

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI



**KÜRESELLEŞME VE KOBİ'LERİN TÜRKİYE - JAPONYA ÖRNEKLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Mehmet ÇAY**

**Tez Danışmanı**  
**Yrd. Doç. Dr. Ramazan KURTOĞLU**

**İSTANBUL - 2014**



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI



**KÜRESELLEŞME VE KOBİ'LERİN TÜRKİYE - JAPONYA ÖRNEKLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Mehmet ÇAY**

**Tez Danışmanı**  
**Yrd. Doç. Dr. Ramazan KURTOĞLU**

**İSTANBUL - 2014**



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1212.040028 numaralı öğrencisi **Mehmet ÇAY**'ın "KÜRESELLEŞME VE KOBİ'LERİN TÜRKİYE-JAPONYA ÖRNEKLERİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 14.07.2014 tarih ve 2014/18 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *onay* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :22/09/2014

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ramazan KURTOĞLU

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Güneri AKALIN

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Tevfik Ercüment İSTEMİ

*[Handwritten signatures of the jury members]*

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

## ÖN SÖZ

Bu çalışmada özellikle Japon KOBİ'lerin durumlarının incelenmesi, Türk KOBİ'leri ile özellikle finansman, insan kaynakları, günümüz durumları ve eğilimleri noktalarında kıyaslanması, artı ve eksilerin tesbiti amaçlanmıştır.

Bu çalışma esnasında, Türk KOBİ'lerinin finansman yönü ve günümüz durumlarını gösterir net istatistiki bilgileri ulaşmakta güçlük çektim.

Bu tez çalışması başlamadan önce, derslerini alırken tez yazma teknikleri noktasında bizi hazırlayan hocalarıma teşekkür ediyorum. Bu çalışma sırasında Japonca metinlerin bulunması ve incelenmesi noktasında yardımcı olan; Takahiro Suzuki ve Hironori Yazawa Beylere, KOBİ'lerin finansman kısmıyla ilgili kısımda yol gösterici olan Ali İhsan Özeroğlu hocama teşekkürü borç bilirim.

Her şeyden önemlisi tez konusu ve alt başlıkların belirlenmesinden, tezin sonuna kadar ilerlemesinde yol gösterici olan tez danışmanım, değerli hocam Ramazan Kurtoğlu'na çok teşekkür ediyorum.

Ayrıca, tez yazım aşamasında bana her türlü fedakarlığı gösteren sevgili eşime şükranlarımı sunuyorum.

**İÇİNDEKİLER**

<b>Önsöz.....</b>	<b>I</b>
<b>İçindekiler.....</b>	<b>II</b>
<b>Kısaltmalar.....</b>	<b>V</b>
<b>Tablolar.....</b>	<b>VI</b>
<b>Giriş.....</b>	<b>1</b>

**BİRİNCİ BÖLÜM****KÜRESELLEŞME**

<b>1. Küreselleşme ve Tarihi.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Küreselleşmenin Etkileri.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Küreselleşmenin Japonya ve Türkiye'deki Etkileri.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Çokuluslu İşletmeler.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1. Çokuluslu işletmelerin Tanımı, Tarihi ve Özellikleri.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2. Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneti.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3. Uluslararası Kadrolama .....</b>	<b>18</b>
<b>2.4. Eğitim ve İşe Alıştırma.....</b>	<b>19</b>
<b>2.5. Kariyer Yönetimi.....</b>	<b>21</b>
<b>2.6. Japonya ve Türkiye'de Kariyer Anlayışı.....</b>	<b>22</b>
<b>2.7. Çalışanların Motivasyonu.....</b>	<b>23</b>
<b>3. İşletmelerin Küreselleşme Süreçleri.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1. KOBİ'lerin Globalleşme Modelleri .....</b>	<b>25</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### KOBİLER

1. KOBİ Tanımı.....	27
1.1. Türkiye’de KOBİ Tanımı.....	27
1.2. Avrupa’da KOBİ Tanımı.....	29
1.3. Japonya’da KOBİ Tanımı.....	29
2. KOBİ’LERİN Avantajları ve Dezavantajları.....	30
3. Finansal Açıdan KOBİ’ler.....	34
3.1. KOBİ’lerde Finansman Yönetimi ve Finansal Kaynak Temini .36	
3.2.1. Türkiye’de KOBİ’lerde Finansman.....	36
3.2.2. Japonya’da KOBİ’lerde Finansman.....	39
4. KOBİ’ler Ve E-Ticaret.....	39

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KOBİ’LERİN TÜRKİYE VE JAPONYA ÖRNEKLERİ

1. Türk Ekonomik Hayatının Şekillenışı.....	41
1.1. Cumhuriyet Öncesi Dönem.....	41
1.2. Cumhuriyet Sonrası.....	43
1.3. 2. Dünya Savaşı Sonrası.....	44
2. Türkiye’de KOBİ’ler.....	46
2.1. Türkiye’de Küresel KOBİ’ler.....	48
2.2. Türkiye’de Yenilikçi KOBİ’ler.....	50
3. Japon Sosyal, Ekonomik Hayatın Şekillenmesi ve Tarihi .....	54
3.1. Japon Yönetim Anlayışının Gelişimi.....	55

3.2. Japon İşletme Yönetiminde Öne Çıkan Bazı Terimler.....	59
4. Japonya'da KOBİ'ler.....	60
4.1. Japonya'nın Küreselleşmesi ve KOBİ'ler.....	61
4.1.1. İkinci Dünya Savaşı Öncesi.....	61
4.1.2. İkinci Dünya Savaşı Sonrası.....	63
4.1.3. 1980 Sonrası KOBİ'ler.....	63
4.2. Günümüzde KOBİ'lerde Öne Çıkan Bazı Değerler.....	67
4.3. Japonya'da KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri.....	69
4.4. Japonyada KOBİ'lerin Çalışma Alanları.....	69
5. Japonya'da Küçük İşletmelerin Yapısı.....	71
6. Japonya'da Günümüzde İşletme Kurma Eğilimleri.....	72
Sonuç.....	74
Kaynaklar.....	77
Özet.....	83
Abstract.....	84



**KISALTMALAR**

<b>ÇÜİ:</b>	Çok Uluslu İşletme
<b>DPT:</b>	Devlet Planlama Teşkilatı
<b>HTSF:</b>	Yüksek Teknolojili Küçük İşletme
<b>IMF:</b>	Uluslar Arası Para Fonu
<b>JASME:</b>	Japon KOBİ Finansman Kurumu
<b>KOSGEB:</b>	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme İdaresi Başkanlığı
<b>NLFC:</b>	Ulusal Yaşam Finansman Kurumu
<b>NTBF:</b>	Yeni Teknoloji Tabanlı İşletme
<b>OECD:</b>	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
<b>SSCB:</b>	Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
<b>TEKMER:</b>	Teknoloji Geliştirme Merkezi
<b>TESKOMB:</b>	Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri Birlikleri

**TABLULAR**

Tablo 1, Kişi Başına Gelirin Değişimi 1820-1913.....	42
Tablo 2, Kişi Başına Gelirin Değişimi 1913-1950.....	43
Tablo 3, Kişi Başına Gelirin Değişimi 1950-1980.....	45
Tablo 4, Kişi Başına Gelirin Değişimi 1980-2010.....	46
Tablo 5, İmalatçı KOBİ'lerin Eğitim ve Danışmanlık Hizmeti Alma Durumu, (2007).....	48
Tablo 6, KOBİ'lerin Dış Ticarettteki payı (%).....	49
Tablo 7, KOBİ'lerin Teknoloji Kullanımları.....	51
Tablo 8, Seğilmiş Ülkeler ve T¼rkiye Karşılaştırması.....	53
Tablo 9, 2013 Japonya KOBİ Sayıları.....	69
Tablo 10, Japonya'daki İşletmelerin alışma Alanları Tablosu.....	70
Tablo 11, Japonya'daki KOBİ'lerin alışma Alanları Tablosu.....	70
Tablo 12, Yeni İş Kurma Eğilimleri Tablosu.....	72

## GİRİŞ

İnsan hayatı devamlı değişim içindedir. Özellikle son yüzyılda bu değişimin hızı çok ciddi manada artmıştır. Bununla birlikte insan hayatındaki, örgüt ve kurum yapıları da değişmektedir.

İnsanlar toplayıcı-avcı topluluğundan yerleşik hayata, tarımsal topluma geçmesiyle; şehir devlet yapıları oluşmaya başlamış ve sonrasında bu yapıların etkisiyle ilkel işletme yapıları ortaya çıkmıştır.

İlk zamanlarda kralların ellerinde olan üretim, zamanla krallar tarafından verilen imtiyazlarla, bazı hizmetler karşılığında grup veya şahıslarla paylaşılmıştır. Bilinen ilk işletme kuruluşlarına Sümerlerde rastlamak mümkündür. Bu dönemde bazı balık işiyle uğraşan kişilerden ve bunların localarından bahsedilmektedir<sup>(1)</sup>.

Hititlerde ve benzer şekilde Osmanlılarda kral veya sultan tarafından araziler belli hizmet karşılığında şahıslara verilmiştir. Bununla birlikte Osmanlılarda; localar işletmeleri belli kurallar altında toplamıştır.

İngiltere'nin dünyada güçlü hala gelmesiyle, dünyanın birçok yerinde faaliyet gösteren işletme yapıları ortaya çıkmaya başlamıştır. Globalleşme bayrağını ikinci dünya savaşına kadar götüren İngilizler, iki büyük dünya savaşını kazanmalarına rağmen, şartlara ayak uyduramaması, yaptığı savaş bütçelerinin iyi yapılamamış olmasıyla ciddi bir borç batağına saplanmıştır. Özellikle Amerika'dan aldığı borçları ödemekte zorlanınca; sistem çalışmaz olmuş, dünyadaki hakim gücünü istemeyerek de olsa tavizler vererek

---

<sup>1</sup> . M.İlmiye Çığ,Uygarlığın Kökeni Sumerliler-2(Sumerlilerde Günlük Yaşam),Kaynak Yayınları,İstanbul,2011,s.126.

Amerika'ya çok kısa sürede teslim etmiştir. Amerika da bunu değişik örgüt ve kurumlarla devam ettirmiş ve ettirmektedir<sup>(2)</sup>.

Seksenli yılların sonunda SSCB yıkılmasıyla dünya, birçok anlamda yeni bir dengeye doğru yol almaya başlamıştır. Amerika'da 2008'de başlayıp tüm dünyada etkisini göstermekte olan ekonomik krizle dünyadaki bazı kurumların etkisi tartışılmaya başlamıştır. Mesela, G8'in artık politik-ekonomik anlamda tek başına yetersiz kaldığı ortaya çıkmıştır. Artan faturalar karşısında G8 tek başına krizi yönetmekte yetersiz kalmış ve G20 işin içine sokulmuştur. G8 diplomatik ağırlığı olan bir yapıya dönüşmektedir.<sup>(3)</sup>.

Dünyada ekonomik olarak birçok değişiklik olurken işletmelerinde yapısında değişimler olmuş ve olacaktır. Şimdi biz, önce küreselleşme ve uluslararası işletmeler, bu işletmelerde insan kaynakları ve kariyer yönetimi üzerinde duracağız. Sonrasında KOBİ'ler ve KOBİ'lerin finansman yapıları üzerinde çalışacağız. Sonrasında KOBİ'lerin Türkiye ve özellikle de Japonya örnekleri üzerinde duracağız.

---

<sup>2</sup> .Niall Ferguson(Çeviren:Nurettin Elhüseyni),İmparatorluk( Britanya'nın Modern Dünyayı Şekillendirdiği),Yapı Kredi Yayınları,İstanbul,2011,s.s.337-339.

<sup>3</sup> Ahmet Davutoğlu, Stratejik Derinlik,Küre Yayınları,İstanbul,2009,s.283.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KÜRESELLEŞME

#### 1. KÜRESELLEŞME VE TARİHİ

Küreselleşme, globalleşme kelimeleri günlük hayatımıza girmiş ve özellikle de 1980'lerden sonra sıkça kullanılan kelimelerdendir. Küreselleşmek, Türk Dil Kurumu sözlüğünde 'Dünya milletlerini ekonomi, siyaset ve iletişim bakımından birbirine yaklaştırmaya ve bir bütün olmaya götürmek.' şeklinde tanımlanmıştır.

Rugman ve Hodgetts küreselleşmeyi, 'Ürün ve hizmetlerin dünya ölçeğinde homojen tip ve kalitede üretilmesi ve dağıtılması; başka bir deyişle aynı çıktıların dünyadaki tüm ülkelere ulaştırılmasıdır.' şeklinde tanımlamıştır<sup>4</sup>.

Başka bir tanımda ise; içinde bulunduğumuz dünyanın ekonomisi hızla değişmektedir. Bu değişimde; iletişim ve sıradanlaşan seyahatlerin etkisi hiç şüphesiz büyüktür. Bilgi, hammadde, mal ve hizmetler uluslararası dolaşım ve paylaşımdadır. İdeolojik kutuplaşmalar azalmış, dünya yeni bir liberalleşme sürecindedir. Teknoloji ve iletişimin, sosyal ve ekonomik hayatı yoğun bir şekilde şekillendirdiği tüm gelişmelere küreselleşme denmektedir<sup>5</sup>.

Küreselleşmenin başlaması, gelişmesi ve kabul görülmesi ile ilgili olarak değişik görüşler vardır. Bir görüşe göre küreselleşmenin, yeni dünya anlayışının din boyutu Endülüslü Tevrat tevsircisi İbn Meymun'un (Maimonides, 1135 Kurtuba-1204 Mısır) tevsirlerine, günümüzdeki siyaset

---

<sup>4</sup> Rugman A., Richard H., 'The end of Global Strategy', European Management Journal, Ağustos 2001, 16/4, s.333.

<sup>5</sup> Özgen H., Öztürk H., Yalçın A., Temel İşletmecilik Bilgisi, Nobel Kitabevi, Ankara, 2004, s.73.

felsefesi boyutu ise Alman Musevisi Leo Straus'un (1899-1973) eserlerine dayanmaktadır. Günümüzde anladığımız manada küreselleşmenin temeli olarak 1978 'Washington Mutabakatı' kabul edilir. Türkiye'de ise Washington Mutabakatı ve sonrasında 24 Ocak 1980 kararları, 12 Eylül 1980 darbesi küreselleşme yolundaki önemli adımlardır<sup>6</sup>. Bununla birlikte Niall Ferguson birinci küreselleşme hareketinin Britanya'ya ait olduğunu, ikincisinin temellerinin 1944'te New Hampshire'de Bretton Woods'ta müttefiklerin bir araya geldiği toplantıda atıldığını söyler. Bu toplantıda devletlerin uyması için üç temel karar alınmıştır<sup>7</sup>;

- 1- Sınır ötesi sermaye hareketlerinin tamamen serbest olması
- 2- Kurun sabitlemesi
- 3- Ulusal hedefler doğrultusunda bağımsız parasal politika izlenmesi.

Bu politikanın uygulanması için kurulması planlanan kurumlar; Uluslararası Para Fonu (IMF), Dünya Bankası. IMF döviz kurlarını kontrol edecekti, Dünya Bankası da savaşta yıkıma uğramış ülkelerin yeniden inşasına yardımcı olacaktı. Buna göre ticaret serbest olmakla beraber, sermayenin serbest dolaşımı engellenecekti. Bunu emperyalizmin yeni versiyonu kabul edip buna uymayan ülkelerde sert yollara başvurulduğu da söylenir. Buna en çarpıcı örnek olarak, ki bunu John Perkins, Bir 'Ekonomik Tetikçinin İtirafı' adlı kitabında bahseder; Ekvator'da Jamie Roldos Aguilera ve Panama'da Omar Torrijos'un bir nevi küreselleşmeye karşı çıkmaları nedeniyle suikast sonucu

---

<sup>6</sup> Ramazan Kurtoğlu, Küresel Ekonomik Kriz ve Yeni Dünya Düzeni, Sinemis Yayınları, Ankara, 2011, s.s.4-29.

<sup>7</sup> Niall Ferguson, Paranın Yükselişi- Dünyanın Finansal Tarihi (Türkçe Çeviri: Barış Pala), Yapı Kredi Yayınları (2. Baskı), İstanbul, 2012, s.s.247-248.

öldürülmeleri gösterilir. 1944 kararları zamanla eksiklikleri ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan krizler bu sistemin yetersiz kaldığını göstermiştir. 1978'de öncesinde alınan birtakım derslerin de etkisiyle günümüzdeki anladığımız manadaki küreselleşmenin temelleri ortaya atılmıştır.

Hiç şüphesiz imparatorluklara baktığımızda ekonomik faaliyetlerin ve bunun kontrolünün her zaman önemli olduğunu görürüz. Ekonomik faaliyetleri, ticaret yollarını kontrol için mücadelenin devamlı olduğunu, hatta ve hatta bu mücadelenin zaman zaman savaş boyutuna vardığını görürüz. Aslında bu mücadele günümüzde de devam etmektedir.

Britanya'nın küreselleşmeye, bazı malların dolaşımına katkısı tartışılmaz. Küreselleşmenin tanımına; mal, sermaye, işgücü akımının yanında bilgi, kültür, kurumlar düzeyindeki akışları da ekleyen Harvard Üniversitesinden İngiliz tarihçi Ferguson, Britanya imparatorluğunun küresel refahı yükseltini ifade etmiştir. Bunu yaparken de en çok kullandığı iki şeye örnek olarak vermiştir; demiryolu ve telgraf. Şeker, tütün, Hint ipeklilerinin geniş bir corafyada ticaretinin yapıldığını belirttikten sonra Britanya küreselleşmesinin içinde aşağıdaki özellikleri yaymaya çalıştığını belirtmişir<sup>8</sup>;

- İngiliz dili
- İngiliz toprak işleme biçimleri
- İskoç ve İngiliz bankacılığı
- Görenek hukuku
- Protestanlık

---

<sup>8</sup> Niall Ferguson(Çeviren:Nurettin Elhüseyni),İmparatorluk( Britanya'nın Modern Dünyayı Şekillendirdiği),Yapı Kredi Yayınları,İstanbul,2011,s.s.18-25.

- Takım sporları
- Sınırlı ya da 'gece bekçisi' devlet
- Temsili meclisler
- Serbestlik ülküsü

Çok eski imparatorluklardan başlayıp Osmanlı, Portekiz, İspanya imparatorluklarında da ticareti kontrol etmeye çalışmanın mücadelesini görürüz. Bu dönemlerde de bazı mallar değişik şartlarda geniş coğrafyalarda dolaştığını görürüz. Bunu günümüzdeki küreselleşme ile kıyaslamak zor olsa da, aslında başlangıcı olarak kabul etmek mümkündür. Osmanlı döneminde, baharat, ipekli kumaşlar ve hatta kahve gibi bazı ürünler geniş bir kullanım alanına sahipti. Portekizler'de şeker, baharat ve hatta İspanyollar'ın Amerika'da buldukları altın ve gümüşleri mal dolaşımına örnek verebiliriz.

### **1.1. Küreselleşmenin Etkileri**

Dünyada küreselleşme giderek daha anlaşılır hale gelmektedir. Bunun sonucunda en başından beri duyulan 'Küreselleşme; büyük ve güçlü ülkelerin, az gelişmiş ve geliştirmekte olan ülkeleri yeni bir sömürme aracıdır.' şüphesi daha çok dillendirilir hale gelmektedir.

Endülüslü ünlü alim ve devlet adamı İbn-i Haldun'a (1332-1406) göre akli siyasetin iki türü vardır. Bunlardan birincisi; devlet ve toplumu idare edecek kanunları, halkın menfaatini birinci plana alıp, yöneticinin menfaatini ona göre düzenleyen siyasi düzendir. Bu düzen hikmet ve akla göre oluşturulmuştur. İkincisi de; devlet ve toplumu idare edecek kanunları, yöneticinin menfaatlerini birinci plana alıp halkın menfaatini ona göre



düzenleyen siyasi düzendir. Endülüs-Mağrip coğrafyasının gerilemesindeki sebep olarak da mülkteki nizamın bozulmasını gösterir<sup>9</sup>. Günümüzdeki değişmelere de ışık tutar nitelikteki bu tespitten şunu çıkarabiliriz; değişim kaçınılmazdır, fakat burada önemli olan mülkteki düzeni bozmadan, değişimi halkın çıkarlarını ön planda tutabilen bir sistem haline getirebilmektir.

## 1.2. Küreselleşmenin Japonya ve Türkiye'deki Etkileri

Her toplumun farklı bir yapısı vardır. Yaşadığı tecrübeler ve kültürü değişiklik arz etmektedir. Dolayısı ile olaylardan, gelişmelerden etkilenmesi ve buna verdiği tepki de doğal olarak farklıdır.

Uluslararası alanda 1980'lerden sonra rekabet üstünlüğü kazanmada, Japonya başarı elde etmiştir. Bunun altında yatan ise; yalın üretimin takım çalışması, güven, esneklik, sorumluluk gibi değerleri ön plana çıkarması, organizasyonlardaki insan etkenini güçlendirmesi yatmaktadır. Tüm bunlar kariyer gelişimini pozitif etkilemiş ve işgücünden faydalanma ve düzenlemede esneklik sağlamıştır<sup>10</sup>.

OECD tarafından yapılan araştırmada Avrupalıların becerikli, yetenekli işçilerin az olmasından endişelenmektedir. Bir çok ülke yeniliklerin getirdiği değişikliklere toplumun ayak uydurup uydurmayacağından endişelenir. Japonya'da işgücünün yaşlılığı problemi vardır. Almanya'da ise düşük kadın çalışan oranı ve Doğu Alman çalışanların uyumu problem vardır<sup>11</sup>.

Yüz yüze 2007 kişi ile görüşme metodu ile yapılan bir araştırmada,

<sup>9</sup> Recep Şentürk, İbn Haldun-Güncel Okumalar, İz yayınları, İstanbul, 2009, s.s.118-178.

<sup>10</sup> Şimşek M.Ş., Soysal A., 'Örgütlerde Kariyer Yönetimi', Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları(2.Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.s.35-36.

<sup>11</sup> Kanter R.M., 'Globalism/Localism: A New Human Resources Agenda', Harvard Business Review, Mart-Nisan 1991, s.289.

Türk toplumunun küreselleşmeye bakışı incelenmiş ve bunun sonuçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür<sup>12</sup>:

- Türk toplumunda ülkeye giren yeni işletmeler, yeni iş kaynağı oluşturması ve kaliteli ürün yelpazesinin genişleyecek olması olumlu karşılanmıştır.

- Yabancı işletmelere toprak satışı ve şirket satışına olumsuz bakılmaktadır.

- Kullanılan malların yerli veya yabancı olmasından ziyade kaliteli, uzun ömürlü olması ve ucuz olması bakılır hale gelmiştir.

- Global yoksulluğun ve gelir dağılımı bozukluğunun ana kaynaklarından biri olarak küreselleşme görülmektedir. Küreselleşme ile gelişmiş ülkelerin, diğer ülke kaynaklarını kullanıyor olduğu düşüncesi vardır.

- Küreselleşme karşısında içeri kapanmak veya sınırlamalar koymaktansa, dışa açılma, uyum ve mücadele edilmesi gerektiği, standartların iyileştirilmesi gerektiği düşüncesi ağır basmaktadır.

Türk toplumunda özellikle gençlerden başlayarak küreselleşme konusunda daha bilinçli hale geldiğini söyleyebiliriz. Olumsuz düşünceler olmakla beraber küreselleşme, bununla uyum, bu noktadaki problemlerle mücadele ve standartların yükseltilmesi gerektiği düşüncesi yaygın bir biçimde daha ağır basmaktadır.

Küreselleşme ve bunun uzun süreli etkileri noktasında ülke olarak dikkat edilmesi gereken noktalar olduğu kanatındeyim. Tarihte yapılan yanlışlıklardan ders almamız gerekir. Türkiye'nin ekonomik büyüme

---

<sup>12</sup> INPUT ARAŞTIRMA-YSM / Değişim Sürecinde Türk Toplumunu, Küreselleşme, Avrupa Birliği, Yeni Devlet Anlayışı, Ekonomik Reformlar, İstanbul, 2002, s.s. 5-19.

süreçlerini;

**a. 1923-1945 dönemi:**

Devlet eliyle sanayileşmenin yapıldığı, Osmanlıdan kalan borçların ödendiği, birikim dönemi.

**b. 1946-1980 dönemi:**

Siyasi bunalımların olduğu, KİT'ler yoluyla sanayileşme, planlı kalkınma, ithal ikameci birikim dönemi.

**c. 1980-1989 dönemi:**

Neoliberalizme geçişin ilk yılı, ihracata yönelim ve büyüme.

**d. 1990-2001 dönemi:**

Sermaye piyasasının serbestleşmesi, Gümrük Birliğine giriş, sıcak paraya dayalı büyüme dönemi.

**e. 2002-2009 dönemi:**

Özelleştirmelerin yapıldığı, yabancılara toprak satışının olduğu, düşük katma değerli ihracat ve ithalata dayalı fazla istihdam oluşturmeyen büyüme dönemi.

Yukarıdaki gibi dönemlere ayıran Ramazan Kurtoğlu; Türkiye'nin birinci liberalleşme hareketinde temel kırılmaların yaşandığı 1838 Baltalimanı anlaşmasıyla, ikinci liberalleşme hareketinin dönüm noktalarından Gümrük Birliği anlaşmasının şu ortak noktalarını dikkatimizi çeker<sup>13</sup>:

•Kişi başına düşen milli gelir Avrupa'daki kişi başına düşen milli gelirin dörtte birine gerilemiş. Anadolu ve İstanbul arasındaki gelir farkı iki katına çıkmıştır.

<sup>13</sup> Ramazan Kurtoğlu, Türkiye Ekonomisi (1838-2010), Sinemis Yayınları, Ankara, 2012,s.s.690-797.

- Ülke içerisinde İngiliz, Fransız, Alman sermayeli bankalar faaliyete başlamıştır.

- Yerli üreticiyi korumayan ülke; çiftçiliği, hayvancılığı, tarımı bitirme noktasına getirmiş, ülkenin tarım ürünleri ihtiyacı dışarıdan alınmaya başlanmıştır.

- 1856 ve 2003'ten sonra yabancı uyruklu kişiler doğrudan veya dolaylı toprak almaya başlamıştır.

- Yabancı sermaye, ağır sanayi yerine kısa sürede hızlı para getiren alanlarda yatırım yapmaya başlamıştır.

- İthalat, ihracatın önünde seyretmekte, cari açığı kapatmak için yabancı sermayeye daha fazla imtiyazlar sağlanmaktadır. 1854 Galata Bankerlerinin maniplasyonları ile 2006'dan sonra İMKB'de yabancılara tanınan vergi muafiyeti gibi olaylar bir nevi Baltalimanı anlaşmasının Gümrük Birliği anlaşmasıya yeniden sunumunu gösterir gibidir.

Globalleşme yolunda en azından geçmişte yapılan hatalar tekrar yapılmamalıdır. Geçmişten ders almalı, adımlarımızı bünyemize uygun atılmalı. Yasa ve düzenlemeler yerli üreticiyi korumalıdır. Aksi takdirde, uzun vadede kaybımızın büyük olacağı kesindir.

## **2. ÇOKULUSLU İŞLETMELER**

### **2.1. Çokuluslu işletmelerin Tanımı, Tarihi ve Özellikleri**

İşletme yapıları işletmelerin iç ve dış çevrelerindeki değişmelerin etkisiyle 1980'li yıllarda köklü olarak değişmiştir. Bunda da en büyük etkiye sahip olan küreselleşmedir. Küreselleşmenin işletmeler üzerinde ortaya çıkan

en önemli etkisi ise, işletmelerin faaliyetlerinde uluslararası yönelim göstermeleri sonucunda ortaya çıkan çokuluslu işletmelerdir. Ve bu işletmelerin sayısı her geçen gün hızla artmaktadır

Küresel işletmeler için dünya büyük bir pazardır. Dünyayı bir pazar olarak gördükleri için bu işletmeler tüm fonksiyonlarını dünyaya göre düşünürler, stratejilerini ona göre planlarlar ve faaliyetlerini bu büyük pazara göre düzenlerler<sup>14</sup>. Küresel işletmeler fonksiyonlarını kurdukları sistem içinde farklı ülkelere yaymıştır. Tasarımı bir ülkede, üretimi başka bir ülkede yapabilmektedir.

Birleşmiş Milletler' in çokuluslu işletme tanımı; "a) Ekonomik işletme birimlerinin hukuki şekli ve uğraşı alanlarına bakılmaksızın iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren, b) İşletme birimleri arasında evrensel stratejiyi oluşturmak üzere, uyumlu ve ortak politikaların saptanmasına yol açan, bir ya da birden fazla karar alma merkezinin efektif kontrolüne dayalı bir karar alma sistemi altında, nüfusun sahiplik ya da birimler arasındaki diğer bağlar yoluyla kullanıldığı, c) Bilgi, kaynak ve sorumlulukların birimler arasında paylaşıldığı ekonomik işletmelerden oluşan ticari bir teşebbüstür." <sup>15</sup>.

Çokuluslu şirketler birden fazla ülkede üretim, satış faaliyeti yürütür. Faaliyetler koordineli olarak yürütülür. Bu tür şirketlerde yatırım, üretim, araştırma faaliyetleri, personel politikası ile ilgili stratejik kararlar genelde ana merkezde alınır.

Çokuluslu şirketi ulusal şirketten ayıran en önemli üstünlük, çokuluslu

<sup>14</sup> Hessler Pierre, 'Being Global end Opportunity', Globalization, Technology and Competition, Ed. Stephen P. Bradley, J.A., 1993, s.244.

<sup>15</sup> SATIROGLU, K., Çokuluslu Sirketler, A.Ü.S.B.F. Yayınları, Ankara, 1984, s.22.

şirketin global maksimizasyonu sağlayacak bir örgütlenme oluşturarak kaynaklarını sınır dışına transfer etmekteki esnekliğindedir. Bununla birlikte çokuluslu işletmeler sadece büyük işletmeler değildir. Küçük işletmeler de uluslararası alanda faaliyet göstermektedir. Genel bir sınıflandırma yapıldığında, çokuluslu işletmeler yönetim ve felsefe anlayışlarına göre üçe ayrılmaktadır<sup>16</sup>;

### **1. Etnosentrik işletmeler:**

Faaliyetlerini ve stratejilerini köken ülkeye yönelten işletmelerdir. Etnosentrizmin günümüzdeki üstünlükleri; karar vermedeki hız, köken ülkedeki personelin teknik ve ticari kabiliyetleri, köken ülkenin üstün bilgileri olarak sayılırken buna karşılık sakıncalarının daima daha belirgin olduğu belirtilmektedir. Bunlar arasında köken ülkenin vatandaşı olmayan idareci ve uzman kişilerden faydalanamama, sermaye kabul eden ülkelerde iyi karşılanmama ve zaman içinde yeni görüşlerin ve buluşların ortaya atılmasında karşılasabilecek yetersizliklere de işaret edilmektedir.

### **2. Polisentrik işletmeler:**

Faaliyetlerini ve stratejilerini, kabul eden ülkeye yönlendirmişlerdir. Şirketlerin yavru şirketleri sermaye kabul eden ülke ile büyük ölçüde bütünleşmekte ve bir mahalli davranış içine girmektedir. Başlıca özellikleri; milli piyasanın taleplerinin karşılanmasına gayret etmek ve

---

<sup>16</sup> Özgen H., Azim Ö. Ve Azmi Y., İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın, Adana, 2002, s.s.383-384.

ana şirketten bağımsız bir işletme politikası izleyebilmektir.

### **3.Jeosentrik işletmeler:**

Milliyetçilikten en fazla uzaklaşmış şirket tipidir. Bu tip çokuluslu şirketlerde hiçbir ülke ile özel ilişki söz konusu değildir. Jeosentrizmin derecesi çokuluslu şirketin merkezinin bulunduğu ülkeye göre değişmektedir. Bu tip şirketlerde amaç; ana şirketin ve yavru şirketlerin bir operasyon birliği içinde bütünleştirilmesi ve bunların dünya piyasasındaki faaliyetlerinin birbiri ile uyumlu hale getirilmesidir.

Çokuluslu işletmeler genel olarak yavru şirketlerinin içinde buldukları yerel koşullara göre bu üç stratejiden birini hayata geçirmektedirler. Fakat çok çeşitli ülkelerde yavru şirketi bulunan bir çokuluslu işletme, bazı yavru işletmeleri için etnosentrik strateji izlerken diğerleri için polisentrik hatta bir diğeri içinse global strateji izleyebilmektedir.

Çokuluslu işletmeler ilk olarak 1800'lü yıllarda İngiltere ile çıkmış, sonrasında Amerikan işletmeleri bu alanda daha aktif olmuştur. Çokuluslu işletmelerde önceleri üretim belirleyici rolündeyken, günümüzde ise pazar belirleyici rolündedir. Çokuluslu işletmelerin ortaya çıkmasındaki temel nedenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür<sup>17</sup>:

#### **Köken ülkenin itici faktörleri ;**

1. Mevcut pazarları koruma kaygısı
2. İç pazar karlılığının yetersizliği

<sup>17</sup> Bayraktaroğlu S., İnsan Kaynakları Yönetimi, Birinci Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003, s.s.225-226.

3. Üretilen malın uluslararası niteliği
4. İthalat rejiminde kolaylıklar
5. Köken ülkenin vergi mevzuatı
6. Rasyonel işletmeciliğin uygulanamaması
7. Köken ülkedeki çalışma koşulları

• **Kabul eden ülkenin çekici faktörleri;**

1. İşgücünün ucuz olması
2. Ülkenin geniş bir pazara sahip olması
3. Devletin sağladığı avantajlar
4. Kabul eden ülkenin himayeci politikası.

Çokuluslu işletmeler yatırım yaptıkları ülkeler üzerinde olumlu ve olumsuz şekillerde etkide bulunmaktadır. Yatırım yaparken ev sahibi ülkeye getirdikleri sermayenin yanı sıra elde ettikleri karları tekrar yatırıma dönüştürerek ülkelerin üretim kapasitesini arttırmaktadırlar. Sermayenin yanı sıra ev sahibi ülkeye ileri teknoloji ve üretim bilgisini transfer ederek yerli personelin modern teknoloji ve işletmecilik konularında bilgilenmelerini sağlamaktadırlar. Fakat çokuluslu işletmelerin uyguladıkları ileri teknoloji karşısında ev sahibi ülkede diğerlerine göre eski teknolojilerin kullanılmasına devam edilmesi ekonominin ikiye bölünmesi riskini doğurabilir. Ayrıca ileri teknoloji için araştırma ve geliştirme faaliyetlerini ana ülkede yapan diğer ülkelerde bu faaliyetlere katılmayan çokuluslu işletmelerin aksine ev sahibi ülkedeki küçük ölçekli işletmeler yeni teknikleri yurtdışından ithal etmek



durumunda kaldıkları için teknolojik bağımlılık ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan çokuluslu işletmelerin getirdiği dövizler, uzun dönemde ithalatı ikame edici ve ihracatı artırıcı etkiler yaratarak, ev sahibi ülkenin ödemeler dengesinin düzelmesine katkıda bulunmaktadır. Ancak çokuluslu şirketlerin ihracata yönelmemeleri durumunda, hammaddeleri yerli kaynaklar yerine kendi ana merkezlerinin bulunduğu ülkelerden sağladıkları takdirde döviz giderlerini artırıcı etkinin ortaya çıkması ve yaptıkları kar transferleriyle de ödemeler bilançosu üzerindeki baskının büsbütün artması söz konusu olabilmektedir. Bir diğer fayda ise; çokuluslu işletmelerin sağladıkları karlar ölçüsünde yerli hükümetler için bir vergi kaynağı oluşturmalarıdır. Ancak plansız bir şekilde ev sahibi ülkede faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler ana sektörleri ele geçirerek ekonomiyi denetim altına alabilmektedirler. Bu ise ülkenin ekonomik ve siyasal bağımsızlığını tehlikeye sokar<sup>18</sup>.

1990'lardan bu yana küreselleşmenin etkisiyle ülkelerin ekonomik, sosyal ve siyasal yaşamlarına etki eden, ulusdevletlerin egemenlik haklarına meydan okuyabilen bir güç olarak ortaya çıkan çokuluslu işletmeler, gün geçtikçe köken ülkeleriyle ve ulus kavramıyla bağlarını kopararak "küresel işletme" haline gelmişlerdir. Bu işletmeler; küresel anlamda, işletmenin kendi ülkesinin önemi olmaksızın işgücünü ve üretimini kendisi adına en rasyonel koşulların olduğu yere yönlendirdiği, en düşük maliyet düzeyinin, en yüksek kalite ve çeşitliliğin amaçlandığı pazarlamanın ise küresel çapta yapıldığı işletmeler olarak tanımlanabilmektedir. Bu işletmelerde tepe yönetimi, kontrol

---

<sup>18</sup> SEYİDOĞLU, H., Uluslararası İktisat; Teori, Politika ve Uygulama, Güzem Yayınları, İstanbul, 2001,s.s.676-677.

ve sahiplik birkaç ülkeye yayılmıştır. Ayrıca işletme için fırsatların en fazla olduğu yerlerde müşterek yatırım ortakları ve hissedarlar oluşmuştur. Günümüz koşullarında rekabetin dünyada her alana yayılmasıyla küresel işletmeler için bile maliyetlerin düşük tutulması, yeterli sermaye kalemlerinin varlığı, üstün teknoloji faktörleri artık yeterli gelememektedir. Küresel anlamda yeni örgütsel stratejilerin yaratılması, görünmeyen ama değer yaratan unsurların varlığı ve her şeyden önce entelektüel sermaye olarak nitelendirilen örgütün sahip olduğu yetenekler portföyü, başarı faktörleri içinde öne çıkmaktadır<sup>19</sup>.

## **2.2. Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi**

İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun temel kaynaklarından biri olan ve örgütün diğer kaynaklarının verimlilik düzeyini de etkileme olanağı bulunan insan kaynağının yönetimi ile ilgili stratejik bir yaklaşımdır ve insan kaynakları yönetimi örgütle çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları içermektedir.

Küreselleşmenin işletmeleri ulusal alandan uluslararası alana taşımasıyla birlikte işletmeler insan kaynakları yönetimini; pazarlama, üretim, finans faaliyetlerinde olduğu gibi global anlamda ele almak durumunda kalmışlardır. Çünkü çokuluslu işletmeler kendi ülkeleri dışında faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki personeli ve hatta üçüncü ülkelerden temin ettikleri personeli bünyelerinde barındırmaktadırlar. Çokuluslu işletmelerin temel özellikleri esasen yerel firmalarla genel anlamda benzerlik göstermesine

---

<sup>19</sup> KURTULMUS, N., Sanayi Ötesi Dönüşüm, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996,s.80.

rağmen yapıları uluslararasılaşma derecesine bağlı olarak karmaşık bir hal almıştır. Bu durum karşısında, insan kaynakları fonksiyonunun yerel bir çerçevede küresel faaliyetlerin gerektirdiği değişikliklere cevap vermesi beklenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bu değişikliklere cevap verebilmesi, uluslararası insan kaynakları yönetimine organizasyonel bağlamda bakılarak anlaşılabilir. Uluslararası insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin firmanın gelişme düzeyine bağlı olması nedeniyle, çokuluslu şirketin gelişirken ve büyürken takip ettiği yol ve her bir aşamada gerekli olan insan kaynakları yönetiminin özelliklerinin incelenmesi gerekmektedir. Firmaların uluslararası faaliyetlerinin niteliği ve boyutu değiştikçe örgütsel yapısı da belirli aşamalardan geçmektedir. Bu aşamalardan geçtikçe organizasyonel yapıları değişir. Firma faaliyetlerinin yeni yabancı piyasalara yayılması sonucunda, uluslararası çevresel faktörlerle birleşen gelişme ve iş ünitelerini koordine etme ihtiyacı, stratejileri ve yapı özelliklerini etkiler. Walt Disney, 1992 yılında Fransa'da Paris'in beşte biri büyüklüğüne sahip Euro Disney'i açmak istediğinde hem Fransız halkının hem de yazarlarının büyük tepkisiyle karşılaşmıştır. Bu durumu adeta kültürel bir Çernobil olarak nitelendiren Fransızları ikna etmek Disney şirketine düşmüş ve şirket, yaratıcılarının kökeninin Fransız olduğunu ve Euro Disney parkında Fransızca'nın ilk dil olacağını açıklayarak bu direnci kırabilmişlerdir<sup>20</sup>.

Uluslararası insan kaynakları yönetiminin oluşturulması gereğinin sebeplerini şöyle özetleyebiliriz<sup>21</sup>;

---

<sup>20</sup>DANIELS, J.D.; RADEBAUGH, L.H. International Business, Environments and Operations, Prentice Hall, 2001,s.3

<sup>21</sup> Büyükuşlu A.R., Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul,

- Son yıllardaki küresel oluşumlar, uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin öneminin artması.

- Global işletmelerde rekabet gücünü belirleyen en önemli unsurlardan biri olarak insan kaynakları yönetimi olarak kabul edilmeye başlanması.

- Bölgesel uyuşmazlıklar, global yakınlaşmaları doğurmuştur. Bu da yönetim metodlarına standart getirilmesi gereğini doğurmuştur.

- Global işletmelerde yapılan araştırmalarda pazar payı kaybının temel sebebinin, kötü yönetim uygulamalarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bunun içinde uluslararası alanda tecrübeye sahip yöneticileri yetiştirme ihtiyacı doğmuştur.

- Global piyasada oluşan karışıklıklar, ekonomik problemlerin çözümü için uluslararası bir insan kaynakları yönetimine ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır.

Günümüzde bazı global işletmelerin çalışanlarının büyük kısmı, ana ülkeden farklı ülkelere karşılanmaktadır. Bu da uluslararası insan kaynaklarını zorunlu kılmaktadır.

### **2.3. Uluslararası Kadrolama**

Personelin seçiminde yaş, deneyim, eğitim, bilinen yabancı dil, sağlık, aile durumu gibi somut ölçütler yanında liderlik, esneklik, uyum yeteneği gibi kişilik özelliklerine yer verilir. Uluslararası görevler için seçilecek kişide bulunması gereken unsurları kısaca şöyle özetlememiz mümkündür<sup>22</sup>;

#### **1- Kültürel yakınlık**

---

1998, s.s.106-107.

<sup>22</sup> Özgen H., Azim Ö. Ve Azmi Y., İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın, Adana, 2002,s.s.388-390.

- 2- Uyum sağlama
- 3- Yabancı dil yeteneği
- 4- Eğitim
- 5- Liderlik ve diğer kişisel özellikler
- 6- Olgunluk ya da deneyim
- 7- Motivasyon
- 8- Yöneticinin ailesinin uyumu

Uluslararası alanda çalışan firmalar, kendi ülkelerindeki özelliklere sahip, benzer özellikteki adayları bulmaya çalışır. Özellikle de gelişmemiş ülkelerde, kalifiyeli eleman bulmakta zorlanırlar. Bunu çözümenin en kolay yolu, faaliyet gösterilen ülkeyi ve o ülkenin çözümlerini iyi bilen bir insan kaynakları uzmanı bulmaktır<sup>23</sup>.

#### **2.4. Eğitim ve İşe Alıştırma**

Eğitim; bireylerin bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı değişiklikler yaratma süreci olduğuna göre çalışanların niteliklerinin geliştirilmesinin tek yolu eğitimidir. Ayrıca eğitim, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireyin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmeyi amaçlamaktadır. Örgütsel anlamda eğitim, yeni elemanın göreve başladığı günden itibaren işten ayrılmasına kadar devam eden uzun vadeli bir süreci kapsamaktadır. Çalışanları uluslararası bir faaliyet için hazırlayan, eğitim ve geliştirme programlarının dört temel yönü vardır<sup>24</sup>;

---

<sup>23</sup> Robinson R. D.,*Internationalization of Business: An Introduction*, Dryden Press, New York 1984, s.106.

<sup>24</sup> Sherman A., George B. ve Scolt S.,*Managing Human Resources*, Tenth Edition, South-Western Collage Publishing, 1996, s.s.689-707.

**•Dil eğitimi;**

Uluslararası alanda kabul gören dilin İngilizce olması nedeniyle, hiç şüphesiz İngilizce eğitimi birinci önceliklidir. Bunun yanında yerel dilin öğrenilmesi, çalışanların uyumu ve verimi açısından önemlidir.

**•Kültür eğitimi;**

Her ülkenin farklı kültürü vardır. Bunu bilmek ve dikkat etmek işlerin ilerleyişini ciddi manada etkileyecektir. Örneğin, Japonya'da işbirliği, toplu hareket önemlidir. Amerika'da bireysellik ön plandadır. Latin Amerika'da ise yerel yöneticiler önemlidir.

**•Kariyer geliştirme;**

Yurtdışında çalışmış bir kişi, ülkesine geri geldiğinde alt kademelerde yer bulmasına neden olmaktadır. Bu da çalışan üzerinde kültür şoku meydana getirmektedir. Bunun için yurtdışına giden çalışanların kariyer planlaması iyi yapılmalıdır. Yurtdışında edindiği tecrübeden, mümkün olduğunca fazlaca faydalanmaya çalışılmalıdır.

**•Bireysel ve aile hayatını yönetme;**

Yabancı ülkede bulunmanın verdiği kişisel ve ailesel stres bazen yıkıcı olmaktadır. Yerel hayatı iyi anlama ve adapte olma noktasında şahsa ve ailesine yardımcı olunmalıdır.

Tüm bunlar çalışanın gittiği ülkeye ve işe uyumunu kolaylaştıracaktır. Bu da çalışanın üzerindeki stresi azaltacak ve verimliliğini artıracaktır. Aksi takdirde çalışan üzerinde strese neden olacaktır. Normal çalışanlara göre fazla para harcanarak hazırlanan ve gönderilen çalışan elden çıkıp gidecektir.

## 2.5. Kariyer Yönetimi

Kariyer kelimesi eskilerden beri kullanılan bir kelimedir. Bir işte uzmanlaşmak veya farklı işlerde çalışmak manasında da kullanılmıştır<sup>25</sup>. Türkçe'ye, Fransızca'dan 'carriere', yerel bir söyleyiş tarzı 'carriera' (araba yolu) kelimesinden geçmiştir. Fransızca'da bu kelime 'meslek, diplomatik kariyer, aşılması gereken mesleki bir pozisyon, yaşamda izlenen bir yol, araba yarışı için ayrılmış etrafı çevrili alan' gibi anlamlarda kullanılmaktadır<sup>26</sup>.

Yönetim tarihine baktığımızda, kamu görevlisi tanımının 16.yy'da kullanılmaya başlanması ile devlet memurluğu anlamına yakın anlamda kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde anladığımız manada kariyer kelimesi, kavramı 1970'lerde üzerinde durulmuş ve iş hayatında kullanılmaya başlanmıştır<sup>27</sup>.

Kariyer, insanın davranış motifleri ile donanmış, bir yaşam boyu devam eden işler serisidir. Seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir. Kariyer, belirli bir meslekte gelişmeyi, çalışılan organizasyon içinde hiyerarşik olarak sürekli yükselmeyi ifade etmektedir. Küreselleşen işletmelerde, kişilere yönelik hedefler iyi belirlenmelidir. Çalışanların bilgi ve becerileri bu yönde iyi değerlendirilmelidir<sup>28</sup>.

Kariyer yönetimi diğer bir deyişle, çalışanın beceri ve bilgisinin hem kendisi için hem de işletme için en iyi şekilde kullanılmasıdır. Bu sayede çalışanın işletmeye olan sahipliliği ve verimliliği artacaktır. Kendine ileride

<sup>25</sup> Tutum Cahit, Personel Yönetimi, Todaie Yay., No.79, Ankara, 1979, s.22.

<sup>26</sup> Bingöl Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.b, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003, s.245.

<sup>27</sup> Özgen H., Öztürk A. ve Yalçın A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın, Adana, 2002,s.185.

<sup>28</sup> Seymen O.T., 'Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik Çerçevesinde Kariyerin Değişen Yüzü ve Getirdiği Sorunlar', Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik, Nobel Yayınevi, Ankara, 2005, s.188.

lazım olabilecek çalışanları da yetiştirmiş olacaktır.

Kariyer planlamasında ÇUI (Çok Uluslu İşletme)'lerin dikkat etmesi gereken üç temel oluşum mevcuttur<sup>29</sup>;

- İlk oluşum ana ülkedeki çalışanları yetiştirmek ve kariyer planlarını gerçekleştirmektir.

- İkinci oluşum, işletmenin yatırım yaptığı ikinci ülkede, o ülkenin kültürel ve yasal yapılanmasının ana ülke ile bağlantılı olarak bir kariyer planlama modeli oluşturulması gereğidir. Bu yapılanmada ana ülke personeli de yer alacak ve aynı zamanda da ikinci ülke personeli ana ülkeye yetiştirilmek ve geliştirilmek üzere gönderilecektir. Bu kapsamda, gerek ana ülkeden ikinci ülkeye, gerekse ikinci ülkeden ana ülkeye gidecek personelin ileriye yönelik kariyerleri incelenecek ve yapılandırılmaya çalışılacaktır.

- Üçüncü oluşum ise, ikinci ülke işletmesinde çalışan personelin bir üçüncü ülke işletmesine görevlendirilebilmeleri olgusudur

## 2.6. Japonya ve Türkiye'de Kariyer Anlayışı

Japonlar gelenekleri ile şekillendirdikleri işletme içi eğitim programlarına sahip çıkmış ve uygulamışlardır. Fakat bu tek başına yeterli olmamıştır. Bunun yanında profesyonel kariyer planlaması, performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçası olmuştur. Uzun yıllar boyunca kullanılan şirket içi eğitimin yanında, kariyer planlama ile çalışanlar geleceklerini görme imkanını vermiştir. Japonyadaki kariyer

---

<sup>29</sup> KAYNAK Tugray; İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2.Baskı, 1996, s.185.



anlayışının özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür<sup>30</sup>;

- Kariyer planlamasında ilk adım, teknoloji ile stratejik hedeflere ulaşmak için gerekli pozisyonların belirlenmesidir.

- Belirlenen pozisyonlar işletme içinde saygınlığı artırılır.

- İşletme içinde yükselmeye önem verilen bir kariyer anlayışı vardır.

- Yükselme sistemi yanında çalışan ile yönetim arasında sıkı bir bağın kurulmasıyla rekabette üstünlük kurmalarını sağlamıştır.

- Her birim kariyer planlaması yapılırken işin içine sokulur. Böylelikle gerçekçi veri elde edilir, gerçekçi ve uygulanabilir bir planlama yapılmış olur.

Ülkemiz geliştirmekte olan ülkeler arasında yer almaktadır. Hızlı bir değişimden bahsetmek mümkündür. Geçmişe kıyasla bireyi koruyucu, destekleyici yeniden yapılanma kapsamında birtakım düzenlemeler yapılmaktadır. Batı ülkelerinde uygulanan yeni yöntemleri uygulamakta, uygulamayı planlamaktadır<sup>31</sup>.

## 2.7. Çalışanların Motivasyonu

Motivasyon kavramı, insan davranışlarını harekete geçiren, onun yönünü ve süresini belirleyen bazı unsurları içermektedir. Bu unsurlardan kastedilen ise, bireylerin kendilerinden yada onların dışındaki bazı koşullardan kaynaklanan bir enerjiyi ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar ve çalışmalar sonucunda, başarılı çalışanları çekmek, tutmak ve motive etmekte başarılı olan işletmelerin en önemli iki özelliği şöyle vurgulanır. Birincisi adil

<sup>30</sup> Aytaç S., Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları, İstanbul, Epsilon Yay., 1997, s.s.263-265.

<sup>31</sup> Aytaç, a.g.e., s.s.269-274.

ücretlendirme olanakları sunmak ve ikincisi çalışanlara iyi davranmaktır. Para gereklidir ancak başarılı çalışanları çekmek, tutmak ve motive etmek için tek başına yeterli değildir. Motivasyon ve performans düşüklüğüne sebep olan kültür şoku ve kültürler arası adaptasyon döngüsü ; bu döngü dört adımdan oluşmaktadır. Balayı, kültür şoku, adaptasyon ve hâkim olmadır. İnsanları belli bir işte tutan ve verimliliği doruğa taşıyan asıl şey, yapılan işin içeriği ve işteki diğer çalışanlarla olan ilişkilerin kalitesidir<sup>32</sup>.

### 3. İŞLETMELERİN KÜRESELLEŞME SÜREÇLERİ

Küreselleşme, dünyanın en ücra köşelerinde de hissedilmektedir. Günümüzde yapılan araştırmalar, sadece büyük işletmelerin değil KOBİ'lerin de küreselleştiğini ve bunda başarılı olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Dolayısı ile sadece ulusal sınırlar içinde faaliyet göstermekle hayatta kalamayacağını anlayan işletmeler faaliyetlerini başka ülkelere de yaymaktadırlar. Teknolojik gelişmeler, yeni açılan pazarlar, ele geçirilen pazarlar küreselleşmeyi, işletmeler için ana gündem haline getirmektedir<sup>33</sup>.

İşletmeler birden küresel oyuncu haline gelmezler. Uluslararası pazarda faaliyet göstermenin farklı boyutları, seviyeleri vardır. Bir kısımda faaliyet gösteren işletme diğer aşamalar için hazırlık yapmış olur. Küreselleşmede başlıca dört süreçten bahsedilebilir. Bu süreçler her işletme için farklı anlam taşır. Bu süreçte yaşadıkları ve tecrübeleri farklıdır. Bu

---

<sup>32</sup> ERNST&YOUNG insankaynaklari.com; Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Editör: Figen Tahiroglu, 3.Basım, Hayat Yayınları, İstanbul, 2003, s.251.

<sup>33</sup> Zain M.,Ng S. I., The Impacts of Network Relationship on MEs' Internationalization Process, Thunderbird International Business Review, 48,(2), 2006, s.183.

süreçleri şu şekilde özetlememiz mümkün<sup>34</sup>;

• **İç Pazarda Faliyette Bulunma Süreci;**

Bu aşamada tüm faaliyetleri ülke içindedir. Tüm üretim ve pazarlama işlerini ülke içinde yapar. Yurt dışı ile ilgilenmeye başlar.

• **Uluslararasılaşma Süreci;**

Dış pazarda satışa başlamıştır. Satışını artırmaya çalışır, farklı ülkelere yönelir. Kendi içinde uluslararası işleri için bir bölüm oluşturur. Yurt dışında fizibilite çalışması yapar. Farklı tecrübeler elde eder.

• **Çok Uluslulaşma Süreci;**

İşletme bir çok ülkede ürün ve hizmet üretir ve pazarlar. İşletme farklı ülkelerde, farklı faaliyetleri için farklı işletmeler kurar. Satışlarının üçte birinden fazlası yurtdışında gerçekleşmektedir.

• **Global aşama;**

İşletmenin kendi ülkesi önemini yitirmiştir. İşletme tüm olanaklarını, en akılcı bir biçimde kullanarak faaliyette bulunur. Ülkeden ziyade işletmenin faydası ön plandadır. Ucuz yerde üretim yapar, kendisi için faydalı olan yerde pazarlamasını yapar.

### 3.1. KOBİ'lerin Globalleşme Modelleri

Küreselleşme için farklı modeller geliştirilmiştir. KOBİ'lerin küreselleşmesinde çokça karşımıza çıkan modellerden biri Uppsala Modeli'dir. Bu modelde; işletmelerin öncelikle kısa mesafeli ülkelerle faaliyette bulunduğu, sonra edindiği tecrübelerin de etkisiyle, kendine olan güvenin gelişmesiyle

<sup>34</sup> Salih Yeşil, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 2010, Cilt 6, Yıl 6, Sayı 1, 2: 39-40.

uzak ülkelerde de faaliyette bulunmayı düşünür. Bu modelde dört aşama vardır<sup>35</sup>;

• **Birinci aşama;**

Yakın ülkelerde pazarlama yapar, fakat bu düzenli değildir.

• **İkinci aşama;**

Pazarlama, bağımsız acentalar vasıtasıyla yapılır.

• **Üçüncü aşama;**

Bu ülkede satış temsilciği kurar.

• **Dördüncü aşama;**

Yabancı ülkede üretim birimleri kurar.

Bu modelin artı ve eksileri vardır. Bununla beraber farklı modeller de vardır. Yapılan araştırmalar bu modelin işe yaradığını göstermiştir. Ne kadar işe yaradığı, işletmenin büyüklüğüne, iş yaptığı alana vs bağlıdır.

---

<sup>35</sup> Johanson J. Ve Wiedersheim-Paul F., The Internationalization of the Firm-Four Swedish Case, Journal of Management Studies, 12(3), 1975,s.s.305-322.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KOBİLER

#### 1. KOBİ TANIMI

Günümüzde her alanda değişim çok hızlı olmaktadır. Dolayısı ile kelimelere yüklenen anlamlar da değişmektedir. Bu kelimelerden biri de KOBİ (Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler) kelimesidir. Teknolojinin ve parasal değerlerin hızlı değişimi ile KOBİ'nin anlamı da değişmektedir.

Dünyada farklı ülkelerde farklı tanımlamalar vardır. Bu tanım o ülkenin şartlarına göre değişiklik gösterir. Yaygın olarak yapılan tanımlarda genellikle kullanılan; parasal büyüklük ve çalışan sayısıdır.

Tanım önemlidir. Çünkü; KOBİ'ler devletten veya özel sektörden kredi alırken veya desteklerden faydalanırken bu tanımlamalara büyük iş düşmektedir. Türkiye'de farklı kurumlara göre tanımlamada küçük farklılıklar olmakla beraber, AB yasalarına uyum içerisinde düzenlenmektedir<sup>36</sup>. Türkiye'de daha ziyade kabul gören tanımlamalar KOSGEB ve Halk Bankasının tanımlamalarıdır<sup>37</sup>.

#### 1.1. Türkiye'de KOBİ Tanımı

Türkiye'de; Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair

<sup>36</sup> Resmi Gazete 18 Kasım 2006, sayı:997, KOBİ Tanımı Yönetmeliği

<sup>37</sup> Hilal Hümeýra Erdoğan, GLOBAL MALİ KRİZİN KOBİ'LERİN FİNANSAL YAPILARI ÜZERİNE ETKİLERİ: İZMİR İLİ TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA, Süleyman Demirel Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2010, s.43.

Yönetmelik 04/11/2012 tarihli ve 28457 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girdi. Buna göre<sup>38</sup>;

**a. Mikro işletme:**

On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk Lirası'nı aşmayan işletmeler.

**b. Küçük işletme:**

Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk Lirası'nı aşmayan işletmeler.

**c. Orta büyüklükteki işletme:**

İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirası'nı aşmayan işletmeler.

Sanayi Politikaları Özel İhtisas Komisyonunun 2000 yılında hazırladığı raporda (DPT) ülkelerin KOBİ'leri tanımlarken dikkat aldığı ölçütleri şu şekilde vermiştir<sup>39</sup>;

- a. **SERMAYE**; Bangladeş, Endonezya, Gana, Hindistan, Nepal, Nijerya, Kenya, Srilanka
- b. **İŞÇİ SAYISI**; Brezilya, Malezya, OECD, Tayland
- c. **CİRO+ SERMAYE+İŞÇİ SAYISI**; AB, ABD, Filipinler, Japonya, Peru, Sudan, Türkiye, Venezuela.

<sup>38</sup> Resmi Gazete, 04 Kasım 2012, sayı: 28457, Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sınıflandırılması yönetmeliği.

<sup>39</sup> Mehmet Cansız, Türkiye'de KOBİ'ler ve KOSGEB, DPT Yayınları, Uzmanlık Tezleri, Ankara, 2008, s.3.

## 1.2. Avrupa'da KOBİ Tanımı

AB'de bu tanımlar aşağıdaki gibi verilmiştir<sup>40</sup>;

### •Orta büyüklükteki işletmeler:

50-249 işçi çalıştıran, yıllık cirosu 40 milyon Euro'yu geçmeyen veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı 27 milyon Euro'yu geçmeyen ve yasada tanımlanmış bağımsızlık kriterlerine uyan işletmeler;

### •Küçük işletmeler:

10- 49 işçi çalıştıran, yıllık satış cirosu 7 milyon Euro'yu geçmeyen veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı 5 milyon Euro'yu geçmeyen ve yasada tanımlanmış bağımsızlık kriterlerine uyan işletmeler;

### •Mikro işletmeler:

Bu işletmelerin diğerlerinden ayırımında çalışan kişi sayısı esas tutulmuştur. Çalışan kişi sayısı 1-9 olan işletmeler mikro işletmeler olarak nitelendirilmiştir.

## 1.3. Japonya'da KOBİ Tanımı

Japonya'da gruplandırma yaparken iş sahaları da dikkate alınmıştır. Japon KOBİ Ajansı KOBİ'leri aşağıdaki gibi tanımlamıştır<sup>41</sup>;

### a. Orta büyüklükteki işletmeler;

1) Eşya imalat yapan KOBİ: Çalışan 300 kişiden az, toplam sermaye 300 milyon Yen'den az

2) Toptancı (Ara hizmetler, iki şirketin arasındaki taşıma vs,

<sup>40</sup> KOBİ Rehberi, TOBB ve KOSGEB Ortak yayını, , Ankara 2002, s. 3.

<sup>41</sup> <http://www.chusho.meti.go.jp/faq/faq01.html> (Japon KOBİ Ajansı web sayfası Erişim: 29.12.2013)

komisyoncu) KOBİ: 100 kişiden az çalışan, toplam sermaye 100 milyon yenden az.

3) Satış yapan (market vs) KOBİ: Çalışan 50 kişiden az, sermayesi 50 milyon Yen'den az.

4) Servis hizmetleri (turizm vs) KOBİ: Çalışan 100 kişiden az, sermayesi 50 milyondan az.

#### **b. Küçük işletmeler;**

1. İmalat sektörü: 20 kişiden az çalışan .
2. Servis sektörü (toptancı, servis hizmetleri, market vs): 5 kişiden az çalışan.

## **2. KOBİ'LERİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI**

Küçük ve orta ölçekli işletmeler diğer işletmelerden farklı birtakım özellikleri vardır. Bu özelliklerin neden olduğu birtakım avantajlar ve dezavantajlar vardır. Ülkelerin ekonomilerinde KOBİ'ler büyük bir yer kaplamaktadır. KOBİ'ye sahip olan işletmeci diğer işletmecilere göre iki temel avantaja sahiptir. Bunlar; müşteriler ve çalışanlar ile daha yakın ilişkiler kurabilmek ve pazarlama, üretim ve hizmet gibi konularda büyük işletmelere göre daha esnek olabilmektedirler <sup>42</sup> . KOBİ'lerin avantajlarının ve dezavantajlarının bazılarını şöyle sıralayabiliriz<sup>43</sup>:

<sup>42</sup> Tahir AKGEMİCİ , Stratejik Yönetim, Gazi Kitapevi,Ankara, 2007, s.15.

<sup>43</sup> Hilal Hümeyra Erdoğan, GLOBAL MALİ KRİZİN KOBİ'LERİN FİNANSAL YAPILARI ÜZERİNE ETKİLERİ: İZMİR İLİ TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA, Süleyman Demirel Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Isparta,2010,s.s.46-52.



**•Avantajları;**

1. KOBİ'lerde işletmeci ile işletmenin tüm çevreleri arasında daha yakın bir ilişki vardır. Aile ortamı vardır ve karşılıklı güven daha fazladır. Problemi önceden tespit ve tedbir almak, motivasyonu sağlamak daha kolaydır.
2. Dünya Bankasına göre, küçük ölçekli işletmelerin rekabet, yenilik yaratma ve istihdam sağlama konularında büyük işletmelere oranla daha fazla katkı sağladığını gözlemlemiştir.
3. Kendilerini tamamen işlerine verebilmeleri, hizmet kaliteleri, yeniliklerdeki öncülükleri, iş kültürlerinin güçlü olması nedeniyle kendilerine avantaj sağlarlar.
4. Çok fazla yatırım ve teknoloji gerekmez, gerektiğinde de hızlı bir şekilde teknolojiye uyum sağlayabilirler.
5. Çalışan sayısının az olması nedeniyle yönetimleri kolaydır.
6. Depolama ve satış problemleri daha azdır.
7. KOBİ'lerde yoğun bir emek gerektirdiği için istihdama katkıları büyüktür. Kriz ortamlarında bile işçi çıkarılması büyük işletmelerle kıyaslandığında oldukça azdır.
8. KOBİ'ler kaynak temininde genelde iç kaynakları kullandığı için; tüketim harcamalarını azaltarak yatırıma yönelmektedir.
9. Çoğu ülkede KOBİ'ler büyük işletmelerin yan sanayicisi yani tamamlayıcısı durumundadır. Dolayısı ile büyük işletmelerin gelişmesini destekler ve ekonomik kalkınmayı destekler.

- 10.KOBİ'lerin çoğunlukta olması piyasada rekabet ortamının oluşmasını sağlar.
- 11.İşletmecilerin KOBİ'leri kendi veya yaşamak istedikleri bölgelerde kurmaları sebebiyle bölgesel kalkınma farklılıklarını azaltır ve büyük şehirlere göçün önüne geçer.
- 12.KOBİ'ler gelir dağılımındaki çarpıkları azaltmaktadır.
- 13.Yeniliklere daha açıktırlar, yeni ürünü pazara sürmede daha cesurdurlar.
- 14.Kurulumunda fazla sermaye gerektirmedikleri için daha kolay kurulmaktadır.
- 15.Yönetimde daha rahat denetim imkanı sunmaktadır.

•**Dezavantajları;**

1. KOBİ'ler için en büyük sorun sermaye yetersizliği ve yönetim başarısızlığıdır.
2. KOBİ'ler genellikle aile şirketleri olduğu için çalışanlar genellikle akrabalardır. Dolayısı ile eğitim ve uzmanlık gerektiren AR-GE gibi alanlarda, hızlı değişen çevre koşullarına ayak uydurmada yetersiz kalmaktadır. Değişen koşulları doğru ve hızlı bir şekilde okumada yetersiz kalmaktadırlar. Daha da önemlisi hızlı olarak bilgiye ulaşmanın önemi tam kavranmış değildir.
3. Yeterince eğitilmiş eleman olmamasından dolayı finans kaynağı bulma, teşvik ve desteklerden yararlanamama, modern pazarlama

teknikleri kullanılmadığı için rekabette arkaya düşme gibi problemler yaşamaktadır.

4. İyi eğitilmiş eleman eksikliğinden dolayı öz sermayenin yeterince verimli kullanılmamasına ve üretimin kaliteli ve verimli yapılamamasına neden olmaktadır.
5. Muhasebeyi devlete karşı yükümlülük olarak görüldüğü için muhasebe kayıtları yeterince iyi incelenememekte ve değerlendirilme yapılamamaktadır. Dolayısı ile büyük hatalar yapılmaktadır.
6. Kanunlardan kaynaklanan düzenlemeleri yerine getirmek bazen KOBİ'ler açısından problem oluşturabilmektedir. Ayrıca değişik alandaki vergiler büyük işletmelere oranla daha fazla yük getirebilmektedir.
7. Değişik alanlardaki vergiler, maaşlara yapılan artışlar işletmelerin alanı, büyüklüğü gözetilmeksizin yapıldığı için kayıt dışı istihdamlar oluşmaktadır.
8. Sektörel bazda yurtdışı tanıtımının yetersiz olması, dünya standartlarında kaliteli üretim yapılamaması, sektörel bazdaki daralmalarda en çok sıkıntı çekmelerine neden olmaktadır.
9. Yurtiçi ve yurtdışı bürokrasiyi tam bilmemeleri yatırım yapmaktan kaçınmalarına neden olmaktadır.
10. Çalışan verimliliğinin düşük olması nedeniyle düşük maaş verme eğilimindedirler. Bazen tekeli firmadan yüksek fiyatla mal almasından dolayı maliyetler yüksek olabilmektedir.

11.KOBİ'ler büyük işletmelere göre ihalelerde daha zayıf durumdadırlar. Haberi olma ihtimali daha düşük veya o işi gerçekleştirebilme kapasiteleri daha yetersiz olabilmektedir.

12.Büyük işletmeler genellikle devamlı ve öngörülebilir, talebe uygun mallar ürettiklerinden veya dağıtımını gerçekleştirdiklerinden KOBİ'ler rekabette arkada kalmaktadırlar. Bunun için talebi az veya değişken ürünleri üretmeye çalışırlar. Dolayısı ile birim maliyeti daha yüksek olan ürünler üretmektedirler.

### 3. FİNANSAL AÇIDAN KOBİ'LER

Hiç şüphesiz ki KOBİ'ler açısından en önemli konulardan biri de finansman, finans yönetimi ve finansal problemlerdir. İşletme için hayati öneme sahip olan bu kısımda maalesef ki yeterli araştırma ve verilerin olduğundan söz etmek mümkün değildir.

KOBİ'ler genellikle öz sermaye ile kurulduklarından kuruluş aşamasında, daha sonra da yapacağı yatırımlarda problem oluşturabilmektedir. Dolayısı ile finansman işletmelerin başarısızlık nedenlerinden birini oluşturabilmektedir<sup>44</sup>.

KOBİ'lerin öz sermayedeki yetersizlikleri, onlara dışarıdan finansman bulmaya yöneltmektedir. Finansman problemi yaşayan KOBİ'ler bu problemlerini; para piyasalarından, sermaye piyasalarından, satıcı kredilerinden, risk sermayesi yoluyla finansmandan, leasing ve faktoring gibi

---

<sup>44</sup> G. Aras, A. Müslümov (2001) Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri: Finansman, Ekonomik Sorunları ve Çözüm Önerileri, (Yayımlanmış Tebliğ), *21. Yüzyılda KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Çözümleri Sempozyumu*, Kıbrıs, s. 10-11.

alternatif finansman araçlarından çözmektedir<sup>45</sup>. Bununla birlikte birçok KOBİ bunları takip edebilecek ve yürütebilecek, sonra da bu kaynakları verimli bir şekilde kullanabilecek iyi eğitilmiş, uzmanlara ihtiyaç duyar.

Samsun ilinde 2007'de yapılan bir çalışmada 319 KOBİ arasından seçilenlerden 113 KOBİ'deki finansman departmanının varlığı ile ilgili çalışmada; %35,3'ünde departmanın olduğu, %64,8'inde olmadığı anlaşılmıştır. 1-9 arasında işçi çalıştıranların %20'si, 10-49 arasında işçi çalıştıranların %37,3'u ve 50-250 arasında işçi çalıştıranların %60,8'i ayrı bir finansman departmanı olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşın hayır yanıtını veren 101 işletmeden %39,6'si 1-9 işçi çalıştıran, %51,4'u 10-49 işçi çalıştıran ve %9'u 50-250 arası işçi çalıştıran işletmelerdir. KOSGEB tarafından 2005 yılında İzmir'de KOBİ'ler hakkında yapılan çalışma bu şehirdeki KOBİ'lerin yönetimi hakkında önemli bilgiler vermektedir. Bu ilde faaliyet gösteren 2.468 KOBİ'nin katıldığı anket bu ildeki KOBİ'lerin yapısı hakkında şu bilgileri vermektedir<sup>46</sup>; yönetim yapıları açısından değerlendirildiğinde KOBİ'lerin çoğunluğu (% 62,31) işletme sahibi tarafından yönetilmektedir. Bu araştırmaya katılan işletmelerin % 29,12'sinin tepe yöneticileri profesyoneldir. Dolayısı ile İzmir ilindeki KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun sahip yöneticiler tarafından yönetildiği söylenebilir.

KOBİ'lerde büyük işletmelerden farklı olarak genellikle ayrı bir finansman bölümü bulunmamakta, orta ve üst düzey personel istihdamı noktasındaki yaşadıkları problemlerden dolayı finansman uzmanlarının

<sup>45</sup> Aras , Müslümov, a.g.e., s.s. 11-22.

<sup>46</sup> KOSGEB Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü . *KOSGEB Saha Araştırma Çalışması İzmir İli Değerlendirme Raporu*, Ankara,2005.

istihdamı neredeyse mümkün olmamaktadır. Genel olarak işletmenin finansmanı bizzat yönetici tarafından veya muhasebe tarafından yerine getirilmektedir. Bu da zaten finansman noktasında sıkıntılı olan KOBİ'leri daha da zor durumda bırakmaktadır<sup>47</sup>.

Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin tamamına yakını aile şirketidir. Bu da işletmelerin uzun vadede finansal ve yönetsel problem yaşamasına neden olmaktadır<sup>48</sup>.

### 3.1. KOBİ'lerde Finansman Yönetimi ve Finansal Kaynak Temini

Aşağıda da görüleceği üzere, yapılan bilimsel araştırmalar KOBİ'lerdeki en büyük sorunun finansman olduğu görülmüştür. Bu problemin de temel sebebi KOBİ'lerde profesyonel bir finans yönetim anlayışının ve finans yöneticisinin olmaması yatmaktadır. Dolaysıyla öz kaynakların verimli kullanılması ve dışarıdan kaynak bulmama, kullanamama sorunu ortaya çıkmaktadır.

Türkiye'deki KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun öz kaynaklarla kurulduğunu yukarıda ifade etmiştik. Türkiye'deki KOBİ'ler sadece kurulmada değil, sonrasında da öz kaynaklar ile beslenmektedir.

#### 3.2.1. Türkiye'de KOBİ'lerde Finansman

Yatırım ve diğer ihtiyaçları için kredi kullanma oranı , farklı kaynaklarda

---

<sup>47</sup>Müftüoğlu M.T. , *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler:KOBİ'ler*, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 2007,s. s. 59-64.

<sup>48</sup> (Ayhan Kaymaz, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi, Erişim: 20.09.2006) [http://Www.Mevzuatbankasi.Com/Portal/Konuk\\_Yazarlar/Mevzuat.Asp?Kategori=122&Id=1415](http://Www.Mevzuatbankasi.Com/Portal/Konuk_Yazarlar/Mevzuat.Asp?Kategori=122&Id=1415).

değişiklik göstermektedir. Bir görüşe göre KOBİ'ler Türkiye ekonomisinin çoğunluğu oluşturmasına rağmen toplam kredilerden aldıkları pay %4-5 oranındadır. Yatırımların finansmanı için mevcut finansman kaynaklarından yeterince faydalanamadıkları, uzun vadeli kredi temin edemedikleri, faktoring ve sermaye piyasası araçlarından hemen hemen hiç faydalanamamaktadırlar<sup>49</sup>.

Bazı kaynaklar kredi kullanma oranını %20 göstermekle beraber, daha kabul edilebilir olan %5, %10 aralığında olduğunu söyleyen kaynak daha fazladır<sup>50</sup>. Bu oran da KOBİ'lerin finansal anlamda sorun yaşadığının önemli göstergelerinden biridir. Bunun da en önemli sebepleri; kredi formalitelerinin getirdiği yük, yatırımın getirisi ile uyuşmayan vadeler, yüksek faiz oranları, zorlu ödeme koşulları, teminat noktasında yaşanan problemler olarak özetleyebiliriz<sup>51</sup>.

KOBİ'lerin finansal yapılarına ilişkin bazı özelliklerini aşağıdaki gibi belirtebiliriz<sup>52</sup>;

- Sermaye piyasalarından büyük işletmelerle kıyaslandığında KOBİ'ler yeterince faydalanamamaktadır. KOBİ işletmecileri işletmenin bağımsızlığına daha fazla önem verdiği için ortak bulmada çekimser davranmaktadırlar. Ayrıca ortak olmak isteyen tasarruf sahipleri de daha cazip ve karlı gördükleri büyük işletmelere yatırım yapmaktadırlar.

<sup>49</sup> C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 2003, s.123.

<sup>50</sup> Aras, Müslümov, a.g.e., s. 11-22.

<sup>51</sup> KOSGEB Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü (2004). *KOBİ Ekonomisi (KOBİ'ler ve Bankacılık)*, Ankara, s. 5.

<sup>52</sup> Müftüoğlu, a.g.e., s. 59-64.

•Bankalar KOBİ'ler yerine daha karlı ve güvenli gördükleri büyük işletmelere kredi vermek istemektedirler. Türkiye'de diğer birçok ülkede olduğu gibi bu sorunu çözmek için özel banka ve kuruluşlar tesis edilmiş olup devlet de değişik teşvik ve desteklerle bunu desteklemektedir.

•Diğer taraftan KOBİ'ler daha az bir yatırımla kurulduklarından, daha az kuruluş sermayesine ve ürün geliştirme sermayesine ihtiyaç duymaktadır.

Türkiye'deki işletmelerin önündeki en büyük problemlerden birisi finansman olanaklarının yetersizliği veya erişimdeki sıkıntılardır. KOBİ'ler çoğu zaman teminat gösteriminde problem yaşadığı için banka kredilerine ulaşmada, daha baştan kaybetmektedir. Bunun için KOBİ'ler ciddi manada finansal problem yaşamaktadır<sup>53</sup>. Devlet, KOBİ'lerin finansal sorununu KOSGEB, Halk bankası gibi kuruluşların teşvik ve desteği ile aşmaya çalışmaktadır.

Başka bir kaynakta, KOBİ'lerin finansman sorununu kısaca şu şekilde özetlemiştir<sup>54</sup>;

- Yetersiz işletme sermayesi,
- Yetersiz öz sermaye,
- Kredi maliyetlerinin yüksekliği ve kredilerden yararlanma sorunu,
- Alacakların tahsilinde çıkan problemler,
- Teşviklerin yetersizliği, bilgi eksikliği, yararlanma şartlarının yüksekliği.

<sup>53</sup> H. Yunus Taş, „Avrupa Birliği ve Türkiye’de KOBİ’lerin İstihdam Artırıcı Etkileri, İTO Yayınları (Yayın No: 2010-39), İstanbul, 2010, s.63.

<sup>54</sup> İraz Rıfat, Girişimcilik Ve KOBİ’ler,Çizgi Kitapevi Yayını,Konya,2005,s.254.



### 3.2.2. Japonya’da KOBİ’lerde Finansman

Japonya’daki verilere göre<sup>55</sup>; 2005’de KOBİ’lerin finansmanı yüzde 27 öz kaynaklardan, büyük işletmeler yüzde 36,1 öz kaynaklardan temin etmektedir. Bankalardan para alma ihtimali KOBİ’lerde daha düşüktür. Büyük işletmelerin aldığı miktar fazla olduğu için bankalar tek kalemde daha yüksek parayı daha güvenli yere verebilmektedir. Bankalardaki işlemlerden kaynaklanan para az da olsa, çok da olsa bazı işlem ücreti aynı olacağından KOBİ’lerin aldığı krediler daha verimsiz olacaktır. Yani kredi daha pahalıya patlamaktadır. Bununla birlikte devletin yaptığı araştırmalarda hangi bankanın ne kadar KOBİ’ye, ne kadar büyük işletmeye verdiği bilindiği için, zaman zaman bankaları devlet uyarabilmekte ve KOBİ’lere daha fazla kredi vermesi için teşvik etmektedir.

## 4. KOBİ’LER VE E-TİCARET

Günümüzde KOBİ’lerin küreselleşmesinde, hiç şüphesiz internetin yeri büyüktür. Artık Türkiye’de internet kullanmayan kurumun kalmaması hedeflenmektedir. Devletin bu yönde destek ve takibi de vardır.

E-ticaret için söylenebilecek tek bir tanım yoktur. Bazı görüşlere göre , e-ticaret , her türlü malın ve servisin bilgisayar teknolojisi, elektronik iletişim kanalları ve ilgili teknolojiler (akıllı kart-smart card, elektronik fon transferi, POS terminalleri, faks gibi) kullanarak satılması ve satın alınmasını içeren bir kavramdır. Başka bir görüşe göre ise e-ticaret, ödeme işleminin internet

---

<sup>55</sup> [http://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/keizai\\_prism/backnumber/h19pdf/20073801.pdf#search](http://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/keizai_prism/backnumber/h19pdf/20073801.pdf#search) (Uehara Keichi.上原 啓一 Erişim:12.01.2014)

üzerinden yapılan alış-satışları içermektedir. E-ticaret yoluyla oluşan ekonomi de, dijital ekonomi, elektronik ekonomi (e-ekonomi) olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde KOBİ'ler için, özellikle küresel bazda iş yapan KOBİ'ler için hiç şüphesiz e- ticaret önem kazanmaktadır. Türkiye'de KOBİ'lerin küresel rekabette başarılı olabilmeleri için 13 Ocak 2011'de kabul edilen 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile sermaye şirketlerine internet sayfası açma zorunluluğu getirilmiştir<sup>56</sup>. Yapılan araştırmada KOBİ'lerin internette beş amaç için kullanılmaktadır<sup>57</sup>;

- Pazar araştırma
- Ürün, hizmet arama
- Pazarlama
- Müşteri ile iletişim
- Girdi temini

Elektronik iletişim teknolojileri ticari hayatta 1980'lerden itibaren kullanılmıştır. Fakat internetin e-ticaret için kullanılması 1997'lerden itibaren başlamıştır. İnternetin gelişmesi ticarete yoğun olarak kullanılmaya başlamasıyla ortaya çıkmıştır. İnternet ilk başlarda deneme amacıyla, ticari hayatta kullanılmıştır. Fakat Amazon, Yahoo gibi kuruluşların bir iki yılda büyük işletme haline gelmeleri dikkatleri bu alana toplamıştır. Ucuz girdi ve iş gücü, az maliyet vb sebepler başarıda önemli etkenlerdendir.

---

<sup>56</sup> <http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Baskanligimiz.aspx?ref=23> Erişim: 01.06.2014.

<sup>57</sup> GazanferErbaşlar,elektronik ticaret,Nobel yayınları(2.basım), Ankara, 2012,s.3.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KOBİ'LERİN TÜRKİYE VE JAPONYA ÖRNEKLERİ

#### 1. TÜRK EKONOMİK HAYATIN ŞEKİLLENİŞİ

Türkiye birdenbire ortaya çıkmış bir ülke değildir. Uzun bir imparatorluk geçmişine sahiptir. Ekonomik hayatın günümüzdeki haline gelmesinde hiç şüphesiz Osmanlı'nın etkisi vardır. Sonrasında cumhuriyetin kurulmasından günümüze kadarki iç ve dışarıda gelişen olaylar, eğilimler, günümüze şekillendirmiştir. Bu dönemleri Türkiye'deki ve dünyadaki önemli gelişmeleri baz alarak tablolar eşliğinde kısaca şöyle özetleyebiliriz<sup>58</sup>;

##### 1.1. Cumhuriyet Öncesi Dönem

Osmanlı'da 1800'lerde şehirlerde ve köylerdeki zanaatlerde en önemli üretim dalı tekstildi. Bu dönemde hemen hemen her evde hane halkının ihtiyacını karşılamak için tezgahlar vardı. Bu dönemde, pahalı yünlü kumaşlar, kağıt ve cam ürünlerinde belli bir oranı ve Osmanlı coğrafyasının diğer ihtiyaçları ülke içinde üretilmekteydi. Bununla birlikte Batı Avrupa'daki Sanayi Devrimi'nin etkisiyle, Avrupa'da verimlilik artmıştır. Mesela, maliyetler pamuklu tekstilde beşte bir oranına düşmüştür. Bu ürünler Osmanlı coğrafyasına da gelmiştir. 1820'lerden birinci dünya savaşına kadar ithal malların oranı giderek genişledi. Bu dönemde Osmanlıdaki tarım dışındaki üretim faaliyetlerinde ciddi gerilemeler olmuştur. 1830 ve 1840'larda İstanbul ve Anadolu'da ordunun ve devletin ihtiyaçlarını karşılamak için büyük ölçekli

---

<sup>58</sup> Şevket Pamuk, Türkiye'nin 200 Yıllık İktisadi Tarihi, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2012, s.s.137-308.

sanayi işletmeleri kurulmuştur. Fakat bu işletmeler maalesef uzun soluklu olamamışlardır. 1880'lerde ikinci dalga olarak bir kısmı yerli, bir kısmı yabancı sermaye tarafından büyük ölçekli sanayi işletmeleri kurulmuştur. Birinci dünya savaşına kadar kurulan en büyük sanayi işletmeleri pamuklu, yünlü ve ipekli tekstil dallarında iplik, bez ve kumaş üreten fabrikalardı. Bunların dışında çeşitli gıda maddeleri, yağ, sabun üreten büyük işletmeler vardı. Ayrıca çimento tuğla gibi inşaat malzemesi üreten imalathaneler vardı. Fakat imparatorluğun en büyük sanayi merkezi Selanik 1912'de savaş sonucunda Yunanistan'a katılmıştır. 1838 yılında imzalanan Ticaret Antlaşması'nda İngiltere'nin siyasi ve askeri desteğini alabilmek için imzalanmıştır. Fakat bu antlaşmanın uzun süreli etkileri iyi düşünülmemiştir.

(Tablo 1, Kişi Başına Gelirin Değişimi 1820-1913)

	Kişi başına Gelir		Kişi Başına Gelirin Yıllık Artış Hızı (%)
	1820	1913	
Batı Avrupa	1200	3460	1,2
Doğu Avrupa (Rusya Dışında)	750	1700	0,9
ABD	1250	5300	1,6
Sanayileşen Ülkeler	1200	3960	1,3
Gelişen Ülkeler	570	720	0,3
Asya	580	700	0,2
Türkiye	720	1150	0,5
Dünya	670	1500	0,9

(1990 ABD Doları ile (sabit fiyatlarla) ve satın alma gücü paritesine göre düzeltilmiş olarak verilmiştir.)

## 1.2. Cumhuriyet Sonrası

1929 yılında gümrük tarifelerinin artırılmasıyla yerli üretimin iç pazardaki payı artmaya başlamıştır. Cumhuriyet öncesinin dışa açık, liberal ekonomi anlayışından cumhuriyet ile vazgeçilmiş, korumacılığın ön planda olduğu ve devletin de içinde olduğu bir ekonomik anlayışa geçilmiştir. Cumhuriyet döneminde ilk kurulan öncü kurumlardan biri tekstil dalında ihtiyaçları karşılamak, ithalatın en önemli kalemlerinden birini kontrol altına almak için Sümerbank'tır. Varlığını 1980'lere kadar devam ettirmiştir. Kişi başına düşen gelir; birinci dünya savaşı sırasında yüzde 40, ikinci dünya savaşı sırasında yüzde 30 düşmüştür. Bu arada cumhuriyetin kurulmasından sonra yükselme eğilimi gösteren kişi başına düşen gelir, tarımsal üretim, sanayi üretimi, 20.yy'ın ilk yarısında doruk noktasını 1939'da yakalamıştır.

(Tablo 2, Kişi Başına Gelirin Değişimi 1913-1950)

	Kişi Başına Gelir		Kişi Başına Gelirin Yıllık Artış Hızı (%)
	1913	1950	
Batı Avrupa	3460	4570	0,8
Doğu Avrupa (Sovyetler Dışında)	1700	2100	0,6
ABD	5300	9550	1,6
Gelişmiş Ülkeler	3960	6250	1,2
Gelişen Ülkeler	720	850	0,5
Japonya	1400	1920	0,9
Türkiye	1150	1600	0,8
Dünya	1500	2100	0,8

(1990 ABD Doları ile (sabit fiyatlarla) ve satın alma gücü paritesine göre düzeltilmiş olarak verilmiştir.)

### 1.3. 2. Dünya Savaşı Sonrası

1944 yılında yeni liberal düzen ABD'nin Bretton Woods kasabesindeki konferansta tartışılmaya başladı. Marshall Planı çerçevesindeki yardımlar ve 1947'deki üçüncü beş yıllık plandan vazgeçip özel sektöre ve tarıma önem veren planlarla ekonomide yön değişikliği olmuştur. Sonrasında 1950-1960 arasında tarıma dayalı bir ekonomik model benimsenmiştir. Bu dönemde özellikle tarımsal alanda verim artışı sağlanmıştır. 1950'lerin sonlarına doğru uzun vadeli perspektif yokluğu oluşmuştur. 27 Mayıs darbesi sonrasında devlet planlama teşkilatı (DPT) kurularak bu boşluk telafi edilmeye çalışılmıştır. Devletçi ekonomi çerçevesinde 1930'larda büyük ölçekli kamu kuruluşları vardı. Bunlar ekonomiye yön veriyordu. 1960'larda ise karma ekonomiye geçilmiştir. Demir-çelik, petro-kimya gibi büyük kuruluşlar kamuya aitti. Tekstil, gıda, bazı elektronik eşyalar özel sektör eliyle yapılan alanlardı. Bunlar önceleri küçük ve orta ölçekli işletmelerdi. Bunlar devlet desteğiyle günümüzün büyük işletmeleri haline gelmişlerdir. Sabancı, Koç bunlara örnek olarak verilebilir. Mart 1971 darbesi ve sonrasında koalisyon hükümetleri döneminde uzun soluklu ekonomi politikaları izlenememiştir. 24 Ocak 1980 yılından itibaren tekrar liberal ekonomiye geçilmeye başlanmıştır.

(Tablo 3, Kişi Başına Gelirin Değişimi 1950-1980)

	Kişi Başına Gelir		Kişi Başına Gelirin Yıllık Artış Hızı (%)
	1950	1980	
Batı Avrupa	4570	13150	3,6
Doğu Avrupa (Sovyetler Dışında)	2100	5800	3,4
ABD	9550	18600	2,2
Gelişmiş Ülkeler	6250	14900	3,4
Gelişen Ülkeler	850	1920	2,7
Japonya	1920	13400	2,9
Türkiye	1600	4750	3,1
Dünya	2100	4500	2,6

(1990 ABD Doları ile (sabit fiyatlarla) ve satın alma gücü paritesine göre düzeltilmiş olarak verilmiştir.)

1980 Ocak kararlarının amacı, kısa vadede ödemeler dengesini sağlamak ve enflasyonu düşürmek, istikrarı sağlamaktır. Uzun vadede ise dışa açık, ihracata dayalı bir ekonomi oluşturmaktır. 1980 yılında itibaren birçok şehirde kurulan sanayi merkezleri oldu. Burada iş yapanlar da genelde KOBİ'lerdi. Tekstil, giyim, gıda, metal işleme, ağaç ürünleri, kimya sanayi gibi alanlarda, yani yoğun emek gerektiren dallarda iş yaptılar.

Türkiye'de 1980'den itibaren KOBİ'lere yönelik destekleme amaçlı programlar oluşturulmaya başlanmıştır. 1990'lardan itibaren KOBİ'leri destekleyen KOSGEB gibi kurumlar kurulmaya başlanmıştır<sup>59</sup>.

<sup>59</sup> <http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Baskanligimiz.aspx?ref=23> Erişim: 01.06.2014.

(Tablo 4, Kişi Başına Gelirin Değişimi 1980-2010)

	Kişi Başına Gelir		Kişi Başına Gelirin Yıllık Artış Hızı (%)
	1980	2010	
Batı Avrupa	13150	21000	1,6
Doğu Avrupa (Rusya Dışında)	5800	8600	1,3
ABD	18600	30400	1,7
Gelişmiş Ülkeler	14900	24700	1,7
Gelişen Ülkeler	1920	5300	3,4
Japonya	13400	22350	1,7
Türkiye	4750	10500	2,4
Dünya	4500	8100	2

(1990 ABD Doları ile (sabit fiyatlarla) ve satın alma gücü paritesine göre düzeltilmiş olarak verilmiştir.)

## 2. TÜRKİYE'DE KOBİ'LER

Türkiye'de 2009 yılında TÜİK tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, 250 kişiden az çalışanı olan 3.222.133 girişim vardır. Bunun dışında satış rakamları, bilanço bilgileri gibi KOBİ olma özellikleri taşıyıp taşımadığı hakkında net bir veri yoktur. Bunun dışında veri olmaması nedeniyle en iyi veri budur. Bunlar KOBİ olarak kabul edilmekle beraber, KOBİ olma vasfı taşıyan bu sayının binde biri olduğu tahmin edilmektedir. Bu verilere göre Türkiye'deki işletmelerin %99,9'u KOBİ'dir. Toplam işletmelerin %95,62'si 0-9 kişi çalıştıran mikro işletmelerden oluşmaktadır. KOBİ'lerin %42'si hizmet sektöründe, %40'ı ticaret sektöründe, %13'ü imalat sektöründe, %5'i inşaat sektöründe, %0,2'si madencilik sektöründe iş yapmaktadır. Bunların dışında KOBİ'ler hakkındaki



bilgileri aşağıdaki özetleyebiliriz<sup>60</sup>:

1. Türkiye'deki istihdamın %78'ini sağlamaktadır.<sup>1</sup>
2. Toplam katma değer %55'ini oluşturmaktadır.<sup>1</sup>
3. Tüm satışların %65'5'ini oluşturmaktadır.<sup>1</sup>
4. Yapılan yatırımların %50'sini oluşturmaktadır.<sup>1</sup>
5. Türkiye'nin ihracatının %56'sını gerçekleştirmektedir.<sup>2</sup>
6. Tüm krediler içindeki KOBİ'lerin payı %23'tür.<sup>3</sup>

(1:TÜİK 2008 Sanayi ve Hizmet İstatistikleri, 2: 2007 TÜİK KOBİ- İhracat İstatistikleri, 3: Eylül 2010 BDDK)

Türkiyede KOBİ'lerin %82'si hizmet ve ticaret sektöründe faaliyet göstermektedir. İmalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin oranı %13'tür. KOSGEB tarafından 2004-2007 arasında imalat sanayinde iş yapan 55.000 işletmede yapılan anket sonucuna göre KOBİ sahiplerinin eğitim seviyeleri; doktora mezunu %0,44, yüksek lisans mezunu %4,10, üniversite mezunu %28,57, lise mezunu %29,27, ilk-orta okul mezunu %35,97 olduğu görülmüştür. Yine aynı anketin sonucuna göre imalat sanayindeki KOBİ'lerde çalışanların; %0,5'i okur yazar değil, %3'ü yüksek okul, %3'ü çırak okulu, %7'si meslek lisesi, %8'i üniversite mezunu, %19'u lise mezunu, %60'ı ilköğretim mezunu olduğu anlaşılmıştır. Bu işletmelerin tepe yöneticilerinin %69,52'si aynı zamanda işletme sahibidir. KOBİ'ler yönetim becerilerini yükseltmek için işletme dışından eğitim ve danışmanlık hizmetleri almaktadır. KOSGEB 'in 2011-2013 'KOBİ Stratejisi Eylem Planı'nda yer alan bu eğitim alanlarını aşağıdaki tabloda özetleyebiliriz<sup>61</sup>.

<sup>60</sup> <http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/stats> Erişim: 16.06.2014.

<sup>61</sup> <http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Baskanligimiz.aspx?ref=23> Erişim: 01.06.2014.

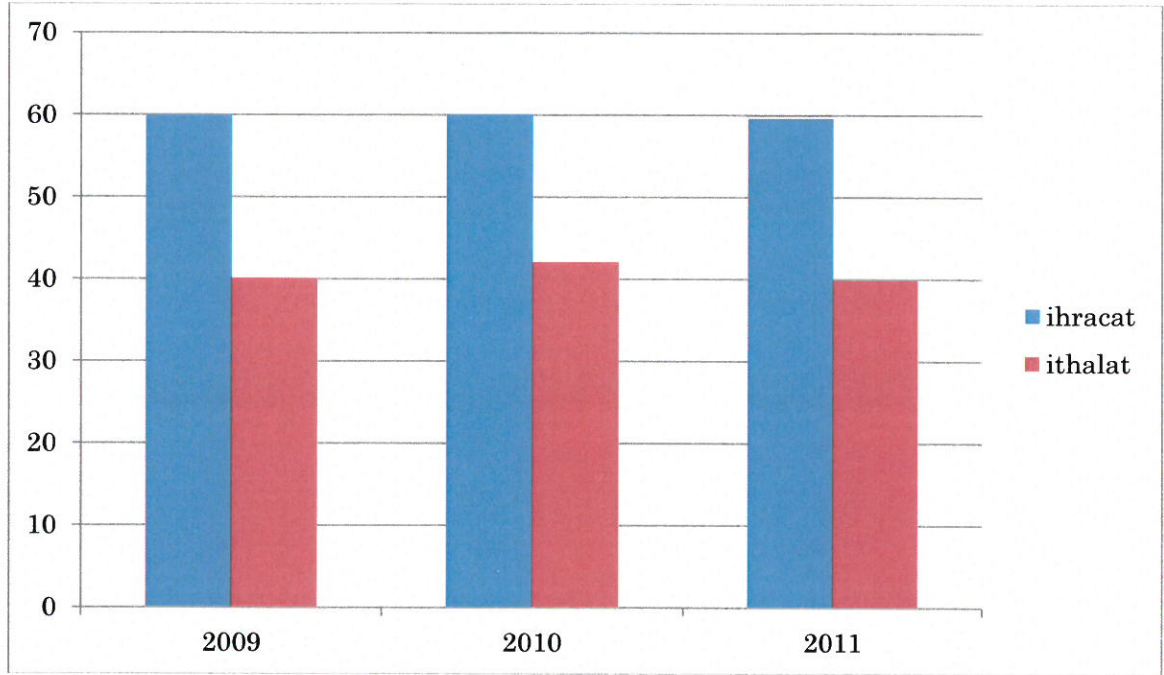
<b>Dışarıdan Alınan Hizmet Türü ve Konusu</b>	<b>Danışmanlık Hizmeti Alanlar(%)</b>	<b>Eğitim Hizmeti Alanlar(%)</b>
Pazarlama, Tanıtım	3,11	4,98
Satış, Dağıtım	1,99	4
Yönetim Organizasyon	3,5	4,79
İnsan Kaynakları	1,98	3,43
Toplam Kalite Yönetimi	5,82	6,86
Üretim Planlama ve Kontrol	3,37	4,93
Dış Ticaret-İhracat	2,08	3,75
Bilgisayar Sistemleri	4,21	6,79
Planlı Bakım	2,4	3,24
Finans Yönetimi	2,96	3,14
Yönetici Eğitimi	1,67	4,92

(Tablo 5, İmalatçı KOBİ'lerin Eğitim ve Danışmanlık Hizmeti Alma Durumu, (2007))

Görüldüğü üzere Türkiye'deki KOBİ'lerde eğitim noktasında ciddi eksiklikler vardır. İşletme sahiplerinin büyük kısmının aynı zamanda işletme yöneticisi olduğunu düşündüğümüzde, KOBİ'lerde nitelikli eleman ihtiyacı daha iyi görülmektedir. Nitelikli eleman çalışmadığı sürece de, bu işletmelerin küreselleşmesinden söz etmek zordur.

## **2.1. Türkiye'de Küresel KOBİ'ler**

KOBİ'lerin küreselleşmesi noktasında hiç şüphesiz yaptıkları ihracat ve ithalatın önemli bir veridir. İhracat rakamlarına baktığımızda, 2011 yılında Türkiye'deki ihracatın %59,6'sını, ithalatın da %39,9'unu KOBİ'ler gerçekleştirmiştir.



(Tablo 6, KOBİ'lerin Dış Ticaretteki payı (%))

Yukarıdaki tablo TÜİK tarafından 2012 yılında yayınlanmıştır. Bu çalışmanın sanucuna göre 2011 yılında KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilen %59,6'luk ihracatın; %15,2 mikro işletmeler tarafından, kalan kısmı %44,4'lük kısım ise çalışan sayısı 10-250 kişi olan KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmiştir. Yapılan %39,9'luk ithalatın, %6,5 kısmı mikro işletmelere aittir. Diğer kısım ise, çalışan sayısı 10-250 arasındaki işletmeler tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu ihracattaki sanayi ürünlerinin payı %36,2, ticaret sektöründeki KOBİ'lerin payı %57,9 olmuştur. Sanayi sektörünün ithalattaki payı %33,9 olmuştur. Ticaret sektöründeki KOBİ'lerin ithalattaki payı ise %56,6 olmuştur. KOBİ'ler ihracatının ve ithalatının büyük kısmını Avrupa ülkeleri ile gerçekleştirmiştir. İkinci sırada Asya ülkeleri vardır. 2011 yılında KOBİ'ler; %91,8 imalat sanayi ürünleri ihraç etmiştir. İmalat ürünlerinin; %15 giyim eşyaları, %12,7 ana metaller, %9,8 tekstil ürünleri

teşkil etmektedir. İthalatta ise %15,9 kimyasal ve kimya ürünleri, makine ve ekipmanlar %12,7, ana metaller %12,1'dir<sup>62</sup>..

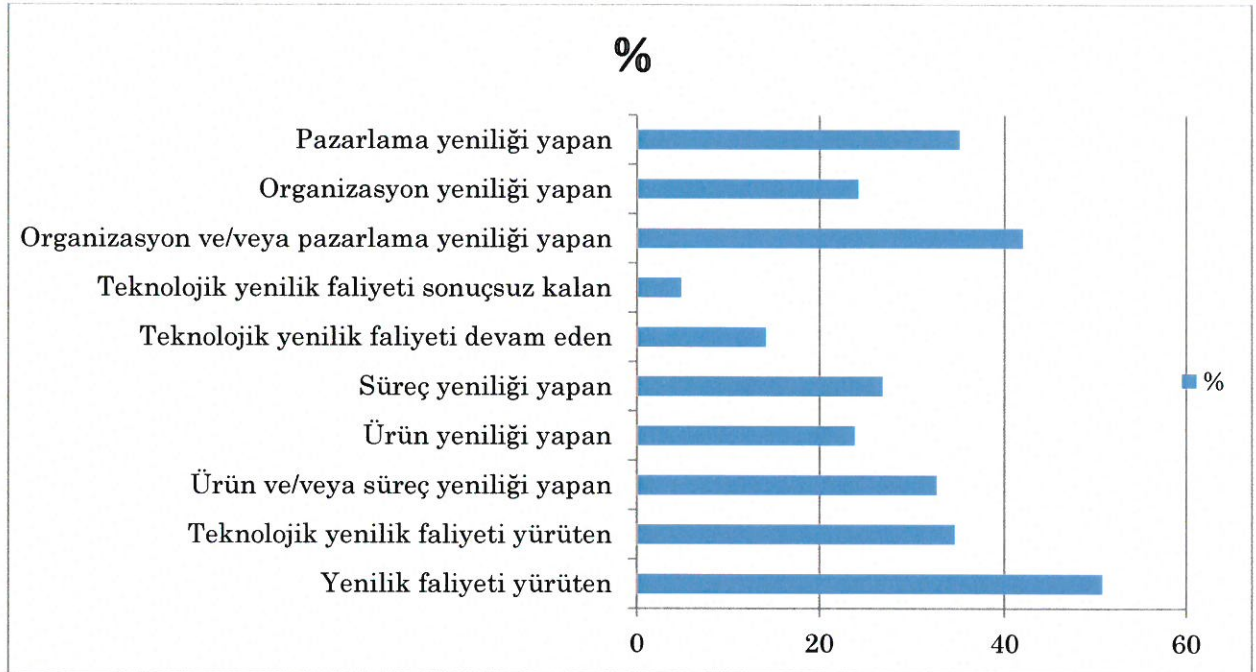
## 2.2. Türkiye'de Yenilikçi KOBİ'ler

Günümüz'de KOBİ'lerin en büyük avantajlarından biri olan esneklikleri sayesinde yeniliklere hızla ayak uydurabilmektedirler. İnternet sayesinde, çok fazla para harcamadan global bir işletme haline gelebilmektedirler. Fakat Türkiye'de istenilen düzeyde kuluçka merkezlerinden, inovasyonla ürün geliştirip pazarlayan işletmelerden söz etmek pek mümkün değildir.

Türkiye'deki yenilikçi KOBİ'lerin ekonomiye, büyümeye katkısını anlamak için TÜİK tarafından 2008-2010 yıllarını kapsayacak şekilde 3 yıllık dönemde, çalışan sayısı 10 kişiden fazla işletmeler ile, çalışan sayısı 10-249 olan KOBİ'ler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Yapılan anket çalışması sonucunda; çalışan sayısı 10 kişinin üzerindeki tüm işletmelerde yenilikçi faaliyette bulunan işletme oranı %51,4'tür. Büyük işletmeleri çıkardığımızda, 10-249 kişi çalışan KOBİ'lerde yenilik faaliyetinde bulunan işletme oranı %50,8'dir. TÜİK raporuna göre, Avrupa Birliği İstatistik Ofisinin metodolojisine de uygun olarak 2005 yılından itibaren yapılan 10-249 kişilik KOBİ'lerdeki teknoloji kullanımıyla ilgili en sağlam verilere göre KOBİ'lere ilişkin aşağıdaki tabloya da ilintili olarak şu özellikleri verebiliriz<sup>63</sup>;

<sup>62</sup> <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13146> Erişim: 17.06.2014.

<sup>63</sup> <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13146> Erişim: 08.06.2014.



(Tablo 7, KOBİ'lerin Teknoloji Kullanımları)

- KOBİ'lerde 2008-2011 yılları arasında üç dönemde, çalışan sayısı 10'dan fazla olan işletmelerin %51,4'ü, KOBİ'lerin ise %50,8'i yenilik faaliyetinde bulunmuştur.
- 2011 yılında, çalışan sayısı 10'dan fazla olan işletmelerin %92,4'ü internet erişimine sahiptir. KOBİ'lerde ise %92,2 internet erişimine sahiptir.
- 2011 yılında, çalışan sayısı 10 kişiden fazla olan işletmelerde %55,4'ünde işletmenin web sayfası vardır. KOBİ'lerde ise %54,5 oranında işletmenin web sayfası vardır.
- 2010 yılında, çalışan sayısı 10 kişi ve fazla olan işletmelerin %12,3'ü, KOBİ'lerin ise %12,1'i internet yoluyla ürün ve/veya hizmet siparişi almıştır.
- 2010'de, çalışanı 10 kişi ve fazla olan işletmelerin %14,2'si, KOBİ'lerin ise %14'ü internet yoluyla ürün ve/veya hizmet siparişi vermiştir.

Türkiye’de 1960’lara kadar üretim kapasitesi, 1970’lerde maliyet ve fiyat kavramları, 1980’lerde kalite kavramı, 1990’larda ürün çeşitliliği ve rekabet unsurları önem arz etmiştir. Küreselleşmenin etkisiyle artık dünya bir pazar haline gelmiş ve işletmeler dünyanın herhangi bir yerindeki en ucuz ve kaliteli ürünü ulaşabilir hale gelmiştir. Dolayısı ile artık, yeni ürün ve hizmet veren işletmeler rekabette öne geçmektedirler. Bunun için de AR-GE önem kazanmıştır. Türkiye’de özel sektör AR-GE harcamalarının GSYİH’e oranı 1990’da %0,05 iken, bu oran 2008’de %0,32 olmuştur. Fakat bu oran OECD ortalaması olan %1,63’ün çok altındadır. Bu oranı yükseltmek için 5746 sayılı ‘Araştırma Geliştirme Faliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun’ 2008 yılında yürürlüğe girmiştir. 99 AR-GE Merkezi başvurusunun 76’sına Eylül 2010 yılında AR-GE Merkezi olarak kabul edilmiştir. Yine ilki 1992 yılında kurulan KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezleri (TEKMER) sayısı 2010 yılında 28’e ulaşmıştır. TEKMER’lerin amacı yenilikçi KOBİ’lerin kurulması, geliştirilmesi, yeni ürün gelişimi ve pazarlanması gibi alanlarda destek sağlamak üzere kurulmuştur. Bunun dışında KOSGEB üniversiteler arasında AR-GE inovasyon işbirliği sayısı 2010 yılı itibari ile 36’ya ulaşmıştır. TEKMER ve üniversite işbirliği ile 1992’den bu yana 1.800 AR-GE projesi desteklenmiş, 174 proje başarı ile bitirilmiş, 853 projenin ticarileşmesi sağlanmış, 312 patent belgesi alınması sağlanmıştır. Bu kapsamda KOSGEB in yayınladığı ‘KOBİ Stratejik Eylem Planı (2011-2013)’da bazı ülkelerin ileri teknoloji ürünlerinin ihracattaki oranlarını şu şekilde verilmiştir<sup>64</sup>;

---

<sup>64</sup> <http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Baskanligimiz.aspx?ref=23> Erişim: 08.06.2014

Toplam Ürün İhracatında Yüksek Teknolojik Ürünlerin Payı (%)			
Ülkeler	1996	2002	2008
Malezya	44,4	58,2	39,2
Çin	12	23,3	28,7
ABD	31,2	31,8	27,1
Japonya	25,7	24,5	17,9
Hindistan	5,1	4,8	5,7
Türkiye	1,7	1,9	1,7

(Tablo 8, Seçilmiş Ülkeler ve Türkiye Karşılaştırması)

Buradan şunu görebilirizki Türkiye’de KOBİ’lere verilen destek hala çok yetersizdir. İnovasyon ve yenilikçi işletmelere gereken değerin verilmesi durumunda karşılığını ekonomik büyüme, istihdam olarak alacağımızdan hiç kuşku yoktur.

Türkiye’de 2005 yılında sanayi ve hizmet sektöründe 46.697 işletme kurulmuştur. Bunların %18,9’u kapanmıştır. Günümüzde Türkiye’de KOBİ politikasının oluşturulması, uygulanması aşamasında rol alan kurum ve kuruluşları şu şekilde sıralayabiliriz<sup>65</sup>;

1. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı
2. Maliye Bakanlığı
3. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (DPT)
4. Hazine Müsteşarlığı
5. Dış Ticaret Müsteşarlığı
6. TUBİTAK

<sup>65</sup> <http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Baskanligimiz.aspx?ref=23> Erişim: 01.06.2014.

7. KOSGEB
8. Ekonomi Koordinasyon Kurulu
9. TOBB ve KESK
10. Kalkınma Ajansları
11. TIGV
12. Halk Bankası
13. Türkiye İhracat ve Kredi Bankası A.Ş. (EXİMBANK)
14. Kredi Garanti Fonu A.Ş. (KGF)
15. TESKOMB
16. KOBİ Girişim Sermayesi ve Yatırım Ortaklığı A.Ş. (KOBİ A.Ş.)

Bu kuruluşlar, politikaların oluşturulması, vergi teşviki uygulamaları, serbest bölgelerin oluşturulması, AR-GE faaliyetleri, kredilerin verilmesi, kredilerin sigortalanması gibi işlemleri yerine getirmektedir.

### **3. JAPON SOSYAL, EKONOMİK HAYATIN ŞEKİLLENİŞİ VE TARİHİ**

Japonya, çok eskilerden beri Çin ve Kore yarımadası ile olan kültürel, siyasi ve ekonomik ilişkileri bilinmektedir. Japonya'da ilk yaşayanların; güneydeki adalar üzerinden geldiği veya Kore yarımadasından geldikleri yönündeki kanılar kabul görmektedir. Bununla birlikte Japonya'nın kuzeyinde yaşayıp günümüzde pek kalmamış Ainu ırkının ise Rusya'nın Yakutistan bölgesinden Japon adalarına geçtikleri düşünülmektedir.

Bunların dışında ilk ciddi ticari ilişkilerini Portekiz, İspanyol ve Hollanda gemileri ile 16.yy'da kurmuşlardır. Küçük beylikler şeklinde parçalanmış Japonya 1590'larda tek ülke, siyasi ve askeri güç olabilmiştir. Birtakım siyasi,



ticari ve dini çıkarlar uyuşmazlığından dolayı 1641 yılında Japonya birkaç körfezini Hollanda ve Çin'e açık bırakmış ve diğer körfezlerinin hepsini yabancılara kapatmıştır(sakoku). İçeride kapanma (sakoku) 1853'te Amerikan gemilerinin Japonya'ya gelip bazı tavizler almasına kadar devam etmiştir.

İçeride kapanma dönemi 200 yıldan fazla sürmüştür. Amerika'nın bazı tavizler alması içeride bazı krizlere neden olmuştur. Neticesinde 1600'lerde başlayan Edo dönemi bitmiştir. 1867'de Meiji dönemi başlamıştır. Türkiye'deki Atatürk'ün yaptığı büyük reformlara benzer nitelikte Meiji döneminde reformlar yapılmıştır. Sosyal hayat inanılmaz şekilde değişmiştir. Hızla büyümüş ve gelişmiştir. Nihayetinde yakınlarındaki bir çok ülkeyi idaresi altına almıştır. Sonrasında küresel bir imparatorluk haline gelmiştir.

### 3.1. Japon Yönetim Anlayışının Gelişimi

Hiç şüphesiz Japonların geçmişte yaşadıkları, Japonların sosyal hayatında ciddi izler bırakmıştır. Sosyal hayatın, ilişkilerin şekillenmesinde, ekonomik hayatın şekillenmesinde önemli rol oynamıştır. Toplumsal değerler, sosyal hayatı geliştirir. Diğer bir ifade ile Japon mucizesinin gerçekleşmesinde Japon kültürünün etkisi büyüktür. Japon yönetim anlayışını analiz eden iki yaygın teori vardır. Birincisi; Japon yönetiminin, eski Japon değerlerini, geleneklerini, kültürünün geliştirilmesi ve uyarlanması değil, 2.Dünya Savaşı'ndan sonra Amerikan kurumlarının, düşünce yapısının uyarlanmasıdır. İkincisi de; Japon mucizesinde, sanayisinin başarısında, yerel kültür, örgütlenme, yönetim yöntemlerinin etkili olduğudur<sup>66</sup>. Başka bir görüşe göre

<sup>66</sup> Muammer Zerenler – Rıfat İraz, Japon Yönetim Anlayışı Ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi, Selçuk üniversitesi sosyal Bilimler dergisi, (16), 2006, s.s.757-776.

de; 1980'lerden sonra, otomobil ve elektronik sektörlerinde ortaya çıkan Japon rekabeti ve 1990'lardan sonra popülerleşen Japon kalite yönetiminin temelinde Japon yaşam felsefesinin etkileri vardır<sup>67</sup>. Fakat daha kabul edilir olan, Amerika ve başka ülkelerin etkisi olmakla beraber Japonların savaş öncesinden itibaren kendi huzur devletini kurmaya başladıklarıdır<sup>68</sup>.

Bazı batılı eleştirmenler, Japonya ve Çin gibi doğu ülkelerinde geçmişte oluşan kurumların toplumu baskı altında tuttuğunu, bunun günümüzde de devam ettiğini söylemişlerdir. Bu şekilde ideolojiler, örgütün amaçları doğrultusunda insanları yönlendirmekte ve hatta zorlamaktaydı<sup>69</sup>.

Günümüzde de; yaygın olarak dini öğretileri hayatının önemli bir parçası haline getirmiş, hatta ve hatta üniversite, siyasi parti gibi kurumları olan dini gruplardan söz etmek mümkündür. Fakat bunu genele vurduğumuzda çok küçük bir yüzdeye denk gelecektir. Büyük kısımda ise dini bir hayattan söz etmek söz konusu değildir. Bununla birlikte bazı öğretilerin Japon kültürü haline geldiğini söylemek mümkündür. Mesela doğanın korunması gibi konulardaki hassasiyet Budizm öğretilerini anımsatmaktadır. Yine bu bağlamda İslamiyetteki tasavvuf anlayışı ile mukayese edilebilen, kuruluşu 528'de Çin'de olan Zen tarikatından bahsetmek gerekir<sup>70</sup>. Tülin T.-Rana Ö.K. Zen anlayışının Japon yönetim anlayışına etkilerini şu şekilde özetlemişlerdir<sup>71</sup>;

<sup>67</sup> Aliye Çınar, Din Felsefesi Yazıları I, Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi, 10(2),2001, s.s.293-298.

<sup>68</sup> Niall Ferguson, Paranın Yükselişi- Dünyanın Finansal Tarihi (Türkçe Çeviri: Barış Pala), Yapı Kredi Yayınları (2. Baskı), İstanbul, 2012,s.167.

<sup>69</sup> Tucker C.O.,China's İmperial Past, Stanford University Press,1975.

<sup>70</sup> Eberhard W., Uzak Doğu Tarihi, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara,1986,s.103.

<sup>71</sup> Erhan A.,Serkan B., Uzak Doğu Yönetim Sistemleri, PASİAD yayınları, İstanbul, 2013, s.s.40-45.

### **1. Farkındalık**

Farkındalık ve öz disiplin Zen Budizm'inde bireysel öz gelişimde önemli bir yer tutar. Birey kendisi ile barışıktır, kendisinin ne olduğunu bildiği için de iyi bir yönetici adayıdır.

### **2. Ruhsal aydınlanma ve sezgisel yaklaşım**

Batıda, rasyonel anlayışta çok yeri olmamakla beraber, Zen ruhsal aydınlanma ve sezgisel anlamayı sağlar.

### **3. Bilgelik**

Zen, insan zihnini bilinen kurallardan ve gerçeklerden arındırarak özgür kılma konusunda insanlara yardımcı olmaya çalışır. Yani insanı mevcut bilinen kuralların dışına çıkararak direkt bilgiye ulaştırmaya çalışır. Mevcudu sorgular.

### **4. Çatışma**

İçsel çatışmayı belli bir disiplin altına almayı ve olumlu bir ilişki içine sokmaya çalışır.

### **5. Uyum, birlik, işbirliği ve takım geliştirme**

Doğa kuralları ve uyumun insanı mutlu edeceği söylenir. Bireyin toplumla birlikte hareket ettiği sürece, topluma yararlı olduğu miktarda değer kazandığı düşünülür. Toplumdan farklı hareket edince dışlanılır. İnsanın doğuştan iyi olduğunu söyleyen Konfüçyüs öğretileri, Japonların insanlara özellikle de kendi toplumuna güvenmesini sağlamıştır. Karşılıklı güven de işletmelerin daha başarılı olmasını sağlamıştır.

### **6. Yaratıcılık**

Japon esnekliği, pratikliği, odaklanmışlığı ve çalışkanlığı, planlanan ve

bireysel kaynakları işleyerek en verimli hale getirme anlayışıdır.

### **7. Eğitim**

Japonya, günümüzün dünyasında hiç şüphesiz en eğitilmiş ülkelerinden biridir. Okullarda verilen eğitimin yanında şirket içi eğitimler çok önemlidir. Bu sayede işletmeler canlı, dinamik, gelişmelere açık ve hemen uyum sağlayabilen bir yapıya sahiptirler. Üniversitede çalıştığı alandan farklı alanlarda işe alınabilen bireyler işe başladıktan sonra aldıkları şirket içi eğitimlerle konunun uzmanı haline gelmektedirler.

### **8. Muğlaklık**

Bazı net olmayan durumlarda, durumun net olmadığını kabul etmek ve incelemeye devam etmenin daha fazla bilgi edinmeyi sağlayacağı olgusudur. Nitekim Japon hayatında gri ton her zaman vardır. Buna şöyle bir örnek vermek iyi olacaktır, Japonca'da kullanılan 'Kuki wo yomu.' yani 'Havayı okumak.' deyimini, karşı tarafı rahatsız etmeden durumu anlayabilmedir. Bu tabii ki ayrıntıyı konuşmama manasına da gelmemektedir. Duruma göre kullanılabilen bir ifadedir. Yoksa Japonlar ayrıntı noktasında fazlasıyla hassastırlar. Hatta ve hatta ayrıntıları tekrar tekrar kontrol etmek Japon kültürünün bir parçasıdır.

### **9. Liderlik**

Liderlik, yönlendirmeden yönlendirmektir. Bazen usta, bazen çırak olmak gerekebilir. İşleri yaptırırken bazen yumuşak, bazen sert, kararlı olunmalıdır.

### **10. Cömertlik ve yardımseverlik**

Birlik içinde güçlü olabilmek için yardımlaşmalıdır. İşte de gerekirse

grup arkadaşına yardım etmeli ve bu bazen işletmeler arasında olabilmelidir.

Japonya 57 (M.S.) yılından itibaren Çin'e elçiler göndermiştir. 607-894 yılları arasında gönderdiği elçi sayısında artış vardır. Budizm'in Japonya'yada yerleşmeye başlaması 6.yy'dır. Japonya'ya Kamakura Döneminde (1185-1333) yaygınlaşan, ilk önceleri Rinzai-shu ve Tendai-shu diye adlandırılan iki grubun birleşmesiyle Zen-shu ismiyle anılmaktadır. Tasavvufta olduğu gibi Zen-shu'da da içe dönme, yönelme (zazen) ve kendini arındırma vardır.

### **3.2. Japon İşletme Yönetiminde Öne Çıkan Bazı Terimler**

#### **Toplam Kalite Yönetimi**

Hiristiyanlık'taki doğuştan kirli gelme düşüncesinin de etkisiyle, batıda, işletmelerde denetleme ve kalite kontrol bölümleri, üretim bölümüne göre daha fazla yetkili olması ve kalitenin artırılması düşüncesi vardır. Doğuda da kalite ve denetim önemlidir, fakat bunu farklı şekilde gerçekleştirir. Budizm'de insan doğuştan temizdir. Japonya'da üretim yapanlara kalite eğitimi verilir. Bunun sonucunda üretim kısmı kaliteyi kontrol etmiş olur.

#### **Tam Zamanında Üretim**

Japonya doğal kaynaklar bakımından fakir bir ülkedir. Dışarıdan aldığı hammaddeyi işleyip, bunu satan bir ekonomidir. Kaynakları en iyi şekilde değerlendirmeyi amaçlayan bir düşüncenin sonucunda ortaya çıkmıştır. 2. Dünya Savaşı sonrasında, Toyota başmühendisi Taiichi Ohno tarafından, içinde buldukları savaş sonrası şartlardan ortaya çıkmıştır. Üretimde ihtiyaç

olan stoktaki ürünleri, ihtiyaç duyulan yerde olmasını amaçlayan ve sıfır stoku hedefleyen bir yönetim sistemidir. Tam zamanında üretimin temelinde, bütün aşamalarda israfı önleyip, en düşük maliyetle piyasaya mal sunma amaçlanmaktadır<sup>72</sup>.

### **Sıfır Hata**

Üretimin en baş kısmından itibaren, tüm aşamalarda hatadan arındırılması hedeflenmektedir. Tüm parçalar hatadan arındırılırsa, bütünün oluşturduğu sistemde hatadan o kadar arındırılmış ve verimliliği o kadar artmış olur. Batıda son ürün üzerinden yapılan kalite kontrolü, Japonya'da tüm sürece yayılmıştır<sup>73</sup>.

## **4. JAPONYA'DA KOBİ'LER**

Japonya 20.yy başlarından itibaren sürdürülen endüstriyel yatırım ve yönetim modelleri sayesinde dünyanın en büyük ekonomik güçleri arasına girmeyi başarmıştır. Bunun temelleri Edo Döneminde (1603 , 1867 ) ve Meiji Döneminde (1868 , 1910 ) atılmıştır. Edo Döneminde balık veya ticaret ile zengin olan soylu aileler vardı. Meiji döneminde birçok alanda olduğu gibi sanayi, demirçelik alanında ve madencilik alanında kamu iktisadi kurumları oluşturuldu. Bu kurumlar 1885 yılında özelleştirme kapsamına alındı. Bu kuruluşlar Edo döneminde zenginleşmiş aileler tarafından alındı. Bu kuruluşlar, sonrasında küçük işletmeleri içlerine alarak pazar paylarını

<sup>72</sup> Erhan A.,Serkan B., Uzak Doğu Yönetim Sistemleri, PASİAD yayımları, İstanbul, 2013, s.47.

<sup>73</sup> Erdem R. Ve Kocabaş İ., Yönetimde Doğu Paradikması, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,14(10),2004,s.s.175-189.

artırmaya çalıştılar. O dönemin seri üretim veya kalite artırımının çok da öneminin olmadığı bu kuruluşlara 'ZİBATSU' adı verilir<sup>74</sup>. Bunlara örnek olarak; Mitsui, Mitshubishi, Sumitomo verilebilir.

Burada hiç şüphesiz çok önemli gelişmelerden biri de devletin yönetim anlayışının değişmesidir. Kamakura Döneminden ( 1185,1333 ) itibaren ülkeyi 'SHOUGUN' dediğimiz komutanlar yönetmiştir. Yönetimdeki bu askeri güçler nadiren değişse de imparatorluk ailesi hep olmuş, devam etmiştir. Fakat imparatorlar bu dönemde, zaman zaman güç toplasalar da shogunun gölgesinde temsili bir makamdan öteye çok geçememişlerdir. Amerikan askeri gemilerinin Tokyo şehrinin yanındaki şehir olan, Kanagawa şehri önüne gelip (1853) yönetimden bazı tavizler alması ile içeride meydana gelen bazı karışıklıkların ve bazı grupların baskısıyla yönetim değişmiştir, içe kapanma dönemi bitmiştir. Japon tarihinde yüzyıllar sonra imparator tekrar direkt birinci güç haline gelmiştir. Ülkenin yönetimini bazı etkili samuraiların da içinde bulunduğu Meiji Dönemi başlamıştır. Bu dönemde bir çok büyük reform yapılmıştır. Bunun sonucunda da ülke hızla gelişmiş ve küresel bir güç haline gelmiştir.

#### **4.1. Japonya'nın Küreselleşmesi ve KOBİ'ler**

##### **4.1.1. İkinci Dünya Savaşı Öncesi**

Japonya 1853 yılında Amerika'nın da baskısıyla içe kapanma dönemi bitmiştir. Bundan sonraki süreçte yurtdışına yüzlerce öğrenci göndermiştir. Bu öğrenciler genellikle Avrupa ve Amerika'ya gönderilmiştir. Bununla birlikte,

<sup>74</sup> Tsutsui W.M., 'The Way of Efficiency: Ueno Yoichi and Scientific Management in Twentieth Century Japan' Modern Asian Studies, 35(2), 2001, s.s.441-464.

özellikle mühendislik ve teknik alanlarda uzmanlar Japonya'ya davet edildi. Buna örnek olarak, Japonya'nın ilk demiryolu teşkilatının kurulmasında yüzü aşkın İngiliz uzmanın davet edilmesi gösterilebilir<sup>75</sup>.

Japonya ülke içindeki reformları hızlı bir şekilde gerçekleştirmiştir. Akabinde 1890'lardan itibaren birçok ülkeyi egemenliği altına almıştır. 2.Dünya savaşına kadar egemenliğini devam ettirmiştir.

Japonya Pasifikte 'güçlü ordu, zengin ülke' sloganıyla güttüğü yayılmacı politikayı 2.Dünya Savaşı ile birlikte bırakmak zorunda kaldı. Hammadde olarak fakir olan Japonya bu savaşla birlikte, idaresi altındaki ülkelerin hammadde kaynaklarından da vazgeçmesi gerekti. Ekonomik olarak çökmüştü. Yeniden kalkınmak için özel sektör eksenli kalkınmanın kısa sürede sonuç vermeyeceği düşünüldü. Devlet direkt piyasalara müdahale etti. Bununla birlikte özel sektörde destekledi. Devlet az miktardaki hammaddeyi verimli şekilde kullanmak, büyük miktarda üretim yapan tesislerin kurulması, uluslararası rekabete çıkabilecek ürünlerin üretilmesi ve bunların pazarlanması noktasında müdahil ve teşvikçi olmuştur<sup>76</sup>. Japonlar bu dönemde bir nevi özel sektörü desteklemekle beraber, devlet kapitalizmini uygulamışlardır.

Bu dönemde Zaibatsular Japon ordusunun ihtiyaçlarını karşılamak için stratejik alanlarda yoğunlaşmışlardır. Maden işletmeciliği, tersane, demiryolu, metalürji, silah imalatında iş yaptılar. Yoğun emek gerektiren endüstriler, hafif

<sup>75</sup> Imashiro M., The History of Railway Construction and Management in Japan, Global Studies in Management: A Japanese Perspective, Institute of Research, Daito Bunka University, Tokyo, 1997, s.s.1-76.

<sup>76</sup> Ohmori T., Implications of Post-war Japanese Industrialization: Government Intervention and Market Competition, International Journal of Social Economics, 19(10), 1992, s.s.192-207.



sanayi, tekstil ve gıda işleme gibi alanlarda KOBİ'ler iş yapmıştır<sup>77</sup>.

#### 4.1.2. İkinci Dünya Savaşı Sonrası

Japonya 2. Dünya Savaşından yenik çıkmıştır. Savaş sonrasında birçok alanda olduğu gibi ekonomi ve sanayi alanında da yenilikler ve değişimler olmuştur. Bu dönemde zaibatsuların yapılanması Amerikan holdingleri ve Alman grup şirketleri örnek alınarak yapılandırılmıştır. Stratejik daha sonra da endüstriyel alanda faaliyet gösteren bu büyük şirketlerin taşeronluğunu da küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) yapmaktadır<sup>78</sup>.

Savaş sonrası zaibatsulardaki ailelerin etkisi, kartelleşmeyi önlemek için azaltılmış. Bunun için zaibatsuların üst düzey yapılanması değiştirilmiş ve yöneticiler de değiştirilmiştir. Bunun yanında küreselleşme yönünde teşvik edilmiştir. Yeniden yapılandırılan zaibatsuların isimleri ikinci dünya savaşından sonra yapılanmalarına göre yatay keiretsu (Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo), dikey keiretsu (Toyoto, Honda, Toshiba, Hitachi) isimlerini almıştır. Bu keiretsuların altında ve kontrolünde taşeron KOBİ'ler vardır. Bu KOBİ'ler seri üretim, montaj gibi alanlarda çalışmışlardır<sup>79</sup>.

#### 4.1.3. 1980 Sonrası KOBİ'ler

Günümüzde küreselleşme denilince akla gelen ilk tarih 1978 yılı ve sonrası olmaktadır. 1980'lerden itibaren dünyada yeni bir ekonomik anlayış ortaya çıkmıştır.

<sup>77</sup> Macpherson W.J., The Economic Development of Japan 1868-1941, Cambridge University Press, Cambridge, 1995, s.33.

<sup>78</sup> Lonien Claude, The Old Japanese Keiretsu Model, The Japanese Economy, 34(3), 2007, s.s.5-36.

<sup>79</sup> Erhan A., Serkan B., Uzak Doğu Yönetim Sistemleri, PASİAD yayımları, İstanbul, 2013, s.s.56-57.

Küreselleşmenin etkisiyle ekonomideki bazı artılar eksilere dönüşmüştür. Büyük işletmeler, büyüklüklerinden, ağır karar alma ve uygulama özellikleri nedeniyle yeni ekonomik düzene ayak uydurmada biraz zorlanmışlardır. KOBİ'ler ise esneklikleri ve dinamikleri ile bir adım öne çıkmışlardır. Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi Japonya'da da KOBİ'ler ekonomik büyüme dinamizmini pozitif yönde etkilemektedir<sup>80</sup>.

Japonya 1970'lerden itibaren KOBİ'lerin desteklenmesinde, yeni işletmelerin kurulmasının teşvikinden çok, mevcut KOBİ'lerin büyük işletmelerin seviyesine çıkarma noktasında teşviki olmuştur. Fakat bu durumun ekonomik durgunluğa sebep olabileceğinin anlaşılmasından sonra, Japonya, 1963'te yapılan KOBİ'leri düzenleyen kanunda 1999 yılında yeni bir düzenlemeye gitmiştir. Bu değişiklikte Amerika ve İngiltere'deki yeni kurulan KOBİ'lerin 1980'lerden sonraki ekonomiye katkılarının görülmesi de vardır. Bunlardan dolayı yeni düzenleme ile KOBİ'lerin kurulması noktasında bazı teşvikler getirilmiştir<sup>81</sup>.

Bilim ve Teknoloji Temel Kanununun 1995 yılında yürürlüğe girmesinden sonra 5 yıllık Bilim ve Teknoloji Temel Planı yapıldı. 2006-2010 döneminde AR-GE için 25 trilyon yen para ayrıldı. Bunun 21,6 trilyon yeni kullanıldı<sup>82</sup>.

Dünyada girişimcilik, inovasyon, esneklik büyük işletmelerden ziyade KOBİ'ler ile anılmaktadır. Gelişmiş ülkelerde KOBİ'leri desteklemek oldukça

<sup>80</sup> Kawai Hiroki ve Urata Shijiro, Entry of Small and Medium Enterprises and Economic Dynamism in Japan, World Bank Institute, Global,2001,s.1.

<sup>81</sup> Yasuda T., Programs to Stimulate Startups and Entrepreneurship in Japan: Experience and Lessons, Rietri, 2009, s.s.95-107.

<sup>82</sup> Matoshi K., Innovation Policy Challenges for Japan An Open and Global Strategy, Center for Asian Studies , 2011, s.11.

sıradandır. Amerika venture işletmeler için; Yüksek Teknolojili Küçük İşletme (HTSF) veya Yeni teknoloji Tabanlı İşletme (NTBF) tanımı kullanılır. Japonya'da ise bu yasal bir çerçeveye oturtulmuştur. Satışlarının %3'ten fazlasını AR-GE için harcayan işletmelere venture işletme denilmiştir. Japonya'daki KOBİ ve inovatif, yenilikçi işletmelerin bazı özelliklerini şöyle sıralayabiliriz<sup>83</sup>;

- Japonya KOBİ'ler hakkında dünyadaki en kapsamlı yasal düzenlemenin yapıldığı ülkelerden biridir. KOBİ'lerle ilgili 1949'dan beri 30'dan fazla yasa yapılmıştır. Hiç şüphesiz bu düzenlemeler KOBİ'lerin gelişiminde ciddi etkileri vardır.
- Japon devletinin KOBİ'lere verdiği desteğin 40 yıldan fazla geçmişi vardır.
- KOBİ'ler ile yapılan 1963 yılındaki Temel Kanunda; KOBİ'lerin zayıf ve küçük olduğu anlayışı vardır. Bu kanunda KOBİ'ler ile büyük işletmeler arasındaki farkı azaltmaya, yok etmeye çalışıyordu. Bunun içinde KOBİ'lerde verimlilik artırılması, aşırı rekabetin önlenmesi, iş fırsatlarının güvence altına alınmasına yönelik düzenlemeler yapılmıştır.
- Çin'deki teknolojik yeteneğin ve endüstriyel ürünlerin artması Japonya'daki KOBİ'ler üzerinde baskı oluşturmaktadır.
- 1999 yılında yapılan değişiklikte 4 önemli özellik göze batmaktadır;
  - a. İnavasyon ve yeni işletme kurulmasını desteklemek
  - b. KOBİ'lerin iş tabanını güçlendirmek

<sup>83</sup> Erhan A.,Serkan B., Uzak Doğu Yönetim Sistemleri, PASİAD yayınları, İstanbul, 2013, s.s.219-234.

- c. Ekonomik ve sosyal çevreye uyumunu kolaylaştırmak
  - d. KOBİ'lerin finansmanını kolaylaştırmak ve özsermayesini artırmak
  - Son yıllarda venture şletmeleri teşvik için bazı yenilikler yapıldı. Gelişen şletmeler borsası açıldı, anonim şletmeler için asgari sermaye şartları kaldırıldı, teminatsız ve kefilsiz finansman modelleri oluşturuldu.
  - Hükümetin KOBİ'lere doğrudan verdiği kredi, KOBİ'lere verilen kredilerin %10'dan fazlasına tekabül eder.
  - KOBİ'lere 3 adet devlet finansman kurumundan kredi sağlanır;
    - a. Japon KOBİ Finansman Kurumu (JASME)
    - b. Ulusal Yaşam Finansman Kurumu (NLFC)
    - c. Shoko Chukin Bankası
- Bunlar kullanma amaçlarına göre KOBİ'lere düşük faizli kredi sağlar. Bu kuruluşlar kredi sigorta sistemiyle KOBİ'lerin sorunsuz kredi bulmasını sağlar.
- Hükümet çeşitli destek sistemleri ile (kurumlar vergisi, gelir vergisi vs) istisnai vergi uygulamalarından faydalandırır.
  - Yapılan araştırmalarda, yenilikçi şletmelerin başarı oranı %20 civarında iken, bu oran üniversite desteği sağlanırsa %50'ye çıktığı saptanmıştır.
  - Japon hükümeti, 2000 yılından itibaren öğretim üyelerine şletmelerde görev alma imkanı sağladı. 2001 yılında konulan üniversite tabanlı 1000 adet yenilikçi şletme kurulması hedefi aşılarak 1099 adet kuruldu. 21.000 kişi istihdam edildi. 12 şletme halka arz edildi.

- Küresel kuluçka merkezlerinde 2000-2010 yılları arasında önemli reformlar yaptı. Yenilikçi işletme kurulması için milyarlarca yen harlandı. Özellikle üniversite destekli merkezler desteklendi. 1999'da 30 olan kuluçka sayısı 2010'da 336'ya yükseltildi.
- Japonya büyük işletme eksenli ekonomiye sahiptir. KOBİ'ler daha ziyade büyük işletmelerin tedarikçisi ve taşeronu konumundadır. İnavasyon kapasitesi ve özel sektör AR-GE harcamaları konusunda en öndeki ülkelerdendir. Grup çalışma kültürü, yaşlı nüfus ve risk sevmeyen yapılarından hızla sıyrılmakta ve yenilikçi işletme kuruluşunda da iyi bir noktadadırlar.

Üniversite öğretim üyelerine eş zamanlı, araştırma enstitülerinde araştırma imkanı sunulmuştur<sup>84</sup>. Japonya'daki ARGE faaliyetlerinin %80'i özel sektör eliyle olur<sup>85</sup>. Japonya'daki yenilikçi işletmeler; elektronik, makine, metal ve bilişim sektörlerinde göstermektedir<sup>86</sup>.

#### 4.2. Günümüzde KOBİ'lerde Öne Çıkan Bazı Değerler

Japonya'da, günümüzde part-time (saatlik iş) uygulaması oldukça yaygındır. Lise ve üniversite öğrencileri çok rahat bir şekilde part-time çalışmalarla biriktirdiği paralarla yurt dışı gezisine gidebilir. Şirketlerde bunların dışında keiyaku-shain (sözleşmeli personel) ve sei-shain (devamlı çalışan) vardır. Şirket batmadığı sürece bunlar kolay kolay çıkarılmaz. Ömür

<sup>84</sup> Stenberg Lennart, Government Research and Innovation Policies in Japan, The Swedish Research Council (VR) and The Swedish Institute for Growth Policy Studies (ITPS), 2004,s.42.

<sup>85</sup> Acs Z. J. ve Audretsch D.B., Innovation and Technological Change, Handbook of entrepreneurship Research, London(Kluwer Academic Publishers) Chapter 4, s.s.55-79.

<sup>86</sup> Hong Yoo Soo, A Comparison of Venture and IT Industries in Korea and Japan, Korea Institute for International Economic Policy, Seoul, 2001, s.1.

boyu istihdam garantisi vardır. Bununla birlikte bayan çalışanlar, bilek gücüne dayalı ağır işte çalışanlar, montaj işleri gibi işlerde çalışanlar ve taşeron firmalardaki çalışanlar bunların dışındadır<sup>87</sup>. Bunun dışında günümüz işletmelerinde öne çıkan bazı önemli özellikleri şöyle sıralayabiliriz<sup>88</sup>:

### **Senpai-Kouhai (Usta-Çıracak) İlişkisi;**

Şirket içinde usta-çırak (senpai-kouhai) ilişkisi çok güçlüdür. Bu ilkokuldan başlar ve ölünceye kadar devam eder. Bu mevcut tecrübenin aktarılması, özelliklede kurumsallaşmamış küçük işletmelerde çok önemlidir.

### **Ho-ren-sou;**

Üç kelimenin kısaltılmışıdır. Houkoku; raporlama, renraku; bilgilendirme, iletişim kurma, soudan; danışma. Bir işe başlamadan önce, hergün durum değerlendirilmesi yapılır. Herkes o gün yapacağı iş hakkında bilgi verir. Yine gün bitiminde bir üstüne rapor verir veya beraberce toplanıp işin bittiğini belirtip selamlaşılır ve herkes dağılır.

### **Kaizen;**

Sürekli geliştirme anlamında kullanılır. Batıda inavasyon kaynaklı büyük sıçramalar olmakla beraber, Japonya'da ise yavaş ve kararlı gelişmeler daha fazladır.

---

<sup>87</sup> Lonien Clauede, The Old Japanese Keiretsu Model, The Japanese Economy, 34(3),2007, s.19.

<sup>88</sup> Erhan A.,Serkan B., Uzak Doğu Yönetim Sistemleri, PASİAD yayınları, İstanbul, 2013, s.106.

### 4.3. Japonya'da KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri

Bilindiği üzere Japonya'da ekonomik yılbaşı Mart ayının sonudur. Yıllık rakamların açıklandığı ay Nisan ayıdır. Japon KOBİ Ajansı tarafından 2014 Nisan ayında KOBİ'ler hakkında yayınlanan 2013 verileri aşağıdaki gibidir<sup>89</sup>;

	İşletme Sayısı	İşletme sayısı Yüzdesi	Çalışan Sayısı	Satış (Trilyon Yen)	
<b>Büyük İşletme</b>	11.000	0,3	13.970.000	764,9	
<b>KOBİ</b>	Orta Büyüklükteki İşletme	510.000	13,2	20.250.000	609,6
	Küçük İşletme	3.343.000	86,5	11.920.000	

(Tablo 9, 2013 Japonya KOBİ Sayıları)

Tablodan da anlaşılacağı üzere; Japon ekonomisindeki işletmelerin %99,7'si KOBİ'lerden oluşmaktadır. Çalışanların %70'i KOBİ'lerde çalışmaktadır. Yine buradan çıkan diğer bir sonuç da; orta büyüklükteki işletmeler istihdam ettiği çalışan sayısı bakımından asıl yekunu teşkil etmektedir.

### 4.4. Japonyada KOBİ'lerin Çalışma Alanları

Japonyada'ki işletmelerin çalışma alanlarını konu alan, Japonya Uluslararası İlişkiler ve Haberleşme Bakanlığı tarafından 2006 yılında yapılan araştırmada aşağıdaki iki tabloda verilen sonuçlara ulaşılmıştır<sup>90</sup>;

<sup>89</sup> <http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyoy/H26/download/14042500h26-Gaiyou.pdf>  
Erişim:10.06.2014.

<sup>90</sup> <http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyoy/h23/h23/html/k211100.html> Erişim:14.06.2014

		Toptan Ticaret	Ulaştırma Sektörü	İnşaat Sektörü	İmalat Sektörü	Parakendecilik Sektörü	Diğer Hizmetler	Restoran, Konaklama Sektörü
Büyük	İşletmeler	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
KOBİ	Orta Büyükteki İşletmeler	30%	24%	4%	12%	14%	12%	11%
	Küçük İşletmeler	69%	76%	96%	88%	86%	87%	88%

(Tablo 10, Japonya'daki İşletmelerin Çalışma Alanları Tablosu)

Bu çalışmaya yaklaşık 12 bin (%0,3) büyük işletme ve 4.198 bin (%99,7) KOBİ katılmıştır. KOBİ'lerin en fazla perakendecilik sektörü ve restoran-konaklama sektörlerinde iş yaptıkları görülmüştür.

		Toptan Ticaret	Ulaştırma Sektörü	İnşaat Sektörü	İmalat Sektörü	Parakendecilik Sektörü	Diğer Hizmetler	Restoran Konaklama Sektörü
Tüm	Şirketler İçindeki Yüzdesi	5,6%	1,8%	1,6%	0,9%	20,9%	33,8%	15,4%
KOBİ'ler	İçindeki Yüzdesi	5,5%	1,8%	1,6%	0,8%	20,9%	33,7%	15,4%

(Tablo 11, Japonya'daki KOBİ'lerin Çalışma Alanları Tablosu)



## 5. JAPONYA'DA KÜÇÜK İŞLETMELERİN YAPISI

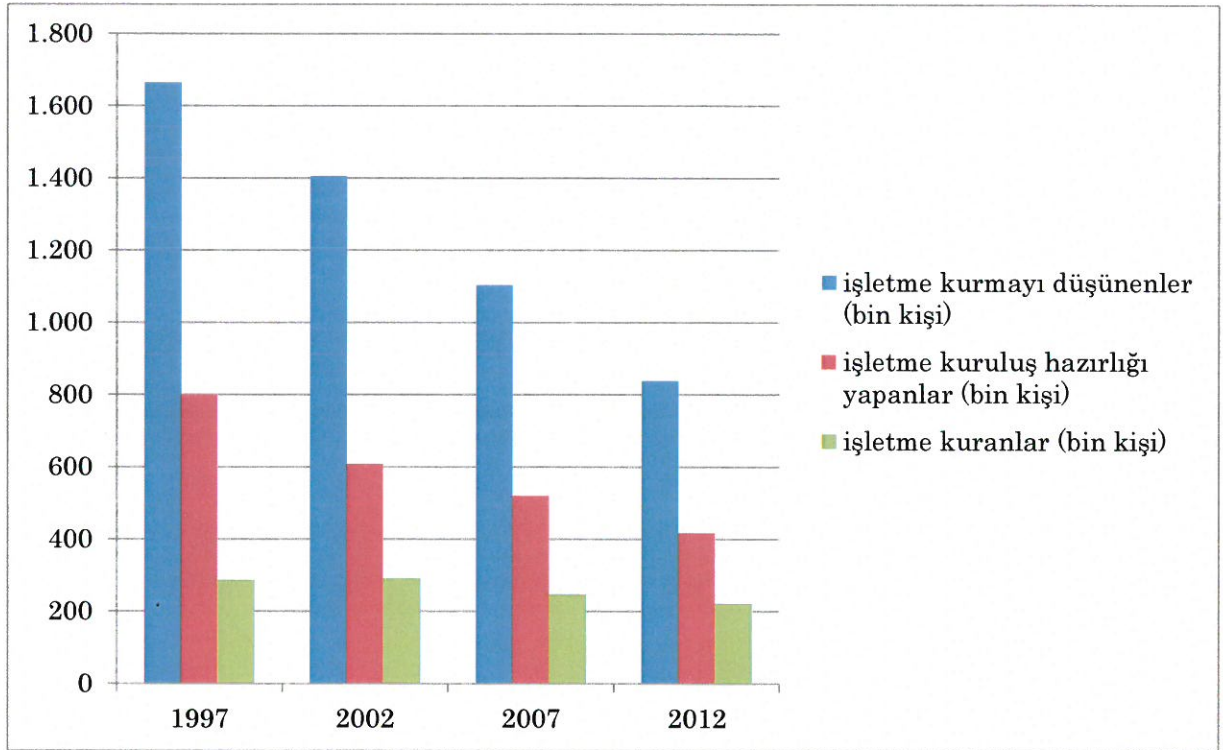
Japonya'da, 2013 Ekimde Japonya Sanayi ve Ticaret Dernekleri Federasyonu'nun (全国商工会連合会: Zenkoku Shoukoukai Rengoukai) üye 18.078 işletmeye yaptığı anketten 14.519 işletmenin anketi değerlendirilmeye alınmıştır. Japon KOBİ Ajansı'nın küçük işletmelere yönelik 2014 Nisanında yayınladığı raporda bu anketin aşağıdaki sonuçlarına yer vermiştir<sup>91</sup>;

- Küçük işletmelerin; %81'i bölgesel talep odaklı olarak iş yapmaktadır. %19'u da genel talep odaklı olarak iş yapmaktadır.
- Küçük işletmelerin %3'ü (452 işletme) bölgesel iş yapmakta ve muhasebe ve satış elemanı bulunmaktadır. %3'ü (471 işletme), bölgesel iş yapmakta ve satış elemanı olmayıp, sadece muhasebecisi vardır.
- Küçük işletmelerin %2'si (216 işletme), genel talep odaklı iş yapmakta ve hem muhasebeci hem de satış elemanı çalıştırmaktadır. %1'i (190 işletme) genel talep odaklı iş yapmakta ve satış elemanı çalıştırmayıp sadece muhasebeci çalıştırmaktadır.
- Küçük işletmelerin yaklaşık %95'inde düzenli bir organizasyon yapısı mevcut değildir.
- Muhasebeci ve satış elemanı bulunan küçük işletmelerde çalışan sayısı ortalama 8,8 kişidir.
- Sadece muhasebeci bulunduran küçük işletmelerin çalışan sayısı 7,3 kişidir.

<sup>91</sup> <http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/download/14042500h26-Gaiyou.pdf>  
Erişim:10.06.2014.

## 6. JAPONYA'DA GÜNÜMÜZDE İŞLETME KURMA EĞİLİMLERİ

Japonya Uluslararası İlişkiler ve Haberleşme Bakanlığı'nın araştırmasına göre yeni iş kurma eğilimlerinde ciddi bir düşüş vardır. Tabloda da (Yeni iş kurma eğilimleri tablosu) anlaşılacağı üzere yeni iş kurmayı düşünenlerin sayısı 1,6 milyon kişiden 0,8 milyon kişiye düşmüştür. Yılda 200-300 bin arasında yeni iş kurulmaktadır. Bu düşüşün sebebini bulmak için Mitsubishi UFJ Araştırma Ve Danışmanlık Şirketi tarafından Aralık 2013'te araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın sonucunu olarak, insanların neden işletme kurmak istemediklerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz<sup>92</sup>;



(Tablo 12, Yeni İş Kurma Eğilimleri Tablosu)

<sup>92</sup> <http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyoy/H26/download/14042500h26-Gaiyou.pdf>  
Erişim: 10.06.2014.

- Kendi hayatını zorlaştırma ihtimali, %36,9.
- İşin batması durumunda hiç kimse yardım etmiyor, %33,8.
- Yeni iş kurmak için çok para gerekiyor, %30,8.
- Büyük şirketlerde garantili iş yapmak daha iyi, %29,6.
- Yeni iş kurmak için gerekli bilgiyi veren eğitim yetersiz, %24,0.
- Kendi işini yapma, kurma şansı az, %23,8.
- İş batarsa sonrasında iş bulmak zor, %23,4.
- Yeni iş kurarken, gerekli işlemler fazla, %16,0.

Büyük işletmeler genellikle yeni üniversite mezunlarını işe aldıklarından, iş kurmanın verdiği zorluk ve korkularla birleşince yeni iş kurma düşüncesinde bir düşüş olması sonucunu doğurmaktadır.

## SONUÇ

Küreselleşme kelimesi 1980'lerden sonra çokça anılmaya başlamış olsa da geçmişi oldukça eskidir. Bazı araştırmacılar 1800'lerde İngilizlerin birinci küreselleşme hareketini başlattığını söylerler. Fakat malların serbestçe dolaşması günümüz manasında olmasa da çok eskilerden beri olan bir olgudur. İnternetin ve ülkeler arası seyahatin yaygınlaşması dünyanın herhangi bir yerindeki ürünü ulaşılır hale getirmiştir. Günümüzde küreselleşme bayrağını taşıyanlar çokuluslu işletmelerdir. Global işletmelerin ortaya çıkması ile insan kaynaklarının, kariyer anlayışının yeniden gözden geçirilmesini zorunlu kılmıştır.

Dünyadaki tüm ekonomilerde KOBİ'lerin yeri çok önemlidir. Bununla birlikte ülkeden ülkeye KOBİ tanımlarında küçük değişiklikler olabilmektedir. Tanımlamalar genellikle parasal büyüklük ve çalışan sayısı baz alınarak yapılmaktadır. Globalleşmenin etkisiyle büyük işletmeler göre daha esnek olan KOBİ'ler bazı noktalarda daha avantajlı hale gelmiştir. Bununla birlikte KOBİ'lerin birçok dezavantajları da vardır.

KOBİ'lerde finansman en büyük problemlerden biridir. KOBİ'lerin kurulması genellikle öz sermaye ile olmaktadır. Türkiye'de KOBİ'ler genellikle aile işletmeleridir. İşletmelerde yönetici ile işletmenin sahibinin aynı kişi olması yönetimde bazı zafiyetleri de beraberinde getirmektedir. Bir işletme yapısının olmaması nedeniyle, finansman temini ve kullanımında zorluklar yaşamaktadır.

İşletmeler, KOBİ'ler, birden global işletme haline gelmezler. Bunun bazı mertebeleri vardır. İlk başta başka bir ülkeye satılan ürünler, zamanla

işletmenin globalesmesini de beraberinde getirebilir. KOBİ'lerin globalleşmesinde Uppsala Modeli bilinen modelledir.

Türk ve Japon ekonomilerinin temelleri eski imparatorluklarına dayanmaktadır. Dünyadaki ve ülke içindeki olaylar ve eğilimler günümüz ekonomik hayatını şekillendirmiştir.

Türkiye'de özellikle 1980'lerden sonra KOBİ'lerin korunması ve teşvik noktasında ciddi çalışmalar başlamıştır. 1990'lardan sonra da KOBİ politikalarının oluşturulması için, kurum ve kuruluşlar oluşturulmaya başlanmıştır. Türkiye'deki işletmelerin %99,9'u KOBİ'dir. Türkiye'deki istihdamın %78'ini KOBİ'ler sağlamaktadır.

Türkiye'deki KOBİ'lere baktığımızda, 2011 yılında, ihracatın %59,6'sını, ithalatın %39,9'unu gerçekleştirmişlerdir.

Yapılan bir çalışmada, çalışan sayısı 10-249 olan KOBİ'lerin, 2008-2010 yılları arasında üç yıllık dönem incelendiğinde , %55,4'ünde web sayfası vardır ve %51,4'ü yenilik faaliyeti yapmıştır. Son yıllarda AR-GE faaliyeti teşvik edilmektedir. Fakat yeterli değildir, OECD ortalamasının altındadır.

Japonya kendine has kültür yapısı ve değerleri ile 2. Dünya Savaşı sonrasında başarılı bir ekonomik büyüme yakalamıştır. Bunun altında hiç şüphesiz eski gelenekleri ile özellikle de Amerika ve Batı Avrupa'dan öğrendiklerini başarılı bir biçimde harmanlaması yatmaktadır.

20.yy'ın başlarında Japonya'da KOBİ'ler zaibatsu'ların etrafında örgütlenen taşeron işletmelerdi. 2. Dünya Savaşı sonrasında keiretsuların altında genellikle seri üretim, montaj gibi alanlarda iş yapmaktadırlar.

Japonya'da 40 yıldan daha uzun zamandan beri KOBİ'lere destek verilmektedir. 1999 yılında KOBİ'leri düzenleyen kanunda yapılan temel değişiklikler ile AR-GE ve yenilikçi işletmelere daha çok destek verilmeye başlanmıştır.

Japonya'da işletmelerin %99,7'si KOBİ'lerden oluşmaktadır. İstihdamın %70'ini KOBİ'ler sağlamaktadır.

Son söz olarak; yeni ürünlerin iş yaptığı bir dönemdeyiz. Bunun için inovasyona önem vermeliyiz.

## Kaynaklar

ACS, Zoltan ve AUDRETSCH, David, **İnnovation and Technological Change, Handbook of entrepreneurship Research**, London (Kluver Academic Publishers) Cheapter 4.

ERNST&YOUNG insankaynaklari.com; **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Editör: Figen Tahiroglu, 3.Basım, Hayat Yayınları, İstanbul, 2003.

DAVUTOĞLU, Ahmet, **Stratejik Derinlik**, Küre Yayınları,İstanbul, 2009.

ÇINAR, Aliye, **Din Felsefesi Yazıları I**, Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi, 10(2),2001.

AYTAÇ, Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları**, İstanbul, Epsilon Yay., 1997.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**,Birinci Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003.

BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.b, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003.

BÜYÜKUSLU Ali Rıza, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 1998.

Cumhuriyet Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, 2003.

DANIELS John; RADEBAUGH Lee. **International Business, Environments and Operations**, Prentice Hall, 2001.

EBERHARD Wolfram, **Uzak Doğu Tarihi**, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara,1986.

ERDEM Ramazan Ve KOCABAŞ İbrahim, **Yönetimde Doğu Paradikması**, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,14(10),2004.

ATAY Erhan Ve BAYRAKTAROĞLU Serkan, **Uzak Doğu Yönetim Sistemleri**, PASİAD yayınları, İstanbul, 2013.

GÜLER Aras, MÜSLÜMOV Alövsat, **Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri: Finansman, Ekonomik Sorunları ve Çözüm**

**Önerileri**, (Yayımlanmış Tebliğ), 21. Yüzyılda KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Çözümleri Sempozyumu, Kıbrıs, 2001.

ERBAŞLAR Gazanfer, **Elektronik Ticaret**, Nobel yayınları(2.basım), Ankara, 2012.

TAŞ Yunus, **Avrupa Birliği ve Türkiye'de KOBİ'lerin İstihdam Artırıcı Etkileri**, İTO Yayınları (Yayın No: 2010-39), İstanbul, 2010.

HESSLER Pierre, 'Being Global end Opportunity', **Globalization, Technology and Compretition**, Ed. Stephen P. Bradley,J.A.,1993.

ERDOĞAN Hilal Hümeıra, **GLOBAL MALİ KRİZİN KOBİ'LERİN FİNANSAL YAPILARI ÜZERİNE ETKİLERİ: İZMİR İLİ TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**, Süleyman Demirel Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Isparta,2010.

HONG Yoo Soo, **A Comparison of Venture and IT Industries in Korea and Japan**, Korea Institute for International Economic Policy, Seoul, 2001.

INPUT ARAŞTIRMA-YSM / **Değişim Sürecinde Türk Toplumı, Küreselleşme, Avrupa Birliği, Yeni Devlet Anlayışı, Ekonomik Reformlar**, İstanbul, 2002.

İMASHIRO Mitsuhide, **The History of Railway Construction and Management in Japan**,**Global Studies in Management: A Japanese Perspective**,İnstitute of Reseach, Daito Bunka Üniversty, Tokyo, 1997.

İRİZ Rıfat, **Girişimcilik Ve KOBİ'ler**,Çizgi Kitapevi Yayını,Konya,2005.

JOHANSON Jan Ve WIEDERSHEIM Paul Finn, **The Internationalization of the Firm-Four Swedish Case**, Journal of Management Studies, 12(3), 1975.

KANTER Rosabeth Moss, 'Globalism/Localism: A New Human Resources Agenda', **Harvard Bussiness Review**, Mart-Nisan 1991.

KAWAI Hiroki ve URATA Shijiro, **Entry of Small and Medium Enterprisies and Economic Dynamism in Japan**, World Bank İnstitute, Global,2001.

KAYNAK Turgay, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayım Dagıtım, 2.Baskı, 1996.



**KOBİ Rehberi**, TOBB ve KOSGEB Ortak yayını, , Ankara 2002.

KOSGEB Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü. **KOBİ Ekonomisi (KOBİ'ler ve Bankacılık)**, Ankara, 2004.

KOSGEB Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü . **KOSGEB Saha Araştırma Çalışması İzmir İli Değerlendirme Raporu**, Ankara,2005.

KURTULMUŞ Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996.

LONİEN Clauede, **The Old Japanese Keiretsu Model**, The Japanese Economy, 34(3),2007.

ÇİĞ Muazzez İlmiye, **Uygarlığın Kökeni Sumerliler-2(Sumerlilerde Günlük Yaşam)**,Kaynak Yayınları,İstambul,2011.

MACPHERSON William John, **The Economic Development of Japan 1868-1941**,Cambridge Universty Press,Cambridge, 1995.

MATOSHI Kazuyuki, **İnnovation Policy Challenges for Japan An Open and Global Strategy**, Center for Asian Studies , 2011.

CANSIZ Mehmet,**Türkiye'de KOBİ'ler ve KOSGEB**,DPT Yayınları,Uzmanlık Tezleri, Ankara, 2008.

ZERENLER Muammer – IRAZ Rıfat, **Japon Yönetim Anlayışı Ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi**, Selçuk üniversitesi sosyal Bilimler dergisi, (16), 2006.

MÜFTÜOĞLU Tamer, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: KOBİ'ler**, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 2007.

FERGUSON Niall (Çeviren:Nurettin Elhüseyni),**İmparatorluk( Britanya'nın Modern Dünyayı Şekillendirdiği)**,Yapı Kredi Yayınları,İstanbul,2011.

FERGUSON Niall, **Paranın Yükselişi- Dünyanın Finansal Tarihi**, (Türkçe Çeviri: Barış Pala), Yapı Kredi Yayınları (2. Baskı), İstanbul, 2012.

OHMORİ Tatsuya, **İmplications of Post-war Japanese Industrialization: Government Intervention and Market Competition**, International Journal of Social Economics,19(10),1992.

ÖZGEN Hüseyin, ÖZTÜRK Azim Ve YALÇIN Azmi, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın, Adana, 2002.

ŞATIROĞLU Kadir, **Çokuluslu Sirketler**, A.Ü.S.B.F. Yayınları, Ankara, 1984.

ÖZGEN Hüseyin., Öztürk Azim,YALÇIN Azmi, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Nobel Kitabevi, Ankara, 2004.

KURTOĞLU Ramazan, **Küresel Ekonomik Kriz ve Yeni Dünya Düzeni**,Sinemis Yayınları, Ankara, 2011.

KURTOĞLU Ramazan, **Türkiye Ekonomisi (1838-2010)**, Sinemis Yayınları, Ankara, 2012.

ŞENTÜRK Recep, **İbn Haldun-Güncel Okumalar**, İz yayınları, İstanbul, 2009.

**Resmi Gazete**, 18 Kasım 2006,sayı:997, KOBİ Tanımı Yönetmeliği

**Resmi Gazete**, 04 Kasım 2012,sayı: 28457, Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sınıflandırılması yönetmeliği.

ROBINSON R. D.,**İnternationalization of Businnes: An İntroduction**, Dryden Pres, New York 1984.

RUGMAN Alan, HODGETTS Richard, 'The end of Global Strategy', **European Management Journal**,Ağustos 2001, 16/4.

YEŞİL Salih, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**,Bahar 2010, Cilt 6, Yıl 6, Sayı 1, 2.

SEYİDOĞLU Halil, **Uluslararası İktisat; Teori, Politika ve Uygulama**, Güzem Yayınları, İstanbul, 2001.

SEYMEN Oya Aytemiz., **'Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik Çerçevesinde**

**Kariyerin Değişen Yüzü ve Getirdiği Sorunlar**', Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik, Nobel Yayınevi, Ankara, 2005.

SHERMAN Arthur, BOHLANDER George Ve SNELL Scolt, **Managing Human Resources, Tenth Edition**, South-Western Collage Publishing, 1996.

STENBERG Lennart, **Government Research and Inovation Policies in Japan**, The Swedish Research Council (VR) and The Swedish İnstitute for Growth Policy Studies (ITPS).

PAMUK Şevket, **Türkiye'nin 200 Yıllık İktisadi Tarihi**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2012.

ŞİMŞEK Şerif, SOYSAL Abdullah, 'Örgütlerde Kariyer Yönetimi', **Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, (2.Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.

AKGEMİCİ Tahir, **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2007.

TSUTSUI William, 'The Way of Efficiency: Ueno Yoichi and Scientific Management in Twentieth Century Japan' **Modern Asian Studies**, 35(2), 2001.

TUCKER Charles, **China's İmperial Past**, Stanford University Press, 1975.

TUTUM Cahit, **Personel Yönetimi**, Todaie Yay., No.79, Ankara, 1979.

YASUDA Takehiko, **Programs to Stimulate Startups and Entrepreneurship in Japan: Experience and Lessons**, Rietri, 2009.

ZAİN Mohamed, NG Siew Imm, **The Impacts of Network Relationship on MEs' Internationalization Process**, Thunderbird International Business Review, 48,(2), 2006.

<http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Baskanligimiz.aspx?ref=23> Erişim: 01.06.2014.

<http://www.chusho.meti.go.jp/faq/faq01.html> (Japon KOBİ Ajansı web sayfası Erişim: 29.12.2013)

<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyoh23/h23/html/k211100.html> Erişim:14.06.2014

<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyoh26/download/14042500h26-Gaiyou.pdf> Erişim:10.06.2014.

<http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/stats> Erişim: 16.06.2014.

[http://Www.Mevzuatbankasi.Com/Portal/Konuk\\_Yazarlar/Mevzuat.Asp?Kategori=122&İd=1415](http://Www.Mevzuatbankasi.Com/Portal/Konuk_Yazarlar/Mevzuat.Asp?Kategori=122&İd=1415).

(Ayhan Kaymaz, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi, Erişim: 20.09.2006)

[http://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/keizai\\_prism/backnumber/h19pdf/20073801.pdf#search](http://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/keizai_prism/backnumber/h19pdf/20073801.pdf#search) (Uehara Keichi.上原 啓一 Erişim:12.01.2014)

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13146> Erişim: 08.06.2014.

## ÖZET

Bu çalışmada; küreselleşme, KOBİ'ler ve Türk Japon KOBİ'leri üzerinde durulmuştur. Küreselleşmenin; geçmişi, günümüzü ve etkileri üzerine çalışılmıştır. Küreselleşme kapsamında, çokuluslu işletmeler, çokuluslu işletmelerde insan kaynakları yönetimi, kariyer yönetimi, KOBİ'lerin globalleşmesi başlıkları incelenmiştir. KOBİ'lerin eksi ve artıları, KOBİ'lerin Türkiye ve Japonya'da kabul edilen tanımları verilmiştir. Finansal açıdan Japon ve Türk KOBİ'lerinde; öz kaynaklar, finans yönetimi, finansman temini başlıkları üzerinde çalışılmıştır. Sonrasında ise, Türk ve ağırlıklı olarak da Japon KOBİ'lerinin dünü, bugünü üzerinde durulmuştur. Bu aşamada, iki ülkenin ekonomik hayatlarının şekillenışı, KOBİ'lerin farklı açılardan ekonomideki yeri, küreselleşen KOBİ'ler, yenilikçi KOBİ'ler ve yeni eğilimler üzerinde çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Küreselleşme, Küresel İşletmeler, İnsan Kaynakları Yönetimi, KOBİ, Türk KOBİ'leri, Japon KOBİ'leri

## **ABSTRACT**

In this study; it is focused on globalization, SMEs, Turkish and Japanese SMEs. It is worked on the past, present and impact of globalization. In the context of globalization; it is examined that the title of multinational corporations, human resource management in multinational enterprises, career management, globalization of SMEs . It is given pros and cons of SMEs and also the accepted definitions of SMEs in Turkey and Japan, In financial terms the topics of own resources, financial management, financial assurance are studied. Moreover, Turkish and mainly Japanese SMEs` yesterday, today has been emphasized. At this stage, the formalization of the economic life of the two countries; the different places of SMEs from different angles, globalized SMEs, innovative SMEs and the new trends have been studied.

**Keywords:** Globalization, Global Business, Human Resource Management, SME, Turkish SMEs, Japanese SMEs

