

52223

T.C.

**ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN ULUSLARARASI  
PAZARLARA AÇILMADA KARŞILAŞTIKLARI YÖNETİM  
SORUNLARININ TESPİT VE ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN  
BİR ARAŞTIRMA**

**TEZ DANIŞMANI : Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN**

**HAZIRLAYAN : Selen DOĞAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ADANA-1996**

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	VII
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
BÖLÜM 1 : GİRİŞ .....	1
1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ.....	1
1.2. ÇALIŞMANIN AMACI.....	2
1.3. ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM .....	2
1.4. ÇALIŞMANIN PLANI .....	3
BÖLÜM 2 : KONUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR .....	5
BÖLÜM 3 : KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE İLİŞKİN BAZI TEMEL KAVRAM VE BİLGİLER .....	9
3.1. KOBİ'LERİN TARİHSEL GELİŞİMİ .....	9
3.2. KÜÇÜK İŞLETMELERİN TOPLUMSAL ÖZELLİKLERİ.....	10
3.3. KÜÇÜK İŞLETMELERİN KURULUŞUNDA İZLENECEK YAKLAŞIM .....	10
3.4. YÖNETİM, YÖNETİCİ VE GİRİŞİMCİ KAVRAMLARI.....	13
3.5. KOBİ YÖNETİCİLERİNDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER .....	14
3.6. KOBİ KURUCULARININ/ YÖNETİCİLERİNİN DÜŞÜNCE VE KİŞİLİKLERİNİN İŞLETMENİN YÖNETİM YAPISINA ETKİLERİ.....	16
BÖLÜM 4 : KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	17
4.1. KOBİ'LERE İLİŞKİN TANIMIN GEREKLİLİĞİ VE SINIRLARI.....	17

<b>4.2. KOBİ'LERİN TANIMINDA DİKKATE ALINMASI GEREKEN HUSUSLAR .....</b>	<b>18</b>
<b>4.3. GENEL OLARAK KOBİ TANIMLARI .....</b>	<b>19</b>
<b>4.4. ÇEŞİTLİ ÜLKELERDEKİ KOBİ TANIMLARINA KISA BİR BAKIŞ.....</b>	<b>21</b>
<b>4.5. TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİN TANIMI .....</b>	<b>22</b>
<b>4.6. KOBİ'LERİN ÖZELLİKLERİ .....</b>	<b>23</b>
<b>4.6.1. KOBİ'lerin Nitel Özellikleri.....</b>	<b>23</b>
<b>4.6.1.1. İşletme Sahibine İlişkin Nitel Özellikler .....</b>	<b>24</b>
<b>4.6.1.2. İşletme Örgütüne İlişkin Nitel Özellikleri.....</b>	<b>25</b>
<b>4.6.1.2.1. İşletmenin Yönetim İşlevine İlişkin Nitel Özellikleri.....</b>	<b>25</b>
<b>4.6.1.2.2. İşletmenin Finansman İşlevine İlişkin Nitel Özellikleri.....</b>	<b>27</b>
<b>4.6.1.2.3. İşletmenin Pazarlama İşlevine İlişkin Nitel Özellikleri.....</b>	<b>28</b>
<b>4.6.1.2.4. İşletmenin Tedarik İşlevine İlişkin Nitel Özellikleri.....</b>	<b>29</b>
<b>4.6.1.2.5. İşletmenin Üretim İşlevine İlişkin Nitel Özellikleri.....</b>	<b>29</b>
<b>4.6.1.2.6. İşletmenin Çalışan Personele İlişkin Nitel Özellikleri.....</b>	<b>30</b>
<b>4.6.2. KOBİ'lerin Nicel Özellikleri.....</b>	<b>31</b>
<b>BÖLÜM 5 : ULUSLARARASI PAZARLAR VE TÜRKİYE'DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN YERİ VE ÖNEMİ .....</b>	<b>33</b>
<b>5.1. İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARLARA GİRME NEDENLERİ.....</b>	<b>33</b>
<b>5.2. ULUSLARARASI PAZARLARA GİRME YÖNTEMLERİ .....</b>	<b>35</b>
<b>5.2.1. İhracat .....</b>	<b>35</b>

5.2.2. Lisans Anlaşmaları .....	35
5.2.3. Yatırım .....	36
5.2.4. Yönetim Anlaşmaları.....	36
5.3. KOBİ'LERİN DÜNYA EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ.....	36
5.4. KOBİ'LERİN TÜRK EKONOMİSİNE OLAN KATKILARI.....	37
5.5. AVRUPA BİRLİĞİ İLE GÜMRÜK BİRLİĞİ'NİN TÜRKİYE'DEKİ KOBİ'LER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	38
5.6. GÜMRÜK BİRLİĞİ SONRASINDA KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİCİLERE YÖNELİK İMKANLAR.....	41
<b>BÖLÜM 6 : KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN KARŞILAŞTIKLARI TEMEL YÖNETİM SORUNLARI.....</b>	<b>43</b>
6.1. KOBİ'LERİN ULUSLARARASI PAZARLARDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARIN TESBİTİNİN ÖNEMİ.....	43
6.2. KOBİ'LERİN KARŞILAŞTIKLARI TEMEL YÖNETİM SORUNLARI.....	44
6.2.1. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Genel Sorunlar.....	44
6.2.2. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Üretim Sorunları.....	46
6.2.3. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Pazarlama Sorunları.....	47
6.2.4. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Finansman Sorunları.....	48
6.2.5. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Yasal, Bürokratik ve Diğer Sorunlar.....	49
6.2.6. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları.....	50
6.2.6.1. Yönetim ve Yönetici Sorunları.....	50
6.2.6.2. Nitelikli Personel Bulunamaması.....	54
6.2.6.3. İşletme Sahiplerinin Teknik Kökenli Olması.....	56
6.2.6.4. Yöneticilerin ve Personelin Eğitim Sorunları....	56
6.2.6.5. Uzmanlaşma, Enformasyon(Bilgi) Eksikliği .....	58

6.2.6.6. İdari ve Teknik Danışmanlık, Rehberlik Hizmetlerinden Yoksunluk .....	60
6.2.6.7. Örgüt ve Örgütlenme Sorunları .....	60
<b>BÖLÜM 7 : KOBİ'LERİN ULUSLARARASI PAZARLARA AÇILMADA KARŞILAŞTIKLARI YÖNETİM SORUNLARININ TESPİT VE ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>63</b>
7.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	63
7.2. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLER .....	64
7.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI.....	65
7.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	65
7.4.1. Örneklem Seçimi .....	66
7.4.2. Verilerin Toplanması .....	66
7.4.3. Soruların Niteliği .....	67
7.4.4. Verilerin Anallz Yöntemi .....	70
7.5 ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR VE BUNLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	70
7.5.1. Ankete Cevap Veren Sanayi Sektörlerinin Dağılımı.....	71
7.5.2. Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi .....	71
7.5.3. KOBİ'lerde Çalışan Personelin Dağılımı .....	73
7.5.4. KOBİ'lerin Faaliyette Buldukları Pazarın Durumu.....	74
7.5.5. Kuruluş Sermayesini Temin Şekli .....	74
7.5.6. Büyümeyle Düşünen İşletmelerin Dağılımı .....	75
7.5.7. İşletmelerin Büyüme Nedenlerinin Dağılımı .....	75
7.5.8. İşletmelerin Büyümeyle Düşünmeme Nedenlerinin Dağılımı .....	76
7.5.9. Gümrük Birliği ve Sektörde Beklenen Değişikliklerin Dağılımı .....	77

<b>7.5.10. KOBİ'lerin Faaliyette Buldukları Sektördeki Rakiplerin Dağılımı .....</b>	<b>78</b>
<b>7.5.11. KOBİ'lerin Uluslararası Pazarlarda Karşılaşabilecekleri İşletme Dışı Nedenlerden Kaynaklanan Sorunlar .....</b>	<b>78</b>
<b>7.5.12. KOBİ'lerin Uluslararası Pazarlarda Karşılaşabilecekleri İşletme İçi Nedenlerden Kaynaklanan Sorunlar .....</b>	<b>79</b>
<b>7.5.13. KOBİ'lerin Sorunlarının Çözümünde Başvurabilecekleri Kuruluşların Dağılımı .....</b>	<b>81</b>
<b>7.5.14. KOBİ'lerde Yönetim Sorunlarının Görüldüğü Alanların Dağılımı .....</b>	<b>82</b>
<b>7.5.15. KOBİ'lerin Karşılaştıkları İhracat Sorunlarının Dağılımı.....</b>	<b>83</b>
<b>7.5.16. İşletmelerin Kullandıkları Finansman Tekniklerinin Dağılımı .....</b>	<b>84</b>
<b>7.5.17. İşletmelerin Profesyonel Yönetici İstihdam Etme Durumları .....</b>	<b>84</b>
<b>7.5.18. İşletmelerde Profesyonel Yönetici İstihdam Etme İle Yeni Finansman Tekniklerini Kullanma Arasındaki İlişki .....</b>	<b>85</b>
<b>7.5.19. İşletmesini/İşini Büyütmeyi Düşünenler İle Profesyonel Yönetici İstihdam Edenler Arasındaki İlişki .....</b>	<b>86</b>
<b>7.5.20. İşletmelerin Profesyonel Yönetici İstihdam Etme Nedenlerinin Dağılımı .....</b>	<b>87</b>
<b>7.5.21. İşletmelerin Profesyonel Yönetici Bulundurmamak İstememe Nedenleri .....</b>	<b>88</b>
<b>7.5.22. İşletmelerin İleride Yönetimi Tamamen Profesyonel Yöneticilere Bırakma Durumları .....</b>	<b>89</b>
<b>7.5.23. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektör İle, İleride Yönetimi Tamamen Profesyonel Yöneticilere Bırakmayı Düşünmeleri Arasındaki İlişki .....</b>	<b>89</b>
<b>7.5.24. İşletmeyi/İşini Büyütmeyi Düşünenlerle, İleride Yönetimi Tamamen Profesyonel Yöneticilere Bırakmak İsteyenler Arasındaki İlişki .....</b>	<b>91</b>

<b>7.5.25. İşletmelerde Çalışanlar İle Yöneticiler Arasındaki Sorunların Dağılımı</b>	<b>92</b>
<b>7.5.26. İşletmelerin Nitelikli İşgücü Teminindeki Karşılaştıkları Sorunların Dağılımı</b>	<b>92</b>
<b>7.5.27. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörlerdeki Rekabet Şekillerinin Dağılımı</b>	<b>93</b>
<b>7.5.28. İşletmelerin Kriz Anında Uyguladıkları Stratejilerin Durumu</b>	<b>94</b>
<b>7.5.29. İşletmelerin Uluslararası Pazarlardaki Rekabet Güçlerinin Durumu</b>	<b>95</b>
<b>7.5.30. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörlerle Rekabet Gücü Arasındaki İlişki</b>	<b>95</b>
<b>7.5.31. KOBİ'lerin Çeşitli Yönetim Sorunları Konusundaki Önerileri</b>	<b>96</b>
<b>BÖLÜM 8 : SONUÇ</b>	<b>98</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>110</b>
<b>EK</b>	<b>118</b>

## ÖNSÖZ

Günümüzde ekonomik, sosyal, kültürel ve gelişen teknoloji gibi çevre koşulları nedeniyle, işletmelerin yapı ve işleyişlerinde oldukça önemli değişiklikler olmuştur. Büyük işletmeleri bile etkileyecek kadar önemli olan bu değişikliklerden, KOBİ'lerin kendilerini soyutlamaları ve bu değişikliklerden etkilenmemeleri mümkün değildir. İşletmeler, gerek büyük ve gerekse küçük ölçekli olsun, rekabet ve belirsizliklerin olduğu böyle bir ortamda, hayatta kalabilmek için yaşam mücadelesi vermektedirler.

Gümrük Birliği sürecinin yaşandığı şu günlerde, KOBİ'lerimiz de bundan sonraki planlarını Avrupa Topluluğu ve diğer uluslararası pazarları için yapmak zorunda kalmaktadırlar. Dünya ekonomisi büyüyüp işletmeler dışa açıldıkça, daha küçük ve orta ölçekli işletmeler iş dünyasına hakim olacaklardır. Bugün, büyük işletmeler bile küçülerek ayakta kalma savaşı vermektedirler.

Yapılan bu çalışmada da, KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda rekabette karşılaşabilecekleri yönetim sorunları araştırılarak, işletmelerin bu sorunlar karşısında alabilecekleri önlemler ve çözüm önerileri sunulmaktadır.

Son yıllarda yaşanan büyük çaplı değişiklikler ve özellikle de Gümrük Birliği nedeni ile gündemde birinci sırayı alan ve kendisinden sık sık söz ettiren, böylesine güncel bir konunun seçiminde beni teşvik ederek, bu seviyeye gelebilmemde en büyük desteği gösteren tez hocam sayın Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN'e teşekkürlerimi sunarım.

**Haziran, 1996**  
**Adana**

**Selen DOĞAN**



## ÖZET

Son yıllarda, gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerinde KOBİ'lerin önemli bir role sahip oldukları farkedilmeye başlanmıştır. Türk ekonomisi ile ilgilenen kişiler de, KOBİ'lerin ülke ekonomisinde önemli bir rol üstlendiklerini görmekte ve onlara daha fazla önem vermektedirler. Bugün, Gümrük Birliği nedeni ile KOBİ'ler Türkiye'de güncel konular arasına girmiş ve çeşitli gruplarca tartışma konusu yapılmıştır. Türkiye'nin Gümrük Birliği'ne girmesinden sonra, Türk KOBİ'leri artık uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmak zorundadırlar. Böylece, KOBİ'ler uluslararası pazarlarda, ulusal pazardakinden farklı sorunlarla karşılaşacaklardır.

Bu çalışmada, KOBİ'lerin Türk ekonomisine olan katkılarının, sanıldığından çok daha büyük olduğu ortaya konmaktadır. Ayrıca, bu çalışmada KOBİ'lerin, yönetimdeki eksikliklerden kaynaklanan başarısızlıklarının nedenleri üzerinde de durulmaktadır. Bundan başka, bu çalışmada, KOBİ'lerin yönetim sorunlarını çözmeye yardımcı olacak ve bu işletmelerin başarılarına katkıda bulunacak bazı öneriler getirilmektedir.

Yapılan çalışmada, öncelikle KOBİ'ler ile ilgili genel bilgiler verildikten sonra, KOBİ'lerin tanımı ve özellikleri genel olarak ele alınmaktadır. Daha sonra da, Türkiye'de ve uluslararası pazarlarda KOBİ'lerin yeri ve önemi üzerinde durulmaktadır. Bu bilgiler verildikten sonra, KOBİ'lerin yönetim sorunları ayrıntılı olarak incelenmektedir.

Ayrıca, çalışmanın son bölümünde KOBİ'lerin yönetim sorunlarını kapsayan, ankete dayalı bir araştırma yer almaktadır. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilerek, KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmada karşılaştıkları yönetim sorunlarının çözümüne yönelik öneriler getirilmektedir.

## **ABSTRACT**

In recent years, it has increasingly been recognized in many developing countries that small and medium scale enterprises play an important role in the economy. So, people who are interested in Turkish economy give more importance to the role of small and medium scale enterprises. Today, the concept and problems of small and medium scale enterprises in Turkey have become a current topic because of entering Customs Unions. After this time, the Turkish small and medium scale enterprises must operate in the international markets. So, small and medium scale companies face different problems in international markets rather than the domestic markets.

In this study, it is pointed out that the small and medium scale enterprises contributions to the Turkish economy are much more than anticipated. Also, this study focuses on the reasons of small and medium scale enterprises failures which stem from the shortcomings of management. Further more, the study also proposes some recommendations that may help to solve these problems.

In the study made, firstly the definition and characteristics of the small and medium scale enterprises have generally been examined. And then, the study give information about the role and importance of the small and medium scale enterprises in international and Turkish markets. After giving these information, the management problems of the small and medium scale enterprises have been examined in a detailed way.

Also, in the last chapter of this study, a research based on questionnaire covering the management problems of small and medium scale enterprises is developed. With the result of this study, evaluating the results obtained the management problems of small and medium scale enterprises that face in international markets have been determined and proposals oriented to the solution of these problems have been developed.

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 7.1.</b> İncelenen İşletmelerin Sanayi Sektörlerine Göre Dağılımı .....	71
<b>Tablo 7.2.</b> Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	72
<b>Tablo 7.3.</b> Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı .....	72
<b>Tablo 7.4.</b> Yöneticilerin Görevlerine Göre Dağılımı.....	72
<b>Tablo 7.5.</b> Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri .....	73
<b>Tablo 7.6.</b> KOBİ'lerde Çalışan Personelin Dağılımı .....	74
<b>Tablo 7.7.</b> KOBİ'lerin Faaliyet Pazarlarına Göre Dağılımı .....	74
<b>Tablo 7.8.</b> KOBİ'lerin Kuruluş Sermayesini Temin Şekli .....	75
<b>Tablo 7.9.</b> Büyüme Düşünen KOBİ'lerin Dağılımı .....	75
<b>Tablo 7.10.</b> KOBİ'lerin Büyüme Düşünme Nedenlerinin Dağılımı .....	76
<b>Tablo 7.11.</b> KOBİ'lerin Büyüme Düşünmeme Nedenlerinin Dağılımı.....	76
<b>Tablo 7.12.</b> Gümrük Birliği ve Sektörde Beklenen Değişikliklerin Dağılımı.....	77
<b>Tablo 7.13.</b> KOBİ'lerin Faaliyette Buldukları Sektördeki Rakiplerinin Dağılımı .....	78
<b>Tablo 7.14.</b> KOBİ'lerin Uluslararası Pazarlarda Karşılaşabileceği İşletme Dışı Nedenlerden Kaynaklanan Sorunların Dağılımı.....	79
<b>Tablo 7.15.</b> KOBİ'lerin Uluslararası Pazarlarda Karşılaşabilecekleri İşletme İçi Nedenlerden Kaynaklanan Sorunların Dağılımı .....	80
<b>Tablo 7.16.</b> KOBİ'lerin Sorunlarının Çözümünde Başvurabilecekleri Kuruluşların Dağılımı.....	81
<b>Tablo 7.17.</b> KOBİ'lerde Yönetim Sorunlarının Görüldüğü Alanların Dağılımı....	82
<b>Tablo 7.18.</b> KOBİ'lerin İhracat Sorunlarının Dağılımı .....	83

<b>Tablo 7.19.</b> KOBİ'lerin Kullandıkları Finansman Tekniklerinin Dağılımı.....	84
<b>Tablo 7.20.</b> KOBİ'lerin Profesyonel Yönetici İstihdam Etme Durumları .....	85
<b>Tablo 7.21.</b> Profesyonel Yönetici İstihdam Etme İle Yeni Finansman Tekniklerini Kullanma Arasındaki İlişki.....	85
<b>Tablo 7.22.</b> KOBİ'lerde İşletmesini/İşini Büyütmeyi Düşünenlerle Profesyonel Yönetici İstihdam Edenler Arasındaki İlişki.....	86
<b>Tablo 7.23.</b> İşletmelerin Profesyonel Yönetici İstihdam Etme Nedenlerinin Dağılımı .....	87
<b>Tablo 7.24.</b> İşletmelerin Profesyonel Yönetici Bulundurmamak İstememe Nedenlerinin Dağılımı .....	88
<b>Tablo 7.25.</b> KOBİ Yönetiminin İleride Tamamen Profesyonel Yöneticilere Bırakılma Durumları .....	89
<b>Tablo 7.26.</b> Faaliyette Bulunulan Sektör İle, İleride İşletme Yönetimini Tamamen Profesyonel Yöneticilere Bırakma Arasındaki İlişki. ....	90
<b>Tablo 7.27.</b> İşletmesini/işini Büyütmeyi Düşünenler ile, İleride Yönetimi Tamamen Profesyonel Yöneticilere Bırakmak İsteyenler Arasındaki İlişki.....	91
<b>Tablo 7.28.</b> İşletmelerde Çalışanlar İle Yöneticiler Arasındaki Sorunların Dağılımı.....	92
<b>Tablo 7.29.</b> KOBİ'lerin Nitelikli İşgücü Teminindeki Karşılaştıkları Sorunların Dağılımı.....	93
<b>Tablo 7.30.</b> KOBİ'lerin Faaliyette Buldukları Sektörlerdeki Rekabet Şekillerinin Dağılımı.....	94
<b>Tablo 7.31.</b> KOBİ'lerin Kriz Anında Uyguladıkları Stratejilerin Durumu .....	94
<b>Tablo 7.32.</b> KOBİ'lerin Uluslararası Pazarlardaki Rekabet Güçlerinin Durumu .....	95
<b>Tablo 7.33.</b> Faaliyette Bulunulan Sektörler ile, Uluslararası Pazarlardaki Rekabet Gücü Arasındaki İlişki .....	96

# BÖLÜM 1

## GİRİŞ

### 1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Son günlerde yaşanan en önemli gelişme, Türkiye'nin Gümrük Birliği'ne girmesidir. Gümrük Birliği'nden küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) kadar, büyük işletmelerin de etkileneceği şüphesizdir. Ancak, bu etki büyük işletmeler için, KOBİ'ler için olduğu kadar önemli olmayacaktır. Çünkü, KOBİ girişimcileri, modern işletmeciliğin gerektirdiği tecrübeye sahip değildirler.

KOBİ'lerin başında bulunanların genellikle iyi eğitim görmemiş kimseler oldukları ileri sürülmektedir. Yine aynı çevreler tarafından onların değişikliklere karşı kayıtsız bir tutumları olduğu söylenmektedir. Büyük işletmelerin yararlanmakta olduğu yöntemleri uygulamakta KOBİ'lerin çok geç hareket ettikleri; modası çoktan geçmiş, ekonomik olmayan bir çok imalat metodlarını kullanmakta oldukları ve bazı durumlarda yeniliğe karşı tutumlarını değiştirmemekte ısrar ettikleri ileri sürülmektedir. Ayrıca, bu işletmeler için üstün nitelikli yöneticileri bulmak oldukça zordur. Büyük işletmeler, KOBİ'lerin veremeyeceği yüksek ücretlerle kabiliyetli yöneticileri derhal işe alabilme gücüne sahiptirler. Bu bakımdan, genç yöneticiler büyük işletmeleri, kendilerine güven verdiği ve yükselme imkanları fazla olduğu için tercih etmektedirler. Bu durum da, KOBİ'lerde bir yönetim sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bugüne kadar pek çok kimse, KOBİ yönetiminin kolay bir iş olduğu kanısındaydı. Aynı kişiler, KOBİ'lerde yönetim sorunlarının önemli olmadığını ileri sürmekteydiler. Halbuki, büyük işletmelerde görülen finansman, pazarlama, organizasyon, araştırma-geliştirme gibi yönetim sorunları, KOBİ'lerde de görülmektedir.

KOBİ'lerin, uluslararası pazarlarda karşılaşabileceği bir diğer önemli sorun ise, ihracat için mal üretenlerin, dış piyasa şartlarını iyi bilemedikleri için karşılaştıkları zorluklardır. Ayrıca, ithale tabi hammaddeleri, makinaları, yedek parçaları teminde de güçlükler yaşamaktadırlar. Çok az tanıdıkları dış pazarlarda rekabet edebilmek, istenilen zamanda, belirli miktar malı teslim edebilmek, aynı kaliteyi muhafaza edebilmek diğer sorunlar arasında sayılmaktadır.

Türk ekonomisinde son günlerde yaşanan gelişme ve değişimler, Gümrük Birliği ile gelen uluslararası pazarlara açılma olgusu, bu pazarlarda yaşanabilecek risk ve belirsizlikler, çeşitli fırsatlar, KOBİ'leri bazen olumlu, bazen de olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durumda, KOBİ'ler için yeni alanlar açılabileceği gibi, bazı iş kollarındaki işletmeler de yavaş yavaş ortadan kalkabilecektir. Gümrük Birliği ile gündemde hakettiği sırayı alan KOBİ'ler, bugün uluslararası pazarlara açılmak durumunda kalmış fakat, kaderleriyle başbaşa bırakılmışlardır.

Bu çalışma, KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmada karşılaşılabilecekleri yönetim sorunlarını gündeme getirmesi ve çözüm önerilerine yer vermesi bakımından, yöneticilere ve iş dünyasına önemli katkılarda bulunacaktır. Unutulmamalıdır ki, gelecekteki başarı başında buldukları işletmeleri, değişen iş şartlarına göre ayarlayabilen ve fırsatlardan yararlanmasını bilen yöneticilere ait olacaktır.

## **1.2. ÇALIŞMANIN AMACI**

Günümüzün hızla değişen ekonomik, sosyal, kültürel ve gelişen teknoloji gibi çevre koşulları nedeni ile, KOBİ'lerin yalnızca ulusal pazarlara hitab etmesi düşünülemez. Gümrük Birliği ile ortaya çıkan uluslararası pazarlara açılma zorunluluğu, günümüzde KOBİ'lerin de "benim pazarım dünyadır" prensibinden hareket etmeleri gereğini ortaya koymaktadır. Bu gelişme, aynı zamanda, bugün hızla yaygınlaşan küreselleşme sürecinin zorunlu bir sonucu olarak da kabul edilmelidir. Başarı ve uzun dönemdeki büyüme potansiyelinin sağlanması açısından bunun gerekli olduğu görülmektedir.

Yapılan bu çalışmada, KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmada karşılaştıkları temel yönetim sorunları genel çerçevede incelenmeye çalışılarak, KOBİ'lerin sorunları ile ilgili günümüze kadar yapılan çalışmaların, KOBİ'lerde yönetim ve yöneticinin öneminin, yönetim sorunlarına neden olan etmenlerin neler olduğunun ortaya çıkarılması amacı taşınmıştır. Bunlara ek olarak, KOBİ'lerde yönetim sorunlarına neden olan etmenlerin nasıl ortadan kaldırılacağı, gelişmiş ülkelerin bu sorunları nasıl aştıkları ve bu sorunlara ilişkin çözüm alternatifleri getirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmada ayrıca, Türkiye'de kurulmuş olan KOBİ'lerin örgüt yapı ve kültürlerinin, faaliyetlerinin, sahip oldukları potansiyel ve darboğazların, yönetim tarzlarının farklılığından kaynaklanabilecek yönetim sorunlarının ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Uluslararası pazarlarda, büyük işletmelerin yanı sıra KOBİ'lere de rekabet imkanlarının sağlanması, ancak onlara destek vermek ve sorunlarına çözüm bulmak sureti ile mümkün olabilecektir. Bunlara ek olarak, yönetim sorunlarına önem verilmesi, KOBİ'lerin karar organlarının uyarılması, başarının ancak etkin bir yönetim ile sağlanacağına anlaşılması, hem bütün işletmelerin hem de kalkınmanın anahtarı olacaktır.

## **1.3. ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM**

KOBİ'lerin, uluslararası pazarlara açılmada karşılaştıkları yönetim sorunlarının tespit ve çözümüne yönelik olan bu çalışmada izlenen yöntem, teorik bölüm ve araştırma bölümü olmak üzere iki gruba ayrılmıştır.

Yapılan çalışmanın teorik kısmıyla ilgili olarak, gelişmiş ülkelerde bir çok yayın ve araştırma bulunmaktadır. Bu konuyla ilgili yayınlar, Türkiye'deki Üniversite Kütüphanelerinden, Yüksek Öğretim Kurulu Dökümantasyon Merkezi'nden ve ilgili diğer kamu kuruluşlarının kütüphanelerinden elde edilmiştir. Buralardan elde edilen kitap, dergi ve makalelerden yararlanılarak çalışmanın teorik kısmı oluşturulmuştur.

Teorik kısımdan sonra ise, çalışmayla ilgili olarak, KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmada karşılaştıkları yönetim sorunlarının tespit ve çözümüne yönelik, mektupla ankete dayalı bir araştırma bölümü oluşturulmuştur. Anket sonucunda elde edilen bilgiler çerçevesinde, KOBİ'lerin sorunları tespit edilmeye çalışılmış ve bunların çözümüne yönelik Türkiye'deki KOBİ'ler açısından genel bir değerlendirmeye, öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

#### **1.4. ÇALIŞMANIN PLANI**

Sekiz bölümden oluşan bu çalışmanın, birinci bölümü giriş olup, burada çalışmanın önemi, amacı, izlenen yöntem ve çalışmanın planı yer almaktadır.

İkinci bölümde, KOBİ'lerin temel sorunlarına ilişkin araştırmacıların çalışmaları ve incelemeleri hakkında genel bir literatür taraması yapılmıştır.

Üçüncü bölümde, KOBİ'lere ilişkin bazı temel kavram ve bilgilere yer verilmiştir. Bu bölümde öncelikle, KOBİ'lerin tarihsel gelişimlerine bir göz atılarak, KOBİ'lerin bazı toplumsal özellikleri açıklanmıştır. Daha sonra da, küçük işletmelerin kuruluşunda nasıl bir yaklaşım izlenmesi gerektiği ortaya konularak, yönetim, yönetici ve girişimci kavramları, KOBİ yöneticilerinde bulunması gereken özellikler, KOBİ kurucu ve yöneticilerinin düşünce ve kişiliklerinin yönetim yapısına etkileri üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde öncelikle, KOBİ'lerin tanımının yapılmasının gerekliliği ve sınırları üzerinde durularak, KOBİ tanımının yapılmasında dikkate alınması gereken hususlar, genel olarak KOBİ tanımları, çeşitli ülkelerdeki ve Türkiye'deki KOBİ tanımlarına yer verilmiştir. Son olarak da, KOBİ'lerin nitel ve nicel özellikleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Beşinci bölümde, genel olarak işletmelerin uluslararası pazarlara girme nedenleri, uluslararası pazarlara girme yöntemleri, KOBİ'lerin dünya ekonomisindeki yeri ve önemi, KOBİ'lerin Türk ekonomisine olan katkıları, Gümrük Birliği'nin Türkiye'deki KOBİ'ler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri, Gümrük Birliği sonrasında küçük ve orta ölçekli sanayicilere yönelik imkanların neler olduğu konuları incelenmiştir.

Altıncı bölümde ise, öncelikle KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda karşılaştıkları sorunların tesbitinin önemi üzerinde durulmuştur. Daha sonra, KOBİ'lerin karşılaştıkları temel sorunlar ve çalışmanın son kısmında da, bu temel sorunlar içerisinde KOBİ'lerin yönetim sorunlarının neler olduğu ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Yedinci bölümde, KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmada karşılaştıkları yönetim sorunlarını kapsayan ve anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma yapılmıştır.

Sekizinci bölüm olan sonuç bölümünde ise, elde edilen bulgulara ve çalışmanın başında geliştirilen hipotezlerin sonuçlarına dayanılarak, Türkiye'deki KOBİ'lerin, uluslararası pazarlara açılmada karşılaştıkları yönetim sorunlarını çözmeye yönelik öneriler getirilmeye çalışılmıştır.



## BÖLÜM 2

### KONUyla İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Sanayileşmiş ülkelerde 1970'li yıllarda görülen ekonomik krizlere kadar, üretim ve istihdamda tartışmasız üstünlük sağlayan büyük işletmeler, zamanla değişen ekonomik, sosyal ve teknolojik şartlara uyum göstermede zorluk çekmeye başlamışlardır. KOBİ'lerin dinamik ve esnek yapıları nedeni ile, ekonomik ve teknolojik değişimlere uyum sağladığı görülmektedir. İşte bu nedenlerle, ilgi ve dikkatler KOBİ'ler üzerine yoğunlaşmış, bu işletmelerin ülke ekonomileri için vazgeçilmez bir unsur olduğu, ekonomik canlanma, yapısal değişim ve teknolojik yeniliklere uyum sağlama konusunda önemli rolleri olduğu anlaşılmıştır.

20. yüzyılda, kitle halinde ve seri imalatta, ağır sanayide, kamu hizmetlerinde ve dağıtımında dev teşebbüslerin ortaya çıkması, birçok kişinin zihninde yanlış olarak, küçük işletmelerin önemlerini kayb ettikleri fikrini uyandırmıştır. Oysa, bugün KOBİ'ler hem gelişmiş ve hem de gelişmekte olan ülkelerin, ekonomik ve sosyal kalkınmalarının odak noktası haline gelmiştir.

Bugün, bir çok ulusun çeşitli ekonomik birlikler yolu ile bir entegrasyona gittikleri veya bunun arayışı içinde oldukları gerçeği gözden uzak tutulmamalıdır. KOBİ'lerin sorunları yıllardan beri tartışılmaktadır. Bu konuda, literatürde pek çok eser mevcut olmasına rağmen, sorunların çözülmüş olduğu söylenemez. Hatta, Gümrük Birliği nedeni ile gelişen uluslararası pazarlara açılma olgusu, KOBİ'lerin sorunlarından ve özellikle de yönetim fonksiyonları ile ilgili sorunlardan sıkça söz edilmesine neden olmuştur. Bundan böyle, yeni dönemin adı, Türkiye'nin dünya ekonomisine entegrasyonu olacaktır. KOBİ'ler artık, üretmenin dışında verimli olmak zorundadırlar. Çünkü bugün, her malın sınır kavramı tanımaksızın hem ithalatı ve hem de ihracatı mümkün olacaktır. KOBİ'lerde verimliliğin sağlanmasındaki en önemli görev de, işletme sahip/yöneticilerine düşmektedir. Bu nedenle, KOBİ'lerin herşeyden önce yönetim sorunları gündeme gelmiş; pek çok yazar ve araştırmacı, hatta kurum, KOBİ'lerin özellikle yönetim sorunları ile ilgili çalışmalar yapmaya zorlanmıştır.

KOBİ'lerin sorunları ve önemini gündeme getiren bazı çalışmalar aşağıdaki şekilde incelenmiştir:

*Kamin (1962)*, küçük işletme yöneticilerinin eğitimi üzerinde durarak, yöneticilerin işletmede nasıl disiplin sağlayabilecekleri; yöneticilerin patron mu, yoksa lider mi olmaları gerektiği üzerinde durarak, liderliğin işletme yöneticileri için çok önemli olduğunu ileri sürmüştür.

**Allen (1968)**, KOBİ'lerin müşteriye nasıl ulaşacakları, ürünlerini neye göre ve nasıl seçmeleri gerektiği üzerinde durarak, küçük işletmelerin nasıl yönetilmesi gerektiğini ayrıntılı olarak incelemiştir.

**Özalp (1971)**, küçük işletmelerin dünya ekonomisindeki yeri ve önemi üzerinde durarak, küçük işletmelerle ilgili ulusal ve uluslararası örgütlerin çalışmaları, bunlara yardımcı örgütlerin neler olduğu ve küçük işletmelerde karşılaşılan sorunları belirlemiştir. Çalışmanın sonucunda da, bu örgütlerin ve çalışmalarının yetersiz olduğu ve küçük işletmelerin başarısında yönetim fonksiyonlarının (finansman, pazarlama, organizasyon ve araştırma-geliştirme) etkili olduğunu savunmuştur.

**Baumbach, Lawyer ve Kelley (1973)**, küçük işletmelerin ekonomideki yeri ve önemi, başarılarında etkili olan etmenler üzerinde durarak, KOBİ yöneticilerin yönetim şekli ve liderliklerinin işletmenin başarısındaki önemine değinmişlerdir.

**Fındıklı (1983)**, küçük sanayi işletmelerinin gerekliliği ve sorunları üzerine bir çalışma sunarak, KOBİ'lerin dış pazarlara açılma sürecinde, diğer sorunlara ek olarak dil sorununun da önemli olduğunu ve bu konuda KOBİ'lere yardımcı olabilecek kurumlara ihtiyaç duyulduğunu savunmuştur. Ayrıca bu çalışmada, KOBİ'lerin sorunlarına bir çözüm önerisi olarak Küçük Sanayi Organizasyonları'nı önermiştir.

**Ceylan (1986)**, yapmış olduğu çalışmada, KOBİ'lerin dış pazarlara açılma sorunlarını finansman, maliyetlerin yüksekliği, pazar hakkında bilgi eksikliği, organizasyon yapıları gibi başlıklar altında toplayarak, ayrıntılı olarak incelemiştir. Çalışmanın sonunda da, KOBİ'lerin dış pazarlara açılmada karşılaştıkları genel sorunlara çözüm önerileri getirmiştir. Bu önerilerden en önemlisi, ihracat gruplaşmasıdır. Ayrıca çalışmada, iyi bir yönetim ve organizasyon yapısına sahip olan KOBİ'lerin, ihracat yapma şanslarının ve dış pazarlara açılmalarının mümkün olduğu savunulmuştur.

**Varcan (1988)**, yapmış olduğu çalışmada, KOBİ'lerden bürokratik yükün kaldırılmasının önemi üzerinde durarak, bu mevzuat yükünün pek çoğunun gereksiz ve girişimcilere destek vermekten uzak olduğunu savunmuştur. Ayrıca, KOBİ'lerden bürokratik yükün kaldırılmasıyla, devletin zaman, para ve personel emeği açısından da kayıplarının önlenebileceğini söylemiştir.

**Steinhoff ve Burgess (1989)**, girişimcilik ve yöneticiliğin, planlama ve organizasyonun KOBİ'ler için önemi üzerinde durarak, KOBİ'lerin stratejik işletme planları yapmaları gerektiğini; ayrıca, dış pazarlara açılmada franchising yöntemini kullanarak büyük avantajlar elde edebileceklerini savunmuşlardır. Bunun yanında, KOBİ'ler için reklam ve tanıtımın önemi üzerinde durmuşlardır. Bunlara ek olarak,

KOBİ'ler için insan kaynakları yönetimi ve personel politikaların önemini vurgulamışlardır.

**Conkar (1990)**, yapmış olduğu bir çalışmada, kalkınmanın gerçekleştirilmesinde KOBİ'lerin önemi ve bu işletmelerin büyük işletmelere dönüştürülmesine yönelik bazı kamusal destekler üzerinde durarak, KOBİ'lerin yönetim sorunlarını açıklamıştır. Çalışmada, KOBİ'lerin diğer sorunlarına da değinen yazar, özellikle küçük işletmeleri desteklemeye yönelik, kayda değer çalışmalar yapılmadığını savunmuştur.

**Karataş (1991)**, Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde, Türkiye'deki KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmadaki yönetim sorunları üzerinde durarak, bu işletmelerin temel sorunlarının ele alınıp çözümlenmesinin gerekliliği; bu işletmelere yönelik Avrupa Topluluğu düzeyinde imkanlar hazırlanması ve tedbirlerin alınmasıyla, ülke ekonomisine daha büyük katkılar sağlanabileceğini savunmuştur.

**Özgen (1991)**, yapmış olduğu çalışmada, bugüne kadar bilinçsiz bir şekilde faaliyet gösteren küçük Türk işletmelerinin kuruluş aşamasında, çağdaş yönetim ilkelerine göre faaliyet gösterebilmelerini sağlayacak yeni bir yaklaşımı ele alarak analiz etmiştir. Çalışmanın sonucunda, küçük işletmelerin de, tıpkı diğer orta ve büyük ölçekli işletmeler gibi, temel yönetim ilke ve kurallarına uymak zorunda olduklarını savunmuştur.

**Dinçer (1992)**, yapmış olduğu çalışmada, stratejik yönetimin bir konusu olarak küçük işletmelerde stratejik yönetimi ele almış ve bu konuyu ayrıntılı olarak incelemiştir.

**İslamoğlu (1992)**, yapmış olduğu bir çalışmada, küçük işletmelerin toplumsal özellikleri ve sorunları üzerine ankete dayalı bir araştırma yaparak; bu çalışmada KOBİ'lerin genelde aile işletmesi niteliği taşıdığını, KOBİ sahip/yöneticilerin eğitim düzeylerinin düşük olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, küçük işletmelerin yönetim sorunlarını, biri firma kültürü, öteki de yönetim süreci olmak üzere ele alarak, ayrıntılı bir biçimde incelemiştir. Firma kültürü açısından konunun ele alınışı; son yıllarda yönetim alanındaki araştırmaların, firma kültürü ile yönetimin başarısı arasında güçlü ilişkilerin bulunduğunu ortaya koymaktan; yönetim süreci yaklaşımının tercih edilmesinin nedeni ise, kuruluş biçimi ve yapı modelinin kullanılabilmesi için gerekli bilgilere ulaşmanın son derece zor olmasındandır. Çalışmanın sonucunda, küçük işletmelerde ileri sürülen sorunlardan bazılarının, işletme sahip ve yöneticilerinin rasyonel olmayan hedef ve beklentilerinden kaynaklandığı ortaya konulmuştur.

**Müftüoğlu (1993)**, üç yıla yakın literatür ve saha araştırmasıyla, Türkiye'nin çeşitli yörelerinde 200'e yakın işletmedeki incelemeleri ve 1000'den fazla girişimci

ve yönetici ile yapmış olduğu görüşmeleri sonucunda, KOBİ'lerin temel sorunlarını ortaya koymuş ve çözüm önerileri getirmiştir.

*Akdemir (1995)*, yapmış olduğu bir çalışmada, KOBİ'lerin Gümrük Birliği sonrası iklimde yaşama şanslarını araştırarak, KOBİ'lerin ihracata yönelmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca, yönetim kültüründe a'dan z'ye katılımın sağlanmasıyla, KOBİ'lerin verimlilik ve etkinliğinin yükseltilmesi gerektiğini savunmuştur. Teknolojide, insan kaynaklarında, finansmanda ve yönetim kültüründe yeniden yapılanmaya gidilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

*Ertürk (1995)*, yapmış olduğu çalışmada KOBİ'lerin artan önemi üzerinde durarak, bu işletmelerin küçükten orta büyüklüğe, orta büyüklükten de büyük işletme durumuna gelmelerinin, devlet teşvikleri ile özendirilmesi gerektiğini; ancak herşeyden önce, bu teşviklerin büyüme performansına sahip olduğunu kanıtlayan işletmelere verilmesi gerektiğini ve ancak böylelikle kaynakların etkin ve verimli kullanılma imkanına sahip olabileceğine dikkatleri çekmiştir.

*Kınay (1996)*, Gümrük Birliği sonrasında KOBİ'lerin özellikle finansman zorlukları ile karşı karşıya kalacaklarını; bu sorunların çözümünde yeni finansman tekniklerini (factoring, forfaiting, risk sermayesi gibi) kullanmaları ve bu konuda bilgilendirmeleri gerektiği üzerinde durmuştur.

*Yeşilyurt (1996)*, yapmış olduğu bir çalışmada, KOBİ'lerde stratejik yönetimin gerekliliği ve yöneticinin önemi konusunda tespitler yaparak, önerilerde bulunmuştur. Çalışmasında pazarlama, üretim, finans gibi sorunların kaynağında, işletmenin sahip/yöneticilerinin yetersizliğinin bulunduğunu ve KOBİ'lerin ciddi bir örgütlenmeden yoksun olduklarını savunmuştur.

KOBİ'lerle ilgili yapılan bu çalışmalardan da anlaşılacağı üzere, KOBİ'ler gerek Türkiye'de, gerekse de diğer ülkelerde 1960'lı yıllardan beri inceleme konusu yapılmış; pek çok araştırmacı ve yazarlarca, bu konuda çeşitli eserler hazırlanmıştır. Ancak, 1990'lı yıllardan sonra ve özellikle Türkiye'nin 1 Ocak 1996 tarihinde Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği'ne girmesi nedeni ile, KOBİ'lerin sorunları gündemde haklı yerini almıştır.

Gümrük Birliği ile birlikte, gerek Türkiye'de ve gerekse de diğer dünya ülkelerinde hızlı bir geçiş dönemi yaşandığı herkes tarafından bilinmektedir. KOBİ'lerin, bu geçiş dönemini en az zarar ile atlattıklarını sağlamanın yollarını araştıran pek çok yazar ve araştırmacımız yanında, konu ile ilgili pek çok sempozyum ve kongreler düzenlenerek KOBİ'lerin önemi tartışılmaya başlanmış ve sorunlarının en kısa zamanda çözümü için çeşitli alternatifler önerilmiştir. Bu araştırma ve çalışmaların sonucunda da, KOBİ'lerin bütün sorunlarının temelinde aslında yönetim sorunlarının yattığını; bu yüzden herşeyden önce, yöneticilerin eğitim ve geliştirilmesi gerektiği ortaya konulmuştur.

## BÖLÜM 3

### KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE İLİŞKİN BAZI TEMEL KAVRAM VE BİLGİLER

Günümüzün hızlı sanayileşme süreci içerisinde, ekonomilerin yapıları değişmekte ve bu değişimin bir yönü de, işletme ölçeklerinin büyümesi oluşturmaktadır. Fakat bunun yanı sıra, küçük işletmelerin de varlıklarını devam ettirdikleri görülmektedir. Bugün artık, modern sanayi ekonomileri, sadece büyük işletmelerden oluşmamaktadır. Ekonominin yapısı içerisinde, büyük ve küçük işletmelerin birlikte yaşama şansı olduğu da unutulmamalıdır. Bazılarına göre, büyük işletmeler zamanla küçük işletmeleri yok edecektir. Halbuki, küçük işletmelerin bazılarının kendilerini büyük işletmelere karşı muhafaza edebildikleri, bazılarının da, büyük işletmelerin faaliyetlerini tamamlayarak hayatlarını sürdürdükleri gözle görülmüş bir gerçektir.

Çalışmanın bu bölümünde de, KOBİ'lere ilişkin bazı temel kavram ve bilgilere yer verilecektir. Bu bölümde öncelikle, KOBİ'lerin tarihsel gelişimlerine bir göz atılarak, KOBİ'lerin bazı toplumsal özellikleri açıklanacaktır. Daha sonra da, küçük işletmelerin kuruluşunda nasıl bir yaklaşım izlenmesi gerektiği ortaya konularak, yönetim, yönetici ve girişimci kavramları, KOBİ yöneticilerinde bulunması gereken özellikler, KOBİ kurucu ve yöneticilerinin düşünce ve kişiliklerinin yönetim yapısına etkileri üzerinde durulacaktır.

#### 3.1. KOBİ'LERİN TARİHSEL GELİŞİMİ

19. yüzyıla kadar, küçük sanayi işletmeleri gerek İslam, gerekse de Hıristiyan aleminde, Loncalar yolu ile organize ediliyordu. Loncalar, üyelerin menfaatlerini korumak için olduğu kadar sosyal, dini ve siyasi faaliyetleri de olan bir birliktir. Küçük işletmeler, tüketicilerin faydalanmaları için mal ve hizmet ürettiklerinden, bütün eski kültürlerde karşımıza çıkmaktadırlar (Karataş, 1991, s.12).

Türkiye'nin tarihsel gelişimi içerisinde, küçük işletmeler olarak kabul edilen esnaf ve sanatkarların durumu incelendiğinde, oldukça derin ve esaslı bir geçmişimiz olduğu görülmektedir. 13.yüzyılda Şeyh Mahmut Nasreddin Ahi Evran tarafından kurulan "Ahilik Sistemi", bugün küçük işletmeler olarak adlandırılan esnaf ve sanatkarlara mesleki eğitim, sosyal güvenlik ve diğer konularda çok önemli katkılar sağlamış ve onları toplumun vazgeçilmez birer parçası haline getirmiştir. Öte yandan, daha sonra Ahilik Sistemi, Osmanlı İmparatorluğu zamanında yerini "Loncalık Sistemine" bırakmıştır. Osmanlı İmparatorluğu'nun çöküşüyle birlikte, 1913 yılında Loncalar kapatılmış ve 1924 yılında "Ticaret ve Sanayi Odaları, Esnaf Odaları ve Ticaret Borsaları Yasası" daha geniş kapsamlı olarak yürürlüğe girmiştir (Özgen, 1991, s.10).

Avrupa'da 19. yüzyıl küçük sanayi işletmelerinde bir dönüm noktası olmuştur. Fransız İhtilali'nin getirdiği yeni fikirler, teknolojinin gelişmesi, büyük işletmeciliğin gelişmesi ve bu gelişmelere rekabetin de eklenmesi ile, küçük işletmeler yıkılmaya başlamıştır. Küçük işletmelerde çalışanlar ise, fabrikalarda işçi olarak çalışmaya başlamışlardır. Fakat Türkiye'de, birçok küçük sanayi işletmesi kendisini korumayı başarmıştır. Bugün birçok köy, kasaba ve şehirde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Örneğin; gümüş ve altın işleri, ayakkabı imalatı, el dokumacılığı, kalıpcılık, bakırcılık ve mutfak aletleri, yurdumuzda küçük sanayi işletmeleri tarafından yapılmaktadır. Küçük işletmelerin bugün Türkiye ekonomisindeki yeri azımsanmayacak kadar büyüktür (Karataş, 1991, ss.12-13).

### **3.2. KÜÇÜK İŞLETMELERİN TOPLUMSAL ÖZELLİKLERİ**

Küçük işletmeler, genelde aile işletmesi niteliği taşımaktadırlar. Sermayedarlar genellikle aile çevresindedir. Küçük işletme sahiplerinin, özgürlük ve demokrasiye bağlılıkları; onların hayat felsefelerinden, inançlarından ve kendilerine olan güvenlerinden gelmektedir. Onlar, kendilerini yaratan özgürlükçü ortamın yitip gitmesine seyirci kalamazlar. Mülkiyet tutkuları, büyüme ve başarılı olma arzuları, yatırım yapma istekleri son derece yüksektir.

“Dünyada mekan, ahrette iman” felsefesi, küçük işletme yöneticileri için de geçerlidir. Ev, daire, arsa gibi gayrimenkuller, bir soyluluk ve varlıklılık göstergesi olduğundan, işletme sahipleri bu tür mallar edinmeyi adeta bir işletme hedefi olarak kabul etmektedirler. Altın, hem bir ziynet eşyası, hem de bir tasarruf aracıdır. Anne ve babanın çocuklarına verdiği değer ve ebeveynlik sorumluluğu, gelinlerine taktıkları altınla ölçülmektedir. Bu davranış, ayrıca bir de soyluluk göstergesi olarak kabul edilmektedir. İşletme sahip/yöneticilerinin yaşam ve rekabet felsefeleri, büyük ölçüde, eski Osmanlı geleneklerini yansıtmaktadır (İslamoğlu, 1992, ss.4-5).

### **3.3. KÜÇÜK İŞLETMELERİN KURULUŞUNDA İZLENECEK YAKLAŞIM**

Herhangi bir konuda faaliyet gösterecek bir küçük işletme girişimcisi, kuruluş çalışması ile ilgili olarak aşağıdaki işlemleri sırası ile yerine getirmelidir (Özgen,1991,s.10):

- Yapılacak iş konusu, ya da alanı ile ilgili bir fırsatın araştırılarak bulunması,
- Kurulacak işletme tipi, ya da çeşidi hakkında karar verilmesi,
- Bir işletme planının geliştirilmesi,
- Gerekli finans ve işgücü kaynaklarının sağlanması,

- İşletmenin etkin ve etken bir şekilde yürütülmesi, ya da yönetimi.

Herhangi bir küçük işletme kurulurken, girişimciler yukarıda aşama aşama ifade edilen hususları, genellikle sistematik olmayan bir şekilde, daha çok kafalarında tutarak, dağınık ve düzensiz bir biçimde uygulamaktadırlar. Böyle bir yaklaşım, çok basit ve önemsiz gibi görünmekle birlikte, esasında gözden kaçması halinde, işletme için çok zararlı sonuçlar doğuracak, hataların yapılmasına neden olabilecektir. Bu konuda, özellikle Türk küçük işletme sahipleri, çoğunlukla uygun bir işletme planının hazırlanmasını gerektiren 3. aşamada rastgele davranışlarda bulunmaktadır (Özgen, 1991, s.10).

Ne yazık ki, KOBİ'lerde en iyi planlama yaklaşımına karar vermek, daha çok işletme sahibinin tarzına ve yeteneğine bağlıdır. Bunu, çalışanların yönetim ile ilgili kararlara katılma düzeyi, işletmenin karmaşık bir yapıya sahip olup olmadığı v.b. izlemektedir. Bu nedenle, iyi bir planlama için tek bir yaklaşım tarzı önerilememektedir. Ancak günümüzde, formal (biçimsel) planlamaya verilen önem artmıştır. Biçimsel planlamada ise, biraz önce de belirtildiği gibi, tek bir faktör etkili değildir. Birbiri içinde etkili olan pek çok faktör vardır. Bunlar (Thurston, 1983, ss.163-168):

(1) Yönetim Tarzı ve Yeteneği: İşletme sahibinin yönetim tarzı ve kapasitesi çok önemlidir. İşletme sahibi önemli detayları ve kişiler arasındaki ilişkileri takip edebilecek yeteneğe sahip ise, geleceği daha iyi takip edebilecek ve biçimsel bir planı olmaksızın da, işletmenin yaşamını devam ettirmesini sağlayabilecektir.

(2) Çalıştırdığı Kişilerin (İdaresi Altındakilerin) Yeteneği: Eğer işletme sahibi, önemli kararları zayıf çalışanlarla almak zorunda kalıyorsa, biçimsel bir planlamada, onların katılımına fazlaca önem vermeyecektir. Bununla beraber, eğer işletme sahibi, ortak kararların alınmasında güçlü bir yönetici karakteri sergiliyorsa, işletme planlarının oluşturulmasına ve çalışanlarının işletmenin ilerlemesi için fikirleri ile ilgilenecek ve bu fikirleri planların uygulanmasında dikkate alacaktır.

(3) İşletmenin (işin) Karmaşıklığı: Basit bir iş, tek bir kişi ile kağıt üzerinde de yapılabilir. Sürekli ve hızlı değişen bir çevrede, yüksek teknolojiye sahip ve pek çok ürün üreten bir işletmede ise bunu yapmak oldukça zor olacaktır. Dolayısıyla, işin karmaşıklık derecesi ve işletmenin bulunduğu çevredeki değişiklikler de, biçimsel planların yapılmasına etki edebilecektir.

(4) Rekabet Gücü: Eğer işletme, zayıf bir rekabet ortamında faaliyette bulunuyorsa, kuvvetli rekabet ortamında faaliyette bulunan bir işletme kadar, biçimsel planlamaya önem vermeyecektir.

(5) Biçimsel Bir Planlamadan Sağlanabilecek Potansiyel Kazançların Farkedilmesi: Bazı işletme sahipleri biçimsel planlamayı anlamakla birlikte, bu planları yapmanın ve uygulamanın sağlayabileceği muhtemel yararları farkedememektedirler. Kazançlar ne yazık ki, her zaman maliyetler kadar düşünülmemektedir. Fakat iyi yöneticiler ve ileriye gören girişimciler, işletmeleri için neyin kazançlı olduğunu bilirler. Ancak bazıları da, biçimsel planlamayı desteklemenin fazla maliyetli olacağını düşünebilirler.

(6) Liderlik Rolü: Biçimsel planlama tamamlayıcı olabilir, fakat işletme yöneticisinin liderlik tarzının yerini alamaz. Biçimsel planlama, işletme yöneticisinin liderliğine güvenmek ile, onun planlarına güvenmek arasında bir denge sağlamalıdır.

(7) Belirsizliklerin Düzeyi: Bazı işletmelerin belirsizliklerle yüzyüze gelmeleri, onların biçimsel bir planlamadan çekinmelerine neden olmaktadır. Ancak, bazıları da bunun tam tersini savunmaktadır. Onlar, herşeyin belirli olduğu bir ortamda, biçimsel planlama yapmaya daha az ihtiyaç duyulacağı kanısındadırlar. Fakat, gerçek olan şudur ki; eğer işletmeler büyük belirsizliklerle karşı karşıya ise, biçimsel bir planlama, onların işletmelerinin geleceğini, kısmen de olsa kontrol altına almalarını sağlayacaktır.

(8) Biçimsel Planlamanın Anlaşılması: Eğer bir işletme sahip/yöneticisi, biçimsel bir planlama olmaksızın da iyi işler yapabileceğine inanıyorsa, bu kişi değişmeyi istemiyor demektir. Oysa, biçimsel planlama, işletme sahiplerine nelerin, nasıl yapılabileceğini göstermektedir. Biçimsel planlamanın başarısı için, onun işletme sahibi ve çalışanlar tarafından öğrenilmesi ve anlaşılması gerekmektedir.

(9) Etkili Planlama: Biçimsel planlamanın en önemli sonucu, iyi bir planlamanın nasıl yapılacağını öğrenilmesini sağlamasıdır. Böylece işletmeler için neyin iyi olduğunu anlamamızı sağlayan planlamanın aşamalarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- İşinizi anlamak,
- Amaçlarınızı saptamak (hem kişisel, hem de ortak amaçlar),
- Gelecekteki fırsatlarla ilgilenerken, gerekirse bu konuda kurslar almak,
- Planın nasıl uygulanacağını tahmin etmek ve geribildirim kontrolüne ihtiyaç olduğunu görebilmek.

Yukarıda ayrıntılı bir şekilde üzerinde durulan biçimsel planlamaya önem vermeyen işletmeler, daha işin başında başarısız olma riski ile karşı karşıya kalacaklardır. Bu nedenle, KOBİ girişimcisine yol gösterici olmak ve onları



sistematiik davranmaya yöneltebilmek amaci ile, bir iŖletme planinin nasil geliŖtirileceęi konusunda onlari eğitmek ve bilgilendirmek Ŗarttir.

### 3.4. YÖNETİM, YÖNETİCİ VE GİRİŖİMCİ KAVRAMLARI

“Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak nitelenen yönetim bilimi ile ilgili kavramların tamamı, henüz tam bir açıklığa kavuŖmadıęından, deęiŖik bilim dallarında alıŖan yazarlar aynı kelimelerle, deęiŖik anlamlar kasetmekte ve çoğu kez de birbirlerini anlamakta isteksiz davranmaktadırlar. Bu konu ile ilgili olanlar, kendi ihtiyaç ve amaçlarına göre tanım geliŖtirmektedirler. Bunun sonucu olarak da, yönetim dendiğinde bazen bir süreç, bazen de bu sürecin unsurları olan organlar (kiŖi ve grup) anlaŖılmakta; bazen de yönetim, belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak, bunun yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetlerinde nasil kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır. Bütün bu karıŖıklık ve eŖitlilięe rağmen, yönetimin üzerinde az çok grŖbirlięine varılan tanımı “yönetim, baŖkaları vasıtasıyla iŖgrmektir” Ŗeklindeki tanımlama olmuŖtur. Böylece, yönetimin ancak birden fazla kiŖinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olduğu, genel olarak kabul grmŖ bulunmaktadır (Koçel, 1995, s.8).

Yönetimin bir baŖka tanımı da, organizasyonun amaçlarını saptamak, yorumlamak ve gerekleŖtirmek için insanlarla birlikte alıŖarak planlama, organizasyon, kadrolaŖma, yol gösterme ve kontrol etme gibi faaliyetlerde bulunmaktadır (MeggiŖson v.d., 1983, s19).

GiriŖimci, mal ya da hizmet üretiminin yapılabilmesi için, üretim ögelerini en iyi koŖullar altında biraraya getiren kiŖidir. GiriŖimci, riski üstüne alarak, baŖkalarının ihtiyaçlarını karŖılamak amacıyla, üretim ögelerinin alımını yapar, bunların biraraya getirilmesi imkanını sağlar. alıŖmalar sonucu ortaya çıkan kar ve zarar giriŖimciye aittir. GiriŖimci, yönetim görevini baŖkalarına da devredebilir ve alıŖmalarının sonucunu denetler (Akat v.d., 1994, ss.14-15).

Yönetici kavramına gelince, bu kavramı iki farklı Ŗekilde açıklamak gerekmektedir. Birincisi, patron yöneticiler; ikincisi ise, profesyonel yöneticilerdir. Profesyonel yönetici olarak adlandırılan kiŖiler, yönetim iŖini kendilerine meslek edinerek, iŖletmenin sahibi haline gelmeden, giriŖimcinin yaptığı her iŖi yapan ve bu hizmetleri karŖılıęında aylık alan kimselerdir (Koçel, 1995, s.12). Patron yöneticilere gelince, durum burada biraz daha karmaŖık hale gelmektedir. Çünkü, yönetim iŖi yalnızca yöneticilik yapan kiŖiler tarafından değil, aynı zamanda baŖka iŖler ve görevler yerine getirenler tarafından da yapılmaktadır. Bunlar arasında en çok karıŖıklık yaratanı, iŖletme sahiplerinin veya giriŖimcilerin aynı zamanda iŖletme yönetiminin baŖında bulunmalarıdır. İŖte, KOBİ’lerde ve ailesel yönetim türünde durum genellikle böyledir. Ancak, bugün ekonomik geliŖme ve yönetimin meslekleŖmesi ile birlikte profesyonel yöneticiler ortaya ıkmıŖtır.

Yöneticiyi girişimciden ayıran en önemli etmen, çalışmalar sonucu ortaya çıkan riske katlanmaması, başka bir ifade ile, kar veya zararın sahibi olmamasıdır. Yönetici, emeği karşılığı ücret, prim ve/veya kardan pay alarak, işletmeyi saptanan amaçlara ulaştırmaya çalışmaktadır (Akat, 1994, s.15).

Görüldüğü gibi, KOBİ'lerde patron yönetici tarzı hakim olup, girişimci aynı zamanda yönetici konumundadır. Kara veya zarara tüm mal varlığı ile katlanmaktadır. Bu nedenle, KOBİ sahipleri kolay kolay risklere atılmak istemezler. Ancak, günümüzde bu anlayış yavaş yavaş değişmektedir. Bir işletme, yönetimini profesyonel bir yöneticiye bırakmışsa, profesyonel yöneticinin başarısı değerlendirilirken işletmenin başarısına bakılmaktadır. Bu nedenle, günümüzde yöneticilerin işletme yönetimi ile ilgili konularda daha dikkatli davranmaları gereği ortaya çıkmıştır.

Türkiye'de girişimcilik konusunda yaygın olarak sahip olunan bir düşünce vardır. O da, girişimcilik, müteşebbislik veya işadamlığı ile para sahibi olmanın eş anlamlı olarak kullanıldığıdır. Yani, girişimcilik için para sahibi olmak gerekli ve yeterli tek şart olarak görülmektedir. Bu tür bir yatırım, genellikle başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Sonuçta, kişi ve ailesi zor duruma düşmekte; ayrıca, başarısız girişimciler diğer girişimcilerin de ümidini kırmaktadır. Öyle ise, asıl önemli olan, hem girişimcilik, hem de yöneticilik ve hatta liderlik özelliklerine sahip olan kişilerin ve işletmelerin girişimde bulunmaları ve sonuçta başarı sağlamalarıdır.

### **3.5. KOBİ YÖNETİCİLERİNDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER**

Genel olarak, işletme yöneticilerinde bulunması gereken özellikler, KOBİ yöneticisi için de geçerli olacaktır. Bu nedenle, iyi bir yöneticide bulunması gereken özelliklere, bir KOBİ yöneticisinin de sahip olması gerektiği açıktır.

KOBİ yöneticileri, genellikle aynı zamanda girişimcilerdir. Bu nedenle, KOBİ yöneticisi, ekonomik mal ve hizmetler üretmek için riske atılabilen kişi olmalıdır. Her ne kadar, belirsizliklerin olduğu bir ortamda bunu gerçekleştirmek zor gibi görünse de, KOBİ yöneticilerinin, özellikle Gümrük Birliği'ne girdiğimiz ve uluslararası pazarlara açılmak zorunda olduğumuz düşünülürse, bunu yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Unutulmamalıdır ki, yüksek risk yüksek getiri demektir. Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde, KOBİ'lerde patron-yönetici tarzı hakim olduğu için, girişimci ile yönetici aynı anlamda kullanılacaktır.

KOBİ'lerde girişimci, aynı zamanda yöneticilik özelliklerine de sahip olmalıdır. İşletmenin kuruluş sonrası faaliyetlerinin yürütülmesi aşamasında, girişimci dilerse işletme yöneticiliğini de yapabilecektir. Girişimci, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, toplumun istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde bilen ve sezen kişi olmalıdır. Girişimci, eğer yönetim görevini bizzat yürütmek istemiyorsa,

bunu bir başkasına devredebilir. O zaman, yönetici dediğimiz kişi, işletmenin başına geçmiş olacaktır (Karataş, 1991, s.10). Ancak, biraz önce de belirtildiği gibi, KOBİ girişimcileri, aynı zamanda işletmenin yönetimini de üstlenmekte, bu işi profesyonel bir yöneticiye bırakmak konusunda çekimser davranmaktadırlar.

Eğer bir KOBİ girişimcisi, aynı zamanda işletme yönetimini de üstlenmişse, sahip olması gereken özelliklerden bazıları şunlar olacaktır (Akat, 1994, s.16): Kendisini ve ekibini kurum hedeflerine yönelten, sorunların üzerine giden, en iyi çözümler üretmek üzere sürekli düşünen ve düşündüren, işlerini daima zamanında sonuçlandıran, yetki kullanmasını bilen, kaybetmek endişesi ile sorumluluktan kaçmayan, çizgisi ve değeri kabul gören, ekibini ve işlerini iyi tanıyan, seçilerek ilerlemeyi ve ilerletmeyi ilke edinen, bilgi düzeyini sürekli yenileyen, başarılarını ekibe mal edip başarısızlıkları üstlenebilen, gücünü bilgi, beceri ve deneyimlerden alan, bilgisini çevresi ile paylaşabilen, birlikte olduğu çalışanlarını geliştiren ve başarıları ile gurur duyan, fikir alan ve aldığı fikrin sahibini açıklayan, iş ahlakına ve normlara uyan, gerektiğinde hayır demesini bilen ve anlaşılınca kadar, kalabalıklar içinde çoğu kez yalnız kalmayı göze alabilen kimsedir.

Girişimci, deneyimlerini çok iyi değerlendirmeli, aynı hataları tekrarlamamalı, fakat hata yapmaktan da korkmamalıdır. Deneme-yanılma yönteminin girişimcilikte ve hatta, genel olarak işletmecilikte en iyi öğrenme yolu olduğunu bilmeli; fakat deneme-yanılma yönteminin aynı zamanda en pahalı öğrenme yöntemi olduğunu da unutmamalıdır. Bu açıdan, girişimci için sadece kendi deneyimlerinin değil, başkalarının deneyimlerinin de değerlendirilmesi ve gerekli sonuçların çıkarılması büyük önem taşımaktadır. Kısaca, girişimcilikte başarının yolu, hatalardan ders almasını bilmek ve aynı hatayı tekrarlamamaktır. Başkalarının hatalarından gerekli dersleri çıkarabilmek ise büyük bir maharettir. Hata yapılacaktır. Zira hata yapmanın tek yolu, hiç bir şey yapmamaktır.

Bunlara ek olarak, girişimci cesur ve atak olmalı, riske girmekten çekinmemelidir. Fakat bu cesaretin kaynağı cehalet değil, hesap kitap olmalıdır. Başka bir ifade ile, girişimci cesareti rasyonel bir cesarettir. Rasyonelciliğin en belirgin özelliği ise, hedefin açık bir şekilde belirlenmesi ve bu hedefe ulaşmanın en iyi yolunun aranmasıdır. Başarılı bir girişimci, hedefsizliğin en büyük maliyet olduğunu ve plan yapmak zorunda olacağını bilincindedir. Girişimci, en kötü kararın, kararların ertelenmesi olduğunu, her kararın az veya çok bir belirsizlik ortamı içinde alınması gerektiğini bilmeli; toplayabildiği kadar bilgi toplamalı, fakat zamanı geldiğinde, belirsizliğin getirdiği sonuçlardan korkmadan, topladığı bilgilere ve sezgilerine dayanarak bir karara varmaktan çekinmemelidir ( Müftüoğlu, 1989, ss.84-85).

Ancak, bu özelliklerin tümüne birden sahip olabilecek bir işletme girişimcisi ve/veya yöneticisi çok azdır. Özellikle, KOBİ girişimcileri ve/veya yöneticilerinin eğitim düzeyi düşük olduğu düşünülürse, durumun önemi daha iyi anlaşılacaktır.

Önemli olan, girişimci veya yönetici konumunda olan kişilerin, bu özelliklerinden mümkün olan en fazlasına sahip olmaları ve kendilerini bu doğrultuda hareket etmeye zorlamalarıdır. Ayrıca, bunda KOBİ yöneticilerinin eğitim düzeylerinin artırılmasının önemi de büyüktür.

### **3.6. KOBİ KURUCULARININ / YÖNETİCİLERİNİN DÜŞÜNCE VE KİŞİLİKLERİNİN İŞLETMENİN YÖNETİM YAPISINA ETKİLERİ**

Bir işletmenin organizasyon yapısının düzenlenmesinde, içinde bulunulan ekonomik, teknolojik, hukuki ve politik çevre yanında, işletmenin büyüklüğü ile üreteceği veya ürettiği mal ve hizmetlerin çeşitliliğinin geniş ölçüde etkisi olacak ve bunlar özellikle gözönünde tutulacaktır. Ancak bu düzenleme, herhangi bir organ tarafından (yani kurucular ve yöneticiler gibi) öngörüldüğüne göre, bu organı oluşturan kişi veya kişilerin düşünce, görüş, davranış, kültür, ihtiras gibi kişisel özellikleri, kurulacak olan yapı türünü ister istemez etkileyecektir (Ülgen, 1993, s.161).

İşletmeyi kuranlar, uygulanacak olan organizasyon yapısının türüne bazen bilerek, bazen de bilmeyerek karar vermektedirler. Bir sermaye sahibi, işletmesini yalnız kendisinin yönetmesini, bütün birimlere kendisinin emir vermesini ve her bölümün, hatta her işçinin kendisine rapor ve bilgi vermesini isterse kumanda (line) organizasyonu seçmiş demektir. Gerçekte, bu tür bir yapının mevcudiyetinden bilgisi bile olmayabilir; veya bilse bile, bu şekilde adlandırıldığını bilmeyebilir. Bu koşullar altında düzenlenmiş olan yapı, artık bilinçli bir davranıştan çok, tecrübe ve sağduyunun sonucudur. Nitekim, KOBİ'lerde yaşanan durum genellikle budur. Buna karşılık, büyük bir işletmede seçilecek organizasyon ise, uzmanların incelemesi sonucu ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak, işletme “iki veya daha çok kişinin faaliyet ve çabalarının bilinçli bir biçimde ahenkleştirilmiş bir sistemi” olduğuna göre, bu sistemi oluşturan kişiler arasında psiko-sosyal ve politiko-ekonomik bir özellik taşıyan ve yapının çekirdeğini oluşturan beşeri ilişkiler sözkonusudur. Şu halde, işletmeyi oluşturanların insan olmaları nedeni ile sahip oldukları özelliklerin, kurulacak olan organizasyon yapısında rol oynayacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Özellikle yöneticilerin; yetki ve sorumluluk yüklenebilme ve devredebilme imkanları, yönetim alanları, diğer kişiler veya yöneticiler ile ortak çalışabilme yetenekleri; yetişme ve yaşayış biçimleri, kişisel değer yargıları, türlü davranış ve içgüdüleri, kurulacak olan yapının belirlenmesinde çok büyük rol oynayacaktır (Ülgen, 1993, s.162).

## BÖLÜM 4

### KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Türkiye’de yıllardır gözden kaçan bir gerçek vardır. O da, KOBİ’lerin ekonomik hayatımızdaki önemli rolleridir. KOBİ’lere gerekli yardım ve desteğin sağlanabilmesi için de, öncelikle KOBİ tanımının yapılması gerekmektedir. Yanlış bir tanımın yapılması, yapılacak yardımların KOBİ’lere ulaşmasını önleyecektir. Kısaca, KOBİ tanımının önemi, devlet tarafından yapılacak yardımların gerçek sahibine ulaşmasını sağlamaktır. Bu nedenle, bu bölümde öncelikle KOBİ’lerin tanımının yapılmasının gerekliliği ve sınırları üzerinde durularak, KOBİ tanımının yapılmasında dikkate alınması gereken hususlar, genel olarak KOBİ tanımları, çeşitli ülkelerdeki ve Türkiye’deki KOBİ tanımlarına yer verilecektir. Son olarak da, KOBİ’lerin nitel ve nicel özellikleri ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

#### 4.1. KOBİ’LERE İLİŞKİN TANIMIN GEREKLİLİĞİ VE SINIRLARI

Günümüzde, küçük işletmeler denilince, eskiden olduğu gibi başarısız olduğu için büyüyememiş, küçük ölçeklerde kalmış işletmeler kastedilmemektedir. Tam tersine, küçük işletmeler dinamik, yenilikçi, fırsatları zamanında değerlendirebilen işletmelerdir (Erkan, 1990, s.23).

Gümrük Birliği’ne girilmesi ile birlikte, Türk İşletmelerinin uluslararası pazarlara açılmasının artık adeta bir zorunluluk haline gelmesi, dolayısıyla KOBİ sözcüğünün Türkiye’nin gündemine gelip yerleşmesi sözkonusu olmuştur. Bugün, Gümrük Birliği ile birlikte, KOBİ’lerin ülke ekonomisindeki yeri ve önemli ağırlığı anlaşılmıştır. Ancak, belki de bu sözcüğün yerleşmesindeki en büyük etken, Avrupa Birliği tarafından bu işletmelere verilecek olan büyük miktarlardaki krediler olmuştur. Kredilerin nasıl verileceği, kime verileceği tartışılırken, hangi işletmelerin KOBİ sayılacağı, hangilerinin ise sayılmayacağı tartışması da başlamıştır. Bu nedenle, “ulusal bir KOBİ politikası” belirlenmesinin ve bir an önce bir KOBİ tanımının yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

KOBİ’lerin tanımı konusunda yaşanan karmaşa, sağlıklı bir envanter çalışmasının yapılmasına da engel teşkil etmektedir. Türkiye’deki KOBİ sayısına ilişkin değerlendirmeler bir milyondan, dört milyona kadar çeşitli büyüklükleri içermektedir. Stratejilerin ve politikaların yöneleceği “büyüklük” bilinmediği için de, kaynaklar doğru kullanılamamakta, karanlıkta yön bulmaya çalışılmaktadır. Bu yüzden, KOBİ’lerin kullanımına sunulan fonlar ve krediler doğru sayı bilinemediğinden kısa sürede tükenmektedir (Meier, 1996, s.11).

Türkiye’de KOBİ’lerin henüz objektif bir tanımının olmadığı, çeşitli araştırma ve yayınlarda vurgulanmaktadır. Mevcut durum, adeta bir tanım kargaşasıdır. Ne yazık ki, KOBİ’lere ilişkin genel geçerliliğe sahip, objektif bir tanım yapılamamaktadır. Çünkü böyle bir tanım, zamana, ekonomiye, kişilere, sektörlerle ve araştırmalara göre değişmektedir (Ceylan, 1980, s.3). Fakat, Türkiye’de bu konudaki tanım karmaşasına yol açan nedenin, amaç çokluğundan değil, amacın belirsizliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu konuda, özellikle çeşitli devlet kuruluşlarınca yapılan yayınlarda, her yerde geçerli olması gereken bir tanımın mevcut olmamasından kaynaklanan bir hoşnutsuzluk, açık veya kapalı bir biçimde dile getirilmektedir. Aslında, KOBİ’ler konusunda genel geçerliliğe sahip, resmi bir tanımın mevcut olmaması bir zayıflık değil, tersine sağlık işaretidir. Bu konuda amaca, sektöre, hatta bölgelere uygun tanımlar geliştirilmelidir (Müftüoğlu, 1993, ss.97-98). Tanım konusunu çözmeye kalkışan girişimcilerin karşısına çıkan başlıca engel ise, “çok küçük”, “küçük”, “orta” ve “büyük” gibi göreceli durumları yansıtan kavramların sözkonusu olması, ayrıca bu kavramların da, ekonomik yaşamın dinamizmi içinde, zaman ve mekan boyutlarında kolaylıkla değişiklik gösterebilmesidir (Dünya, 1996, s.11).

#### **4.2. KOBİ’LERİN TANIMINDA DİKKATE ALINMASI GEREKEN HUSUSLAR**

Tanım konusunda, yukarıda açıklanan düşünceler doğrultusunda, KOBİ’lerin tanımında dikkate alınması gereken hususlar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Müftüoğlu, 1993, ss.98-104):

(1) KOBİ’lerin herkesin kabul edebileceği, her yerde ve her zaman geçerli bir tanımı yoktur. Konu, bilimsel açıdan gerekli olgunluğa henüz kavuşmadığından, bilimsel gereklere uygun, objektif bir tanım aramanın anlamı da yoktur. Konuya esas olan amaca, sektöre, bölgeye göre tanımlar geliştirilmesi gerekmektedir.

(2) KOBİ’lerin tanımlanmasında, herkes tarafından kabul edilecek, her zaman ve her yerde geçerli bir tanım değil; amaca göre tanım geliştirilmelidir. Dolayısıyla, amacın değişmesiyle KOBİ tanımının da değişmesi mümkündür. Bu değişme, tanımın bir sakıncası değil, tam tersine, konunun özelliklerinin bir gereği olarak değerlendirilmelidir.

(3) Kredilendirme amacının açık olarak ortaya konulması gerekmektedir. Örneğin; Halkbank’ın küçük işletmelere yönelik düşük faizli kredileriyle güdülen amaç nedir? Amaç, ekonomik açıdan kendilerini kanıtlamış, gelişme potansiyeli olan küçük işletmelerin desteklenmesi; veya daha ziyade sosyal içerikli bu kesimin her ne pahasına olursa olsun korunmasına yönelik olabilir. Ancak Halkbankası’nın çok ucuz kredileri, KOBİ’lerde çalışanların evlendirilmesinde bile kullanılabilir. Herkesin teşvik edilmesi ile, kimsenin teşvik edilmemesi,

sonuçta aynı neticeyi vermektedir. Bu nedenle, kredilendirme amacının belirlenmesinin önemi büyüktür.

(4) KOBİ olgusu, esas itibariyle, nitel bir karaktere sahiptir. Çünkü, KOBİ'lerin kimliğini belirleyen çok sayıdaki boyutlardan, ancak bir kısmı nicel olarak ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla, bu işletmelerin tanımında ölçülemeyen nitel özelliklere yeterince yer verilmelidir.

(5) KOBİ'lerde temel belirleyici unsur girişimcilerdir. Bu nedenle girişimci faktörü, KOBİ'lere ilişkin politikaların geliştirilmesinde ve uygulanmasında muhakkak gözönünde tutulmalıdır. Aslında, desteklenmesi gereken KOBİ'ler değil girişimciliktir.

(6) Her ne kadar, KOBİ'ler temelde nitel bir olgu olarak karşımıza çıkıyorsa da, birçok durumda bu işletmelerin nicel olarak tanımlanması gerekmektedir. Özellikle, bu kesim işletmelere yönelik devlet teşviklerinin uygulanmasında, bu konu önem kazanmaktadır. Devlet bürokrasisi, sözkonusu teşviklerin uygulanmasında objektif kalma zorunluluğunun bir sonucu olarak, nicel büyüklük ölçütlerine ihtiyaç duymaktadır. Ancak bu şekilde, teşvik kapsamına alınacak işletmelerin belirlenmesinde kesin bir sınır koymak mümkün olmaktadır.

(7) Nicel özellikler, mümkün olduğunca işletmenin potansiyel üretim gücünü ifade edebilmelidir. Potansiyel üretim faktörleri olarak adlandırılan, sabit sermaye unsurları ve işgücü, işletme büyüklüğünün ölçüsünde en çok kullanılan nicel özelliklerdir.

(8) İşletme büyüklüğünün ölçülmesinde esas alınacak nicel özelliklerin belirlenmesinde, mümkün olduğunca fiziksel ölçütler tercih edilmeli, parasal ölçütlerden kaçınılmalıdır. Çünkü, parasal ölçütler, piyasa fiyatlarındaki değişikliklerden etkilenerek, işletme büyüklüğü konusunda yanlış değerlendirmelere yol açabilmektedir. Bu tehlike, özellikle enflasyonun önemli boyutlara ulaştığı zamanlarda geçerlidir.

(9) KOBİ'ler esas itibariyle nicel değil, nitel bir olgudur. Nitel olgu içerisinde, girişimcinin öneminin büyük olduğu ve tüm teşviklerin, ancak ve ancak gerçek girişimcilere yöneltilenirse etkili olabileceği, aksi takdirde yok olup gideceği ortaya çıkmaktadır.

### **4.3. GENEL OLARAK KOBİ TANIMLARI**

Geçmişten bugüne kadar, bütün ülkelerde sanayinin gelişmesine olumlu katkılarda bulunan küçük işletmeler, halen günümüzde de bu özelliklerini korumaktadırlar. Geçmişte, küçük onarım atölyeleri ve el sanatlarına dayanan küçük işletmeler, bugün büyük ve orta sanayii destekleyen bir duruma gelmişlerdir.

Bugün küçük işletmeler, sanayileşme sürecinde önemli bir yer tutmaktadırlar (Şenel, 1987, s.20).

Günlük yaşantımızda çok sık küçük işletme, büyük işletme, orta ölçekli işletme gibi kavramlara yer verilmektedir. Ancak, bunların kesin olarak sınırlarını belirlemek oldukça zordur. Çünkü:

- Büyüklükle ilgili kriterler, çeşitli kaynaklara göre farklılıklar göstermektedir.
- Kriterlerin ağırlığı zaman içinde değişmektedir.
- Sektör ve ülkelere göre de, büyük farklılıklar gözlenmektedir (Ergün, 1988, s.21).

Bugün bir imalat atölyesi küçük işletme, bir tekstil fabrikası da büyük işletme şeklinde değerlendirilebilir. İkisi arasında kalan ve ne büyük, ne de küçük işletme denilebilecek işletmeler de bulunmaktadır. Bu işletmelere de, orta ölçekli işletme denilmektedir. Ancak, bu kavramların hangi büyüklükleri ifade ettiği, zaman içinde ve ülkeden ülkeye değişmektedir (Ertürk, 1995, s.45). Bu yüzden, KOBİ'lerin evrensel ve her yerde, her zaman için geçerli bir tanımını yapmak oldukça zor, hatta imkansızdır. Çünkü, işletmeler, kapsam ve türleri itibarı ile çok çeşitlilik göstermekte ve dünyanın değişik yerlerinde ve hatta bir ülkenin değişik sanayi kesimlerinde de farklı büyüklük ve ölçekte olabilmektedirler.

Bununla birlikte, tüm ülkeler için ortak bir KOBİ tanımı sınıflamasının yapılmasında, daha önce üzerinde durulan nitelik ve nicelik özellikleri ayrımının yapıldığını ve KOBİ'lerin tanımlanmasında bu özelliklere başvurulduğu görülmektedir (Oktav v.d., 1990, s.1). Ancak, şu da hemen belirtilmelidir ki, bu özelliklerin hiçbiri tek başına yeterli olamamaktadır. Burada, hangi özellikler dikkate alınarak tanımlamaya gidildiği tartışmasına girilmeden, üzerinde en çok görüş birliğine varılan özellikler üzerinden hareket edilerek yapılan bir ayırım ve tanımlamaya yer verilecektir.

Küçük işletme kavramı, imalat ve hizmet sektörlerinde, günün sosyo-ekonomik koşullarına uygun olarak faaliyet gösteren, bir ölçüde mekanize olmuş küçük sanayi kuruluşlarını anlatmak için kullanılmaktadır. Bu kavram, "sanatkar" kavramı ile birlikte, bir sanayi politikası aracı olarak da anlaşılmaktadır. Bir diğer tanım olarak da, küçük sanayi işletmelerinin ortak özelliklerini belirleyerek, emek-yoğun olmaları, genellikle çok amaçlı makina-araç donatımı ile, sade üretim teknikleri ile, düşük sayıda ve nitelikte işgücü kullanarak üretim yapan işletmeler olduklarını da söyleyebiliriz (Sarılar, 1983, s.1). Küçük işletmeler, sermaye yatırımı az, maliyet masrafı küçük, krizlere dayanıklı, piyasa durumuna kolayca uyabilme esnekliğine sahip işletmelerdir (Doğan, 1989, s.27).



Bu bilgiler ışığında, bir işletmenin küçük işletme sayılabilmesi için, aşağıda belirtilen 4 özellikten en az ikisine sahip olması gerekmektedir:

(1) İşletmenin yönetiminin bağımsız olması; genellikle yöneticiler aynı zamanda işletme sahibidir.

(2) Sermaye sahibi genellikle bir kişi veya küçük bir gruptur.

(3) Çalışanların ve işletme sahibinin bir ülkede olması nedeni ile, faaliyetler genellikle yereldir. Bununla beraber, pazarın sadece yerel olması gerekmez.

(4) Aynı alanda faaliyet gösteren diğer büyük işletmelerle kıyaslandığında, firmanın büyüklüğünün küçük olması gerekmektedir. Bu ölçü, satış hacmi, çalışan sayısı ve diğer özel karşılaştırmalarla yapılabilmektedir ( Steinhoff ve Burgess, 1989, s.10).

KOBİ'ler, "bağımsız bir girişimci tarafından kolayca kurulup işletilebilen, üretim yaptığı alanda pek fazla etkili olmayan ve göreceli olarak küçük iktisadi birimler"dir (Ambosie ve Muldowney, 1988, s.226; Abrahamson, 1990, s.34).

#### **4.4. ÇEŞİTLİ ÜLKELERDEKİ KOBİ TANIMLARINA KISA BİR BAKIŞ**

Çalışmanın başında, KOBİ'lerin tanımlarının ülkeden ülkeye, hatta aynı ülke içinde farklı sektörlere ve bölgelere göre, ya da ilgili kurumların amaçlarına göre farklılıklar gösterdiğini vurgulanmıştı. Bu nedenle, çalışmanın bu kısmında, çeşitli ülkelerdeki KOBİ tanımlarına yer vermek sureti ile, bu konuya biraz açıklık getirilmeye çalışılacaktır.

1993 yılı verilerine göre, A.B.D.'de genel olarak 100'e kadar işçi çalıştıran işletmeler küçük sanayi içinde düşünülürken, bazı durumlarda bu sınır 500'e kadar genişletilebilmektedir. Orta ölçekli işletmeler için ise, genel kabul görmüş sınır 1000 işçidir. Burada da, istisnai durumlarda bu sınır 1500 işçiye kadar artırılabilir (Müftüoğlu, 1993, s.105).

1995 yılında ise, A.B.D.'de bir sanayi işletmesinde istihdam edilen işçi sayısı 250 ve daha az ise, o işletme küçük işletme sayılmakta; çalışan sayısı 1000'i aştığında ise, büyük işletme olarak kabul edilmektedir (Dinçer ve Fidan, 1995, s.73).

Federal Almanya'da da, küçük sanayi için çalışan personel sayısı olarak 50, yıllık satış tutarı olarak da 50 Milyon DM sınırı en çok kullanılan ölçütlerdir (Müftüoğlu, 1993, s.106).

Belçika'da ise, satış tutarı 15 Milyon Belçika Frank'ının altında kalan işletmeler küçük işletme, 15-50 Milyon arasında kalanlar da orta ölçekli işletmeler olarak kabul edilmektedirler. Fransa'da da, 50 işçiden az işçi çalıştıran işletmeler küçük işletme olarak kabul edilirken, 50-500 arası işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir (Müftüoğlu, 1993, ss.107-108). Japonya'da ise, genellikle istihdam edilen personel sayısı ve yatırılan sermaye esas alınmaktadır. Japonya'da bir işletme 300 işçiden az çalışana sahip ise, küçük işletme olarak kabul edilmektedir (Budak, 1991, s.235).

Bunlara benzer şekilde, KOBİ'ler için değişik ülkeler değişik tanımlar yapabilmektedir. Dünyada kullanılan en genel tanım, çalışanlar bazında yapılmaktadır. Avrupa Birliği'ndeki KOBİ tanımlarına bakmak da faydalı olacaktır. Avrupa Birliği'nde esnaf, sanatkar ve KOBİ'lerin çerçevesi geniş tutulmuştur. Tek başına esnaf tanımı bulunmamaktadır. Bazı ülkelerde istihdam edilen kişi sayısı, bazılarında ciro, bazılarında da sermaye miktarı önem taşımaktadır.

AB tanımlarına göre 500'den az çalışanı olan işletmeler KOBİ sayılmakta ve KOBİ'ler tüm işletmelerin %99'unu oluşturmaktadır. Bunlar arasında 1-9 çalışanı olan işletmeler çok küçük (mikro), 10-99 çalışanı olanlar küçük ve 100-499 çalışanı olan işletmeler ise, orta ölçekli olarak nitelendirilmektedir. Çok küçük işletmelerin KOBİ'lerin yaklaşık %90'ının oluşturması (yaklaşık 14 milyon işletme) ilginçtir (Taş, 1995, s.1; AESOB, 1996, s.55).

#### 4.5. TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİN TANIMI

Türkiye'de KOBİ'lerin, değişik zamanlarda ve farklı kurumlar tarafından, farklı tanımları yapılmıştır. Bu tanımların bazılarını kısaca göz atmakta fayda vardır.

Halk Bankası, Türkiye'deki KOBİ'lerin finansman bankası olarak kurulmuştur. Banka, günümüzde bu işlevi yanında "KOBİ'lerin Kalkınma Bankası görevini de yürütmek üzere, orta ve uzun vadeli proje kredileri vermek, KOBİ'lerin gelişmesi ve büyük sanayiye geçişini sağlamakta danışmanlık hizmeti yapmak, proje ve teknik bilgi akışı ile destekleme" işlevleri ile de görevlendirilmiştir. Halk Bankası, 1992 yılında vermiş olduğu tanımda; KOBİ'ler için personel sayısı üst sınırını 100 olarak belirlemiştir. Orta ölçekli işletmeleri ise, 100'den daha çok personel çalıştıran işletmeler olarak tanımlamıştır. Makina parkı değeri ise, küçük işletmelerde 1 Milyona, orta ölçekli işletmelerde ise, 5 Milyona çıkarılmıştır (Müftüoğlu, 1993, ss130-133).

1995 yılı verilerine göre ise, Halkbank, işyerinde en çok 100 işçi çalıştıran kanuni defter kayıtlarındaki arsa ve bina hariç, makina, tesis, taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları ile değerleri toplamı 15 Milyar TL'na kadar olan işletmeleri, küçük ölçekli işletme tanımı kapsamında değerlendirmiştir. Ayrıca, işyerinde en fazla 250 işçi çalıştıran ve kanuni defter kayıtlarındaki toplam sabit

yatırım tutarı (arsa, bina, makina, tesis v.b. ) toplamı 30 Milyar TL'sına kadar olan işletmeleri orta ölçekli işletme tanımı kapsamında değerlendirmiştir (TOSYÖV, 1995, s.7).

Bu tanımlara hala pek çok kere başvurulmasına rağmen, bugün Avrupa Birliği, 1997-2000 yılları arasında uygulayacağı KOBİ politikasını belirlemiştir. Son günlerde gündeme gelen ve KOBİ tanımında standarda gidilmesi ve AB'nin kabul ettiği KOBİ tanımının Türkiye'de de geçerli olması konusundaki son noktayı, AB komisyonu koymuştur. Frankfurter Allgemeine Gazetesi'nde, 21 Mart tarihinde yer alan bir habere göre, AB bundan önceki tanımında geçerli olan 1-500 işçi çalıştıran işletme kriterini değiştirerek, 1-250 işçi çalıştıran işletmeleri KOBİ kapsamına almıştır. Böylece, Türkiye'deki büyük işletmeleri de içine alacağı endişesi ile, AB'nin eski tanımının Türkiye'ye uygun olmadığı yönündeki eleştiriler de haklılık kazanmıştır (Dünya, 1996, s.4).

#### **4.6. KOBİ'LERİN ÖZELLİKLERİ**

KOBİ'ler, büyük işletmelerin küçük bir benzeri değildir. Dolayısıyla, farklı özelliklere sahip olan bu işletmeleri, büyük işletmelerden ayıran özelliklerin ortaya konulması gerekmektedir.

KOBİ'lerin belirlenmesi, literatürde genellikle "işletme büyüklüğü" konusu olarak ele alınmaktadır. İşletme büyüklüğü ise, bir işletmenin iktisadi faaliyet hacmi ve kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bu faaliyet hacminin veya işletme büyüklüğünün ölçülmesi de, belirli ölçütlere dayandırılmaktadır. Kelly ve Lawyer'a göre, burada sorulması gereken iki soru vardır: "İşletme büyüklüğünün ölçüleri nelerdir?" ve "Bu ölçüler tüm endüstrilerde aynı mıdır?" (Kelly ve Lawyer, 1979, s.4). Burada nitel ve nicel olmak üzere iki ölçüt (özellik) grubu incelenecektir.

Son yıllarda yaygınlaşan başka bir yaklaşım da, KOBİ'ler grubunun belirlenmesinde nitel ve nicel ölçütlerin bir bileşiminin esas alınması gerektiğidir. Bu bileşimin, hangi nitel ve nicel ölçütlerden oluşacağı konusundaki görüşler ise, farklılık göstermektedir (Müftüoğlu, 1993, ss.41-42).

##### **4.6.1. KOBİ'lerin Nitel Özellikleri**

KOBİ'lerin belirlenmesinde esas alınabilecek nitel özellikler, farklı şekillerde belirlenebilir. Literatürdeki genel yaklaşım ise, bu işletmelere ilişkin nitel özellikleri ardarda sıralamaktır. Biz ise burada, KOBİ'lerin nitel özelliklerini sıralamak yerine, bunları önce iki gruba ayırmak ve daha sonra da, her gruptaki nitel özellikleri ayrıca belirlemek yoluna gideceğiz. Bunlar; işletme sahibine ilişkin nitel özellikler ve işletme örgütüne ilişkin nitel özelliklerdir (Müftüoğlu, 1993, ss.43-73; Müftüoğlu, 1989, ss.432-444).

#### 4.6.1.1. İşletme Sahibine İlişkin Nitel Özellikler

KOBİ'lerde işletme sahibi, işletmenin kimliğini belirleyen temel unsurdur. İşletme sahipliliği ile girişimcinin aynı kişide bütünleşmesi, KOBİ'lerin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır.

KOBİ sahibine yönelik başlıca nitel özellikler şunlardır (Müftüoğlu,1993, s.45; Müftüoğlu,1989, s.433):

(1) KOBİ'lerde işletme sahibi, girişimci ve yönetici aynı kişide bütünleşmektedir. Bu üç boyutun aynı insanda, tatmin edici bir seviyede bütünleşmesi, bu işletmelerin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Bugün, Türkiye'de işletme sahibi, diğer özelliklerine bakılmaksızın, aynı zamanda girişimci ve işletme yöneticisi durumundadır ve işletme kurabilmek için temel unsur kişinin para sahibi olmasıdır. Oysa, başarı sağlayabilmek için önemli olan unsur, önce girişimcilik boyutunda, sonra yöneticilik ve en son da işletme sahipliliği boyutundadır.

(2) KOBİ'lerde işletme sahibi, sahip/yönetici olarak belirli bir risk üstlenmektedir. Bu özelliği de, onu profesyonel yöneticiden kesinlikle ayırmaktadır. Çünkü, profesyonel yöneticinin başarısızlığı halinde kaybedeceği tek şey ücretidir ve o, kendisinin yöneticiliğini başka bir işletmede de devam ettirebilecektir. Oysaki, KOBİ'lerin tepe yönetiminde bulunan kişiler, aynı zamanda işletme sahibi olarak, işletmeye ilişkin tüm riskleri üzerine almaktadırlar. Aynı zamanda bu risk, sadece maddi değildir. Tepe yöneticisi, işletmeye hisleri ile de bağlı bulunduğundan, bu risk manevi bir niteliğe de sahiptir.

(3) KOBİ'lerde, işletme ile işletme sahibi arasında tam bir bütünleşme vardır. Buna özdeşleme de denilebilir. İşletme sahibi için işletmesi sadece bir gelir kaynağı değil, yaşamının bir parçası, hatta çoğu zaman en önemli parçasıdır. İşletme sahibi ile işletme arasındaki bu ilişki, çoğu zaman kendisini aşarak aile bireylerini de içine almaktadır. İşletmenin başarısı veya başarısızlığı, tüm aileyi maddi ve manevi yönden etkilemektedir. Dolayısıyla, işletme sahibi ile işletmesi arasındaki ilişkinin objektif-rasyonel olmaktan çok subjektif-irrasyonel yönleri ağır basmaktadır. Bu da, işletme yönetimini, gerek biçimsel yönden ve gerekse de yönetim anlayışı ve felsefesi açısından farklılaştırmaktadır.

(4) KOBİ'lerde, işletme sahibi işletmede fiilen çalışmaktadır. İşletmenin belirli bir kademesinde, işletme faaliyetlerine doğrudan katkıda bulunmaktadır. Bu işletmelerde, işletme sahibi ile işletme arasındaki ilişki, genellikle günün tamamına yakını, yılın ise hemen hemen tamamını kapsamaktadır. İşletmenin, küçük ölçekten büyük ölçeğe geçme aşamasında işletme sahibi, işletmeye ilişkin faaliyetleri orta kademeye devretmek zorunda kalacak veya görevleri profesyonel bir yöneticiye devredecektir.

(5) KOBİ'lerde, genellikle aile bireyleri de işletmede fiilen çalışmakta ve/veya işletme yönetimini gelecekte devralacakları umudu ve arzusuyla, bu amaca uygun olarak yetiştirilmektedirler. Aksi halde, işletme sahibinin ölümü ile işletme, faaliyetine son verme durumunda kalacak veya el değiştirebilecektir. Türkiye'de KOBİ'lerin darboğazlarından birini de bu özellik oluşturmaktadır.

(6) KOBİ'lerde, işletme sahibinin tek meşguliyetini işletmesi oluşturmalı, işletme sahibi ile işletme arasındaki ilişki ekonomik yönden çok sıkı olmalıdır. Ancak, burada gözönüne alınması gereken en önemli husus, işletme sahibi için sadece bir yan gelir kaynağı durumunda olan işletmenin, burada anlatılan şekliyle KOBİ işletme sınıfına girmemesidir.

(7) KOBİ'lerde, işletme sahibi ile işletmede çalışan personel arasındaki ilişki, esas itibarıyla dolaylı ve resmi bir ilişki şeklinde olmayıp, dolaysız ve kişisel bir ilişki niteliğindedir. İşletme büyüdükçe ve özellikle tepe yönetimi ile işçiler arasında bir orta yönetim kademesinin girmesiyle, işletme sahibi ile işçiler arasındaki ilişkinin boyutları ve yoğunluğu azalacaktır. Ayrıca, bu ilişkinin şekli kişisel ilişkiden, örgütlenmiş ve kurumsallaştırılmış ilişkiye doğru kaymaktadır. KOBİ'lerin bu özelliği, bu işletmelerde uygulanacak yönetim teknikleri, yönetim ilkeleri ve yönetim felsefesi açısından büyük önem taşımaktadır.

#### **4.6.1.2. İşletme Örgütüne İlişkin Nitel Özellikler**

KOBİ'lerin işletme örgütüne ilişkin nitel özelliklerini, işletmenin yönetim, finansman, pazarlama, tedarik, üretim, personel gibi fonksiyonları doğrultusunda ele almakta yarar görülmektedir.

##### **4.6.1.2.1. İşletmenin Yönetim İşlevine İlişkin Nitel Özellikleri**

Yukarıda da üzerinde önemle durulduğu üzere, KOBİ'lerde yönetim işlevi, işletme sahibi tarafından yerine getirilmektedir. Bu nedenle, bu işletmelerde yukarıda belirlenmeye çalışılan, işletme sahibine ilişkin nitel özelliklerle, işletmenin yönetim işlevine ilişkin nitel özelliklerinin, birçok noktalarda çakışması kaçınılmaz olmaktadır. Çalışmanın konusu, KOBİ'lerin yönetim sorunlarına yönelik olduğundan bu konu ayrıntılı olarak incelenecek, işletme örgütüne ilişkin diğer özelliklere ise daha kısa değinilmekle yetinilecektir. Böylece KOBİ'lerin yönetim işlevine ilişkin nitel özellikleri şunlardır:

- KOBİ'lerin yönetimi, işletme mülkiyetinden kaynaklanan bir hakla, işletme sahibi tarafından yürütülmekte ve bu nedenle süreklilik arz etmektedir. Dolayısıyla, işletme sahibi, yöneticilik işlerini ölünceye kadar sürdürebilmekte veya bu hakkını bir başkasına kısmen veya tamamen veya belirli bir süre için devredebilmektedir.

- KOBİ'lerde yönetim işlevi, sahibi tarafından kendi hesabına ve riski kendisi üstlenerek yürütülmektedir. KOBİ'lerde işletme sahibi, işletmeyi kendi hesabına bağımsız olarak yönetmektedir. Yani bu işletmeler, kendi sahipleri tarafından aktif ve bağımsız olarak yönetilerek, yönetim kişisel özellikler taşımaktadır (Dinçer,1992, s.348; Yeniçeri, 1995, s.136).

- KOBİ'lerde işletme sahip/yöneticisi ile, çalışanlar arasındaki doğrudan ve kişisel ilişki, yöneticinin örnek davranışlarını gerektirmektedir. Kendisi sabahın altısından, gecenin onuna kadar çalışan yönetici, personelinden de sabahın yedisinden, gecenin dokuzuna kadar işletmede kalmasını isteyebilmektedir.

- KOBİ'lerde ast-üst ilişkileri doğrudan veya kişisel olarak gerçekleştirildiği için, bu yönetim yapısı işletmenin esnekliğini artırmaktadır.

- KOBİ'lerde işletme sahibi, aynı zamanda yönetici olarak tüm yönetim yetkilerini kendisinde toplamaktadır. Bu nedenle, bu işletmelerde merkezi bir yönetim vardır ve işletme sahibi tüm işletmeye egemendir. İşletmede, tam ve tartışmasız bir otoriteye sahiptir.

- KOBİ'lerde işletme sahibi, işletme yönetiminden bir bütün olarak sorumlu ve işletme politikasını belirleyen tek kişidir. İşletmenin herşeyinden o sorumludur. Yani, yönetici her konudan biraz anlamak zorundadır.

- KOBİ'lerde, işletme yöneticisi durumunda bulunan işletme sahibinin çok güçlü pozisyonu, ona subjektif-irrasyonel kararlar verme imkanı sağlayabilmektedir.

- KOBİ'lerde, işletmenin başında bulunan işletme yöneticisi, başkalarının denetimi altında bulunmadığı için, karar almada kendisini daha rahat hissetmektedir. Dolayısıyla, daha hızlı ve esnek davranabilmektedir. KOBİ'lerdeki bu durum, bürokratik katılıktan uzak, genel bir yapı sergilenmesine neden olmaktadır.

- KOBİ'lerde yönetici durumunda olan işletme sahibi, ortaya çıkabilecek herhangi bir aksamaya hemen müdahale edebilmektedir. Bu da, fiili ve alternatif maliyetleri azaltmaktadır.

- KOBİ'lerde işletme amacını, işletme sahibinin bizzat kendisi belirlemektedir. İşletme amacının oluşturulmasında, başka bir kişi veya organın müdahalesi sözkonusu değildir. Bu nedenle, bu işletmelerde amaç çatışmasından kaynaklanan bir eşgüdüm (koordinasyon) sorunu ortaya çıkmamaktadır. Bu da, kararların yürütülmesinde sorunlarının yaşanmaması açısından büyük önem taşımaktadır.

- KOBİ'lerde, işletme sahibi işletmeye tamamen egemen olduğundan, bir çıkar çatışması ve güç mücadelesi yoktur. Dolayısıyla, bu mücadelelerin gerektirdiği politik oyunlar veya açık çatışmalar olmamaktadır. Bu tür çatışmaların olmaması da, yönetimin etkinliğini artırmaktadır.

- KOBİ'lerde, daha ziyade kısa ve orta vadeli planlar yapılmakta, uzun vadeli plan yapma yoluna gidilmemektedir. Yani, bu tür işletmelerde taktik planlar büyük önem taşımaktadır.

- KOBİ'lerin yönetiminde improvisasyon (doğaçlama) faktörü de, önemli bir başarı faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu işletmelerde işletme yöneticisi, yönetimde doğaçlamaya daha çok yer vermek durumundadır. İşletme büyüdükçe, doğaçlamanın yerini planlama almaya başlamaktadır.

#### **4.6.1.2.2. İşletmenin Finansman İşlevine İlişkin Nitel Özellikleri**

Genellikle, KOBİ'ler konusunda gündeme getirilen sorunların başında, finansal sorunlar gelmektedir. Ancak, burada KOBİ'lerin önemli bazı finansal sorunlarına değinilmekle yetinilecektir. Bunlar:

- KOBİ'lerde ayrı bir finansman bölümü yoktur. Genellikle, orta ölçekli işletmelerde, finansal konularla ilgilenen bir "mali işler, idari işler ve muhasebe" bölümü bulunmaktadır. İstihdam edilen personel de, finansman uzmanı olmaktan çok, işletmenin tüm idari, mali ve muhasebe işlerinden sorumlu bir kişidir. KOBİ'lerde ise, böyle bir birim mevcut değildir. Dolayısıyla, KOBİ'lerde finansal alternatifler ve kredi şartları yeterince değerlendirilememektedir.

- Ortak olmak üzere işletme arayan tasarruf sahipleri için, büyük işletmeler KOBİ'lere göre daha cazip bir yatırım alanı oluşturmakta; KOBİ'ler çok daha yüksek karlılık performansına sahip olsalar bile, böyle bir imkandan mahrum kalmaktadırlar.

- KOBİ'ler, kredi temininde de olumsuz şartlara sahiptirler. Bu tür işletmelerde, kredi işletmeye değil, işletme sahibine verilmektedir. Teminat konusu da büyük önem taşımaktadır.

- İşletmenin iflası durumunda KOBİ sahibi, işletmesindeki varlıklara ek olarak, tüm kişisel varlıklarını kaybetmekle de karşı karşıya olduğundan, kredi almak konusunda tereddüt etmektedir.

- KOBİ'ler, otofinansman konusunda da olumsuz şartlara sahiptir. Bu işletmeler, daha çok emek-yoğun sermaye kullandıklarından, sabit varlıklar üzerinden ayrılan bir otofinansman unsuru olan amortisman tutarı, bu işletmelerde

düşük seviyede kalmakta; bu da amortisman yolu ile finansmana daha az fon ayrılmasına, ayrıca amortismanların kapasiteyi genişletme etkisi gibi önemli bir etkiden de, yeterince yararlanılamamasına neden olmaktadır. Ayrıca, bu işletmelerde sermaye yoğunluğunun düşük olmasının bir başka sakıncası da, yedek akçe ayrılmasında kendini göstermektedir. Yedek akçeler, sabit varlıkların daha düşük değerlendirilmesiyle teşkil edilebildiğinden, bu işletmelerde bu imkan yeterince değerlendirilememektedir.

- KOBİ'lerin sermaye yapısı hakkında kesin bir yargıya varmak, ancak bu konuda sıhhatli ve uygulamalı araştırmaların yapılması ile mümkün olabilmektedir. Türkiye'de bu tür bir araştırma yapılmamıştır. İçinde bulunduğumuz enflasyonist dönem ve bilançoların güvensizliği de, esasen bu tür sıhhatli bir uygulamalı araştırmayı imkansız hale getirmektedir.

#### **4.6.1.2.3. İşletmenin Pazarlama İşlevine İlişkin Nitel Özellikleri**

KOBİ'lerin pazarlama işlevine ilişkin nitel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- KOBİ'lerde, pazarlama konusunda uzman kişilerin istihdam edildiği, ayrı bir pazarlama bölümü yoktur. Bu açıdan, KOBİ'lerde "az gelişmiş bir pazarlama" anlayışından söz etmek mümkündür.

KOBİ'ler pazarlama araçlarından (reklam, satış sonrası hizmetler, kredili satış v.b.) yeterince yararlanamamakta ve bunun temel nedeninin de, finansal imkanların yetersiz olduğu söylenmektedir.

- KOBİ'lerde, düzenli bir piyasa araştırması yapılamamaktadır. Dolayısıyla, piyasa araştırmasına dayanan, geleceğe yönelik talep tahminleri daha ziyade, işletme sahibinin sezgilerine ve nisbeten yetersiz tecrübelerine dayandırılarak alınmaktadır.

- Genel olarak, KOBİ'lerin ihracat pazarları kapalıdır veya bu işletmelerin ihracat pazarlarına girmeleri zordur. Bunun en önemli nedeni de, dış pazarlara girme maliyetinin çok yüksek olmasıdır. Ayrıca dil sorunu, yabancı ülke mevzuatını bilmeme gibi engellerin aşılması da, bu işletmeler için kolay olmamaktadır.

- KOBİ'ler genellikle, ürünlerinin pazarlanmasında pahalı ve karmaşık satış kanalları ve satış örgütleri kullanamamaktadırlar. Bunun yerine, müşteri ile doğrudan ilişki kurmaktadır.

- KOBİ'ler, daha çok yakın mahalli pazarlara hitab etmektedirler. Oysa, günümüzde KOBİ'lerin de "benim pazarım dünyadır" prensibinden hareket etmeleri gerekmektedir.



- KOBİ'ler genellikle, sınırlı bir pazar payına sahiptirler. Dolayısıyla, pazar üzerinde fazla etkili olamamaktadırlar. Ancak, küçük pazarlarda KOBİ'ler de, tekeli bir konuma sahip olabilmektedirler.

- KOBİ'lerde, sipariş tarzı üretim önem taşımaktadır. KOBİ'lerin en önemli üstünlüklerinden biri de, esnek olmalarında yani, müşterilerin özel arzu ve isteklerine cevap verebilmelerinde yatmaktadır.

- Yan sanayi olarak, büyük bir işletmeye yarı mamul veya parça imal eden küçük işletmeler, pazarlama açısından oldukça dezavantajlı bir konuma sahiptirler. Bundan kurtulmanın tek yolu da, müşteri sayısını artırarak, tek firmaya bağımlılıktan kurtulmaktır.

#### **4.6.1.2.4. İşletmenin Tedarik İşlevine İlişkin Nitel Özellikleri**

KOBİ'lerin, tedarik işlevine ilişkin nitel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- KOBİ'lerin, çeşitli malzemelere ilişkin sipariş hacmi düşük seviyelerde olduğundan, daha az fiyat indirimi (iskonto) sağlanabilmekte, bu da birim maliyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

- KOBİ'ler sipariş tarzı üretim yaptıklarından, sürekli olarak aynı malzemeyi kullanmamakta, bunun sonucu olarak da, uzun vadeli malzeme tedarikine gidememektedirler.

#### **4.6.1.2.5. İşletmenin Üretim İşlevine İlişkin Nitel Özellikleri**

KOBİ'lerin, üretim işlevine ilişkin nitel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- KOBİ'lerde, emek-yoğun üretim teknikleri daha yaygındır. KOBİ'lerin bu özelliği, ücret seviyesinin nisbeten düşük olduğu ülkeler açısından çok önemlidir. Genellikle, bu özelliğe sahip gelişmekte olan ve geçiş devresinde bulunan ülkelerdeki KOBİ'ler, bu sayede uluslararası piyasalarda önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar.

- KOBİ'lerde atelye tipi üretim tarzı yaygındır. Bu tip üretim tarzı ise, onlar için pahalı bir üretim çeşididir.

- KOBİ'ler sipariş üzerine üretim yaptıklarından, bu tür işletmelerde ürün stoku sorunu önemini kaybetmemektedir.

- KOBİ'lerde işbölümü derecesi nisbeten düşüktür. Çünkü, bireysel üretim veya küçük serilerde üretim sözkonusudur. Bu nedenle, işçinin yaptığı iş sürekli olarak değişmekte, dolayısıyla işe karşı yabancılaşma sözkonusu olmamaktadır.

- KOBİ'ler siparişin teslim tarihini çabuklaştırmak, siparişi verenin özel şartlarını dikkate alabilmek ve isteklerine uyum sağlayabilmek gibi rekabet avantajlarına sahiptirler.

- KOBİ'lerde kaliteli personel istihdamı çok büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu, işletmenin esnekliğini belirleyen en önemli unsurdur. Ancak kaliteli ustalara sahip bir işletme, farklı siparişleri alabilmekte; sipariş üzerindeki özel istekleri karşılayabilmektedir.

- KOBİ'lerde kaliteli ve tecrübeli ustaların bulunması, bu işletmelerde önemli bir çırak eğitimi potansiyeli yaratmakta, dolayısıyla bu işletmelere aynı zamanda bir eğitim merkezi niteliği kazandırmaktadır.

- KOBİ'ler kişiye dayanan, kısa vadede uygulanabilirlik karakteri olan yenilikler konusunda da önemli bir potansiyele sahiptir.

- Buna karşılık KOBİ'ler, sistemli bir araştırma-geliştirme (Ar-Ge) faaliyeti gerektiren yenilikler konusunda çok gerilerde kalmaktadırlar. Oysa, KOBİ'lerin esnek yapıları ve manevra kabiliyetlerinin yüksekliği nedeni ile, değişime uyum kolaylıkları bulunmaktadır. Ancak, değişime uyum Ar-Ge ile mümkün olabilmektedir. Zira Ar-Ge'nin, değişimi izleme, değişimi gerçekleştirme ve değişimi işletmeye kazandırma işlevleri bulunmaktadır (Akdemir, 1990, s.215).

#### **4.6.1.2.6. İşletmenin Çalışan Personele İlişkin Nitel Özellikleri**

KOBİ'lerin, işletmede çalışan personele ilişkin başlıca nitel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- KOBİ'ler emek-yoğun teknoloji kullandıklarından, insan faktörü büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, bu işletmelerde hiyerarşik yapılanma da yoktur.

- KOBİ'lerde çalışan personel, genellikle nitelikli işgücünden oluşmaktadır. Küçük bir işletmenin piyasadaki şöhreti, tezgahlarının teknik niteliklerinden ziyade, işletmede çalışan ustanın nitelikleri tarafından belirlenmektedir.

- KOBİ'ler, finansman, pazarlama, muhasebe, Ar-Ge gibi çeşitli işletmecilik fonksiyonlarında, uzman kişileri istihdam edebilecek maddi güce sahip değillerdir. Dolayısıyla, KOBİ'lerde istihdam edilecek idari personel, belirli bir konuda uzman olmaktan ziyade, herşeyden biraz olsun anlamak zorundadır.

- KOBİ'lerde, yönetim ile personel arasında doğrudan bir ilişki vardır. Hatta KOBİ'lerde, işletme sahibi ile personel sıklıkla yanyana çalışmaktadır. Bu özellik, yönetim ile personel arasındaki ilişkiyi kişiselleştirmektedir.

- KOBİ'lerde, sendikalaşma oranı düşüktür. Küçük işletmelerde çalışanlar, yönetici ile ilişkiye geçmek için bir aracıya ihtiyaç duymamakta, yönetim ile doğrudan ilişki kurabilmektedir.

- KOBİ'lerde çalışanların ücretleri düşük olup, sigorta, konut kooperatifi gibi kurumsal yardımlaşma avantajları da sınırlıdır.

- Bir önceki özelliğe rağmen, KOBİ'lerde çalışan personelin, genel olarak iş yerinden daha çok memnun oldukları görülmektedir. KOBİ'lerde personel kendini daha çok kanıtlayabilmekte, bundan da manevi bir tatmin duymaktadır.

- KOBİ'lerde, çalışanlar ile işletme arasındaki kişisel ilişki, özellikle konjonktürel dalgalanmalarda kendini hissettirmekte; olumsuz konjonktürel şartlarda, bu işletmeler büyük fedakarlıkları göze alarak, personelinin işyerini koruma gayretinde olmaktadır. KOBİ'lerdeki bu tutum, çalışan personelin kaliteli olmasından kaynaklanmaktadır.

- KOBİ'ler mesleki eğitim açısından da büyük önem taşımaktadırlar.

#### **4.6.2. KOBİ'lerin Nicel Özellikleri**

KOBİ'lerin tanımında, en çok başvurulan yol nicel özelliklerdir. Genellikle, KOBİ tanımı denilince anlaşılan da, nicel bir tanımdır. Devlet, teşvik politikalarının uygulanmasında tarafsızlığını ve objektifliğini koruyabilmek için, nicel özelliklere ihtiyaç duymaktadır. Zira, ancak nicel özelliklerle KOBİ'lerin kesin çizgilerle sınırlandırılması mümkün olabilmektedir. Fakat, konuyu bir "işletme büyüklüğü" olarak gören böyle bir yaklaşım, bize hiç bir zaman KOBİ'lerin esas itibarıyla nitel bir olgu olduğu gerçeğini de unutturmamalıdır. KOBİ'lerin belirlenmesinde, çeşitli uygulamalı çalışmalarda, kullanılan literatürde önerilen veya diğerleri yanında alternatif olarak sadece değinilen nicel özellikler şunlardır (Müftüoğlu, 1993, ss. 74-76; Karataş, 1991, s.18):

İşletmede istihdam edilen personel sayısı, işgücünün toplam iş zamanı fonu (çalışma süresi), ücret toplamı veya işgücü maliyeti toplamı, sabit varlıkların miktarı, sabit varlıkların değeri, makina sayısı, makina parkı değeri, belirli bir süre içinde harcanan enerji miktarı, enerji maliyeti, makinaların iş zamanı fonu, yıllık amortisman tutarı, kullanılan alan, kullanılan hacim, kullanılan malzeme miktarı, malzeme maliyeti, toplam çevirici güç, toplam sermaye, özsermaye, çalışma sermayesi, iş istasyonu sayısı, sipariş sayısı, sipariş tutarı (değeri), işletme kapasitesi,

kapasite kullanım derecesi, vardiya sayısı, üretim aşamalarının sayısı, satış tutarı, kar hacmi, ödenen vergi tutarı, net servet, piyasa payı, ihracat/satış tutarı oranı v.b.

Yukarıda sayılan nicel özellikleri daha da artırmak mümkündür. Aslında, KOBİ'lerin nicel özelliklere dayandırılarak belirlenmesi, işletme iktisadının, işletme büyüklüğünün ölçülmesi konusundaki genel yaklaşımından başka bir şey değildir. Uygulanabilirlik açısından, işletme büyüklüğünü belirleyici nicel ölçüt sayısını asgari seviyede tutmak gerekmektedir. Nicel özellikler, işletme büyüklüğünü en iyi temsil eden özellikler olmalıdır. Ayrıca, KOBİ'lerin belirlenmesine esas alınacak nicel özellikler, mümkün olduğunca fiziki değerlere dayanmalı, parasal değerlerin etkisinden uzak tutulmalıdır. Zira, ölçek büyüklüğü fiziki bir olgudur. İşletmelerin ölçek büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında ve özellikle de KOBİ'lerin tanımında, gerek ifade gücü, gerek sıhhatli bir ölçüt olması ve gerekse uygulanabilirlik (rakamsal ifade ve veri sağlama kolaylığı) açısından anlamlı nicel özellikler ise şunlardır:

- İşletmede istihdam edilen personel sayısı,
- İşletmenin makina parkı değeri,
- İşletmenin satış tutarı.

## BÖLÜM 5

### ULUSLARARASI PAZARLAR VE TÜRKİYE'DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN YERİ VE ÖNEMİ

Uluslararası pazarlar ve Türkiye'de KOBİ'lerin yeri ve önemi başlığını taşıyan bu bölümde; genel olarak işletmelerin uluslararası pazarlara girme nedenleri, uluslararası pazarlara girme yöntemleri, KOBİ'lerin dünya ekonomisindeki yeri ve önemi, KOBİ'lerin Türk ekonomisine olan katkıları, Gümrük Birliği'nin Türkiye'deki KOBİ'ler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri, Gümrük Birliği sonrasında küçük ve orta ölçekli sanayicilere yönelik imkanların neler olduğu konuları incelenecektir.

#### 5.1. İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARLARA GİRME NEDENLERİ

Günümüzde, dış ticarete Gümrük Birliği'ne doğru adımların atılması ile hız kazanan ticaret ve sermayenin uluslararasılaşması süreci içinde, uluslararası sermaye hareketleri artık sınır tanımamaktadır. Ülkeler artık, ulusal pazarlar için değil, uluslararası pazarlar için üretime yönelmektedirler. Çünkü, her ülkenin pazarı, başka ülkeler için bir ihracat pazarı haline gelmiştir. İhracatı teşvik ve destekleme, her ülke ekonomisinin en önemli amacı olurken, bazı ülkeler de, dünya kadar ürütücü görünen yabancı sermayeyi çekmek için gerekli herşeyi yapmaktadırlar.

Bugün, çeşitli ülke ekonomileri dış ticaret ve yabancı sermaye yatırımları ile birbirlerine bağımlı hale gelmişlerdir. Ülkelerin ulusal pazarlardan taşarak, uluslararası mal ve sermaye piyasaları ile bütünleşme süreci, teknoloji alanındaki gelişmelerle öyle hızlı bir ivme kazanmıştır ki, dünyamız adeta küçülmüştür. Bu küçülen dünyada ayakta kalabilmek için, dünya ekonomisi ile entegrasyon adeta zorunlu hale gelmiştir.

Bu entegrasyon için, bir yandan ekonomide piyasa ekonomisi mantığı çerçevesinde yapısal değişiklikler ve düzenlemeler yapmak gerekirken, öte yandan da, özellikle teknolojik değişme ve yeniliklere uyum zorunlu olmaktadır. Çünkü, teknolojik gelişme ve değişim, hem küreselleşme olgusunun nedeni, hem de sonucudur. Dolayısıyla, küreselleşme sürecinde teknolojik gelişme ve yeniliklerin dünya ekonomisinde köklü yapısal değişikliklere yol açabileceği kaçınılmaz olacaktır. KOBİ'ler ise, aslında teknolojik gelişmenin ana kaynağıdır (Erez, 1993, ss.9-10). Çünkü, KOBİ'ler değişme ve yenilikleri hemen uygulamaya koyabilme esnekliğine sahiptirler.

İşletmelerin, uluslararası alanda gerçekleştirdikleri faaliyetlerin niteliği değişiktir. Uluslararası işletmeler, nisbeten yüksek maliyetlerle mamüllerini ve uygulamalarını birden çok ülkeye göre ayarlamaktadırlar. Öte yandan, küresel işletmeler ise, nisbeten daha düşük maliyetlerle, sanki bütün dünya (veya temel bazı bölgeleri) tek bir unsurmuş gibi, oldukça kararlı hareket ederek mamülü aynı yol ile her yerde satma çabası içindedirler (Levitt, 1983, s.94).

Bugünün yöneticileri, bir kere bu dünya ekonomisini anlar ve kabul ederlerse, piyasa görüşleri zorunlu olarak genişleyecektir. Anavatanlarının dışındaki dünya, artık birbirinden kopuk bir müşteriler ve şirketin malları için olası bir pazarlar dizisi olarak değil, tek bir pazarın uzantısı olarak görülecektir. Bugün, üretimi düşünülen her malın uluslararası pazarlarda ve çokuluslu şirketlerle rekabet ederek, uluslar ötesi ekonomik düzen çerçevesinde satışa sunulacağı düşünüldükçe imali gerçekleştirilmelidir. Uluslararası rekabet, işletmelerin yeni dünya düzenindeki mücadele ve savaşlarının yeni adıdır. Dışa açılan işletmeler, uluslararası rekabeti yakından izleyerek, oyunu kuralına göre oynamak zorundadırlar (Yeniçeri, 1995, ss.89-90).

Bugün, Gümrük Birliği ve ekonomik bütünleşmeler gibi nedenlerle dünya tek bir pazara yönelmekte ve bu da küresel işletmelere yönelmeye neden olmaktadır. KOBİ'ler de, bundan böyle artık küresel bir işletme gibi faaliyetlerini devam ettirmek ve uluslararası pazarlara girmek zorundadırlar. Böylece, genel olarak işletmelerin uluslararası pazarlara girme nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Kozlu, 1991, s.4):

- Eğer, işletmenin üretim kapasitesi tümüyle kullanılamıyorsa veya kapasite artırma imkanı varsa, uluslararası pazarlara açılmak, toplam satış ve karın artmasını sağlayacaktır. Kapasite kullanımının artması ayrıca, birim maliyetlerini düşürmek sureti ile, birim karının da artması ile sonuçlanacaktır.

- Eğer, uluslararası pazarlar iç piyasadan hızlı geliyorsa, işletmenin büyüme hızı da artacaktır.

- İç piyasada satışlar mevsimlik oynamalar gösteriyorsa, durgun sezonlarda ihracat yoluyla üretim dengeli ve sürekli hale getirilebilecektir.

- Çeşitli dış pazarlara yönelmek, işletmenin iç piyasadaki riskini de azaltabilecektir.

- Yüksek bir gümrük duvarı ile korunan iç piyasanın dışına çıkmak ve dinamik bir rekabet ortamı ile karşılaşmak, işletmeyi ve ürünlerini daha çağdaş ve verimli hale getirecek, bu durum işletmenin iç piyasadaki başarısına da katkıda bulunacaktır.

- Uluslararası pazarlara açılmak, işletmeyi geleceğin getireceği şartlara hazırlayacaktır.

Yukarıda sayılanların hepsi, gerek büyük işletmelerimiz, gerekse de KOBİ'lerimiz için uluslararası pazarlara açılma nedenleridir. Bugün, pek çok KOBİ eksik makina, teçhizat v.b. nedenlerle kapasitelerinin tamamını kullanamamakta; belirli bir satış ve kara sahip olduğu için de büyümemekte, sonuçta da büyümenin sağlayacağı bazı avantajlardan yararlanamamaktadırlar. Aslında, çok küçük ölçekli olarak kurulsa bile, işletmelerimizin hepsi sonunda büyümeye ve dış pazarlara açılmaya mahkum olacaklardır.

## **5.2. ULUSLARARASI PAZARLARA GİRME YÖNTEMLERİ**

Bir işletme, çeşitli alternatif stratejiler arasından birisiyle uluslararası pazarlarda faaliyet gösterebilir. Ancak, uluslararası pazarlama literatürüne göre, uluslararasılaşma sürecinin ilk aşamasının genellikle ihracat, son aşamasının ise dolaysız yatırımlar olduğu kabul edilmektedir. Yani, bir işletme, uluslararası pazarları ilk kez, genellikle, ihracat alternatifi ile tecrübe etmektedir. İhracat ve yatırım alternatiflerinin yanısıra, işletmelerin uluslararası işletme statüsüne kavuşabilmesi için kullanabilecekleri diğer stratejiler ise, lisans ve yönetim anlaşmalarıdır. Bu alternatiflerin herbiri farklı özelliklere sahiptir. Örneğin; her bir strateji, farklı kontrol düzeylerine imkan tanımakta ve işletmeler ellerindeki kaynakların uygunluğunu da dikkate alarak, stratejiler arasından seçim yapmaktadırlar.

### **5.2.1. İhracat**

Ulusal sınırlar içinde üretilen malların yabancı pazarlarda satılmasıdır. Başka bir ifade ile, bir ülkede üretilen mal ve hizmetlerin yabancılara satılarak başka ülkelere gönderilmesine ilişkin bir dış ticaret işlemidir. İhracat, özel kişi, kurum, şirket ya da devlet kuruluşları tarafından yapılabilir. İhracat işlemlerinin en önemli özelliği, ülkeye döviz girişine neden olmasıdır. KOBİ'lerimizin yurt dışına açılmalarının en önemli avantajı da bu olacaktır.

### **5.2.2. Lisans Anlaşmaları**

Bir işletmenin sahibi olduğu patent, ticari sırlar, ticari marka, teknoloji, teknik bilgi (know-how), firma ismi veya pazarlama teknikleri gibi maddi olmayan varlıklarını, bir anlaşma dahilinde ve doğal olarak bir ücret karşılığında başka bir ülkeye de, o ülkede faaliyette bulunan bir işletmeye, kullanması için izin vermesidir. Bu durumda, uluslararası lisans anlaşmaları; bir işletmenin sahibi bulunduğu, maddi olmayan varlıklarını ihraç etmesidir. Ayrıca, patent yasası uyarınca yeni bir mal, dizayn veya üretim yöntemi icat etmiş ve bunun patentini almış kişi veya işletme ile, bu yeniliğin belirli koşullarda kullanılmasını sağlamak için bir anlaşma yapmaya

gerek vardır. İşte bunlar lisans anlaşmalarıdır. Türkiye’de birçok işletme bu şekilde çalışmaktadır. Örneğin; Coca Cola, McDonald’s, Avis v.b.

### **5.2.3. Yatırım**

Yatırım ise, işletmelerin hammadde elde etmek, düşük maliyet ile üretim yapmak, bölgesel pazarlara girebilmek gibi nedenlerle başka ülkelerde yatırım gerçekleştirmeleridir. Bu tür yatırımlar, ortaklık ya da sahiplik esasına göre olabilmektedir. Örneğin; Japon Toyota ile Sabancı Holding ortaklık statüsünde Sakarya’da fabrika kurmuşlardır.

### **5.2.4. Yönetim Anlaşmaları**

Yönetim anlaşmalarında ise, bir işletme sahip olduğu insan kaynaklarını başka bir ülkeye, diğer bir işletme tarafından kullanılması için transfer etmektedir. Başlıca yönetim anlaşmaları teknoloji, iç yapıya ait düzenlemeler ve işletmelerin yol açtığı çevre kirliliği bu tür anlaşmaların kapsamını oluşturmaktadır (Dinçer, 1995, ss.225-226). Özellikle, gelişmiş ülkelerdeki büyük işletmeler tarafından, az gelişmiş ülkelerdeki işletmelere profesyonel yönetim hizmetleri sağlamayı öngören birtakım anlaşmalar olabilmektedir (Seyidoğlu,1991,s.985).

## **5.3. KOBİ’LERİN DÜNYA EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ**

KOBİ’ler, dünya ekonomisinde tahminlerimizin çok üzerinde bir öneme sahiptir. Bu nedenle, çeşitli ülkelerin ve uluslararası kuruluşların bu konuya ilişkin çalışmaları son yıllarda büyük bir artış göstermiştir. Artan bu ilginin pek çok nedeni vardır. Bunlar arasında;

- KOBİ’lerin ekonomik ve sosyal öneminin anlaşılmaya başlanması,
- Büyük ve küçük işletmelerin birbirlerine bağımlı olmaları,
- Büyük işletmelerin çoğunun bir zamanlar küçük işletme olarak kurulmuş olmaları,
- Bazı işletmelerin ekonomiyi etkileyecek kadar büyümeleri ve rekabeti ortadan kaldırma endişesi sayılabilir (Kelley ve Lawyer, 1979, s.10).

KOBİ’lere tüm dünyada önem verilmesinin belli başlı iki nedeni vardır: Birincisi, kuvvetli bir ekonominin, büyük işletmeler kadar küçük işletmelere de ihtiyaç göstereceği; ikincisi de, küçük işletmelerin optimum büyüklüğe erişmeleri için, resmi ve özel kuruluşların çabalarının zorunlu olduğudur. Bugün, tüm ülkeler için KOBİ’lerin ekonomik, sosyal ve siyasi bakımdan taşıdığı önem gittikçe artmaktadır. Sağlam ve sağlıklı bir KOBİ yapısı, iktisadi gelişmenin, siyasi istikrarın



ve sosyal barışın kaçınılmaz bir şartı, en önemli güvencesi ve temel taşıdır. Tüm bu nedenlerle, KOBİ'lerin güçlenerek varlıklarını devam ettirmeleri, toplumun geleceği açısından büyük önem taşımaktadır.

Bugün, hiç bir zaman unutulmaması gereken gerçek şudur; küçük ve orta ölçekli işletmecilik olgusu, dünün sanayi toplumunun değil, yarının bilgi toplumunun bir ürünüdür.

#### **5.4. KOBİ'LERİN TÜRK EKONOMİSİNE OLAN KATKILARI**

KOBİ'ler, bir ülkenin sosyo-ekonomik yapısı çerçevesinde sanayileşme hareketinin, sağlıklı kentleşmenin ve optimum dağıtım ve ticaret uygulamalarının sürükleyici etkeni ve vazgeçilmez öğeleri durumundadır. Planlı dönemlerle birlikte başlayan hızlı sanayileşme çabaları içinde, KOBİ'lerin günümüze kadar oynadıkları rol ve üstlendikleri zor görevler düşünüldüğünde, bu tür işletmelere ekonomi içindeki ağırlıklarına uygun düşen destekleme politikalarının uygulandığını söylemek oldukça güçtür. Ancak, Türk Sanayisinin bugün ulaştığı düzey dikkate alındığında, KOBİ'lerin bu performansın sağlanmasında önemli pay sahibi oldukları bir gerçektir (Üner, 1991, s.8).

KOBİ'ler yeni fikir ve buluşların kaynağı olup, sanayide gereken esnekliğin sağlanmasına katkıda bulunurlar. Bu kesimin tasarruf eğiliminin yüksek olması, bir üst seviye organizasyon ve teknolojiye kolay uyum sağlaması, sermaye birikimi ve yatırım eğilimlerini de kuvvetli hale getirmiştir (Şenel, 1987, ss.20-21). Ayrıca KOBİ'ler, işsizliği azaltmakta, yeni sanayi kolları yaratmakta, ekonomik krizleri atlattmakta, büyük sanayi kuruluşlarına oranla çok daha başarılı olmaktadır. KOBİ'ler, bir ulusun ekonomisinin temelini oluşturmalarının yanısıra, sosyal çelişkiler için de, düzenleyici ve düzeltici bir unsur olmaları açısından önem taşımaktadırlar (Ertuna, 1993, s.23).

KOBİ'lerin, ülke ekonomisine olan katkılarını şu şekilde özetlemek mümkündür (Kırçıl,1992,s.36;Kılış,1981, ss.259-260; Zeytinoğlu, 1986, ss.14-15):

- KOBİ'ler, ekonomik yapının çeşitlenmesini sağlarlar,
- KOBİ'ler, ülkede gelir yelpazesinin denge ögesinin kuvvetini sağlarlar,
- KOBİ'ler, yeni fikir ve buluşların kaynağı olup, sanayide gerekli olan esnekliğin sağlanmasına katkıda bulunurlar,
- Çabuk karar verme esnekliği nedeni ile KOBİ'ler, daha az yönetim ve işletme gideri ile çalışırlar,
- KOBİ'lerin istihdam yaratma etkileri vardır,

- KOBİ'ler, büyük işletmelere girdi ve ara malı sağlarlar,
- Ülkede refah seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunurlar,
- Küçük birikimlerle, aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara kanalize edilmesini sağlarlar,
- Teknolojik gelişmelerin kırsal yörelere ulaşmasını sağlayarak, üretim teknolojisini tamamlarlar,
- Bölgesel kalkınmaya da katkıda bulunurlar,
- Ekonomide meydana gelen konjonktürel dalgalanmalara, büyük işletmelere göre daha az duyarlıdırlar,
- Bu tür işletmelerde işçi-işveren ilişkileri daha yakın olduğundan, sosyal huzursuzluklara sık sık rastlanmamaktadır,
- Savaş ekonomisinde, büyük sanayiler zarar görürken, bu tür işletmeler küçük çapta da olsa üretimlerine devam ederek, toplumun belirli ihtiyaçlarını karşılayabilirler,
- KOBİ'ler tekelciliği önlerler.

Yukarıda sayılan tüm nedenlerle KOBİ'ler, bir ulusun ekonomik temelini oluşturmasının yanında bir tampon, sosyal çelişkiler için düzenleyici ve düzeltici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

### **5.5. AVRUPA BİRLİĞİ İLE GÜMRÜK BİRLİĞİ'NİN TÜRKİYE'DEKİ KOBİ'LER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Bilindiği gibi Gümrük Birliği (GB), birliğe dahil ülkeler arasında gümrük vergilerinin ve eş etkili vergilerin tamamen kaldırıldığı, birlik dışından gelen mallara karşı tek ve ortak bir gümrük tarifesinin uygulandığı, bu tarifinin uygulanması sonucunda elde edilecek gelirlerin, birliğe dahil ülkeler arasında paylaşılacağı bir birliktir. Böylece GB ile, üye ülkeler arasındaki tarife ve kota sınırlamaları kaldırılarak, mal ve hizmetler için ortak bir piyasa yaratılması öngörülmüştür (Karluk, 1990, s.316).

Genel olarak, GB denince akla korumacılığın geldiği ve ekonomik sınırların kalktığı bir bütünleşik yapı anlaşılmaktadır. Oysa, her şey bu kadar basit değildir. Gümrük Birliği, bunların ötesinde bir yaşam biçimidir. Karşılıklı entegrasyonu, karmaşık siyasi, ekonomik ve sosyal yönleri olan bir süreçtir. Türkiye, bu süreç ile ilgili olarak iyi bir değerlendirme yapmaya mecburdur. Ancak, GB'nin ilk kez

uygulanacak olması ve daha önce örneğinin bulunmaması, sağlıklı değerlendirmeler yapmaya engel teşkil etmektedir (Sanver, 1995, s.28). Çalışmamızda, konuyu dağıtmamak açısından, GB'nin KOBİ'ler üzerindeki etkilerine kısaca yer verilecektir.

Gümrük Birliği'nde, tartışmasız en önemli unsur "rekabet gücü"dür. GB sonrası Türk Sanayi sektörü, rekabet şartlarının büyük ölçüde belirleyici olduğu bir ortamda, sanayileşme ve teknoloji açısından çok ileri olan Avrupa ülkeleri ile rekabet etme durumunda kalacaktır. Özellikle son yıllarda, Türkiye'nin ucuz emek ve hammadde gibi bazı karşılaştırmalı üstünlükleri önemini yitirmiş, yerine üstün teknoloji ve bu alandaki yatırımlar giderek önemli hale gelmiştir.

Bilindiği gibi, ekonomideki bütün sektörlerin rekabet güçleri eşit değildir. GB'nin farklı sektörler üzerindeki etkisi de farklı olacaktır. Rekabet güçleri yüksek olan sektörler GB'den olumlu yönde etkilenirken, rekabet gücü zayıf olan sektörler GB sonrası çeşitli güçlüklerle karşılaşacaklardır. GB'den olumsuz olarak etkilenecek hassas sektörler, yüksek koruma oranına sahip, yüksek düzeyde üretim gerçekleştiren ve katma değerde işgücü payı yüksek olan sektörlerdir. Bu sektörler de, motorlu taşıt araçları, elektrikli olmayan makineler, selüloz ve kağıt sanayi, lastik sanayi, tekel ürünleri, dayanıklı tüketim malları ve bazı gıda ürünleri sanayidir. Rekabet gücü, özellikle küçük ve orta ölçekli sanayiciler açısından büyük önem taşımaktadır.

Dünya rekabetiyle karşı karşıya kalacak olan KOBİ'ler için, GB sonrası zor bir dönem olması kaçınılmaz bir durumdur. Ancak, bu işletmelerin uygun teşvik ve desteklerle, esnek yapıları sayesinde rekabet ortamına da uyum sağlayabilecekleri düşünülmektedir. Yani aktif, üretken, yeni koşullara kısa sürede adapte olabilen ve esnek talep-esnek arz modeline kolaylıkla cevap verebilen bu işletmeler, orta vadede zorlukları aşmış olacaklardır. Kısa vadede ise, KOBİ'lerin dış pazarlara yönelik sorunlarının yanında, GB sonrası ortamda, iç pazara yönelik sorunlarının da olacağı muhakkaktır (Alpar ve Akın, 1995, ss.28-29).

KOBİ'ler hem dış ve hem de iç pazar koşullarına göre üretim yapılarını yeniden oluştururken, GB sonrası ortamı da göz önünde bulundurmalarıdır. GB sonrası iç pazarların daralabileceği olasılığı ve iç pazarın daralması sonucu, KOBİ'lerin ihracata yönelmeleri zorunluluğu büyük önem taşımaktadır. İhracatın artırılmasında etkili olacak en önemli konu da, KOBİ'lerin üretim yapılarının iyileştirilmesidir. Üretim yapılarının iyileştirilmesi denince de, yapıyı oluşturan öğeler dikkate alınmalıdır. Bu öğeler teknoloji, finansman, insan kaynakları ve en önemlisi de yönetim kültürüdür (Akdemir, 1995, s.40).

KOBİ'lerin teknolojik değişime uymada, ölçeklerinin doğası gereği üstünlüklerinin olduğu bilinmektedir. Ancak, bu üstünlüğe karşı ülkemizde KOBİ yöneticileri, üretim ve ticaretten elde ettikleri fonları, teknoloji yenilemede

kullanmamaktadırlar. Oysa, rekabet gücünün artırılmasında en önemli araçlardan biri de, teknolojinin sıkça yenilenmesidir. Ayrıca, ihracatın bu derece önem kazandığı bir yapıda, GB'nin AB'ne yönelik ihracatımız üzerindeki etkilerinin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bu etkiler şu şekilde özetlenebilir (Alpar ve Akın, 1995, ss.29-30):

- AB, tekstile uygulanan kotalar dışında, Türkiye'den yaptığı ithalata zaten bir kısıtlama uygulamamaktadır. Bu nedenle, GB sonrası ihracatımızda büyük bir patlama beklenmemelidir.

- AB'den ithal edilen hammadde, ara malı ve sermaye malları gibi girdileri yoğun olarak kullanan ihracata yönelik sanayilerde, gümrük ve fonların kaldırılması ile ortaya çıkabilecek maliyet düşüşü, fiyatlarda da düşüşe neden olarak, bu ürünlerin ihracatında bir artışa neden olabilecektir.

- Anti-damping ve anti-sübvansiyon soruşturmalarının da, GB sonrası derhal sona ereceği düşünülmemelidir.

- GB sonrası dolaylı bir biçimde döviz kurunun yükselmesi, ihracat artışına sebep olabilecektir.

Tüm bunların yanında, pek çok KOBİ'nin, ürettikleri ürünlerin belirli kalite standartlarını içermiyor olması da, GB'ne girilmesi ile onları rekabette zor durumda bırakabilecektir. Ürünlerin kalitesinin artırılmasına, ancak bunu yaparken ürün maliyetlerinin artmamasına dikkat edilmelidir.

İstanbul Sanayi Odası tarafından yapılan bir ankette, GB'ne girilmesinin ardından, küçük işletmelerin bundan olumsuz yönde etkileneceği; özellikle de, mali kaynak yaratmadaki zorluklar ve finansman maliyetlerindeki darboğazların etkisi ile, rekabet güçlerinin olamayacağı yönünde bir sonuca varılmıştır (Sabah Gazetesi, 1995, s.7; Sanver, 1995, s.32).

Öte yandan, GB'den sonra Avrupa Topluluğu ülkelerinde üretilen malların, düşük gümrüklerle Türkiye'ye gelmesi, özellikle Türk tekstil üreticilerini zor durumda bırakabilecektir. Otomotiv sanayi de, bunlardan birisidir. Sanayi işletmelerinin Avrupa Birliği ülkeleri ile, özellikle yan sanayi dallarında rekabet edebilmesi için, belirli bazı hususlara dikkat edilmesi gereklidir (Tekin, 1994, s.10).

Türkiye'de, GB'nin yaşama geçirilmesindeki en önemli konu ise, gerek kamu gerekse de özel sektörde bu konuda yetişmiş "beyin gücü ve uzman açığı"dır. Her ne kadar büyük kuruluşlar kendi bünyelerinde bu konuda uzman birimler oluşturuyorlarsa da, özellikle KOBİ'ler bu konuda bilinçsizdir. Onlara ışık tutacak ve yol gösterecek profesyonel "danışmanlık kuruluşları"na ihtiyaç duyulacaktır. Bu

sağlanamadığı takdirde ise, KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda rekabet gücü azalacak, bundan olumsuz yönde etkileneceklerdir.

Tüm bu olumsuzlukların yanında, GB'ne girilmesi Türk işletmelerine olumlu katkılar da sağlayacaktır. Öncelikle işletmelerimiz 12 üye ülkenin halkından oluşan, oldukça geniş bir tüketici kitlesine ulaşma imkanı elde edecektir. Pazarın genişlemesi ile işletmeler, buradaki tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, üretimi arttıracaklar ve dolayısıyla istihdamda da artış kaydedebileceklerdir (Sabah Gazetesi, 1995, s.7).

Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılayabilmek için de, işletmeler Ar-Ge faaliyetlerine ağırlık verecekler ve bu da onların rekabet güçlerini arttıracaktır. Gümrük vergilerinin kalkması sonucunda, ithal girdiler daha az maliyetle temin edilebilecek ve böylece üretim maliyeti azalacak, AB ülkelerine ihracatta fiyat dengesi daha kolay sağlanarak, işletmelerin rekabet gücü artabilecektir. İhraç edilen ürün miktarında da bir artış meydana gelecektir. Ayrıca GB'ne girilmesiyle, Avrupa Topluluğu'ndaki işletmelerle ortak yatırım imkanı doğabilecektir (Günebakan, 1995, s.32). Gümrük Birliği'nin sağlayabileceği olumlu etkiler de bunlar olacaktır. İşletmelerin GB'ne girmesiyle olumsuz etkiler mutlaka olacaktır; ancak işletmeler kendilerini yoğun rekabete karşı şimdiden hazırlayarak, bu olumsuz etkileri en aza indirebilecek ve gelecekte büyük yararlar sağlayabileceklerdir.

## **5.6. GÜMRÜK BİRLİĞİ SONRASINDA KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİCİLERE YÖNELİK İMKANLAR**

Bugün, dünyada büyük bir değişim yaşanmaktadır. Artık, bağımsız bir iş kurmak, insanın emeğini satması yerine bizzat girişimciliğe soyunması, giderek daha çok önem kazanmaktadır. Son yıllardaki gelişmelere bakıldığında, Türkiye'de kendi işini kurma eğiliminin ne kadar güçlü olduğunu görmek mümkündür. Bugün, Türkiye'deki işletmelerin %98,8'i KOBİ'lerden oluşmaktadır. GB gibi çok önemli bir adımın eşliğinde olan KOBİ'lerin sorunlarının ve ekonomi içindeki yerinin belirlenmesinin, GB sonrası bu işletmelerin ne gibi sorunlarla karşılaşacağını belirlenmesi gerekmektedir.

Bu çerçevede, küçük ve orta ölçekli sanayicilere yönelik imkanları, makro ve mikro seviyede incelemek mümkündür (Alpar ve Akın, 1995, s.31):

Makro açıdan bakıldığında, mali protokol gereği AB'nin Türkiye'ye 5 yıl içinde vereceği 3.5 Milyar dolarlık fondan küçük ve orta ölçekli sanayicilerin desteklenmesine düşecek payın, önemli imkanlardan biri olduğu görülmektedir. Söz konusu fonun dağılımı konusunda henüz kesin bir plan olmamakla beraber, AB'de küçük ve orta ölçekli sanayicinin önemli ölçüde desteklenmesi ve büyük ölçekli işletmelerin, rekabet kuralları çerçevesinde, her tür korumadan uzak

tutulması prensipleri paralelinde, fondan küçük ve orta ölçekli sanayicilerin desteklenmesi, özellikle de teknolojilerinin yenilenmesi ve rekabet güçlerinin artırılmasına yönelik programlara önemli pay ayrılması beklenmektedir.

Makro seviye incelendiğinde, küçük ve orta ölçekli sanayiciler için ortaya çıkan diğer bir imkan da, GB sonrası yabancı sermaye yatırımlarından beklenen artıştır. Yabancı sermayenin, yeni yatırımlarla Türkiye'ye gelmesi sonucu, yan sanayilerin işlem hacminde artış olacağı kesindir. Ayrıca, yabancı sermayeli ortaklıklarla, küçük ve orta ölçekli sanayicilerin teknolojilerini yenilemeleri de daha kolay olacaktır.

Mikro açıdan bakıldığında ise, yine AB'nin küçük ve orta ölçekli sanayicilere yönelik politikaları görülmektedir. Ekonominin itici gücü olarak kabul edilen ve Avrupa'da yaşanmış olan ekonomik krizlere dayanma gücü yüksek küçük ve orta ölçekli sanayicilerin çeşitli teşviklerle korunması, AB'de genel kabul görmüş bir politikadır. Gerçekte, AB'de her tür korunma yasaklanmış durumdadır. Ancak, bu yasaklanmanın çeşitli istisnaları da mevcut olup, bu istisnalar küçük ve orta ölçekli sanayicilere tanınan vergi kolaylıkları, yatırım teşvikleri, düşük faizli krediler, Ar-Ge ve tanıtım için sağlanan hibeler şeklinde olabilmektedir. GB ile AB'ne katılım sonrası, AB fonlarından faydalanma imkanlarının da devreye girmesi ayrıca beklenmektedir.

Bunların dışında, ülke bazında küçük ve orta ölçekli sanayicilere yönelik yeni teşvik politikalarının geliştirilmesinin kaçınılmaz olması yanında, üye devletlerin birbirlerine yaptıkları ihracatı kapsayan yardımlarla, bazı hassas sektörlere yapılan yardımlar da sözkonusu olacaktır. Finansman, AB'nde küçük ve orta ölçekli sanayicilere yönelik önemli teşviklerin başında gelmektedir. Komisyon, AB kredilerinin büyük bir bölümünü, küçük ve orta ölçekli sanayicilere tahsis etmektedir. Birlik bünyesindeki çeşitli fonlar ve örgütler de, küçük ve orta ölçekli sanayiciler için finansman sağlamaktadır. Komisyon ayrıca, Avrupa Riskli Sermaye Kurumu (EVCA) ile birlikte "Risk Birleştirme" isimli bir pilot projeyi de uygulamaya koymuştur (Alpar ve Akın, 1995, ss.31-32).

## BÖLÜM 6

### KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN KARŞILAŞTIKLARI TEMEL YÖNETİM SORUNLARI

Çağımızın değişen koşullarına ve yeniliklerine hızla uyma yeteneğine sahip olan KOBİ'ler, toplumun yaratıcı potansiyelinin ortaya çıkarılmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Küçük işletmelerin ekonomik hayat için taşıdıkları önem; onların milli gelire, istihdama, verimliliğe, girişimci yetiştirmeye katkılarında ve rekabet taşıyıcı özelliklerinden gelmektedir. Ancak, bu alandaki verileri irdelerken, küçük işletmeleri sadece muhasebe kayıtları, ya da vergi levhaları açısından değerlendirme yanlısına düşmemek gerekmektedir. Çok değişik açılardan ülke ekonomisine katkıları olan KOBİ'lerin üstünlükleri olduğu kadar, sorunlarının olduğu da bir gerçektir. Avrupa Birliği'ndeki KOBİ'lerde görülen yönetim sorunları Türkiye'de daha ciddi boyutlarda yaşanmaktadır.

Bu nedenle, çalışmanın bu bölümünde öncelikle, KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda karşılaştıkları sorunların tesbitinin önemi üzerinde durulacaktır. Daha sonra da, KOBİ'lerin karşılaştıkları temel sorunlar ve çalışmanın son kısmında da, bu temel sorunlar içerisinde KOBİ'lerin yönetim sorunlarının neler olduğu ayrıntılı olarak incelenecektir.

#### 6.1. KOBİ'LERİN ULUSLARARASI PAZARLARDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARIN TESBİTİNİN ÖNEMİ

Geçmişten bugüne kadar, bütün ülkelerde sanayinin gelişmesine önemli katkılarda buluna KOBİ'ler, halen bu işlevlerini devam ettirmektedirler. Ancak, KOBİ'lerin halen karşı karşıya buldukları birtakım sorunlar vardır. Özellikle dünyada son yıllarda önem kazanan küreselleşme, dünyanın tek bir pazara dönüşmesi, Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği'ne girilmesi gibi önemli gelişmeler yüzünden, bu sorunlar gittikçe KOBİ'lerimize ağır gelmeye başlamış; dış pazarlara açılma aşamasında, onlara devletin ve diğer ilgili kurumların yardımlarını zorunlu hale getirmiştir. KOBİ'lerin Türkiye'nin gelişmesine katkılarının sağlanabilmesi için, temel yönetim sorunlarının çözülmesi gerekmektedir.

Küçük işletmelerin, orta ölçekli hale dönüşebilmeleri ve büyük sanayiye destekleme çabaları, yönetim, personel, finansman, örgütlenme, pazarlama ve diğer sorunlar nedeni ile yetersiz kalmaktadır. Bu sorunlara karşı alınan önlemlerin yetersizliği, sorunların ağırlığını gün geçtikçe artırmaktadır. Unutulmamalıdır ki, KOBİ'lerin sorunları, kendi bünyeleri doğrultusunda hiç de küçük sayılamayacak olan sorunlardır. Sınırlı bir sermaye ve güce sahip olan bu işletmeler, çoğu zaman sahip oldukları sermaye ve güçle sorunlarını çözemez durumda kalmaktadırlar.

KOBİ'lerin sorunlarının ortaya konulması ile, şu üç konuda yol gösterme şansına sahip olunabilir (Özalp, 1971, ss.107-108):

- İş hayatına yeni atılacakları uyararak,
- Geleceğin işadamlarına pratik çözüm yolları gösterebilmek ve
- Kamunun alacağı tedbirlerin neler olabileceğini ortaya çıkarmaktır.

Bu çerçevede, geleceğin büyük sanayinin beşiği olan, ekonomiyi ve işsizliği önlemede azımsanmayacak katkıları olan KOBİ'lerin, günümüz ve geleceğin koşulları dikkate alınarak, yeniden teşkilatlanmaları ve çalışmalarında işbirliği ve koordinasyonu sağlayıcı bir organizasyona ve yönetime kavuşturulmaları kesin bir zorunluluktur.

Yukarıda da belirtildiği üzere, KOBİ'lerin pek çok sorunları vardır. Ancak, burada hemen dikkat edilmesi gereken bir husus daha vardır. O da, KOBİ'lerin dış pazarlara açılma sorunlarını büyük işletmelerin sorunlarından çok farklı düşünmemek gerektiğidir. Buna rağmen, yapıları itibarı ile sorunların boyutları ve çözümünü değiştirmektedir.

## **6.2. KOBİ'LERİN KARŞILAŞTIKLARI TEMEL YÖNETİM SORUNLARI**

KOBİ'lerin karşılaştıkları yönetim sorunlarına ilişkin çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Örneğin; Oktav ve arkadaşları, 1990 yılında yapmış oldukları bir araştırmada, KOBİ'lerin mevcut sorunlarını, yönetim ve personel sorunları, finansman sorunları, hammadde tedarik sorunları, teknoloji sorunu, pazarlama sorunları ana başlıkları altında ayrıntılı olarak incelemiştir (Oktav v.d., 1990, ss.18-31). Ayrıca, her bir ana başlığı kendi içerisinde alt başlıklara ayırarak incelemek de mümkündür. Müftüoğlu da, yıllar süren çalışmalar sonucunda, KOBİ'lerin sorunlarını buna benzer başlıklar altında incelemiştir. Kimi araştırmalara göre genel, kimilerine göre imalat sanayindeki KOBİ'lere yönelik olarak saptanmaya çalışılan sorun grupları, her sektörde faaliyet gösteren farklı türdeki kuruluşları etkileyecektir (Üner,1991,ss.13-15). Bu çalışmada, tüm bu ayrımları da içine alan bir sınıflandırma yapılacaktır.

### **6.2.1. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Genel Sorunlar**

KOBİ'lerde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyet aynı kişide, yani işletme sahibinde bütünleşmektedir. KOBİ'lerin bu özelliği, onların en önemli sorununu da beraberinde getirmektedir. Çünkü, bir işletme kurabilmek için gerekli paraya sahip olan herkes kendisini birer girişimci, hatta yönetici olarak görmektedir. Öte yandan, KOBİ'lerde yönetimin profesyonel yöneticilere devredilmesi de, çoğu zaman mali



imkansızlıklar nedeni ile, ya da işletmede tek karar mekanizması olmak ve kontrolü kaybetmek istememe gibi geleneksel düşünceler yüzünden mümkün olamamaktadır.

KOBİ'lerde kuruluş yeri seçimi de çok önemli bir sorundur. Çünkü, KOBİ sahipleri daha çok, küçük bir piyasa talebini karşılamak üzere kurulmakta ve bu nedenle de başlangıçta çok kısıtlı imkanlar içinde, işletmelerinin kuruluş yeri için uzun boylu düşünmemektedirler. Bu durumda, genellikle KOBİ sahibinin bir miktar stokunu depo edebileceği bir yeri bile yoktur (Aksoy, 1973, ss.65-66). KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılma sürecinde, kuruluş yeri seçimi daha da önem kazanmıştır. Özellikle, çok uluslu işletmelerin faaliyet göstermesi ile birlikte, KOBİ'lerin de uluslararası alanda faaliyet göstermesi sözkonusu olmuştur (Phatak, 1984, s.4). Bu yüzden, KOBİ'lerin kuruluş yeri seçimine daha çok özen gösterilmelidir. Ayrıca, kuruluş yeri seçiminde dil, gidilecek ülkenin çevresel riskleri, işbaşındaki hükümetin taleplerini detaylı olarak araştırmaları ve bunlardan doğabilecek riskleri ortadan kaldıracak önlemleri almaları gerekmektedir (Çatalca, 1993, s.36).

KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu, yatırım öncesi fizibilite etüdü yapmamaktadırlar. Çünkü fizibilite etüdü, KOBİ'ler için bir maliyet unsuru olarak görülmektedir. Fizibilite etüdü yapmayan işletmeler ise, sonuçta yanlış kararlar almakta ve başarısız olmaktadır.

KOBİ'ler genellikle aile işletmesi özelliği taşıdıklarından, ortak yatırımlara girme konusunda tereddüt etmektedirler. Bu da, onların büyümesini ve gelişmesini engelleyen en önemli faktördür. Oysa, KOBİ'lerin ulusal sınırlar sözkonusu olmadan iş yapması, özellikle joint venture tipi ortaklıklarla başarıya ulaşabileceklerinin anlaşılması gerekmektedir (Ekonomist, 1992, s.10). Çünkü, küçük sermayelerini birleştirenler ve uluslararası pazarlara açılmak için gerekli avantajları sağlamak amacıyla işletmelerini entegre çalıştıranlar, hem kendilerine hem de ülke ekonomisine çok şey kazandıracaklardır (Özdemir, 1996, s.7).

Diğer bir sorun ise, işletme sahip/yöneticisinin büyüme isteği ve hırsıdır. Bazen, KOBİ sahipleri yönetimi profesyonel yöneticilere bırakmak istememe, büyümenin getireceği riskleri göze alamama gibi nedenlerle büyümek istememekte, sınırlı kapasite ile üretimlerine devam etmektedirler. Ayrıca, belirli bir büyüklükten sonra kurumsallaşmaya önem verilmemesi ve sanayi, esnaf ve sanatkar sicili uygulamalarındaki bazı aksaklıklar da, genel sorunlar içinde sayılabilir. Bir işletmeyi büyük güçlük ve fedakarlıklarla bizzat kuran, onu küçük ölçekten orta ölçeğe ulaştıran işletme sahibi için, işletmesini kurumsallaştırmak, öyle kolayca kabul edilecek bir durum değildir. Bu kararı geciktiren ve işletmesinin yönetimini zamanında profesyonel yöneticilere devretmeyen işletmeler, bunun faturasını ağır bir şekilde ödemektedirler (Müftüoğlu, 1993, ss.221-223).

## 6.2.2. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Üretim Sorunları

Bu sorunların ilki, yenilik ve değişiklikler konusunda üretim teknolojisindeki eksiklikler, yani kısaca teknoloji sorunudur. Bugün, KOBİ'lerin yatırım yaparken alan ve teknoloji seçimi konusunda bilgi alabilecekleri herhangi bir kurum bulunmamaktadır. Üretim yönetimi ve teknolojisindeki büyük bilgi eksikliğinin neden olduğu sorunların çözümlenememesi, kalitesiz üretim, yüksek maliyet, hammadde, işgücü, makina, tezgah kapasitesi israfının daha da artmasına sebep olmaktadır.

Türkiye bugün, kendi teknolojisi olmayan bir ülke durumundadır. Bugün Türk işletmeleri ancak, bünyelerine uygun imalat yöntemlerini almakta ve uygulamaktadırlar. Bu yöntemleri de dışarıdan, lisans, know-how (teknik bilgi) v.b. yollarla, büyük ücretler karşılığında satın almaktadırlar. Bu nedenle, öncelikle teknolojiye önem verilmesi gerekmektedir. Üretim kapasitesinin yetersizliği de, diğer bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan, KOBİ'lerin bazen sınırlı bir pazara hitab etmeleri nedeni ile, ellerindeki makineler atıl durumda kalmakta, kullanılamamaktadır. Bu da işletmenin verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Tüm bunlara ek olarak, KOBİ'ler Gümrük Birliği'ne girilmesiyle kalite ve standardizasyon konusunda da önemli zorluklar yaşamaktadırlar. Eski teknolojilerin kullanılması, KOBİ'lerin dış pazarlardaki rekabet gücünü azaltmaktadır (OKİK, 1993, s.58). Bugün, CE işareti ve ISO 9000 standartları, yüksek maliyetli ve detaylı çalışmaları gerektirmektedir. Bunun için de, Türkiye'de gerekli test laboratuvarları kurulması ve geliştirilmesi gerekmektedir (Asomedy, 1996, s.33). Henüz, bu konularda KOBİ'lerimize destek verebilecek kurum sayısı ise yok denecek kadar azdır.

KOBİ'ler, sermayeleri sınırlı olduğu için, pazar şartlarının gerektirdiği stokları bulunduramamaktadırlar. İstenilen yere taşıma, depolama gibi, büyük işletmelerin yararlandığı araçlardan da yararlanamamaktadırlar.

KOBİ'lerin üretim işlevine ilişkin sorunlarından sonuncusu da, fason üretim planında karşılaşılan güçlüklerdir. Fason imalat, bir ana firma (büyük işletme) ile taşeron firmalar (küçük işletmeler) arasında gerçekleşmektedir. Ana firma, aldığı bir sipariş için gerekli olan işin bir bölümünü, ya da tamamını bir başka bağımsız işletmeye (taşerona) yaptırmaktadır. Ancak, bu ilişki bazı durumlarda bir bağımlılık ilişkisine dönüşmektedir. İşte, Türkiye'deki KOBİ'lerin en önemli sorunlarından biri de bu konuda yaşanmaktadır. Bu durum, KOBİ'ler arasında işbirliği ihtiyacını da gündeme getirmektedir.

### 6.2.3. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Pazarlama Sorunları

Aslında, KOBİ'lerin pazarlama sorunlarını üretim sorunlarından ayrı düşünmemek gerekir. Yukarıda da belirtildiği gibi, nasıl ki bir ürün üretilirken belirli standartlara sahip olması bekleniyorsa, o ürünü pazarlamada da bu belirli standartlara uyup uymadığına bakılacaktır. Pazarlama, üretilen bu malların satışa sunulması faaliyetleri olduğuna göre, KOBİ'lerin pazarlama ve üretim sorunlarının içiçe olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

KOBİ'lerin, uluslararası pazarlara açılmada, bugün en önemli sorunlarından biri dil sorunudur. Gümrük Birliği sürecinde, ciddi bir şekilde lisan bilen, kafası işleyen insanlara ihtiyaç duyulmaktadır. KOBİ sahip/yöneticilerinin bu konuda çekingen davranmaması gerekmektedir. KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılması, ülkelerarası ithalat ve ihracatın artması, teknoloji transferinin hızlanması ile, dil konusu onlar için önemli bir pazarlama sorunu haline gelmiştir. Değişik dil ve kategorideki belge ve katalogların anlaşılması için, değişik araştırmacılara sık sık ihtiyaç duyulmaktadır. KOBİ sahip/yöneticilerinin bunları öğrenmesini sağlayacak herhangi bir imkan mevcut değildir (Fındıklı, 1983, s.10).

KOBİ'ler, yeni pazarlara girmekte ve onları tanımakta zorluk çekmekte, öte yandan, bu mamüllere ihtiyacı olan kişi ve kuruluşlarda, üretici ve tüketiciye yönelik bilgileri bulamamaktadırlar. KOBİ'ler, tüketicilerin zevk ve tercihlerindeki hızlı değişimleri izlemeye ve bu değişikliklere ayak uydurmada da başarılı değildirler. Özellikle, sosyal ve ekonomik koşullardaki değişiklikler işletmelerde ciddi sorunlara yol açmakta, hatta işletmeleri başarısızlığa itmektedir (Tokol, 1984, ss.129-130).

Pazar araştırmalarına gereken önemin verilmemesi, özellikle uluslararası pazarlara açılma sürecinde KOBİ'lerin olumsuz yönde etkilenmelerine ve sonuçta başarısız olmalarına neden olmaktadır. Ayrıca KOBİ'ler, tanıtımlarını sağlayacak reklam yapabilme gücünden de yoksundurlar. Üretim örneklerinin teşhir ve sergilenmesinde çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bunun yanı sıra KOBİ'ler, değişime uyum sağlama, değişimi tahmin ve değişimi üretme konuları için, Ar-Ge çabalarına girememektedirler. Oysa Ar-Ge'nin, değişimi izleme, değişimi gerçekleştirme ve değişimi işletmeye kazandırma gibi işlevleri bulunurken, aynı zamanda KOBİ'ler için bir rekabet aracı işlevi de vardır (Akdemir, 1990, ss.215-115).

Yurt içi pazarlardaki pazarlama faaliyetlerinde, bu gibi sorunlarla karşılaşan KOBİ'ler, bunların bir uzantısı olarak sonuçta ihracat faaliyetlerinde de başarılı olamamaktadırlar. Yeterli bir pazarlama bilincine sahip olmayan KOBİ'lerin çekindikleri en önemli konu, dış pazarlarda rekabet edip edemeyecekleridir. Gerek standart, gerekse de kalite bakımından yeterli rekabet gücüne sahip olmamaları,

KOBİ'lerin dış pazarlara açılmasını engelleyici bir rol oynamaktadır (Ö.İ.K. Raporu, 1989, s.215).

Bunlara ek olarak, uluslararası dağıtım kanallarında karar verme sorunlarını azaltmak için, özellikle pazara girme biçimi ve dağıtım kanalının seçimi arasında bir ayırım yapmak gerekmektedir. KOBİ'lerin dış pazarlarda kendi dağıtım kanalını kurması oldukça maliyetli bir iştir. Pek çok KOBİ, bu konuda zorluklarla karşı karşıya bulunmaktadır.

KOBİ'ler için önem taşıyan diğer bir konu da, çevre analizi yapılması ve erken uyarı sistemlerinin kurulmasıdır. Çünkü, Türk ekonomisi dışa açıldıkça, ekonominin değişim süreci hızlanmakta, çevredeki değişikliklerin işletme üzerindeki etkisi artmaktadır. Ancak, KOBİ'ler mükemmel bir çevre analizinin ve dış piyasalara kadar uzanan etkin bir erken uyarı sisteminin gerektireceği harcamalara katlanacak güçte değildirler.

Yukarıda anlatılanlar ışığında, kendi iç pazarında geleneksel bir pazarlama anlayışı içinde, önemli güçlüklerle karşılaşmadan mal ve hizmetlerini satan bir firma, dış pazarlara da bu anlayışla girmeye çalıştığında, beklemediği zorluklarla karşılaşacak, çoğu zaman da bunları aşamayarak başarısızlığa uğrayacaktır (Karafakıoğlu, 1990, s.4).

#### **6.2.4. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Finansman Sorunları**

Bilindiği gibi, KOBİ'lerin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri de finansman sorunudur. Finansman güçlüğü KOBİ'ler için çoğu kez daha kuruluş aşamasında başlamakta ve yaşamları boyunca da faaliyetlerini ve gelişmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sorunların büyük bir kısmı, işletme yöneticilerinin yönetsel yeteneklerinin, özellikle de finansal yönetim konusundaki bilgi ve deneyimlerinin eksikliğinden kaynaklanmaktadır. KOBİ'lerin hemen hepsinde, sahip/yöneticiler teknik kökenli olduğundan, finansman ve muhasebe konusunda çok az bilgiye sahiptirler. Bu tür bilgileri, uzman kişilerden sağlama istek ve imkanları da sınırlıdır.

Özellikle, dış pazarlara açılma konumunda olan KOBİ'lerin finansman ihtiyaçları daha da artacaktır. Çünkü, onlara çeşitli kaynaklardan fon sağlanması büyük işletmelere göre daha zordur. Bunun yanı sıra, Halkbankası kaynaklarından sağlanan fonlar ise yetersiz kalmaktadır.

KOBİ'lerin finansman sorunları, girişimci kredisi ve işletme sermayesi ihtiyaçları olarak ikiye ayrılabilir. Bu ihtiyaçlar, pasifteki özsermayeleri güçlü olmayan ve karlılıkları piyasa koşullarına paralel olarak aşırı sapmalar gösteren bu işletmelerin, işletme sermayesine olan ihtiyaçlarını karşılamak için, kendi sınırlı

kaynakları dışında müracat edebilecekleri tek bir yer kalmaktadır. O da, bankacılık sistemidir (Ağaoğlu, 1995, s.6).

Finansman sorununu, birinci dereceden önemli işletme sorunu olarak tanımlayan yöneticiler, finansman sorunlarını kendi içinde; beklenmeyen ödemeler, kredi maliyetleri ve kredi alma formalitelerinin ağırlığı olarak sıralamakta, enflasyonun finansman üzerindeki ağırlığından söz etmektedirler. Ayrıca KOBİ'ler, enflasyon karşısında savunmasız olduklarını ve bu yüzden en önemli sorun olarak finansman sorununu gördüklerini ifade etmektedirler (İslamoğlu, 1992, ss.9-10). Enflasyon, rekabet ve ekonomik durgunluk, bu işletmelerin kaynak ihtiyacını artırmaktadır. Kaynağın maliyeti de, elde edilebilecek karlara göre daha yüksek olmaktadır. Ayrıca, KOBİ'lerin enflasyon muhasebesini yasal olarak yürütemeyişleri, cari karın gerçek karları aşması sonucunu, bu da vergi yüklerinin artması sonucunu doğurmaktadır.

Bunlara ek olarak, KOBİ'lerin sermaye piyasası imkanlarından yeterince yararlanamaması da diğer bir finansman sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine KOBİ'ler modern finansman tekniklerinden de yararlanamamaktadırlar.

#### **6.2.5. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Yasal , Bürokratik ve Diğer Sorunlar**

KOBİ'ler, gerek kuruluş, gerekse de faaliyetleri sırasında, kamu kuruluşları ile olan ilişkilerinde bürokratik engellerle karşılaşmaktadırlar. KOBİ'lerle ilgilenen kamu kuruluşları arasında, tam bir işbirliği ve koordinasyon sağlanamaması kavram kargaşasına, işlerin uzamasına ve sonuçta zaman ve para kaybına neden olmaktadır. KOBİ'ler devlet daireleri ile olan ilişkilerinde daha çok, gereksiz muamelelerin çokluğundan yakınmaktadırlar. Buna ek olarak, yönetmelik ve benzer mevzuatın yarattığı sorunlar ile, sistemin çok yavaş çalışması gibi durumlar en çok şikayetçi olunan konular arasındadır. Orta ölçekli işletmeler ise, daha çok belediyelerle olan ilişkilerinde, yerel yönetimin karar ve uygulamalarından doğan sorunlar ve memurların tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunları dile getirmektedirler (Bağrıaçık, 1991, s.165).

KOBİ'lerin, özellikle Gümrük Birliği nedeni ile, uluslararası pazarlarda karşılaşabilecekleri yasal ve bürokratik engellerin nitelik ve niceliği değişmiştir. Bugün en önemli sorun da, KOBİ'lerin gerek yurt içinde, gerekse de yurt dışında, çeşitli yasal ve bürokratik engellerle yalnız başlarına mücadele etmeye terk edilmiş olmalarıdır. KOBİ'lerin karşılaştığı mevzuat hükümlerinin bazıları, gerçekten yanlış veya gereksiz yere getirilmiş; bazıları ise, doğru yere getirildiği halde, zamanla değişen koşullar bu hükümlerin doğruluğunu kaybetmelerine neden olmuştur (Varcan, 1988, ss.191-192).

Bugün, mevcut bürokratik engellerin, kamu kuruluşları dahil olmak üzere bütün işletmeleri etkilediği ve bu yükün kısmen veya tamamen tüketicilere aktarılmasına rağmen, olumsuz etkilerini en fazla KOBİ'ler üzerinde gösterdiği görülmektedir. Oysa KOBİ'ler, birçok ülkede en büyük istihdam kaynağını teşkil etmekte; formalite yüklerinden de, en çok yeni kurulmuş işletmeler etkilenmektedir. Diğer sorunlar içinde, bilgi eksikliği, sağlıklı muhasebe kayıtlarının tutulamaması, yasal hakların savunulamaması, üniversite-küçük sanayi işbirliğinin geliştirilememesi sayılabilir.

### **6.2.6. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları**

KOBİ'lerin karşılaştıkları yönetim sorunlarını, yönetim ve yönetici sorunları, nitelikli personel bulunamaması, işletme sahiplerinin teknik kökenli olması, yöneticilerin ve personelin eğitim sorunları, uzmanlaşma, enformasyon (bilgi) eksikliği, idari ve teknik danışmanlık, rehberlik hizmetlerinden yoksunluk, örgüt ve örgütlenme sorunları şeklinde incelemek mümkündür.

#### **6.2.6.1. Yönetim ve Yönetici Sorunları**

Daha önce de belirtildiği üzere, Türkiye'deki KOBİ'lerde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyet aynı kişide toplanmaktadır. Bu kişi, işletme sahibidir. KOBİ'lerin bu özelliği, onların en önemli sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, küçük işletmelerde sahip/yöneticinin değerleri, motivasyonu, davranışları amaç ve hedefleri işletme üzerinde en belirleyici faktör olmaktadır. KOBİ'lerin yöneticileri, genellikle teknik ve ticari açıdan kabiliyetli ve risk yüklenebilen kişiler olarak bilinirler. Ancak, diğer çalışanların değer ve tutumlarının örgütü etkileme derecesi düşüktür. Yani, sahip yöneticinin işletme üzerindeki hakimiyeti esastır ( Dinçer, 1992, s. 350 ). Bu da, çalışanların yönetime katılmasını engellemektedir.

Gerçekte, küçük işletmelerde yönetim tarzı, amaç ve varsayımlar, değerler, sahip yönetici tarafından ortaya konmakta ve şekillendirilmektedir. Dolayısıyla, işletme içinde yöneticinin hırs ve kararlılığı, niyet ve amaçları, varsayımları, ahlaki değerleri ve kişilik yapısı, strateji seçiminde önemli bir rol oynamaktadır.

Sahip/yöneticinin risk yüklenme eğilimi, yenilikçi olup olmaması, tecrübesi, teknik ve idari bilgisi, analiz yapabilme kabiliyeti, esnaflığı işletmenin başarısında etkili olacaktır. Ayrıca, işletmenin yönetim yapısı da, tepe yöneticisi tarafından şekillendirilmektedir. Küçük işletmelerde tepe yönetiminin yapısı genellikle üç şekilde olmaktadır ( Dinçer, 1992, s. 355 ) :

- **Monografik:** İşletmenin bütün politikaları tek sahip/yönetici tarafından belirlenmektedir. Yönetici tek hakimdir ve hemen hemen bütün fonksiyonlarla kendisi ilgilenmektedir. Astlarına yapacakları işi, emir ve talimatlarla bildirmektedir.

- **Oligarşik:** Hisselerin çoğunu elinde tutan ortakların desteklediği, bir veya iki uzmanın hakimiyetinde olan bir yapı sözkonusudur. Genellikle ortaklar arasından seçilen bu yöneticiler, daha çok teknik uzmanlardır ve her biri değişik fonksiyonların yerine getirilmesini üstlenmektedirler.

- **Aristokratik:** Sahiplerin ve aile fertlerinin yönetime katılmadığı ve dışarıdan bir yöneticinin tayin edildiği bir yönetim yapısıdır. İşletme sahipleri, yöneticiyi tayin etmekle beraber, genel politikaları kendileri belirlemektedirler.

KOBİ'lerde bütün yetki ve sorumlulukların tek kişide toplanmasının bazı yararları olduğu gibi, olumsuz yanları da vardır. Bunların başında, işletme fonksiyonları çeşitlendikçe ve karmaşıklaştıkça sahip/yöneticinin yetersizleşeceği gelmektedir. Bu durumda yönetici; muhasebeci, satış elemanı, personel yöneticisi, finansman planlayıcısı, üretim teknisyeni v.b. rolleri oynamakla karşı karşıya kalacaktır. Halbuki, sahip/yönetici bu rollerin gerektirdiği bilgi ve kabiliyete her zaman sahip olamamaktadır. Bu durum, işletmeyi başarısızlığa götürebilmektedir. KOBİ'ler, işletme fonksiyonlarının çeşitlenmesine karşılık, yöneticinin yetersizleşmesi ve yöneticilere yetki devretmemesi nedeniyle, batmak veya bağımsızlığını kaybetmek endişesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Ayrıca yöneticiler, uzun vadeli planlar yapacak bilgi ve kabiliyete sahip olamamaktadırlar. KOBİ'lerde yönetimin temel fonksiyonları planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme ve kontrol konularında yetersizlikler olmakta ve insan idare etme "parayı verir çalıştırırım" düşüncesi ile hafife alınmaktadır ( Dinçer, 1992, ss. 359-365 ).

Türkiye'de, girişimcilik ve yöneticilik niteliklerini kişiliğinde bütünleştirebilmiş işletme sahibi sayısı ne yazık ki çok azdır. İşletme sahibi olmak için gerekli finansal imkanlara sahip olan kişinin, aynı zamanda iyi bir girişimci ve yönetici olması ancak tesadüfen mümkün olmaktadır. Ayrıca, Türkiye'deki yanlış bir değerlendirme de şudur: Genellikle girişimcilik, müteşebbislik veya iş adamlığı ile para sahibi olmak eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Başka bir ifade ile, girişimcilik için para sahibi olmak gerekli ve yeterli tek şart olarak görülmektedir. Dolayısıyla, bir işletme kurabilmek için gereken parasal şartlara sahip olan kişi, kendisini girişimci olarak görmekte ve bir yatırıma girmekte, bu yatırımların çoğu da başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Müftüoğlu, 1993, ss.175-176).

Bir kişinin girişimci olabilmesi için, risk ve sorumluluk üstlenebilme, dinamik bir kişilik, yeniliklere açık olma, büyüme tutkusu gibi, belirli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklere sahip olmayan kişi, işletmenin mülkiyetine sahip kimse sıfatıyla, işletme sahibi de olsa girişimci veya müteşebbis değildir ( Müftüoğlu, 1993, s.44 ).

KOBİ'lerde, işletme sahiplerinin girişimcilik ve yöneticilik konularında kendilerini yetiştirmeleri veya girişimcilik özelliklerine sahip kişilere, işletme kurabilmeleri için imkanlar verilmesi gerekmektedir. Çünkü, işletme sahipleri,

girişimcilik ve yöneticilik özelliklerine ship olurlarsa, işletmeyi küçük ölçekten orta ölçeğe ve oradan da büyük ölçeğe gtrebileceklerdir. KOBİ'lerin sahip/yöneticileri planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme ve denetim yapabilecek özelliklere sahip değildirler. Yönetici ve girişimci arasındaki farkı bilmeyen KOBİ yöneticileri, yöneticiyi "işletmenin başarısındaki adam" olarak tanımlamakta, kendilerini de tam bir yönetici olarak görmektedirler. Oysa, bunları gerçekleştirecek yöneticinin, hem bilimsel tahmin yöntemlerini bilmesi ve hem de zeki ve yetenekli olması gerekmektedir (Yeşilyurt, 1996, s.20).

KOBİ'lerde işletme sahipleri, genellikle, teknik veya idari bir temel eğitimi görmeden, pratikten yetişme kişilerdir. İyi bir idareci olabilmek için gerekli olan sağduyu, iyi ve kuvvetli muhakeme ve halkla ilişki kurabilme yeteneklerinin hepsine birden sahip değildirler. Bu sorunlar ise, onlara uygun bir eğitim verilmemesinden kaynaklanmaktadır.

KOBİ yöneticilerinin eğitimi, bir anlamda onların eğitime açık bir zihinle bakmalarını sağlamaktadır. KOBİ yöneticilerinin, firmalarının gelişme potansiyelini belirlemede, zayıf ve kuvvetli noktalarını tanımada, gerçek veya muhtemel birçok işletme sorununu yenmede, özel tasarlanmış eğitim programlarına ihtiyaçları vardır. Küçük işletmeleri yöneten kişiler, genellikle işletmecilik bilincinden ve bunun için gerekli olan eğitim ve öğretimden yoksun, kendi işini geleneksel yöntemlerle yürüten kişilerdir. Çalışanların çoğunluğunu, işletme sahipleri ve onların sosyal çevresinden kişiler oluşturmaktadır.

Yöneticinin veya işletme sahibinin yönetme yeteneğinin, KOBİ'ler için önemi büyüktür. Yönetme yeteneği geniş anlamda, çalışanları, mali kaynakları, mal stoklarını yönetmeyi, politikaları iyi tayin etmeyi, uygun metodlar uygulamayı, çalışanlarla, alıcılarla ve halkla iyi ilişkiler kurmayı kapsamaktadır. Böyle bir yetenek ise, eğitim ve tecrübe gerektirmektedir. Pek ok KOBİ yöneticisi için, işletme yönetiminde karşılaşılabilecek değişik sorunları çözmede bilgili olma ve tecrübe en büyük yardımcıdır. Ancak, ne yazık ki tüm KOBİ yöneticilerinin böyle bir yönetme yeteneğine sahip olmadığı da bir gerçektir. Çünkü, Türkiye'de pek çok kişi, sadece parası olunca tüm bunları yapabileceği gibi yanlış bir tutum içindedir. KOBİ sahiplerinde, yöneticilik ve yönetim yeteneğinin bulunmaması başta gelen sorunlardandır.

KOBİ'ler genellikle tek şahıs firması olduklarından, bu tür işletmelerde faaliyetleri bir elden yönetmek eğilimi vardır. Dışarıdan yardım alınmaması ve iyi organize edilmemiş olmaları da, verimli çalışmasına engel olmaktadır. Belirli büyüklüğe ulaşmış küçük işletmeler, değişik görevleri birbirinden ayırmak ve iş bölümüne gitmek ve bu yoldan modern teknoloji ve makinelerden azami fayda temin etmek için gerekli çabaları gösterememektedirler. Bu tür zorlukların kaynağı da, firmanın sahibi ve aynı zamanda yöneticisi pozisyonunda bulunan kişidir. Gelişen bir işletmede, işletmenin başında bulunan kimse başkaları ile görevleri



paylaşmak istememekte ve yardımcılarına kolayca yetki devredememektedir. İşletme sahibinin her konuda uzman olamayacağı düşünülürse, verdiği kararların isabet derecesi de o nisbette azalmaktadır.

KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu yönetimi profesyonel yöneticilere devretme konusunda çekingen davranmaktadırlar. Türkiye şartlarında, KOBİ'lerin finansal durumlarının da buna el vermediği açıklıkla söylenebilir. Ancak, pek çok KOBİ sahibi de, yönetime profesyonel yönetici getirmeyi sakıncalı bulmaktadırlar. Bunun sebeplerine gelince; profesyonel yöneticinin, mal sahibi yönetici gibi işletmeye bağlı çalışmayacağı, risk altına girmediğinden işletme yönetimine gereken önemi vermeyeceği, pratik bilgilerinin ve tecrübesinin yetersiz oluşu v.b.'dir. Profesyonel bir yöneticinin yapacağı hatalı bir değerlendirme sonucunda şirketin uğrayacağı maddi zarar, doğrudan doğruya mal sahibine yansiyacaktır. Buna karşılık, profesyonel yöneticinin uğrayacağı zararın aynı ağırlıkta olması düşünülemez. Her şeyden önce, KOBİ sahip/yöneticilerinin bu konudaki düşüncelerinin değişmesi gerekmektedir. Çünkü, günümüzde profesyonel yöneticinin başarısının, işletmenin verimliliği ile ölçülmesi sözkonusudur.

Teknik ve yönetimle ilgili bilgisizliklerin yanında, başarısızlıkta rol oynayan kişisel unsurlar da vardır. Dostluk kurmasını, arkadaş edinmesini ve müşteri kazanmasını bilmeyen kimselerin, iş hayatında ve özellikle de, küçük bir işletmede başarı göstermesi çok zordur. Ayrıca, ticari bilginin eksikliği, hesapsız kredi açma gibi konular, yönetim yeteneklerine sahip olunmadığının bir göstergesidir ( Özalp, 1971, s.120).

KOBİ'lerde sahipler, aynı zamanda üst yönetici durumundadırlar. Bununla bağlantılı olarak, işletme fonksiyonları belirgin biçimde ayrılmamış ve dolayısıyla üretim, finansman, personel ve pazarlama faaliyetleri genellikle işletme sahip/yöneticisinin eğitim, bilgi ve şahsi yetenekleri ile orantılı olarak sınırlı bir kapasite ile yürütülmek durumunda kalmıştır ( Conkar, 1990, s.51).

KOBİ sahiplerinin, aynı zamanda işletmenin birinci yöneticisi durumunda bulunmaları, işleri çabuklaştırma ve değişikliklere hızlı uyum sağlanması yönünden olumlu olmasına karşın, sürekli değişen piyasa şartları ve teknolojiler karşısında gerekli olan teknik ve mesleki bilgiye işletme sahip/yöneticilerinin yeterli ölçüde sahip bulunmamaları, yani yetişememeleri, doğru karar vermeyi güçleştirmektedir ( Karataş, 1991, s. 40).

KOBİ'lerde, işletme yöneticisi durumunda bulunan işletme sahibinin çok güçlü pozisyonu, ona önyargılı ve gerçek olmayan kararlar verme imkanı sağlayabilmektedir. Bu da, onların objektif kararlar almasını önlemektedir.

KOBİ'lerde, işletme sahibinin ölümünden sonra, aile bireylerinin işletme ile ilgili konulardaki ilgisizliği veya yetersizliği de önemli sorunlara neden olmaktadır.

Bu nedenle, KOBİ'lerin aile işletmesi niteliği gözardı edilmemeli ve zamanı geldiğinde kurumsallaşmaya gidilmelidir.

İşletmeler yönetimlerinde, yetki ve sorumluluğu taşıma bakımından da ayrılmaktadırlar. İşletmeler, sahibi olan tek kişi tarafından veya sahipleri olan bir çok kişi tarafından yönetilmektedirler ( Aktepe, 1988, s. 33) . KOBİ'ler de, genelde tek kişi yani sahibi tarafından yönetilen işletmelerdir. KOBİ sahibinin başarıya ulaşması için, yönetme, zihinsel yetenekler, insanları anlayabilme yeteneği, iletişim kurabilme, teknik bilgi, karar verebilme ve algılama yeteneği gibi pek çok özelliği bünyesinde taşıması gerekmektedir. Oysa, bu yeteneklerin hepsinin birden bir kişide bulunması çok zordur.

#### **6.2.6.2. Nitelikli Personel Bulunamaması**

Teknolojik bilgidaki hızlı gelişme ve yeni yapılan yatırımların bilgisayar elektroniği gibi yüksek teknolojilere dayandırılması, özel bilgilerle donatılmış nitelikli işgücü ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bilgi alanları, sadece sayı olarak değil genişlik olarak da arttıkça, uzmanlığa duyulan ihtiyaç da aynı oranda büyümüştür ( Arzova, 1996, s. 6 ).

Nitelikli eleman ihtiyacının karşılanamaması, genelde tüm işletmeler için geçerli bir sorun olmakla birlikte, KOBİ'ler için özellikle önem taşımaktadır. Bu işletmelerin, gereken ücretleri ödeseler bile, istedikleri personeli bulabilecekleri kuşkuludur. Yine, özellikle KOBİ'leri ilgilendiren bir başka sorun da, uzmanlığın çok büyük önem kazandığı günümüzde, çok yönlü eleman istihdamının zorunluluğudur. Bu durum özellikle, metal işleme ve makine imalat sanayiinde büyük bir önem kazanmaktadır. KOBİ'lerde emek yoğunluğunun nisbeten yüksek oluşu ve alınan siparişlere göre farklı işler yapma zorunluluğu gibi nedenlerden dolayı, çok yönlü nitelikli elemana daha çok ihtiyaç duyulmakta ancak, bunların tedarik edilmesi konusunda sorunlar yaşanmaktadır(Müftüoğlu, 1993, ss, 256-257 ). Bu elemanların yetiştirilmesi de, KOBİ'ler için ayrı bir sorun teşkil etmektedir. Gerek finansal bakımdan, gerekse de zaman açısından pek çok KOBİ bunu başaramamaktadır.

KOBİ'lerde, belli başlı işletme fonksiyonları için uzman personelin olmayışı, personel alımında işletmesahiplerinin cimri davranması, "pahalı eleman yoktur, pahalıya gelen eleman vardır" ilkesinin gözardı edilmesi gibi nedenler, işletme faaliyetlerinin yetersiz kalmasına yol açmaktadır. Bu işyerlerinde çalışanların genel olarak her işi yapması, bazen yeni ürün ve teknolojiler karşısında mevcut personelin bilgi seviyesinin yetersiz kalmasına neden olmakta, bu açığın giderilmesi için personelin eğitimine ağırlık verilmemektedir ( Bağrıaçık, 1991, s. 143; Karataş, 1991, s. 41 ).

Öte yandan, bu işletmeler için üstün nitelikli yöneticileri bulmak oldukça güçtür. Büyük işletmeler, küçük işletmelerin veremeyeceği yüksek ücretlerle kabiliyetli yöneticileri derhal işe almaktadırlar. Genç yöneticiler, büyük işletmeleri, hem kendilerine güven verdiği ve hem de yükselme imkanları daha fazla olduğu için tercih etmektedirler ( Özalp, 1971, s. 108 ).

Nitelikli eleman temini, Türk KOBİ'leri için çok önemli bir sorundur. Bu işletmeler, sürekli aynı işi yapmamaktadırlar. Örneğin; değişik alanlarda imalat yapan bir sanayi kolunu düşünürsek, makina imalatında günlük aldığı işlere göre bir işletme, işçisini çeşitli yerlerde çalıştırmak zorundadır. Yani tesviyesinde, kaynağında, yüklemesinde, montajında v.b. alanlarda kullanacaktır. Bu özelliklere sahip işçileri bulmak ise çok zordur. Ayrıca, küçük sanayi işletmelerinde çalışanların özelliği, mesleği çıraklık yolu ile öğrenmesi ve işletme sahipliğine çıraklık safhasından geçerek gelmeleridir ( Karataş, 1991, s.61 ). KOBİ'lerde, kaliteli personel istihdam etme konusuna sadece giderler açısından bakılmakta, kaliteli personelin işletmeye sağlayacağı yararlar gözardı edilmektedir. Bu yüzden KOBİ'ler, nitelikli, bilgi ve beceriye sahip elemanların yetersizliği yüzünden, kendilerinden beklenen performansı gösterememektedirler.

Küçük işletmelerin yapılarının bir özelliği olarak, işletme fonksiyonları belirginleşmemiş olduğundan satın alma , pazarlama, personel, üretim ve yönetim faaliyetleri, müteşebbislerin bilgi, beceri, eğitim ve şahsi yetenekleri ile orantılı olarak sınırlı kapasite ile yürütülmektedir. Bu durum, KOBİ'lerin ekonomik ve teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmalarına, verim düşüklüğü yanında kalite, standart ve sürüm bakımından da, iç ve dış pazarlarda rekabet şanslarının azalmasına neden olmaktadır. Bu bakımdan, özellikle yöneticilerin ve çalışanların, çeşitli fonksiyonel alanlarda bilgi ve becerilerinin artırılmasına ve mesleki formasyonun geliştirilmesine ihtiyaç vardır ( Karataş, 1991, s. 126 ).

Küçük işletmelerde, genellikle işe sahip çıkılacağı ve güvenilir olacağı düşüncesi ile akrabalar çalıştırılmaktadır. Akrabalara verilen ücretler hem daha yüksek olmakta, hem de bilgi ve kabiliyetlerinin işe uygunluğu gözönüne alınmamaktadır ( Dinçer, 1992, s. 367 ). KOBİ'lerde çalışanların beceri, yetenek ve ilgilerine uygun olmayan işlerde istihdam edilmeleri, iş ile işçi arasında bazı uyumsuzluklara yol açmakta, bu da çalışanların verimini olumsuz yönde etkilemektedir. KOBİ'lerde, yetersiz yönetimin başarısızlık nedeni sayılmasındaki en önemli etmen, sınırlı bütçelerinden dolayı KOBİ'lerin her konuda uzman kişi istihdam edememeleridir.

Öte yandan, KOBİ'lerde personel aranırken gazete ilanı veya rakiplerin başarılı personelinden transferi yerine, eş-dost çevresinden yararlanılmaktadır. Diğer yolla buldukları elemanlar da, zaten daha yüksek ücret ve daha iyi imkanlar sağlayan bir başka iş bulduklarında işletmeyi terk etmektedirler. Bu da, KOBİ'ler için bir maliyet unsuru oluşturmaktadır ( Ekonomist, 1994, s. 13 ).

### **6.2.6.3. İşletme Sahiplerinin Teknik Kökenli Olması**

Türkiye'deki KOBİ'lerin, aynı zamanda kurucuları olan sahipleri, genellikle mühendis, teknisyen veya usta kökenli kişilerdir. Bu durum özellikle, gelişmenin dinamik ve sürükleyici kesimini oluşturan sanayi sektörü için geçerlidir. İşin üretim kısmı ile ilgili konularda oldukça yetenekli ve tecrübe sahibi olan bu kişiler, piyasaya yönelik olarak düşünme ve değerlendirme yapma konusunda yeterince başarılı olamamaktadırlar. Ayrıca, bu durum finansman ve yönetim fonksiyonları için de geçerlidir. Kısaca, iyi bir üretimi olan bu kişiler pazarlama, finansman ve yönetim konusunda aynı derecede başarı gösterememektedirler ( Müftüoğlu, 1993, s. 188 ).

Öte yandan, işletme sahibi, işletme ile ilgili konuların hepsinde son söz sahibi olduğuna göre bir uzman değil, her konu hakkında az da olsa bilgi sahibi olmak zorunda kalmakta yani, üretim yanında pazarlama, finansman, yönetim ve tedarik gibi diğer işletmecilik fonksiyonlarında da başarı sağlamak konusunda zorlanmaktadır. Ne yazık ki, pek çok KOBİ yöneticisi, bu konuların hepsinde birden başarı sağlayamamaktadır.

Teknik kökenli işletme sahiplerinin yetersiz kaldıkları en önemli konulardan biri de finansman sorunudur. KOBİ sahiplerinin, işletmenin tüm politikalarını belirleyen kişiler olarak, finansman konusunda yeterli bilgiye sahip olmaları, işletmenin geleceği açısından çok önemlidir. Oysa, bugün pek çok KOBİ yöneticisi yeni finansman tekniklerinden, nakit yönetimi, fon akım tabloları gibi temel finansman kavramlarından haberdar bile değildir. Bunun sonucunda da, sağlam bir mali yapıya sahip olamamaktadırlar.

### **6.2.6.4. Yöneticilerin ve Personelin Eğitim Sorunları**

KOBİ'lerde, gerek yöneticilerin gerekse de personelin eğitimi konusunda önemli sorunlar yaşanmaktadır. KOBİ'lerde, özellikle mesleki eğitim büyük önem taşımaktadır. Buradaki sanatkarların çoğu çıraklıktan yetişmektedir. Bu işletmelerde çalışan idari ve üretimdeki personele, günün şartlarına uygun olarak bilgilerin aktarılması ancak eğitimle sağlanabilecektir. Ancak, gerek finansal engeller, gerekse de eğitime gereken önemin verilmemesi, hem yöneticiler hem de personelin pek çok değişikliği geriden takip etmelerine ve dolayısıyla bu da, verimliliğin azalmasına neden olmaktadır.

Küçük işletmeleri yöneten kişiler genellikle, işletmecilik bilincinden ve bunun için gerekli olan eğitim ve öğretimden yoksun, kendi işini geleneksel yöntemlerle yürüten kişilerdir. Çalışanların büyük bir kısmını, işletme sahipleri ve onların sosyal çevrelerinden kişiler oluşturmaktadır. Maddi ve manevi olarak yetişmiş eleman çalıştırma imkanları oldukça sınırlıdır. Genellikle, küçük işletmelerin istihdam ettiği usta, çırak ve kalfaların gerekli eğitim ve öğretimden

yoksun olmaları, verimli çalışmalarını etkilemekte ve atıl kapasite yaratmaktadır. Öte yandan, bugün standardizasyon, kalite kontrolü gibi konularda gerekli eğitimi görmüş kişilerin eksikliği, üretilen mamüllerin kalitesini olumsuz yönde etkilemekte ve değerinden daha az bir fiyattan satılmasına neden olmaktadır ( Şenel, 1987, s. 21). İşte, gerek çalışanların, gerekse de yöneticilerin bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik eğitim programlarının düzenlenmesinde Türkiye'deki KOBİ'ler büyük bir sıkıntı içinde bulunmaktadır.

Tüm bunların yanında, asıl önemli olan bir başka sorun daha vardır. O da, KOBİ sahip/yöneticilerini yönetim kursları gibi programlara getirebilmektir. Bu durum, birçok KOBİ yöneticisinin alt düzeyde bir formal (biçimsel) eğitime sahip olmasının bir sonucudur. Genellikle, eğitimlerinin KOBİ yönetimi ile ilgisiz, herhangi bir şekilde teşvik edici, pratik değer taşımadığı da gözlenmektedir. KOBİ'lerin bu özellikleri doğal olarak, kurslardan ziyade fabrika içi, işbaşı eğitime eğilim göstermelerine yol açmaktadır. Öte yandan, onlara yönelik kursların fazlaca teorik ve akademik nitelik taşımaları nedeni ile, yaratıcı ve atılgan yatırımcılar olmaları gerekirken, bürokratik ve riskten kaçan bir davranış biçimi geliştirmelerine neden olmaktadır (Bahçeci, 1989, s.2).

Türkiye'de 3308 sayılı "Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu", küçük sanayide çalışanların eğitimini büyük ölçüde çözümlenmekle birlikte; mesleki eğitim, teknik eğitim ve yöneticilerin eğitimi konusunda yapılan faaliyetler sınırlı kalmaktadır ( Karataş, 1991, s. 93 ).

KOBİ'lerin, yöneticilerin eğitilmesi ve işyerlerinin sürekli bir şekilde, günlük işleyişini düzenleyebilmelerine yönelik bilgi sahibi olmaları için, gerekli eğitim programları yeterli değildir ve bu programlardan yeterince yararlanamamaktadırlar. Eğitim programlarındaki bu eksiklikler nedeni ile, KOBİ'ler yeni gelişmelerden yeterince yararlanamamakta, değişen piyasa koşullarına rahat bir şekilde uyum sağlayamamakta, teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilme imkanlarına sahip olamamaktadırlar.

Türkiye'deki KOBİ'lerin yönetim sorunlarının temelinde, eğitimdeki eksiklikler yatmaktadır. KOBİ'lerde, yapıları gereği işletme fonksiyonları belirginleşmemiş, dolayısıyla satın alma, pazarlama, personel, üretim, yönetim faaliyetleri müteşebbislerin bilgi, beceri, eğitim ve şahsi yetenekleri ile orantılı olarak ve sınırlı kapasite ile yürütülmek zorunda kalmıştır. Kişilerin bu fonksiyonlarda uzmanlaşması ise ancak eğitim ile sağlanabilecektir. Bu durum, KOBİ'lerin ekonomik ve teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmalarına, dolayısıyla verim düşüklüğü yanında kalite, standart ve sürüm bakımından da, iç ve dış pazarlarda rekabet şanslarını azaltmaktadır.

Yapılan bir araştırmada, küçük işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin eğitim düzeyleri düşük bulunmuştur. Yaptığı iş ile, aldığı eğitim arasında ilişki bulunan

işletme sahibi ve yönetici oranının %15 civarında olduğu saptanmıştır. Öte yandan, girişimcilerin ancak %20'sinin yüksek öğrenim gördüğü; orta öğrenim görenlerin oranının %30 olduğu ve geriye kalanların da, ilkokul mezunu olduğu anlaşılmıştır. Orta öğrenimi bitirenlerin içinde, sanat okulu mezunlarının oranının ise %24 olduğu saptanmıştır (İslamoğlu, 1992, s.5). Bu durum, KOBİ'lerin sahip/yöneticilerinin, eğitim düzeylerinin çok düşük olduğu hakkında bir fikir vermektedir. Buradaki en önemli etmenlerden biri de, eğitim kurumları ile işletmeler arasındaki ilişkilerin zayıflığıdır. Öte yandan, eğitim görmüş gençlerin birer girişimci olarak iş hayatına atılmalarını sağlayacak yeterince önlem de alınmamaktadır. KOBİ'lerin bugünkü durumu, mevcut personelin eğitim ve uzmanlaştırılmasına, veya her işe uygun nitelikte eleman alınmasına imkan vermemektedir. Çünkü, her iki seçenek de, KOBİ'lerin personel imkanlarını zorlayıcı bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **6.2.6.5. Uzmanlaşma, Enformasyon (Bilgi) Eksikliği**

Türkiye'deki KOBİ'lerin en önemli sorunlarından biri de, alınan kararların nicelik ve nitelik olarak yeterli bilgiye dayandırılmamasıdır. Bu kısaca, bu işletmelerde yönetim bilgi ihtiyacının karşılanamaması şeklinde de ifade edilebilir. Bu tespit, bilgilenme sürecinin bilgi toplama aşaması yanında, bilgi işleme ve bilgi değerlendirme aşamalarını da kapsamaktadır. Aslında enformasyon, belirli bir amaç için toplanan bilgi şeklinde tanımlanmaktadır (Müftüoğlu, 1993, ss.279-280).

KOBİ'lerin başarısızlık nedenlerinin çoğunun arkasında bilgi eksikliği yatmaktadır. Ancak bu sorun, henüz işletmelerimiz tarafından yeterince algılanamamıştır. Aslında en önemli sorun da buradadır. Bugün pek çok işletme, bilgi toplama, bilgi işleme ve bilgi değerlendirme için harcanan paraları gereksiz bir masraf olarak görmektedir. Halbuki, günümüzde bilgi bir üretim faktörü olarak kabul edilmektedir. Hatta, pek çok gelişmiş ülkede, bilgi üreten ve pazarlayan firmalar faaliyet göstermektedir.

Bilgi eksikliğinden kaynaklanan en önemli işletmecilik hataları, henüz yatırımın fizibilite aşamasında başlamakta, işletmenin yaşamı boyunca da devam etmektedir. Fizibilite çalışmalarının bilgiye dayandırılmaması sonucu, ürün ve pazar seçimi, ölçek, teknoloji ve kuruluş yeri seçimi gibi konularda geriye dönülmesi çok güç, hatta imkansız stratejik hatalar yapılmasına neden olmaktadır. Sermaye maliyetinin bu kadar yüksek olduğu bir dönemde, böylesi bir kaynak israfına özel sektör kuruluşlarının, hele KOBİ'lerin katlanması imkansız olduğundan, bu tür hataların cezası, yatırım projesinin henüz doğmadan ölmesi anlamına gelmektedir (Müftüoğlu, 1993, s.281).

Bilgilenme konusunda KOBİ'lerin bizzat başvurabilecekleri çok önemli bir imkan vardır. O da fuarlar ve sergiler, çeşitli toplantılardır. Oysa, KOBİ'ler bu tür imkanlardan, gerek para gerekse de zaman açısından yeterince yararlanamamaktadır. Halbuki, uluslararası pazarlara açılmada fuarlar artık

eskisinden daha çok önem taşımakta ve birer bilgi alışveriş merkezi olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

KOBİ'lere gerekli olan bilgiler, birçok kamu kurumu ve özel sektör kuruluşları tarafından sağlansa bile, dağılık durumdaki bu bilgilerin belirli kuruluşlarda toplanarak KOBİ'lerin hizmetine sunulması konusunda henüz tam bir çalışma yapılamamıştır. Bu da KOBİ'lerimizin, bu bilgilere ulaşma ve temin etme imkanlarını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, KOBİ'ler yanlış kararlar almaktadırlar.

Türkiye'deki KOBİ'lerin bilgi almasına yönelik bilgi işlem sistemleri yetersizdir. Özellikle planlama, standardizasyon, üretim, stok kontrol, araştırma, koordinasyon, eğitim, güvenlik ve danışmanlık gibi karmaşık hizmetlerin verimli bir şekilde yürütülmesi, ancak etkili bir "bilgi işlem sistemi" oluşturmaya bağlı olacaktır (Gani, 1996, s.15).

Bugün dış pazarlara açılmada, gerek işlerin çabuklaştırılması ve gerekse de müşteri zevklerindeki değişimler, teknolojik değişikliklere uyum sağlanması bakımından bazı avantajlar sağlamak için, yöneticilerin sürekli değişim gösteren piyasa koşulları ve teknolojiyi izleyebilecek seviyede, teknik ve mesleki bilgiye sahip olmaları veya bu bilgileri takip edebilecek imkanların bulunmaması, sorunların teşhisi ve çözümünde doğru kararlar vermelerini güçleştirmektedir. KOBİ sahipleri, genellikle hakkında bilgi sahibi olmadıkları alanlarda, fizibilite çalışması yapmadan ve üstesinden gelip gelemeyeceklerini uzun uzun düşünmeden, ani bir kararla iş kurmaktadırlar. Faaliyete geçtikten sonra da, yanlış anlaşmalar veya işletme içi yanlış kararlar sonucunda, geri çekilmek durumunda kalmaktadırlar (Dinçer, 1992, s.365).

Türkiye'de bilgi toplama konusunda Esnaf ve Sanatkar Sicili uygulaması yanında, Türkiye Odalar Birliği'nin kayıtlı sanayi kuruluşları ile ilgili bilgi toplama çalışmaları bulunmaktadır. Ayrıca, TÜBİTAK, Türkiye Hizmet Envanteri Sistemi adı altında, küçük sanayiciye danışmanlık hizmeti verebilecek kişi ve kuruluşların tesbiti ile ilgili bir faaliyet başlatmıştır. Ancak, bu yollarla toplanan bilgiler yetersiz, düzensiz ve kullanım kolaylığı olmayan bilgilerdir (Karataş, 1991, s.93).

Büyük işletmelere oranla, KOBİ'lerin müşterilerine ya da tüketiciye daha yakın olmaları, onların sorunlarını keşfedip, teknik yeniliklerde bulunmaları ihtimalini artıracaktır. Ancak, bu sonucun elde edilebilmesi için, bir yandan ilgili firmalara piyasadan gerekli olan verilerin hızlı, doğru, açık ve zamanında gelebilmesi, öte yandan bu verilerin işlenip, işletme için değerlendirilmesi gerekmektedir. Bugün KOBİ'ler, sözkonusu bilgileri yeterli ölçüde ve zamanında sağlayamamaktadırlar.

#### **6.2.6.6. İdari ve Teknik Danışmanlık, Rehberlik Hizmetlerinden Yoksunluk**

Teknik danışmanlık hizmetleri, ürün seçiminden, fizibilite çalışmaları, fabrika yerleşim planlarının hazırlanmasına, üretim planlaması ve modern makinaların işletmeye alınmasına, yeni teknolojinin uygulamalı tanıtımına kadar geniş bir sahayı kapsamaktadır. Bu hizmetler, konularında uzman kuruluşlar eliyle ve finansman kuruluşlarının sağladıkları fonlarla, küçük sanayiciye verilmelidir (Karataş, 1991, s.92).

Türkiye’de, KOBİ’lere danışmanlık hizmeti veren en önemli kurum KOSGEB’dir. Ancak, sınırlı bütçe ve kadrosu nedeni ile, bazı yerleşim bölgelerine ve sınırlı hizmet götürebilmektedir. KOSGEB’in ihtiyaç duyulan her bölgeye hizmet götürebilmesi için, fon kuruluşları ve yardımcı diğer kuruluşların oluşturulması KOBİ’ler için önemli bir aşama olacaktır. Özellikle, Gümrük Birliği nedeni ile nereye gideceğini ve ne tür kuruluşlardan destek alabileceğini bilemeyen KOBİ’lere danışmanlık hizmeti verecek ve yol gösterecek bu tür kurumların artırılması gereği, önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Burada, önemle üzerinde durulması gereken bir konu da, KOBİ sahip/yöneticilerinden yönetsel sorunlarının ve eğitim-danışma ihtiyaçlarının olmadığını ileri sürenlerin olmasıdır. Aslında, bunu ileri süren yöneticilerin çoğunluğu, ne tür eğitim ve desteğe ihtiyaçları olduğunu ve bunu nereden, nasıl sağlayabileceklerini de bilmemektedirler.

Görüldüğü gibi, Türkiye’de KOBİ’lere ve özellikle de KOBİ sahip/yöneticilerine yönelik eğitim ve teknik danışmanlık hizmetleri yetersiz ve dolayısıyla da etkisiz kalmaktadır. Üniversiteler ile işyerleri arasındaki bağlantıların hemen hemen hiç kurulmamış olması da, önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

#### **6.2.6.7. Örgüt ve Örgütlenme Sorunları**

Organizasyon (örgütlenme), en yalın anlamı ile, planda belirlenen hedeflere ve bunlara ulaşmak için tespit edilen yollara uygun bir örgüt kurmaktır. Eğer kurulu bir örgüt düzeni mevcut ise, o zaman “yeniden örgütlenme” sözkonusudur. Örgütlenme, “bir örgüt oluşturma” ya da, “örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen iş, kişiler ve işyerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması ve işlemlerin tümü” biçiminde tanımlanabilir. Yöneticinin, görevlerini eksiksiz olarak yerine getirebilmesi için, hangi işleri doğrudan kendisinin yapacağını, kimlerin kendisine yardımcı olacağını, kimlere karşı sorumlu olacağını açık bir biçimde bilmesi gerekmektedir. Ayrıca, birlikte çalıştığı kişilerin ve grubun durumunu, grup içindeki kendi yerini ve iletişim kanallarını da bilmesi gerekmektedir. İşte, bu imkanların hepsi örgütlenme ile ilgilidir (Ertürk, 1995, ss.103-104).



Hepimizin bildiği gibi, KOBİ'lerin pek çoğu , yukarıda sayılan örgütlenme sorunları ile karşı karşıyadırlar. Ayrıca, örgütün yapısından kaynaklanan bazı sorunlar da sözkonusudur. Bunlar (Akçasu ve Pazarcık, 1996, s.6):

-Örgüt yapısının geleneksel oluşu ve modernleştirilmemesi,

-Verimli bir organizasyon yapısı olmadığı için, verimlilik ölçme sisteminin olmayışı,

- Toplam Kalite yönetimine uygun yapılanmanın olmayışıdır.

Bunlara ek olarak;

- Örgüt yapısının, amaca uygun, yeterli ve basit olmayıp ayrıca, örgütün temel politikalarının saptanmamış olması, örgüt planlaması ve şeması anlayışının gelişmemesi,

- Örgütte, çeşitli birimlere göre yetki ve sorumluluk dağılımının dengeli, açık bir biçimde yapılmamış olması, işbölümü ve uzmanlaşmada yetersiz kalınması,

- Örgütte, kurmay ve komuta kanallarının açıkça belirlenmeyip birbirine karıştırılması,

- Örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarının birbirinden ayrı olduğunun düşünülmemiş, her iki yapıdaki grup amaçları ile, çalışmalarda çatışmalara yol açması (Aşkun, 1979, s.2).

KOBİ'lerin hepsinde bu tür örgüt sorunlarının olduğu muhakkaktır. Hem bu sorunların üstesinden gelebilmek, hem de kendi başlarına yapamayacakları işleri diğer KOBİ'lerle birleşerek gerçekleştirebilmeleri için, Türkiye'deki KOBİ'lerin biraraya gelmeleri gerekmektedir. Bugün, tüm gelişmiş batı ülkelerinde, bu işletmeler kendi örgütleri vasıtasıyla temsil edilmektedirler. Bu örgütler, gerek politik ve gerekse de ekonomik alanda KOBİ'lerin çıkarlarını korumakta, ayrıca üye işletmelere çeşitli alanlarda destek vermektedirler. Bu nedenle, KOBİ'ler için Türkiye'de geçerli olabilecek örgütlenme alternatifleri tek tek değerlendirilerek, optimal örgütlenme şeklinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü, bu aşamadaki başarı, diğer tüm aşamaların başarısını da büyük ölçüde etkileyebilecek niteliktedir.

Türkiye'deki KOBİ'ler, ekonomik, politik ve sosyal alanlarda taşıdıkları öneme uygun olarak, genel politika ve stratejilerini belirlemek durumundadırlar. Bu işletmeler, kendilerini ekonominin kamburu olarak değil, tam tersine ekonominin yenilikçi, rekabetçi ve aktif unsuru, sınıflar arasında sosyal geçişin sembolü ve demokrasinin garantisi olarak kabul etmelidirler. KOBİ'ler örgütü, bu işletmelerin

yukarıdaki niteliklerini yansıtabilecek içeriğe sahip politika ve stratejileri üretmelidir (Müftüoğlu, 1993, ss.284-287). Bu da, KOBİ'lerin çözmeleri gereken en önemli sorunlardan biridir. Sonuç olarak, KOBİ'ler sorunlarını çözümlenebilecek örgütlenme modelleri (örneğin; kooperatifleşme) hakkında bilinçlendirilmelidirler.



## BÖLÜM 7

### **KOBİ'LERİN ULUSLARARASI PAZARLARA AÇILMADA KARŞILAŞTIKLARI YÖNETİM SORUNLARININ TESPİT VE ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmanın bu bölümünde, KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmada karşılaştıkları yönetim sorunlarını kapsayan ve anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır.

Bu bölümde sırasıyla; araştırmanın amacı, araştırmanın dayandığı hipotezler, araştırmanın kapsamı ve sınırları, araştırmanın yöntemi ile, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesi konuları yer almaktadır.

#### **7.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Sürekli bir değişimin ve gelişmenin yaşandığı günümüzde, teknolojinin gelişmesine paralel olarak iletişim ağının gelişmesi, ulaşımdaki gelişmelerle mesafelerin daralması ve rekabetein arınması, işletmeleri çağın gerekürüğü özellikleri taşımaya ve gerekli yenilikleri gerçekleştirmeye zorunlu kılmaktadır. KOBİ'lerin teknolojiyi, pazarı, ürün çeşitlerini ve üretim yöntemlerini takip etmeleri daha kolay olmaktadır. Türkiye bugün, işsizlik, enflasyon, gelir dağılımı, kentleşme, verimlilik gibi sorunlarına çözüm arayışını sürdürmektedir. Bu durumda, elimizde hangi ekonomik araçlar varsa bunları kullanmak ve en iyi şekilde değerlendirmek bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan en önemli olanlardan biri de KOBİ'lerdir. 21. yüzyıl, küçük ama verimli çalışan işletmelerin çağı olacaktır.

Türk ekonomisinde gerek sayı, gerek istihdam olanakları ve gerekse de milli gelire olan katkıları bakımından KOBİ'lerin önemli bir yeri vardır. Günümüzde, dünya ekonomisinde yaşanan gelişmeler coğrafik sınırların önemini azaltırken, rekabetin şeklini ve boyutunu da etkilemiştir. Dünya piyasalarında görülen bu gelişim ve değişimlere, Türk işletmelerinin de ayak uydurması gerekmektedir. Bu nedenle, başta finansal desteğe ihtiyaç duyan Türk KOBİ'lerinin, çağdaş yönetim tekniklerini uygulamaları ve yeni teknolojik değişiklikleri yakalamaları için, araştırma ve geliştirme imkanlarından yararlanmalarını sağlayan stratejileri bilmeleri ve uygulamaları adeta bir zorunluluk haline gelmiştir.

KOBİ'lerin, kıyasıya bir rekabetin yaşandığı böyle bir ortamda, başarılı olabilmek için verdikleri uğraşta, onları başarısızlığa iten pek çok sorun vardır. Ne var ki, bu sorunların hepsinin birden açıkça tanımlanması mümkün değildir. Ancak, başarının tek bir kişinin omuzuna yüklenmesi, yönetim tecrübesizliği, finansman yetersizliği, uzman elemanı çalıştırılmaması v.b. nedenler, sorunların başlıca kaynaklarını oluşturmaktadır. Özellikle Gümrük Birliği'ne gidilmesi, dış pazarlara açılmanın zorunlu hale gelmesi, Türk KOBİ'lerinin bu

sorunları daha fazla hissetmelerine neden olmuştur. KOBİ'lerin ihracattaki başarısı ise, büyük ölçüde ihracat ve yöneticilik konularında yetişmiş, iyi elemen istihdam etmelerine bağlı olacaktır. İşte bu nedenlerden dolayı, KOBİ'lerin yönetimi ve sorunlarının çözülmesi günümüz işletmeciliğinde vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Uluslararası pazarlara açılmada daha da önemli bir hale gelen bu sorunlar, pek çok araştırmacı ve yazarı, bu sorunlar konusunda araştırma yapmaya ve çözüm önerileri getirmeye zorlamaktadır.

Günümüzde, "Sanayi Devrimi"nin büyük hantal gövdeleri, bilimsel bilginin çok kısa sürede üretim sürecine uygulanmasını gerçekleştirecek manevra kabiliyetine sahip değillerdir. Oysa KOBİ'ler, günümüzün dinamiğine esnek yapıları ile çok kolay uyum sağlayabilmektedirler. Bugün, gerek yurt içinde ve gerekse de yurt dışında tam rekabet ortamının gelişmesi, piyasaya aynı mal ve hizmeti sunan pek çok rakip firmanın ortaya çıkması, KOBİ'lerin ortadaki pastadan alacakları payı azaltmıştır. Türkiye'nin Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği'ne girmesi ve hızla artan küreselleşme olgusu ile, artık dünyanın en ücra köşesinde yaşayan yerli halk bile faydalandığı ürünü, gördüğü veya işittiği ürünle kıyaslamakta ve her iki malın ya da hizmetin tercih konusu olduğu piyasada, tercihini daha kullanışlı, daha dayanıklı, daha ucuz ve daha iyi satış sonrası hizmeti olan maldan veya hizmetten yana yapmaktadır.

İşte Türk KOBİ'lerinin, uluslararası pazarlardaki işletmelerle etkin bir şekilde rekabet edebilmeleri, buradaki tüketicilere ürünlerini daha kolay pazarlayabilmeleri için de, öncelikle onların sorunlarının, özellikle de yönetim sorunlarının, ortaya konulması ve bu sorunların çözümünde onlara gerekli desteğin sağlanması gerekmektedir. KOBİ'lerin bugün en önemli sorunu, yetersiz yönetimidir. Çok sınırlı kaynaklara sahip olan KOBİ'lerin yönetiminde yapılacak önemli bir hata, onların sonunu hazırlayabilecektir.

Bu araştırmanın amacı da, son yıllarda Türk ekonomisinde yaşanan önemli bir değişiklik olan, uluslararası pazarlara açılmada KOBİ'lerin karşılaşılabilecekleri yönetim sorunlarını bulup, bu sorunlara yönelik çözüm yolları geliştirmektir. Bu nedenle, konunun teorik içeriği ile, işletmelerde uygulanması arasındaki bağlantının kurulmasına yönelik bir anket uygulaması yapılarak, anket sonucunda yapılan değerlendirme ile, sorunlar için daha gerçekçi çözüm alternatifleri geliştirilmeye çalışılmıştır.

## **7.2. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLER**

Yukarıda belirtilen amaçlarla, araştırmada esas alınacak ve test edilmeye çalışılacak başlıca hipotezler şunlardır:

(1) KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmada karşılaşılabileceği, işletme dışı nedenlerden kaynaklanan sorunların en önemlisi, teknolojik değişimlerdir.

(2) KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmada karşılaşılabileceği, işletme içi nedenlerden kaynaklanan sorunların en önemlisi, kalifiye yönetici kadrosundan yoksunluktur.

(3) KOBİ'lerin yönetim sorunlarının en çok görüldüğü alan pazarlamadır.

(4) KOBİ'lerin ihracatta karşılaştıkları en önemli sorun, dış piyasalar hakkında bilgi eksikliğidir.

(5) KOBİ'lerde işletmesini/işini büyütmeyi düşünenlerle, profesyonel yönetici istihdam etme arasında bir ilgi vardır.

(6) KOBİ'lerin faaliyette buldukları sektörlerle, ileride işletme yönetimini tamamen profesyonel yöneticilere bırakmayı düşünmeleri arasında bir ilgi vardır.

(7) İşletmesini/işini büyütmeyi düşünen KOBİ'lerle, ileride yönetimi tamamen profesyonel yöneticilere bırakmak isteyenler arasında bir ilgi vardır.

(8) KOBİ'lerin faaliyette buldukları sektör ile, uluslararası pazarlardaki rekabet güçleri arasında bir ilgi vardır.

### **7.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI**

Bu araştırma, 1300 KOBİ'den 150'si esas alınarak yapılmıştır. Araştırmada gerek zaman, gerek mali imkanların yetersizliği ve gerekse de işletmelerin geniş bir coğrafik alana yayılmış olması nedeni ile, posta yolu ile anket yöntemi kullanılmıştır. Ancak bunun yanında, anketlerin bir kısmı işletme sahip/yöneticileri ile yüz yüze görüşmek sureti ile yapılmıştır.

Bunun yanında, araştırma kapsamına, sadece belirli bir faaliyet kolunda çalışan işletmeler yerine, genel olarak tüm faaliyet dallarında çalışan işletmeler alınmıştır. Bunun nedeni ise, konunun tüm faaliyet dallarında çalışan işletmeler için önem arzemesi ve genel bir sonuç çıkarma isteğidir. Anket soruları ise, teorik bölümlerden yararlanılarak ve daha ziyade, tüm sanayi sektöründeki işletmelerin sorunlarını yansıtabilecek şekilde hazırlanmıştır.

### **7.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu kesimde sırasıyla, örneklem seçimi, verilerin toplanması, soruların niteliği ve verilerin analiz yöntemi konuları hakkında bilgiler verilmektedir.

### **7.4.1. Örneklem Seçimi**

Araştırmanın ana kütesini, 1300 KOBİ arasından seçilen 150 işletme oluşturmaktadır. Yani örnek kütle 150 işletmeden oluşmaktadır. Araştırmadan daha sağlıklı sonuçlar elde edebilmek için, özellikle uygulama kapsamına giren işletmelerde, KOBİ yönetiminde daha çok etkili olan işletme sahip/yöneticileri ile anket çalışması yapılmaya çalışılmıştır.

### **7.4.2. Verilerin Toplanması**

Araştırmada, verileri objektif olarak toplayıp, istatistiksel analiz teknikleri ile çeşitli hesaplamalar yapabilmek amacı ile anket yöntemi uygulanmıştır. Bu nedenle, veriler bir ya da birkaç işletmenin incelenmesinden elde edilmemekte, dolayısıyla, örnek olay yöntemine dayanmamaktadır. Eğer, zaman ve finansal kısıtlamalar olmasaydı, bu örnek işletmelerin tek tek incelenmesi mümkün olabilecekti. Bu durumda, şüphe yok ki, sonuçlar daha objektif ve doğru olabilirdi. Ancak, bu çalışmada, yazılı anket yöntemi ile sorulan sorulara cevap almak suretiyle, genel sonuçlar çıkarmak amacı güdülmüştür.

Hazırlanan anket formları posta yolu ile gönderilmiştir. Buna ek olarak, işletme sahip/yöneticileri ile yüz yüze görüşme metodu da kullanılmıştır. Bu arada, mektuplar gönderilirken geri dönmelerini sağlamak için, anket formunun yanına, özel olarak hazırlanan bir adet geri dönüş zarfı konulmuştur. Bu zarfların üzerine, geri dönüş adresleri yazılmış, cevaplayanların geri gönderme işlemlerini hızlandırmak ve onların masraflara katlanmasını önlemek için pul yapıştırılmıştır. Bunun yanında, anket formuna bir üst yazı ilave edilmiştir. Bunun amacı ise, yapılan çalışmayı tanıtmak ve yöneticilere cevaplandıkları soruların değerlendirilmesinde dikkat edilecek hususlar hakkında bilgi vermektir. Ayrıca, bazı işletmelere geri dönüş oranını yükseltmek için bizzat gidilerek, bu süreç hızlandırılmaya çalışılmıştır.

Bunların dışında, Türkiye'nin koşulları dikkate alınarak anketlerin postalanmasından itibaren 1,5 ay beklenmiş ve anketlerin %50'sinin (75/150) geri döndüğü anlaşılmıştır. 25 anket işletme yöneticileri ile yüz yüze görüşmek sureti ile yapılmıştır. 125 anket ise, posta yolu ile işletme yöneticilerine ulaştırılmıştır. 125 anketin 10 tanesi de, adres değişikliği veya adres yanlışlığı nedeni ile geri gelmiştir. Geriye kalan 115 anketten 56 tanesi de işletme sahip/yöneticileri tarafından cevaplanarak gönderilmiştir. Eksik bilgi içeren 6 anket formu ise iptal edilmiştir. Böylece, araştırmamızın değerlendirme aşamasına girebilecek anket sayısı 75 olarak belirlenmiştir. Anket çalışmamız yaklaşık olarak 2,5 ay sürmüştür.

Araştırmada kullanılan anket formu, 5 sayfadan ibaret olup, ilk sayfası anketi tanıtıcı nitelikte olan üst yazıdır. Bu formun bir örneği Ek-1'de verilmiştir. Anket formu, en kısa sürede doldurulabilecek nitelikte sorulardan oluşturulmuş ve bunun

yanında, işletme yöneticilerinin çok kıymetli ve sınırlı olan zamanlarını fazla almayacak şekilde, gerekli çaba sarfedilerek tasarlanmıştır. Soruların, açık ve anlaşılır olmasına da özen gösterilmiştir.

### 7.4.3. Soruların Niteliği

Anket formu soruları, genel kurallar çerçevesinde hazırlanmıştır. Form, iki kısımdan oluşmaktadır. Ancak, doğal olarak bu kısımlar ayrı ayrı belirtilmemiş, anketin cevaplandırılmasında ve anlaşılmasında en uygun olacak şekilde yerleştirilmiştir. Anket formunun birinci kısmında, işletmelerin özelliklerinin belirlenmesine yönelik genel sorularla, anketi cevaplayan yöneticilerin yaşı, cinsiyeti ve eğitim durumlarını içeren sorular sorulmuştur. İkinci kısmında ise, KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmada karşılaştıkları yönetim sorunlarının ortaya konulmasına yönelik, asıl amaçla ilgili sorular bulunmaktadır.

**Anketteki ilk soru;** işletmenin faaliyette bulunduğu sektörü belirlemeye yöneliktir.

Anket formunu cevaplandıran işletme sahip/yöneticiler hakkında bilgi elde etmeye yönelik olan **ikinci soruda;** KOBİ sahip/yöneticilerinin yaş ve cinsiyet itibarıyla dağılımlarını ortaya çıkarmak, görevi ve eğitim düzeylerini saptamak amacı güdülmüştür.

**Üçüncü soru;** amaçla doğrudan ilgilidir. Burada, işletme sahip/yöneticilerinin eğitim düzeylerini saptamak amacı güdülmüştür. Ayrıca, KOBİ tanımında genellikle esas alınan toplam çalışan sayısı tespit edilmeye çalışılmıştır.

**Dördüncü soru;** işletmenin 1995 yılı itibarıyla faaliyette bulunduğu pazarı tespit etmeye yönelik olarak sorulmuştur. Sorunun amacı, KOBİ'lerin faaliyette bulunduğu pazar dikkate alınarak, ihracat yapıp yapmadıklarının belirlenmesidir.

**Beşinci soru;** KOBİ'lerin kuruluş sermayelerini nasıl temin ettikleri ile ilgilidir. Sorunun amacı, KOBİ'lerin kuruluş sermayesini teminde nasıl bir yol izlediklerini ve bu konuda herhangi bir zorluk yaşayıp yaşamadıklarını tespit edebilmektir.

**Altıncı soru;** KOBİ sahip/yöneticilerinin işletmelerini veya işlerini büyütmeyi düşünüp düşünmediklerini belirlemeye yöneliktir.

**Yedinci soru;** altıncı soru ile bağlantılıdır. Bu soruyu, altıncı soruya "evet" diyenlerin cevaplandırmaları istenmiştir. Bu soru, KOBİ sahip/yöneticilerinin işletmelerini veya işlerini büyütme isteme nedenlerinin tesbitine yönelik olarak sorulmuştur. Sorunun amacı, KOBİ yöneticilerinin işletmelerini veya işlerini büyütme isteme nedenlerini ortaya koyarak, bu konuda bir fikir edinmektir.

**Sekizinci soru;** yine altıncı soru ile bağlantılıdır. Bu soruyu, altıncı soruya “hayır” diyenlerin cevaplandırması istenmiştir. Bu soru, KOBİ sahip/yöneticilerinin işletmesini veya işlerini büyütmek istememe nedenlerinin tesbitine yönelik olarak sorulmuştur. Sorunun amacı, KOBİ yöneticilerinin hangi nedenlerle işletmelerini büyütmek istemediklerini, bu konuda kişisel nedenlerin mi, yoksa ellerinde olmayan nedenlerin mi baskın geldiğini ortaya çıkarmaktır.

**Dokuzuncu soru;** KOBİ sahip/yöneticilerinin, Gümrük Birliği’ne girilmesi nedeni ile, faaliyette buldukları sektörde meydana gelebilecek değişikliklerin tesbitine yönelik olarak sorulmuştur. Sorunun amacı, Gümrük Birliği’nin Türk KOBİ’leri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini ortaya koyarak, Gümrük Birliği’nin daha çok hangi değişikliklere neden olacağını ortaya çıkarmaktır.

**Onuncu soru;** KOBİ’lerin, faaliyette bulunduğu sektördeki rakiplerinin tesbitine yönelik olarak sorulmuştur. Sorunun amacı, sözkonusu işletmelerin rekabet gücünü kısmen de olsa belirlemek ve hangi büyüklükteki işletmelerle rekabet edebileceklerini ortaya çıkarmaktır.

**Onbirinci soru;** KOBİ’lerin uluslararası pazarlarda karşılaşılabilecekleri temel sorunların, dış kaynaklı olup olmadığının tesbitine yöneliktir. Bu soruda, işletme dışı nedenler altı muhtemel cevap şikkına ayrılmış; bunun dışında cevap varsa, diğerleri başlığı altında yazılması istenmiştir. Sorunun amacı, KOBİ’lerin dış nedenlerden kaynaklanan temel sorunlarının neler olduğunun belirlenmesidir.

**Onikinci soru;** KOBİ’lerin uluslararası pazarlarda karşılaşılabilecekleri temel sorunların, işletme içi nedenlerden kaynaklanıp kaynaklanmadığının tesbitine yöneliktir. İşletme içi nedenler ondört cevap şikkına ayrılmış ve muhtemel farklı açıklamalar için ise, bir kez daha diğer başlığı kullanılmıştır. Sorunun amacı, KOBİ’lerin uluslararası pazarlarda karşılaştıkları temel sorunlarda, işletme içi nedenlerin ne kadar etkili olduğu konusunda bilgi sahibi olabilmektir.

**Onüçüncü soru;** KOBİ sahip/yöneticilerinin karşılaştığı temel sorunların çözümünde hangi kuruluşları tercih ettiklerinin tesbitine yöneliktir. Sorunun amacı, KOBİ sahip/yöneticilerinin bu kuruluşlardan haberdar olup olmadıklarını ve eğer bu kuruluşlardan faydalanyorsa, hangilerinin kendilerine daha çok yardımcı olduklarını ortaya çıkarmaktır.

**Ondördüncü soru;** KOBİ’lerin daha çok hangi alanlarda yönetim sorunları olduğunun tesbitine yöneliktir. Sorunun amacı, yönetim sorunlarının daha çok görüldüğü alanın veya alanların tespit edilerek, bu alandaki veya alanlardaki sorunlara yönelik çözüm önerileri getirebilmektir.



**Onbeşinci soru;** KOBİ'lerin ihracat sorunlarının tesbitine yöneliktir. Sorunun amacı, KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılırken karşılaştığı önemli ihracat sorunlarını ortaya koyarak, bu işletmelerin hangi nedenlerle ihracat yapmak istemediklerini ortaya koymaktır.

**Onaltıncı soru;** KOBİ'lerin yeni finansman tekniklerini uygulayıp uygulamadıklarının tesbitine yöneliktir. Sorunun amacı, KOBİ sahip/yöneticilerinin yeni finansman tekniklerini bilip bilmediklerini, eğer bu teknikleri kullanıyorlarsa hangilerini ve ne sebeple tercih ettiklerini ortaya koymaktır.

**Onyedinci soru;** KOBİ sahip/yöneticilerinin, işletmelerinde profesyonel yönetici istihdam edip etmediklerinin tesbitine yöneliktir. Sorunun amacı, KOBİ'lerin gelecekte önemli bir yere sahip olan profesyonel yöneticilerden yeterince yararlanıp yararlanmadıklarının ortaya konulmasıdır.

**Onsekizinci soru;** onyedinci soru ile bağlantılıdır. Bu soruyu, onyedinci soruya "evet" diyenlerin cevaplandırması istenmiştir. Bu soru, KOBİ sahip/yöneticilerinin, işletme yönetimini profesyonel yöneticilere bırakma nedenlerinin tesbitine yöneliktir. Sorunun amacı, profesyonel yöneticilerin işletmeye sağlayacağı yararları ortaya koymak; işletme büyüdükçe ve işletme fonksiyonları karmaşıktıkça, profesyonel yöneticilere duyulan ihtiyacın da o oranda artıp artmadığını ortaya koymaktır.

**Ondokuzuncu soru;** bir kez daha onyedinci soru ile bağlantılıdır. Bu soruyu, onyedinci soruya "hayır" diyenlerin cevaplandırması istenmiştir. Bu soru, KOBİ sahip/yöneticilerinin, işletme yönetimini profesyonel yöneticilere bırakmak istememe nedenlerinin tesbitine yöneliktir. Sorunun amacı, KOBİ sahip/yöneticilerinin finansal nedenlerle mi, yoksa başka birtakım nedenlerle mi profesyonel yönetici istihdam etmeye karşı olduklarının ortaya konulmasıdır.

**Yirminci soru;** KOBİ sahip/yöneticilerinin, işletme yönetimini ileride profesyonel yöneticilere bırakmak isteyip istemediklerinin tesbitine yöneliktir. Sorunun amacı, gerekli finansal imkanlar da dahil olmak üzere, istenilen diğer tüm olanaklar sağlandığında, KOBİ sahip/yöneticilerinin ileride işletme yönetimini daha çok profesyonel yöneticilere bırakmak isteyip istemeyeceklerini ve bunun yararlarına inanıp inanmadıklarını ortaya çıkarmaktır.

**Yirmibirinci soru;** KOBİ yöneticileri ile, işletme çalışanları arasındaki temel sorunların tesbitine yönelik olarak sorulmuştur. Sorunun amacı, çalışanlarla yöneticilerin daha çok hangi konularda çatışma yaşadıklarını ve en çok çözülmesini istedikleri problemleri ortaya koymaktır.

**Yirmiikinci soru;** KOBİ'lerin faaliyette bulunduğu sektör ile, nitelikli işgücü temininde yaşadıkları sorunların tesbitine yönelik olarak sorulmuştur.

Sorunun amacı, daha çok hangi sektörde nitelikli işgücü temininde zorluklarla karşılaştığı hakkında bilgi edinmektir.

**Yirmiüçüncü soru;** KOBİ'lerin faaliyette buldukları sektörlerdeki, en yaygın rekabet şeklinin ne olduğunun tesbitine yönelik olarak sorulmuştur. Sorunun amacı, KOBİ'lerin bulunduğu sektördeki en yaygın rekabet şekillerinin neler olduğunu ortaya koymaktır.

**Yirmidördüncü soru;** KOBİ yöneticilerinin, kriz anında uyguladığı stratejileri ortaya çıkarmaya yönelik olarak sorulmuştur. Sorunun amacı, KOBİ yöneticilerinin aniden ortaya çıkan kriz dönemlerinde belirledikleri stratejiler hakkında bilgi edinmektir.

**Yirmibeşinci soru;** Türkiye'deki KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda rekabet güçlerinin olup olmadığı ile ilgilidir. Sorunun amacı, KOBİ sahip/yöneticilerinin bu konudaki fikirleri hakkında bilgi edinmektir.

**Yirmialtıncı soru;** KOBİ yöneticilerinin karşılaşılabilecekleri temel sorunlara eklemek istedikleri önerileri ve fikirlerini alma amacına yöneliktir.

Bu açıklamalarla, araştırmada kullanılan anket formunda yer alan sorular hakkındaki ayrıntılar ortaya konulmuştur.

#### **7.4.4. Verilerin Analiz Yöntemi**

Verilerin değerlendirilmesinde, SPSS-X (Statistical Package for Social Science) paket programından yararlanılmıştır. Ankette yer alan her bir soru için, ayrı ayrı frekans hesapları yapılmıştır.

Araştırmanın dayandığı hipotezlerin değerlendirilmesinde,  $X^2$  (Ki-Kare) bağımsızlık testlerinden yararlanılmış ve bu sonuçlar çapraz tablolar halinde gösterilmiştir.

### **7.5. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR VE BUNLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

7.4.3. nolu alt bölümde, nitelikleri hakkında açıklamalarda bulunulan sorular, Şubat 1996'da bastırılıp, Mart 1996 içinde belirlenen adrele postalanmıştır. 1,5 ay beklendikten sonra, 10 anket adresleri bulunamadığı için iade olmuş, 6 anket de eksik bilgi içerdiği için iptal edilmiş ve değerlendirmeye alınmamıştır. Bu durumda, sonuç olarak ankete katılma oranı %50 (75/100) olarak bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan anket formunda yer alan sorulara verilen cevapların değerlendirilmesini, ankette yer alan her soruyu ayrı ayrı ele alarak yapmak yararlı olacaktır.

### 7.5.1. Ankete Cevap Veren Sanayi Sektörlerinin Dağılımı

Araştırma kapsamına giren ve anketi cevaplandıran işletmelerin sanayi sektörlerine göre dağılımı Tablo 7.1.'de görülmektedir.

*Tablo 7.1: İncelenen İşletmelerin Sanayi Sektörlerine Göre Dağılımı*

Sektör Dağılımı	Gıda	Tekstil-Konfeksiyon	Metal-Döküm	Otomotiv	Kimya	Diğer	Toplam
İşletme Sayısı	14	17	11	10	9	14	75
%	18.7	22.7	14.7	13.3	12.0	18.7	100.0

Tablo 7.1.'den de anlaşılacağı üzere, ankete cevap veren 75 işletmenin 17 tanesi, yani %22.7'si tekstil sektöründe faaliyette bulunan işletmelerdir. Bu sektörü, 14 işletme (%18.7 oranla) ile gıda sektörü izlemektedir. Gıda sektörünü de, 11 işletme (%14.7 oranla) ile metal-döküm, 10 işletme (%13.3 oranla) ile otomotiv ve 9 işletme (%12 oranla) ile kimya sektörleri izlemektedir. Tabloda, diğer sütununda yer alan 14 işletme ise, 6 adetle kuyumculuk, 5 adetle mobilya ve ağaç işleri, 3 adetle kağıt ve kağıt ürünleri sektörleri olup %18.7'lik cevap yüzdesini oluşturmaktadır.

### 7.5.2. Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi

Ankete katılanların yaş, cinsiyet, görevi ve eğitim durumları itibariyle dağılımını belirlemeye yönelik olan bu soruya verilen cevapları ayrı ayrı değerlendirmek mümkündür.

(1) Ankete katılanların yaş itibariyle dağılımını ortaya çıkarmayı amaçlayan bu sorunun cevaplarına göre, ilk sırayı 28 kişi ile (%37.3 oranıyla) 21-30 yaş grubu almakta ve onu 25 kişi ile (%33.3 oranıyla) 31-40 yaş grubu, 17 kişi ile (%22.7 oranla) 41-50 yaş grubu, 5 kişi ile (%6.7 oranla) 51 ve üstü yaş grubu izlemektedir

Bu soruya verilen cevapların dökümü, Tablo 7.2.'de görülmektedir. Tablo 7.2.'nin incelenmesinden, ankete cevap veren işletme yöneticilerin hiçbirinin, 20 ve aşağısı yaş grubuna girmediği görülmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, yöneticilerin büyük bir kısmının, genç ve orta yaş grubunda yer aldıkları görülmektedir.

**Tablo 7.2: Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**

Yaş Grupları	20 ve Aşağısı	21-30	31-40	41-50	51 ve Yukarısı	Toplam
Kişi Sayısı	---	28	25	17	5	75
%	---	37.3	33.3	22.7	6.7	100.0

(2) Yöneticilerin, cinsiyet itibariyle dağılımını belirlemeye yönelik olan bu soruya verilen cevapların dağılımı Tablo 7.3.'de görülmektedir

**Tablo 7.3: Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Erkek	Kadın	Toplam
Kişi Sayısı	67	8	75
%	89.3	10.7	100.0

Tablo 7.3.'den de anlaşılacağı üzere, yöneticilerin 67'si (%89.3 oranla) erkek, 8'i (%10.7 oranla) kadın yöneticilerdir. Bu durum, yöneticilerin çoğunluğunun erkeklerden oluştuğunu göstermektedir. Her ne kadar, ülkemizde kadınların eğitim düzeyinin erkeklerden daha düşük olduğu bu oransızlığa bir neden olarak gösterilse de, özellikle genç nüfus gruplarında, kadın ve erkekler arasındaki eğitim farkının, yaşlı nüfus gruplarına oranla daha az olduğu ve Tablo 7.2.'den de görüldüğü üzere, yöneticilerin çoğunluğunun genç ve orta yaşlı olduğu dikkate alındığında, araştırma yapılan işletmelerde, genç nüfus ve kadın insan gücü kaynağından yeteri kadar yararlanılmadığı sonucuna varılabilir.

(3) Ankete katılan yöneticilerin, görevlerini belirlemeye yönelik olan bu soruya, verilen cevapların dökümü Tablo 7.4.'de görülmektedir.

**Tablo 7.4: Yöneticilerin Görevlerine Göre Dağılımı**

Cevaplayanın Görevi	Patron(İşveren)	Yönetici(Müdür)	Şef	Toplam
Kişi Sayısı	26	39	10	75
%	34.7	52.0	13.3	100.0

Tablo 7.4.'den de anlaşılacağı üzere, ankete cevap veren 39 kişinin (% 52 oranla) yönetici (müdür) olduğu, bunu 26 kişi ile (34.7 oranla) patron ve aynı zamanda işverenin oluşturduğu, 10 kişinin de (%13.3 oranla) şeflerden meydana geldiğini söylemek mümkündür. Bu da gösteriyor ki, ankete katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğu, yönetici pozisyonunda kişiler istihdam etmektedir. Ancak, KOBİ yöneticilerinin aynı zamanda işveren (patron) durumunda oldukları düşünülürse ve cevaplayıcıların da çoğu kez kendilerini hem patron, hem de

yönetici saydıkları ve ona göre anketi cevapladıkları düşünülürse, KOBİ'lerde asıl yöneticinin işveren olduğu ve görev dağılımının açık ve kesin bir şekilde yapılmadığı sonucuna varılabilir.

(4) Ankete katılan yöneticilerin, eğitim durumlarını belirlemek amacıyla yöneltilen bu soruya verilen cevapların dökümü Tablo 7.5.'de görülmektedir.

Tablo 7.5.'in incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, ankete cevap veren yöneticilerin 36'sının (%48 oranla) üniversite düzeyinde, 16'sının (%23.3 oranla) lise düzeyinde, 7'sinin (%9.3. oranla) ilkokul ve 3'nün (%4 oranla) ortaokul düzeyinde eğitim görmüş oldukları ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, ankete katılanlardan 6 kişinin (%8 oranla) yüksek lisans yapmış olduğu anlaşılmaktadır. Doktora yapan kişi ise bulunmamaktadır. Diğer sütununda yer alan 7 kişinin (%9.3 oranla) ise, bazılarının çıraklık ve mesleki eğitim veren kuruluşlarda eğitim almış, bazılarının da, ilkokulu bitirmeden ayrılmış oldukları ortaya çıkmıştır.

**Tablo 7.5: Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri**

Eğitim Durumu	İlkokul	Ortaokul	Lise	Üniversite	Yüksek Lisans	Doktora	Diğer	Toplam
Kişi Sayısı	7	3	16	36	6	---	7	75
%	9.3	4.0	21.3	48.0	8.0	---	9.3	100.0

Tablo 7.5.'den de anlaşılacağı üzere, KOBİ yöneticileri %48 oranla üniversite ve %21.3 oranla, lise düzeyinde eğitim almışlardır. Bunun, Türk KOBİ'leri için önemli bir gelişme olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum, KOBİ yöneticilerin yeni gelişmelere ayak uydurabilecekleri ve çalışanların eğitimine de gerekli önemi verecekleri sonucunu çıkarmaya neden olmaktadır. Çünkü, eğitim düzeyi yüksek olan yöneticiler, yeniliklere açık olup, bu yeniliklere daha kolay ayak uydurabileceklerdir.

### 7.5.3. KOBİ'lerde Çalışan Personelin Dağılımı

KOBİ'lerde çalışan personelin dağılımı Tablo 7.6.'dan izlenebilir. Tablo 7.6'dan da anlaşılacağı üzere, ankete cevap veren işletmelerin 59 tanesi 1-3 kişi arasında, 16 tanesi de 4-7 kişi arasında yönetici istihdam etmektedirler. Bu rakamların üzerinde yöneticiye sahip işletme ise bulunmamaktadır. Ankete katılan işletmelerin, sadece 5 tanesi 1-3 kişi arasında danışman bulundurmaktadır. Ayrıca, 43 işletme 1-3, 6 işletme 4-7, 2 işletme de 8-15 kişi arası ustabaşı istihdam etmektedir. Bu işletmelerin 24'ü 1-3, 10'u 4-7, 4'ü 8-15, 6'sı da 16-30 kişi arasında kalfa; 21'i 1-3, 2'si 4-7, 10'u 8-15, 2'si 16-30, 1'i de 31kişi ve yukarısında çırak istihdam etmektedir.

**Tablo 7.6: KOBİ'lerde Çalışan Personelin Dağılımı**

<b>Çalışan Sayısı</b>	1-3	4-7	8-15	16-30	31 ve Yukarısı
Yönetici	59	16	--	--	--
Danışman	5	--	--	--	--
Ustabaşı	43	6	2	--	--
Kalfa	24	10	4	6	--
Çırac	21	2	10	2	1
Diğer	12	2	9	10	18

#### **7.5.4. KOBİ'lerin Faaliyette Buldukları Pazarın Durumu**

KOBİ'lerin, faaliyette buldukları pazarı gösteren dağılım Tablo 7.7.'den izlenebilir. Tablo 7.7'de de görüldüğü gibi, KOBİ'ler daha çok Türkiye çapında faaliyette bulunmaktadır. Ankete katılan 43 işletme (%46.7 oranla) Türkiye çapında, 34 işletme (%37 oranla) Çukurova Bölgesi'nde, 15 işletme de (%16.3 oranla) uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmaktadır.

**Tablo 7.7: KOBİ'lerin Faaliyet Pazarlarına Göre Dağılımı**

<b>İşletmelerin Faaliyette Buldukları Pazar</b>	Tercih Sayısı	Toplam İçindeki %'si
Çukurova Bölgesi	34	37.0
Türkiye Çapında	43	46.7
Uluslararası Pazarlarda	15	16.3
Toplam	92	100.0

Yapılan literatür taramalarından ve teorik çalışmalar sonucunda elde edilen bilgilerden, KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermede çeşitli sorunlarla karşılaştıkları anlaşılmıştır. Hatta pek çok işletme, yeterli bilgiye ve finansal imkanlara sahip olmadığı için, yurt dışına ihracat yapma konusunda çekimser olduklarını, hatta hiç yapamadıklarını ileri sürmüştür. Buna rağmen, anket sonuçları umut vericidir. Çünkü, ankete katılanların %16'sı uluslararası pazarlarda, %46.7'si de Türkiye çapında faaliyetlerini devam ettirmektedirler. Türkiye'nin Gümrük Birliği'ne girmesi ile, bu %46.7'lik kısımdan bir bölümünün Türkiye dışındaki pazarlarda da faaliyet göstereceği düşünülebilir.

#### **7.5.5. Kuruluş Sermayesini Temin Şekli**

KOBİ'lerin, kuruluş sermayelerini temin şeklinin dağılımı Tablo 7.8'den de izlenebilir. Tablo 7.8'de de görüldüğü gibi, ankete katılan işletmelerim 63'nün

(%69.2'sinin) kuruluş sermayesi özsermayedir. Çünkü, KOBİ'ler genellikle aile işletmesi niteliğindedirler. Ankete katılan 18 işletme (%19.8 oranla) banka kredisi kullanmakta, 6 işletme (%6.6 oranla ) ortak olarak kuruluş sermayelerini temin etmektedirler.

**Tablo 7.8: KOBİ'lerin Kuruluş Sermayesini Temin Şekli**

<b>Kuruluş Sermayesi Temin Şekli</b>	<b>Tercih Sayısı</b>	<b>Toplam İçindeki %'si</b>
Öz Sermaye İle	63	69.2
Banka Kredisi Alarak	18	19.8
Ortak Alarak	6	6.6
Diğer	4	4.4
<b>Toplam</b>	<b>91</b>	<b>100.0</b>

Bu tablodan iki sonuç çıkarmak mümkündür. Birincisi, KOBİ'lerimiz hala ortak alma konusunda çekimser davranmaktadırlar. İkincisi de, banka kredileri çok pahalı veya yetersiz olduğu için, KOBİ'lerimiz bu imkandan yararlanamamaktadır. Ayrıca, KOBİ'lerimiz hala işletmelerini başka bir işletme ile birleştirmek konusunda da çekimserdirler. Bu soruda diğer şıkkını işaretleyen işletmelerden bazıları, bu işi babalarından devraldıklarını da belirtmişlerdir.

#### **7.5.6. Büyümeyi Düşünen İşletmelerin Dağılımı**

İşletmesini/işini büyütmeyi düşünen KOBİ'lerin dağılımı Tablo 7.9'dan izlenebilir. Tablo 7.9'dan da anlaşılacağı üzere, işletmesini/işini büyütmeyi düşünen KOBİ'lerin sayısı 68 (%90.7 oranla)dir. Büyümeyi düşünmeyen işletmelerin sayısı ise 7(%9.3 oranla)dir. Bu tablodan, KOBİ'lerin büyümeyi düşündükleri ve istedikleri sonucu çıkarılabilir.

**Tablo 7.9: Büyümeyi Düşünen KOBİ'lerin Dağılımı**

<b>İşletmesini/ İşini Büyütmeyi Düşünenler</b>	<b>EVET</b>	<b>HAYIR</b>	<b>Toplam</b>
İşletme Sayısı	68	7	75
%	90.7	9.3	100.0

#### **7.5.7. İşletmelerin Büyüme Nedenlerinin Dağılımı**

Bu sorunun amacı, işletmesini/ işini büyütmeyi düşünen KOBİ'lerin, hangi nedenlerle bunu istediklerini veya gerekli gördüklerini ortaya çıkarmaktır. Bu soruya verilen cevapların dağılımı Tablo 7.10.'dan izlenebilir.

**Tablo 7.10: KOBİ'lerin Büyüme Düşünme Nedenlerinin Dağılımı**

<b>İşletmesini/ İşini Büyütmek İsteme Nedenleri</b>	<b>Tercih Sayısı</b>	<b>Toplam İçindeki %'si</b>
Pazar Payını Büyütmek	37	31.6
Rekabet Gücünü Artırmak	20	17.1
İşletmenin Devamlılığını Sağlamak	26	22.2
İhracat Yapmak	28	24.0
Diğer	6	5.1
<b>Toplam</b>	<b>117</b>	<b>100.0</b>

Ankete katılan yöneticiler, bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. Bu durumda, soruyu cevaplandıran işletmelerin büyüme düşünmelerinin en önemli nedeni %31.6 ile (37 işletme) pazar payını büyütmek olmuştur. Aslında bu sonuç doğaldır. Özellikle, Gümrük Birliği nedeni ile artık KOBİ'lerimiz de pazar payını büyütmek için adeta bir yarış içerisine girecek ve hatta girmek zorunda kalacaklardır. En çok pazar payına sahip işletme, elbetteki karlı olacaktır. KOBİ'lerin büyüme düşünme nedenleri içinde ikinci sırayı %24 ile (28 işletme) ihracat yapmak almakta; bunu %22.2 ile (26 işletme) rekabet gücünü artırmak izlemektedir. İşletmelerin 6'sı (%5.1'i) diğer şıkkını işaretlemiş, fakat sebep belirtmemişlerdir. Bu nedenle bu konuda herhangi bir yorum yapılamamıştır.

Tablo 7.10.'dan elde edilen sonuçlar ışığında, Türk KOBİ'lerinin artık uluslararası pazarlarda bulunmaları ve ihracat yapmaları gerektiğinin bilincinde oldukları sonucunu çıkarmak mümkündür.

#### **7.5.8. İşletmelerin Büyüme Düşünmeme Nedenlerinin Dağılımı**

Bu sorunun amacı, işletmesini/işini büyütmeyi düşünmeyen KOBİ'lerin, niçin bu doğrultuda düşündüklerini ve hangi nedenlerle büyüme karşı olduklarını ortaya çıkarmaktır. Bu cevapların dağılımı Tablo 7.11'de görülmektedir.

**Tablo 7.11: KOBİ'lerin Büyüme Düşünmeme Nedenlerinin Dağılımı**

<b>İşletmesini/ İşini Büyütmeyi Düşünmeme Nedenleri</b>	<b>Tercih Sayısı</b>	<b>Toplam İçindeki %'si</b>
Finansman Yetersizliği	7	35.0
Kalifiye Eleman Eksikliği	2	10.0
Yenilikleri Takip Etmenin Zorluğu	2	10.0
Büyümenin Getirdiği Riskler	6	30.0
Diğer	3	15.0
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100.0</b>



Ankete katılan işletmeler, bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. Bunlardan 7 işletme (%35 oranla) büyümeyi düşünmemelerine neden olarak finansman yetersizliğini göstermişlerdir. 6 işletme ise (%30 oranla) riskleri göze alamadıkları için büyümeyi düşünmediklerini belirtmişlerdir. Ankete katılan 2'şer işletme ise (%10 oranla), buna neden olarak kalifiye eleman eksikliği ve yenilikleri takip etmenin zor olduğunu göstermişlerdir. Diğer şıkkını işaretleyen 3 işletmeden 2'si, buna şartlarının müsait olmadığını; 1 tanesi de, bu büyüklüğün kendisi için yeterli olduğunu ileri sürmüştür.

### 7.5.9. Gümrük Birliği ve Sektörde Beklenen Değişikliklerin Dağılımı

Bu sorunun amacı, Gümrük Birliği'ne girilmesi nedeni ile, KOBİ'lerin faaliyette buldukları sektörlerde ne gibi değişiklikler beklediklerini ortaya çıkarmaktır. Bu değişikliklerin dağılımı Tablo 7.12'de görülmektedir. Tablo 7.12'den de anlaşılacağı üzere, ankete katılan 66 işletme (%88 oranla) rekabetin, 65'şer işletme (%86.7 oranla) mal çeşidi ve kalitenin, 64 işletme (%85.3 oranla) yeni teknoloji ile üretimin, 59 işletme (%78.7 oranla) müşteri tamininin, 49 işletme (%65.3 oranla) maliyetlerin, 39 işletme de (%52 oranla) nitelikli eleman ihtiyacının artacağı seçeneklerini tercih etmişlerdir. Buna karşılık, 9 işletme maliyetlerin, 4 işletme müşteri tatmininin, 3 işletme talebin, 2'şer işletme de nitelikli eleman ve rekabetin azalacağı seçeneklerini tercih etmişlerdir.

*Tablo 7.12: Gümrük Birliği ve Sektörde Beklenen Değişikliklerin Dağılımı*

<b>Gümrük Birliği ve Sektörde Beklenen Değişiklikler</b>	<b>Artar</b>	<b>%</b>	<b>Aynı Kalır</b>	<b>%</b>	<b>Azalır</b>	<b>%</b>
Yeni Teknoloji İle Üretim	64	85.3	11	14.7	---	---
Mal Çeşidi	65	86.7	10	13.3	---	---
Kalite	65	86.7	10	13.3	---	---
Talep	55	73.3	17	22.7	3	4.0
Nitelikli Eleman	39	52.0	34	45.3	2	2.7
Rekabet	66	88.0	7	9.3	2	2.7
Maliyetler	49	65.3	17	22.7	9	12.0
Müşteri Tatmini	59	78.7	12	16.0	4	5.3

Bu rakamlardan, Gümrük Birliği'nin hemen her konuda olumlu yönde değişikliklere neden olacağını, ankete katılan tüm işletmelerin kabul ettiği sonucuna varılabilir.

### 7.5.10. KOBİ'lerin Faaliyette Buldukları Sektörlerdeki Rakiplerinin Dağılımı

Bu sorunun amacı, KOBİ'lerin faaliyette buldukları sektördeki rakiplerinin kimler olduğunu ortaya çıkarmaktır. Ankete katılan işletmelerin bu soruya verdikleri cevapların dağılımı Tablo 7.13'den de izlenebilir.

Ankete katılan işletmeler, bu soruda birden fazla seçenek tercih etmişlerdir. Bu durumda, soruyu cevaplandıran işletmeler en büyük rakip olarak yurt içi büyük işletmeler seçeneğini tercih etmişlerdir (%43 oranla). Bunu ikinci sırada, yurt içi küçük ve orta ölçekli işletmeler izlemektedir (%33 oranla). Çok uluslu şirketler ise, üçüncü sırada (%16 oranla) tercih edilmiştir. Yurt dışı büyük işletmeleri rakip olarak gören işletmeler ise (%7 oranla) daha çok orta ölçekli olup, yurt dışına ihracat yapan işletmelerdir.

*Tablo 7.13: KOBİ'lerin Faaliyette Buldukları Sektördeki Rakiplerinin Dağılımı*

Sektördeki Rakipler	Tercih Sayısı	Toplam İçindeki %'si
Çok Uluslu Şirketler	16	16.0
Yurt İçi Büyük İşletmeler	43	43.0
Yurt İçi KOBİ'ler	33	33.0
Yurt Dışı Büyük İşletmeler	7	7.0
Diğer	1	1.0
Toplam	100	100.0

### 7.5.11. KOBİ'lerin Uluslararası Pazarlarda Karşılaşılabilecekleri İşletme Dışı Nedenlerden Kaynaklanan Sorunlar

KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda karşılaşılabileceği, işletme dışı nedenlerden kaynaklanan sorunların belirlenmesi amacıyla yöneltilen bu soruya, verilen cevapların dökümü, Tablo 7.14'de görülmektedir. Ankete katılan yöneticiler bu soruda birden fazla seçenek tercih etmişlerdir.

Tablo 7.14'de de görüldüğü gibi, işletmelerden %23.7'si işletme dışı nedenlerden kaynaklanan en önemli sorunlarının, teknolojik değişimler olduğu seçeneğini tercih etmişlerdir. İşletmelerin %19.5'i ise, uluslararası gelişmeleri, %19'u ekonomik çevreyi, %14.2'si hukuki ve politik çevreyi, en önemli dış kaynaklı sorun olarak göstermişlerdir.

**Tablo 7.14: KOBİ'lerin Uluslararası Pazarlarda Karşılaşabileceği İşletme Dışı Nedenlerden Kaynaklanan Sorunların Dağılımı**

<b>İşletme Dışı Nedenler</b>	<b>Tercih Sayısı</b>	<b>Toplam İçindeki %'si</b>
Ekonomik Çevre	31	19.0
Toplumsal Ve Kültürel Çevre	17	10.3
Teknolojik Değişmeler	39	23.7
Hukuki ve Politik Çevre	23	14.2
Rakiplerin Yeni Politikaları	18	11.0
Uluslararası Gelişmeler	32	19.5
Diğer	4	2.4
<b>Toplam</b>	<b>164</b>	<b>100.0</b>

*Ho: KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmada karşılaşabileceği, işletme dışı nedenlerden kaynaklanan sorunların en önemlisi teknolojik değişmelerdir.*

Buradan, KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmada karşılaştığı, işletme dışı nedenlerden kaynaklanan en önemli sorunun, %23.7(39 işletme) ile teknolojik değişmeler olduğu sonucuna varılabilir. Buna göre, Ho hipotezi kabul edilecektir. Öte yandan, teknolojik değişmeler kadar uluslararası gelişmelerin, ekonomik çevrenin, hukuki ve politik çevrenin de oldukça önemli olduğunu kanısına varılabilir. KOBİ'ler uluslararası pazarlara açıldıkça, bu sorunlar kendisini daha çok hissettirmekte, ağırlaşmaktadır. Türkiye'deki KOBİ'lerin durumu düşünüldüğünde, bu sorunlarla karşılaşmanın onlar için kaçınılmaz olduğunu söylemek de mümkündür. Çünkü, henüz KOBİ'lerin uluslararası pazarları tanıma olanakları sınırlıdır.

#### **7.5.12. KOBİ'lerin Uluslararası Pazarlarda Karşılaşabilecekleri İşletme İçi Nedenlerden Kaynaklanan Sorunlar**

KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda karşılaşabilecekleri, işletme içi nedenlerden kaynaklanan sorunların belirlenmesi amacıyla yöneltilen bu soruya verilen cevapların dökümü Tablo 7.15.'den izlenebilir. Ankete katılan işletmeler, bu soruda birden fazla tercihte bulunmuşlardır.

*Ho: KOBİ'lerin, uluslararası pazarlara açılmada karşılaşabileceği, işletme içi nedenlerden kaynaklanan sorunları en önemlisi, kalifiye yönetici kadrosundan yoksunluktur.*

Tablo 7.15'de de görüldüğü üzere, ankete katılan 36 işletme (%12 oranla), işletme içi nedenlerden kaynaklanan en önemli sorunun, teknik bilgiden yoksunluk olduğunu belirtmişlerdir. 30 işletme (%10 oranla) standardizasyon, kalite kontrolü ve teknoloji seçimindeki bilgisizliği, 26 işletme (%8.4 oranla) iyi bir satış

organizasyonuna sahip olamamayı, 25'şer işletme ise (%8.1 oranla), kalifiye yönetici kadrosundan yoksunluğu ve aynı zamanda talep değişikliklerini önceden tahmin edememeyi, en önemli sorunlar olarak göstermişlerdir.

**Tablo 7.15: KOBİ'lerin Uluslararası Pazarlarda Karşılaşılabilecekleri İşletme İçi Nedenlerden Kaynaklanan Sorunların Dağılımı**

<b>İşletme İçi Nedenler</b>	<b>Tercih Sayısı</b>	<b>Toplam İçindeki %'si</b>
Örgütün Yapısal Sorunları	18	6.0
Yönetimde İhtisaslaşmanın Olmaması	16	5.0
İşletmenin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları	16	5.0
Yetersiz Planlama	23	7.5
Teknik Bilgiden Yoksunluk	36	12.0
Talep Değişikliklerini Önceden Tahmin Edememe	25	8.1
İletişim Sorunları	19	6.2
Kalifiye Yönetici Kadrosundan Yoksunluk	25	8.1
İyi Bir Satış Organizasyonuna Sahip Olamama	26	8.4
Yöneticilerin Yeni Gelişmelere Ayak Uyduramaması	17	5.5
Firma İçi Kontrol Sisteminin Yetersizliği	17	5.5
Verimli Bir Üretim Programı Ortaya Koyamama	17	5.5
Etkin Bir Muhasebe ve Kayıt Sistemine Sahip Olamama	13	4.5
Standardizasyon, Kalite Kontrolü, Teknoloji Seçimindeki Bilgisizlik	30	10.0
Diğer	8	2.7
<b>Toplam</b>	<b>306</b>	<b>100.0</b>

Bu tablodan da anlaşılacağı üzere, kalifiye yönetici kadrosundan yoksunluk, KOBİ'ler için bir sorun olarak %8.1 oranı ile dördüncü sırada yer almaktadır ve talep değişikliklerini önceden tahmin edememe, %8.1 oranı ile gene aynı derecede önemli bir sorun olmaktadır. Buna göre, Ho hipotezi reddedilecektir. Aslında, Tablo 7.15'de belirtilen sorunların bazen hepsi, bazen de birkaçı KOBİ'ler için önemli olabilmektedir. Ancak, KOBİ yöneticilerinin, aynı zamanda işletme sahibi olması ve kendilerini kalifiye yönetici olarak görebilecekleri gözdönüne alındığında, bu sonuç şaşırtıcı olmayacaktır. Buradan çıkarılabilecek bir diğer sonuç da, KOBİ sahiplerinin, kalifiye yönetici kadrosuna sahip olmanın önemini kavrayamamış olmalarıdır.

Bunlara ek olarak, ankete katılan 23 işletme yetersiz planlamayı, 18 işletme örgütün yapısal sorunlarını, 17'şer işletme yöneticilerin yeni gelişmelere ayak uyduramamasını, firma içi kontrol sisteminin yetersizliğini ve verimli bir üretim programı ortaya koyamamayı, 16'şar işletme de, yönetimde ihtisaslaşmanın olmamasını ve işletmenin yönetim ve organizasyon sorunlarını, 13 işletme de etkin bir muhasebe ve kayıt sistemine sahip olamamayı, işletme içi nedenlerden kaynaklanan birer sorun olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

### 7.5.13. KOBİ'lerin Sorunlarının Çözümünde Başvurabilecekleri Kuruluşların Dağılımı

Bu soruda, KOBİ yöneticilerinin sorunlarının çözümünde nerelerden yardım alabilecekleri hakkındaki tercihleri araştırılmıştır. Ankete katılan yöneticiler, bu soruda birden fazla seçenek tercih etmişlerdir.

*Tablo 7.16: KOBİ'lerin Sorunlarının Çözümünde Başvurabilecekleri Kuruluşların Dağılımı*

<b>Sorunların Çözümünde Tercih Edilen Kuruluşlar</b>	<b>Tercih Sayısı</b>	<b>Toplam İçindeki %'si</b>
T.C.Halk Bankası	25	25.5
Esnaf ve Sanatkarlar Derneği	8	8.2
Çıraklık ve Mesleki Eğitim Veren Kuruluşlar	5	5.1
Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)	1	1.0
Sanayi Bakanlığı	8	8.2
KOSGEB	20	20.4
TOSYÖV	2	2.0
Diğer	29	29.6
<b>Toplam</b>	<b>98</b>	<b>100.0</b>

Tablo 7.16'da dağılımları verilen kuruluşlardan, ankete katılan ve bu soruyu cevaplandıran 25 işletme (%25.5 oranla)T.C.Halk Bankası'nı tercih ettiğini belirtmiştir. İkinci sırada en fazla tercihi alan kuruluş ise, 20 işletme (%20.4 oranla) ile KOSGEB olmuştur. Üçüncü sırayı ise, 8'er işletme (%8.2 oranla) ile Esnaf ve Sanatkarlar Derneği ve Sanayi Bakanlığı almıştır.

Ankete katılan 5 işletme, Çıraklık ve Mesleki Eğitim veren kuruluşları ve yalnızca bir işletme de Milli Prodüktivite Merkezi'ne başvurduğunu belirtmiştir. Bu durum, KOBİ'lerin kendilerine yardım olanakları sağlayabilecek, MPM gibi önemli kuruluşlardan faydalanamadıklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca, bu soruyu cevaplandıran 29 işletmenin diğer şikkını işaretlemeleri ve açıklama olarak da, hiçbirini kullanmıyorum, ya da böyle kuruluşların varlığından bile haberdar değilim

demeleri, onların bu konudaki bilgisizliklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, bir kaç işletme üniversiteleri, birkaçı aynı iş kolunda çalışan tanıdıkları, bir tanesi Ticaret ve Sanayi Odasına başvurduğunu, bir tanesi de, kendi içinde bu sorunları çözümlenmeye çalıştığını belirtmiştir. Buradan çıkarılabilecek diğer bir sonuç da, KOBİ'lere yardım olanakları sağlayabilecek bu tür kuruluşların kendilerini yeterince tanıtamadığıdır.

#### 7.5.14. KOBİ'lerde Yönetim Sorunlarının Görüldüğü Alanların Dağılımı

Bu soruda, ankete katılan işletmelerin daha çok hangi alanda, ya da alanlarda yönetim sorunlarıyla karşılaştıkları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Ankete katılan işletmeler, bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. Bu soruya verilen cevapların dağılımı Tablo 7.17'den izlenebilir.

*Tablo 7.17: KOBİ'lerde Yönetim Sorunlarının Görüldüğü Alanların Dağılımı*

Yönetim Sorunlarının Görüldüğü Alanlar	Tercih Sayısı	Toplam İçindeki %'si
Pazarlama	40	28.0
Muhasebe	13	9.0
Finansman	21	14.6
Araştırma-Geliştirme	20	13.9
Personel Temini	22	15.3
Üretim	13	9.0
Hammadde Tedariki	12	8.4
Diğer	3	2.0
Toplam	144	100.0

*Ho: KOBİ'lerin yönetim sorunlarının en çok görüldüğü alan pazarlamadır.*

Tablo 7.17'den de görüldüğü gibi, KOBİ'lerin yönetim sorunlarının en çok görüldüğü alan, %28 ile (40 işletme) pazarlamadır. Bunu, %15.3 ile (22 işletme) personel temini, %13.9 ile (20 işletme) Araştırma-Geliştirme takip etmektedir. 13'er işletme (%9 oranıyla) muhasebe ve üretim alanlarını, 12 işletme (%8.4 oranıyla) hammadde tedariki alanlarında sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Buradan da görüldüğü gibi, KOBİ'ler daha çok pazarlama alanında yönetim sorunlarıyla karşılaşmaktadırlar. Buna göre, Ho hipotezi kabul edilecektir. Ancak, bunun yanında KOBİ'ler personel temini, finansman ve Araştırma-Geliştirme alanlarında da, önemli sorunlar yaşamaktadırlar. Bu soruya cevap verenlerin, daha çok pazarlama alanında yönetim sorunlarıyla karşılaştıklarını belirtmelerinin nedeni ise, Gümrük Birliği'ne girilmesi ile dış pazarlara açılmanın KOBİ'ler için bir

zorunluluk haline gelmesidir. Böyle bir ortamda, KOBİ sahip/yöneticileri dış pazarları tanıyamama, mevzuatı bilememe, dağıtım kanallarını belirleyememe gibi, pazarlama konusunda önemli sorunlarla karşı karşıya kalacaklardır. Bu nedenle, bu soruya 40 işletme (%28 oranla) pazarlama alanı cevabını vermiştir.

#### 7.5.15. KOBİ'lerin Karşılaştıkları İhracat Sorunlarının Dağılımı

Bu sorunun amacı, artık ihracatın bir zorunluluk olduğu günümüzde, KOBİ'lerin ihracat sorunlarını ortaya çıkarabilmek ve bu konuda çözüm önerileri getirebilmektir. Bu soruya verilen cevapların dökümü Tablo 7.18'den izlenebilir. Ankete katılan işletmeler, bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir.

*Tablo 7.18: KOBİ'lerin İhracat Sorunlarının Dağılımı*

<b>İhracat Sorunları</b>	<b>Tercih Sayısı</b>	<b>Toplam İçindeki %'si</b>
Sosyal Yapıdan Kaynaklanan Farklılıklar	16	9.6
Dış Piyasalar Hakkında Bilgi Eksikliği	44	26.3
Bürokratik Engeller ve Mevzuat Sorunları	40	24.0
Büyük Siparişleri Karşılatabilecek Kapasiteye Sahip Olamama	19	11.4
İyi Bir Yönetici ve Kalifiye Eleman Kadrosundan Yoksunluk	17	10.2
İhracat Kredilerinden Yararlanamama	24	14.3
Diğer	7	4.2
<b>Toplam</b>	<b>167</b>	<b>100.0</b>

*Ho; KOBİ'lerin ihracatta karşılaştıkları en önemli sorun, dış piyasalar hakkında bilgi eksikliğidir.*

Tablo 7.18'de de görüldüğü gibi, bu soruya %26.3 ile (44 işletme) dış piyasalar hakkında bilgi eksikliği cevabı verilmiştir. Bunu %24 ile bürokratik engeller ve mevzuat sorunları, %14.3 ile ihracat kredilerden yararlanamama, %11.4 ile büyük siparişleri karşılayabilecek kapasiteye sahip olamama izlemektedir. Bu da gösteriyor ki, KOBİ'lerin karşılaştığı en önemli ihracat sorunu, dış piyasalar hakkındaki bilgi eksikliğidir. Buna göre, Ho hipotezi kabul edilecektir.

Ayrıca bu soruya, işletmelerin %10.2'si, iyi bir yönetici ve kalifiye eleman kadrosundan yoksunluk, %9.6'sı da sosyal yapıdan kaynaklanan farklılıkları göstermişlerdir.

### 7.5.16. İşletmelerin Kullandıkları Finansman Tekniklerinin Dağılımı

Bu soruda, KOBİ'lerin kendilerine yardımcı olabilecek yeni finansman tekniklerini kullanıp kullanmadıkları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu soruya verilen cevapların dökümü Tablo 7.19'da gösterilmiştir. Ankete katılan işletmeler, bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir.

Tablo 7.19'dan da anlaşılacağı üzere, ankete cevap veren 51 işletme (%68 oranla), yeni finansman tekniklerinden hiçbirini kullanmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu oran çok yüksektir ve KOBİ yöneticilerin, özellikle finansman sorunlarına çözüm olabilecek bu tekniklerden ya hiç haberdar olmadıklarını ya da, bu tür tekniklerin nasıl kullanılacağını bilemedikleri için uygulamadıkları sonucu çıkarılabilir.

*Tablo 7.19: KOBİ'lerin Kullandıkları Finansman Tekniklerinin Dağılımı*

Finansman Teknikleri	İşletme Sayısı	%
Hiçbirini Kullanmıyorum	51	68.0
Factoring	3	4.0
Risk Sermayesi	6	8.0
Leasing	5	6.7
Faiz Swap'ı	4	5.3
Forfaiting	---	---
Franchising	---	---
Diğer	6	8.0
Toplam	75	100.0

Bu soruya cevap veren 6 işletme risk sermayesi sistemini, 5 işletme leasing'i, 4 işletme ise faiz swap'ını kullandıklarını ifade etmişlerdir. Ankete katılan işletmelerin hiçbiri, forfaiting ve franchising tekniklerini tercih etmemişlerdir. Bu durum, KOBİ sahip/yöneticilerin yeni finansman tekniklerini bilme ve uygulama konusunda çok yetersiz olduklarını, bu konuda bilgilendirilmeleri gerektiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

### 7.5.17. İşletmelerin Profesyonel Yönetici İstihdam Etme Durumları

Bu sorunun amacı, KOBİ'lerin profesyonel yöneticilere sahip olup olmadıklarını ortaya çıkarmaktır. Bu soruya verilen cevapların dökümü Tablo 7.20'de görülmektedir.



**Tablo 7.20: KOBİ'lerin Profesyonel Yönetici İstihdam Etme Durumları**

<b>Profesyonel Yönetici İstihdam Etme</b>	<b>Evet</b>	<b>Hayır</b>	<b>Toplam</b>
İşletme sayısı	26	49	75
%	34.7	65.3	100.0

Tablo 7.20 incelendiğinde, 49 işletmenin (%65.3 oranla) profesyonel yönetici istihdam etmedikleri, 26 işletmenin ise (%34.7 oranla) profesyonel yönetici istihdam ettikleri görülmektedir. Bu sonuç, işletmelerin profesyonel yönetici istihdam etme konusunda fazla duyarlı olmadıklarını göstermektedir. İşletmeler, karşılaştıkları sorunları profesyonel yöneticilerden yararlanarak çözmek yerine, kendi başlarına çözüme yolunu tercih etmektedirler.

#### **7.5.18. İşletmelerde Profesyonel Yönetici İstihdam Etme İle Yeni Finansman Tekniklerini Kullanma Arasındaki İlişki**

Burada, KOBİ'lerde profesyonel yönetici istihdam etme ile, yeni finansman tekniklerini kullanma arasındaki ilişkinin düzeyi belirlenmeye çalışılmaktadır.

**Tablo 7.21 : Profesyonel Yönetici İstihdam Etme İle Yeni Finansman Tekniklerini Kullanma Arasındaki İlişki**

<b>Profesyonel Yönetici İstihdam Etme</b>	<b>EVET</b>	<b>HAYIR</b>	<b>TOPLAM</b>
<b>Finansman Teknikleri</b>			
Hiçbiri	14	37	51
Factoring	2	1	3
Risk Sermayesi	3	3	6
Leasing	2	3	5
Faiz Swap'ı	4	---	4
Forfaiting	---	---	---
Franchising	---	---	---
Diğer	1	5	6
Toplam	26	49	75

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere, profesyonel yönetici istihdam ediyorum diyen 14 işletme, hiçbir finansman tekniği kullanmıyorum cevabını vermiştir. Yine, profesyonel yönetici istihdam eden ve faiz swap'ı tekniğini kullanan 4 işletme, risk sermayesi tekniğini kullanan 3 işletme bulunmaktadır. 2'şer işletme de, factoring ve leasing'i kullanmaktadırlar.

Profesyonel yönetici istihdam etmiyorum cevabını veren 37 işletme ise, hiçbir finansman tekniğini kullanmamaktadır. Yine, profesyonel yönetici istihdam etmeyen ve risk sermayesi ile leasing'i kullanıyorum diyen 3'er işletme, factoring'i kullanan 1 işletme bulunmaktadır.

Ayrıca, bu soruda hem profesyonel yönetici istihdam etmeyen, hem de diğer şikkını işaretleyen işletmelerin bazıları, bu sorunu kendi kendilerine hallettiklerini, çeşitli bankalara başvurduklarını, ya da aynı iş kolundaki işletmelerden yardım istediklerini belirtmişlerdir.

Buradan da, profesyonel yönetici istihdam eden işletmelerin, yeni finansman tekniklerini daha çok kullandıkları, profesyonel yönetici istihdam etmeyen işletmelerin bir çoğunun da, yeni finansman tekniklerinden haberdar olmadıkları sonucu çıkarılabilir. Ancak, profesyonel yönetici istihdam etmedikleri halde, bu teknikleri kullanan işletmeler de bulunmaktadır. Fakat, uluslararası pazarlara açılmanın çok önemli olduğu şu günlerde, işletmelerin profesyonel yönetici istihdam ettiği halde uluslararası pazarlara girme tekniklerinden biri olan franchising'i hiç kullanmamaları dikkat çekicidir. Ayrıca, işletmelerin hiçbiri forfaiting tekniğini kullanmamaktadırlar.

#### 7.5.19. İşletmesini/ İşini Büyütmeyi Düşünenler İle Profesyonel Yönetici İstihdam Edenler Arasındaki İlişki

Burada, KOBİ'lerde işletmesini/işini büyütmeyi düşünme ile, profesyonel yönetici istihdam etme arasında, bir ilişkinin olup olmadığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

*Tablo 7.22 : KOBİ'lerde İşletmesini/İşini Büyütmeyi Düşünlerle, Profesyonel Yönetici İstihdam Edenler Arasındaki İlişki.*

Profesyonel Yönetici İstihdam Edenler	EVET	HAYIR	TOPLAM
İşletmesini/ İşini Büyütmeyi Düşünenler			%
EVET	25 (23.6)	43 (44.4)	68 (90.7)
HAYIR	1 (2.4)	6 (4.6)	7 (9.3)
TOPLAM	26 (34.7)	49 (65.3)	75 (100.0)

*Ho: KOBİ'lerde, işletmesini/işini büyütmeyi düşünlerle, profesyonel yönetici istihdam edenler arasında bir ilgi vardır.*

*H<sub>1</sub>: KOBİ'lerde işletmesini/işini büyütmeyi düşünenlerle, profesyonel yönetici istihdam edenler arasında bir ilgi yoktur.*

Yukarıda, Ho hipotezinin testinde, Ki-Kare analiz yöntemini kullanarak bir sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için gözlenen değerler, yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu hesaplama şekli için, SPSS- X (Statistical Package For Social Science) paket programından yararlanılarak, X<sup>2</sup> (Ki-Kare) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan, X<sup>2</sup>'nin değeri 3.84 olarak elde edilmiştir. Hesaplanan X<sup>2</sup> değeri (1.415): 0.05 önem derecesinde, 1 serbestlik derecesi için [(n-1) (m-1) fomülünden (2-1) (2-1) = 1 ] X<sup>2</sup>'nin tablo değeri :

$$X^2 = 3.84 \text{ olarak bulunmuştur.} \\ (0.05)$$

Hesaplanan X<sup>2</sup> değeri (1.415); tablodan bulunan X<sup>2</sup> değerinden (3.84) küçük olduğu için, Ho hipotezi kabul edilecektir. Böylece, KOBİ'lerde işletmesini/işini büyütmeyi düşünenler ile, profesyonel yönetici istihdam edenler arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır.

#### **7.5.20. İşletmelerin Profesyonel Yönetici İstihdam Etme Nedenlerinin Dağılımı**

Bu sorunun amacı, KOBİ'lerin profesyonel yönetici istihdam etme nedenlerini ortaya çıkarabilmektir. Bu soruya verilen cevapların dağılımı Tablo 7.23'de görülmektedir. Ankete katılan yöneticiler, bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir.

*Tablo 7.23: KOBİ'lerin Profesyonel Yönetici İstihdam Etme Nedenlerinin Dağılımı*

<b>Profesyonel Yönetici Bulundurma Nedenleri</b>	<b>Tercih Sayısı</b>	<b>Toplam İçindeki %'si</b>
Yeterli Eğitim Düzeyine Sahip Olmaları	22	32.3
Olaylara Tarafsız Olarak Bakabilmeleri	4	5.9
Esnek Düşünme Yeteneği	11	16.2
Rasyonel Kararlar Alabilmeleri	17	25.0
Dinamik Olmaları	11	16.2
Diğer	3	4.4
<b>Toplam</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>

Tablo 7.23'den de anlaşılacağı üzere, 22 işletme yeterli eğitim düzeyine sahip oldukları için, 17 işletme rasyonel kararlar alabildikleri, 11'er işletme esnek

düşünme yeteneğine sahip ve dinamik oldukları için; 4 işletme ise, olaylara tarafsız olarak bakabildikleri için, profesyonel yönetici istihdam ettiklerini belirtmişleridir.

Buradan da anlaşılacağı üzere, KOBİ'lerin profesyonel yönetici istihdam etme nedenlerinin başında, %32.3 ile profesyonel yöneticilerin yeterli eğitim düzeyine sahip olmaları gelmektedir. Bu sonuç, KOBİ'lerin eğitimin gerekliliğine ve iyi eğitim almış yöneticilerin işletmeye kazanç getireceğine inandıkları sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu gelişme, Türk KOBİ'leri için önemli ve umut verici bir gelişmedir.

### 7.5.21. İşletmelerin Profesyonel Yönetici Bulundurmak İstememe Nedenleri

Bu sorunun amacı, KOBİ'lerin hangi nedenlerle profesyonel yönetici istihdam etmeye karşı olduğunu ortaya çıkarmaktır. Bu soruya verilen cevapların dağılımı Tablo 7.24'de görülmektedir. Ankete katılan yöneticiler, bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir.

*Tablo 7.24. KOBİ'lerin Profesyonel Yönetici Bulundurmak İstememe Nedenlerinin Dağılımı*

<b>Profesyonel Yönetici Getirilmesinin Sakıncaları</b>	<b>Tercih Sayısı</b>	<b>Toplam İçindeki %'si</b>
Mal Sahibi Yönetici Gibi İşletmeye Bağlı Olmayacağı	32	30.5
Pratik Bilgilerinin, Mal Sahibi Yöneticiden Daha Az Olması	19	18.1
Zarar Riski Olmaması Nedeni İle Etkin Kararlar Alamayacakları	13	12.4
Maliyetlerin Yüksek Olması	30	28.5
İşletme Yönetiminde Söz Hakkı İstemeleri	3	2.9
Diğer	8	7.6
<b>Toplam</b>	<b>105</b>	<b>100.0</b>

Tablo 7.24'den de görüldüğü gibi, ankete katılan 32 işletme(%30.5 oranla) profesyonel yöneticinin mal sahibi yönetici gibi işletmeye bağlılıkla çalışmayacağını, 30 işletme maliyetlerin yüksek olduğunu, 19 işletme pratik bilgilerinin mal sahibi yöneticiden daha az olduğunu, 13 işletme zarar riski olmaması nedeni ile etkin kararlar alamayacaklarını, 3 işletme de (%2.9 oranla), işletme yönetiminde söz hakkı isteyebilecekleri düşüncesi ile, profesyonel yönetici istihdam etmeyi sakıncalı bulduklarını belirtmişlerdir. Anketteki diğer şikâyetler işletmelerin bazıları, profesyonel yönetici bulunduracak düzeyde

olmadıklarını bazıları da, profesyonel yöneticinin ücretini ödeyemeyecekleri için soruya bu şekilde cevap verdiklerini ifade etmişlerdir.

Bu tablodan iki sonuç çıkarmak mümkündür. Birincisi, KOBİ sahipleri hala profesyonel yöneticilere güvenmek konusunda tereddüt içindedirler. İkincisi de, profesyonel yöneticiler, KOBİ'ler için önemli bir maliyet unsuru oluşturmaktadır. Ayrıca, pek çok KOBİ sahibi, profesyonel yönetici istihdam etmenin sadece maliyetini düşünmekte, onun işletmeye getireceği kazancın maliyetinden daha fazla olduğunu gözardı etmektedir.

#### **7.5.22. İşletmelerin İleride Yönetimi Tamamen Profesyonel Yöneticilere Bırakma Durumları**

Bu sorunun amacı, KOBİ sahiplerinin ileride işletmenin yönetimini tamamen profesyonel yöneticilere bırakıp bırakmama konusundaki tercihlerini ortaya çıkarmak, bu konudaki görüşlerini almaktır. Bu soruya verilen cevapların dağılımı Tablo 7.25'den izlenebilir.

*Tablo 7.25. KOBİ Yönetiminin İleride Tamamen Profesyonel Yöneticilere Bırakılma Durumları*

<b>İleride Yönetimi Tamamen Profesyonel Yöneticilere Bırakmayı Düşünme</b>	Evet	Hayır	Toplam
İşletme Sayısı	42	33	75
%	56.0	44.0	100.0

Tablo 7.25'de de görüldüğü gibi, ankete katılan 42 işletme(%56 oranla) ileride işletme yönetimini tamamen profesyonel yöneticilere bırakmayı düşündüklerini, 33 işletme ise (%44 oranla) bunu düşünmediklerini belirtmişlerdir. Bu durum, KOBİ sahiplerinin herşeye rağmen, ileride profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyacaklarının ve bu kişilere güvenmenin kaçınılmaz olduğunun farkında oldukları sonucunu doğurmaktadır.

#### **7.5.23. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektör İle İleride Yönetimi Tamamen Profesyonel Yöneticilere Bırakmayı Düşünmeleri Arasındaki İlişki**

Burada, KOBİ'lerin faaliyette buldukları sektörlerle, ileride işletme yönetimi tamamen profesyonel yöneticilere bırakmayı düşünmeleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

*Ho: KOBİ'lerin faaliyette buldukları sektörlerle, ileride işletme yönetimi tamamen profesyonel yöneticilere bırakmayı düşünmeleri arasında bir ilgi vardır.*

*H<sub>1</sub>: KOBİ'lerin faaliyette buldukları sektörlerle , ileride işletme yönetimi tamamen profesyonel yöneticilere bırakmayı düşünmeleri arasında bir ilgi yoktur.*

**Tablo 7.26 : Faaliyette Bulunulan Sektör İle İleride İşletme Yönetimini Tamamen Profesyonel Yöneticilere Bırakma Arasındaki İlişki**

<b>İleride Yönetimi Tamamen Profesyonel Yöneticilere Bırakmayı Düşünme</b>	<b>EVET</b>	<b>HAYIR</b>	<b>TOPLAM %</b>
<b>Sektör</b>			
Gıda	8 (7.8)	6 (6.2)	14 (18.7)
Tekstil-Konfeksiyon	13 (9.5)	4 (7.5)	17 (22.7)
Metal-Döküm	5 (6.2)	6 (4.8)	11 (14.7)
Otomotiv	5 (5.6)	5 (4.4)	10 (13.3)
Kimya	4 (5)	5 (4)	9 (12)
Diğer	7 (7.8)	7 (6.2)	14 (18.7)
<b>TOPLAM %</b>	<b>42 (56)</b>	<b>33 (44)</b>	<b>75 (100.0)</b>

Yukarıda, H<sub>0</sub> hipotezinin testinde Ki-Kare analiz yöntemini kullanarak bir sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için gerekli olan gözlenen değerler, yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu hesaplama şekli için SPSS- X (Statistical Package For Social Science) paket programından yararlanılarak X<sup>2</sup> (Ki-Kare) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan, X<sup>2</sup>'nin değeri 4.233 olarak elde edilmiştir. Hesaplanan X<sup>2</sup> değeri (4.233): 0.05 önem derecesinde, 5 serbestlik derecesi için [(n-1) (m-1) fomülünden (6-1) (2-1) = 5 ] X<sup>2</sup>'nin tablo değeri :

$$X^2_{(0.05)} = 11.07 \text{ olarak bulunmuştur.}$$

Hesaplanan X<sup>2</sup> değeri (4.233); tablodan bulunan X<sup>2</sup> değerinden (11.07) küçük olduğu için, H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilecektir. Böylece, KOBİ'lerin faaliyette buldukları sektörlerle, ileride işletme yönetimini tamamen profesyonel yöneticilere bırakmayı düşünmeleri arasında bir ilgi olduğu ortaya çıkmaktadır.

#### 7.5.24. İşletmesini/İşini Büyütmeyi Düşünenlerle İleride Yönetimi Tamamen Profesyonel Yöneticilere Bırakmak İsteyenler Arasındaki İlişki

Burada, işletmesini/işini büyütmeyi düşünen KOBİ'ler ile, ileride yönetimi tamamen profesyonel yöneticilere bırakmak isteyenler arasında bir ilişkinin olup olmadığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

*Ho: İşletmesini/işini büyütmeyi düşünen KOBİ'ler ile, ileride yönetimi tamamen profesyonel yöneticilere bırakmak isteyenler arasında bir ilgi vardır.*

*H1: İşletmesini/işini büyütmeyi düşünen KOBİ'ler ile, ileride yönetimi tamamen profesyonel yöneticilere bırakmak isteyenler arasında bir ilgi yoktur.*

**Tablo 7.27 : İşletmeyi/İşini Büyütmeyi Düşünenler İle İleride Yönetimi Tamamen Profesyonel Yöneticilere Bırakmak İsteyenler Arasındaki İlişki**

İleride Yönetimi Profesyonel Yöneticilere Bırakmayı Düşünenler	EVET	HAYIR	TOPLAM
İşletmeyi veya İşini Büyütmeyi Düşünenler			%
EVET	38 (38.1)	30 (29.9)	68 (90.7)
HAYIR	4 (3.9)	3 (3.1)	7 (9.3)
TOPLAM	42 (56)	33 (44)	75 (100.0)

Yukarıda, Ho hipotezinin testinde Ki-Kare analiz yöntemini kullanarak bir sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için gerekli olan gözlenen değerler, yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu hesaplama şekli için SPSS- X (Statistical Package For Social Science) paket programından yararlanılarak, X<sup>2</sup> (Ki-Kare) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan, X<sup>2</sup>'nin değeri 0.004 olarak elde edilmiştir. Hesaplanan X<sup>2</sup> değeri (0.004): 0.05 önem derecesinde, 1 serbestlik derecesi için [(n-1) (m-1) fomülünden (2-1) (2-1) = 1 ] X<sup>2</sup>'nin tablo değeri :

$$X^2 = 3.84 \text{ olarak bulunmuştur.} \\ (0.05)$$

Hesaplanan X<sup>2</sup> değeri (0.004); tablodan bulunan X<sup>2</sup> değerinden (3.84) küçük olduğu için, Ho hipotezi kabul edilecektir. Böylece, işletmesini/işini büyütmeyi

düşünen KOBİ'lerle, ileride yönetimi tamamen profesyonel yöneticilere bırakmak isteyenler arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır.

#### 7.5.25. İşletmelerde Çalışanlar İle Yöneticiler Arasındaki Sorunların Dağılımı

KOBİ'lerde, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki sorunları belirlemeye yönelik olarak sorulan bu soruya verilen cevapların dökümü Tablo 7.28'de görülmektedir. Ankete katılan yöneticiler, bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir.

*Tablo 7.28: KOBİ'lerde Çalışanlar İle Yöneticiler Arasındaki Sorunların Dağılımı*

Çalışanlar İle Yöneticiler Arasındaki Sorunlar	Tercih Sayısı	Toplam İçindeki %'si
İletişim Eksikliği	42	25.3
Güvensizlik	23	13.9
Çatışma	6	3.6
Motivasyon Eksikliği	19	11.4
Stres	14	8.4
Kararlara Katılma	18	10.9
Görev, Yetki ve Sorumlulukların Açık ve Kesin Olmaması	35	21.0
Diğer	9	5.5
Toplam	166	100.0

Tablo 7.28'de de görüldüğü gibi, 42 işletme (%25.3 oranla), çalışanlar ile yöneticiler arasındaki en önemli sorunun iletişim eksikliği olduğunu belirtmiştir. İkinci sırayı ise, %21 ile görev yetki ve sorumlulukların açık ve kesin olmaması, üçüncü sırayı da, %13.9 ile güvensizlik almaktadır. Ayrıca, bu soruya cevap veren işletmelerin %14'ü motive olamadıklarını, %8.4'ü stres yaşadıklarını, %10.9'u kararlara katılamadıklarını, %3.6'sı da çatışmayı asıl sorun olarak gördüklerini söylemişlerdir. Özellikle de, KOBİ sahip/yöneticisinin kendisini işletmenin tek hakimi olarak gördüğü durumlarda, işletme çalışanlarının kararlara katılması söz konusu olamamakta, bu da onların motivasyonunu ve başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.

#### 7.5.26. İşletmelerin Nitelikli İşgücü Temininde Karşılaştıkları Sorunların Dağılımı

KOBİ'lerin faaliyette buldukları sektörlerle göre, nitelikli işgücü temininde karşılaştıkları sorunları belirlemeye yönelik olarak sorulan bu soruya verilen



cevapların dökümü Tablo 7.29'dan izlenebilir. Ankete katılan yöneticiler, bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir.

**Tablo 7.29: KOBİ'lerin Nitelikli İşgücü Temininde Karşılaştıkları Sorunların Dağılımı**

<b>Nitelikli İşgücü Teminindeki Sorunlar</b>	<b>Tercih Sayısı</b>	<b>Toplam İçindeki %'si</b>
Ücretlerin Düşük Olması	30	24.8
Yetişen Elemanların Büyük İşletmelerce Transfer Edilmesi	15	12.4
Nitelikli Eleman Bulunamaması	47	38.8
Nitelikli Elemanların Yüksek Ücret İstemesi	23	19.0
Diğer	6	5.0
<b>Toplam</b>	<b>121</b>	<b>100.0</b>

Tablo 7.29'dan da anlaşılacağı üzere, 47 işletme (%38.8 oranla) nitelikli eleman bulamamalarını, en önemli sorun olarak görmektedirler. Bunun nedeni, Türkiye'deki KOBİ'lerin, daha çok emek yoğun teknoloji kullanmaları ve bu yüzden nitelikli eleman bulmakta zorlanmalarındır. 30 işletme, ücretlerin düşük olması nedeniyle nitelikli eleman temin edemediklerini; 23 işletme, nitelikli elemanların yüksek ücret istediklerini; 15 işletme ise, yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edildiklerini belirtmişlerdir. Bu durum bize, KOBİ'lerin nitelikli işgücü temininde büyük bir sıkıntı içinde olduklarını göstermektedir.

#### **7.5.27. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörlerdeki Rekabet Şekillerinin Dağılımı**

“Faaliyette bulunduğunuz sektörde en yaygın rekabet şekli nedir?” şeklindeki soruya verilen cevapların dökümü Tablo 7.30'da görülmektedir. Ankete katılan işletmeler, bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir.

Tablo 7.30'da da görüldüğü gibi, 59 işletme (%49.2 oranla) en yaygın rekabet şeklinin fiyat olduğu konusunda birleşmektedir. 22 işletme kalitede değişikliği, 19 işletme ürün çeşitliliğini, 9 işletme reklamı, 7 işletme satış sonrası hizmeti, 4 işletme de nitelikli işçi transferini en yaygın rekabet şekli olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği'ne girilmesinden sonra, gerek ihracatta ve gerekse de ithalattaki sınırların kalkması, fiyat ve kalitede değişikliklerin en önemli rekabet aracı olacağını birkez daha ortaya çıkarmaktadır. Kaliteli malları ucuza

satabilen işletmeler daha büyük bir pazar payına ve dolayısıyla daha fazla kara sahip olabileceklerdir.

**Tablo 7.30: KOBİ'lerin Faaliyette Buldukları Sektörlerdeki Rekabet Şekillerinin Dağılımı**

Sektördeki En Yaygın Rekabet Şekli	Tercih Sayısı	Toplam İçindeki %'si
Fiyat	59	49.2
Ürün Çeşitliliği	19	15.8
Reklam	9	7.5
Satış Sonrası Hizmet	7	5.9
Kalitede Değişiklik	22	18.3
Nitelikli İşçi Transferi	4	3.3
Diğer	---	---
Toplam	120	100.0

Yukarıdaki rakamlar, KOBİ'lerin fiyat ve kalitenin en yaygın rekabet şekli olduğuna inandıklarını ortaya koymaktadır. Ancak, Türk KOBİ'lerinin uluslararası pazarlarda rekabet edecekleri düşünüldüğünde, reklam ve tanıtıma gereken önemi vermemelerinin, onlar için önemli bir sorun olduğu düşünülmektedir. Çoğu kez, yeterli finansal güce sahip olmayan KOBİ'lerin, reklam ve tanıtıma ayırdıkları para da sınırlı olmaktadır. Öte yandan, KOBİ'lerin nitelikli işçi istihdam etmede önemli sorunları olmasına rağmen, nitelikli işçi transferini bir rekabet aracı olarak görmemeleri de dikkat çekicidir.

#### **7.5.28. İşletmelerin Kriz Anında Uyguladıkları Stratejilerin Durumu**

Bu sorunun amacı, KOBİ'lerin kriz anında uyguladıkları herhangi bir stratejileri olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu soruya verilen cevapların dağılımı Tablo 7.31'de görülmektedir.

**Tablo 7.31: KOBİ'lerin Kriz Anında Uyguladıkları Stratejilerin Durumu**

Kriz Anında Uygulanan Strateji	Evet	Hayır	Toplam
İşletme Sayısı	30	45	75
%	40	60	100.0

Tablo 7.31 incelendiğinde, 45 işletmenin (%60 oranla) herhangi bir kriz stratejilerinin olmadığı; 30 işletmenin ise (%40 oranla) kriz anında çeşitli stratejiler uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Kriz anında çeşitli stratejiler uyguluyorum diyen

işletmelerin büyük bir kısmı ise, ne gibi stratejiler uyguladıkları konusuna açıklık getirmemişler, bir kısmı da krizin durumuna göre bunu belirlediklerini ifade etmişlerdir. Bu sonuç, KOBİ'lerin bu konuya karşı fazla duyarlı olmadıklarını göstermektedir. Ayrıca, böyle durumlarda durumu kurtarma yolunu seçtiklerini söylemek de yanlış olmayacaktır.

### 7.5.29. İşletmelerin Uluslararası Pazarlardaki Rekabet Güçlerinin Durumu

“Sizce KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda rekabet gücü var mıdır?” şeklindeki soruya verilen cevapların dağılımı Tablo 7.32'den izlenebilir.

*Tablo 7.32: KOBİ'lerin Uluslararası Pazarlardaki Rekabet Güçlerinin Durumu*

<b>KOBİ'lerin Uluslararası Pazarlarda Rekabet Gücü</b>	<b>Evet(Vardır)</b>	<b>Hayır(Yoktur)</b>	<b>Toplam</b>
İşletme Sayısı	44	31	75
%	58.7	41.3	100.0

Tablo 7.32 incelendiğinde, 44 işletmenin (%58.7 oranla) KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda rekabet gücü olduğuna inandıkları, 31 işletmenin ise (%41.3 oranla) inanmadıkları ortaya çıkmıştır. Bu da bize, KOBİ'lerin çözümlenmesi gereken çok önemli sorunları olsa da, uluslararası pazarlarda rekabet edebileceklerine inandıkları konusunda bir fikir vermektedir. Pek çok KOBİ sahip/yöneticisi, biraz destekle bunu başarabileceklerine inanmaktadırlar.

### 7.5.30. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörlerle Rekabet Gücü Arasındaki İlişki

Burada, KOBİ'lerin faaliyette buldukları sektörlerle, uluslararası pazarlarda rekabet güçleri arasında bir ilişki olup olmadığı ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır.

*Ho: KOBİ'lerin faaliyette buldukları sektör ile, uluslararası pazarlardaki rekabet güçleri arasında bir ilgi vardır.*

*H1: KOBİ'lerin faaliyette buldukları sektör ile, uluslararası pazarlardaki rekabet güçleri arasında bir ilgi yoktur.*

**Tablo 7.33: Faaliyette Bulunulan Sektör İle Uluslararası Pazarlardaki Rekabet Gücü Arasındaki İlişki**

<b>Rekabet Gücü</b>	<b>Evet(Vardır)</b>	<b>Hayır(Yoktur)</b>	<b>TOPLAM</b>
<b>Sektör</b>			<b>%</b>
Gıda	9 (8.2)	5 (5.8)	14 (18.7)
Tekstil-Konfeksiyon	13 (10)	4 (7)	17 (22.7)
Metal-Döküm	6 (6.5)	5 (4.5)	11 (14.7)
Otomotiv	5 (5.9)	5 (4.1)	10 (13.3)
Kimya	4 (5.3)	5 (3.7)	9 (12)
Diğer	7 (8.2)	7 (5.8)	14 (18.7)
<b>TOPLAM</b>	<b>44</b>	<b>31</b>	<b>75</b>
<b>%</b>	<b>(58.7)</b>	<b>(41.3)</b>	<b>(100.0)</b>

Yukarıda,  $H_0$  hipotezinin testinde Ki-Kare analiz yöntemini kullanarak bir sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için, SPSS- X (Statistical Package For Social Science) paket programından yararlanılarak,  $\chi^2$  (Ki-Kare) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan,  $\chi^2$ 'nin değeri 3.975 olarak elde edilmiştir. Hesaplanan  $\chi^2$  değeri (3.975): 0.05 önem derecesinde, 5 serbestlik derecesi için [(n-1) (m-1) formülünden (6-1) (2-1) = 5 ]  $\chi^2$  'nin tablo değeri :

$$\chi^2 = 11.07 \text{ olarak bulunmuştur.} \\ (0.05)$$

Hesaplanan  $\chi^2$  değeri (3.975); tablodan bulunan  $\chi^2$  değerinden (11.07) küçük olduğu için,  $H_0$  hipotezi kabul edilecektir. Böylece, KOBİ'lerin faaliyette buldukları sektörlerle, rekabet güçleri arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır.

### **7.5.31. KOBİ'lerin Çeşitli Yönetim Sorunları Konusundaki Önerileri**

Bu soru, ankette yer alan yönetim sorunlarına ek olarak, önerilerde bulunmak isteyebilecek KOBİ sahip/yöneticileri için konulmuştur. Ankete cevap veren işletmelerin önerileri ise:

- (1) KOBİ'lerin durumları hakkındaki kararların masa başında alınmaktan vazgeçilmesi ve bir an önce KOBİ'lerin örgütlenmeleri ve birleşmeleri gerektiği,
- (2) KOBİ'lerin, sorunları konusunda başvurabilecekleri kuruluşlarla ilgili olarak, bir an önce bilgilendirilmeleri gerektiği,
- (3) KOBİ'lere, uluslararası pazarlara açılabilmesi için ihtiyaç duyulan finansal desteğin, bir an önce sağlanması gerektiği,
- (4) Devletin, ihracat konusunda KOBİ'lere yeterli bilgi ve desteği devamlı olarak vermesi gerektiği,
- (5) Son olarak da, bu gibi anket çalışmaları sonucunda toplanan bilgilerin yayınlanması, mümkünse adreslere gönderilmesi, kısaca genel durumdan KOBİ'lerin de haberdar edilmeleri gerektiği şeklinde sıralanmıştır.



## BÖLÜM 8

### SONUÇ

20. yüzyılın ikinci yarısına damgasını vuran ekonomik, sosyal ve teknolojik değişim, hiç şüphesiz ki küreselleşmedir. Yüzyılımızın ikinci yarısında, piyasaların küreselleşme eğilimini kamçılayan etmenler, talep yönünden ulaşım ve iletişimdeki teknoloji devrimi, arz yönünden ise, yoğun araştırma ve geliştirmeye dayanan, yüksek teknoloji ürünü mamüllerin üretilmesi olmuştur. Gelişen iletişim ve ulaşım ağları ile, dünyanın bir uç noktasında üretilen ürünün, diğer bir uç noktada tanıtılabilmesi ve tüketiciye iletebiliyor olması, en doğru ve uygun ürünün sınır tanımadan talep edilebilmesine imkan vermiştir.

Günümüzde, ulusal sınırlar ülke ekonomisine dar gelmeye başlamıştır. Böyle bir dünyada, insanların yaşam düzeylerini yükseltebilmek için, coğrafi sınırların düşürülmesi gerekmektedir. Artık, dünya rekabet şartları içerisinde, KOBİ'lerin kendilerini mutlaka yenilemeleri gerekmektedir. Büyüklüğü ne olursa olsun, tüm işletmelerin değişen dünya şartlarına ayak uydurması bir zorunluluktur. Bunun için, işletmelerimiz ne gerekiyorsa yapmalıdırlar.

Türkiye, KOBİ'ler açısından çok önemli bir potansiyele sahiptir. Bu potansiyelin değerlendirilmesi, Türk Sanayi'nin özellikle Gümrük Birliği (GB) sonrasında, Avrupa Birliği'ne (AB) uyum sağlayabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, KOBİ'lerin başlıca sorunlarının, özellikle de yönetim sorunlarının, belirlenmesi ve sorunlara ilişkin etkin çözüm önerileri geliştirilmesi gerekmektedir. KOBİ'lerin meydana getirdiği kesimin önemi kadar, karşı karşıya buldukları, çözümü gerektiren bir dizi sorunlarının varlığının anlaşılması ile, bu konuda kamu kesiminde organizasyon yönünden birşeyler yapmanın gerektiğinin ortaya çıkması, kalkınma çabalarımızın başarıya ulaşmasını temin yönünden, sevinilecek bir gelişmedir.

Bu çalışmada da, Türk işletmelerin uluslararası pazarlara açılması nedeni ile, son günlerde adından sık sık söz edilen KOBİ'lerin karşılaştıkları yönetim sorunlarının neler olduğu incelenmiştir. Çünkü, yönetimde yapılacak hatalar, KOBİ'lerin sonunu hazırlayabilecektir. KOBİ'lerde anahtar kişi, işletme sahibidir. Bu nedenle, KOBİ'lerin başarısı işletme sahip/yöneticisinin etkili kararlar almasına bağlı olacaktır. Bu durumda, KOBİ'lerin temel yönetim sorunlarını saptayarak, etkili ve yapıcı tedbirlerin alınması, yatırımların ekonomik değerinin yükseltilmesi, kapasitelerinin verimli kullanımı, ürünlerin kaliteli ve rekabet gücü sağlayacak şekilde, uluslararası pazarlarda yer alması için gerekli düzenlemelerin yapılmasına zemin hazırlamak gereklidir.

Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği'nin KOBİ'lerle ilgili boyutunun, Gümrük Birliği'ne hazırlık sürecinde yeterince ele alınmamış olmasđ, bu konuda acil önlemler alınmasını gerektirmektedir. Ekonomik ve sosyal hayatımızda çok önemli bir yeri olan KOBİ'lere ilişkin olarak, Gümrük Birliği sürecindeki ve sonrasındaki rekabet gücünün artırılmasına yönelik politikaların belirlenmesi ve bir an önce uygulamaya dönük önlemlerin alınması gerekmektedir.

Türkiye'de yıllardır ısrarla uygulanan, büyük işletmelerin desteklenmesi üzerine kurulu kalkınma politikası, tüm unsurları ile varlığını sürdürürken, KOBİ'lerden Gümrük Birliği nedeni ile, ilk kez sıkça söz edildiği ve sorunlarının dile getirildiği bir dönem yaşanmaktadır. Bugün anlaşılmıştır ki, yarının dünyası büyük işletmelerle kontrol altına alınamayacaktır. Artık, büyük işletmeler ile küçük işletmeler arasında dengeli bir yaşam aranmalıdır. Çünkü, hem "küçük" olduğu halde müşterilerine yönelik özel çözümler üretemediği için başarısız olan işletmeler vardır; hem de "büyük" olup dinazorlaştığı için başarısızlığa mahkum olmuş işletmeler mevcuttur. Doğru olan, büyük işletme mi, yoksa küçük işletme mi avantajlıdır şeklinde kategorisel bir yaklaşım değil, nerede küçüğün nerede büyüğün avantajlı olduğunun bilinmesi ve ona göre müşteri grubu seçilmesi, tüm işletmecilik faaliyetlerinin de, ona göre düzenlenmesidir. Bundan böyle, girişimci/yönetici kurallara değil, koşullara uyacaktır. Büyük sanayi işletmeleri, yarının dünyasında çoğunlukla fakir olan insanların çok geniş ihtiyaçlarını, gerekli kitle üretimi ile giderebilecektir. KOBİ'lere de, kaliteli ya da sipariş mallara karşı çoğalan isteğe cevap vermek ve modern toplumlar tarafından gittikçe, artan hizmet isteklerini sağlamak görevi düşmektedir.

Aşlında, gelecekte tüm büyük işletmeler, kendilerinden daha küçük, daha hızlı ve daha yenilikçi olan işletmelerle rekabet etmek zorunda kalacak ve genel olarak küçük işletmelerden daha az başarı elde edeceklerdir. Başka bir ifadeyle, "daha büyük daha iyidir" den, "daha büyük; etkisiz, yüksek maliyetli, gereksizce bürokratik, esneklikten uzak ve hatta berbatır"a geçilecektir. Daha geniş bir alanda, daha küçük ve daha hızlı işletmeler başarılı olacaklardır.

KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunların açılabilmesi, izlenen kalkınma politikalarında köklü bir değişimi, ilgili kurumsal yapıda yeniden organizasyonu ve bugüne kadar izlenen değişik bir yaklaşımın benimsenmesini gerektirmektedir. Uluslararası pazarlarda, büyük işletmelerin yanđsıra KOBİ'lere de rekabet imkanları sağlanması, ancak onlara destek vermek ve sorunlarına çözüm bulmak suretiyle sağlanabilecektir. Ayrıca, yönetim sorunlarına önem verilmesi, KOBİ'lerin karar organlarının uyarılması, başarının ancak etkin bir yönetim ile sağlanacağının anlaşılması gerekmektedir.

KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmada karşılaştıkları yönetim sorunları ile ilgili olarak, bu çalışmada oluşturulan teorik ereve ve yine bu çalışmanın

ankete dayalı, 7.bölümü olan araştırma bölümünden elde edilen bulgular ve yapılan değerlendirmeler ışığında ulaşılan sonuçlar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

(1) Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, KOBİ sahip/yöneticilerin eğitim düzeyinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, Türk KOBİ sahip/yöneticilerinin, yeni gelişmeleri takip edebilecekleri anlamına gelebilir. Ancak, bu oranın yüksek çıkmasındaki en önemli etken, cevap gelen işletmelerin tesadüfen daha çok orta ölçekli işletme niteliğinde olmalarıdır.

(2) KOBİ'lerde, çalışan personel içinde çok az sayıda danışman bulunmaktadır. İşletme sahiplerinin büyük bir çoğunluğu, aynı zamanda yönetici pozisyonunda bulunmakta ve kendilerini profesyonel yönetici olarak görmektedirler. Oysa, KOBİ'lerin başarısız olmalarındaki en önemli etken, karşılaştıkları sorunların çözümünde herhangi bir danışmana başvurmamalarıdır. KOBİ sahip/yöneticileri, sorunlarının çözümünde bir danışmana başvurmak yerine, kendi kendilerine bu sorunları halletme yoluna gitmektedirler.

(3) KOBİ'ler, yeterli bilgiye ve finansal imkanlara sahip olmadıkları için, yurt dışına ihracat yapma konusunda çekimser davranmaktadırlar. Çok az işletme, uluslararası pazarlarda faaliyet gösterdiklerini belirtmiştir. Bu da, KOBİ'lerin geleceği için endişe verici bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

(4) KOBİ'ler, ortak alma konusunda hala geleneksel çizgide düşünmeye devam etmektedirler. Kuruluş sermayelerini, kendi öz sermayeleri oluşturmakta ve banka kredileri ya çok pahalı olduğundan, ya da faizin haram olduğu gibi bir inanç ile yeterince kullanılamamaktadır. Ayrıca, banka kredilerini kullanmada teminat gösterme sorunu da, bu oranın düşük olmasına bir neden olarak gösterilebilir.

(5) KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu, işletmesini veya işini büyütmek istemektedirler. Bu da, onların gelecekte uluslararası pazarlarda faaliyette bulunabilecekleri konusunda bir fikir vermektedir.

(6) KOBİ'lerin, işletmelerini/işini büyütmek isteme nedenlerinin en önemlisi, pazar payını büyütmektir. Bu da, onların Gümrük Birliği ile gelen rekabet ortamında, pastadan alacakları payı artırma çabasında olduklarını göstermektedir.

(7) KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu, finansman yetersizliği nedeni ile işletmesini/işini büyütmeyi düşünmemektedir. Bu da, onların finansman konusunda önemli sıkıntılar içinde olduklarını, özellikle de Gümrük Birliği'ne girilmesiyle, bu sorunun daha da ağırlaştığını göstermektedir. Finansman yetersizliği nedeni ile büyüemeyen işletmelerin, uluslararası pazarlara açılması da beklenemez. Ayrıca, bu sonuç, KOBİ'lerin finansman konusunda bir yönetim sorunu yaşadıklarını, bu konuda herhangi bir şekilde kurum veya kuruluşlardan yardım alamadıklarını da ortaya koymaktadır.



(8) KOBİ'ler, her ne kadar Gümrük Birliği nedeni ile çeşitli konularda sorunlar yaşasalar da, Gümrük Birliği'nin sektörde pek çok olumlu değişikliğe neden olacağına da inanmaktadırlar. Bu değişikliklerin başında, mal çeşidi ve kalitenin artacağı gelmektedir. Ancak, aynı işletmeler rekabetin de artacağını özellikle belirtmişlerdir. Bu durum, KOBİ'lerin rekabet güçlerinin artırılması konusunda desteklenmeleri gerektiğini de gündeme getirmektedir. Aksi takdirde, Türk KOBİ'lerinin uluslararası pazarlarda rekabet etmesi beklenemez.

(9) KOBİ'lerin en önemli rakipleri, yurt içindeki büyük işletmelerdir. Bu sorun, ancak gelişme potansiyeli olan KOBİ'lerin, tıpkı büyük işletmeler gibi teşvik edilmesi ve devlet desteklerinden yararlandırılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

(10) KOBİ'lerin, uluslararası pazarlarda, işletme dışı nedenlerden kaynaklanan en önemli sorunları, teknolojik değişimlerdir. Daha çok emek-yoğun teknoloji kullanan KOBİ'lerin, uluslararası pazarlardaki işletmelerle rekabet edebilmeleri için, yeni teknolojileri bulmaları ve kullanmaları gerekecektir. Bu da, onlar için önemli bir maliyet unsuru olmasının yanında, yeni teknolojileri kullanmanın gerektireceği bilgi ve eğitimden yoksun olmaları nedeni ile de önemli sorunlar yaşamalarına neden olacaktır.

(11) KOBİ'lerin, uluslararası pazarlarda, işletme içi nedenlerden kaynaklanan sorunlarının en önemlisi, teknik bilgiden yoksunluktur. Bu durum, onların bu konuda eğitilmeleri gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

(12) KOBİ'ler, karşılaştıkları yönetim sorunlarının çözümünde başvurabilecekleri kuruluşlardan haberdar değildirler. Ayrıca, bu kuruluşların ne gibi hizmetleri olduğu, bu hizmetlerden nasıl yararlanabilecekleri konusunda da herhangi bir çaba da sarfetmemektedirler. Anket sonuçlarına göre, hiçbir kuruluşa başvurmayan işletme sayısı oldukça yüksektir. Buradan çıkarılabilecek bir diğer önemli sonuç da, KOBİ'lere yardımcı olabilecek bu kuruluşların, kendilerini yeterince tanıtamadıklarıdır.

(13) KOBİ'ler bugün, en çok pazarlama alanında yönetim sorunları ile karşılaşmaktadırlar. Bunun en önemli nedeni ise, Türkiye'nin Gümrük Birliği'ne girmesidir. Bir anda kendisini uluslararası pazarlara açılmakla karşı karşıya bulan KOBİ yöneticileri, mallarını nasıl pazarlayacaklarını, dış pazarları nasıl tanıyabileceklerini bilememektedirler. Bu da, KOBİ sahip/yöneticilerinin, özellikle pazarlama konusundaki sorunlarına çözümler getirilmesini zorunlu kılmaktadır.

(14) KOBİ'lerin karşılaştıkları en önemli ihracat sorunu, dış piyasalar hakkındaki bilgi eksikliğidir. Bu soruna en iyi çözüm de, ihracat gruplaşması yolundaki teşviklerdir.

(15) KOBİ'lerin en önemli sorunlarından biri finansman olduğu halde, işletme sahip/yöneticileri, yeni finansman tekniklerinden hiçbirini kullanmamaktadırlar. Özellikle uluslararası pazarlara açılmadaki en önemli tekniklerden biri olan franchising'i ise, hiç bilememekte veya kullanmamaktadırlar. Bu da onların, bu konuda bilinçlendirilmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

(16) KOBİ'lerin önemli bir kısmı, işletmelerinde profesyonel yönetici istihdam etmemektedirler. Bu da, onların finansman, pazarlama, yönetim gibi konularda, büyük işletmelere oranla neden daha fazla sorun yaşadıklarını açıklamaktadır.

(17) Profesyonel yönetici istihdam eden KOBİ'lerin, yeni finansman tekniklerinden daha çok haberdar oldukları ve bu teknikleri kullandıkları anlaşılmıştır. Bu da, KOBİ'lerin çeşitli sorunlarının çözümünde, profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyduklarını, bu konudaki düşüncelerini değiştirmeleri gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

(18) Profesyonel yönetici istihdam eden KOBİ'ler, işletmesini/işini büyütme konusunda olumlu fikirlere sahiptirler. Ayrıca, işletmede profesyonel yönetici istihdam etmek, KOBİ sahip/yöneticilerinin büyüme konusundaki korkularını yenmelerini ve risklere atılabilmelerini sağlamaktadır.

(19) KOBİ'lerin, profesyonel yönetici istihdam etmelerindeki en önemli neden, profesyonel yöneticilerin yeterli eğitim düzeyine sahip olmalarıdır. Bu da, KOBİ sahip/yöneticilerinin, eğitim konusunda hassas oldukları ve eğitimin gerekliliğine inandıklarını ortaya koymaktadır.

(20) KOBİ'lerin, profesyonel yönetici istihdam etmek istememelerinin nedeni ise, profesyonel yöneticilerin mal sahibi yönetici gibi, işletmeye bağlılıkla çalışmayacaklarıdır. Ayrıca, KOBİ'lerin finansman sıkıntısı içinde oldukları düşünüldüğünde, profesyonel yöneticilerin işletmeye getireceği maliyetin yüksek olması da, KOBİ sahiplerinin bu konuda çekingen davranmalarına bir neden olarak gösterilebilir.

(21) KOBİ'ler, profesyonel yöneticinin yararına inandıklarından, ileride işletmelerinin yönetimini tamamen onlara bırakmak istemektedirler. Bu da, onların profesyonel yöneticilere güvenmeleri gerektiğinin ve işletme ölçeği büyüdükçe, onlara daha fazla ihtiyaç duyacaklarını bildiklerini ortaya koymaktadır.

(22) En çok, tekstil-konfeksiyon sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler, ileride yönetimi tamamen profesyonel yöneticilere bırakmayı istemektedirler. Bunun nedeni de, Gümrük Birliği'nde en büyük rekabet gücü olan ve gelişmeye müsait olan sektörün tekstil-konfeksiyon sektörü olmasıdır. İşletme ölçeği büyüdükçe,

profesyonel yöneticiye olan ihtiyaç da artacağından, bu sektörde daha fazla profesyonel yönetici istihdam edilmesinin normal karşılanması gerekir.

(23) KOBİ'lerde, çalışanlarla yöneticiler arasındaki en önemli sorun iletişim eksikliğidir. Görev, yetki ve sorumlulukların açık ve kesin olmaması, güvensizlik ve kararlara katılma oranının düşük olması da, önemli sorunlar arasındadır. Bu sorunlar, KOBİ'lerde çalışanların verimini düşürmekte, sonuçta işletme bundan olumsuz yönde etkilenmektedir. KOBİ sahip/yöneticilerinin bu konuda yetiştirilmeleri çok önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle de bu sorunlar, KOBİ sahip/yöneticisinin, kendisini işletmenin tek hakimi olarak gördüğü durumlarda daha çok kendini hissettirecektir.

(24) KOBİ'lerin, nitelikli işgücü teminindeki karşılaştığı en önemli sorun, nitelikli eleman bulamamalarıdır. Bu da, onların daha çok emek-yoğun teknoloji kullanmalarından ileri gelmektedir. Özellikle Gümrük Birliği nedeni ile, yeni teknolojilerin transferi ve kullanılması, bu konudaki sorunların biraz olsun çözümlenmesini sağlayabilecektir.

(25) KOBİ'lerde en yaygın rekabet şekli fiyattır. İkinci sırayı ise, kalitede değişiklik almaktadır. Bu da, KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda rekabet şekillerinin neler olabileceği konusunda bir fikir vermektedir. Ancak, KOBİ'ler reklam ve tanıtıma gereken önemi vermemektedirler. Bu da, onların rekabet güçlerinin azalmasına neden olmaktadır.

(26) KOBİ'lerde, kriz yönetimi konusu yöneticiler tarafından fazla bilinmemekte veya bilinse bile, adına kriz yönetimi denilmemektedir. Bu nedenle, kriz yönetimi konusunda yöneticiler bilinçlendirilmelidir.

(27) KOBİ'lerin %58'i, uluslararası pazarlarda rekabet güçlerinin olacağına inanmaktadırlar. Bundan da, KOBİ yöneticilerinin 2000'li yılların eşliğinde, uluslararası pazarlarda rekabetin önemini kavradıklarını ve gerekli desteklerin sağlanmasıyla bunu başarabileceklerine inandıklarını anlıyoruz.

(28) KOBİ'lerin en çok rekabet gücüne sahip oldukları sektör tekstil-konfeksiyon sektörüdür. Bunu %18 ile gıda sektörü izlemektedir

(29) KOBİ'lere devlet tarafından verilen bilgi ve destek yeterli değildir.

Yukarıda maddeler halinde ifade edilen hususlar, KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmalarını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, bu sorunların tek tek ele alınıp değerlendirilmesi ve gerçekçi çözüm yolları getirilmesi gerekmektedir. KOBİ'lerin yukarıda sayılan sorunlarının herbiri birer yönetim sorunudur. Çünkü, KOBİ'lerde işletme sahibi aynı zamanda yöneticidir ve bu sorunların herbirine tek başına çözüm

yolları aramak zorunda kalmaktadır. Bu sorunların çözümüne ilişkin bazı öneriler ise, şu şekilde özetlenebilir:

(1) İşletmelerin, özellikle de KOBİ'lerin, uluslararası pazarlarda mal satmaları oldukça zor bir süreçtir. İster büyük, ister küçük ve orta ölçekli olsun, işletmeler düşük performansta çalışıyorlarsa, yeni pazara yeteri kadar ulaşamıyorlarsa, ürün ve hizmet kalitesi düşük ise, tahminlerinde sürekli yanlışlarsa, maliyete uygun üretim yapamıyorsa, böyle bir durum yönetimde çeşitli sorunlarla karşı karşıya bulduklarını göstermektedir. Bu sorunlar; işyerinde düşman bir çevrenin varlığına inanma, karar almada gecikmeler, sorumluluktan kaçma eğilimlerinin artması, bireyselleşme, yeniliklere direnme, düşük yaratıcılık gücü, teslimatta gecikmeler ve nihayet yönetimde, kırmızı alarmların artması v.b. şekilde açığa çıkabilecektir. Yukarıdaki tüm sorunlar, Türk KOBİ'lerinde görülmektedir. Böyle bir durumla karşı karşıya olan bir işletmede, performans artırma bir tedavi şekli olabilecektir.

(2) Küçük bir işletmeyi yönetmek, aslında büyük bir işletmeyi yönetmekten daha kolaydır. Yeterki, her şey planlı ve programlı yapılsın. Aslında, KOBİ'lerdeki pazarlama, finansman, personel gibi öne çıkan sorunların temelinde de, yönetimde organizasyon eksikliği yatmaktadır. Bu nedenle, KOBİ sahip/yöneticilerinin öncelikle bu konuya önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü, yönetimdeki sorunlar, finansman, pazarlama gibi faaliyetlere de yansımaktadır. Şu halde, KOBİ'ler herşeyden önce, sağlıklı bir yönetime kavuşma konusunda gereken gayreti göstermelidirler. Yönetim tekniklerini, eksiksiz ve doğru olarak kullanmalıdırlar. Bu konudaki eksiklikler, hizmet içi eğitim ve danışmanlık imkanlarından yararlanılarak, büyük ölçüde karşılanabilecektir. Ayrıca, üretim, pazarlama, finansman, muhasebe, organizasyon gibi konularda, onlara danışmanlık hizmetlerinin sunulması, bu konudaki sorunlarını çözmelerine yardım edebilecektir.

(3) Bunlara ek olarak, yenilik ve teknoloji transferi alanında yapılacak konferansların ve KOBİ'lere teknolojik yenilik, teknoloji transferi ve yöneticilik konularında, danışmanlık hizmetleri yapma yönünde, uluslararası işbirliğinin desteklenmesi gerekmektedir. KOBİ'lere, modern işletmecilik anlayışına uygun, verimli üretim yapmaya imkan sağlayacak şekilde danışmanlık, bilgi ve teknoloji eksikliğini gideren özel laboratuvarlar aracılığı ile, hammadde ve mamul madde üzerinde muayene, test ve analiz yapılmasına yönelik, uygulamalı hizmetlerde bulunulmalıdır. Danışmanlık ve kalite geliştirme merkezleri, ihtisas merkezleri, ortak kullanım atölyeleri, teknoloji geliştirme, pazar araştırma, yatırım geliştirme ve KOBİ eğitim merkezleri oluşturulmalıdır. Ayrıca, yönetim danışmanlığından yararlanma bilincinin hızla artmasına karşın, istenilen seviyede olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, KOBİ'lere yönetim danışmanlığı hizmetleri veren KOSGEB, TOSYÖV ve MPM gibi kuruluşların artması gerekmektedir. GB nedeni ile, dünya rekabeti ile karşı karşıya kalan KOBİ'lerimiz tarafından, danışmanlık

hizmetlerine yoğun bir talep vardır. Ayrıca, bu talebi karşılayabilecek kuruluşlarımız da yeterli değildir.

Yetersiz yönetimin, büyük işletmelere kıyasla KOBİ'lerde daha çok başarısızlık nedeni olması, sınırlı bütçelerinden dolayı KOBİ'lerin her konuda uzman kişiler istihdam edememesinden kaynaklanmaktadır. Bu bakımdan, KOBİ'lere yönelik olarak sunulacak danışmanlık hizmetleri oldukça önemlidir.

Yönetim danışmanlığı hizmetlerinin ekonomiye doğrudan katkısı gözönüne alındığında, bu hizmetlerin ülke çapında yaygınlaştırılmasının ve desteklenmesinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Çünkü, yönetim danışmanlığı, yönetim işlevlerine yönelik uzmanlık dallarında, bağımsız politika, strateji ve taktiklerin geliştirilmesine katkıda bulunmakta, öneriler üretmekte ve destek sağlamaktadır. Bilgi teknolojisi ve sistemleri kategorisindeki yönetim danışmanları, KOBİ'lerde üretim, finans, pazarlama ve dağıtım, olis yönetimi gibi alanlarda hizmet verebilmektedir. KOBİ'ler için, gerek yöneticiler gerekse de çalışan personele yönelik eğitim kursları düzenlenmeli ve böylece yönetimde uzmanlaşma sağlanmalıdır.

(4) KOBİ'lerin uzmanlıktan ve kaynaktan yoksun olması, günlük işlerin içinde boğulması ve işe başlama güçlüğü çekmeleri gibi nedenlerle, stratejik planlama konusunda başarısız oldukları bir gerçektir. Bu konuda, KOBİ'lerin bilinçlendirilmesi şarttır. KOBİ'lerde stratejik planlamanın yapılması da, büyük ölçüde yöneticinin eğitilmesine bağlı olacaktır. Stratejik planlama ile, çevre faktörleri analizi, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, rakiplerin analizi, işletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, bunlara uygun stratejiler tayin edilmesi, planların hazırlanarak uygulamaya konulması ve kontrolü mümkün olabilecek, bunu gerçekleştirebilen KOBİ'ler uluslararası pazarlarda başarılı olacaklardır.

(5) KOBİ'lerde, sahip/yöneticilerde sık sık rastlanan "Körleşme" sorunlarından biri de, işletmeyi içerden veya dışarıdan zorlayan dinamiklerin yarattığı değişimlerde ortaya çıkan "Liderlik Krizi"dir. İşletmede çalışanların birikimi artarken, sahip/yöneticinin kendisini geliştirmemesi, işletme içerisinde görüş ayrılıklarına, bu da çatışmalara neden olmaktadır. Sahip/yöneticilerin, aşırı özgüveni, yetki devretme konusundaki düşünceleri, paylaşma gibi çağdaş yönetim tekniklerini işletme içerisinde uygulamamaları da, yönetim sorunlarına neden olmaktadır. Yeni liderlere fırsat vermeyen, mevcut lideri de değişmeyen KOBİ'lerde, büyümenin önemli engellerinden biri olan "Liderlik Krizi", Gümrük Birliği ile birlikte ülkemizde de yaygınlaşacaktır. Eğer, KOBİ'lere içtenlikle yardımcı olmak isteniliyorsa, arsadan, binadan, makina donanımından daha önemli olan "Liderlik Krizi"ne karşı çözümler üretilmelidir. Ancak, çözümü üretecek olanlar da, öncelikle KOBİ'lerde yönetici konumunda bulunan kişiler olacaktır. Onlar ancak, kendilerine ayna tutup, yanlışlarını görürlerse, değişme ve gelişme sağlanabilecek, sorunlara çözümler üretilbilecektir. Şu halde, KOBİ'lerde liderlik

krizinin çözümü, işletme sahip/yöneticilerinin çalışanların yönetime katılmasının faydalarına inanmalarını sağlamak ve bu konuda onlara yardımcı olmaktır. KOBİ'lerde güven konusu çok önemlidir. Yüksek güvene dayalı, profesyonelce yönetilen işletmelerin ortaya çıkması konusunda, KOBİ'lere gereken desteklerin verilmesi gerekmektedir.

(6) KOBİ'lerin pazarlama sorunlarının çözümünde kooperatifleşme bir çözüm yolu olarak önerilebilir. Pazarlama kooperatifleri, vergi muafiyeti veya kredi vermek için öncelik sağlama yolu ile teşvik edilmelidir. Ayrıca, maliyeti KOBİ'lerin ödeyebileceği tutarda olmak koşulu ile, pazarlama araştırmaları yapan bölgesel araştırma servisleri oluşturulmalıdır. İşletmeyi yönetenlerin arzu ettikleri mal ve hizmet üretmek yerine, mevcut ve potansiyel müşterilerin beklentilerine cevap verebilecek nitelikte mal ve hizmet üretmelidirler. Hükümet ve diğer kamu kurumlarınca sağlanan imkanlardan, en yüksek düzeyde yararlanmak üzere, her türlü bilgi kaynağı kullanılmalıdır. KOBİ'lerin yararlanabilecekleri bilgi bankaları kurulmalıdır. Böylelikle, yurt içi ve yurt dışından gelen bilgiler KOBİ'lere kolayca ulaştırılabilecektir.

KOBİ'lerce üretilen mal ve hizmetleri gerek yurt, gerekse de dünya ölçüsünde tanıtılabilecek, pazarlayacak, gerektiğinde bunlar adına yurt içinde veya dışında büyük çaplı ihalelere girebilecek, tam bir bilişim ağına sahip, büyük ölçekli pazarlama kuruluşlarına ihtiyaç vardır. Böyle bir örgütlenme, bu kuruluşların dış pazarlara açılmasına olduğu kadar, ürettikleri mal ve hizmetlerde belirli kalite normlarına ulaşmalarına da yardımcı olacaktır.

Türkiye'de ve dünya pazarlarında, satış potansiyeli olan ürünler hakkında gerekli bilgilerin sağlanması ve bunların üretimini gerçekleştirecek doğrultuda teşvik programlarının uygulanması gerekmektedir. Ayrıca, dünya piyasalarındaki yoğun rekabet gözönüne alındığında, franchising sisteminin KOBİ'lerin pazarlama sorunlarına büyük ölçüde çözüm olabileceği daha iyi anlaşılacaktır. Bu sistem sayesinde KOBİ'ler bile tek başlarına altından kalkamayacakları teknolojilere sahip olma, ücretsiz eğitim hizmeti sağlama, ana firmanın promosyon hizmetlerinden yararlanma ve yeni geliştirilmiş bir ürüne sahip olabilme şansını elde etmektedir. Bu avantajlar dikkate alındığında, KOBİ'lerin franchising sisteminden yeterince yararlanması sağlanmalıdır. Bu sistemle KOBİ'lere bilgi ve deneyim aktarılmakta ve KOBİ'lerin uluslararası pazarlardaki rekabet şansları artmaktadır.

Gümrük Birliği ile, Türk işletmelerinin ve özellikle de KOBİ'lerin, yabancı işletmelerle ortak yatırım yapmaları, daha güçlü bir mali yapı, yeni teknoloji ve büyük kapasite imkanları yaratacak ve bu da, uluslararası pazarlara açılmada KOBİ'lere büyük yararlar sağlayacaktır.

(7) KOBİ'lerin ihracat yapmada karşılaştıkları sorunların çözümünde "İhracat Organizasyonları" gelmektedir. İhracatta iyi bir organizasyon ise, bilgi,

tecrübe, sermaye v.b. elemanları gerektirmektedir. Ancak, KOBİ'lerimiz bu elemanlara sahip değildir. Bu nedenle, sözkonusu organizasyon için devletin öncülük etmesi gerekmektedir.

İhracat Organizasyonu, ihracat gruplaşması veya kooperatifleşme yolu ile gerçekleştirilebilir. KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda başarılı olabilmeleri için, herşeyden önce, kaliteli ve standartlara uygun mal üretmeleri gerekmektedir. Dünya piyasalarına giriş, özel bir beceri ve uzmanlık gerektirmektedir. Bu nedenle, uluslararası pazarlara açılmanın en iyi yolu ihracat gruplaşmasıdır. İhracat gruplaşması, iki veya daha çok KOBİ'nin ihracat faaliyetlerini tek elden yürütmesidir. Bu durumda, mal ve hizmet üreten işletmelerin birleşmeleri söz konusudur.

İhracat Gruplaşması'nda işbirliği, pazarlar hakkında bilgi toplamak, satışı gerçekleştirmek, reklam ve aynı dağıtım kanalını kullanmak v.b. konularda olabilmektedir. Yani, artık KOBİ'lerde klasik aile mülkiyeti geleneği ortadan kalkmalı ve uluslararası pazarlarda rekabet şanslarını artırabilmek için, hızla tek çatı altında toplanmalıdırlar. Türk KOBİ'leri, bir an önce birlikte hareket etmenin önemini kavramalı ve bu konuda hızla organize olmalıdırlar. Küçük sermayelerini birleştirenler, uluslararası pazarlara açılmak için gerekli avantajları sağlamak amacı ile birleşmelidirler. İşletmelerini entegre çalıştıranlar, hem kendilerine, hem de ülke ekonomisine önemli katkılar sağlayacaklardır.

Bunlara ek olarak, pilot ihracat pazarlarının belirlenmesi, yöneticilerin ihracata yöneltmesi için, pazar araştırmaları konularında yardımcı olunması, reklam faaliyetlerinde bulunulması, yönetsel faaliyetlerde işbirliğine gidilmesi gerekmektedir.

(8) KOBİ'lerin finansman sorunlarına da çeşitli çözüm önerileri getirmek mümkündür. Uluslararası pazarlara açılma durumunda, KOBİ'lerin doğal olarak sermaye ihtiyaçları da artacaktır. KOBİ'lerin büyük bir kısmı, banka kredilerinden yararlanamamaktadır. Öz sermayelerinin küçük olması, yatırımlarının finansmanında çeşitli zorluklarla karşılaşmalarına neden olmaktadır. Gerek yeni yatırımların, gerekse de girişimciliğin özendirilmesinde, banka kredilerinde teminat sorunlarını çözebilmek için, garanti fonları uygulamasına gidilmelidir.

KOBİ'ler için risk sermayesi uygulamalarına gidilmesi, onların finansman konusundaki sıkıntılarını çözmelerine yardımcı olabilecektir. Risk sermayesi ile, yeni bir fikir, buluş ve teknolojik yenilikleri, ticari bir ürün elde etmek amacı ile, çok yönlü desteklemek mümkün olabilecektir. Risk sermayesi, KOBİ'lerin kuruluş ve gelişme aşamasında, karşılaştıkları finansal sorunların çözümüne uygun bir kaynak oluşturacaktır. Kısaca, ticaret hukuku, sermaye piyasası ve vergi mevzuatında yapılacak düzenlemelerle, ülkemizde de risk sermayesinin uygulanması özendirilebilir ve bu sistemin, öncelikle serbest girişimciliğin ve

KOBİ'lerin geliştirilmesi konusunda sağlayabileceği potansiyelden ve dolaylı olarak da, ülke ekonomisine sağlayacağı katkılardan yararlanılabilir.

Bunlara ek olarak, enflasyonun bu kadar yüksek olduğu bir ortamda KOBİ'lerin, enflasyon muhasebesini yasal olarak uygulayamayışları, fiktif karın gerçek kardan daha fazla olmasına ve böylece de, vergi yükünün artmasına neden olmaktadır. Bu yüzden, enflasyon muhasebesi yasallaştırılmalıdır.

Finansal Kiralama (Leasing) da, KOBİ yöneticilerinin finansal sorunlarının çözümüne önemli ölçüde yardımcı olabilir. Finansal Kiralama, sabit kıymet edinmenin yeni bir yoludur. Bu yolla KOBİ'ler, ihtiyaç duydukları sabit kıymetlere, orta ve uzun vadede, esnek ödeme koşulları ile sahip olabilmektedirler. Bu da, onların kısa dönemde finansman sıkıntısı çekmelerini önlemektedir.

(9) KOBİ'ler, Ar-Ge faaliyetlerinde, personel ve finansman açısından desteklenmelidirler. Ayrıca, uluslararası pazarlara açılabilmesi için, fuarlar ve sergilere katılmalarının özendirilmesi, kısa vadeli ihracat kredileri ve ihracat sigortasından yararlandırılmaları sağlanmalıdır.

(10) Bunlara ek olarak, yarattıkları istihdam olanakları ve katma değer ile, ülkemiz ekonomisinin ve sermayesinin önemli bir unsuru olan KOBİ'lerde kalite sistemi kurulması, günümüz rekabet ortamında adeta bir zorunluluk olmuştur. KOBİ'lerde, kalite yönetimi sistemi kurulmasına yönelik çalışmalar ülke genelinde yaygınlaştırılmalıdır.

KOBİ politikalarının tesbitinde, her aşamada bu işletmelerde standart ve kalite kavramlarının yerleştirilmesi ve bu işletmelerin belgelendirilmesi, hükümet tarafından desteklenmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Standardizasyon, kalite, tüketicinin korunması gibi konularda, KOBİ'lere sürekli bir bilgi sağlama hizmeti sunulmalıdır.

(11) KOBİ'ler kendi aralarında birleşerek, teknik ve ekonomik güçlerini biraraya getirmeli ve şirketleşmelidir. Üniversite-küçük sanayi işbirliği çerçevesinde, üniversitelerin bilgi birikiminden yararlanılmalıdır. Burada, özellikle KOBİ'lerin sorunlarına yardımcı olabilecek, "Teknoparklar"dan da yararlanılabilir. Teknoparklar, üniversite ve sanayinin işbirliği içinde olduğu, yeni ve ileri teknoloji üretme amacına yönelik olarak, işletmelere teknik, idari hizmet ve yönetim ve işletme becerisini kiralayan ticari kuruluşlardır.

(12) Özellikle Gümrük Birliği sürecinde, KOBİ'lerin rekabet güçlerini artırmak için kullanabilecekleri en önemli araçlardan biri de "Networking"dir. KOBİ'ler için gelecekteki yaşam biçimi "Networking" olacaktır. Kısaca ağ oluşturmak anlamına gelen Networking, daha çok sanayide kullanılmaktadır.



Networking'le KOBİ'lerimiz, giderek daha geniş ürün yelpazelerine yönelmekte, daha geniş bilgi kaynaklarına erişebilmektedirler.

(13) KOBİ'ler belirli bir büyüklükten sonra kurumsallaşmaya gitme konusunda teşvik edilmelidirler. Bunun sağlanmasındaki en önemli görev de devlete düşmektedir. KOBİ'lerin gerek kuruluşlarında, gerek kurumsallaşmaya gitmelerinde ve gerekse de ihracatta karşılaştıkları bürokratik yükün kaldırılması görevini devletin üstlenmesi gerekmektedir.

(14) Son olarak da, devlet tarafından KOBİ'lere yönelik her türlü sorunları ve her türlü fırsatları işleyen bir periyodığın çıkarılması gerekmektedir. Devletin, KOBİ'lerle ilgili kuruluşlarda dağınıklığı giderecek merkezi bir birim kurması; bu merkezlerde de, KOBİ'lerle ilgili bilgilerin toplanması, derlenmesi ve kullanıma hazır hale getirilmesi gerekmektedir.



## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- ABRAHAMSON**, L. Royce ve H.B.Pickle (1990), *Small Business Management*, 5.Edt., John Willey and Sons, U.S.A.
- AESOB** (1996), *Küçük İşletme*, AESOB (Antalya Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği) Yayın Organı, Yıl:2 Sayı:5, Ocak, Antalya.
- AKAT**, İter, Gönül Budak ve Gülay Budak (1994), *İşletme Yönetimi*, 1.Baskı, Beta Basım Dağıtım A.Ş., Ekim, İstanbul.
- AKTEPE**, Eyyüp (1988), *İşletmecilik Bilgileri*, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, İstanbul.
- ALPUGAN**, Oktay, M. Hulusi Demir, Mete Oktav ve Nurel Üner (1995), *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, 4.Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- BİAR** (1985), *İşletmecinin Dünyası*, BİAR (Bilgi-İnceleme-Araştırma A.Ş.) Eğitim Hizmetleri Departmanı Yayını, Ankara.
- DİNÇER**, Ömer (1992), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 2.Baskı, Timaş Basım Ticaret ve Sanayii A.Ş., İstanbul.
- DİNÇER**, Ömer ve Hüner Şencan (1990), *Orta Büyüklükteki İşletmeler Ve Bürokrasi*, MÜSİAD Yayınları :1, İstanbul.
- DİNÇER**, Ömer ve Yahya Fidan (1995), *İşletme Yönetimine Giriş*, 1.Baskı, İz Yayıncılık San. ve Tic. Ltd.Şti., İstanbul.
- DOĞAN**, Muammer (1989), *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İstiklal Matbaası, İzmir.
- ERTUNA**, Caner (1993), *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Konferansı*, TOBB Yayınları No: Genel:278;Böm:24, 27 Aralık, Ankara.
- ERTÜRK**, Mümin (1995), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, 1.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- İKTİSADİ KALKINMA VAKFI** (1972), *Ortak Pazar'da Küçük Sanayi*, İktisadi Kalkınma Vakfı Yayını Y.S.32, Mart.

- KARAFAKIOĞLU**, Mehmet (1990), *Uluslararası Pazarlama Yönetimi; Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 224, İstanbul.
- KARATAŞ**, Süleyman (1991), *Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, 2. Baskı, Veli Yayınları, İstanbul.
- KARLUK**, S.Rıdvan (1990), *Dünya Ekonomisinde Uluslararası Ekonomik Kuruluş ve Birleşmeler*, 1.Basım, Bilim Teknik Yayınevi, Mayıs.
- KELLY**, C.Pearce ve K.Lawyer (1979), *How to Organize and Operate a Small Business*, Prentice Hall-Inc., Englewood Cliffs, Newjersey.
- KOÇEL**, Tamer (1995), *İşletme Yöneticiliği*, 5.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- KOZLU**, Cem (1991), *Uluslararası Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar*, 3.Baskı, T.İş Bank. Kültür Yayınları Ekonomi Dizisi No:16, Ankara.
- MEGGINSON**, Lean C., Donald C. Moley ve Paul H. Pietri R (1983), *Management: Concepts and Applications*, Harper and Row Publishers, Newyork.
- MÜFTÜOĞLU**, M. Tamer (1989), *İşletme İktisadi*, Turhan Kitabevi ve Yayınları, Kasım, Ankara.
- MÜFTÜOĞLU**, Tamer (1989), *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ; Sorunlar ve Öneriler*, 2.Baskı, Ankara.
- MÜFTÜOĞLU**, M. Tamer (1993), *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Sorunlar ve Öneriler*, 3.Baskı, Desen Ofset A.Ş., Ankara.
- OKİK** (1989), Küçük Sanayi, 6. Beş Yıllık Kalkınma Planı OKİK (Orta ve Küçük İşletmeler Kurulu) Raporu, Yayın No:DPT:2169, Mayıs, Ankara
- OKİK**(1993),*Orta ve Küçük İşletmeler Kurulu Raporu*, TOBB Yayınları No:Genel:251; Böm:12, Ankara.
- OKTAV**, Mete, Günal Önce, Alican Kavas ve Mustafa Tanyeri (1990),*Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri*, TOBB Yayınları No: Genel:176, Ankara.
- ÖZALP**, Şan (1971), *Küçük İşletmeler*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:90/49, Sevinç Matbaası, Ankara.

**PHATAK**, Arvind V. (1984), *Uluslararası Yönetim*(Çev:Atilla Baransel veTomris Somay), İstanbul.

**SEYİDOĞLU**,Halil(1991),*Ekonomik Terimler Sözlüğü*,Güzem Yayınları,İstanbul

**STEINHOFF**, Dan ve John F. Burgess (1989), *Small Business Management Fundamentals*, 5.Édt., McGraw-Hill Book Company.

**T.C. SANAYİ ve TİCARET BAKANLIĞI** (1987). *Küçük Sanayi Yönlendirme Raporu*, I.Sanayi Şurası, Ankara.

**TOSUN**, Kemal (1989), *İşletme Yönetimi*, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

**TOSYÖV** (1995), *KOBİ'ler ve Kredi Olanakları*, 1995-5.Tebliğı.

**ÜLGEN**, Hayri (1993), *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, 2.Baskı, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:258, İstanbul.

**YENİÇERİ**, Özcan (1995), *İşletme 1*, Tutibay Ltd.Şti., Ankara.

## **MAKALELER**

**AĞAOĞLU**, Abdülgaffar (1995), “ Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri”, *Dünya Gazetesi*, 23 Haziran.

**AKÇASU**, Sümeyir ve Orhan Pazarcık (1996), “Yönetsel Açıdan KOBİ'lere Bir Başka Bakış”, *Anahtar*, MPM Yayınları, Yıl:8 Sayı:87, Mart.

**AKDEMİR**, Ali (1990), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ar-Ge Olanakları”, *Eskişehir A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:8 Sayı:1-2.

**AKDEMİR**, Ali (1995), “KOBİ'ler Gümrük Birliği Sonrası İklimde Yaşayabilirler Mi?”, *Hedef Dergisi*, Aralık.

**AKIN**, Murat (1995), “Kitlemel Üretim Sonucu Ortaya Çıkan Yeni Bir Dağıtım ve Pazarlama Yöntemi: Franchising”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı:3, MPM Yayınları.

**AMBOISE**, Gerald ve Marie Muldowney (1988), “Management Theory for Small Business: Attempts and Requirement”, *Academy of Management Review*, Vol:13 No:12.

- ARIKAN**, Zeynep(1995), “Gümrük Birliği ve Etkileri”, *Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 11 Kasım.
- ARZOVA**, S. Burak (1996), “Toplam Kalite Anlayışının 9 m’si”, *Dünya Gazetesi*, 11 Nisan.
- AŞKUN**, İnal Cem (1979), “Yönetim ve Örgüt Sorunlarımızın Kargaşa Yaratıcı Genel Boyutları”, *Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi*, Cilt:15 Sayı:2, Haziran.
- ASOMEDYA** (1996), “Küçük İşletmeler Gümrük Birliği Karşısında Tek Başına”, *Ankara Sanayi Odası Aylık Organı*, Ocak.
- AYDIN**, Nurhan (1985), “Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları”, *Eskişehir A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:11 Sayı:1 Haziran.
- BİLGİN**, Bahri (1995), *Dünya Gazetesi*, 22 Aralık.
- BUDAK**, Gülay (1991), “Küçük Sanayi İşletmelerinde Yönetim Biçimleri-Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkilerin İrdelenmesi”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:1-2,Cilt:6.
- CEYLAN**, Ali (1980), “Türkiye’deki Küçük İşletme Tanımının Önemi”, *İstanbul Ticaret Odası Yayınları*, 3 Ekim.
- CİNEL**, Kayaalp (1994), “Pazarlama ve Tanıtımın KOS’lar İçin Önemi”, *Hedef Dergisi*, Ocak.
- CONKAR**, Kemalettin (1990), “Kalkınmanın Gerçekleştirilmesinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Önemi ve Söz konusu İşletmelerin Büyük İşletmelere Dönüştürülmesine Yönelik Bazı Kamusal Destekler”, *A.Ü. Afyon İ.İ.B.F. Yıllığı*, Eskişehir.
- ÇATALCA**, Huriye (1993), “Çok Uluslu Şirketlerin Evsahibi Ülkede Karşılaştıkları Engeller ve Fırsatlar”, *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Ocak, İstanbul.
- DİKMEN**, Çiğdem (1991), “Küçük İşletmelerde Büyüme”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:20 Sayı:1-2, Nisan-Kasım.
- DOĞAN**, Selen (1996), “Geleceğin Bilgi Toplumunun İşletme Tipleri: TEKNOPARKLAR”, *Dünya Gazetesi*, 8 Mart.
- DÜNYA** Gazetesi (1996), “*KOBİ’ler Kimlik Arayışında*”, 9 Şubat.

- DÜNYA** Gazetesi (1996), “*AB Yeni KOBİ Politikalarını Belirledi; KOBİ Tanımında Değişiklik Yapıldı*”, 5 Nisan.
- EGE**, Ayşe, Ufuk Aşar ve Şule Eğitim (1995), “Avrupa Birliği İle Gümrük Birliği ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler”, *Süreç: İki aylık Gümrük Birliği Dergisi*, Mayıs-Haziran, Temmuz-Ağustos.
- EKONOMİST** (1994), “*Yabancı Ortaklıkla İşinizi Büyütün*”, 19 Temmuz.
- EKONOMİST** (1994) “*Küçük İşletmeleri Bekleyen İmkanlar*”, 16 Ocak.
- ERGÜN**, İsmet (1988) “Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Tanımı Üzerine”, *Ankara Sanayi Odası Yayınları*, Ankara.
- ERKAN**, Mehmet (1990), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Finansman Sorunu ve Dış Kaynaklı Krediler”, *A.Ü. Afyon İ.İ.B.F. Yıllığı*, Afyon İ.İ.B.F. Yayınları No:7.
- GANI**, Veysel (1996) “Bilgi Çağı ve Düşündürdükleri”, *Türkiye Gazetesi*, 29 Nisan.
- GÜNEBAKAN**, Nuriye (1995), “Gümrük Birliği'nin Türk İşletmelerinin Pazarlama Çabaları Üzerine Etkileri”, *Pazarlama Dünyası*, Eylül-Ekim.
- GÜNUĞUR**, Haluk (1995), “Avrupa Birliği İle Oluşturulacak Gümrük Birliği ve Getirecekleri”, *Gümrük Dergisi*, Eylül.
- İSLAMOĞLU**, A. Hamdi (1992), “Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Mayıs-Haziran.
- KILKIŞ**, Yıldırım (1981), “Küçük Sanayici, Küçük Tacir ve Esnaf Sorunları”, *İkinci Türkiye İktisat Kongresi, Sosyal Gelişme ve İstihdam Komisyonu Tebliğleri*, D.P.T: 1781, Ankara.
- LEVITT**, Theodore (1983), “The Globalization of Markets” *Harvard Business Review*, May-June.
- MEIER**, Max George (1996), “Yine Envanter”, *Dünya Gazetesi*, 9 Şubat.
- MINİBAŞ**, Türkel (1995), “Gümrük Birliği'ne Girerken Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler”, *Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Temmuz.

- ÖZDEMİR**, Sadi (1996), “KOBİ’ler Çareyi Birleşmede Arıyor”, *Türkiye Gazetesi*, 15 Ocak.
- ÖZGEN**, Hüseyin (1991), “Küçük İşletmelerin Kuruluşunda İzlenecek Yaklaşım”, *Adana Ticaret Odası Dergisi*, Sayı:3, Eylül-Ekim.
- SABAH** Gazetesi (1995), Yorum İnceleme, 22 Şubat.
- SANVER**, Eray (1995), “Gümrük Birliği ve Türkiye’ye Etkileri”, *Vergi Sorunları Dergisi*, Haziran.
- ŞENEL**, Ö. Sezai (1987), “Küçük Sanayi İşletmelerinin Sorunları ve Eskişehir’de Bir Uygulama”, *Eskişehir Sanayi Odası Bülteni*, Sayı:189, Nisan.
- TEKİN**, Mahmut (1994), “Avrupa Gümrük Birliği’nin Türk Sanayi İşletmeleri Üzerindeki Muhtemel etkileri”, *Ekonomik Çözüm Dergisi*, 7-13 Kasım.
- THURSTON**, Philip H. (1983), “Should Smaller Companies Make Formal Plans?”, *Harvard Business Review*, September-October.
- TOKOL**, Tuncer (1984), “Küçük İşletmelerin Pazarlama Sorunları”, *U.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:5 Sayı:1, Mart.
- TURAN**, Güngör ve M. Faysal Gökalp (1993), “Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Teknoloji Sorunu ve Çözüm Önerileri”, *Dünya Gazetesi*, 18 Haziran.
- ÜNER**, Nurel (1991), “Türkiye’de Küçük (ve Orta Ölçekli) İşletmelerin Genel Sorunları ve Çözüm Yolları”, *D.E.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:6 Sayı:2.
- VARCAN**, Nezih (1988), “Küçük ve Orta Büyüklükteki Teşebbüslerden Bürokratik Yükün Kaldırılması”, *Eskişehir A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:6. Sayı:1, Haziran.
- YEŞİLYURT**, Sema (1996), “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi (KOS) İşletmelerinde Stratejik Yönetim ve Yöneticinin Önemi Konusunda Tespit ve Öneriler”, *Çimento İşveren Dergisi*, Ocak.
- ZEYTİNOĞLU**, Erol (1986), “Avrupa Ekonomik Topluluğunda Küçük Sanayinin Önemi”, *İktisadi Kalkınma vakfı Dergisi*, Haziran.

## **SEMPOZYUM, KONGRE VE SEMİNERLER**

- AKSOY**, İbrahim (1973), "*Küçük Orta Sanayi Teşebbüslerinde Kuruluş Yeri, Yerleşme ve Altyapı Sorunları*", Küçük ve Orta Sanayi Teşebbüslerinin Geliştirilmesi Semineri, MPM Yayınları:120, Ankara.
- ALPAR**, Cem ve Ebru Fezal Akın (1995), "*Gümrük Birliği'ne Geçiş Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Semineri*", KOSGEB: Ankara Eğitim Merkezi.
- ALTIKARDEŞ**, Sahavet (1973), "*Küçük ve Orta Sanayi Teşebbüslerinin Ekonomimizdeki yeri ve Tanımlanması*", Küçük ve Orta Sanayi Teşebbüslerinin Geliştirilmesi Semineri, MPM Yayınları, Ankara.
- AYCIL**, Metin (1989), "*Dışa Açılma ve Rekabet Konularında Değişme ve Gelişmeler*", 3. Ulusal İşletmecilik Kongresi 30 Kasım-3 Aralık, G.Ü. İ.İ.B.F1. Basım, Kasım.
- BAĞRIAÇIK**, Atilla (1991), "*Başka Ülkelerle Karşılaştırmalı Olarak Türkiye'de Küçük ve Orta Boy Firmalar*", Uluslararası Sempozyum 17 Mayıs, İstanbul Sanayi Odası Araştırma Dairesi Yayın No:1991/5, İstanbul.
- BAHÇECİ**, Alparslan (1989), "*Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Yöneticisi Eğitiminde Bazı Yaklaşımlar*", 2. Avrupa Sürekli Eğitim Kongresi Ardından.
- CEYLAN**, Ali (1986), "*Esnaf ve Sanatkarların Dışa Açılma Sorunları*", Devlet Esnaf ve Sanatkarları Koruyucu ve Destekleyici Tedbirleri Alır Semineri, 5-6 Mayıs, Bursa.
- EREZ**, Yalım (1993), "*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Konferansı*", TOBB ve KOSGEB, 27 Aralık, Ankara.
- FINDIKLI**, Remzi (1983), "*Küçük Sanayi İşletmelerinin Gerekliliği ve Sorunları*", Küçük İşletmelerin Problemleri ve Çözüm Yolları Sempozyumu, 12-13 Aralık, İstanbul.
- KIRÇIL**, Hamide (1992), "*Müteşebbislik ve İstihdam*", İ.İ.B.K. İstihdam Seminerleri, Yayın No:273, Ankara.



- SARILAR**, Turan (1983), "*Küçük İşletmelerin Ülke Kalkınmasındaki Etkileri*", Dünyada ve Türkiye'de Küçük İşletmelerin Kalkınmadaki Rolü Sempozyumu, 17-18 Ekim, Ankara.
- TAŞ**, Nilgün (1995), "*Türkiye'de KOBİ'lerin Rekabet Gücü ve Gümrük Birliği'nin Etkileri*", İstanbul Ticaret Odası KOBİ'lerin Rekabet Gücü ve Sınai İşbirliği Olanakları Semineri, 13 Aralık, İstanbul.
- YALÇIN**, Asuman (1989), "*Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin İhracat Sorunları*", 3. Ulusal İşletmecilik Kongresi 30 Kasım-3 Aralık, G.Ü. İ.İ.B.F.



## EK- 1: ANKET FORMU ÖRNEĞİ

..J../1996

Sayın Yönetici,

Ülke ekonomisine büyük katkıları olan KOBİ'lerin sorunlarının çözülmesi; tek pazara doğru gidilen, küreselleşmenin yaşandığı 21. yüzyılda, bu işletmelerin Avrupa pazarlarındaki rekabet güçlerinin artırılabilmesi için, kendilerine gerekli her türlü desteğin sağlanması gerekmektedir. Gümrük Birliği'ne giriş KOBİ'ler için bir dönüm noktası olmuştur. Sanıldığı gibi aksine, KOBİ'lere uluslararası pazarlarda rekabet edebilecekleri bir ortam yaratılırsa, Gümrük Birliği'ne giriş KOBİ'ler için bir yıkım değil, onları ileriye taşıyan ve rekabet güçlerini artıran bir dinamik olacaktır.

Bu çerçevede, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda "**Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Tespit ve Çözümüne İlişkin Bir Araştırma**" konulu bilimsel bir çalışma yapılmaktadır. Çalışmada, KOBİ'lerin özellikle yönetim sorunlarını ele almamızın sebebi; KOBİ'lerin her ne kadar çeşitli zorluklarla karşılaşsalar da, iyi bir yönetim anlayışı ve felsefesine sahip olarak, yeni yönetim tekniklerini uygulayanların, bu zorlukları kolayca aşabilecekleri ve uluslararası alanda rekabet gücüne sahip olabilecekleridir.

Araştırmamızın uygulama kısmı ile ilgili bir anket formu hazırlanmış ve form ilişikte gönderilmiştir.

Anketimizin kapsadığı soruları cevaplandırmak, şüphesiz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, gelişmekte olan ülkemizin kendine özgü sorunlarını ortaya çıkarabilmek ve bu yönde gerçekçi çözüm önerileri sunabilmek, anketimizi cevaplandırmanızla mümkün olabilecektir.

İlişikteki anket formunu, en kısa zamanda doldurup, üzerine açık adres yazılı dönüş zarfına koyarak postaya vermeniz, sözü edilen araştırmanın daha verimli bir şekilde yapılarak sonuçlanmasına önemli bir katkı sağlayacaktır.

Anketimize göstermiş olduğunuz ilgi ve bilimsel araştırmamıza olan katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, işlerinizde başarılar diler, saygılar sunarım.

**Arş.Gör. Selen DOĞAN**

**HABERLEŞME ADRESİ:**  
Çukurova Üniversitesi  
İkt. ve İd. Bil. Fakültesi  
P.K. 393  
01330/ ADANA

**NOT: Anketimize vereceğiniz cevaplar mutlak surette gizli tutulacaktır.**

## ANKET FORMU

1. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektör : .....

2. Anketi Cevaplayanın:

Yaşı :

- 20'den küçük  
 20 - 30  
 31 - 40  
 41 - 50  
 50'den fazla

Cinsiyeti:

- Kadın  Erkek

Görevi:.....

Eğitim Durumu:

- İlkokul  Ortaokul  
 Lise  Fakülte/Yüksekokul  
 Yüksek lisans/Doktora  Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....

3. 1995 yılı itibarıyla işyerinizde çalışan personelle ilgili bilgileri belirtiniz.

	<u>Çalışan Sayısı</u>	<u>Eğitim Düzeyi</u>
Yönetici :		
Danışman (Kurmay) :		
Ustabaşı :		
Kalfa :		
Çırac :		
Diğer ( .....):		
Toplam Çalışan Sayısı :		

4. İşyerinizin 1995 yılı itibarıyla faaliyette bulunduğu pazarı belirtiniz (**Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz**).

- Çukurova Bölgesi  
 Türkiye çapında  
 Uluslararası pazarlarda

5. Kuruluş sermayenizi nasıl temin ettiniz?

- Öz sermaye ile  
 Banka kredisi olarak  
 Ortak olarak  
 Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

6. İşletmenizi veya işinizi büyütmeyi düşünüyor musunuz?

- Evet  Hayır

**Cevabınız "hayır" ise 8. soruya geçiniz.**

7. İşletmenizi veya işinizi büyütme isteme nedenleriniz aşağıdakilerden hangileridir?

- Pazar payını büyütme  
 Rekabet gücünü artırmak  
 İşletmenin devamlılığını sağlayabilmek  
 İhracat yapmak  
 Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

8. İşinizi büyütme istememe nedenleriniz aşağıdakilerden hangileri olabilir?

- Finansman yetersizliği  
 Kalifiye eleman eksikliği  
 Yenilikleri takip etmenin zorluğu  
 Büyümenin getirdiği riskler  
 Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....

9. Gümrük Birliği nedeni ile, faaliyette bulunduğunuz sektörde aşağıdaki değişikliklerden hangilerini bekliyorsunuz?

	<u>Artar</u>	<u>Aynı Kalır</u>	<u>Azalı</u>
Yeni Teknoloji ile Üretim	( )	( )	( )
Mal Çeşidi	( )	( )	( )
Kalite	( )	( )	( )
Talep	( )	( )	( )
Nitelikli Eleman	( )	( )	( )
Rekabet	( )	( )	( )
Maliyetler	( )	( )	( )
Müşteri Tatmini	( )	( )	( )

10. Faaliyette bulunduğunuz sektördeki rakipleriniz kimlerdir?

- Çok Uluslu Şirketler  
 Yurt içi büyük işletmeler  
 Yurt içi küçük ve orta ölçekli işletmeler  
 Yurt dışı büyük işletmeler  
 Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....

11. Uluslararası ticaretin yaygınlaştığı günümüzde, KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda karşılaşabileceği, işletme dışı nedenlerden kaynaklanan temel sorunlar aşağıdakilerden hangileridir?

- Ekonomik Çevre  
 Toplumsal ve Kültürel Çevre  
 Teknolojik Değişmeler  
 Hukuki ve Politik Çevre  
 Rakiplerin Yeni Politikaları  
 Uluslararası Gelişmeler  
 Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....

12. KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda karşılaşabileceği, işletme içi nedenlerden kaynaklanan temel sorunlar aşağıdakilerden hangileridir?

- Örgütün yapısal sorunları  
 Yönetimde ihtisaslaşmanın olmaması  
 İşletmenin yönetim ve organizasyon sorunları  
 Yetersiz planlama  
 Teknik bilgiden yoksunluk  
 Talepte meydana gelebilecek değişiklikleri önceden tahmin edememe  
 İletişim sorunları  
 Kalifiye yönetici kadrosundan yoksunluk  
 İyi bir satış organizasyonuna sahip olamama  
 Yöneticilerin yeni gelişmelere ayak uyduramaması  
 Firma içi kontrol sisteminin yetersizliği  
 Verimli bir üretim programı ortaya koyamama  
 Etkin bir muhasebe ve kayıt sistemine sahip olamama  
 Standardizasyon, kalite Kontrolü, teknoloji seçimindeki bilgisizlik  
 Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....

13. Karşılaştığınız veya karşılaşıacağınız sorunların çözümünde, aşağıdaki kuruluşlardan hangilerini tercih ediyorsunuz?
- T.C. Halk Bankası
  - Esnaf ve Sanatkarlar Derneği
  - Çıraklık ve Mesleki Eğitim Veren Kuruluşlar
  - Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)
  - Sanayi Bakanlığı
  - Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)
  - Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı (TOSYÖV)
  - Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....
14. İşletmenizin karşılaştığı yönetim sorunları, daha çok hangi alanlarda görülmektedir?
- Pazarlama
  - Muhasebe
  - Finansman
  - Araştırma-Geliştirme
  - Personel temini
  - Üretim
  - Hammadde tedariki
  - Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....
15. İhracat yapıyorsanız ya da yapmayı düşünüyorsanız, karşılaştığınız veya karşılaşıacağınız problemler aşağıdakilerden hangileri olabilir?
- Sosyal yapıdan kaynaklanan farklılıklar (Lisan, Kültür v.b.)
  - Dış piyasalarla hakkında bilgi eksikliği
  - Bürokratik engeller ve mevzuat sorunları
  - Büyük siparişleri karşılayabilecek kapasiteye sahip olamama
  - İhracat için gerekli yönetici ve kalifiye eleman kadrosuna sahip olamama
  - İhracat kredilerinden yararlanamama
  - Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....
16. İşletmenizde aşağıda belirtilen yeni finansman tekniklerinden hangisini/hangilerini kullanmaktasınız?
- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Hiçbirini kullanmıyorum | <input type="checkbox"/> Factoring                       | <input type="checkbox"/> Risk Sermayesi |
| <input type="checkbox"/> Leasing                 | <input type="checkbox"/> Faiz Swap'ı                     | <input type="checkbox"/> Forfaiting     |
| <input type="checkbox"/> Franchising             | <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen Belirtiniz) ..... |   |
17. İşletmenizde profesyonel yönetici istihdam ediyor musunuz?
- Evet  Hayır

**Cevabınız "hayır" ise 19. soruya geçiniz.**

18. İşletmenizin yönetimini profesyonel yöneticilere bırakmanızın sebebi aşağıdakilerden hangileridir?
- Profesyonel yöneticilerin yeterli eğitim düzeyine sahip olmaları
  - Olaylara tarafsız olarak bakabilmeleri
  - Daha esnek düşünebilme yeteneğine sahip olmaları
  - Daha rasyonel kararlar alabilmeleri
  - Daha dinamik olmaları
  - Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....

19. Sizce, yönetime profesyonel yönetici getirilmesinin sakıncaları aşağıdakilerden hangileri olabilir?
- Profesyonel yöneticilerin, mal sahibi yönetici gibi işletmeye bağlılıkla çalışmayacağı
- Pratik bilgilerinin, mal sahibi yöneticiye nazaran daha az olması
- Zarar riski olmaması nedeni ile etkin kararlar alamayacakları
- Profesyonel yöneticilerin işletmeye getirdiği maliyetin yksekliti
- işletme yönetiminde söz hakkı istemeleri
- Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....
20. İleride iŐletmeniz yönetimini tamamen profesyonel yöneticilere bırakmayı düŐünür msnz?
- Evet  Hayır
21. Sizce, çalışanlarla yöneticiler arasındaki en büyük sorun aşağıdakilerden hangileridir?
- İletişim eksikliti
- Güvensizlik
- Çatışma
- Motivasyon eksikliti
- Stres
- Kararlara katılma (Yetki Devri)
- Görev, yetki ve sorumlulukların açık ve kesin olmaması
- Diğer (Lütfen Belirtiniz).....
22. Faaliyette bulunduğunuz sektörde, nitelikli işgücü temininde ne gibi gclklerle karŐılaŐıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz).
- Ücretlerin düşük olması
- Yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edilmesi
- Nitelikli eleman bulunamaması
- Nitelikli elemanların yüksek ücret istemesi
- Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....
23. Faaliyette bulunduğunuz sektörde en yaygın rekabet Şekli nedir?
- Fiyat
- rn eŐitliliđi
- Reklam
- Satış sonrası hizmet
- Kalitede değişiklik
- Nitelikli işçi transferi
- Diğer(Lütfen Belirtiniz) .....
24. Bir KOBİ yöneticisi olarak, aniden ortaya çıkan bir durumda (Kriz anında) uyguladığınız herhangi bir strateji var mıdır?
- Evet (Lütfen Belirtiniz) .....
- Hayır
25. Sizce Türkiye'deki KOBİ'lerin, uluslararası pazarlarda rekabet gücü var mıdır?
- Evet  Hayır
26. Sizin anketimize eklemek istediğiniz herhangi bir öneriniz varsa, lütfen belirtiniz.
- .....
- .....
- .....

**ANKETİMİZ SONA ERMİŐTİR. ANKETİMİZE KATILDIğINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDER, İŞLERİNİZDE BAŞARILAR DİLERİM.**

## ÖZGEÇMİŞ

26.08.1972 tarihinde Adana'da doğdum. Van'da 1982 yılında ilkokul, Adana'da 1985 yılında ortaokul ve 1988 yılında da lise öğrenimimi tamamlayarak, 1989 yılında Ö.S.Y.M. sınavı ile, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nü kazandım. Bir yıl İngilizce hazırlık olmak üzere, beş yıllık eğitimimi başarı ile tamamladıktan sonra, 1994 yılında İşletme Bölüm yedincisi ve okul sekizincisi olarak lisans diplomamı aldım.

1994 yılı Ekim ayında, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda, İşletme Yüksek Lisans programına birincilikle girdim. 1995 yılı Ocak ayında da, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Araştırma Görevlisi sınavını kazanarak, bu kadroda çalışmaya başladım. Halen, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktayım.

Ayrıca, "Geleceğin Bilgi Toplumunun İşletme Tipleri: TEKNOPARKLAR" ve "Öğrenen Organizasyonlar" başlıklı makalelerim Dünya Gazetesi'nde, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İşgücüne Geçiş Modeli" başlıklı makalem de Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi'nde yayınlanmıştır. "Uluslararası Ücretlendirme Sisteminin Önemi Ortaya Koyan Bir Model Önerisi" başlıklı makalem Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi'nde, "Yeni Bir Yönetim Anlayışı Olarak: KYOSEİ" başlıklı makalem Verimlilik Dergisi'nde, "Yönetimde Geleneksel Piramit Anlayışının Sonu: SIFIR HİYERARŞİ" başlıklı makalem İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi'nde yayınlanmak üzere kabul edilmiştir.