

62952

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

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KOBİ'LERİ YENİDEN YAPILANDIRMA  
STRATEJİLERİ

Danışman  
Doç.Dr.Ali AKDEMİR

Hazırlayan  
Nesrin ŞALVARCI

ISPARTA-1997

## ÖNSÖZ

Günümüzde büyük tesisler, dünyadaki değişim hızına ayak uydurabilmek için küçük işletmelere dönüşmektedir. İşletmeler teknolojiye ayak uydurmak için esnek olmak mecburiyetindedir. Büyük işletmelerde yeni teknolojiye adaptasyon sağlanıncaya kadar söz konusu teknoloji eskimektedir. Bu nedenle, işletmelerin küçülmeleri, esnek hale gelmeleri, teknolojiye çok hızlı bir şekilde adapte olmaları ve yeniden yapılanmaları gerekmektedir..

Tez konusunun seçiminde ve yazılması sürecinde bana büyük ölçüde yol gösteren ve yardımlarını esirgemeyen değerli hocam, Doç.Dr. Ali AKDEMİR'e teşekkür ediyorum.

Her zaman çalışmalarımı yakından ilgilendiğini hissettiğim değerli hocam, Doç.Dr. Kezban IŞIK'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Benim için bugüne kadar maddi manevi birçok fedakârlıkta bulunmuş ve bulunmaya hazır sevgili babama ve sevgili anneme teşekkürlerimi sunuyorum.

## KISALTMALAR

A.B.....: Avrupa Birliği

DİE.....: Devlet İstatistik Enstitüsü

DOSB.....: Deri Organize Sanayi Bölgesi

EBSO.....: Ege Bölgesi Sanayi Odası

FF.....: Fransız Frangı

GSMH.....: Gayri Safi Milli Hasıla

KOBİ.....: Küçük ve Orta Boy İşletmeler

KOSGEB...: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme  
İdaresi Başkanlığı

KÜSGEM...: Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi

KÜSGET....: Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilâtı

İTO.....: İstanbul Ticaret Odası

RKW.....: Alman Prodüktivite Merkezi

SPK.....: Sermaye Piyasası Kurulu

## İÇİNDEKİLER

**Sayfa No:**

ÖNSÖZ.....	I
KISALTMALAR .....	II
İÇİNDEKİLER .....	III
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KOBİ KAVRAMI, SORUNLARI VE YENİDEN YAPILANDIRMA

I. KOBİ KAVRAMI.....	4
1.1. Tanımlama.....	4
1.2. Tanım Ölçütleri.....	7
1.2.1. Niteliksel Ölçütler .....	8
1.2.2. Niceliksel Ölçütler.....	9
1.2.2.1. İstihdam Edilen Personel Sayısı .....	10
1.2.2.2. Teknoloji .....	11
1.2.2.3. Sabit Varlıkların Değeri.....	12
1.2.2.4. Satış Tutarı.....	13
1.2.2.5. Pazar Payı.....	14
1.3. Çeşitli Ülkelerde, Bloklarda ve Türkiye'de KOBİ'ler .....	15
1.3.1. Avrupa Birliği' nde KOBİ'ler .....	15
1.3.2. Japonya'da KOBİ'ler .....	30
1.3.3. Amerika Birleşik Devletleri'nde KOBİ'ler .....	35
1.3.4. Türkiye'de KOBİ'ler.....	36
2. KOBİLERİN SORUNLARI.....	47
2.1. Finansman Sorunları.....	47
2.2. Tedarik Sorunu .....	49
2.3. Üretim - Donanım Sorunu .....	50
2.4. Personel Sorunu .....	51
2.5. Eğitim Sorunu.....	52
2.6. Pazarlama Sorunu .....	54
2.7. Gümrük Birliği Sorunları.....	55
3. KOBİ SORUNLARININ YENİDEN YAPILANDIRMA ÇERÇEVESİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	57

## İKİNCİ BÖLÜM

### KOBİ'lerin YENİDEN YAPILANDIRMA STRATEJİLERİ

1. YENİDEN YAPILANDIRMA KAVRAMI.....	60
2.YENİDEN YAPILANDIRMA ALANLARI.....	62
2.1. Finansman.....	62
2.2. Yönetim.....	63
2.3. Teknoloji.....	65
2.4. İnsan Kaynakları.....	66
2.5. Pazarlama.....	66
3. YENİDEN YAPILANDIRMA STRATEJİLERİ.....	66
3.1. Mikro Yeniden Yapılandırma Stratejileri.....	67
3.1.1. Finansman Stratejisi.....	67
3.1.2. Pazarlama Stratejileri.....	69
3.1.3. Yönetim Stratejileri.....	71
3.1.4. Teknoloji Stratejileri.....	76
3.2. Makro Yeniden Yapılandırma Stratejileri.....	78
3.2.1. Finans Kuruluşları.....	79
3.2.2. Teşvik.....	82
3.2.3. Eğitim.....	89
3.2.4. Danışmanlık.....	92
3.2.5. Birlik Oluşturma.....	94
3.2.5.1. Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketleri.....	95

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ISPARTA DERİ SANAYİNDEKİ DEMİRKAZIK, ÖZAKÇA, BOYLU, ESENLİ ve COŞKUNSU DERİ SANAYİ İŞLETMELERİNİN YENİDEN YAPILANDIRMA AÇISINDAN İNCELENMESİ ve DEĞERLENDİRİLMESİ

1. ISPARTA DERİ SANAYİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	97
2. DEMİRKAZIK DERİ SANAYİ İŞLETMESİNİN YENİDEN YAPILANDIRMA YÖNÜNDEN İNCELENMESİ.....	99
2.1. İşletme Hakkında Genel Bilgiler.....	100
2.2. İşletmenin Yapısal Yönünden İncelenmesi.....	100
2.2.1. Teknoloji Yönünden İncelenmesi.....	101
2.2.2. Finansman Yönünden İncelenmesi.....	101
2.2.3. Yönetim Yönünden İncelenmesi.....	102

2.2.4. İnsan Kaynakları Yönünden İncelenmesi .....	102
<b>3. ÖZAKÇA DERİ SANAYİ İŞLETMESİNİN YENİDEN YAPILANDIRMA YÖNÜNDEN İNCELENMESİ .....</b>	<b>103</b>
3.1. İşletme Hakkında Genel Bilgiler.....	103
3.2. İşletmenin Yapısal Yönünden İncelenmesi.....	104
3.2.1. Teknoloji Yönünden İncelenmesi .....	104
3.2.2. Finansman Yönünden İncelenmesi.....	105
3.2.3. Yönetim Yönünden İncelenmesi .....	105
3.2.4. İnsan Kaynakları Yönünden İncelenmesi .....	105
<b>4. BOYLU DERİ SANAYİ İŞLETMESİNİN YENİDEN YAPILANDIRMA YÖNÜNDEN İNCELENMESİ .....</b>	<b>106</b>
4.1. İşletme Hakkında Genel Bilgiler.....	106
4.2. İşletmenin Yapısal Yönünden İncelenmesi.....	107
4.2.1. Teknoloji Yönünden İncelenmesi .....	107
4.2.2. Finansman Yönünden İncelenmesi.....	108
4.2.3. Yönetim Yönünden İncelenmesi .....	108
4.2.4. İnsan Kaynakları Yönünden İncelenmesi .....	109
<b>5. ESENLİ DERİ SANAYİ İŞLETMESİNİN YENİDEN YAPILANDIRMA YÖNÜNDEN İNCELENMESİ .....</b>	<b>109</b>
5.1. İşletme Hakkında Genel Bilgiler.....	110
5.2. İşletmenin Yapısal Yönünden İncelenmesi.....	111
5.2.1. Teknoloji Yönünden İncelenmesi .....	111
5.2.2. Finansman Yönünden İncelenmesi.....	111
5.2.3. Yönetim Yönünden İncelenmesi .....	112
5.2.4. İnsan Kaynakları Yönünden İncelenmesi .....	112
<b>6. COŞKUNSU DERİ SANAYİ İŞLETMESİNİN YENİDEN YAPILANDIRMA YÖNÜNDEN İNCELENMESİ .....</b>	<b>113</b>
6.1. İşletme Hakkında Genel Bilgiler.....	113
6.2. İşletmenin Yapısal Yönünden İncelenmesi.....	114
6.2.1. Teknoloji Yönünden İncelenmesi .....	114
6.2.2. Finansman Yönünden İncelenmesi.....	115
6.2.3. Yönetim Yönünden İncelenmesi .....	115
6.2.4. İnsan Kaynakları Yönünden İncelenmesi .....	115
<b>7. UYGULAMANIN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>116</b>
<b>SONUÇ ve DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>121</b>
<b>YARARLANILAN KAYNAKLAR.....</b>	<b>125</b>

## GİRİŞ

Global stratejilerin önem kazandığı sanayi ve ticaret alanında dünya ekonomisiyle bütünleşme bütün ülkeler için vazgeçilmez bir hedef haline gelmiştir. Bu bütünleşme sürecini süratli ve sağlıklı bir biçimde tamamlayan ülkeler avantaj elde edeceklerdir. Bu nedenle ülkelerin ekonomik birimleri olan işletmeler bu yarışta en büyük görevi üstlenecektir.

Özellikle ülkelerin can damarını ve büyük bir potansiyeli oluşturan KOBİ'ler bu yarışta ön sıralarda yer almak zorundadır. Günümüzde KOBİ'ler eskiden olduğu gibi başarısız olduğu için büyüyememiş, küçük ölçeklerde kalmış işletmeler değildir.

KOBİ'ler az sermaye ve emek-yoğun faaliyetlerini sürdüren çoğunlukla atıl kapasite ile çalışan ekonomik birimlerdir. KOBİ'lerin ülke çapında yaygınlaşması, işgücü göçünü engelleyecektir. Böylece ülkede sağlıklı bir kentleşme, sosyo-ekonomik yapı içinde endüstrileşme sağlanacaktır. Rasyonel bir gelir dağılımı ile KOBİ'lerin yeniden yapılanma sürecine uyum göstermeleri de mümkün olacaktır.

Bölgelerarası gelişmeye, büyümeye önemli katkıları olan KOBİ'ler tam rekabet şartlarına kolayca adapte olabilmektedirler. Aynı zamanda ekonomide denge unsurudurlar.

KOBİ'ler büyük işletmelerin gerçekleştiremediği esnek üretim sistemlerini gerçekleştirerek, atılımcı ve yenilikçi bir yapı gösterirler. Kazançlarını yeni yatırımlara yöneltme çabasındadırlar. Gelişme eğilimindedirler.

KOBİ'ler genellikle uzmanlaşmış yetenek gerektiren üretim sektörlerinde ve çoğunlukla hizmete dayalı sektörlerde faaliyet gösterirler. Bu tür alanlardaki hizmet ve üretim faaliyetleri müşteri grubunun isteklerine bağlı tasarlandığı için kitle üretimlerinin avantajlarını tesirsiz hale getirir. KOBİ'ler mahalli pazarlarda daha etkilidirler.

KOBİ'ler bilinmeyen ve gelişen pazarlarda değişen şartlara hızla adapte oldukları için avantajlıdırlar. Hızlı ve esnek hareket edebilme yeteneğine de sahiptirler.

Burada daha birçok özelliğini sayamadığımız KOBİ'lerin yeniden yapılanmaları ile ilgili stratejiler tez konusunu oluşturmuştur.

Birinci bölümde, çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından yapılan KOBİ tanımlarına, tanım yapmada kullanılan niteliksel ve niceliksel ölçütlere yer verilmiştir. Ülkemizde, bloklarda ve çeşitli ülkelerde KOBİ kavramı ve KOBİ'lere verilen önemden bahsedilmiştir. Ayrıca KOBİ'lerin sorunlarına da değinilmiştir.



İkinci bölümde, KOBİ'lere yönelik birinci bölümde yaptığımız tespitler ışığında, KOBİ'lerin yeniden yapılanma alanları ve yeniden yapılandırma stratejileri mikro ve makro boyutta tespit edilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, Isparta Deri Sanayi içerisindeki küçük ve orta ölçekli işletmeler yeniden yapılandırma yönünden incelemeye tabi tutulmuştur. Yeni kurulacak olan D.O.S.B'deki işletmelere yeniden yapılanmaları yönünde önerilerde bulunulmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KOBİ KAVRAMI, SORUNLARI VE YENİDEN YAPILANDIRMA

#### I. KOBİ KAVRAMI

##### 1.1.Tanımlama

Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda, bilim adamları ve araştırmacılar tarafından KOBİ'ler için, evrensel ve kesin çizgileriyle belirlenmiş bir tanıma ulaşılamamıştır. Hangi işletmelerin küçük ve/veya orta ölçekli işletme olduğu konusunda birbirinden oldukça farklı tanımlar ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni de, tanım yapmada farklı ölçütlerin kullanılması, konu ile ilgili araştırmacıların amaçlarının farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Söz konusu kurumlar sundukları hizmetlere uygun olan sınıflamayı benimsemekte, büyüyen ve değişen ekonomik yapıya paralel ölçütlerin sınırını da değiştirmektedir.<sup>1</sup>

Ayrıca, küçük işletmelerin yapısı ele alındığında küçük üreticilerin homojen bir yapı oluşturmadığı gözlenmektedir. Aynı üretim sektöründe farklı nitelikte küçük işletmeler olabileceği gibi, üretim alanlarına göre de küçük işletmeler farklı yapısal özellikler göstermektedir. Mekan boyutu, daha doğrusu ülke ve ülkelerin gelişmişlik düzeyi de küçük işletme kesiminin yapısal farklılıklarını etkileyen faktörlerdir.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> İzmir Ticaret Odası, *İzmirde KOBİ'ler Nerede, Sorunları Nasıl Çözülür ?*, İZMİR, 1993, s.2.

<sup>2</sup> İsmail BULMUŞ, Ertan OKTAY, Mete TÖRÜNER, *Küçük Sanayi İşletmelerimizin Konumu , Önemi ve AT'a GİRerken Sorunlar ile Çözüm Yolları*, Proje Yöneticisi : Tezer ÖÇAL, ANKARA:MPM Yayınları: 426.,1990, s.14.

Büyüklik kavramını etkileyen bütün etmenlere rağmen, yaygın olarak kullanılan ve kolay saptanılabilen niceliksel ölçüt, çalıştırılan personel sayısıdır.

Yukarıda belirttiğimiz gibi, konu ile ilgili araştırma yapan kişi veya kuruluşlar kendi amaçları doğrultusunda çeşitli tanımlar yapmışlardır. Hatta, yapılan tüm tanımlarda bölgeden bölgeye farklılığın olduğu da gözlenmektedir. Örneğin, Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) yaptığı tanımda nicel ölçüt olarak personel sayısını kullanmış, enflasyon nedeniyle parasal ölçütlerden kaçınmıştır. EBSO, işletmeleri üçlü bir sınıflamaya tabi tutmuş (5-49 arası çalışan) küçük ölçekli işletme, (50-199 çalışan) orta ölçekli işletme, (200, + çalışan) büyük işletme şeklinde tanımlamıştır. Ekonomideki hassas dengeler nedeniyle tanımda esneklik sağlanmıştır.

İstanbul Ticaret Odası da yaptığı tanımda, nicel ve nitel ölçütleri bir arada kullanmış, nitel ölçütlerden ülkemiz için en geçerli olan bağımsız mülkiyet özel olarak işaret edilmiştir. Bu kurumun yaptığı tanıma göre, KOBİ'ler, ikili bir sınıflamaya tabi tutulmuş 25 ve daha yukarı işçi çalıştıran işletmeler büyük işletme, 25 ve daha aşağı işçi çalıştıran işletmeler küçük işletme şeklinde tanımlanmıştır.<sup>3</sup>

Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE), ilk başta işletmeleri, yaptığı sanayi sayımların da ikili ayırımı tabi tutmuştur. Bu sayımlarda bazen nicel ölçüt olarak personel sayısını esas almış, bazen de işletmedeki makinaların motor gücünü, bazı durumlarda da her iki ölçütü birlikte kullanmıştır. En son 1983 sayımında işletmeleri üçlü bir ayırımı tabi tutmuş, nicel ölçüt olarak personel sayısı kabul edilmiştir.<sup>4</sup> 1-9 işçi çalıştıran işyerlerini küçük, 10-24 işçi çalıştıranları orta, 25 ve daha yukarısı işçi çalıştıranları ise büyük işletme olarak kabul etmiştir. 1983'ten

<sup>3</sup> Tamer Müftüoğlu, *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar - Öneriler*, ANKARA: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, İkinci Baskı, ANKARA, (Ocak 1991), s.130,131.

<sup>4</sup> Tamer Müftüoğlu, A.g.e., s.134,135.

itibarın küçük işletme için üst sınırını 25'e yükselmiştir.<sup>5</sup>

KOBİ'lerin finansal ihtiyaçlarını karşılamada ilk aracı olma özelliğine sahip olan Halk Bankası da KOBİ'leri şu şekilde tanımlamaktadır:

" İşyerinde en çok 100 işçi çalıştıran kanuni defter kayıtlarındaki arsa ve bina hariç makina, tesis, taşıt araç ve gereçleri,döşeme ve demirbaşları ile diğerleri toplamı 15.000.000.000 TL'ya kadar olan işletmeler küçük, işyerinde en çok 250 işçi çalıştıran ve kanuni defter kayıtlarındaki toplam sabit yatırım tutarı (arsa, bina, makina, tesis ve cihazları,döşeme ve demirbaşları, taşıt araç ve gereçleri ile diğerleri ) toplamı 30.000.000.000 TL'ya kadar olan işletmeler orta ölçekli işletmelerdir."<sup>6</sup>

21 Şubat 1990 tarihinde KOBİ'lere destek vermek amacıyla Ankara'da kurulan, Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV), KOBİ'leri, istihdam ettikleri personel sayısı 5-200 arasında olan işletmeler olarak tanımlamış ve hedef kitlesini bu tanım çerçevesinde belirlemiştir.<sup>7</sup>

KOBİ'leri, bilimsel ve teknolojik alanda desteklemek, rekabete hazır hale getirmek ve ekonomiye olan katkılarını, etkinliklerini artırmak amacıyla kurulan, KOBİ'lerin kamu kesimindeki temsilcisi durumundaki KOSGEB( Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı)' de KOBİ'leri şu şekilde tanımlamaktadır:

İmalat sanayi sektöründe 1-50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük,

<sup>5</sup> İzmir Ticaret Odası, A.g.e., s.2.

<sup>6</sup> Özlem UYSALLI, "Eş Yumarta Üçüzleri, TOSYÖV-KOSGEB-HALKBANK" Girişim Der.(Temmuz-Ağustos,1995),s.27

<sup>7</sup> Özlem UYSALLI, A.g.m. . s.22.

51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri, orta ölçekli sanayi işletmeleri olarak kabul edilmektedir.<sup>8</sup>

İstihdam sayısına göre yapılan tanımların en geçerlisi şöyledir:

1-250 kişi istihdam eden işletmeler KOBİ , 251 ve daha fazla kişi istihdam edenler ise büyük ölçekli işletmeler olarak nitelendirilmektedir.

KOBİ'ler için yapılan tanımlar, birbirinden ne kadar farklı olursa olsun taşıdıkları payda hepsinde ortaktır. Tanım ve değerlendirme yapan tüm kişi ve kuruluşlar globalleşen dünya pazarında KOBİ'lerin de yerini alması gerektiğini vurgulamaktadır.

## 1.2. Tanım Ölçütleri

KOBİ'ler, büyük ölçekli işletmelerin minyatürü değildir. Bu nedenle, aralarındaki farkı ortaya koyan bazı özelliklerin belirtilmesi gerekir.

Bu özellikler literatürde nitel ve nicel olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. Her iki özelliğe dayalı olarak yapılan tanımlar birbirine karşıt değil, koşuttur.

Tanım yapan kişi veya kuruluşların, faaliyette buldukları üretim alanına ve amacına göre bir veya birden fazla nicel ve nitel ölçüt birlikte kullanılmaktadır. Genellikle yapılan tanımlar ekonomik olarak ifade edilmektedir.

---

<sup>8</sup> Özlem UYSALLI, A.g.m., s.24.

### 1.2.1. Niteliksel Ölçütler

KOBİ'lerde, genellikle aile bireyleri görev alır. Sahiplikle yöneticilik aynı kişide toplanmıştır. İşletmenin planlama, üretim, finansman, pazarlama ve yönetim fonksiyonları ile işletme sahibi bizzat kendisi ilgilenir. İşletme orta büyüklüğe ulaştığında finansman (muhasabe), pazarlama gibi fonksiyonlarını yerine getirmek üzere işletme dışından veya içinden bir elemandan yararlanır.

Küçük işletmelerde, işlerin ileride çocuklar tarafından devralınması beklenir. Bunun içinde erkek çocuklar, işletmenin her alanında yetiştirilir.

Çalıştırılan işçilerle direkt ve yakın ilişkiler kurulur. İşletme sahibi için mesai kavramı sözkonusu değildir. Günün her saati işletme ile meşguldür. Ortaya çıkan sorunlarla işletme sahibi bizzat kendisi ilgilenir. KOBİ'ler, bağımsız ve kişisel özellikler taşır.<sup>9</sup> Vergi daireleri ve devletin ilgili kuruluşları dışında hiçbir denetime tabi değildirler.

"Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme amacını işletme sahibinin bizzat kendisi belirlemektedir. İşletme amacının oluşturulmasında başka kişi veya organın müdahalesi söz konusu değildir. Bu nedenle bu işletmelerde amaç çatışmasından kaynaklanan bir eşgüdüm (koordinasyon) problemi ortaya çıkmaz."<sup>10</sup> Karar almadan sorumlu olan yöneticinin kararını dış etkenler etkileyemez.<sup>11</sup>

KOBİ'lerde yapılan planlar kısa ve orta vadelidir. İçinde buldukları ortam ve zamanın gerektirdiği taktik planları uygulayarak aktif ve atak olabilmektedirler.<sup>12</sup>

<sup>9</sup> Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İkinci Baskı, İSTANBUL: Timaş Yayınları, 1992 s.348.

<sup>10</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, A.g.e., s.54.

<sup>11</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, A.g.e., s. 55.

<sup>12</sup> Oktay ALPUGAN, *Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*, TRABZON: Karadeniz Tek.Üni. Basımevi, Genel Yayın No: 125, Fakülte Yayın No: 3, 1988, s.3.

Müşteri istek ve taleplerine göre üretim yapan küçük işletmeler, genellikle bir tek pazar alanında faaliyette bulunurlar. Pazar payları küçüktür.<sup>13</sup> Pazar ve talep konusunda esnek olan küçük işletmelerin alım ve satımlarda pazarlık güçleri zayıftır.<sup>14</sup>

KOBİ'ler, finansal ihtiyaçlarını kendi özkaynakları ile karşılarlar. Kredi olanakları yüksek faizler nedeniyle sınırlıdır.

Özetle, KOBİ'ler niteliksel özellikleri ile şu şekilde tanımlanabilir:<sup>15</sup>

" Hukuki yapısı daha çok şahıs firması şeklinde olan, yabancı sermaye kullanımını düşük, özsermaye kullanımını yüksek, dış kaynak olarak banka kredisi yerine müşteri kredisini tercih eden, üretim sırasında en önemli zorluk olarak finansman sıkıntısı çeken, işi büyütmek arzusunda olmasına karşın sermaye yetersizliği sebebiyle gerçekleştiremeyen, net kârını yeniden işletmedeki yatırım harcamalarında kullanan, eleman istihdam ederken piyasa tecrübesine okul eğitiminden daha çok önem veren, genç elemanlar kullanarak onları teknik ve mesleki açıdan yetiştiren, üretimde uzmanlaşmaya giden, çalışanlarıyla yakın ilişkiler içinde bulunan firmalardır."

### 1.2.2. Niceliksel Ölçütler

İmalat, ticaret ve hizmet alanında çalışan tüm KOBİ'lerin ortak özelliklerini nitel tanım ortaya koymaktadır. Bu noktada nicel tanım, devlet tarafından bu işletmelere yönelik çeşitli teşvik politikalarının uygulanmasında idari (veya bürokratik) bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Devlet bu tür politikaların uygu-

<sup>13</sup> Ömer DİNÇER, A.g.e., s.349.

<sup>14</sup> Oktay ALPUGAN, A.g.e., s.4.

<sup>15</sup> Ömer DİNÇER, A.g.e., Dipnot,s.348.

lanmasında tarafsızlığını ve objektifliğini koruyabilmek için, nicel ölçütlere gereksinim duymaktadır.<sup>16</sup> Çünkü, "... nitel ölçütlerde, siyahtan beyaza geçilmemekte, araya grinin tonları girmektedir. İşletmelerinde küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler olarak sınıflandırılması esasen ancak bu şekilde, kesin çizgilerle değil, bu geçiş aralığıyla mümkündür. Fakat yukarıda da ifade edildiği gibi bazı durumlarda nicel ölçütlere başvurmak kaçınılmaz bir zorunluluk olmaktadır."<sup>17</sup>

Nicel ölçüt, işletme büyüklüğünün rakamlarla ifadesidir. Burada ortaya çıkan sorun, hangi nicel ölçütün hangi işletmeler için kullanılacağıdır. Bir imalat işletmesi için kullanılacak ölçütle, hizmet işletmesi için kullanılacak ölçüt aynı olmayacaktır. Çünkü kullanılan makineler gerçek üretim faaliyetinde etkin iken, diğerinde kullanılan işgücü sayısı etkindir. Bu nedenle işletmeler faaliyette buldukları üretim alanına göre gerekli olan nicel ölçütü kullanacaktır. Bazı durumlarda bir nicel ölçütte ihtiyaca cevap veremez. O zaman birden fazla ölçüt birlikte kullanılır.

#### **1.2.2.1. İstihdam Edilen Personel Sayısı**

Nicel ölçütler içerisinde en çok kullanılan ölçüttür. Fiziki olarak sayımı kolaydır. İşletmede saklanması gerekli bilgiler arasında yer almaz. Temel üretim faktörleri arasında yer alır. Kolay edinilebilir olmasına karşın personel sayısını ölçüt olarak kullanmanın bir takım sakıncaları vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

\* Emek yoğun olarak çalışan işletmelerin yerlerini teknolojiye bırakmaları, personel sayısının işletmenin ölçek büyüklüğünün ifade gücünü zayıflatmaktadır.

\* Personel sayımına hangi işçilerin alınacağı problemdir. Çoğu işletmelerde

<sup>16</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, A.g.e., s.77.

<sup>17</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, A.g.e., s.105.



aile bireyleri eksiklikleri telâfi etmektedir. Genellikle sigortalı işçiler sayıma alınmakta sigortasız işçiler alınmamaktadır. Vardiya usulü çalışan işletmelerde hangi vardiyanın sayıma alınacağı problemdir.

\* Personel ihtiyacı sektörden sektöre farklılık göstermektedir. Bu nedenle kesin sınır çizilmesi her zaman mümkün değildir. Hizmet işletmelerinde fazla sayıda işçiye ihtiyaç duyulurken, üretim işletmelerinde aynı sayıda işçiye ihtiyaç duyulmayabilir.

#### 1.2.2.2. Teknoloji

İşletmelerde kullanılan makinaların sayısı ve değeri nicel ölçüt olarak kullanılmaktadır. İşletmede bulunan makina, tezgâh veya tesis sayısı ilk bakışta işletmenin ölçek büyüklüğünün belirlenmesinde anlamlı bir ölçüt gibi görünmektedir. Zira makinalar potansiyel bir üretim faktörü olarak sayılabilirliği nedeniyle anlamlı bir nicel ölçüt olmanın başlıca şartlarını yerine getirmektedir. Ayrıca makinalar sanayi işletmelerinde en önemli üretim faktörünü oluşturur.<sup>18</sup>

Ancak işletmelerde aynı işi yapan makinaların farklı teknolojik özelliklere sahip olması, amacın doğru olarak saptanmasına engel olur. Çünkü işletmelerdeki bazı makinalar elle çalışırken, bazıları da otomatik veya yarı otomatik olabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı makina sayısı bir anlam ifade etmez. Makina sayısı, tek aşamalı ve aynı teknik özelliklere sahip makinaların kullanıldığı işletmelerde başvurulabilir bir nicel ölçüttür.

Makina sayısı yerine makina parkı değeri ele alındığında toplama sorunu ortadan kalkmaktadır. Burada makinaların parasal değeri esas alınmaktadır. Ölçek

<sup>18</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, A.g.e., s. 86-87.

büyükliğünün ifadesinde anlamlı bir ölçüt olarak kabul edilen makina parkı değeri, özellikle sanayi işletmelerinde kullanılır.<sup>19</sup>

Makina parkı değerinde de diğer nicel ölçütler gibi bazı yetersizlikler söz konusudur. İşletmelerin içinde buldukları enflasyonist ortamlarda, makinelerin tarihi maloluş fiyatları işletmelerin ölçek büyüklüklerinin ifadesinde yanıltıcı olur. Bu nedenle makina değerinin esas alındığı işletmelerde enflasyon gözönünde bulundurularak güncel değer tespit edilmelidir. Ortaya çıkan yetersizlik bu şekilde ortadan kaldırılabılır.

İşletmelerin ölçek büyüklüğünün ifadesinde, kullanılmasındaki yetersizliklere rağmen sanayi işletmelerinde personel sayısı ile birlikte kullanılmaktadır.

### **1.2.2.3. Sabit Varlıkların Değeri**

İşletmenin işgücünden sonra potansiyel üretim faktörleri arasında yer alan, makina, bina, arazi, arsa, sosyal tesis ve diğer açık ve/veya kapalı alanlar işletmenin ölçek büyüklüğünün ifadesinde yeterli bir ölçüt değildir. Çünkü, işletmelerin sahip oldukları sabit varlıkların farklı türlerde ve özelliklerde olmaları fiziki sayım ve ölçümlerini güçleştirmektedir.

Sanayi işletmelerinde spekülâtif amaçla elde tutulan bina ve araziler işletmenin ölçek büyüklüğünde yanıltıcı bilgilere neden olur. Üretime somut katkısı olmayan kültürel ve sosyal tesisler de yanlış değerlendirmelere yol açar. Bu nedenle işletmelerin ölçek büyüklüğünün ifadesinde üretime bizzat katılan sabit varlıklar dikkate alınır.

---

<sup>19</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, A.g.e., s.90.

#### 1.2.2.4. Satış Tutarı

İşletmenin belli bir zaman aralığındaki satış tutarı, personel sayısı ve makina parkı değeri yanında ölçek büyüklüğünün belirlenmesinde en çok başvurulan nicel ölçütlerdendir.<sup>20</sup>

Birden fazla ve fiziki birim olarak toplanması mümkün olmayan ürünlerin söz konusu olduğu işletmelerde, objektif niteliğe sahip olan satış tutarı kullanılır. Satış tutarının;

Satış miktarı x satış fiyatı

formülü ile belirlenmesi, subjektif değerlendirmelere engel olmaktadır. Satış miktarı ve satış fiyatı, piyasada belirlenen objektif unsurlardır.<sup>21</sup>

Personel sayısı ve makina değeri gibi, işletme içerisinde kolay elde edilebilir bir bilgidir. İşletmenin ölçek büyüklüğünün ifadesinde kabaca yeterli görünmektedir. İşletmenin ölçeği büyüdükçe satış tutarında artacaktır.

Satış tutarını yetersiz hale getiren etkenlerin başında enflasyon gelmektedir. Enflasyonun yüksek seyrettiği bir ülkede satış tutarı yanıltıcı sonuçlar verir. Bu durumda satış tutarının fiyat hareketlerinden arındırılmış şekliyle kullanılması gerekir.<sup>22</sup> Bu bağlamda satışların döviz cinsinden ifade edilmesi yararlı olacaktır.

<sup>20</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, A.g.e., Üçüncü Baskı, ANKARA, (Aralık 1993), s. 86-87.

<sup>21</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, A.g.e., s.88.

<sup>22</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, A.g.e., s. 87.

Diğer bir etken ise, satış tutarını oluşturan unsurlardan satış miktarı değişmediği halde, satış fiyatının değişmesi, satış tutarında değişmesine neden olur. Bu değişiklik gerçekte ölçek büyüklüğünün değişmesinden kaynaklanmaktadır. "...Özellikle tekel durumunda olan işletmelerde satış fiyatlarının değiştirilmesi güncel bir konu olduğundan, bu sakınca önem kazanır."<sup>23</sup>

Satış miktarı, işletmenin sahip olduğu potansiyeli değil, üretimde kullanmış olduğu fiili potansiyeli gösterir. Satış tutarının sakıncasını oluşturan etmenlerden birisi de budur.

Satış tutarının bu sakıncalarına rağmen, personel sayısından sonra makina değeri ile ikinci sırayı almada içinde bulunulan sanayi koluyla da ilgilidir.

#### **1.2.2.5. Pazar Payı**

Pazar payı, işletmenin satış tutarının toplam sektör satışı içindeki oranı olarak tanımlanmaktadır. Bu ölçüte göre pazarda tekel konumunda olan işletmeler en büyük işletmelerdir. Pazardaki rekabet yoğunluğu aynı sektörde faaliyet gösteren işletme sayısı arttıkça, tek tek işletmelerin ölçek büyüklüğünün düştüğü varsayılmaktadır.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, A.g.e., s. 87.

<sup>24</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, A.g.e., s.93.

### 1.3. Çeşitli Ülkelerde, Bloklarda ve Türkiye'de KOBİ'ler

#### 1.3.1. Avrupa Birliği' nde KOBİ'ler

1970'li yıllarda dünya genelinde yaşanan petrol şokunun yaratmış olduğu ekonomik kriz, bu zamana kadar izlenen, büyük işletmelerin teşvikine yönelik politikaların hızla değişmesine yol açmıştır.<sup>25</sup> Bu dönemde KOBİ' ler, yaşanan ekonomik krize rağmen kendilerini kolayca toparlamışlar, ekonomik yapılarıdaki boşlukları doldurmada büyük beceri göstermişlerdir. Bu işletmeler daha fazla emek, daha az uzman çalıştırmış ve makineleşmenin gerektirdiği sektörlerde rasyonel bir eğitim programı uygulamışlardır.<sup>26</sup>

Avrupa Birliği (AB) içerisinde yer alan KOBİ'lerin heterojen bir yapıya sahip olmaları, geleneksel yöntemlerle çalışan işletmelerden, çağdaş işletmelere, ihracatçılardan iç pazara dönük üreticilere, yan sanayi işletmelerinden fason imalatçılara kadar geniş bir yelpaze içerisinde yer alması ortak bir tanım yapılmasına engel olmaktadır.<sup>27</sup>

Bugün AB'nde tek tanım kullanmak yerine ülkenin ve iş dalının özel yapısına uygun tanım kullanma yoluna gidilmektedir. Söz konusu işletmelerin yapıları, ülkelerin ve sektörlerin ekonomik bünyesini göre değişmektedir.<sup>28</sup> Bu nedenle tanımlamada kullanılan ölçütlerde, ülkeden ülkeye, sektörden sektöre değişiklik göstermektedir.

<sup>25</sup> BİS, Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketleri-Türkiye'de KOBİ'ler ve İhracat Politikamız, İSTANBUL:BİS Tekstil ve Hazır Giyim Dış Ticaret A.Ş. Yayını, Özdil Basımevi, 1993, s.14.

<sup>26</sup> İsmail BULMUŞ ve Diğerleri, A.g.e., s.19.

<sup>27</sup> İsmail BULMUŞ ve Diğerleri, A.g.e., s.20.

<sup>28</sup> TÜRKİYE ESNAF ve SANATKÂRLAR KONFEDERASYONU, 2. Esnaf ve Sanatkârlar Şûrası, ANKARA: (18-19 Kasım 1994),TESK Yayınları, No: 61, 1994, s.372.

AB içerisindeki 15.8 milyon işletmenin %99.9'unu KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bu da istihdamın %72'sine yani 68 milyon kişiye denk gelmektedir.<sup>29</sup> Bu nedenle genel değerlendirmede temel ölçüt olarak istihdam edilen personel sayısı esas alınmaktadır. Bu ölçüte göre, AB KOBİ'yi, 1-500 arasında kişi istihdam eden işletmeler olarak tanımlamaktadır.<sup>30</sup>

AB içerisinde KOBİ'ler istihdam yaratma açısından büyük işletmelere göre daha büyük bir önem taşımaktadır. Birlik içerisinde KOBİ'ler, aynı sektörde faaliyette bulunan büyük işletmelere göre daha fazla kadın işçi çalıştırmakta ve özellikle bu kesimi part time istihdam etmekle önemli bir paya sahip olmaktadır. Nitelikli işgücü istihdam bakımından da dikkati çekmektedirler. Küçük işletmelerde işçi hareketliliği fazlaca gözlenmektedir. Bunun nedeni de düşük ücret ve sağlanan sosyal hizmetlerin yetersizliğidir. AB'nde küçük işletmelerin istihdam güvenliği açısından yetersizliğinin nedeni, işçilerin işten atılma riskine karşı korunmalarına ilişkin mevzuatın, işçilerin belirli bir firma veya işletmeye bağlı olarak çalışmalarını esasına dayandırılmış olmasıdır.

AB'de KOBİ'lerin önemli bir özelliği de imalat, inşaat ve toptan ticaret gibi hizmet sektöründe yoğunlaşmasıdır. Bu yoğunlaşma sadece hizmet sektörünün istihdam yaratmadaki rolü açısından olmayıp işletme sayısı açısından da sözkonusu olduğu gözlenmektedir.<sup>31</sup> Hizmet sektörü sürekli olarak hızla büyümektedir.

<sup>29</sup> TÜRKİYE ESNAF ve SANATKARLAR KONFEDERASYONU, A.g.e., s.373.

<sup>30</sup> --- " Avrupa Birliği'nin Yeni KOBİ Politikaları", TOSYÖV Mektubu, Sayı:34, (Ekim 1994), s.17.

<sup>31</sup> İsmail BULMUŞ ve Diğerleri, A.g.e., s.32.

## **Avrupa Birliği'ndeki KOBİ'lerin Sorunları ve KOBİ'lere Yönelik Politikalar:**

Avrupa Birliği'ndeki KOBİ'lerin sorunlarını iki başlık altında toplayabiliriz:

- 1- Mali sorunlar
- 2- İdari sorunlar

Birlik içerisindeki KOBİ'lerin hem özkaynak, hem de dış kaynak sorunu ile karşı karşıya olması, işletme faaliyetlerini olumsuz yönde etkilediği gibi yeni projeleri finanse etmekte de zorluklar ortaya çıkarmaktadır.

KOBİ yöneticilerinin gerek bilgi bakımından gerek eğitim açısından bir takım esnekliklere sahip olması idari sorunların temelini oluşturmaktadır. Bu durum kredi kurumları ve sermaye piyasası ile olan ilişkilerin zayıflamasına temel olan nedenlerden biridir. Bu nedenle, KOBİ'lerin idari ve ekonomik koşullarını düzenleyen tedbirler, AB Bakanlar Kurulu Komisyonu tarafından ele alınarak, KOBİ'lerin gelişmesine yönelik hedefleri belirleyecek olan TASK FORCE 20.10.1986 tarihinde kurulmuştur.

Ortak pazarın ön koşullarını oluşturan, serbest mal dolaşımı, hizmet dolaşımı, serbest ikamet ayrıca sermaye ve ödeme hareketlerinde serbestliğin önünde olan bazı engellerin 31 Aralık 1992 tarihinden itibaren ortadan kaldırılmasıyla, Avrupa iç pazarında büyük işletmeler bu tarihi beklemeden iş yapmaya başlamışlardır. KOBİ'ler ise aynı altyapıya sahip olmadıkları için bu sınırı aşmaları mümkün olmamıştır. Sınırların ortadan kalkmasıyla büyük işletmeler gibi KOBİ'ler de 365 milyon tüketiciyi kapsayan bu geniş pazarın imkânlarından yararlanma imkânına kavuşmuştur. Ancak KOBİ'ler için kolay olduğunu

düşünmek yanlıştır. Sınırın öte tarafındaki pazar hakkında bilgi eksiktir ve komşuların dili pek konuşulmamaktadır. Ticari ve ekonomik faaliyetlere ilişkin hukuksal hükümler bilinmemekte, yönetim ve pazarlama işleri genelde yetersiz bulunmaktadır.<sup>32</sup>

Task Force' un çalışmaları da bu bağlamda oluşmuş, KOBİ'ler için uygun ortamın oluşturulması işletme faaliyetlerine yönelik tüm faktörler (kurumsal, hukuki, sosyal, yönetsel...vb) çalışma kapsamı içinde değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın kapsamı şu şekildedir:<sup>33</sup>

**a) İşletmecilik Ruhunun Desteklenmesi:** Orta ve yüksek öğrenimde girişimciliğe yönelik eğitim programlarıyla girişimciliğin desteklenmesi, KOBİ kesiminde faaliyet gösterecek girişimcilerin bağımsız karar verebilmeleri ve içinde buldukları ortama kolay adapte olabilmelerini sağlamaktadır.

**b) Yönetimsel Ortamın Geliştirilmesi:** İşletmelerin faaliyet gösterdiği iş ortamının daha iyi tanınabilmesi ve faaliyetlerin sağlıklı yürütülebilmesi amaçlanmaktadır.

**c) İç Pazar da KOBİ'ler:** 1992'de Avrupa İç Pazarı'nın gerçekleştirilmesiyle KOBİ'lerin maliyet düşüşüne neden olacağı ve bu işletmelerin yeni pazarlara kolay girmesini sağlayacağı öngörülmüştür. Bu bağlamda,

- \* Fiziki engeller kaldırılacak,
- \* Teknik standartlar uyumlaştırılacak,
- \* Kamu alım sözleşmeleri yapılabilecektir.

<sup>32</sup> Rudolf SCHEIDER, "Avrupa Topluluğu'nun Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Politikası", EMSU'dan, **TOSYÖV Mektubu**, (Mart 1994), Sayı: 34, s.48.

<sup>33</sup> TÜRKİYE ESNAF ve SANATKARLAR KONFEDERASYONU, A.g.e., s.379.



**d) Sosyal Ortamın Geliştirilmesi:** Topluluk Komisyonu, KOBİ'lerin maliyetlerine bir artış getirmemesi için topluluk genelinde KOBİ temsilcilerinin bir sosyal diyaloga girmesini benimsemektedir. Bu kapsamda Kooperatif Kuruluşlar, mevcut sorunların çözümünün yanısıra hammadde alımı, nihai ürünün pazarlaması, reklam, piyasa araştırması gibi üretim sürecinin çeşitli aşamalarında işbirliği yapılmasında önemli bir faktör olmaktadır.

**e) Vergi Alanındaki Düzenlemeler:** Sermaye birikimine yol açacak, yeni yatırımların yapılmasını sağlayacak vergi sisteminin düzenlenmesi.

**f) Şirketler Hukukunun Benimsenmesi:** Topluluk genelinde Avrupa Şirketler Hukuku çalışmalarında, KOBİ'lere yer verilmiştir.

**g) Rekabet Politikaları:** Roma antlaşmasının 85. maddesi KOBİ'ler için önemli ayrıcalıklar getirmiştir;

\* Bu kesime maliyetlerin düşürülmesi veya üretim kapasitelerinin artırılması gibi somut yararlar sağlanması,

\* Sağlanacak olan bu yararların tüketiciye, fiyat düşüklüğü veya kalite yüksekliliği biçiminde yansıtılması,

\* Rekabetin kısıtlanması dışında başka hiçbir yöntemle yararlı sonucun alınmaması,

\* İlgili mal veya hizmetin sunulmasında rekabetin tamamiyle ortadan kaldırılmaması durumunda yapılan antlaşmaların 85. md. çerçevesinde kabul görmesi.

AB'de KOBİ'lere yönelik teşviklerin başında finansman gelmektedir. KOBİ'lerin sınırlı finansman kaynakları gözönüne alınarak finansman açısından destekleyici politikalar benimsenmiş durumdadır. AB ülkeleri genelinde

KOBİ'lerin teşvikinde kullanılan en etkili araç ise devlet yardımlarıdır.<sup>34</sup>

Devlet yardımları Roma Antlaşmasına göre yasak olmakla birlikte, Komisyon, KOBİ'lerin önemini gözönünde bulundurularak bu tür yardımlara izin vermektedir. Yardımlarda aranan koşul, yeni yatırımlar ve yeni iş olanakları yaratmasıdır. Yardımlar sürekli değil, rekabet edebilir düzeye gelebilmeleri için kullanılan geçici önlemlerdir. Yardımlar konusunda belirlenen prensip, yardımın işletmenin her aşamasında yapılabileceğidir.

AB Komisyonu tarafından KOBİ'lere verilen başlıca yardım türlerini şu şekilde sıralayabiliriz:<sup>35</sup>

- 1-) Küçük işletmelerin kuruluşu için hibe, düşük faizli kredi veya kredi garantisi.
- 2-) KOBİ yatırımlarına düşük faizli kredi veya kredi garantisi.
- 3-) Risk sermayesinin küçük sanayiye akmasını sağlamak amacıyla kamu desteği.
- 4-) İşletme dışında yaptırılacak Ar-Ge çalışmalarının maliyetini düşürmek amacıyla bazı ülkeler yardım programları hazırlamışlardır.
- 5-) Teknolojik ve mali açıdan Devlet desteği olmaksızın yürütülemeyecek yenilik projelerine düşük faizli kredi ve yardımlar.

İşletmelerin yeni piyasalar, teknolojiler ve çağdaş işletme stratejileri gibi güncel bilgilere olan ihtiyacı gün geçtikçe artmaktadır. Enformasyon eksikliği, girişimciler için ekonomik sonuçlar doğurabilir. Bir girişimci için enformasyon, kendi girişim stratejisini geliştirdiği hammaddedir. Girişimci, işletmesi için geçerli olan

<sup>34</sup> ---, " Hangi Ülke, KOBİ'lerini Nasıl Destekliyor?", **Ekonomik TREND**, Yıl:4, Sayı:4, ( Ocak 1996), s.20.

<sup>35</sup> TÜRKİYE ESNAF ve SANATKARLAR KONFEDERASYONU, A.g.e., s. 387.

hukuki işlemleri, vergileri ve ürünlerin teknik standartlarını bilmek zorundadır. Başka pazarlarda çalışmak istiyorsa bu onun için bir zorunluluktur.<sup>36</sup>

Komisyon girişimci işletmelere yönelik, enformasyon büroları, dökümantasyon merkezleri ve kütüphanelerden oluşan bir ağ kurmuş olup AB'ne ait resmi yayınların satış büroları ile iş ve yenileşme merkezleri gibi spesifik amaçlara yönelik kuruluşları da oluşturmuştur. Ayrıca 1987 yılında Euro-Info Merkezi Projesini başlatmıştır.<sup>37</sup>

Komisyon Topluluk içerisindeki KOBİ'ler arasında işbirliğini teşvik edebilmek amacıyla çeşitli yöntemler geliştirmiştir. Başlangıç olarak İşbirliği Merkezi(BCC), yeni bir işbirliği ağı oluşturmuştur (BC Net). Bu program, topluluktaki tüm iş danışmanları bilgisayar aracılığıyla birbirine bağlayan, firmalararası işbirliğini geliştirmeye yönelik kompüterise bir sistemdir. Buna göre bir şirket diğer bölgede bir iş ortağı aradığında "BC-Net" danışmanına müracat eder. "BC-Net" sistemi otomatik olarak tekliflerle istekleri karşılaştırır. Eğer araştırma sonucu olumlu ise, gerek talep eden şirkete, gerekse işbirliği teklif eden şirkete işbirliğinde ortak menfaatleri iletir. Eğer "BC-Net" tekliflerin tümüne olumsuz cevap verirse istekler "Flaş Profile" biçiminde, tayin edilen coğrafi bölgelere otomatik olarak dağıtılır. Bu şekilde danışmanlar "BC-Net"sistemine cevap vermek ve profoliolarını gözönüne almak için sınırlı zamana sahiptirler.<sup>38</sup>

Komisyon BC-Net'ten başka, "Espit ve Brite","Sprint", "BBS", "Euro Partenariot", "Med-İnterprise"," Med-İnvest" ve "Med Campus" programlarını hazırlamıştır.

\* "Espit ve Brite" programı, topluluk KOBİ'lerinin endüstriyel işbirliğini

<sup>36</sup> ---, "Avrupa Topluluğu'nun Enformasyon Politikası", **TOSYÖV Mektubu**, Sayı: 31.( Mart 1994), s.49.

<sup>37</sup> Martin HARVER,"Avrupa Topluluğu'nda Küçük-Orta Ölçekli İşletmelerin Durumu ve Geleceği", Çeviri: Necla Haliloğlu, **KOSGEB**.Sayı:1, ( Nisan-Mayıs- Haziran,1991), s.22.

<sup>38</sup> ---"EMSU Yönetim Kurulu Toplantısı", **TOSYÖV Mektubu**. Sayı:30, (Ocak- Şubat1994), s.34.

teşvik edici bir programdır.

\* "Sprint" programı, teknoloji ve yenilikle ilgili KOBİ danışmanlık servisleri arası sınır ötesi işbirliğini artırmak amacıyla geliştirilmiştir.

\* "Med Campus", "Med Clubs" projeleri "Med Invest" programı çerçevesinde yarının ümidi gençlerin yetiştirilmesi için üniversiteler arası işbirliğini sağlamak amacıyla geliştirilmiştir.

Avrupa Birliğini oluşturan ülkeler bazında KOBİ'ler ise:

### **Almanya'da KOBİ'ler**

KOBİ'ler Alman ekonomisinin belkemiğini oluşturmaktadır. Almanya'da bulunan 2.5 milyon KOBİ, GSMH'nın %50'sini üretmektedir. Ülkedeki KOBİ'lerin toplam işletmelere oranı %99.8, istihdam oranı %64, yatırım payı %44, üretim payı ise %49'dur.<sup>39</sup>

KOBİ'lerin tanımında Almanya'nın üzerinde durduğu nitel ölçütler; bağımsızlık, işletme ile işletme sahibinin kader birliği, sermaye piyasasından fon temin edememe ve işletme sahibinin işletmesi ile ilgili her türlü sorumluluğu üstlenmesidir. Nicel ölçüt olarak da, istihdam edilen işçi sayısı, yatırılan sermaye ve yıllık satış tutarı dikkate alınmaktadır.<sup>40</sup>

Almanya'da KOBİ'ler, büyük bir yenileşme potansiyeli taşıyan ekonomik birimler olarak görülmektedir. 1993 yılında yapılan patent başvurularının yaklaşık %70'i KOBİ'ler veya bağımsız çalışan mucitler tarafından yapılmıştır. Klaus Bregger'in, "... Kaynaklar, yüksek yatırım gerektiren sanayi girişimlerinde değil,

<sup>39</sup> KOSGEB. 1993 Yılı Çalışma Programı, ANKARA, 1993, s.15.

<sup>40</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, A.g.e., s.105-106.

kafalarımızın içindedir" sözü gelişmeye yönelik araştırma geliştirme çabalarını destekler durumdadır.<sup>41</sup>

Almanya'daki küçük işletmelerin önemli bir kısmı, dünya piyasalarında kendi sahalarının en ileri teknolojisine sahip işletmeleri arasında yer almaktadır. Bu durum ileri teknolojinin yalnızca büyük işletmeler tarafından geliştirilebileceği tezinin yetersizliğini ortaya koymaktadır.<sup>42</sup>

Almanya'da her yıl 300.000 işyeri kurulmakta, buna karşılık 250.000 firma piyasadan çekilmektedir. Buna göre yılda ortalama 50.000 KOBİ piyasaya katılmaktadır. Her yıl çok sayıda ekonomiye katılan KOBİ'lerin görevleri ise:<sup>43</sup>

- \* İstihdam ve meslek eğitimi yaratmak,
- \* Rekabet ve kalkınmayı desteklemek,
- \* İktisadi güçlerin yoğunlaşmasını önlemektir.

KOBİ'lerden bu görevi yerine getirmesini bekleyen Hükümet, uygulamaya koyduğu çeşitli politikalarla KOBİ'leri yalnız bırakmamaktadır. Bu politikalar, zayıf işletmeler için bir koruma veya sübvansiyon politikası olmayıp, kendisine yardım etmek isteyenlere yardım şeklinde devlet tarafından uygulanan bir yapı politikasıdır. Uygulanan bu politikalarla, KOBİ'lerin küçüklüğünden kaynaklanan dezavantajlar dengelenmeye çalışılmaktadır.

KOBİ'leri desteklemeye yönelik politikalar; danışmanlık hizmetleri, işbirliği Ar-Ge yardımları, dış ticaret, yönetim ve mesleki eğitim kursları ve finansman konularından oluşmaktadır.

<sup>41</sup> --- "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerden", Tercüme: Dr. Max Georg MEIER, **TOSYÖV Mektubu**, Sayı:34, (EKİM 1994), s.36.

<sup>42</sup> İlker Hüseyin ÇARIKÇI. **Küçük İşletmelerde Stratejik Yönetim Süreci ve Bir Örnek Vak'a Analizi**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İSPARTA, 1996, s. 26.

<sup>43</sup> H.H. JÜRGENSMANN, "Almanya'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Politikası ve KOBİ'lerin Teşvik Edilmesi", **TOSYÖV Mektubu** Sayı: 32, (Mayıs 1994), s.43.

Yeni piyasalar, teknolojiler, işletme stratejileri, rekabet koşulları, işletmelerin geçmişten çok daha fazla danışmanlık hizmetine olan gereksinimlerini artırmıştır. KOBİ'lerin büyük işletmelerden farklı olarak, işletmelerinde görev yapan uzmanlara sahip olmamaları, işletme dışı danışmanlık hizmetlerine olan ihtiyacı artırmıştır.

Alman girişimciler için danışmanlık hizmeti yardımları rekabet yeteneklerini artırmakta ve böylece işyerlerinin korunmasına da hizmet etmektedir.<sup>44</sup> Bu nedenle, yapılan yardım ve alınan önlemler, yapısal yönlendirme veya mevcut yapının korunmasına yönelik olmayıp piyasaya uyumlu bir nitelik taşır.

Devlet, KOBİ'lerin yeni işyeri kurma, enerji tasarrufu, çevre koruması konularında dahil olmak üzere girişimciliğin tüm işlevsel alanlarında danışma hizmetlerinden yararlanmasını sınırlı bir süre için sınırlı bir ölçüde olmak üzere mali bakımdan desteklemektedir.<sup>45</sup> Bu konu ile öngörülen kuruluş, Alman Prodüktivite Merkezi (RKW) dir. RKW, kâr amacı gütmeyen, devlet tarafından desteklenen ve verimliliği teşvik eden bir kuruluştur. RKW, işletme sahiplerinin karşısında ticari menfaatler gütmeyen ve işbirliği yapabilecekleri bir kurumdur.

RKW tarafından verilen hizmet, aracı niteliğindedir. RKW tarafından sözleşme ile verilen danışma hizmetini asıl olarak dış uzman yerine getirmektedir. RKW'nin mali konulardaki görevi danışmanlık hizmetinin devletin katkısını düşükten sonraki faturasını müşteriye iletmek ve ödemenin yapılmasından sonra da idari masraflarını mahsup ederek danışmana ücretini ödemektedir.<sup>46</sup>

Uluslararası planda Alman KOBİ' ler işbirliği konusunda büyük rağbet görmelerine rağmen kapalı bir görünüm arzemektedirler. AB komisyonunca yapılan

<sup>44</sup> --- " Alman Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerinin Desteklenmesinde Anlamlı Bir Araç",TOSYÖV Mektubu , Sayı:29, (Kasım- Aralık 1993), s.19.

<sup>45</sup> Dieter IBELSKİ, " Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler için Danışmanlık Hizmeti, Ama Nasıl?", TOSYÖV Mektubu, Sayı: 29, (Kasım-Aralık1993), s.40,

<sup>46</sup> Dieter IBELSKİ, A.g.m, s.40.

bir araştırmanın sonucuna göre, dış ülkelerdeki işletmelerle iş ilişkileri %10'un altında bulunmaktadır. Yine de geleceğe yönelik işbirliği planları arasında pazarlama, Ar-Ge, joint venture ve mali ortaklıklar yer almaktadır.<sup>47</sup>

Almanya'da Halk ve Ziraat Bankaları küçük işletmelere yönelik özel kredi uygulamalarına başlamıştır. Bu proğramın amacı piyasadan daha düşük bir faizle yatırım kredileri hazırlamaktır. KOBİ'lere yönelik bu krediler yatırım miktarının tamamını karşılayabilmekte, vadesi 1-10 yıl süreli olmakta ve faizi kredinin vadesine göre değişmektedir. Krediler mesleki teçhizat almak, işyerini genişletmek ya da yeniden iş yapmak isteyenlere verilmektedir.<sup>48</sup>

### **İtalya'da KOBİ'ler**

Savaş sonrası Güney İtalya'nın geliştirilmesi amacıyla kurulan büyük sanayi tesisleri başarısızlıkla sonuçlanınca, KOBİ'lerin önemi, reform çabaları ile keşfedilmiş, ülkenin yeniden inşaasında bir kat daha artmıştır. İtalya'da KOBİ'lere önem verilmesinin ana sebebi yerel ihtisaslaşmayı sağlayarak bölgesel gelişmişlik farklarını gidermesidir.<sup>49</sup>

İtalya'da KOBİ'lerle ilgili resmi bir tanım yapılmamakla birlikte, devletin çeşitli finansman uygulamalarında KOBİ'lerin belirlenmesi amacıyla çeşitli ölçütler geliştirilmiştir. Nitel lt olarak, üst yönetimle iş bölümüne giden işletmeler büyük, iş bölümüne gitmeyen bütün işlevleri işletme sahibi üzerinde toplayan işletmeler KOBİ'ler olarak kabul edilmektedir. Nicel lt olarak personel sayısı ve sabit sermaye yatırım tutarı esas alınmaktadır. En çok 500 işçi çalıştıran ve sabit yatırım tutarı 3 milyar İtalyan lirasını aşmayan işletmeler, KOBİ'ler olarak kabul edilmektedir.<sup>50</sup>

<sup>47</sup> ---, " Alman Küçük ve Orta lekli işletmeleri rkek Bekârlar mı?", **TOSYÖV Mektubu**, ( Kasım-Aralık 1993), s.19.

<sup>48</sup> TÜRKİYE ESNAF ve SANATKARLAR KONFEDERASYONU, A.g.e. , s.277.

<sup>49</sup> KOSGEB, A.g.e., s.14.

<sup>50</sup> Tamer MFTLU, A.g.e., s.110-111.

İtalyan ekonomisinin kalkınmasında temeli oluşturan küçük işletmeler, 1980'lerde İtalyan endüstrisinde hızlı bir büyüme gerçekleştirmiştir. Bu yıllarda firma sayısındaki artış oranı %31.2'dir. Bu durum bir raslantı olmayıp, ekonomik büyüme koşullarının değişmesinden kaynaklanmaktadır. Rekabeti, üretkenliği artırmanın ve kısıtlamalardan kaçışın en kolay yolu küçük işletmeler olmuştur.<sup>51</sup> Bu nedenle İtalya'da oluşturulan KOBİ politikaları, rekabetin ve büyümenin sağlanmasına yönelik olmuştur.<sup>52</sup>

İtalya üretim ve imalat sanayinin %97'sini teşkil eden KOBİ'ler, toplam işgücünde %58'ini istihdam etmektedir. KOBİ'ler İtalya ekonomik ve üretim sisteminde yeralan imalat ve hizmetlerin de %34'ünü gerçekleştirmektedir.<sup>53</sup>

İtalya'da küçük işletmeler, pazarların birleşmesi, rekabetin çetinleşmesi ve parasal gereksinimlerin artması nedeniyle 1988'lerde orta büyüklükteki işletme modeline dönüşmüştür. Bu dönüşüm üretim organizasyonunda değil, pazarlama, finansman, araştırma ve yeni buluşlar konusundadır.

İtalya, sanayi sisteminin ayrılmaz bir parçası olan KOBİ'leri desteklemek ve gelişmelerini sağlamak için bir takım önlemler almıştır. Bunlardan 1991 yılında İtalya'da onaylanan 317/5 nolu yasa, KOBİ'ler için vergi indirimi ve direkt sübvansiyon konularını kapsamaktadır. Böylece :<sup>54</sup>

- \* Yenilikçi yatırımlar,
- \* Ar-Ge faaliyetleri ,
- \* Risk sermayesi ortaklığı,

<sup>51</sup> BİS Tekstil, A.g.e., s.23.

<sup>52</sup> TÜRKİYE ESNAF ve SANATKARLAR KONFEDERASYONU, A.g.e., s.425.

<sup>53</sup> --- " Avrupa Topluluğu'ndan , Napoli'de Seminer, MED-INVEST", TOSYÖV Mektubu, Sayı:29,( Kasım-Aralık 1993), s.22.

<sup>54</sup> TÜRKİYE ESNAF ve SANATKARLAR KONFEDERASYONU, A.g.e. , s.425.



- \* Kredi garanti sistemi,
- \* Topluluk programlarına katılım,
- \* İşletmeler arası işbirliği,
- \* Ortaklık( Partici Pative) borçları,

teminine yardımcı olunacaktır.

KOBİ'lere yönelik kamu desteğinin başlıca amaçları şu şekilde sıralanmaktadır:<sup>55</sup>

- \* Üretken yatırımların desteklenmesi,
- \* Araştırma ve teknolojik yeniliklerin geliştirilmesi,
- \* İhracatı artırma ve uluslararası işlemlere katılma,
- \* Geri kalmış bölgeleri sanayileştirme.

İtalya'da KOBİ'leri desteklemek amacıyla mali teşvik tedbirleri hazırlanmakta ve hemen uygulamaya konulmaktadır. İtalya'da en fazla tercih edilen mali teşvik ve vergi muafiyetleridir.

Vergi muafiyetinin, otomatik, şeffaf ve derhal uygulanabilirlik nitelikte bir sistem olması hem daha güvenilirdir, hem de şirketlere somut fayda sağlamaktadır.

KOBİ'lerin finans sorunuyla karşı karşıya olmaları bütün ülkeye yayılmış bölgesel orta vadeli kredi veren kurumların oluşmasına neden olmuştur. Bu ihtisas kurumlarının amacı orta uzun vadeli sanayi kredisini küçük işletmelere kolayca tahsis edebilmesi ve fonların güvenli ve sürekli bir şekilde akmasıdır.<sup>56</sup>

KOBİ'lerin arasında işbirliği, örgütlü olarak dış ticarete gözükmektedir. İtalya'ya özgü olan ihracatçı birlikleri (Expont Consortia), KOBİ'lerin dış pazar paylarını artırmak amacıyla pazarlama, finansman, teknik ve ticari alanlarda uzmanlık hizmetlerini vermektedir.

<sup>55</sup> BİS, A.g.e., s.24-25.

<sup>56</sup> BİS, A.g.e., s.24-25.

## İngiltere'de KOBİ'ler

İngiltere'de KOBİ'lerin tanımı için, sektörlere bağlı olarak çeşitli nicel ölçütler kullanılmaktadır. Sanayi işletmeleri için, çalıştırılan personel sayısı dikkate alınırken, ticaret işletmelerinde yıllık satış tutarı tercih edilmektedir. Nitel ölçüt olarak işletmelerin hukuki yönü ele alınmakta olup, işletme bir sermaye şirketi ise, büyük; şahıs şirketi ise küçük işletme, olarak adlandırılmaktadır.<sup>57</sup>

KOBİ'lerin bu ülkedeki toplam işletmelere oranı %96, istihdam oranı %36, yatırım payı %30, üretim payı ise %25.1'dir.<sup>58</sup>

İngiltere'de KOBİ'lere yönelik bürokratik işlemler azaltılmış, vergilendirme basitleştirilmiş ve denetim için gerekli işlemler hafifletilmiştir.<sup>59</sup> KOBİ'lerin pazara uyumları konusunda danışmanlık yapılmakta ve buna mukabil ücretlerin %50'si devlet tarafından sübvansede edilmektedir.<sup>60</sup>

## Fransa'da KOBİ'ler

Fransa'da da diğer ülkelerde olduğu gibi KOBİ'ler hakkında resmi bir tanım yoktur. Ancak burada da bir sınır getirilmiştir. 10-50 arası işçi çalıştıran işletmeler küçük, 51-500 arası işçi çalıştıran işletmeler orta büyüklükteki işletmeler olarak kabul edilmektedir. Burada diğer ülkelerden farklı olarak satış tutarı dikkate alınmaktadır. Yıllık satış tutarı 50 milyon Fransız Frank'ını aşmayan işletmeler KOBİ'ler olarak mütalâ edilmektedir.<sup>61</sup>

<sup>57</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, A.g.e., s.110.

<sup>58</sup> KOSGEB, A.g.e., s.15.

<sup>59</sup> Türkiye ESNAF ve SANATKARLAR KONGRESYONU, A.g.e., s.427.

<sup>60</sup> KOSGEB, A.g.e., s.15.

<sup>61</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, A.g.e., s. 108.

Nitel ölçüt olarak, işletme ile işletme sahibi arasındaki kader birliği ve işletme sahibinin işletme ile ilgili her türlü sorumluluğu üstlenmesi kabul edilmektedir.

Fransa ekonomisinde, özellikle gıda sanayi, kara ulaşımı, ticaret ve turizmde yoğunlaşan KOBİ'ler, ülkedeki toplam işletmelerin %99.9'unu oluşturmaktadır. Yarattıkları katma değer %54, toplam yatırımlar içindeki payları da %45'tir.<sup>62</sup>

Ülkede KOBİ'lere yönelik teşvikler, vergi muafiyetine dayanmakta olup, KOBİ'ler için uygun ortam geliştirmek amacıyla ulusal parlamento da kısmen onaylanmış" Plan modelin" büyük bir önem taşımaktadır. Plan doğrultusunda KOBİ'lere yönelik işlemler: <sup>63</sup>

- \* Mali reformlar, (çifte vergilerin kaldırılması, kendi işinde çalışanlar için kurumlar vergisi ile gelir vergisinin eşitlenmesi.)
- \* Yerel vergi reformları, (İşletme naklinde koşulların düzeltilmesi)
- \* KOBİ'ler için mali araçlar ve sübvansiyonlarda uzun vadeli kredilerin temini ile özkaynağın güçlendirilmesi.
- \* Rekabet yasağında reform, piyasa mevzuatının azaltılması.
- \* İşletmeler arası işbirliği ve danışmanlığın teşviki.
- \* Perekende ticaret ve sanatkâr kesimine özel önem verilmesi.

Ülkede ayrıca KOBİ'lerin yatırım yapabilmeleri için 1992'de bir garanti fonu kurulmuştur. Fonun amacı 2 milyar Fransız Frangından (FF) az ciroya sahip işletmelere verilecek borcun %50'sini, toplam 20 milyar FF'na kadar garanti etmektedir.<sup>64</sup>

<sup>62</sup> KOSGEB, A.g.e., s.15.

<sup>63</sup> TÜRKİYE ESNAF ve SANATKARLAR KONFEDERASYONU, A.g.e., s.424.

<sup>64</sup> TÜRKİYE ESNAF ve SANATKARLAR KONFEDERASYONU, A.g.e., s.424.

### 1.3.2. Japonya'da KOBİ'ler

Japonya'da KOBİ'lerin sınıflandırılmasında çok küçük işletmeler için tek bir nicel ölçüt kullanılmakta iken, belli bir ölçek büyüklüğünden sonra iki hatta üç nicel ölçütün birlikte ele alınması, devlet politikalarında uygulama etkinliğinin artırılması açısından yararlı görülmektedir.

Japon ekonomisinin mucizevi bir şekilde kalkınmasının gerisinde yatan en önemli etmen, Japonya'nın KOBİ'leri sonuna kadar, mali, hukuki, teknik ve eğitim gibi bir çok alanda çeşitli teşviklerle desteklenmiş olmasıdır. Japonya'da KOBİ'lerin zayıf yönlerini ortadan kaldırmak, kuvvetli yönlerini koruyup geliştirmek amacıyla çıkarılmış bulunan 29 adet kanun ve tüzük mevcuttur. Bunların en başında da çerçeve niteliğindeki "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Ana Kanunu" yer almaktadır.<sup>65</sup>

KOBİ'ler hakkında bu kanunda yapılan sınıflandırmada, istihdam edilen personel sayısı ile yatırılan sermaye tutarı esas alınmakta olup, sektörlere göre aşağıdaki farklılaştırmaya gidilmektedir.

---

<sup>65</sup> BIS, A.g.e., s.22.

**TABLO I**

**Japonya'da KOBİ Tanımı**

Ölçüt	Yatırılan Sermaye (Milyon yen)	İstihdam Edilen Personel Sayısı(İşçi Sayısı)
Sektör		
Sanayi	100 Milyon'un altında ve /veya	300 Pers.altında
Ticaret	30 Milyon'un altında ve/veya	100 Pers.altında
Hizmet	10 Milyon'un altında ve/veya	50 Pers.altında

Kaynak: Tamer Müftüoğlu, Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, ANKARA, (Aralık 1993) s,111.

Japonya'nın küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik uyguladığı özel politikalar, II. Dünya Savaşı öncesine kadar dayanmaktadır. Uzun yıllardan beri Japon ekonomisinde önemli bir konuma sahip olan KOBİ'ler 1000 kişiden 814'ünü istihdam etmektedir. Üretimdeki payları %52, toplam yatırım içindeki payları %40, toplam krediler içindeki payları %50, ve toplam işletmeler arasındaki payları ise %96'dır.<sup>66</sup>

Japon KOBİ'lerinin önemli özelliği, çalışma alanlarının endüstriyel yapıdan oluşması ve büyük işletmelerle organik bağı sağlayan yan sözleşme sisteminin var olmasıdır. Japonya'daki KOBİ'lerde işbölümü ve uzmanlaşma Japon ekonomisinin başarı nedenlerinden birisidir.

Nitelik yönünden Japonya'da iki türlü KOBİ vardır: <sup>67</sup>

<sup>66</sup> Işık BOĞ, "Gümrük Birliği Sürecindeki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (1)", TÜRKİYE Gazetesi, ( Şubat 1996),s.5.

<sup>67</sup> İsmail BULMUŞ ve Diğerleri, A. g. e., s. 24.

- 1- Bağımsız işletme
- 2- Bağımlı işletme ( Taşaronluk)

Japon KOBİ'lerinde önemli bir yeri, ikinci gruptaki işletmeler %68.5 gibi bir oranla işgal etmektedirler.

KOBİ'lerin esnek bir yapıya sahip olmaları, gelişen piyasa şartlarına göre üretim metodlarını, teknolojilerini ve pazarlama stratejilerini değiştirebiliyor olmaları, büyük işletmeleri, bu işletmelerle ortak bir çalışmaya sevk etmektedir. Üretimin büyük bir kısmı KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmekte, büyük işletmeler de ise genellikle monte işlemi yapılmaktadır. Bu yöntemle sıfır stokla çalışılmakta, stok maliyetinden kurtululmaktadır.<sup>68</sup> Bu şekilde çifte yatırım önlenilmekte, standartlara uygun üretim yapılmakta ve taşaron işletmelerin sağlıklı bir şekilde gelişmeleri sağlanmaktadır. Bu ifadeler altında taşaronluğun tanımını ve özelliklerini şu şekilde sıralamamız mümkündür: <sup>69</sup>

- \* Taşaron işletme büyük işletmeden daha az sermaye ve işçiye sahiptir.
- \* Taşaron işletme, büyük işletme ürettiği ürün içinde kullanılan parça, hammadde gibi kalemleri üretmek için şirketinden sipariş alır.
- \* Taşaron ilişkide bulunduğu şirketin tesisatını tamir eder.
- \* Bir taşaron ile büyük şirket arasındaki ilişki taşaronluk anlaşması, satış anlaşması ve garanti anlaşması ile sağlanır.

Anlaşmaya göre:

- \* Taraflar anlaşma süresi içerisinde başka firmalar ile anlaşma yapmazlar,
- \* Taşaron firma, siparişi direkt olarak, ürünün modeli özelliği, kalitesi, büyüklüğü gibi niteliklerini büyük firmadan alır.

<sup>68</sup> Işık BOĞ, A.g.m.s.5.

<sup>69</sup> Abdurraşit RASULMAHAMMEDOW, KOBİ'lerde İhracatın Geliştirilmesinde Çok Ortaklı İhracat Şirketleri ve Özbekistan için Bir Model Önerisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Dokuz Eylül Üni. Sosyal Bilimler Ens.), İZMİR 1995, s.14.

Başarıyla dünya markalarının önünde gelen Japon şirketlerinin gerisinde binlerce küçük işletme bulunmaktadır. Buna Japonya'da Keiretsu (Entegre Sanayi Grupları) sistemi adı verilmektedir. Şirket grupları tedarikçi, üretici ve perakendeci işletmelerden oluşan dikey Keiretsu'lara ve değişik sanayilerdeki işletmelerden oluşan yatay Keiretsu'lara ayrılmaktadır. Keiretsu denilen işletme pramitlerinin tepesinde az sayıda büyük şirket bulunmaktadır. Bu şirketlere " Üye Şirket " adı verilmektedir. Örneğin; Mitsubishi grubunu 28, Fuji grubunu 29 üye şirket oluşturmaktadır. Ayrıca her üye şirketin kendi çevresinde örgütlenmiş olan ve pramidin alt basamaklarını oluşturan çok sayıda küçük işletme bulunmaktadır. Örneğin; Hitachi piramidi yaklaşık 700, Toyota pramidi ise yaklaşık 4200 küçük işletmeden oluşmaktadır.<sup>70</sup>

Günümüzde Japon KOBİ'leri ulusal ekonominin hızlı büyüme döneminden düzenli büyüme dönemine geçişin güçlükleri ile karşı karşıyadır.

Japonya'nın KOBİ'lere yönelik II. Dünya Savaşı öncesine uzanan ciddi teşvik ve politikalarının mevcudiyeti bu politikaları şu şekilde özetlememize imkan sağlamaktadır:<sup>71</sup>

\* " Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Örgütü ", " Küçük İşletmeler Kuruluşu " ve " Küçük İşletmeler Ulusal Federasyonu " gibi küçük sanayiye özendirilecek ve destekleyecek kurumlar ve örgütlenmeler ile mahalli idarelerin , odaların, dış ticaret örgütlerinin küçük işletmelere yönelik özel politika ve programlar izlemesi sağlanmıştır.

\* KOBİ'lere yönelik özel politika ve önlemler:

a- Modernizasyon, yapısal iyileştirme, teknolojik iyileştirme ve yönetimin rasyonelleştirilmesi gibi faaliyetler,

<sup>70</sup> İlker Hüseyin ÇARIKÇI, A.g.e., s. 24.

<sup>71</sup> İsmail BULMUŞ ve Diğerleri, A.g.e., s.21.

- b- Kooperatifleşme faaliyetleri,
- c- Çalışma hayatına ilişkin tedbirler,
- d- İflas önleme gibi sorunların çözümlmesine yönelik tedbirler,

\* KOBİ'lere ilişkin finansman sisteminin oluşturulması:

Japonya'da KOBİ'lere yönelik finansman sağlayan kuruluşlar ikiye ayrılmaktadır.<sup>72</sup>

#### **1-) Kamu Finansman Kuruluşları:**

**a-) Küçük İşletmeler Finansman Şirketi:** Devlet politikası gereği özel finans kuruluşlarının hizmet götürmediği alanlara kredi desteği sağlar. Kaynağı; devletin sermaye payı, hükümetten alınan borç paralar, devlet garantili bonoların ihracından elde edilen fonlar, artık fon gelirleridir.

**b-) Ulusal Finansman Şirketi:** 100 kişinin altında işçi çalıştıran küçük işletmelere uzun vadeli krediler veren kuruluştur. Kaynağı; hükümetten aldığı borçlar, devletin sermaye payı, PTT gelirleri, hayat sigorta primleri...vs'dir.

**c-) Ticaret ve Sanayi Kooperatifleri Merkez Bankası:** Yarı resmi, yarı özel bir finans kuruluşudur. Küçük işletmelerin kooperatifleşmesini ve kooperatiflere finansman sağlamak üzere kurulmuştur. Bu kuruluş tarafından genel ve özel amaçlı krediler verilmektedir.

#### **d-) Diğer Kamu Finansman Kuruluşları:**

- \* Küçük İşletmeler Yatırım Şirketi
- \* Küçük Teşebbüsler Şirketi
- \* Çevre Sağlığı İşleri Finansman Şirketi
- \* Ekipman Kiralama Şirketi

<sup>72</sup> TÜRKİYE ESNAF ve SANATKARLAR KONFEDERASYONU, A.g.e., s.278-279.



2-) **Özel Finans Kuruluşları:** Bu kuruluşların bir kısmı tamamen KOBİ'lere kredi açmak için kurulmuşken bir kısmında hem büyük işletmelere hem de küçük işletmelere kredi vermek için kurulmuştur. Bunlar, bankalar ve küçük işletmeler için kurulmuş finansman kuruluşlarıdır.

Finansman sorunlarını bu şekilde halleden Japon şirketleri üretimde yoğunlaşarak yeni ürünleri için verdikleri gala gecesinin sabahında yeni ürüne rekabet edebilecek yeni ürünlerin geliştirilmesi için çalışmaktadırlar. Onlara göre yeni slogan, " Bugünün yeni ürününü piyasadan ne kadar hızlı kaldırırsak, o kadar güçlü ve kârlı oluruz." Japon'lar karşılarındaki rakipleri için tek alternatifin kendileri gibi ürünün piyasa ömrünü kısaltmak olduğunu düşünmekte, böyle yapınca da rakibin sadece kârları değil piyasayı da ele geçireceğine gittikçe fazla inanmaktadırlar.<sup>73</sup>

### 1.3.3. Amerika Birleşik Devletleri'nde KOBİ'ler

A.B.D.'de KOBİ'leri tanımlamak için, istihdam edilen personel sayısı esas alınmaktadır. İstihdam edilen personel sayısından sonra gelen en yaygın ikinci nicel ölçüt işletmenin satış tutarıdır. A.B.D.'de 100'e kadar işçi çalıştıran işletmeler küçük işletme olarak tanımlanmaktadır. Bu sınır bazı durumlarda 500 işçiye kadar çıkabilmektedir. Orta ölçekli işletmeler için kabul gören sınır ise, 1000 işçidir. Bu sınır da bazı durumlarda 1500 işçiye kadar artırılabilir.<sup>74</sup>

A.B.D.'de KOBİ'ler, toplam işletmelerin %97.2'sini oluşturmaktadır. KOBİ'lerin toplam yatırım içindeki payı %38, toplam krediler içindeki payı %42.7 ve toplam ihracattaki payı %32'dir.<sup>75</sup> İstihdam oranı %50.4, üretim payı ise, %36.2'dir.<sup>76</sup>

<sup>73</sup> Peter F. DRUCKER, *Gelecek için Yönetim, 1990'lar ve Sonrası*, Çeviren: Fikret ÜÇCAN, İSTANBUL:Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No:327, 1993. s.209-210.

<sup>74</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, A.g.e., s. 105.

<sup>75</sup> Işık BOĞ, A.g.m.(1, 2), s.5.

<sup>76</sup> KOSGEB, A.g.e., s.14.

Risk sermayesi alanında öncülük eden A.B.D.'de, KOBİ'lere yönelik olarak 15 kanun çıkarılmıştır. KOBİ'lerin tesis kurma, genişletme, bina, arazi, teçhizat, makina ve donatım temininden işletme sermayesi teminine kadar geniş bir alanda faaliyet gösteren 10 yerel, 111 adet bölgesel merkezi mevcuttur.<sup>77</sup>

A.B.D.'de KOBİ'lere hizmet eden iki kuruluştan birincisi Küçük İşletmeler İdaresi'dir. Bu kuruluş bütün küçük işletmelere finansal yardım sağlamaktadır. Diğer kuruluş ise, Küçük İşletme Yatırım Şirketleri İdaresi'dir. Bu kuruluş da, yenilikçi, atak küçük işletmelerin hisselerini satın alarak sermayelerine katkıda bulunmakta, bir nevi ortak olmaktadır. Bununla iyi ve yeni projeler üreten işletmeler hayata geçirilmekte, başarı elde edildikten sonra devlet bu kuruluşlar aracılığıyla hisse senetlerini piyasaya sürmekte, başarısızlık halinde ise projeye son verilmektedir.<sup>78</sup>

#### 1.3.4. Türkiye'de KOBİ'ler

Ülkemiz, KOBİ'ler yönünden eşine az rastlanabilir bir geçmişe sahiptir. Tarih boyunca Türk toplumu küçük işletmelerin sosyal ve ekonomik önemini çok iyi takdir etmiş ve değerlendirmiştir. Toplumun ahlâki ve ekonomik gereklerine uygun ana ilkeleri Türk esnaf ve sanatkâr ve sanayicisinin yaşam ve çalışma biçimini oluşturan devrin şart ve gereklerine göre işleyen mükemmel bir organizasyon olan Ahilik Teşkilâtı'nın temeli XIII. yy'da atılmıştır.<sup>79</sup>

Ahilik sistemine benzer sistemler bugün Almanya, Japonya, Danimarka ve İsveç'te uygulanmaktadır. Bu ülkelerin ortak özelliği dünyanın en kalifiye işgücünü yetiştiriyor olmalarıdır. Ahilik sistemindeki "usta-çırak" ilişkisinin, bu ülkelerde de uygulandığı görülmektedir.<sup>80</sup>

<sup>77</sup> KOSGEB, A.g.e., s. 14.

<sup>78</sup> TÜRKİYE ESNAF ve SANATKARLAR KONFEDERASYONU, A.g.e., s. 280.

<sup>79</sup> KOSGEB, A.g.e., s. 21.

<sup>80</sup> Kemal ÇİFTÇİ, " Meslek Eğitimi Nasıl Olmalı?", *Bilim ve Teknoloji Dergisi*, Sayı: 92, ( Nisan,1993), s. 34.

Ahilik eğitim sisteminin önemli özelliği, mesleki eğitimle genel eğitimin bir bütün olarak ele alınıp ömür boyu devam etmesidir. Ahilikte mesleki eğitim, iş-başında ustalar ve kalfalar tarafından verilir. Ahilikte mesleki hayatın ilk adımı yamaklıktır. Yamaklar işyerinde mesleki eğitim görürken zaviyelerinden de dini, ahlâki, sosyal bilgileri alarak eğitimlerini bütünlük içinde devam ettirirlerdi. Okur yazarlık yanında dini, ilmi bilgiler verilir, Arapça ve Türkçe dilleri öğretilir ve edebiyat dersleri verilirdi. Yamaklık süresince gence ücret ödenmez, çıraklığa bir törenle yükseltilirdi. Törende esnaf şeyhi haftalık ücretini belirler, bu tutarın iki haftalık tutarını ustası esnaf vakfına yatırır. Çıraklık süresince çırak ne bir başka ustaya verilir ne de çırak bir başka dükkana kaçmayı düşünürdü. Usta çırığa gerekli bütün incelikleri ayrıntısı ile öğretirdi. Çırak kalfalığa, ustasının ve kalfasının yardımıyla geçireceği imtihanla yükselirdi. Kalfalık döneminde olgunlaşmalarına çalışırken kılıç kullanmaları, ata binmeleri, atıcılık öğrenmeleri ve askeri bir eğitime tutulmaları ihmal edilmezdi. Bütün bu eğitim tamamlandığında kalfa sanatıyla ilgili kendi eliyle yaptığı bir eseri Ahi Baba'nın başkanlığındaki ustalar meclisine sunar, ustalar beğenirse ustalığa yükselirdi.<sup>81</sup>

Uzun yıllar Osmanlı Devleti'ne altın çağını yaşatan Ahilik eğitim sistemine benzer bir sistemi uygulayan Japonya'da uygulama; okul sanayi işbirliği ile yürütülmektedir. Okul yöneticileri ile işverenler arasında sıkı bir diyalog vardır. Öğrenciler mezun olmadan fabrikalarla temasa geçmektedirler. Bu noktada öğretmenlerin kanaati çok önemlidir. Bu nedenle Japon öğrenciler okulda başarılı olmak mecburiyetindedirler. Aksi takdirde iş bulmaları zorlaşır. Burada işverenler okulları eleman deposu olarak görür, kendilerini tanıtabilmek ve başarılı öğrencileri işyerlerine çekebilme çabasına girerler. Japonya'da da en iyi mesleki eğitim şirketlerde yapılır.<sup>82</sup>

<sup>81</sup> Mustafa ARABACIOĞLU, " Ahilikte Eğitim Sistemi", *Bilim ve Teknoloji Dergisi*, Sayı: 92,( Nisan ,1993), s.34,35.

<sup>82</sup> Kemal ÇİFTÇİ, A.g.m., s.35.

Osmanlı'nın altın çağını yaşadığı dönemde Ahilik Teşkilâtı, cemiyet hayatında kurucu ve devleti destekleyici niteliği ile dünyada görülen yegane bir kurum olmuştur.

Ahilik Teşkilâtı'nın güç ve kudreti XVII. yy'a kadar devam etmiştir. Bu yüzyılın başından itibaren Ahilik duraklama ve gerileme devrine girmiştir.<sup>83</sup>

El sanatları ve küçük sanayinin geliştiği ve belli bölgelerin üretilen ürünle ün kazandığı bu altın devir, Avrupa'daki gelişme, teknolojik ilerleme ticari merkezleri yavaş yavaş Batı'ya çekmesi ile kapanmaya başlamış, dış ticaret iyice düzensizleşmiş, kapitülasyonlar ve verilen tavizlerle Batı'nın gücü Osmanlı Devlet'i üzerine yerleşmiştir. Yabancı işletmelere her türlü imkânın sağlandığı bu dönemde Osmanlı esnaf ve sanatkârı birçok vergi yüküne maruz kalmıştır.

Cumhuriyet Türkiye'si'ne gelindiğinde ise, yaşanan savaşlar nedeniyle sınıai ve ticari faaliyetler hemen hemen durmuştu. Bu dönemde Atatürk tarafından sanayileşmenin önemi vurgulanarak esnaf ve sanatkârın toplumun temel unsuru olduğu belirtilmiştir. 1923 yılında düzenlenen İzmir İktisat Kongresi ile özel sektörün iktisadi hayatta önemli bir yer alması, Devletin ise teşvik ve himaye edici , düzenleyici bir yapıya kavuşması amaçlanmıştır.<sup>84</sup>

Türk ekonomi hayatına plan ve planlama unsurunun girdiği 1963 yılından beri de her beş yılda bir hazırlanan Beş Yıllık Kalkınma Planları ile küçük sanayi çeşitli vesilelerle ve değişik açılardan ele alınmıştır. Ancak ülkemizde esnaf, sanatkâr, el sanatları ve tacir gibi sınıflandırmalarda küçük sanayinin tam bir belirginlik kazanamaması küçük sanayi ile ilgili politikaların kapsamlı ve tutarlı şekilde ele alınmasına engel olmuştur.

1963'ten 2000 yılına kadar yapılan yedi adet Beş Yıllık Kalkınma

<sup>83</sup> Galip DEMİR, "Ahilik Araştırma ve Kültür Vakfı", VİTRİN Dergisi, Yıl:9, Sayı: 85, s.22.

<sup>84</sup> KOSGEB, A.g.e., s.22.

Planları'nda küçük sanayilerle ilgili benimsenen politikalar ve sonuçlarını şu şekilde özetleyebiliriz:<sup>85</sup>

1963- 1967 dönemini kapsayan Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda, küçük sanayi konusunda fazla ayrıntıya gidilmemekle birlikte, küçük sanayici, esnaf ve sanatkârların sorunları ile ilgilenecek ve çözüm önerileri üretecek bir merkezi örgütün kurulması öngörülmüştür.

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1968-1972), I. Planda faaliyete geçmesi beklenen KÜSGEM (Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi) Gaziantep'de faaliyete geçmiştir.

Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı ile (1973-1977), diğer iki planla arasında hiçbir fark yoktur. Bu planda KÜSGEM'in yetersiz kaldığı ve el sanatları için kurulması gereken merkezin gerçekleştirilmediğine işaret edilmiştir.

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1979-1983), İlk kez küçük sanayi ve esnaf-sanatkâr kesimi ayırımı yapılarak, her iki kesim tanımlanmıştır. Planda "Küçük Sanayi", bir dereceye kadar makinalaşmış veya modern araç gereçlere sahip imalat birimleri olarak tanımlanmıştır. "Esnaf", ticaret ve diğer hizmet dalında çalışanları, "Sanatkâr" ise, imalat alanında daha ziyade el emeğine dayalı olarak çalışan ve henüz küçük sanayi kapsamına girmeyen iş sahiplerini kapsamaktadır. Bu plan döneminde önemli bir gelişme de 1983 yılında KÜSGEM'in (Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilâtı) faaliyete geçmesidir.

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1985-1989), esnaf, sanatkâr ve küçük sanayi kesiminde istihdamı artırıcı tedbirlerin alınması, üretim güçlerinin artırılması ve üretimin yurtiçi ve yurtdışında pazarlanmasına yardımcı olacak mali ve teknik destek sağlanması ile ilgili tedbirlere öncelik verileceği belirtilmiştir.

<sup>85</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, A.g.e., s.170-171-172-174.

İhracat için özel teşvik sistemi getirilecektir. Küçük sanayinin, orta ve büyük sanayinin yan hizmetlerini görmeye etkili hale gelmesi için gerekli teşvik programları uygulanmaya başlanacaktır. Küçük sanayi sitelerinin yaygın bir şekilde yapılmasına ağırlık verilecektir. Devlet desteği ile sağlanan ucuz tesis ve işletme kredisi imkânları artırılabacaktır.

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda esnaf, sanatkâr ve küçük sanayici bir arada düşünölmüş ancak bunların ayırımının yapılması için gerekli tedbirlerin alınması öngörölmüşdür.

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1990-1995), şu hususlara yer verilmiştir:

\* Küçük sanayinin geliştirilmesi amacıyla mevzuatta düzenlemeye gidilerek, küçük sanayi mamüllerinin rekabet gücü ile ilgili çalışmalar tamamlanacaktır.

\* Küçük sanayi sitelerinin yapımı, küçük sanayi potansiyelinin bulunduğu merkezlerde yoğunlaştırılacaktır.

\* AB'ne giriş süreci dikkate alınarak uluslararası standartlarda ve rekabet düzeyi yüksek mal ve hizmet üretimini sağlayacak şekilde kalite yükseltilmesi ve kontrolü ile ilgili çalışmalar yaygınlaştırılacaktır.

\* Küçük işletmeler için müteşebbislik eğitimi ve küçük sanayi sitelerinde çıraklık ve işbaşı eğitimi gerçekleştirilmesine, diğer taraftan ihtiyaç duyulan vasıflı işgücünün eğitilmesine önem verilecektir.

VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın sonucunda büyük imalat sanayi işletmeleri istihdamında belirli bir azalma, küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki istihdamda ise artış görölmüşdür. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansman, araştırma, ürün ve kalite geliştirme, pazarlama, teknoloji ve verimlilik ile ilgili yetersizlikle-

rinden kaynaklanan sorunlar devam etmiştir. Bu dönemde KOSGEB'in KOBİ'lere yönelik mali, teknik ve idari danışmanlık hizmetleri 38 merkezde sürdürülmüş, fakat hizmetler istenilen seviyeye ulaştırılamamıştır. Küçük sanayi işletmelerin yatırım işletme safhalarında finansman başta olmak üzere teknik bilgi, kalite, pazarlama ve araştırma önemli sorunlar olmaya devam etmiştir.

Küçük sanayi sitelerinde tamamlanan işyeri sayısı 1994 yılı sonunda 65 bine ulaşmıştır. Bu işyerlerinde 371 bin kişi istihdam edilmektedir. 1995 yılı Yatırım Programı'nda yer alan küçük sanayi sitesi projeleri kapsamında toplam 40.058 adet işyerinin yapımı sürdürülmektedir.<sup>86</sup>

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1996-2000) ise aşağıdaki hedefler saptanmıştır:<sup>87</sup>

\* İleri teknoloji kullanılarak yüksek katma değer yaratacak sektörlerin geliştirilmesi ile nitelikli işgücü istihdamı artırılacak, küçük ve orta ölçekli işletmelerin istihdam potansiyelinden yararlanılacaktır.

\* KOBİ'ler ve bireysel girişimler proje, finansman, organizasyon ve teknoloji alanlarında sağlanacak katkılarla desteklenecek, girişimcilik eğitimi gerçekleştirilecektir.

\* KOSGEB tarafından yeni girişimcileri teknolojik gelişmeler ve yönetim teknikleri konusunda eğitmek ve hazırlayacakları projelere finansman sağlamak ve danışmanlık hizmetleri ile desteklemek üzere bir program hazırlanacaktır.

\* KOBİ'ler dış pazarın talep ettiği ürünleri de üretmeye yöneltilecek, uluslararası standart ve kalitede mal üretebilmek için aynı alanda faaliyet gösteren işletmelerin çok ortaklı ihracat şirketi kurmaları desteklenecektir.

<sup>86</sup> Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000), s.66.

<sup>87</sup> Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı , s.69,103-77.



\* Risk sermayesinin KOBİ'lerin finansmanında önem taşıması nedeniyle, Risk Sermayesi Yatırım Ortaklarının desteklenmesi ve geliştirilmesine önemverilecektir.

\* KOSGEB tarafından, Doğu ve Güney Doğu Anadolu Bölgesine öncelik vermek üzere, Kalkınma Öncelikli Yörelere Girişimciliği Destekleme Projeleri uygulanacak ve girişimcilerin finansman desteğini karşılamak üzere Türkiye Halk Bankası'nca gerekli tedbirleri alınacağı belirtilmektedir.

Önemli dönüm noktalarını özetlediğimiz ekonomik sürecin her döneminde küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri, ekonomik, politik ve sosyal önemlerini her zaman muhafaza etmiştir. Günümüze gelinceye kadar her hükümet döneminde doğrudan veya dolaylı olarak küçük ve orta ölçekli işletmeleri koruyan, gelişmelerini hedefleyen uygulamalara gidilmiştir.

Bugün Türkiye'de KOBİ'ler toplam işletmelerimizin %95.3'ünü oluşturmaktadır. İstihdama olan katkıları %45, Krediden aldıkları pay da maalesef %3'tür.<sup>88</sup> Ülkemizde KOBİ'lerin toplam krediden aldıkları pay bu derece düşükken, Japonya'da %50, Fransa'da %48, ABD'de %42.7'dir KOBİ'ler yüksek banka faizleri ve kredi için bankalara teminat gösteremedikleri için finansal açıdan zayıf kalmışlardır. Bu nedenle de dışa kapalı bir yapıya sahip olmuşlardır. Toplam işletmelerimiz arasında önemli niceliksel büyüklüğe sahip olan KOBİ'lerin toplam ihracat içindeki payı %8 civarındadır.<sup>89</sup> Bu oranın çeşitli sektörlerde büyük miktarda ihracat gerçekleştiren firmaların imal ettikleri ürünlerin girdilerinin önemli bir kısmının ve dış ticaret sermaye şirketlerinin ihraç ettiği ürünlerin bir bölümünün KOBİ'ler tarafından üretildiği dikkate alınırsa biraz daha yukarı çıkması mümkündür.

<sup>88</sup> İŞ DÜNYAMIZ Programı, "KOBİ'lerin Teşviki";TGRT Televizyonu, 30.11.1996.

<sup>89</sup> Osman ASLAN, "Eximbank KOBİ'lerin Yanında" OAİB'den İhracat Bülteni, Yıl:3, Sayı:29-30, (Eylül-Ekim 1996), s.3.



Ülkemizdeki KOBİ'lerin coğrafi dağılımına baktığımızda en büyük payı %42 (16000 işyeri) ile İstanbul'un aldığını görmekteyiz. Yine KOBİ'lerde çalışanların %44'ü İstanbul'dadır. Ankara'da ise bu oranlar sırası ile %7 ve %5.3'tür. İzmir için ise, %5 ve % 9.6'dır.<sup>90</sup>

Genç bir nüfusa sahip olan Türkiye' de KOBİ'ler genç bir kesim tarafından temsil edilmektedir. İstanbul Ticaret Odası(İTO'ya) üye 1000 KOBİ çalışanlarının %41'i 25-34 yaşları arasındadır. 16-24 yaşları arasında olanlar %26, 35-44 yaşları arasında olanlar da %20'lik kesimi oluşturmaktadır.<sup>91</sup> KOBİ'lerde çalışan bu kesim yeterli bir eğitim almadan işe başlamaktadır. İş tecrübeleri yöneticilerin %36'sı için 20 yıl, %25 için 10-15 yıldır.

Türkiye'de KOBİ'ler en ucuz emek gücüne sahip birimlerdir. Büyük işletmelerde istihdam edilen işgücünün büyük bir çoğunluğu 30 milyonun üzerinde ücret alırken, KOBİ'lerde istihdam edilen işgücü asgari ücret veya bu miktarın altında ve/veya biraz üzerinde bir ücret almaktadır. Ayrıca bu işletmelerin ağırlıklı bir bölümünde sosyal güvenliklerinin olmadığı gözlenmektedir.

Türkiye'de KOBİ'lerin yerleşim alanına baktığımızda %21'inin şehiriçinde, etraflarında konutlar, dükkânlar, ofisler bulunan, alt yapısı olmayan yerlerde kurulmuş oldukları gözlenmektedir. %27'si ise sanayi kuşağı olarak adlandırılabilir, organize olmayan ama hep KOBİ'lerden meydana gelen yerlerde kuruludur. %14'ü Organize Sanayi Bölgelerinde, %38'i Küçük Sanayi Sitelerinde yer almaktadır.<sup>92</sup>

<sup>90</sup> İbrahim TEZ, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerimiz", *Vitrin*, Yıl:9, Sayı:81, s.9.

<sup>91</sup> İbrahim TEZ, A.g.m., s.9.

<sup>92</sup> A. Serap AĞIRER, "TOSYÖV' den DEV Hizmet. 1995 Yılı Ulusal KOBİ Raporu", *Girişim Dergisi*, (Temmuz-Ağustos 1995), Sayı:5, s.5.

KOBİ'lerin yerleşimlerinde sektörlere göre bir dağılımın olmadığı gözlenmektedir. KOBİ'ler için müşterilerle hammadde kaynakları arasındaki yeterli mesafeler ile işçi temini için gerekli şartları sağlayan çevre koşulları yerleşim için yeterlidir.

1995 Yılı Ulusal KOBİ Raporunda incelenen KOBİ'lerin işyerlerinin tipleri şu şekilde tablolandırılmıştır:

**TABLO II**

**İşyeri İnşaat Karakteristikleri**

<u>İşyeri Tipi</u>	<u>Oran</u>
Apartman Dairesi	% 6.6
Dükkân	% 2.0
İşhanı	% 15.7
Müstakil İşyeri	% 42.7
Arsa İçinde Müstakil İşyeri	% 32.5

Kaynak: A.Serap AĞIRER, **Girişim Dergisi**, Sayı:5, (Temmuz-Ağustos 1995), s.5.

Tabloda görüldüğü gibi KOBİ'lerin %75.2'si müstakil işyerlerinde faaliyetlerini sürdürmekte, geriye kalan %24.8'i ise, buldukları binanın kısıtlı bir bölümünde faaliyet göstermektedir.

Genel görünümünü verdiğimiz Türkiye KOBİ'lerinin, etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu sağlamak

amacıyla çeşitli kuruluşlar oluşturulmuştur. Bunlardan:

**TOSYÖV (Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı)**, 21 Şubat 1990 tarihinde kurulmuştur. Amacı, hür teşebbüs ilkesine dayalı ekonomik yapının ülkemizde gelişmesine destek olmak ve toplum düzenimizde özel teşebbüs ve serbest pazar ekonomisi uygulamalarının yayılmasına yardımcı olmaktır.<sup>93</sup>

TOSYÖV eğitim alanında düzenlediği konferans, panel ve seminerlerle yurdun dörtbir yanında KOBİ'lere hizmet vermektedir. Partilerüstü özellik taşıyan "TBMM KOBİ Çalışma Grubu" ile KOBİ'lerin sorunlarının mecliste görüşülmesi ve yeni idari ve yasal düzenlemelerin sağlanmasına da çalışılmaktadır. Ayrıca kurulmuş veya kurulacak işletmelere, pazarlama, üretim, personel, teknik, yönetim, finansman, çevre koruma ve kalite konularında danışmanlık hizmetleri vermektedir.<sup>94</sup>

**KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı)**, KOBİ'lerin kamudaki temsilcisi durumunda olan bir kuruluştur. 1990 yılında kurulmuştur.

3624 sayılı "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın kurulması ile ilgili kanun çerçevesinde KOSGEB'in görevleri dört ana başlık altında özetlenebilir:<sup>95</sup>

**1-) Bilgi ve Teknoloji Temini:** Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihtiyacı olan teknoloji ve bilgileri yurtiçi ve yurtdışı kaynaklardan temin etmek. Bilgi

<sup>93</sup> TOSYÖV, **Vakıf Senedi**, ANKARA:Baskı: Ofset Fotomat, (Şubat1995), .s.5.

<sup>94</sup> Özlem UYSALLI, A.g.m., s.22,23.

<sup>95</sup> TÜRKİYE ESNAF ve SANATKARLAR KONFEDERASYONU,A.g.e., s.289.

ve Dökümatasyon Merkezi tarafından firma profilleri, üretim standartları, AB ihale duyuruları, AB mevzuatı, iş teklifleri, pazar bilgileri ve yeni ürün duyuru hizmetleri verilmektedir.<sup>96</sup>

**2-) Girişimciliğin Desteklenmesi:** Yeni bir ürün veya teknoloji geliştirmeye yönelik fikir sahibi olan yöneticilere uygun ortamlar hazırlamak (üniversitelerin araştırma geliştirme potansiyelinden yararlanmalarını sağlamak şeklindedir.), ortak girişim imkânları yaratmak.

**3-) Yan Sanayi İlişkilerinin Kuvvetlendirilmesi:** KOBİ'lerin uluslararası standart ve kalitede mal ve hizmet üretimleri için gerekli her türlü destek ve tedbirleri almak, işletmeler arası koordinasyonu sağlamak.

**4-) Eğitim:** Değişen koşullara göre belirlenen teknoloji, yatırım, yönetim, planlama ve üretim konularında sınıf içi veya işbaşında eğitim programları uygulamak. KOSGEB'in bu konularda hizmet veren 38 Hizmet Merkezi bulunmaktadır.

**MEKSA ( Meslekî Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı),** 1985 yılında Özel Hukuk hükümlerine göre kurulmuştur. Amacı, günümüzde çok çeşitlenen esnaf-sanatkâr ve hizmet mesleklerine nitelikli eleman yetiştirmektir.<sup>97</sup>

**Friedrich Naumann Vakfı,** Türkiye temsilciliği 1991 Şubat ayında açılmıştır. Vakıf, Türkiye'deki KOBİ'lerin hükümetle olan ilişkilerinde daha güçlü hale

<sup>96</sup> Özlem UYSALLI, A.g.m., s. 25,26.

<sup>97</sup> TÜRKİYE ESNAF ve SANATKARLAR KONFEDERASYONU, A.g.e., s.298,299.

gelmelerini hedeflemektedir. Hafta sonları düzenlediği seminerlerle küçük sanayi sitelerinde faaliyet gösteren esnaf ve sanatkârlar, çeşitli teknik ve işletmecilik konularında bilgilendirilmektedir. Ayrıca vakıf çeşitli kuruluşlarla işbirliği yaparak siyasal ve ekonomik sorunları ele almaktadır. Böylece Türkiye'nin komşuları ile ilişkilerinin iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır.<sup>98</sup>

**TES-VAK (Türkiye Esnaf ve Sanatkârları Vakfı)**, KOBİ'lerin ekonomik yönden güçlenmeleri, meslekî yönden eğitilmeleri amacıyla kurulmuştur. TES-VAK- KOBİ'lerin standart ve verimli üretim, yeni teknoloji, mevzuat, yatırım, ahilik kültürü, sağlık sosyal gelişme ve mesleki eğitim ağırlıklı bilgi ve faaliyetlere ilgisinin artırılması konusunda çalışmalar yapmaktadır.<sup>99</sup>

## **2. KOBİ'LERİN SORUNLARI**

### **2.1. Finansman Sorunları**

KOBİ'lerin sorunları hakkında yapılan araştırmalar başta gelen sorunlarının finansman sorunu olduğunu göstermiştir. KOBİ'lerin karşı karşıya buldukları finansal sorunlar, Türkiye ekonomisinin içinde bulunduğu darboğazdan kaynaklanmaktadır. Çünkü KOBİ'ler makro ekonomik sorunlardan çok fazla etkilinmektedir.<sup>100</sup>

KOBİ'lerin finansal sorunlarının başında da özkaynak ve dışkaynak yetersizliği gelmektedir. Özkaynaklarının yetersiz oluşu, yatırım yapmak isteyen KOBİ girişimcilerini olumsuz etkilemektedir.<sup>101</sup> Girişimcilerin nakit yönetimi hak-

<sup>98</sup> TÜRKİYE ESNAF ve SANATKARLAR KONFEDERASYONU.A.g.e., s.300.

<sup>99</sup> TÜRKİYE ESNAF ve SANATKARLAR KONFEDERASYONU.A.g.e. s.301.

<sup>100</sup> Sadi UZUNOĞLU, "KOBİ'ler Nasıl Kurtulur?", *Ekonomik TREND*, Yıl:4, Sayı: 27, ( Haziran- Temmuz 1996), s.38.

<sup>101</sup> Işık BOĞ, A.g.m.( 2), (Şubat 1996).

kinda yeterli bir bilgiye sahip olmamaları, para kullanımındaki hataları, borçlarını ödemede zorluklarla karşılaşmalarına neden olmaktadır. Zor durumda kalan girişimciler yüksek faizli ve kısa vadeli banka kredilerine başvurmak zorunda kalmaktadırlar. Yatırım için verilen bu krediler üretimde kullanılmadan borç ödemelerinde kullanıldığı için iflaslar meydana gelmektedir.

İşletmede elde edilen kârların işletmede tutulması ve eklenmesi (otofinansman) büyük işletmeler için önem arz ediyorsa da bu durum küçük işletmelerin kârları yeterli olmadığı için, ne güvenli ne de tatmin edici bir sermaye kaynağıdır.<sup>102</sup>

Gelişmekte olan ülkelerde kişi başına düşen olması nedeniyle tasarruf eğilimi az olmaktadır. Bunun sonucunda da yatırımlara dönüşebilecek sermaye birikimi oluşturulamamaktadır. Büyük işletmeler için önemli bir uzun dönem fon kaynağı olan sermaye piyasasından KOBİ'lerin fon toplamaları sermaye piyasası düzenlemeleri çerçevesinde mümkün olmamaktadır. Çünkü yatırımcıyı koruması gereken SPK'nın sermaye piyasasından fon toplamak için zorunlu olarak öngördüğü koşulları KOBİ'lerin karşılaması çok zordur.<sup>103</sup>

KOBİ'lerin başvurabilecekleri bir diğer dışkaynakta banka kredileridir. Günümüze kadar gelen uygulamalara baktığımızda KOBİ'lerin toplam kredilerden aldıkları pay %3-4 civarındadır. Bu oran bile KOBİ'lerin finansal sorunlarının önemi ve büyüklüğü konusunda yeterlidir. KOBİ'lerin ticari bankalar karşısında yeterli görünmemeleri, kredilerde miktar, vade, faiz oranı ve teminat konusunda son derece güç şartlara muhatap etmektedir. KOBİ'ler büyük işletmelere göre daha yüksek faiz ödemek zorunda bırakılmaktadır. Bunların dışında girişimcilerin

<sup>102</sup> Olcay BAYKAL, Orhan PAZARCIK, İlyas GÜLMEZ, *Küçük Sanayinin Yeri, Önemi ve Pazarlama Uygulamaları*, ANKARA: MPM Yayınları: 328, 1985, s.36.

<sup>103</sup> Sadi UZUNOĞLU, A.g.m., s.38.

leasing ve factoring gibi alternatif finansman teknikleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması bir başka finansal sorunu oluşturmaktadır. Ayrıca, "...ülkemizde yürürlükte olan Teşvik Mevzuatı ile teşvik imkânlarından esnaf-sanatkâr ve küçük işletmeler sınırlı bir düzeyde faydalanabilmektedir. Esnaf ve sanatkâr kesimi bilanço halinde defter tutmadığından dolayı pek çok teşvik imkânından da yararlanamamaktadır."<sup>104</sup>

## 2.2. Tedarik Sorunu

KOBİ'lerin önemli sorunlarından bir tanesi de hammadde ve malzeme tedariki sorunudur. KOBİ'ler üretimleri için gereksinim duydukları hammadde ve malzemeyi piyasadan temin etmektedirler. Küçük ölçeklerde üretim yapabilen KOBİ'ler doğal olarak hammadde, yarımamul, enerji gibi girdi teminlerini küçük miktarlarda alım yapıldığı için fiyat ve vade farkı oranları yüksek olmaktadır. Büyük işletmelere göre düşük miktarlarda alım yapıldığı için fiyat ve vade farkı oranları yüksek olmaktadır. Dolayısıyla bu durum üretim maliyetlerine yansımaktadır. Bazen ucuz fakat kalitesiz hammadde ve malzemenin tedarik edilmesi, kalitesiz ürünlerin üretilmesine neden olmakta, standartlaşmayı engellemektedir. Dolayısıyla kaynaklardaki israf önlenememektedir.<sup>105</sup> KOBİ'ler hammadde ve malzeme üreticilerine küçük miktarların temini için başvurduklarından ikinci planda kalmaktadırlar. Çünkü, üreticiler büyük ölçekli işletmelerin ihtiyaçlarına öncelik vermektedir.

KOBİ'ler hammadde ve malzeme fiyatlarındaki artışları, aynı oranda mamul fiyatlarına yansıtamadıkları için finansman açığı yaşamaktadırlar. Hammadde giderlerini peşin ödemek durumuyla karşı karşıya kalan ancak ürettikleri malları

<sup>104</sup> TÜRKİYE ESNAF ve SANATKARLAR KONFEDERASYONU, A.g.c., s.135..

<sup>105</sup> İZMİR Ticaret Odası, A.g.c., s.6.

vadeli satan, böylece nakit sıkıntısı ve işletme sermayesinin eksilmesi sorunuyla karşı karşıya kalan küçük işletmeler için tedarik sorununun önemli bir sorun olduğu ortadadır.<sup>106</sup>

Üretimlerinde ithal girdi kullanan işletmeler için ise tedarik sorunu biraz daha karmaşık ve güçtür. Akreditif açtırmak için banka banka dolaşması, bir sürü formalite ile uğraşması, iyi bir kefil ve teminat bulabilmesi gereklidir. KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunun bu şansı olmadığından peşin ödeme yaparak girdi ithal ederler. Küçük miktarlar da ithal ettiği için ithalatlara pahalı olur. Kendileri ithal edemeyenler için ise piyasada ikinci elden çok yüksek bir fiyatla alırlar.<sup>107</sup>

### 2.3. Üretim - Donanım Sorunu

Büyük küçük bütün işletmelerin amacı minimum maliyetle maksimum ve kaliteli ürünler üretmektir. Ancak KOBİ'lerin finansal kaynaklarının yetersiz olması, yeni üretim, yöntem ve tekniklerine uyumu güçleştirmektedir. Gelişmiş yöntem ve tekniklerin uygulanamaması üretim faktörlerinin düşük verimlilikle çalışmasına yol açmaktadır.<sup>108</sup> Ayrıca küçük ölçekli işletmelerin mahalle aralarında ve konut alanları içerisinde olmaları sağlıksız ve büyüklük bakımından yetersiz alanlarda çalışmalarına neden olmaktadır. Sınırlı büyüklükteki işyerleri yeni makina ve ekipman ilavesine, daha çok kişinin istihdamına engel olmaktadır. İşyerleri şehir dışına çıkarıldığında maliyetler artmakta, verim düşmektedir. Şehir dışına çıkılmadığı zamanda cadde ve sokaklara taşarak çalışılmaktadır.

Bu durumda yine verim düşmektedir. Belediye ve trafik görevlileri ile sorunlar yaşanmakta, zaman zaman işyerleri kapatılmaktadır. Yapılan üretimin duru-

<sup>106</sup> Olcay BAYKAL ve Diğerleri, A.g.e., s.43.

<sup>107</sup> Işık BOĞ, A.g.m.(3), (Şubat 1996).

<sup>108</sup> İZMİR Ticaret Odası, A.g.e.,s.6.



muna göre çıkan gürültü, toz ve dumanın semt sakinlerini rahatsız etmesinden dolayı Çevre Sağlığı ve benzeri mevzuatlardan dolayı faaliyetler sınırlanmakta veya tamamen durdurulmaktadır.<sup>109</sup>

KOBİ'lerin büyük bir bölümü kalite kontrol, teknik araştırma ve benzeri uzmanlık hizmetlerinden yararlanamamaktadırlar. Çünkü bunlar için ne yeterli kaynakları ne de uzmanlık yetenekleri vardır. Bunlar genellikle endüstride büyük işletmelerin ürün ve süreçlerini kopye etmede güçlüdürler.

KOBİ'lerin sınırlı mali imkânları dolayısıyla, üretimin hızla artmasını sağlayacak otomasyon ve bilgisayar teknolojileri yoktur. Oysa ki bazı sektörlerde bilgisayar ve teknoloji kullanımı zorunlu hale gelmiştir. Aksi halde işletmelerin yaşama imkânları yoktur. İşletmelerin teknolojik yetersizliğinin ana nedeni yine finansman yetersizliğidir.

#### **2.4. Personel Sorunu**

Emek yoğun çalıştığını bildiğimiz KOBİ'ler kalifiye eleman temininde güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Bunun temel nedeni, ülkemizdeki eğitilmiş işgücünün nitelik ve nicelik olarak yetersizliğidir. Bu durum 1960'lardan bu yana uygulanan eğitim programlarının yanlışlığından kaynaklanmaktadır. Üniversite kapılarının önüne yığılmış o zamana kadar hiçbir beceri kazandırılmamış, üniversiteye alınmamış veya üniversite bitirmiş işsiz gençler toplulumumuzun önemli bir kesimini oluşturmuştur.<sup>110</sup>

KOBİ'lerde yetişen ve eğitilen işgücü, kendisine daha fazla güvence veren

<sup>109</sup> Olcay BAYKAL ve Diğerleri, A.g.e., s.47.

<sup>110</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, A.g.e., s.255.

ve ücret ödeyen işyerlerine geçme eğilimine girmektedir. Dolayısıyla bu tip işletmeler eğitici durumuna düşmekte, elindeki işgücünden yeterli bir randıman alamamaktadır. Üniversitelerde teorik bilgi ile yetişen elemanlar ise pratikte belirli bir süre verimli olamamaktadır.

Bazı KOBİ'lerdeki işlem çokluğu, birden fazla vasıfa sahip olan elemanlara olan ihtiyacı artırmaktadır.<sup>111</sup>

Gelişen ve değişen sanayi toplumu içerisinde büyük işletmeler kaliteli ve uzman kadrolara çoktan sahip olmuşken, KOBİ'ler yetişmiş personelden yoksun kalmıştır. KOBİ'lerin yapıları gereği işletme fonksiyonları belirlenmemiştir. Tedarik, pazarlama, personel, üretim ve yönetim fonksiyonları girişimcinin bilgi, beceri, eğitim ve yetenekleri ile orantılı olarak sınırlı bir kapasite ile yürütülmektedir.<sup>112</sup>

Küçük işletmelerde genellikle işe daha çok sahip çıkacağı düşüncesiyle yüksek ücretli, bilgi ve kabiliyetten yoksun akrabaların çalıştırıldığı da ayrı bir gerçektir.

## 2.5. Eğitim Sorunu

Türk sanayisinde kalifiye eleman açığı çırak-kalfa-usta üçlüsünden üniversite mezunu elemanlara kadar geniş bir yelpazeyi içermektedir.<sup>113</sup> Cumhuriyet'in başlangıcında Türk sanayinin alt yapısının olmayışı, lonca ve gedik sisteminin dağılışı, çırak-kalfa-usta düzeninin bozulması, meslek okullarıyla eleman yetiştirme sisteminin benimsenmesini zorunlu kılmıştır.<sup>114</sup> Çünkü kalkınma üretiminin

<sup>111</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, A.g.e., s.256.

<sup>112</sup> Ömer DİNÇER, A.g.e., s.367.

<sup>113</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, A.g.e., s. 257.

<sup>114</sup> Olcay BAYKAL, ve Diğerleri, A.g.e., s.51.

artırılmasına, kalitenin yükseltilmesine bağlıdır. Bunlar içinde vasıflı insan gücüne ihtiyaç vardır.

Ülkemizde mesleki eğitim veren okullarla küçük sanayi arasında kopukluk vardır. Büyük işletmeler bu kopukluğu kendileri bizzat üniversitelerle işbirliği yaparak halletme çabası içindedirler. KOBİ'ler ise bu kopukluğu bireysel olarak halledememektedirler.

KOBİ'ler gereksinim duydukları kalifiye eleman ihtiyaçlarını kendileri yetiştirerek temin etme yoluna gitmektedirler. Bu noktada KOBİ'ler hem üretim birimi hem de eğitim birimleridir. Bu durum eğitim kurumları ile sanayi arasındaki kopukluğu bariz bir şekilde göstermektedir. Bütün bu kopukluklar toplumumuzda varolan yanlış bir anlayıştan kaynaklanmaktadır.

Devlet kademelerinde masa başı iş bulma, sırtını devlete dayama, sosyal güvenlik, sermaye kaybetme riski yok, çalışsa da çalışmasa da garanti ettiği bir maaşın varolması anlayışı toplumun genelinde yerleşmiştir. Bunun içinde en azından lise mezunu olmak günümüze kadar yeterli idi. Günümüz koşullarına gelindiğinde bu yanlışlık işsizlik gibi acı bir sonuçla ortaya çıkmıştır. Üniversiteye giremeyen bu vasıfsız insan gücü ülkenin en önemli problemleri arasındadır.

Ülkemizde önemli eksikliklerden bir tanesi de kalifiye girişimci sayısının azlığıdır. Adına ister girişimci, ister müteşebbis, işadamı veya sanayici diyelim, üstün niteliklere sahip bu insanların yetiştirilmesi öteki konulardaki eleman ihtiyacının karşılanmasında da yardımcı olacaktır.<sup>115</sup>

KOBİ girişimcilerinin çoğunluğunun yatırım ile ilgili hacim, pazar, maliyet,

<sup>115</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, A.g.e., s.258.

organizasyon ve teknik donanım konularında yetersiz bilgiye sahip olmaları, yatırım kararlarındaki risk oranını artırmaktadır. Alınan yanlış kararlar işletmeyi mali ve idari işletmecilik konularında başarısızlığa itmektedir.

## 2.6. Pazarlama Sorunu

KOBİ'lerin finansal yapılarının zayıf olması pazarlama politikalarında büyük işletmeleri geriden takip etmelerine neden olmaktadır. KOBİ'ler yapıları gereği pazarlamanın mal ve fiyat dışındaki tutundurma ve fiziksel dağıtım fonksiyonlarını işleyememektedirler.<sup>116</sup>

Pazarlama kararları, pazar araştırması yapılmadan alındığı için satışlar güçleşmekte ve daha fazla masraf gerektirmektedir. Türkiye'de yapılan bir araştırma da, araştırma kapsamına giren KOBİ'lerin %64'ünün pazarlama planlaması çalışmalarını yapmadığı belirlenmiştir. Bu işletmeler, gerekçe olarak ekonomik koşullarda sık sık ortaya çıkan değişiklikleri göstermişlerdir.<sup>117</sup>

Diğer taraftan müşteri istek ve taleplerinin dikkate alınmaması, müşteri kitlesinin tanınmaması küçük işletmeleri zor durumlara sokmaktadır. Ödeme güclüğü olan müşterilere veresiye verilen mallar işletmenin üretilen devir oranını azaltmaktadır.<sup>118</sup> Bu da işletmelerin vadeli satış politikalarının uygulanmasını sınırlandırmaktadır.

KOBİ'ler emek yoğun çalıştıkları için maliyetleri yüksektir. Bu da pazarlama imkânlarını sınırlandırmaktadır. Düzensiz stok politikaları müşteri kaybına veya stok israfına neden olmaktadır. Mal ve ambalaj dizaynında gelişmiş yapılan

<sup>116</sup> Serap ÇABUK, " Büyük,Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerde Pazarlama Etkinliğinin Karşılaştırılması", *İşletme Yönetiminde Güncel Konular II*, Düzenleme: Prof.Dr. Hüseyin ÖZGEN, ADANA:Çukurova Üni. İ.İ.Bil. Fak.İşletme Bölümü Yayın No:2, (Ekim1993) ,s.18.

<sup>117</sup> Murat ÖZCAN, *KOBİ'lerde Pazarlama*, Birinci Baskı,Baskı ve cilt: MOTİF Basım, (Ekim,1996), s.105.

<sup>118</sup> Ömer DİNÇER, A.g.e., s.367.

değişiklikler maliyetleri artırıcı sonuçlar meydana getirmektedir.<sup>119</sup>

KOBİ'ler sınırlı satış çevresine sahiptirler. Bu çevrede daha çok yereldir.<sup>120</sup> KOBİ'ler üretilen mal ve hizmetleri gerek yurt içinde gerekse yurtdışında tanıtabilecek, pazarlayabilecek yetenekli elemanlara sahip değildir. İşleme mamullerinin satışı konusunda tek bir satıcıya bağlı kalmaktadırlar. Bu da ufak bir terslikte büyük kayıplara yol açmaktadır.<sup>121</sup> Hedef pazar tanımında başarısızdırlar. Tahminlerini gelişi güzel sezgiye dayanarak yaptıklarından pazar potansiyellerini yanlış belirlemektedirler.<sup>122</sup>

## 2.7. Gümrük Birliği Sorunları

Yaşamda her değişiklik beraberinde fırsatlar da getirir, tehlikeleri de. Türkiye içinde Gümrük Birliği'ne giriş hem fırsatları hem de tehlikeleri beraberinde getirmiştir. Önemli olan fırsatları ve tehlikeleri önceden farkedip gerekli önlemleri zamanında almaktır. Bu durum ekonomimizin temel direği olan KOBİ'ler için de böyle olmalıydı. Büyük işletmeler içinde buldukları koşullar ve sahip oldukları imkânlarla bu sürece uzun süreden beri hazırlanmışlardır. KOBİ'ler ise bu sürece tam olarak hazırlanamamıştır.

AB'ne giriş hedeflenmektedir. Gümrük Birliği'ni de bu girişte bir adım olarak görülmektedir. Ancak karar organı içinde yer almadığımız bu ortamda bazı ağır yükümlülüklerle karşı karşıya olunduğu açıktır. Bu yükümlülüklerden en fazla etkilenecek de KOBİ'ler. Her şeyi devletten beklemek gibi bir yanlışın içinde olan KOBİ'ler, bir süre daha rekabet ortamında ezilmeye mahkûm olacakları görülmektedir. "Nasıl olsa gelişmiş Avrupa ülkelerinin deneyim, örgütlenme

<sup>119</sup> İZMİR Ticaret Odası, A.g.e., s.7.

<sup>120</sup> Serap ÇABUK, A.g.m., s.18.

<sup>121</sup> Ömer DİNÇER, A.g.e., s.366.

<sup>122</sup> İZMİR Ticaret Odası, A.g.e., s.7.

becerileriyle başa çıkmanın olanağı yok" gibi bir düşünceyle başından bir çıkmaz içine girmek, umutsuzluk, korku ve panik havasına girmek mücadele etmeden teslim olma düşüncesine sahip olmak en büyük yanıltır.<sup>123</sup>

Gümrük Birliği sonrası ithalatta meydana gelen artışın tüketiciler lehinde gelişeceği ortadadır. Bu durum karşısında KOBİ'lerin iç pazarın daralacağı da apaçık ortadadır. Bu ortamda, "teknolojim geri, müşterilerim yetersiz, çalıştırdığım işgücümün vasıflı olmaması, başarıyı engelliyor" gibi bahanelere sığınan KOBİ'ler yakın zamanda kendilerini büyük sıkıntıların içerisinde bulacaktır.

KOBİ'lerin güçlü bir rekabet ortamında "biz de varız" diyerek ortaya çıkmamalarının sorumluluğunu yalnızca KOBİ'lere yüklememek gerekir. Çünkü KOBİ'ler Gümrük Birliği'ne uyum çalışmalarında bilgilendirilmedi. Onların gazete-lerde okudukları bilgilerle kendi kendilerini düzene sokmaları yeterli görüldü. AB'ce KOBİ'lere yönelik projelere verilen teşviklerden KOBİ'lerin haberdar edilmemesi de bunlardan biridir.<sup>124</sup>

KOBİ'lerin Gümrük Birliği karşısında yaşayacakları sorunların bazılarını şu başlıklar altında özetleyebiliriz:<sup>125</sup>

\* Gümrük Birliği sonucunda uygulanan Ortak Gümrük Tarifesi(OGT) nedeniyle KOBİ'ler yeni uyum sorunları ile karşı karşıyadır. Gümrük birliği öncesi üçüncü ülkelerden sıfır gümrükle ya da bazı ithalat teşvikleri ile ucuz girdi kullanılabilen KOBİ'ler bundan böyle bu ülkelerden yaptıkları ithalatta OGT'ye uymak zorundadır. Bu durumda artan girdi fiyatları KOBİ'lerin rekabet gücünü olumsuz etkileyecektir.

<sup>123</sup> Rüşti BOZKURT, "Küçüklerin Değişme Gündemi", TOSYÖV Mektubu, Sayı:34, (Ekim ,1994), s.38.

<sup>124</sup> ----, "Küçük İşletmeler Gümrük Birliği Karşısında Tek Başına", ASOMEDYA, (Ocak1,996), s.28.

<sup>125</sup> "Küçük İşletmeler..", ASOMEDYA, s.28-34.

\* Gümrük Birliği sonucunda KOBİ'lerin zorlanacakları diğer bir konuda standardizasyondur. Yoğun rekabet karşısında KOBİ'lerin yüksek kalitede üretim standartlarını yakalaması gerekmektedir. Özellikle CE işaretinin Avrupa pazarına girişte bir pasabort olduğu düşünülürse, CE işareti ürünün AB Yeni Yaklaşım Direktifleri ile belirtilen sağlık, güvenlik, evre ve tüketiciyi koruma şartlarına uygunluğunu belirtmektedir. Avrupa Ekonomik Alanında yer edinmek isteyen tüm KOBİ'ler bu standardı yakalayacak teknik ve donanıma sahip olmak zorundadır.

\* İthal edilen ürünlerde Türkiye'nin de aynı standardizasyonu istemesi ile Türk firmalarının rekabet gücü bir ölçüde yeniden tesis edilebilecektir.

\* AB'de KOBİ'lere verilen teşviklerin aynının zaman geçirilmeden Türkiye'deki KOBİ'lere verilmesi gerekmektedir.

### **3. KOBİ SORUNLARININ YENİDEN YAPILANDIRMA ÇERÇEVESİNDE DEğERLENDİRİLMESİ**

Değişmeyen tek şeyin değişiklik olduğu bir gerçektir. Bu gerçek her alanda olduğu gibi ekonomik alanda da geçerlidir. Ölçek ekonomilerine dayalı olan yığın üretimlerin yerlerini, bugün tüketicilerin özel isteklerine göre üretim yapabilen, esnek üretim sistemlerine terketmesi gibi.

Victon Hgo'nun sanayi toplumuna geçirilirken söylediği şu sözler, ekonomik ve teknolojik değişimin ortaya çıkardığı küçük ve orta ölçekli işletmeler içinde geçerliliğini korumaktadır:

" Tarih perspektifinde en güçlü kuvvet zamanı gelen yeni fikirlerdir."<sup>126</sup>

Zamanı gelen yeni fikir de hiç kuşkusuz KOBİ'lerdir. Ekonomik durgunluk dönemlerinde istihdam imkânlarını daraltmayan, ekonomik koşullara göre kendilerini yenileyebilen KOBİ'ler bugün bir başka aşama ile karşı karşıyalar. KOBİ'ler Gümrük Birliği neticesinde ortaya çıkan zorunlu şartlara göre yeniden yapılanmak zorundalar.

Yeniden yapılanma üretim dokularının iyileştirilmesi ile mümkündür. Üretim dokusunu oluşturan öğeleri, teknoloji, finansman, insan kaynakları ve yönetim kültürü olarak ifade edebiliriz.<sup>127</sup>

KOBİ'lerde bürokrasinin yerleşmemiş olması, çalışanların birbirine olan yakınlığı yenilik yapabilmeleri için bir müsait bir zemin hazırlamaktadır. Girişimcilerin çalışanları ile yakın diyalog içinde olması, yeni fikirlerin doğmasında motivasyonu sağlamaktadır. Ayrıca "beyin fırtınası" gibi tekniklerle çalışanların yönetime katılmaları sağlanmalıdır. Bu tür toplantıların düzenlenmesi, çalışanların fikirlerine önem verildiğini gösterdiğinden önemlidir. Çalışanların yönetime katılmalarının yarattığı his, verimliliği ve etkinliği artırmaktadır. Bu noktada yönetimin kalitesi ortaya çıkmaktadır. Bu noktada yönetimin kalitesi ortaya çıkmaktadır. Yönetimin kalitesi de sağlıklı düşünebilen girişimci yöneticilere bağlıdır. Girişimci herkesin yaratıcı gücünü kullanmasına fırsat vermelidir. Personel politikalarını net, herkese açık prensiplerle yürütmelidir.

<sup>126</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, " 2000'li Yıllara Girerken Türkiye'nin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Konferansı", **TOSYÖV Mektubu**, (Mart,1994), s.61.

<sup>127</sup> Ali AKDEMİR. **Global Normlu İşletme Yönetimi**, KÜTAHYA. 1996, s.139.



Girişimcileri destekleyen finansal yardımlar, yeni teknolojilere yönelik olmalıdır. Girişimcileri yeni teknoloji kullanmaya zorlamalıdır.

Finansal sorunların çözümü için, risk sermayesi, factoring, forfaiting, leasing ve franchising gibi sistemlerin KOBİ'lerin olduğu bütün yörelerde işlerlik kazanması sağlanmalıdır. Bankalardan alınacak krediler için gerekli olan garantilerin sağlanması için de Kredi Garanti Kurumları oluşturulmalıdır. Standardizasyonu sağlamalıdır.

Tek başlarına piyasada etkili olmayan KOBİ'lerin birlik oluşturmaları sağlanmalıdır. Birlikler KOBİ'lere hammadde alımlarında, ürünlerin pazarlanmasında, dağıtımında miktar çoğunluğundan dolayı büyük indirimler sağlayacaktır.

KOBİ'lerin içe kapalıktan kurtulup, yabancı ülkelerden gelen iş tekliflerinin değerlendirilmesi sağlanmalıdır. Böylece yabancı şirketlerin bayiliği alınabilir ve yahutta ortak yatırımlarda bulunabilir.

Devlet yardımları rekabet ortamlarını destekleyici nitelikte olmalı, engelleyici olmamalıdır. Devlet kendi üzerine düşen alt yapı yatırımlarını gerçekleştirilmeli, gerekli mevzuat düzenlemelerini zamanında hazırlamalıdır. "KOBİ'lere yönelik destekler genel olamamalı, KOBİ'leri uluslararası rekabete hazırlayıcı stratejik nitelikte olmalı, mutlaka selektif olarak uygulanmalıdır."<sup>128</sup>

Sanayi-Devlet ilişkileri yeniden düzenlenmeli.

<sup>128</sup> Rüştü BOZKURT, XXI. Yüzyıla Girerken "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Politikası Ne Olmalıdır?",21Kasım İstanbul Oturumu Ardından Özel Rapor, s.25.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KOBİ'lerin YENİDEN YAPILANDIRMA STRATEJİLERİ

#### 1. YENİDEN YAPILANDIRMA KAVRAMI

Bugün dünyada pazarların, tüketici tercihlerinin, iş etkinliklerinin ve rekabet koşullarının değişmesi ekonomilerin ve bunların içerisindeki işletmelerin yönetim ve organizasyonlarında değişikliğe gitmesini zorunlu hale getirmiştir. İşletmelerin hayatta kalabilmeleri ve yeni koşullara ayak uydurabilmesi için de kendilerini yenilemeleri gerekmektedir. İşte bu ortamda "yeniden yapılandırma" kavramı ortaya çıkmaktadır.

Yeniden yapılanma kavramını, "bir işletmenin hızla değişen dünya şartları ışığında işlerin kısa, orta ve uzun vadede hangi istikâmette gittiğini görebilmesi, bununla ilgili, ileriye dönük bir vizyon geliştirmesi, bu vizyona göre yeni geliştirme stratejilerini tayin ederek fonksiyonel yapısını ve organizasyonunun düzenlemesi" olarak tanımlamak mümkündür.<sup>129</sup>

Dünyadaki değişmelere uzun süre kapalı kalmayan işletmeler; kendileri ile ilgili yeni stratejileri oluşturmalarında ilk aşama, mesleğinde başarılı, bilgili, dinamik, işbirliği konusunda istekli, daha fazla sorumluluk almak isteyen, "ben" duygusu yerine "biz" duygusunu özümseyen, bireysel amaçlarını örgütsel amaçlarla birleştiren, ileriye görebilen, bağımsız karar alma yeteneğine sahip, değişik-

<sup>129</sup> ---, "Yeniden Yapılanma ve Türkiye", Ekonomik TREND, Yıl:4, Sayı:11, (Mart1996), s.44.

liklere kolayca adapte olabilen ve rekabetten korkmayan kadroların işbaşına getiren işletmeler olarak ifade edilmektedir.

Bu yeteneklere sahip kadroların yeniden yapılanma süreci içinde yapacakları işlemler şunlardır:<sup>130</sup>

- \* İşletmenin, çevresi ( piyasası, ülkesi ve dünya) içindeki yerini tespit etme.
- \* İşletmenin faaliyet alanı ile ilgili yeni gelişmelerin ve trendleri tatbik etme ve analiz etme.
- \* Bu trendlerin işletmeye olan etkileri ve işletmenin önüne çıkan yeni fırsatları ortaya koyma.
- \* İşletmenin içinde bulunduğu piyasadaki rekabet şartlarını ve rakiplerini analiz edip değerlendirme.
- \* Bu analizlerin ışığında vizyon geliştirme. ( Kısa, orta ve uzun vadede işletmenin müşterilerinin kim olacağı, bunların hakiki isteklerini tespit etme.)
- \* Tespit edilen müşteri potansiyelinden hareketle, mamul dizaynından, geliştirilmesinden başlayarak pazarlama stratejisini belirleme.
- \* Üretimde kullanılacak en iyi teknolojiyi tayin etme. ( bu teknolojiyi işletme ya kendisi üretir ya da transfer eder.)
- \* Üretim metodlarını geliştirme.
- \* İşletmeyi esnek bir sisteme otortup, verimliliğin artırılmasına çalışma.
- \* Toplam Kalite Yönetimini işletmeye getirerek kaliteye yükseltme, maliyetleri düşürme.

Yeniden yapılanmanın önemli bir boyutunu da, iletişim fonksiyonu oluşturmaktadır. Telekomünikasyon, bilgisayar gibi en son teknolojilerden yararlanarak,

<sup>130</sup> "Yeniden Yapılanma...", Ekonomik TREND, s.44.

planlama, koordinasyon, kontrol, enformasyon akışı ve değerlendirme işletme performansının en üst düzeye çıkarılmasında etkili olmaktadır.

## 2.YENİDEN YAPILANDIRMA ALANLARI

Yeniden yapılandırma alanlarını finansman, yönetim, teknoloji ve insan kaynakları olarak açıklayabiliriz.

### 2.1. Finansman

KOBİ'lerin sorunlarının başında gelen finansman sorununun çözülebilmesi için geleneksel hale gelmiş yöntemlerin terkedilerek, yeni finansal sistemlerin kullanılması gerekmektedir. Bu zamana kadar yerel pazarlar için üretim yapan KOBİ'ler, Gümrük Birliği'nden sonra dış pazarlara açılmak zorundalar. Bunun için de yeni finansal kaynakların bulunması gerekmektedir. Zira Gümrük Birliği ile Türk sanayicisi çeşitli programlarla desteklenen AB sanayicisi ile rekabet edecektir. Bu zamana kadar yabancı kaynaklara çeşitli nedenlerle pek fazla başvurmayan KOBİ'ler kendi imkânlarıyla üretimde bulunmuşlardır.

KOBİ'lerin özkaynaklarının yetersiz hale geldiği durumlarda dış kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak günümüzde enflasyon nedeniyle, banka faizlerinin yüksekliği, bu fonların uzun süreli gereksinimler için kullanılmasını engellemektedir. Genellikle uzun süreli fonlara gereksinim duyulduğunda ortak alma yoluna hatta daha da büyüdükçe halka açık şirket durumuna geçmek daha rasyonel bir yoldur.<sup>131</sup>

<sup>131</sup> Ali AKDEMİR,İşletme Bilimine Giriş, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı, TÜRKİYE 1996, s.16.

Gümrük Birliği'ne geçtikten sonra, Türkiye'nin stratejik konumu itibariyle yabancı sermaye akışı hızlanmıştır. AB yatırımcıları ile ortak yatırımlardan söz edilir hale gelmiştir.<sup>132</sup> Özellikle gümrük birliğinden sonra Türk KOBİ'leri ile iş yapmak isteyenlerin sayısında önemli bir artış olduğu gözlenmektedir.

Gelen iş teklifleri arasında, Türkiye'de ortak yatırım yapabilecekleri bir partner ya da ürünlerini Türkiye'de dağıtacak distribütörler, franchising, Türkiye pazarı ile ilgili danışmanlık hizmeti, hazır giyimde taşeron olarak üretim yapma, karşılıklı dağıtım, satış sonrası acente vermek ve mali işbirliği (bu ağırlıklı olarak joint venture üzerine kurulu) yer almaktadır.<sup>133</sup> Sözün özü, Türk KOBİ'leri için yeni bir finansman alanı AB ülkeleri veya diğer ülkelerin yatırımcıları ile ortak girişimler olmalıdır.

KOBİ'lere ekonomideki yapıları ve işlevleri gereği ucuz kredi imkânları yerine finansal kaynaklara ulaşma imkânı veren finansal yaklaşım ve modellerinin ortaya konulması gerekmektedir.

## 2.2. Yönetim

KOBİ'lerin genellikle aile işletmeleri olmalarından dolayı işletme fonksiyonları ile ilgili bütün kararlar sahip-yöneticileri tarafından alınmaktadır. Ancak bütün dünya da olduğu gibi ülkemizde de çevresel etkiniklerin işletmelere olan etkisi hissedilir hale gelmiştir. Bu bağlamda sahip-yöneticilerin kendi dinamiklerinin yetersizliği nedeniyle işletmeler durgunlukla karşı karşıya kalmışlardır. Bununla birlikte KOBİ'lerin ekonomide etkinliklerini hissettirebilmeleri için yeniden yapılanma sorunları vardır.

<sup>132</sup> ---, "Şimdi Rekabet Zamanı", *Ekonomik TREND*, Yıl: 4, Sayı:18, (Nisan 1996), s.41.

<sup>133</sup> Asım ASLAN, "Küçük İşletmelere 70 Ülkeden Teklif Var", *Ekonomist Dergisi*, Yıl: 6, Sayı:15, (Nisan 1996), s.15.

KOBİ'lerin bu sorunları aşabilmesi için, yapısal değişikliğe ilişkin kararların alındığı stratejik planlamanın yapılması gerekmektedir.<sup>134</sup>

İşletmenin yapısal değişikliklerle ilgili dış çevre analizleri yapması gerekir. Bunu da işletme yöneticileri kendi dinamikleriyle başaramadıkları için yönetim danışmanlığı şirketlerine ihtiyaç vardır. Çünkü stratejik planlama, bazı durumlarda işletme olanaklarını aşabilmektedir. Yöneticiler günümüzde belirsiz ve riskli ortamlarda karar alma durumundadır. Bu yüzden sürekli duyarlı, dikkatli, titiz ve araştırmacılara ihtiyaç vardır. İşletmelerin bu ihtiyacından dolayı yönetim danışmanlıkları ortaya çıkmıştır.

Bir yönetim danışmanının işletmede yapabileceği danışmanlık alanları ise, stratejik planlama, uygulama, yönetim desteği, yatırım analizleri, iş ve kariyer planlaması, malzeme yönetimi, yerleşim planlama, iletişim stratejisi, maliyet analizleri, kalite kontrol, pazar araştırmaları, zaman yönetimi, üretim yönetim sistemi, pazarlama stratejisi, çevre etkilerini ve değişiklikleri değerlendirme ve takım oyunu gibi benzeri alanlardan oluşmaktadır.<sup>135</sup>

Değişikliklerin hızla gerçekleştiği günümüzde işletme yönetiminin de değişikliklere uyum göstermesi zorunludur. İşletme yönetiminin personel yönetimi, stok yönetimi, üretim yönetimi, alanları dışında; gelişmeyi teşvik edici ve sağlayıcı Ar-Ge yönetimi, değişim yönetimi ve verimlilik yönetim konularını da kapsamı sağlanmalıdır. Ayrıca demokratik yönetim şekli olan katılımcı yönetimin bütün işletmelerde uygulanır hale gelmesi gerekir. Artık otoriter yönetim yaklaşımı geçerliliği kaybetmiştir. Sadece patron ya da yöneticinin direktifleriyle işletmeleri global normlara ulaştırmanın imkânı yoktur.<sup>136</sup>

<sup>134</sup> İ. Hakkı DÜĞER, Ali AKDEMİR, *Stratejik Planlama*, İSPARTA, 1994, s.19.

<sup>135</sup> Neşe SARIDOĞAN, " KOBİ'lere Rehber Yetiştiriyor". *Ekonomik TREND*, Yıl:4, Sayı:25, (Haziran 1996), s.46.

<sup>136</sup> Ali AKDEMİR, *Global Normlu....* s.52.

### 2.3. Teknoloji

Dünya genelini globalleşme eğilimi kaplamıştır. Genel eğilim globalleşme olunca, ülke endüstrilerinin gelişmesi için her alanda global normların yakalanması gerekli olmaktadır.<sup>137</sup>

İşletmelerde teknoloji, üretim bilgisi ve bu bilginin türetilmesi ile kullanılması becerisi olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler gelişen teknoloji ile birlikte daha az işgücü ile çalışma, daha kısa sürelerde daha çok ürün elde etme ve atıkların, kayıpların azalması imkânlarına sahip olabilmektedirler.<sup>138</sup> Bu nedenle teknolojik gelişmeye ayak uydurma işletmeler için bir zorunluluktur.

İşletmelerdeki teknolojiyi, üretim ve ürün teknolojisi olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Üretim teknolojisi içerisine makine, donanım, araç,gereç ve bilgisayarlar girmektedir. Ürün teknolojisine ise, pür bilgi girmektedir. Ürün teknolojisini kendi içerisinde üç gruba ayırabiliriz:<sup>139</sup>

1-) "**Patent:** Bir kuruluşun kullanma hakkı, bir ürünün vücuda getirilme bilgisidir."

2-) **Know-how:** Bir işin başından sonuna kadar yapılışını gösteren teknik bilgiye denir.

3-) "**Marka :** Bir ürün adıdır."

Patent, know-how ve marka lisans anlaşmaları çerçevesinde belirli bir bedel karşılığında alınır ve satılır.

Dolayısıyla KOBİ'ler için, yeniden yapılandırılması gerekli alanlardan birisi teknolojidir.

<sup>137</sup> Ali AKDEMİR, Global Normlu..., s.50.

<sup>138</sup>Ali AKDEMİR, İşletme Bil...,s.11.

<sup>139</sup>Ali AKDEMİR, İşletme Bil..., s.11.

## 2.4. İnsan Kaynakları

Genç bir nüfusa sahip olan ülkemizde girişimcilik ruhu yeni yeni gelişmeye başlamıştır. Günümüze gelinceye kadar toplumumuzda bilmezlikten kaynaklanan bir kanaatkârlık, herşeyden evvel kendine güven arayan bunun için devlet kapısına yahut da büyük bir şirkette çalışma düşüncesi hakimdi. Bu anlayış, parasal esnekliklere sahip olma, güven kazanma, toplumda bilgili olma ve yaratıcı düşünceleri uygulama gibi becerilere sahip olmak amacıyla genç nesil tarafından terkilmeye başlanılmıştır.

KOBİ'lerin yeniden yapılandırılması ve global rekabet ortamına uyum sağlamaları için insan kaynağının yeniden yapılandırma alanı içerisinde düşünülmesi gerekir.

## 2.5. Pazarlama

Ekonomimizde önemli bir yere sahip olan KOBİ'ler iç pazarda göstermiş oldukları etkinliğin aynısını dış pazarlarda gösterememektedirler. Oysa ki KOBİ'ler ihraç edilebilen ürünlerin büyük bir kısmını üretebilmektedir. Üretimdeki etkinliklerine rağmen KOBİ'lerin ancak %10'u bugün kendi başlarına ürünlerini ihraç edebilmektedir.<sup>140</sup>

Bu bağlamda KOBİ'lerin gerek kendi başlarına ve gerekse makro örgütlerle pazarlama dokularını da tartışmaya almaları gerekir

## 3. YENİDEN YAPILANDIRMA STRATEJİLERİ

Yeniden yapılandırma alanlarına bağlı olarak mikro ve makro yeniden yapılandırma stratejilerini aşağıda incelemeye çalışacağız.

---

<sup>140</sup> Murat ÖZCAN, A.g.e., s.243.



### 3.1. Mikro Yeniden Yapılandırma Stratejileri

Avrupa Birliği' ne üyelik yolunda ilk adımı Gümrük Birliği ile atan Türk ekonomisi içindeki KOBİ'ler, ekonomik, politik ve sosyal alanda taşıdıkları öneme uygun olarak genel politika ve stratejileri belirlemek zorundalar.

Gümrük Birliği ile KOBİ'ler iç piyasada ve dış piyasada ciddi bir rekabet içine girmiş bulunmaktadır. Bu rekabette işletmelerin hayatta kalabilmeleri için kendileri ve içinde buldukları sektör ve pazar hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. İşletmelerin piyasada araştırma yaparak kendilerine strateji belirlemeleri gerekir. Strateji; organizasyonun sahip olduğu kaynakları ile yetenekleri ve çevresel faktörlerin yarattığı fırsatlar ve tehlikeler arasındaki karşılaştırmadır.<sup>141</sup> Bir başka anlamıyla strateji, belirlenen hedeflere nasıl ulaşacağı'nın saptanmasıdır.

#### 3.1.1. Finansman Stratejisi

KOBİ'lerin özkaynaklarının yetersizliği, bu işletmelerin gelişmelerini, teknolojilerini yenilemelerini, tam kapasite ve tam istihdamla çalışmalarını engellemektedir.

İşletmelerin özkaynak sıkıntılarına karşın ekonomide yaşanan bölgesel entegrasyonlar, yeni finans kaynaklarını ve işbirliği imkânlarını ortaya çıkarmıştır. İşbirliği stratejisi ile KOBİ'ler ekonomik etkinlik ve maliyet tasarrufu sağlayabilmektedirler. İşletmeler sahip oldukları imkânları biraraya getirerek işbölümünün getirdiği tüm avantajlardan yararlanmaktadır. Özellikle KOBİ'ler için le-

<sup>141</sup> "Şimdi Rekabet ...".Ekonomik TREND,s.39.

asing ve factoring gibi finansal konulardaki işbirliğinin avantajları etkin bir biçimde değerlendirilebilir.<sup>142</sup>

Leasing, bir menkul ya da gayrimenkulün kullanım hakkının sahibi tarafından belli bir süre için ve belli bir kira karşılığında finansal yetersizliklerden dolayı ya da gerekli teknolojinin hemen eskimesinden dolayı yatırımcı tarafından yatırım yapmanın cazip olmadığı durumlarda yapılan kiralama işlemidir. Leasingle işletmeler yatırımları için gerekli her türlü makina ve teçizatı, kiralama yoluyla elde edebilmektedirler.

İşletmelerarası işbirliği imkânları; fason imalat sistemleri ve joint venture imkânlarını kapsayacak biçimde anlaşılmalıdır.<sup>143</sup> Bu işbirliği imkânlarına devralmaları ve birleşmeleri de ilâve edebiliriz.

Fason üretim, bir işletmenin girdilerini sağlayarak nihai ürünü başka işletmelerin üretim sürecinde gerçekleştirip, yine nihai ürünün pazarlanmasını kendisinin üstlenildiği bir üretim sistemidir.<sup>144</sup>

İşletmeler fason üretim sisteminden bir çeşit rekabet stratejisi olarak da faydalanmaktadır. Burada kalitenin en ekonomik olarak imalatı hedeflenmektedir.

İşbirliği stratejisi içinde, "Lisans Anlaşmaları" ve " Satış Yetkisi Verme veya Satış Acentalığı" da yer almaktadır. Lisans anlaşması, patent hakkı sebebiyle bir ürünün üretilmesi ve satılmasına imkân veren bir işbirliği stratejisidir. Uluslararası bir nitelik arzeden lisans anlaşmaları ile işletme belirli bir teknolojiyi, süreç veya yöntemin kullanma hakkını, belirli bir ödeme ve bilirlri bir süre için satın alır.<sup>145</sup>

<sup>142</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, A.g.e., s.300.

<sup>143</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, A.g.e., s.299.

<sup>144</sup> Ali AKDEMİR, *Global Normlu..s73..*

<sup>145</sup> Ömer DİNÇER, A.g.e., s.223.

Devralma ise, bir işletmenin başka bir işletmeyi kontrol etmek amacıyla satın alması ile ortaya çıkar.<sup>146</sup>

İşletmelerarası işbirliği stratejilerinin uygulanması ile gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere para, teknoloji ve yönetim know-how'ı akışı sağlanmaktadır.<sup>147</sup>

### 3.1.2. Pazarlama Stratejileri

1990'lı yıllardan sonra tüketici tercih ve alışkanlıklarında, ürün çeşitlerinde, kalitesinde ve ürün dizaynlarında meydana gelen değişimler işletmelerin pazarlama stratejilerinde değişiklik yapmalarını gerektirmiştir. Özellikle uluslararası pazarlarda tercih alternatiflerinin çokluğu işletmeleri bu konuda önemli adımlar atmaya zorlamıştır.

İşletmelerin pazardaki rekabet stratejileri; genellikle Michael Porter'ın "jenerik strateji tipleri" olarak bilinen, düşük maliyetle pazar liderliği ve odaklaşma stratejileri üzerinde yoğunlaştırılmıştır.<sup>148</sup>

Düşük maliyetle pazar liderliği stratejisinde işletmeler, üretim ve dağıtımda rakiplerinden daha düşük maliyetle ürün üretmeyi amaçlarlar. Bu stratejiyi bazı işletmeler fiyatları düşürmek amacıyla değil, daha fazla kâr elde etme ve konumlarını koruyup güçlendirme, Ar-Ge ve üretim yatırımlarını gerçekleştirmek için de kullanmaktadırlar. Bu stratejide başarı elde edebilmesi hakkında Porter, sıkı bir

<sup>146</sup> Ali AKDEMİR, A.g.e., s.118.

<sup>147</sup> Ali AKDEMİR, *Global Normlu*, s.116.

<sup>148</sup> "Şimdi Rekabet...". *Ekonomik TREND*, s.40.

masraf ve sabit giderler kontrolünü, marjinal müşteri hesaplarından kaçınmayı ve Ar-Ge, hizmet, satış gücü ve reklâm gibi alanlarda masrafların indirilmesi gerektiğini belirtmektedir.<sup>149</sup>

Farklılaşma stratejisi ile işletmeler ürünlerinin rakiplerinin ürünlerinden üstün ve benzersiz olduğu imajını uyandırmaya çalışırlar. İşletmeler ürünleri üzerindeki farklılaştırmaya müşteri istek ve beğenileri doğrultusunda gitmektedirler. Ürün veya hizmet pazarlamasında farklılaştırma , ürünün ve hizmetin kalitesinde, satış sonrası servis hizmetlerinde, ürünün ambalajında ve üretim teknolojisinde gözlenmektedir. Ürün farklılaştırması ile imaj ve marka bağımlılığı yaratılabilmektedirler. Marka bağımlılığının yaratılması ürünün fiyatının belirlenmesinde de bir taban oluşturmaktadır.

KOBİ'ler için farklılaştırma stratejisine başvurmak üretim esnekliğine ve teknolojiye rahat uyumlarından dolayı daha kolay ve etkindir.

Odaklaşma stratejisi ise, işletmelerin geniş tabanlı yaygınlaşması yerine belli bir alan üzerine yoğunlaşmasına dayanmaktadır. Odaklaşma stratejisi, belirli bir bölge veya kesim hakkında geniş tabanlı bilgiye sahip olma ve tanınmışlığın avantajı ile yeni rakiplerin pazara girmesine engel olunmaktadır. Bu yapıdan dolayı odaklaşma stratejisi, KOBİ'ler için daha uygundur.

Bütünleşik pazarlama stratejisinde ise, işletme pazar bölümlerinin farklı yönleri gözardı edilerek tek bir ürünle pazara hitap edilir. Bu stratejide tüketicilerin özel ihtiyaç ve istekleri dikkate alınmaz. Yaygın bir dağıtım sistemi kullanılarak tek fiyat politikası uygulanır. Bütünleşik pazarlama stratejisi standartlaşmayı sağlayarak maliyet düşüşü sağlar. Bu da ürünün fiyatına düşük fiyat olarak yan-

<sup>149</sup> " Şimdi Rekabet...", EkonomikTREND, s.40.

sır. Tüm pazarlama stratejisinin sakıncası ise, tüm pazarlara hitap edecek ürünün her zaman bulunmasının zor olmasıdır.<sup>150</sup>

KOBİ'ler pazarlama stratejilerini belirlerken, işletmenin hedef ve kaynakları ile pazarın yapısı rakiplerin stratejileri ve işletmenin pazar içindeki yerine önem vermesi gerekmektedir.

Satış yetkisi verme veya satış acentalığı, pazarlama konusunda çok sık görülen bir işbirliği türüdür. Bir işletmenin mamullerinin satışını acentalık veya satış yetkisi vererek başka bir işletmeye devretmesidir. Bu şekilde satış ve dağıtımın çok masraflı veya uzmanlık isteyen bir özellik taşıması halinde işletmenin kârlılığına olumlu yönde katkıda bulunur.<sup>151</sup>

### 3.1.3. Yönetim Stratejileri

Tüm dünyadaki siyasi, sosyal, ekonomik ve kültürel değişimler işletmeler için fırsatları da, tehlikeleri de beraberinde getirmektedir. İşletmenin bu değişimlere ayak uydurmasında (tehlikeleri zamanında farkedip lehine çevirebilmesinde ve fırsatları rakiplerinden önce değerlendirebilmesinde) en önemli faktör yönetimdir. İşletmelerin fonksiyonları arasında yer alan yönetim maddi ve beşeri kaynakların etkin ve verimli kullanılmasında en önemli fonksiyondur. Değişmelere bağlı olarak yönetimde geleneksel yöntemlerin terkedilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir.

Yönetimde yeniden yapılanmayı sağlayabilmek için bu gereklidir. Bunun

<sup>150</sup> Murat ÖZCAN, A.g.e., s.64.

<sup>151</sup> Ömer DİNÇER, A.g.e., s.223.

içinde yönetimin yeniden yapılanmasını zorlayan faktörleri ölçü olarak, bu değişimi işletmeler gerçekleştirmek zorundadırlar.

İletişim teknolojisinin ilerlemesiyle meydana gelen tüketici zevk ve anlayışındaki değişimler ve bilinçli tüketiciler kalite anlayışı, rekabet ve işgören rollerinde meydana gelen değişimler yeni yönetim stratejilerinin belirlenmesinde en önemli unsurlar olarak gözönüne alınmalıdır.

İşletmelerde yeniden yapılandırmayı gerçekleştirecek yönetici kadrosunun da yeniden yapılandırmayı başaracak yetkinlikte olması gerekir.

Tamamen yöneticinin kararları aldığı ve işgörenleri yönettiği otokratik yönetim şekli ile tamamen işgörenlerin fikirlerinin ön planda olduğu ekstrem demokratik yönetim şekli yerini, hem demokratik hem de verimlilik artışına yönelik yönetim şekli, "Katımlı Yönetim"e bırakmalıdır.

Katımlı yönetim, kişilerin çalıştıkları organizasyonun ve işleri etkileyen sorunların çözümü için, görüşlerini bildirdikleri, kararlara katıldıkları yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır.<sup>152</sup> Katımlı yönetimin uygulamasına yönelik birçok yöntem geliştirilmiştir.<sup>153</sup>

- \* Kalite kontrol çemberleri
- \* Çalışma yaşamının kalitesi
- \* İş basitleştirme
- \* İş zenginleştirme
- \* İşçi ve işveren takımları

<sup>152</sup> Ali AKDEMİR, *Global Normlu...*, s. 92. - Melih BAŞ, "Katımlı Yönetim", *Tekstil*, Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Aylık Dergisi, Sayı: 190, (Ağustos 1995), s.23.

<sup>153</sup> Melih BAŞ, A.g.m., s.23.

- \* Öneri geliştirme sistemleri
- \* Verimlilik takımları
- \* Değer analizi takımları
- \* Müşteri panelleri
- \* Amaçlara göre yönetim<sup>(154)</sup>

Amaçlara Göre Yönetim (AGY), bir organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sorunları birlikte çözüme ulaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir.<sup>155</sup>

Toplam Kalite Yönetimi, Dr. Edward W. Deming'in 1950'lerde İkinci Dünya Savaşı'ndan tamamen yıkılmış halde çıkan Japonlara verdiği ilk seminerinde söylediği şu sözler ile ortaya çıkmıştır: <sup>156</sup>

"Eğer beni dinlerseniz beş yıl içinde dünyayı yakalayabilirsiniz ve dinlemeye devam ederseniz dünya sizi yakalamak için peşinizden koşar."

Japonlar bu gerçeği görmüş olmalı ki, 1950 ve 1960'lı yıllarda kalitesizliğin simgesi olmaktan kurtulmuş, tüm dünyanın peşinden koştuğu Japon mucizesini yaratmışlardır. Hiç kuşkusuz ki mucize niteliğindeki bu değişimin temel ögesi sanayi ve hizmet sektörlerinde yaygın bir şekilde kalite çemberleri oluşturan toplam kalite kampanyalarıdır.<sup>157</sup>

Japonya'nın kalkınmasında temel taşı oluşturan "kalite nedir?", sorusunun

<sup>154</sup> Ali AKDEMİR, *Global Normlu...*, s.93.

<sup>155</sup> Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, İERENKÖY:İstanbul ersitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü, 30.yıl Yayınları, No:1, İstanbul Üni. Yayın No:3177, (Şubat1984), s.348.

<sup>156</sup> İ.Kaan ERKMAN, "Yeni Kalite Anlayışı", *Bilim ve Teknik*, Cilt: 28, Sayı:336, (Kasım 1995), s.56.

<sup>157</sup> Cem KOZLU, *Uluslararası Pazarlama ( İlkeler ve Uygulamalar)*, Beşinci Baskı, ANKARA:Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No: 234, Ekonomi Dizisi:16, s.104.

cevaplanması gerekmektedir. Kalite konusunda birçok tanım oluşturulmuştur. Ülkelerin ve/veya büyük ölçekli işletmelerin uyguladıkları sanayi ve ticaret politikaları kalite tanımlarının gelişmesinde ve sayısının artmasında önemli bir etken olmuştur. Bu tanımların bir kaçında kalite şöyle tanımlanmaktadır :<sup>158</sup>

"Kullanıma uygunluktur." ( Dr. J.M.Juran)

"Şartlara uygunluktur." (P.B. Crosby)

"En Ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi tatmin eden ürünü geliştirmek , tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir." (Dr. K. Ishikawa), şekillerinde tanımlanmaktadır.

İ.Kaan Erkman'da bu tanımları biraz daha genişleterek yeni bir tanımı şu şekilde ifade etmektedir:<sup>159</sup>

"Sorunların ortaya çıkmasından önce çözümleri oluşturan, mal ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük katan, üretilen mal ve hizmetlerde azami tüketici (müşteri) tatminini amaçlayan eğitilmiş, işleri yapabilmek için gerekli araç-gereç ile donatılmış ve talimatlarla desteklenmiş bir personelle ulaşılan, değişen ve gelişen talepleri cevaplayabilmek için değişim yapmayı sağlayacak programları olan ve bunlara uyan, süregelen her türlü gelişmeyi kapsayan, uzun dönemde bir işi ilk defa da doğru olarak yapmayı öngören, dolayısıyla mal ve hizmet üretiminde kusursuzluk arayışı içinde olan bir sistem yaklaşımıdır."

Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabetin artmasının yönetim sistemlerinin değişmesine neden olduğunu söylemek gereklidir. Özellikle ticaret bloklarının oluşması, gümrük duvarlarının yıkılması, uluslararası arenada rekabet etmek is-

<sup>158</sup> İ.Kaan ERKMAN, A.g.m., s.57.

<sup>159</sup> İ.Kaan ERKMAN, A.g.m., s.57.



teyen işletmeleri toplam kalite yönetimine yöneltmiştir. Böylece işletmelerin hem maliyet açısından, hem de mevzuattan kaynaklanan engellerden en az düzeyde etkilenmeleri mümkün olabilecektir.

Toplam kalite yönetimi, günden güne azalan doğal kaynakların israfının önlenmesi, daha etkili ve verimli alanlarda kullanılması yönünde meydana gelişmeler sonucunda ortaya çıkmıştır. Toplam kalite yönetimi, insan orjinlidir. İşletmede her gün, bir önceki güne göre daha iyi durumda olmalıdır. Toplam kalite kontrol yönetimi geleneksel kalite kontrolü yöntemlerinden farklıdır. Örneğin, istatistik kalite kontrolü, istatistik süreç denetimi gibi yöntemlerin çoğu sorunu tespit etmeye yöneliktir.<sup>160</sup>

Toplam kalite yönetimi nihai ürünü düzeltmeye yönelik değil, yeni üretim dönemi için sorunların tespitine yöneliktir.

İş basitleştirme modeli, düzenli bir yaklaşımla teknolojinin geliştirilmesi yöntemidir. İş basitleştirme çalışmalarını yürüten yönetimce, işlerin en iyi nasıl yapılabileceği ve çalışanların kendilerini nasıl bileyebileceği anlayışının işletmeye yerleştirilmesi gerekir. Yönetimburada çalışanlara güvenirken, çalışanlarda işin geliştirilmesi konusunda istekli olmalıdır.<sup>161</sup>

İş zenginleştirme modeli ile, işgücünün psikolojik olarak motive edilmesi sağlanmaktadır. İş zenginleştirme ile kastedilen, yönetim ve astlar arasında planlama ve karar alma yetkisinin paylaşımıdır. Amaç yapılan işten tatmin olmak, örgüt verimliliğinin artmasını sağlamaktır. Bu yöntem ile işgücünün özgüveninin artması, bağımsız karar verme yeteneğinin kazandırılması sağlanmaktadır.<sup>162</sup>

<sup>160</sup> Mehmet BİRİŞİK, *Yönetim Kültüründe Yeniden yapılandırma Stratejileri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü), 1995, s.78.

<sup>161</sup> Mehmet BİRİŞİK, A.g.e., s.58-59.

<sup>162</sup> Mehmet BİRİŞİK, A.g.e., s.60-61.

Bütün bu yöntemlerin KOBİ'ler de yönetimin yeniden yapılandırılması aracı olarak kullanılması gereklidir.

#### 3.1.4. Teknoloji Stratejileri

KOBİ'lerin yapıları gereği bünyelerinde teknoloji üretmeye yönelik Ar-Ge birimi oluşturmaları mümkün değildir. Bu yüzden KOBİ'ler teknolojik, gereksinimlerini transfer yoluyla giderirler. Bu da işletmeler de her zaman bir bedel ödemesine neden olmaktadır. Çünkü bu transferler, maliyetler doğuran bağımlılıklar yaratmaktadır. (Bakım- onarım, yedek parça, git-gel masrafları, teknik ve uzman eleman temin edememe gibi problemler)

Teknolojideki değişimin hızlandığı günümüzde, işletmelerin teknoloji transferi ile bu hızı yakalamaları mümkün değildir. Bu nedenle işletmelerarası teknolojik işbirliğine yönelik ortak girişim stratejileri uygulanmalıdır.

Ortak girişim (joint venture) stratejisi, iki veya daha fazla işletmenin belirli bir alanda ve belirli bir amaç için faaliyet göstermek amacıyla yeni bir işletme kurmalarına denir.<sup>163</sup> Böyle bir ortak girişim stratejisi ile birden fazla işletme bir araya gelerek tek bir işletmenin yalnız başına başaramayacağı işler için yeni bir işletme kurmuş olurlar. Bu amacın gerçekleşmesinde işbirliği; sürekli faaliyette bulunan yeni bir şirket şeklinde olabileceği gibi, konsorsiyum gibi sadece belirli bir amacın gerçekleşmesine yönelik de olabilir. Burada ortak girişime giren işletmelerden bazıları mali kaynağa, bazıları da gelişmiş teknolojiye veya kaliteli hammaddeye sahip durumdadır. Bu şekilde birbirini tamamlayan kaynaklara sahip bu

<sup>163</sup> Lloyd BYARS, *Strategic Management, Planning and Implementation Concepts and Cases*, Harper and Row Publishers, New York, 1987, s.128.

işletmelerin oluşturduğu işbirliğinin, sağladığı sinerjik güçten karşılıklı olarak yararlanmış olunur.<sup>164(\*)</sup>

Joint venture şeklindeki stratejik işbirliği, özel ya da kamu kesimi işletmeleri ile ulusal sınırlar içindeki örgütler ya da kâr amacı gütmeyen örgütler arasında gerçekleştirilebileceği gibi uluslararası düzeyde çeşitli ülke, işletme ya da örgütleri arasında da gerçekleştirilebilir.

Fırsat, fiyat ve kaynak bulmaktaki güçlükler herhangi bir işletmeyi işbirliği bazında ortak girişim kurmaya yönlendirmektedir.<sup>165</sup>

Ortak girişim stratejileri ile işletmeler, herbirinde mevcut olan kaynağı aynı amaçla biraraya getirerek, teknoloji üretim maliyetini asgari seviye de tutmakta, ayrıca mamul üretim maliyetinden de tasarruf etmektedirler.

İşbirliği stratejilerinin diğer bir kolunu, üniversite sanayi işbirlikleri oluşturmaktadır. Artık Türkiye'nin hemen hemen bütün kent ve ilçelerinde fakülte ve yüksekokullar açılmıştır. Sanayi - üniversite işbirliğiyle teknolojik değişimler daha yakından izlenebilir. Böylelikle teknoloji edinme maliyeti daha rasyonel bir boyuta çekilmiş olur.

KOBİ'leri teknoloji üretmeye yöneltmek amacıyla çeşitli örgütler tarafından çalışmalar yapılmaktadır. Örneğin, KOBİ'leri teknoloji alanında desteklemek amacıyla İTÜ ve KOSGEB'in işbirliğiyle kurulan "İTÜ- KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezi"; yeni bir ürün ve teknoloji geliştirmeye yönelik bir fikre sa-

<sup>164</sup> Ömer DİNÇER, A.g.e., s.222-223.

\* Özellikle küçük işletmelerin, büyük ve güçlü işletmelerin rekabetinden korunmak amacıyla ortak girişime yönelmelerine "örümcek ağı stratejisi" adı verilmektedir. Bkz., William F. GLUECK , Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill Book Company, New York, 1980. s.212.

<sup>165</sup> Tony MORDAN, *Business Strategy and Planning*, MacGraw Hill, U.S.A., 1993. s.160.

hip olan kişi ve kuruluşlara, ihtiyaç duydukları her türlü teknik yardım ve büro hizmetlerini yönetim ve işletme becerisini sunmaktadır.<sup>166</sup>

Bu tür yapılanmalarla yeni fikirlerin oluşmasına destek verilmekte ve teknolojinin çok daha düşük maliyetlerle ortaya konması ve uygulamaya alınması sağlanmaktadır. Böylece mteşebbs ve ülke ekonomisine önemli katkılar sağlanmış olmaktadır.

Gümrük Birliği ile gümrük duvarlarının ve tarife dışı engellerin kaldırılması işletmelere, girdi sağlamalarında yeni imknlar tanımaktadır. Türk işletmelerinin girdilerinin büyük bir kısmının AB kökenli olması, Gümrük Birliği'nin girdiler üzerindeki olumlu etkisini yansıtacaktır. Özellikle makina ve tehzizat alımlarına gelen kolaylık işletmelerin teknoloji transferini kolaylaştırmaktadır. Gümrük Birliği işletmelerin teknolojik gelişimi, ürün standartlarını ve esnek üretim imkânlarını da artıracaktır.<sup>167</sup>

### **3.2. Makro Yeniden Yapılandırma Stratejileri**

KOBİ'lerin kendilerinin işletmeleri düzeyinde yerine getirmek durumunda oldukları yeniden yapılandırma çalışmaları yanında makro boyutta, bir başka merkezi birimin yapacağı yeniden yapılandırma çalışmaları da bulunmaktadır. Bunları aşağıda açıklamaya çalışacağız.

<sup>166</sup> ---, " İTÜ- KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezi", KOSGEB Sayı:2, (Temmuz- Ağustos 1991), s.12.

<sup>167</sup> "şimdi Rekabet...", Ekonomik TREND, s.41.

### 3.2.1. Finans Kuruluşları

Günümüzde KOBİ'lerin finansman sorunlarının çözümünde etkili olan finans kuruluşları arasında leasing ve risk sermayesi şirketleri yer almaktadır.

Özellikle teknoloji alımlarındaki finansman sorunlarının çözümünde etkili olan leasing şirketlerinden ancak KOBİ'ler yeterince yararlanamamaktadır. Bunun nedenlerinden bir tanesi, leasing şirketlerinin küçük çaplı kiralama işlemleriyle uğraşmak istememesi, diğeri de enflasyonist ortamın yarattığı belirsizlik durumudur.

Enflasyon nedeniyle leasing şirketleri kira ödemelerini ve malın tüm bedelini şirketin kârını da kapsayacak şekilde ilk iki yıla sıkıştırarak kira bedellerini almaktadırlar. Finansal Kiralama Kanunu'nun öngördüğü 4 yıllık sürenin son iki yılında da sembolik kiralar almaktadırlar. Bu da KOBİ'ler için enflasyonist ortamın zorunlu kıldığı artan taksitlerle yatırım malını finanse etmek aşılması zor bir engel olmaktadır. Bunun için, "Halk Leasing, Vakıf Leasing ve Türkiye Kalkınma Bankası Leasing Şirketleri'nin finansal yapılarının sağlamlaştırılması ve bu amaçla kullanabilecekleri fonların artırılması gerekmektedir. Ayrıca bu kaynakların, leasing şirketleri aracılığı ile yalnızca KOBİ'lere kullanılacağı güvence altına alınmalıdır."<sup>168</sup>

Ülke ekonomilerinde önemli bir yer tutan KOBİ'lerin finansal sorunlarının çözümünde ve yeni girişimcilerin yaratılmasında önemli finansman modellerinden biri de Risk Sermayesi (Venture Capital)'dir.

Risk sermayesi finansman modeli ile, dinamik ve yaratıcı, iyi bir iş kurma

<sup>168</sup> Sadi UZUNOĞLU, "KOBİ'ler Nasıl Kurtulur?". Ekonomik TREND, Yıl:4, Sayı:27, ( Haziran- Temmuz 1996), s.39.

fikrine ve gerekli girişimcilik yeteneğine sahip ancak yeterli ya da hiç parası olmayan kişilerin fikirlerini gerçekleştirmesinde katkıda bulunmaktadır. Böylece, yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılması ve gerçekleştirilmesi sağlanırken, endüstriyel demokrasiye ulaşılmasında da önemli bir araç olarak kullanılmaktadır.

Risk sermayesi modelinin temelini oluşturan kurumlar fon toplayan ve bu fonları sabit sermaye yatırımlarına dönüştürme de uzmanlaşmış olan risk sermayesi şirketleridir.<sup>169</sup>

Bu kişiler kişi ve kurumlardan uzun süreli fonlar toplarlar. Topladıkları bu fonları, kendilerine sunulan yaratıcı proje ya da iş fikirlerine yatırırlar. Bu şirketlerin amacı, yatırım yaptıkları işletmelerin kâra geçmesinden sonra bunları satarak kâr elde etmektir.

Risk sermayesi sonucu ortaya çıkan işletmelerin çoğunluğu KOBİ niteliğindedir. Bu nedenle bunların hisse senetlerinin SPK'da işlem görmeleri mümkün değildir. Bunun için bu finansman modelinin geliştiği ülkelerde Over-The-Counter adı verilen organize olmayan menkul kıymet borsaları oluşturulmaktadır.<sup>170</sup>

Sonuç olarak "Risk Sermayesi" finansman modeli, finansman sorunu bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerin desteklenmesi ve girişimlerinin geliştirilerek ekonomiye kazandırılması yoluyla istihdam, ekonomik büyüme ve teknoloji birikimi gibi makro ekonomik sorunların çözümünde kullanılan önemli araçlardan biridir.<sup>171</sup>

KOBİ'lerin ihtiyaçları olan uzun vadeli fonları SPK düzenlemelerinden dolayı

<sup>169</sup> Sadi UZUNOĞLU, "KOBİ'ler Nasıl...", s.40.

<sup>170</sup> Sadi UZUNOĞLU, "KOBİ'ler Nasıl...", s.40

<sup>171</sup> Nuşin ÇAĞLI, "Risk Sermayesi", **GİRİŞİM Dergisi**, Sayı: 5, (Temmuz- Ağustos 1995), s.39.

sermaye piyasasından temin etmesi mümkün değildir. Özellikle sermaye piyasasından oluşan fonların %80'ine kamu kesiminin el koyduğu düşünülürse.<sup>172</sup>

KOBİ'lerin menkul kıymet ihraç ederek fon sağlamalarına imkân tanımak için, ABD, Japonya ve İngiltere'de OTC (Over-The- Counter) piyasası oluşturmuşlardır.

OTC piyasası kavramı, "birbiriyle telefon ve bilgisayar ağları ile iletişim imkânı olan lisaslı borsa aracılarının oluşturduğu organize olmayan ( belli bir fiziki mekân içinde faaliyet göstermeyen ) bir menkul kıymet piyasasını ifade etmektedir."<sup>173</sup> Burada aracılar, işletmeler tarafından ihraç edilen menkul kıymetleri alırlar ve daha sonra yatırımcılara satarlar.

Türkiye'deki KOBİ'lerin sermaye piyasalarından fon toplayabilmelerini sağlayabilmek için ilk önce yerel borsaların kurulması gerekir. Bunun için önce il bazında daha sonra aynı coğrafi bölgede bulunan illerin yerel borsaları biraraya getirilerek "bölgesel kıymet borsaları"nın oluşumu sağlanmalıdır.<sup>174</sup>

İMKB' da bu konuda girişimde bulunarak KOBİ'lere yönelik bölgesel pazarlar oluşturmuştur. Ancak bu pazarlarda işlem gören işletme sayısı çok azdır. Bölgesel pazarlarda hedef, sermaye piyasasından fon sağlamaktır. KOBİ'lerin bölgesel pazarlarda yerel borsaları için İMKB tarafından belirlenen prosedürleri yerine getirmeleri gerekmektedir.<sup>175</sup>

KOBİ'lerin finansal sorunlarına çözüm getirecek alanlardan biri de yukarıda

<sup>172</sup> İMKB, "KOBİ'ler için Alternatif Finansman Olanağı- Bölgesel Pazarlar", **Ekonomik TREND**, Sayı:1, Yıl:4,( Aralık-Ocak 1995), s.38.

<sup>173</sup> Sadi UZUNOĞLU, " KOBİ'ler Nasıl...", s. 41.

<sup>174</sup> Sadi UZUNOĞLU, " KOBİ'ler Nasıl...", s. 41.

<sup>175</sup> İMKB, A.g.m., s.39.

açıkladığımız gibi yerel borsalardır. Yerel borsalar girişimciliği artıracığı gibi, atıl kaynakların piyasaya dönmesini sağlayacaktır. Böylece piyasalarda hareketlilik artacaktır.

Kredi Garanti Kurumları (KGF)'da KOBİ'lerin finansal sorunlarına cevap arayan alanlardan biridir. Bu kurumlarda elinde iyi bir projesi olan ancak ticari bankaların genellikle gayrimenkul ipoteği biçiminde zorunlu kıldığı teminatı gösteremeyen KOBİ'lere kredi almalarına yardımcı olan bir fon uygulamasıdır. KOBİ'ler bu kurumlara banka aracılığıyla başvurur. KGF 1-100 arası işçi çalıştıran KOBİ'lere en fazla 250 bin DM kadar garanti vermektedir.<sup>176</sup> Şu anda yalnızca Halk Bankası'ndan alınan kredilere verilen garanti, kredinin en fazla %80'ini kapsıyor ve beş yıllık bir süreyi aşmıyor.<sup>177</sup>

### 3.2.2. Teşvik

Dünyadaki ekonomik ve teknolojik değişimler sanayi-devlet ilişkilerine yeni bir boyut getirmiştir. Gözlenen yeni boyut, devletin ekonomideki rolünün küçülmesidir. Bu devletin rolünü nicelik olarak azaltırken, nitelik olarak da artırmaktadır. Gelişmelere bağlı olarak altın çağını yaşayan piyasa ekonomisi içerisinde herşeyi devletten bekleme anlayışının da zamanla terkedilmesi gerekmektedir.

Ekonomi dünyasının yeniden yapılandığı bu yüzyılda, bugüne kadar teşviklerden en fazla faydalanan büyük işletmelerin, üretimi bırakarak aşağıdaki şekillerde yeniden yapılandıklarını görmekteyiz: <sup>178</sup>

<sup>176</sup> Özlem UYSALLI, A.g.m., s.32.

<sup>177</sup> Sadi UZUNOĞLU, "KOBİ'ler Nasıl...", s.39.

<sup>178</sup> Türkay BOZKURT, "Değişen Dünya'da Sanayi İşletmelerinin Yeniden Yapılanması Ve Türkiye'de Sanayinin Entegrasyonu", Isparta'nın Dünü-Bugünü-Yarını, ANKARA:Isparta İli Kalkındırma Derneği, 1992,s.59.



- a) Finans işletmeleri,
- b) Dizayn (tasarım), Ar-Ge merkezleri,
- c) Montaj işletmeleri,
- d) Pazarlama işletmeleri.

Büyük işletmelerin yeniden yapılanma şekilleri bu işletmelerin KOBİ'lerle entegrasyonunu zorunlu hale getirmiştir. KOBİ'lerin entegrasyona uyumu için, bu noktada teşvik tedbirlerinin alınması zorunluluk gibidir. Ayrıca bölgesel dengesizliklerin giderilmesi ve istihdamın artırılması amacıyla da KOBİ'lerin desteklenmesi gerekmektedir. " Serbest piyasa mekanizmasının en iyi olduğuna inanılan ülkelerde, 1980'li yıllardan beri, bu mekanizmanın KOBİ'ler aleyhine işlemesi için devlet müdahalesinin gerekliliği kabul edilmiş, gereğinde devlet yardımlarının sağlanması öngörülmüştür."<sup>179</sup>

Teşvik sistemi ve tedbirleri, ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasında belirlenen hedefler üzerinde insan ve sermaye kaynaklarının yoğunlaştırılmasında kullanılan araçlardır. Teşvik sistemi, girişimcilerin yatırım ve ihracat etkinliklerini; artırmakta ve yönlendirmektedir. Bu nedenle teşvik, gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun bütün ülkelerin ekonomi politikalarını düzenlerken başvurdukları bir araçtır.<sup>180</sup>

Ülkemizde bugüne kadar uygulanan teşvik sistemleri büyük işletmelere dönük olmuştur. Sistemin yaygın olması; seçici olmaması; özendirici olmasından soyutlanarak cazibesini kaybetmesine neden olmaktadır. Ayrıca, üretim aşamasından çok yatırımın teşvik edilmesi, teşvik sisteminin diğer bir eksik yönünü

<sup>179</sup>Osman DEMİRDÖĞEN , *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler ( Problemleri ve Çözüm Önerileri)*, ERZURUM:Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası, Yayın No: 1996-1, 1996, s.15.

<sup>180</sup>Rüştü BOZKURT. "Dünya Genelinde Temel Eğilimler ve Teşvik Sistemi İçin Bir Model Önerisi", *TOSYÖV Mektubu*, Sayı: 29. (Kasım-Aralık 1993), s.54.

oluşturmaktadır. Teşvik sistemi içerisinde kaynakların yetersiz oluşu da önemli bir sorundur.<sup>181</sup>

Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'na bağlı Teşvik Uygulama Genel Müdürlüğü,1995 yılı kararnamesinde, teşvik tedbirleri yerine devlet yardımları şeklinde bir düzenleme getirmiştir. 13 Ocak 1995 tarihli Resmi Gazete de teşvi kararnamesinin adı "Yatırımlarda Devlet Yardımı " şeklinde yer almıştır.<sup>182</sup>

KOBİ'lerin Gümrük Birliği ve sonrasında gerçekleşecek Avrupa Birliği içinde ekonomik uyum sorunları ile ilgili, kalkınma planları ve yıllık programlara uygun olarak korunmaları, teşvik edilmeleri, üretim kalite ve standartlarını artırmaları ve / veya ürün geliştirmeye yönelik taleplerini karşılamaları, istihdam yaratmaları ve Gümrük Birliği içerisinde rekabet edebilmeleri amacıyla 31 Ekim 1996 tarih ve 22803 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan " KOBİ Yatırımlarında Devlet Yardımları ile İlgili Tebliğ " de Devlet Desteği için KOBİ'lerde aranan şartlar yöre farkı gözetilmeksizin şu şekildedir:<sup>183</sup>

- \* İmalat Sanayi sektöründe faaliyet göstermek,
- \* İşyerinde azami 150 işçiye kadar istihdam sağlamak,
- \* Kanuni defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makina teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamının net 50 milyar TL'na kadar olması.

Bu şartlara uyan KOBİ yatırımlarına uygulanacak destek unsurları ise şöyledir:

<sup>181</sup> Rüştü BOZKURT, "Dünya Genelinde...", s.54.

<sup>182</sup> TOSYÖV, Yatırımlarda Devlet Yardımı ve KOBİ'ler, Yuvarlak Masa Toplantıları VIII., (Mayıs 1995), ANKARA, s.14.

<sup>183</sup> Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, " KOBİ Yatırımlarında Devlet Yardımları ile İlgili Tebliğ ", Resmi Gazete, Tebliğ No: 96/3, Sayı: 22803, ( Ekim 1996 ), s.5-7.

- \* Fon kaynaklı kredi
- \* Yatırım indirimi
- \* Yerli makina ve tehzizatta K.D.V. desteği
- \* Gümrük vergisi ve fon muafiyeti
- \* Damga vergisi ve harç istisnası

Grldği gibi Türkiye'de KOBİ'lere uygulanan devlet yardımları vergi sistemi ile i içe girmiş durumdadır. Vergi indirimi, vergi muafiyeti gibi kolaylıklara ve kredi sistemine dayanmaktadır.

Ayrıca şimdiye kadar uygulanan sisteminin yerini tavan sisteminin aldığı da gözlenmektedir.

Gümrük Birliği ile artan rekabet ortamı içerisine giren KOBİ'lerin değişikliklere uyum gösterebilmesi için çeşitli teşvik tedbirleri ile desteklenmesi gerekmektedir. Bu nedenle Avrupa Birliği'nde KOBİ'lere uygulanan bazı teşvik tedbirlerinin ülkemizde de uygulanması faydalı olacaktır. Bu amaçla AB'de uygulanan devlet yardımları ile Türkiye'de uygulanan devlet yardımlarının karşılaştırılması, Türkiye'de olması gereken yardımlar açısından açıklayıcı olacaktır. AB'de uygulanan devlet yardımları ve Türkiye'deki durumu şöyle açıklayabiliriz :<sup>184</sup>

**1-) Sermaye Yardımı:** " Sabit sermaye yatırımlarının bir bölümünün sbvansiyonudur." Türkiye'de olmayan bir uygulamadır. AB'de, her ülkede kalkınma düzeyi açısından bölgelere göre, yatırımın istihdam yaratma özelliği ve projenin sınai niteliğine göre değişik oranlar da uygulanmaktadır.

<sup>184</sup> VAKIFBANK, Gümrük Birliği'nin, Türkiye Ekonomisine Muhtemel Etkileri, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Vakıfbank Araştırma Dizisi No: 1. s.95-99 ve Osman DEMİRDÖĞEN, A.g.e., s.33-36.

**2-) Ar-Ge Yardımı:** Ar-Ge faaliyetlerinin teşvikini sağlayan devlet yardımlarıdır. AB'de Ar-Ge faaliyetlerinin maliyetinin belli bir oranı sübvansiyonla karşılanmaktadır. Ayrıca yeni ürün ve teknik gelişmeyi amaçlayan yatırımlar için belirli bir oranında faizsiz avans verilmektedir.

Türkiye'de ise en son çıkarılan "Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkındaki Karar" ile, sınai tesislerinin yeni ürün veya üretim yöntemi geliştirmeye, teknoloji yenilemeye, kalite ve verimlilik artışına yönelik projelerin alet, teçhizat ve yazılım giderlerinin % 50'sinin Yatırımları ve Döviz Kazandırıcı Faaliyetleri Teşvik Fonu kaynaklarından kredilenmesi sağlanmıştır.

**3-) Eğitim Yardımı:** " Sanayi sektöründe çalışan kişilerin, mesleki eğitimine ilişkin giderlerin bir kısmının devlet tarafından karşılanmasıdır." AB'de, işçi çırak eğitimi, yönetici ve idari personelin eğitimi, yeni teknolojileri kullanma eğitimlerinin masraflarının belli bir oranı devlet yardımları ile karşılanmaktadır. Türkiye' de eğitim teşviki uygulanmamaktadır.

**4-) Faiz Sübvansiyonu:** İşletmelerin, banka ve diğer finans kaynaklarından temin ettikleri kredilerin faizlerinin doğrudan finanse edilmesi veya belirli bir süre ertelenmesi şeklindeki yardımlardır. AB'de belirli bir dönem faiz ertelenmesi veya sermaye yatırımlarının belli bir yüzdesinde ve bölgelere göre değişen sübvansiyon şeklinde uygulanmaktadır.

Türkiye'de böyle bir uygulama olmamakla birlikte devlet destekli kredi imkanları vardır.

**5-) Yeni Yaratılan İstihdam Yardımı:** Yatırımların, "istihdam yaratır" niteliklerini teşvik etmek amacıyla verilen nakit yardımlarıdır. AB'de yatırımın niteliğine ve yeni yaratılan işe göre verilir. Türkiye'de ise doğrudan yardım yapıl-

mamaktadır. Ancak, Teşvik Belgeli yatırımlar kapsamında asgari 10 işçi çalıştıran işletmelere ilave edecekleri işçiler için, ilk yıl ödemeleri gereken, Konut Edindirme Yardımı ve Tasarrufu Teşvik Kesintilerinin; işveren payının tamamı, teşvik fonu kaynaklarından karşılanmaktadır.

**6-) Makina Parkı Modernizasyonu:** Yeni teknoloji kullanımını sağlayacak makina ve teçizatın yenilenme maliyetinin bir bölümünün sübvansiyon edilmesidir.

AB'de yatırım tutarının belli bir bölümü sübvansiyon edilmekte veya yatırım tutarının belli bir kısmı vergiden muaf tutulmaktadır.

Türkiye'de ise teknoloji değişikliğine imkân verecek sübvansiyon şeklinde bir yardım yoktur. Ancak, tekstil gibi belli sektörlerde modernizasyonu sağlamak amacıyla yapılan yatırımlarda veya özelleştirme kapsamında bulunan işletmelere kredi desteği verilmektedir.

**7-) Bina ve Kiralara Uygulanan Teşvikler:** Bu yardım, yatırım kapsamında kiralanacak sınai tesis ve binaların kirası ve işletme masraflarının bir bölümünün devlet tarafından karşılanmasını ifade etmektedir.

AB'de, yatırım tutarının belli bir bölümü sübvansiyon kapsamındadır.

Türkiye'de ise böyle bir uygulama yoktur.

**8-) Çevre Korumaya Yönelik Yardım:** Proje bazında tahsil edilen yardımlardır. Faiz sübvansiyonu gibidir. AB'de belli oranlarda uygulanmakta olup Türkiye'de uygulanmamaktadır.

**9-) Vergi ve Benzeri Kolaylıklar:** Vergi oranında indirimler, ertelemeler ve muafiyetler kullanılarak yapılan desteklerdir. .

AB'de KDV indirimi, Kurumlar Vergisi indirimi, Yatırım İndirimi ve ülkelerin kendi sistemlerine göre uyguladıkları vergi kolaylıklarından oluşmaktadır.

Türkiye'de, KDV Ertelemesi, Yatırım İndirimi, Finansman Fonu, İthalatta Gümrük Vergisi Muafiyeti, Bina İnşaat Harcı İstisnası, İlave İstihdam Teşviki, Orta ve Uzun Vadeli yatırım kredilerinden vergi-resim-harç istisnası, SSK Primi Konut Edindirme Yardımı, Tasarrufu Teşvik Kesintisi İadesi, şeklinde vergi kolaylıkları uygulanmaktadır.

Devlet tarafından yapılan yardımlarda, Türkiye'de AB'deki gibi özel amaçlara yönelik nakdi yardımların olmadığını söyleyebiliriz.

İdeal bir teşvik sisteminde olması gereken özellikleri şu şekilde toplayabiliriz:

\* Teşvikler sadece fiziki yatırımları kapsamamalıdır. Ar-Ge çalışmalarına, insan sağlık ve eğitimlerine ve altyapıya yapılan yatırımları da kapsamalıdır.

\* Ürün maliyet yapıları analiz edilmeli ve buna bağlı olarak uluslararası fiyatlarla karşılaştırma yapılarak sektör düzeyinde ve ürün düzeyinde teşvik ihtiyaçları ortaya çıkartılmalıdır.

\* Sektörler arasında maliyet farklılığı nedeniyle selektif ( seçici ) olunmalıdır.

\* Teşvikler proje üretmeye yönelik olmalıdır.

\* Devletin KOBİ'ler için sağlayacağı teşvik ve destekler içerisine, bu işletmelerin kredi taleplerine teminat sağlanması da alınmalıdır. Buna yönelik işlem;

devlet güvencesi olabileceği gibi, kredi sigortalaması da olabilir.

\* İşletmeler bazından bakıldığında kârlı olmayan yatırımlar ülke kalkınması açısından kilit noktayı oluşturabilir. Bu tür yatırımlara yönelik teşvik sisteminin uygulama alanı genişletilmektedir.

KOBİ' lere yönelik getirilecek vergi indirim ve muafiyetlerinden sağlanan tasarruflar KOBİ'lerce büyüme ve gelişme amaçlı olarak yeniden yatırıma yönlendirileceğinden, vergi indirimine yönelik tedbir ve destekler yeni istihdam olanakları yaratarak ülke kalkınmasına katkı sağlayacaktır.

### 3.2.3. Eğitim

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçildiği günümüzde eğitim, kişisel yeteneklerin gelişmesinde büyük önem taşımaktadır. Yeteneğin gelişmesi eğitimle başlar ve kişisel kapasiteye ve motivasyona bağlı olarak gelişir.

" Eğitim, insanların yeteneğinin ortaya çıkmasını sağlamak üzere bilgi, beceri ve davranışlarındaki değişimi ifade eder."<sup>185</sup>

İşletmeler bazında eğitimin gerekliliği, küreselleşme, ISO 9000, toplam kalite yönetimi gibi katılımcı yönetime yönelik faaliyetlerle birlikte gelişmiştir. Bu uygulamalara işgörenin katılabilmesi ve fikir üretebilmesi için yapılan işin amacı ve öneminin işgörene anlatılması, sıfır hata ile çalışması, işin ve yeteneğinin gelişmesi açısından önemlidir.

İşgörenlerdeki yaratıcı nitelik ve becerileri geliştirmek ve bu konudaki po-

<sup>185</sup> Yüksel KILIÇASLAN, "Kalite İçin Eğitim", KOSGEB, Sayı: 6, 1992, s.24.

tansiyeli en üst düzeye çıkarmak eğitimle mümkündür. Bir ülkedeki üretimin artması da, kaliteli işgücünün yetiştirilmesi ve uygun yerlerde istihdam edilmesine bağlıdır. Gelişmiş ülkelerde istihdamın eğitime uygun gerçekleştirilebilmesi için müesseseler kurulmuştur. Bu ülkelerdeki işyerleri de eğitilmiş işgücünden azami derecede faydalanma yoluna gitmektedirler.<sup>186</sup>

İşgörendeki yeteneğin tam kullanılmaması veya gelişmesine imkan tanınmaması kişinin işinden tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. İşgörendeki yeteneğin çok amaçlı kullanılması personel tasarrufu sağlarken, hiçbir yeteneğin derinlikli olarak gelişmesi önlenmiş olur. Böylece işgörenin sıfır hataya ulaşması mümkün olamaz.<sup>187</sup>

Ülkelerin ve işletmelerin fiziki ve mali kaynaklarının etkin kullanımı; eğitilmiş insan gücüne bağlıdır. Kaynaklar son derece verimli olsa dahi, onları kullanan işgörendenlerin etkin olmaması, kaynakların rasyonel olmayan bir şekilde kullanılmasına neden olur.

İşgücünün eğitimi ilk başta maliyet unsuru olarak görülürken, günümüzde statü değiştirerek " kaynak" ve " yatırım" kategorisine girmiştir. Ancak, halâ insan unsurunu maliyet faktörü olarak gören işletmelerin sayısı da az değildir.<sup>188</sup>

Modern kuruluşlar eğitim için harcama yaparlar ve iş çevresini daha hoş hale getirmek için, harcama yapmaktan kaçınmazlar. Ancak bunların karşılığında işgörendenlerinden yalnız akıl ve mantık kullanmalarını değil, sezgi ve hayal güçlerini de kullanmalarını beklerler.<sup>189</sup>

<sup>186</sup> Osman DEMİRDÖĞEN, A.g.e, s.43.

<sup>187</sup> Yüksel KILIÇASLAN, A.g.m, s.25.

<sup>188</sup> Ferda ERDEM, *İşletme Kültürü*, ANKARA:Friedrich-Naumann-Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 1996, s.13.

<sup>189</sup> Ali AKDEMİR, *İşletme Bilimine...*, s.309.



KOBİ'lerin ise kendi başlarına eğitim çalışmalarına girişmeleri hem maliyet, hem de eğitime katılacak kişilerin sayısına azlığı nedeniyle çoğu zaman mümkün değildir. Böyle ortamlar için de eğitim çalışmaları, bulunulan iş kolu veya organize sanayi bölgeleri düzeyinde düzenlenmesi daha etkin sonuçlar sağlayacaktır.<sup>190</sup>

Beş Yıllık Kalkınma Planları'nda ekonomik kalkınmaya doğrudan etkisi olan işgücünün eğitime önem verilmiştir. Ancak genel olarak ülkemizde insan gücü eğitim düzeyi yeterli değildir.<sup>191</sup>

Ülkelerin mesleki eğitim programları belirli bir mesleğin öğretilmesi amacını gütmektedir. Mesleki eğitim programlarının içeriğini, ülkelerin teknolojik gelişme düzeyi, meslek ve uğraşların özellikleri ve gelişme trendleri oluşturmaktadır.

Ülkemizde mesleki eğitim programları, Endüstri Meslek Lisesi, Teknik Lise ve Çıraklık Eğitim Merkezlerinde ve diğer meslek lise ve yüksekokullarında verilmektedir. Çok uzun süre eğitim tarafından verilmektedir.<sup>192</sup>

Çıraklık Eğitim Merkezlerinde eğitim, işyerlerinde beceri kazandırmaya yönelik çıraklık eğitimi ile birlikte haftanın belirli gün ve saatinde teorik eğitim verilerek kalifiye eleman yetiştirilmeye çalışılmaktadır. Devletin bu konuda çıkardığı kanunla çırak öğrenciler, bütün öğrencilik haklarını kullanmakla beraber, sigorta primleri devlet tarafından ödenmektedir. Ayrıca işveren tarafından en az asgari ücretin % 30'u nisbetinde bir ücret ödenmektedir. Ülkemizde girişimciliği ve yöneticiliği geliştirmek amacıyla KOBİ'lere yönelik "Yöneticilik Eğitim

<sup>190</sup> Ferhat ŞENATALAR, "Dericilik İş Kolunda Uygulamalı Eğitim" *Deri DÜNYASI*, Yıl:7, Sayı:27, (Kasım 1996), s.13.

<sup>191</sup> Osman DEMİRDÖĞEN, A.g.e., s.43.

<sup>192</sup> Ferhat ŞENATALAR, A.g.m., s.13.

Programları" nı Ticaret ve Sanayi Odaları başarı ile yürütmektedir.<sup>193</sup>

Bu nedenle, sistemli eğitim çalışmaları yapılmalıdır. Ayrıca modern sanayi, kişilerin tek işte çalışma yerine geçişi mümkün olan bütün fonksiyonları da öğrenmelerini zorunlu hale getirmiştir.

### 3.2.4. Danışmanlık

KOBİ'lerin genelde aile işletmeleri şeklinde yapılanmaları, belli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra duraklamalarına neden olmaktadır. Özellikle Gümrük Birliği'nden sonra rekabetçi pazar ortamı içerisinde büyümek isteyen, rekabete ayak uydurmaya çalışan KOBİ'ler bu isteklerini gerçekleştirmekte yetersiz kalmaktadırlar.

Bu nedenle, ülkemizdeki KOBİ'lerin başarısız olma nedenlerinin başında bilgi (enformasyon) eksikliği gelmektedir. İşletmelerde alınan kararlar yeterince ve sürekli bilgilendirilmeye dayandırılmadığından ekonomik olmayan sonuçlar meydana gelmektedir.<sup>194</sup>

KOBİ'lerin yaşam eğrisi, yöneticilerin ya da girişimcilerin bilgi ve birikimlerine paralel olarak belirli bir noktadan sonra doyuma ulaşmaktadır. Doyum noktasından sonra da yaşam eğrisinin yukarıya doğru çekip büyümeye devam etmesi için dışarıdan bir gözün işletme bünyesine girerek tesbit yapması gerekmektedir.<sup>195</sup>

<sup>193</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, A.g.e., s.327-328.

<sup>194</sup> Mete OKTAV, Günel ÖNCE, Ali KAVAS ve Mustafa TANYERİ, *Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri*, ANKARA:TOBB Yayınları, No: Genel: 176; Ar-Ge: 79 , 1990, s.21.

<sup>195</sup> Çiğdem YÜCESOY SUBAŞI, " Küçük İşletmelere Check-Up", *Ekonomik Trend*, Sayı:35,Yıl: 4,(Ağustos1996), s. 20.

KOBİ girişimcileri teknoloji, finansman, yatırım ile ilgili hacim,pazar ve en önemlisi kurumsallaşma konularında bilgi yetersizliğinden dolayı sıkıntı çekmektedirler.

Girişimci ekonomik kıstaslar dahilinde yalnız yatırım kararları alabilmektedir. Sonuçta da yatırım ya daha baştan ya da bilahare atıl kalmaktadır. Girişimcinin yatırımı ile ilgili teknik ayrıntı hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması da, yalnız makina ve teçhizat seçimine, fazla veya eksik kapasitenin tasarlanmasına neden olmakta yani yatırımı baştan riske atabilmektedir. Ayrıca girişimcinin, maliyetlerinin hesaplanması, fiyatlarının tesbiti ve diğer finansman problemlerinin halledilebilmesi de uzmanlık gerektirdiğinden başarısız olunabilmektedir.<sup>196</sup>

İşte bu noktada işletmeler aile bireyleri dışında, profesyoneller tarafından idare edilmelerini sağlayamazlarsa, belli strateji ve hedefler çerçevesinde faaliyetlerini sürdürüp devam ettirebilmeleri mümkün değildir.

KOBİ'lerin yönetimle ilgili bu sorunlarının çözüme ulaştırılabilmesi ihtiyacı, yönetim danışmanlıklarını ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle devlet, eğitim, bilgilendirme ve danışmanlık konularında her alanda, her aşamada ve her konuda yapabildiğinin azamisini yapmaya çalışmalıdır. "Gereğinde devletin bu hizmetlerinde de piyasalaştırmaya gidilerek, danışmanlık ve eğitim hizmetlerinin özel danışmanlık firmalarına kaydırılması ciddi bir alternatif olarak düşünülmelidir."<sup>197</sup>

Dünyada yaygın bir meslek olan " Yönetim Danışmanlığı" ülkemizde henüz

<sup>196</sup> Enis AKBULUT, "KOBİ ve Teşvikler", TOSYÖV Mektubu, Sayı:29, ( Kasım-Aralık 1993), s.45.

<sup>197</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, A.g.e., s.326.

bilinmemektedir. Yönetim danışmanları değişik disiplinlerden olabileceği gibi genellikle yönetim bilimlerinde deneyim kazanmış, sektörde belli bir süre çalışmış kişilerden oluşmaktadır.<sup>198</sup> Yönetim danışmanları işletmelerde gizlilik ilkesi çerçevesinde faaliyet göstermektedirler. Talepte bulunan işletmelerde bir süre inceleme yapan yönetim danışmanları, karar mekanizmasını oluşturmazlar, sadece karar verecek kişilere mesleki bilgileri ve deneyimleri çerçevesinde en etkili çözümleri önermektedirler.<sup>199</sup>

Geleceğin en gözde mesleklerinden olacak olan yönetim danışmanlığının yaygınlaştırılması amacıyla Yönetim Danışmanlığı Derneği ile KOSGEB ortak çalışmalara başlamışlardır. Bunda amaç, yöresel kalkınmada etkin olan KOBİ'lere danışmanlık hizmetlerinin götürülebilmesidir.

### **3.2.5. Birlik Oluşturma**

KOBİ'lerin birbirleri ile rekabet eder durumda olmaları sahip oldukları ekonomik değerlerin tam olarak kullanılmasına imkân vermemektedir. Bu işletmeler büyük çaplı siparişler alamamakta, çoğu atıl kapasite ile çalışmaktadırlar. Genellikle bir işletme bir tezgahı satın aldığı anda, diğer işletmeler de aynı tezgaha yatırım yapmaktadırlar. Böylece atıl kapasitelerin miktarı daha da artmaktadır.<sup>200</sup> Bilinçsizce yapılan bu yatırımlar finansal zorluklar içinde olan KOBİ'lerin mali durumlarını daha da kötüye götürmektedir.

KOBİ'leri gözlemlediğimizde, bu işletmelerin aile dışından kişilerle bir araya gelip birlikte iş kuramadıklarını görmekteyiz. İş ortaklığı çabasına gidenlerin ise,

<sup>198</sup> Neşe SARIDOĞAN, A.g.m., s.46.

<sup>199</sup> Çiğdem YÜCESOY SUBAŞI, A.g.m., s.21.

<sup>200</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, A.g.e., s.247.

aynı yetkilere sahip olma, aynı konularda söz sahibi olma konusunda bir müddet sonra anlaşmazlığa düştükleri de ortadadır. Bütün bunlara asıl neden ise, girişimcilerin bağımsız olma istek ve arzusudur.

Oysa ki KOBİ'lerin tedarikten üretime, finansmandan pazarlamaya kadar bütün işlevlerde iş birliğine gitmeleri kendilerine büyük faydalar sağlayacaktır. KOBİ'lerin özellikle pazarlama konusunda işbirliğine gitmeleri işletmelere büyük katkılar sağlayacaktır.

KOBİ'lerin özellikle ihracata yönelememelerinin nedenleri arasında, enformasyon sağlama, pazar ve ürün araştırması yapma, birim sevkiyat maliyetindeki artışı karşılama, sağlıklı bir dış ticaret bilgisi ve tecrübesine sahip olma, müşteri memnuniyetini sağlayacak uluslararası kalite, fiyatlandırma ve zamanında teslimat gibi özelliklerin tamamına veya bir bölümüne sahip olamaması yer almaktadır.<sup>201</sup>

KOBİ'ler söz konusu olumsuzlukları büyük bir oranda aşabilmek ve uluslararası boyutta rekabet edebilmeleri amacıyla bir araya gelerek dış ticaret şirketlerini kurmaları en önemli çözüm alternatiflerinden biri olarak gündeme gelmektedir.

### **3.2.5.1. Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketleri**

KOBİ'ler tek başlarına ihracatla ilgili sorunların üstesinden gelememektedirler. Çok ortaklı örgütlenmeler ile, bu sorunların aşılmasında ve çözümlenmesinde önemli bir kurumsal düzenlemeye gidilmektedir. Bu tür çok

<sup>201</sup> Osman ASLAN. " Eximbank KOBİ'lerin Yanında", *İhracat Bülteni*, Sayı:29-30, Yıl: 3,(Eylül-Ekim 19,96), s.6.

ortaklı örgütlenmeler; KOBİ'lerin tek tek finansman, pazarlama, teknoloji ve mevzuat yönünden karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmanın yanısıra ilave faydalar da getirebilir. Bu faydaları şu şekilde sıralayabiliriz:<sup>202</sup>

\* Bir çatı altında bulunulması sonucunda ortakların deneyiminden yararlanmak suretiyle ihracatta bilgi birikimi sağlanması,

\* Birleşmenin getirdiği üretime, finansmana ve pazarlamaya ilişkin avantajlar sonucunda KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda rekabet gücünün artırılması,

\* Yeni pazarlara girilmesi ve yeni alıcılara ulaşılması,

\* Katma değeri yüksek mamul üretilmesine yönelik çabaların artması,

\* Pazar çeşitlenmesi ve risklerin azaltılması sonucunda istikrarlı bir dış talebin sağlanması, uzun dönemli yatırım planları yapılabilmesine olanak sağlanması, birim üretim, dağıtım giderlerinin düşürülmesi,

\* Ar-Ge çalışmalarının yapılabilmesi.

İhracata ivme kazandırabilmek için bu tür örgütlenmeler mutlaka desteklenmelidir. Yeni teşvik sistemi içerisinde çok ortaklı dış ticaret şirketlerinin kurulmasını özendirici düzenlemeler ve mevzuatlar vakit geçirilmeksizin gerçekleştirilmelidir.<sup>203</sup>

---

<sup>202</sup> BİS, A.g.e., s.67.

<sup>203</sup> BİS, A.g.e.,s.67.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ISPARTA DERİ SANAYİNDEKİ DEMİRKAZIK, ÖZAKÇA, BOYLU, ESENLİ ve COŞKUNSU DERİ SANAYİ İŞLETMELERİNİN YENİDEN YAPILANDIRMA AÇISINDAN İNCELENMESİ ve DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 1. ISPARTA DERİ SANAYİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Isparta ili deri işleme sanayi, günümüzde Aksu caddesi Demirköprü mevkiinde faaliyet göstermektedir. Isparta ili deri işleme sanayinde işyeri sayısı dernek kayıtlarına göre 120'dir. Bu işyerlerinde fason olarak faaliyette bulunanlarla birlikte işverenlerin sayısının da 150 civarında olduğu, Tabaklar Derneği Başkanı Ahmet Demirkazık tarafından belirtilmektedir.

Isparta ili Deri İşleme Sanayi içerisinde yer alan işletmeler, personel sayısı bakımından küçük ölçekli işletme niteliğine sahip aile şirketi hüviyetindedirler. İşletmede çalışanlar, sahip-yönetici ve bu kişinin çocukları ile aile dışından birkaç işçiden oluşur. Bu işletmeler de işveren olmayıp, kendi hesabına çalışan kişilerden oluşur. Kendi hesabına çalışan kişilerle birlikte istihdam edilen kişilerin genel toplamı 350-400 kişi arasındadır.

Deri İşleme Sanayi içerisinde ücret sistemi genellikle haftalık şeklindedir. Bazı işletmelerde aylık üzerine çalışanlar da vardır. Az da olsa bazı işletmelerde istihdam edilen kişiler asgari ücrete tabidir.

Isparta İli Deri İşleme Sanayi içerisindeki işletmeler yarı makinalaşmış emek yoğun atölye kimliğindedir. Buradaki işletmeler Minasın bölgesinde kurulacak Deri Organize Sanayi'ne geçme beklentileri yüzünden uzun süre yeni yatırımlardan uzak durmuştur. Bazı işletmeler bu bekleyişten sıkılarak yeni makina ve teçhizat alımına gitmiştir. Alınan makina ve teçhizatın bir kısmı ikinci el durumundadır. İkinci el makina ve teçhizatlar, genellikle Kazlıçeşme'den sökülerek Tuzla'ya, Yeşildere'den Menemen'e taşınan deri fabrikalarından satın alınmıştır. Satın alınan makinelerin bir kısmı yurt içinden, bir kısmı yurt dışından temin edilmektedir. Sektörde yeterli makina ve teçhizata sahip olmayan deri işleyicileri bu açığı, varolan işletmelerden fason olarak üretim ve kiralama yoluyla temin edebilmektedirler.

Çıraklık Eğitim Merkezi bünyesinde oluşturulan tesisin, teknolojik yönden deri sanayine büyük katkıları olmaktadır. Tesis, makinalaşma konusunda büyük bir avantaj sağlamaktadır. Tesisde, deri yarma, roto pres, vakum, otomatik zımpara , otomatik gergi, sıkma, iskefe ve otomatik boyama makineleri bulunmaktadır. Tesis günlük 1 milyar liralık deri işleyebilme kapasitesine sahiptir.

İşletmelerde genellikle küçükbaş hayvan (keçi ve koyun) derileri işlenmektedir. Üretim ağırlıklı olarak ayakkabı yüzlüğü ve astar (meşin) üzerindedir. İşletmelerin ortalama aylık üretim kapasitesi 3000 adettir. Bu miktar bazı işletmelerde 500-1000, bazı işletmelerde 4000 adettir. Büyükbaş hayvan derilerinin işlenmesi az sayıdaki işletmede görülmektedir. Büyükbaş hayvan derilerinin az sayıda işletmede işlenmesinin nedenleri; hamderilerin işlenmeden İstanbul ve Bursa illerine satılmasından dolayı hamderi teminin de zorluklarla karşı karşıya kalınması ve bugün büyükbaş hayvan derilerinin son teknolojilerle işlenmesi ve sektördeki işletmelerin bu teknolojiye sahip olmamalarıdır.



Sektörde üretilen mamul deriler yurt içinde pazarlanmaktadır. Ayakkabı ve konfeksiyon üretimlerinde ara malı olarak kullanılmaktadır.

Isparta İşleme Sanayinde, hamderi çevre il ve ilçelerinden temin edilmektedir. Antalya, Burdur, İstanbul, İzmir, G.Antep ve K.Maraş illerindeki deri komisyoncularından faydalanılmaktadır. Ayrıca hamderinin temini konusunda kurban bayramları da son derece etkilidir. Kurban bayramlarında Demirköprüdeki Tabakhane Kahvehanesi civarında ayakçı diye tabir edilen kişiler ( Bu kişiler genellikle işletmelerde çalışan işçi ve işyeri sahipleri de olabilmektedir.) tarafından para karşılığında kurban derisi sahiplerinden satın alınmaktadır. Hamderinin temini konusunda, yardımcı olan dernek ve kuruluşlar da bulunmaktadır. Son zamanlarda ucuz olası nedeniyle Türk Cumhuriyetleri'nden de hamderi ithal edilmektedir.

Deri İşleme Sanayi, kimya sanayi, makina imalat sanayi, montaj sanayi ve mutaf sanayi( kılla iştilgal eden ) ile sürekli ilişkidir. Sürekli ilişkide bulunduğu kimya yan sanayi ile ilgili üç adet satış şubesi sektöre hizmet vermektedir.

## **2. DEMİRKAZIK DERİ SANAYİ İŞLETMESİNİN YENİDEN YAPILANDIRMA YÖNÜNDEN İNCELENMESİ**

İşletmenin deri üretim faaliyetinde meydana gelen değişmelere göre ve özellikle D.O.S.B'ne geçildiğinde üretim hacminin ve üretim kapasitesinin artması için, teknoloji, finansman, yönetim ve insan kaynakları yönünden yeniden yapılanması gerekmektedir.

## **2.1. İşletme Hakkında Genel Bilgiler**

Tabaklar Derneği Başkanı Sayın Ahmet Demirkazık'a ait olan Demirkazık Deri Sanayinin kuruluşu Cumhuriyet öncesine dayanmaktadır. İşletme Ahmet Demirkazık'ın babası tarafından 1900'li yıllarda tabakhanenin ilk kuruluş yeri olan Kesikbaş Bölgesi'nde el emeğine dayalı kara tabaklık şeklinde kurulmuştur.

Ahmet Demirkazık işletmede ikinci kuşakı temsil etmektedir. Kendisi 1945 yılından beri işletmede çalışmaktadır. O da ilk önce işe kara tabak olarak başlamış, 1955'li yıllardan sonra elektriğin bölgeye gelmesi ile basit yapılı teknolojiye dayalı üretime geçiş yapmışlardır.

Demirkazık Deri Sanayi şu anda 120 metrekarelik bir alanda üretim faaliyeti bulmaktadır. İşletmede astarlık deri ve yüzlük deri üretimi yapılmaktadır. İşletmede ortalama ayda 1800 adet boyasız deri üretimi yapılmaktadır. Bu sayı iş mevsimine göre değişmektedir.

Isparta D.O.S.B. kurulduğunda faaliyet alanının 2000-3000 metrekare olması gerektiğini söyleyen Demirkazık, bu genişleme ile birlikte bütün kamu kurum ve kuruluşlarını yardım ve desteklerine ihtiyaç duyacaklarını belirtmektedir.

## **2.2. İşletmenin Yapısal Yönden İncelenmesi**

Demirkazık Deri Sanayinin içinde bulunduğu mevcut durumu tesbit edebilmek amacıyla teknoloji, finansman, yönetim ve insan kaynakları yönünden incelemeye tabii tutulmuştur.

### **2.2.1. Teknoloji Yönünden İncelenmesi**

İşletmenin sahip olduğu teknolojinin % 80'ni 10 yaşın üzerindedir. İşletme teknolojik açıdan yeniden yapılanmaya yer darlığı ve binaların ahşap bina olmasından dolayı gidememiştir. Bu nedenle işletmede yeni makina alımını gidilmektedir.

İşletme teknolojik yenilikler konusunda Çıraklık Eğitim Merkezi'ne ait sistemden yararlanabilmektedir.

Teknolojik yenilikleri firmaların göndermiş olduğu kataloglardan, dergilerden ve fuarlardan takip edilmektedir. İşletme yeni teknolojileri D.O.S.B.'nde kuracağı işletmede sahip olmayı hedeflemektedir.

Demirkazık işletmesi ileride teknoloji alımında finans kaynağı olarak ilk önce kendi özkaynaklarını kullanmayı planlamaktadır. Daha sonra banka kredilerine, özellikle Halk Bankası kredilerine başvurmak düşünülmektedir. Vadeli alımlarda da bulunulabileceği ayrıca belirtilmiştir.

### **2.2.2. Finansman Yönünden İncelenmesi**

İşletmenin önemli derecede olmasa da finansal sorunlarının olduğu belirtilmektedir. Genellikle kendi yağları ile kavrulmayı tercih ettiklerini ancak Halk Bankası ve diğer ticari bankalardan kredi alımlarına kolaylık getirildiği takdirde, bu imkânlardan yararlanılabileceği ifade edilmektedir.

İşletmede üretilen mamul derilerin fiyatları; maliyetlere, içinde bulunan

ekonomik düzene ve arz-talebe göre belirlenmektedir. Mamul deriye olan talep fiyat belirlemede en etkin olan unsurdur. Talebin az olması durumunda bazen fiyatlar maliyetin altına da düşebilmektedir. Böyle durumlarda bazen satıştan vazgeçilerek stoklama yoluna gidilmektedir. Eğer nakte ihtiyaç yoksa, bu yolla piyasanın açılması beklenmektedir.

Piyasanın açık olması durumunda işletmenin ortalama satış miktarı aylık 1800 adettir. Bu miktarın günümüz ekonomik koşullarında teknoloji yenileme açısından yeterli olmadığı ifade edilmektedir.

### **2.2.3. Yönetim Yönünden İncelenmesi**

Demirkazık Deri Sanayi otoriter bir yönetim yaklaşımını benimsemiştir. Bütün kararlar sahip-yönetici olan Ahmet Demirkazık tarafından alınmaktadır. İşletmede çalıştırılan işçilerin eğitimi; çıraklık eğitiminin yanı sıra teorik ve yeni teknolojilerin kullanımı konusunda eğitilebilmeleri amacıyla haftanın belirli günlerinde Çıraklık Eğitim Merkezi aracılığıyla da yapılmaktadır.

### **2.2.4. İnsan Kaynakları Yönünden İncelenmesi**

İşletmede ikisi aile ferdi olmak üzere beş kişi çalışmaktadır. Çalışanların dördü ilkokul, biri ortaokul mezunudur. Çalışanların % 50'si kalifiye elemandır. İşletmede son zamanlarda kalifiye eleman sıkıntısı çekilmemektedir. İşin durumuna göre, zaman zaman geçici işçi alınarak eleman ihtiyacı karşılanmaktadır. (Örneğin traş zamanı, traş makinasında çalışmak üzere dışarıdan kalifiye eleman bulunmaktadır.) Ancak işletmenin kimya dalında kendisine yardımcı olabilecek kimya teknikeri ve/veya kimya mühendisine ihtiyacı vardır.

İşletmenin eleman ihtiyacı genellikle çevre köylerden ve örgün eğitimde okumayan çocukların aileleri tarafından çırak olarak verilmesi ile karşılanmaktadır.

İşletmede iş kanunlarında belirtilen çalışma sürelerine riayet edilmemektedir. Genellikle başlanan işin bitiminde iş bırakılmaktadır. Çalışma süresi zaman zaman sekiz saatin altına veya üstüne çıkabilmektedir.

### **3. ÖZAKÇA DERİ SANAYİ İŞLETMESİNİN YENİDEN YAPILANDIRMA YÖNÜNDEN İNCELENMESİ**

İşletmenin deri üretim sanayinde meydana gelen değişmelerle birlikte yeniden yapılanması gerekmektedir. Bu nedenle işletmenin ilk önce mevcut durumunun tespit edilerek zayıf ve güçlü yönlerinin, mevcut tehlike ve fırsatlarının belirlenmesi gerekmektedir.

#### **3.1. İşletme Hakkında Genel Bilgiler**

İşletme sahibi Hüseyin Özakça, işletmede üçüncü kuşağı temsil etmektedir. Babadan oğula geçen aile mesleğini 32 yıldır sürdürmekte olduğunu belirten Özakça, işletmede hem sahiplik, hem yöneticilik, hem de işçilik faaliyetlerini birlikte sürdürmektedir. İşletmeyi kara tabaklıktan devralıp, 1980'li yıllardan sonra sahip olduğu finansal kaynaklarla teknolojik yönden yenilemeye çalıştığını belirtmektedir.

Özakça Deri Sanayi 250 metrekare kapalı alan üzerinde faaliyet göstermektedir. İşletmede astarlık deri üretimi yapılmaktadır. İşletmede ortalama olarak ayda 1500 adet boyasız deri üretimi yapılmaktadır.

İşletmenin teknolojik yönden mevcut üretimi, yarı otomatik makinalarla sağlanmaktadır. D.O.S.B.ne geçildiğinde tam otomatik makinalarla üretime geçmek hedeflenmektedir. D.O.S.B.'nde kurulacak işletmede en az üç adet dolap kurularak kapasite artırımına gitmek hedeflenmiştir. Deri Organize Sanayi Bölgesi içerisinde faaliyet göstereceği kapalı alanın en az 1000 metrekare olması gerektiği, Belediye ve Üniversitelerin Kimya Bölümleri'nden ve KOSGEB'ten ve ticari bankalardan destek ve yardım alınması gerektiği vurgulanmaktadır.

### **3.2. İşletmenin Yapısal Yönden İncelenmesi**

Özakça Deri Sanayi işletmesinin yapısal durumunun tesbit edebilmesi amacıyla teknoloji, finansman, yönetim ve insan kaynakları yönleri incelenmiştir.

#### **3.2.1. Teknoloji Yönünden İncelenmesi**

Özakça Deri Sanayi işletmesinin sahip olduğu makinalar yarı otomatik durumundadır. Makinalar en az 10 yıllıktır. Yeni otomatik makinaların alımında istekli olunmasına karşın yer darlığı nedeniyle bu istek gerçekleştirilememiştir. KOBİ kredilerine de bu nedenle başvurulmamıştır.

Teknolojik yenilikler Ticaret Odası aracılığı ile gönderilen kataloglardan ve fuarlardan takip edilmekte ve , teknoloji alanında ortak girişimlerin gündeme gelmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Şimdiye kadar ki teknoloji alımlarında özkaynakların ve zorunlu durumlarda Esnaf Kefalet Kooperatif'lerinden alınan kredinin kullanıldığı ifade edilmiştir.

D.O.S.B.'ne geçildiğinde en son teknolojiye sahip olmayı hedefleyen işletme, finansal kaynak olarak Halk Bankası kredilerini ve özkaynakları kullanmayı hedeflemektedir.

### **3.2.2. Finansman Yönünden İncelenmesi**

Finansman sorununun şimdilik olmadığı ancak D.O.S.B. geçildiğinde olacağı ifade edilmekte, bu sorunun, borçlanarak, kredi alarak veya ortak alınarak aşılması düşünülmektedir. En çok üzerinde durulan ortaklıkta teknolojik ortaklıktır.

İşletmede mamul deri fiyatları maliyetlere, piyasadaki arz ve talebe göre belirlenmektedir. Piyasadaki dalgalanmalar, fiyatları bazen maliyetlerin altına çekebilmektedir.

İşletmenin aylık üretim miktarı yer darlığı nedeniyle 1500 adet deridir.

Isparta içerisinde Deri Borsası'nın kurulmasının büyük bir ihtiyaca cevap vereceği de özellikle vurgulanmaktadır.

### **3.2.3. Yönetim Yönünden İncelenmesi**

Özakça, Deri Sanayi işletmesi'nde otoriter bir yönetim yaklaşımı uygulanmaktadır. İşletmede çalışanların eğitimine büyük önem verilmektedir. İşçilerin işletmedeki pratik eğitimlerinin yanı sıra, Çıraklık Eğitim Merkezi'ndeki teknoloji kullanımına yönelik teoriye dayanan eğitim almaları, işletme tarafından sağlanmakta ve desteklenmektedir.

İşletmede bütün sorunların kendi yöntemleriyle çözüldüğü ifade edilmekte, buldukları konum itibarıyla yeniden yapılanmalarının zorunlu olduğu da vurgulanmaktadır. Teknoloji, finansman, yönetim ve insan kaynakları alanında yeniden yapılanmaya mutlak surette gidilmesi gerektiği de ifade edilmiştir.

### **3.2.4. İnsan Kaynakları Yönünden İncelenmesi**

Özakça Deri Sanayi İşletmesinde dört kişi istihdam edilmektedir. İşletmede

sahip-yönetici dışında başka aile ferdi bulunmadığı, ileride işlerin işçiler tarafından yönetilebileceği beklentisi vardır. İşletmede çalışanların dördü de ilkokul mezunudur. Çalışan işçilerin tümü kalifiye elemandır. İşçi açığı Isparta merkez ilçeden giderilmektedir.

Özakça Deri Sanayi işletmesinde işçiler haftalık esasına göre çalışmaktadırlar. Yeme-içme masrafları işletmeye aittir. Çalışanların hepsi sigortalı olup, bir işçinin işletmeye maliyeti 1996 fiyatları ile 32 milyon Türk Lirasıdır.

İşletmede kanuni çalışma süreleri uygulanmamaktadır. Genellikle çalışma süresi günlük işe bağlı olarak değişmektedir.

#### **4. BOYLU DERİ SANAYİ İŞLETMESİNİN YENİDEN YAPILANDIRMA YÖNÜNDEN İNCELENMESİ**

İşletmenin, deri üretiminde meydana gelen değişikliklere ayak uydurabilmesi için, yeni yerleşim yeri olan D.O.S.B.'de, teknoloji, finansman, yönetim ve insan kaynakları alanlarında yeniden yapılanmasına ihtiyaç vardır.

##### **4.1. İşletme Hakkında Genel Bilgiler**

Boylu Deri Sanayi'nin ortağı olan Ali Boylu diğer ortak Mehmet Boylu yeni işletmenin üçüncü kuşağını temsil etmektedir. Her iki ortak da (aynı zamanda kardeşler) işletmede sahiplik-yöneticilik ve işçilik yapmaktadır.

Boylu Deri Sanayi'nin kuruluşu Cumhuriyet öncesine dayanmaktadır. İşletme ilk önce şahıs işletmesi olarak kurulmuş, daha sonra iki oğul tarafından adi ortaklık şekline dönüştürülmüştür.



Boylu Deri Sanayi 160 metrekarelik bir alanda üretim faaliyetinde bulunmaktadır. İşletmede kuromlu astar üretilmekte olup, aylık üretim kapasitesi ortalama 1500 adettir. Üretim faaliyetinde buldukları alanın darlığı nedeniyle tam kapasite de çalışamamaktan yakınılmakta, D.O.S.B.'ne geçildiğinde üretimde bulunacakları alanın en az 1000 metrekare olması gerektiği vurgulanmaktadır. Ancak D.O.S.B.'ne geçildiğinde sahip olunulan teknolojik ve finansal kaynakların yeterli gelmeyeceği düşüncesi hakimdir. Bu nedenle Halk Bankası'ndan, KOSGEB'den ve Üniversite'den destek alınması gerektiği ifade edilmektedir.

#### **4.2. İşletmenin Yapısal Yönden İncelenmesi**

Boylu Deri Sanayi'nin mevcut durumunun tespit edilmesi amacıyla teknoloji, finansman, yönetim ve insan kaynakları yönleri incelenmiştir.

##### **4.2.1. Teknoloji Yönünden İncelenmesi**

Boylu Deri Sanayi'nin sahip olduğu teknoloji, bu yıl içerisinde alınan rotopres dışında en az 10 yıllıktır.

İşletme, yenilikleri içeren teknolojiye kısmen sahiptir. Teknolojik yeniliklerin yer darlığı ve finansal imkânsızlıklardan dolayı alınmadığı ancak yeniliklerin izlenmesi konusunda problem olmadığı ifade edilmektedir. Teknolojik yenilikler, fuarlardan, Ticaret Odası aracılığı ile gönderilen kataloglardan takip edilmektedir.

Boylu Deri Sanayi teknoloji alımlarında ilk önce özkaynaklarını kullanmakta ve vadeli alımlara başvurmaktadır.

#### 4.2.2. Finansman Yönünden İncelenmesi

Boylu Deri Sanayi'nin finansman sorunlarının olduğu, enflasyondan sürekli olarak olumsuz etkilenildiği ifade edilmekte, bu sorunun çözülebilmesi için şimdi olmasa bile Deri Organize Sanayi Bölgesi'ne geçildiğinde bazı dallarda ortaklık ihtiyacının olacağı vurgulanmaktadır. Halk Bankası'nın KOBİ kredilerine başvuru düşünülmekte ancak yerdarlığı nedeniyle bu tarz bir yöntemle şimdilik makine alımına geçilmemektedir.

Bir adet derinin işletmeye maliyeti; ortalama hamderi gideri yardımcı malzeme giderleri, işçilik giderlerinden oluşmaktadır. Bu maliyet tutarı 1996 fiyatlarıyla 750.000 TL'dir.

İşletmede üretim sonucu elde edilen mamul derinin fiyatı, piyasanın talebine göre belirlenmektedir. Fiyata etki eden etmelerden birisi de üretimde kullanılan yardımcı malzemelerin dövize bağlı olmasıdır. Artışlar direkt fiyatlara yansıtılmaktadır.

İşletmede, bir ayda 5.000 adet deri işlenebileceği, ama yer darlığı nedeniyle bunun mümkün olmadığı da vurgulanmaktadır.

#### 4.2.3. Yönetim Yönünden İncelenmesi

İşletmede otoriter yönetim şeklinin uygulanmakta olduğu ancak işçilere yönelik disiplin uygulamalarının yapılamadığı belirtilmektedir. Disiplin uygulamaları karşısında işçilerin işi bıraktığı, bu nedenle de işçilere sürekli uygun üslûpla yaklaşılması gerektiği ifade edilmektedir.

Boylu deri sanayinde işçilere yönelik eğitim programı, geleneksel çıraklık eğitiminden ve Çıraklık Eğitim Merkezi'ndeki eğitimden oluşmaktadır. Bu eğitimlerin yetersiz geldiği de ayrıca belirtilmektedir.

Yeniden yapılanmanın gerekli olduğu ve bu yeniden yapılanmanın teknoloji, finansman ve yönetim alanlarında yapılması gerektiği vurgulanmıştır.

#### **4.2.4. İnsan Kaynakları Yönünden İncelenmesi**

Boylu Deri Sanayi'nde 2'si aile ferdi olmak üzere 10 kişi çalışmaktadır. Çalışanların 7'si ilkokul, 2'si ortaokul, 1'i ise lise mezunudur. Çalışanlar haftalık esasına göre çalışmaktadır. Çalışma süresi, işverenle işçi arasındaki diyalog ile esnek bir şekilde belirlenmektedir.

İşletmede çalışan işçilerin birkaçı kalifiye eleman olup diğerleri kalifiye değildir. İşletme kalifiye eleman bulmakta güçlük çekmektedir. İşletmeye çalışmak üzere gelen işçiler çevre köylerden ve orta öğretimde okuyamayan kişilerden oluşmaktadır. İşletmede günlük çalışma süresi işin bitimine göre belirlenmektedir.

### **5. ESENLİ DERİ SANAYİ İŞLETMESİNİN YENİDEN YAPILANDIRMA YÖNÜNDEN İNCELENMESİ**

Deri üretiminde ve kullanım alanında meydana gelen gelişmeler, işletmenin teknoloji, finansman, yönetim ve insan kaynakları yönlerinden yeniden yapılanmasını gerektirmektedir. Çünkü günümüzde deri, ayakkabıdan konfeksiyona, saracıyeden mobilyaya kadar geniş bir alanda kullanılmaktadır. Bu nedenle işletmenin üretim kapasitelerinin artırılması ve etkin hale getirilmesi gerekmektedir.

## 5.1.İşletme Hakkında Genel Bilgiler

Esenli Deri Sanayi'nin sahibi olan Halil Esenli işletmeyi 1984 yılında kurmuştur. Halil Esenli daha önceleri Meslek Yüksek Okulunda Öğretim Görevliliği ve ayakkabı mağazası işletmeciliği yapmıştır. Bu işlerin maddi ve manevi yönden kendisini tatmin etmediğini belirten Halil Esenli, Deri Sektörüne yöneldiğini ifade etmiştir. Amacının sadece kazanç elde etmek olmadığını vurgulayan işletme sahibi çalışmanın, üretici olmanın hazzının hiçbir işte olmadığını vurgulamıştır. Deri Sektöründe başarılı olunmak isteniyorsa işletme sahibinin, işletmesinde yöneticilik ve işçiliği birlikte yürütmesi gerektiği inancı vardır. Ayrıca işletme içerisinde fonksiyonlara göre bir ayırımın gerekli olduğunu ve bu fonksiyonların başında aile bireylerinden kişilerin olmasının başarı getireceğine inanılmaktadır. Ancak bunun kendi işletmelerinde uygulanamadığı vurgulanmaktadır. Bunun nedeninin, çevrelerinde işi yönetmesi için güvenilir kimselerin olmaması olduğu ifade edilmektedir.

Esenli Deri Sanayi şahıs işletmesidir. İşletmede mamul deri üretiminin ilk aşaması olan " Retinaj" safhası iptal edilerek, " Finizaj" safhasında üretim gerçekleştirilmektedir. İşletmede astarlık, yüzlük, vidala ve zik derinin boyama işlemi ile imkânların el verdiği ölçüde pazarlama işlevi ile de uğraşmaktadır.

Esenli Deri Sanayi Tabakhane içerisinde yer alan işletmelerden en fazla üretim alanına sahip işletmedir. Esenli Deri Sanayi'nin sahip olduğu kapalı alan 1200 metrekaredir. Bu alan eski mezbahaneden dönüştürme ve belediyeden alınan alanla oluşturulmuştur. Mezbahaneden dönüştürüldüğü için kullanışlı değil, derme çatma bir binadır. Deri Organize Sanayi Bölgesine geçildiğinde deri fabrikasının en az 2000 metrekare olması gerektiği vurgulanmaktadır.

## **5.2. İşletmenin Yapısal Yönünden İncelenmesi**

Esenli Deri Sanayi'nin mevcut durumunu saptamak için işletmenin teknoloji, finansman, yönetim ve insan kaynakları yapısı incelenmiştir.

### **5.2.1. Teknoloji Yönünden İncelenmesi**

Tabakhane içerisinde en yeni teknolojiye sahip olan Esenli Deri Sanayi'nin bütün makinaları 1-5 yaş arasındadır. Bütün makinaların özkaynaklar ile satın aldığı belirtilmiş ve ayrıca, hiçbir şekilde borçlanmanın ve ticari bankalardan kredi almanın pozitif olmadığı yargısı beyan edilmiştir. Leasing yöntemin kullanılabilmesi ancak bunda da belirli sınırın aşılması gerektiği belirtilmiştir.

Deri teknolojisi ile ilgili tüm yeniliklerin deri teknolojisi üzerine açılan fuarlardan, kataloglardan takip edildiği vurgulanmış ve teknolojik yenilikleri çok iyi izleyen işletmelerle işbirliği yapıldığı da eklenmiştir.

### **5.2.2. Finansman Yönünden İncelenmesi**

İşletmede finansman sorununun olduğu belirtilmiştir. Çözüm için sadece özkaynakların kullanıldığı vurgulanmıştır. Dışarıdan borç veya kredi almak düşünülmektedir. Kredi veya borç yöntemine başvurulmamanın nedeni olarak, kredi maliyetlerinin işletmeye çok pahalıya mâl olması gösterilmiştir.

İşletmede aylık boya gideri ve işçilik giderinin 250 milyon Türk Lirası olduğu belirtilmiştir. Satışlar ise üretimlerin tamamını kapsamaktadır. İşletmede üretim ayda en fazla 15000 adet, en az 3000 adettir. Satış fiyatı ise içinde bulunulan ekonomik düzeye ve talebe göre belirlenmektedir.

### 5.2.3. Yönetim Yönünden İncelemesi

İşletmede otoriter yönetim biçiminin uygulandığı ve iş ciddiyeti için otoriter yönetimin zorunlu olduğunu belirtilmiştir. Her yönüyle güvenilir bir personele sahip olunmadığından yönetici eksenli karar almanın zorunlu olduğu vurgulanmış ve yetki devrinin bu nedenle uygulanamadığı yargısı beyan edilmiştir.

İşçilere yönelik belirli eğitim programının uygulamadığı, hangi iş yapılacaksa onun günlük olarak açıklandığı ifade edilmiştir. Haftanın belirli bir günü işçilerin Çıraklık Eğitim Merkezi'ne gönderildiği ancak buradaki eğitimin verimli olmadığı da vurgulanmaktadır.

İçinde buldukları ortamın tepeden tırnağa yeniden yapılandırılması gerektiğini savunan işletme; verimli ve etkili çalışabilmeleri için sahip oldukları teknolojinin 3 yaşı aşamaması gerektiğini, finans alanında devletin ceplerinden elini çekmesi gerektiğini bugünkü uygulama ile üretim alanında çalışanların cezalandırıldığını, rantiyecilerin ödüllendirildiğini söylemektedir. Yönetim alanında da işletmenin fonksiyonlarına göre ayrılması gerektiği, bütün fonksiyonların herbirinin başında aile fertlerinde birinin olmasını ve bunların baştaki kişiye bağlı olmasının deri sanayinde başarı için gerekli olduğu da ifade edilmiştir.

### 5.2.4. İnsan Kaynakları Yönünden İncelenmesi

Esenli Deri Sanayi işletmesinde beş kişi istihdam edilmektedir. İşletmede aile fertlerinden kimse yoktur. Sadece işin kurucusu olarak işletme sahip-yöneticisi vardır.

İşçilerin hepsi ilkokul mezunudur. İşletme sahip yöneticisi iki üniversite mezunudur. İstanbul Üniversitesi sosyoloji ve tarih bölümleri mezuniyet alanlarıdır.

İşletmede işçilerin çalışma süreleri işverenle aralarındaki diyaloga bağlıdır. Ücret sistemi haftalık ve günlük şeklindedir.

İşçilerin hepsi de kalifiye eleman değildir. İşletme yöneticisi, fizinaj işleminde işçilerin kalifiye olmalarına gerek olmadığını belirtmektedir. Ancak yetenekli işçi bulmada güçlük çekilmektedir. İşçi ihtiyacı köylerden temin edilmektedir.

## **6. COŞKUNSU DERİ SANAYİ İŞLETMESİNİN YENİDEN YAPILANDIRMA YÖNÜNDEN İNCELENMESİ**

Isparta Deri Sanayi içerisinde yer alan işletmenin deri üretiminde meydana gelen değişmelere göre teknoloji, finansman yönetim ve insan kaynakları yönünden yeniden yapılanması gerekmektedir.

### **6.1. İşletme Hakkında Genel Bilgiler**

İşletme sahibi Hüseyin Coşkunsu işletmede ikinci kuşağı temsil etmektedir. İşletmede 35 yıldır çalıştığını belirten Hüseyin Coşkunsu, sahip-yönetici ve işçilik faaliyetlerini birarada yürütmektedir. İşletme üretim faaliyetine diğer işletmeler gibi kara tabaklıkla başlamıştır.

İşletme şahıs işletmesidir. İşletmede astarlık ve yüzlük deri üretimi yapılmaktadır. İşletmenin üretim faaliyetinde bulunduğu kapalı alan 120 metrekaredir. İşletmede astarlık ve yüzlük deri üretiminin yanısıra hamderi komisyonculuğu da yapılmaktadır. İşletme faaliyet alanının darlığı nedeniyle teknoloji ve insan kaynakları yönünden mevcut kapasitesinin altında çalışmaktadır. İşletme D.O.S.B 'ne geçildiğinde sahip olacağı kapalı alanın 2000 metrekare olmasını hedeflemektedir. Ancak bu büyüklüğe ulaşıldığında Belediye, KOSGEB, Halk Bankası ve Üniversite'den destek ve işbirliği imkânlarının olması gerektiği önemle vurgulanmaktadır.

## **6.2. İşletmenin Yapısal Yönden İncelenmesi**

İşletmenin yapısal durumu, teknoloji, finansman, yönetim ve insan kaynakları yönünden incelenmiştir.

### **6.2.1. Teknoloji Yönünden İncelenmesi**

Coşkunsu Deri Sanayi İşletmesinin sahip olduğu teknolojinin bir kısmı 1-5 yaş arasında, bir kısmı da 10 yaşın üzerindedir. Yeni teknolojilere kısmen sahip olan işletme, teknoloji alımlarında özkaynaklarını kullanmıştır. İleride teknoloji alımlarında ihtiyaç duyulduğunda borçlanmaya da gidilebileceği belirtilmektedir.

İşletme teknolojik yenilikleri kataloglardan ve fuarlardan takip etmektedir. Teknoloji alanında ortak girişimlerin gerekliliği de önemle vurgulanmaktadır.



### **6.2.2. Finansman Yönünden İncelenmesi**

İşletmede finansman sorunu bulunmaktadır. Bu sorunun çözümü için özkaynaklar kullanılmaktadır. Gerekli durumlarda borçlanmaya (vadeli alımlara) gidilmektedir.

İşletmede mamul deri fiyatları arz-talebe ve ekonomik düzeye göre belirlenmektedir. Bir adet mamul derinin işletmeye olan maliyeti 1996 yılı fiyatları ile 750-800 TL'si arasındadır. İşletmenin ortalama aylık kapasitesi ortalama 1500 adet deridir.

### **6.2.3. Yönetim Yönünden İncelenmesi**

İşletmede otoriter yönetim yaklaşımı uygulanmaktadır. Otoriter yönetim yaklaşımının Isparta Deri Sanayi'nin genelde aile işletmeleri hüviyetinde olmasından kaynaklandığı vurgulanmaktadır.

İşletmede işçilere yönelik işyerindeki eğitimin yanısıra Çıraklık Eğitim Merkezi'nden de eğitim almaları sağlanmaktadır.

İşletme D.O.S.B'de teknoloji, finansman, yönetim ve insan kaynakları alanında yeniden yapılanmanın gerekli olduğu ifade edilmektedir.

### **6.2.4. İnsan Kaynakları Yönünden İncelenmesi**

Coşkunsu Deri Sanayi İşletmesinde ikisi aile ferdi olmak üzere 8 kişi çalışmaktadır. Çalışan işçilerin tümü ilkokul mezunudur. İşçilerin çoğunluğu kalifiye işçidir. İşletmede işlerin yoğunluk gösterdiği dönemlerde kalifiye eleman sıkıntısı çekilmektedir.

İşletmede işçi açığı çevre köylerden temin edilmektedir. İşletmenin kimya dalında yardımcı olacak kimya teknikeri veya mühendisine ihtiyaç vardır.

İşletmede ücret sistemi haftalık esasına dayanmaktadır. İşçilerin yeme-içme masrafları işletmeye aittir.

İşletmede kanuni iş saatlerine işin niteliği nedeniyle uyulmamaktadır. Çalışma süreleri günlük iş hacmine bağlı olarak değişmektedir.

## 7. UYGULAMANIN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

Isparta Deri Sanayi'ndeki işletmelerin yıllar boyunca kullanmış oldukları tekniğin ilkelliği, üretimin el emeğine dayanması, tesis kapasitesinin düşüklüğü yeterli ve kaliteli üretimin gerçekleşmesine engel olmuştur. Bu nedenle deri sanayinin istihdam ve gelir düzeyi uzun süre düşük seviyelerde seyretmiştir. Yörede de deri sanayi; sanayi olarak değil, tabakhane olarak zikredilmektedir.

Isparta Deri Sanayi'nin görünen en önemli sorunu, faaliyet alanının darlığı ve meskun mahal içerisinde yer almasıdır. Halihazırda faaliyette bulunan bölge işletmelerin üçüncü yerleşim yeridir. İlk yerleşim yeri bilinmemekle birlikte ikinci yerleşim yerinin Kesikbaş mevki olduğu Tabaklar Derneği Başkanı Ahmet Demirkazık tarafından belirtilmektedir.

Kesikbaş bölgesindeki yerleşim alanından 1938 yılında dönemin valisi Tefvik Hadi Bey'in direktifleriyle, başka bir bölgeye taşınması kararı alınmıştır. Bu kararın alınmasında aşağıdaki nedenler etken olmuştur:

- \* Meskun mahal içerisinde yer alma,
- \* Artıkların ve atık suların başıboşluğu,
- \* İşgücünün sağlıksız bir ortamda çalışması,
- \* İlkel üretim tekniklerinin kullanılması.

Halihazırdaki Deri Sanayicileri'nin yerleşim alanı Aksu caddesindeki mevki, eskisinden pek fazla uzakta değildir. Aradaki mesafe sadece bir kilometredir. O zaman taşınma için etken olan unsurlar bugünde geçerliliğini korumaktadır. Hatta günün koşullarına bağlı olarak bu nedenlere ilâveler yapmak da mümkündür. Çünkü, günümüzde deri teknolojisinde son derece hızlı gelişmeler meydana gelmektedir. Sanayideki işletmelerin meskun mahal içinde yer alması, faaliyet alanının darlığı ve binaların ahşap olması yeniliklere ayak uydurmada gecikmelere neden olmaktadır. Bu da üretim artışını ve kalitesini olumsuz yönde etkilemekte, istihdam olanaklarını kısıtlamaktadır.

Yeniden yapılanma zorunluluğunun gündeme geldiği yakın zaman içinde Isparta Tabak Esnafı tarafından girişimde bulunularak ilgili makamlardan yer gösterilmesi istenmiştir. Ciddi boyutta D.O.S. girişimi 1991 yılında olmuştur. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın önderliğinde, Çevre Bakanlığı 7 Şubat 1993 tarih ve 21489 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Çevresel Etki Değerlendirilmesi Yönetmeliği, 2872 sayılı Çevre Kanunu'nun 10. maddesine dayanarak Tabakhane ve Deri İşleme Tesisleri ile ilgili ÇED Raporu Formatı hazırlanmıştır. Raporla diğer alternatif yerlerle birlikte Minasın Bölgesi gösterilmiştir.

25.02.1996 tarihinde ÇED Raporu tasdik edilerek Minasın bölgesinde istismâl çalışmalarına başlanmıştır. Rapor Takdir Komisyonunca onaylanmış ve Sanayi Bakanlığı'ndan görüş alınmıştır. Yakın zaman içinde bölge parsellenerek inşaat çalışmalarına başlanacaktır.

Yeniden yapılanma ihtiyacı hisseden sanayide ürün kalite ve verimini artırıcı teknoloji alımlarına mekansal darlık nedeniyle gidilememiştir. Bu nedenle işkolunda çeşitlendirme de gerçekleştirilememiştir. Bu durum işletme sahiplerinin gelecek ile ilgili planlarına, bugüne kadar hep gem vurmuştur.

Sanayide üretim, iç pazara dönüktür. Mamul çeşitlemesine gidilerek ihracat aşamasına geçilememiştir. İstanbul, İzmir ve Konya gibi pazarlara ara mamul üretmekle yetinilmiştir.

Kendileriyle görüştüğümüz işletme sahipleri işkolundaki çeşitlendirmeyi D.O.S.B 'de gerçekleştirmeyi hedeflemektedirler. Ortak konfeksiyon atölyeleri gibi ortak girişimlerle ihracata yönelmeyi planlamaktadırlar. Ortak girişimlerle düşük maliyetin, yüksek kârın ve paylaşılmış riskin gelişme çabalarında kendilerine büyük yarar getireceğini ifade etmektedirler.

Finansal sorunları bulunan sanayideki işletmelerin aile işletmeleri olmaları bugüne kadar kendi yağları ile kavrulmalarına neden olmuştur. İşletmelerarası işbirliğine gidilmemiştir.

İşletmelerin bütün işlevleri sahip-yöneticileri tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu durum, işletmelerin belli bir aşamasından sonra büyüyüp gelişmesine yeterli gelmemektedir. İşletmelerde bütün risk ve sorumluluk sahip-yöneticilerdedir. İşletmelerde dışarıdan profesyonel yöneticiler istihdam edilmemektedir. Dışarıdan bir yöneticiye de sanayide sıcak bakılmamaktadır.

Sanayide istihdam edilen kişilerin eğitim düzeyi düşüktür. Bu durum makinanalaşmaya gidilmemesinde önemli bir etkidir. İşçilerin çalışma ortamı son derece sağlıksızdır. İşçiler sosyal güvenlik haklarından yoksundur.

D.O.S.B. geçildiğinde işçilere yönelik eğitim kompleksleri ve sosyal tesislerin kurulması sağlıklı bir iş çevresinin oluşturulması yönünden yararlı olacaktır.

Sanayide hamderi temininde güçlük çekilmektedir. Bu güçlüğü ilâve olarak

hamderilerde görülen kesim hataları sanayiye büyük zararlar vermektedir. Kesim hatalarına ilâveten, besicilikteki bilinçsiz ve standartsız uygulamalar, hayvan hastalıkları, küçük yaşlardaki kesimler hamderi temininde ve kalitesinde önemli sorunlar yaratmaktadır. Hamderi alımlarında keçi diye alınanlardan oğlak derisinin çıkması da sanayide önemli açıkların meydana gelmesine neden olmaktadır.

Sanayinin sürekli kimya sanayi ile ilişkide olması, kimya dalında kalifiye elemana olan ihtiyacı artırmaktadır. D.O.S.B.'de bütün işletmelere hizmet götürebilecek Kimya Araştırma ve Uygulama Merkezi sanayi için büyük katkılar sağlayacak ve önemli bir ihtiyaca cevap verecektir. Aynı zamanda üniversitenin kimya bölümü öğrencileri için staj ve iş imkanları sağlanmış olacaktır. Üniversitenin de sanayiye yönelik kimyasal araştırma ve geliştirme içerisinde olması verimliliği artıracaktır. Böylece sanayide önemli bir kalifiye eleman ihtiyacı karşılanmış olunacaktır.

Sanayinin kimyasal madde ihtiyacı genellikle şehir dışından sağlanmaktadır. Bu maddelerin D.O.S.B. oluşturulacak merkezde üretilmesi maliyetlerin aşağıya çekilmesinde etkili olacaktır.

Sanayide yer darlığı, mali yetersizlikler ve ekonomik belirsizlikler nedeniyle stok bulundurulmamaktadır. Bu durum da mamül deri talep eden müşterilerin ihtiyaçlarının zamanında karşılanmasına engel olmaktadır. Sonuçta müşteri kayıpları meydana gelmektedir.

Deri sanayinin özelliği gereği çok çeşitli artık ve atıklar meydana gelmektedir. Meydana gelen hemen her atığında bir kullanım alanı vardır. Sepilenmiş ham deri, kireçlik budama ve yarma atıklarından; tutkal, jelatin ve protein ürünleri; etleme atığından; yağ üretimi, tutkal, yem ve gübre; sepilenmiş atıklardan;

sunu deri, yem ve gübre elde edilebilmektedir.

Atıkların değerlendirilebilmesi amacıyla belediye tarafından katı atık tesisi yapılmaktadır. Ayrıca işletmelerarası ortak işbirliğine gidilerek kurulacak atık değerlendirme tesisi de ek kazanç sağlayacaktır. Aynı zamanda evre kirliliği önlenmiş olacaktır.

Sanayinin makina montaj sanayi ile sürekli ilişkide olduğu daha önceden de vurgulanmıştı. Bu nedenle niversitenin makina bölümünde deri makinalarına yönelik bir bölümün kurulması sanayi için büyük katkılar sağlayacaktır. Böylelikle sanayi, makina bakım ve onarımlarında dışarıdan eleman getirme uğraşından kurtulabilecektir. Ayrıca deri makinalarında meydana gelen değişme ve gelişmeler sanayiye niversite aracılığıyla daha az maliyetle uygulanabilecektir.

İşletmelerde üretilen ürünleri dış pazarlara tanıtılabilmek amacıyla sergi ve fuarların aılması yeni müşterilerin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Böylece bölgede ticaret gelişmiş olacaktır.

## SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

2000 'li yıllara girerken KOBİ'ler; yarattıkları istihdam kapasitesi, esnek üretim yapıları, teknolojik değişikliklere kolay uyum sağlayabilme yetenekleri ile bütün dünyada sanayileşme ve dışa açılma çabasında olan ülkelerin önemle üzerinde durdukları ekonomik birimlerdir.

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de KOBİ potansiyeli çok yüksektir. Bu nedenle ekonomilerde canlılığı sağlayan KOBİ'lere yönelik, kesin ve sınırları belirlenmiş evrensel bir tanıma ulaşılamamıştır. Çünkü KOBİ'ler homojen bir yapı oluşturmamaktadır. KOBİ'lerin yapısal özellikleri ülkeden ülkeye, sektörden sektöre değişiklik göstermektedir. KOBİ'lerin tanımında niteliksel ve niceliksel ölçütler kullanılmaktadır. Bu ölçütler, tanımlamayı yapan kişi ve/veya kuruluşun amaç ve üretim alanının özelliğine göre değişmektedir.

Niteliksel olarak genellikle aile işletmeleri olan KOBİ'lerin niceliksel tanımında çoğu zaman personel sayısı ve yıllık ciro esas alınmaktadır. Çalışmamız sonucunda KOBİ'leri biz, istihdam edilen personel sayısına göre şu şekilde tanımlayabiliriz:

1-250 arasında kişi istihdam eden işletmeler KOBİ olarak nitelendirilebilir.

Mevcut durumlarıyla rekabetten yoksun olan KOBİ'lerin insan kaynakları, yönetim, finansman ve teknoloji yönünden yeniden yapılanmaya gitmeleri gerekmektedir. Bunun içinde ilk başta işletme sahiplerinin, girişimcilerin işletme yönetim ve teknikleri konusunda bilinçlendirilmesi gerekir. Bu konuda üniversite ile

işbirliğine gidilerek belirli dönemlerde girişimcilere yönelik işletme yönetiminde meydana gelen yenilikleri içeren seminer ve konferanslar düzenlenmelidir. Böylece kişisel özelliklerden öte, yeni yöntem ve teknikler işletmeye uygulanabilir.

KOBİ'lerde yetki ve sorumluluk tek bir kişide toplanmaktadır. Bu nedenle işletme sahip-yöneticileri, yeteri kadar bilgi ve beceriye sahip olmadığından sorunlar doğmaktadır. KOBİ sahip-yöneticileri usta kökenli olduklarından, üretim işlevi dışındaki pazarlama, finansman, yönetim ve tedarik konularında uzman olmayabilmektedirler. Bu nedenle işletme belli bir büyüklüğe geldikten sonra işletmede dışarıdan uzmanlık bilgisine sahip kişiler çalıştırılmalıdır. Böylece işletmede yetki devri gerçekleşecek, fonksiyonel bölümlenmeye gidilebilecektir.

İşletme içerisinde eğitim eksikliği en kısa zamanda giderilerek kalifiye eleman sayısı artırılmalıdır. Çalışanları özendirmek ve yönlendirmek için hizmetiçi eğitim, personel değerlendirilmesi ve ücretlendirme gibi konuların üzerinde durulmalıdır.

Genellikle aile bireylerinin ve dışarıdan belli sayıda kişinin çalıştığı işletmelerde personel sorunlarının çözülebilmesi için, işgücü planlaması yapılmalı ve personel seçiminde objektif kriterler uygulanmalıdır. İşletmelerde nitelikli elemanlar sağlanması için dolgun ücret sistemi ve çoğu sigortasız olan işçilere sosyal güvenlik hakları verilmelidir.

AB' de, Japonya'da ve ABD'de çeşitli teşviklerle desteklenen KOBİ'ler ülkemizde aynı imkânlarla sahip değildir. Gümrük Birliği sonucunda rekabette yalnız ve hazırlıksız bırakılmışlardır.



Ekonominin temelini oluşturan KOBİ'lerin rekabet güçleri; fiyat, kalite, miktar, zamanlama ve esneklik yönleri dikkate alınarak artırılmalıdır. Bütün bu yönler arasında öncelikler belirlenerek uzun vadeli stratejiler saptanmalıdır.

Fiyat rekabetinde maliyetleri düşürücü önlemler, kalite rekabetinde kullanılan girdi ve teknolojiler, miktar rekabetinde işbirlikleri ön plana alınmalıdır. KOBİ'ler esnek yapılara sahip olduklarından farklı müşteri gruplarının isteklerine cevap verebilmektedirler.

KOBİ'lerin piyasalardaki rekabetten kazançlı çıkabilmesi için, doğru ve hızlı bilgi akımının sağlanması gerekir. Genellikle KOBİ'ler işletmeye yüklediği maliyetler yönünden piyasa hakkında bilgi alma yoluna gitmezler. Bunun yerine kısa vadeli çözümler getiren geleneksel çözüm yöntemlerini uygularlar.

KOBİ'lere, yeni girişimler, teknolojik gelişmeler ve yeni yönetim teknikleri konusunda hizmet ve destek vermek üzere kurulmuş olan KOSBEB ve TOSYÖV gibi kuruluşlardan yaygın düzeyde yarar için gerekli yönlendirme ve bilinçlendirme çalışmalarına hız verilmelidir.

KOBİ'lerin finansman sorunlarının çözümü için uygulanacak devlet yardımları KOBİ'lerle sınırlı olmalıdır. Finansman sorunlarının çözümünde devlet yardımlarının yanısıra birleşme, devir alma, ortak girişim gibi yapılanmaların KOBİ'ler tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır.

KOBİ'ler çoğunlukla atıl kapasite ile çalışmaktadırlar. KOBİ sayısı arttıkça atıl kapasite miktarı da artmaktadır. Çünkü KOBİ'ler arasındaki gizli rekabetten dolayı, bir işletme bir tezgah aldığında diğeri de aynı tezgaha yatırım yapmaktadır. Biri tezgahı, tam kapasite kullanılmazken diğeri de aynı tezgaha

yatırım yapma yoluna gitmektedir. Zaten finansal zorluklar içinde olan KOBİ'lerde ekonomik açık büyümektedir. Atıl kapasitelerin harekete geçirilmesi için teknolojik işbirliklerinin gerçekleştirilmesi KOBİ'ler için yararlı olacaktır. KOBİ'ler fason imalat konusunda da büyük avantajlara sahiptirler.

KOBİ'lerin Gümrük Birliği sürecinde rekabet edebilmeleri için üretimlerinde belli bir standardı yakalamaları gerekir.

KOBİ'ler, sanayi siteleri, organize sanayi bölgeleri gibi toplu hale getirilmelidir. Bu, onlara gerekli altyapı yatırımlarından faydalanma imkânı sağlanacaktır.



## YARARLANILAN KAYNAKLAR

### I. KİTAPLAR

- \* AKDEMİR, Ali. **Global Normlu İşletme Yönetimi**. Kütahya,1996.
- \* AKDEMİR, ALi. **İşletme Bilimine Giriş**. İkinci Baskı. Kütahya, 1996.
- \* ALPUGAN, Oktay. **Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Basımevi. Genel Yayın No:3,1988.
- \* BAYKAL, Olcay- Orhan PAZARCIK- İlyas GÜLMEZ. **Küçük Sanayinin Yeri, Önemi ve Pazarlama Uygulamaları**. Ankara: MPM Yayınları:328, 1985.
- \* BİRİŞİK, Mehmet. **Yönetim Kültüründe Yeniden Yapılandırma Stratejileri**. (Kütahya: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü),1995.
- \* BİS. **Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketleri, Türkiye’de KOBİ’ler ve İhracat Politikamız**. İstanbul: Bis Tekstil ve Hazır Giyim Dış Ticaret A.Ş. Yayını. Özdil Basımevi,1993.
- \* BOZKURT, Rüştü. **XXI. Yüzyıla Girerken “ Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Politikası Ne olmalıdır?”**. 21 Kasım İstanbul Oturumu Ardından Özel Rapor.
- \* BOZKURT, Türkay. “ Değişen Dünya’da Sanayi İşletmelerinin Yeniden Yapılanması ve Türkiye’de Sanayi’nin Entegrasyonu”. **Isparta’nın Dünü- Bugünü-Yarını**. Ankara: Isparta İli Kalkındırma Derneği,1992.

- \* BULMUŞ, İsmail- Ertan OKTAY- Mete Törüner. **Küçük Sanayi İşletmelerimizin Konumu, Önemi ve At'a Girerken Sorunlar ile Çözüm Yolları.** Ankara: MPM Yayınları: 426,1990.
- \* BYARS, Lloyd. **Strategic Management, Planinig and Implementation Concepts and Cases.** New York: Harper and Row Publishters,1987.
- \* ÇABUK, Serap. “ Büyük, Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerde Pazarlama Etkinliğinin Karşılaştırılması”. **İşletme Yönetiminde Güncel Konular II.** Düzenleme: Hüseyin ÖZGEN. Adana: Çukurova Üniversitesi İ.İ.Bil. Fakültesi İşletme Bölümü Yayın No: 2,(Ekim-1993).
- \* ÇARIKÇI, İ.Hüseyin. **Küçük İşletmelerde Stratejik Yönetim Süreci ve Bir örnek Vak'a Analizi.** (Isparta: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü),1996.
- \* DEMİRDÖĞEN, Osman. **Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler, Problemleri ve Çözüm Önerileri.** Erzurum: Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası.Yayın No: 1996-1,1996.
- \* DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.** İkinci Baskı. İstanbul: Timaş Yayınları, 1992.
- \* DÜĞER, İ.Hakkı- Ali AKDEMİR. **Stratejik Planlama.** Isparta,1994.
- \* DRUCKER, F.Peter. **Gelecek İçin Yönetim, 1990'lar ve Sonrası.** Çeviren: Fikret ÜÇCAN. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları,1993.
- \* ERDEM, Ferda. **İşletme Kültürü.** Ankara: Friedrich Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İ.İ.Bil.Fakültesi,1996.

- \* EREN, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. İkinci Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü.30.Yıl Yayınları. No:2,1984.
- \* İzmir Ticaret Odası. **İzmir’de KOBİ’ler Nerede, Sorunları Nasıl Çözülür?**.İzmir.1993.
- \* KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Erenköy: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü.30.Yıl Yayınları, No:1.İstanbul ÜniversitesiYayınNo:3177,(Şubat,1984).
- \* KOZLU,Cem. **Uluslararası Pazarlama, İlkeler ve Uygulamalar**. Beşinci Baskı. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. Genel Yayın no: 234. Ekonomi dizisi:16,1995.
- \* KOSGEB. **1993 Yılı Çalışma Programı**. Ankara,1993.
- \* MORDAN, Tony. **Business Strategy and Planning**. U.S.A.: MacGraw Hill.1993.
- \* MÜFTÜOĞLU,Tamer. **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar - Öneriler**.Üçüncü Baskı. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi,1993.
- \* OKTAV, Mete- Günal ÖNCE- Ali KAVAS- Mustafa TANYERİ. **Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri**. Ankara: TOBB YayınlarıNo:Genel: 176.Ar-Ge:79,1990.
- \* ÖZCAN, Murat. **KOBİ’lerde Pazarlama**. Birinci Baskı. Ekim Kitapevi Yayınları,(Ekim,1996).
- \* RASULMUHAMMEDOW,Abdurraşit. **KOBİ’lerde İhracatın Geliştirilmesinde Çok Ortaklı İhracat Şirketleri Ve Özbekistan için Bir Model Önerisi**. (İzmir: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü.)1995.

- \* **TOSYÖV. Yatırımlarda Devlet Yardımı ve KOBİ'ler.** Ankara: Yuvarlak Masa Toplantıları. (Mayıs,1995).
- \* **TOSYÖV. Vakıf Senedi.** Ankara: Ofset Fotomat, (Şubat 1995).
- \* **Türkiye Esnaf ve Sanatkârlar Konfederasyonu. 2. Esnaf ve Sanatkârlar Şûrası.** Ankara: TESK Yayınları, No:61.(18-19 Kasım 1994).
- \* **VAKIF BANK. Gümrük Birliği'nin Türkiye Ekonomisine Muhtemel Etkileri.** Dördüncü Baskı. Vakıf Bank Araştırma DizisiNo:1.



## II. MAKALELER

- \* AĞIRER, A.Serap. "TOSYÖV'den Dev Hizmet 1995 Yılı Ulusal KOBİ Raporu." **Girişim Dergisi**. Sayı:5. (Temmuz-Ağustos,1995).
- \* AKBULUT, Enis. "KOBİ ve Teşvikler." **TOSYÖV Mektubu**. Sayı:29. (Kasım-Aralık,1993).
- \* ARABACIOĞLU, Mustafa. "Ahilikte Eğitim Sistemi". **Bilim ve Teknoloji Dergisi**. Sayı:92. (Nisan,1993).
- \* ASLAN, Asım. " Küçük İşletlere 70 Ülkeden Teklif Var." **Ekonomist Dergisi**. Yıl:6. Sayı:15. (Nisan, 1996).
- \* " Alman Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Desteklenmesinde Anlamlı Bir Araç". **TOSYÖV Mektubu**. Sayı:29. (Kasım-Aralık,1993).
- \* " Alman Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Ürkek Bekârlar mı?". **TOSYÖV Mektubu**. Sayı:29. (Kasım-Aralık,1993).
- \* " Avrupa Topluluğu'nun Enformasyon Politikası". **TOSYÖV Mektubu**. Sayı:31. (Mart,1994).
- \* " Avrupa Topluluğu'ndan Napoli'de Seminer, MED-İNVEST". **TOSYÖV Mektubu**. Sayı:29. (Kasım-Aralık,1993).
- \* " Avrupa Birliği'nin Yeni KOBİ Politikaları". **TOSYÖV Mektubu**. Sayı:34. (Ekim,1994).
- \* BAŞ, Melih. "Katılımcı Yönetim". **Tekstil Dergisi**. Sayı:190. (Ağustos,1995).
- \* Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı. " KOBİ Yatırımlarında Devlet Yardımları ile ilgili Tebliği". **Resmi Gazete**. Tebliğ No:96/3. Sayı: 22803. (Ekim,1996).
- \* BOĞ, Işık. " Gümrük Birliği Sürecindeki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (I-II-II-IV)". **Türkiye Gazetesi**. (5-12 Şubat,1996).

- \* BOZKURT, Rüştü."Dünya Genelinde Temel Eğilimler ve Teşvik Sistemi için BİR Model Önerisi". **TOSYÖV Mektubu**. Sayı:29. (Kasım-Aralık,1993).
- \* BOZKURT, Rüştü. " Küçüklerin Değişme Gündemi". **TOSYÖV Mektubu**. Sayı:34. (Ekim,1994).
- \* ÇAĞLI, Nuşin. "Risk Sermayesi". **Girişim Dergisi**. Sayı:5. (Temmuz-Ağustos, 1995).
- \* ÇİFTÇİ, Kemal. " Meslek Eğitimi Nasıl Olmalı?". **Bilim ve Teknoloji Dergisi**. Sayı:92. (Nisan,1992).
- \* DEMİR, Galip. " Ahilik Araştırma ve Kültür Vakfı". **Vitrin Dergisi**. Yıl:9. Sayı:85.
- \* " EMSU Yönetim Kurulu Toplantısı". **TOSYÖV Mektubu**. Sayı: 30. (Ocak-Şubat,1994).
- \* ERKMAN, İ.Kaan." Yeni Kalite Anlayışı". **Bilim ve Teknik Dergisi**. Cilt:28. Sayı:336. (Kasım,1995).
- \* HARVER, Martin. "Avrupa Topluluğu'nda Küçük Orta Ölçekli İşletmelerin Durumu ve Geleceği". Çeviren: Necla HALİLOĞLU. **KOSGEB**. Sayı:1. (Nisan-Mayıs- Haziran,1991).
- \* IBELSKI, Dieter. " Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Danışmanlık Hizmeti Ama Nasıl?". **TOSYÖV Mektubu**. Sayı:29. (Kasım-Aralık,1993).
- \* IMKB. "KOBİler İçin Alternatif Finansman Olanakları,Bölgesel Pazarlar". **Ekonomik TREND**. Yıl:4. Sayı:1. (Aralık-Ocak,1995).
- \* "İTÜ-KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezi". **KOSGEB**. Sayı:2. (Temmuz-Ağustos, 1991).
- \* İş Dünyamız Programı. "KOBİ'lerin Teşviki". **TGRT Televizyonu**. (30.11.1996).



- \* JÜRGENSMAN,H.H. “ Almanya’da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Politikası ve KOBİ’lerin Teşvik Edilmesi”. **TOSYÖV Mektubu**. Sayı:32. (Mayıs,1994).
- \* KILIÇASLAN, Yüksel. “ Kalite İçin Eğitim”. **KOSGEB**. Sayı:6. (1992).
- \* “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerden”. Çeviri:Dr. Max. MEIER. **TOSYÖV Mektubu**. Sayı:34. (Ekim,1994).
- \* “Küçük İşletmeler Gümrük Birliği Karşısında Tek Başına”. **ASOMEDYA**. (Ocak,1996).
- \* MÜFTÜOĞLU , Tamer. “ 2000’li Yıllara Girerken Türkiye’nin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Konferansı”. **TOSYÖV Mektubu**. Sayı:31. (Mart,1994).
- \* SARIDOĞAN, Neşe. “KOBİ’lere Rehber Yetiştiriyor”. **Ekonomik TREND**. Yıl:4. Sayı:25. (Haziran,1996).
- \* SCHEIDER, Rudolf. “Avrupa Topluluğu’nun Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Politikası”. **TOSYÖV Mektubu**. Sayı:31. (Mart,1994).
- \* SUBAŞI YÜCESOY, Çiğdem. “Küçük İşletmelere Check-Up”. **Ekonomik TREND**. Yıl:4. Sayı:35. (Ağustos,1996).
- \* ŞENATALAR, Ferhat. “Dericilik İş Kolunda Eğitim”. **Deri Dünyası Dergisi**. Yıl:7. Sayı:27. (Kasım,1996).
- \* “Şimdi Rekabet Zamanı”. **Ekonomik TREND**. Yıl:4. Sayı:18. (Nisan,1996).
- \* TEZ, İbrahim. “ Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerimiz”. **Vitrin Dergisi**. Yıl:9. Sayı:81.
- \* UYSALLI, Özlem. “ Eş yumurta Üçüzleri,TOSYÖV- KOSGEB- HALK BANK”. **Girişim Dergisi**. (Temmuz-Ağustos,1995).
- \* UZUNOĞLU, Sadi. “ KOBİ’ler Nasıl Kurtulur?”. **Ekonomik TREND**. Yıl:4. Sayı:27. ( Haziran-Temmuz,1996).
- \* “Yeniden Yapılandırma ve Türkiye”. **Ekonomik TREND**. Yıl:4. Sayı:11. (Mart,1996).