

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜRKİYE'DEKİ KOBİ'LERİN
SORUNLARI, ÇÖZÜM ÖNERİLERİ VE
SAĞLANAN DESTEKLER

Tolga YILMAZ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç.Dr.Lütfihak ALPKAN

GEBZE
2005

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜRKİYE'DEKİ KOBİ'LERİN
SORUNLARI, ÇÖZÜM ÖNERİLERİ VE
SAĞLANAN DESTEKLER**

**Tolga YILMAZ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE
2005**

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
TABLOLAR DİZİNİ	xiv
1.GİRİŞ	1
2.KOBİ TANIMI, KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE KOBİ'LERİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ	3
2.1.KOBİ Tanımı ve KOBİ Tanımının Gerekliği	3
2.2.Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi	5
3.KOBİ'LERİN ÜRETİM YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORUNLARI, ÇÖZÜM ÖNERİLERİ VE SAĞLANAN DESTEKLER	8
3.1.Tedarik Konusunda Yaşanılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri	8
3.1.1.Tedarik Sorununa Yönelik Sağlanan Destekler	11
3.2.Üretim Sürecinde KOBİ'lerin Teknoloji Açısından Yaşadığı Sorunlar	11
3.2.1.KOBİ'lere Teknoloji Konusunda Sağlanan Destekler	12
3.3.Standardizasyon Konusunda KOBİ'lerin Yaşadığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri	14
3.3.1.Standardizasyon Konusunda KOBİ'lere Sağlanan Destekler	14
3.4.Üretim Maliyetleri Konusunda Yaşanılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri	15
3.4.1.Üretim Maliyetleri Konusunda KOBİ'lere Sağlanan Destekler	16
3.5.KOBİ'lerin Araştırma ve Geliştirme İle İlgili Sorunları ve Çözüm Önerileri	16

3.5.1.Araştırma Geliştirme Konusunda KOBİ'lere Sağlanan Destekler	19
4.KOBİ'LERİN PAZARLAMA İLE İLGİLİ SORUNLARI, ÇÖZÜM ÖNERİLERİ VE BU ALANDA SAĞLANAN DESTEKLER	21
4.1.Nitelikli Eleman ve Dil Sorunu, Buna Yönelik Çözüm Önerileri	21
4.1.1.Nitelikli Eleman ve Dil Sorununa Yönelik KOBİ'lere Sağlanan Destekler	23
4.2.Pazarlama Araçlarından Yararlanamama Sorunu ve Çözüm Önerileri	23
4.2.1.Pazarlama Araçlarından Yararlanma Konusunda Sağlanan Destekler	25
4.3.Pazarlama Araştırması Yapılamaması Sorunu ve Çözüm Önerileri	25
4.3.1.Pazarlama Araştırması Konusunda Sağlanan Destekler	26
4.4.Satış Kanalları İle İlgili Yaşanılan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri	26
4.4.1.Satış Kanalları Konusunda Sağlanan Destekler	27
4.5.İhracat Konusunda Yaşanılan Sorunlar	27
4.5.1.İhracat Konusunda Ulusal Düzeyde Yaşanılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri	27
4.5.2.Ulusal Düzeyde İhracat İle İlgili Sorunların Çözümüne Yönelik Sağlanan Destekler	28
4.5.3.İhracat Konusunda İşletme Düzeyinde Yaşanılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri	29
4.5.4. İşletme Düzeyinde Yaşanılan Sorunlara Yönelik Sağlanan Destekler	31
4.5.5.İhracat Konusunda Dış Pazarlarda Rekabet Gücünü Etkileyen Sorunlar	31
4.5.6.Dış Pazarlardaki Rekabet Gücünü Arttırmak İçin KOBİ'lere Sağlanan Destekler	34
4.6.Pazarlama Yönetimi Konusunda Yaşanılan Diğer Sorunlar ve Çözüm Önerileri	34
4.6.1.Pazarlama Alanında Karşılaşılan Diğer Sorunlara Yönelik Sağlanan Destekler	37
5.KOBİ'LERİN FİNANSMAN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORUNLARI, ÇÖZÜM ÖNERİLERİ VE BU ALANDA SAĞLANAN DESTEKLER	38

5.1.KOBİ'lerin Kendi Dışından Kaynaklanan Finansman Sorunları	39
5.1.1.Türkiye'de Mali Yapının Zayıflığından Kaynaklanan Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	39
5.2.Enflasyonist Ortamdan Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri	40
5.3.Para Piyasalarında Karşılaşılan Sorunlar ve Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri	43
5.3.1. Kredi Meselesi	43
5.3.1.1. Faizle İlgili Sorunlar ve Çözüm Önerileri	43
5.3.1.2.Kredi Temininde Karşılaşılan Teminat Sorunu ve Çözüm Önerileri	43
5.3.1.3.Kredi Miktarı ve Vadesi İle İlgili Sorunlar,Çözüm Önerileri	44
5.3.1.4.KOBİ'lerin Para Piyasalarında Yaşadıkları Sorunlara Yönelik Sağlanan Destekler	47
5.4. KOBİ'lerin Sermaye Piyasasında Karşılaştıkları Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	47
5.5. KOBİ'lerin Kendi Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar	52
5.5.1.Yönetim ve Organizasyondan Kaynaklanan Sorunlar, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	52
5.6.KOBİ'lerin Sermaye Yapıları İle İlgili Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	54
5.7.KOBİ'lerin Ölçeklerinden Kaynaklanan Finansal Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	58
5.8.KOBİ'lerin Vergi Açısından Yaşadığı Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	61
6.KOBİ'LERİN ÖRGÜTLENME VE İŞLETME YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORUNLARI, ÇÖZÜM ÖNERİLERİ VE BU ALANDA SAĞLANAN DESTEKLER	63
6.1.KOBİ'lerin Planlama Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	64
6.2.KOBİ'lerin Örgütlenme(Organizasyon) Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	66

6.3.KOBİ'lerin Yönelme(Yönverme) Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	69
6.4.KOBİ'lerin Kontrol(Denetim) Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	73
6.5.KOBİ'lerin Eşgüdümleme(Koordinasyon) Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	75
7.KOBİ'LERİN ELEKTRONİK TİCARET YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORUNLARI, ÇÖZÜM ÖNERİLERİ VE BU ALANDA SAĞLANAN DESTEKLER	78
7.1.E-Ticaret ve E-Ticaret Türleri	78
7.2.Yeni Ekonomi ve E-Ticaret Stratejisi	81
7.3.KOBİ'ler ve Elektronik Ticaret	82
7.4.KOBİ'lerin E-Ticaretle İlgili Olarak Yaşadıkları Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	83
7.4.1.Hedef Pazar ve İşin Yoğunlaştığı Coğrafi Bölgeden Kaynaklanan Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Bu Alanda Sağlanan Destekler	83
7.4.2.Teknik Bilgi ve Deneyim Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	84
7.4.3.Pazar ve Potansiyel Ortaklara İlişkin Bilgiye Ulaşmanın Maliyetinden Kaynaklanan Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	86
7.4.4.Kültürel Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	87
7.4.5.Teknik Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	88
7.4.6.Teslimat ve Gümrüklerde Yaşanan Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	90
7.4.7.Altyapı ve Çevresel Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	92
8.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI	95
8.1. Yöntem	95
8.1.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	95
8.1.2.Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması	96

8.1.3.Anket Formunda Dikkat Edilen Noktalar	96
8.2.Verilerin Analizi ve Bulgular	97
8.2.1.Örnekleme Ait Demografik Göstergeler	97
8.2.2.Üretim Yönetimi İle İlgili Bulgular	99
8.2.3.Pazarlama Yönetimi İle İlgili Bulgular	109
8.2.4.Bilişim Altyapısı ve Elektronik Ticaret Yönetimi İle İlgili Bulgular	117
8.2.5.Finans Yönetimi İle İlgili Bulgular	122
8.2.6.İşletme Yönetimi İle İlgili Bulgular	131
8.2.7.KOBİ'lere Sağlanan Genel Teşviklerle İlgili Bulgular	132
9.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	134
9.1.Bulguların Özeti	134
9.1.1.Üretim Yönetimi Faaliyetleri ve Bu Alanda Sağlanan Teşvikler İle İlgili Bulgular	134
9.1.2.Pazarlama Yönetimi Faaliyetleri ve Bu Alanda Sağlanan Teşvikler İle İlgili Bulgular	135
9.1.3.Elektronik Ticaret Yönetimi Faaliyetleri ve Bu Alanda Sağlanan Teşvikler İle İlgili Bulgular	136
9.1.4.Finans Yönetimi Faaliyetleri ve Bu Alanda Sağlanan Teşvikler İle İlgili Bulgular	136
9.1.5.Örgütlenme ve İşletme Yönetimi Faaliyetleri ve Bu Alanda Sağlanan Teşvikler İle İlgili Bulgular	137
9.1.6.Sağlanan Genel Teşvikler İle İlgili Bulgular	138
9.2.Yöneticilere Öneriler	138
9.3.Araştırmacılara Öneriler	139
KAYNAKLAR	141
ÖZGEÇMİŞ	146
EKLER	
Ek 1: Anket Soruları	

ÖZET

Bu çalışmada, işletmelerin belirlemiş oldukları stratejik hedeflere ulaşma konusunda üretim yönetimi, pazarlama yönetimi, finans yönetimi, örgütlenme ve işletme yönetimi, elektronik ticaret yönetimi ile ilgili faaliyetlere verdikleri önem ve bu faaliyetleri işletmelerinde başarıma düzeyleri arasındaki ilişkiye bakılarak, bu faaliyetlerle ilgili olarak sağlanan teşviklerden haberdarlık, kullanım ve memnuniyet durumlarının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma amacıyla, Yalova’da imalat sektöründe faaliyet gösteren 112 sanayi işletmesinden 73 işletme ile birebir görüşme yapılarak veri toplanmış ve bu veriler analize dahil edilmiştir.

Yapılan analizlerden işletmelerle ilgili çok farklı bulgular elde edilmiştir. Bunların en önemlileri şu şekilde sıralanabilir: İşletmelerin stratejik hedeflerine ulaşırken yapması gerekli üretim yönetimi, pazarlama yönetimi, finansman yönetimi, örgütlenme ve işletme yönetimi, elektronik ticaret yönetimi ile ilgili faaliyetlerin çok fazla önemli olduğunu düşünmelerine rağmen işletme içersinde bu faaliyetleri başarıma düzeyleri düşük çıkmıştır. Bununla birlikte bu faaliyetleri desteklemek amacıyla sağlanan teşviklerden haberdarlık, kullanım ve memnuniyet durumları da çok düşüktür. İşletmelerle yapılan görüşmelerde teşviklerden yararlanma konusunda bürokrasinin fazlalığından kaynaklanan sorunların olduğu da açığa çıkmıştır. Ayrıca işletmeleri teşviklerden uzaklaştıran bir diğer önemli etken ise ülkemizde yaşanan ekonomik krizlerin etkisinin halen daha devam etmesidir.

Son olarak, yapılan bu analizlerin ışığında, uygulamaya yönelik olarak yöneticilere ve gelecekte bu konuda araştırma yapacak kişilere çeşitli öneriler sunulmuştur.

SUMMARY

It is aimed to determine notification from the incitements, usage and satisfaction relating to these activities by researching the success level relations at the enterprises and the activities's importance about accessing to the determined strategic aims which are production management, marketing management, financial management, organization and enterprise management, electronic trade management.

Due to the aim of the researching, the datas are collected from 73 enterprises of 112 industrial interprises which display activity in production sector in Yalova and these datas are included to the analysis.

There had been very different findings about the enterprises after the analysis. The most important ones can be lined up as: production management, marketing management, financial management, organization and enterprise management, electronic trade management which are necessary for the strategic aims, had low success levels in spite of thinking as important. Also notification from the incitements, usage and satisfaction that provide these activities are very low. The problems due to the bureaucracy overage are liberated after the meetings which were about benefiting from the incitements at the enterprises. Also another important cause that repress the enterprises from the incitements is ongoing economic crisis in our country.

Finally, various proposals are presented to the managers about the application and the people who will research in the future due to the analysis that were made.

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasını hazırlamamda birbirinden değerli pek çok insan çaba ve desteğini esirgemedi. Öncelikli olarak bana daima yol gösterici olan tez danışmanım, çok değerli hocam, Doç.Dr. Lütfihak ALPKAN, hiçbir zaman esirgemediği engin bilgi ve tecrübesinden bu çalışma süresince de beni yoksun bırakmayarak daha çok cesaretlendirdi. Çalışmam boyunca göstermiş olduğu destek, ilgi ve anlayış ile beni oldukça fazla güçlendirdi ve yüreklendirdi.

Anket çalışmam sırasında ortaya çıkan zorlukların aşılmasında bana oldukça fazla desteği olan sevgili babam, emekli Halkbank servis yetkilisi Sn. Sadettin YILMAZ ve yine aynı şekilde desteğini benden esirgemeyen emekli Halkbank yönetmen yardımcısı Sn. İbrahim TAŞDEMİR'in bu çalışmaya çok önemli katkıları oldu.

Yalova ilinde faaliyet gösteren firmalarda anket çalışmamıza katılarak bilgi ve görüşlerini benden esirgemeyen çok değerli firma yetkilileri bilime katkı sağlamak amacıyla en değerli zamanlarını bana ayırdılar.

Çok değerli arkadaşlarım Elektrik-Elektronik Müh. Barış KESKİN ve İnşaat Müh. Çağatay AÇIKEL çalışmam boyunca her zaman yardıma hazır olduklarını gösterdiler, en zor anları aşmamı sağladılar.

Sevgili ailem, ileriye yönelik olarak attığım her adımda yanımda olarak bana en önemli desteği verdiler. Bu çalışmamın neticesinde kazandığım azim, güven ve çalışma aşkıyla tezimi sonlandırdım.

Herkeseye yürek dolusu teşekkürler.

Tolga Yılmaz'ın tez çalışması G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .../.../2005 tarih ve 2005/... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE: Doç.Dr.Lütfihak ALPKAN (G.Y.T.E.)
(Tez Danışmanı)

ÜYE: Yrd.Doç.Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU (G.Y.T.E.)

ÜYE: Yrd.Doç.Dr. Nihat KAYA (G.Y.T.E.)

ONAY
G.Y.T.E.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .../.../2005 tarih ve 2005/... sayılı kararı.

İmza/Mühür

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AR-GE:	Araştırma geliştirme
CE:	Avrupa Birliği Kalite Güvence İşareti
DTM:	Dış Ticaret Müsteşarlığı
EASDAQ:	Avrupa Aracı Kuruluşlar Birliği Borsası
ISO:	Uluslar arası Standart Kuruluşu
İGEME:	İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi
İSO:	İstanbul Sanayi Odası
KALDER:	Kalite Derneği
KDV:	Katma Değer Vergisi
KGF:	Kredi Garanti Fonu
KİYF:	Küçük İşletme Yatırım Finansmanı
KOBİ:	Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme
KOSGEB:	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KÜGEM:	Küçük İşletmeleri Geliştirme Merkezi
MEKSA:	Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı
MPM:	Milli Prodüktivite Merkezi
NASDAQ:	Amerikan Aracı Kuruluşlar Birliği Borsası
OECD:	İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
TEKMER:	Teknoloji Geliştirme Merkezi
TİKA:	Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı
TOBB:	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TOSYÖV:	Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı
TPE:	Türk Patent Enstitüsü
TSE:	Türk Standartları Enstitüsü
TTGV:	Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
TÜBİTAK:	Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
UNIDO:	Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü Yöneticiler Vakfı

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
5.1. Küçük İşletme Yatırım Finans Şirketleri, KOSGEB Modeli	52
6.1.KOBİ Organizasyon Yapısı	68

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Avrupa Birliği Ülkelerinde KOBİ Tanımı	4
2.2. Bazı Ülkelerde KOBİ'lerin Ülke Ekonomisindeki Önemi	6
3.1. Üretim Yönetimi İle İlgili Sorunlar, Çözüm Önerileri, Sağlanan Destekler	10
3.2. Üretim Yönetimi İle İlgili Sorunlar, Çözüm Önerileri, Sağlanan Destekler	13
3.3. Üretim Yönetimi İle İlgili Sorunlar, Çözüm Önerileri, Sağlanan Destekler	18
4.1. KOBİ'lerin Pazarlama Yönetimi İle İlgili Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	24
4.2. KOBİ'lerin Pazarlama Yönetimi İle İlgili Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	30
4.3. KOBİ'lerin Pazarlama Yönetimi İle İlgili Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	33
4.4. KOBİ'lerin Pazarlama Yönetimi İle İlgili Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	36
5.1. KOBİ'lerin Finansman Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	42
5.2. KOBİ'lerin Finansman Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	45
5.3. KOBİ'lerin Finansman Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	49
5.4. KOBİ'lerin Finansman Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	55
5.5. KOBİ'lerin Finansman Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	59
6.1. KOBİ'lerin Örgütlenme ve Yönetim Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	65
6.2. KOBİ'lerin Örgütlenme ve Yönetim Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	70
6.3. KOBİ'lerin Örgütlenme ve Yönetim Sorunları, Çözüm Önerileri ve	

Sağlanan Destekler	76
7.1.İşletmelerin E-Ticarete Geçiş Nedenleri	81
7.2.KOBİ'lerin Elektronik Ticaret Yönetimi Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	85
7.3. KOBİ'lerin Elektronik Ticaret Yönetimi Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	89
7.4. KOBİ'lerin Elektronik Ticaret Yönetimi Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler	91
8.1.Ankete Cevap Veren Firmaların Faaliyet Sınır Değerleri	97
8.2.Ankete Katılan Firmaların Faaliyet Gösterdikleri Sektörler	98
8.3.Ankete Katılan Firmaların Sahiplik Yapısı	98
8.4.Ankete Katılan Firmalarda Stratejik Karar Veren Kişilerin Özellikler	99
8.5.Ankete Cevap Veren Kişilerin Unvan Özellikleri	99
8.6.Firmaların Üretim Yönetimi İle İlgili Faaliyetlere Verdikleri Önem-Başarı Değerleri	100
8.7.Halk Bankası Teşvikleri Haberdarlık Değerleri	101
8.8.Halk Bankası Teşvikleri Kullanım/Memnuniyet Değerleri	101
8.9.KOSGEB Teşvikleri Haberdarlık/Kullanım/Memnuniyet Değerleri	103
8.10.TTGV Teşvikleri Haberdarlık/Kullanım/Memnuniyet	104
8.11.Dış Ticaret Müsteşarlığı Teşvikleri Haberdarlık/Kullanım Değerleri	105
8.12.TÜBİTAK Teşvikleri Haberdarlık/Kullanım/Memnuniyet Değerleri	106
8.13.Türk Patent Enstitüsü (TPE) Haberdarlık/Kullanım/Memnuniyet	107
8.14.Türk Standartları Enstitüsü (TSE) Teşvikleri Haberdarlık/ Kullanım Değerleri	107
8.15.Türk Standartları Enstitüsü (TSE) Teşvikleri Memnuniyet Değerleri	108
8.16.Üretim Yönetimi İle İlgili Teşvikler Genel Durum Değerleri	108
8.17.Firmaların Pazarlama Yönetimi İle İlgili Faaliyetlere Verdikleri Önem Başarı Değerleri	109
8.18.KOSGEB Teşvikleri Haberdarlık Değerleri	110
8.19.KOSGEB Teşvikleri Kullanım/ Memnuniyet Değerleri	111
8.20.Pazarlama Yönetimi Banka Teşvikleri Haberdarlık Değerleri	112
8.21.Pazarlama Yönetimi Banka Teşvikleri Kullanım / Memnuniyet Değerleri	113

8.22.Dış Ticaret Müsteşarlığı Haberdarlık/ Kullanım/ Memnuniyet Değerleri	114
8.23. İGEME Teşvikleri Haberdarlık/ Kullanım/ Memnuniyet Değerleri	115
8.24.TTGV Teşvikleri Haberdarlık/ Kullanım/ Memnuniyet Değerleri	116
8.25. Pazarlama Yönetimi İle İlgili Teşvikler Genel Durum Değerleri	116
8.26.Firmaların Bilişim Altyapısı ve Elektronik Ticaret Yönetimi İle İlgili Faaliyetlere Verdikleri Önem-Başarı Değerleri	117
8.27.KOSGEB Teşvikleri Haberdarlık/Kullanım Değerleri	118
8.28.KOSGEB Teşvikleri Memnuniyet Değerleri	119
8.29.Dış Ticaret Müsteşarlığı Teşvikler Haberdarlık/ Kullanım/ Memnuniyet Değerleri	120
8.30.Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Teşvikleri Haberdarlık Değerleri	120
8.31.Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Teşvikleri Kullanım/ Memnuniyet Değerleri	121
8.32. Halkbank Teşvikler Haberdarlık/ Kullanım/ Memnuniyet Değerleri	121
8.33.Bilişim Altyapısı ve Elektronik Ticaret Yönetimi İle İlgili Teşvikler Genel Durum Değerleri	122
8.34.Finans Yönetimi İle İlgili Faaliyetlere Verilen Önem-Başarı Değerleri	123
8.35.Halkbank Teşvikleri Haberdarlık Değerleri	123
8.36.Halkbank Teşvikleri Kullanım Değerleri	124
8.37.Halkbank Teşvikleri Memnuniyet Değerleri	125
8.38.KOSGEB Teşvikleri Haberdarlık/ Kullanım/ Memnuniyet Değerleri	126
8.39.Hazine Müsteşarlığı Teşvikleri Haberdarlık Değerleri	126
8.40.Hazine Müsteşarlığı Teşvikleri Kullanım/ Memnuniyet Değerleri	127
8.41. Bankalar Finans Yönetimi Teşvikleri Haberdarlık/ Kullanım Değerleri	128
8.42. Bankalar Finans Yönetimi Teşvikleri Memnuniyet Değerleri	129
8.43.Kredi Garanti Fonu Teşvikleri Haberdarlık/Kullanım/ Memnuniyet Değerleri	129
8.44. TTGV Teşvikleri Haberdarlık/ Kullanım/ Memnuniyet Değerleri	130
8.45. Finans Yönetimi İle İlgili Teşvikler Genel Durum Değerleri	131
8.46. İşletme Yönetimi İle İlgili Faaliyetlere Verilen Önem-Başarı Düzeyleri	131
8.47. Genel Teşvikler Haberdarlık Değerleri	132

8.48. Genel Teşvikler Kullanım Değerleri	132
8.49. Genel Teşvikler Memnuniyet Değerleri	133

1.GİRİŞ

KOBİ'ler hem gelişmiş ülkelerde hem de gelişmekte olan ülkelerde istihdam açısından, bölgesel kalkınmışlık açısından ve en önemli madde olarak ülke ekonomisi açısından çok önemli görevler üstlenmektedirler. Bu alanda ön plana çıkmalarındaki en büyük etkenler; değişime kolay uyum sağlayabilmeleri, esnek üretim yapabilmeleri ve müşteriye yakınlıkları sayılabilmektedir.

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte çağımızın değişen ve gelişen koşullarına çok çabuk uyum sağlama yeteneğine sahip olan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler) toplumun yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkarma konusunda oldukça önemli bir yere sahiptirler. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler ekonomik hayata olduğu kadar sosyal hayata da önemli katkıda bulunmaktadır. Ülke içersinde bölgesel gelişmişlik farkının giderilmesinde KOBİ'ler çok önemli görev üstlenmektedirler. Bununla birlikte girişimciliğin temelinde yatan başarılı olma tutkusu, yatırım yapma isteği siyasi istikrarın sağlanmasında temel mekanizmalar arasında görülmektedir.

Ülke ekonomisi açısından oldukça fazla öneme sahip olan KOBİ'lerin önünde çok ciddi sıkıntılar bulunmaktadır. sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte açıklıkla görülmektedir ki yapılacak en iyi yatırım insana yapılan yatırımdır. Çünkü bilgi toplumunda entelektüel sermaye oldukça önemli bir sermaye türüdür. Bilginin emekle birleşerek meyvelerini vermeye başlamasında Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler başlangıç pozisyonunda bulunarak önemli ve zor bir görev üstlenmektedirler.

Bilindiği gibi küreselleşmenin bir sonucu olarak dünya küçülmekte, ticaret pazarları birbirine yaklaşmaktadır. Gelişen ve değişen ekonomik hayatta KOBİ'lerin rekabet edebilmeleri için önlerinde bulunan sorunların acilen kaldırılması gerekmektedir. Çalışma kapsamında öncelikli olarak stratejik hedeflere ulaşma konusunda önem taşıyan faaliyetlere firmaların bakışı ve bu faaliyetleri işletme içersinde başarıma düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. İkinci aşamada ise stratejik hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırmak amacıyla çeşitli kurumlar tarafından

sağlanan desteklerden haberdarlık, kullanım ve memnuniyet durumları incelenmiştir. Bu kapsamda Yalova Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü'ne üye 73 işletme sahibi ile görüşülmüştür.

Çalışmamızın başında, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşırken üretim yönetimi, pazarlama yönetimi, finans yönetimi, örgütlenme ve işletme yönetimi, bilişim altyapısı ve elektronik ticaret yönetimi ile ilgili faaliyetler konusunda yaşadıkları sorunlara yönelik literatür incelemesi yapılmıştır. Sözü edilen yönetim faaliyetleri ile ilgili işletmelerin yaşadıkları sorunların çözümüne yönelik olarak çözüm önerileri ve bu alanda sağlanan destekler her bir bölümde ayrı ayrı belirtilmiştir.

Bu tez çalışması içersinde bölümler şu şekilde sıralanmaktadır. İlk olarak KOBİ tanımı ve KOBİ tanımının gerekliliğinden bahsedilerek KOBİ'lerin Türkiye ekonomisi içersindeki yeri ve önemi açıklanmıştır. Daha sonra ise sırasıyla üretim yönetimi, pazarlama yönetimi, finans yönetimi, örgütlenme ve işletme yönetimi, bilişim altyapısı ve elektronik ticaret yönetimi konusunda işletmelerin yaşadıkları sorunlar, sorunlara yönelik çözüm önerileri ve sağlanan destekler açıklanmıştır. Yapılan literatür araştırmasından sonra pratik saha çalışmamızın metodolojisinden bahsedilerek, sonuç ve değerlendirme konusunda elde edilen bulgular açıklanmıştır. Aynı bölümde, gelecekteki araştırmacılara ve yöneticilere öneriler sıralanmıştır.

2.KOBİ TANIMI, KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE KOBİ'LERİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

2.1.KOBİ Tanımı ve KOBİ Tanımının Gerekliliği

KOBİ'ler ile ilgili literatür incelendiğinde genel olarak kabul edilmiş bir KOBİ tanımının olmadığı görülmektedir. Oysa KOBİ'ler tüm dünya ülkelerinde ekonominin temel yapıtaşlarından biridir. Gelişmişlik açısından, istihdam açısından, ekonomik açıdan çok önemli bir görev üstlenmektedirler. Ortak bir KOBİ tanımının yapılamamasının asıl nedeni ülkelerin ya da ülke içersinde bölgelerin gelişmişlik düzeylerinin farklı olmasıdır.

Tüm dünyada kabul gören bir tanım olmamasına rağmen ülkeden ülkeye bununla birlikte ülke içersinde kurumdan kuruma değişen birçok KOBİ tanımı mevcuttur.Yapılan bu tanımlarda kullanılan iki temel ölçüt bulunmaktadır. Bunlardan biri niteliksel ölçütler diğeri ise niceliksel ölçütlerdir. KOBİ tanımlarında genellikle niceliksel ölçütlerden faydalanılmaktadır. Bunun nedeni ise niceliksel ölçütler daha kolay ölçülebilmekte ve objektif sonuçlar vermektedir. KOBİ tanımlarında karşımıza çıkan başlıca niceliksel ölçütler; personel sayısı, satış tutarı, makine sayısı, makine parkı değeri, kar hacmi, kapasite tutarı ve pazar payı olarak sıralandırılabilir (Müftüoğlu, 1997, s.41-43). Niceliksel ölçütlerin destekleyicisi olan niteliksel ölçütleri ise şu şekilde sıralamamız mümkündür; yönetimin bağımsız olması, işletmenin faaliyetini yerel pazarda sürdürmesi, işletme sermayesinin tamamının ya da bir bölümünün işletme sahibine ait olması, işletmenin faaliyet alanının küçük olması olarak sıralayabiliriz (Alpugan,1998, s.5-9). KOBİ tanımını doğrudan etkileyen faktörler ise ekonomik gelişmişlik düzeyi, sanayileşme düzeyi, teknoloji, pazar büyüklüğü, faaliyet alanı, üretim tekniği ve üretilen ürün özelliklerinden oluşmaktadır (Şimşek, 2002, s.1-3).

KOBİ tanımının gerekliiği devletin veya özel kuruluşların KOBİ'lere yönelik olarak geliştireceği strateji ve politikaların belirlenmesinde önemli bir kavram olarak

karşımıza çıkmaktadır. Çünkü büyüklüğün belirlenmesi kaynakların doğru kullanılmasında en önemli etkidir. Türkiye’de KOBİ tanımına giren büyüklük tam olarak belli olmadığı için bu tür işletmelerin kullanıma sunulan fonlar ve krediler faydalı bir şekilde kullanılamamaktadır (Akgemci, 2001). Ülkemizdeki KOBİ’lerin devlet desteklerinden yararlanabilmesi, danışmanlık hizmetlerinden iyi bir şekilde faydalanabilmesi ve finans konusunda yeterli krediye ulaşabilmelerini sağlamak için öncelikli olarak ortak bir KOBİ tanımının yapılması gerekmektedir (Çelik ve Akgemci, 1998, s.70-71).

Avrupa Birliği 1996 yılında yapmış olduğu çalışmalar neticesinde birliğe üye ülkeler arasında birlikteliği sağlamak, teşvik ve destekleri düzenleyebilmek amacıyla genel bir KOBİ tanımı yapmıştır. Tanımda esas alınan ölçütler çalışan sayısı, bilanço büyüklüğü ve işletmenin bağımsızlık derecesidir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004, s.91; Akgemci, 2001).

Tablo 2.1. Avrupa Birliği Ülkelerinde KOBİ Tanımı

KOBİ	Çalışan Kişi Sayısı	Yıllık Ciro Miktarı/Bilanço Toplamı	Bağımsızlık
KÜÇÜK	50’den az	Yıllık Bilanço Toplamı<10 Milyon EURO Yıllık Ciro<10 Milyon EURO	Hisselerinin ve şirket yönetim hakkının
ORTA	250’den az	Yıllık Bilanço Toplamı<43 Milyon EURO Yıllık Ciro<50Milyon EURO	%25’inden fazlası başka bir şirkete ait olmamalı.

İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı(OECD) de aynı Avrupa Birliği komisyonu gibi üye ülkeler arasında birliktelik sağlamak ve destekleri düzenleyebilmek amacıyla genel bir KOBİ tanımı yapmıştır. OECD’nin yapmış olduğu tanımda da nicel ölçütler esas alınmıştır. Buna göre çalışan sayısı 20’den az olan yerler çok küçük işletme, 21 ile 99 arasında olan yerler küçük işletme, 100 ile 499 arasında olan yerler orta büyüklükte işletme ve 500’den büyük olan yerler büyük işletme olarak sınıflandırılmıştır (Çetin, 1996, s.46).

Dünya çapında kabul edilmiş ortak bir KOBİ tanımı olmamakla birlikte ülkemiz açısından da durum pek farklı gözükmemektedir. Türkiye’de de kurumdan kuruma farklılık gösteren tanımlar mevcuttur. Fakat tanımlarda genellikle gerek Avrupa Birliği gerekse İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı tarafından esas alınan ölçütler kullanılmaktadır. Buna göre KOSGEB, 1-50arası işçi çalıştıran işletmeleri küçük, 51-150arası işçi çalıştıran işletmeleri orta büyüklükte işletme olarak sınıflandırmaktadır. Bunun yanında Dış Ticaret Müsteşarlığı, Eximbank ve Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı 1-200; Türkiye Halk Bankası ve Hazine Müsteşarlığı ise 1-250arası işçi çalıştıran işletmeleri KOBİ olarak sınıflandırmaktadır (Çolakoğlu, 2002, s.7-8).

2.2.Küreselleşme Sürecinde KOBİ’lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Küreselleşme tüm dünya ülkeleri arasındaki sınırların kalkmasıyla birlikte ekonomik, sosyal ve ticari hayatta birlikteliğin sağlanması olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylelikle ticaret pazarları tek bir pazar haline gelecek ve rekabetin yüksek olduğu bir ortam ortaya çıkacaktır. Küreselleşmenin işletmeler üzerindeki en büyük etkisi korumacılığın ortadan kalkması olmaktadır. Korumacılığın ortadan kalkmasıyla birlikte ülke içersinde yabancı sermaye akışı serbest bir hal almakta ve tam rekabet piyasası oluşmaktadır. Teknolojiye ve yeniliğe ayak uyduramayan işletmeler açısından bu oldukça olumsuz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır(Aras ve Müslümov, 2002).

Ülkeler arası sınırların ortadan kalkması ve rekabetin aşırı artması işletmeleri kendi markalarını oluşturmaya yöneltilmektedir. Rekabette başarılı olabilmek için ülkemiz KOBİ’leri mutlaka pazar araştırması yapmak zorunda bunun paralelinde de değişen teknolojiyi işletmelerine adapte etmek durumundadırlar. Küçük ev esnek bir yapıya sahip olmaları KOBİ’lere yeni teknolojiyi uygulamada bir avantaj sağlamaktadır. Bu durumda devletin KOBİ’lere yönelik olarak yeni fonlar ve teşvikler geliştirmesi kaçınılmaz bir zorunluluktur (Aras ve Müslümov, 2002).

20.yüzyılın başlarında görülen seri imalat tarzı üretim artık yerini esnek imalat tarzı üretime bırakmış durumdadır. Çünkü tüketicilerin istek ve ihtiyaçları gelişen teknolojiye paralel olarak çok hızlı değişim göstermektedir. KOBİ'lerin esnek bir yapıya sahip olması, müşteriye yakınlıkları ve küçük olmaları onlara önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. bütün bu rekabet avantajı sağlayan özellikler neticesinde tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi ülkemizde de KOBİ'lerin sayısı büyük işletmelere göre oldukça fazla olmaktadır. Ekonomik açıdan da ülkemiz KOBİ'leri oldukça önemli görevler üstlenmektedirler. Aşağıda görülen tablo dünyanın farklı ülkelerinde bulunan KOBİ'lerin ülke ekonomileri açısından önemlerini belirtmektedir (Müftüoğlu, 1997, s.166).

Tablo 2.2. Bazı Ülkelerde KOBİ'lerin Ülke Ekonomisindeki Önemi

	A.B.D.	ALMANYA	HİNDİSTAN	JAPONYA	İNGİLTERE	G.KORE	FRANSA	İTALYA	TÜRKİYE
Küçük İşletmelerin Toplam İşletmelere Oranı	97.2	99.8	98.6	99.4	96.0	97.8	99.9	97.0	98.8
Küçük İşletmelerde İstihdam Oranı(%)	50.4	64.0	63.2	81.4	36.0	61.9	49.4	56.0	45.6
Küçük İşletmelerin Yatırım Payı(%)	38.0	44.0	27.8	40.0	29.5	35.7	45.0	36.9	6.5
Küçük İşletmelerin Üretim (Katma Değer)Payı(%)	36.2	49.0	50.0	52.0	25.1	34.5	54.0	53.0	37.7
Küçük İşletmelerin İhracat Payı(%)	32.0	31.1	40.0	38.0	22.2	20.2	23.0	-	8
Küçük İşletmelere Verilen Kredi Payı(%)	42.7	35.0	15.3	50.0	27.2	46.8	48.0	-	3-4

Kaynak :Erkumay,2000

Tablodan açıkça görüldüğü gibi ülkemizdeki KOBİ sayıları ile diğer dünya ülkelerindeki KOBİ sayıları arasında bir fark yoktur. Fakat ülkemizdeki KOBİ'lerin ihracat payı diğer ülke KOBİ'lerine göre %8 gibi oldukça düşük bir değerdedir. Buradan da açıkça görülüyor ki ülkemiz KOBİ'lerinin pazarlama konusunda yeterli bilgileri bulunmamaktadır. İhracat payını etkileyen bir diğer faktör de finans

yetersizliğidir. Tablonun son kısmında da görüldüğü gibi ülkemiz KOBİ'lerinin kredi payı diğer ülkelere göre çok düşük düzeydedir. Pazarlama konusunda bilgi eksikliği ve finans yetersizliği KOBİ'lerin dış pazarlarda rekabet edebilme şanslarını azaltmaktadır.

Yapılan çalışmalar küçük işletmelerin rekabet güçlerini üçlü yaklaşımla çözebileceklerini göstermektedir. Rekabet gücünü arttırmak isteyen işletmeler kendi aralarında organizasyonlar oluşturmalıdırlar, buldukları sektör içersinde ana yan sanayi ilişkisini arttırmalıdırlar ve hükümet KOBİ'lere yönelik tedbirler almalıdır. Böylelikle küresel pazarda rekabet edebilen KOBİ'lerin sayısı arttırılabilir (Uludağ ve Serin,1991).

3.KOBİ'LERİN ÜRETİM YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORUNLARI, ÇÖZÜM ÖNERİLERİ VE SAĞLANAN DESTEKLER

Üretim yöntemleri açısından KOBİ'lerde emek yoğun üretim teknikleri daha yaygın olarak görülmektedir. Bunun nedeni ise KOBİ'lerin düşük sermaye ile kurulmuş olmalarından kaynaklanmaktadır. Emek yoğun üretim tekniği, gelişmekte olan ülkelerde bulunan KOBİ'lerde uluslar arası piyasaya açılma konusunda önemli bir rekabet üstünlüğü oluşturabilmektedir. KOBİ'ler üretimlerini gerçekleştirirken gerek kendi seviyesindeki işletmelerle ve gerekse büyük işletmelerle rekabet etmek zorundadırlar. Fakat bu alanda da önlerinde önemli sorunlar bulunmaktadır. KOBİ'lerin önlerine çıkan sorunları iki grupta toplamamız mümkündür. Birinci grubu tedarik aşamasında yaşanan sorunlar, ikinci grubu ise mal veya hizmetin üretimi sürecinde yaşanan sorunlar oluşturmaktadır.

3.1.Tedarik Konusunda Yaşanılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Üretim sürecinin ilk aşamasını satın alma faaliyeti oluşturmaktadır. Satın alma bu nedenle önemli bir iştir. Büyük işletmelerde satın alma faaliyeti ayrı bir departman tarafından yürütülürken KOBİ'lerde ise bu faaliyet genellikle KOBİ patronu tarafından yürütülmektedir. Nitelikli eleman ihtiyacı burada da karşımıza çıkmaktadır. Üretimde kalitenin artırılması için mutlaka KOBİ'lerin örgütlenme modeli oluşturmaları ve bu model içersinde satın alma faaliyetini ayrı bir departman olarak göstermeleri gerekmektedir. Bu departmanda işin uzmanı profesyoneller olmalı ancak onların denetimini de mutlaka bir patron/girişimci yapmalıdır. Böylece daha üretim sürecinin başında kaliteyi yakalamaya başlayacaklardır (Çetin, 1996, s.161-164).

KOBİ'ler kitle üretimi yerine sipariş tarzı üretim yaptıklarından hammadde ve ana mal tedarikinde nitelik sorunu ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Yani her zaman aynı kalitede hammadde alamama durumu ile karşılaşabilmektedirler. Bu

durumda ise doğrudan üretimin kalitesi değişmektedir. Büyük işletmelerde ise durum tamamen farklıdır. Çünkü büyük işletmelerin sürekli alışverişte buldukları tedarikçileri vardır. Bunun yanında KOBİ'lerin ürettikleri ürünler siparişe göre değişim gösterebilmektedir. Bu esnek üretim tarzı kimi zaman onlar için bir avantaj oluşturmakta fakat kimi zaman da hammadde alımında nitelik sorunu olarak karşılımlarına çıkmaktadır (Çetin, 1996, s.161-164).

KOBİ'lerin siparişe dayalı esnek üretim yapmalarından kaynaklanan bir diğer sorun ise mal alımlarında ortaya çıkmaktadır. Hammadde tedarikinde fiyat indirimlerinden yararlanamamakta ve miktar kısıtı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Büyük işletmeler büyük miktarlarda hammadde alımı gerçekleştirdiklerinden tedarik sırasında fiyat indiriminden yani bir diğer ifadeyle ıskontodan yararlanabilmektedirler. Fakat KOBİ'lerin böyle bir durumu söz konusu değildir. Bu gibi sorunların aşılması ancak alımı yapılan hammaddeye daha yüksek fiyat ödemekle veya hammadde niteliği için gerekli olan tolerans değerlerini yüksek tutmakla sağlanır. Bu durum ise maliyet ve kalite açısından olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır (Çetin, 1996, s.161-164).

Büyük işletmeler kurmuş oldukları tedarik sistemleri neticesinde istedikleri hammaddeye istedikleri zamanda tedarik edebilmektedirler. Fakat KOBİ'lerin kısıtlı mal alımında bulunmaları hammaddeyi elde etme zamanı konusunda birtakım sorunların doğmasına neden oluşturmaktadır. Sermaye yapılarının küçük olması neticesinde de fazla stok yapamamaktadırlar. Çünkü stok yapmak da ayrı bir maliyet unsurudur (Akgemci, 2001).

Tedarik konusunda KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunların aşılması ancak kendi aralarında örgütlenmeleri ile mümkündür. Bu şekilde hem hammaddeyi istenilen zamanda elde edecekler hem de fiyat indirimlerinden faydalanabileceklerdir. Bununla birlikte devlet de birtakım yasal düzenlemelerde bulunmalı;düzenleyeceği kanunlar ile KOBİ'lerin pazarlık güçlerini korumalı ve küçük miktarlarda mal alsalar dahi fiyat indirimlerinden yararlanmalarını sağlamalıdır (Özgen ve ark., 2003; Atik ve Sezer, 2001).

Tablo 3.1. Üretim Yönetimi İle İlgili Sorunlar, Çözüm Önerileri, Sağlanan Destekler :

SORUNLAR	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	DESTEKLER	İLGİLİ KURULUŞ
<p>1. Tedarik Konusunda KOBİ'lerin Yaşadığı Sorunlar(Atik ve Sezer, 2001; Akgemci, 2001) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • KOBİ'lerin Satın Alma Bölümünde Yeterli Nitelikli Eleman Olmamasından Kaynaklanan Sorunlar • Hammadde ve Ana Malların Tedarikinde Karşılaşılan Nitelik Sorunu • Hammadde ve Ana Malların Tedarikinde Karşılaşılan Miktar ve Bunun Sonucu Fiyat İndiriminden Yararlanamama Sorunu • Hammadde ve Ana Malların İhtiyaç Duyulan Zamanda Karşılanamaması Sorunu 	<ul style="list-style-type: none"> • Sektörel Dış Ticaret şirketlerinin kurulması desteklenmelidir. Bu sayede dış pazarlara açılmak isteyen KOBİ'lerin üretim ve teknoloji ile ilgili sorunları çözüme kavuşturulabilir, ölçek ekonomilerinden yararlanmaları sağlanabilir (Ekinci, 2003) • KOBİ'lere yönelik olarak geliştirilen örgütlenme modeli ile hammadde maliyetleri önemli ölçüde düşürülebilir (Özgen ve ark., 2003). • KOBİ'lerin küçük miktarlarda girdi alımlarında karşılaştıkları pazarlık güçlerini koruyacak, kanuni düzenlemeler yapılmalıdır (Atik ve Sezer, 2001). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ürün Geliştirme Kredi Desteği • KOBİ Spot Kredi Desteği • Tedarikçi KOBİ Kredi Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • Halkbank
		<ul style="list-style-type: none"> • İstihdam Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • Dış Ticaret Müsteşarlığı
		<ul style="list-style-type: none"> • Üretim Planlaması Danışmanlık ve Yayın Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • Milli Produktivite Merkezi • Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)
		<ul style="list-style-type: none"> • Fon Kaynaklı Kredi Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • Hazine Müsteşarlığı
<p>2. KOBİ'lerin Üretimde Teknoloji Açısından Karşılaştıkları Sorunlar (Akgemci, 2001) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nitelikli Eleman Bulunmaması • Milli Gelirin Düşük Olması • Üretim Aşamasında Kullanılacak Bilgisayarlar İçin Yeterli Bir Ağ Bağlantısının Olmaması. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim, üretim ve dağıtım alanlarında bilgi işlem teknolojisinin etkinliğinin artırılması gerekir. • İşletme bazında yeni örgütsel düzenlemelere gidilebilir. • Değişen tüketici talebi karşısında üretim sistemlerinin daha esnek bir yapıya kavuşturulması gerekir. • Milli gelirin artırılmasıyla KOBİ'lerdeki bilgisayar sayısının belli bir seviyeye ulaştırılması gerekir. • İnternet kullanımında karşılaşılan bağlantı probleminin ortadan kaldırılması gerekir. Bu sayede diğer KOBİ işletmeleri ile rahat bir haberleşme ortamı sağlanabilir (Haspolat, 2002). 	<ul style="list-style-type: none"> • İleri Üretim Teknikleri ve Yeni Teknolojiler Konulu Eğitim Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • KOSGEB
		<ul style="list-style-type: none"> • İngilizce Dil Eğitim Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme (MEKSA) Vakfı
		<ul style="list-style-type: none"> • İstihdam Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • Dış Ticaret Müsteşarlığı
		<ul style="list-style-type: none"> • Teknoloji Transferi Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • TTGV
		<ul style="list-style-type: none"> • İnternette Bilgi Paylaşımı Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • İstanbul Sanayi Odası
		<ul style="list-style-type: none"> • İnternet Kiraathaneleri Hizmeti • KOBİ-NET Hizmeti 	<ul style="list-style-type: none"> • KOSGEB
		<ul style="list-style-type: none"> • Üretim Prosesleri Geliştirme Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • KÜGEM
		<ul style="list-style-type: none"> • Bilgisayar Yazılım Kredisi • KOBİ Takım Tezgahları Kredisi • KOBİ Yüksek Teknoloji Kredi Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • Halkbank
		<ul style="list-style-type: none"> • Enerji Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • Hazine Müsteşarlığı

3.1.1.Tedarik Sorununa Yönelik Sağlanan Destekler

Mali açıdan KOBİ'leri rahatlatmak ve kaliteli mal tedarikinde bulunmalarını sağlamak amacıyla Halkbank KOBİ'lere kredi desteği sunmaktadır. Bununla birlikte tedarikten sonra başlayan üretim aşamasında KOBİ'leri bilgilendirmek üzere Milli Prodüktivite Merkezi ve Teknoloji Geliştirme Vakfı çeşitli yayınlar piyasaya sürerek KOBİ'lere destek sağlamaktadırlar. Dış Ticaret Müsteşarlığı nitelikli eleman istihdamı konusunda KOBİ'lere destek sağlarken Hazine Müsteşarlığı da fon kaynaklı kredi desteğinde bulunarak tedarik konusunda ülkemiz KOBİ'lerini rahatlatmaya çalışmaktadır (Akgemci, 2001).

3.2.Üretim Sürecinde KOBİ'lerin Teknoloji Açısından Yaşadığı Sorunlar

Teknolojinin gelişmesi doğru bilginin doğru yer ve zamanda kazanılması ile mümkündür. Günümüzde bilgiye ulaşmak için yapılan çalışmalar bilişim olarak adlandırılmaktadır. Bilişim faaliyeti bilgiyi bulma, raporlama, güncelleme gibi alt faaliyet bileşenlerinden oluşmaktadır. Bilgisayar kullanımının her geçen gün yaygınlaşmasıyla bilgiye ulaşmanın önemi bir o kadar daha artmaktadır. Artık işletmeler bilgisayar destekli üretim yöntemlerini kullanmaya adım adım girişmektedirler. Fakat bu konuda da KOBİ'lerin önüne bazı sorunlar çıkmaktadır (Karadal ve ark., 2003).

Nitelikli insan istihdamı diğer alanlarda olduğu gibi bilişim ve teknoloji alanında da önemli bir sorun olarak KOBİ'lerin karşısına çıkmaktadır. Çünkü KOBİ'ler nitelikli insan istihdamı konusunda oldukça düşük seviyededirler. Dünya genelinde yapılmış olan araştırmalar nitelikli insan ihtiyacı sorununun ancak 2050'li yıllarda ortadan kalkacağını göstermektedir. Teknoloji fabrikalarda kısa sürede üretebilirsiniz ama onu kullanacak iş gücünü kısa sürede yetiştirmeniz mümkün olmamaktadır. Bunun yanında şunu da belirtmekte fayda vardır ki teknolojiyi öğrenmek teknolojiyi kullanmakla mümkündür. Teknolojiyi kullanmazsanız öğrenmeniz de mümkün değildir (Haspolat, 2002).

Ülkemizde gerçekleştirilen teknoloji ile ilgili çalışmalar gelişmiş ülkelere kıyasla daha düşük seviyelerdedir. KOBİ'lerde bilgisayar kullanımının çok düşük seviyelerde olduğunu görmekteyiz. Günümüzde bilgisayarla birlikte akla ilk gelen kavramlardan biri internet olmuştur. İnternet bilgiye kısa sürede ulaşmamızı sağlayan en önemli araçlardan biridir. Artık ticaretin dahi internet üzerinden yapılır hale gelmesi KOBİ'lerin bu soruna önemle eğilmelerini gerektirmektedir. Çağı yakalamak teknolojiyi ayak uydurmakla mümkündür. Fakat ülkemizde internet kullanımını konusunda ağ bağlantısı ile bazı sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunu ortadan kaldırmak için altyapı çalışmalarına daha fazla önem verilmelidir. KOBİ'lerin başarıyı yakalamaları için kendileri için gerekli olan teknoloji seçimini yapmaları gerekmektedir. Bunun için ise KOBİ'ler bilgilendirilmelidir. Teknoloji seçimini yaptıktan sonra ise belli bir plan ve program yapıp teknolojiyi buna göre yönetmelidirler (Haspolat, 2002;Güneş, 2003).

3.2.1.KOBİ'lere Teknoloji Konusunda Sağlanan Destekler

KOBİ'lerin teknoloji konusundaki sorunlarını minimuma indirmek ve teknolojiyi takip etmelerini sağlamak için Halkbank KOBİ'lere kredi desteğinde bulunmaktadır. KOBİ'ler bu kredi sayesinde modern üretim tekniklerinden yararlanabileceklerdir (Akgemci, 2001; Çolakoğlu, 2002, s.150-151).

KOSGEB,Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı ve İstanbul Sanayi Odası yapmış olduğu çalışmalar ile KOBİ'lerin internet kullanımını arttırmaya çalışmaktadırlar,bununla birlikte internet vasıtasıyla bilgiye en kısa yoldan ulaşmalarını sağlamaktadırlar.

Nitelikli eleman ihtiyacının çözümüne yönelik olarak ise Dış Ticaret Müsteşarlığı ve KOSGEB istihdam desteğinde bulunmaktadır. Ayrıca KOSGEB ve Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı da KOBİ'lere yönelik eğitim desteği vererek KOBİ'lerin teknoloji konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlamaktadır (Akgemci, 2001).

Tablo 3.2. Üretim Yönetimi İle İlgili Sorunlar, Çözüm Önerileri, Sağlanan Destekler :

SORUNLAR	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	DESTEKLER	İLGİLİ KURULUŞ
3. Standardizasyon	<ul style="list-style-type: none"> Yapılan işbirliği anlaşmalarıyla üretim ve hizmette bir standardizasyon, uygunluk sağlanabilir (Doğan ve Marangoz, 2002). Standardizasyon, kalite, tüketicinin korunması gibi konularda, KOBİ'lere sürekli bir bilgi sağlama hizmeti sunulmalıdır (Özgen ve Doğan, 1998). 	<ul style="list-style-type: none"> İşletmeler Arası İşbirliği Desteği İnternet Kıraathaneleri Hizmeti KOBİ-NET Hizmeti 	<ul style="list-style-type: none"> KOSGEB
		<ul style="list-style-type: none"> Bilgi Temini ve Yayımı Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> Küçük İşletmeleri Geliştirme Merkezi(KÜGEM)
		<ul style="list-style-type: none"> Standartlar İle İlgili Yayım Desteği Standartlarla İlgili Eğitim Desteği Standartlarla İlgili Proje Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> Türk Standartları Enstitüsü (TSE)
		<ul style="list-style-type: none"> Ürün Kalitesinin Yükseltilmesi İle İlgili Danışmanlık Desteği Standartlara Uygunluk Sertifikası Alımı İçin Danışmanlık Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)
4. Üretim Maliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> Takas(Barter) atıl kapasitenin ürüne dönüştürülmesinde ve ürünlerin pazarlanmasında en düşük maliyetli yöntemlerden birisidir. Sektörel Dış Ticaret şirketleri oluşturarak üreticilerin mali, teknik ve idari imkanlarını dış pazarlama faaliyetleri için bir araya getirerek, ihracat performansları artırılır ve daha etkin yöntemlerle dış pazarlara açılmaları sağlanır. Firmalarda İnternet kullanımının artırılmasıyla pazarlama giderleri düşer ve bunun etkisiyle de üretim maliyetleri düşürülmüş olur (Doğan ve Marangoz, 2002). 	<ul style="list-style-type: none"> Yazılım Kullanımı Desteği İç finansman olanakları ve teknikleri konulu eğitim desteği İnternet Kıraathaneleri Hizmeti KOBİ-NET Hizmeti 	<ul style="list-style-type: none"> KOSGEB
		<ul style="list-style-type: none"> Üretim Prosesleri Geliştirme Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> KOSGEB- Küçük İşletmeleri Geliştirme Merkezi(KÜGEM)
		<ul style="list-style-type: none"> Yeni Ürün Teknikleri ve Teknoloji Kullanılması İle İlgili Danışmanlık Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)

3.3.Standardizasyon Konusunda KOBİ'lerin Yaşadığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Standart kavramı üretimde birlikteliği sağlamak,ürünlerin kalite sınıfını belirlemek ve niteliklerini tespit etmek için oluşturulmuş bir ürün tanımlama listesi olarak tarif edilebilir. Avrupa Birliği kapsamında standart kavramı KOBİ'lerin önüne uyulması gerekli kurallar bütünü olarak çıkmaktadır. Çünkü ürünlerini dış pazarlarda pazarlamak isteyen firmalar üretim sürecinde belli ürün standartlarına uymak zorundadırlar.

Özellikle yan sanayi olarak çalışan firmaların büyük bir çoğunluğu küçük ve orta ölçekli sanayi işletmesidir. Bu işletmelerin üretimlerinde de belli bir standart yoktur. Bu nedenle sadece yurtiçi piyasaya yönelik olarak üretim yapmaktadırlar. Fakat Avrupa Birliği sürecine girdiğimiz şu zamanda artık KOBİ'lerin ürettikleri ürünlerde belli standart kurallara uymaları gerekmektedir. Bunu sağlamak için ise KOBİ'ler arasında işbirliği anlaşmalarına gidilmeli ve bunun neticesinde gerek ürün üretiminde gerekse hizmet üretiminde standartlaşma sağlanmalıdır (Doğan ve Marangoz, 2002).

3.3.1. Standardizasyon Konusunda KOBİ'lere Sağlanan Destekler

Standardizasyon konusunda Türk Standartları Enstitüsü KOBİ'lere yönelik olarak eğitim ve yayın desteğinde bulunmaktadır. Bununla birlikte standartlarla ilgili proje desteği de sağlamaktadır. Ayrıca yapmış olduğu çalışmalarla kaliteli üretimin arttırılmasına katkıda bulunmaktadır (Çolakoğlu, 2002, s.226-228).

KOSGEB kurmuş olduğu internet ağı ile KOBİ'leri standardizasyon konusunda bilgilendirme çalışmalarında bulunmaktadır. Küçük İşletmeleri Geliştirme Merkezi(KÜGEM) ise KOBİ'lere yönelik olarak bilgi temini ve yayın desteğinde bulunmaktadır (Akgemci, 2001).Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı ise standardizasyonla ilgili olarak danışmanlık desteğinde bulunmaktadır (Akgemci, 2001).

3.4.Üretim Maliyetleri Konusunda Yaşanılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Bütün işletmelerin en temel amacı müşterilerine kaliteyi ucuza sunabilmektir. Bunu yapabilmek için de üretim maliyetlerini minimuma indirmeleri gerekmektedir. Büyük işletmeler açısından maliyetleri düşürmek KOBİ'lere göre daha kolaydır. Çünkü büyük işletmeler her zaman için kitle üretimin avantajlarını kullanabilmektedirler. Büyük işletmeler büyük partiler halinde üretim yaptıklarından ölçek ekonomisinden faydalanmaktadır. Ölçek ekonomisi sayesinde de parça başına üretim maliyetleri düşmektedir. KOBİ'ler ise sipariş tarzı üretim yaptıklarından dolayı ölçek ekonomisinden yararlanamamaktadırlar.

KOBİ'lerin maliyetlerini düşürmelerini sağlayacak bir uygulama takas ya da diğer bir ifadeyle barter faaliyetidir. Bir nevi durağan ağyapı (şebeke) organizasyonu da sayılabilecek olan takas organizasyonlarının kurulması ile üye KOBİ'ler organizasyon içinde para alışverişinde bulunmadan birbirleriyle mal ve hizmet değiş tokuşu yapabilmektedirler. Böylece işletmelerin atıl kapasiteleri kullanılabilen ve bununla birlikte hammadde tedarikinde indirimlerden yararlanılabilmektedir. Üyeleri pazarlama bilgi sistemlerinden faydalanarak dış pazarlarda pazar paylarını daha rahat arttırılabilmektedirler. Ayrıca firmalar kendi aralarında işbirliğine giderek büyük işletmeler gibi ölçek ekonomilerinden faydalanmakta ve böylece maliyetlerini düşürmektedirler (Doğan ve Marangoz, 2002).

KOBİ'lerde maliyetlerin düşürülmesi için gerekli olan bir diğer şart ise modern teknolojiyi üretim sistemlerine adapte etmeleridir. Bunu gerçekleştirebilmeleri için ise kredi desteği almaları gerekmektedir. KOBİ'lerde bilgisayar kullanımını arttırıcı uygulamalar yapılmalı ve bilgisayar destekli üretime geçmeleri teşvik edilmelidir. Bu sayede maliyetler düşecek ve üretimin kalitesi artacaktır. KOBİ'leri yeni teknolojik gelişmeleri kullanmaya özendirmek için risk sermayesi oluşturulmalıdır. Risk sermayesi modeliyle teknoloji konusunda KOBİ'lere fonlar sağlanabilmektedir. Bu yüzden ülkemizdeki risk sermayesi fonları daha da arttırılmalıdır (Türkiye Genç İşadamları Derneği Yayınları, 1995).

KOBİ'ler finansal kiralama (Leasing) yöntemini kullanarak özkaynaklarını tüketmeden yatırım yapabilir ve teknolojiyi işletmelerinde kullanabilirler. Leasing yöntemi ile bir malı özkaynak kullanarak almak yerine finansal kiralama şirketleri aracılığıyla belli bir süreliğine kiralayabilirler. Böylelikle teknolojiyi kullanma imkanı ortaya çıkar. Leasing sayesinde işletmeler yatırım için kazandıkça ödeme yaparlar ve bu sayede de yatırımlar kendi kendini finanse etmiş olur. Ülkemizde mevcut olan finansal kiralama şirketlerinin sayısı artırılarak KOBİ'ler yatırıma özendirilmeli ve modern teknolojiyi kullanmaları sağlanmalıdır (Çolakoğlu, 2002, s.171-172).

3.4.1.Üretim Maliyetleri Konusunda KOBİ'lere Sağlanan Destekler

KOSGEB KOBİ'lerin üretim maliyetlerini düşürmek ve teknolojiyi kullanmalarını sağlamak için yazılım kredi desteğinde bulunmaktadır. Hem böylelikle işletmelerde bilgisayar kullanımı da arttırılmaktadır. Bununla birlikte düzenlemiş olduğu eğitimlerle üretim teknikleri konusunda KOBİ'leri bilgilendirmeye çalışmaktadır (İstanbul Sanayi Odası Yayınları, 2003).

Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı da KOBİ'leri yeni teknolojiyi kullanmalarını sağlamak ve bunun neticesinde üretim maliyetlerini düşürmek amacıyla yeni ürün teknikleri ve teknoloji kullanılması ile ilgili danışmanlık desteği vermektedir. Bunun benzeri bir destek de Küçük İşletmeleri Geliştirme Merkezi (KÜGEM) tarafından KOBİ'lere verilmektedir (Akgemci, 2001).

3.5.KOBİ'lerin Araştırma ve Geliştirme İle İlgili Sorunları ve Çözüm Önerileri

Firmalar üretim sürecinde kullandıkları alet ve ekipmanları iyileştirmek, üretim kalitesini daha üst seviyeler getirmek ve yeni ürünler tasarlayıp geliştirmek için araştırma geliştirme faaliyetinde bulunmaktadırlar. Ülkemizde araştırma geliştirme faaliyetlerinin önemi ancak 1990'lı yılların başında anlaşılmıştır ve bu tarihten sonra işletmeler bünyelerinde bir araştırma geliştirme departmanı oluşturmaya başlamışlardır. Büyük işletmeler büyük bir sermaye yapısına sahip olmalarından

dolayı araştırma geliştirme departmanını rahatlıkla oluşturabilmektedirler. Oysa kısıtlı bir sermaye yapısına sahip olan KOBİ'ler araştırma geliştirme departmanı kurmayı düşünseler bile bunu gerçekleştirebilmek için ayrı bir program ve bütçe oluşturamamaktadırlar. KOBİ'lerin araştırma geliştirme faaliyetlerini işletmelerinde uygulamalarının altında yatan bir diğer neden ise yapacakları çalışmalar hakkında yeterli bilgi sahibi olmamalarıdır. Ayrıca araştırma geliştirme faaliyetlerinin değerlendirme ve izleme sürecinin uzun olması, proje dokümanının hazırlanmasındaki zorluklar KOBİ'lerin bu faaliyetlere yönelmesini kısıtlamaktadır. (www.inovasyon.org/pdf/blm8.pdf)

Günümüzde teknoloji her geçen saniye değişmekte ve gelişmektedir. Bunun paralelinde tüketicilerin talepleri de sürekli değişim göstermektedir. Tüketicilerin taleplerine en kısa sürede cevap verebilmek için işletmeler yeni ve gelişen teknolojiye uyum sağlamalı ve kullanmalıdırlar. Fakat KOBİ'ler gelişen teknolojiyi kendi bünyelerine adapte etme konusunda yetersiz kalmakta ve bir uyum sorunu yaşamaktadırlar. Özellikle ileri imalat teknolojileri(Ör:esnek imalat sistemleri, robotlar, bilgisayar destekli tasarım ve imalat, vs.) KOBİ'lerce çok az kullanılmakta ve bir rekabet avantajı kaynağı olarak görülmemektedir (Kaya ve ark., 2003). KOBİ'ler pazarda büyük işletmeler ile de rekabet etmek durumunda olduklarından gelişen teknolojiyi kullanmaları bir zorunluluk haline gelmektedir. Burada KOBİ'lerin yapacakları en iyi iş büyük işletmelerin üretmedikleri ürünleri üreterek pazarda söz sahibi olmaya çalışmak olmalıdır. Çünkü KOBİ'lerin pazara uyumu büyük işletmelere göre daha rahat gerçekleşmektedir. Esnek bir yapıya sahip olmalarından dolayı üretim sistemlerini çok kısa sürede değiştirebilmektedirler. Yeni ürettikleri ürünlere karşı tüketicinin taleplerini de çok rahat ölçme imkanına sahiptirler. Bu özellikler KOBİ'lere büyük işletmeler karşısında önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Müftüoğlu, 1997, s.66-70; Akgemci, 2001).

Tablo 3.3. Üretim Yönetimi İle İlgili Sorunlar, Çözüm Önerileri, Sağlanan Destekler :

SORUNLAR	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	DESTEKLER	İLGİLİ KURULUŞ
<p>5.AR-GE İle İlgili Sorunları (Akgemci, 2001) :</p> <ul style="list-style-type: none"> AR-GE Çalışmaları İçin Yeterli Maddi Kaynağın Bulunmamasından Kaynaklanan Sorunlar KOBİ'lerde AR-GE Departmanının Bulunmamasından Kaynaklanan Sorunlar Yenilik ve Sürekli Gelişen Teknolojiye Uyum Sorunu 	<ul style="list-style-type: none"> Üretimde stratejik işbirliği çalışmaları yapılabilir. Bu alanda ortak AR-GE anlaşmaları,yeniden yapılanma çalışmaları ile firmalar arasında işbirliği sağlanabilir (Doğan ve Marangoz, 2002). 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. Danışmanlık ve kalite geliştirme merkezleri, ihtisas merkezleri, ortak kullanım atölyeleri, teknoloji geliştirme, pazar araştırma, yatırım geliştirme ve KOBİ eğitim merkezleri oluşturulmalıdır (Özgen ve Doğan, 1998). KOBİ'lerde AR-GE departmanı oluşturulmalıdır. KOBİ'lerin büyük işletmelerle mücadelesi büyük işletmelerin ürettikleri ürünleri değil de tam tersine,onların üretmediklerini yaparak yürütülmelidir. KOBİ'ler uyum avantajlarını iyi kullanarak büyük işletmelerin giremedikleri piyasaya girmeye çalışmalıdırlar. Büyüme imkanlarını değerlendirmeli ve yeniliklere açık olmalıdırlar (Akgemci, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> Proje Bazında AR-GE Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> Dış Ticaret Müsteşarlığı Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu
		<ul style="list-style-type: none"> AR-GE Etkinliklerini Geliştirme Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> UNIDO- Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü Ankara Ofisi
		<ul style="list-style-type: none"> Proje Bazında AR-GE Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> Dış Ticaret Müsteşarlığı TÜBİTAK KOSGEB-TEKMER Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)
		<ul style="list-style-type: none"> Ürün Geliştirme Kredi Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> Halkbank
		<ul style="list-style-type: none"> Patent,Endüstriyel Tasarım ve Faydalı Model Tescili Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> Türk Patent Enstitüsü
		<ul style="list-style-type: none"> İnternette Bilgi Paylaşımı Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> İstanbul Sanayi Odası TTGV KOSGEB
		<ul style="list-style-type: none"> AR-GE Danışmanlık Desteği AR-GE Sonuçları Yayın Desteği Laboratuar-Atölye Hizmetleri Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> KOSGEB
		<ul style="list-style-type: none"> Teknolojik Yenilikler Yayın Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> KOSGEB-KÜGEM MPM İGEME
		<ul style="list-style-type: none"> AR-GE Harcamalarında Vergi Erteleme Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> Maliye Bakanlığı

KOBİ'lerin araştırma geliştirme faaliyetlerine yönelmelerini sağlamak için üretimde stratejik işbirliği çalışmalarının sayısı arttırılmalıdır. KOBİ'ler arasında ortak işbirliği anlaşmaları yapılmalı ve bunun neticesinde son teknoloji bu işletmelere de adapte edilmelidir. Genellikle birçok sorunun finansman eksikliğinden kaynaklandığı söylene de asıl sorun bilgi veya enformasyon eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Çünkü KOBİ'ler birçok alanda bilgi sahibi olmadıklarından yapılan desteklerden yararlanamamaktadırlar. Araştırma geliştirme çalışmalarının amacını, maksadını ve getirilerini bilmeyen bir işletmeye sağlanacak finansal desteğin çok önemli bir başarıyı getirmesi beklenemez. Bu nedenle KOBİ'lere bu tür çalışmalar hakkında bilgiler sunulması, danışmanlık hizmetlerinin arttırılması gerekmektedir. Araştırma geliştirme çalışmalarının önemi KOBİ'lere anlatılmalı ve bünyelerinde bir araştırma geliştirme departmanı oluşturmaları sağlanmalıdır. Kurulacak olan ortak kullanım atölyeleri ile KOBİ'ler araştırma geliştirme çalışmalarına özendirilmelidir (Özgen, Doğan, 1997).

3.5.1. Araştırma Geliştirme Konusunda KOBİ'lere Sağlanan Destekler

Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü'nün Ankara ofisi KOBİ'lerde araştırma geliştirme faaliyetlerinin gelişimini sağlamak için metroloji ve kalibrasyon laboratuvarları oluşturmaktadır. KOSGEB, TÜBİTAK, Türkiye Teknoloji Geliştirme Merkezi ve Dış Ticaret Müsteşarlığı gibi kurumlar da KOBİ'lere yönelik proje bazında araştırma geliştirme desteği sağlamaktadırlar. Özellikle Teknoloji Geliştirme Vakfı'nın internet ortamından bir veri tabanıyla araştırma geliştirme çalışmalarının ilgili taraflara duyurulması çalışması oldukça faydalı bir faaliyettir (Akgemci, 2001).

Halkbank KOBİ'lerin kısıtlı olan sermaye yapılarını güçlendirmek ve araştırma geliştirme faaliyetlerinin sayısını arttırmak üzere araştırma geliştirme kredi desteği sunmaktadır. Maliye Bakanlığı da araştırma geliştirme çalışmaları için yapılan harcamalarda vergi erteleme desteği sağlayarak KOBİ'leri bu tür faaliyetlere özendirilmektedir (Çolakoğlu, 2002, s.150-151; www.inovasyon.org/pdf/blm8.pdf)

KOBİ'lerin en büyük eksiğinin bilgi olduğunu daha önce belirtmiştik. Onların bilgi alanındaki eksikliklerini gidermek için KOSGEB, Milli Prodüktivite Merkezi ve İhracatı Geliştirme Merkezi teknik yayın desteği sağlamaktadır. İstanbul Sanayi Odası, Teknoloji Geliştirme Vakfı ve KOSGEB internet ortamından bilgi paylaşım desteği ile KOBİ'leri araştırma geliştirme faaliyetleri konusunda bilgilendirmeyi amaçlamaktadırlar. KOSGEB kurduğu ortak kullanım atölyeleri ile KOBİ'lere laboratuvar desteği vermektedir. Ayrıca danışmanlık hizmeti sağlayarak KOBİ'lerin araştırma geliştirme alanında bilgi sahibi olmalarını sağlamaya çalışmaktadır. Türk Patent Enstitüsü de KOBİ'lerin araştırma geliştirme faaliyetleri sonunda geliştirilecek olan yeni ürünlerin lisans veya patent haklarını üstlerine almalarına yönelik olarak çalışmalarda bulunmakta onlara destek sağlamaktadır (Çolakoğlu, 2002, s.83-88).

4.KOBİ'LERİN PAZARLAMA İLE İLGİLİ SORUNLARI,ÇÖZÜM ÖNERİLERİ VE BU ALANDA SAĞLANAN DESTEKLER

Dünya pazarının küçülmesiyle birlikte pazarlama konusu işletmeler açısından oldukça önemli bir kavram haline gelmeye başlamıştır. Çünkü işletmeler en son teknolojiyi kullanarak çok kaliteli mal ve hizmet üretimi yapabilirler. Fakat ürettikleri bu mal ve hizmeti doğru bir şekilde pazarlayamazlarsa elde edecekleri kar oldukça düşük olacaktır. Gümrük Birliği ile birlikte ülkemizde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletme yöneticileri de pazarlama konusunun önemini daha iyi fark ettiler ve bu alanda işletmelerinde yeniden bir düzenleme yapma gereği duydular. Pazarlama üretim fonksiyonundan, üretim ise pazarlama fonksiyonundan kesinlikle ayrı düşünülemez (Özgen ve Doğan, 1997).

Modern pazarlama anlayışı her şeyin pazar ile başladığını kabul etmektedir. KOBİ'lerin başarısı için de pazar üzerinde yoğunlaşma olmazsa olmaz kriterlerden biridir. Fakat ülkemiz KOBİ'lerinin bu alanda çok önemli eksiklikleri bulunmaktadır (Akgemci, 2001).

4.1.Nitelikli Eleman ve Dil Sorunu, Buna Yönelik Çözüm Önerileri

Dış pazarlara açılmak isteyen işletmeler öncelikle işletmelerinde dış pazarlara açılma konusunda deneyimli, bilgi sahibi ve dil bilen kişileri istihdam etmek durumundadırlar. Ülkemiz KOBİ'leri açısından yetişmiş,uzman personel istihdamı çok önemli bir sorundur. Genellikle küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri insanların zorunlu olarak gördükleri ilköğretimden sonra yetiştirildikleri ve meslek sahibi edindirildikleri yerler olarak kabul edilmektedir. Bu sebepten dolayı KOBİ'lerdeki eğitim seviyesi oranı oldukça düşük değerlerde kalmaktadır.KOSGEB'in 2004 yılı içersinde yaptığı ve 40.000 işletmeyi kapsayan saha çalışmasında da bu durum açıkça görülmektedir. İşletme sahiplerinin büyük bir çoğunluğunu ilköğretim mezunları oluşturmaktadır, üniversite mezunları yapılan

anket çalışmasında üçüncü sırada gelmektedir. İşletme sahiplerinin eğitim düzeyi ilköğretim seviyesinde çıkmasına rağmen çalıştırdıkları yöneticilerin büyük bir çoğunluğu üniversite mezunlarından oluşmaktadır. Buradan da açıkça görülüyor ki işletme sahipleri genellikle üniversite mezunu yöneticiler ile çalışmayı tercih etmektedirler. Nitelikli eleman bulma sorunu KOBİ'ler açısından oldukça önemli bir konudur. KOSGEB'in yapmış olduğu saha çalışmasından çıkan sonuçlara baktığımızda işletmelerde çalışanların büyük bir kısmını ilköğretim mezunları oluşturmaktadır. Ankete katılan 604.000 çalışanın yaklaşık %50'den fazlasının ilköğretim mezunlarından oluştuğunu görmekteyiz. (KOSGEB Saha Araştırma Çalışması, 2004).

İşletmelerde uzman elemanların olmayışından dolayı KOBİ'lerde pazarlama ile ilgili ayrı bir departman da bulunmamaktadır. Bundan dolayı pazarlama işlevini KOBİ sahibi kendi bilgi ve deneyimlerine göre yürütmektedir. KOBİ yöneticileri büyük işletmelerde olduğu gibi pazarlama departmanları oluşturmamalıdır. Bu departmanda çalışan elemanlarına kararları doğrudan alıp uygulama serbestisi tanınmalıdır (Akgemci, 2001).

Dil sorunu ürünleri dış pazarlarda satmak isteyen tüm işletmecilerin ortak bir sorunudur. Yurtdışındaki işletmelerle yapılacak yazışmaları ,müşteri şikayetlerini, dağıtım kanallarıyla olan ilişkileri dil sorunu oldukça güçlü bir şekilde etkilemektedir. Bu sorun ancak işletmelerde nitelikli ve dil bilen eleman istihdamı ile çözülebilir (Özgen ve Doğan, 1998). KOSGEB'in 2004 yılında yapmış olduğu saha araştırması sonuçları incelendiğinde 40.000 işletme sahibinden yaklaşık 15.000'inin yabancı dil bilgisi bulunmadığı görülmektedir. KOBİ sahipleri yabancı dil konusundaki eksikliklerini istihdam ettikleri profesyonel yöneticiler ile telafi etmeye çalışmaktadırlar. Çünkü profesyonel yöneticilerin büyük bir çoğunluğu yabancı dil bilgisine sahip bulunmaktadır (KOSGEB Saha Araştırma Çalışması, 2004).

4.1.1. Nitelikli Eleman ve Dil Sorununa Yönelik KOBİ'lere Sağlanan Destekler

Tablodan da görüldüğü bu alanda KOBİ'lere İhracatı Geliştirme Merkezi(İGEME), Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme Merkezi Başkanlığı(KOSGEB) ve Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı(TTGV) düzenledikleri eğitimler ile destek sağlamaktadırlar (Çolakoğlu, 2002, s.337; Akgemci, 2001). Ayrıca KOSGEB ve Dış Ticaret Müsteşarlığı nitelikli eleman istihdam desteği de sağlamaktadırlar. Bu destek kapsamında istihdam edilen nitelikli elemanın belirli bir süreye yönelik maaşı da desteği veren kuruluş tarafından karşılanmaktadır. KOSGEB ayrıca pazarlama alanında KOBİ'lere danışmanlık desteği de sunmaktadır (İstanbul Sanayi Odası, 2003).

4.2.Pazarlama Araçlarından Yararlanamama Sorunu ve Çözüm Önerileri

Pazarlama araçları denilince akla ilk gelen kavramlardan biri reklamdır. Reklam ürünün tüketiciye tanıtım sürecidir. Reklamın beraberinde halkla ilişkiler çalışmaları ve promosyon faaliyetleri de pazarlama araçları arasında sayılabilir (Kotler, 2000, s.577-610). Büyük işletmeler pazarlama araçları için yıllık belirli bir ödenek oluşturabilmektedirler. Fakat KOBİ'ler açısından durum aynı değildir. Sermayelerinin az olması nedeniyle bu tür faaliyetlere para ayıramamaktadırlar.

Tablo 4.1.KOBİ'lerin Pazarlama Yönetimi İle İlgili Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

SORUNLAR	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	DESTEKLER	İLGİLİ KURULUŞ
1- KOBİ'lerde pazarlama konusunda uzman kişilerin istihdam edildiği ayrı bir pazarlama bölümü yoktur. (Akgemci, 2001; Özgen ve ark., 2003; Atik ve Sezer, 2001)	<ul style="list-style-type: none"> KOBİ yönetimleri, ölçekleri oranında büyük işletmelerde olduğu gibi pazarlama departmanları oluşturup, burada amaca yönelik planlar hazırlayarak, etkinlik hedefleyebilmelidirler. Pazarlama örgütünde yer alan işgörenlere kararları doğrudan alıp,uygulama serbestisi tanınması bu etkinliği olumlu yönde etkileyebilecektir (Akgemci, 2001). 	<ul style="list-style-type: none"> Eğitim Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> İGEME KOSGEB TTGV
		<ul style="list-style-type: none"> Nitelikli Eleman İstihdam Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> KOSGEB Dış Ticaret Müsteşarlığı
		<ul style="list-style-type: none"> Pazarlama Danışmanlık Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> KOSGEB
2- KOBİ'ler pazarlama araçlarından yeterince yararlanamamaktadırlar (Atik ve Sezer, 2001)	<ul style="list-style-type: none"> Finansal açıdan sağlanacak desteklerle KOBİ'ler pazarlama araçlarından daha fazla yararlanmalıdır. KOBİ'lerin yararlanabilecekleri bilgi bankaları kurulmalıdır. KOBİ'lerin yararlanabileceği bir franchising sistemi kurulmalıdır (Özgen ve Doğan, 1998). 	<ul style="list-style-type: none"> KOBİ-NET İşletmeler Arası Bilgi Temini Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> KOSGEB
		<ul style="list-style-type: none"> Teknik Konularda Yayım Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> MPM Türkiye Sınai Kalkınma Bankası
3- KOBİ'lerde düzenli bir pazarlama araştırması yapılmamaktadır.	<ul style="list-style-type: none"> Maliyeti KOBİ'lerin ödeyebileceği tutarda olmak koşulu ile, pazarlama araştırmaları yapan bölgesel araştırma servisleri oluşturulmalıdır (Özgen ve Doğan, 1998). 	<ul style="list-style-type: none"> Sektörel Araştırma Desteği İş Ortamları Oluşturma Gezileri ve İşletmeler Arası Ticari İşbirliği Geliştirme Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> KOSGEB-Pazar Araştırma ve İhracatı Geliştirme Enstitüsü
		<ul style="list-style-type: none"> Pazar Araştırmaları Danışmanlık Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> Türkiye Sınai Kalkınma Bankası
		<ul style="list-style-type: none"> Pazar Araştırma Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> İGEME İktisadi Kalkınma Vakfı Dış Ticaret Müsteşarlığı
4- KOBİ'ler, genellikle ürünlerinin pazarlamasında pahalı ve karmaşık satış kanalları ve satış örgütleri kullanamamaktadırlar (Akgemci, 2001).	<ul style="list-style-type: none"> Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin kurulması teşvik edilmeli ve bu sayede KOBİ'lerin ihracat pazarlarına girmeleri sağlanmalıdır. (Akgemci, 2001) 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. İşletmeyi yönetenlerin arzu ettikleri mal ve hizmet üretmek yerine, mevcut ve potansiyel müşterilerin beklentilerine cevap verebilecek nitelikte mal ve hizmet üretmelidirler (Özgen ve Doğan, 1997). 	<ul style="list-style-type: none"> Fuar ve Sergilere Katılma Kredi Desteği Uluslar arası Nitelikte Yurtiçi İhtisas Fuarları Desteği Yurt Dışında Düzenlenen Fuar ve Sergilere Milli veya Bireysel Katılım Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> Halkbank İhracatçı Birlikleri KOSGEB

Finansal açıdan KOBİ'lere sağlanacak desteklerle pazarlama araçlarından daha fazla yararlanmaları sağlanabilir. Ayrıca internet ortamında oluşturulacak bilgi bankaları sayesinde KOBİ'lerin bu alanda bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır (Özgen ve Doğan, 1998).

Franchising pazarlama konusunda yetersiz bir işletmenin ürettiği ürün veya hizmetlerin pazarlama konusunda uzman başka bir işletme tarafından tüketiciye sunulmasıdır. Bu sistemde franchise alan ve franchise veren olmak üzere iki işletme bulunmaktadır. (Çolakoğlu, 2002, s.178-179) Ülkemizde kurulacak bir franchising sistemi ile KOBİ'lerin pazarlama araçlarından yararlanması sağlanmalıdır (Özgen ve Doğan, 1998).

4.2.1.Pazarlama Araçlarından Yararlanma Konusunda Sağlanan Destekler

Bu alanda KOSGEB oluşturmuş olduğu KOBİ-NET ağı ile işletmeler arası bilgi temini desteği sunmaktadır. KOBİ-NET ile işletmeler için 6dilde ücretsiz bir web sayfası oluşturulmaktadır. Bu sayede işletmeler tanıtım faaliyetlerini bu site üzerinden gerçekleştirebilmektedirler (Akgemci, 2001).Milli Prodüktivite Merkezi ve Türkiye Sınai Kalkınma Bankası da bu alanda KOBİ'lere teknik yardım desteği sağlamaktadır.

4.3.Pazarlama Araştırması Yapılamaması Sorunu ve Çözüm Önerileri

İşletmelerin ürünlerini üretilip müşteriye beklemleri yapacakları stratejik bir hatadır. Modern pazarlama anlayışında müşteriye beklemek yerine bizzat müşterinin faaliyette bulunduğu piyasalara girmek pazarlama alanında başarıya ulaşabilmek için en temel şarttır(Ekinci, 2003).

Teknolojinin hızla gelişmesi sayesinde günümüzde artık tüketici istekleri hızla değişir bir hale gelmiştir. Bundan dolayı işletmelerin tüketicilerle iç içe olmaları, onların istek ve ihtiyaçlarını tespit etmeleri kısaca pazarlama araştırması yapmaları

vazgeçilmez bir gerçektir. KOBİ'lere bu alanda destek sağlamak için maliyeti onların ödeyebileceği tutarda olmak kaydıyla bölgesel araştırma ajansları kurulmalıdır. Kurulacak bu ajanslar sayesinde KOBİ'ler müşteri istek ve ihtiyaçlarını kolaylıkla tespit edebileceklerdir (Özgen ve Doğan, 1998).2004 KOSGEB saha araştırma raporu da gösteriyor ki dış pazarı yeterince tanımama işletmeleri ihracat yapmamaya teşvik etmektedir. İhracat konusunda bilgi alınan yaklaşık 20.000 işletmeden hemen hemen 3.500 tanesi pazarı tanımama sorununu ihracat yapmama nedeni olarak kabul etmektedir (KOSGEB Saha Araştırması, 2004).

4.3.1.Pazarlama Araştırması Konusunda Sağlanan Destekler

KOSGEB Pazar Araştırma ve İhracatı Geliştirme Enstitüsü sektörel araştırma ile iş ortamları oluşturma gezileri ve işletmeler arası ticari işbirliği geliştirme desteği sunarak KOBİ'lere pazarlama araştırması konusunda yardımcı olmaya çalışmaktadır (Akgemci, 2001).

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası ise pazar araştırmaları danışmanlık desteği ile KOBİ'lerin bu alanda bilgi sahibi olmalarına çalışmaktadır. Bununla birlikte İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi (İGEME), İktisadi Kalkınma Vakfı ve Dış Ticaret Müsteşarlığı da KOBİ'lere yönelik olarak pazar araştırma desteği vermektedirler (Çolakoğlu, 2002, s.299-347).

4.4.Satış Kanalları İle İlgili Yaşanılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Dış pazarlara girmek isteyen KOBİ'lerin girilecek olan pazarda belirli satış ve dağıtım kanallarına sahip olmaları veya bu tür aracı şirketlerle anlaşma yapmaları gerekmektedir. Büyük işletmelerin günümüz şartlarında kendi bünyelerinde oluşturdukları satış örgütleri bulunmaktadır. Fakat KOBİ tarzı işletmeler için bu sistem oldukça maliyetli bir iştir. Dış pazarlarda ürünlerini satmak isteyen işletmeler için bu önemli bir sorun haline gelmektedir. Ülkemizde KOBİ'ler arasında yapılacak işbirliği ya da kooperatifleşme faaliyeti ile bu sorun rahatlıkla ortadan kaldırılabilir.

Bu nedenle Sektörel Dış Ticaret Şirketleri kurulması teşvik edilmeli ve bu sayede KOBİ'lerin dış pazarlarda rekabet edebilmeleri sağlanmalıdır (Özgen ve ark., 2003).

4.4.1.Satış Kanalları Konusunda Sağlanan Destekler

Bu alanda Türkiye Halk Bankası A.Ş. KOBİ'lere fuar ve sergilere katılma kredi desteği sağlamaktadır. Böylelikle KOBİ'lerin yurtdışında ürünlerini tanıtılmalarını aynı zamanda da satmalarını sağlamaktadır. Ayrıca İhracatçı Birlikleri ve KOSGEB de yurt dışında düzenlenen fuar ve sergilere katılma desteği sağlayarak KOBİ'lerin yeni pazarlara açılmalarına teşvik olmaktadır (İstanbul Sanayi Odası, 2003).

4.5.İhracat Konusunda Yaşanılan Sorunlar

4.5.1.İhracat Konusunda Ulusal Düzeyde Yaşanılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri

KOBİ'ler ulusal düzeyde gerek kendi yapılarından gerekse devletin yapmış olduğu teşviklerin yetersizlinden kaynaklanan birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunların başında planlı bir stratejinin olmaması gelmektedir. Bilindiği gibi işletmecilik aşağı doğru akan bir nehirde ters yönde kürek çekmeye benzer, durduğunuz an gerilemiş olursunuz. Eğer belirli bir stratejiniz yok ise de akıntıda kaybolmaya mahkumsunuzdur (Müftüoğlu, 1997, s.207; Çetin, 1996, s.157)

Ülkemizde mevcut olan hedef ve amaçların büyük bir çoğunluğu büyük işletmelerin ihracata katkısını arttırmaya yöneliktir. Küçük sanayi işletmelerini ihracat için özendirilecek amaç ve hedeflerin sayısı oldukça azdır. Oysa ekonomimizin can damarını sayıları itibariyle KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bu nedenle alınacak olan önlemler biraz daha fazla KOBİ'lere yönelik olarak düzenlenmelidir. KOBİ'ler ihracat konusunda yapılacak düzenlemeler ile dış ülkelerdeki işletmelerle ticaret yapmaya özendirilmelidir (Çetin, 1996, s.159-161). Bu alanda KOSGEB tarafından saha çalışması incelendiğinde ortaya üzücü bir tablo çıktığı görülmektedir. Çünkü yapılan saha araştırmasına katılan 40.000 işletmenin yaklaşık %56 gibi büyük bir

kısmı ihracat yapmamaktadır. Bu konuda önlerinde birtakım engeller olduğunu belirtmekte ve bundan dolayı da ihracat yapamamaktadırlar (KOSGEB Saha Araştırması, 2004).

Başta baş noktası işletmeler için kara geçiş noktasıdır ve ne kadar bir üretimden sonra kar elde edeceklerini işletmelere gösterir. Büyük işletmeler yapmış oldukları müşteri ihtiyaçları anketleri ile arz-talep dengesi hakkında bilgi sahibi olabilmektedirler. KOBİ'ler ise ürettikleri ürünün kaç kişiye hitap ettiği yönünde belirli bir bilgiye sahip olamadan ürünlerini pazarlamak zorunda kalmaktadırlar.

Dış pazarlarda kendine bir yer edinmek isteyen KOBİ'lerin önündeki en büyük engellerden biri de bürokrasidir. Çünkü bir faaliyeti gerçekleştirebilmesi için yapması gereken çok sayıda bürokratik iş bulunmaktadır. Bu da KOBİ'ler açısından zaman ve para kaybına neden olmaktadır. KOBİ'leri dış pazarlara açılmaya yönlendirmek için bir an önce onların önündeki bürokratik engellerin kaldırılması gerekmektedir (Akgemci, 2001).

KOBİ sahip veya yöneticisinin bağımsızlık tutkusu onun diğer KOBİ'ler ile işbirliği yapmasına engel olmaktadır. İhracat yapmak isteyen KOBİ'ler kendi aralarında organize olurlarsa önlerindeki birçok sorunu ortadan kaldırabilirler. Böylelikle dış pazarlardaki rekabet şanslarını da arttırmış olacaklardır. Fakat tek çatı altında organize olmaktan önce yapılması gereken iş KOBİ'leri aile mülkiyeti geleneğinden kurtarmaktır. Ancak bu gerçekleştikten sonra KOBİ'lerin organize olmaları sağlanabilir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004, s.109; Özgen ve Doğan, 1998).

4.5.2. Ulusal Düzeyde İhracat İle İlgili Sorunların Çözümüne Yönelik Sağlanan Destekler

İhracatı Geliştirme Merkezi (İGEME) kurs, seminer ve düzenlediği eğitimler ile ihracat yapmak isteyen KOBİ'leri bilgilendirmektedir. Ayrıca uluslararası ticaret için gerekli olacak bilgi desteği ile de KOBİ'lere destek sağlamaktadır. Bununla birlikte İstanbul Sanayi Odası, KOSGEB ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği internet aracılığıyla KOBİ'lere bilgi desteği sağlamaktadırlar (Çolakoğlu, 2002, s.337-353).

4.5.3.İhracat Konusunda İşletme Düzeyinde Yaşanılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Ülkemizde KOBİ'lerin kullandığı kredi oranı diğer ülkelere kıyasla oldukça düşük bir seviyededir. Bu durum da KOBİ'lerin kredi temininde yaşadığı zorluklardan kaynaklanmaktadır. KOBİ'ler büyük işletmeler gibi kolay kredi temin edememektedirler. Kredi talebinde buldukları bankalar ile teminat konusunda sorun yaşamaktadırlar. Bu sorunu çözümlenebilmek için KOBİ'lere teminat desteği sağlayacak kurumlar oluşturulmalıdır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004, s.166-170).KOSGEB'in 2004 yılı içerisinde yapmış olduğu ankete katılan işletmeler ihracat yapmama nedenlerinin başında kaynak yetersizliğini belirtmişlerdir. KOBİ'lerin dış pazarlara açılmasını sağlamak için öncelikli olarak kredi temininde karşılaşılan güçlüklerin acilen ortadan kaldırılması gerekmektedir. Böylelikle KOBİ'lerin ihracat yapma oranını da arttırmış olacağız (KOSGEB Saha Araştırma Çalışması, 2004).

Büyük işletmeler tedarik zincirlerini çok mükemmel bir şekilde oluşturmaktadırlar. Sermaye yapılarının yüksek oluşu nedeniyle hammadde tedarikinde büyük indirimlerden faydalanabilmektedirler. Büyük çapta hammadde alımı gerçekleştirdiklerinden daha ucuza alım yapabilmektedirler. KOBİ'ler ise daha küçük çapta alımlar yaptıklarından fiyat indirimlerinden yararlanamamaktadırlar. Böylelikle yapmış oldukları üretimde maliyet artışı görülmektedir (Akgemci, 2001).

KOBİ'ler kişilerin kendi birikimleri sonucu kurduklarından dar bir sermayeye sahiptirler. Sermayelerinin az ve kaynaklarının sınırlı olması sonucu ihracat için pazarlama faaliyetlerine fazla para ayıramamaktadırlar. Oysa devletin sağlayacağı teşvikler arttırıldığı takdirde birçok KOBİ dünya pazarında kendine bir yer bulabilecektir (Ekinci, 2003).

KOBİ'lerin dünya pazarlarına açılabilmesi için üretmiş oldukları ürünleri tanıtmaları, reklamını yapmaları gerekmektedir. Reklam faaliyetleri mali açıdan pahalı bir iştir. KOBİ'lerin bu tür tanıtım faaliyetlerini yapabilmeleri için desteklenmeleri gerekmektedir (Özgen ve Doğan, 1998).

Tablo 4.2.KOBİ'lerin Pazarlama Yönetimi İle İlgili Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

SORUNLAR	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	DESTEKLER	İLGİLİ KURULUŞ
<p>5- Genel olarak KOBİ' lere ihracat pazarları kapalıdır veya bu işletmelerin ihracat pazarlarına girmeleri çok zordur.</p> <p>5.1. KOBİ'lerin İhracat Konusunda Ulusal Düzeyde Karşılaştıkları Sorunlar(Akgemci, 2001):</p> <ul style="list-style-type: none"> • KOBİ' leri ihracata yöneltmek veya ihracatlarını geliştirmek için planlı bir strateji izlenmemesi. • Küçük sanayi sektörünü geliştirmeyi ve bu sektörün ihracata katkısını artırmayı hedefleyen amaçların açıkça ortaya konmaması. • Mevcut amaçların küçük sanayi sektörünün ihracatının gerçekleştirilmesine yönelik olmaması. • KOBİ' leri desteklemek için belirlenmiş bir hedef olsa dahi alınan önlem ve uygulamaların bu amaca uygun olmaması. • KOBİ' ler için talep piyasasını koordine edecek bir kuruluşun olmaması. • İç piyasa şartlarının dış piyasaya göre daha cazip olması. • İhracatta mevcut uygulamaların KOBİ' lerin aleyhine işlemesi. • Bürokratik engeller. • Teşvik tedbirlerinin yetersizliği. • KOBİ' lerin organize olmamaları. 	<ul style="list-style-type: none"> • KOBİ'lerde klasik aile mülkiyeti geleneği ortadan kalkmalı ve uluslararası pazarlarda rekabet şanslarını artırabilmek için, hızla tek çatı altında toplanmalıdırlar (Özgen ve Doğan, 1998). 	<ul style="list-style-type: none"> • İhracat İle İlgili Kurs, Seminer, Toplantı, Sempozyum Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • İhracatçı Birlikleri • İGEME • Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı (TİKA)
		<ul style="list-style-type: none"> • Büyük İşletmeler ve KOBİ'ler Arası Bilgi Transferi Desteği • Bilgi Ağları ve E-İş Desteği • Veritabanları ve Bilgi Erişim Hizmetleri Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • İstanbul Ticaret Odası • Yan Sanayi Borsası • KOSGEB • TOBB
		<ul style="list-style-type: none"> • İşletmeler Arası İşbirliği Hizmet Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • KOSGEB
		<ul style="list-style-type: none"> • Uluslar arası İlişkilerde Ticari Bilgi Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • İGEME • Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
		<ul style="list-style-type: none"> • İhracata Yönlendirme Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • KOSGEB
		<ul style="list-style-type: none"> • Dış Ticaret Mevzuatı Konulu Eğitim Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • İGEME
<p>5.2. KOBİ'lerin İhracat Konusunda İşletme Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar (Akgemci, 2001):</p> <ul style="list-style-type: none"> • İhracata Yönelik Üretim Finansıman İçin Kredi Bulma Zorluğu, • Ucuz ve Kaliteli Hammadde Bulma Güçlüğü, • İhracat Pazarlaması Faaliyetlerinin Sınırlı Kaynaklar Sebebiyle Karşılanamaması • Satış Geliştirme, Tanıtım Faaliyetlerinin Mali Açından Çok Külfetli Olması. 	<ul style="list-style-type: none"> • KOBİ'lere pazar araştırmaları konusunda yardımcı olunması gerekmektedir. • Reklam faaliyetlerinde bulunulması gerekmektedir (Özgen ve Doğan, 1998). 	<ul style="list-style-type: none"> • Marka Oluşturma ve Tanıtım Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • İhracatçı Birlikleri • KOSGEB
		<ul style="list-style-type: none"> • Sevk Öncesi İhracat Kredisi • Dış Ticaret Şirketleri Kredisi • Performans Kredisi • İhracata Yönelik İthalatın Finansmanı 	<ul style="list-style-type: none"> • Türk Eximbank
		<ul style="list-style-type: none"> • KOBİ İhracat Kredisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Halkbank • Vakıfbank
		<ul style="list-style-type: none"> • KOBİ Döviz Kredisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Dış Ticaret Müsteşarlığı
		<ul style="list-style-type: none"> • Orta Vadeli Ticaret Finansman Fonu 	<ul style="list-style-type: none"> • İslam Kalkınma Bankası
		<ul style="list-style-type: none"> • Gümrük Vergisi, KDV Vergisi Muafiyet Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • Maliye Bakanlığı

4.5.4.İşletme Düzeyinde Yaşanılan Sorunlara Yönelik Sağlanan Destekler

Türk Eximbank, Halkbank, Vakıfbank ve Dış Ticaret Müsteşarlığı KOBİ'lere yönelik düzenlemiş oldukları ihracat kredileri ile onları ihracat yapmaya özendirilmektedirler (Çolakoğlu, 2002, s.150-159).

İhracatçı Birlikleri ve KOSGEB marka oluşturma ve tanıtım desteği sağlayarak KOBİ'lerin yurt dışındaki pazarlarda ürünlerini tanıtımalarına destek vermektedir. Böylelikle işletmeler ürünlerini yabancı pazarlarda rahatlıkla tanıtma imkanı bulmaktadırlar (İstanbul Sanayi Odası, 2003).

4.5.5.İhracat Konusunda Dış Pazarlarda Rekabet Gücünü Etkileyen Sorunlar

Globalleşen dünyada rekabet edebilmek için etkin bir kalite sistemine sahip olmak gerekmektedir. Kalite Gümrük Birliği anlaşmasıyla birlikte ülkemizdeki KOBİ'lerin de üzerinde durdukları bir konu haline gelmiştir. Artık geleneksel yönetim düşünceleri terk edilerek, modern kalite anlayışı işletmelerde kabul edilmelidir (Kasap, 1999).

Dış pazarlarda rekabet edebilmek için işletmelerin mutlaka toplam kalite yönetimini benimsemeleri ve işletmelerinde uygulamaları gerekmektedir. Toplam kalite yönetiminin ilk basamağı ise ISO9000 kalite standartları serisidir. Toplam kalite yönetimi çalışan sayısına bağlı olmaksızın her işletmede rahatlıkla uygulanabilen sistemdir. ISO9000 ve toplam kalite yönetimi sayesinde işletmeler sıfır hata ile üretime doğru ilerleyeceklerdir. Bilindiği gibi kalite ilk defasında ve her defasında doğru üretimi gerçekleştirebilmektir. Sıfır hata ile üretim sayesinde işletmelerin üretim maliyetleri de oldukça aşağı düşecektir. Bu nedenle ülkemizdeki KOBİ'ler bu alanda mutlaka bilgilendirilmelidirler (Kasap, 1999).

Avrupa Birliği ile birlikte ülkemizdeki işletmelerde gündeme gelen bir başka sorun ise CE işaretlemesidir. CE işaretlemesi, ürünlerin Avrupa Birliğine üye

ülkelerde serbestçe dolaşmasını sağlayan bir işarettir. Tamamen tüketicilerin korunmasına yönelik olarak düzenlenmiştir. Üretici firma ürettiği ürünlere CE işaretini ilâştırıyorsa meydana gelebilecek tüm kazalarla ilgili sorumluluğu üstlenmiş olmaktadır. Avrupa Birliği'ne giriş için çok büyük çaba harcadığımız şu zamanda ülkemizdeki KOBİ'lerin de bu işaretleme sistemine göre ürünlerini üretmesi gerekmektedir. Dış pazarlarda ancak bu şekilde rekabet edebileceklerdir (Çolakoğlu, 2002, s.268-271).

Dünya pazarının tek bir pazar haline gelmeye başlamasıyla birlikte çevresel değerlerin korunması da önemli bir unsur haline gelmiştir. Sanayi işletmelerinin çevreye karşı duyarsız davranışları kamuoyunun çevre konusunda daha duyarlı davranmaya başlamalarına neden olmuştur. İşletmelerin çevreyi kirletmeden üretim yapmalarını sağlamak amacıyla ISO14000 Çevre Yönetim Sistemi geliştirilmiştir. Böylelikle işletmeler artık çevreye karşı duyarsız davranamayacaklardır (Kasap, 1999).

Ülkemizde bulunan KOBİ'lerin dış pazarlara açılmada yaşadığı sıkıntılardan biri de pazarlama konusunda uzman kişilere sahip olmamasıdır. Bundan dolayı da pazarlama konusunda hatalı stratejiler izlemektedirler. KOBİ sahibi kendi bilgi ve deneyimleri ile dış pazarlarda ürünlerini tanıtmaya çalışmaktadır. Fakat burada da KOBİ sahibinin pazarlama konusunda uzman olmamasından dolayı bilgi eksikliği sorunu yaşanmaktadır. Böylelikle KOBİ'ler dış pazarlara açılmada daha yolun başındayken psikolojik açıdan bir dar boğazla karşı karşıya kalmaktadırlar. Kendilerini rakipleri karşısında daha zayıf görebilmektedirler. Pazarlama konusunda bilgi eksikliği neticesinde ürün fiyatlamasında da hatalar yapabilmektedirler. Fiyatlamada yapılan hata ise doğrudan satışları etkilemekte ve satış sonucunda elde edilecek gelire zarar vermektedir. Bu gibi dar boğazları aşmanın en kolay yolu ise dış ticaret organizasyonlarından KOBİ'lerin daha fazla yararlanmasını sağlamaktır. Böylelikle KOBİ'lerin kendilerine olan güvenleri artacaktır ve yabancı işletmelerle daha rahat rekabet edebileceklerdir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004, s.126-130; Akgemci, 2001).

Tablo 4.3.KOBİ'lerin Pazarlama Yönetimi İle İlgili Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

SORUNLAR	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	DESTEKLER	İLGİLİ KURULUŞ
<p>5.3. KOBİ'lerin İhracat Konusunda Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Sorunlar (Kasap, 1999; Doğan ve Marangoz, 2002; Akgemci, 2001) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kalite Düşüklüğü <ul style="list-style-type: none"> - Kalite : ISO9000 Kalite Standartları - Güvenlik : CE-İşareti - Çevre :ISO-14000 Çevre Yönetimi Standartları, Eko-Etiket, Yeşil Nokta • Dış Fiyatlamada Yapılan Yanlışlıklar • Rakiplerin Yeterince Tanınmaması ve Müşterilere Yeterince KOBİ'nin Tanıtılmaması • Hatalı Pazarlama Stratejileri İzlenmesi <ul style="list-style-type: none"> - İhracat konusunda bilgi ve eleman eksikliği, - İhracata yönelik üretim için kapasite yetersizliği, zor ve riskli olarak kabul edilen dış pazarlar konusunda psikolojik engeller, - Ürünlerin ihracata uygun olmaması, - Dış ticaret organizasyonlarının yeterince yardımcı olmaması . 	<ul style="list-style-type: none"> • Küreselleşme sürecine ayak uydurabilmek için mutlaka bir Kalite Güvence Sistemi(KGS) geliştirilmelidir (Kasap, 1999; Doğan ve Marangoz, 2002). • ISO 9000 Kalite Standartları, CE işareti, ISO 14000 Çevre Standartları konularında gerekli destek ve alt yapı devlet ve gönüllü kuruluşlarca sağlanmalı, bu bilgilerin ışığında yürümlerine yardımcı olunmalıdır. • Gerekli test laboratuvarları kurulmalı ve geliştirilmelidir (Kasap, 1999;Özgen ve Doğan, 1998). • Fuarlara katılım özendirilmeli ve bu bağlamda KOBİ'lere destek sağlanmalıdır. • Dışarıya açılmak isteyen firmalar pazarda bulunan firmalar ile stratejik işbirliği anlaşmaları yapmalıdırlar. • İnternet kullanımı yaygınlaştırılmalıdır. • Sektörel Dış Ticaret şirketleri oluşturarak üreticilerin mali, teknik ve idari imkanlarını dış pazarlama faaliyetleri için bir araya getirerek, ihracat performansları artırılmalı ve daha etkin yöntemlerle dış pazarlara açılmaları sağlanmalıdır (Doğan ve Marangoz, 2002). • Teknolojiyi kullanmaları, çevre dostu üretim ve ürüne yönelmeleri için desteklenmeli ve teşvik edilmelidirler. • Çevresel açıdan uymak zorunda oldukları yasa ve yönetmelikleri belirlemeleri ve izlemeleri gerekir. • Standart gereğine uygun çevre yönetimi sistemi oluşturmalıdırlar. • Çalışma prosedürlerinin çevresel yasa ve düzenlemelere uygunluğunu belgelemeleri gerekir. • Çevre korumaya karşı taahhütlerini sergileyerek bunu; politika, amaç ve hedefler haline getirmeleri gerekmektedir (Kasap, 1999). 	<ul style="list-style-type: none"> • Toplam Kalite Yönetimi, Tedarik, Üretim Ambalajlama, Ürün ve Çevre Standartları Konulu Eğitim Desteği. • Laboratuvar Desteği • Ortak Kullanım Laboratuvarları (ORTLAB) Kurulum Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • KOSGEB-Bölgesel Kalkınma Enstitüsü
		<ul style="list-style-type: none"> • ISO9000 Kalite Güvence Sistemi kurulması, CE İşareti ve Yönetim Danışmanlığı konularında danışmanlık desteği. • Kalite Geliştirme Desteği • CE İşaretlemesine Yönelik Test ve Genel Analiz Desteği • Kalite Bilgilendirme Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • KOSGEB • KALDER
		<ul style="list-style-type: none"> • Çevre Maliyetleri Desteklenmesi Yardımı • ISO9000 Kalite Standartları ve CE İşareti Kredisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Dış Ticaret Müsteşarlığı • Halkbank
		<ul style="list-style-type: none"> • Rekabet koşulları, Uluslar arası Pazarlama Teknikleri, Pazar Araştırması, Fiyat Verme Teknikleri Konulu Eğitim Desteği. 	<ul style="list-style-type: none"> • İGEME
		<ul style="list-style-type: none"> • İnternet Kıraathaneleri Hizmeti • KOBİ-NET Hizmeti 	<ul style="list-style-type: none"> • KOSGEB

Gümrük Birliği anlaşmasıyla birlikte ülkemizdeki üretime getirilen birtakım standartlar ile KOBİ'lerin ürettikleri ürünler ihracata uygun bir hale gelmeye başlamıştır. Günümüzde birçok KOBİ Toplam Kalite Yönetimi, ISO standartları ve CE işaretleme konusunda bilgi sahibi olmaya çalışmakta ve üretimlerini bu bilgiler ışığında yenilemektedir. Bu alanda KOBİ'lere danışmanlık hizmeti sunan firmaların sayısı her geçen gün artmaktadır. Bu şekilde KOBİ'lerin ihracat pazarlarında daha rahat rekabet edebilmesi sağlanmaktadır

4.5.6.Dış Pazarlardaki Rekabet Gücünü Arttırmak İçin KOBİ'lere Sağlanan Destekler

Dış pazarlarda en önemli sorunu kalite oluşturmaktadır. Bu alanda KOSGEB, Kalite Derneği, Halkbank ve Dış Ticaret Müsteşarlığı KOBİ'lere gerek bilgilendirmede bulunarak gerekse mali açıdan kredi desteği sağlayarak önemli bir destek vermektedirler. Bu da onların yabancı işletmelere karşı rekabet güçlerini arttırmaktadır. KOSGEB sunduğu KOBİ-NET web sayfası hizmeti ile KOBİ'lerin ürünlerini pazarlamasına imkan tanımakta ve rakipler hakkında bilgi almalarını sağlamaktadır.

İhracatı Geliştirme Merkezi de düzenlemiş olduğu eğitimler ile pazarlama konusunda KOBİ yöneticilerini bilgilendirmeye çalışmaktadır. Bu sayede KOBİ'lerin pazarlama konusunda izlemiş olduğu yanlış stratejiler düzeltilmekte ve dış pazarlarda pazar araştırması yapma ile fiyat verme konusundaki eksiklikler giderilmeye çalışılmaktadır (Çolakoğlu, 2002, s.337).

4.6.Pazarlama Yönetimi Konusunda Yaşanılan Diğer Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Devlet yönetimi konusunda yaşanan istikrarsızlık KOBİ'lerin dış pazarlara açılmasında engel oluşturmaktadır. Eğer hükümetler çok sık değişiyorsa ülke ekonomisinde bir istikrarsızlık ve belirsizlik ortamı oluşmaktadır. Ekonomide

istenmeyen bu durum KOBİ'leri oldukça olumsuz etkileyebilmektedir. Onlar da uluslar arası pazarlardaki stratejilerini değiştirmek zorunda kalmaktadırlar.

Bununla birlikte ülkelerin uyguladıkları ithalat kotaları o ülke pazarına girişi olumsuz yönde etkilemektedir. Ülkeler koymuş oldukları standartlar, paketleme şartları, etiketleme şartları gibi uygulamalarla ithalatı oldukça zor bir hale getirmektedirler. Şuan günümüzde Çin malları dünya piyasasını oldukça etkilemektedir. Bazı yabancı ülkeler haksız rekabet ortamı oluşturduğundan dolayı Çin mallarına kota uygulamak zorunda kalmaktadırlar. Ülkemiz açısından da durum pek farklı değildir. KOBİ'ler kalitesi düşük Çin malları ile rekabet etmek durumunda kalmakta ve bundan olumsuz yönde etkilenmektedirler. Bu açıdan hükümet tarafından KOBİ'lere yönelik önlemler alınması gerekmektedir .

Ülkelerin kültürleri pazarlanan mal ve pazarlama stratejileri konusunda da etkili olabilmektedir. Dış pazarlara açılmak isteyen işletme sahipleri girilecek olan pazardaki insanların yaşan tarzlarını, aile sistemlerini, gelenek ve göreneklerini, nüfusun yapısını, dinlerini ve dillerini araştırmalı, araştırma sonuçları neticesinde kendisine en uygun bir pazarlama stratejisi belirlemelidir (Doğan ve Marangoz, 2002).

Ülkedeki siyasi istikrar, toplumsal kesimle olan uyum, yabancı sermayeye karşı tutum o ülkenin imajını etkileyen önemli özelliklerdir. Özellikle ekonomik yapının düzeni ve sağlamlığı yabancı yatırımcıların göz önünde bulundurdıkları en önemli kriterlerden biridir. Bunu ülkemizde yaşanan son krizlerde de açıkça gördük. Ekonomide yaşanan dalgalanma yabancı yatırımcıların yatırımlarını durdurmalarına veya başka ülkelere yönlendirmelerine neden oldu. Diğer yandan ülke imajı ile birlikte önemli rol oynayan diğer bir etken firma imajıdır. Çevreye karşı duyarlılık, toplumla iç içe olma ve sosyal sorumluluk üstlenme gibi etkenler firma imajını arttırır. Bu nedenle bu tür konularda daha hassas olunması gerekmektedir.

Tablo 4.4.KOBİ'lerin Pazarlama Yönetimi İle İlgili Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

SORUNLAR	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	DESTEKLER	İLGİLİ KURULUŞ
<p>6- Diğer (Doğan ve Marangoz, 2002):</p> <ul style="list-style-type: none"> Hükümet Uygulamaları ve İthalat Kotaları Kültür Kuruluş Yeri Seçimi Ülke ve Firma İmaji. 	<ul style="list-style-type: none"> Dışarıya açılmak isteyen firmalar pazarda bulunan firmalar ile stratejik işbirliği anlaşmaları yapabilirler. KOBİ'ler alışverişte buldukları her ülkenin gelenek, görenek, tutum, alışkanlık ve davranışları, nüfusun gelişimi, dağılımı, din, dil, ırk, sosyal sınıflar, aile sistemleri, sosyal değerler ve normlar gibi özelliklerini göz önünde bulundurmalıdırlar (Doğan ve Marangoz, 2002). KOBİ'lerin kuruluş yeri seçimine daha çok özen gösterilmelidir. Kuruluş yeri seçiminde dil, gidilecek ülkenin çevresel riskleri, işbaşındaki hükümetin taleplerini detaylı olarak araştırmaları ve bunlardan doğabilecek riskleri ortadan kaldıracak önlemleri almaları gerekmektedir. İyi bir fizibilite etüdü çalışması yapmalıdırlar (Özgen ve Doğan, 1998). 	<ul style="list-style-type: none"> Dış ticaret mevzuatı konulu eğitim desteği 	<ul style="list-style-type: none"> İhracatı Geliştirme Merkezi
		<ul style="list-style-type: none"> Pazar Araştırma Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi İktisadi Kalkınma Vakfı
		<ul style="list-style-type: none"> Hazine Arsası Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü
		<ul style="list-style-type: none"> Yerel Ekonomik Araştırma Desteği İş Planı, Fizibilite Hazırlama Konulu Eğitim Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> KOSGEB
		<ul style="list-style-type: none"> İş Planı Dokümanı Hazırlama Danışmanlık Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)

Dış pazarlarda ticaret yapmak, belirli bir pazar payına sahip olmak isteyen firmalar öncelikle iyi bir kuruluş yeri seçimi yapmalıdırlar. Bunun için de iyi bir fizibilite raporu hazırlamaları gerekmektedir. Oysa KOBİ'lerin istihdam yapılarına baktığımızda uzman sayısı çok çok azdır ve bu da iyi bir fizibilite raporu hazırlanmasını engellemektedir. Bu konuda KOBİ'lere danışmanlık hizmeti sunulmasında oldukça fayda vardır (Özgen ve Doğan, 1998).

4.6.1.Pazarlama Alanında Karşılaşılan Diğer Sorunlara Yönelik Sağlanan Destekler

Bu alanda karşılaşılan sorunları minimuma indirmek için İhracatı Geliştirme Merkezi dış ticaret mevzuatı konulu eğitim desteğini KOBİ'lere sunmaktadır. Girilecek olan piyasalardaki ülke ve firma imajını tespit edip, o ülke insanın kültürel farklılıklarını belirlemek için Dış Ticaret Müsteşarlığı, İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi ve İktisadi Kalkınma Vakfı da Pazar araştırma desteği sunmaktadır. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı ve KOSGEB iyi bir kuruluş yeri seçimi için gerekli olan fizibilite raporu hazırlama konusunda eğitim ve danışmanlık hizmeti sunmaktadırlar. Böylelikle girişimcilerin başarılı olması sağlanmaktadır (Akgemci, 2001; Müftüoğlu, 1997, s.195-200).

5.KOBİ'LERİN FİNANSMAN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORUNLARI,ÇÖZÜM ÖNERİLERİ VE BU ALANDA SAĞLANAN DESTEKLER

Yapılan tüm literatür araştırmalarında görölmüştür ki KOBİ'lerin finansman sorunu bütün sorunların başında gelmektedir. KOBİ'ler üzerine yapılan saha araştırmaları da bu sonucu doğrular niteliktedir. Oysa finans sorununu en önemli sorun olarak ele alıp diğer sorunları göz ardı edersek de sıkıntıya düşmüş oluruz.Finansman sorununun yanında enformasyon ve eğitim sorunu da KOBİ'ler açısından önemle incelenmesi gereken sorunların başında gelmektedir. Enformasyon ve eğitim olmaksızın finans konusunda sağlanacak hiçbir destek çok olumlu sonuçlar veremez (Müftüoğlu ve Durukan, 2004, s.166-170).

KOBİ'lerin üretim, pazarlama, tedarik, nitelikli personel temini, teknoloji, yönetim ile ilgili birçok sorunu bulunmaktadır.Fakat bu sorunların temelinde yatan asıl neden ise finansman yetersizliği ve ekonomik ortamda yaşanan dalgalanmalardır (Aras, 2001).Türkiye'de faaliyette bulunan KOBİ'lerin krediden yararlanma oranları incelendiğinde ortaya çıkan oran %3-4 seviyelerindedir. Oysa bu oran A.B.D.'de %42, İngiltere'de %27, Almanya'da %35, Japonya'da %50 ve Fransa'da %48 seviyelerindedir (Erkumay, 2000). Oranlar incelendiği taktirde görölmektedir ki ölkemiz KOBİ'leri finans temini konusunda ciddi sıkıntı yaşamaktadırlar. Ortaya çıkan bu tablo bütün sorunların temelinde finansman sorununun yattığını göstermektedir. Fakat bütün sorunlar birlikte ele alınıp değerlendirildiği ölçüde KOBİ'ler açısından olumlu sonuçlara ulaşılabilir.

Bu bölümde finansman sorununu oluşturan temel nedenler incelemeye çalışılacak ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri sunulacak.Bütün bunların paralelinde ölkemizde KOBİ'lere bu alanda sunulan destekler de incelenecektir.

5.1.KOBİ'lerin Kendi Dışından Kaynaklanan Finansman Sorunları

5.1.1.Türkiye'de Mali Yapının Zayıflığından Kaynaklanan Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

KOBİ'ler faaliyette buldukları çevreleri ile çok sıkı ilişki içersindedirler. Ülke ve dünya ekonomisindeki değişmelerden oldukça hızlı bir şekilde etkilenmektedirler.Son on yıl içersinde gerek ülkemizde gerekse yakın çevremizdeki ülkelerde yaşanan ekonomik krizler KOBİ'lerin güçlü bir şekilde finans sıkıntısı çekmesine neden olmuştur. Ülkemizde yaşanan krizlerin ve Asya krizinin yaraları halen daha sarılabilmiş değildir.

Ekonomide yaşanan dalgalanmalar neticesinde devlet çok yüksek oranlarda iç borçlanmaya gitmiştir. Bunun sonucunda da finans kaynaklarının en önemli parçası olan bankalar üretim yapan işletmelere kaynak sağlamak yerine devlete kaynak sağlama pozisyonunda bulunmaktadır. Üretim sektörü için sağlanan fonların faiz oranlarının yüksek olması KOBİ'lerin bu fonlardan faydalanmasını engellemiştir. Sağlanan bu fonlardan sadece büyük işletmeler faydalanabilmiştir (Müslümov, 2002, s.15).

Mali yapının zayıf ve istikrarsız olması neticesinde kaynaklar düzenli bir şekilde yönetilememekte ve üretim sektörüne yönelik olarak düzenlenen kaynaklarda da bir dengesizlik durumu söz konusudur. Sektörel bazda açılan kredilerin hemen hemen tamamına yakın bir kısmından sadece büyük işletmeler faydalanabilmektedir. Bu durum ise KOBİ'leri finans konusunda ciddi bir darboğaza sokmaktadır. KOBİ'lerin dar bir özsermayeye sahip olmaları krediye olan taleplerini arttırmaktadır. Ekonomideki istikrarsızlık ve kredi dağılımındaki dengesizlik KOBİ'lerin büyük işletmeler karşısında zor durumda kalmalarına neden olmaktadır (Ekinci, 2003)

Mali yapıyı güçlendirip KOBİ'lerin zararına olan bu kötü durumu piyasadan kaldırmak için devletin acilen bir kamu reformunu uygulamaya sokması

gerekmektedir. Devlet en kısa süre içerisinde girişimci kimliğinden kurtarılmalı ve yapılacak düzenlemelerle ekonomiye sarf edilen kaynakların denetim ve düzenleme rolünü üstlenmelidir. Bununla birlikte bütçede yapılacak düzenlemelerle kamu kredilerinin doğru bir şekilde reel sektöre aktarılması ve bu kredilerin yönetilmesi sağlanmalıdır. Böylelikle KOBİ'lerin kamu kredilerinden daha fazla yararlanabilmeleri sağlanacaktır(OECD, 2004).

KOBİ'lerin kamu kredilerinden yararlanamama nedenlerinin başında reel faizin yüksek oluşu gelmektedir. Bu engelleyebilmek için para ve maliye politikalarında ciddi reformlar yapılmalı ve bunun neticesinde reel faizi düşürecek önlemler alınmalıdır. Ekonomiyi güçlendirirken işsizlik oranı da göz önünde bulundurulmalı,arz-talep dengeleri incelenerek ekonomiyi tam istihdam seviyesinde tutacak bir iktisat politikası izlenmelidir(Zengin, 2002).

Ekonomide istikrarı sağlayıp mali yapıyı güçlendirebilmek tamamen hükümet politikasını ilgilendiren bir konudur. Durumun böyle olması bu alanda sağlanan destekleri de sınırlandırmaktadır. Bu alanda sadece Sınai Kalkınma Bankası bir destek sağlamaktadır. Özel sektörün gelişimini sağlamak amacıyla Sınai Kalkınma Bankası danışmanlık desteği vermektedir. Bununla birlikte özelleştirme ile ilgili olarak teknik yardım ve finansal aracılık hizmeti de sunmaktadır(Çolakoğlu, 2002, s.157-158).

5.2.Enflasyonist Ortamdan Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Enflasyonist ortam KOBİ'leri ve yatırımcıları olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Üretim yapan işletmelerin girdi maliyetleri sürekli değişmekte fakat bunun paralelinde ürettikleri ürünün fiyatında çok fazla değişiklik yapamamaktadırlar. Enflasyon beraberinde reel faizi de yükseltmektedir. Bu durumda da yatırımcıların büyük bir çoğunluğu yapacakları yatırımları ertelemektedirler. Çünkü yüksek faiz oranları yatırımcılara risksiz bir kazanç sağlamaktadır(Karabıçak ve Altuntepe, 2001).

Enflasyonun yüksek olması KOBİ'ler açısından işletme sermayesinin erimesine neden olmaktadır. Bunun paralelinde işletmeler kredi ihtiyacı duymakta fakat faizin yüksek olması neticesinde yüksek kredi maliyetleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Ayrıca enflasyonist ortam KOBİ'leri stok yapmaya zorlamaktadır. Stok yapmak da işletmelere ek bir maliyet yüklemektedir. KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu hammadde alımını peşin olarak yapmasına karşılık ürettikleri ürünleri vadeli olarak satmaktadırlar. Vadeli satışlarda enflasyondan dolayı nakit dengeleri büyük ölçüde bozulmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak işletmede dönemler arası mukayese başarılı bir şekilde yapılamamaktadır (Ekinci, 2003). Enflasyon karşısında güçlü olabilmek için işletmeler enflasyon muhasebesini uygulamalıdır. Böylelikle hem sermayelerini hem de maliyetlerini daha iyi yönetebileceklerdir(Ölmez, 2003).

Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde çalışmaların yoğunlaştığı dönemde ülkemiz KOBİ'lerinin üretim potansiyellerini arttırmak için enflasyon aşağıya çekilerek reel faizde enflasyon kaynaklı artışların önüne geçilmelidir. Yapılacak reformlarla ekonomide bir istikrar ortamı oluşturulmalı ve işsizlik oranı azaltılarak ekonomi tam istihdam seviyesine çıkarılmalıdır(OECD, 2004;Zengin, 2002).Enflasyonla mücadele konusunda KOBİ'lere hiçbir destek sağlanmamaktadır. Bu konunun tamamen hükümet politikaları ile ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Tablo 5.1.KOBİ'lerin Finansman Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

SORUNLAR	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	DESTEKLER	İLGİLİ KURULUŞ
<p>1-KOBİ'lerin Kendi Dışından Kaynaklanan Finansman Sorunları :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Türkiye'de Mali Yapının Zayıflığı (Ekinci,2003): <ul style="list-style-type: none"> i) Sektörel bazda kredi hacminin dağılımında dengesizlik vardır. ii) Şirketler bazında mali sistemden istifadede oluşmuş ve kapatılması zor bir uçurum vardır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomiyi tam istihdam seviyesinde tutacak iktisat politikası araçları çalıştırılmalıdır. • Para ve maliye politikalarının gevşetilmesi ve reel faizin de düşürülerek toplam talebin tam istihdam toplam talep seviyesine çıkarılması uygun bir seçim olacaktır (Zengin, 2002). • Özellikle merkezi hükümet bütçesi olmak üzere kamu finansmanının konsolidasyonu, sermaye piyasalarındaki baskıların azaltılması amacıyla kamu kredilerinin doğru bir şekilde yönetilmesi sağlanmalıdır. • KOBİ'lerin elverişli bir iş ortamında kalkınabilmeleri için kamu sektörü reformuna devam edilmelidir. • Devlete ait işletmelerin özelleştirilmesi programı güçlendirilerek, devlet müteşebbis kimliğinden kurtarılmalı ve ekonomiye sarf edilen kaynağı ve faaliyetlerini denetim ve düzenleme rolüne kanalize etmelidir (OECD, 2004). 	<ul style="list-style-type: none"> • Özelleştirme Danışmanlık Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • Sınai Yatırım ve Kalkınma Bankası
<p>2-Enflasyonist Ortam (Ekinci, 2003; Oktay ve Güney, 2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • İssizlik ve enflasyon sorununun çözülerek KOBİ'lerin yaratıcı güçlerini ortaya koyabilecek makroekonomik istikrarın sağlanması bu alandaki sorunu ortadan kaldırır (Zengin, 2002). • Enflasyon muhasebesine geçilmelidir (Ölmez, 2003). • Enflasyonun Avrupa Birliği hedeflerine paralel olarak aşağıya çekilerek istikrara kavuşturulması suretiyle faiz oranlarında enflasyon kaynaklı artışların önüne geçilmesinin sağlanması ve döviz kurlarının tatmin edici uluslararası rekabet edebilirliği sağlayacak istikrarlı bir seviyeye kavuşturulması sağlanmalıdır (OECD, 2004). 		

5.3.Para Piyasalarında Karşılaşılan Sorunlar ve Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri

5.3.1.Kredi Meselesi

5.3.1.1.Faizle İlgili Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Kuruluş aşamasında tamamen özkaynağa başvuran KOBİ'ler üretim aşamasında çoğu zaman krediye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu krediyi de gerek üretim kapasitelerini arttırmak gerekse hammadde tedarikinde kullanmak için talep etmektedirler. Türkiye'de ise KOBİ'lerin kredi kullanımında banka faiz oranları konusunda ciddi sıkıntıları bulunmaktadır. Enflasyon ortamının bir sonucu olarak KOBİ'ler kredi temininde çok yüksek faiz oranları ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Büyük işletmeler kredi temininde faiz yükünün getirdiği maliyetleri ürünlerine yansıtabilirken KOBİ'ler bunu yapamamaktadırlar. Bu durumda KOBİ'ler ağır faiz yükünden dolayı kredi talep edememektedirler(Müslümov ve Aras, 2002).

Kredi faiz oranlarının yüksek olmasına neden olan diğer faktörler içerisinde devletin faizlerden aldığı vergi ve fonlar gösterilebilir. Bununla birlikte bankaların personel ve sabit maliyetlerinin yüksekliği de faiz oranlarını etkileyen bir başka nedendir(Ekinci, 2003).

KOBİ'lerin kredi temininde faiz konusunda yaşadıkları sorunun çözümüne yönelik olarak Türkiye'de sağlam bir bankacılık kültürü oluşturulmalıdır. Bunun paralelinde de bankalar yapacakları uygulamalar ile kredi alımında ortaya çıkan bu yüksek faizi ve maliyetleri aşağı seviyelere çekmelidirler. Böylelikle dar bir özsermaye ile kurulmuş olan KOBİ'lerin üretim aşamasında rahatlıkla krediye başvurmaları sağlanabilir (OECD, 2004; Akgemci, 2001).

5.3.1.2.Kredi Temininde Karşılaşılan Teminat Sorunu ve Çözüm Önerileri

KOBİ'lerin kredi temininde karşılaştıkları en önemli sorun teminattır. Çünkü bankalar KOBİ'lere kredi sağlarken kendilerini güvence altına almak amacıyla gayrimenkul ipoteği istemektedirler. KOBİ'lerin hemen hemen tamamına yakın bir kısmında işletme sahibi işletmesi ile özdeşleşmiş durumdadır. Durum böyle olunca

da kredi alımında işletme sahibi kendi mal varlığını ipotek olarak göstermek zorunda kalmaktadır. İşletmesinin iflası durumunda girişimci tüm mal varlığını kaybetme riskiyle karşı karşıyadır. Yani KOBİ sahipleri kredi kullanırken büyük bir de risk üstlenmiş olmaktadır. Bankaların teminat konusunda izledikleri bu tutum kredinin KOBİ'lere değil de ipotek edilen gayri menkule verildiği yönünde bir izlenim oluşturmaktadır. Bununla birlikte gayri menkul ipoteği gösteremeyen işletmeler kredi kullanamamaktadırlar(Müftüoğlu,1997, s.271-275).KOSGEB'in 2004 yılında 40.000 işletmeyi kapsayan saha çalışması da bu durumu doğrular niteliktedir. Çalışmaya katılan işletmelerin yaklaşık %70'i kredi kullanmadığını belirtmektedir. Kredi kullanmama nedenlerinin başında teminat sorunu gelmektedir(KOSGEB Saha Araştırması, 2004).

Teminat sorununun çözümüne yönelik olarak KOBİ'lere teminat konusunda yardımcı olacak fonlar oluşturulmalıdır. Yalnız bu fonların oluşturulması için öncelikle bir yasal düzenleme yapılmalıdır. Böylelikle ödemeler konusunda yaşanabilecek kaos ortamı ortadan kaldırılmış olur(Akgemci, 2001). Bununla birlikte KOBİ'ler kendilerine teminat sağlayan bu tür fonlar hakkında bilgilendirilmelidirler(Oktay ve Güney, 2002).

5.3.1.3.Kredi Miktarı ve Vadesi İle İlgili Sorunlar,Çözüm Önerileri

KOBİ'lerin kredi temininde yaşadıkları bir diğer sorun ise talep edilen kredinin miktarı ve vadesi ile ilgilidir. Bankalar genellikle büyük işletmeler ile çalışmaya daha sıcak bakmaktadırlar. Bunun nedeni ise büyük işletmelerin daha büyük miktarlarda kredi kullanmak istemeleridir. Ayrıca bankalar büyük işletmeler ile çalışarak üzerlerindeki riski azaltmaktadırlar. Yani daha düşük miktarlarda kredi talep eden çok sayıda KOBİ ile uğraşmaktansa daha yüksek miktarlarda kredi kullanan az sayıda büyük işletme ile çalışmayı öncelik olarak görmektedirler (Müftüoğlu,1997:275-278).

KOBİ'ler gerek yeni yatırımlar yapabilmek gerekse üretim kapasitelerini arttırabilmek için kredi kullanımına yönelirler. Bu ise uzun vadeli bir dönemi kapsamaktadır. Oysa bankalar KOBİ kapsamı içerisinde yer alan işletmelere genellikle kısa vadeli kredi verme eğilimindedirler. Durum böyle olunca KOBİ'ler

Tablo 5.2.KOBİ'lerin Finansman Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

SORUNLAR	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	DESTEKLER	İLGİLİ KURULUŞ
<p>3- Para Piyasalarında Karşılaşılan Sorunlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kredi Meselesi • Faizle İlgili Sorunlar (Özgen ve ark., 2003; Ekinci, 2003) • Kredi Temininde Gerekli Olan Belgeler ve Şartların Sebep Olduğu Sorunlar (Ölmez, 2003; Ekinci, 2003) • Kredi Miktarı ve Vadesi İle İlgili Sorunlar (Ekinci, 2003; Zengin, 2002; Atik ve Sezer, 2001; Oktay ve Güney, 2002) • KOBİ'lere Yönelik Kredi Açılmasında Yapılan Hatalardan Dolayı Yaşanan Sorunlar (Ölmez, 2003): <ul style="list-style-type: none"> i)Plasman Tahsisinde Yapılan Hatalar ii)Esnaf ve Sanatkara Kredi Tahsisinde ve Kullandırmada Yapılan Hatalar 	<ul style="list-style-type: none"> • KOBİ'lerin teminat gösterme zorluğu bir ölçüde giderilmeli ve devlet desteği ile kredi maliyetinde eşitlik sağlanmalıdır. • Teminat sorununu çözmek için;garanti-kefalet sorunlarını giderecek fonların oluşturulması sağlanmalıdır. Bununla ilgili olarak yasal zeminin oluşturulmalıdır. • Kredi alımında ortaya çıkan yüksek maliyetler düşürülmelidir (Akgemci, 2001; Ekinci, 2003). • KOBİ'lere yönelik bir banka oluşturulmalıdır (Oktay ve Güney, 2002). • KOBİ'ler uzun vadeli kredi kullanamadıklarından dolayı yatırım yapmaktan kaçınılmaktadırlar. Uzun vadeli kredi imkanı KOBİ'lere sağlanmalıdır (Ekinci, 2003). • KOBİ'lere esnek garanti anlaşmaları adı altında uygun oranlarda orta ve uzun vadeli kredilerin verilmesi amacıyla özel,kamu ve yarı kamu finans kurumları oluşturulmalıdır (Akgemci, 2001). • KOBİ'ler teminat sağlayan kuruluşlar hakkında bilgilendirilmelidir (Oktay ve Güney, 2002). • KOBİ'lere hizmet vermek amacıyla özellikle yerel düzeyde olmak üzere daha iyi donanıma sahip bir bankacılık kültürü geliştirilmelidir. • İşletme sahiplerine nasıl iyi bir mali plan hazırlanacağını ve (bir ya da daha fazla) bankaya nasıl kredi talebi sunulacağını öğretilmesi gerekmektedir. • Banka yetkilileri belli bir endüstri dalındaki küçük ve büyük girişimler arasındaki farkları anlayarak KOBİ kredi taleplerini değerlendirmeyi öğrenmelidir(OECD, 2004). 	<ul style="list-style-type: none"> • Kredi Teminat Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • Kredi Garanti Fonu (KGF)

kullandıkları kredinin karşılığını almadan geri ödeme yükümlülüğü ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Bu alanda KOBİ'lerimizin yaşadığı sorunları çözmek için sadece KOBİ'lere yönelik olarak çalışan bir banka oluşturulması oldukça faydalı olacaktır. Bilindiği gibi Halk Bankası kurulduğu günden bu yana bir KOBİ bankası niteliğindedir. Bankacılık sisteminde son yıllarda yapılan düzenlemelerin paralelinde Halk Bankası'nın bir KOBİ bankası olması gündemdedir. Bununla birlikte KOBİ'lerin orta ve uzun vadeli kredi kullanmalarını sağlamak amacıyla özel, kamu ve yarı kamu finans kurumları oluşturulmalıdır (Müftüoğlu, 1997, s.275-278; Akgemci, 2001). Ayrıca banka yetkililerine küçük ve büyük işletmeler arasındaki farklar belirtilerek onların kredi taleplerini bunun paralelinde değerlendirmeleri öğretilmelidir (OECD, 2004).

Devletin KOBİ'lere yönelik olarak açtığı kredi plasmanında da birtakım yanlışlıklar hemen göze çarpmaktadır. Çünkü Halk Bankası tarafından KOBİ'lere kullanılan kredilerin plasmanı tamamen siyasi yönetimlerin istekleri doğrultusunda şekillendirilmektedir. Bu plasman ülke ekonomisi düşünülerek bilimsel temellere dayandırılmalıdır (Ölmez, 2003).

Avrupa'da kredi kullanımları kontrollü bir şekilde yapılmaktadır. Yani krediyi kullanan kuruluş kredi veren firma yetkilileri tarafından kredi kullanımı süresince belirli periyotlarla denetlenmektedir. Oysa ülkemizde denetimlerin yetersiz oluşu nedeniyle devlet kredilerin ne derece faydalı olduğunu görememektedir. Bu denetimlerin başarılı bir şekilde yapılabilmesi için de kredi talebinde bulunan işletmenin ayrıntılı bir rapor sunması gerekmektedir. Fakat ülkemiz KOBİ'lerinin büyük bir çoğunluğunda nitelikli eleman sayısı çok azdır. Bundan dolayı denetimlerin başarı şansı oldukça düşük seviyelerde kalmaktadır (Ölmez, 2003).

5.3.1.4.KOBİ'lerin Para Piyasalarında Yaşadıkları Sorunlara Yönelik Sağlanan Destekler

Kurulduğu günden bu yana bir KOBİ bankası kimliğini taşıyan Türkiye Halk Bankası A.Ş. KOBİ'lere yönelik birçok kredi desteği vermektedir. Bununla birlikte kredi desteğinin yanında finans konusunda KOBİ'lere bilgilendirebilmek için danışmanlık desteği de vermektedir. Halk Bankası'nın KOBİ'lere yönelik olarak finans konusunda verdiği kredileri şu şekilde sıralayabiliriz (www.halkbank.com.tr):

- Halk işlem kredisi
- KOBİ bütçe kredisi
- Avantaj hesap kredisi
- KOBİ sanayi kredisi
- İşletme kredisi
- İşyeri edindirme kredisi

Aynı şekilde Vakıfbank, Garanti Bankası, Ziraat Bankası, Sınai Yatırım ve Kalkınma Bankası da KOBİ'lere yönelik olarak kredi desteği vermektedir. Bununla birlikte Hazine Müsteşarlığı da KOBİ'lerin yapacakları yatırımlarda yatırım indirim desteği, finansman fon desteği, finansal kiralama desteği, KDV erteleme desteği sağlamaktadır (Çolakoğlu, 2002, s.157-159; www.garanti.com.tr , www.vakifbank.com.tr).

KOBİ'lerin teminat sorununu çözmek amacıyla Kredi Garanti Fonu oluşturulmuştur. Bu fon aracılığıyla KOBİ'ler herhangi bir ipotekte bulunmadan bankalardan kredi kullanabilmektedirler. Böylelikle genç girişimcilerin veya teminat konusunda sıkıntı yaşanan girişimcilerin önü bir ölçüde açılabilir (Altay ve Gacener, 2003).

5.4.KOBİ'lerin Sermaye Piyasasında Karşılaştıkları Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

Küreselleşme ile birlikte KOBİ'lerin sermaye piyasasına girmeleri ve buradan fon sağlamaları önemli bir kavram haline gelmiş durumdadır. Avrupa Birliği'ne giriş

sürecinde bulunduğumuz şu zamanda devletin yapacağı düzenlemelerle KOBİ'lere stratejik olarak destek vermesi kaçınılmaz bir durumdur. Devlet KOBİ'lere bu alanda destek sağlarken sermaye piyasasında başarıyı yakalamış işletmeleri göz önünde bulundurarak rekabeti korumalıdır (Aras ve Müslümov, 2002).

Banka kredilerinden yeterince yararlanamayan işletmeler açısından sermaye piyasası oldukça önemli bir finansman aracıdır. Çünkü sermaye piyasası işletmelere dış kaynak sağlamanın yanında performanslarını geliştirme şansı da vermektedir. Bununla birlikte sermaye piyasasının gelişmesi ekonomik büyümenin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Çünkü borsalar işletmeler üzerinde bir denetim mekanizması olarak görev yaparlar, tasarrufları toplama işlemini kolaylaştırırlar, işletmeler hakkında daha kolay bilgi alınmasını sağlarlar ve böylelikle ülke ekonomisinin büyümesine önemli bir katkı sağlamış olurlar. Borsalar riskli projeleri finanse etmek, işletmeleri piyasalara tanıtmak ve nakit akışlarını etkileyebilmeleri sayesinde işletmelerin performanslarını arttırmalarını sağlarlar (Müslümov, 2002).

Sermaye piyasası KOBİ'lere birçok avantaj sağlamaktadır. fakat ülkemiz KOBİ'lerinin önünde bu piyasaya giriş için birçok engel bulunmaktadır. Bu sorunlar hem Sermaye Piyasası Kurulundan hem de KOBİ'lerin kendi yapılarından kaynaklanmaktadır (Ekinci, 2003).

KOBİ'ler genellikle şahıs ya da aile işletmesi şeklinde çalışan işletmelerdir ve işletme sahipleri yönetim konusunda hakimiyeti kimseye bırakmak istemezler. Bu konuda yönetimin tamamen kendi ellerinde olmasını isterler, işlerine karışılmasından pek hoşnut olmazlar. KOBİ sahiplerinin büyük bir çoğunluğu halka açıldıkları taktirde işletme yönetimi konusunda hakimiyetlerini kaybedeceklerinden korkmaktadırlar ve bu nedenle sermaye piyasasına hiç sıcak bakmamaktadırlar (Erkan ve Topal, 2001). Bununla birlikte KOBİ'lerin şahıs ya da limited şirket olarak faaliyet göstermesi sermaye piyasasına girişte ayrı bir engel olarak karşılırlarına çıkmaktadır. Sermaye piyasasına giriş için bu tür işletmeler anonim şirket olmak zorundadırlar (Ekinci, 2003).

Tablo 5.3.KOBİ'lerin Finansman Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

SORUNLAR	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	DESTEKLER	İLGİLİ KURULUŞ
<p>4- Sermaye Piyasasında Karşılaşılan Sorunlar (Ekinci,2003):</p> <ul style="list-style-type: none"> Sermaye Piyasalarına Girişte KOBİ'lerin Karşılaştıkları Sorunlar 	<ul style="list-style-type: none"> Sermaye piyasalarında kritik başarı faktörlerini yakalayabilen işletmelere rekabeti bozmayacak, fakat bu işletmeleri teşvik edecek desteğin verilmesini sağlanmalıdır. Türkiye'de uygulaması olmayan organize olmamış bağımsız borsalar yoluyla küçük ve orta ölçekli firmaların fon ihtiyaçlarının karşılanması sağlanabilir. Sadece KOBİ'lerin yer alacağı bir pazar oluşturulmalıdır. Kurumsal yatırımcılara bu şirketlerin hisse senetlerini alma olanağı sağlanmalıdır. Halka arz yoluyla fon sağlama olanağını daha iyi tanıtılmalıdır. Bürokratik engeller azaltılmalıdır. Küçük işletmelerin birleşerek oluşturacakları şirketlerle sermaye piyasasına gelmeleri sağlanmalıdır. KOBİ' lere, sermaye piyasası içinde daha etkin yer verilmelidir. İMKB kapsamındaki bölgesel pazarlar, hiç olmazsa ülkemiz orta ölçekli işletmelerini kapsayabilecek şekilde yeniden yapılandırılmalıdır . Küçük işletmelerin birleşerek oluşturacakları şirketlerle sermaye piyasasına gelmeleri sağlanmalıdır. Tezgahüstü piyasaların geliştirilmesi KOBİ'lere sermaye sağlanması açısından önemli katkı sağlayacaktır (Aras ve Müslümov, 2002). 	<ul style="list-style-type: none"> Yatırım Finansman Danışmanlık Desteği Yabancı Şirket Evlilikleri Hizmeti KOBİ'lerin Yurtdışında Halka Arz İşlemleri Hizmeti Yurtiçi Sermaye Piyasası İşlemleri Hizmeti İşletmelerin Devir ve Birleşme İşlemleri Hizmeti 	<ul style="list-style-type: none"> Halkbank

Sermaye piyasasına giriş ve halka açılma KOBİ'lere ek bir maliyet getirmektedir. Bu maliyetler içerisinde reklam giderleri, hisse senedi basım ücretleri, ilan ve duyuru giderleri, bağımsız denetim ücretleri ve Sermaye Piyasası Kurulu ücretleri bulunmaktadır. KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu bu maliyetleri üstlenmekten kaçınmaktadırlar (Erkan ve Topal, 2001).

KOBİ'ler genellikle dar bir sermaye ile kurulmuş küçük işletmelerdir. Küçük işletme olmaları nedeniyle sermaye piyasasından elde edecekleri fon miktarı düşüktür. Fakat bu sorun KOBİ'lerin kendi aralarında birleşerek sermaye piyasasına girmeleri ile ortadan kaldırılabilmektedir. Böylelikle elde edecekleri fon miktarı da artırılmış olmaktadır (Erkan ve Topal, 2001).

KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunda ayrı bir muhasebe departmanı bulunmamaktadır. Muhasebe yapıları da sermaye piyasasına girmeye elverişli değildir. Çünkü sermaye piyasası içerisinde şeffaflık yani kamuyu aydınlatmak esastır. Sermaye piyasasında işletmeler dönemsel bilanço açıklaması yapmak zorundadırlar. Büyük işletmeler açısından bu durum oldukça kolay olmasına rağmen KOBİ'ler açısından durum kolay değildir. Bununla birlikte düzenli bir muhasebe sistemi KOBİ'lere yerleştirilecek olursa bütün faaliyetler kayıt altına alınacaktır. Fakat ülkemizde vergi sisteminin oluşturduğu koşullar nedeniyle KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu kayıt altına girmek istememektedirler. Bu alanda KOBİ'lerin yaşadıkları sorunun çözümüne yönelik olarak sermaye piyasasında işletmelere vergi avantajı sağlanmalıdır ve bununla birlikte finansal danışmanlık hizmeti de verilmelidir (Erkan ve Topal, 2001).

Yapılan araştırmalar KOBİ'lerin sermaye piyasası hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarını göstermektedir. Bu nedenle onları sermaye piyasasına çekmek için bu alanda tanıtımlar yapılmalı ve bilgilendirme çalışmaları düzenlenmelidir. Bununla birlikte sermaye piyasasında KOBİ'lere yönelik bir pazar oluşturulmalı ve bu pazara giriş şartları daha esnek olmalı, bürokratik engeller azaltılmalıdır.

Gelişmiş ülkelerdeki sermaye piyasalarına baktığımızda KOBİ'lere yönelik olarak düzenlenmiş tezgah üstü piyasaları görmekteyiz. Tezgah üstü piyasalarda

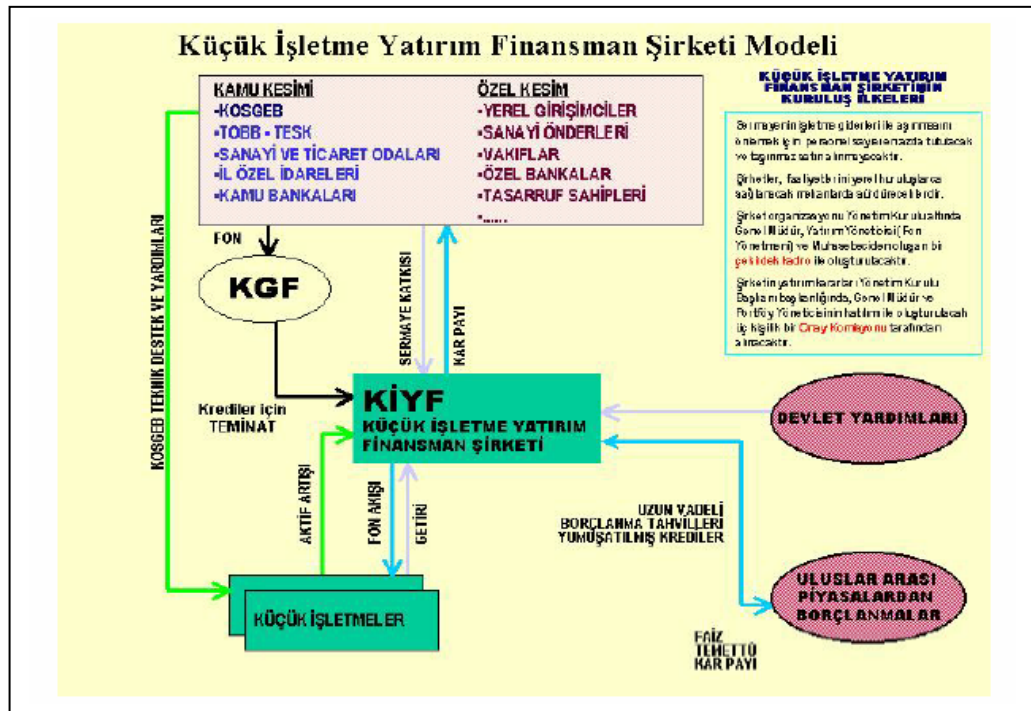
kotasyon koşulları daha esnek olmakta ve işlemler bilgisayar ağı aracılığıyla şeffaf bir ortamda gerçekleştirilmektedir(Aras ve Müslümov, 2002). Bu piyasaların en iyi örneklerinden biri Amerika'daki NASDAQ diğeri ise İngiltere'deki EASDAQ borsalarıdır. Şuan ülkemizde bu tür piyasalar bulunmamaktadır. Fakat EASDAQ ve NASDAQ borsaları ile bilgi alışverişinde bulunmaktadır. Ülkemiz menkul kıymetler borsasında küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için düzenlenmiş bir bölgesel pazar ve bir de yeni şirketler pazarı bulunmaktadır. Bunların kotasyon koşulları ulusal pazara göre daha esnektir (Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği, 2003).

Türkiye Halk Bankası bünyesinde kurulan Halk Yatırım Menkul Değerler A.Ş. halka arz işlemlerinde,hisse senedi alış ve satışında,portföy yönetimi konusunda ve yatırım danışmanlığıyla ilgili olarak KOBİ'lere yönelik hizmet vermektedir. Şirketin KOBİ'lere sunduğu hizmetlerden bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür : (Çolakoğlu,2002, s.150-151; www.halkbank.com.tr)

- Yatırım finansman danışmanlık hizmeti
- Yurtiçi sermaye piyasası işlemleri
- Yurt dışında halka arz işlemleri
- İşletmelerin sermaye artırımı ve ortak satışları
- Yabancı şirket evlilikleri hizmeti
- İşletmelerin devir ve birleşme işlemleri.

Bunun paralelinde KOSGEB'de KOBİ'leri sermaye piyasasına çekmek için çeşitli modeller geliştirmektedir. bu modellerden biri Yatırım Finansman Şirketleri modelidir. Model şuan için ülkemizde uygulanmamaktadır. Fakat yakın gelecekte uygulanma şansı oldukça yüksektir. Model kapsamında oluşturulacak olan Küçük İşletme Yatırım Finansman Şirketleri KOBİ'lere fon sağlayacaklardır. Bu arada KOBİ'lere verilecek olan bu fonların teminatını Kredi Garanti Fonu sağlayacaktır. Yatırım Finansman Şirketleri kamu ve özel kesimin katılımıyla oluşturulacaktır. Devletin yapacağı yardımlar ve uluslar arası piyasalardan alınacak borçlar doğrudan Küçük İşletme Yatırım Finansman Şirketlerine aktarılacaktır. Bu şirkette toplanan devlet yardımları ve uluslar arası piyasalardan alınan borçlar KOBİ'lere aktarılacaktır. Böylelikle hem KOBİ'lere finans temini sağlanacak hem de borsaya

açılmaları için bir adım atılmış olacaktır. Küçük İşletme Yatırım Finansman Şirket'inin kurulabilmesi için de birtakım şartlar gerekmektedir. Bunların başında bu şirketlerde çalışan sayısının az olması başta gelmektedir ve bununla birlikte bu şirketlerin taşınmaz mal satın almaları yasaklanmıştır. Ayrıca bu şirketlerin bir organizasyon planları olmak zorundadır. Şekil üzerinde bu şirketlerin işleyişi anlatılmaktadır(Söğüt, 2001).



Şekil 5.1. Küçük İşletme Yatırım Finans Şirketleri, KOSGEB Modeli

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası da KOBİ'leri sermaye piyasasından haberdar etmek için haftalık borsa bülteni yayınlamaktadır (Çolakoğlu, 2002, s.157-158).

5.5.KOBİ'lerin Kendi Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar

5.5.1.Yönetim ve Organizasyondan Kaynaklanan Sorunlar, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

KOBİ'lerin yönetim ve organizasyondan kaynaklanan sorunları finansman bilgi ve finans konusunda uzman eleman olmaması oluşturmaktadır. Bu tür işletmelerin hemen hemen tümünde KOBİ sahibi bütün yetkileri kendisi üstlenmektedir. Bununla birlikte yapılan araştırmalar göstermektedir ki işletme

sahiplerinin çoğu teknik kökenlidir ve finans konusunda yetersiz bilgiye sahiptirler. Bu durum KOBİ'lerin finans konusunda yaşadıkları en büyük sıkıntılardan birini belki de en önemlisini oluşturmaktadır. Çünkü finans konusunda yaşanan bilgi eksikliği kredili satışlarda riskin iyi değerlendirilememesine neden olabilmekte ya da sağlam bir borç-alacak yönetiminin olmamasına neden olmaktadır(Ekinci, 2003; Müftüoğlu ve Durukan,2004, s.126-130).

Büyük işletmelerde finansman ile ilgili olarak ayrı bir departman bulunmaktadır. KOBİ'lerde ise ayrı bir finans departmanı bulmak oldukça zordur. Çünkü finans departmanı için uzman bir eleman görevlendirilmesi gerekmekte bu ise maliyetleri arttırmaktadır. Oysa KOBİ'ler kredilerden ya da alternatif finans araçlarından faydalanmak istiyorlarsa finans departmanını işletmelerinde oluşturmalı ve bu departmanda uzman kişiler istihdam etmelidirler (Ekinci, 2003).

KOBİ'lerde muhasebe bir yükümlülük olarak görülmektedir. Bu nedenle muhasebeye gerekli önem verilmemektedir. Oysa etkili bir muhasebe sistemi işletmenin gelecekteki finansal yapılanmasında önemli bir görev üstlenecektir. Böylelikle KOBİ'ler daha kolay finansman oluşturabilecek veya alternatif finans kaynakları arasından en karlısını seçebileceklerdir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler finans konusunda yaşadıkları sıkıntıları ortadan kaldırmak istiyorlarsa işletme içerisinde mutlaka bir finans departmanı oluşturmalı ve bunun paralelinde etkili bir muhasebe sistemi uygulamalıdır (Akgemci, 2001).

Hollanda Yönetim Danışmanlığı programı ile KOBİ'lere finans alanında danışmanlık desteği sağlanmaktadır. Bu işbirliği programı KOSGEB tarafından oluşturulan bir protokol çerçevesinde işlemektedir. Program içerisinde yer alan uzmanlar emekli olmuş ya da erken emekliye ayrılmış kişilerdir. Yalnız bu kişilerin seçimi titizlikle yapılmaktadır. Bununla birlikte KOSGEB,Halk Bankası ve üniversiteler de KOBİ'lere danışmanlık desteği sunmaktadırlar. Üniversite-sanayi işbirliğinin öneminin her geçen gün artması neticesinde bu tür danışmanlık hizmetleri de gelişme göstermektedir. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası da KOBİ'lere finans konusunda danışmanlık ve yayın desteği sunmaktadır (Çolakoğlu,2002, s.202-203, Akgemci, 2001).

5.6.KOBİ'lerin Sermaye Yapıları İle İlgili Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

KOBİ'lerin sermaye yapıları iki farklı türden oluşmaktadır. Bunlardan ilki işletmelerin kuruluşunda karşılarına çıkan başlangıç sermayesidir. Başlangıç sermayesi genellikle ilk yatırım tutarı olarak kabul edilmektedir. Türkiye'de bulunan KOBİ'lerin başlangıç sermayesi kaynaklarını iki maddede toplamak mümkündür. Bunlardan biri işletme sahibinin şahsi tasarrufları diğeri ise yakın dostlardan sağlanan borçlardır. İşletme sahiplerinin faiz yükümlülüğü altına girmek istememelerinden kaynaklanan bir durum olarak kendi şahsi tasarrufları işletmelerin kuruluşunda başlangıç sermayesini oluşturmaktadır. Fakat burada da dar bir özkaynak durumu karşılarına çıkabilmektedir. Her ne kadar karlılık oranı yüksek projeler gerçekleştirmeyi düşünseler de ellerinde bulunan dar bir özsermaye ile bu projeleri hayata geçirememektedirler (Ekinci, 2003; Arslan, 2003).

İşletme sahiplerinin bu başlangıç sermayesini planlı kullanamamaları,ilk yatırım tutarını yanlış hesaplamaları sonucunda ilerde büyük sıkıntılarla karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletmeler genellikle başlangıç sermayesi ile işletme sermayesini birbirine karıştırmakta ve bunun sonucu olarak ciddi darboğazlar yaşayabilmektedirler. Bu nedenle öncelikli olarak bu iki sermaye türü arasındaki fark kesin çizgilerle belirtilmeli ve bunların işletilmesine yönelik olarak düzenli planlar geliştirilmelidir(Ekinci, 2003).

KOBİ'lerin sermaye yapılarından bir diğeri ise çalışma sermayesi oluşturmaktadır. İşletmenin faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli olan hammadde alımı,işçilik masrafları,stok maliyeti,genel yönetim giderleri ve sabit gider kalemleri işletme maliyetini oluşturmaktadır. İşletmelerin hayatta kalabilmeleri açısından oldukça önemli bir konudur(Arslan, 2003). KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu kuruluş aşamasında başlangıç sermayesini sabit varlıklara yatırarak işletme sermayesini göz ardı etmektedirler. Bu durumun bir sonucu olarak işletmelerini faaliyette bulunduğu dönemde ciddi sıkıntılarla karşı karşıya kalmaktadırlar (Ekinci, 2003).

Tablo 5.4.KOBİ'lerin Finansman Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

SORUNLAR	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	DESTEKLER	İLGİLİ KURULUŞ
<p>5-KOBİ'lerin Kendi Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar (Ekinci,2003;Aras ve Müslümov, 2002,Oktay ve Güney, 2002):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yönetim ve Organizasyondan Kaynaklanan Sorunlar <p>a) İşletme Yöneticilerinin Finansal Bilgi Sorunu b) İşletmelerde Finansmanla İlgili Bölüm Eksikliği</p>	<ul style="list-style-type: none"> • İşletme içerisinde finans bölümünün kurulması ve finans uzmanlarının istihdam edilmesi ile KOBİ'lerin kendi yapılarından kaynaklanan sorunlar ortadan kaldırılabilir (Ekinci, 2003). 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik Yardım ve Danışmanlık Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • Halkbank • Hollanda Yönetim İşbirliği • Üniversiteler • KOSGEB
		<ul style="list-style-type: none"> • Danışmanlık Hizmeti ve Yayın Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • Türkiye Sınai Kalkınma Bankası
<p>6-KOBİ'lerin Sermaye Yapıları İle İlgili Sorunlar (Ekinci,2003):</p> <p>i)Başlangıç Sermayesi İle İlgili Sorunlar ii)Çalışma(İşletme) Sermayesi İle İlgili Sorunlar iii)Otofinansman Olanaklarının Kısıtlı Olması İle İlgili Sorunlar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sabit ve döner varlıklar dengeli bir şekilde dağıtılmalıdır (Ekinci, 2003). • Risk sermayesi modeli ile KOBİ'lere kuruluş aşamasında ve is geliştirme ve büyüme süreçlerinde özsermaye iştiraki veya kredi sağlamaya yönelik olarak teşvik bulunulabilir (Aras ve Müslümov, 2002). • KOBİ'lere vergi avantajı sağlanmalıdır. • Özel teşebbüsün risk sermayesi yatırım ortaklığı kurulması konusunda özendirilmesi ve teşvik edilmesi gerekir. • Risk sermayesi fonunun oluşturulabilmesi için bu konuda mesafe katetmiş ülkelerden yardım alınabilir,onlarla işbirliği yapılabilir. • Bankaların risk sermayesi birimleri oluşturarak RSYO(Risk Sermayesi Yönetim Ortaklığı) kurma konusunda istekli olmaları sektörün gelişimini hızlandıracaktır(Aras ve Müslümov, 2002). • Marjinal tasarruf eğilimini yükselterek iç tasarruflar artırılmalıdır. Böylece yatırımlara iç kaynak yaratılmış olur. Bu durumda, iç tüketimin azalması nedeniyle ortaya çıkacak talep yetersizliğinin ihracatın artırılması ile dengelenmesi sağlanır. • Ödemeler bilançosunun gelir kalemlerinin artırılması sermaye sorunun çözümünde önemli bir etkidir(Zengin, 2002). 	<ul style="list-style-type: none"> • Risk Sermayesi Fon Oluşturma Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • (Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı)

Enflasyonist ortamda faaliyet gösterilmesi de işletme sermayesini etkileyen önemli bir etkidir. Enflasyonun hakim olduğu piyasa şartlarında hammadde fiyatlarında oluşacak bir artış işletme sermayesini doğrudan erozyona uğratacaktır. Bunun sonucu olarak işletmeler bu açığı telafi edebilmek için düşük kapasiteli üretim yoluna gideceklerdir. Bu durum da atıl kapasite ile çalışmayı beraberinde getirecektir(Ekinci, 2003).

Çalışma sermayesinin yönetiminde nakit ile alacakların yönetimi ve stok kontrolü önemli bir yer işgal etmektedir. Stoklama işletme açısından ekstra bir maliyet demektir. Enflasyonist ortamın bir sonucu olarak işletmeler zaman zaman stok yapmak zorunda kalmaktadır. Bunun için de işletme içersinde ayrı bir stok yeri oluşturulması gerekmektedir (Arslan, 2003).

Borç ve alacakların yönetimi de işletmenin faaliyetlerini etkileyen oldukça önemli bir husustur. Borçların takibi, alacakların zamanında tahsis edilebilmesi işletme başarısında önemli rol üstlenmektedir. KOBİ'lerde borç ve alacak yönetimi konusunda ciddi sıkıntılar yaşanmaktadır. Büyük işletmeler fason mal üreten KOBİ'ler alacaklarını zamanında temin edememe durumu ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Enflasyonun bulunduğu bir ortamda KOBİ'lerin alacaklarını bir gün dahi geç temin etmeleri işletme sermayesi açısından önemli bir kayıp olarak görülmektedir. KOBİ'lerde enflasyon muhasebesine geçilmesi bu tür sıkıntıları önemli oranda düşürecektir.

KOBİ'lerde genellikle emeğe dayalı üretim söz konusudur. Bu nedenle çok fazla yüksek teknolojiyi kullanmamaktadırlar. Bunun paralelinde sabit varlıkların oto finansman unsuru olan amortismandan yararlanamamaktadırlar. Amortismanların kapasiteyi arttırıcı etkisi düşünüldüğünde bu KOBİ'ler açısından önemli bir kayıp oluşturmaktadır. Gerek bu durumun sakıncalarını ortadan kaldırmak gerekse çalışma sermayesi ile işletme sermayesini düzenli tutabilmek için sabit ve döner varlıklar işletme içerisinde dengeli bir şekilde dağıtılmalıdır(Ekinci, 2003).

Kuruluş aşamasında yeterli bir başlangıç sermayesine sahip olmayan fakat iyi bir iş kurma fikrine ve bununla birlikte ileri teknoloji gerektiren bir projeye sahip

birçok girişimci bulunmaktadır. Bu tür projeleri hayata geçirmek için risk sermayesi yöntemi geliştirilmiştir. Böylelikle girişimcilik yeteneğine sahip kişilerin projeleri hayata geçirilebilmekte ve onlara yeterli bir başlangıç sermayesi sağlanabilmektedir. Risk sermayesi yönteminin işleyebilmesi için büyümeyi hedefleyen girişimcilerin piyasada bulunması, yüksek kar hedefleyen yatırımcıların varlığı, işletmelerin halka arzına sağlayacak boransın varlığı ve girişimcileri destekleyecek olan nakit akışını yönetecek bir fonun oluşturulması gerekmektedir. Risk sermayesi sayesinde KOBİ'ler uzun vadeli finansman sağlayabilmektedirler. Bilindiği gibi KOBİ'ler başlangıçta dar bir özsermayeye sahiptirler, piyasada tanınmadıkları için de bankalardan kredi kullanmaları oldukça güçleşmektedir. Oysa risk sermayesi yatırım ortaklığı onlara geniş ve uzun vadeli bir destek sağlamaktadır (Çonkar, 2001).

Bankalar kredi verirken öncelikli olarak kendilerini güvence altına almaktadırlar. Bununla birlikte KOBİ'lere yönelik olarak uzun vadeli krediye hiç sıcak bakmamaktadırlar. Bu durumda KOBİ'lerin teknolojiye dayalı projelerini faaliyete geçirme şansları azalmaktadır. Oysa risk sermayesi modelinde KOBİ'ler açısından yeni teknolojilerin denenmesi, uygulamaya geçirilmesi oldukça kolaylaşmaktadır. Risk sermayesi tarafından sağlanacak uzun vadeli destek ile işletmelerin finansal yapıları güçlendirilmekte ve istikrarlı bir büyüme gerçekleştirmeleri sağlanmaktadır. Bununla birlikte risk sermayesi fonunun bünyesinde bulundurduğu uzmanlar tarafından KOBİ'lere danışmanlık hizmeti de verilebilmektedir. Risk sermayesi fonu sayesinde KOBİ'ler yabancı kaynak sıkıntısı çekmeden yatırımlarını başarıyla yapabilmektedirler (Çonkar, 2001).

1980'li yıllardan bu yana gelişmiş ülkelerde başarı ile uygulanan bu model ülkemiz koşullarında çok fazla uygulama şansı henüz yakalayamamıştır. Bu amaçla kamu kesiminde risk sermayesi yatırım fonları oluşturmaya yönelik olarak çalışmalar yapılmalı ve özel kesimde de teşvik edici bir politika izlenmelidir. Özellikle bankaların bünyelerinde oluşturacakları Risk Sermayesi Yatırım Ortaklıkları ile bu modelin gelişiminde önemli bir mesafe kat edilebilir. Bununla gelişmiş ülkelere bu konu hakkında bilgi alımı da bu modelin gelişimi ve yaygınlaşması yolunda atılacak önemli adımlardan birini teşkil etmektedir (Müslümov; 2002, s.27-28).

KOBİ'lerin sermaye yapısında yaşadıkları sorunların çözümüne yönelik olarak yapılabilecek bir diğer uygulama tasarruf faaliyetlerinin arttırılarak iç kaynak yaratılmasıdır. Böylelikle işletme sermayesinde önemli bir rahatlama sağlanabilecektir. İşletmeye gelir sağlayan kaynakların arttırılması da sermayeye olumlu yönde etkide bulunacaktır(Zengin, 2002). Bununla birlikte KOBİ'lere yapacakları yatırımlarda vergi avantajı da sağlanması alınabilecek bir diğer önlemdir(Ekinci, 2003).

Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı KOBİ'lere yönelik olarak Risk Sermayesi Fon oluşturma desteği vermektedir. Bununla birlikte Maliye Bakanlığı da KOBİ'lere yapacakları yatırımlarda vergi istisna desteği,yerli makine ve teçhizat alımında KDV desteği,ithal makine ve teçhizat alımında KDV erteleme desteği,yatırım indirim destekleri sunmaktadır. Ayrıca Türkiye İş Bankası ve Türkiye Vakıflar Bankası da bünyelerinde oluşturmuş oldukları risk sermayesi yatırım ortaklıkları ile KOBİ'lere destek vermektedirler(Çolakoğlu, 2002, s.173-177).

5.7.KOBİ'lerin Ölçeklerinden Kaynaklanan Finansal Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler büyük işletmelere göre daha az bir özsermaye ile kurulmuş ve daha küçük çapta faaliyet gösteren işletmelerdir. Yapıları itibariyle küçük olmalarından dolayı finansman konusunda ciddi sıkıntılar yaşamaktadırlar. Özellikle ihracat aşamasında KOBİ'ler üretimlerini finanse edecek krediyi bulma konusunda zorluk yaşamaktadırlar. Kredi ile ilgili yaşadıkları sorunlar kısmında da bahsedildiği gibi yapılarının küçük olması bankaların KOBİ'lere uzun vadeli kredi kullandırmasını engellemektedir. Bu durumda da KOBİ'ler ihracat yapamamaktadırlar(Akgemci, 2001).

Yapılarının küçük olmasından dolayı yaşadıkları bir diğer sorun ise ucuz ve kaliteli hammadde bulma güçlüğüdür. Bu konuda küçük ve orta büyüklükteki işletmeler ölçek ekonomisinden yararlanamamaktadırlar. Çünkü yapmış oldukları üretim düşük seviyededir. Durum böyle olunca işletmeler daha az hammadde almayı tercih etmektedirler ve bunun sonucu olarak indirimlerden faydalanamamaktadırlar.

Tablo 5.5.KOBİ'lerin Finansman Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

SORUNLAR	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	DESTEKLER	İLGİLİ KURULUŞ
<p>7-KOBİ'lerin Ölçeklerinden Kaynaklanan Finansal Sorunlar (Akgemci,2001) :</p> <p>i) İhracata yönelik üretimin finansmanı için kredi bulma zorluğu, ii) Ucuz ve kaliteli hammadde bulma güçlüğü, iii) İhracat pazarlaması faaliyetlerinin sınırlı kaynaklar sebebiyle karşılanamaması, iv) Satış geliştirme, tanıtım faaliyetlerinin mali açıdan çok külfetli olması.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • KOBİ'lerin kendi ölçeklerinden kaynaklanan finansal sorunların çözümünde Sektörel Dış Ticaret Sermaye Şirketleri modeli uygulanabilir (Akgemci, 2001). • Kendi aralarında yeni ilişkiler geliştirilmeleri (ortaklık,stratejik yakınlaşmalar,alt yapı paylaşmak vb.) teşvik edilmelidir (Oktay ve Güney, 2002). • Finansal kiralama(Leasing) hakkında KOBİ'ler bilgilendirilmeli ve bundan yararlanmaları sağlanmalıdır (Özgen ve Doğan, 1998). 	<ul style="list-style-type: none"> • Dış Ticaret Şirketleri Kredi Desteği • Finansal Kiralama Kredi Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • Ticari Bankalar
<p>8- KOBİ'lerin Vergi Açısından Yaşadığı Sorunlar (Yılmaz,2003):</p> <p>Büyük çoğunluğu işletme hesabı esasına göre defter tuttuklarından;</p> <p>i) Şüpheli alacak karşılığı ayıramamaktadırlar. ii)Amortisman yöntemlerinden yararlanamamaktadırlar. iii) İşletmede çalışan aile bireylerine ait harcamaları gider olarak gösterememektedirler.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Devlet tarafından KOBİ'ler desteklenmeli,vergi avantajı sağlanmalıdır. • KOBİ'lerin bu alanda yaşadığı sorunlar işletme içerisinde finans bölümünün kurulması ve finans uzmanlarının istihdam edilmesi ile aşılabılır (Akgemci, 2001). • Serbest girişimin önünü kesmeyen ve özel kesim tasarrufunu özendirici, yabancı yatırımı teşvik eden, işletmelerin nakit akışlarını arttıran miras yoluyla elde edilen kazanımlara aşırı yük getirmeyen bir vergi sistemi geliştirilmelidir (OECD, 2004). 	<ul style="list-style-type: none"> • Damga Vergisi ve Harç İstisnası • Yerli Makine ve Teçhizat KDV Desteği • Gümrük Vergisi ve Fon Muafiyeti • İthal Makine ve Teçhizat KDV Ertelemesi • Yatırım İndirimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Maliye Bakanlığı

Bunun paralelinde kaliteli hammadde bulma konusunda ciddi sıkıntılarla karşı karşıya gelebilmektedirler(Akgemci, 2001).

Üretimi yapabilmek ya da hizmeti sunabilmek kadar bunları tanıtılabilmek de çok önemlidir. Artık ister küçük olsun ister büyük satış geliştirme ve tanıtım faaliyetleri tüm işletmelerin en temel mekanizmalarından biri haline gelmiştir. Satış geliştirme çalışmaları içerisinde reklam, yüz yüze satış, halkla ilişkiler faaliyetleri girmektedir. Bu faaliyetlerin tümü çok önemli fakat bir o kadar da maliyetlidir. Tanıtım faaliyetlerinin pahalı olması küçük işletmelerin bu tür faaliyetlerden yararlanmalarını engellemektedir. Bununla birlikte bazı küçük işletme sahipleri reklamı boşa giden bir masraf olarak görmektedir. Oysa satış geliştirme ve tanıtım faaliyetleri ile işletmeler mevcut taleplerini arttırabilirler,satış hacimlerini arttırabilirler,mevcut mal ya da hizmetlerinin kullanımını arttırabilirler. Bunların bir neticesi olarak da işletme gelirleri artmış olacaktır(Alpugan,1998, s.388-391).

KOBİ'lerin kendi yapılarından kaynaklanan finansal sorunların çözümüne yönelik olarak Sektörel Dış Ticaret Şirketleri uygulaması oldukça yararlı bir modeldir. Böylelikle bu model ile işletmeler ölçek ekonomisinin getirdiği avantajlardan yararlanma fırsatı yakalamış olacaktırlar(Akgemci, 2001). Bunun paralelinde KOBİ'lerin kendi aralarında işbirliği yapmaları,stratejik ortaklıklar kurmaları için teşvik edilmeli ve özendirilmelidirler(Oktay ve Güney, 2002). Gerek ülkemizde gerekse dünyada önemi her geçen gün artan bir yatırım finansman modeli de leasingtir. Finansal kiralama olarak da adlandırılan bu yöntemle işletmeler kredi almadan kiralama yoluyla ekipman tahsis edebilmektedirler. Böylelikle kaliteli bir üretim için gerekli makinelere sahip olabilmektedirler. Finansal kiralama istikrarlı bir finansman modelidir,işletmeler açısından orta vadeli bir finansman türüdür. Maliyet açısından değerlendirildiğinde Leasing oldukça kullanışlıdır. Bu nedenle KOBİ'ler finansal kiralama konusunda bilgilendirilmelidirler(Çolakoğlu, 2002, s.171-172).

KOBİ'lerin ölçeklerinden kaynaklanan sorunların çözümü için ticari bankalar dış ticaret şirketleri kredi desteği sağlamaktadırlar. Sağlanan bu kredinin amacı KOBİ'lere ihracat faaliyetleri sırasında finansman konusunda yardımcı olmaktır. Bununla birlikte KOBİ'lerin modern teknolojiden yararlanmalarını sağlamak üzere bankalar finansal kiralama destekleri sunmaktadırlar. Böylelikle küçük ve orta

büyüklerdeki işletmeler de üretim kapasitelerini arttırabilmektedirler (Özgen ve Doğan, 1998).

5.8.KOBİ'lerin Vergi Açısından Yaşadığı Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

Etkili bir vergi sisteminin olması hem devlet açısından hem de KOBİ'ler açısından oldukça önemlidir. Türk insanının yapısında devletin verdiği desteklerden bir an önce yararlanmak fakat bu destekler için gerekli olan vergiden kaçınmak en bariz özellik olarak göze çarpmaktadır. Bunun nedeni ise ülkemiz koşullarında adil ve düzenli işleyen bir vergi sisteminin olmayışıdır. Ayrıca devletin küçük ve orta ölçekli işletmelerin yapacağı yatırımlardan aldığı vergi oranı da oldukça yüksektir. Bu vergi oranları düşük seviyelerde tutulsa birçok küçük ve orta büyüklükteki işletme sahibi kazancını yeni yatırımlar için harcama yoluna gidecektir. Çünkü KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunda büyüme tutkusunu vardır. Devletin vergi gelirlerini yükseltmek için yapması gerekenlerin başında vergi oranlarını aşağıya çekerek yeni yatırım olanakları yaratması gelmektedir. Amaç kazançları yeni yatırımlara yönlendirerek düşük vergi oranlarında daha fazla işletmeden vergi tahsil etmek olmalıdır. Devlet vergi sisteminde yapacağı düzenlemeler ile hem yerli yatırımcıları hem de yabancı yatırımcıları teşvik etmeli,nakit akışlarının artmasını sağlamalıdır(Müftüoğlu,1997, s.315-328; OECD, 2004).

İşletmelerin vergi konusunda yaşadığı bir diğer sıkıntı ise zamandır. Çünkü birçok işletme sahibi vergi dairelerindeki bürokrasiden yakınmaktadır. Bu sorunun giderilmesine yönelik olarak devlet vergi çeşitlerini azaltmalı ve vergi dairelerinde oluşan bürokratik formaliteleri ortadan kaldırmalıdır(Müftüoğlu,1997, s.315-328).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde ayrı bir finans bölümünün olmayışı da vergi konusunda önemli bir sorun teşkil etmektedir. KOBİ'ler işletme hesabına göre muhasebe kaydı yaptıkları için amortisman yöntemlerinden yararlanamamaktadırlar. Bu da KOBİ'ler açısından önemli bir kayıptır. Ayrıca şirket muhasebesi tutulmadığından aile bireylerine ait harcamalar gider olarak gösterilememektedir(Yılmaz, 2003).

Maliye Bakanlığı KOBİ'lere yapacakları yatırımlarda vergi ile ilgili olarak destekler sağlamaktadır. Yatırım yapan işletmelere belli kriterler altında damga vergisi harç istisna desteği; ithal makine ve teçhizatta KDV erteleme desteği; yerli makine ve teçhizatta KDV desteği; gümrük vergisi ve fon muafiyeti ve son olarak yatırım indirim desteği sunmaktadır(Çolakoğlu, 2002, s.135-141).

6.KOBİ'LERİN ÖRGÜTLENME VE İŞLETME YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORUNLARI,ÇÖZÜM ÖNERİLERİ VE BU ALANDA SAĞLANAN DESTEKLER

İşletmelerde faaliyetlerin yapılabilmesi için insan,para,makine,malzeme ve yönetim kavramlarının bir arada tutulması gerekmektedir. Saydığımız bu faktörlerin bir araya getirilmesinin yanında ortak bir hedefe doğru yönlendirilmesi de gerekmektedir. İşletmelerde bütün bu işler yönetimin görevidir. Bu kavramlardan birinin eksik olması işletmede başarısızlığa neden olabilmektedir(Alpugan,1998, s.251).

İşletmelerin başarısı onları yöneten kişilerin etkili bir şekilde çalışmasına bağlıdır. Etkin bir yönetim sistemi ister büyük ister küçük olsun tüm işletmelerde başarıyı sağlayan temel anahtardır. Bu nedenle yönetim fonksiyonu işletmelerde genel bir departman olarak düşünülür. Bunun paralelinde de organizasyon yapısı oluşturulmaktadır(Alpugan, 1998, s.251).

Yönetim işletme faaliyetleri için gerekli insan gücünü,makineleri,hammaddeyi ve diğer yardımcı malzemeleri bir araya getirmekle başlar. Fakat asıl amaç bütün bu üretim faktörlerini bir araya getirmekten ziyade onları birbiriyle uyumlu,etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek için olumlu kararlar alabilmektir. İşletme içerisinde yönetimin asıl işlevi de üretim sürecinde doğru,etkili ve yerinde kararlar alabilmektir. Yönetim sürecinin gerçekleştirilebilmesi için yöneticinin kumanda edebileceği bir yönetilen grubun olması gereklidir(Eren, 2001, s.3).

Büyük işletmelerde genellikle karar verici,yöneten ve yönetilen bulunmakla birlikte KOBİ'lerde işletme sahibi bu üç fonksiyonu üstlenmiş durumdadır. Yani bir KOBİ işletmecisi aynı anda hem karar veren,verdiği karaları uygulatan ve kimi durumlarda uygulayan kişi olmak durumunda kalmaktadır. Bu durum, KOBİ'lerde yönetim konusunda yaşanan sıkıntıların temel nedenini oluşturmaktadır(Alpugan, 1998, s.252-253).

6.1.KOBİ'lerin Planlama Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

Her işletme belirlenen birtakım amaçları gerçekleştirmek için kurulur. Amaçlar planlamanın alt basamağını oluşturmaktadır. Amaçlar neticesinde işletmenin kuruluş nedeni ve faaliyetlerin yapılış nedeni açıklanabilmektedir. Planlama ile belirlenen amaç doğrultusunda ne yapılacağı,nasıl yapılacağı ve kim tarafından yapılacağı belirlenip bir süreç oluşturulabilmektedir. Böylelikle belirsizlikler ortadan kaldırılmakta ve çalışanların işlerine daha iyi motive olmaları sağlanmaktadır. Yöneticiler oluşturdukları planlar sayesinde daha etkin kararlar alabilmekte,faaliyetler üzerinde daha fazla yoğunlaşabilmektedir (Eren, 2001, s.156-157).

Planlama yönetim sürecinin genel işlevleri arasında atılan ilk adımdır. Planlama sürecinden sonra örgütleme,yürütme,koordinasyon ve kontrol süreçleri işlerlik kazanmaktadır. İşletmelerde yönetim sürecinin iyi işleyebilmesi için planlama sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir(Alpugan, 1998, s.254). Planlar örgütün nerede olduğunu ve nereye doğru ilerlediğini gösteren birer rehber konumundadırlar. Böylelikle yöneticiler aksaklıkları önceden görebilmekte,işletmenin iç ve dış çevresi ile olan ilişkisini rahatlıkla kontrol edebilmektedir(Alpkan, 2000).

Bilindiği gibi hedefi olmayan gemi okyanusta kaybolmaya mahkumdur. Aynı şekilde planı olmayan bir işletme de piyasadan yok olma tehlikesi ile karşı karşıyadır. İşletmeler faaliyette buldukları süre içerisinde çevreleriyle temas halindedirler. Bu süreç esnasında zaman zaman tehdit ve fırsatlar ile karşılaşabilirler. Sağlam oluşturulmuş planlar ile işletmeler karşılarına çıkan fırsatları olumlu yönde değerlendirip tehlikelerden de korunabilirler(Alpkan, 2000).

Tablo 6.1.KOBİ'lerin Örgütlenme ve Yönetim Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

SORUNLAR	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	DESTEKLER	İLGİLİ KURULUŞ
<p>1-KOBİ'lerin Planlama Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar (Akgemci, 2001):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amaç veya amaçlar dizisinin belirlenmemesi, - Amaçlara ulaştırmayı kolaylaştırıcı veya sınırlayıcı faktörlerin yeterince analiz edilmemesi, - Alternatif planlar geliştirilmemesi - Alternatif planların karşılaştırılmasında yetersiz kalınması, - En uygun seçeneğin belirlenmesinde bilimsel ilkelere çok şahsi yetenek veya deneyimlere güvenilmesi, - Planların uygulanmasında astların göz ardı edilmesi veya tam katılımlarının sağlanamaması. 	<ul style="list-style-type: none"> • KOBİ'ler de diğer işletmeler gibi, aşağıda yer alan türden planlar yapmak durumundadırlar : <ul style="list-style-type: none"> i) Bir seferlik veya sürekli planlar, ii)Stratejik ve yönetsel planlar, iii)Kısa, orta ve uzun süreli planlar, iv)Değişmez ve değişken planlar, v)Genel veya işletmenin tüm departmanları ile ilgili planlar. • KOBİ'lerde planlama yapılırken, çok dikkatli olunmalı ve gelişen ortamlara göre planlar gözden geçirilip, gerekli düzeltmeler yapılabilmelidir. (Akgemci, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sanayi Politikaları Oluşturma ve Planlama Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü (UNIDO) Ankara Ofisi
<p>2-KOBİ'lerin Örgütlenme (Organizasyon) Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar (Akgemci, 2001):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amaç Birliği İlkesinin Olmaması, - Kumanda Birliği İlkesinin Olmaması, - Yetki ve Sorumluluk Denkliği Olmaması, - Görevlerin Açıkça Belirlenmemesi, - Hiyerarşik Basamakların Belirtilmemesi, - Fonksiyonel Görev Benzerliği Olmaması, - İşe Göre Adam İstihdam Edilmemesi, - Yönetim Birliği İlkesinin Olmaması - Sınırlı Yönetsel Alan Bulunmaması, - Örgüt İçi Açık İlişkiler Olmaması, - Yetki Devrine Gidilmemesi, - Esnek Bir Yapı Kurulamaması, -Merkezi ve Yerinden Yönetim Dengesinin Sağlanamaması, - Örgütsel Yaşamda Sürekliliğin Amaçlanmaması. - Örgüt Yapısının Geleneksel Olması ve Modernleştirilememesi - Verimlilik Ölçme Sisteminin Olmaması - Toplam Kalite Yönetimine Uygun Yapılanılmaması 	<ul style="list-style-type: none"> • KOBİ'lerde örgüt amaçlarını gerçekleştirecek işler,rasyonel bir takım kriterlere göre parçalara ayrılmalı ve herkes kabiliyetli olduğu işte derinlemesine uzmanlaşmaya çalışmalıdır (Akgemci, 2001) • İşletme sahiplerinin amaçlarının gerçekleşmesi için KOBİ'lerde uygun bir liderlik biçimi seçilmelidir. • Günümüz koşullarında, çalışanların önerilerini dikkate alan, onlara güvendiğini belli eden, yaptıkları başarılı işlerden dolayı onları madden ve manen ödüllendiren bir liderlik biçiminin benimsenmesinin uygun olacağı söylenebilir (Akın, 2003). • KOBİ'ler için Türkiye'de geçerli olabilecek örgütlenme alternatifleri tek tek değerlendirilerek, optimal örgütlenme şeklinin belirlenmesi gerekmektedir (Özgen ve Doğan, 1998). 	<ul style="list-style-type: none"> • Danışmanlık Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • KOSGEB • Milli Produktivite Merkezi (MPM)
		<ul style="list-style-type: none"> • Sanayi Politikaları Oluşturma ve Planlama Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü (UNIDO) Ankara Ofisi

KOBİ'lerde planlama konusunda önemli sıkıntılar yaşanmaktadır. KOBİ'ler bünyelerinde bir planlama uzmanı istihdam etmediklerinden uzun vadeli planlar yapamamaktadırlar. KOBİ'lerde genellikle işletme sahibi veya ortaklar kendi kişisel yeteneklerine ve sezgilerine göre planlar oluşturmaktadırlar. Yapılan bu planların tümü resmi olmayan yapıdadır. Büyük işletmelerde ise resmi bir yapıya sahip yazılı planlar oluşturulmaktadır. Bununla birlikte bu tür işletmelerde planlar kendi aralarında gruplandırılmaktadır. Bunlar (Alpugan,1998, s.254-257;Eren, 2001, s.161-165) ;

- Stratejik planlar,
- Taktik planlar,
- Eylemsel planlar,
- Tek kullanımlı planlar,
- Sürekli planlar,
- Durumsal planlardır.

KOBİ'ler de büyük işletmeler gibi planlar yapmalı,yapılan bu planları zaman zaman gözden geçirmelidirler. İyi bir plan oluşturabilmek için uzman kişilerden faydalanılmalıdır. Böylelikle bilimsel temellere dayanan bir plan oluşturulabilir. Değişen ve gelişen şartlar karşısında alternatif planlar oluşturulmalıdır. Bununla birlikte planlama yapılırken tüm çalışanlar göz önünde bulundurulmalıdır(Akgemci, 2001).

KOBİ'lerin planlama düzeyinde yaşadığı sorunların çözümüne yönelik olarak Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü(UNIDO) sanayi politikaları oluşturulması ve uygulanması konusunda destek sağlamaktadır. Bununla birlikte KOSGEB ve Milli Prodüktivite Merkezi de sunmuş oldukları danışmanlık desteği ile KOBİ'lere idari konularda destek sağlamayı hedeflemektedirler(Akgemci, 2001).

6.2.KOBİ'lerin Örgütlenme(Organizasyon) Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

İşletmelerde amaçların belirlenmesi ile birlikte organizasyon kavramı da ön plana çıkmaktadır. Organizasyon uzuv kelimesinden türemiş bir kelimedir. Bilindiği

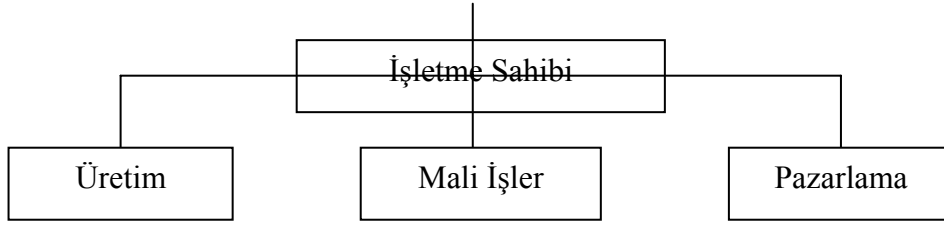
gibi uzuv bir canlının ya da bir bütünün varlığını sürdürebilmek için gereksinim duyduğu parça anlamına gelmektedir. İşletme literatüründe ise organizasyon;belirlenen amaçları gerçekleştirebilmek için işletme içersinde işlerin gruplandırılması,gruplandırmaya göre işbölümüne gidilmesi,işleri yapacak kişilerin belirlenmesi,en son olarak da işleri yapacak makine ve ekipman ile çalışanların uyumlu hale getirilmesi faaliyetleri olarak adlandırılmaktadır(Eren, 2001, s.187).

Organizasyon ve planlama arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Organizasyon planlamanın bir sonraki basamağı olarak görülebilmektedir. İşletmelerde belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayacak düzenli ve sürekli işleyen bir sistem ancak organizasyon sayesinde kurulabilmektedir(Onal, 2000, s.153). Organizasyon oluşturma sürecinde dört aşama bulunmaktadır. Bu aşamalar (Alpugan,1998, s.258);

- İşletme içersinde faaliyetlerin ya da işlerin belirlenerek gruplandırılması,
- Gruplanan işlere uygun bireylerin seçimi,
- Seçilen bireylerin faaliyet sınırlarının ya da diğer bir ifadeyle yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- Faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için gerekli olan yer ve araç-gereç tespitinden oluşmaktadır.

Ülkemizde KOBİ'lerin yönetim yapılarına baktığımızda düzenli bir şekilde oluşturulmuş organizasyon yapılarının olmadığı görülmektedir. Yazılı planlarının olmaması,örgütsel yapılarının küçüklüğü,yetki ve sorumluluk devretmemeleri gibi sebepler KOBİ'lerde organizasyon yapısının oluşturulmasını engellemektedir. Bununla birlikte KOBİ'lerde yöneticilik ile işletme sahipliği yakın ilişkili olarak görülmektedir. Yani işletme kurabilmek için gerekli finansal kaynaklara sahip olan kişi hem girişimci hem de yönetici olarak değerlendirilebilmektedir. Oysa bu durum sonucunda KOBİ'lerde ciddi yönetim sıkıntıları ortaya çıkmaktadır. İyi bir finansmana sahip olmak iyi bir yönetici olmak demek değildir (Müftüoğlu ve Durkan, 2004, s.109).

KOBİ'lerde organizasyon yapısı çalışılan iş koluna göre çeşitlilik göstermektedir. Fakat genel itibariyle çalışan sayısı,faaliyet yapısı ve sektöre göre aşağıda görülen yapı en temel organizasyon yapısıdır(Alpugan,1998, s.260).



Şekil 6.1.KOBİ Organizasyon Yapısı

KOBİ'ler büyük işletmelere göre daha küçük örgütsel yapıya sahip oldukları için organizasyonda gerekli olan işbölümü daha kolay yapılabilir. Kimin ne işi yapacağı ve kimden emir alacağı informel olarak belirlidir. Çünkü işletme sahibi örgüt içerisinde kimin nerede ve ne işi yapacağına kendisi karar vermektedir(Akgemci, 2001).

KOBİ'lerde tüm çalışanlar tarafından kabul edilen ortak bir amacın olmaması, görevlerin açık bir şekilde belirtilmemesi, hiyerarşik yapının oluşturulmaması, performans ve verimlilik ölçme sistemlerinin, yetki devredilmemesi gibi nedenlerden dolayı organizasyon yapısında darboğazlarla karşılaşmaktadır. Girişimciliğin temelinde büyüme tutkusu yatmaktadır. Büyümenin sonucunda ise gerek yönetim gerekse üretim konusunda ciddi sıkıntılar yaşanabilmektedir. Yönetim konusunda yaşanan sıkıntıları ortadan kaldırmak için mutlaka işletme içerisinde yazılı planlar oluşturulmalı ve bu planların paralelinde bir organizasyon yapısı ortaya çıkartılmalıdır (Akgemci, 2001).

Toplam kalite yönetimi takım çalışmasını esas alan bir yönetim sistemidir. Modern örgütlerde takım çalışması en önde gelen kavramlar arasında yer almaktadır. İşletme içerisinde takım çalışması ruhunu yerleştirebilmesi de verimli bir organizasyon yapısının varlığını gerekli kılmaktadır. Türkiye'de bulunan KOBİ'ler kendileri için geçerli olacak organizasyon modellerini değerlendirmeli ve bunlar arasından en uygunu seçip uygulamaya geçirmelidir. Yönetim aşamasındaki başarı diğer tüm kısımlardaki başarının temelini oluşturacaktır(Özgen ve Doğan, 1998).

KOBİ'lerin organizasyon düzeyinde karşılaştıkları sorunların çözümüne yönelik olarak Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü(UNIDO) Ankara ofisi sanayi politikaları oluşturma ve uygulama desteği sağlamaktadır. KOBİ'lerin geliştirilme projelerine de destek sağlamaktadır. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük

Sanayi ve El Sanatları Genel Müdürlüğü de KOBİ'lere örgütlenme konusunda danışmanlık desteği vermektedir(Akgemci, 2001).

6.3.KOBİ'lerin Yönelme(Yönverme) Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

Örgütlendirme neticesinde astların belirli bir amaç etrafında toplanarak düzenli ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayacak yönetim fonksiyonlarının oluşturulması diğer bir ifadeyle yönelme kavramı ortaya çıkmaktadır. Yönelme düzeyinde işletme içersindeki haberleşme,emir-komuta zincirinin oluşturulması,yetki devri gibi konular gerek büyük gerekse küçük işletmelerde iyi analiz edilmesi gereken kavramlar arasında yer almaktadır(Akgemci,2001).

KOBİ'lerde işletme sahibi işletmesiyle özdeşleşmiş durumdadır. İşletme içersinde tek yetkili kişidir. Bu durum kimi zaman KOBİ'ler açısından avantaj olarak görülebilmektedir. Çünkü yönetimde tek bir kişinin söz sahibi olmasıyla işler daha çabuk yürütülebilmekte ve değişikliklere daha çabuk uyum sağlanabilmektedir. Fakat günümüzde hızlı bir şekilde değişen ve gelişen piyasa şartlarına uyum konusunda tek kişi yönetimi ciddi sıkıntılar doğurmaktadır(Özgen ve Doğan, 1998).

Tablo 6.2.KOBİ'lerin Örgütlenme ve Yönetim Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

SORUNLAR	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	DESTEKLER	İLGİLİ KURULUŞ
<p>3-KOBİ'lerin Yöneltilme (Yönverme) Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar (Akgemci,2001):</p> <p>KOBİ sahibi veya yöneticisinin ; - Piyasa verilerinin temini ve değerlendirilmesinde, mesleki ve teknik bilgilerinin yetersiz kalması, - Sorunların giderilebilmesi için uzman eleman istihdamından kaçınmaları - Alternatif yönetici istememeleri - Yetki devretmemeleri.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • KOBİ'lerde, işletme sahiplerinin girişimcilik ve yöneticilik konularında kendilerini yetiştirmeleri veya girişimcilik özelliklerine sahip kişilere, işletme kurabilmeleri için imkanlar verilmesi gerekmektedir. • KOBİ'lerin aile işletmesi niteliği göz ardı edilmemeli ve zamanı geldiğinde kurumsallaşmaya gidilmelidir. • Özellikle yöneticilerin ve çalışanların, çeşitli fonksiyonel alanlarda bilgi ve becerilerinin artırılmasına ve mesleki formasyonun geliştirilmesine çalışılmalıdır. • KOBİ'lerin, yöneticilerin eğitilmesi ve işyerlerinin sürekli bir şekilde, günlük işleyişini düzenleyebilmelerine yönelik bilgi sahibi olmaları için, gerekli eğitim programları düzenlenmelidir (Özgen ve Doğan, 1998). 	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetici ve Personel Eğitim Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • KOSGEB • MPM • Ticaret ve Sanayi Odaları • Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV)
<p>4- KOBİ'lerin Kontrol (Denetim) Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar (Akgemci,2001):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mal ve hizmetler ile beşeri kaynaklarda kabul gören bir standard olmaması, - Örgütsel uygulamalarda zamanı etkin kullanacak yöntemler geliştirememek, - Mal ve hizmet üretiminde plan ve program yoksunluğundan kaynaklanan kargaşa ortamı, - Başarı değerlendirme ölçülerinde istikrarlı bir sistem geliştirememek, - Bilgi işlem sistemlerinden yeterince yararlanamamak, - Düzeltici eylemlerin patron, ortak veya yakınlarının inisiyatifine bırakılması. 	<ul style="list-style-type: none"> • Her KOBİ yöneticisi işletme içerisinde uygulayabileceği bir kontrol tekniği benimsemelidir (Akgemci, 2001). 	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim Danışmanlığı Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • KÜGEM
		<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim Danışmanlığı Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • KOSGEB-KÜGEM
		<ul style="list-style-type: none"> • Liderlik Konulu Eğitim Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • KOSGEB
		<ul style="list-style-type: none"> • Danışmanlık Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • Milli Produktivite Merkezi • KOSGEB

KOBİ sahipleri genellikle teknik altyapıları iyi olan kişilerdir. Üretim konusunda oldukça başarılı olmalarına rağmen değişen piyasa şartlarını değerlendirme ve bu şartlara uygun politika oluşturma konusunda yetersiz kalmaktadırlar. Bununla birlikte iyi teknik bilgiye sahip KOBİ işletmecileri finans,satın alma,pazarlama ve diğer idari konularda yetersiz kalmaktadırlar. Bu da işletmelerin başarısında önemli bir rol oynamaktadır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004, s.126-130).

KOSGEB'in 2004yılı içerisinde 40.000işletmeyi kapsayan araştırmasına göre işletmelerin sadece %20'sinde profesyonel yönetici çalıştırılmaktadır. Bu durum açıkça gösteriyor ki KOBİ yöneticileri yetkilerini devretmekten sıkı bir şekilde kaçınmaktadır. Türkiye'deki KOBİ'lerde yetki devri konusunda önemli sıkıntılar yaşanmaktadır(KOSGEB Saha Araştırması, 2004). Yetki devri konusu işletme büyüyüp işler karmaşıklıktıkça önemini daha fazla hissettirmeye başlamaktadır. Çünkü bu durumda işletme sahipleri her bir işe yetişememekte veya işletme faaliyetinde önem teşkil eden konularda ciddi bilgi eksiğiyle karşı karşıya kalmaktadırlar(Onal,2000, s.162-163).

KOBİ sahipleri genellikle işletmelerinde tüm işlerin kendi sorumluluklarında yürütmesini isterler. Bununla birlikte yetki devredecek kişilere pek fazla güvenmediklerinden onların yapacakları hatalardan dolayı risk almak istemezler. Ayrıca girişimcilerin büyük çoğunluğunda astlarına hükmetme güdüsü hakimdir. Bütün bu saydığımız nedenlerden dolayı KOBİ sahipleri yetki devri konusunda isteksiz davranmaktadırlar(Alpugan,1998, s.261-263).

Günümüz şartlarında KOBİ'lerin mali yapıları da yetki devretmelerini engellemektedir. Türkiye'deki KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu profesyonel yönetici istihdam edecek mali yapıya sahip değildir. İşletmelerinde profesyonel yönetici istihdam edebilen KOBİ'ler de bu yöneticileri kısa sürede büyük işletmelere kaptırabilmektedirler (Özgen ve Doğan, 1998).

Yetki devri konusunda yaşanan sorunların çözümüne yönelik olarak işletme sahipleri yetki devri konusunda bilgilendirilmeli,bunun yararlı bir çalışma olduğu onlara açıklanmalıdır. Yetki devri neticesinde bir kontrol mekanizmasının

geliştirilmesi gerektiği KOBİ sahiplerine anlatılmalıdır. Yetki devreden KOBİ yöneticisinin zamanını işletmesi açısından daha önemli faaliyetlerde kullanabileceği belirtilmelidir. Çalışanların motivasyonu ve işletmeye bağlılıkları açısından yetki devrinin bir zorunluluk olduğu konusunda KOBİ yöneticileri bilgilendirilmelidirler(Onal, 2000, s.162-164).

KOBİ'lerde yöneltme düzeyinde karşılaşılan bir diğer sorun ise haberleşmedir. Küçük işletmelerde haberleşme çok fazla bir sorun oluşturmamaktadır. Fakat büyümeyle birlikte karmaşıklaşan örgüt yapısı haberleşme sorununu da beraberinde getirmektedir. Büyük işletmelerde haberleşme genellikle biçimsel yani yazılı bir formatta gerçekleştirilmektedir. Oysa KOBİ'lerde çalışan sayısı ve hiyerarşik yapının azlığı sayesinde biçimsel olmayan bir haberleşme türü gerçekleştirilmektedir. Büyümeyle birlikte ortaya çıkabilecek haberleşme sorunlarına sebebiyet vermemek için KOBİ'lerde çalışanlara mutlaka bu konuda eğitim verilmesi gerekmektedir(Akın, 2002).

KOBİ'lerin yöneltme düzeyinde karşılaştıkları sorunların çözümüne yönelik olarak KOBİ sahiplerinin idari alanda kendilerini geliştirmelerini sağlamak amacıyla eğitim programları düzenlenmelidir. Sadece KOBİ sahipleri değil çalışanların da çeşitli alanlarda mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimler yapılmalıdır. KOBİ'lerin aile işletmeciliği kimliği göz önünde bulundurularak KOBİ yöneticilerine kurumsallaşmanın önemi konusunda bilgilendirme çalışmaları yapılmalıdır(Özgen ve Doğan, 1998).

KOSGEB, Milli Prodüktivite Merkezi, Ticaret ve Sanayi Odaları, Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı(TOSYÖV) KOBİ'lerin yöneltme düzeyinde yaşadıkları sorunların çözümü için yönetici ve personel eğitim desteği sağlamaktadır. Bununla birlikte Küçük İşletmeler Geliştirme Merkezi(KÜGEM) de yönetim danışmanlık desteği ile KOBİ'lerin yönetim konusundaki sorunlarının çözümüne yardımcı olmaya çalışmaktadır(Akgemci, 2001).

6.4.KOBİ'lerin Kontrol(Denetim) Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

Kontrol, işletme içersinde gerçekleştirilen faaliyetlerin neticesinde daha önceden belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının araştırılması işlemidir. Bir başka ifadeyle;yapılan planlarla faaliyet neticelerinin karşılaştırılması işlemidir. Bu bakımdan işletme başarısında oldukça önemlidir. Kontrol sayesinde yöneticiler işletmelerinde faaliyetlerin işleyişi hakkında bilgi sahibi olabilmektedirler. İşletme amaçları doğrultusunda yapılan planların ne derece işlerlik kazandığını görebilmektedirler. Belirlenen nokta ile ulaşılan nokta rahatlıkla saptanabilmektedir(Alpugan, 1998, s.263-265).

İşletmelerde kontrol aşaması yönetim tarafından vazgeçilmez bir aşamadır. Fakat bu kontrol aşamasının başarılı olması için de işletme içersinde önceden yapılması gereken bir takım süreçler mevcuttur. Bunların başında başarı standartlarının oluşturulması gelmektedir. İşletme içersinde yapılan faaliyetlerin başarısı bu standartlara göre değerlendirilerek belirlenir. Kontrol sürecinin diğer bir adımı ise fiili başarının ölçülmesidir. Böylelikle işletme içersinde şuan gerçekleştirilen başarı düzeyi saptanır. Kontrol sürecinin üçüncü adımı ise belirlenen standartlar ile fiili başarının karşılaştırılmasıdır. Bu aşamada bütün faaliyetler dikkatli bir şekilde analiz edilmeli,eğer başarı düzeyi standartların altında çıkıyorsa bunun nedenleri araştırılmalıdır. Son olarak başarı düzeyi düşük çıkıyorsa bunu önleyici faaliyetlerin neler olması gerektiği üzerinde durulur. Eğer fiili başarı standartların üzerinde çıkıyorsa da bunu geliştirmenin yolları aranır(Eren, 2001, s.290-292).

KOBİ sahip ya da yöneticilerinin özellikle üzerinde durdukları kontrol faaliyetlerini birkaç maddede toplamak mümkündür. Bunlar personel faaliyetlerinin kontrolü,finansal kontrol,yönetmel faaliyetlerin kontrolü,pazarlama faaliyetlerinin kontrolü,tedarik faaliyetlerinin kontrolü ve işletmenin dış çevresinin kontrolü şeklinde sıralandırılabilir(Akgemci, 2001).

Düzenli bir planlama sisteminin KOBİ'lerde bulunmayışı kontrol faaliyetlerinin de başarılı yapılmasını engellemektedir. Planlama ile işletmelerin faaliyetlerini belirlenen amaçlar doğrultusunda gerçekleştirmeleri sağlanır. Bu

nedenle KOBİ'lerde düzenli bir planlama mekanizmasının oluşturulması gerekmektedir(Akgemci, 2001).

KOBİ'lerde gerek makinelerin performansını gerekse çalışanların performansını değerlendirecek bir sistem mevcut değildir. Bunun sonucu olarak fiili başarı tam olarak tespit edilememektedir(Akgemci, 2001).

Daha önceki bölümlerde de belirtildiği üzere KOBİ'ler dar bir sermaye ile kurulmuş emek yoğun üretim yapan işletmelerdir. Bu nedenle yeni teknolojilerden ve bilgi işlem sistemlerinden yeterince faydalanamamaktadırlar. Örneğin sermaye ya da stok yapısının bilgisayar ortamında değerlendirilmesi ile başarı daha kolay ölçülebilmekte,kontrol daha kolay ve hızlı bir şekilde yapılabilir. Oysa KOBİ'lerde bilgisayar kullanımı oldukça düşük seviyelerdedir. Dar sermaye yapısına sahip olmalarının bir diğer etkisi ise uzman eleman istihdam edememeleridir. Bunun neticesinde kontrol faaliyetleri sonucunda yapılması gerekli olabilecek düzeltici eylemler doğrudan KOBİ sahibi ya da ortaklar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu da düzeltici faaliyetlerin başarısını önemli ölçüde düşürmektedir (Akgemci, 2001).

KOBİ sahip yada ortakları kontrol faaliyetlerinde işletme yapısını gösteren raporlardan,çalışanların durumunu gösteren raporlardan,finansal tablolardan yararlanabilirler. Kontrol faaliyetlerini etkinliği açısından KOBİ'lerde bu teknikler geliştirilmelidir(Akgemci,2001). Kontrol aşamasında dikkat edilmesi gereken bir diğer konu ise kontrol faaliyetlerinin ekonomik olması ve fazla zaman kaybına sebebiyet vermemesi gerektiğidir(Eren,2001, s.307).

İşletme başarısında yöneticinin liderlik özellikleri de oldukça önemli rol oynar. Çünkü işletme içerisindeki makinelerin ve çalışanların düzenli bir şekilde işleyişini yönetmek yöneticilerin görevidir. Çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesi,departmanlar arası uyumun sağlanması,planlama çalışmalarının yapılması etkin bir yönetici ile sağlanabilmektedir. Yönetici ile liderlik çoğu kez eş anlamlı olarak görülebilmektedir. Oysa liderlik çalışanları etkileyebilme gücüdür. Ülkemizde bulunan KOBİ'lerde genellikle tüm yetkiler KOBİ sahibi ya da ortaklarında toplanmıştır. Bu nedenle KOBİ sahipleri lider olarak görülen kişilerdir. KOBİ sahipleri işletmelerinde liderlik vasıflarını sergilerken çalışanlarının durumlarını mutlaka göz önüne almalıdırlar. Çünkü günümüz çağdaş yönetim

kuramında insan ilişkileri işletme başarısında çok önemli bir rol üstlenmektedirler. Bu nedenle KOBİ sahipleri çalışanların isteklerine ya da önerilerine kulak vermeli,onlara güvendiklerini göstermeli,yerine göre çalışanlarını ödüllendirmelidirler. Böylelikle işletmeleri için hedefledikleri başarıya kolaylıkla ulaşabileceklerdir(Alpugan, 1998, s.284-285).

KOBİ'lerin kontrol konusunda yaşadıkları sorunların çözümüne yönelik olarak Küçük İşletmeler Geliştirme Merkezi(KÜGEM) yönetim danışmanlığı hizmeti sunmaktadır. Milli Prodüktivite Merkezi ve KOSGEB de danışmanlık desteği sağlayarak KOBİ'lerin yönetim konusunda yaşadıkları sıkıntıları ortadan kaldırmayı hedeflemektedirler. Bununla birlikte KOSGEB KOBİ sahiplerine yönelik olarak liderlik konulu eğitim desteği de sağlamaktadır. Verilen eğitimlerle KOBİ sahipleri ile çalışanlar arasında güzel bir diyalog sağlanarak işletme içersindeki uyumsuzluklar en aza indirilmeye çalışılmaktadır (Akgemci, 2001).

6.5.KOBİ'lerin Eşgüdümleme(Koordinasyon) Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

Eşgüdümleme, işletmenin belirlemiş olduğu amaçlar ile bu amaçlara ulaşmak için gerçekleştirdiği faaliyetlerin uyumlaştırılması olarak tanımlanabilmektedir. İşletmenin faaliyetini sürdürmesi açısından oldukça önemli bir fonksiyondur. Eşgüdümleme ile çalışanların işleri ile uyumlu hale getirilmesi,yapılan faaliyetlerin birbirini takip etmesi,zaman açısından ortaya çıkan kayıpların önlenmesi sağlanmaktadır(Alpugan, 1998, s.263).

Büyük işletmelerde oldukça düzenli ve formel yapıda işleyen bir koordinasyon sistemi mevcuttur. KOBİ'ler de ise durum farklıdır. KOBİ'ler küçük ve esnek bir organizasyon yapısına sahip olmaları nedeniyle düzenli koordinasyon sistemine ihtiyaç duymamaktadırlar. KOBİ sahibi koordinasyon konusunda en yetkili kişi konumundadır.Küçük işletmelerde KOBİ sahibi koordinasyonu rahatlıkla sağlayabilirken işletme büyüdükçe, departman sayısı arttıkça koordinasyon ile ilgili

Tablo 6.3.KOBİ'lerin Örgütlenme ve Yönetim Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

SORUNLAR	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	DESTEKLER	İLGİLİ KURULUŞ
<p>5-KOBİ'lerin Eşgüdümleme (Koordinasyon) Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar (Akgemci, 2001):</p> <p>-Kabul görebilecek yalın bir örgüt yapısı kurulamaması; -KOBİ amaç, plan ve programlarının uyumlaştırılmaması; -Örgüt içi iletişim biçiminin patron veya ortakların kişisel uygulamalarına bağlı gelişip, şekillenmesi; -İşbirliği ve ekip çalışması ruhunun patron, ortak veya yakınlarının tutumlarına bırakılıp, kararlara katılımda astların yeterince özendirilmemeleri.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bir işletmenin yönetsel faaliyetlerini kolaylaştırmak ve başarı şansını artırmak için, departmanlar ve eylemler arasında uyum sağlanmasına çalışılmalıdır (Akgemci, 2001). • Ekip çalışmasının desteklenmesi ve çeşitli yollarla katılımın sağlanması bu yolla çalışanların sorumluluklarının artırılması motivasyonun artırılmasını sağlar. • Her işletme kendisine uygun motivasyon yöntemlerini benimsemeli ve takım çalışmasını bünyesine yerleştirmelidir (Akın, 2003). • Her KOBİ yöneticisi etkin bir haberleşme politikası takip etmek için işgörenlere ileticeği haberlerin kapsamlarını iyi saptayıp, geniş ölçüde bir liste hazırlayabilmelidir (Akgemci, 2001). • Haberleşmenin etkin olabilmesi için mesajın son derece anlaşılır olması, net olarak iletilebilmesi için bir prosedür oluşturulması ve gereksiz gizlilikten kaçınmak gerekmektedir. • Etkin bir haberleşmenin sağlanabilmesi için, personel mutlaka bu konuda eğitime tabi tutulmalıdır (Akın, 2003). • Çalışanlar arasındaki iletişimin geliştirilmesi, personel denetiminin kolaylaştırılması ve personelin işlerini daha rutin hale getirmek için bilişim sistemlerinden yararlanılmalıdır (Karadal ve ark., 2003). 	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetici ve Personel Eğitim Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • KOSGEB • Milli Produktivite Merkezi • Ticaret ve Sanayi Odaları • Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV)

ciddi sıkıntılar ortaya çıkmaya başlamaktadır. İşletmenin büyümesi ile birlikte KOBİ sahibi tüm işlere yetişememekte ve bunun neticesinde amaçlanan hedeflere ulaşamamaktadır (Alpugan, 1998, s.261-263).

KOBİ'lerde ekip çalışması ruhunun tam olarak yerleşmiş olmaması, kararların sadece sahip ya da ortaklar tarafından alınması koordinasyon konusunda yaşanan diğer bir sıkıntıdır. Bu sorunun aşılabilmesi için çalışanların kararlara katılımı sağlanmalı, onlar bu konuda özendirilmelidir (Akgemci, 2001). Bununla birlikte her KOBİ sahibi işletmesi için en uygun motivasyon yöntemini belirleyerek işletme içersinde takım çalışması ruhunu yerleştirmelidir. Çalışanların sorumlulukları arttırılarak onların işlerini daha çok sevmeleri sağlanabilir. Bunun paralelinde çalışanların motivasyonlarında da önemli ölçüde artışlar görülecektir (Akın, 2003).

Haberleşme ve bilgi sistemleri, geçici ve daimi komiteler, bütünleştirici yöneticiler koordinasyon sağlamada kullanılan en önemli yöntemlerdir (Eren, 2001). Haberleşmenin etkin olabilmesi için çalışanlar mutlaka bu konuda eğitime tabi tutulmalıdır. Bununla birlikte departmanlar arasında iletilecek mesajlar son derece açık, anlaşılır ve net olmalıdır. Mesajın iletilmesinde kullanılan bir prosedür işletme içersinde bulunmalıdır (Akın, 2003). Haberleşmeyi daha rahat sağlayabilmek, çalışanların ve işlerin denetimini kolaylaştırmak için bilişim sistemlerinden de yararlanılmalıdır (Karadal ve ark., 2003).

KOSGEB, Milli Prodüktivite Merkezi, Ticaret ve Sanayi Odaları, Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV) KOBİ'lerin koordinasyon konusunda yaşadıkları sorunların çözümü için yönetici ve personele yönelik eğitim desteği sunmaktadırlar. KOSGEB davranış kuralları ve motivasyon konulu eğitim desteği sağlayarak KOBİ'lerde koordinasyon konusunda yaşanan sıkıntıları ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. Aynı şekilde Milli Prodüktivite Merkezi de hizmet içi eğitim desteği sağlamaktadır (Akgemci, 2001).

7.KOBİ'LERİN ELEKTRONİK TİCARET YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORUNLARI, ÇÖZÜM ÖNERİLERİ VE BU ALANDA SAĞLANAN DESTEKLER

Küreselleşmenin bir sonucu olarak ülkeler ve işletmeler arasındaki sınırlar ortadan kalkmaya başladı. Bununla birlikte sanayi toplumun yerini bilgi toplumunun almaya başlaması tüketim ve üretim sistemlerinde önemli değişiklikleri beraberinde getirdi. 1900'lü yıllarda görülen seri imalat sistemlerinin yerini günümüzde esnek imalat sistemleri almaya başladı. Esnek imalat sistemlerinin üretime girmesiyle birlikte tüketicilerin istek ve ihtiyaçları hızlı bir değişim gösterir duruma geldi. Hızlı bir küreselleşme eğiliminin yaşandığı günümüz şartlarında bilgi tabanlı endüstriler oldukça önemli bir kavram halindedirler (Kurtel ve Eren, 2004).

Bilgi tabanlı endüstrilerin gelişmesiyle birlikte iş hayatında ticaretin şekli de değişme göstermektedir. Bilgi tabanlı endüstrinin vazgeçilmez bir parçası ise bilgisayardır. Artık tüketiciler oturdukları yerden satın alma işlemini kişisel bilgisayarları vasıtasıyla kolaylıkla yapabilmektedirler. Bu da internet sayesinde gerçekleşmektedir. İnternetin yaşantımıza girmesiyle birlikte bilgi artık elektronik ortamda işlenilebilir, saklanılabilir ve sunulabilir bir hale gelmiş durumdadır. Bu teknoloji ile birlikte bilgisayarlar bir ağ yapısı ile birbirine bağlanabilmektedir (Yılmaz ve ark., 2001).

İster küçük işletme isterse büyük işletme olsun dünyada yaşanan bu değişimlere kayıtsız kalmak artık imkansız hale gelmektedir. Kayıtsız kalan işletmelerin yaşamlarını devam ettirmeleri oldukça güçleşmekte ve hatta imkansızlaşmaktadır.

7.1.E-Ticaret ve E-Ticaret Türleri

1990'lı yılların başından bu yana bilişim teknolojilerinde çok önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Bilişim teknolojilerinde yaşanan bu hızlı değişimler

sayesinde üretim kararlarında etkinlik artmakta ve bununla birlikte üretimde verimlilik ve karlılık üst seviyeler çıkmaktadır. Bilişim teknolojisi insanların satın alma davranışlarıyla beraber işletmelerdeki organizasyon yapılarının da değişmesine neden olmaktadır. bu değişimden işletmeler oldukça olumlu bir şekilde etkilenmektedirler(Karadal ve ark., 2003).Bilişim sistemleri sayesinde tüketicilere daha kaliteli ürünler sunulabilmekte,üretimde verimlilik artmakta,işletme içerisinde maliyetler minimuma indirilerek yeni ürünler geliştirilebilmektedir. Bunun sonucu olarak da piyasada önemli bir rekabet avantajı elde edilebilmektedir(Karadal ve ark., 2003).

Verimlilik paradoksu ile bilişim teknolojileri arasında çok sıkı ilişki vardır. Fakat verimliliği geliştirmek bilgi teknolojisinin amaçlarından sadece bir tanesini oluşturmaktadır. Çünkü işletmelerin bir kısmı bilgi teknolojisinden hizmet kalitesini arttırmak için faydalanırken diğer bir kısım işletmelere ise üretim kalitesini arttırarak üretimde esnekliği sağlamaya çalışmaktadırlar (Karadal ve ark., 2003).

Bilişim teknolojilerinin gelişimiyle birlikte hayatımıza giren en önemli kavramlardan birisi de elektronik ticarettir. Elektronik ticaretin tanımı farklı şekillerde yapılabilmektedir. En genel ve en basit şekliyle elektronik ticaret; herhangi bir ürünü,bilgiyi veya hizmeti internet vasıtasıyla ulaştığımız sanal mağazalardan satın alma işlemidir(Şahin ve Demir, 2002). Burada elektronik ticaret kavramını açıklamakta fayda vardır. Çünkü elektronik ticaret ile elektronik iş kavramları birbirleriyle karıştırılmaktadır. Bir işletmenin internet ortamındaki sitesine girip ürün siparişi verilerek satın alma işleminin gerçekleştirilmesi işlemi elektronik ticaret olarak adlandırılmaktadır. Elektronik iş ise internet üzerinden siparişi verilen üründen işletmenin haberdar olması sonucunda ürünü depodan çıkarması,paketlemesi,muhasebe işlemlerini yapması,tahsilatı gerçekleştirip müşteriye ulaştırmasına verilen isimdir(Oktay ve ark., 2004).

Elektronik ticaret günlük yaşamda ticaret parametrelerinde köklü değişikliklere neden olmaktadır. elektronik ticaretin ayrılmaz bir parçası olan internet sayesinde insanlar günün her anında alışveriş yapabilmektedirler. İnternet ortamından yapılan ticaret sayesinde işletmeler tüketici profilini belirleyebilmekte ve tüketiciye uygun hizmetler sunabilmektedirler. Dünya ülkeleri arasında bu ticareti oldukça fazla kullanan ülke A.B.D.'dir. Amerika'dan sonra Kanada ve Avrupa Birliği'ndeki

ülkeler gelmektedir. Türkiye’de ise elektronik ticaretin kullanımı oldukça düşük seviyelerdedir (www.rekabet.gov.tr/word/tezler/ibrahimaydemir.pdf).

Elektronik ticaret işletmeden işletmeye,işletmeden tüketiciye,işletme içi,tüketiciden tüketiciye,yönetimden tüketiciye ve yönetimden işletmeye olmak üzere altı farklı şekilde gerçekleştirilebilmektedir (Özgener, 2003) :

a)İşletmeden İşletmeye E-Ticaret: İki işletme arasında gerçekleştirilen ticarete verilen addır. Tedarikçilerden hammadde alma,fatura alma veya ödeme işlemlerini gerçekleştirme işletmeden işletmeye yapılan elektronik ticarettir.

b)İşletmeden Tüketicie E-Ticaret: İnternette kurulan siteler vasıtasıyla ürünlerin tanıtılması ve tüketicilerin satın alma işlevini gerçekleştirmesiyle ortaya çıkan ticarettir. Günümüzde oldukça hızlı bir şekilde yaygınlaşmaya başlayan bir ticaret şeklidir.

c)İşletme İçi E-Ticaret: Genellikle büyük işletmelerde farklı organizasyon grupları arasında yapılan ticarettir. KOBİ’lerin organizasyon yapılarının küçük olması bu tarz ticaret yapmalarını engellemektedir.

d)Tüketiciden Tüketicie E-Ticaret: Alıcı ile satıcıyı buluşturan bir ticaret şeklidir. İnternet ortamında sergilenen ürünlerin açık arttırma ile bir tüketiciden diğer bir tüketiciye satılması şeklinde ortaya çıkan elektronik ticarettir. Bu ticaret için açık arttırmanın internet ortamında bir alt yapısının oluşturulması gerekmektedir. Bu alt yapıyı oluşturan şirket de bu ticaretten komisyon almaktadır.

e)Yönetimden Tüketicie E-Ticaret: Hükümet ile vatandaşlar arasında gerçekleştirilen ticaret şeklidir. Türkiye’de daha gelişme aşamasındadır. Vergi ödemelerinin internet ortamında yapılması,hükümetin sağlık veya diğer konular hakkında internet üzerinden vatandaşları bilgilendirmesi bu ticaretin kapsamı içerisinde yer almaktadır.

f)Yönetimden İşletmeye E-Ticaret: Hükümet kuruluşları ile işletmeler arasındaki ticarettir. Devlet ihalelerinin internette duyurulması,işletmelerin

ihale mektubunu devlete iletmesi, kurumlar vergisi ödemelerinin internet ortamından gerçekleşmesi işlemleri bu ticaretin kapsamındadır.

7.2.Yeni Ekonomi ve E-Ticaret Stratejisi

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte ekonomik karakteristikler de hızlı bir şekilde değişim göstermiştir. Elektronik ortamda ticaretin yapılmaya başlamasıyla birlikte yeni ekonomi olarak adlandırılan bir ekonomi ortaya çıkmıştır(Kurtel ve Eren, 2004).

Yeni ekonomiyle birlikte pazar yapısı dinamiklik kazanmış,işletmeler ulusal alandaki faaliyetlerini küresel alana taşımak zorunda kalmışlardır. Yeni ekonomiyle birlikte bölgeler arası rekabet de üst düzeye çıkmış durumdadır. Bilgi toplumuna geçişin bir ürünü olarak ortaya çıkan yeni ekonomi sisteminde araştırma-geliştirme çalışmaları daha çok önem kazanmış, üretimde esnek imalat sistemleri benimsenmeye başlamıştır. Üretimde takım çalışması daha fazla işlerlik kazanarak nitelikli eleman ihtiyacı artmaktadır. Yeni ekonominin bir sonucu olarak devlet de kontrolcü politika uygulamayı bırakarak daha esnek,pazara odaklı ve büyümeyi teşvik edici bir politika izlemeye başlamaktadır İşletmelerin e-ticarete geçiş nedenlerini Tablo 7.1. özetlemek mümkündür (Kurtel ve Eren, 2004).

Tablo 7.1.İşletmelerin E-Ticarete Geçiş Nedenleri (Kurtel ve Eren, 2004)

Müşteri	1. Hızlı hizmet 2. Müşteri merkezli 3. Daha fazla ürün seçme hakkı 4. Entegre çözümler
E-Service	5. Entegre satış ve servis 6. Tek kaynaktan destek 7. Esnek işlem ve rahat dağıtım 8. Süreçlerde artan bir iyileşme
Organizasyon	9. Dış kaynak kullanımı 10. Sözleşmeli üretim 11. Sanal dağıtım
Çalışanlar	12. En iyi ile çalışma 13. Yetenekliyi tutma
Girişim Teknolojisi	14. Entegre girişim uygulamaları 15. Çok kanallı entegrasyon 16. İş ve teknoloji entegrasyonu
Genel Teknoloji	17. Kablosuz web uygulamaları 18. El bilgisayarları ve bilgi toplayan aletler 19. Altyapı birliktelikleri-Ses,veri,video 20. Uygulama servis sağlayıcılar

Elektronik ticareti kullanmak isteyen işletmeler işletme içersinde stratejilerini,teknolojilerini,iş süreçlerini ve organizasyon yapılarını değiştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bilindiği gibi elektronik ticaretle birlikte rekabet ön plana çıkmaktadır. M.Porter'ın rekabet stratejisinde üç temel strateji ön plana çıkmaktadır. Bunlar maliyet liderliği,farklılaşma ve odaklanma stratejileridir. İşletmeler bu stratejilerin paralelinde kendi bünyelerinde bir de elektronik ticaret stratejisi geliştirmek zorundadırlar. Başarılı bir elektronik ticaret stratejisi için işletmeler ürettikleri ürünleri ve kendi şirket yapılarını gözden geçirmelidirler. Çünkü her ürün elektronik ticarete elverişli değildir. İyi bir strateji geliştirmenin bir diğer şartı ise bilgi altyapısını düzenli bir şekilde oluşturarak müşteri ve tedarikçilerle sağlam bir değer zinciri mekanizmasının oluşturulmasıdır. Bütün bunlar işletmelerin elektronik ticaret dünyasında varlıklarını uzun süre devam ettirmeleri için gerekli olan kriterlerdir(Kurtel ve Eren, 2004).

7.3.KOBİ'ler ve Elektronik Ticaret

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomik sistemlerinde KOBİ'ler oldukça büyük öneme sahiptirler. Elektronik ticaret konusunda da KOBİ'lerin müşteriye yakın olmaları onlara önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bununla birlikte KOBİ'ler esnek üretim yaptıklarından tüketicilerin isteklerini çok kısa sürede karşılayabilmektedirler. Elektronik ticaretle birlikte bu süre daha da kısalmış olacaktır (Yılmaz ve ark., 2001).

Büyük işletmelerle rekabette KOBİ'ler genellikle dezavantajlı konumda bulunmaktaydı. Fakat elektronik ticaretin bir sonucu olarak KOBİ'lerin dış pazarlara açılma sorunu önemli ölçüde ortadan kalkmaktadır (Yılmaz ve ark., 2001).

Elektronik ticaret işletmelerde önemli maliyet düşüşlerine ve verimlilik artışlarına neden olmaktadır. Birçok işlemin bilgisayar aracılığıyla yapılması sayesinde personel sayısı asgari seviyeye inmektedir. Yine aynı şekilde siparişler bilgisayar aracılığıyla daha düzenli ve titiz bir şekilde alınmakta ve depolama için daha az bir alana ihtiyaç duyulmaktadır. Elektronik ticaretle birlikte işletmelerin reklam maliyetleri önemli ölçüde düşmektedir. İnternetin kullanımı sayesinde KOBİ'ler daha etkin bir pazarlama stratejisi izleyebilmektedirler. Ayrıca ürün ve hizmet tasarımıda müşterinin etkisi daha fazla olmaktadır. Gerek üretim konusunda

gerekse hizmet konusunda olsun Pazar araştırması yapmak oldukça önemlidir. KOBİ'lerin bu yöndeki eksiklikleri internet aracılığıyla ciddi bir şekilde giderilmektedir(Şahin ve Demir, 2002).

KOBİ'lerde elektronik ticaretin kullanımıyla ilgili olarak Avrupa Birliği ülkelerinde yapılan araştırmaya göre internet KOBİ'ler açısından yeni pazarlara ve yeni müşterilere açılma fırsatı olarak görülmekte,internet üzerinden ticaret karlı bir satış yöntemi olarak algılanmakta,internetin müşteri ilişkilerini geliştirdiği düşünülmektedir (Şahin ve Demir, 2002). Bütün bu düşüncelerin paralelinde KOBİ'ler interneti genellikle pazar araştırmasında,hammadde temininde,ürün-hizmet arama işlemlerinde ve pazarlama alanında kullanmaktadırlar (Yılmaz ve ark., 2001).

KOBİ'ler elektronik ticarete geçiş konusunda ülkemiz şartlarında önemli engeller ile karşı karşıya bulunmaktadır. Bu engellerin bir kısmı kendi yapılarından diğer bir kısmı ise ülke yapısından kaynaklanmaktadır.

7.4.KOBİ'lerin E-Ticaretle İlgili Olarak Yaşadıkları Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

7.4.1.Hedef Pazar ve İşin Yoğunlaştığı Coğrafi Bölgeden Kaynaklanan Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Bu Alanda Sağlanan Destekler

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte büyük işletmeler kadar KOBİ'lerde oldukça fazla bir öneme sahiptirler. Günümüz şartlarında bakıldığında bilişim teknolojilerine kayıtsız kalmaları artık düşünülemez. Çünkü internet KOBİ'lere global düzeyde iş yapma şansı vermektedir. Bu yolla bilgi daha kolay ve hızlı bir şekilde temin edilebilecektir. Fakat bu alanda KOBİ'lerin önünde ciddi sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunların başında KOBİ'lerin elektronik ticaretin öneminin daha tümüyle farkına varamadıkları gelmektedir. Yapılan araştırmalar firmaların ölçeği küçüldükçe internet kullanımının gerilediğini göstermektedir. Bu sorunun temelinde ise KOBİ'lerin elektronik ticaretin getirileri hakkında detaylı bir bilgiye sahip olmadıkları yatmaktadır. Elektronik ticaret daha yeni bir gelişmedir ve KOBİ'lerin önlerinde başarı konusunda somut örnekler bulunmamaktadır (Bozkurt, 1999).

Hedef pazar ve işin yoğunlaştığı coğrafi bölge konusunda da KOBİ'lerin önünde engeller bulunmaktadır. Elektronik ticarete temel iş yapma süreçlerinde önemli değişiklikler yapılması gerekmektedir. Örneğin müşteri ilişkilerinin yönetilmesi ve geliştirilmesi, satış sonrası servis desteğinin sağlanması elektronik ticarete önemli süreç değişiklikleridir. Oysa KOBİ'lerin dar sermaye yapıları ilk etapta bu tür değişiklikler yapmak için ciddi bir engeldir (Haspolat, 2002). Bununla birlikte KOBİ'ler genellikle ulusal pazarda faaliyet göstermektedirler. Fakat yeni oluşan düzende faaliyet sınırlarını genişleterek küresel pazarları düşünmelidirler (Güneş, 2003).

KOBİ'lerin hedef pazar seçiminde yaşadıkları sorunları bir ölçüde çözebilmek için Dış Ticaret Müsteşarlığı ve Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı pazar araştırma desteği sunmaktadırlar. Böylelikle KOBİ'ler girecekleri pazar hakkında daha önceden bilgi sahibi olma şansını yakalamaktadırlar (www.abigem.org , <http://www.igeme.org.tr>).

7.4.2. Teknik Bilgi ve Deneyim Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlar, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

KOSGEB'in 2004 yılında yapmış olduğu saha çalışması verilerine bakacak olursak KOBİ sahiplerinin eğitim düzeyi oldukça düşük seviyededir. Anket uygulanan 40.000 işletme içersinde KOBİ sahiplerinin büyük bir bölümü ilköğretim mezunudur. Elektronik ticaret ve bunun paralelinde internet belli bir bilgi birikimi sayesinde başarıya ulaşmaktadır. Bilgi teknolojisini kullanabilmek ve yönetebilmek eğitilmiş eleman sorunu elektronik ticaretin kullanımını konusunda oldukça önemli bir sorundur. KOBİ'lerin bu sorunu aşabilmeleri için üniversite-sanayi işbirlikleri geliştirilmeli, gelişen ve değişen teknolojiden KOBİ'ler internet kanalıyla haberdar edilmelidir. Yine bu sorunun çözümüne yönelik olarak KOBİ'lerde nitelikli eleman sayısını arttıracak eğitim programları düzenlenmelidir. Bu alanda yapılacak danışmanlık hizmetleri düzenli bir şekilde sunulmalıdır (Haspolat, 2002; KOSGEB Saha Araştırması Raporu, 2004).

Tablo 7.2.KOBİ'lerin Elektronik Ticaret Yönetimi Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler:

SORUNLAR	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	DESTEKLER	İLGİLİ KURULUŞ
1-Hedef Pazar ve İşin Yoğunlaştığı Coğrafi Bölgeden Kaynaklanan Sorunlar	<ul style="list-style-type: none"> • Ürün pazarlaması,tüketici ilişkilerinin yönetilmesi ve geliştirilmesi,satış sonrası tüketici desteğinin sağlanması gibi temel iş yapma yöntemleri değiştirilmelidir(Haspolat, 2002). • Pazar yerel ölçekten çıkarılıp küresel ölçek olarak algılanmalıdır (Güneş, 2003). 	<ul style="list-style-type: none"> • Pazar Araştırma Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) • İhracatı Geliştirme Merkezi(İGEME)
2-Teknik Bilgi ve Deneyim Eksikliği	<ul style="list-style-type: none"> • Ulusal araştırma kuruluşları ile üniversitelerin teknolojik gelişimleri izleyerek,firmalara ve ilgili tüm çevreleri sunmaları sağlanmalıdır. • Hükümetler firmalara araştırma ve geliştirme desteği vermeli,eğitim uygulamalarını geliştirmeli ve danışmanlık hizmetleri desteklenerek KOBİ'lere düzenli bir şekilde sunulmalıdır. • Yurtiçi ve yurtdışı teknik ve ticari gelişmeler KOBİ'lere aktarılmalıdır (Haspolat, 2002). 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik Yayım Desteği • İnternet Aracılığıyla Teknoloji Transferi Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • Milli Produktivite Merkezi (MPM) • Teknoloji Geliştirme Merkezi (TEKMER)
3-Pazar ve Potansiyel Ortaklara İlişkin Bilgiye Ulaşmanın Maliyetinden Kaynaklanan Sorunlar	<ul style="list-style-type: none"> • Kamu kuruluşlarının ticareti destekleyici bilgiyi internette ücretsiz olarak KOBİ'lere sunma hizmetleri artırılmalıdır. • KOBİ'lere yönelik ticari bilgi sunan özel web sitelerinin ücretlerini düşürmeleri KOBİ'lerin yararına olacaktır (Haspolat, 2002). 	<ul style="list-style-type: none"> • İnternet Kiraathaneleri Hizmeti • KOBİ-NET Hizmeti • E-Ticaret ve E-İş Bilgi Havuzu Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • KOSGEB • Dış Ticaret Müsteşarlığı
4-Kültürel Sorunlar: i)Eksik Girişimcilik ii)Lisan Sorunu iii)Danışmanlık Hizmetlerine Başvurmada Ürkeklik iv)Yerellik	<ul style="list-style-type: none"> • Elektronik ticaret konusunda gelişme sağlayabilmek için bu alanda altyapının tamamlanması,Türkçe içerikli web sitelerinin sayısında artış sağlanması,ödeme altyapılarının ve hukukunun oluşturulması gerekmektedir. • Lisan sorununu aşabilmek için KOBİ'lerde dil bilen elemanlar istihdam edilmelidir. • KOBİ yöneticileri danışmanlık hizmetlerinden yararlanmalıdır. • KOBİ yöneticileri internetin öneminin farkına varmalıdırlar. • İnternet üzerinde sanal topluluklar oluşturularak KOBİ'lerin bundan faydalanması sağlanmalıdır (Haspolat, 2002). 	<ul style="list-style-type: none"> • İnternet Aracılığıyla Teknoloji Transferi Desteği • Danışmanlık Desteği • Girişimciliği Geliştirme Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknoloji Geliştirme Merkezi (TEKMER) • KOSGEB • KOSGEB-Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü

Milli prodüktivite merkezi teknik alanda yayın desteği sağlayarak KOBİ'leri teknolojik gelişmelerden haberdar etmeye çalışmaktadır. Bununla birlikte Teknoloji Geliştirme Merkezi (TEKMER) de internet aracılığıyla KOBİ'leri teknoloji konusunda bilgilendirmektedir (www.mpm.com.tr; Akgemci, 2001).

7.4.3.Pazar ve Potansiyel Ortaklara İlişkin Bilgiye Ulaşmanın Maliyetinden Kaynaklanan Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

KOBİ'lere yönelik olarak pazar ve potansiyel ortaklara ilişkin ticari bilgi sunan web siteleri oldukça yüksek ücretler karşılığında bu hizmeti gerçekleştirmektedirler. Oysa KOBİ'leri mali yapısı büyük işletmelere göre düşüktür. Bunun sonucu olarak da KOBİ'ler bu tür hizmetlerin dışında kalmaktadır. Bu tür hizmetlerin daha düşük bir ücretle KOBİ'lere sunulmasıyla KOBİ'ler alternatif finans kaynaklarından yararlanabilecek,müşterileri hakkında daha doğru bilgiye ulaşabilecek,doğru dağıtım kanallarını tespit edebileceklerdir (Haspolat, 2002).

KOSGEB KOBİ'lerde elektronik ticareti yaygınlaştırmak ve rekabet güçlerini arttırmak amacıyla KOBİ-NET bilgi ağını oluşturmuştur. KOBİ-NET ile birlikte KOBİ'lere internet erişim paketi,web sayfası ve elektronik posta hizmetleri ücretsiz olarak verilmekte ve altı farklı dilde ticaret yapma olanağı sağlanmaktadır. Bununla birlikte internet üzerinde KOBİ'ler için geniş bir bilgi havuzu oluşturulmaktadır. KOSGEB KOBİ-NET projesinin paralelinde işletmelerde internet kullanımını yaygınlaştırmak için sanayinin yoğun olduğu bölgelerde internet kıraathaneleri oluşturmaya başlamıştır(Akgemci,2001;Haspolat, 2002). Dış Ticaret Müsteşarlığı da KOBİ'lerin elektronik ticarete olan ilgilerini arttırmak amacıyla e-ticaret ve e-iş bilgi havuzu desteği sunmaktadır. Böylelikle KOBİ'ler bilgiye daha kolay ulaşabilmekte ve elektronik ticarete olan ilgileri artmaktadır(www.dtm.gov.tr).

7.4.4.Kültürel Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

Kültürel yapıdan kaynaklanan sorunların en önemlilerinden bir tanesi eksik girişimcilik faaliyetidir. Tarihten gelen kültürel yapımıza baktığımızda devletin kontrolünün çok fazla olduğu bir ekonomik sisteme sahip olduğumuz görülmektedir. Girişimciler arasında başarı faktörü olarak devlet kademelerinde yükselmek en önemli kriterdir. Fakat elektronik ticaretle birlikte bazı süreçler değişim göstermektedir. Bunların başında devletin ödeme altyapılarını internet ortamında oluşturması,e-ticaret hukukunun oluşması ve Türkçe içerikli web sitelerinin sayısında artış gelmektedir. Böylelikle girişimcilik anlayışı önemli değişim göstermektedir(Haspolat, 2002).

İnternetin hayatımızın vazgeçilmez bir parçası haline gelmesiyle birlikte küreselleşme etkileri daha fazla hissedilmeye başlamıştır. Daha önce sadece ulusal piyasada faaliyet gösteren firmalar elektronik ticaretle birlikte küresel pazara hitab eder duruma gelmeye başlamıştır. Bunun sonucu olarak kendilerini yerellikten kurtarıp küresel olarak düşünmeleri bir zorunluluk haline gelmektedir. Küresel pazarda rekabet edebilmek için ise dil bilmek gerekmektedir. Lisan sorunu KOBİ'lerin önünde önemli bir engeldir.

KOBİ'lerin önemli eksikliklerinden biri de danışmanlık şirketlerine sıcak bakmamalarıdır. İşletmelerinin faaliyetlerinde genellikle kendi başlarına karar almak isterler. Oysa bu konuda bilgi sahibi danışmanlık firmalarından alınacak bilgi sayesinde daha başarılı olabileceklerdir.

Elektronik ticaret sırasında karşılaşılan dil sorununu ortadan kaldırmak için KOBİ'ler dil bilen nitelikli eleman istihdam etmek zorundadırlar. Günümüz şartlarında bu onlar için kaçınılmaz bir durumdur. Aynı şekilde teknolojik konulardaki eksikliklerini gidermek için danışmanlık firmalarına başvurmaları sağlanmalıdır. Bu alanda KOSGEB KOBİ'lere yönelik olarak danışmanlık hizmeti vermektedir. KOSGEB bünyesinde kurulan Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü de girişimciliği geliştirecek fonksiyonları devreye sokarak girişimcilere teknik ve idari konularda destek vermektedir. Teknoloji konusunda yaşanan sıkıntılara çözüm

olmak amacıyla Teknoloji Geliştirme Merkezi de internet aracılığıyla KOBİ'lere yönelik olarak teknoloji transferi desteği sağlamaktadır (Akgemci, 2001).

7.4.5. Teknik Sorunlar, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

Nitelikli eleman yetersizliği KOBİ'ler açısından oldukça önemli bir sorundur. Günümüzde bilişim teknolojilerinin iş hayatının bir parçası haline gelmesiyle birlikte nitelikli eleman eksikliği ciddi bir şekilde kendini hissettirmeye başlamıştır. Tüm dünya üzerinde yapılan araştırmalara göre teknolojinin bu kadar hızlı gelişmesine rağmen nitelikli eleman sayısındaki artış onu yakalayamamaktadır. Teknolojiyi çok kısa bir sürede üretilen sisteminize adapte edebilmeye rağmen nitelikli bir elemanın yetiştirilmesi bir ömür sürmektedir. Bilgisayar ve internetin hayatımızın bir parçası haline gelmesiyle birlikte bilgili, uzman eleman ihtiyacı daha fazla hissedilmeye başlamıştır. İşletmelerin yaşadığı bu sıkıntıyı ortadan kaldırmak için eğitim programlarının sayısı artırılmalıdır, insan kaynaklarının yetiştirilmesi konusunda KOBİ'ler bilgilendirilmelidir (Haspolat, 2002).

Microsoft'un 2003 yılında KOBİ'lerde bilgisayar kullanımını ölçmek amacıyla yaptığı araştırmaya göre işletmeler bilgisayarı daha çok muhasebe kayıtlarını tutmak, kelime işlem programlarını kullanarak doküman arşivlemek için kullanmaktadırlar. Şu aşamada birçok işletme interneti vazgeçilmez bir öğe olarak görmemektedirler (KOBİ Araştırması, 2003). İşletmelerin sıkıntısı teknolojik yatırımlar yapmakta değil teknolojik yatırımları kullanma aşamasında ortaya çıkmaktadır. Teknolojiyi satın almaktan daha önemli bir konu satın alınan teknolojiden yüksek performans alabilmektir. Bu da teknolojiyi yönetebilmekle sağlanır (Haspolat, 2002).

Gelişen teknolojiye uyum sağlayabilmek için işletmeler örgütsel faaliyetlerinde değişiklikler yapmalı, işletme içi ve işletme dışı etkinliği sağlayabilmek için web sitesi ile online satış faaliyetlerine daha fazla önem vermelidirler. Yeni teknolojiyi işletmeye adapte etmede de birtakım sorunlarla karşılaşmaktadır. Bunlardan biri ve belki de en önemlisi çalışanların yeni teknolojiye yaklaşımlarıdır. Bu nedenle yöneticiler yeni teknolojiye geçiş aşamasında bu tür tepkileri göz önünde bulundurarak kararlar almalıdırlar (Karadal ve ark., 2003; Civan ve Bal, 2003; Güneş, 2003).

Tablo 7.3.KOBİ'lerin Elektronik Ticaret Yönetimi Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler:

SORUNLAR	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	DESTEKLER	İLGİLİ KURULUŞ
5-Teknik Sorunlar : i)İnsan Kaynaklarındaki Yetersizlikler ii)Teknolojiyi Yönetememek	<ul style="list-style-type: none"> Nitelikli insan yetiştirmeye daha çok önem verilmeli,bu alanda eğitim hizmetleri artırılmalıdır. Teknolojiyi yönetme konusunda işletmelerde bilgisayar ve İnternet kullanımı artırılmalıdır. İnsan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik bilgilendirme çalışmaları yapılmalıdır (Haspolat, 2002). Firmalar örgütsel faaliyetlerini değiştirmeli ve araştırma-geliştirmeye daha çok önem vermelidir. (Güneş, 2003). İşletmeler bir an önce online satışa yönelik sitelerin tasarımı için girişimlere başlamalıdır (Civan ve Bal, 2003). İşletme faaliyetlerinde etkinliğin artırılması amacıyla web sitesi oluşturma ve e-posta kullanımına ağırlık verilmesi gerekir. Bilişim teknolojilerine geçiş sürecinde işletme yöneticilerinin muhtemel personel tepkilerini göz önünde bulundurmaları yararlı olacaktır. İşletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için,tüm yönetim süreçlerinde bilişim teknolojilerini kullanmaları kaçınılmazdır. Geleceğin Bilgisayar Bütünleşik Üretim Sisteminin (CIM) işletmelere adaptasyonu fevkalade yararlı olacaktır (Karadal ve ark., 2003). 	<ul style="list-style-type: none"> Elektronik Ticaret-Web Sayfası Hazırlama Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> KOSGEB Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)
		<ul style="list-style-type: none"> Nitelikli Eleman İstihdam Desteği Bilgisayar Destekli Tasarım Desteği İleri Üretim Teknikleri ve Yeni Teknolojiler Konulu Eğitim Desteği E-Ticaret ve E-İş Yazılım Desteği KOBİ'lerde Bilgisayar Yazılım Kullanım Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> KOSGEB
		<ul style="list-style-type: none"> TEKNO-NET Bilgi Ağının KOBİ'lere Uygulanma Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> KOSGEB-Teknoloji Geliştirme Merkezi (TEKMER)
		<ul style="list-style-type: none"> Bilgisayar Yazılım Kredisi Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> Halkbank
6-Teslimat ve Gümrüklerde Yaşanan Sorunlar	<ul style="list-style-type: none"> Mallar sipariş edildiğinde, satıcının tüm vergileri ve teslimat ücretlerini müşteriden topladığı ve bunları doğrudan ithalatçı ülkeye ödediği tek-duraklı alışveriş projesi gümrüklerde yaşanan sorunu ortadan kaldırmak için kullanılabilir. Belli kriterlere haiz ticari taşıyıcılara, belli değer altındaki mallara uygulanan vergileri toplama izni verilerek gümrük izni sürecinin bir bölümü özelleştirilmelidir (Anbar, 2001). 	<ul style="list-style-type: none"> Uluslar arası Ticarete E-Belge Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> Gümrük Müsteşarlığı

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı(KOSGEB) KOBİ'lerin teknik konulardaki sorunları çözmek amacıyla nitelikli eleman istihdam desteği,yeni gelişen teknolojiye yönelik eğitim desteği,elektronik ticaret ve elektronik iş ile ilgili olarak yazılım desteği sunmaktadır. Bununla birlikte KOBİ'lerde bilgisayar kullanım oranının arttırmak için yine KOSGEB bilgisayar yazılım destekleri sunmaktadır. KOSGEB'in bünyesinde bulunan Teknoloji Geliştirme Merkezi(TEKMER) de TEKNO-NET bilgi ağı ile KOBİ'lerde bilgisayar kullanımını arttırmayı hedeflemektedir(Akgemci, 2001). Halkbank da KOBİ'lere yönelik olarak sunduğu bilgisayar yazılım kredi desteği ile KOBİ'lerdeki bilgisayar kullanımını arttırmayı hedeflemekte ve bu şekilde üretime katkı sağlamaya çalışmaktadır(www.halkbank.com.tr). Elektronik ticareti geliştirmeye yönelik olarak Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı ve KOSGEB işletmeler için web sayfası hazırlama desteği sunmaktadırlar. Böylelikle KOBİ'ler de sanal ortamda yavaş yavaş yerlerini almaya başlamış durumdadır (Akgemci, 2001).

7.4.6. Teslimat ve Gümrüklerde Yaşanan Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

Elektronik ticaretin gelişmesiyle birlikte ödeme ve dağıtım konusunda önemli sorunlar işletmelerin önüne çıkmaktadır. A.B.D.'de yapılan bir araştırmaya göre insanlar sipariş ettikleri ürünleri zamanında teslim alırlarsa satın aldıkları firma ile alışverişe devam etmekte aksi taktirde o firmayı terk etme eğilimi göstermektedirler. Bu durum teslimat zamanının tüketiciler üzerinde satın alma davranışını etkilediğini belirtmektedir. Uluslar arası ticarete karşılaşılan gümrük işlemlerinin yoğunluğu teslimatın zamanında yapılması için önemli bir engeldir. Gümrük işlemlerinde yaşanan bu sorunun çözümüne yönelik olarak tek duraklı alışveriş projesi gündeme getirilmiştir. Bu proje ile tüketicinin ürünü satın almasıyla birlikte vergiler ve teslimat ücretleri tek bir merkezde toplanmakta buradan gerekli yerlere gönderilmektedir. Böylelikle gümrük işlemleri önemli ölçüde azaltılabilmektedir (Anbar, 2001).

Tablo 7.4.KOBİ'lerin Elektronik Ticaret Yönetimi Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler:

SORUNLAR	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	DESTEKLER	İLGİLİ KURULUŞ
<p>7-Altyapı ve Çevresel Sorunlar:</p> <p>i)Bağlantı Sorunları</p> <p>ii)Siyasi İstikrarsızlık ve Güvensizlik</p> <p>iii)Milli Gelir Düşüklüğü</p> <p>iv)Hukuki Mevzuat Eksikliği</p> <p>v)Güvenlik Sorunu</p> <p>vi)Vergileme Sorunu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ülkede oluşan güvensizlik ortamı siyasilerin güven verici çalışmalarıyla ortadan kaldırılmalıdır. • Ekonomide yapılacak düzenlemelerle milli gelir seviyesi yükseltilmelidir. • İnternet ortamında yapılacak ticaret için yasal düzenlemeler yapılmalıdır (Haspolat, 2002; Anbar, 2001). • KOBİ'lerin internet üzerinden ticaret yapabilmeleri için gerekli olan altyapı çalışmalarına acilen başlanmalıdır.Yeni ekonomik düzenle birlikte KOBİ'lerin avantajlardan yararlanmaları sağlanmalıdır (Civan ve Bal, 2003). • Güvenlik sorununu ortadan kaldırmak için üç farklı strateji izlenebilir. Bunlar : <ul style="list-style-type: none"> -Güvenlik duvarları(Firewalls) -Şifreleme ve işlem güvenliği -World Wide Web güvenliği ve İnternet güvenlik protokolleri • Vergilendirme sistemi adil olmalı,basit olmalı,kurallara açıklık getirmeli,yeterli ölçüde esnek ve dinamik olmalıdır (Anbar, 2001). 	<ul style="list-style-type: none"> • E-İmza Desteği • Ortak E-Ticaret Bilgi Havuzu Desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • Dış Ticaret Müsteşarlığı

Gümrüklerdeki işlemi azaltmaya yönelik bir diğer alternatif ise belirli kurumlara belli değerin altındaki malların vergilerini toplama yetkisinin verilmesidir. Yani gümrük işlemlerinin bir kısmının özelleştirilmesidir. Böylelikle fiziksel ağırlığa sahip olmayıp ağ vasıtasıyla satılabilen ürün vergilerinin de kontrolü yapılabilecektir(Anbar, 2001). Gümrük Müsteşarlığı 2000-2003 yılları arasında yaptığı çalışmalar ile gümrük işlemlerinin önemli bir bölümünü otomasyona geçirmiş durumdadır. Böylelikle tüm işlemler elektronik ortamda gerçekleştirilebilmektedir. E-gümrük projesi ile ticaretin kolaylaşması ve yasa dışı ticaretin engellenmesi sağlanmaktadır. Gümrük Müsteşarlığı'nın başlattığı e-belge desteği ile ticarete dokümantasyon sistemi tamamen sanal ortama taşınmış durumdadır. E-belge sisteminin yaygınlaşması ile tüm ticari kurumlar gümrük ile ilgili işlemlerini sanal ortamda gerçekleştirebilecektir(www.habernaliz.com).

7.4.7.Altyapı ve Çevresel Sorunlar,Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler

Elektronik ticaretin yaygınlaşmasıyla birlikte gelişmekte olan ülkelerde karşımıza çıkan sorunlardan biri de altyapı sorunudur. Bilindiği gibi elektronik ticaretin gerçekleştirilebilmesi için telefon hatlarının yanında fiber optik kablolar,uydu ve kablolu TV sistemleri de kullanılabilir. Fakat bütün bu sistemlerin kurulumu oldukça maliyetlidir. İletişim maliyetlerinin yüksek olması işletmelerin elektronik ticaret yapmalarına engel olmaktadır. İşletmeler rekabet edebilmek için ürün ya da hizmet fiyatlarını belirli sınırlar içinde tutmak zorundadırlar. Bunu yapamadıkları takdirde pazar payları düşüş eğilimine geçecektir. Günümüzde ADSL internet bağlantı sisteminin gelişmesiyle işletmelerde internet bağlantı sayısında önemli artışlar olmuştur(Anbar, 2001).

Ticaretin gelişmesi ile ülke ekonomisindeki istikrar arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Elektronik ticaret için de aynı durum geçerlidir. Ülke içersinde yaşanan ekonomik dalgalanmalar yatırımcıların yatırım kararlarını ertelemelerine neden olmaktadır. KOBİ'lerde elektronik ticareti yaygınlaştırabilmek bu alanda yatırım kararlarının alınmasını gerektirmektedir. Bunu sağlayabilmek için ülke ekonomisinin istikrarlı bir yapıya kavuşturulmasına çalışılmalıdır(Haspolat, 2002).

Microsoft firmasının 2003 yılında 728 KOBİ yöneticisiyle yapmış olduğu araştırmaya göre KOBİ'lerin bilişim teknolojileri için ayırdıkları kaynaklar son yıllarda %30 oranında düşmüştür. KOBİ'lerin %49'u son bir yıl içerisinde en az bir adet bilgisayar almış ve diğer işletmelerin de %33'lük kısmı gelecek yıl içerisinde en az bir bilgisayar almayı hedeflemiştir. Bu araştırmadan da görüldüğü gibi elektronik ticarete geçiş milli gelir seviyesi ile bağlantılıdır. Ülkemizde de milli gelir seviyesinin düşük olması KOBİ'lerde bilgisayar kullanımını kısıtlamaktadır. Ekonomi de yapılacak düzenlemeler ile milli gelir seviyesi arttırılmalıdır. İnsanların gelir seviyesi arttırılmadıkça işletmelerde elektronik ticaretin yaygınlaştırılması düşünülemez (Haspolat, 2002; KOBİ Araştırması, 2003).

Elektronik ticaretin hızlı bir şekilde hayatımıza girmesiyle birlikte ortaya çıkan sorunlardan bir de hukuki mevzuat eksikliğidir. İnternet üzerinden yapılan uluslar arası ticarete hangi ülke hukuk kurallarının uygulanacağı konusunda önemli sıkıntılar bulunmaktadır. Bu sıkıntıları ortan kaldırmak için uluslar arası alanda geçerli olan sözleşmeler düzenlenmelidir. Bununla birlikte açık,net bir elektronik ticaret hukukunun olması artık bir zorunluluk olarak görülmektedir. Böylelikle hem yurt içi ticarete hem de yurt dışı ticarete müşteri memnuniyetinde artış sağlanacaktır (Haspolat, 2002; Anbar, 2001).

Elektronik ticaretin gelişmesinin önündeki engellerden biri de güvenlidir. Kısa sürede yaygınlaşmasına rağmen internet üzerinden yapılan ticaret kullanıcılar açısından halen daha güvenli görülmemektedir. Hukuki mevzuat eksikliği de kullanıcılar üzerinde güvensizlik etkisi yaratmaktadır. Alınan veya gönderilen bilginin ispatı konusunda,yetkisiz kişilere bilgi iletilebilmesi konusunda,bilginin değiştirilebilmesi veya imha edilebilmesi konusunda internet üzerinden elektronik ticarete güvenlik sorunu yaşamaktadır. Güvenlik sorununu aşmaya yönelik olarak internet ortamında güvenlik duvarlarından faydalanılmaktadır. Böylelikle yetkili kullanıcıların siteye girişine izin verilmektedir. Bununla birlikte bilgi transferinde şifreleme yöntemi de güvenlik açısından oldukça sık başvurulan bir yöntemdir. İnternet ortamında kullanıcıların tanımlanması oldukça önemlidir. Bunu sağlamak amacıyla internet güvenlik protokolleri geliştirilmiştir. Bu protokoller aracılığıyla internet üzerinden yapılacak alışverişlerde kullanıcılar rahatlıkla tanımlanabilmektedir(Anbar, 2001).

Küreselleşme ve gelişen teknoloji ile birlikte vergilendirme konusu önemli bir sorun haline gelmektedir. Artık internet ortamında sanal şirketler kurulabilmekte, çok uluslu şirketler üretimlerini çok farklı ülkelerde yapabilmekte, bilgiye kolay ulaşım sayesinde şirketler emek ve vergilerin düşük olduğu ülkeleri kolaylıkla tespit edip oralarda yeni fabrikalar açabilmektedirler. Bu durumda farklı ülkelerin farklı vergilendirme sistemleri karşımıza çıkmaktadır. Bu da elektronik ticaret kapsamında vergilendirme konusunda yaşanan önemli bir sorundur. Bununla birlikte elektronik ticarete bulunan kişinin kimliğinin ve yerinin saptanması da oldukça güçtür (Anbar, 2001).

Değişen ve gelişen ticari hayatla birlikte elektronik ticaret konusunda bir vergilendirme sisteminin olması kaçınılmaz bir durumdur. Yeni oluşturulacak vergi sistemi adil olmalı, basit olmalı, kayıpları asgariye indirebilmek için etkin olmalı, değişen şartlara kolay uyum sağlayabilmek için esnek ve dinamik bir yapıya sahip olmalıdır. Elektronik ticaret geniş bir alanı kapsadığından geliştirilecek olan vergi sistemi de uluslar arası alanda geçerli olmalıdır. Böylelikle tüm dünya ülkelerinde birliktelik sağlanabilir (Anbar, 2001).

KOBİ'lerin e-ticarete altyapı ve çevresel sorunlarının çözümüne yönelik olarak Dış Ticaret Müsteşarlığı e-imza ve e-ticaret bilgi havuzu desteği sağlamaktadır. Bu alanda yapılan toplantılar ile KOBİ'ler bilgilendirilmekte, elektronik ticaret için gerekli olan altyapıyı hazırlamaları sağlanmaktadır (e-dönüşüm Türkiye Projesi Kısa Dönem Eylem Planı, 2004).

8. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

Bu bölümde, tezin hazırlanması ve pratik saha çalışması ile ilgili aşamalar ve bu aşamalarda gerçekleştirilen işlemler belirli bir hiyerarşik düzen içinde sunulmuştur. Bu süreç şu aşamalardan oluşmaktadır: Araştırmanın amacı,kapsamı,araştırmanın örnekleme ait temel karakteristikler, demografik veriler, araştırma anketinin hazırlanması ve verilerin toplanması,verilerin analizi,hipotezleri test etme amacıyla yapılan t-testleri neticesinde hipotezlere yönelik elde edilen bulgular.

8.1.Yöntem

8.1.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı, KOBİ'lerde stratejik hedeflere ulaşmada anahtar rol oynayan faaliyetlere işletme içersinde verilen önem ve başarı düzeyinin tespitiyle birlikte bu faaliyetlere yönelik olarak sağlanan desteklerden haberdarlık,kullanım ve memnuniyet oranını incelemektir. Bu amaçla,Yalova ilinde faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin mevcut durumları belirlenmektedir. Bu çerçevede, işletmelerin üretim,pazarlama,finans,işletme ve elektronik ticaret yönetimine verdikleri önem ve performans düzeyleri belirlenerek teşviklerden yararlanma durumları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Ana kütle sayısının tespiti için Yalova Sanayi ve Ticaret Odası,Yalova Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü ile birebir görüşme yapılarak ana kütle belirlenmiştir. Fakat ülke çapında kabul görmüş ortak bir KOBİ tanımının olmaması, kurumdan kuruma değişiklik gösteren KOBİ tanımının varlığı ana kütle belirlemede karşılaşılan en önemli zorluktur. Bütün bunların paralelinde KOBİ tanımına uyan, imalat sektöründe faaliyet gösteren 112 işletme ana kütle oluşturmuştur. Ana kütle içerisinde yer alan 73 işletme ile birebir görüşme yapılarak veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan firmalar tamamen tesadüfi (rassal) bir şekilde seçilmiştir. Görüşme yapılan işletme sayısı Yalova ilinde faaliyet gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmelerin genel yapısını belirlemek için oldukça kabul edilebilir bir sayıdır.

8.1.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için geniş bir literatür araştırması yapılmış ve literatürde bulunan kaynakların güncel olmasına dikkat edilmiştir. Literatür araştırması esnasında Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin sorunları ve bu sorunlara yönelik öne sürülen çözüm önerileri ile sağlanan destekler ve desteği sağlayan kurumlar birer tablo haline getirilmiştir. Böylelikle ankette sorulacak soruların temeli oluşturulmuştur.

Bu çalışmada pratik uygulamasında kullanılan anketlerin cevaplandırılmasında 5’li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Ankette bulunan üretim yönetimi, pazarlama yönetimi, finans yönetimi, örgütlenme ve işletme yönetimi, elektronik ticaret yönetimi ile ilgili faaliyetlere işletmelerin verdiği önem derecesinin belirlenmesinde kullanılan değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: 1- Hiç Önemi Yok, 2- Önemi Yok, 3- Kararsızım, 4- Önemli, 5- Çok Önemli. Bu faaliyetleri işletmelerin ne ölçüde başardığını tespit etmede kullanılan değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: 1- Hiç Başarılı Değiliz, 2- Başarılı Değiliz, 3- Kararsızım, 4- Başarılıyız, 5- Çok Başarılıyız. Ankette belirtilen teşviklerden işletmelerin haberdarlığının belirlenmesinde kullanılan değerlendirme seçenekleri şu maddelerden oluşmaktadır: 1- Hiç Haberimiz Yok, 2- Az Haberimiz Var, 3- Haberimiz Var, 4- Çok Haberimiz Var, 5- Tüm Ayrıntıları İle Biliyoruz. Teşvikleri kullanım aralığını belirlemede kullanılan değerlendirme seçenekleri ise şöyle sıralanmaktadır: 1- Hiç Kullandık, 2- Çok Az Kullandık, 3- Az Kullandık, 4- Kullandık, 5- Çok Kullandık. Teşviklerden faydalanma sonrasında memnuniyet derecesini belirlemek için ise kullanılan değerlendirme seçenekleri şunlardan oluşmaktadır: 1- Hiç Memnun Kalmadım, 2- Memnun Kalmadım, 3- Kararsızım, 4- Memnunum, 5- Çok Memnunum.

8.1.3. Anket Formunda Dikkat Edilen Noktalar

Anket formu, geri dönüş oranını arttıracak şekilde tasarlanmıştır. Bu amaçla, anketin giriş kısmına anketin hedefi, içeriği, bilimsel ve sosyal faydasına dair kısa bir giriş metni konulmuştur. Bununla birlikte anketin güven vermesini sağlamak ve geri dönüş oranını arttırmak için giriş metninin alt tarafına sorumlu kişilerin adı, unvanı, çalıştığı kurum, iletişim bilgileri ve adresleri belirtilmiştir. Ankette isim

sorulmasından kaçınılarak ankete cevap verenlerin daha dürüst bir şekilde soruları yanıtlamaları ve cevap verme oranının artması sağlanmıştır. Ankete cevap verenin zamanının değerli olduğu düşünülerek ankette açık uçlu sorulardan kaçınılmıştır. Böylelikle boş bırakılan soru sayısında da önemli derecede düşüş sağlanmıştır.

8.2. Verilerin Analizi ve Bulgular

Çalışmamıza katılan 73 firmanın tümünden cevap alınmış ve analiz değerleri bu cevaplar neticesinde hesaplanmıştır. Verilerin analizinde, SPSS 11.5 istatistik programı kullanılmıştır.

Anket formunun değerlendirilmesinde yapılan analizler sırasıyla şunlardır: anketi cevaplayanların demografik ve firma özelliklerine ait frekans tabloları, işletme yapısını gösteren tanımlayıcı tablolar, işletmelerin stratejik hedefleri açısından oldukça önemli olan üretim, pazarlama, finans, örgütlenme ve işletme, elektronik ticaret yönetimi ile ilgili olarak önem ve başarı derecesini tespit etmede PAIRED-SAMPLE T-Testi, teşviklerden haberdarlık, kullanım ve memnuniyet durumunu belirlemede ONE-SAMPLE T-Testi. Yapılan analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

8.2.1. Örneklemeye Ait Demografik Göstergeler

Ankete katılan firmaların yaş ortalaması 15,31 olup çalışan sayısı da ortamları olarak 38,1'dir. Görüldüğü gibi deneklerimiz genelde genç ve küçük işletmelerdir. Aşağıdaki tablodan görüldüğü gibi ankete cevap firmaların %37'si bölgesel sınırlar içerisinde faaliyetlerini yürütmekte, %32,9'u ulusal düzeyde faaliyet göstermekte, %30,1'i ise uluslararası düzeyde faaliyet göstermektedir.

Tablo 8.1. Ankete Cevap Veren Firmaların Faaliyet Sınır Değerleri

	Frekans	%
Bölgesel	27	37,0
Ulusal	24	32,9
Uluslararası	22	30,1
TOPLAM	73	100,0

Ankete katılan firmaların %39,7 (29firma) gibi önemli bir kısmı imalat sektöründe, %30,1'i (22firma) tekstil sektöründe, %8,2'si (6firma) gıda sektöründe geriye kalan %22'lik (16firma) kısım ise diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir. Aşağıdaki tabloda sektörel durumu gösteren frekans ve yüzdelik değerler gösterilmiştir.

Tablo 8.2. Ankete Katılan Firmaların Faaliyet Gösterdikleri Sektörler

	Frekans	%
İmalat	29	39,7
Tekstil	22	30,1
Gıda	6	8,2
Diğer	16	22
TOPLAM	73	100,0

Araştırma kapsamı içerisinde yer alan firmaların %63'ü (46firma) limited şirket, %23,3'ü (17firma) tek kişi işletmesi, %8,2'si (6firma) anonim şirket, %5,5'i (4firma) ise adi şirket statüsünde faaliyet göstermektedir.

Tablo 8.3. Ankete Katılan Firmaların Sahiplik Yapısı

	Frekans	%
Tek Kişi İşletmesi	17	23,3
Adi Şirket	4	5,5
Limited Şirket	46	63,0
Anonim Şirket	6	8,2
TOPLAM	73	100,0

Ankete cevap veren işletmelerin %83,6 (61firma) gibi önemli bir kısmında firmanın uzun vadeli stratejik kararlarını patron ve ortaklar almakta, %13,7'sinde (10firma) profesyonel yöneticiler stratejik kararları almada ön plana çıkmakta, %2,7'sinde (2firma) ise stratejik kararlar aile fertleri tarafından alınmaktadır.

Tablo 8.4. Ankete Katılan Firmalarda Stratejik Karar Veren Kişilerin Özellikleri

	Frekans	%
Patron/Ortak	61	83,6
Aile Fertleri	2	2,7
Profesyonel Yönetici	10	13,7
TOPLAM	73	100,0

Bu çalışma kapsamında ankete cevap kişilerin %63'ü (46kişi) patron/ortak statüsünde, %23,3'ü (17kişi) üst düzey yönetici statüsünde ve %13,7'si (10kişi) orta kademe yönetici statüsünde çalışmaktadırlar.

Tablo 8.5. Ankete Cevap Veren Kişilerin Unvan Özellikleri

	Frekans	%
Sahip/Ortak	46	63,0
Üst Düzey Yönetici	17	23,3
Orta Kademe Yönetici	10	13,7
TOPLAM	73	100,0

8.2.2. Üretim Yönetimi İle İlgili Bulgular

Üretim yönetimi ile ilgili olarak öncelikle tedarik/satın alma yönetimi, tasarım/ar-ge yönetimi, teknoloji yönetimi, kalite/standardizasyon yönetimi, üretimde verimlilik ve maliyet yönetimi faaliyetlerine işletmelerin verdikleri önem ve bu faaliyetleri başarma düzeyleri PAIRED SAMPLE T-testi yapılarak değerlendirilmiştir.

Tablo 8.6.Firmaların Üretim Yönetimi İle İlgili Faaliyetlere Verdikleri Önem-Başarı Değerleri

Üretim Yönetimi İle İlgili Faaliyetler	CEVAP SAYISI	ÖNEM DERECESESİ (1-5)	BAŞARI DERECESESİ (1-5)	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMALARIN FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
1-Tedarik/Satın Alma Yönetimi	72	4,6944	3,8611	8,108	,8333	,000
2-Tasarım/Ar-Ge Yönetimi	70	4,3143	3,2000	10,250	1,1143	,000
3-Teknoloji Yönetimi	72	4,7500	3,8194	9,539	,9306	,000
4-Kalite/Standardizasyon Yönetimi	72	4,9167	4,1389	8,969	,7778	,000
5-Üretimde Verimlilik ve Maliyet Yönetimi	72	4,8750	3,9028	9,464	,9722	,000
Üretim Yönetimi Geneli	72	4,71	3,79	14,69	,92	,000

Yapılan T-testi sonucunda, stratejik hedeflere ulaşma konusunda üretim yönetimi ile ilgili ankette belirtilen faaliyetler işletmeler tarafından genel olarak oldukça önemli bulunmuştur. Tabloda önem derecesi sütununda görüldüğü gibi analiz değerleri 3'ün üstündedir ve bu durum işletmelerce bu faaliyetler çok önemli olarak kabul edilmiştir. Kalite/standardizasyon yönetimi ile ilgili faaliyetler en fazla öneme (4,9167) sahiptir. Daha sonra ise üretimde verimlilik ve maliyet yönetimi (4,8750) ile ilgili yapılan çalışmalar işletmelerce önemli görülmektedir. Tasarım/ar-ge yönetimi ile ilgili yapılan faaliyetler ise sayılan faaliyetler arasında en az önem derecesine (4,3143) sahiptir.

Önem dereceleri ile başarı düzeyleri arasındaki değerler incelendiğinde, işletmeler tarafından sayılan faaliyetler önemli görülmesine rağmen bu faaliyetleri başarma düzeyleri düşük çıkmıştır. Analiz değerleri ortalama değer olarak kabul edilen 3'ten çok fazla büyük değildir. İşletmeler kalite/standardizasyon yönetimi ile ilgili faaliyetleri oldukça başarılı (4,1389) bir şekilde gerçekleştirmektedirler. En az başarılı oldukları faaliyet ise tasarım/ar-ge yönetimi ile ilgili faaliyettir. Tasarım ve araştırma-geliştirme faaliyetlerinin başarı düzeylerinin düşüklüğünün nedeni ise ankete katılan firmaların önemli bir bölümünün büyük işletmelere bağımlı fason üretim yapmalarıdır.

Üretim yönetimi ile ilgili faaliyetlerin geneli incelendiğinde ankette belirtilen faaliyetlere işletmelerin verdikleri önem ve bu faaliyetleri başarma düzeyleri arasında

istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. İşletmeler belirtilen faaliyetlere çok fazla önem (4,7139) vermelerine rağmen bu faaliyetleri işletmelerinde başarıma düzeyleri (3,7910) düşük kalmaktadır.

Tablo 8.7. Halk Bankası Teşvikleri Haberdarlık Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ TEŞVİKLER	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
HALK BANKASININ SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/HABERDARLIK						
1-Ürün Geliştirme Kredisi	70	2,3000	1,30050	-4,503	-,7000	,000
2-Tedarikçi KOBİ Kredisi	70	2,3857	1,31097	-3,920	-,6143	,000
3-KOBİ Yüksek Teknoloji Kredisi	70	2,3000	1,30050	-4,503	-,7000	,000
4-KOBİ Takım Tezgahları Kredisi	70	2,4000	1,33406	-3,763	-,6000	,000
HALK BANK HABERDARLIK TOPLAM	70	2,34	1,26	-4,31	-,65	,000

Tablo 8.8. Halk Bankası Teşvikleri Kullanım/Memnuniyet Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ TEŞVİKLER	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
HALK BANKASININ SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/KULLANIM						
1-Ürün Geliştirme Kredisi	43	1,0000	-	-	-	-
2-Tedarikçi KOBİ Kredisi	44	1,0000	-	-	-	-
3-KOBİ Yüksek Teknoloji Kredisi	43	1,0000	-	-	-	-
4-KOBİ Takım Tezgahları Kredisi	45	1,0889	,41682	-30,757	-1,9111	,000
HALK BANK KULLANIM TOPLAM	46	1,08	,41	-31,46	-1,91	,000
HALK BANKASININ SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/MEMNUNİYET						
1-Ürün Geliştirme Kredisi	0	-	-	-	-	-
2-Tedarikçi KOBİ Kredisi	0	-	-	-	-	-
3-KOBİ Yüksek Teknoloji Kredisi	0	-	-	-	-	-
4-KOBİ Takım Tezgahları Kredisi	2	4,5000	,70711	3,000	1,5000	,205
HALK BANK MEMNUNİYET TOPLAM	2	4,50	,70	3,00	1,50	,205

Yapılan T-testi sonucunda ankete katılan firmaların Halk Bankası'nın sağlamış olduğu teşviklerden haberdarlık durumu (2,34) oldukça düşük çıkmıştır. Genel haberdarlık değeri ortalamanın oldukça altındadır. Bu durum gösteriyor ki işletmeler Halk Bankası'nın üretim yönetimi ile ilgili sağlamış olduğu desteklerden oldukça düşük oranlarda haberdarlar.

Teşvikleri kullanım konusunda genel olarak ankete katılan 46 firma cevap vermiş, analiz değeri 1'e eşit çıktığından firmaların bu teşviklerden yararlanmadıkları tespit edilmiştir.

Ankete katılan firmalardan sadece iki tanesi bu teşviklerden memnuniyet düzeylerini belirtmiştir. T-testi sonucunda memnuniyet değeri ortalamanın oldukça üstünde (4,5) çıkmasına rağmen örneklem kütle (73 firma) ile karşılaştırıldığında memnuniyet konusunda cevap veren bu iki firmanın sonuçları genel bir değerlendirme yapabilme açısından yeterli değildir.

Tablo 8.9. KOSGEB Teşvikleri Haberdarlık/Kullanım/Memnuniyet Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ TEŞVİKLER	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
KOSGEB'İN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/HABERDARLIK						
1-Süreç Geliştirme Desteği	70	2,4571	1,39029	-3,267	-,5429	,002
2-İşletmeler arası Ortak Proje Geliştirme Desteği	70	2,4000	1,36626	-3,674	-,6000	,000
3-Proje Bazında AR-GE Desteği	70	2,4571	1,36929	-3,317	-,5429	,001
4-Laboratuvar-Atölye Desteği	70	2,4714	1,39067	-3,180	-,5286	,002
5-Bilgisayar Destekli Tasarım Desteği	70	2,4714	1,39067	-3,180	-,5286	,002
KOSGEB HABERDARLIK TOPLAM	70	2,45	1,36	-3,35	-,54	,001
KOSGEB'İN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/KULLANIM						
1-Süreç Geliştirme Desteği	44	1,0000		-	-	-
2-İşletmeler arası Ortak Proje Geliştirme Desteği	43	1,0000		-	-	-
3-Proje Bazında AR-GE Desteği	44	1,0000		-	-	-
4-Laboratuvar-Atölye Desteği	44	1,0000		-	-	-
5-Bilgisayar Destekli Tasarım Desteği	44	1,0455	,30151	-43,000	-1,9545	,000
KOSGEB KULLANIM TOPLAM	44	1,00	,060	-219,00	-1,99	,000
KOSGEB'İN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/MEMNUNİYET						
1-Süreç Geliştirme Desteği	0	-	-	-	-	-
2-İşletmeler arası Ortak Proje Geliştirme Desteği	0	-	-	-	-	-
3-Proje Bazında AR-GE Desteği	0	-	-	-	-	-
4-Laboratuvar-Atölye Desteği	0	-	-	-	-	-
5-Bilgisayar Destekli Tasarım Desteği	1	5,0000	-	-	-	-
KOSGEB MEMNUNİYET TOPLAM

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)'nin sağlamış olduğu teşviklerden işletmelerin haberdarlık durumu (2,45) da ortalamasının oldukça altındadır.

Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)'nin sağlamış olduğu teşviklerden işletmelerin haberdarlık durumu (1,67) ortalamasının çok altındadır. Bu durum TTGV'nin sağlamış olduğu teşviklerden işletmelerin haberi olmadığının açık bir göstergesidir.

Araştırmamızda yer alan firmalardan sadece 25 tanesi TTGV'nin teşviklerinden yararlanma konusunda sorulan sorulara cevap vermiştir. Yapılan T-testi sonucunda ortalamanın 1'e eşit çıkması nedeniyle diğer değerler hesaplanamamıştır. İstatistiksel olarak 1 ve 0 arasında hiçbir fark yoktur. Bu sonuç hiçbir firmanın bu teşviklerden yararlanmadığını göstermektedir. Ankete katılan hiçbir firma teşvikleri kullanmadığından memnuniyet konusunda bir analiz yapılamamıştır.

Tablo 8.11. Dış Ticaret Müsteşarlığı Teşvikleri Haberdarlık/Kullanım Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ TEŞVİKLER	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI'NIN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/HABERDARLIK						
1-Proje Bazında AR-GE Desteği	70	1,5571	1,12463	-10,734	-1,4429	,000
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI HABERDARLIK TOPLAM	70	1,55	1,12	-10,73	-1,44	,000
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI'NIN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/KULLANIM						
1-Proje Bazında AR-GE Desteği	17	1,0000
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI KULLANIM TOPLAM	17	1,00
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI'NIN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/MEMNUNİYET						
1-Proje Bazında AR-GE Desteği
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI MEMNUNİYET TOPLAM

Üretim yönetimi ile ilgili olarak Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın proje bazında arge desteğinden işletmelerin haberdarlık durumu (1,55) ortalamasının oldukça altındadır. Anket uygulanan işletmelerin yaklaşık hepsi bu destekten haberdar değildir.

Çalışmamıza katılan firmaların hemen hemen hepsi bu destekten haberdar olmadığından kullanım ve memnuniyet değerleri hesaplanamamıştır. Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın teşvikleri ile ilgili analiz değerleri Tablo 8.11'de gösterilmiştir.

Tablo 8.12. TÜBİTAK Teşvikleri Haberdarlık/Kullanım/Memnuniyet Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ TEŞVİKLER	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	p-ANLAMLILIK DEĞERİ
TÜBİTAK'IN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/HABERDARLIK						
1-TÜBİTAK AR-GE Desteği	71	1,7606	1,24745	-8,372	-1,2394	,000
TUBİTAK HABERDARLIK TOPLAM	71	1,76	1,24	-8,37	-1,23	,000
TÜBİTAK'IN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/KULLANIM						
1-TÜBİTAK AR-GE Desteği	23	1,1304	,62554	-14,333	-1,8696	,000
TUBİTAK KULLANIM TOPLAM	23	1,13	,62	-14,33	-1,86	,000
TÜBİTAK'IN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/MEMNUNİYET						
1-TÜBİTAK AR-GE Desteği	2	3,5000	2,12132	,333	,5000	,795
TUBİTAK MEMNUNİYET TOPLAM	2	3,50	2,12	,33	,50	,795

Ankete katılan firmaların üretim yönetimi konusunda TÜBİTAK'ın sağlamış olduğu teşviklerden haberdarlık durumu (1,76) ortalamanın oldukça altındadır. İşletmelerin önemli bir bölümü bu teşvikten haberdar değildir.

Çalışmamızda yer alan işletmelerden 23tanesi TÜBİTAK teşvikinden yararlanma durumu ile ilgili soruları yanıtlamıştır. Yapılan T-testi sonucunda çıkan değer 1,13'e eşittir. Çıkan değer yaklaşık olarak 1'e eşit olmasından dolayı işletmelerin bu teşvikten yararlanmadığı söylenebilir.

Anket uygulanan 73 firmadan sadece 2 tanesi TÜBİTAK'ın ar-ge teşvikinden yararlandığını ve memnun kaldığını belirtmiştir. Fakat memnuniyet konusunda cevap alınan firma sayısının 2 tane olması neticesinde örneklem genelini yansıtacak bir test değeri hesaplanamamıştır. Haberdarlık, kullanım ve memnuniyet ile ilgili değerler Tablo 8.12'de gösterilmiştir.

Tablo 8.13. Türk Patent Enstitüsü (TPE) Haberdarlık/Kullanım/Memnuniyet

İŞLETME FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ TEŞVİKLER	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	p-ANLAMLILIK DEĞERİ
TÜRK PATENT ENSTİTÜSÜ(TPE)'NÜN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/HABERDARLIK						
1-TPE Tescil Desteği	71	1,9014	1,31100	-7,061	-1,0986	,000
TPE HABERDARLIK TOPLAM	71	1,90	1,31	-7,06	-1,09	,000
TÜRK PATENT ENSTİTÜSÜ(TPE)'NÜN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/KULLANIM						
1-TPE Tescil Desteği	27	1,3333	,91987	-9,415	-1,6667	,000
TPE KULLANIM TOPLAM	27	1,33	,91	-9,41	-1,66	,000
TÜRK PATENT ENSTİTÜSÜ(TPE)'NÜN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/MEMNUNİYET						
1-TPE Tescil Desteği	4	4,7500	,50000	7,000	1,7500	,006
TPE MEMNUNİYET TOPLAM	4	4,75	,50	7,00	1,75	,006

Türk Patent Enstitüsü (TPE)'nün üretim yönetimi ile ilgili olarak işletmelere sağladığı tescil desteğinden haberdarlık durumu (1,90) ortalamasının oldukça altındadır. İşletmeler bu destekten büyük oranda haberdar değildiler.

Çalışmamıza katılan işletmelerden 27tanesi TPE'nin sağlamış olduğu teşvikten yararlanma durumu ile ilgili soruya cevap vermiştir. Bu teşvikten yararlanma durumu (1,33) ortalamasının oldukça altındadır. İşletmelerin önemli bir bölümü bu teşvikten yararlanmamaktadır.

Anket uygulanan işletmelerden sadece 4 tanesi bu teşvikten yararlandıklarını ve oldukça fazla memnun kaldıklarını belirtmişlerdir. Fakat bu 4 işletmenin vermiş olduğu cevaplar örneklem hacmimizi yansıtmaması için yeterli değildir.

Tablo 8.14. Türk Standartları Enstitüsü (TSE) Teşvikleri Haberdarlık/Kullanım Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ TEŞVİKLER	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	p-ANLAMLILIK DEĞERİ
TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ(TSE)'NÜN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/HABERDARLIK						
1-TSE'nin Proje Desteği	70	1,9857	1,36724	-6,207	-1,0143	,000
TSE HABERDARLIK TOPLAM	70	1,98	1,36	-6,20	-1,01	,000
TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ(TSE)'NÜN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/KULLANIM						
1-TSE'nin Proje Desteği	27	1,1481	,53376	-18,028	-1,8519	,000
TSE KULLANIM TOPLAM	27	1,14	,53	-18,02	-1,85	,000

Tablo 8.15. Türk Standartları Enstitüsü (TSE) Teşvikleri Memnuniyet Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ TEŞVİKLER	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	p-ANLAMLILIK DEĞERİ
TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ(TSE)'NÜN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/MEMNUNİYET						
1-TSE'nin Proje Desteği	2	4,5000	,70711	3,000	1,5000	,205
TSE MEMNUNİYET TOPLAM	2	4,50	,70	3,00	1,50	,205

Türk Standartları Enstitüsü (TSE)'nün üretim yönetimi ile ilgili olarak sağlamış olduğu proje desteğinden haberdarlık durumu (1,98) ortalamanın oldukça altındadır. Diğer teşviklerde olduğu gibi bu teşvikten de işletmelerin önemli bir kısmı haberdar değildir.

TSE'nin proje teşvikini kullanım konusunda sorulan sorulara sadece 27 işletme cevap vermiştir. Verilen cevaplar neticesinde yapılan T-testine göre elde edilen kullanım düzeyi (1,14) ortalamanın çok altında olduğundan örneklem hacmimizde yer alan işletmelerin önemli bir bölümü bu teşvikten faydalanmamaktadır.

Ankete katılan firmalardan sadece 2 tanesi TSE'nin proje teşvikinden yararlanmıştı. Örneklem hacmimizi yansıması açısından bu iki firmanın cevapları memnuniyet düzeyini belirlemede yeterli değildir. Yapılan T-testi sonunda elde edilen değerler Tablo 8.14 ve Tablo 8.15'de gösterilmiştir.

Tablo 8.16. Üretim Yönetimi İle İlgili Teşvikler Genel Durum Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ TEŞVİKLER	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	p-ANLAMLILIK DEĞERİ
Üretim Yönetimi Teşvikleri Genel Haberdarlık Değerleri	71	1,9685	1,03072	-8,432	-1,0315	,000
Üretim Yönetimi Teşvikleri Genel Kullanım Değerleri	57	1,1222	,40146	-35,314	-1,8778	,000
Üretim Yönetimi Teşvikleri Genel Memnuniyet Değerleri	10	4,4000	,96609	4,583	1,4000	,001

Üretim yönetimi ile ilgili teşviklerden işletmelerin haberdarlık durumu (1,9685) oldukça düşüktür. Bu nedenle kullanım değeri de bunun paralelinde düşük

çıkmaktadır. işletmelerin haberdar olmadığı teşviki kullanması beklenemez. Haberi olup bu teşviklerden faydalanan işletmeler genel itibariyle memnun kalmışlardır. Demek ki teşvikler kullanıldığında işletmelerde olumlu yönde gelişmeler olmaktadır.

8.2.3. Pazarlama Yönetimi İle İlgili Bulgular

Pazarlama yönetimi ile ilgili olarak pazarlama departmanı yönetimi, pazarlama araçları yönetimi, pazar araştırması yönetimi, satış ve dağıtım kanalları yönetimi, ihracat yönetimi ve fiyat yönetimi faaliyetlerine işletmelerin verdikleri önem ve bu faaliyetleri başarma düzeyleri PAIRED SAMPLE T-testi yapılarak değerlendirilmiştir.

Tablo 8.17.Firmaların Pazarlama Yönetimi İle İlgili Faaliyetlere Verdikleri Önem-Başarı Değerleri

PAZARLAMA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ FAALİYETLER	CEVAP SAYISI	ÖNEM DERECESESİ (1-5)	BAŞARI DERECESESİ (1-5)	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMALARIN FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
1-Pazarlama Departmanı Yönetimi	65	4,3538	2,9846	9,054	1,3692	,000
2-Pazarlama Araçları Yönetimi	64	4,1875	2,7969	9,048	1,3906	,000
3-Pazar Araştırması Yönetimi	65	4,2462	2,9231	9,086	1,3231	,000
4-Satış ve Dağıtım Kanalları Yönetimi	64	4,2031	3,1563	7,897	1,0469	,000
5-İhracat Yönetimi	64	3,2500	2,2813	6,415	,9688	,000
6-Fiyat Yönetimi	64	4,2813	3,3281	7,402	,9531	,000
Pazarlama Yönetimi Geneli	65	4,09	2,91	10,62	1,17	,000

Yapılan T-testi sonucunda, stratejik hedeflere ulaşma konusunda pazarlama yönetimi ile ilgili ankette belirtilen faaliyetler işletmeler tarafından oldukça önemli görülmektedir. Analiz değerleri 3'ün oldukça üstünde çıktığından bu faaliyetler işletmeler tarafından çok önemli olarak görüldüğü rahatlıkla söylenebilir. Pazarlama departmanı yönetimi en fazla öneme (4,3538) sahip, ihracat yönetimi ise en az öneme (3,2500) sahiptir. İhracat yönetimi önem değerinin ortalama yakınlarında

çıkmasının nedeni ise görüşülen firmaların büyük bir çoğunluğunun bölgesel ve ulusal alanda faaliyetlerini sürdürmesidir.

Başarı dereceleri incelendiğinde, firmalar ankette belirtilen faaliyetleri çok fazla önemli görmelerine rağmen bu faaliyetleri başarma düzeyleri çıkmıştır. Bu konuda bir sorun olduğu analiz neticesinde açıkça görülmektedir. En iyi gerçekleştirdikleri faaliyetler fiyat yönetimi (3,3281) ve satış-dağıtım kanalları yönetimi (3,1563) faaliyetleridir. Ankete katılan işletmelerin pazarlama faaliyetlerini başarma düzeylerinin düşük çıkmasının nedenlerinden biri görüşülen işletmelerin önemli bir kısmının fason üretim gerçekleştiriyor olmasıdır.

Pazarlama yönetimi ile ilgili faaliyetlerin geneli incelendiğinde ankette belirtilen faaliyetler işletmeler tarafından oldukça önemli (4,0974) görülmekte fakat başarı düzeyi (2,9179) ortalamanın altında çıkmaktadır. Pazarlama yönetimi ile ilgili olarak işletmelerin sorunlarının olduğu açıkça görülmektedir.

Tablo 8.18. KOSGEB Teşvikleri Haberdarlık Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
KOSGEB'İN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/HABERDARLIK						
1-Sektörel Araştırma Desteği	70	2,4714	1,30463	-3,390	-,5286	,001
2-İşletmeler Arası Ticari İşbirliği Geliştirme Desteği	70	2,3429	1,32846	-4,139	-,6571	,000
3-Yurt İçi ve Yurt Dışı Fuar Desteği	71	2,8873	1,36852	-,694	-,1127	,490
4-KOBİ'ler Arası Bilgi Transferi Desteği	70	2,3000	1,28931	-4,542	-,7000	,000
5-Veritabanları -Bilgi Erişim Desteği	70	2,3571	1,26303	-4,258	-,6429	,000
6-İhracata Yönlendirme Desteği	70	2,4143	1,30209	-3,764	-,5857	,000
7-Marka Oluşturma-Tanıtım Desteği	71	2,4507	1,26252	-3,666	-,5493	,000
8-Laboratuvar Desteği	70	2,4000	1,34488	-3,733	-,6000	,000
9-Kalite Geliştirme Desteği	70	2,5429	1,33716	-2,860	-,4571	,006
10-CE İşaretleme Test-Analiz Desteği	70	2,3857	1,33289	-3,856	-,6143	,000
11-Yerel Ekonomik Araştırma Desteği	70	2,2571	1,29308	-4,807	-,7429	,000
KOSGEB HABERDARLIK TOPLAM	71	2,45	1,22	-3,77	-,54	,000

Çalışmamızda yer alan firmaların KOSGEB'in sağlamış olduğu desteklerden haberdarlık durumu (2,45) ortalamanın altındadır. Bu durum gösteriyor ki işletmeler

genel olarak KOSGEB'in pazarlama yönetimi ile ilgili vermiş olduğu desteklerden çok fazla haberdar değildirlir.

Tablo 8.19. KOSGEB Teşvikleri Kullanım/Memnuniyet Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
KOSGEB'in Sağladığı Teşvikler/Kullanım						
1-Sektörel Araştırma Desteği	46	1,0000	-	-	-	-
2-İşletmeler Arası Ticari İşbirliği Geliştirme Desteği	43	1,0000	-	-	-	-
3-Yurt İçi ve Yurt Dışı Fuar Desteği	53	1,2453	,78215	-16,333	-1,7547	,000
4-KOBİ'ler Arası Bilgi Transferi Desteği	44	1,0000	-	-	-	-
5-Veritabanları -Bilgi Erişim Desteği	45	1,0000	-	-	-	-
6-İhracata Yönlendirme Desteği	45	1,0000	-	-	-	-
7-Marka Oluşturma-Tanıtım Desteği	47	1,0426	,29173	-46,000	-1,9574	,000
8-Laboratuvar Desteği	44	1,1364	,63212	-19,556	-1,8636	,000
9-Kalite Geliştirme Desteği	47	1,0638	,43759	-30,333	-1,9362	,000
10-CE İşaretleme Test-Analiz Desteği	44	1,1364	,63212	-19,556	-1,8636	,000
11-Yerel Ekonomik Araştırma Desteği	42	1,0000	-	-	-	-
KOSGEB KULLANIM TOPLAM	53	1,05	,18	-77,19	-1,94	,000
KOSGEB'in Sağladığı Teşvikler/Memnuniyet						
1-Sektörel Araştırma Desteği	-	-	-	-	-	-
2-İşletmeler Arası Ticari İşbirliği Geliştirme Desteği	-	-	-	-	-	-
3-Yurt İçi ve Yurt Dışı Fuar Desteği	6	3,5000	1,64317	,745	,5000	,490
4-KOBİ'ler Arası Bilgi Transferi Desteği	-	-	-	-	-	-
5-Veritabanları -Bilgi Erişim Desteği	-	-	-	-	-	-
6-İhracata Yönlendirme Desteği	-	-	-	-	-	-
7-Marka Oluşturma-Tanıtım Desteği	2	1,0000	-	-	-	-
8-Laboratuvar Desteği	3	3,6667	2,30940	,500	,6667	,667
9-Kalite Geliştirme Desteği	2	3,0000	2,82843	,000	,0000	1,000
10-CE İşaretleme Test-Analiz Desteği	3	2,3333	2,30940	-,500	-,6667	,667
11-Yerel Ekonomik Araştırma Desteği	-	-	-	-	-	-
KOSGEB MEMNUNİYET TOPLAM	8	3,37	1,76	,60	,37	,567

Anket yaptırılan firmalardan KOSGEB teşviklerinden faydalananların sayısı oldukça düşük bir seviyededir. Teşvikler arasında en fazla kullanılanları yurt içi yurt dışı fuar desteği, marka oluşturma-tanıtım desteği, laboratuvar desteği, kalite geliştirme desteği, CE işaretlemesi test-analiz desteğidir. Değerler Tablo 8.19'da gösterilmiştir.

KOSGEB'in vermiş olduğu teşvikleri alıp kullanan işletmeler genelde memnun kalmışlardır. İşletmelerin memnuniyet düzeyi (3,37) ortalamasının biraz üstündedir. Bu da gösteriyor ki işletmeler desteklerden orta düzeyde memnun kalmışlardır. Faydalanan destekler işletme içersinde beklenenin üzerinde bir değişiklik oluşturmamıştır.

Halkbank, Vakıfbank, Eximbank, Sınai Yatırım ve Kalkınma Bankası'nın pazarlama yönetimi ile ilgili sağlamış olduğu teşviklerden işletmelerin haberdarlık durumu (1,88) oldukça azdır. Anket uygulanan işletmelerin tamamına yakın bir kısmı bu teşviklerden haberdar değildir. En fazla haberdarlık fuar ve sergilere katılma kredi desteğinde görülmektedir.

Tablo 8.20. Pazarlama Yönetimi Banka Teşvikleri Haberdarlık Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
HALK BANKASI,VAKIFBANK,EXİMBANK VE SINAI KALKINMA BANKASI TEŞVİKLERİ/HABERDARLIK						
1-Fuar ve Sergilere Katılma Kredi Desteği	70	2,0571	1,29532	-6,090	-,9429	,000
2-Dış Pazarlara Açılma Danışmanlık Desteği	70	1,7857	1,20257	-8,448	-1,2143	,000
3-Sevk Öncesi İhracat Kredisi	70	1,8143	1,23115	-8,058	-1,1857	,000
4-Dış Ticaret Şirketleri Kredisi	70	1,8571	1,26589	-7,553	-1,1429	,000
5-Performans Kredisi	70	1,8429	1,21149	-7,991	-1,1571	,000
6-İhracata Yönelik İthalatın Finansmanı Desteği	70	1,9000	1,22947	-7,486	-1,1000	,000
7-KOBİ İhracat Kredisi	70	1,9286	1,25480	-7,144	-1,0714	,000
8-ISO9000 Kalite Standartları ve CE İşareti Kredisi	70	1,9000	1,25282	-7,346	-1,1000	,000
HALKBANK HABERDARLIK TOPLAM	70	1,88	1,19	-7,82	-1,11	,000

Sağlanan banka teşviklerinden işletmelerin faydalanma durumu incelendiğinde anlamlı bir sonuç (p:,000) ortaya çıktığı görülmektedir. İşletmelerin sağlanan teşviklerden yeteri kadar haberi olmadığından dolayı kullanım değerleri de oldukça düşük çıkmaktadır. kullanımın artırılması için işletmeler öncelikle bu teşviklerden haberdar edilmelidirler. Anket uygulanan işletmelerin teşvikleri kullanım ortalaması 1,07 gibi çok düşük bir değerdir.

Tablo 8.21. Pazarlama Yönetimi Banka Teşvikleri Kullanım/Memnuniyet Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
HALK BANKASI,VAKIFBANK,EXİMBANK VE SINAİ KALKINMA BANKASI TEŞVİKLERİ/KULLANIM						
1-Fuar ve Sergilere Katılma Kredisi Desteği	35	1,2571	,85209	-12,101	-1,7429	,000
2-Dış Pazarlara Açılma Danışmanlık Desteği	29	1,0000	,00000			
3-Sevk Öncesi İhracat Kredisi	29	1,1034	,55709	-18,333	-1,8966	,000
4-Dış Ticaret Şirketleri Kredisi	29	1,0690	,37139	-28,000	-1,9310	,000
5-Performans Kredisi	30	1,0000	,00000			
6-İhracata Yönelik İthalatın Finansmanı Desteği	31	1,2903	,90161	-10,558	-1,7097	,000
7-KOBİ İhracat Kredisi	30	1,0000	,00000	-	-	-
8-ISO9000 Kalite Standartları ve CE İşareti Kredisi	31	1,0000	,00000	-	-	-
HALKBANK KULLANIM TOPLAM	36	1,07	,217	-52,88	-1,92	,000
HALK BANKASI,VAKIFBANK,EXİMBANK VE SINAİ KALKINMA BANKASI TEŞVİKLERİ/MEMNUNİYET						
1-Fuar ve Sergilere Katılma Kredisi Desteği	3	5,0000	,00000			
2-Dış Pazarlara Açılma Danışmanlık Desteği	1	1,0000				
3-Sevk Öncesi İhracat Kredisi	2	2,5000	2,12132	-,333	-,5000	,795
4-Dış Ticaret Şirketleri Kredisi	2	3,0000	2,82843	,000	,0000	1,000
5-Performans Kredisi	1	1,0000				
6-İhracata Yönelik İthalatın Finansmanı Desteği	3	5,0000				
7-KOBİ İhracat Kredisi	1	1,0000				
8-ISO9000 Kalite Standartları ve CE İşareti Kredisi	1	1,0000				
HALKBANK MEMNUNİYET TOPLAM	5	4,20	1,30	2,05	1,20	,109

Teşviklerden faydalanan işletmelerin memnuniyet düzeyleri oldukça yüksektir. Bu demek oluyor ki kullanıldığında teşvikler olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Genel olarak işletmelerin memnuniyet düzeyleri (4,20) oldukça yüksektir. Analiz değerleri Tablo 8.21.'de gösterilmiştir.

Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın sağlamış olduğu teşviklerden de işletmelerin haberdarlık durumu (1,57) oldukça düşüktür. Analiz değeri ortalamanın çok altındadır. Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın sağlamış olduğu teşviklerden haberdarlığın düşük çıkması anket uygulanan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun bölgesel ve ulusal alanda faaliyet göstermesinden kaynaklanmaktadır. Haberdarlık düşük olunca bunun paralelinde kullanım ve memnuniyet de düşük çıkmaktadır. Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın teşviklerini kullanım ortalaması (1,09) çok düşük seviyededir. Çalışmamıza katılan işletmelerden sadece bir işletme teşvikten faydalandığını belirtmiş ve memnun kaldığını söylemiştir. Fakat bu bir işletmenin cevabı örneklem büyüklüğü açısından yeterli değildir. Analiz değerleri Tablo 8.22.'de gösterilmiştir.

Tablo 8.22. Dış Ticaret Müsteşarlığı Haberdarlık/Kullanım/Memnuniyet Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI'NIN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/HABERDARLIK						
1-Dış Pazar Araştırma Desteği	70	1,6000	1,13444	-10,325	-1,4000	,000
2-KOBİ Döviz Kredisi	70	1,5571	1,09856	-10,989	-1,4429	,000
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI HABERDARLIK TOPLAM	70	1,57	1,10	-10,79	-1,42	,000
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI'NIN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/KULLANIM						
1-Dış Pazar Araştırma Desteği	21	1,0952	,43644	-20,000	-1,9048	,000
2-KOBİ Döviz Kredisi	20	1,0000	-	-	-	-
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI KULLANIM TOPLAM	21	1,09	,43	-20,00	-1,90	,000
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI'NIN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/MEMNUNİYET						
1-Dış Pazar Araştırma Desteği	1	5,0000	-	-	-	-
2-KOBİ Döviz Kredisi	0	-	-	-	-	-
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI MEMNUNİYET TOPLAM

İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi (İGEME)'nin sağlamış olduğu teşviklerden haberdarlık (1,47), kullanım (1,00) değerleri oldukça düşüktür. Anket uygulanan

hiçbir işletme bu teşviklerden faydalanmamıştır. Haberdarlığın düşük olması doğrudan kullanım ve memnuniyet düzeyini etkilemektedir. Kullanım ortalaması 1'e eşit çıkmıştır ve 1'de istatistiksel olarak sıfır ile aynı değere sahiptir. Hiçbir firma teşviklerden yararlanmadığından memnuniyet hesaplanamamıştır.

Tablo 8.23. İGEME Teşvikleri Haberdarlık/ Kullanım/Memnuniyet Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
İHRACATI GELİŞTİRME MERKEZİ(İGEME)'NİN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/HABERDARLIK						
1-Pazar Araştırma Desteği	70	1,5143	1,05971	-11,730	-1,4857	,000
2-Uluslar Arası İlişkilerde Ticari Bilgi Desteği	70	1,4429	1,00196	-13,002	-1,5571	,000
İGEME HABERDARLIK TOPLAM	70	1,47	1,01	-12,52	-1,52	,000
İHRACATI GELİŞTİRME ETÜT MERKEZİ(İGEME)'NİN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/KULLANIM						
1-Pazar Araştırma Desteği	19	1,0000
2-Uluslar Arası İlişkilerde Ticari Bilgi Desteği	18	1,0000
İGEME KULLANIM TOPLAM	19	1,00
İHRACATI GELİŞTİRME ETÜT MERKEZİ(İGEME)'NİN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/MEMNUNİYET						
1-Pazar Araştırma Desteği	0
2-Uluslar Arası İlişkilerde Ticari Bilgi Desteği	0
İGEME MEMNUNİYET TOPLAM

Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)'nin pazarlama yönetimi ile ilgili olarak sağlamış olduğu teşviklerden işletmelerin haberdarlık durumu (1,41) ortalamasının oldukça altındadır. İşletmelerin önemli bir kısmı bu teşvikten haberdar değildirler. Haberdarlığın düşük çıkması sonucunda kullanım ve memnuniyet değerleri de düşük olmaktadır. ankete katılan hiçbir işletme bu destekten faydalanmamıştır. Bu nedenle memnuniyet analiz değerleri de hesaplanamamıştır. Yapılan T-testi sonucunda bulunan değerler Tablo 8.24.'de gösterilmiştir.

Tablo 8.24. TTGV Teşvikleri Haberdarlık/Kullanım/Memnuniyet Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
TÜRKİYE TEKNOLOJİ GELİŞTİRME VAKFI(TTGV)'NİN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/HABERDARLIK						
1-Pazar Araştırma Desteği	70	1,4143	1,01429	-13,080	-1,5857	,000
TTGV HABERDARLIK TOPLAM	70	1,41	1,01	-13,08	-1,58	,000
TÜRKİYE TEKNOLOJİ GELİŞTİRME VAKFI(TTGV)'NİN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/KULLANIM						
1-Pazar Araştırma Desteği	15	1,0000	.	.	.	-
TTGV KULLANIM TOPLAM	15	1,00
TÜRKİYE TEKNOLOJİ GELİŞTİRME VAKFI(TTGV)'NİN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/MEMNUNİYET						
1-Pazar Araştırma Desteği	0	-
TTGV MEMNUNİYET TOPLAM

Pazarlama yönetimi ile ilgili KOBİ'lere sağlanan desteklerden işletmelerin haberdarlık durumu (1,8273) ortalamanın çok altındadır. Genel olarak işletmelerin büyük bir kısmı sağlanan bu desteklerden haberdar değildirler. Haberdarlık ile kullanım arasında sıkı bir ilişki olduğundan desteklerden haberdar olmayan işletmelerin bu destekleri kullanması beklenemez. Bu nedenle kullanım oranı (1,0624) da çok düşüktür. Fakat teşviklerden haberdar olup kullanan işletmeler genel olarak memnundurlar. Teşviklerden faydalanan işletmelerin memnuniyet değerleri (3,6923) ortalamanın üstündedir.

Tablo 8.25. Pazarlama Yönetimi İle İlgili Teşvikler Genel Durum Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ TEŞVİKLER	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
Pazarlama Yönetimi Teşvikleri Genel Haberdarlık Değerleri	71	1,8273	,99363	-9,945	-1,1727	,000
Pazarlama Yönetimi Teşvikleri Genel Kullanım Değerleri	56	1,0624	,18876	-76,817	-1,9376	,000
Pazarlama Yönetimi Teşvikleri Genel Memnuniyet Değerleri	13	3,6923	1,60128	1,559	,6923	,145

8.2.4. Bilişim Altyapısı ve Elektronik Ticaret Yönetimi İle İlgili Bulgular

İşletme hedeflerine ulaşmada oldukça önemli rol oynayan bilişim altyapısı ve elektronik ticaret yönetimi ile ilgili olarak anket çalışmasında belirtilen faaliyetler işletmeler tarafından ortalamanın biraz üstünde (3,75) önemli olarak görülmüştür. Daha önce belirtilen faaliyetler kadar elektronik ticaret faaliyetleri işletmelerce önemli görülmemektedir. İşletmelerin bu faaliyetleri başarma düzeyleri (2,45) ise ortalamanın altındadır. Görüşme yapılan işletmelerin önemli bir kısmı elektronik ticaret ile ilgili faaliyetlere daha yeni başladıklarını belirttiklerinden başarı düzeyleri hakkında çok geçerli yanıtlar verememişlerdir.

Tablo 8.26. Firmaların Bilişim Altyapısı ve Elektronik Ticaret Yönetimi İle İlgili Faaliyetlere Verdikleri Önem-Başarı Değerleri

ELEKTRONİK TİCARET YÖNETİMİ İLE İLGİLİ FAALİYETLER	CEVAP SAYISI	ÖNEM DERECESESİ (1-5)	BAŞARI DERECESESİ (1-5)	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMALARIN FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
1-Hedef Pazar Araştırması	47	3,8511	2,4894	7,862	1,3617	,000
2-Teknoloji Seçimi	48	3,7292	2,4792	7,602	1,2500	,000
3-Kurum içi Bilgisayar Altyapısı Kurulması	48	3,7500	2,5625	6,036	1,1875	,000
4-Nitelikli/ Uzman Eleman Seçim ve Eğitimi	48	3,8333	2,4167	7,948	1,4167	,000
5-Maliyet Yönetimi	48	3,8333	2,5417	7,041	1,2917	,000
6-Tedarikçiler ve Müşterilerle Uyumlu Altyapının Varlığı	48	3,6458	2,2917	8,521	1,3542	,000
7-Kanuni Düzenlemelerin Uygunluğu	48	3,6667	2,4375	7,386	1,2292	,000
Elektronik Ticaret Yönetimi Geneli	48	3,75	2,45	7,95	1,30	,000

Bilişim altyapısı ve elektronik ticaret yönetimi ile ilgili olarak işletmelerin performanslarını arttırmak ve stratejik hedeflerine kolay bir şekilde ulaşmalarını sağlamak amacıyla KOSGEB'in sağlamış olduğu teşviklerden işletmelerin haberdarlık durumu (2,15) ortalamasının oldukça altındadır. Bu demek oluyor ki anket uygulanan işletmelerin büyük bir kısmı bu teşviklerden haberdar değil. KOSGEB'in elektronik ticaret yönetimi ile ilgili olarak sağlamış olduğu teşviklerden KOBİ-NET hizmeti haberdarlığın en yüksek (2,40) olduğu teşviktir. Diğer teşviklerin haberdarlık durumu bu değer altındadır.

Haberdarlığın az olması kullanımı doğrudan düşürmektedir. Çalışmamızda yer alan işletmelerin kullanım ortalaması (1,06) çok düşük bir değerdir. Ankete katılan işletmelerin genele yakın bir kısmı bu teşviklerin hiç birini kullanmamaktadır. KOSGEB teşvikleri haberdarlık ve kullanım analiz değerleri Tablo 8.27'de gösterilmiştir.

Tablo 8.27. KOSGEB Teşvikleri Haberdarlık/Kullanım Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
KOSGEB'İN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/HABERDARLIK						
1-İnternet Kiraathaneleri Hizmeti	70	1,9857	1,29091	-6,574	-1,0143	,000
2-KOBİ-NET Hizmeti	71	2,4085	1,42003	-3,510	-,5915	,001
3-Web Sayfası Hazırlama Desteği	71	2,1127	1,29338	-5,781	-,8873	,000
4-Bilgisayar Yazılım Kullanım Desteği	70	2,1571	1,32573	-5,319	-,8429	,000
5-Bilgi Ağları ve E-İş Desteği	70	2,0714	1,28899	-6,027	-,9286	,000
6-Yazılım Kullanımı Desteği	70	2,1143	1,33561	-5,548	-,8857	,000
KOSGEB HABERDARLIK TOPLAM	71	2,15	1,23	-5,77	-,84	,000
KOSGEB'İN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/KULLANIM						
1-İnternet Kiraathaneleri Hizmeti	34	1,0000	-	-	-	-
2-KOBİ-NET Hizmeti	42	1,3095	,97501	-11,236	-1,6905	,000
3-Web Sayfası Hazırlama Desteği	38	1,0000	-	-	-	-
4-Bilgisayar Yazılım Kullanım Desteği	38	1,0526	,32444	-37,000	-1,9474	,000
5-Bilgi Ağları ve E-İş Desteği	35	1,0000	-	-	-	-

6-Yazılım Kullanımı Desteği	36	1,0556	,33333	-35,000	-1,9444	,000
KOSGEB KULLANIM TOPLAM	44	1,06	,19	-64,98	-1,93	,000

Araştırmamıza katılan işletmelerden sadece 4 tanesi KOSGEB teşvikleri ile ilgili memnuniyetlerini belirtmişlerdir. Yapılan analiz neticesinde firmaların bu teşviklerden çok fazla memnun kalmadıkları görülmektedir. çünkü memnuniyet ortalaması (2,75) oldukça düşüktür.

Tablo 8.28. KOSGEB Teşvikleri Memnuniyet Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	p-ANLAMLILIK DEĞERİ
KOSGEB'İN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/MEMNUNİYET						
1-İnternet Kiraathaneleri Hizmeti	-	-	-	-	-	-
2-KOBİ-NET Hizmeti	3	2,0000	1,00000	-1,732	-1,0000	,225
3-Web Sayfası Hazırlama Desteği	-	-	-	-	-	-
4-Bilgisayar Yazılım Kullanım Desteği	-	-	-	-	-	-
5-Bilgi Ağları ve E-İş Desteği	-	-	-	-	-	-
6-Yazılım Kullanımı Desteği	-	-	-	-	-	-
KOSGEB MEMNUNİYET TOPLAM	4	2,75	1,70	-,29	-,25	,789

Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın elektronik ticaret yönetimi ile ilgili olarak sağlamış olduğu teşviklerden işletmelerin haberdarlık durumu (1,40) ortalama değer olan 3'ün oldukça altındadır. İşletmelerin tamamına yakını bu desteklerden haberdar değildir.

İşletmeler Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın sağlamış olduğu teşviklerden haberdar olmadığından teşviklerden faydalanamamaktadırlar. Ankete katılan hiçbir işletme bu teşvikleri kullanmamaktadır. Kullanım olmadığından dolayı da memnuniyet için bir analiz yapılamamıştır. Hesaplanan analiz değerleri Tablo 8.29'da gösterilmiştir.

Tablo 8.29. Dış Ticaret Müsteşarlığı Teşvikler Haberdarlık/Kullanım/Memnuniyet Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI'NIN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/HABERDARLIK						
1-E-Ticaret /E-İş Bilgi Havuzu Desteği	70	1,4000	,93870	14,261	-1,6000	,000
2-E-İmza Desteği	70	1,4000	,93870	14,261	-1,6000	,000
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI HABERDARLIK TOPLAM	70	1,40	,93	-14,26	-1,60	,000
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI'NIN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/KULLANIM						
1-E-Ticaret /E-İş Bilgi Havuzu Desteği	15	1,0000
2-E-İmza Desteği	15	1,0000
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI KULLANIM TOPLAM	15	1,00
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI'NIN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/MEMNUNİYET						
1-E-Ticaret /E-İş Bilgi Havuzu Desteği
2-E-İmza Desteği
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI MEMNUNİYET TOPLAM

Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)'nin elektronik ticaret yönetimi ile ilgili olarak işletmelere sunduğu web sayfası hazırlama teşvikinden haberdarlık düzeyi (1,43) oldukça düşüktür. İşletmeler haberdar olmadıklarından dolayı bu teşviki kullanmamaktadırlar. Çalışmamıza katılan işletmelerin hiçbiri bu teşvikten faydalanmamıştır. Bu nedenle kullanım ve memnuniyet ile ilgili analizler hesaplanamamıştır. Hesaplanan değerler Tablo 8.30 ve Tablo 8.31'de gösterilmiştir.

Tablo 8.30. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Teşvikleri Haberdarlık Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
TÜRKİYE TEKNOLOJİ GELİŞTİRME VAKFI(TTGV)'NIN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/HABERDARLIK						
1-Web Sayfası Hazırlama Desteği	71	1,4366	,99617	13,224	-1,5634	,000
TTGV HABERDARLIK	71	1,43	,99	-13,22	-1,56	,000

TOPLAM						
---------------	--	--	--	--	--	--

Tablo 8.31. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Teşvikleri Kullanım/Memnuniyet Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
TÜRKİYE TEKNOLOJİ GELİŞTİRME VAKFI(TTGV)'NİN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/KULLANIM						
1-Web Sayfası Hazırlama Desteği	16	1,0000
TTGV KULLANIM TOPLAM	16	1,0000
TÜRKİYE TEKNOLOJİ GELİŞTİRME VAKFI(TTGV)'NİN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/MEMNUNİYET						
1-Web Sayfası Hazırlama Desteği
TTGV MEMNUNİYET TOPLAM

Halk Bankası'nın elektronik ticaret ile ilgili olarak işletmelere sağladığı bilgisayar destekli yazılım kredi desteğinden işletmelerin haberdarlık durumu oldukça düşüktür. Haberdarlık ile kullanım arasında sıkı bir ilişki olduğundan haberdarlığın düşük çıkması kullanımı doğrudan etkilemektedir. Çalışmamıza katılan firmaların hiçbiri bu destekten faydalanmamaktadırlar. Bu nedenle kullanım ve memnuniyet ile ilgili değerler hesaplanamamıştır. Tablo 8.32'de hesaplanabilen değerler gösterilmiştir.

Tablo 8.32. Halkbank Teşvikler Haberdarlık/Kullanım/Memnuniyet Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
HALK BANKASININ SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/HABERDARLIK						
1-Bilgisayar Yazılım Kredisi	70	1,3857	,98235	-13,749	-1,6143	,000
HALKBANK HABERDARLIK TOPLAM	70	1,38	,98	-13,74	-1,61	,000
HALK BANKASININ SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/KULLANIM						
1-Bilgisayar Yazılım Kredisi	13	1,0000
HALKBANK KULLANIM TOPLAM	13	1,00
HALK BANKASININ SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/MEMNUNİYET						
1-Bilgisayar Yazılım Kredisi
HALKBANK MEMNUNİYET TOPLAM

Bilişim altyapısı ve elektronik ticaret yönetimi ile ilgili olarak çalışmamıza katılan işletmelerin genel olarak teşviklerden haberdarlık durumu (1,6045) çok düşüktür. Haberdar olmadıklarından işletmelerin kullanım oranı (1,0507) da çok

düşük çıkmaktadır. anket çalışmamıza katılan işletmelerden genel olarak 4 firma bu teşvikler ile ilgili memnuniyet durumunu bildirmişlerdir. Fakat bu 4 firma da genel olarak bu teşviklerden çok memnun değildirler. Çünkü memnuniyet değeri (2,75) ortalamanın altındadır. Bu nedenle bilişim altyapısı ile ilgili sağlanan teşvikler işletmelerin beklentilerine cevap verememektedir.

Tablo 8.33. Bilişim Altyapısı ve Elektronik Ticaret Yönetimi İle İlgili Teşvikler Genel Durum Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ TEŞVİKLER	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	p-ANLAMLILIK DEĞERİ
Bilişim Altyapısı ve Elektronik Ticaret Yönetimi Teşvikleri Genel Haberdarlık Değerleri	71	1,6045	,89667	-13,114	-1,3955	,000
Bilişim Altyapısı ve Elektronik Ticaret Yönetimi Teşvikleri Genel Kullanım Değerleri	46	1,0507	,17957	-73,623	-1,9493	,000
Bilişim Altyapısı ve Elektronik Ticaret Yönetimi Teşvikleri Genel Memnuniyet Değerleri	4	2,7500	1,70783	-,293	-,2500	,789

8.2.5. Finans Yönetimi İle İlgili Bulgular

Yapılan T-testi sonucunda, stratejik hedeflere ulaşma konusunda finans yönetimi ile ilgili olarak ankette belirtilen faaliyetler işletmeler tarafından çok önemli (4,5688) olarak görülmektedir. Fakat işletmelerin bu faaliyetleri başarı düzeyleri (3,7458) verdikleri önemle karşılaştırıldığında düşük çıkmaktadır. yani bu noktada bir sorun olduğu açıkça görülmektedir. Çalışmamızda yer alan işletmeler finans yönetimi ile ilgili faaliyetleri oldukça önemli bulmalarına rağmen bunları başarma düzeyleri ortalamanın çok az üzerinde gerçekleşmektedir.

Ankete katılan işletmeler tarafından muhasebe departmanı yönetimi finans konusunda oldukça önem verilen (4,9167) bir faaliyettir. En az önem verilen faaliyet türü ise stok yönetimi (3,5694) faaliyetidir. Bu faaliyetin düşük çıkmasının nedenlerinden biri işletmelerin önemli bir kısmının fason üretim yapması diğer bir

neden ise ankete cevap veren kişilerin stok konusunda doğrudan son ürünü düşünmüş olmasıdır. Cevaplandırma sırasında yöneticiler hammadde stokunu göz önünde bulundurmamışlardır. Analiz değerleri Tablo 8.34.'de gösterilmiştir.

Tablo 8.34. Finans Yönetimi İle İlgili Faaliyetlere Verilen Önem-Başarı Değerleri

FİNANS YÖNETİMİ İLE İLGİLİ FAALİYETLER	CEVAP SAYISI	ÖNEM DERECESESİ (1-5)	BAŞARI DERECESESİ (1-5)	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMALARIN FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
1-Muhasebe Departmanı Yönetimi	72	4,9167	3,9861	9,000	,9306	,000
2-Sermaye Yapısı Yönetimi	70	4,8571	3,8571	9,829	1,0000	,000
3-Stok Yönetimi	72	3,5694	3,1389	3,407	,4306	,001
4-Otofinansman Yönetimi	70	4,6000	3,6857	7,852	,9143	,000
5-Kredi(Borç ve Alacakların) Yönetimi	71	4,8873	4,0563	7,442	,8310	,000
Finans Yönetimi Geneli	72	4,56	3,74	12,89	,82	,000

Tablo 8.35.Halkbank Teşvikleri Haberdarlık Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
HALK BANKASI'NIN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/HABERDARLIK						
1-Halk İşlem Kredisi	69	2,0000	1,18818	-6,991	-1,0000	,000
2-KOBİ Bütçe Kredisi	69	1,8696	1,05598	-8,892	-1,1304	,000
3-KOBİ Spot (işletme sermayesi) Kredi Desteği	69	1,8841	1,07835	-8,596	-1,1159	,000
4-Avantaj Hesap Kredisi	69	1,9130	1,19729	-7,541	-1,0870	,000
5-KOBİ Sanayi Kredisi	70	2,7571	1,49817	-1,356	-,2429	,179
6-İşletme Kredi Desteği	69	2,0000	1,17574	-7,065	-1,0000	,000
7-İşyeri Edindirme Kredisi	69	2,0725	1,21654	-6,333	-,9275	,000
8-Finans Danışmanlık Desteği	69	1,6812	,97758	-11,206	-1,3188	,000
9-Yurtdışında Halka Arz İşlemleri	69	1,1449	,60087	-25,645	-1,8551	,000
10-Yurtiçi Sermaye Piyasası İşlemleri	69	1,2029	,69831	-21,377	-1,7971	,000
11-İşletmelerin Devir ve Birleşme İşlemleri Hizmeti	69	1,1449	,60087	-25,645	-1,8551	,000
12-Yabancı Şirket Evlilikleri Hizmeti	69	1,1449	,60087	-25,645	-1,8551	,000
HALKBANK HABERDARLIK TOPLAM	70	1,75	,79	-13,18	-1,24	,000

İşletmelerin hedeflerini gerçekleştirme konusunda yaşadığı en önemli sıkıntılardan biri olan finans yönetimi ile ilgili Halk Bankası'nın sağladığı teşviklerden haberdarlık durumu (1,75) ortalamanın oldukça altındadır. İşletmelerin büyük bir kısmı sağlanan bu teşviklerden haberdar değildirler. En fazla haberdar oldukları (2,75) teşvik türü KOBİ sanayi kredisidir.

Çalışmamıza katılan 48 işletme Halkbank teşviklerinden faydalanma konusunda sorulan sorulara yanıt vermiştir. Yapılan T-testi sonucunda, işletmelerin bu teşvikleri kullanım düzeyi (1,52) ortalamanın çok altında çıkmıştır. İşletmelerin büyük kısmı bu teşviklerden faydalanmamaktadır. En fazla kullanılan kredi türü KOBİ sanayi kredisidir. Fakat bu krediyi kullanım düzeyi (2,08) de ortalamanın altındadır.

Tablo 8.36. Halkbank Teşvikleri Kullanım Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDAR D SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTAN DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLI LIK DEĞERİ
HALK BANKASI'NIN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/KULLANIM						
1-Halk İşlem Kredisi	36	1,2500	,73193	-14,346	-1,7500	,000
2-KOBİ Bütçe Kredisi	34	1,0000	,00000	-	-	-
3-KOBİ Spot (işletme sermayesi) Kredi Desteği	33	1,0000	,00000	-	-	-
4-Avantaj Hesap Kredisi	34	1,3235	,91189	-10,720	-1,6765	,000
5-KOBİ Sanayi Kredisi	48	2,0833	1,28549	-4,940	-,9167	,000
6-İşletme Kredi Desteği	36	1,1111	,46462	-24,393	-1,8889	,000
7-İşyeri Edindirme Kredisi	36	1,1389	,54263	-20,579	-1,8611	,000
8-Finans Danışmanlık Desteği	30	1,0000	,00000	-	-	-
9-Yurtdışında Halka Arz İşlemleri	22	1,0000	,00000	-	-	-
10-Yurtiçi Sermaye Piyasası İşlemleri	23	1,0000	,00000	-	-	-
11-İşletmelerin Devir ve Birleşme İşlemleri Hizmeti	22	1,0000	,00000	-	-	-
12-Yabancı Şirket Evlilikleri Hizmeti	22	1,0000	,00000	-	-	-
HALKBANK KULLANIM TOPLAM	48	1,52	,86	-11,73	-1,47	,000

Anket uygulanan işletmelerden genel olarak 24 tanesi Halkbank teşvikleri ile ilgili memnuniyet durumlarını belirtmişlerdir. Genel memnuniyet düzeyi (4,19) ortalamanın oldukça üstündedir. Bu da demek oluyor ki işletmeler verilen teşviklerden memnundurlar, kullanımları sonucunda işletmelerinde olumlu

gelişmeler yaşanmaktadır. En fazla kullanılan KOBİ sanayi kredisini alıp kullanan 22 işletme bu teşvikten oldukça memnun (4,31) kaldığını belirtmiştir. Ortalamanın üstünde memnun kalınan diğer teşvikler ise halk işlem kredisi, avantaj hesap kredisi ve işyeri edindirme kredisidir. Diğer teşvikler hiçbir işletme tarafından kullanılmamıştır. Analiz değerleri Tablo 8.37.'de gösterilmiştir.

Tablo 8.37. Halkbank Teşvikleri Memnuniyet Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
HALK BANKASI'NIN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/MEMNUNİYET						
1-Halk İşlem Kredisi	4	4,0000	2,00000	1,000	1,0000	,391
2-KOBİ Bütçe Kredisi	0	-	-	-	-	-
3-KOBİ Spot (işletme sermayesi) Kredi Desteği	0	-	-	-	-	-
4-Avantaj Hesap Kredisi	4	5,0000	,00000			
5-KOBİ Sanayi Kredisi	22	4,3182	,99457	6,217	1,3182	,000
6-İşletme Kredi Desteği	2	2,5000	2,12132	-,333	-,5000	,795
7-İşyeri Edindirme Kredisi	2	4,0000	,00000	-	-	-
8-Finans Danışmanlık Desteği	0	-	-	-	-	-
9-Yurtdışında Halka Arz İşlemleri	0	-	-	-	-	-
10-Yurtiçi Sermaye Piyasası İşlemleri	0	-	-	-	-	-
11-İşletmelerin Devir ve Birleşme İşlemleri Hizmeti	0	-	-	-	-	-
12-Yabancı Şirket Evlilikleri Hizmeti	0	-	-	-	-	-
HALKBANK MEMNUNİYET TOPLAM	24	4,19	1,17	4,99	1,19	,000

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)'nin finans yönetimi ile ilgili sağlamış olduğu teşviklerden işletmelerin haberdarlık durumu (2,17) ortalamanın altındadır. Ankete katılan işletmelerin önemli bir bölümü bu desteklerden çok fazla haberdar değildir.

KOSGEB'in finans yönetimi ile ilgili desteklerden haberdarlığın düşük çıkması kullanım oranını da önemli ölçüde etkilemektedir. Anket uygulanan işletmelerin tamamına yakını bu desteklerden faydalanmadıklarını belirtmişlerdir. Kullanım oranının olmamasından dolayı memnuniyet analiz değerleri de hesaplanamamıştır. Yapılan T-testi sonuçları Tablo 8.38'de gösterilmiştir.

Tablo 8.38. KOSGEB Teşvikleri Haberdarlık/Kullanım/Memnuniyet Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
KOSGEB'İN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/HABERDARLIK						
1-Bölgesel Kalkınma Desteği	70	2,2429	1,27899	-4,953	-,7571	,000
2-Proje Desteği	70	2,1143	1,26883	-5,840	-,8857	,000
KOSGEB HABERDARLIK TOPLAM	70	2,17	1,24	-5,53	-,82	,000
KOSGEB'İN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/KULLANIM						
1-Bölgesel Kalkınma Desteği	40	1,0750	,47434	-25,667	-1,9250	,000
2-Proje Desteği	36	1,0000	,00000	-	-	-
KOSGEB KULLANIM TOPLAM	40	1,03	,23	-52,33	-1,96	,000
KOSGEB'İN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/MEMNUNİYET						
1-Bölgesel Kalkınma Desteği	1	4,0000	,	,	,	,
2-Proje Desteği	0	,	,	,	,	,
KOSGEB MEMNUNİYET TOPLAM

Finans yönetimi konusunda işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmada yardımcı olabilecek Hazine Müsteşarlığı'nın sağlamış olduğu teşviklerden haberdarlık durumu (1,98) ortalamanın altındadır. Ankete katılan işletmelerin büyük bir kısmı bu teşviklerden haberdar değildir. Finansal kiralama (2,26) ve yatırım indirim desteği (2,11) en fazla haberdarlığı olan teşviklerdir.

Tablo 8.39. Hazine Müsteşarlığı Teşvikleri Haberdarlık Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI'NIN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/HABERDARLIK						
1-Yatırım İndirimi Desteği	69	2,1159	1,32328	-5,550	-,8841	,000
2-Finansman Fonu Desteği	69	1,8116	1,15396	-8,555	-1,1884	,000
3-Finansal Kiralama Desteği	69	2,2609	1,34659	-4,559	-,7391	,000
4-Damga Vergisi/Harç İstisnası Desteği	69	1,8986	1,15230	-7,940	-1,1014	,000
5-İthal Makine / Teçhizat KDV Erteleme Desteği	69	1,8986	1,15230	-7,940	-1,1014	,000
6-Yerli Makine /Teçhizat KDV Desteği	69	1,8986	1,15230	-7,940	-1,1014	,000
HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI HABERDARLIK TOPLAM	69	1,98	1,13	-7,46	-1,01	,000

Hazine Müsteşarlığı'nın sağlamış olduğu teşviklerden haberdarlığın düşük çıkması sonucunda kullanım oranı da düşmektedir. Genel kullanım değeri (1,24) ortalamanın oldukça altındadır. Bu da işletmelerin bu teşviklerden yararlanmadığını açıkça göstermektedir. Finansal kiralama desteği çalışmamızda yer alan işletmeler tarafında kullanılan desteklerden biridir. Analiz değerleri Tablo 8.40.'de gösterilmiştir.

Tablo 8.40. Hazine Müsteşarlığı Teşvikleri Kullanım/Memnuniyet Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI'NIN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/KULLANIM						
1-Yatırım İndirimi Desteği	33	1,0606	,24231	-45,979	-1,9394	,000
2-Finansman Fonu Desteği	28	1,0000	,00000			
3-Finansal Kiralama Desteği	37	1,3514	,88870	-11,284	-1,6486	,000
4-Damga Vergisi/Harç İstisnası Desteği	32	1,0000	,00000			
5-İthal Makine / Teçhizat KDV Ertelemesi Desteği	32	1,0625	,35355	-31,000	-1,9375	,000
6-Yerli Makine /Teçhizat KDV Desteği	32	1,0625	,35355	-31,000	-1,9375	,000
HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI KULLANIM TOPLAM	39	1,24	,70	-15,59	-1,75	,000
HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI'NIN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/MEMNUNİYET						
1-Yatırım İndirimi Desteği	2	2,5000	2,12132	-,333	-,5000	,795
2-Finansman Fonu Desteği	0	-	-	-	-	-
3-Finansal Kiralama Desteği	6	4,0000	1,54919	1,581	1,0000	,175
4-Damga Vergisi/Harç İstisnası Desteği	0	-	-	-	-	-
5-İthal Makine / Teçhizat KDV Ertelemesi Desteği	1	1,0000	-	-	-	-
6-Yerli Makine /Teçhizat KDV Desteği	1	1,0000	-	-	-	-
HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI MEMNUNİYET TOPLAM	7	3,28	1,77	,42	,28	,685

Ankete katılan işletmelerden 8 tanesinin verdiği yanıtlar ile memnuniyet değerlerinin bir kısmı hesaplanabilmıştır. 6 işletme finansal kiralama desteğinden faydalandığını ve memnun kaldığını, 2 işletme yatırım indirim desteğinden faydalandığını ve çok fazla memnun kalmadığını belirtmişlerdir. Fakat verilen cevapların genelinde teşviklerden faydalanan işletmelerin memnun kaldıkları görülmektedir.

Vakıfbank, Garanti Bankası, Ziraat Bankası, Sınai Yatırım ve Kalkınma Bankası KOBİ'lerin finans konusunda karşılaştıkları sorunlara yönelik olarak teşvikler sağlamaktadırlar. Bu teşviklerden işletmelerin haberdarlık durumu (1,87) ortalamanın çok altındadır. İşletmelerin geneli bu teşviklerden haberdar değildir ya da bankalar ile çalışmak istemediklerinden haberdar olmak da istemiyorlardır.

Bankaların sağlamış olduğu teşviklerden işletmelerin faydalanma durumları da oldukça düşüktür. Kullanım düzeyi (1,11) ortalamanın çok altındadır. Çalışmamızda yer alan işletmelerin geneli banka teşviklerinden yararlanmamaktadırlar. Ülkemizde yaşanan ekonomik krizler işletmelerin kredi kullanımını olumsuz yönde etkilemiştir.

Çalışmamıza katılan işletmelerden 2 tanesi KOBİ kredisi kullandığını, başka bir 2 işletme de finansal kiralama kredisi kullandığını belirtmişlerdir. Kredilerin kullanımını neticesinde işletmeler genel olarak bu teşviklerden memnun kalmışlardır. Teşviklerden faydalanan 4 işletmenin memnuniyet düzeyi (3,75) ortalamanın üstündedir. Görülüyor ki teşvikler işletmeler açısından olumlu yönde etkiye bulunmaktadır. T-testi analiz değerleri Tablo 8.41 ve Tablo 8.42'de gösterilmiştir.

Tablo 8.41. Bankalar Finans Yönetimi Teşvikleri Haberdarlık/Kullanım Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
VAKIFBANK,GARANTİ BANKASI,ZİRAAT BANKASI,SINAI YATIRIM VE KALKINMA BANKASI TEŞVİKLERİ/HABERDARLIK						
1-İşyeri Edindirme Kredisi	69	1,7826	1,09638	-9,223	-1,2174	,000
2-KOBİ Kredisi	70	2,0000	1,20386	-6,950	-1,0000	,000
3-Fon Kredisi	69	1,7826	1,09638	-9,223	-1,2174	,000
4-Finansal Kiralama Kredi Desteği	69	1,8261	1,18764	-8,211	-1,1739	,000
BANKALAR HABERDARLIK TOPLAM	70	1,87	1,12	-8,42	-1,12	,000
VAKIFBANK,GARANTİ BANKASI,ZİRAAT BANKASI,SINAI YATIRIM VE KALKINMA BANKASI TEŞVİKLERİ/KULLANIM						
1-İşyeri Edindirme Kredisi	29	1,0000	,00000	-	-	-
2-KOBİ Kredisi	35	1,1714	,56806	-19,044	-1,8286	,000
3-Fon Kredisi	29	1,0000	,00000	-	-	-
4-Finansal Kiralama Kredi Desteği	29	1,1379	,58089	-17,262	-1,8621	,000
BANKALAR KULLANIM TOPLAM	35	1,11	,37	-30,10	-1,88	,000

Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı(TTGV)'nin finans yönetimi ile ilgili olarak KOBİ'lere sağladığı risk sermayesi fon desteğinden işletmelerin haberdarlık durumu (1,26) oldukça düşüktür. Risk sermayesi fonunun uygulama örneklerinin azlığı işletmelerin bu konudan haberdar olmasını engellemektedir. Haberdarlık olmadığından çalışmamıza katılan hiçbir işletme bu teşvikten faydalanmamıştır. Bu nedenle de memnuniyet değerleri hesaplanamamıştır. Hesaplanabilen değerler Tablo 8.44'de gösterilmiştir.

Tablo 8.44. TTGV Teşvikleri Haberdarlık/Kullanım/Memnuniyet Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
TÜRKİYE TEKNOLOJİ GELİŞTİRME VAKFI(TTGV)'NİN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/HABERDARLIK						
1- Risk Sermayesi Fon Desteği	69	1,2609	,77937	-18,536	-1,7391	,000
TTGV HABERDARLIK TOPLAM	69	1,26	,77	-18,53	-1,73	,000
TÜRKİYE TEKNOLOJİ GELİŞTİRME VAKFI(TTGV)'NİN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/KULLANIM						
1- Risk Sermayesi Fon Desteği	-	-	-	-	-	-
TTGV KULLANIM TOPLAM
TÜRKİYE TEKNOLOJİ GELİŞTİRME VAKFI(TTGV)'NİN SAĞLADIĞI TEŞVİKLER/MEMNUNİYET						
1- Risk Sermayesi Fon Desteği	-	-	-	-	-	-
TTGV MEMNUNİYET TOPLAM

Finans yönetimi ile ilgili sağlanan teşviklerden anket çalışmamızda yer alan işletmelerin haberdarlık durumu (1,7930) ortalamanın oldukça altındadır. Çalışmamızda yer alan işletmeler genel olarak bu teşviklerden haberdar değildirler. Yapılan analizler sonucunda teşviklerin kullanımının da oldukça düşük olduğu açıkça görülmektedir. finans yönetimi konusundaki teşviklerden faydalanan işletmeler genel olarak memnundurlar. Çalışmamızda yer alan işletmeler teşviklerin oldukça olumlu yönde faaliyetlerine etki ettiğini belirtmişlerdir.

Tablo8.45. Finans Yönetimi İle İlgili Teşvikler Genel Durum Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ TEŞVİKLER	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
Finans Yönetimi Teşvikleri Genel Haberdarlık Değerleri	71	1,7930	,82175	-12,376	-1,2070	,000
Finans Yönetimi Teşvikleri Genel Kullanım Değerleri	65	1,4211	,81897	-15,544	-1,5789	,000
Finans Yönetimi Teşvikleri Genel Memnuniyet Değerleri	34	3,9877	1,32194	4,357	,9877	,000

8.2.6. İşletme Yönetimi İle İlgili Bulgular

Yapılan T-testi sonucunda, stratejik hedeflere ulaşma konusunda işletme yönetimi ile ilgili faaliyetlere verdikleri önem ile başarı düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. İşletmeler ankette belirtilen faaliyetleri çok önemli (4,86) bulmalarına rağmen bu faaliyetleri başarma düzeyleri (3,87) verdikleri önemle kıyaslandığında düşük çıkmaktadır. Bu noktada işletmelerin önünde birtakım sorunlar olduğu açıkça görülmektedir.

İşletme yönetimi ile ilgili olarak firmalar açısından kontrol faaliyetleri oldukça önemli (4,97), bunun ardından organizasyon (4,94) ve planlama (4,89) faaliyetleri işletmeler tarafından önemli görülmektedir. En iyi başardıkları faaliyet türü ise kontrol faaliyetidir. Kontrol faaliyetinin başarıma düzeyi (4,31) ortalamasının oldukça üstündedir.

Tablo 8.46. İşletme Yönetimi İle İlgili Faaliyetlere Verilen Önem-Başarı Düzeyleri

İşletme Yönetimi İle İlgili FAALİYETLER	CEVAP SAYISI	ÖNEM DERECESİ (1-5)	BAŞARI DERECESİ (1-5)	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMALARIN FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
1-Planlama	73	4,8904	3,8493	10,582	1,0411	,000
2-Organizasyon	73	4,9452	4,0137	9,681	,9315	,000
3-Liderlik	68	4,8529	3,8382	9,592	1,0147	,000
4-Kontrol	72	4,9722	4,3194	7,744	,6528	,000
5-Koordinasyon ve Haberleşme	70	4,7714	4,1429	5,820	,6286	,000
6-Yetki Devri	69	4,8116	3,8696	8,210	,9420	,000
7-Eğitim Yönetimi	73	4,8630	3,5616	10,726	1,3014	,000
8-İnsan Kaynakları Yönetimi	73	4,8356	3,4658	13,390	1,3699	,000
İşletme Yönetimi Geneli	73	4,86	3,87	13,64	,98	,000

8.2.7.KOBİ'lere Sağlanan Genel Teşviklerle İlgili Bulgular

KOSGEB, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, Milli Prodüktivite Merkezi, Ticaret ve Sanayi Odası, İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi, Türk Standartları Enstitüsü tarafından KOBİ'lere yönelik olarak tüm işletme faaliyetleri ile ilgili sağlanan teşviklerden firmaların haberdarlık durumu (3,05) ortalama seviyesindedir. Çalışmamızda yer alan firmalar bu teşviklerden orta düzeyde haberdardır. En fazla haberdarlık ise (3,12) istihdam desteğinde görülmektedir. T-testi sonucunda bulunan değerler Tablo 8.47.'de gösterilmiştir.

Tablo 8.47. Genel Teşvikler Haberdarlık Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
GENEL TEŞVİKLER/HABERDARLIK						
KOSGEB, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, Milli Prodüktivite Merkezi, Ticaret ve Sanayi Odası, İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi, Türk Standartları Enstitüsü Tarafından Sağlanan Destekler						
1-Eğitim Desteği	71	3,0845	1,27331	,559	,0845	,578
2-Danışmanlık Desteği	71	3,0704	1,33442	,445	,0704	,658
3-Girişimciliği Geliştirme Desteği	71	2,9296	1,34509	-,441	-,0704	,660
4-İstihdam Desteği	71	3,1268	1,33019	,803	,1268	,425
Genel Teşvikler Haberdarlık Toplam	71	3,05	1,28	,34	,05	,731

İşletmeler sağlanan genel teşviklerden haberdar olmalarına rağmen bu teşvikleri kullanım düzeyleri (1,12) oldukça düşüktür. Teşviklerden yararlanma konusunda işletmelerin bazı sorunlarının olduğu açıkça görülmektedir.

Tablo 8.48. Genel Teşvikler Kullanım Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
GENEL TEŞVİKLER/KULLANIM						
KOSGEB, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, Milli Prodüktivite Merkezi, Ticaret ve Sanayi Odası, İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi, Türk Standartları Enstitüsü Tarafından Sağlanan Destekler						
1-Eğitim Desteği	58	1,2069	,69481	-19,654	-1,7931	,000
2-Danışmanlık Desteği	57	1,0877	,47361	-30,483	-1,9123	,000
3-Girişimciliği Geliştirme Desteği	54	1,0000	-	-	-	-
4-İstihdam Desteği	57	1,1053	,55691	-25,686	-1,8947	,000
Genel Teşvikler Kullanım Toplam	58	1,12	,44	-32,27	-1,87	,000

Çalışmamıza katılan işletmelerden bu teşvikleri kullananlar genel olarak memnundurlar. İşletmelerin memnuniyet düzeyleri (4,25) ortalamanın üstündedir. Görülüyor ki teşviklerin kullanımını işletmelerde olumlu değişiklikler yapmıştır.

Tablo 8.49. Genel Teşvikler Memnuniyet Değerleri

İŞLETME FAALİYETLERİ	CEVAP SAYISI	ORTALAMA	STANDARD SAPMA	t-FARK DEĞERİ	ORTALAMANIN ÖLÇEĞİN ORTA DEĞERİNDEN (3'DEN) FARKI	P-ANLAMLILIK DEĞERİ
GENEL TEŞVİKLER/MEMNUNİYET						
KOSGEB, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, Milli Prodüktivite Merkezi, Ticaret ve Sanayi Odası, İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi, Türk Standartları Enstitüsü Tarafından Sağlanan Destekler						
1-Eğitim Desteği	6	4,1667	1,16905	2,445	1,1667	,058
2-Danışmanlık Desteği	2	5,0000	-	-	-	-
3-Girişimciliği Geliştirme Desteği	-	-	-	-	-	-
4-İstihdam Desteği	2	4,5000	,70711	3,000	1,5000	,205
Genel Teşvikler Memnuniyet Toplam	8	4,25	1,03	3,41	1,25	,011

9. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmamızın genel bir değerlendirmesini kapsayan bu bölümde ilk olarak yapılan analizlerin neticesinde ortaya çıkan durum değerlendirilecektir. Değerlendirmenin ışığında ileride bu konu ile ilgili yapılacak çalışmalar için yöneticilere ve araştırmacılara öneriler sıralanacaktır.

9.1. Bulguların Özeti

Yalova ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin stratejik faaliyetlere verdikleri önem ile bu faaliyetleri işletmelerinde başarıma düzeyleri açısından elde edilen bulgular istatistiksel olarak anlamlı olmakla birlikte literatürdeki birçok çalışma tarafından da desteklenmektedir. Anketin kapsamında incelediğimiz işletmelerin verilen teşviklerden haberdarlık, kullanım ve memnuniyet durumları da literatürü destekler niteliktedir. Bu kapsamda işletme faaliyetleri ile verilen teşvikler arasında bağlantı kurularak orijinal bir çalışma ortaya konmuştur.

9.1.1. Üretim Yönetimi Faaliyetleri ve Bu Alanda Sağlanan Teşvikler İle İlgili Bulgular

Çalışma kapsamında incelenen işletmeler stratejik hedeflere ulaşma konusunda üretim yönetimi ile ilgili faaliyetlerin oldukça önemli olduğunu belirtmişlerdir. Yapılan analizler neticesinde de çıkan sonuçlar bunu doğrular niteliktedir. Fakat bu faaliyetlere verdikleri önem ile başarıma düzeyleri arasında ortaya çıkan fark hemen göze çarpmaktadır. İşletmeler tarafından üretim yönetimi ile ilgili olarak anket çalışmasında adı geçen faaliyetler çok önemli bulunmasına rağmen bunların başarıma düzeyi orta seviyededir. Bu noktada bir sorun olduğu açıkça görülmektedir. Üretim yönetimi ile ilgili işletme faaliyetleri arasında kalite ve standardizasyon yönetimi ile ilgili faaliyetler işletmeler tarafından oldukça önemli bulunmuştur. İşletme sahiplerinin küreselleşme ile birlikte karşılıklı bilinçli bir tüketici kitlesi olduğunu bilmeleri açısından kaliteyle ilgili faaliyetlere oldukça fazla önem vermeleri olumlu bir gelişme olarak görülebilir. En düşük düzeyde gerçekleştirdikleri faaliyet türü ise tasarım ile ilgili faaliyetlerdir. Bu da açıkça

gösteriyor ki çalışmamızda yer alan küçük işletmelerin önemli bir kısmı büyük işletmelere bağımlı fason üretim yapmaktadırlar.

Çalışmamızda incelediğimiz işletmelerin üretim yönetimi ile ilgili olarak sunulan teşviklerden haberdarlık, kullanım ve memnuniyet durumları da çok düşüktür. Üretim yönetimi konusunda stratejik faaliyetleri başarma düzeylerinin düşük çıkmasının nedenlerinden biri de işletmelerin verilen teşviklerden haberdar olmamalarıdır. Haberdar olunmayan bir teşvikin kullanılması da imkansızdır.

9.1.2.Pazarlama Yönetimi Faaliyetleri ve Bu Alanda Sağlanan Teşvikler İle İlgili Bulgular

Pazarlama yönetimi ile ilgili faaliyetlere verilen önem ile bu faaliyetlerin başarıma düzeyi arasında oldukça önemli bir fark bulunmaktadır. İşletme sahipleri anket kapsamında belirttiğimiz faaliyetleri çok önemli olarak görmelerine rağmen bu faaliyetleri işletmelerinde başarıyla gerçekleştirememektedirler. İşletme sahipleri pazarlama departman yönetimini en önemli bir faaliyet olarak görmektedirler fakat işletmelerinde ayrı bir pazarlama departmanı olmadığını ve bunun neticesinde de bu faaliyetin başarıyla gerçekleştirilemediğini belirtmişlerdir. Pazarlama yönetimi ile ilgili olarak en iyi başardıkları faaliyet türü ise fiyatlama konusunda olmaktadır. Ortalama düzeyde başardıkları bir diğer faaliyet türü ise satış ve dağıtım kanalları ile ilgili faaliyetlerdir. Ankete katılan işletmeler satış ve dağıtımını çok iyi yaptıklarını ve bunun paralelinde varlıklarını devam ettirdiklerini belirtmelerine rağmen yapılan analizler sonucunda görülmüştür ki bu faaliyette ortalama düzeyde bir başarıyla gerçekleştirilmektedir.

Pazarlama yönetimi ile ilgili sağlanan teşviklerden işletmelerin haberdarlık ve kullanım durumları oldukça düşüktür. Haberdar olup da teşviklerden faydalanan işletmelerin memnuniyet durumları da çok yüksek değildir. Çalışma kapsamında görüşlerini belirten işletmeler bu teşviklerin işlerini gördüğünü fakat beklenilenin üstünde bir gelişmeye neden olmadığını belirtmişlerdir.

9.1.3. Elektronik Ticaret Yönetimi Faaliyetleri ve Bu Alanda Sağlanan Teşvikler İle İlgili Bulgular

Elektronik ticaret yaşantımıza yeni giren kavramlardan biri olduğundan çalışmamıza katılan işletmelerin bu faaliyetlere verdikleri önem de orta düzeyde çıkmıştır. Anket uygulanan işletmelerin önemli bir kısmı daha yeni bu faaliyetleri işletmelerinde uygulamaya başladıklarını belirtmişlerdir. Elektronik ticaret yönetimi ile ilgili olarak işletmelerin en fazla önem verdiği konulardan biri hedef pazar araştırmasıdır. İşletmeler tarafından, ürünlerin kime, nerede ve nasıl pazarlanacağı önemli olarak görülmektedir. Elektronik ticaret yönetimi konusunda önemli gördükleri diğer konular ise nitelikli eleman istihdamı ve bu alanda yapılacak maliyet yönetimidir. Elektronik ticaret bilgi ve uzmanlık gerektiren bir faaliyet türü olduğundan anket uygulanan işletmelerin bu faaliyetleri başarma düzeyleri oldukça düşük çıkmıştır. Çünkü anket uygulanan işletmelerde genellikle işletme sahibi tüm yönetim faaliyetlerini kendisi gerçekleştirmeye çalışmaktadır ve bu alanda da işletmeler ciddi sıkıntılar yaşamaktadırlar.

Elektronik ticaret yönetimi ile ilgili sunulan teşviklerden işletmelerin haberdarlık, kullanım ve memnuniyet durumları oldukça düşüktür. İşletmelerin önemli bir kısmı bu teşviklerden haberdar değildirler. Elektronik ticaret yönetimi ile ilgili sunulan en genel teşviklerden biri olan web sayfası hazırlama teşvikinden haberdar olan işletme sayısı yok denilecek kadar azdır. Bu nedenle birçok işletme kendi web sayfasını hiç destek almadan kendi girişimleri ile oluşturmaya çalışmaktadır. Teşviklerden haberi olup da faydalanan işletmelerin de memnuniyet değerleri düşüktür. Teşviklerden faydalanan işletmeler çok fazla memnun kalmadıklarını belirtmişlerdir. Buradan açıkça görülüyor ki teşviklerin kapsamında değişiklikler yapılmalıdır.

9.1.4. Finans Yönetimi Faaliyetleri ve Bu Alanda Sağlanan Teşvikler İle İlgili Bulgular

Finans yönetimi ile ilgili faaliyetlere anket uygulanan işletmelerin verdikleri önem oldukça yüksektir. Bu sonuç literatür araştırmalarını destekler niteliktedir. Çünkü literatürde KOBİ'lerin sorunları arasında finans sorunları ilk sırada

gelmektedir. Finans yönetimi ile ilgili olarak işletmelerin en çok önem verdikleri faaliyet muhasebe departman yönetimi faaliyetidir. Fakat anket kapsamında görüşülen işletmelerin büyük bir kısmında ayrı bir muhasebe departmanı bulunmamaktadır. İşletme içersinde sadece ön muhasebe kayıtları tutulmaktadır. Bu departmanın yönetimine oldukça fazla önem vermelerine rağmen sözü edilen faaliyeti işletmelerinde gerçekleştirme düzeyi oldukça düşük çıkmıştır. Borç-alacak yönetimi ile sermaye yönetimi faaliyetleri işletmeler tarafından önemli bulunan diğer faaliyetlerdir. Ülkemizde yaşanan ekonomik krizlerin neticesinde birçok işletme sahibi sermayesini yönetememekten, alacaklarını zamanında tahsil edememekten şikayet etmektedirler. Buna rağmen kredi ve alacak yönetimi faaliyetleri iyi yapılan, başarıma düzeyi en yüksek faaliyettir.

Finans yönetimi konusunda sunulan teşviklerden işletmelerin haberdarlık, kullanım ve memnuniyet durumları çok düşüktür. Sunulan teşviklerden en fazla haberdarlık Halkbank'ın sanayi kredisi teşvikinde görülmektedir. bu teşvikten faydalanan işletme sayısı diğer teşviklere kıyasla oldukça fazladır. Teşvikten faydalanma sonunda işletmelerin memnuniyet durumları da olumludur. Bu da gösteriyor ki işletmeler finans alanında sağlanan teşviklerden haberdar edilirse ve bunun paralelinde kullanım arttırılırsa memnuniyetleri de artacaktır.

9.1.5.Örgütlenme ve İşletme Yönetimi Faaliyetleri ve Bu Alanda Sağlanan Teşvikler İle İlgili Bulgular

İşletmeler tarafından örgütlenme yönetimi ile ilgili faaliyetler çok önemli bulunmaktadır ve bu faaliyetleri başarıma düzeyleri diğer faaliyetlere kıyasla oldukça iyidir. Fakat işletmelerin faaliyetlere vermiş oldukları önem ve başarı düzeyleri karşılaştırılacak olursa yine bir fark olduğu açıkça görülmektedir. İşletmeler faaliyetlere çok önem vermelerine rağmen bunları başarıma düzeyleri önem seviyesinin altında kalmaktadır. Bu konuda bir sorun olduğu net bir şekilde görülmektedir. Kontrol ve organizasyon faaliyetleri işletmeler tarafından çok önemli olarak görülmektedir. bu iki faaliyeti de işletmeler iyi bir şekilde başarmaktadırlar. İşletme sahipleri çalışanlarının eğitimini oldukça önemli bir konu olarak görmelerine rağmen işletme içersinde bunu orta düzeyde bir başarı ile gerçekleştirmektedirler. Bunun düşük çıkmasının ve ortalama seviyesinde kalmasının

temel nedenlerinden biri KOBİ'lerin sermayelerinin kıt olmasıdır. Çünkü eğitim oldukça masraflı bir iştir ve her işletme buna sermaye ayıramamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi işletmelerin en düşük başarı ile gerçekleştirdikleri faaliyetlerden biridir. KOBİ'ler düşük sermaye ile kurulmuş işletmeler olduklarından nitelikli bir insan kaynakları uzmanı istihdam edememektedirler. Bundan dolayı da insan kaynakları yönetimi düşük bir başarı ile KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmektedir.

9.1.6. Sağlanan Genel Teşvikler İle İlgili Bulgular

Tüm yönetim faaliyetleri ile ilgili olarak işletmelere sunulan genel teşviklerden (eğitim, danışmanlık, girişimciliği geliştirme, istihdam) haberdarlık, kullanım ve memnuniyet durumları oldukça düşüktür. Fakat diğer teşviklerle kıyasla işletmelerin genel teşviklerden haberdarlıkları oldukça iyidir. Haberdarlığın iyi olmasına rağmen işletmelerin bu teşvikleri kullanımı oldukça düşüktür. Haberdar olunup da kullanımın düşük çıkması bu alanda bir sorun yaşandığını göstermektedir. İşletmelerin bu teşviklerden faydalanmamasına neden olan sebepler olduğu analiz sonuçlarından yola çıkarak rahatlıkla söylenebilir. Bununla birlikte teşviklerden yararlanan işletmeler oldukça fazla memnun kaldıklarını belirtmişlerdir. Yapılan analiz sonuçları da bu görüşü destekler niteliktedir. İşletmelerin teşviklerden faydalanmamalarının nedenlerinden biri de bürokrasinin fazlalığıdır. Teşviklerden faydalanma konusunda yapılacak işlemlerin çokluğu teşviklerin kullanım oranını düşürmektedir. Bu konuda yaşanan sıkıntıların giderilmesi teşviklerin kullanımını arttıracaktır.

9.2.Yöneticilere Öneriler

Bu çalışma kapsamında görülen şudur ki; işletmelerin büyük bir kısmı teşvik almaksızın kendi çabaları ile faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar. Birçok işletme sahibinin sunulan teşviklerden haberi bulunmamaktadır. Bununla birlikte teşviklerden haberdar olanlar da ülkemizin yaşadığı ekonomik krizlerin bir sonucu olarak bu teşvikleri şimdilik kullanmak istememektedirler. Fakat araştırmamız göstermiştir ki, teşvikler kullanıldığında işletmelere olumlu etkiler yapmaktadırlar. Teşviklerin kullanımının arttırılması için işletmeler bu teşviklerden öncelikli olarak haberdar edilmelidirler. İkinci planda ise teşvik alımında yaşanan bürokrasi fazlalığı ortadan kaldırılmalıdır.

Çalışma kapsamımızda yer alan işletmeler kurumsallaşma konusunda önemli sıkıntılar yaşamaktadırlar. Kurumsallaşmasını tamamlayan işletmeler stratejik hedeflere daha kolay ve daha hızlı bir şekilde ulaşabilmektedirler, her türlü teşvikten daha kolay haberdar olabilmektedirler. Bu nedenle işletme yöneticileri kurumsallaşmaya da önem vermelidirler. Böylelikle stratejik faaliyetlerin işletme içersinde başarıyla gerçekleştirilme düzeyleri de artmış olacaktır.

Anket kapsamında görüşülen işletme sahiplerinin önemli bir kısmı uzman eleman istihdamını işletme sermayesine etki eden bir yük olarak görmektedirler. Oysa işletmelerde istihdam edilecek uzman elemanlar işletme başarısına ve işletme sermayesine olumlu yönde etki edecek kilit faktörlerdendir.

Elektronik ticaret yönetimi işletmeler tarafından orta düzeyde önemli olarak görülmektedirler. Oysa Avrupa'da işletmeler elektronik ticaret sayesinde önemli gelirler sağlamaktadırlar. Bu nedenle işletme yöneticileri yeniliklere açık olmalı, yenilikler konusunda gerekli araştırmaları yaparak işletmelerinde bu yenilikleri uygulamaya sokmalıdırlar.

9.3.Araştırmacılara Öneriler

Bu çalışma, tüm alan araştırmaları gibi birtakım sınırlamalara sahiptir. Ancak bu sınırlamalara rağmen, literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. KOBİ'lere sağlanan teşviklerden işletmelerin ne ölçüde haberdar olduklarının belirlenmesi, teşviklerinin kullanımının belirlenerek memnuniyetin ölçülmesi, bununla birlikte işletmelerin stratejik faaliyetlerle ilgili olarak üretim, pazarlama, finans, elektronik ticaret ve işletme yönetimi ile ilgili faaliyetlere verdikleri önem derecesi ve bu faaliyetleri gerçekleştirme durumlarının tespiti, yapılan bu çalışmanın literatüre kazandırdıkları arasındadır. Ancak gelecekte bu konu ile ilgili araştırma yapacaklara birtakım öneriler sunulabilir.

Bu araştırma kapsamında, Yalova ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler bilgi toplanarak data seti oluşturulmuştur. Sadece imalat sektöründen bilgi toplanması genel bir değerlendirme yapma konusunda eksiklik oluşturmaktadır. Bu nedenle diğer sektörlerde de yapılacak araştırmalar ile genel bir değerlendirme yapılabilir.

Yalova ilinde sanayinin dar olması araştırmamızı kısıtlayan bir diğer etkidir. Organize sanayi bölgelerinde yapılacak çalışmalar daha genel bir sonuca ulaşılmasını sağlayacaktır.

Gelecekte yapılacak araştırmalar için, yeni bir araştırma konusu olarak, mevcut çalışma bir adım daha ileri götürölerek, kurumsallaşmasını tamamlamış işletmelerin stratejik faaliyetleri başarma düzeyleri incelenerek sunulan teşviklerden haberdarlık, kullanım, memnuniyet durumları kurumsallaşmamış işletmelerle karşılaştırma yapılarak incelenebilir.

Sonuç olarak, ölke ekonomisine önemli katkıları olan KOBİ'lerin önlerinde ciddi sorunlarının olduğu bir kez daha görölmüştür. İşletmelerin, teşvikler ile ilgili olarak haberdarlık, kullanım ve memnuniyet değerlerinin düşüklüğu de önemle üzerinde durulması gereken konulardan biridir. KOBİ'ler ve onlara sağlanan teşviklerle ilgili yapılacak olan araştırmaların, işletme literatürüne ve ölkemiz işletmelerine önemli katkılar sağlayacağını ve yol gösterici olacağını düşünmekteyiz.

KAYNAKLAR

1. Akgeçici, T. (2001) KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, KOSGEB Yayınları, Ankara
2. Akgeçici, T., Çelik, A. (1998) Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, Nobel Yayınları, Ankara
3. Akın, B. (2002) Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 3, s.13-27
4. Alpkan, L. (2000) Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, s.1-19, Temmuz
5. Alpğan, O. (1998) Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi, Per Yayınları, Ankara
6. Altay, N.O.; Gacener, A. (2003) Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Finansman Sorunlarının Çözümünde Banka Dışı Finansal Kurumlar ve Venture Capital Örneği, Active Dergisi, Ocak-Şubat 2003
7. Anbar, A., (2001). E-Ticarette Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi(2) 2001, ss.18-32
8. Aras, G.(2001) KOBİ'lerin Sermaye Piyasası Yoluyla Fon Sağlama Olanakları: Tezgahüstü Piyasalar ve Risk Sermayesi Finansman Modeli, I.Orta Anadolu Kongresi: KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Nevşehir
9. Aras, G., Müslümov, A.(2002) Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri: Finansman, Ekonomik Sorunları ve Çözüm Önerileri, 21.Yüzyılda KOBİ'ler Sempozyumu, Gazi Magusa, KKTC
10. Arslan, Ö. (2003) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Bazı Finansla Yönetim Uygulamaları,Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1
11. Atık, H., Sezer, S., (2001) Avrupa Birliği'ne Entegrasyon Sürecinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Sorunları:Kayseri ve Nevşehir Örneği, 1.Orta Anadolu Kongresi,Nevşehir
12. Bozkurt, V. (1999). KOBİ'ler ve Elektronik Ticaret, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 17, Sayı 3, Ekim 1999
13. Civan, M., Bal, V. (2003).E-Ticaret ve Kobilerin Geleceği, www.bilgiyonetimi.org (yayın tarihi 16.01.2003)

14. Çetin, C. (1996) Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi, Der Yayınları, İstanbul
15. Çolakoğlu, M. H., (2002) KOBİ Rehberi 2002, TOBB Genel Yayın No Genel:359-PM:2, Ankara
16. Çonkar,K.(2001) Risk Sermayesi Finansman Yönteminin Küçük ve Orta Boy İşletmeler Açısından Önemi ve Uygulanabilirliği, I.Orta Anadolu Kongresi: KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Nevşehir
17. Doğan, Ö.İ, Marangoz, M., (2002) KOBİ'lerin Dış Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama, Dış Ticaret Dergisi, Nisan 2002, Sayı: 24, ss.105-152
18. Ekinci, M.B, (2003) Türkiye'de KOBİ'lerin Kurumsal Gelişimi ve Finansal Sorunları, Akson, s.62-66, İstanbul
19. Eren, E. (2001) Yönetim ve Organizasyon(Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Yayınları, İstanbul
20. Erkan, M.; Topal,Y. (2001) KOBİ'lerin Sermaye Piyasası Yoluyla Finansmanı ve İMKB'deki KOBİ'lerle İlgili Ampirik Bir Çalışma, I.Orta Anadolu Kongresi: KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Nevşehir
21. Erkumay, M.A., (2000) KOBİ'lerin Sermaye Piyasası Olanaklarından Faydalandırılması Yeterlik Etüdü, Ankara
22. Güneş, İ. (2003) Elektronik Ticaret ve Kobiler İçin Yeni Fırsatlar, www.bilgiyonetimi.org (yayın tarihi 18.07.2003)
23. Haspolat, T. (2002). Türkiye'de e-Kobi Gerçeği, www.insankaynaklari.com (yayın tarihi 29.03.2002)
24. Karabıçak, M.; Altuntepe, N.(2001) KOBİ'lerin Kredi Yoluyla Finansmanı, I.Orta Anadolu Kongresi: KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Nevşehir
25. Karadal, H., Kazan, H., Uygun, M.,(2003) Bilişim Teknolojilerine Geçiş Sürecince Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Temel Üretim ve Yönetim Sorunları: Aksaray Örneği, www.insankaynaklari.com (yayın tarihi : 13.01.2003)
26. Karadal, H., Savaş, O., Kazan, H. (2003) Bilişim Teknolojilerinin Yönetim Sürecine Etkileri : Aksaray'da Bir Araştırma, www.bilgiyonetimi.org (yayın tarihi 13.01.2003)

27. Kasap, G.C., (1999) Türkiye'deki Kobiler Ve Gümrük Birliği Bariyerleri, Uludağ Üniversitesi IIBF Dergisi, Cilt: 17 Sayı: 1-2 Bahar / Yaz Dönemi Mayıs 1999
28. Kaya, N., Alpkan, L., Aytekin, M.,(2003) Performance Impacts and Moderating Effects of Advanced Manufacturing Technologies, Boğaziçi Journal, Cilt 17, Sayı:2
29. Kotler, P. (2000) Pazarlama Yönetimi, Beta Yayınları Yayın No:1035, İstanbul
30. Kurtel, K., Eren, Ş. (2004). Elektronik Ticaret İçin Strateji Geliştirmek, Türkiye Bilişim Derneği Ulusal Bilişim Kurultayı Bildirisi, 4-5-6 Ekim 2004, Ankara
31. Müftüoğlu, T., Durukan, T. (2004) Girişimcilik ve KOBİ'ler, Gazi Kitabevi, Ankara
32. Müftüoğlu, T. (1997) Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar ve Öneriler, EGS Bank Yayınları No:1
33. Müslümov, A.(2002) 21.Yüzyılda Türkiye'de KOBİ'ler Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri, Literatür Yayıncılık, İstanbul
34. Oktay, E.; Güney, A.(2002) Türkiye'de KOBİ'lerin Finansman Sorunu ve Çözüm Önerileri, 21.Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu, Doğu Akdeniz Üniversitesi, K.K.T.C.
35. Oktay, E., Balkanlı, A. O., Salepçioğlu, A. (2004). Bilgi Toplumunda Yeni Ekonomi ve e-Dönüşüm Stratejileri, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım 2004, Eskişehir
36. Onal, G. (2000) Temel İşletmecilik Bilgisi, Türkmen Kitabevi, İstanbul
37. Ölmez, H.(2003) KOBİ'lerin Finansmanı Bu Alanda Yapılan Kıt Kaynakların İsrافی ve Çözüm Önerileri, Active Dergisi, Mart-Nisan 2003
38. Özgen, H., Kılıç, A.Can, Karademir, B. (2003) Birlikten Kuvvet Doğar: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Bir Örgütlenme Modeli Olarak Ağ Organizasyonları Önerisi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt:12 Sayı:12, s.81-96
39. Özgen, H., Doğan, S. (1998) KOBİ'lerin Uluslararası Pazara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri, Dış Ticaret Dergisi, Yıl 3, Sayı 9
40. Özgener, Ş. (2003) Küçük ve Orta Boy İşletmelerin E-Ticarete Adaptasyonu ve Devletin Rolü, www.bilgiyoneti.org (yayın tarihi 16.07.2003)

41. Söğüt, M.A.(2001) Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Finansman Sorunlarının Çözümünde Alternatif Finansman Yöntemleri, I.Orta Anadolu Kongresi: KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Nevşehir
42. Şahin, A., Demir, H. (2002).Elektronik Ticaret ve Elektronik Pazarlamanın KOBİ'lere Sağlayabileceği Avantajlar, 21.Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu, 3-4 Ocak 2002, Gazi Magusa, Kıbrıs
43. Şimşek, M. (2002) Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları,Alfa Basım Yayım,İstanbul
44. Yılmaz, F.(2003) Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmeler,İktisadi Araştırmalar ve Planlama Müdürlüğü, Ankara
45. Yılmaz, C., Özdil, T., Akdoğan, G. (2001). KOBİ'ler İçin Elektronik Ticaret Ne İfade Ediyor?, I.Orta Anadolu Kongresi, ss.265-278, 18-21 Ekim 2001, Erciyes Üniversitesi Nevşehir İ.İ.B.F., Nevşehir
46. Uludağ, İ.,Serin,V. (1991) Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler : Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler, İTO Yayınları, İstanbul
47. www.abigem.org
48. www.haberaliz.com.tr
49. www.halkbank.com.tr
50. www.igeme.org.tr
51. www.rekabet.gov.tr/word/tezler/ibrahimaydemir.pdf , 2004
52. Zengin, A. (2002). Makroekonomik İstikrar ve KOBİ'ler, 21. Yüzyılda KOBİ'ler : Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu, Gazi-Mağusa, Kıbrıs
53.,AR-GE Destek Programları ve AR-GE Faaliyetleri, www.inovasyon.org/pdf/blm8.pdf
54.,Devlet Destekleri, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, Yayın No:2003-14, İstanbul
55., e-dönüşüm Türkiye Projesi Kısa Dönem Eylem Planı 2003-2004 , Eylül 2004, www.bilgitoplumu.gov.tr , www.dpt.gov.tr/btdb
56., KOBİ Finansmanı ve Borsa Dışı Teşkilatlanmış Piyasa Hakkında Rapor, Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği KOBİ'lerin Finansmanı Çalışma Platformu, Temmuz 2003, İstanbul
57., KOSGEB Saha Araştırma Çalışması Ön Değerlendirme Raporu, Aralık 2004, Ankara

58., Small and Medium-Sized Enterprises In Turkey Issues and Policies, OECD Publications, 2004, France
59., 2000'li Yıllara Doğru Türkiye'nin Önde Gelen Sorunlarına Yaklaşımlar: KOBİ'ler (1995), Türkiye Genç İşadamları Derneği , İstanbul

ÖZGEÇMİŞ

14.07.1979 yılında Yalova'da doğdum. İlkokulu Yalova, Saffet Çam İlkokulunda, Ortaokulu Yalova Lisesi'nin ortaokul kısmında Lise öğrenimimi yine Yalova Lisesi'nin yabancı dil ağırlıklı lise kısmında tamamladım. 2002yılında Balıkesir Üniversitesi, Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Makine Mühendisliği bölümünden mezun oldum.

2002 yılında üniversite öğrenimimden hemen sonra kısa süre Yalova'da kalıcı konutlar mevkiinde yapılan iş merkezi inşaatında şantiye şefi olarak çalıştım. Halen Uludağ Üniversitesi Yalova Meslek Yüksekokulunda sözleşmeli öğretim elemanı olarak çalışmaktayım.

EKLER

Ek 1: Anket Soruları



Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan “Türkiye’deki KOBİ’lerin Sorunları, Çözüm Önerileri ve Bu Alanda Sağlanan Destekler” konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yöneliktir** ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, Üniversite-İş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlarda ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz. Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Peşin teşekkürlerimize sunar işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla
Doç.Dr. Lütfihak ALPKAN alpkan@gyte.edu.tr
Tolga YILMAZ yilmaztolga79@yahoo.com
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi, P.K.141, Çayırova-Gebze/KOCAELİ
Tel: (262) 653 84 97, Fax: (262) 653 85 21

İşletme Hakkında Genel Bilgiler				
Faaliyet Alanının Sınırları :	Bölgesel ()	Ulusal ()	Uluslararası ()	
Faaliyet Gösterdiği Sektör :				
Firmanızın Çalışan Sayısı :	Firmanızın Bu Sektördeki Faaliyet Süresi :			
Firmanızın Sahiplik Yapısı :				
Tek Kişi İşletmesi ()	Adi Şirket ()	Limited Şirket ()	Anonim Şirket ()	Diğer:
Firmanızın Uzun Vadeli Stratejik Kararlarını Daha Ziyade Kimler Verir? :				
Patron/Ortaklar ()	Bazı Aile Fertleri ()	Profesyonel Yöneticiler ()		
Ankete Cevap Veren Ünvani: Sahip/Ortak ()	Üst Düzey Yönetici ()	Orta Kademe Yönetici ()		

İşletme olarak aşağıda belirtilen hususlardaki örgütsel yeteneklerinizi işletmenizin mevcut durumuna göre 1-5 arasında bir rakam vererek değerlendiriniz.		
Aşağıdaki faaliyetlerin firmanızın stratejik hedefleri açısından önem ve başarıyla yapılma düzeyleri nedir?	Ne kadar önemlidir? 1:Hiç Önemli Yok 5:Çok Önemli	Siz bunları ne ölçüde başarıyla yapıyorsunuz? 1:Hiç Başarılı Değiliz 5:Çok Başarılyız
Üretim Yönetimi İle İlgili Olarak		
1-Tedarik/Satın Alma Yönetimi		
2-Tasarım/Ar-Ge Yönetimi		
3-Teknoloji Yönetimi		
4-Kalite/Standartizasyon Yönetimi		
5-Üretimde Verimlilik ve Maliyet Yönetimi		
Pazarlama Yönetimi İle İlgili Olarak		
1-Pazarlama Departmanı Yönetimi		
2-Pazarlama Araçları Yönetimi		
3-Pazar Araştırması Yönetimi		
4-Satış ve Dağıtım Kanalları Yönetimi		
5-İhracat Yönetimi		
6-Fiyat Yönetimi		
Finans Yönetimi İle İlgili Olarak		
1-Muhasebe Departmanı Yönetimi		
2-Sermaye Yapısı Yönetimi		
3-Stok Yönetimi		
4-Otofinansman Yönetimi		
5-Kredi(Borç ve Alacakların) Yönetimi		
Örgütlenme ve İşletme Yönetimi İle İlgili Olarak		
1-Planlama		
2-Organizasyon		
3-Liderlik		
4-Kontrol		
5-Koordinasyon ve Haberleşme		
6-Yetki Devri		
7-Eğitim Yönetimi		
8-İnsan Kaynakları Yönetimi		

İşletme olarak aşağıda belirtilen hususlardaki örgütsel yeteneklerinizi işletmenizin mevcut durumuna göre 1-5 arasında bir rakam vererek değerlendiriniz.		
Aşağıdaki faaliyetlerin firmanızın stratejik hedefleri açısından önem ve başarıyla yapılma düzeyleri nedir?	Ne kadar önemlidir? 1:Hiç Önemi Yok 5:Çok Önemli	Siz bunları ne ölçüde başarıyla yapıyorsunuz? 1:Hiç Başarılı Değiliz 5:Çok Başarıyız
Elektronik Ticaret Yönetimi İle İlgili Olarak		
1-Hedef Pazar Araştırması		
2-Teknoloji Seçimi		
3-Kurum içi Bilgisayar Altyapısı Kurulması		
4-Nitelikli/Uzman Eleman Seçim ve Eğitimi		
5-Maliyet Yönetimi		
6-Tedarikçiler ve Müşterilerle Uyumlu Altyapının Varlığı		
7-Kanuni Düzenlemelerin Uygunluğu		

Aşağıdaki sorular KOBİ'lere sağlanan teşviklerle işletmenizin mevcut durumunu belirlemeye yönelik olarak düzenlenmiştir. İşletmenizin mevcut durumunu göz önünde bulundurup duruma göre 1-5 arasında bir rakam vererek soruları değerlendiriniz.			
Aşağıdaki teşviklerden	Ne ölçüde haberdarsınız? 1:hiç haberimiz yok 5:tüm ayrıntıları ile biliyoruz	Ne ölçüde kullandınız? 1:hiç kullanmadık 5:çok kullandık	Ne ölçüde memnun kaldınız? 1:hiç faydası olmadı 5:çok işimize yaradı
Genel Teşvikler			
KOSGEB,Dış Ticaret Müsteşarlığı,Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı,Milli Prodüktivite Merkezi,Ticaret ve Sanayi Odası,İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi,Türk Standartları Enstitüsü Tarafından Sağlanan Destekler			
1-Eğitim Desteği			
2-Danışmanlık Desteği			
3-Girişimciliği Geliştirme Desteği			
4-İstihdam Desteği			

Üretim ve Teknoloji Yönetimi İle İlgili Teşvikler			
Halk Bankasının Sağladığı Teşvikler			
1-Ürün Geliştirme Kredisi			
2-Tedarikçi KOBİ Kredisi			
3-KOBİ Yüksek Teknoloji Kredisi			
4-KOBİ Takım Tezgahları Kredisi			
KOSGEB'in Sağladığı Teşvikler			
1-Süreç Geliştirme Desteği			
2-İşletmeler arası Ortak Proje Geliştirme Desteği			
3-Proje Bazında AR-GE Desteği			
4-Laboratuar-Atölye Desteği			
5-Bilgisayar Destekli Tasarım Desteği			
Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı'nın Sağladığı Teşvikler			
1-İnternet Aracılığıyla Teknoloji Transferi Desteği			
2-AR-GE Desteği			
Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın Sağladığı Teşvikler			
1-Proje Bazında AR-GE Desteği			
Diğer Teşvikler			
1-TÜBİTAK AR-GE Desteği			
2-Türk Patent Enstitüsü Tescil Desteği			
3-TSE'nün Proje Desteği			

Aşağıdaki sorular KOBİ'lere sağlanan teşviklerle işletmenizin mevcut durumunu belirlemeye yönelik olarak düzenlenmiştir. İşletmenizin mevcut durumunu göz önünde bulundurup duruma göre 1-5 arasında bir rakam vererek soruları değerlendiriniz.			
Aşağıdaki teşviklerden	Ne ölçüde haberdarsınız? 1:hiç haberimiz yok 5:tüm ayrıntıları ile biliyoruz	Ne ölçüde kullandınız? 1:hiç kullanmadık 5:çok kullandık	Ne ölçüde memnun kaldınız? 1:hiç faydası olmadı 5:çok işimize yaradı
Pazarlama Yönetimi İle İlgili Teşvikler			
KOSGEB'in Sağladığı Teşvikler			
1-Sektörel Araştırma Desteği			
2-İşletmeler Arası Ticari İşbirliği Geliştirme Desteği			
3-Yurt İçi ve Yurt Dışı Fuar Desteği			
4-KOBİ'ler Arası Bilgi Transferi Desteği			
5-Veritabanları -Bilgi Erişim Desteği			
6-İhracata Yönlendirme Desteği			
7-Marka Oluşturma-Tanıtım Desteği			
8-Laboratuvar Desteği			
9-Kalite Geliştirme Desteği			
10-CE İşaretlemesi Test-Analiz Desteği			
11-Yerel Ekonomik Araştırma Desteği			
Halk Bankası,Vakıfbank,Eximbank ve Sınai Kalkınma Bankası Teşvikleri			
1-Fuar ve Sergilere Katılma Kredi Desteği			
2-Dış Pazarlara Açılma Danışmanlık Desteği			
3-Sevk Öncesi İhracat Kredisi			
4-Dış Ticaret Şirketleri Kredisi			
5-Performans Kredisi			
6-İhracata Yönelik İthalatın Finansmanı Desteği			
7-KOBİ İhracat Kredisi			
8-ISO9000 Kalite Standartları ve CE İşareti Kredisi			
Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın Sağladığı Teşvikler			
1-Dış Pazar Araştırma Desteği			
2-KOBİ Döviz Kredisi			
İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi'nin Sağladığı Teşvikler			
1-Pazar Araştırma Desteği			
2-Uluslar Arası İlişkilerde Ticari Bilgi Desteği			
Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı'nın Sağladığı Teşvikler			
1-Pazar Araştırma Desteği			
Bilişim Altyapısı ve Elektronik Ticaret İle İlgili Teşvikler			
KOSGEB'in Sağladığı Teşvikler			
1-İnternet Kiraathaneleri Hizmeti			
2-KOBİ-NET Hizmeti			
3-Web Sayfası Hazırlama Desteği			
4-Bilgisayar Yazılım Kullanım Desteği			
5-Bilgi Ağları ve E-İş Desteği			
6-Yazılım Kullanımı Desteği			
Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın Sağladığı Teşvikler			
1-E-Ticaret /E-İş Bilgi Havuzu Desteği			
2-E-İmza Desteği			
Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı'nın Sağladığı Teşvikler			
1-Web Sayfası Hazırlama Desteği			
Halk Bankasının Sağladığı Teşvikler			
1-Bilgisayar Yazılım Kredisi			

Aşağıdaki sorular KOBİ'lere sağlanan teşviklerle işletmenizin mevcut durumunu belirlemeye yönelik olarak düzenlenmiştir. İşletmenizin mevcut durumunu göz önünde bulundurup duruma göre 1-5 arasında bir rakam vererek soruları değerlendiriniz			
Aşağıdaki teşviklerden	Ne ölçüde haberdarsınız? 1:hiç haberimiz yok 5:tüm ayrıntıları ile biliyoruz	Ne ölçüde kullandınız? 1:hiç kullanmadık 5:çok kullandık	Ne ölçüde memnun kaldınız? 1:hiç faydası olmadı 5:çok işimize yaradı
Finans Yönetimi İle İlgili Teşvikler			
Halk Bankası'nın Sağladığı Kredi ve Destek Hizmetleri			
1-Halk İşlem Kredisi			
2-KOBİ Bütçe Kredisi			
3-KOBİ Spot (işletme sermayesi) Kredi Desteği			
4-Avantaj Hesap Kredisi			
5-KOBİ Sanayi Kredisi			
6-İşletme Kredi Desteği			
7-İşyeri Edindirme Kredisi			
8-Finans Danışmanlık Desteği			
9-Yurtdışında Halka Arz İşlemleri			
10-Yurtiçi Sermaye Piyasası İşlemleri			
11-İşletmelerin Devir ve Birleşme İşlemleri Hizmeti			
12-Yabancı Şirket Evlilikleri Hizmeti			
KOSGEB Tarafından Sağlanan Destekler			
1-Bölgesel Kalkınma Desteği			
2-Proje Desteği			
Hazine Müsteşarlığı'nın Sağladığı Teşvikler			
1-Yatırım İndirimi Desteği			
2-Finansman Fonu Desteği			
3-Finansal Kiralama Desteği			
4-Damga Vergisi/Harç İstisnası Desteği			
5-İthal Makine / Teçhizat KDV Ertelemesi Desteği			
6-Yerli Makine /Teçhizat KDV Desteği			
Vakıfbank, Garanti Bankası, Ziraat Bankası, Sınai Yatırım ve Kalkınma Bankası Teşvikleri			
1-İşyeri Edindirme Kredisi			
2-KOBİ Kredisi			
3-Fon Kredisi			
4-Finansal Kiralama Kredi Desteği			
Kredi Garanti Fonu Tarafından Sağlanan Teşvikler			
1-Kredi Teminat Desteği			
Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı'nın Sağladığı Teşvikler			
1- Risk Sermayesi Fon Desteği			