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olarak, KOBİ'ler açısından da önem taşır. Kontrol, işletme örgütünde gerçekleşen eylemler ile planlananların karşılaştırılması ve varsa sapmaların nedenlerinin saptanıp, giderilmesi sürecidir.<sup>79</sup>

Kontrol çevresi, bir işlem grubuna özgü kontrol politikaları ve prosedürlerinin etkinliğini belirlemede, arttırmada veya azalmada etkili olan tüm faktörlerdir. İyi bir iç kontrol çevresi, yazılı kontrol prosedürlerini tamamlarken, bunun aksine zayıf bir çevre bu kontrolleri olumsuz olarak etkiler. Bununla beraber, kuvvetli bir kontrol çevresi tüm iç kontrol sistemlerinin etkinliğini kendi başına sağlayamaz. İç kontrol çevresi aşağıdaki faktörleri içerir;<sup>80</sup>

- Yönetim felsefesi,
- Örgütsel yapı,
- Yönetim kontrol yöntemleri,

<sup>77</sup> AKGEMCİ , a.g.e., s.13

<sup>78</sup> EFİL, a.g.e., s. 124

<sup>79</sup> AKGEMCİ , a.g.e., s.14

<sup>80</sup> Celal KEPEKÇİ, **Bağımsız Denetim**, 3. Baskı, Ankara: Siyasal Kitapevi,1998, s. 66

- İç denetim,
- Personel politikaları ve uygulamaları,
- Çeşitli dış etkiler.

KOBİ sahip, ortak ve/veya yöneticileri genel anlamda şu tür kontrol alanları içinde iş görmektedirler<sup>81</sup>:

- Personel yönetimi ile ilgili kontrol,
- İşletme dışı, çevresel ilişkilerin kontrolü,
- Tedarik aşamasından üretim sonrasına kadar kontrol,
- Pazarlama kanallarının etkinliğine yönelik kontrol,
- Yönetimsel faaliyetlerin kontrolü,
- Finansal kontrol.

İşletmelerde etkin bir iç kontrol sistemi, işletmede çalışanların sorumlulukları yerine getirmelerinde, işletmenin hedeflerinin başarılmasında önemli rol oynamaktadırlar. Bir firmadaki iç kontrol sistemi, o firma denetimini son derece yakından etkilemektedir. İç kontrol sistemi hem iç hem de dış denetçilerce gözden geçirilmelidir. Burada iç denetçinin bir organizasyondaki sistemi gözden geçirmesinin asıl amacı; üst yönetimin belirlediği kurallara göre davranıldığının saptanmasıdır. Bir dış denetçinin amacı ise; firmanın muhasebe sistemindeki hesapların ve raporların güvenilirliği ile mali yıl bitiminde yapacağı denetimde uygulayacağı işlemlerin türünü, derinliğini vb. belirlemektir.<sup>82</sup>

İşletme ölçeğine göre farklılık taşısa da, genel anlamda bir çok işletme, kontrol fonksiyonu ile ilgili olarak aşağıda sıralanan sorunlar ile karşı karşıya kalmaktadır:<sup>83</sup>

- Mal ve hizmetler ile beşeri kaynaklarda kabul gören bir standart olmaması,
- Örgütsel uygulamalarda zamanı etkin kullanacak yöntemler geliştirememek,

---

<sup>81</sup> AKGEMCİ, a.g.e., s.14

<sup>82</sup> Turan, ÖNDEŞ, “KOBİ’lerde Verimliliği Artırmak İçin İç Kontrol Sisteminin Kurulması ve Yürütülmesi İle İlgili Bazı İpucu Soruları”, **Muhasebe ve Denetime Bakış**, Yıl:1, Sayı:2, Ankara: Türmob Yayın Organı, Ekim 2000, s. 80-85

<sup>83</sup> AKGEMCİ, a.g.e., s.14

- Mal ve hizmet üretiminde plan ve program yoksunluğundan kaynaklanan kargaşa ortamı,

- Başarı değerlendirme ölçülerinde istikrarlı bir sistem geliştirmemek, - Bilgi işlem sistemlerinden yeterince yararlanamamak,

- Düzeltici eylemlerin patron, ortak veya yakınlarının inisiyatifine bırakılması.

#### **2.1.4. Karar Alma İle İlgili Sorunlar**

Karar alma, istenilen sonuca ulaşmak için mevcut seçenekler arasından bilinçli olarak seçim yapma sürecini ifade eder. Küçük Ölçekli İşletmelerde karar alma, işletme sahibince veya ortaklarca yerine getirilebilir. Orta Boy İşletmelerde ise yetki, kısmen de olsa yönetici veya astlara devredildiğinden kararlar birlikte alınmaktadır. Ne var ki, son söz üst yönetimindir. Bu nedenle KOBİ'lerde karar alınırken, büyük ölçekli işletmelerinkine oranla bilimsel teknikler daha az kullanılabilenmekte, buna karşın hızlı ve esnek kararlar alınabilmektedir. Küreselleşme, Gümrük Birliği ve AB kapsamında gelişen ekonomik koşullarla beraber gündeme gelen teknolojiye yeni yapılanmalar ve yeni üretim sistemlerinin uygulamaya geçirilmesi gibi rekabet ortamları, günümüzde karar alma işlemini yöneticilik kavramıyla eşdeğer bir anlama ulaştırmıştır. Yönetici, işletmeyle ilgili olarak bir çok karar almak zorunda kalabilir. Genel anlamda bu kararlar işletmenin finansmanı, üretimi, pazarlaması vb. konularda olabilir. İyi bir kararın taşınması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>84</sup>

-İnceleyici, yaratıcı, yetenek geliştirici ve değerlendirici faaliyetleri içermelidir.

-İşletmenin iç ve dış koşullarına ilişkin yeterli bilgileri ve değerlendirmeleri kapsmalıdır.

-Sayısal verilere dayanarak hazırlanan analizlerle beraber subjektif faktörlere ilişkin değerlendirmeler de ek olarak yer almalıdır.

-Amaca uygun şekilde hazırlanmalıdır.

-En uygun süreç ve süreyi içerebilmelidir.

---

<sup>84</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, a.g.e., s. 89

### 2.1.5. Muhasebe Yönetimi ve Denetimi İle İlgili Sorunlar

Finansman, üretim, pazarlama gibi temel işletme fonksiyonlarının dengeli ve eksiksiz yerine getirilebilmesi, KOBİ'lerin sağlıklı bir muhasebe sistemine sahip olmalarına bağlıdır. Ancak KOBİ'ler bu konuyu ihmal etmekte olup, muhasebe sistemine, devlete karşı olan yükümlülüğün yerine getirilmesi gözüyle bakmaktadırlar. Muhasebe verilerinin incelenip, ilgili firma için değerlendirilmesi yapılmamakta, muhasebeyle ilgili vergi ve diğer mevzuatlar yeterince izlenmediğinden hatalar yapılmaktadır. Özellikle KOBİ'ler maliyet muhasebesine gereken önemi vermedikleri için, müşteriye verdikleri fiyatlar, çoğu kez olması gereken düzeyde olmamakta ve firmalar bu yüzden büyük zararlara uğrayabilmektedirler.<sup>85</sup>

Son yıllarda hem iş dünyasında hem de toplumumuzda yapılan denetimler sonucu ortaya çıkan bilginin kullananlara sağladığı yararlar yanı sıra, yapılan denetimlerde, yeterli etkinliğe ve verimliliğe ulaşılması konusu da bu paralelde önemini artırmaktadır. Bilgi kullanıcıları açısından, işletme faaliyetleriyle ilgili bilgiler her gün daha da önemli hale gelmektedir. İşletmede yöneticiler ve işletmeyle ilgili olan tüm menfaat grupları kendi çıkarları doğrultusunda çeşitli finansal kararlar almaktadırlar. Elbette ki alınacak olan bu finansal kararlar için, doğruluğuna güvenilir muhasebe bilgileri gerekmektedir. Gereksinim duyulan bu bilgiler, işletmenin muhasebe sisteminden elde edilebilecektir. Muhasebe sistemi; işletmenin finansal durumu ve faaliyet sonuçlarıyla ilgili bilgiyi üretme ve bilgi kullanıcılarına raporlama gibi ortak bir amaca yönelik birbiriyle ilişkili öğeler bütünüdür. Öğelerin birleştirilmesiyle oluşturulan sistemde, muhasebe bilgileri elde edilmekte ve raporlanmaktadır.<sup>86</sup>

Özellikle küçük işletmelerde, muhasebe kayıtları sadece yasal bir yükümlülük olarak algılanabilmektedir. Buradaki muhasebe kayıtlarının, işletmenin gelecekteki özellikle finansal yapılanması için gerekli kaynakları oluşturduğu düşünülememektedir. Muhasebe işlevlerinde bilgi işlem teknolojilerinin kullanımı Orta Büyüklükteki İşletmelerin bir kısmında kabul görmüşken; bir kısım Küçük ve Orta Ölçekli İşletme

---

<sup>85</sup> BAĞRIAÇIK, a.g.e., s.24

<sup>86</sup> ÖNDEŞ, a.g.e., s.80-85

yönetimi, bu sistemleri uygulayabilecek teknik eleman eksikliği ile beraber parasal kaynak yetersizliği üzerinde durmaktadır.<sup>87</sup>

Denetim; ekonomik faaliyet ve olaylarla ilgili bilgilerin önceden belirlenmiş ölçütlere uygunluk derecesini belirlemek ve sonuçları ilgili olanlara bildirmek amacıyla objektif olarak kanıt toplayan ve bu kanıtları değerleyen sistematik bir süreçtir. Eksik ve aksaklığın bulunması, denetçinin teknik kapasitesine bağlıdır. Bu bulguların raporlanabilmesi ise, denetçinin denetlediği işletmenin iç kontrol sistemini gözden geçirilmesini ve sistemi bir bütün olarak değerlendirmesini önermektedir. Amaçlara uygun ve tutarlı karar verebilmek için, bu karar sürecinde yararlanılan bilgilerin doğru ve güvenilir olmayan bir bilgi, kaynakların kullanımını olumsuz etkilemekte ve karar vericiye de zarar vermektedir. Açıklanan muhasebe bilgilerinin doğruluğunun araştırılması için, bağımsız bir kişi tarafından bu bilgilerin denetlenmesi ve bilgilerin güvenilirliği hakkında rapor verilmesi gerekmektedir. Böylece bütünlüğü, doğruluğu, ve tarafsızlığı denetlenip doğrulanmış bilgi, karar işleminde güvenilirdir.<sup>88</sup>

## **2.2. KOBİ'LERDE FİNANSAL YAPILANMA**

### **2.2.1 Finansman**

Finansman kısaca ihtiyaç duyulan fonların uygun şartlarda sağlanmasını ve etkin bir şekilde kullanılmasıyla ilgili faaliyetlerdir.<sup>89</sup>

KOBİ'lerin finansman kaynağının çok büyük bir kısmını işletme sahibinin öz varlığı oluşturur. Çünkü bu işletmelerin sermaye piyasasından fon sağlama imkanları hemen hemen hiç yoktur. Ayrıca para piyasasından özellikle ticari bankaların kredi temin etme imkanları da çok sınırlıdır. Bu işletmelerin kredi riskliliğinin yüksek olması, kredi talep hacminin düşüklüğü ile kredilendirme işlem maliyetinin yüksekliği ve kredi teminatı göstermede ki yetersizlikleri, onların ticari bankalar karşısında olumsuz bir konuma getirmektedir. Bu nedenle ya çok pahalıya kredi bulmaktadırlar yada hiç bulamamaktadırlar. KOBİ'lerde fon sağlamadaki olumsuzluklar yanında, fon kullanımında da bu konudaki bilgi eksikliği ve deneyimden kaynaklanan problemler yaşanmaktadır. Bu işletmelerde her konuda olduğu gibi finansal yönetim kararları da

---

<sup>87</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, a.g.e., s. 84

<sup>88</sup> ÖNDEŞ, a.g.e., s.80-85

<sup>89</sup> MUCUK, a.g.e., s. 306

genellikle finansman ve ekonomi bilgisi sınırlı olan işletme sahibinin yetkisindedir. Halbuki büyük işletmelerde bu alanlarda deneyimli uzman ve profesyonel yöneticiler çalıştırılmaktadır.<sup>90</sup>

Son yıllarda alınan ekonomik kararlar doğrultusunda paranın maliyetinin yükselmesi finans fonksiyonuna gereken önemi kazandırmıştır. Muhasebe fonksiyonu içinde örgütlenen finans fonksiyonundan muhasebeciler sorumlu tutulmaktan çıkarılıp, finans fonksiyonunun bağımsız bir bölüm olarak işletmelerde olması gereken noktada yer alması gerekmektedir.<sup>91</sup>

İşletmede finans yöneticisi, yapacağı finansal planlama ile gelecekteki gelişmeleri tesadüfe bırakmamak için, bir takım tahmin ve değerlendirmeler yapar. Gelecekte beklenen gelirlerin, harcamaların , giriş ve çıkış halindeki nakit akışlarının düzenini belirler. Finansal plan bu yolda gereken tedbirleri önceden almaya yarayan bir hesap sistemidir. Bu açıdan finansal planlamanın amaçları:<sup>92</sup>

- İşletme faaliyetleri için gerekli fonları sağlamak
- Fon temininde finansman maliyetini minimum kılmak
- İşletme finansal yapısını değişen koşullara uydurmak
- Sağlanacak nakit fazlalıklarını verimli kullanmak, muhtemel mali açıklar için önceden tedbir almak ve finansal dengeyi korumak.

Finansal yönetimin sorumluluk alanı ve amacı, bir yandan dünyadaki işletmecilik uygulamalarına bağlı olarak, yapısal gelişme gösterirken, diğer yandan da genel ekonomi politikasındaki değişikliklere paralel olarak yeni boyutlar kazanmıştır. Günümüzde işletmeler finans fonksiyonu kapsamında,<sup>93</sup>

- Yatırım yapılacak varlıkların seçimi,
- Varlıklara yatırılacak toplam fon miktarının belirlenmesi,

---

<sup>90</sup> SARIASLAN, a.g.e., s. 13

<sup>91</sup> Semih BÜKER, **Finansal Yönetim**, Cilt 1, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:875 Eskişehir:Web – Ofset, Ekim 1995, s. 11

<sup>92</sup> MUCUK, a.g.e., s. 317

<sup>93</sup> Semih BÜKER, Rıza AŞIKOĞLU ve Güven SEVİL, **Finansal Yönetim**, İkinci Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversite Basımevi, 1997, s. 4

-Yatırılacak fonların nasıl ve hangi kaynaklardan sağlanacağına kararlaştırılması faaliyetlerini gerçekleştirirler.

Finansal yönetimin amaçlarını gerçekleştirme çabası içinde bulunan, çağdaş finans yöneticisinin görevleri de üç noktada toplanabilir;<sup>94</sup>

- İşletmenin büyüklüğü ve gelecekteki büyüme hızının ne olacağına karar vermek,
- İşletmenin sermaye yapısına ve kaynakların bileşimine karar vermek,
- Üretim miktarı, üretilen malın maliyeti ve fiyatının nasıl saptanacağına karar vermek.

### 2.2.2. Finansman İşlevi

Şirketlerin yapacakları yatırımların finansmanı geleneksel olarak bakıldığında, iki şekilde olmaktadır. Bunlardan ilki yabancı kaynaklarla finansman, diğeri ise öz kaynakla finansmandır. Yabancı kaynakla finansman, temelde bankalardan ve benzeri finansman kuruluşlarından sağlanırken, öz kaynaklarla finansman, ortakların şirkete sermaye olarak koydukları likitideyi ifade etmektedir. Ancak, yeni girişimciler, KOBİ'ler, yada çeşitli finansal ve yönetsel problem içinde içinde olan şirketlerin öz kaynak temininde problemleri olabilmekte; ayrıca yabancı kaynaklardan faydalanma şansları da çoğu zaman çok kısıtlı olmaktadır. Çünkü söz konusu şirketler, özellikle fikir yada başlangıç aşamasında olanlar, yüksek risk taşımaktadır ve çoğu zaman bu riske teminat olabilecek anlamda ekonomik değere sahip değillerdir. Bunun ötesinde, özellikle yeni girişimlerde, dışarıdan finansman sağlamak için gerekli olan finansal istatistikler mevcut değildir.<sup>95</sup>

Kredi temininde de küçük ve orta ölçekli işletmeler büyük işletmelere göre daha olumsuz şartlara sahiptir. Genellikle bankalar kredi verirken büyük işletmeleri tercih ederler. Zira daha büyük hacimde kredi talep eden büyük işletmelerin kredilendirme maliyeti daha düşük olmaktadır.<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> BÜKER, a.g.e., s. 3

<sup>95</sup> Çiğdem ÇEKÇEOĞLU, “Bir Finansman Modeli Olarak Risk Sermayesi ve Türkiye Uygulaması”, **Maliye Postası**, Yıl:23, Sayı:530, 1 Ekim 2002, s. 69

<sup>96</sup> MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s. 57

Türkiye’de borç veren finans kesimlerinin amacının gelir elde etmek olduğu gerçeğini göz önüne alındığı zaman, yarattıkları fonların geleceğinin planlamak ve garanti altına almak en doğal hakları olarak görülmektedir.<sup>97</sup>

Türkiye’de olduğu gibi birçok ülkede de, bu işletmelerin kredilendirilmesine yönelik özel kurumlar ve bankalar faaliyet göstermektedir. Devlet bu işletmelerin finansman sorunlarını kolaylaştırmak için çeşitli sübvansiyonlar ve teşvikler sağlamak suretiyle doğrudan etkili olmaktadır.<sup>98</sup>

### **2.2.3. Finansal Özellikleri**

KOBİ’lerin finansal özellikleri şu şekilde belirtilebilir:<sup>99</sup>

- KOBİ’lerin ayrı bir finansman bölümü yoktur.
- KOBİ’lerde işletme sahibinin işletmesiyle özdeşleşmesi, bu işletmelerin kredi teminini de etkilemektedir. Nitekim KOBİ’ler kredilendirilirken, işletmenin performansı ve ödeme gücünden ziyade işletme sahibinin kişisel teminatlarına bakılmaktadır.
- İşletmenin iflası durumunda küçük işletme sahibi işletmesindeki varlıklara ilave olarak tüm kişisel varlığını da kaybetmek durumunda kalmaktadır. Böylesi bir risk dolayısıyla işletme sahipleri, kredi almaktan çekinebilmektedirler.
- Otofinsanman bakımından KOBİ’ler büyük işletmelere göre daha olumsuz şartlar taşımaktadır. Otofinsanman tutarı bu işletmelerde düşük düzeylerde kalmaktadır.
- KOBİ’lerde sermaye yoğunluğunun nispeten düşük olmasının bir başka sakıncası da gizli ihtiyatların teşkilinde yatmaktadır.

### **2.2.4. Finansal Analizler**

KOBİ’ler üzerine yapılan araştırma çalışması kapsamında bu işletmelerin karşılaştıkları finansal sorunlara ait sonuçlar ve değerlendirmeleri aşağıda tablo 4’te gösterilmektedir.

---

<sup>97</sup> Ahmet AKIN, **Konular ve Görüşler**, Mersin: Yonca Ofset Matbaacılık, 2001, s. 13

<sup>98</sup> MÜFTÜOĞLU, **a.g.e.**, s. 58

<sup>99</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, **a.g.e.**, s. 83-84



**Tablo 4: KOBİ'lerin Karşılaştıkları Finansal Sorunlar**

-KOBİ'lerin kuruluş sermayelerinin temin şekli (yüzde)		Yüzde 69,2'lik kısmının kuruluş sermayeleri öz sermayeleri. Çünkü KOBİ'lerin çoğu aile şirketi. Ortaklık konusunda geleneksel çizgide düşünmeye devam ediyorlar. Banka kredilerinin pahalı olması ve teminat gösterme sorunundan dolayı alınan kredi düşüktür.
Özsermaye ile	69,2	
Banka kredisi ile	19,8	
Ortak alarak	6,6	
Diğer	4,4	
Toplam	100,0	
-KOBİ'lerin kullandıkları finansman teknikleri (yüzde)		Önemli sorunlardan biri finansman olduğu halde, yeni finansman tekniklerini kullanmıyorlar. Araştırmaya katılan işletmelerin hiçbiri forfaiting ve franchising tekniklerini tercih etmiyor. KOBİ sahiplerinin yeni finansman teknikleri konusunda çok yetersiz oldukları görülmektedir.
Hiçbirini kullanmıyorum	68,0	
Factoring	4,0	
Risk sermayesi	8,0	
Leasing	6,7	
Faiz swap'ı	5,3	
Forfaiting	-	
Franchising	-	
Diğer	8,0	
Toplam	100,0	

Kaynak:DESTİCİ, a.g.e., s. 139

### 2.2.5. Finansman Sorunu

Genelde KOBİ'lerin finansman sorunu denince bu işletmelere düşük faizli kredi temini anlaşılmaktadır. Bu veya başkaca yollardan sübvansiyon (karşılıksız devlet yardımı) sağlanması, her kesimin doğal arzusu olarak kabul edilmektedir. Fakat ekonomide hiçbir maliyetsiz kaynak olamayacağı gerçeği unutulmamalıdır. Herhangi bir işletmenin, kesimin veya bireyin devlet aracılığıyla maliyetsiz kaynak (sübvansiyon) elde etmesi, ancak maliyetin başkalarının katlandırılmasıyla mümkün olmaktadır. Burada devlet sadece aracı durumda olmalıdır.<sup>100</sup>

KOBİ'lerin tanımı konusunda yaşanan karmaşa, sağlıklı bir envanter çalışmasının yapılmasına da engel teşkil etmektedir. Türkiye'deki KOBİ sayısına ilişkin değerlendirmeler çok çeşitli büyüklükleri içermektedir. Stratejilerin ve politikaların yöneleceği "büyüklük" bilinmediği için de, kaynaklar doğru kullanılamamakta,

<sup>100</sup> MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s. 267

karanlıkta yön bulmaya çalışılmaktadır. Bu yüzden KOBİ'lerin kullanımına sunulan fonlar ve krediler doğru sayı bilinemediğinden kısa sürede tükenmektedir. Bu açıdan işletme ölçeği için tanımlama yapmanın oldukça pratik nedenleri bulunmaktadır. Devlet desteği alabilmek, kredi avantajlarından yararlanabilmek, ilgili danışmanlık kuruluşlarından destek alabilmek ve sözleşmeler yapabilmek için firma ölçeğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte her tür işletmenin geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik politikaların belirlenmesinde de tanımlamalar büyük kolaylık sağlayacaktır.<sup>101</sup>

Uluslararasılaşmanın temel şartı olan güçlü finansal kaynaklara sahip olma konusunda KOBİ'ler, büyük ölçekli firmalar kadar güçlü değildir. Güçlü finansal yapı olmadan uluslararasılaşmak oldukça zordur. Finansman sorununu, birinci dereceden önemli işletme sorunu olarak tanımlayan yöneticiler, finansman sorunlarını kendi içinde; beklenmeyen ödemeler, kredi maliyetleri ve kredi alma formalitelerinin ağırlığı olarak sıralamakta, enflasyonun finansman üzerindeki ağırlığından söz etmektedirler. Ayrıca KOBİ'ler, enflasyon karşısında savunmasız olduklarını ve bu yüzden en önemli sorun olarak finansman sorununu gördüklerini ifade etmektedirler.<sup>102</sup>

KOBİ'lerin kredi sağlamada karşılaştıkları en önemli sorun, bankalar tarafından teminat olarak gayrimenkul ipoteği istenmesidir. Bu işletmelerdeki mevcut makineler, tezgah, araç ve gereçler ipotek olarak kabul edilmemektedir. Bankalar genellikle KOBİ'lere fazla ilgi göstermezler. Bankaların da kendilerini haklı gösterecek gerekçeleri vardır. Küçük çapta kredi isteyen çok sayıda müşteri ile uğraşmak yerine, büyük çaplı kredi kullanan az sayıda müşteri ile ilişkiye girmeyi tercih etmektedirler. Zira sanayideki büyük çaplı siparişlerin avantajları bankalar için de geçerlidir.<sup>103</sup>

KOBİ'lerin sorunları temel olarak iki bölümde ele alınabilir. Finansman sorunlarının temelini çeşitli nedenlerle yeterli fon sağlayamama ve fonların maliyetinin KOBİ'ler üzerine getireceği yük yani kaynak maliyeti oluşturmaktadır. Yapılan çeşitli

---

<sup>101</sup> AKGEMCİ , a.g.e., s.15

<sup>102</sup> KARADAL, a.g.e., s.193

<sup>103</sup> MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s. 271-276

çalışmalar ve araştırmalar incelendiğinde KOBİ'lerin finansman sorunlarını temel olarak aşağıdaki şekilde sıralamak olanaklıdır;<sup>104</sup>

- Yetersiz işletme sermayesi
- Yetersiz özsermaye
- Kredi sağlamada karşılaşılan güçlükler
- Kredi maliyetlerinin yüksekliği
- Tahsilatlarda etkinlik sağlanamaması
- Teşviklerden yararlanamama
- Ekonomi politikalarının ve enflasyonun firmalar üzerindeki etkisi
- Sermaye piyasalarından yararlanma olanaklarının kısıtlı olması

Girişimciliğin çok ciddi bir iş olduğu, belirli konularda asgari seviyede nitelikler gerektirdiği ve bu niteliklerin azımsanmayacak bir bölümünün ancak doğuştan kazanılabilen nitelikler olduğu unutulmamalıdır.<sup>105</sup>

#### 2.2.5.1. Kaynak Sağlama

Finansal kaynak yetersizliği ve kaynak maliyeti KOBİ'lerin büyümesi, varlıklarını devam ettirmesi, pazardaki yerlerini korumaları ve dış pazarlara ulaşmalarında en önemli sorundur. KOBİ'lerin finansman ihtiyaçlarını kuruluş aşamasında gereksinim duyulan girişimci sermayesi ve faaliyetlerini sürdürmeleri sürecinde gereken çalışma sermayesi ihtiyacı olarak sınıflamak olanaklıdır. Yeterli öz kaynağa sahip olmayan işletmeler yeni yatırımlarını gerçekleştirmede ve büyümelerinin finansmanında kaynak sağlama sorunuyla karşılaşmaktadır. KOBİ'lerin kendi yapılarından kaynaklanan temel finansman sorunu öz kaynak yaratamamaktır. Kuruluş aşamasından sonra ilk yıllar firmaların varlıklarını devam ettirmeleri açısından önemlidir. Yapılan araştırmalarda bu tür işletmelerin genellikle ilk beş yılda yok olduklarını göstermiştir. Kuruluşu takip eden ilk yılları başarılı bir şekilde geçiren

---

<sup>104</sup> Güler ARAS, "KOBİ'lerin Sermaye Piyasası Yoluyla Fon Sağlama Olanakları : Tezgahüstü Piyasalar ve Risk Sermayesi Finansman Modeli", **I.Orta Anadolu Kongresi "KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları" 18-21 Ekim 2001 Nevşehir**, Ankara: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ekim 2001 s.74

<sup>105</sup> MÜFTÜOĞLU, **a.g.e.**, s. 284

işletmeler izleyen yıllarda piyasaya ve rekabet koşullarına kolayca uyum göstermektedir. Buna alternatif olarak kullanılan banka kredisi ise işletmelere önemli maliyet yüklemektedir. Finansmanın Türkiye’de bunun temel sorun olarak yer almasının nedenlerinin başında şunlar gelmektedir;<sup>106</sup>

- Ekonomik istikrarsızlık,
- Bankacılık sisteminin yapısal sorunları,
- Teşvik politikasının yetersizliği ve
- KOBİ’lerin kendi yapılarından kaynaklanan sorunlar.

Genel olarak kurumsallaşma eğiliminden uzak olan ve ölçekleri bakımından KOBİ olan işletmeler, menkul kıymet ihracı ile fon sağlayamamaktadırlar. Hatta sermaye piyasasının gelişmiş olduğu ülkelerde bile menkul kıymet ihracı mümkün olsa bile, işletmeye yüksek maliyet getirmektedir. KOBİ’lerin risk sermayesi ve finansal kiralama gibi mali araçların fazla yaygınlaşmaması veya hedef kitle olarak KOBİ’lerin belirlenmemiş olması da alternatif kaynak yaratabilme açısından sıkıntı yaratabilmektedir.<sup>107</sup>

#### **2.2.5.2. Kaynak Maliyeti**

Bankalar, çalışma sermayesi için kredi verirken küçük işletmelere fazla güven duymadıkları için çeşitli zorluklar çıkarmaktadırlar. Başka bir sebepte, kredi verecekleri kimse hakkında istihbarat masraflarının tutarındır. İstihbaratta bulunmak için yapılacak masraf örneğin on milyar ile yüz milyar kredi verilecek firma için yaklaşık aynıdır. Hatta büyük işletmeler hakkında daha kolay ve sağlıklı bilgi sağlanabilmektedir. Aynı şekilde, küçük işletmeler arasında başarısızlık oranı yüksek olduğu için finanslama riski ve bundan doğacak masraflar daha yüksek olur. Kredi kurumlarının yetersiz kaldığı ülkelerde gerekli krediler, aracilar veya başka tüccarlar tarafından yüksek faizler alınarak karşılanmaktadır.<sup>108</sup>

---

<sup>106</sup> ARAS, a.g.e., s.75

<sup>107</sup> Canan ÇETİN, **Yeniden Yapılanma Girişimcilik KOBİ ve Bunların Özendirilmesi**, Der Yayınları:202, İstanbul, Eren Ofset, 1996, s. 166

<sup>108</sup> Süleyman KARATAŞ, **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, 2. Baskı, İstanbul, Veli Yayınları, 1991, s.85

İşletmelerin kuruluşu aşamasında yada faaliyetlerine devam ettiği dönemde kaynak sağlama aşamasında ortaya çıkan finansman sorununun çözümü için öz kaynağın yetersiz olması halinde en sık başvurulan yol banka kredisidir. Burada kredi maliyeti ve teminatı engeli ile karşılaşılmaktadır. KOBİ'ler için getirilen yeterli yatırım teşviklerinin olmaması finansman alternatiflerini kısıtlamaktadır. İşletmelerin bilanço yapılarının bankaların beklentilerini karşılamaması ve küçük ölçekte olan işletmelerin bankalar tarafından talep edilen teminatları karşılamakta güçlük çekmeleri kredi olanaklarını kısıtlamaktadır. KOBİ'lerin teminat gösterecekleri yeterli taşınmazların olmaması bankalarla ilişkilerini güçleştirmektedir. Uygulamada KOBİ'lerin kısa vadeli finansman olanağı olarak vadeli çek uygulamasının çok sık kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle alacakların dönüşümü ve borçların zamanında ödenebilmesi büyük önem taşımaktadır. Kısa süreli likidite sıkışıklığı nedeniyle finansal sıkıntı içerisine giren KOBİ'ler özellikle çalışma sermayesi yetersizliği ve ardından üretimdeki sorunlar sonucu sık sık mali başarısızlıkla karşılaşabilmekte ve bu durum iflase kadar gidebilmektedir.<sup>109</sup>

#### **2.2.6. Finansman Sorunlarının Çözümüne Yönelik Önlemler**

KOBİ'lerin finansman sorunlarına devletçe alınabilecek önlemler ve kendileri tarafından alınabilecek önlemler vardır.<sup>110</sup>

-Enflasyonun aşağıya çekilerek, talep ve maliyet enflasyonunda gerçekçi adımlar atılmalıdır.

-Yatırım ve teşvik konularında, gerçekçi ve tutarlı önlemlerin alınmasıyla, gerekli yerlere destek verilerek, bu konuda KOBİ'ler yönlendirilmelidir.

-İşletme faaliyetlerinin kesintisiz sürdürülmesi için, işletme sermayelerinin devletçe desteklenmesi gerekir. Ayrıca, vergi konusunda çeşitli önlemler alınabilir.

-KOBİ'ler, gereksiz borçlanma ve yatırımlardan vazgeçerek kendi başlarına birtakım önlemler alabilirler. Büyüme tercih eden işletmeler ise; halkla açılarak düşük maliyetli kaynak sağlayabilir, ayrıca aşırı borçlanmalardan kaçınarak da öz sermayelerini güçlendirebilirler.

---

<sup>109</sup> ARAS, a.g.e., s.78

<sup>110</sup> KOBİ'lerin Sorunları ve Çözüm Önerileri: [www.atso.org.tr/kobi\\_july.html](http://www.atso.org.tr/kobi_july.html)

-Dış piyasalara yönelmek ve ihracata yönelik kapasite arttırmalarına yönelik çalışmalara gidilmesi gerekir.

-İşletme sermayesi yönetiminde etkinlik sağlanarak, aşırı stoklama ve uzun vadeli mal satışlarından sakınmak gerekmektedir.

-Üretimde etkinliğe önem vererek, üretim maliyetini azaltıcı teknik ve yöntemlerden yeterince yararlanmak gerekmektedir. KOBİ'lerin maksimum verimlilik ve minimum maliyet için modern teknolojiyi kullanmaları gerekmektedir.

Girişimciliği teşvik etme programları değişik yaklaşımlar ile koşulların oluşmasına tamamlayıcı etki sağlayabilmektedir. Programlar işbirliğini teşvik edici, cesaret kazandırıcı ve girişimcilerin en yüksek faydayı elde edebilmeleri için girişimciliğin finansmanına artan oranda destek olmalıdır. Devlet; girişimciliğe eğilen, girişimcilerden haberdar olan, onlara cesaret veren, girişimciliğin geliştirilmesi, kişilerin eğitilmesi, kişisel bilgi ve yetenek sağlanması gibi yapıcı katkılar sağlayabilir. Hatta bazı programlar ucuza mal edilebile beraber ektili, itibar edilebilir olabilmektedir. Bunun yanında devlet müdahaleci olmayan girişimciyi pazara girmeyi teşvik eden yapıda olmalıdır.<sup>111</sup>

Son yıllarda çeşitli ülkelere tahsis edilen ihracat kredileri de işletmelerimizi talep yönünden teşvik etmenin bir yolu olarak değerlendirilebilir. İhracat yapan işletmeyi çeşitli yollardan teşvik etmek yerine (arz yönlü sübvansiyon), belirli ülkelere ihracat kredisi tahsis etmektedir. Bu ülkeler kendilerine tahsis edilen bu kredilerle sadece Türkiye'den ithalat yapabilmektedirler. Bu durumda Türkiye'deki işletmeler bu ithalat talebini karşılayabilmek için birbirleriyle rekabet içerisine gireceklerdir. Söz konusu ülkedeki ekonomik ve sosyal piyasaları en iyi izleyen ve talep edilen mal veya hizmeti istenilen kalitede ve standartta, en düşük fiyatla ihraç edebilen işletme rakiplerinin önüne geçecektir.<sup>112</sup>

Ekonomimizin en dinamik ve sürükleyici en önemli unsurlarından olan KOBİ'lere yeterli finansal desteklerin sağlanması durumunda; bir yandan üretim artışı, standart ve kalite gelişmesi, yeni teknolojiler kullanılması ortamı sağlanacak, diğer taraftan da

---

<sup>111</sup> Fostering Entrepreneurship, Can Government Programmes Stimulate Entrepreneurship?, ([www.oecd.org](http://www.oecd.org))

<sup>112</sup> MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s. 300

işletmelerin verimlilikle paralel büyümeleri ve yeni istihdam alanlarının açılması gerçekleşecektir.<sup>113</sup>

## **2.3. KOBİ'LERDE PAZARLAMA –İHRACAT – E-TİCARET**

### **2.3.1. Pazarlama İşlevi**

KOBİ'lerde pazarlama konusunda uzman kişilerin istihdam edildiği ayrı bir pazarlama bölümü yoktur. Pazarlama araçlarından yeterince yararlanılmamaktadır. Bunun nedeni parasal imkanların yetersizliğidir. Bu husus genellikle KOBİ'leri büyük işletmelerden ayıran başlıca özelliklerden biri olarak kabul edilir. Genel olarak KOBİ'lere ihracat pazarları kapalıdır veya bu işletmelerin ihracat pazarlarına girmeleri çok zordur. Bunun en önemli nedeni bir dış pazara girme maliyetinin çok yüksek olmasıdır. Ayrıca dil sorunu, yabancı ülke mevzuatlarına vakıf olma gibi engellerin aşılması bu işletmeler için kolay olmamaktadır.<sup>114</sup>

KOBİ'lerde etkin bir pazarlamanın gereği olan tanıtım ve dağıtım faaliyetleri, bu işletmelerin sınırlı imkanları nedeni ile uygun bir biçimde yapılamamaktadır. Genelde mahalli pazarlara ve/veya birkaç büyük işletmeye yarı mamul ve parça biçiminde üretim yapan bu işletmelerin piyasa araştırması yapmaları, promosyon için tanıtım araçlarından yararlanmaları ve etkin dağıtım kanalları geliştirmeleri üretim ölçeklerinin küçüklüğünden dolayı mümkün olmamaktadır. Benzer nedenlerle bu işletmelerin dış pazarlara açılma imkanları da sınırlı kalmaktadır. Ancak KOBİ'lerin pazar paylarının ve müşteri sayılarının azlığı nedeni ile müşterileri ile yüz yüze kurduğu ilişkiler sonucunda oluşan samimiyete dayalı bağlılık, piyasanın nabzını tutma bakımından oldukça önemli bir avantajdır. Bu avantajlar nedeni ile piyasanın değişen koşullarını ilk elden bilgilerle anlama ve bu koşullara göre üretimlerini biçimlendirme imkanlarına sahiptir. Rekabetçi bir piyasa da bir işletme için bu oldukça önemli bir özelliktir.<sup>115</sup>

KOBİ'lerin pazarlama işlevine ilişkin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;<sup>116</sup>

-KOBİ'lerde uzman kişilerin çalıştırıldığı ayrı bir pazarlama bölümü yoktur.

---

<sup>113</sup> Yaşar KIZILKUM, **Muhasebecinin El Kitabı**, İstanbul, 5. Baskı, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 2002, s. 409

<sup>114</sup> MÜFTÜOĞLU, **a.g.e.**, s. 62

<sup>115</sup> SARIASLAN, **a.g.e.**, s. 14

<sup>116</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, **a.g.e.**, s. 81

-Bu açıdan KOBİ'lerde az gelişmiş bir pazarlama anlayışından söz etmek mümkündür.

-KOBİ'ler pazarlama araçlarından yeterince yararlanamamaktadırlar.

-KOBİ'lerde düzenli bir pazarlama araştırması yapılmamaktadır.

-Genel olarak KOBİ'lere ihracat pazarları kapalıdır veya bu işletmelerin ihracat pazarlarına girmeleri oldukça zordur.

-KOBİ'ler, genellikle ürünlerinin pazarlamasında pahalı ve karmaşık satış kanalları ve satış örgütleri kullanamamaktadır.

-KOBİ'ler Büyük işletmeler gibi kitle üretim avantajlarından yararlanamamaktadırlar.

-KOBİ'ler daha çok yerel pazarlara hitap etmektedirler.

-KOBİ'ler genellikle sınırlı bir pazar payına sahiptir.

KOBİ'lerin önemli üstünlüklerinden biri de esnekliklerinde, yani müşterilerin özel arzu ve isteklerine cevap verebilmelerinde yatar. Bu nedenle bu işletmelerde sipariş tarzı üretim önem taşır. Buna karşılık kitle üretimin maliyet avantajlarından yararlanmak üzere seri halde standart ürünler üreten büyük işletmelerle fiyat rekabetine girişmenin bir anlamı yoktur. KOBİ'ler avantajları oldukları konuları iyi değerlendirmeli, büyük işletmeler için cazip olmayan talep açıklarını yakalayıp, bu piyasaların özel isteklerine cevap vermeye çalışmalıdırlar. Kapsamındaki faaliyetlerin çeşitliliği yanında, artık pazarlama mal ve hizmetleri alıcıya duyurma ve satmadan çok tüketici ihtiyaç ve isteklerinin tatmini yönü ve anlamı ön plana çıkan bir faaliyettir.<sup>117</sup>

Talebi kontrol altına alan, ekonomik ve mali politikalar, özellikle, KOBİ'lere yönelen talebin gerilemesine yol açmaktadır. Daha önce de belirttiğimiz gibi, ülkemizdeki KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri gıda, dokuma, konfeksiyon, metal işleme, ağaç işleri gibi sektörlerde firma sayısının çokluğu nedeniyle rekabet koşulları geçerlidir. Bu tür piyasalarda talep gerilediği takdirde, firmalar daralan talep karşısında satış gelirlerindeki düşmeyi önlemek için, fiyatları aşağı çekme eğilimi içerisine girerler yada vadeyi artırma gibi satış koşullarında iyileştirmelerde bulunurlar. KOBİ'lerin

---

<sup>117</sup>MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s. 65-68



ürettiği malların talebinin, fiyata karşı esnek olması, ekonomideki nispi fiyatlarının KOBİ'lerin aleyhine, buna karşın büyük firmaların lehine gelişme göstermesi, talebi kısıcı politikaların yükünün daha çok KOBİ'ler tarafından çekilmesine neden olmaktadır. Rekabet piyasalarında üretilen mallara yönelen talebin düşmesine bağlı olarak, fiyatların düşme eğilimi içerisine girmesi, KOBİ'ler arasında maliyetleri nispeten yüksek firmaların, piyasadan kovulmasına yol açmaktadır.<sup>118</sup>

Yan sanayi olarak büyük bir işletmeye yarı mamul veya parça imal eden küçük işletmeler, pazarlama açısından oldukça dezavantajlı bir konumda bulunurlar. Talep tekeline sahip büyük işletme, KOBİ'ye istediği şartları empoze etmekte, maliyetin altında bir fiyatı bile kabul ettirebilmektedir. Burada, KOBİ'lerin pazarlama avantajlarının da sıralanması yararlı olacaktır. KOBİ'lerin pazarlama işlevine ilişkin başlıca üstünlükleri aşağıdaki gibidir:<sup>119</sup>

- Doğrudan pazarlama,
- Kişisel müşteri ilişkileri,
- Pahalı ve karmaşık satış örgütünün olmaması,
- Esnekliğin yüksek olması,
- Satış giderlerinin azlığı,
- Yalın ve küçük pazarlarda faaliyet gösterme,
- Esneklik, yani müşterilerin özel arzu ve isteklerine cevap verebilme.

### **2.3.2. Pazar Araştırması**

Pazarlama, ihracatta anahtar sorundur. Hiç kuşkusuz her üretici malını pazarlama, eş deyişle satmak amacındadır. Ancak nasıl, nerede ve hangi tekniklerle pazarlama yapacağını bilmiyorsa, bir stratejisi yoksa, karanlıkta el yordamıyla hareket edecek, başarısız olacaktır. Ticarete başarısız olmak, birçok durumda batmak demektir. İç pazarı bilebilirsiniz. Kendi tüketicinizin eğilimlerini, iç pazara yönelik ticarete tecrübe edebilirsiniz. İç pazarda, tüketici ile aynı kültürü, aynı alışkanlıkları, aynı beklentileri

---

<sup>118</sup> BAĞRIÇIK, a.g.e., s.122

<sup>119</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, a.g.e., s. 81

paylaşmak gibi bir avantajınız var. Ama dış pazarlar böyle değil. Dış pazarı özellikle araştırmak zorundasınızdır.<sup>120</sup>

İş hayatında reklam, tanıtım vb. tutundurmanın satışları arttırdığı bilinen bir gerçektir. Reklam ve tanıtım için harcanan paralar işletmenin ileriye yönelik bir yatırımdır. Bu tür harcamalar, doğrudan doğruya tüketici talebini etkilemektedir. Dikkat edilecek nokta, bu tanıtımla artan talebi karşılayacak ek ürünlere sahip olmak ve bununla ilgili masrafların karşılanabileceği bir kaynak bulundurmadır. Bu sayede ilave kârlılık ortaya çıkacak ve bu çabaların karşılığı alınmış olacaktır.<sup>121</sup>

### 2.3.3. Pazarlama Yönetimi İle İlgili Sorunlar

Modern pazarlama kavramı, her şeyin pazar ile başladığını kabul etmektedir. Bu nedenle, KOBİ'lerin başarılarında pazar üzerine yoğunlaşmak önem kazanmaktadır. KOBİ'ler hedef pazarlarını tanımlamada ve pazarlama stratejisi belirlemede yetersizdirler. Çünkü pazar araştırması yapmadan kişisel gözlemlerini kullanmaktadırlar. Ayrıca KOBİ'ler özellikle sosyo-ekonomik koşullardaki değişimler sonucu oluşan tüketici tercihlerindeki hızlı değişiklikleri izlemede ve bunlara ayak uydurmada da yeteri kadar başarılı olamayabilmektedirler. Gümrük birliğine girişin de etkisiyle ağırlaşan rekabet ortamında ayakta kalabilmenin ön koşulu, dünya fiyat, kalite ve standartlarında mal veya hizmet üretmek; bu mal veya hizmetleri dünya pazarlarına satabilmektir. Bu olgudan hareketle, KOBİ'lerin ihtiyaçları, hem bu standart ve kaliteden haberdar olmak hem de bu kalitede mal veya hizmet üretebilecekleri teknolojiyi bilmek ve uygulamaktır. Ne var ki, KOBİ'ler bilgiye yeterince ulaşamayabilmekte ve başarısız olmaktadır. Bilgi eksikliğinin kaynağında, kaynak yetersizliğinin de etkisiyle pazar araştırmasının ihmali olarak belirlenmektedir.<sup>122</sup>

KOBİ'ler, 1980 sonrası piyasa koşullarına rağmen, halen pazarlama kavramını modern anlamda yorumlayıp, yaşama geçirmiş değillerdir. Modern anlamda pazarlama, firmanın tüketiciye yönelik kaynaklar ve çalışmaların, işletmeye kâr sağlayacak

<sup>120</sup> Power, "Pazar Araştırması Nasıl Yapılır?", Temmuz 1998, s. 32

<sup>121</sup> İ.Doğan KARGÜL, *Türkiye'de KOBİ'lerin Yönetim Sorunları ve Çözümleri*, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:1997-47, İstanbul: 1997, s. 75

<sup>122</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, *a.g.e.*, s. 81

biçimde, belli bir müşteri grubunun ihtiyaçlarını saptayıp, karşılamaya yönelik bir yönetimi şeklinde tanımlanabilir. Böyle bir tanımın önemli unsurları ise şunlardır:<sup>123</sup>

-Pazarlama kavramı, bütün firma faaliyetlerine zorunlu olarak uygulanan bir işletme felsefesidir.

-Pazarlama kavramı, tüketici istek ve ihtiyaçlarının sürekli olarak araştırılması temeline yöneliktir.

-Bu kavram, işletmenin tüm faaliyetlerinde, esas amaç olarak satış hacminden çok, kârın maksimize edilmesine yöneliktir.

-Firmanın pazardaki varlığını koruyabilmesi için, tüm işletme faaliyetlerinin tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olmalıdır.

Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere, modern pazarlama kavramında, tüketici tercihleri ana rol oynamakta ve firmanın bütün etkinlikleri, bu amaca yönelik olarak örgütlenmektedir. Ne yazık ki, bu yaklaşım ülkemizdeki KOBİ'ler tarafından pek benimsenmiştir. Benimsense de, yaşama geçirilmesinde, yeterli çaba gösterilmemekte, çoğu firma tarafından, pazarlama, üretimden sonra ikinci planda ele alınmaktadır. Bunun sonucu olarak da, üretilen malların satılmasında, sorunlar doğmaktadır.

Pazarlama yönetiminin temel görevi, pazarlama eylemlerini planlamak, örgütlemek, planı uygulamak ve kontrol etmektir. Amaç, işletme açısından değişimi etkili ve verimli kılmaktır. Kimi işletmelerde, pazarlama yönetiminin bu eylemlerine gereği ölçüde önem verilmez. Özellikle kapsamlı ve yazılı bir pazarlama planı yapılmaz. Sadece, satış ve gelir tahminleriyle yetinilir. Planlamanın çok zaman aldığı ve güç bir iş olduğu söylenir. Ayrıca, sürekli olarak değişen çevre koşullarının, planı gereksiz kıldığı düşünülür. Örgütlenme de gereği gibi yapılmaz. Özellikle pazar yönlü olmayan işletmeler, işletmenin genel örgüt yapısı içinde pazarlama eylemlerinin örgütlenmesine yeter ölçüde önem vermezler. Kuşkusuz pazarlama planı yapılmazsa sistemli bir kontrolde söz konusu olmaz.<sup>124</sup>

KOBİ'lerin pazara girmesini etkileyen faktörler açısından; ihracat yapmayanlar için en önemli etken ekonomik/finansal sorunlar iken; ihracat yapanlar için en önemli

---

<sup>123</sup> BAĞRIÇIK, a.g.e., s. 151

<sup>124</sup> İlhan CEMALCILAR, **Pazarlama Kavramlar – Kararlar**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1996, s. 310

etken ise, bürokratik engellerdir. Ayrıca, faaliyet süresi az olan veya yeni kurulan işletmelerin nitelikli personel ihtiyacı önceliklidir. Sonuç olarak, KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda etkin olabilmesi için finansman ve pazarlama sorunları desteklenmelidir.<sup>125</sup>

Tüm dünyadaki KOBİ'lerin ve KOBİ'lere destek sağlayan özel ve resmi kurumların üzerinde en çok durdukları konu, şirketlerin işleyişini sağlayan muamelelerle ilgilidir. Ancak yapılan araştırmalarda KOBİ'lerde şirket işleyişiyle ilgili hatalar çok da kritik sonuçlara yol açmamaktadır. KOBİ'lerin asıl zayıflıkları strateji tasarımıdır. Stratejisini saptayamayan yada yanlış saptayan KOBİ, güç duruma düşmektedir.<sup>126</sup>

#### **2.3.4. İhracat İle İlgili Sorunlar**

İhracatın ülke ekonomisi ve kuruluşlar yönünden büyük bir öneme sahip olduğu somut bir gerçektir. İhracat, ülke ekonomisinin gelişmesinde ve kalkınmasında önemli rol oynar. Günümüzde ihracat, gelişen ve gelişmekte olan ülkelerde, büyük ve küçük ekonomilerde ve hatta KOBİ'lerde dünya ticaretindeki gelişmeler ışığında önem verilen ve değişik ticaret geliştirme programları ile desteklenen bir faaliyet olarak görülmektedir. İhracata yönelmiş firmaların ihracatlarını geliştirme kapsamında karşılaştıkları başlıca sorunlar arasında kalite kontrolü ve standardizasyon bulunmaktadır. Ayrıca fiyat-maliyet ilişkisi doğru kuramamaları da bir sorun kaynağıdır. Temelde, ihracatta KOBİ'lerin kronik sorunları, ihracat pazarlaması yönetimi düşüncesinin ve yaklaşımının uygulanamamasından kaynaklanmaktadır. KOBİ'lerin ihracat sorunları kendi arasında; KOBİ'lerin ulusal ve işletme düzeyinde karşılaştıkları sorunlar olarak iki farklı grupta ele alınabilir.<sup>127</sup>

#### **KOBİ'lerin Ulusal Düzeydeki Sorunları:**

- KOBİ'lerin ihracat yönelimi veya geliştirme için planlı bir strateji izlenmemesi,
- Küçük sanayiye geliştirme ve ihracata katkı hedeflerinin açıkça ortaya konmaması,

<sup>125</sup> KARADAL, a.g.e., s. 157

<sup>126</sup> **Ekonomist**, 22-28 Temmuz 2001 Eki, "KOBİ'ler İçin Dış Ticaret Rehberi", s. 4

<sup>127</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, a.g.e., s. 89

-Mevcut amaçların küçük sanayinin ihracatının gerçekleştirilmesine yönelik olmaması,

-KOBİ'leri desteklemek için belirlenmiş bir hedef olsa dahi alınan önlem ve uygulamaların bu amaca uygun olmaması,

-KOBİ'ler için talep piyasasını koordine edecek bir kuruluşun olmaması,

-İç piyasa şartlarının dış piyasaya göre daha cazip olması,

-İhracatta mevcut uygulamaların KOBİ'lerin aleyhine işlemesi,

-Bürokratik engeller,

-Teşvik tedbirlerinin yetersizliği,

-KOBİ'lerin organize olmamaları.

### **KOBİ'lerin İşletme Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar:**

-Ölçeklerinden kaynaklanan finansal sorunlar ve

-Dış pazarda rekabet gücünü etkileyen sorunlar olmak üzere iki ayrı yapıda incelenebilir. Bunlar, sırasıyla;

Finansal Sorunlar;

-İhracata yönelik üretimin finansmanı için kredi bulma zorluğu,

-Ucuz ve kaliteli hammadde bulma güçlüğü,

-İhracat pazarlaması faaliyetlerinin sınırlı kaynaklar sebebiyle karşılanamaması,

-Satış geliştirme, tanıtım faaliyetlerinin mali açıdan çok külfetli olması.

Rekabet Gücünü Etkileyen Sorunlar;

-Kalite düşüklüğü,

-Dış fiyatlamada yanlışlıklar,

-Rakiplerin yeterince tanınmaması,

-Hatalı pazarlama stratejileri ( ihracat konusunda bilgi ve eleman eksikliği, ihracata yönelik üretim için kapasite yetersizliği, zor ve riskli olarak kabul edilen dış pazarlar

konusunda psikolojik engeller, ürünlerin ihracata uygun olmaması, dış ticaret organizasyonlarının yeterince yardımcı olmaması).

Günümüzde artık ihracat Türkiye için hayati bir öneme sahip bulunmaktadır. Çünkü gelişmekte olan ülkelerimizin bu gelişmeyi sürdürebilmesi, öngörülen yatırımların yapılmasına, yatırımların yapılması da döviz gelirlerinin yeterli ölçüde elde edilmesine bağlı bulunmaktadır. Bugün belki toplam ihracatımızda artış ve yapısal bir değişiklik olmuştur. Ancak, ekonominin zorunlu kıldığı ölçülerin henüz çok altında kalmıştır. Artık Türkiye mamul madde satan bir ülke haline gelmek zorundadır. Başka bir anlatımla hammadde satıp mamul madde satın alan ilkel bir ekonomik yapıdan kurtulmak zorunda bulunmaktadır.<sup>128</sup>

**Tablo 5: KOBİ'lerin Uluslararası Pazar İle İlgili Sorunları**

-Uluslararası pazarda karşılaşılan işletme içi etkenler (yüzde)		Uluslararası pazarda, işletme içi nedenlerden kaynaklanan en büyük sorun teknik bilgiden yoksunluk. Bilgi eksikliği sonucunda ürün ve pazar seçimi, ölçek, teknoloji ve kuruluş yeri gibi konularda çok önemli hatalar yapılıyor. İşletme içi sorunlarda standardizasyon birinci, kalite kontrolü ikinci, satış organizasyonunun bozukluğu da üçüncü sırada. Örgütün yapısal sorunları, yönetimde ihtisaslaşmama, yönetim organizasyon sorunları, yetersiz planlama, talepleri öngörememe, iletişim sorunları, kalifiye yönetici eksikliği ve gelişmelerin takip edilememesi KOBİ'lerin uluslararası pazarda karşılaştığı diğer sorunlardan bazılarıdır.
Örgütün yapısal sorunları	6,0	
Yönetimde ihtisaslaşmama	5,0	
Yönetim organizasyon sorunları	5,0	
Yetersiz planlama	7,5	
Teknik bilgiden yoksunluk	12,0	
Talepleri tahmin edememe	8,1	
İletişim sorunları	6,2	
Kalifiye yönetici olmaması	8,1	
Satış organizasyonu bozukluğu	8,4	
Gelişmelerin takipsizliği	5,5	
Kontrol sisteminin yetersizliği	5,5	
Üretim programının verimsizliği	5,5	
Muhasebe sisteminin bozukluğu	4,5	
Kalite kontrolü	10,0	
Diğer	2,7	
Toplam	100,0	

**Kaynak:**DESTİCİ, a.g.e., s. 139

Müşterilerin ne istediği kim olduklarına göre değişir. Öncelikle her işletme için sadece üç olası pazar vardır. Bu pazarlar aşağıdakilerdir;<sup>129</sup>

<sup>128</sup> Koray BAŞOL, **Türkiye Ekonomisi**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları no:876, Eskişehir: Web - Ofset, 1996, s. 289-290

<sup>129</sup> **Ekonomist**, 22-28 Temmuz 2001 Eki, "KOBİ'ler İçin Dış Ticaret Rehberi", s. 7

-Halen başka bir işletmeden satın alanlar (rakiplerin müşterileri)

-Henüz kimsenin müşterisi olmayanlar (müşteri olmayanlar)

-İşletmeden hali hazırda satın alanlar (mevcut müşteriler)

Eğer işletme ilk kez ihracat yapacaksa seçenekleri sınırlıdır. Bu şirket rakiplerin müşterilerinin peşinde koşmak zorunda kalacaktır. Şirket henüz kimsenin müşterisi olmayanlarla da ilgilenilebilir. Ama bu zaman alacaktır. İşletme bu üç olası pazardan hangi pazar ile ilgileceğine karar vermiş ise strateji tasarlamak için artık müşterinin istek ve ihtiyaçlarını bilmesi gerekir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğal olarak işletmenin nihai tüketiciye mi yoksa başka işletmelere mi satış yaptığına göre değişecektir.<sup>130</sup>

Bir dış ticaret işleminde en önemli sorunlardan birisi ihracatçı ile ithalatçı arasındaki güven konusudur. Birbirinden mal alıp satmak isteyen ihracatçı ve ithalatçı farklı ülkelerde yerleşik bulunmaları, beklide birbirlerini tanımamaları, ayrıca farklı dili ve parayı kullanmaları dolayısıyla, birbirlerinin ticari ve mali güvenilirliği konusunda da yeterli bilgi sahibi olmayabilmektedirler. Bir taraf sorumluluğunu yerine getirmediği takdirde, diğerinin onu zorlamasının güç olacağını da bilmektedirler. Yabancı ülkedeki karşı tarafa güvenememe sorunu, dış ticarete bir bankanın aracılık etmesi ile çözümlenir. Bankalar güvence sistemi ve garanti vermesi bakımından dış ticaretin ayrılmaz bir parçası durumundadır.<sup>131</sup>

Uluslararası ticaretin ülkeler arasında olduğunu düşünmek yanlıştır. İhracat ve ithalat gibi uluslararası ticaret işlemleri, işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak, ülkeler; tarifeler, kotalar, sağlık standartları veya mali politikalarla yerli ve yabancı işletmeler için farklı düzenlemeler yapmaktadır. Uluslararası piyasalarda işletmelerin başarısını etkileyen faktörler; İşletmenin uluslararası piyasalara girmeye istekli olması, ürettiği mal veya hizmetlerin rekabet edebilir olması, finansal ve insan kaynaklarının yeterli olması, uluslararası nitelikte sağlam bir pazarlama yaklaşımına sahip olmasıdır.

<sup>130</sup> **Ekonomist**, 22-28 Temmuz 2001 Eki, “KOBİ’ler İçin Dış Ticaret Rehberi”, s. 8

<sup>131</sup> Halil SEYİDOĞLU, **Uluslararası Finans**, 2. Baskı, İstanbul: Güzem Yayınları No:12, 1997 s. 344-345

### 2.3.5. E-Ticaret

Rekabet gücünün sağlanması için elzem olan faktörlerden birisi, teknolojinin KOBİ'ler tarafından sürekli olarak kullanılabilmesidir. Bilgi toplumuna geçişin KOBİ'ler açısından yarattığı teknik, ekonomik ve sosyal problemleri değerlendirmek için çalışmalar yapılması gereği her geçen gün artmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojisinin muhtemel yararlarından birisi de, fiziksel yakınlıklarından bağımsız olarak, KOBİ'lerin pazarlama fonksiyonlarının bir ağ halinde düzenlenebilmesi ve bir elektronik pazar yeri şemsiyesi altında bir araya gelebilme olanaklarının var olmasında gizlidir.<sup>132</sup>

Son dönemlerde uluslararası ortamda, özellikle bilgi işlem ve telekomünikasyon alanlarındaki alanlarda ivme kazanan teknolojik gelişim ve buna bağlı olarak derinleşen küreselleşme süreci yanında, e- ticarete giderek yaygınlaşmaktadır. Ayrıca toplumun tüm kesimlerinde, günlük yaşamın her alanında bilgisayar kullanımının çağdaş bir anlayışın gereği olduğu bilinci hızla oluşmaktadır. Bu önemli gelişmeler, ekonomik kalkınmanın ve toplumsal refahın sağlanmasında elektronik ticarete stratejik bir önem kazandırmaktadır. Zaman ve mekan sınırının olmayışı ve nispeten daha düşük maliyetlerle çalışabilmesi şeklinde internet ortamının sunduğu olanaklar diğer e- ticaret araçlarına göre daha esnek olmasını sağlamaktadır.<sup>133</sup>

E-ticaret, artık iş hayatında satış – pazarlama faaliyetlerinin karşılıklı iletişime dayalı olarak yürütülmesini mümkün kılmıştır. Çünkü internet aracılığıyla ve çok karmaşık olmayan bir teknolojiyle küçük işletmelerin dahi dünya pazarının her bir üyesi ile doğrudan, anında ve karşılıklı iletişim kurması mümkün olabilmektedir. Ayrıca her işletmenin kendi faaliyet alanına giren müşteriler ve bu alandaki diğer şirketlerle bağlantı sağlamanın yanı sıra; tanıtım, reklam, müşterilerin izlenmesi, değişen pazar taleplerini öğrenmesi de büyük ölçüde kolaylaşmaktadır.<sup>134</sup>

---

<sup>132</sup> Ayşe ŞAHİN, M. Hulusi DEMİR, “KOBİ'lerin Pazarlama Sorunlarının Çözümünde Elektronik Ticaret ve Elektronik Pazarlamanın Önemi: Adana ve Kayseri İllerinde Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Bu Konuya Yaklaşımları”, **1.Orta Anadolu Kongresi “KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları” 18-21 Ekim 2001 Nevşehir**, Ankara: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ekim 2001, s 223.

<sup>133</sup> Ahmet AKIN, **Muhasebecilik ve Mali Müşavirlik Mesleğinde Yeni Hedefler ve Yeni Vizyonlar**, Mersin: Yonca Ofset Matbaacılık, 2000, s. 36

<sup>134</sup> Mehmet Y. YAHYAGİL, **KOBİ'lerde Bilgisayar Teknolojileri Uygulamaları**, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:2001-26, İstanbul: 2001 s. 29



E- ticaret, mal ve hizmetlerin üretim, tanıtım, satış, sigorta, dağıtım ve ödeme işlemlerinin bilgisayar ağları üzerinden yapılmasıdır. İnternetin hızla yaygınlaşması, elektronik ticareti, ticari işlemlerin yürütülmesinde yeni ve çok etkin bir araç haline getirmiştir. Elektronik ticaret, tüm dünyada ticaretin serbestleştirilmesi eğilimi ile birlikte, son on yılda yaşanan ve bilgi iletişimini kolaylaştıran teknolojik gelişmelerin bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır. İnternet aracılığıyla, artık kapalı yapıdan açık yapıya geçerek küreselleşen ağların getireceği avantajlardan yararlanılmaktadır. Bu da, özellikle KOBİ'lerin dünya ticaretinde daha fazla yer almalarına imkan sağlamaktadır. E- ticaret, ürün seçeneklerinin artmasını, ürünlerin kalitesinin yükselmesini ve daha hızlı bir şekilde ödenerek teslim alınmasını sağlamaktadır. E- ticaret, üretici ve tüketicileri, özellikle KOBİ'leri geleneksel ticaret engelleri olan pazara uzaklık, bilgi eksikliği ve talebe uygun üretim yapılamayışı gibi dezavantajlardan kurtarabildiği ölçüde yararlı olacaktır. E- ticaret konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmayan ülkeler ilk aşamada interneti sadece reklam veya pazar araştırması amacıyla kullanabilirler.<sup>135</sup>

KOBİ'lerin e- ticaret ve elektronik pazarlamaya geçişini engelleyen ve yukarıda kısaca değinilen faktörler şu temel başlıklar altında incelenebilir:<sup>136</sup>

- İnternet teknolojilerinin uygulama maliyetlerinin yüksek olması,
- Yeni teknoloji kullanımına alışık olmama,
- İşgücü ve teknik alt yapı eksikliği,
- Bilgi yetersizliği; internet teknolojisini işletmesine nasıl ve hangi alanlarda uygulayabileceğini ve hangi noktadan başlaması gerektiğini bilememe,
- Tedarikçilerin veya müşterilerin internet teknolojisini kullanmamaları,
- Güvenlik konusundaki sorunlar; örneğin, network mesajlarına izinsiz erişilmesi, değiştirilmesi veya kesilmesi, elektronik para transferinin henüz çok güvenli bulunmaması, yer almaktadır.
- Sipariş ve pazarlıkta, mesaj yazarların gerçek yetkilerinin bilinmemesi,

<sup>135</sup> Elektronik Ticaretin Tanımı ve Temel Araçları:[www.e-ticaret.gov.tr/tanim/tanim.html](http://www.e-ticaret.gov.tr/tanim/tanim.html)

<sup>136</sup> ŞAHİN ve DEMİR, a.g.e., s. 227

- Ciddiyetsiz internet kullanımları nedeniyle iş verimliliğın azalması,
- İşletmelerin değişen pazar koşullarına uyum sağlayamaması,
- Ayıplı ürünlerin yenilenmesinde lojistik güçlükle karşılaşılması,
- İşletmelerin hızla gelişen ekonomik yapıya uyum sağlayamaması,
- İşletmelerde, ürün dağıtım amaçlı oluşturulan kanalların lojistik olarak yetersiz kalmaları, şeklinde özetlenebilir.

Tüm bu faktörler, KOBİ'lerin e-ticaret ve elektronik pazarlamaya geçişlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

E-ticarette yaşanan hızlı gelişme, ülkemizdeki fiziki alt yapı yetersizliklerinin hızla tamamlanmasını ve gerekli hukuksal yapıya ilişkin çalışmaların bir an önce başlatılması ve sonuçlandırılmasını zorunlu kılmaktadır. E-ticaretin geliştirilebilmesi için devletin her şeyden önce, gerekli teknik ve idari alt yapının kurulmasını sağlaması, hukuki alt yapıyı oluşturması, e-ticareti özendirecek önlemleri alması ve ulusal politika ve uygulamaların uluslararası politikalar ve uygulamalarla uyumunu sağlaması gerekmektedir. İhracatta özellikle dış pazarları tanıma ve mevzuata ilişkin sorunları olan KOBİ'lere yönelik olarak üretim, pazarlama, mevzuat, teknoloji vb. konularda veri tabanı oluşturularak hem ulusal hem de uluslararası iletişim ağları oluşturulmalıdır.<sup>137</sup>

İnternet kullanımının tüm dünyada büyük bir hızla yaygınlaşması, son yıllarda elektronik ticaretin önem kazanmasına yol açmıştır. Özellikle, ticari lojistik ve destek hizmetlerinin yetersizliği nedeniyle yurtdışına açılma imkanları kısıtlı olan KOBİ'lerin elektronik ticaret yoluyla tüm dünyaya açılmaları mümkün olmaktadır. Bilgi ve teknoloji çağını yaşadığımız günümüzde, E- ticaretin, özellikle KOBİ'lere getirdiği kolaylıklar ve fırsatlar şöyle sıralanabilir;<sup>138</sup>

- Tüm dünyadan geniş bir izleyici kitlesine ulaşmak,
- Ticari fuarlara katılmak veya TV/ gazete reklamları vermek gibi daha pahalı geleneksel pazarlama yöntemleri yerine, daha az masrafla etkin reklam ve pazarlama olanağına kavuşmak,

<sup>137</sup> KOBİ'lerde Ekonomik Kriz Yönetimi", **Mali Çözüm**, İSMMMO, İstanbul, Yıl 12 Sayı 57

<sup>138</sup> ŞAHİN ve DEMİR, **a.g.e.**, s. 224-226

-Kısa dönem yerine uzun vadeye yayılmış bir beklenti ile tüketiciyi bilgilendirme ve destekleme hizmetini gerçekleştirmek,

-İnternette yer almanın, firmanın iş çevrelerindeki imajını kuvvetlendirmesi,

-Dünya pazarındaki rakip ürünleri ve fiyatlarını takip etme olanağı,

-E-mail pazarlamada ve haberleşme aracı olarak çok ucuza kullanılabilmesi,

-Kağıt kullanmadan dokümantasyon yapabilme olanağı,

-Pazar araştırma raporlarına, istatistiklere, fuar bilgilerine ve mevzuata ilişkin bilgilere ulaşma imkanı,

-Ticari rehberlere, ticari fırsatlar sistemine dahil olma imkanı.

## **2.4. KOBİ'LERDE TEKNİK YAPILANMA**

### **2.4.1. KOBİ'lerin Kendi Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar**

Bu sorunlar, KOBİ'lerin yapılarından ve aynı zamanda firma sahip ve/veya yöneticilerinin gerekli çabayı göstermemesinden kaynaklanan sorunlardır. Bu türdeki sorunlar aşağıda özetlenmiştir.<sup>139</sup>

#### **2.4.1.1. Fizibilite ve Piyasa Etüdünün Yapılmaması**

Fizibilite çalışmaları istikrarın sağlanacağı yatırım alanlarının belirlenmesi için yapılmakta ve bir yatırımın başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Ön araştırma sorucunda ortaya çıkan yatırım alternatiflerinin ekonomik, teknik, finansal ve hukuki açıdan fizibilite etütlerinin hazırlanması, yatırım projesinde esas araştırma aşamasını oluşturur.<sup>140</sup>

Türkiye'deki KOBİ'ler, yatırım öncesi fizibilite etüdü yapmaya pek alışık değillerdir. Bilindiği gibi, fizibilite etüdü ile, yapılacak yatırımın türü, işletme ölçeği, üretim miktarı, kullanılacak teknoloji, kuruluş yeri seçimi gibi konular açıklığa kavuşmaktadır. Oysa, KOBİ'ler, ilgili konularda kapsamlı bir etüt yapmadan, kendi kişisel deneyimine ve/veya eşe, dosta, piyasadaki tanıdıklara sorarak, muhtemelen

<sup>139</sup> BAĞRIAÇIK, a.g.e., s. 150

<sup>140</sup> Semih BÜKER, Rıza AŞIKOĞLU, *Yatırım ve Proje Değerlemesi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:827, Eskişehir: Web – Ofset, 1999, s.41

yüzeysel piyasa araştırmasına dayanarak, yatırım kararı vermektedirler. Sonuçta, bu firmalarca yapılan yatırımların önemli bir bölümü ekonomik etkinlikten uzak olmaktadır. Yapılacak üretimin hangi piyasalara, hangi müşteri grubuna ve tercihlerine yönelmesi gerektiği gibi konularda piyasa etüdünün yapılması kesin bir zorunluluktur. Oysa, KOBİ'ler, bu konuya gereken önemi vermedikleri için, çoğu kez, ürettikleri malları satamamakta ve mali yapılarının zayıflığının da etkisiyle, kısa sürede piyasayı terk etmek zorunda kalmaktadırlar.<sup>141</sup>

Ülkemizdeki girişimciler geçmişte, fizibilite raporunu, devletin teşviklerinden yararlanabilme aracı olarak değerlendirmişlerdir. Bu durum geçerliliğini büyük ölçüde devam ettirmektedir. Fizibilite raporu, devletten teşvik almak için yapılması gerekli bürokratik formalite olarak değerlendirilmektedir. Fizibilite raporuna devletten olumlu cevap alınması, söz konusu yatırımın uygulanabilir olduğu şeklinde yorumlanmakta, sonuçları ise daha da olumsuz olmaktadır. Sunduğu yatırım projesinin kârlı olduğuna inanan KOBİ sahibi, başkaca bir araştırmaya gerek duymadan yatırıma girişmektedir. Sonuçta yanlış pazar, yanlış kuruluş yeri, yanlış kapasite veya teknoloji seçiminden, işletme sermayesinin yanlış tahminine, malzeme kaynaklarının yetersizliğinden yönetici bulamamaya kadar uzanan birçok güçlüklerle karşı karşıya kalınmaktadır. Yatırım projesinin değerlendirilmesi yatırımcının kendi meselesidir. Devlet, yatırım projesinin uygulanabilirliğini ve kârlılığını değerlendirmek suretiyle değil, ancak yatırımcıyı yurtiçi ve yurtdışı piyasalardaki gelişmeler, teknolojik gelişme ve başkaca konularda bilgilendirmek suretiyle yardımcı olabilir.<sup>142</sup>

Bununla birlikte, dört temel etken kuruluşların büyümesini engeller. Bu etkenler:<sup>143</sup>

-Birinci etken, yapılan iş standartlaşmaya müsait olmayıp, iş farklı alanlardaki işyerlerinde dağılmış bir biçimde yapılıyorsa, bu durumda örgütlü yönetim gerekmez. Bu yapılanmada merkezi yönetim kolay ve ekonomik olarak oluşturulamadığından iş küçük ölçekli kalır. Dağınık yapıdaki işletmelerde teknoloji ve onunla birlikte gelen sermaye malları da kolaylıkla devreye girmez. Ayrıca, örgütlerin gelişemediği küçük çaplı işler ortamında, kişi bireysel olarak kapsamlı gelişme potansiyeline sahiptir.

---

<sup>141</sup> BAĞRIÇIK, a.g.e., s. 150

<sup>142</sup> MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s. 195-197

<sup>143</sup> BOZKURT, a.g.e., s. 10

-İkinci belirleyici etken, kişinin hizmetine bağlılığın devam etmesidir. Bireysel bağımlılığa bağlı ödeme yapılan işlerde, teknoloji ya çok sınırlı kalır, ya da hiç kullanılmaz. Örgütlenmenin getireceği yararların etkisi de azdır.

-İşin büyümesini engelleyen üçüncü etken de, işin sanatla ilgili nitelikte olmasıdır. Sanatın bireyin yaratıcılığına bağlılığı, dolayısıyla örgütlenmeyi ve büyümeyi engeller.

-Dördüncü etken ise, yasalara, mesleki ahlak nedeniyle kısıtlamaların getirilmesidir. Bu da, örgütün büyümesini ve etkinliğini engelleyerek işin küçük çapta kalmasını sağlar.

#### **2.4.1.2. Firmalar Arası İlişkilerde Yetersizlik**

Türkiye’de KOBİ’ler arasında yatay ve dikey işbirliği’nin yeterince sağlanamadığı bir gerçektir. Bu durum yurdumuzdaki KOBİ’lerin hem maliyet yapısını olumsuz olarak etkilemekte, hem de sahip olduğu ekonomik potansiyelin tam olarak değerlendirilmesine imkan vermemektedir. Bu darboğaz üretim derinliğinin gereğinden büyük olması ile yakından ilgili olup, sorunun ikinci yüzünü oluşturmaktadır. Atıl tezgah kapasiteleriyle dolu olan bu sektörde, işbirliğine gidilmek suretiyle bu atıl kapasitelerin büyük çapta üretime dönüştürülmesi yoluna gidilememektedir. Halbuki bu yoldan, işletmelerin tek başına alamadıkları büyük hacimli siparişlerin kabul edilmesi suretiyle, mevcut atıl kapasiteler giderilebilir. Bunun yerine işletmeler arası gayri ekonomik ve irrasyonel bir mücadeleye girilerek işletmeler birbirlerini yıpratmakta, sorunlarını çözmek yerine daha da artırmaktadırlar. Zira bu mücadelede etkin bir piyasa rekabeti olarak değil, çokça tezgah rekabeti sürdürülmektedir.<sup>144</sup>

Yan sanayi ile ana sanayi arasındaki işbirliğinin dengeli ve uyumlu olması halinde firmalar ve ülkenin bütünü itibariyle önemli yararlar sağlanabilmektedir. Bu bağlamda birçok ülkede devlet ya bizzat kendisi yada başka bir kamu kuruluşu olarak iki kesim arasına girerek, ilişkilerin sağlıklı, sürekli gelişen ve karşılıklı çıkarları koruyan türde olmasına özen göstermektedir. Ülkemizde yan sanayi ile ana sanayi arasındaki işbirliği çoğu kez bir rastlantı sonucu kurulmakta, ilişkilerin dengeli ve uyumlu olmasını sağlayacak herhangi bir kamu kuruluşunun bulunmadığını görmekteyiz. Günümüz

---

<sup>144</sup> MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s. 252-253

ekonomik koşullarında firmalar arasında yatay ve dikey işbölümü ve işbirliğinin bulunması üretimde esneklik sağlamakta, maliyetleri azaltarak verimliliği önemli ölçüde yükseltebilmektedir. Örneğin, tüketici tercihlerinin sürekli değiştiği konfeksiyon sektöründe firma bazında entegrasyon akılcı değildir. Yani, bir konfeksiyoncunun iplikten başlayıp, kumaşı dokuyup, sonra boyayıp dikimini yapması ekonomik değildir. Çünkü moda nedeniyle kullanılan malzeme, dikiş şekli, üretim yöntemi sürekli değişmesi, bazı makinelerin zamanla kullanılamaması söz konusu olmaktadır. Muhtemelen başka konfeksiyoncuların aynı anda boş duran bu makinelere ihtiyaç duyabilmektedir. Firmaların birbirinden habersiz olmaları sonucu bir tarafta makineler atıl kalırken, diğer tarafta aynı makinelerin satın alınmasına gidilmektedir. Bu durumda işbirliği ve işbölümüne gitmek ekonomik olmaktadır. Firma bazında değil, sektör olarak entegrasyon halinde işbölümü yapan firmalar büyük yarar sağlayabilmektedir.<sup>145</sup>

Bilindiği üzere büyük işletmelerin KOBİ'lere göre en büyük avantajı ölçek ekonomilerinde yatmaktadır. İşletme içi işbölümü entegrasyon ihtiyacını doğurmakta, entegrasyon işletme ölçeğini büyütmektedir. Böylece entegrasyon ölçek ekonomilerinin veya büyüklüğün sağladığı maliyet tasarruflarının kaynağını oluşturmaktadır. Dışsal işbölümünde ise işletme içi değil, işletmeler arası bir işbölümü söz konusudur. Bunun sonucu olarak maliyet tasarruflarının ve ekonomik etkinliği sağlamanın yolu entegrasyon değil, kooperasyon veya işbirliğidir. İşletmeler arası dışsal işbölümü, fason imalat sistemleri ve müşterek yatırım imkanlarını da kapsayacak biçimde anlaşılmalıdır. Yine büyük işletmelerin dışsal işbölümüne giderek yeni KOBİ'lerin kurulmasına önayak olmaları da bu kapsamda mütalaa edilmelidir. Büyük sanayi işletmelerinin bu şekilde dışsal işbölümüne giderek bir yan sanayi oluşturması, hem kendileri ve hem de ülke ekonomisi açısından yararlıdır. Görüldüğü gibi gerek dışsal işbölümü ve üretim derinliğinin azaltılması gerekse bunun gerektirdiği işbirliği ihtiyacı, sadece KOBİ'leri kapsamamaktadır. Bu tespit tüm işletmeler için geçerlidir.<sup>146</sup>

#### **2.4.2. Ar-Ge İle İlgili Sorunlar**

Büyük ölçekli işletmeler, genelde bütün işlevlerini ekonomik açıdan inceleyebilmekte, analiz edip yorumlayabilmekte ve bu yolla bir takım ekonomik

<sup>145</sup> BAĞRIAÇIK, a.g.e., s. 141-142

<sup>146</sup> MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s. 307-308

sonuçlar ortaya koyabilmektedirler. Daha dar anlamda büyük işletmeler, yeni mal ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli ve bilinçli çalışmalar yapabilmektedirler. Ne var ki, bu olgular KOBİ'ler açısından oldukça kısıtlıdır. Gelişen endüstriyel yapılanmalar, küresel rekabet, değişen tüketici zevk ve alışkanlıkları ve benzeri gelişmelerin KOBİ'ler açısından izlenebilmesi bir çok zorluk doğurmaktadır. Orta büyüklükteki işletmelerden ancak bir kısmının ar-ge eylemlerine yönelip; ilgili verilere ulaşabilmeleri, bilgileri anlamlı hale getirebilmeleri, teknolojik yenilikleri izleyebilmeleri, temel araştırma ve uygulamalı araştırma yapabilmeleri ve nihayet geliştirme eylemlerinde bulunabilmeleri olasıdır. Özellikle küçük işletmeler pazara ilişkin nedenler, toplumsal nedenler ve örgütsel nedenlerle ar-ge departmanı kurmayı düşünseler bile, buna ilişkin program ve bütçe oluşturamayabilmektedirler.<sup>147</sup>

Ayrıca ulaşım ve iletişim imkanlarının artışıyla, çok sayıda firma, çok farklı mekanlarda imkanlarını birleştirerek Ar-ge yapabilmektedir. Böylece yenilik yaratma ve pazarlama faaliyetleri günümüzde ticaretteki rekabetin odağına yerleşmiştir. Değişmenin ve yenilik yaratmanın değişkenliğinde KOBİ'lerin esnek davranabilme yetenekleri, onları ön plana çıkarmaktadır. Ar-ge çalışmalarının küçük ölçekli kuruluşlara kadar inmesinin yarattığı bir başka eğilim de, buluşların ticari olarak faydalanılması zamanının kısalmasıdır. Bugünkü teknik donanım, kavram üretimi, tasarım, model oluşturma, deneme üretimi ve kütleli üretim gibi aşamaları olağanüstü kısaltan imkanlar taşımaktadır. Buluşlara yenilik yaratma hızının artması, bunların kitle haberleşme araçlarıyla kolayca tanıtılıp tutundurulması, müşterilerin çok çeşitli arasından seçme yapabilmesi, yani ulaşılabilirliğin artması; ürünlerin yenilik ömrünü kısaltıcı etkiler oluşturmaktadır. Ürün ömürlerinin kısalığı, sık sık ürün değiştirme konusunu gündeme getirecek bir üretim yapısını da birlikte getirmektedir. Bu eğilim, KOBİ'leri ön plana çıkarmaktadır.<sup>148</sup>

Ar-ge ile ilgili sorunlar kapsamında teknolojik gelişmelerin yadsınamaz bir yeri vardır. Yurdumuzdaki KOBİ'ler, yenilik ve değişen teknolojiler karşısında yetersiz kalmakta ve bu konuda imkanları değerlendirememektedirler. Bu işletmelerin büyük işletmelerle mücadelesi onların ürettikleri ürünleri değil tam tersine, onların

---

<sup>147</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, a.g.e., s. 88

<sup>148</sup> BAĞRIAÇIK, a.g.e., s. 150

üretemediklerini yaparak yürütülmelidir. Bu işletmeler, uyum avantajlarını iyi kullanarak büyük işletmelerin giremedikleri piyasalara girmeye çalışmalıdırlar. Yeniliklerin taşıdığı önem, Türk işletmelerinin uluslararası piyasalarda boy göstermeye başladığı son yıllarda açık bir şekilde anlaşılmıştır. Zira yeniliklere açık olmayan ve bu konuda başarılı olamayan bir işletme, uzun bir süre piyasada kalamamakta ve önünde duran büyüme imkanlarını değerlendiremeyerek faaliyetlerini nispeten küçük ölçeklerde devam ettirmeye mahkum olmaktadır. Yeniliğin günümüz işletmeleri açısında taşıdığı önem, şu benzetmede güzel ve anlamlı bir şekilde dile getirilebilir; işletmecilik aşağı doğru akmakta olan bir nehirde ters yönde kürek çekmeye benzer, durduğunuz an gerilemiş olursunuz.<sup>149</sup>

KOBİ'lerin Ar-Ge faaliyetleri desteklenmeli ve bu doğrultuda düzenlemeler yapılmalıdır. Bunun yanında Ar-Ge çalışmalarının yoğun bir şekilde yapıldığı teknoparkların kurulması için etkin destek mekanizmalarının bir an önce uygulamaya konması gerekmektedir. KOBİ'ler tarafından çağdaş pazarlama anlayışı benimsenmelidir. İşletmelerin tüm faaliyetlerinin ana merkezinin tüketicilerin ihtiyaçları olduğu kavranmalı, üretim süreçlerinin ileri yoğun teknolojilerle donatılmasındaki ana felsefelerden biri olan Toplam Kalite Yönetimi anlayışı pazarlama faaliyetlerinin destekçisi kılınmalıdır. KOBİ'ler "Ne üretirsek satarız" anlayışını terk ederek, hedef tüketicilerin gereksinimlerinden hareketle mal ve hizmet üretmeye odaklanmalıdırlar.<sup>150</sup>

### **2.4.3. Teknoloji ve Bilgi Kullanımı**

Günümüzde herkesin ortak görüşü; üretimde bilginin ve bilişim teknolojisinin kullanılması zorunluluğudur. İletişim araçları dünyayı gittikçe küçültmektedir. Bu ortamda bilgiye anında ulaşmak ise bilişim teknolojileri sayesinde gerçekleşmektedir. Ancak bilişim teknolojilerini yanlış kullanmak ya da uzmanlara danışmadan kullanmaya kalkışmak büyük kayıplara sebep olabilmektedir. Gelişme hızı inanılmaz olan teknoloji takip etmek bir hayli güçtür. Büyük işletmeler bunun üstesinden gelebilmek için kalabalık ve uzman kadrolar kurmaktadır. Bu departmanlar firmanın ticari hayatını sürdürmede çok önemli bir yere sahiptir. Çünkü bilgiye ulaşan ve teknolojiyi takip

<sup>149</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, a.g.e., s. 88

<sup>150</sup> ŞAMİLOĞLU ve UYGUN, a.g.e., s. 94-106



eden üretimin başarılı olma şansı her zaman yüksektir. Büyük işletmeler teknoloji kullanımı ve takibine büyük finansman ayırdıkları halde, küçük işletmeler teknolojinin kullanımı konusunda zorluk çekmektedirler. Finansmanda büyük sorunlar yaşayan KOBİ'ler ayırdıkları küçük bütçelerle teknolojiyi takip etmeye çalışmaktadırlar. Ancak işin püf noktası teknolojinin ne kadar kullanıldığı değil, doğru kullanılmasıdır.<sup>151</sup>

Büyük firmalara oranla, KOBİ'lerin müşteriye yada tüketiciye daha yakın olmaları nedeniyle onların sorunlarını keşfedip teknik yeniliklerde bulunmaları olasılıkları daha yüksektir. Ancak bu sonucun görülebilmesi için, bir yandan ilgili firmalara piyasadan gerekli olan veriler hızlı, doğru, açık ve zamanında gelebilmeli, diğer yandan da bu veriler işlenip, firma için değerlendirilebilmelidir. Ancak uygulamada gözlemlendiği üzere, bazı KOBİ'ler için söz konusu bilgilerin yeterli ölçüde ve zamanında sağlanamaması yanında, bu tür verilere karşı duyarlı olunmadığı ve bilginin önemli bir üretim girdisi olarak değerlendirilmediği görülmektedir. Ekonominin durgunluk döneminde, işleri azalan KOBİ'ler, çoğu kez araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ara vermekte ve sonuçta bu departmanda çalışan personel işten çıkarılmaktadır.<sup>152</sup>

Uluslararası piyasalara girmek için yeni teknoloji geliştirmek gerekmektedir. Bu nedenle, gelişmiş ülkelerde yenilik teşvik edilmekte ve AR-GE'ye önem verilmektedir. Gelişmekte olan ülkeler ise, yeterli finansal kaynağa ve yetişmiş insan gücüne sahip olmadığından, teknoloji transferine zorunlu olarak önem vermektedir. Hızla küreselleşen dünya ekonomisinde ulusların rekabetçi üstünlüklerini belirleyen temel faktörler arasında yer alan bilimsel ve teknolojik ilerlemeler kendi dinamikleri içerisinde bırakılmamakta ve ülkelerinde bilinçli çabaları ve politika üretme arayışları yoğunlaşmaktadır.<sup>153</sup>

#### **2.4.4. Tedarik**

Günümüzde, yalnızca küçük sanayi kuruluşlarının değil, büyük sanayinin de içinde bulunduğu en önemli sorunlardan biri, hammadde darboğazı ve kalite problemidir. Ham veya yarı mamul üretimi ülkemizde genellikle kamu sektörü tarafından gerçekleştirilmektedir. Son senelerde artan ihtiyaca karşılık, hammadde – yarı mamul

---

<sup>151</sup> DESTİCİ, **a.g.e.**, s. 148

<sup>152</sup> BAĞRIAÇIK, **a.g.e.**, s. 25

<sup>153</sup> KARADAL, **a.g.e.**, s.194

üretiminde yeni yatırımlara gidilmemesi mamul üretiminde darboğazlara yol açmaktadır. Talebe karşılık vermek için hammadde üreten kuruluşların kapasitelerinin zorlanması ise, özellikle kalite denetimi üzerinde olumsuz etkiler meydana getirmektedir.<sup>154</sup>

#### **2.4.4.1. Tedarik İşlevi**

KOBİ'lerin çeşitli malzemelere ilişkin sipariş hacmi büyük işletmelere göre daha düşük seviyelerde kalmaktadır. Bunun sonucu olarak daha az fiyat indirimi sağlanabilmekte, bu da birim mamul maliyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu işletmelerin büyük hacimli sipariş verip iskontolardan faydalanma yoluna gitmeleri halinde ise stok maliyetleri artmakta ve dolayısıyla bir maliyet kıskacı içinde kalmaktadırlar. Esasen bu işletmelerin finansal imkanları da genellikle büyük siparişlerin karşılanmasına imkan vermez. KOBİ'ler sipariş tarzı üretim yaptıklarından, ihtiyaç duydukları malzemeler alacakları siparişe göre değişir. Sürekli olarak aynı malzemeyi kullanmadıklarından uzun vadeli malzeme tedarikine gidemezler. Bu işletmelerde istenilen malzemelerin istenilen miktarda ve istenilen zamanda tedarikinde büyük güçlüklerle karşılaşılır. Bu güçlüklerin aşılması ancak malzeme ye yüksek fiyat ödemekle ve /veya malzeme standartlarına ilişkin toleransları geniş tutmakla mümkün olur. Bu ise hem maliyet ve hem de kalite yönünden fedakarlık yapmayı gerektirir. Sonuçta işletmenin rekabet gücü azalır.<sup>155</sup>

Dar bir üretim kapasitesinde genel olarak siparişe göre üretimde bulunan KOBİ'lerin, üretimde kullandıkları hammadde ve malzeme satın almaya ilişkin alım ve siparişleri de doğal olarak küçük miktarda olmaktadır. Bu nedenle hammadde ve malzeme alımlarında satış indirimlerinden yararlanma imkanları oldukça sınırlıdır. Ayrıca uygun koşullarda kredi temin edememe ve ürün talep siparişlerinin büyük değişiklikler göstermesi nedeni ile hammadde ve malzeme stokları bulundurma büyük güçlükler yaratmaktadır. Bu nedenle finansman sorunları daha ağırlaşmaktadır.<sup>156</sup>

KOBİ'ler üretimleri için gerekli olan girdiyi özel sektörden, KİT'lerden ve yurt dışından temin etmektedirler. Döviz kurlarındaki sürekli artışlar nedeniyle ithalatın

---

<sup>154</sup> KARADAL, a.g.e., s.59,60

<sup>155</sup> MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s. 66

<sup>156</sup> SARIASLAN, a.g.e., s. 14

pahalanması, KİT zamları ve buna bağlı olarak girdi üreten özel sektör firmalarının yaptıkları zamlar, KOBİ'leri zor durumda bırakmaktadır. Ortak alım merkezlerinin olmayışının da etkisiyle, daha çok küçük miktarlarda alım yapan ve bu nedenle girdi fiyatları üzerinde etkili olamayan KOBİ'ler, satış piyasasında rekabetçi koşulların varlığının da etkisiyle maliyet artışlarını mamul fiyatlarına gerektiği ölçüde yansıtamamaktalar ve sonuçta ciro ve sermaye kârlılıkları sürekli azalma eğilimi içerisine girmektedir. Büyük firmalara girdi üreten yan sanayilerin maliyetlerini gerektiği şekilde fiyatlara yansıtamamaları, bu firmaların zor durumda kalmalarına yol açmaktadır. Özellikle, ihracat yapan KOBİ'lerin dış haberleşme giderlerinin bu firmaların karşılayabilecekleri seviyenin üzerine çıkmaları dış pazarlamayı olumsuz yönde etkilemektedir.<sup>157</sup>

Yaklaşık son yirmi beş yıldır dünyada sıfır stoka doğru giden bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımın benimsenmesinde en önemli sebeplerden biri kaliteyi iyileştirmek, geliştirmektir. Bunun yanı sıra, hızlı ve etkili olarak müşteri hizmeti vermek, stok maliyetlerini en aza indirmek ve finansman giderlerinde iyileştirme yapmak da sıfır stok anlayışının arkasında yatan temel nedenler arasında sayılmaktadır.<sup>158</sup>

#### **2.4.4.2. Tedarik Sorunları**

KOBİ'lerin tedarik işlevine ilişkin belli başlı özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir;<sup>159</sup>

-KOBİ'lerin çeşitli malzemelere ilişkin sipariş hacmi büyük işletmelere göre daha düşük seviyelerde kalmaktadır. Bu işletmeler, büyük işletmelere göre finansman ve çalışma sermayesi bakımından kısıtlı imkanlara sahip olduklarından malzeme alırken sipariş miktarlarında, kısıtlamalar yaparak sipariş vermek zorunda kalmaktadırlar.

-Bunun sonucunda daha az fiyat indirimi sağlanabilmekte bu da mamul maliyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu işletmelerin büyük hacimli sipariş verip iskontolardan faydalanma yoluna gitmelerinde ise stok maliyetleri artmaktadır.

<sup>157</sup> BAĞRIAÇIK, a.g.e., s. 123

<sup>158</sup> Hande DEMİREL, "Stok Devrimi", *Capital*, Yıl:10, Haziran 2002, s. 174

<sup>159</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, a.g.e., s. 79

Dolayısıyla bir maliyet kıskacında kalmaktadırlar. Esasen bu işletmelerin finansal imkanları da genellikle büyük siparişleri karşılamaktan uzaktır.

-KOBİ'ler sipariş tarzı üretim yaptıklarından, ihtiyaç duydukları malzemeler, alacakları siparişlere göre değişir. Sürekli olarak aynı malzemeyi kullanmadıklarından uzun vadeli malzeme tedariklerine gidemezler. Çoğu zaman mali durumları da büyük çaplı alımlara izin vermez. Bu nedenle bu işletmelerde istenilen malzemelerin, istenilen miktarda ve istenilen zamanda tedarikinde büyük güçlüklerle karşılaşılır. Bu güçlüklerin aşılması ancak malzemeye yüksek fiyat ödemekle veya malzeme standartlarına ilişkin toleransları geniş tutmakla mümkün olabilmektedir. Bu ise, hem maliyet ve hem de kalite yönünden fedakârlık gerektirebilmektedir.

İçerisinde bulunduğumuz kriz atmosferinde KOBİ'lerin stok politikalarının tutarlı bir yapıya kavuşturulması ve etkin bir stok politikası daha da önem kazanmıştır. KOBİ'lerde stoklar konusunda, yöneticilere bilgi akışının zamanında sağlanması, stok yönetiminin sürekli kontrol altında tutularak stoklardaki istenmeyen gelişmelerin önlenmesi büyük önem taşımaktadır. KOBİ'lere yönelik olarak, güncel verilerin oluşturulması, pazar araştırması, eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi, yeni teknik ve teknolojik sistemlerin bu işletmelere aktarılabilmesi noktasında da sanayi – üniversite işbirliğini oluşturmak suretiyle periyodik aralıklarla sempozyum, panel, konferans gibi faaliyetlerin yapılması sağlanmalıdır.<sup>160</sup>

#### **2.4.5. Üretim**

Büyük işletmelerde daha çok kitle üretim tarzı geçerli iken, KOBİ'lerde atölye tipi üretim tarzı yaygındır. Bu durum işletme ölçeği küçüldükçe daha çok belirginlik kazanır. KOBİ'lerin rekabet gücü daha ziyade teslim tarihinin çabuklaştırılması, sipariş verenin özel şartlarının dikkate alınabilmesi ve isteklerine uyum sağlayabilme gibi nitel konulardadır. Bu nitel konularda işletmenin rekabet gücünün artırılmasının en etkili yolu işletmenin esnekliğini artırmaktır. Bu bakımdan KOBİ'lerde esneklik çok önemli, stratejik bir işletmecilik faktörü olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>161</sup>

---

<sup>160</sup> ŞAMİLOĞLU ve UYGUN, **a.g.e.**, s.94-106

<sup>161</sup> MÜFTÜOĞLU, **a.g.e.**, s. 68-69

#### 2.4.5.1. Üretim İşlevi

Üretim insanların ihtiyaçlarını karşılayacak mal veya hizmetlerin meydana getirilmesidir. Bu mal ve hizmetlerin üretimi şüphesiz ki çeşitli faaliyetler ve belirli fedakarlıkları gerektirecektir. Diğer bir ifade ile işletme belirli üretim faktörlerini bir araya getirerek üretimde kullanacak ve bunun karşılığında bir ürün elde edecektir. Üretimin amacı, insanların ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri karşılamaktır. Üretim faaliyetlerinde bulunabilmek için üretim faktörlerinin (sermaye, emek, doğal kaynaklar, müteşebbis) en uygun bir şekilde bir araya getirilmesi gerekir. Zira üretim fonksiyonu sadece tüketicinin ihtiyaç duyduğu kalite, cins ve miktarda mal veya hizmet üretiminden ibaret değildir. Üretimde kullanılan çeşitli üretim faktörlerinin verimliliği de önemli bir konudur.<sup>162</sup>

KOBİ'lerde üretim süreci genellikle emek yoğun olarak gerçekleşmektedir. Üretim daha çok özel isteklere cevap veren sipariş ya da atölye tipi üretimin biçimine göre gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle üretimde kullanılan araç ve gereçle çok farklı işlemleri yerine getirebilen genel bir kullanıma sahiptirler. İşletme sahibinin üretim süreci konusunda deneyimi ve teknik becerisi büyük işletme sahibinden daha fazladır. Çünkü kimi zaman KOBİ sahibi aynı zamanda çoğu kez bir çalışan konumundadır. KOBİ'lerin siparişe göre üretimde bulunmaları onları büyük işletmelere bağlı hale getirmektedir. Öte yandan, KOBİ'lerin varlığı nedeni ile büyük işletmeler üretim sürecinde kullandıkları parçalardan pek çoğunu kendileri üretmeyip, KOBİ'lere sipariş olarak vermektedirler. Dolayısıyla, bu kez büyük işletmeler KOBİ'lere bağlı kalmaktadırlar. Böylece, KOBİ'lerle büyük ölçekli işletmeler arasında bir ortak hareket şekli ortaya çıkmaktadır.<sup>163</sup>

Üretim aşamasındaki sorunların temelini, üretim teknolojisindeki yetersizlikler oluşturmaktadır. Zira günümüzde KOBİ'lerin yatırım yaparken yerleşim alanı ve teknoloji seçimi konusunda danışmanlık hizmeti alabilecekleri kurumlar bulunmamaktadır. Üretim yönetimi ve teknolojisi alanındaki bilgi yetersizliği üretim standardının düşmesine, maliyetlerin artmasına, hammadde, makine, işgücü ve tezgah kapasitesinde verimsizliğin daha da artmasına neden olmaktadır. Özellikle küçük sanayi

---

<sup>162</sup> FİDAN ve YILMAZ, **a.g.e.**, s. 110

<sup>163</sup> SARIASLAN, **a.g.e.**, s. 13

işletmelerinin makine parkı ya büyük işletmelerden satın alınmış ya da yurtdışından ithal edilen ekonomik ömrünü tamamlamış tezgahlardan oluşmaktadır. Özellikle talaşlı imalatta hassas toleranslara imkan vermeyen bu tezgahlarda yapılan üretim çoğu zaman sipariş veren büyük firmalar tarafından istenilen standarda uygun olmadığı gerekçesiyle geri çevrilmekte, bu da büyük ölçüde malzeme ve işgücü kaybına, neden olmaktadır. Ayrıca teknolojik gerilikten dolayı KOBİ'ler istenilen standartlarda üretim yapamadıkları için piyasadan çekilme tehlikesi taşımaktadırlar.<sup>164</sup>

İmalat işletmeleri satın alma gücü bulunan, ihtiyaç sahiplerinin istemlerini doyuran, bunun için üretim ve / veya pazarlama işlevlerini yürüten kuruluşlardır. İmalat işletmelerinde, gelişen teknolojiyle uyumlu olarak çeşitli girdilerden endüstriyel ürünler yada yarı işlenmiş ürünler elde edilmektedir.<sup>165</sup>

KOBİ'ler, bağımsız, doğrudan piyasaya yönelik mal ve hizmet ürettikleri gibi, genellikle büyük ölçekli işletmelerin, tamamlayıcısı ve yan sanayisi niteliğindedir.<sup>166</sup>

KOBİ'lerin gerçekleştirdikleri üretim miktarları, büyük firmalara oranla daha düşük düzeyde kaldığından, bu firmaların hammadde ve ara malı piyasalarında fiyatlar ve diğer alım koşulları üzerinde, kendi lehlerine yeterli etkide bulunamamalarına ve sonuçta daha yüksek fiyatlarla girdi temin edebilmelerine neden olmaktadır. Yabancı kaynak sağlanmasındaki güçlük yanında, öz sermayenin de, arzulanan iş hacmine göre yetersiz kalması, bu firmaların daha yüksek maliyetle vadeli alımlarda bulunmalarına ve dolayısıyla rekabet şanslarının azalmasına sebep olmaktadır. Yeterli ham ve yardımcı madde stokunun bulundurulamaması, gerekli üretimin yapılamamasına ve zamanında üretimi yapılamayan malın geç teslimi nedeniyle de, müşteri kaybı gündeme gelebilmektedir. Ayrıca içinde buldukları finansal zorluklar nedeniyle de modern olmayan makine parkı, kalifiye eleman eksikliği, kalite ihmali, alt yapı yetersizliği gibi nedenler, üretimin kaliteli ve zamanında yapılmasını engellemektedir.<sup>167</sup>

---

<sup>164</sup> Musa TÜRKOĞLU, "Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ'lerin) Rolü ve Göller Bölgesi Örneği", T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Bölümü (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2002, s. 93

<sup>165</sup> Hulusi DEMİR, Şevkinaz GÜMÜŞOĞLU, *Üretim / İşlemler Yönetimi*, 4. Bası, İstanbul, Beta Yayın Dağıtım, 1994, s. 27

<sup>166</sup> BOZKURT, *a.g.e.*, s. 16

<sup>167</sup> BAĞRIAÇIK, *a.g.e.*, s. 23

Yapılacak işin gerçekleştirilmesinde amaçlar; kalite,hız, güvenilirlik, esneklik, maliyet, sağlık ve güvenlik, iş yaşamı kalitesi kriterleri işin tasarımındaki objektif gerçeklerdir.<sup>168</sup>

Günümüz dünyasında rekabet gücünü belirleyen temel etkenlerden biri de toplam kalite anlayışıdır. Üretim yapısı hızlandıkça, değer yaratma zincirinin bütün halkaları arasındaki ilişkiler sıkışmakta, derinleşmekte ve yoğunlaşmaktadır. O denenle, bu halkanın herhangi birinin zayıf olması, tüm üretim kalitesini bozmaktadır. Hata yapıldıktan sonra muayene etme anlayışına dayalı olan geleneksel kalite anlayışı yerine, hata oluşmadan önce önleme anlayışına dayalı olan toplam kalite anlayışına ulaşabilmek için yan sanayilerin de yüksek kalite standartlarına ulaşması, kalite bilincinin ön planda olması gerekir.<sup>169</sup>

#### 2.4.5.2 Üretim Zamanlaması

KOBİ'ler, yeni bir mal yada hizmetin üretimine geçerken ye da faaliyetlerini genişletirken, piyasa verilerini inceleyip, konuyu zaman perspektifi içinde ele almadıklarından başka bir anlatımla, her ürünün bir hayat eğrisi olabileceğini ve bu eğrinin zaman itibariyle sırası ile araştırma-geliştirme, giriş, gelişme, olgunluk,doyum, düşüş ve son olmak üzere 7 dönemden oluştuğunu dikkate almamaktadırlar. Örneğin aşağıdaki Şekil 1'de görüldüğü gibi, firma ilgili ürünün olgunluk dönemi yada doyum döneminde karar vererek, yatırıma geçer ve ürünün piyasaya sunulduğu zamanda hayat eğrisinin düşüş dönemine girerse, talep seviyesinde bir daralma meydana geleceğinden, umduğu satış gelirini sağlayamayabilecektir. Aynı durumu şekildeki kâr eğrisinde de görebiliriz. Bu bakımdan, her bir ürünün yer ve zaman koşullarına göre farklı şekil alabileceği ürün hayat eğrisinin giriş döneminde yada en geç gelişme dönemi başlarında, malın piyasaya sürülmesi halinde umulan satış gelirleri gerçekleşebilmektedir.<sup>170</sup>

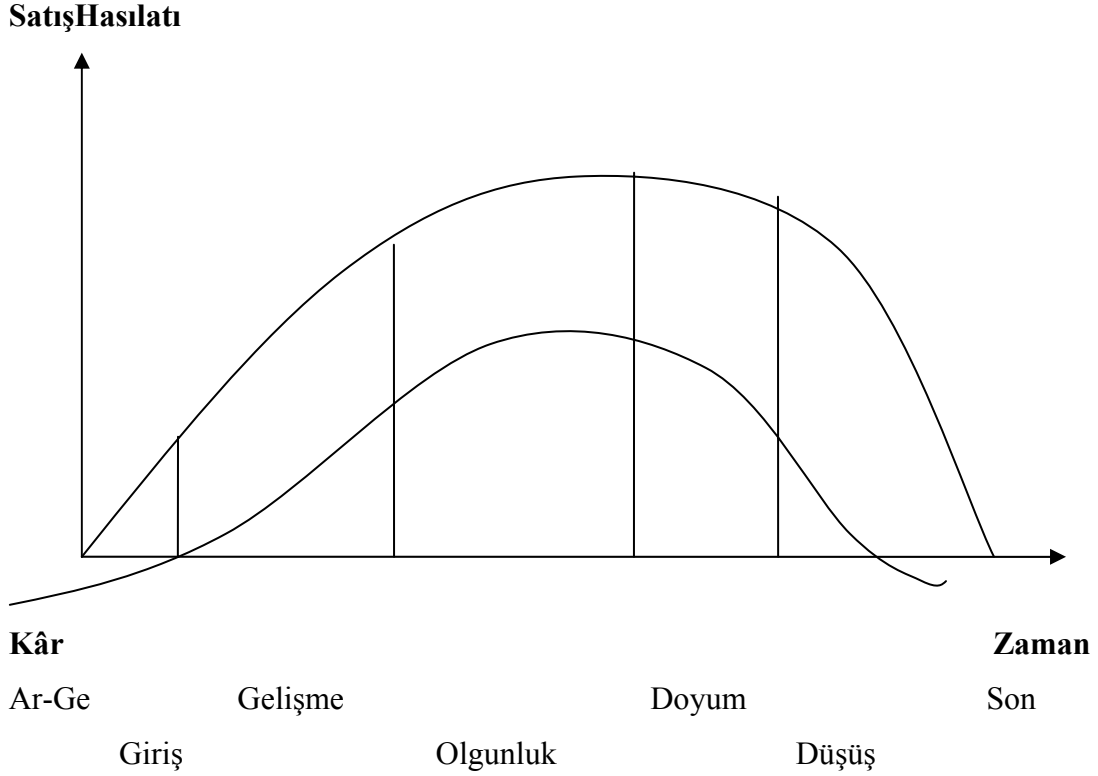
---

<sup>168</sup> Nigel SLACK, **Cases In Operations Management**, London: Pitman Publishing, 1997, p. 342-343

<sup>169</sup> BOZKURT, **a.g.e.**, s. 16

<sup>170</sup> BAĞRIAÇIK, **a.g.e.**, s. 153

**Şekil 1: Ürün Hayat Eğrisi Modeli**



**Kaynak:** Atila BAĞRIAÇIK, **Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar**, İstanbul: Edebiyat Fakültesi Basımevi, 1989 s.153

Öte yandan, firmanın tek bir ürüne ait hayat eğrisinin son dönemine girmesi demek, firmanın faaliyetine son vereceği anlamına gelmemektedir. Bu döneme gelinmeden evvel, başka ürünler ve/veya modeller konusunda faaliyette bulunmak gerekmektedir.

Yurdumuzda yeni bir ürün üretmek ve/veya yeni bir pazara girmek üzere yapılan yatırımlar genellikle ürün hayat eğrisinin olgunluk döneminin ikinci yarısında gerçekleştirilmektedir. Olgunluk dönemi çok fazla sürmeyen ürünlerde kısa bir süre sonra düşüş dönemine girilmekte, yatırımın başarısızlığı kaçınılmaz olmaktadır. Ayrıca, ürün hayat eğrisinin son bulmasıyla işletme faaliyetlerine sor veremeyeceğine göre, yeni ürünlerin üretilip piyasaya sunulması konusundaki hazırlıklarına zamanında



başlayabilmelidir. Dolayısıyla yatırımlarda zamanlama konusu işletme yönetiminin sürekli olarak karşılaştacağı bir sorundur.<sup>171</sup>

#### **2.4.5.3. Üretim Yönetimi İle İlgili Sorunları**

Tedarikleme, teknoloji, ürün tasarımı, ürün geliştirme, standardizasyon ve nitelikli personel; üretimde kalite unsurunun evrensel boyutlarda elde edilmesinde rol oynayan çok önemli faktörlerdendir. Tedarikleme üretimde kullanılan malzeme, hammadde veya ayrı mamullerle ilgili olup, üretimle iç içedir. Hammadde ve ana malların tedarikinde nitelik, miktar, ihtiyaç duyulduğunda bulunabilme ve fiyattan kaynaklanan bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Küçük boy işletmeler girdilerini büyük ölçüde yerli üreticilerden sağlarken orta boy işletmeler arasında dış kaynaklı girdilere bağımlı olan işletme sayısı Küçük boy işletmelere göre daha fazladır. Üretimde karşılaşılan bir diğer sorun da teknolojiden kaynaklanmaktadır. Bilgi işlem teknolojisinin yönetim, üretim ve dağıtım alanlarındaki etkinliğinin artması, işletme bazında yeni örgütsel düzenlemelere gidilmesi ve değişen tüketici talebi karşısında üretim sistemlerinin daha esnek bir yapıya kavuşturulması, bu dönüşümün en temel özelliklerindedir. Tüketici talebi artık daha kaliteli ve üstün tasarımlı farklılaşmış ürünlere yönelmektedir.<sup>172</sup>

İşletmelerde büyük üretim sistemlerine geçişi gerçekleştiren makineleşme, insan mutluluğu ve iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yapmaya başlamıştır. Eskiden işin tüm safha ve süreçleri üzerinde bilgi ve beceri sahibi olan ustalık sistemi, yerine sadece üretimin belirli bir safhası hatta işlemi üzerinde uzmanlaşma olgusuna bırakmıştır. Uzmanlaşma verimi artıran ancak işgöreni modern makinelerin süratine bağlı kılan bir durumu gerektirmiştir. Böylece işgören yerine üretimde makineler birinci plana geçmiştir.<sup>173</sup>

#### **2.4.6. Personel**

KOBİ'lerde belli başlı işletme fonksiyonları için uzman personelin olmayışı, personel alımında firma sahibinin cimri davranması; pahalı eleman yoktur, pahalıya gelen eleman olduğu ilkesinin göz ardı edilmesi gibi nedenler, firma faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Büyük boy firmaların personel istihdam ederken daha

<sup>171</sup> MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s. 215

<sup>172</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, a.g.e., s. 79-80

<sup>173</sup> Erol EREN, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. Baskı, İstanbul: Beta, 1998, s. 9

yüksek ücret ödemeleri de, KOBİ'lerin kalifiye eleman bulmasını güçleştirmektedir. İşyerinde çalışanların genel olarak her işi yapması, bazen yeni ürün ve teknolojiler için mevcut personelin eğitime ağırlık verilmesi, çoğu kez KOBİ'lerin olanaklarını aşabilmektedir.<sup>174</sup>

Gelişmiş ve modernleşmiş toplumlarda en etkili olanak eğitimidir. Eğitim bireylerin kişisel ve zihinsel yeteneklerinin gelişmesine olanak sağlar. Ancak gelişme bireyde taşkınlığa yol açmamalıdır. Bireylerin kişisel yeteneklerinin ve faaliyetlerinin gelişimi yüzyıllardır süre gelen eğitim sayesinde. Günümüzde önemli hususlarda tam faaliyet göstermek yerleşik ortam sağlamak arzusu ile toplumlar bilgi toplumu halini almışlar bu kültür ile bireylerin üretkenliği hatırı sayılır ölçüde artmış ve ekonomik faaliyette ve endüstride önemli gelişmeler sağlamıştır. Günümüzde tüm organizasyon yapılarında insana hizmet etmek kesin felsefe olmuştur.<sup>175</sup>

İşgücünün değerlendirilmesinde, az gelişmiş bölgelerde gelişmiş bölgelere göre, işgücünün daha bol ve ucuza elde edilebileceği öngörüsü oluşmuştur. Büyük şehirlerin dışındaki bölgelerde, uzmanlık isteyen işler için eğitim düzeyi yüksek işgücü bulmak biraz güçtür. Yerinde bir kuruluş yeri kararı, işletmenin gerek duyduğu işgücünün birkaç katının bulunabileceği bir bölgeye yönelik olur. Yatırım projesinin işgücü gereksinimi varsa, bu durumda kuruluş yerinin işgücünün yoğun olduğu bölgelerde belirlenmesi gerekir. İşgücünün yoğun olmadığı bölgelerde belirlenmesi, işletmeler arasında işgücü sağlamada, yoğun bir rekabetin yaşanmasına neden olur. Rekabet sonucunda ise, işgücü maliyetleri artar.<sup>176</sup>

#### **2.4.6.1. Personele İlişkin Nitel Özellikler**

KOBİ'lerde insan faktörü büyük işletmelere göre daha büyük önem taşır. Bu özellik esas itibariyle KOBİ'lerde emek yoğun teknolojilerin önemli olmasının doğal bir sonucudur. Ayrıca bu işletmelerde hiyerarşik yapılanma yoktur. İşletme sahibi, yönetenler ve yönetilenler, kısaca tüm personel arasında yoğun bir gayri resmi, yani daha insani bir ilişki vardır. KOBİ'lerde çalışan personel genellikle nitelikli işgücünden oluşur. Daha çok sipariş üzerine üretim yapan, farklı siparişlere göre farklı işlemlerin

---

<sup>174</sup> BAĞRIÇIK, a.g.e., s. 24

<sup>175</sup> Fatma ERAY, **Tekstil Teknoloji**, İtma Rewiew, Ekim 1999 s. 119

<sup>176</sup> BÜKER ve AŞIKOĞLU, a.g.e., s. 110

yapıldığı, siparişlerde özel isteklerin yerine getirildiği KOBİ'ler nitelikli işgücü çalıştırmak zorundadır. KOBİ'ler finansman, pazarlama, muhasebe, araştırma ve geliştirme gibi çeşitli işletmecilik işlevlerinde uzman kişileri istihdam edebilecek maddi güce sahip değillerdir. Esasen işletme ölçeği bu uzman kişilerin istihdamını ekonomik açıdan gerçekleştirecek kadar büyük değildir.<sup>177</sup>

Üretim ölçekleri dar olan KOBİ'lerin üretim teknolojileri emek-yoğun ağırlıklı olmasına rağmen çalıştırdıkları personel sayısının az olacağı açıktır. Ancak bu nitelik büyük işletmelere göre büyük bir avantaj sağlamaktadır. Çünkü işletme sahibinin çalışanlarla her zaman birebir ilişki içinde bulunabilmesi, insan ilişkileri açısından olumlu bir çalışma ortamının doğmasına yardımcı olacaktır. Çalışanlar arasında kurulacak sıcak ilişkiler, işletmede bir kader birliğinin doğmasına yol açabilecektir. Bu büyük işletmelerin profesyonel yöneticilerinin çok arzu ettiği ama çok azının gerçekleştirebildiği bir ortamdır. KOBİ'leri dinamik kılan önemli bir faktör de ruh birliğidir. Bunun sonucunda ekonomideki dalgalanmalara bağlı olarak kimi zamanlarda işletme sahibinin personeli yada işçileri için kimi zaman da işçilerin işletme sahibi için işletmenin sürekliliği amacı ile büyük fedakarlıklara katlandığı bilinen durumlarıdır.<sup>178</sup>

Ekonomik konjonktürün kötüye gittiği durumlarda büyük işletmelerin kârlılık durumlarını koruyabilmek için genellikle ilk başvurdukları yol, işgören çıkarımıdır. Olumsuz konjonktürel şartlarda KOBİ'ler büyük fedakarlıkları göze alarak işgücünü korumak gayretindedirler. Bu tutum, burada çalışan personelin kaliteli olması ile beraber yerel çevreden gelebilecek olası tepkilerden de kaynaklanabilir. KOBİ'lerin işletmede çalışan personele ilişkin başlıca özellikleri şu şekilde belirlenebilir;<sup>179</sup>

-KOBİ'lerde insan faktörü büyük işletmelere göre daha büyük önem taşır. Bu olgu, KOBİ'lerde emek yoğun teknolojilerin önemli olmasının doğal bir sonucudur.

-KOBİ'lerde alt düzeylerde çalışan personel genellikle nitelikli işgücünden oluşur. Büyük işletmelerde ise genellikle düz işgören istihdam edilir.

-İşletmenin üst ve orta yönetim kademelerinde çalışan personel içinse, genellikle tam tersi durum geçerlidir. Zira, KOBİ'ler finansman, pazarlama, muhasebe,

---

<sup>177</sup> MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s. 71

<sup>178</sup> SARIASLAN, a.g.e., s. 14

<sup>179</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, a.g.e., s. 85

ar-ge gibi çeşitli işletmecilik işlevlerinde uzman kişileri çalıştıracak maddi güce sahip değildirler.

-KOBİ'lerde yönetim ve personel arasında doğrudan bir ilişki vardır ve bu ilişki bireyselleşmiş durumdadır.

-Personel ücreti, büyük işletmelerde KOBİ'lere göre genellikle daha yüksektir.

-KOBİ'lerde çalışan personelin, düşük ücret düzeyine rağmen genel olarak işyerlerinden daha çok memnun oldukları görülebilir. böyle bir sonucun ortaya çıkmasında, büyük ölçüde bu işletmelerde işgücünün işe yabancılaşması olgusunun asgari seviyede olmasından kaynaklanmaktadır.

-Personel ile işletme arasındaki bireysel ilişki konjonktürel dalgalanmalarda kendini özellikle hissettirir.

Personel yönetimi ile ilgili sorunların başında kalifiye eleman bulma zorluğu gelmektedir. Gerçekten de KOBİ sahip veya yöneticilerinin işletmelerine kalifiye eleman tedarik edebilmeleri, oldukça fazla ücret ve yan ödemeleri gerektirebilmektedir. Bu kesimin işletmelerinde emek yoğunluğunun nispeten yüksek oluşu, alınan siparişlere göre farklı işler yapma zorunluluğu gibi nedenlerden dolayı, çok yönlü kalifiye elemana daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Kalifiye eleman ihtiyacının karşılanmasına yönelik eğitim programları; çırak-kalfa-usta üçlüsü ile çeşitli konulardaki teknik ve idari elemanlar ve yöneticiler yanında, bizzat girişimcileri de kapsamaktadır. Bu kapsamda, eğitim düzeyi ve personelin eğitimi de önemlidir. Eğitim, işletme örgütlerine genel anlamda, iş verimliliği artışı, örgütte moral yükselmesi, kontrol faaliyetlerinin azalması, iş kazalarının azalması, işletme örgütünde süreklilik ve uyumluluk sağlanması gibi yararlar sağlayabilmektedir. Eğitim, işgörenlere yapmakta oldukları işleri daha iyi yapma olanağı sağladığı gibi, onlara daha üst görevlere yükselme fırsatını da hazırlayabilmektedir. Bu olanakları tanıyan her eğitim- öğretim programı işgörenlerce de arzu edilmektedir.<sup>180</sup>

---

<sup>180</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, a.g.e., s. 86

#### 2.4.6.2. Personel Yönetimi

İşletmelerin başarıları, girişimcilerin çeşitli kaynakları temin etme, koruma ve kullanmalarındaki başarıyla doğru orantılı olmaktadır. Bilindiği gibi işletmeler sermaye, hammadde, makine gibi kaynakları kullanarak mal ve hizmet üretirler. Ancak, bunlar dışında gerek ticari işletmeler ve gerekse diğer tip işletmeler için hayati önemi olan bir kaynak daha vardır. İş gücü veya insan kaynağı, diye isimlendirilen bu kaynağı işletmecilikte personel diye nitelendirmekteyiz. Personel terimi işletmede çalışan tüm kişileri kapsamı içine almaktadır. İşletme personelinin seçimi eğitilmesi, performansının değerlendirilmesi, işletmenin amaçlarına ulaşmada en etken bir biçimde çalıştırılması önemlidir. Bu nedenle alınan tüm karar, tedbir, politika ve yöntemler ise personel yönetimi faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır.<sup>181</sup>

Personel yönetimi, işletmeye gerekli insan kaynağını sağlamanın ve bu kaynaktan etkin ve verimli bir şekilde yararlanmanın yol ve yöntemlerini gösterir. Günümüz organizasyonlarında yönetim bilgi sistemlerinin önemli bir alt sistemi de insan kaynakları bilgi sistemi oluşturmaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemi çalışanlar ve işlere ilişkin bilgilerin toplanması, korunması, analiz edilmesi ve raporlanmasını sağlayan bir süreçtir. İnsan kaynakları bilgi sisteminin oluşturulmasında öncelikle personele ilişkin kararların alınmasında gereken bilgileri içerecek veri tabanlarının yaratılması gerekmektedir. Örneğin, ücretleme fonksiyonu ile ilgili olarak oluşturulacak veri tabanında çalışılan süre, ücret haddi, vergiler, diğer kesintiler, yapılacak zam oranı vb. bilgiler bulunacaktır. Diğer personel işlevlerinin içerdiği çeşitli bilgilerle oluşturulan veri tabanlarından yararlanarak elde edilecek sonuç değeri taşıyan çıktılar, daha sonra çeşitli personel kararlarına; işe alış, verimlilik, terfi sistemi kurma, vb. temel teşkil edecektir.<sup>182</sup>

Türkiye’de, şirketlerin çoğunda personel bölümünün yetkisi birtakım hesapların yapılıp, kimi kayıtların ve sicillerin tutulmasından ileri gitmemektedir. Personelin işe alınması yada görevine son verilmesi, üst yönetici ve/veya işletme sahibi tarafından personel bölümüne danışılmadan yürütülebilmektedir. İşletme yöneticileri bu işlemleri yaparken, kişilerin işe girme kararları üzerinde etkisi olan etmenleri, işe girmenin yeni

<sup>181</sup> FİDAN ve YILMAZ, a.g.e., s. 128

<sup>182</sup> Cavide UÇARGİL, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:262, İstanbul , 1994, s.144-145

personel açısından taşıdığı anlamları ve iş arayanların durumsal özelliklerini göz önünde bulundurmaları zorundadırlar.<sup>183</sup>

İnsan gücü planlamasının iki temel amacından biri, örgütün insan kaynağının en yararlı biçimde kullanılması, diğeri ise, gelecekteki personel ihtiyacının niteliklerinin ve miktarının karşılanmasıdır.<sup>184</sup>

İşletmenin esnekliğini belirleyen faktörlerin başında istihdam edilen personelin kalitesi gelmektedir. Ancak kaliteli ustalara sahip bir işletme farklı siparişleri alabilmekte, sipariş üzerindeki özel istekleri karşılayabilmektedir.<sup>185</sup>

#### **2.4.6.3. Personel Yönetimi İle İlgili Sorunlar**

KOBİ'lerin tanımı ve sınıflandırılması güç olmakta ve özellikle ortak bir tanım yapılamaması sonucunda, ilgili kuruluş ve kurumlar genel olarak işgören sayısını baz almışlardır. Bu nedenle, KOBİ'ler için insan kaynakları yönetimi önem taşımaktadır.<sup>186</sup>

KOBİ'ler, uzman eleman istihdam etmeye pek istekli değildirler. Bu konuda da, işin sadece maliyet yönüne bakılıp, uzmanın firmaya sağlayabileceği yararlar, göz ardı edilmektedir. Ayrıca, çalışanlara gerektiği ölçüde yetki ve sorumluluk verilmeyerek, bu firmaların esnekliği, verimliliği ve pazar verilerine ani tepkileri azalmaktadır.<sup>187</sup>

Deneyimli, elemanların işletme için önemli bir değer teşkil ettiği bilinen bir gerçektir. İşverenler eleman tedarikinde piyasaya yönelmek durumundadırlar. Personel alımında hassas davranılmalıdır. KOBİ sahipleri insan kaynakları pazarından personel araştırırken yüksek niteliklere sahip kişileri tercihte bulunmalıdırlar. Bu seçicilik durumu işsizlik dönemlerinde daha fazla ön plana çıkarılmalıdır.<sup>188</sup>

Nitelikli eleman ihtiyacının karşılanamaması, genelde tüm işletmeler için geçerli bir sorun olmakla birlikte, KOBİ'ler için özellikle önem taşımaktadır. Bu işletmelerin, gereken ücretleri ödeseler bile, istedikleri personeli bulabilecekleri kuşkuludur. Yine, özellikle KOBİ'leri ilgilendiren bir başka sorun da, uzmanlığın çok büyük önem

---

<sup>183</sup> Ceylan ALDEMİR, Alpay ATAOL ve Gönül BUDAK, **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 1996, s.78,79

<sup>184</sup> MUCUK, **a.g.e.**, s. 340-341

<sup>185</sup> MÜFTÜOĞLU, **a.g.e.**, s. 70

<sup>186</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, **a.g.e.**, s. 84

<sup>187</sup> BAĞRIAÇIK, **a.g.e.**, s. 24

<sup>188</sup> KARGÜL, **a.g.e.**, s. 31-32

kazandığı günümüzde, çok yönlü eleman istihdamının zorunluluğudur. Özellikle KOBİ'lerde çok yönlü nitelikli elemana daha çok ihtiyaç duyulmakta ancak, bunların tedarik edilmesi konusunda sorunlar yaşanmaktadır. KOBİ'lerin, uluslararası pazarlara açılmada, bugün en önemli sorunlarından biri dil sorunudur. Ülkeler arası ithalat ve ihracatın artması ve teknoloji transferinin hızlanması ile, dil konusu KOBİ'ler için önemli bir pazarlama sorunu haline gelmiştir.<sup>189</sup>

---

<sup>189</sup> KARADAL, **a.g.e.**, s. 198

## III. BÖLÜM

### 3. ANKET UYGULAMASI VE KOBİ'LERİN SORUNLARINA YÖNELİK ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Çalışmanın birinci bölümünde küreselleşmenin ve girişimciliğin ekonomik süreçteki yeri, önemi ve ekonomiye oluşturdukları katkılar üzerinde durulmuş, bu bağlamda çalışmaya esas teşkil eden, ülke ekonomilerinde dinamik ve sosyal yapılanma oluşturan KOBİ'lerin genel değerlendirilmesi yapılmıştır. İkinci bölümde ise, birinci bölümdeki üzerinde durulan konulardaki bilgi akışı doğrultusunda KOBİ'lerin fonksiyonlarından; yönetsel, finansal, pazarlama ve teknik yapıları üzerinde durulmuş, genel hatlarıyla mevcut durumları, özellikleri ve sorunları değerlendirilmiştir. Birinci bölümde değerlendirmeye aldığımız küreselleşme ve girişimcilik yapılanmasına konu teşkil edebilecek en önemli ekonomik unsurlardan biri KOBİ'lerdir. Çünkü KOBİ'ler esnek ve dinamik yapılarıyla ülkelerin her alanına yayılmakta mevcut bölge halkına ekonomik katkı sağlamanın yanında sosyal yapılanma ve bilgi akışı sağlamakta ayrıca girişimcilik ruhunun yansıtılmasına temel faktör olmaktadır. KOBİ'ler bu yapılanma içerisinde, değişen ve hızla gelişen dünyada ülkelerin coğrafi sınırlarını aşarak ekonomik, sosyal, kültürel ve bilgisel akış sağlayarak, küreselleşme sürecinin temel ve dinamik yapısını oluşturmaktadırlar.

Bu bölümde birinci ve ikinci bölümde belirtilen kriterler kapsamında, Isparta ili çevresinde bulunan belirli sayıdaki KOBİ üzerinde anket uygulaması yapılarak mevcut işletmelere ait yapısal bilgiler elde edilecek, sağlanan veriler dahilinde uygulamaya konu olan işletmelerin genel durumlarının değerlendirilmesi yapılacaktır. Daha sonra; ülke ekonomisinin yanında, buldukları çevrenin sosyal yapısına da katkı sağlayan ancak faydalı niteliklerinin yanında yapılanmaları sürecinde pek çok sorunu da bünyesinde bulunduran, bu açılardan kompleks bir yapı oluşturan KOBİ'lerin mevcut sorunlarına yönelik çözüm önerileri sıralanacaktır.



### 3.1 ÖRNEK UYGULAMA

#### 3.1.1. Isparta İlinin Genel Yapısı

Isparta ilinin ekonomik yapısını oluşturan coğrafi, demografik, kurumsal yapısına ait gerekli veriler aşağıda tablo halinde listelenmiştir.

**Tablo:6** Isparta İli Başlıca Ekonomik Ve Ticari Göstergeleri

1	Yüzölçümü	8,933 km2
2	İl genel nüfusu	456,421 kişi
3	İlçe adedi – merkez ilçe dahil	13
4	Okur yazar oranı	%88
5	Köy sayısı	175
6	Belediye sayısı	50
7	Trafiğe Kayıtlı Araç Sayısı	72,308
8	Telefon Abone Sayısı	117,943
9	Ziraat Odası	1 adet
10	Ticaret ve Sanayi Odası	2 adet
11	Ticaret Borsası	1 adet
12	Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği	1 adet
13	Esnaf ve Sanatkarlar Odası	41 adet
14	Esnaf ve Sanat. Kredi ve Kefalet Koop.	11 adet
15	Küçük Sanatkarlar Kooperatifi	3 adet
16	Anonim Şirketler	291 adet
17	Limitet Şirketler	1,288 adet
18	Kolektif Şirketler	14 adet
19	Komandit Şirketler	2 adet
20	Konut Yapı Kooperatifi	481 adet
21	Sulama Kooperatifi	59 adet
22	Tüketim Kooperatifi	27 adet
23	Kalkınma Kooperatifi	66 adet
24	Motorlu Taşıyıcılar Kooperatifi	34 adet
25	Balıkçılık Su Ürünleri Kooperatifi	22 adet
26	Tarım Satış Kooperatifi	15 adet
27	Zirai Donanım Kooperatifi	2 adet
28	Banka	52 adet
29	Hakiki Şahıs Firmaları	923 adet
30	2000 Yılı İhracatı (Tic. Ve San. Od. Verileri)	47,212,504 USD
31	2000 Yılı İthalatı (Gümrük Müd. Verileri)	65,100,000 USD
32	Yüksek Okul – Fakülte Sayısı	27 adet
33	Yüksek Okul – Fakülte Öğrenci Sayısı	28,540 kişi

**Kaynak:** T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Isparta Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü, **Isparta İli 2000 Yılı Ekonomik ve Ticari Durum Raporu**, 2001, Isparta, S.1.

### 3.1.2. KOBİ'lerin Isparta Ekonomisindeki Yeri

Gelişimini henüz tamamlayamamış olan Isparta ilinin ekonomik yapılanma açısından kapsamlı bir biçimde yatırımların artırılması ve geliştirilmesi belirgin bir ihtiyaç halindedir. Yatırım ihtiyacı endüstriyel ürün imalatları yatırımlarından hizmet yatırımlarına kadar her alanda ağırlıklı hissedilmektedir. Bu doğrultuda toplumun her kesimini etkileyen işsizliği azaltacak ve girişimci olmaya hevesli kesimlerin sermaye oluşturmasını sağlayacak projelerin ve teşviklerin sağlanması, desteklenmesi için ciddi olarak üzerinde durulmalı somut sonuçlar elde edilmeli sanayileşme potansiyeli yaratmak üzere iklimsel yapı, doğal kaynaklar, nitelikli insan gücü, mevcut sanayiler ve mevcut tasarruflar ile verilmekte olan teşvik uygulamaları ile yatırım projeleri oluşturularak girişimcilik teşvik edilmelidir.<sup>190</sup>

Isparta ilinin ekonomisi eski çağlarda bez dokumacılığı ve deri işletmeciliği gibi küçük sanat dallarına bağlı iken orta çağlarda, tuz, şarap, koku ve renk veren bitki ihraç eden bir yerleşim yeri olarak ekonomik yapılanma sağlamıştır. Çok önceleri tarıma elverişli olmayan Isparta toprağının kokulu ve tıbbi bitkileri yetiştirmeye müsait olduğu görülünce, bölgede gülcülük başlamış ve ülkemizin tek gülyağı ihracatı yapan yöresi olmuştur. Yine geçmişin basit dokumacılığı gelişerek halıcılığa geçilmiş ve bölgenin en büyük halı pazarı durumuna gelmesi ile ilin ticari hayatı canlılık kazanmıştır. İl merkezi ve Yalvaç ilçesinde deri ve kösele işletmeciliğinde gelişmeler yakalamış, modern teknolojiye yönelim ile il ekonomisi içinde önem kazanmıştır. Bu gelişmeler kapsamında, sanayi bölgeleri oluşturma çalışmaları sürdürülmektedir. İlin orman yönünden zengin olmasıyla, çok sayıda kereste fabrikası ve yonga levha fabrikası kurulmuş, ülkemizin çoğu yerine ürün satar duruma gelmiştir. Gıda sanayindeki gelişmelerde, un fabrikaları iyi bir yer edinerek ilin un ihtiyacı yanı sıra çevre illerinde ihtiyacını karşılayacak kapasitelere ulaşılmıştır. Su ürünleri ve elmacılıkta verimlilik sağlamak için modern tesisler kurulmuş ve bu ürünlerin ihracatı sağlanarak hem il hem de ülke ekonomisine katkı sağlanmıştır. Mermer işleme sektörü de ilimiz ekonomisinde yer edinmeye başlamıştır. İlimizde Süleyman Demirel Organize Sanayi Bölgesinin faaliyete geçmesiyle sanayi yatırımları hız kazanmıştır. İlde halen 1726'sı 6 adet küçük

---

<sup>190</sup> Ömer ÇİVRİL, "Ekonomi, Ticaret ve Sanayi", **Isparta'nın Dünü Bugünü ve Yarını Sempozyumu**, Ankara: Isparta İli Kalkındırma Derneği, 1992, s. 34-35

sanayi sitesinde olmak üzere 2.500 adet irili ufaklı tesis mevcuttur. Bunların çoğu il merkezinde kurulmuştur. Bu değerlendirmeler ışığında il ekonomisinin sanayi ağırlı olarak geliştiği söylenebilir.<sup>191</sup>

### **3.1.3. Anketin Uygulanması**

KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri yapısal analizleri ile bir örnek uygulama kapsamında yapılan tez çalışmasına bağlı olarak uygulama kapsamında, Isparta yöresindeki KOBİ'ler üzerinde bir anket çalışması yapılmış olup, işletmelerin yönetsel ve teknik yapılanması, sorun alanlarının tespiti ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi bu anket çalışması oluşturmaktadır.

#### **3.1.3.1. Uygulamanın Kapsamı**

Ülkelerin kalkınmasında, gelişimde dinamik bir yapıya ve öneme sahip olan KOBİ'lerin Isparta yöresi açısından durumlarının değerlendirilmesi, yöre ve ülke ekonomisindeki yeri, sorunları, eksiklikleri ve ekonomiye yapabilecekleri katkılar açısından değerlendirmesi bu çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. Bu bağlamda mevcut KOBİ'lere anket uygulama yöntemi ile yaklaşımda bulunulmuş, sayısal veriler elde edilerek yüzde metoduyla sonuçlar değerlendirmeye alınmıştır.

Isparta yöresinde faaliyet gösteren ve Isparta Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü kayıtlarında bulunan ve görüşmeye olumlu yaklaşan veya ulaşılabilen 39 işletme üzerinde uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir. Mevcut işletmelerin istihdam kapsamı da 10 ve üzeri kişi olan KOBİ'lerden oluşmaktadır. Görüşülen işletmelerde faaliyetleri açısından bir sınırlama gözetilmemiş, KOBİ kapsamında olmalarına dikkat edilmiştir.

#### **3.1.3.2. Uygulamada Kullanılan Veriler**

Veri sağlamada, sosyal bir yapıya sahip olan KOBİ'lerden bilgi elde etmenin en etkin ve gerçekçi yöntem olduğu düşüncesiyle anket çalışmasına ağırlık verilmiştir.

Anket çalışmasında sorular kapsam olarak, ilk önce işletmenin teknik ve hukuki yapılanması üzerinde durulmuş, sonra üretim, finansal ve pazarlama yapılanması değerlendirmeye alınmış, daha sonra büyümelerini veya güçlenmelerini önleyici etkenlerin üzerine gidilmiş, sorunların ortaya çıkarılmasına gayret gösterilmiştir.

---

<sup>191</sup> T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Isparta Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü, Isparta İli 2000 Yılı Ekonomik ve Ticari Durum Raporu, 2001, Isparta, s.18

Elde edilen bilgiler doğrultusunda elde edilen rakamsal veriler, yüzde metodu değerlendirilerek, mevcut durum somutlaştırılmaya çalışılmıştır.

### 3.1.3.3. Uygulamanın Gelişimi

KOBİ'ler yapılanma açısından düşük sermaye ve küçük kuruluş yerlerinde faaliyetlerine başlamakta, profesyonel yönetim ve tekniklerinden uzak, genel olarak kurucu kişi tarafından alınan kararlar doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar. Yapılan faaliyetler çoğunlukla çevrede bulunan, kazanç sağladığı düşünülen ve teknik yapısı bilinen sektörler kapsamındadır. Bu yapılanma, kârlılık, gelişim ve istikrarlı büyümeyi sağlayabilmeyi belirgin olarak göremeden uygulama aşamasına geçilmesiyle oluşmakta, kısaca süreklilik ve etkililik sağlayacak vizyon oluşturulmadan faaliyetlerin içerisine girilmektedir.

Yapılan anket çalışmasında da çoğunlukla KOBİ sahip veya yöneticilerinin teknik konularda başarılı oldukları görülmekle birlikte, sosyal olarak; diğer işletme fonksiyonlarını yerine getirmede ve buralarda bilimsel tekniklerden, yeniliklerden uzak örf ve adetlere bağlı bir yapılanma ile faaliyette buldukları dolayısıyla sosyal yapıları ile ilgili konuları kapsayan bazı anket sorunlarına akıcı, belirgin cevaplar veremedikleri gözlenmiştir.

### 3.1.3.4. Uygulamanın Sonuçları ve Değerlendirilmesi

#### Sektör Dağılımı

**Tablo 7:** Ele Alınan Isparta İli KOBİ'lerinin Sektörel Dağılımı

Sektörler	Sayısı	Yüzde (%)
Dokuma- tekstil	21	54
Gıda- tarım ürüne dayalı sanayi	6	15
Orman ürünleri	7	18
Taş toprağa dayalı sanayi	5	13
Toplam	39	100

Isparta ili içerisinde çalışma yaptığımız, potansiyel oluşturmuş işletmelerin büyük çoğunluğunu tekstil ve buna paralel işletmelerden oluşturmaktadır. Bu sayının yüksek olmasının başlıca nedeni il kültüründe halıcılığın önemli yeri olmasından kaynaklandığını söyleyebiliriz. Gıda, tarıma dayalı, orman ürünleri ve taş, toprağa dayalı işletmelerin sayısında ise birbirine yakın oranlar tespit edilmiştir.

## İşletmelerin Hukuki Yapısı

**Tablo:8** İşletmelerin Hukuki Yapısı

Hukuki Yapılanma	Sayısı	Yüzde (%)
Şahıs	5	12,8
Kolektif	1	2,6
Limited	10	25,6
A.Ş.	23	59
Toplam	39	100

İl genelinde çalışma yaptığımız işletmeler genel olarak uzun süredir geçmişi olan, köklü aile şirketlerinden oluşmuştur. Bu tür şirket oluşumlarında genellikle hukuki yapı olarak güçlü yapı sağladığı düşünülerek işletmeler anonim şirket tarzında kurulmuşlardır. Dolayısıyla yaptığımız anket çalışmasına katılan işletmelerin büyük çoğunluğu anonim şirketlerden oluşmaktadır. Bunu kuruluş ve prosedür sadeliği olan limited şirketler takip etmektedir. Daha sonra ortaksız tek başına işletme sahibi olan kişiler ve artık günümüzde cazip yönü olmayan, yasal bir avantaj sağlamayan kolektif şirket çalışmamıza katılmıştır.

## İşletme Sahibi Veya Yöneticisinin Eğitim Durumu

**Tablo:9** İşletme Sahibi/Yöneticisinin Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Sayısı	Yüzde (%)
İlköğretim	7	18
Ortaöğretim	9	23
Lise	14	35,9
Yüksekokul	2	5,1
Üniversite	7	18
Toplam	39	100

Mevcut işletmelerin sahipleri açısından değerlendirme yaptığımızda ağırlık lise mezunu olan kişilerde yoğunlaşmıştır. Burada bir sınıflandırma yapmak yerine, alt sebep araştırıldığında, işletmelerin kuruluş ve gelişme açılarından değerlendirdiğimizde iş hayatına atılma yaşı ve işletmeye bağlılık derecesi önem kazanmaktadır. İşletme sahiplerinin zamanın getirdiği şartlar ve sorumluluklar ölçüsünde mümkün olan eğitim düzeyinde mezun oldukları söylenebilir.

## Kuruluş Yeri Seçimi Değerlendirmeleri

**Tablo:10** Kuruluş Yeri Seçimini Etkileyen Faktörler

Etkileyen Faktörler	Yüzde (%)
Bölgenin insanı olmak	57,4
Bölgede bu işi yapan başka kimsenin olmaması	3,8
Pazara yakın olması	8,1
İşgücünün bölgede ucuz ve bol olması	13,3
Hammaddeye yakın olması	17,4
Toplam	100

Yapılan çalışma çerçevesinde işletme sahipleri büyük çoğunlukta yörenin insanı olması sebebiyle yatırımlarını da doğup büyüdükleri, bildikleri, sosyal çevre sağladıkları şehirde kurmayı tercih ettikleri bu bağlamda uzun geçmişi olan şirketlerin şu andaki sahiplerinin de başka bir bölgeye işyerlerini transfer etmeyi düşünmedikleri dolayısıyla alınan cevaplarda kuruluş yerinin seçiminde bölge insanı olunmasının yüksek oranda etkisi olduğu görülmüştür. İşletmeler kâr amaçlı olarak faaliyetlerini sürdürdükleri için bölge insanı olmanın yanında ucuz hammadde, işgücü sağlama imkanlarının ve ulaşılacak istenen pazarlara yakın olunmasının da sırasıyla tercih nedenleri olduğu görülmüştür.

## İşletmelerin Sorun Alanları

**Tablo:11** Ele Alınan İşletmelerin Sorunları

Sorunlar	Yüzde (%)
Finansman	38,4
Pazarlama	19,3
Üretim	13,6
Personel	10,4
Teknik	9,1
Yönetim	5,3
Ar-ge	3,9
Toplam	100

İşletmeler günün şartlarına ayak uydurabilmek, teknolojilerini yenileyebilmek, yeni fırsatlar oluşturmak, ilave veya yeni yatırımlar yaparak sonuçta gelişebilmek, güçlü kalabilmek için esneklik ve güç kaynağı olarak maliyeti düşük finansman kaynağına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sorunun çalışma yaptığımız Isparta ili firmaları açısından da geçerli olduğu tespit edilmiştir. Sırasıyla, özünde finansman sıkıntısı olan diğer

sorunlar; rekabet gücü zayıflığı nedeniyle pazarlama, teknoloji yetersizliğine bağlı olarak üretim bölümü sorunları ve bilgi ve performans eksikliği ekseninde yönetim sorunları yaşadıkları görülmüştür.

### **Kredi Kullanım Durumları**

**Tablo:12** İşletmelerin kredi kullanımları

<b>Kredi Türleri</b>	<b>Sayısı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Yatırım kredisi	6	15,4
İşletme kredisi	17	43,6
Kullanmayanlar	16	41
Toplam	39	100

İl içerisinde araştırmada bulunduğumuz işletmelerin büyük çoğunluğu uzun geçmişi olan aile şirketlerinden oluşmaktadır. Bu işletmeler prensip olarak kredi kullanmaya alışık olmadıkları için işletmelerin büyük çoğunluğu yatırımlarını öz kaynaklarla gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. Günün şartları açısından finansman sıkıntısı olduğu süreler içerisinde işletmelerin zaman zaman işletme kredisi kullanmalarının alışkanlık haline geldiği görülmektedir. Büyük hedefler taşıyan ekonomik istikrarın oluşacağına inanan az sayıda firma yatırımlarının belirli bir bölümünü yatırım kredisi kullanarak gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir.

### **Muhasebe Sistemlerinin Değerlendirilmesi**

**Tablo:13** İşletmelerin Muhasebe Sistemi Yapısı

<b>Muhasebe yapılanması</b>	<b>Sayısı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Firma bünyesinde muhasebeci çalıştıran	4	10,2
Dışarıdan sözleşmeli bağımsız muhasebeci	13	33,4
Her ikisi birden	22	56,4
Toplam	39	100

Yapılan çalışma çerçevesinde işletmelerin büyüklüklerine, cirolarına, personel sayısına göre yönetim yapılanması içerisinde buldukları ve bu yapılanma içerisinde muhasebe departmanı da oluşturdukları görülmüştür. Mevcut işletmelerin büyük çoğunluğu kendi bünyesinde muhasebeci çalıştırdıkları ayrıca dışarıdan sözleşmeli müşavirlik hizmeti aldıkları görülmüştür. Sırasıyla işletme ölçeği açısından bünyesinde muhasebeci çalıştırmaya ihtiyaç duymayan, işlemlerini sözleşme yaptıkları muhasebe büroları ile yürüten ve ayrıca ölçek büyüklüğü ve yan işletme sayılarının sayısı

bakımından firma bünyesinde yetkili muhasebeci- müşavir bulunduran bir muhasebe sistemi oluşumu belirlenmiştir.

### Üretim Tarzı

**Tablo:14** İşletmelerin Üretim Tarzı

Üretim Tarzı	Sayısı	Yüzde (%)
Sürekli üretim	12	30,7
Siparişe göre üretim	14	35,9
Her ikisi birden	13	33,4
Toplam	39	100

Yapılan çalışma çerçevesinde elde ettiğimiz sonuçlarda işletmeler eşit oranlarda üretim tarzında çalışmalarını gerçekleştirdikleri görülmüştür. Burada üretim tarzının oluşumunda ekonomik istikrar ve pazar yapılanmasının önemli faktörler olduğu görülmüştür. Yatırımlarını belirli bir pazar ortamında istikrar sağlayabileceği ürünler üzerine gerçekleştiren ve özellikle uzun vadeli kalıcı ihracat bağlantısı kuran işletmeler sürekli üretimi tercih ederken, teknolojisini yenileyerek, yeni pazar fırsatları yakalayabilen işletmeler bir yandan kendi müşterilerine üretim sağlarken belirli oranda diğer pazarlama kabiliyeti olan firmalara fason üretim gerçekleştirerek hem sürekli hem de siparişe göre üretim gerçekleştirerek istikrar sağlamaya çalıştıkları, bir bölüm işletmenin de pazar payı ölçülerine göre, teknolojik yetersizlikleri ve buna bağlı olarak dış pazarlara açılmamaları nedeniyle ve dışarıdan güçlü firmalara yapacakları fason üretime göre sipariş tarzı çalışmaktadırlar. Bu gruptaki işletmeler ekonomik yapı ve etkinlik sağlama ortamına göre genellikle düşük kapasitede çalıştıkları görülmüştür.

### Kapasite Kullanım Durumları

**Tablo:15** İşletmelerin Kapasite Kullanımları

Kapasiteler	Sayısı	Yüzde (%)
Düşük kapasite	9	23,1
Orta kapasite	18	46,1
Yüksek kapasite	12	30,8
Toplam	39	100

Üzerinde çalışma yaptığımız işletmeler büyük oranda orta kapasitede üretim gerçekleştirmektedirler. Sırasıyla üretim kalitesine bağlı olarak yüksek kapasite ile



çalışan işletmeler ile teknolojisi düşük, emek yoğun olarak orta ve düşük kapasitede çalışan işletmeler biçiminde üretimler gerçekleştirmektedirler.

### **Düşük ve Orta Kapasitede Çalışma Nedenleri**

**Tablo:16** İşletmelerin Düşük ve Orta Kapasitede Çalışma Nedenleri

<b>Nedenler</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Talep sağlama yetersizliği	34,3
Sermaye yetersizliği	29,6
Hammadde yetersizliği	9,1
Teknoloji yetersizliği	8,6
İşgücü yetersizliği	8,6
Enerji sorunları	4,7
Yasal ve yönetsel sorunlar	5,1
Toplam	100

Yapılan çalışmada kapasite düşüklüğünün en büyük nedeninin arz talep dengesinin sağlanamamasından kaynaklandığı görülmektedir. Üretilen malların yeterli talebi görmemesinin alt sebepleri açısından diğer nedenleri sırasıyla belirtecek olursak; sermaye yetersizliği nedeniyle teknik yapılanmanın sağlanamaması buna bağlı olarak kalite standardı - düşük maliyet yapısının oluşturulamaması, gerektiği zamanda istenilen standartta hammadde temin edilememesi, talep artışlarında gerekli nitelikte personel sağlanamaması, üretim için gerekli elektrik, ısıtma sistemlerinin teknik ve maliyet sorunları, yasal mevzuatların bilgi ve zaman istemesi ve bu bağlamda nitelikli idari personelin bulunamaması belirli oranlarda sorunun özünü oluşturdukları görülmüştür.

### **Maliyeti Etkileyen Unsurlar**

**Tablo:17** İşletmelerin Maliyetlerini Etkileyen Unsurlar

<b>Etkenler</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Hammadde malzeme	28,7
Personel gideri	26,4
Enerji	17,6
Nakliye gideri	14,5
Kira	12,8
Toplam	100

Yapılan çalışmada işletmelerin maliyetlerine etkileyen en önemli unsur, niteliklerine göre her işletme belirli standartta ürettikleri ürünleri sağlamada gerekli olan hammadde malzeme maliyeti sorunu yaşamaktadır. Üretim tarzı ve kalitesine göre kimi

hammadde yurtdışından temin edilirken kur farkı gibi sorunlar yaşanırken, diğer yandan istenilen hammadde malzeme istenildiği zaman istenilen miktarda ve standartta bulunamaması nedeniyle yüksek miktarlarda temin etmenin zorunluluğu ve buna bağlı olarak da stoklama maliyeti devreye girmektedir. Büyük oranda maliyeti etkileyen diğer bir unsur olan işgücü maliyeti genel olarak emek yoğun işletmelerin başlıca üretim maliyeti sorunu olmakla birlikte, teknolojiyi yakından takip eden işletmelerin teknolojiyen anlayan nitelikli personelleri yüksek fiyatlarla çalıştırmak zorunda kalmaları nedeniyle bu işletmelerde de personel gideri önemli bir maliyet unsuru oluşturmaktadır. Bunun yanında üretimin gerçekleşmesini sağlayan elektrik veya ısıtma sistemlerinin üretime getirdikleri maliyetin de büyük bir pay oluşturduğu belirlenmiştir. Ayrıca işletmelerin ürettikleri ürünün sevkıyatı ürünün hacmine bağlı olarak maliyeti artırdığı, bunun yanında işletmelerin gerek faaliyette buldukları gerekse pazar avantajı sağlayacağı düşüncesiyle, ilave olarak faaliyette bulunulacak ve/veya depo olarak kullanılacak tesis veya binalarında konumları itibariyle yüksek rakamlara kiralandığı bununda doğal olarak maliyetlere yansıtıldığı kira giderleri böyle bir yapılanma oluşturan işletmeler için belli oranda maliyeti etkileyen unsur olarak belirlenmiştir.

### **Teknoloji Sağlama Yaklaşımları**

**Tablo:18** İşletmelerin Teknoloji Sağlama Tercihleri

<b>Teknoloji tercihleri</b>	<b>Sayısı</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Kendi araştırma-uygulamalarımızla	7	18
Yerli teknoloji kullanarak	19	48,7
Yabancı teknoloji kullanarak	13	33,3
Toplam	39	100

İlin ekonomik şartları ve buna bağlı il çevresinde kurulan işletmelerin büyük çoğunluğu üretip pazarladıkları ürünleri elde ettikleri teknoloji açısından ulusal pazarlara hitap ettikleri, genelde ara mamul üretip nihai mamul üretmemelerine bağlı olarak yerli teknolojiyi tercih ettikleri belirlenmiştir. Sırasıyla, yabancı teknolojiyi tercih etme oranı açısından değerlendirildiğinde kalite standardı oluşturan ve ihracat yapan firmalar yabancı teknolojiyen yararlanmayı tercih etmektedirler. Özellikle mamul elde etmek amacıyla mevcut teknolojileri değerlendirerek kendi projeleriyle tamamladıkları

kendi işletmelerine has teknik donanım sağlayabilen işletmelerin oranı da belirgin düzeydedir.

### İşletmelerin Pazarlama Bölümü

**Tablo:19** İşletmelerin Pazarlama Bölümü Durumu

Mevcut Pazarlama bölümü	Sayısı	Yüzde (%)
Evet	12	30,8
Hayır	27	69,2
Toplam	39	100

İl ekonomisi ve çalışmada bulunduğumuz işletmeler açısından üretimi sağlanan mamuller genellikle ara mamul veya endüstriyel mamul olması nedeniyle nihai tüketiciye ulaşma gerekliliğinin kısıtlı olmasına bağlı olarak işletmelerin büyük çoğunluğu pazarlama ünitesi oluşturmadan satışlarını gerçekleştirmektedirler.

### Üretilen Mal Ve Hizmetlerin Değerlendirilmesi

**Tablo:20** İşletmelerin Müşteri Yapısı

Müşteriler	Sayısı	Yüzde (%)
En son tüketicilere	8	20,5
Endüstriyel kullanıcılara	15	38,5
Her iki gruba birden	16	41
Toplam	39	100

Ürünlerin niteliği açısından il bünyesinde bulunan ve çalışmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğu ara mamul veya endüstriyel mamul üretmektedirler. Bu çalışmaya konu olan işletmeler açısından kaynaklanmayıp bölgenin ekonomik yapısına bağlı olarak üretim yapılanmasının mevcut durumudur. Dolayısıyla üretimlerin endüstriyel amaçla kullanılması yüksek oran taşımaktadır. Ayrıca pazarlama niteliğine sahip ve nihai tüketime uygun mamuller üreten işletmelerinde küçük bir oranda bulunmasıyla birlikte her iki kullanım tarzına uygun üretim yapan işletmelerin sayısı da büyük oran taşımaktadır.

## Pazar Yapılanması

**Tablo:21** İşletmelerin Pazar Oluşumları

Pazarlar	Sayısı	Yüzde (%)
Yalnız yurt içi pazarlara	19	48,7
Yalnız yurt dışı pazarlara	6	15,4
Her iki pazara birden	14	35,9
Toplam	39	100

Çalışmamıza konu olan işletmeler üretim tarzına ve standardına bağlı olarak genellikle yurtiçi pazarlarda etkili olabildikleri belirlenmiştir. Ayrıca teknolojik üstünlükleri veya mamul özelliği açısından yurtdışı pazarı oluşturan ve ihraç etme niteliği taşıyan mamuller üreten işletmelerde il bazında mevcuttur. Belirgin oranda işletme ulusal pazarla birlikte yurtdışı pazarına girebilme kabiliyetini gösterdikleri görülmektedir.

## Mal ve Hizmet Tanıtım Araçları

**Tablo:22** İşletmelerin Mamul Tanıtım Tercihleri

Tanıtım türleri	Yüzde (%)
Fuar sergi	5,2
Reklam	5,2
Birebir ilişki kurarak	56,7
Broşür	6,3
Tanıtım yapmıyoruz	26,6
Toplam	100

Yapılan çalışmada tanıtımın yapma gereği veya isteği mamulün yapısına göre ve işletmenin kuruluş dönemine göre farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. İşletmelerin büyük çoğunluğu birebir ilişki kurarak mamullerini tanıttıkları belirlenmiştir. Buradaki önemli etkenler; üretim hacminin, ilave masraflar yapılarak tanıtılmasını gerektirecek düzeyde olmaması, işletme sahibinin ve yöneticisinin aynı kişide birleşmesine bağlı olarak girişimcilik kabiliyeti ölçüsünde müşteri ziyaretleri, seyahatler ile birebir ilişki ile güven ve dostluk oluşturularak kalıcı ilişkileri kurabilmenin faydaları olarak belirlenmiştir. Uzun geçmişi olan, aranılan tarzda mamul üreten işletmeler veya vizyonunu kaybetme aşamasına gelmiş işletme sahipleri tanıtım yapmama açısından belirgin oranda pay almaktadırlar. Bunların yanında düşük oranlarda ihtiyaca bağlı olarak zaman zaman broşür, reklam ve fuar- sergilerden yararlandıkları belirlenmiştir.

## Fiyat Belirleme Etkenleri

**Tablo:23** İşletmelerin Fiyatlandırmadaki Etkenleri

Etkenler	Yüzde (%)
Maliyetler	26,7
Rakipler	25,4
Aracılar	13,6
Yasal düzenlemeler	9,2
Arz talep	11,5
Müşteriler	13,6
Toplam	100

Çalışmamıza katılan firmalar fiyat belirleme politikası açısından tutarlı bir yaklaşımda bulunamamışlardır. Yine de fiyat belirlemede belirlenen en büyük oran doğal olarak maliyetlerdir. Diğer önemli bir etken de aynı pazarda bulunan rakiplerdir. Müşteri fiyat araştırması yaptığında en düşük fiyatı veren firmayı tercih edeceği için rakiplerin fiyat politikası da önemli bir oran teşkil etmektedir. Aracı kullanan firmaların aracılarda olan ilişkileri ve müşterilerle kurulan birebir ilişkilerdeki değerlendirmelerin de fiyat politikası açısından belirgin unsurlar olduğu belirlenmiştir. Ayrıca sırasıyla ekonomik yapı ve buna bağlı arz talep oluşumları ile vergisel, yasal gerekliliklerde fiyatı belirlemede önem teşkil ettikleri belirlenmiştir.

## İşbirliğinden Kaçınma Nedenleri

**Tablo:24** İşletmelerin İşbirliği Sağlayamama Sebepleri

Sebepler	Yüzde(%)
İhtiyaç duymamak	33,7
Ortak hareket edeceğimiz işletme yönetimine güvenmemek	11,2
Bu tür ortak hareketler hakkında bilgi eksikliği	14,1
İlave bir kazanç sağlayacağına inanmamak	16,8
İşbirliği sağlayıp bu organizasyonu yürütecek bir yönetim yapılanmasının olmaması	17,4
Bu tür ortaklık tekliflerinin yapıldığı ancak diğer işletmelerce kabul edilmediği	6,8
Toplam	100

İl ekonomisinin yapılanmasına bağlı olarak ayrıca çalışmamıza konu olan işletmeler açısından, teknik yeniliklere açık olabilen ildeki işletmeler günün getirdiği küresel yapılanma içerisinde yerlerini alamadıkları bilgi enformasyon yapılanması eksikliği ile günümüzün ekonomik yapılanması içerisinde gerekli olan işbirliğine sıcak

bakılmamaktadır. Bu açıdan çalışmamıza katılan işletmelerde böyle bir yaklaşımın altyapısı kültürü oluşmadığı için dolayısıyla büyük ölçüde ihtiyaç duymadıklarını belirtmişlerdir. İşletmeler bu bakış açısının içerisinde sırasıyla, mevcut yönetim yapılarının yeterli olmadığı, bu şekilde büyümenin ilave kazanç sağlamayacağı, konu üzerine bilgi sağlama ve kullanma etkinliğinin olmaması, diğer firmaları rakip olarak görmek, dolayısıyla güvensizlik biçiminde görüşler belirtilmiştir. Ayrıca az sayıda işletme sahibi işbirliği sağlama yaklaşımlarında bulduklarını ancak istikrarlı bir oluşum sağlayamadıklarını belirtmişlerdir.

## **3.2 KOBİ'LERİN SORUNLARINA YÖNELİK ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

### **3.2.1 KOBİ'lerin Orta Vadede Almaları Gereken Önlemler**

KOBİ'ler bir ülkenin sosyo-ekonomik yapısı içerisinde endüstriyel gelişmenin, sağlıklı, sosyal nitelikli kentleşmenin ve optimum dağılımları ile ticaret uygulamalarının sürükleyici faktörü olarak önemli ve vazgeçilmez bir ögesini teşkil etmektedir. Hükümetler, son yıllarda çeşitli platformlarda Türk KOBİ'lerinin desteklenmesi ve her türlü yardımın sağlanması yönünde için bütün meslek kuruluşlarını göreve çağırarak ve bu işletmelere yönelik yapıcı düzeltmeler getirmektedirler.<sup>192</sup>

KOBİ'lerin mevcut kriz ortamındaki faaliyetlerini sürdürebilmeleri için yapılması gerekenler noktasında düşünülmesi gerekenler sadece finansal destekler değildir. KOBİ'lerin bilgiyi faaliyetlerinin merkezi kılmaları, bu anlamda yeniden yapılanmaları ve bir vizyon değişikliğine gitmeleri gerekmektedir. KOBİ'ler profesyonel yönetim anlayışını benimsemek mecburiyetindedirler. Ayrıca KOBİ'lerde gelişebilmesi açısından mesleki ve hizmet içi eğitim büyük önem arz etmektedir. Ayrıca ülkemizde girişimcilerin ve KOBİ'lerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanmalarını cazip hale getirmek, bunlara danışmanlık ücretleri konusunda yardımlar, kolaylıklar sağlanması ve teşvik edilmesi gerekmektedir. KOBİ'lerin yönetimde uzmanlaşmaları da çözmeleri gereken bir unsurdur. KOBİ'ler tüm faaliyetlerinde ileri düzeydeki teknolojinin imkanlarından optimum düzeyde yararlanmalıdırlar. KOBİ'lerin yüksek rekabet gücüne sahip olmaları ve tüketici isteklerine eksiksiz ve istenilen zamanda cevap verebilmeleri

---

<sup>192</sup> AKGEMCİ, a.g.e., s. 16

için, imalatçı KOBİ'lerin yoğun otomasyon ağını geliştirerek bilgisayar destekli üretim teknolojilerini kullanarak ve üretim esnekliği sağlayarak müşterilerin taleplerini karşılamaları gerekir.<sup>193</sup>

### 3.2.2. KOBİ'lerin Geliştirilmesi

Türkiye ekonomisi henüz dünya ekonomisi ile sanayileşmiş ülkeler düzeyinde bütünleşememiş olup, küresel rekabette arka sıralarda yer almaktadır. KOBİ'lerin gelişmesi için öncelikle ana sektörlerin istikrarlı büyümesi, yan sanayilerini teknolojik gelişme ve kurumsal yönetim ilkeleri uygulamaya yöneltmesi gerekmektedir. Devlete düşen görevler ise KOBİ'ler için geliştirilen desteklerde bürokrasiyi azaltmak, kaynak sağlamayı etkinleştirmek, yurtdışından KOBİ'lere yönelik kaynakların temini sağlamak, ana şirket ve sektörlerin KOBİ'ler üzerindeki baskısını azaltmak, haksız rekabeti önlemeye çalışmak, olmalıdır.<sup>194</sup>

Küreselleşmeden etkilenmeleri, makroekonomik politikalar, teknolojik değişimler açısından birbirlerine paraleldirler. KOBİ'lerin finansman metotlarının başarıya ulaşması için bunların üretim ve ihracat içindeki paylarının ve etkinliklerinin artması gerekir. Gelişmekte olan ülkelerde ve Türkiye'de KOBİ'lerin finansman modeli için aşağıdaki konuların gelişimi önerilmektedir:<sup>195</sup>

- Teknolojinin rantabl kullanılması için bir merkez kurulmalıdır.
- KOBİ'ler arasında sektörel stratejik işbirliği oluşturulmalıdır.
- Birbirleri ile uyumlu kefalet sistemi içinde krediler kullanılmalıdır.
- Hammaddeler, tedarik ve uluslararası pazarlama açısından tüm prosesleri ilgilendiren ve üretim maliyetlerini düşürücü bir enformasyon merkezi kurulmalıdır.
- KOBİ'lerin belli bir süre için desteklenmesi amacı ile milli kalkınma planları oluşturulmalı ve uygun politikalar ile desteklenmelidir.
- Yaratıcılık, telekomünikasyon ve finansal etkinlik sağlanmalıdır.

<sup>193</sup> SAMİLOĞLU VE UYGUN a.g.e., s. 94-106

<sup>194</sup> ALKİN, a.g.e., s. XI

<sup>195</sup> Sudi APAK, "KOBİ'lerin Desteklenmesi ve Finansman Yöntemlerinin Kriz Ortamında Değerlendirilmesi", I.Orta Anadolu Kongresi "KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları" 18-21 Ekim 2001 Nevşehir, , Ankara: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ekim 2001 s. 376

- Sektörel yapıda ve büyük firma-KOBİ işbirliği içerisinde firmaların dışa açılmaları desteklenmeli, sermaye yapıları geliştirilmelidir.

- KOBİ'ler için teknoloji parkları geliştirilmelidir.

### **3.2.3. KOBİ'lerin Gelişimi İçin Makroekonomik Destekler**

Yeni gelişen teknolojiler ve finansman metotları ile KOBİ'lerin küresel rekabete uyumu ve ihracat artışındaki rolü geliştirilmelidir. Burada kamunun rolü, finansal altyapı imkanları, risk sermayesi, kalite sertifikasyonu, Dünya Ticaret Örgütü (WTO) ve Avrupa Birliği hedefleri de KOBİ'lerin dinamik ve verimli çalışması açısından zorunludur.<sup>196</sup>

#### **3.2.3.1. Makroekonomik Politikalar**

Devletin, KOBİ'lerin güçlendirilmesine ve darboğazlarının aşılmasına en büyük katkısı, istikrarlı bir ekonomik ve politik ortamın sağlanmasıyla gerçekleştirilebilir.<sup>197</sup>

Enflasyonist bir ortamda, maliye ve para politikaları düşük faiz ve enflasyonu hedeflemelidir. Yüksek ve belirsiz enflasyon ise, KOBİ'leri diğer büyük firmalara göre daha da olumsuz etkilemektedir. Bunun en önemli nedeni, KOBİ'lerin yeteri kadar parasal kaynaklara yatırım yapamamaları, girdi ve çıktı fiyatlarını kontrol edememeleridir. Yüksek borçlanma maliyeti bir işletmenin büyümesi için oluşan en önemli engeldir. Ülke parasının aşırı değerlenmesi veya kurun aşırı dalgalanmasının önüne geçilememesi uluslararası ticaret, yatırım, rekabet ve yabancılarla işbirliği şartlarını geliştirir. İstikrarlı ekonomilerin temel şartlarından biri de KOBİ'lerin etkin ve verimli çalışmasıdır.

#### **3.2.3.2. Değişime Açık Olmak**

KOBİ'lerin bir ülkedeki yatırım ve ihracatı arttırmak için kilit rol oynarlar. Değişimlere açık olmak ise, KOBİ'lerde çalışanların işgücünün kalitesinin artması ile ilgilidir. Ekonomik çevrede rekabet ortamı eksik ise, KOBİ'lerin gelişimi yavaşlar. KOBİ'ler tarafından yeterince istihdam sağlanmaması ise, genç ve eğitimli işgücünün ekonomiye katılımını olumsuz etkiler. Kamu politikaları; yurtdışında gelişen fikirleri benimseme serbest dış ticaret ve yatırım, eğitim ve uluslararası bilişim sayesinde

<sup>196</sup> APAK, a.g.e., s. 370-371

<sup>197</sup> MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s. 312



KOBİ'lere uygulamayı desteklemelidir. Böyle bir ortamın oluşması ise KOBİ'lerin gelişimini sağlamanın yanı sıra daha iyi iş ortamı yaratır ve çalışanların işgücü kalitesini artırır.<sup>198</sup>

### **3.2.3.3 Altyapı Sağlamak**

Küçük sanayicilerin uygun makine seçimi, ürün seçimi, üretim planlaması, fizibilite etüdüleri, kalite kontrol gibi ihtiyaçlarına cevap verecek teknik danışmanlık merkezleri yaygınlaştırılmalıdır. Küçük işletmelerin ortak kullanımına açık genel kolaylık atölyeleri test merkezleri ve laboratuvarları küçük sanayicilerin yoğun olduğu merkezlerde açılmalıdır. Bu konuda mesleki teşekküllerin küçük sanayicilere gerekli desteği vermeleri sağlanmalıdır.<sup>199</sup>

Kamu politikaları KOBİ'leri teşvik ederek onların işgücünün daha verimli hale gelmesine yardımcı olmalıdır. Burada önemli olan devletin KOBİ'lerin yer aldığı yerlerde Organize Sanayi Bölgelerini geliştirerek ulaşım, iletişim, elektrik, ısınma gibi hizmetlerin sunumunu yaratmasıdır. Kamu politikaları, KOBİ'leri küçük yerleşim alanlarında geliştirilmesine de yardımcı olmalıdır.

### **3.2.3.4. Özelleştirme ve Yönetimde Etkinlik Kazanmak**

Özelleştirilen kuruluşlar KOBİ'leri daha etkin kullanarak ekonominin yeni iş ve değer yaratmasına yardımcı olurlar. KOBİ'ler bölgesel kalkınmaya faydalı olarak işgücü yaratmanın yanı sıra, hızlı büyümeyi teşvik eden politikaları destekler ve dışarıdaki gelişmeleri daha rahat adapte ederler. Yeni teknolojilerin uygulanmasındaki başarı, KOBİ'lerin gelişiminde ana faktördür. Yeni teknoloji işletmelerde bilinenlerin üstüne eklenerek yada teknolojik sınırları daha da ileri götürerek uygulanır. KOBİ'lerin yeni teknolojiye olumlu netice alması ise onların tarihsel tecrübesi, yapısı ve gelişme süreci ile ilgilidir.

---

<sup>198</sup> APAK, a.g.e., s. 370-371

<sup>199</sup> KARATAŞ, a.g.e., s. 96

### 3.2.3.5. Yeni Ekonomik Yapıda Yer Kazanmak

KOBİ'lerin internet ile üretim, hukuk, vergi, fiyatlama ve satış şartlarını geliştirmeleri gerekir. Bunların verimli uygulanması için de KOBİ'ler yeni ekonominin aşağıdaki temel prensipleri tam olarak bilmelidirler:<sup>200</sup>

-Olay- Yeni ekonomide olayın niteliği önemli değildir. Çünkü görünmeyen ve birbirini tamamlayan bilgi, enformasyon, servis ve softwrae hizmetleri ön plana çıkar. Bilgiyi kolay elde edip yorumunu iyi yapmak önemlidir.

-Sınırlar- Tüm dünya müşteri ve rakiptir. Yeni ekonomide ulusal sınırlar ortadan kalkmaktadır. Uzaklık yerini dikkat ekonomisine bırakır.

-Zaman- Zaman kavramı ortadan kalkmaktadır. Yeni ekonomi güçlü ve ışık hızında; insanlar, üreticiler, servis sektörü, kamu sektörleri arasında iletişim sağlayıp zaman tasarrufu yaratır.

-İnsanlar- İnsanlar önem kazanmaktadır. Yeni ekonomide entelektüel birikimler ön plana çıkar. Ayrıca, yeni fikirler, buluşlar ve teknolojiler e-ticaretin gelişimine katkıda bulunur.

-Büyüme- Büyüme "network" olgusu ile ivme kazanır. İyi ürünler (on-line olarak) büyük ölçeklerde ve hızlı bir şekilde yayılırlar.

-Değer- Pazar payı artışı ürünün değerini, daha hızlı arttırır. Kıt ürünün yeni ekonomide yeri yoktur. Burada önemli olan ürünün mümkün olan şartları sağlamasıdır.

-Etkinlik- Medya kuruluşları klasik araçların yerini alır. Web'in gelişmesi için gerekli bilgi ve opsiyon arttıkça, servis hizmetleri, müşteriye yardım fiyat oluşumu ile ilgili bilgiler ve toplum istekleri ön plana çıkar. Bu hizmetler de medya kuruluşları tarafından sağlanır.

-Piyasalar- İdeal piyasa şartlarında malların ve servis hizmetlerindeki fiyat bilgileri yeterli idi. E-Ticaret kurallarına göre ise, ideal piyasa şartı olarak malların üzerindeki yazılı fiyat geçerli olmayacaktır. Çünkü fiyatlar her an değişebilmektedir.

---

<sup>200</sup> APAK, a.g.e., s. 377

-İşlemler- Yeni ekonomide alıcı ve satıcının buluşmasının şekli de değişmiştir. Müşteriler fiyatları karşılaştırırken işletmeleri verimli olmaya ve fiyatları düşürmeye zorlamaktadır.

-İtici Güç- Yeni ekonomide aynı anda müşterinin bilgi sahibi olduğu sınırsız ürün bulunmakta ve müşteri tercihini bu çokluk içinde yapmaktadır. KOBİ'lerin makroekonomik politikalarla desteklenmesi, üretim ve yönetimde verimli çalışmaları ve yeni ekonomi şartlarına göre kendilerini geliştirmeleri bunların uzun dönemde varlık göstermeleri için şart olmuştur.

#### **3.2.4. Çevre Analizi**

Türk ekonomisi dışa açıldıkça ekonominin değişim süreci hızlanmakta, belirsizlik ve dolayısıyla risk faktörü önem kazanmakta, çevredeki değişikliklerin işletme üzerindeki etkisini artırmaktadır. Dolayısıyla çevrede meydana gelen değişikliklerin zamanında fark edilmesi, ve işletme için gerekli sonuçların çıkarılarak gerekli önlemlerin alınması, işletmenin başarısı açısından büyük önem kazanmaktadır. Bu durum KOBİ'ler için bilhassa geçerlidir. Zira bu işletmeler değişimlerin belirlenmesi, yön kazanması veya değişimlere direnme imkanına sahip değildir. Bu sebeple küçük işletmeler değişimlere uymak zorundadır. Bu açıdan çevre analizi yapılması ve erken uyarı sistemlerinin kurulması KOBİ'ler açısından önem taşımaktadır. Önemli olan krizi rahat atlatabilmektir. Belirli dönemlerde bilanço ve gelir tablolarının analizi, hedeflerle ulaşılanların karşılaştırılması, alacak ve stok durumunun kontrolü, rakiplerindeki gelişmelerin ve çeşitli ekonomik göstergelerin izlenmesi, çevredeki gelişmelere ve muhtemel krizlere ilişkin önemli sinyaller verebilir. Sonuçta, KOBİ'ler kriz durumunda çare sayısını mümkün olduğunca artırmalı, krize karşı hazırlıklı olmalıdır. Bu konuda işletmeler çevre analizi ve erken uyarı sistemlerinden etkin bir araç olarak yararlanabilmelidir. Her iki araç KOBİ'lere de geniş imkanlar sunmaktadır.<sup>201</sup>

#### **3.2.5. Girişimciliği Geliştirmenin Yolları**

Mevki kazanmak ticari kariyer sağlamak için kişiler ekonomik faaliyet içine girilebilmekte sözleşmeler, düzenlemeler, politikalar zayıf düşünce yapısı ile çarçur edilebilmektedir. İyi tasarım ve iyi hedef hükümet programlarının teşvik edici yanı ile

---

<sup>201</sup> MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s. 284-285

projeler tamamlanabilmektedir. Devletin teşviki ve işbirlikçi davranışlar ile maksimum kârlar elde edilebilir. Ayrıca devletin girişimciliğin finansmanında, bilgi akımında, özel mahal sağlamada desteği girişimcilik için etkili faktördür. Girişimciliğe değer katan diğer unsurlar; girişimci çevresinden takdir görmeli ve başarısızlıkla karşılaştığında ticari itibar bakımından damgalanmamalı, çevreden destek görmelidir. Gerçekten gerekli koşulların oluşması, gelişmesi büyük çabalar gerektirir. Risk ve dönüşüm arasında kapalıca ilişki yada bireysel gayret ve ödül arasındaki ilişki yavaş gelişme gösterebilmektedir. Bu arada girişimcilik ruhu, risk alımı ve bireysel gayret geliştikçe sonuçta alınacak maddi ve manevi ödüller artar. Girişimcilik faaliyetlerinden sonuç alınabilmesi şu üç boyutun birlikte oluşması sağlanmalıdır;<sup>202</sup>

- Altyapının oluşmasının sağlanması,
- İyi tasarım,
- Devletin girişimciliğin kültürel yapısına desteği.

Böylece kurumsal bazda uygun koşulları sağlamayı başararak olumlu sonuçlara ulaşılabilir.

### **3.2.6. Sorun Çözümlemede Yöntem Önerisi**

Aşağıda belirli sırayla verilen sorunlar ve sorunların çözümüne yönelik değerlendirmeler, akış halinde sunumu yapılmış olup, işletme sahip veya yöneticileri sorunlarının tespiti ve sorunlarına çözüm sağlama açısından belirtilen başlıklar dahilinde görüş açısı sağlayabileceklerdir.

- Sorunların tespiti
- Sorun çözme süreci
- Sorun çözümü önündeki engeller;

Algılama
İfade etme
Duygular
Zeka
- Çalışma ortamı;

Fiziksel çevre
Politika, süreç ve prosedürler
Kültür ve yönetim tarzı

---

<sup>202</sup> Fostering Entrepreneurship, What Causes Entrepreneurship to Flourish?, ([www.oecd.org](http://www.oecd.org))

- Sorun nedir;	Sorunların farkına varmak Sorunları tanımlama Eylemleri gerekli zamanda uygulamak
- Çözümler geliştirmek;	Sorunu analiz etme ve keşfetme Etkinlik kriterlerini tanımlama Çözüm geliştirme
- Düşünce üretme teknikleri oluşturmak	
- Gruplar içi sorunları çözmek	
- Çözümleri değerlendirme	
- Çözümü kabul etmek;	Muhalefet sebepleri Niçin çözüme karşı çıkmıştır Sunuşu planlamak Sunuşu hazırlamak Çözümün reddedilmesinde alternatifler
- Çözümü uygulamaya sokma;	Planlama ve hazırlama Eylemi uygulama ve izleme Sonucu değerlendirme ve analiz etme
- Sorun çözümü kontrol listesi;	Sorun çözümüne yönelik engeller Sorun çözümüne diğerlerini dahil etme Bir sorunu tanıma ve tanımlama Harekete geçme zamanına karar verme Muhtemel çözümler bulma Çözümleri değerlendirmek Çözümünüzü kabul ettirme Çözümü uygulama

Organizasyonlarda karşılaşılabileceğimiz değişik ölçü ve büyüklükteki sorunlarda belirttiğimiz var olan unsurları sorunun yapısına önemine göre dar veya geniş çerçevede değerlendirmeli ortaya envanter çıkararak sorunlar ortaya konmalı çözüm yöntemleri

görülmeli ve sonucun olumlu olması arzusu ile teknik ve bilimsel olarak çözüm yollarının alternatiflerin izlenmesi görülmesi sağlanabilmelidir.<sup>203</sup>

### 3.2.7. Güvenilir Bir Organizasyon Oluşturmak

Toplum içinde sosyal dayanışma ve güven alanlarında yaşanan erozyonun aynısı şirketler düzeyinde de yaşanır; iş ortamını, üretkenliği ve kârları etkiler. Kısaca güven sorunu, şirketler için yalnızca önemli değil, aynı zamanda hayatta kalabilmek açısından yaşamsal bir konudur. Charles Handy “The Hungary Spirit” adıyla yayınladığı çalışmasında güven konusuyla ilgili olarak şirketlere uygulanabilecek yedi ilke belirler. Onun görüşüne göre güven, hem insanlararası ilişkilerin bir sonucudur hem de günlük yaşam ve iş deneyimine göre değişen dinamik bir özellik arz eder. Handy’nin yedi ilkesi şöyle sıralanmaktadır:<sup>204</sup>

-Körlemesine güven diye bir şey yoktur. Yalnızca iyi tanıdığınız kişilere karşı güven duyma eğilimine sahipsinizdir. İş dünyasındaki küçük çalışma grupları insanların birbirlerini daha iyi tanınması için fırsat yaratır.

-Güven sınır koyar. Meslektaşlarınızın uzmanlık alanlarıyla ilgili sınırları bilerseniz onları daha iyi konumlar, güveninizi pekiştirirsiniz.

-Güven sürekli öğrenmeyi gerektirir. Gelişme ve değişim konusundaki öğrenme yeteneği, güven için temel öneme sahiptir. Korku, öğrenmeyi de güveni de baltalar.

-Güven acımasızdır. Yapacakları konusunda güven duymadığınız kişiler organizasyonun dışına çıkmalıdır.

-Güven kişiseldir.

-Güven ve yakın ilişki iç içedir. Yüz yüze iletişim çok önemlidir.

-Güven eski moda bir şekilde inşa edilir, onu kazanmanız gerekir. Olumlu deneyimler güveni güçlendirir, olumsuz deneyimler zayıflatır.

Güvenilir organizasyonlarda bulunması gereken beş temel özellik sıralanırsa;

-Net bir şekilde ifade edilmiş merkezi bir ideoloji

<sup>203</sup> Michael STEVENS, **Daha İyi Nasıl Sorun Çözümleme**, İstanbul: Timaş Yayınları, 1998

<sup>204</sup> Douglas SMITH, “Harvard Business Review, Güvenilir Bir Organizasyon Nasıl Oluşturulur?”, **Power Özel Ek**, Kasım 1998, s. 5

- Etkili iletişim
- Çalışanların işe gelmek isteyecekleri bir ortam
- İçeride işbirliği,
- Dışarıda rekabet

İşletme sahibinin, her konuda uzman olamayacağına göre, verdiği kararların isabet derecesi de o nispette azalmaktadır. Özellikle küçük sanayi işletmeleri, daha etkili olabilmeleri için odalar ve buna benzer birlikler kurmalıdırlar. Büyük ve küçük işletmeler arasında birbirlerini tamamlama yönünde kurulabilecek bir iş birliği her iki grup içinde yararlı sonuçlar verecektir.<sup>205</sup>

Paradan daha önemli şeyler de vardır; insanlara saygılı olmak, piyasa düzeyinde yada daha yüksek maaş vermek, atamaları ve yeni işe almaları dikkatli ve düşünceli bir biçimde yapmak, ürün ve hizmet kalitesi üretmek, iyi bir efor sarf etse de tatminsiz olduğunu gösteren kişilerle ilgilenmek, kötü zamanda acıyı paylaşmak, iyi zamanda kazancı paylaşmak.<sup>206</sup>

### **3.2.8. Müşteri İsteklerini Anlamak**

Müşterinin taleplerini saptamak zordur. Bilinç faktörünü yakalamak gerekir. Güvenilir araştırmalar, insanların istek ve ihtiyaçlarını net olarak tarif edebileceğini göstermektedir. Müşteriler bir ürünü satın alacaklarını söylerken davranışlarının yalnızca bilince çıkarabildikleri bölümüne dair bir öngöründe bulunuyorlar bunun da ötesinde, müşteriler genellikle neyi satın alacaklarından çok neyi satın almaları gerektiğini öngörüyor. İnsanlar, her zaman rasyonel davranmamakta ve karşısındaki kişinin duymak istediği şeyi söylemektedir. Akılcı pazarlamacılar, belirsizliklere rağmen müşteri davranışlarına dair iyi öngörülerde bulunabilmektedir. Bu, iyi bir gözlem gücü, insanları dinleme yeteneği, müşterilerin ürünü nasıl kullanabileceğine dair öngörü yeteneği gerektirmektedir.

---

<sup>205</sup> KARATAŞ, a.g.e., s. 86,87

<sup>206</sup> SMITH, a.g.e., s.9-10

Yapılması gerekenler madde halinde sıralanırsa;<sup>207</sup>

- Müşterinizin ne söylediğini değil, ne yaptığını takip edin
- Müşterilerin ürününüz hakkında anlattığı hikayeleri öğrenin.
- Unutmayın: Bağlam çok önemlidir.
- Uyanık kalın.

Aşağıdaki sorulara verebilecek etkili, olumlu cevaplarla müşteriye daha iyi nasıl hizmet verilebileceği tespit edilebilir;<sup>208</sup>

- Farklı müşterilere farklıca davranır mısınız?
- Müşterilerinizde belirgin bir ilgi yaratıyor musunuz?
- Müşterilerinizi tutabiliyor musunuz?
- Müşterinizin çevresinde organizasyon sağlayabiliyor musunuz?

---

<sup>207</sup> Jim BILLINGTON, Harvard Business Review, Müşterilerinizin Gerçekte Neyi İsteddiğini Nasıl Anlarsınız?, **Power** Özel Ek, Ekim 1998, s.42-46

<sup>208</sup> How You Can Help Them <http://www.fastcompany.com/online/11/helpthem>



## SONUÇ

Türkiye ekonomisinin ve bu ekonominin vazgeçilemez unsuru olan KOBİ'lerin küreselleşmenin getirdiği değişim ve artan rekabet şartlarında avantajlı yönlerini arttırmak ve dezavantajlı yönlerini tamamlayıcı yeni stratejilerle düzeltmeleri gerekmektedir. Ekonomimizin üstün olduğu yönleri; eğitilebilir genç ve dinamik bir nüfusa sahip olması, zengin doğal kaynakların varlığı, geniş ürün çeşitliliğinin satılabileceği pazarlara yakın olmak ve fırsat sağlandığında gelişimi hızlı bir şekilde sağlayabilen dinamik ve esnek yapılı bir özel sektörün varlığı olarak belirlenebilir. Küreselleşen dünyada ekonomik anlamda rekabet gücü açısından KOBİ'lerin avantajlı yönleri sağlanarak, eksik yönlerini de tamamlamak üzere yeniden yapılanmaları şarttır. Bunun için de dahili olarak yönetimlerini etkin kılmaları, verimlilik temelli modern üretim tekniklerine yönelmeleri, kalite standardı yüksek ve düşük maliyette mamuller üretebilecekleri teknik ve yönetsel yapılanmayı sağlamaları gerekmektedir. Ancak finansal ve bilgisayar yetersizlikleri nedeniyle ilgi ve desteğe ihtiyaç duyma durumunda olmaları bu amaçlarına ulaşmalarında engel oluşturmaktadır.

Küreselleşme ve gelişen serbest piyasa ekonomisi ile birlikte devletin işletmelere ilgisi özellikle yardımları giderek azalması, buna paralel olarak serbest piyasa ekonomisi şartlarında dengelerin oluşması gerekmektedir. Günümüzde devletçe korunan işletmeler, birbiriyle rekabet yerine işbirlikleri oluşturularak uluslararası rakiplerle mücadelede birlik olmak zorundadırlar. Bu bağlamda büyük işletmeler KOBİ'lere finansal, teknik ve bilgisayar açıdan yardım edebilirler; karşılığında KOBİ'ler de büyük işletmelere kaliteli ve düşük maliyette mamuller üretmek suretiyle karşılık verebilirler. Nitekim ülkemizde KOBİ'ler için gerek dikey ve gerekse yatay işbirliği açısından değerlendirilemeyen büyük bir potansiyel bulunmaktadır.

KOBİ'lerin faaliyetlerini sağlıklı olarak sürdürebilmesi için gereken hedeflerinden birisi de verimli olabilmektir. Verimli sonuçlara ulaşabilmeleri için iç kontrol sisteminin kurulması ve yürütülmesi sağlanarak, sistemi yararlı kılacak belirli altyapı oluşumları sağlanmalıdır. Daha verimli olmak amacıyla iç kontrol yapısını kurma ve yürütme konusu da önemli bir KOBİ sorunudur. Dolayısıyla bir KOBİ için öncelikle doğru teşhis ve tedavi ile başarı sağlanarak, verimliliklerini artırmaları sağlanmalıdır.

KOBİ'ler dünyada ve özellikle Türkiye açısından stratejik değeri olan kuruluşlardır. Bu kuruluşların faaliyetlerini günümüzün ekonomik şartlarında sürdürebilmeleri pek çok açıdan önem taşımaktadır. KOBİ'ler ekonomik süreçte faaliyette bulunabilmek için; öncelikle verimlilik sağlanmalıdır. Bunu sağlamaları için toplam kalite amaçlı verimlilik temelinde yeniden yapılanmaları gerekmektedir. Yeniden yapılanma, günümüzün ve geleceğin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyum sağlanabilecek, verimlilik yönelimli bir strateji ile yapılmalıdır. KOBİ'lerin yeniden yapılanabilmeleri için finansal, nitelikli personel, tedarik ve teknoloji gibi sorunlarının çözülmesi gerekir. Burada devlet, program dahilinde KOBİ'leri destekleyerek yeniden yapılanmalarını teşvik etmelidir. Bu sayede KOBİ'lerin ekonomi ve istihdama katkıları ile ülkeye sağladığı katma değeri yükseltecektir.

KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmasını etkileyen unsurların başında finansal sorunların geldiği görülmektedir. Bunu, bürokratik engeller ve yönetim-organizasyon sorunları izlediği görülmektedir. KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmasını etkileyen faktörler açısından; ihracat yapmayanlar için başlıca sorun finansman iken; ihracat yapanlar için en önemli sorun ise, bürokratik engellerdir. Ayrıca, faaliyete yeni başlayan işletmelerin nitelikli personel ihtiyacı önceliklidir. Kısaca burada belirleyebileceğimiz sonuç, KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda etkin olabilmesi için finansman ve pazarlama sorunları desteklenmelidir.

Günümüz Türkiye ekonomisinde hem ana sektörler ve şirketler, hem de KOBİ'ler önemli kaynak ve pazar sorunları yaşamaktadır. Bu açıdan KOBİ'ler için dış kaynak sağlama çalışmaları yapılması gerekmektedir. Ülke ekonomisinde bu kadar önemli yer edinen, ayrıca girişimciliğin öncülüğünü yapan KOBİ'lere gerekli ilginin gösterilmesinin, kapsamlı bir kalkınmanın sağlanması açısından gerekli olmaktadır.

KOBİ'lerin finansal açıdan başarıya ulaşması için bunların üretim ve ihracat içindeki paylarının ve etkinliklerinin artması gerekir. Gelişmekte olan ülkeler ve özellikle Türkiye KOBİ'lerin finansman yapılanması açısından; teknoloji ve bilgi akışı ile birlikte verimlilik sağlanmalı, KOBİ'ler arasında sektörel işbirliği oluşturulmalı, hammaddeler, tedarik ve uluslararası pazarlama açısından hakimiyet sağlanmalı ve üretim maliyetlerini düşürücü bilinçlendirme çalışmaları yapılmalıdır.

KOBİ'ler dünyada ve özellikle Türkiye'de stratejik önemi olan kuruluşlardır. Bu kuruluşların işlevlerini günümüzün ekonomik ortamında sürdürebilmeleri bir çok açıdan önem arz etmektedir. KOBİ'lerin yaşamlarını sürdürerek işlevlerini yerine getirebilmeleri için;

Ekonominin güçlü kalmasında önemli yer tutan KOBİ'lerin, mevcut sorunlarına karşı duyarlı olunması gerekmektedir. Üretim her zaman teşvik edilmeli, ihracata yön vermeleri sağlanmalı özellikle komşu ülkelerle ticaret geliştirilmeli ve yeni pazarlar kazanılmalıdır. KOBİ'lerin, en iyi yaptıkları işlerde yoğunlaşmalı, kalite ve rekabet gücü yüksek mamuller üretmeli, öz kaynak imkanları oluşturularak yüksek banka kredilerinden korunmaları gerekmektedir. KOBİ'lerin tasarruf politikaları oluşturarak, kriz bahanesi ile nitelikli personellerini işten çıkarmamaları, maliyet artışlarının fiyatlara yansıtılmasında ölçülü davranmaları gerekmektedir. KOBİ'lerin kriz ortamında, stoklarını azaltıp likit kalmaları, kredili mal satımı yerine peşin ve iskontolu mal satmaya gayret etmeleri krizi daha düşük maliyetle atlatabilmelerinde büyük önem taşımaktadır.

KOBİ'lerin orta vadeli olarak bilgiyi tüm faaliyetlerinin merkezine almaları ve bir vizyon değişikliğine gitmeleri, profesyonel yönetim anlayışını benimsemeleri, eğitime önem vermeleri, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinden optimum düzeyde yararlanmaya çalışmaları, çağdaş pazarlama anlayışını örgüt kültürü haline getirmeleri ve Ar-Ge faaliyetlerine yönelmeleri, kalite standardizasyona önem vermeleri yakın bir gelecekte rekabet güçleri ve başarılı performansları açısından kaçınılmaz hale gelmiştir.

Uygulama çalışmasının gerçekleştirildiği Isparta ili Batı Akdeniz'de bulunmakta ve gelişmiş illerle yakınlığı ve bağlantı yollarıyla önemli bir yerleşim merkezi olmasına rağmen, sanayileşmesini henüz tamamlayamamış, ekonomisi tarıma bağlı bir il görüntüsü vermektedir. Mevcut yapı itibarıyla, il sanayisi katma değeri düşük üretim yapısını aşamamıştır. Rekabet ortamında yüksek katma değer oluşturan mamuller üretememe sebebi, emek yoğun çalışmadan sermaye, teknoloji yoğun çalışmaya geçişin sağlanamamasından kaynaklanmaktadır.

Isparta'daki işletmeler sektör bazında değerlendirildiğinde yoğunluğun tekstil konfeksiyon sektöründe olduğu görülmektedir. Bu sektörü takip eden diğer önemli sektör ise gıda sektörüdür. Diğer önemli bir sektörde orman sektörüdür. Ayrıca taş ve toprağa dayalı sektördeki işletme sayısının hızlı bir şekilde arttığı da görülebilmektedir.

Sektörler genellikle ara mal üretimi gerçekleştirildiği için il ekonomisine sağladığı katma değer ağırlıklarına oranla düşük düzeyde kalmaktadır. Sayılarına rağmen yüksek katma değer oluşturulamamasının diğer önemli nedenleri; teknolojiden uzak emek yoğun çalışmaları, üretim kapasitelerinin tam olarak kullanılmaması, faaliyetlerini yerel veya yakın çevre ortamına yönelik gerçekleştirilmesi, yeni ve düşük maliyette ürünler elde edememeleri dolayısıyla yeni pazar fırsatları ve rekabet ortamı yaratamamaları, nitelikli personel yetersizliği, uluslararası ticaret yapılamaması şeklinde sıralanabilir. Görünen tablonun böyle olmasına rağmen gelişmeyi gerekli gören işletmelerin çoğu, zamanla teknik yapı, finansal yapı, maliyet, verimlilik, kalite ekseninde belirgin bir şekilde yol kat ettikleri görülmektedir. Bu açılardan mevcut işletmelerinin ekonomiye düşük düzeyde katma değer yaratmasının alt nedenleri, fırsat oluşturacak yapıda yöneticilik bilgisinin olmayışı, rekabet ortamında üretim ve yatırım maliyetlerini düşürememek, teknoloji sağlama ve ar-ge faaliyetlerinin yüksek maliyeti ile kalite, verimlilik ve standardın sağlanamaması, pazarlama yapısının oluşturulmasında sosyal ve mali sıkıntılar ve buna bağlı marka oluşturamama biçiminde sıralanabilir. Bu bağlamda ülke genelinde yaşanan sorunlar benzer olarak Isparta ilinde de yaşandığı söylenebilir.

İlin daha çok katma değer oluşturan, verimlilik sağlayan sektörlerle ihtiyacı olduğu belirgindir. Bu aşamada, üzerinde önemle durulan teknolojinin gerekliliği önemli bir etken olmaktadır. Yüksek standartta yapılanmalar oluşturmak için, Isparta ili sanayi sektörü işletmelerinin hem teknolojilerini yenilemeleri hem de yönetim ve organizasyondaki yapısal değişimi sağlamaları gerekmektedir. Bu yaklaşımla yapısal değişimi gerçekleştiremeyen Isparta ili üretim işletmelerinin verimsiz çalışmaları, yerini daha etkin ve verimli çalışan üretim işletmelerine bırakmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda, verimliliğin sağlanacağı alanlara doğru üretim faktörlerin doğru zamanlama içerisinde oluşturulması gerekmektedir. Bu durumda rekabet etme imkanı artan üretim işletmeleri, ilin ekonomide oluşturduğu katma değerinin artmasını sağlayacaktır. Bu

süreçte talep ve rekabet gücü ne kadar çok artırılırsa, bu ölçüde yeni sektörlerin ortaya çıkma imkanı oluşacaktır hem kalite hem de imaj sağlanmasıyla birlikte ihracat imkanları da genişlemiş olacaktır.

Son olarak genel değerlendirme yapıldığında, işletmelerin üzerinde durması gereken en önemli husus etkili ve kalıcı vizyon oluşturmalarıdır. Bunu sağlamak için, rekabet ortamında işletmelerin iç ve dış çevreleri açısından kalıcı istikrarın sağlanacağı politikalar belirleyerek sürekli durum analizleri yapmaları, geleceği bugünden görebilmek için, etkinliği olan stratejilerini oluşturmaları ve güncelliği sağlayarak, güçlü kalmaları gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- AKIN, Ahmet: **Muhasebecilik ve Mali Müşavirlik Mesleğinde Yeni Hedefler ve Yeni Vizyonlar**, Mersin: Yonca Ofset Matbaacılık, 2000
- AKIN Ahmet: **Konular ve Görüşler**, Mersin: Yonca Ofset Matbaacılık, 2001
- ALDEMİR,Ceylan: ATAOL, Alpay; BUDAK, Gönül: **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, İzmir:Barış Yayınları, 1996
- BAĞRIAÇIK, Atıla: **Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar**, İstanbul: Edebiyat Fakültesi Basımevi, 1989
- BAŞOL, Koray: **Türkiye Ekonomisi**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları no:876, Eskişehir: Web - Ofset, 1996
- BOZKURT, Rüştü: **İşletme Odağı Girişimci Sorunları**, Der Yayınları:222, İstanbul, 1997
- MUCUK, İsmet: **Modern İşletmecilik**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998
- BÜKER, Semih; AŞIKOĞLU, Rıza; SEVİL, Güven: **Finansal Yönetim**, İkinci Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversite Basımevi, 1997
- BÜKER, Semih; AŞIKOĞLU, Rıza: **Yatırım ve Proje Değerlemesi**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:827, Eskişehir: Web – Ofset, 1999
- CEMALCILAR, İlhan: **Pazarlama Kavramlar – Kararlar**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1996
- ÇELİK, Adnan; AKGEMCİ,Tahir: **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım, 1998
- ÇETİN, Canan: **Yeniden Yapılanma Girişimcilik KOBİ ve Bunların Özendirilmesi**, Der Yayınları:202, İstanbul, Eren Ofset, 1996
- DEMİR, Hulusi; GÜMÜŞOĞLU, Şevkinaz: **Üretim / İşlemler Yönetimi**, 4. Bası, İstanbul, Beta Yayım Dağıtım, 1994

- SLACK, Nigel: **Cases In Operations Management**, London: Pitman Publishing, 1997
- EFİL, İsmail: **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Üçüncü Basım, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1995
- EREN, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. Baskı, İstanbul: Beta, 1998
- FİDAN, Metin; YILMAZ, Şahap: **Müteşebbislik (Girişimcilik)**, Ankara: Tutibay Yayınları, 1999
- GIDDENS, Anthony: **Sociology**, Second Edition, London: Fully Revised & Updated, 1992
- HAYTER, Roger: **The Dynamics of Industrial Location**, Chichester: John Wiley & Sons, 1995
- KARGÜL, İ. Doğan: **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunları ve Çözümleri**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, Yayın No:1997-47
- KARATAŞ, Süleyman: **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, 2. Baskı, İstanbul, Veli Yayınları, 1991
- KEPEKÇİ, Celal: **Bağımsız Denetim**, 3. Baskı, Ankara: Siyasal Kitapevi, 1998
- BÜKER, Semih: **Finansal Yönetim**, Cilt 1, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:875 Eskişehir:Web – Ofset, Ekim 1995
- KIZILKUM, Yaşar: **Muhasebecinin El Kitabı**, İstanbul, 5. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2002
- KOÇEL, Tamer: **Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim Organizasyon Sorunları**, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:1993-32, İstanbul: Renk Ajans, 1993
- MUSSELMAN, Vernon A; JACKSON, John H.: **Introduction to Modern Business**, 9th Edition, London: Prentice-Hall International, 1984

- MÜFTÜOĞLU, M. Tamer: **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**  
**KOBİ’LER**, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar:10, Turhan Kitapevi,  
Ankara, 2002
- SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS, William D.: **Economics**,  
Fifteenth Edition, New Baskerville: McGraw-Hill, 1995
- SARIASLAN, Halil: **Orta ve Küçük İşletmelerin Finansman Sorunları**, TOBB  
Yayınları No: Genel 281; Böm:25, Ankara,TOBB 1994
- SCHILLER, Bradley R.: **The Economy Today**, Second Edition, Toronto: Random  
House, 1983
- SEYİDOĞLU, Halil: **Uluslararası Finans**, 2. Baskı, İstanbul: Güzem Yayınları No:12,  
1997 s. 344-345
- STEVENS, Michael: **Daha İyi Nasıl Sorun Çözümleme**, İstanbul:  
Timaş Yayınları, 1998
- T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Isparta Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü, Isparta İli  
2000 Yılı Ekonomik ve Ticari Durum Raporu, Isparta, 2001
- TÜRKOĞLU, Musa: “Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin  
(KOBİ’lerin) Rolü ve Göller Bölgesi Örneği”, T.C. İstanbul Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Bölümü (Yayınlanmamış Doktora  
Tezi), İstanbul, 2002
- UÇARGİL, Cavide: **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul Üniversitesi  
İşletme Fakültesi Yayın No:262, İstanbul , 1994
- WERMTER, Margit: **Stratejik Proje Yönetimi**, Yönetim Dizisi:4, İstanbul: Evrim  
Yayınevi, 1996
- YAHYAGİL, Mehmet Y.: **KOBİ’lerde Bilgisayar Teknolojileri Uygulamaları**,  
İstanbul Ticaret Odası Yayın No:2001-26, İstanbul: 2001



## MAKALELER

AKGEMCİ, Tahir: “KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler” Ankara: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Haziran 2001

([www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/018.html](http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/018.html))

ALKİN, Erdoğan: “KOBİ’ler ve Türkiye Ekonomisi”, **I.Orta Anadolu Kongresi “KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları”, 18-21 Ekim 2001 Nevşehir**, Ankara: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ekim 2001

APAK, Sudi: “KOBİ’lerin Desteklenmesi ve Finansman Yöntemlerinin Kriz Ortamında Değerlendirilmesi”, **I.Orta Anadolu Kongresi “KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları” 18-21 Ekim 2001 Nevşehir**, Ankara: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ekim 2001

ARAS, Güler: “KOBİ’lerin Sermaye Piyasası Yoluyla Fon Sağlama Olanakları : Tezgaüstü Piyasalar ve Risk Sermayesi Finansman Modeli”, **I.Orta Anadolu Kongresi “KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları” 18-21 Ekim 2001 Nevşehir**, , Ankara: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ekim 2001

BILLINGTON, Jim: Harvard Business Review, “Müşterilerinizin Gerçekte Neyi İsteddiğini Nasıl Anlarsınız?”, **Power Özel Ek**, Ekim 1998

BİNGÖL, Dursun: “Küreselleşme ve Örgüt Kültürü”, **Ekonomi Başak**, Sayı:104, Mart-Nisan 1999

BOZKURT, Türkay: Isparta İli Kalkındırma Derneği, **Isparta’nın Dünü Bugünü ve Yarını Sempozyumu**, Ankara: Bizim Büro Basımevi 1992

BURAN, Adnan: “Sermayenin Yeni Şekli Olarak Bilgi”, **Power**, Aylık Ekonomi Dergisi, Bir Numara Yayıncılık Şubat 1998

- ÇARIKÇI, İlker H.; TİTİZ, İsmet; EROĞLU, Hüsrev: “Küçük ve Orta Ölçekli Üretim İşletmelerinde Kriz Dönemine Özgü Finansman Sorunları ve Alternatif Pazarlama Stratejileri – Göller Bölesi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 2002
- ÇEKÇEOĞLU,Çiğdem:“Bir Finansman Modeli Olarak Risk Sermayesi ve Türkiye Uygulaması”, **Maliye Postası**, Yıl:23, Sayı:530, 1 Ekim 2002
- ÇİVRİL, Ömer: “Ekonomi, Ticaret ve Sanayi”, **Isparta'nın Dünü Bugünü ve Yarını Sempozyumu**, Ankara: Isparta İli Kalkındırma Derneği, 1992
- DEMİREL, Hande: “Stok Devrimi”, **Capital**, D.B.R.Yayıncılık, Aylık Ekonomi Dergisi, Yıl:10, Haziran 2002
- ERAY,Fatma: **Tekstil Teknoloji**, Aylık İngilizce Tekstil Dergisi, Itma Rewiew, Ekim 1999
- ERKAN, Mehmet; ELEREN, Ali: “Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Model Önerisi”,**I.Orta Anadolu Kongresi “KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları” 18-21 Ekim 2001 Nevşehir**, Ankara: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ankara, Ekim 2001
- Ekonomist**: Haftalık Ekonomi Dergisi, D.B.R.Yayıncılık, 22-28 Temmuz 2001 Eki, “KOBİ'ler İçin Dış Ticaret Rehberi”
- GÜNDOĞDU, Fatma; EMSEN, Selçuk; ÖZKAN, Şule: “Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Girişimcilik Yenilikçilik ve Finansman”: Kayseri Üzerine Ampirik Bir Çalışma” , **I.Orta Anadolu Kongresi “KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları” 18-21 Ekim 2001 Nevşehir**, Ankara: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ankara, Ekim 2001
- KARADAL, Himmet: “KOBİ'lerin Uluslararası Pazarlara Açılmasını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, **I.Orta Anadolu Kongresi**

**“KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları” 18-21 Ekim 2001 Nevşehir**, Ankara: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ekim 2001

ÖNDEŞ, Turan: “KOBİ’lerde Verimliliği Artırmak İçin İç Kontrol Sisteminin Kurulması ve Yürütülmesi İle İlgili Bazı İpucu Soruları”, **Muhasebe ve Denetim Bakış**, Yıl:1 Sayı:2, Ankara:Türmob Yayın Organı,Ekim 2000

**Power**: Aylık Ekonomi Dergisi, Bir Numara Yayıncılık, Ocak 1998

**Power**: Aylık Ekonomi Dergisi, Bir Numara Yayıncılık, Temmuz 1998

**Power**: Aylık Ekonomi Dergisi, Bir Numara Yayıncılık, Kasım 1998

SMITH, Douglas: Harvard Business Review, “Güvenilir Bir Organizasyon Nasıl Oluşturulur?”, **Power** Özel Ek, Kasım 1998

ŞAHİN, Ayşe; DEMİR, M. Hulusi: “KOBİ’lerin Pazarlama Sorunlarının Çözümünde Elektronik Ticaret ve Elektronik Pazarlamanın Önemi: Adana ve Kayseri İllerinde Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ’lerin Bu Konuya Yaklaşımları”, **I.Orta Anadolu Kongresi “KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları” 18-21 Ekim 2001 Nevşehir**, Ankara: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ekim 2001

ŞAMİLOĞLU, Famil; UYGUN, Utku: “KOBİ’lerde Ekonomik Kriz Yönetimi”, **Mali Çözüm**, Yıl 12 Sayı 57

TUTAR, Hasan: “Üçüncü Bin Yılın Eşiğinde Küresel Düş Kırıklıklarımız”, **Ekonomi Başak**, Sayı:104, Mart-Nisan 1999, s. 42

YELKİKALAN, Nazan; KALMIŞ, Halis: “KOBİ’lerde Verimlilik Yönelimli Yeniden Yapılanma Stratejileri”, **I.Orta Anadolu Kongresi “KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları” 18-21 Ekim 2001 Nevşehir**, Ankara: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ekim 2001

## **ÇEVİRİMİÇİ**

E-Ticaretin Tanımı ve Temel Araçları: [www.e-ticaret.gov.tr/tanim/tanim.html](http://www.e-ticaret.gov.tr/tanim/tanim.html)

Fostering Entrepreneurship, [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

How You Can Help Them <http://www.fastcompany.com/online/11/helpthem>

<http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/001.html>

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler), [www.atso.org.tr/Kobi.html](http://www.atso.org.tr/Kobi.html)

KOBİ'lerin Sorunları ve Çözüm Önerileri: [www.atso.org.tr/kobi\\_july.html](http://www.atso.org.tr/kobi_july.html)

## **EKLER**

### **ANKET SORULARI**

1- İşletmenizin faaliyet alanını belirtiniz:.....

2- İşletmenizin statüsünü belirtiniz:

a) şahıs            b) limited c) anonim şirket            d)diğer (.....)

3- İşletmenizin mülkiyet durumunu belirtiniz:

a) kira            b) mülk sahibi            c) kira ve mülk sahibi

4- İşyerinizi bulduğunuz bölgede seçmenizin üç önemli nedenini numaralandırınız:

bölge insanı olduğum için

bölge bu faaliyette bulunan başka işletme olmadığı için

hammaddeye yakın olduğu için

hazır altyapı ve diğer işletmelerin yatırımlarının sağladığı potansiyellerden faydalanmak için.

5- İşletmenizde üst düzey profesyonel yönetici çalıştırıyor musunuz?

a) evet            b) hayır (cevabınız hayır ise 6. soruya geçiniz.)

6- İşletmenizde çalışan üst düzey profesyonel yöneticinin eğitim durumunu belirtiniz:

a) lise            b) üniversite            c) master – doktora

7- İşletmenizde bilgisayarı hangi amaçlar için kullanmaktasınız?

yazışma

muhasebe

müşteri takip

teknik resim

stok kontrol

bilgi depolama (veri tabanı)

bilgisayar kullanmıyorum

8- İşletmenizin belli başlı ilk üç sorunlu alanı önem derecesine göre numaralandırınız:

finansman sorunu

pazarlama sorunu

üretim sorunu (hammadde, malzeme temini vb)

personel (istihdam, nitelik vb)

teknoloji (yedek parça temini vb)

genel yönetim

araştırma – geliştirme

9- İşletmeniz son bir yıl içerisinde kredi kullandı mı?

a) evet                      b) hayır (cevabınız hayır ise 10. soruya geçiniz.)

10- Kullandıysanız, hangi tür kredi kullandınız?

a) yatırım kredisi                      b) işletme kredisi

11- Hangi vadeli kredileri tercih ediyorsunuz?

kısa vadeli (1 yıla kadar)

orta vadeli ( 1 – 5 yıla kadar)

uzun vadeli

12- İşletmenizin muhasebe faaliyetlerini nasıl yürütmektesiniz?

a) kendi muhasebe ünitemiz ile

b) dışarıdan bağımlı olmayan muhasebeci ile

c) her ikisi birden

13- İşletmenizin üretim şeklini belirtiniz.

a) sürekli (seri) üretim

- b) siparişe göre üretim
- c) sipariş + sürekli üretim birlikte

14- İşletmenizin genel olarak kapasite kullanım oranını belirtiniz.

- a) Düşük (%0 - %50)
- b) Orta (%51- %75)
- c) Yüksek (%76- üstü) (cevabınız yüksek ise 14.soruya geçiniz.)

15- Düşük ve orta kapasite ile çalışıyorsanız bunun önemli üç nedenini numaralandırınız:

- talep sağlama yetersizliği
- mali sorunlar (sermaye yetersizliği vb)
- hammadde yetersizliği
- teknoloji yetersizliği
- işgücü yetersizliği
- enerji sorunu
- mevzuat ile ilgili sorunlar
- diğer (belirtiniz:.....)

16- Ürettiğiniz mal veya hizmetlerin maliyetlerini etkileyen üç faktörü önem derecesine göre numaralandırınız:

- hammadde – malzeme
- personel gideri
- kredi faizleri
- enerji
- nakliye giderleri
- kira
- diğer (belirtiniz:.....)

17- İşletmenizde yeni teknolojilere hangi yollarla elde etmektesiniz, belirtiniz:

- a) kendimizin ar – ge faaliyetleri ile
- b) yerli teknoloji kullanarak
- c) yabancı teknoloji kullanarak

18- İşletmenizde ayrı bir pazarlama ünitesi var mı?

- a) evet
- b) hayır

19- İşletmenizde ürettiğiniz mal ve hizmetleri kimlere satıyorsunuz?

- a) en son tüketicilere
- b) endüstriyel kullanıcılara ( imalatçılara)
- c) her iki gruba birden

20- İç ve dış pazarlar bazında işletmeniz hangi pazarlarda faaliyetlerini sürdürmektedir?

- a) yalnız yurtiçi pazarlara
- b) yalnız yurtdışı pazarlara
- c) her iki pazara birden

21- Mal veya hizmetlerinizi hangi araçları kullanarak hedef pazarınıza tanıtıyorsunuz?

- fuar sergi
- reklam (gazete, radyo, tv, dergi, vb)
- birebir ilişki kurarak (kişisel satış)
- broşür (el ilanı)
- diğer (belirtiniz:.....)
- tanıtım yapmıyoruz.



22- Mal ve hizmetlerinizin fiyatını belirlemedeki üç önemli etkeni numaralandırınız.

- maliyetler
- rakipler
- araçlar
- yasal düzenlemeler
- arz – talep (ekonomik durum, piyasa, vb)
- müşteriler
- diğer (belirtiniz:.....)

23- Diğer işletmelerle işbirliği içerisinde değilseniz, bunun en önemli üç nedenini numaralandırınız.

- ihtiyaç duymamak
- ortak hareket edeceğimiz işletme yönetimine güvenememek
- bu tür ortak hareketler ile ilgili bilgimiz yok
- ilave bir kazanç sağlayacağına inanmamak
- işbirliği sağlayacak bir organizasyonu yürütecek bir yönetim yapılanmasının olmaması
- bu tür ortaklık tekliflerin yapıldığı ancak diğer işletmeler tarafından kabul edilmediği.