

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KOBİLERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İÇİN AİLE
ANAYASASININ GEREKLİLİĞİ

ZEYNEP DİLARA TECİRLİOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BANKACILIK VE FİNANS ANA BİLİM DALI
BANKACILIK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Bülent GÜNCELER

İSTANBUL, Aralık2018

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KOBİLERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İÇİN AİLE
ANAYASASININ GEREKLİLİĞİ

Zeynep Dilara TECİRLİOĞLU

(162012001)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
BANKACILIK VE FİNANS ANA BİLİM DALI
BANKACILIK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih : 25.12.2018

Tez Danışmanı

:Dr. Öğr.Üyesi Bülent GÜNCELER
(İstanbul Okan Üniversitesi)



Diğer Jüri Üyeleri

:Prof.Halit Targan ÜNAL
(İstanbul Okan Üniversitesi)



Dr. Öğr.Üyesi Ali Altuğ BİÇER
(İstanbul Ticaret Üniversitesi)



İSTANBUL, Aralık 2018

ÖNSÖZ

Akademik hayatımızın alt yapısını sağlayan hocalarımızın çalışmamıza katkıları karşılanamaz boyutlardadır. Bu bağlamda araştırmalarımıza bilimsel bakış açısı kazandıran Okan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinin değerli öğretim üyelerine teşekkürü bir borç bilir, minnettarlığımı belirtmek isterim.

Çalışmamızın ortaya çıkma sürecinde rehberlik eden Sayın Dr. Öğretim Üyesi Bülent GÜNCELER, uygulama aşamasında değerli bilgi ve görüşlerini sunmaktan sakınmayan tüm görüşmecilere şükranlarımı sunarım.

Son olarak, emek ve özveri isteyen bu zorlu dönemde, şahsımdan ilgisini ve sevgisini esirgemeyen dostlarıma; fedakâr annem ve babam en zor anlarımda sevgisiyle huzur bulduğum kızkardeşim ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖNSÖZ.....	İ
İÇİNDEKİLER	İİ
ÖZET	VI
ABSTRACT	VII
KISALTMALAR.....	VIII
TABLO LİSTESİ	IX
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1. KOBİ KAVRAMI VE KOBİ'LERİN EKONOMİDEKİ YERİ.....	4
1.1.KOBİ'LERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ -----	4
1.1.1.Kobi Tanımı İhtiyacı.....	5
1.1.2. Kobi Tanımları	5
1.1.2.1. Avrupa Birliği (AB) Kobi Tanımı	6
1.1.2.2. Amerika Birleşik Devletleri Tarafından Yapılan Kobi Tanımı	10
1.1.2.3. Japonya Tarafından Yapılan KOBİ Tanımı.....	11
1.1.2.4. Malezya Tarafından Yapılan Kobi Tanımı	12
1.1.2.5. OECD Kobi Tanımı	13
1.1.2.6. Kanada Kobi Tanımı.....	15
1.1.2.7. Çin Kobi Tanımı.....	15
1.1.3. Türkiye'de Kobi Tanımı	16
1.1.3.1. Geçmiş Kobi Tanımları	17
1.1.3.2. Yeni Kobi Tanımı	25
1.1.4. Kobi'lerin Önemi, Kalkınmadaki Yeri ve Özellikleri.....	26
1.1.4.1. KOBİ'lerin Önemi	27
1.1.4.2. Katma Değer Sağlanması.....	29
1.1.4.3. Ekonomiye Dinamizm Kazandırma.....	30
1.1.4.4. İstihdam Sağlama.....	32
1.1.4.5. Yenilikçilik ve Esneklik.....	34
1.1.4.6. Bölgesel Kalkınmayı Destekleme.....	37
1.1.4.7. Sosyal Kalkınmaya Destek Sağlama	38
1.1.4.8. Kobi'lerin Diğer Önemli Özellikleri.....	39
1.2. KOBİ' LERİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI -----	42

1.2.1. Kobi'lerin Avantajları.....	42
1.2.2. Kobi'lerin Dezavantajları.....	43
1.3.KOBİ'LERİN SORUNLARI -----	45
1.3.1. KOBİ'lerin Genel Sorunları.....	45
1.3.2. Yönetim/Yönetici Sorunları.....	45
1.3.3. Pazarlama Sorunları	45
1.3.4. Finansman ve Kredi Temini Sorunları.....	46
1.3.5. Üretim ve Tedarik Sorunları.....	46
1.3.6. Teknoloji Sorunu	46
1.3.7. Diğer Sorunlar	47
1.4.KOBİ'LERİN EKONOMİDEKİ YERİ -----	47
1.4.1. Dünyada KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri	48
1.4.2. Türkiye'de KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri.....	48
1.4.2.1. Ekonomik ve Sosyal Açından Türkiye'de KOBİ'ler.....	48
1.4.2.2. KOBİ Politikalarının Türkiye Ekonomisinde Gelişimi	50
1.4.2.3. Dokuzuncu Kalkınma Planında KOBİ'ler (2007-2013).....	51
1.4.2.4. KOBİ Stratejisi ve Eylem Planında KOBİ'ler.....	54
BÖLÜM 2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI VE KOBİ'LERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE REKABET	64
2.1. İŞLETMELERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI-----	64
2.1.2. Sürdürülebilirlik Yaklaşımının Gelişimine Katkı Sağlayan Oluşumlar	65
2.1.2.1 Kurumsal Çevre Yönetimi ile Çevresel Bütünlük	65
2.1.2.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Sosyal Refah	66
2.1.2.3 Değer Yaratımı ile Ekonomik Refah	66
2.1.3. Şirket Sürdürülebilirliğinin Kökeninde Yer Alan Kuram ve Kavramlar	67
2.1.3.1. Sürdürülebilir Gelişme.....	67
2.1.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	68
2.1.3.3. Paydaş Kuramı	69
2.1.3.4. Hesap Verebilirlik Kuramı.....	69
2.2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN EN ÖNEMLİ SORUNU OLARAK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN SAĞLANMASI -----	70
2.2.1. Kurumsal Yönetişim ve Kurumsal Yönetişim Anlayışının Benimsenmesi.....	71
2.2.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsal Yönetişimin Gerekliği	72
2.3. KOBİ'LERDE REKABET GÜCÜ-----	72
2.4. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ KAVRAMI: TANIMI, TEMEL VE TAMAMLAYICI BİLEŞENLERİ -----	73

2.4.1. Rekabetçi Üstünlüğün Tanımı.....	73
2.4.2. Rekabet Üstünlüğünün Temel Bileşenleri.....	74
2.4.3. Rekabetçi Üstünlüğün Tamamlayıcı Bileşenleri.....	75
2.5. TÜRKİYEDE' KI KÜÇÜK ÖLÇEKLİ SANAYİ İŞLETMELERİNİN REKABET GÜCÜ -----	77
2.5.1. Üretim Üstünlüğü	79
2.5.1.1. Teknoloji	80
2.5.1.2. Maliyetler	80
2.5.1.3. Kalite	81
2.5.1.4. Üretim Kapasitesi	81
2.5.2. Pazarlama Becerileri	82
2.5.3. Siyasi- İktisadi Ortam	83
2.5.3.1. Teşvikler	83
2.5.3.2. Diğer Faktörler	84
2.5.4. İşletme Başarısı	84
2.5.4.1. İşletme Başarısını Etkileyen Faktörler	85
BÖLÜM 3. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA KAVRAMI.....	87
3.1. AİLE ANAYASASI, AMACI, İLKELERİ VE OLUŞTURULMASI -----	87
3.1.1. Aile Anayasasının Tanımı.....	88
3.1.2. Aile Anayasasının Amacı	88
3.1.3. Aile Anayasasının Temel İlkeleri	89
3.1.4. Aile Anayasasının Oluşturulması.....	89
3.2. KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ -----	91
3.2.1 Türkiye'deki Aile İşletmeleri Ve Özellikleri.....	93
3.2.2 Aile İşletmelerinin Türkiye'deki Konumu	96
3.2.3 Aile İşletmelerinde Çalışan Kişiler Ve Özellikleri.....	97
3.2.4 Aile Üyelerinin Aile İşletmelerine Etkisi	101
3.3. KURUMSALLAŞMA BOYUTLARI YÜKSEK SEVİYEDE OLAN AİLE İŞLETMELERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ -----	103
3.3.1. Kurumsallaşma Boyutları Yüksek Olan Aile İşletmeleri ve Yönetimsel İşlevleri	105
3.3.1.1. Kurumsallaşma Boyutları Yüksek Olan Aile İşletmeleri ve Planlama İşlevi.....	107
3.3.1.2. Kurumsallaşma Düzeyleri Yüksek Aile Şirketleri Ve Örgütlenme Fonksiyonu.....	109
3.3.1.3. Kurumsallaşma Boyutları Yüksek Olan Aile İşletmeleri ve Yürütme İle Koordinasyon İşlevleri.....	112
3.3.1.4. Kurumsallaşma Boyutları Yüksek Olan Aile İşletmeleri ve Denetim Fonksiyonu.....	115

3.4. KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	117
3.5. KURUMSALLAŞMA BOYUTLARI YÜKSEK OLAN AİLE İŞLETMELERİ VE ÇEVRE İLE ETKİLEŞİM	119
3.6. KURUMSALLAŞMA- AİLE ANAYASASI İLİŞKİSİ.....	121
SONUÇ.....	124
KAYNAKLAR.....	127
EKLER.....	132
EK-1 DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE KOBİ İSTATİSTİKLERİ.....	132
EK-2 DÜNYA'DA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK AÇISINDAN KOBİ'LERİN İKİNCİ KUŞAKTAN ÜÇÜNCÜ KUŞAĞA GEÇME ORANLARI.....	132
ÖZGEÇMİŞ.....	134

ÖZET

KOBİLERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İÇİN AİLE ANAYASASININ GEREKLİLİĞİ

“Kobilerde Sürdürülebilirlik için Aile Anayasasının Gerekliliği”adlı tez çalışmasında; Türkiye’de ve dünya genelinde faaliyetlerine devam eden firmaların ciddi bir kısmını meydana getiren aile şirketlerinin devam edilebilirliği adına gereksinim duyulan kurumsal kültürün oluşması kavramı irdelenmektedir.

Bu çalışma kapsamında da Kobi'lerin temelini oluşturan ve yaklaşık yüzde 95'lik bir paya sahip aile işletmelerinde kurumsal kültürün oluşturulması ve oturması süreci kapsamında Aile Anayasasının Gerekliliğinin ifade edilmesi, üç bölümüzerinden aktarılmıştır. İlk kısımda konuya ilişkin temel oluşturacak olgular açıklanırken çalışmanın ikinci bölümde kurumsallaşma seviyesi yüksek aile işletmelerinin en genel özellikleri üzerinde durulduğu görülmüştür. Son kısımda da aile anayasasıyla kurumsallaşma olgusu ilişkilerinin değerlendirilmeleri gerçekleştirilmiştir.

Amerika başta olmak üzere, gerek Dünya genelinde gerekse de Türkiye genelinde Kobi'lerin ciddi bir payı vardır ve en çok kurulan şirket tipi de aile şirkettir. Aile şirketlerine ilişkin olarak da, pek çok aile şirketine bakıldığında 3.kuşağa dahi geçilemediği gözlemlenmektedir.

Kurumsal kültürün oluşması durumu şirketlerin devamı ve sürdürülebilirliği açısından oldukça önem arz etmektedir. 2000’li senelerin şirketleri için kurumsal kültürün oluşması ve şirket geneline yayılması durumu bir yönetim stratejisi olarak kabul görmektedir. Ters bir zaviyeden analiz edilecek olursa da; işletmelerini yüksek düzeyde kurumsallaştırarak “Aile Anayasası” kavramını yönetim sistemlerine adapte eden Aile şirketlerinin hem sürdürülebilirlik hem de maksimum fayda paydasında buldukları gözlemlenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Türkiye’de Kobiler, Aile Şirketleri, Sürdürülebilirlik, Aile Anayasası.

ABSTRACT

REQUIREMENT OF FAMILY CONSTITUTION FOR SUSTAINABILITY IN SMES

With in the scope of this study, the expression of the need of a Family Constitution is examined in three sections. In the first part, the general concept of the subject is explained. In the second part of the study, the most general characteristics of the family enterprises with high institutionalization level are emphasized. Finally in the last section, evaluations on the relationship between the family constitution and institutionalization have been handled.

SME shave significant share in the world especially in USA and Turkey as well. The most common established companies are family institutions. However, when it is analized, unfortunately statistics reveal that they mainly do not continue up to third generation.

The formation of a corporate culture is very important for the continuity and sustainability of the companies. The establishment of the corporate culture for the companies of the 2000s and its spread through out the company is accepted as a management strategy. If it is to be analyzed from a reverse angle; It has been observed that the family companies who have succeeded to adopt concept of Family Constitution to their management systems are meeting at the denominat or both for sustainability and maximum benefit.

Keywords: SMEs in Turkey, FamilyCompanies, Sustainability, FamilyConstitution

KISALTMALAR

KOBİ	:Küçük Ve Orta Boyutlu İşletmeler
AB	:Avrupa Birliği
ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
NASDAQ	:NationalAssociation Of SecuritiesDealersAutomatedQuotation
MESDAQ	:Malaysian Exchange Of Securities Dealing & Automated Quotation
OECD	:OrganisationForEconomicCo-OperationAnd Development
TOBB	:Türkiye Odalar Ve Borsalar Birliği
MPM	:Milli Prodüktivite Merkezi
DPT	:Devlet Planlama Teşkilatı
İŞKUR	:Türkiye İş Kurum
TESK	:Türkiye Esnaf Ve Sanatkârlar Konfederasyonu
İGEME	:İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi
TSE	:Türk Standartları Enstitüsü
İKV	:İktisadi Kalkınma Vakfı
EIB	:Avrupa Yatırım Bankası
DTM	:Dış Ticaret Müsteşarlığı
BT	:Bilgi Teknolojisi
AİA	:Avrupa İşletmeler Ağı
BSTB	:Bilim, Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı
KGF	:Kredi Garanti Fonu
SPK	:Sermaye Piyasası Kurulu
TÜİK	:Türkiye İstatistik Kurumu
KOSGEB Başkanlığı	:Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Ve Destekleme İdaresi

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 Avrupa Birliği KOBİ tanımı: -----	9
Tablo 2 Japonya da KOBİ tanımı: -----	12
Tablo 3 KOBİ Tanımı Yönetmeliğine Göre İşletmelerin Sınıflandırılması -----	17
Tablo 4 Örgütlenme ve Aile Şirketleri: -----	111
Tablo 5 Yürütme-Koordinasyon ve Aile Şirketleri -----	114
Tablo 6 Denetim ve Aile Şirketleri -----	116



GİRİŞ

Araştırmanın ilk bölümünde KOBİ ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Bu bilgiler ışığında KOBİ'nin tanımı, özellikleri, önemi, ülkelerin kalkınmasında üstlendiği rol, avantajları, dezavantajları, sorunları ve ekonomideki yeri, ilgili literatür taraması neticesinde ifade edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın birinci bölümü konunun temelini oluşturması bakımından daha detaylı bir şekilde sunulmuştur.

21. yüzyılda dünya ekonomisinin lokomotifi özel sektörlerden oluşmaktadır. Özel sektörde var olan işletmeler bir taraftan dünyayı ekonomisiyle farklı kılarken diğer taraftan da bu değişimlere bir uyum göstermektedir.

Küreselleşme yolunda hızlı bir ilerleme sağlayan teknolojik gelişmeler de bütün bu söz konusu farklılaşmaların hızlarını tayin eden, yönlendiren ve herşeyden daha önemlisi de sürdürülebilirlik açısından önemli olan argumandır. Küreselleşmenin ışığındaki bu teknolojik gelişmeleri toplum her bir parçası ayrı ayrı takip etmeli ve yeniliğe karşı kendi bakış açısını, işleyişini, çalışma stilini ve dahası sürdürülebilir oluşunu öngörmeli ve değiştirmelidir. İşletmeler, var oldukları çevreye adaptasyon göstermesi açısından bu önemli bir durumdur ve teknolojik gelişmeleri de sırasıyla takip etmek ve uygulamak zorundadır.

Çağımız işletmecilikle ilgili olan bu anlayış gereği yakın geçmişe oranla bu gelişmelerden etkilenecek ciddi manada değişimin yaşandığı yadsınamaz bir gerçektir. Dünyada 1960'lı senelerde yoğun olarak hissedilen rekabet çatışmaları, bu tarihten sonrasında işletmeleri yaşamlarını devamlı kılabilme sürecinde birçok arayışa ve yeniliğe doğru kaçınılmaz şekilde ittiği görülmüştür. Şirketlerin hem yerel gerekse küresel pazarda yaşamlarını devam ettirebilmeleri için çok daha fazla efor harcadıkları görülmektedir. Ve bu efor, doğrusal bir trend izlemeyip katlanarak artmaktadır.

Ülkemizdeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) tamamının aile şirketi olarak kurulduğu ve %95'inin geleneksel olarak bu kimlik ile faaliyetlerini sürdürdüğü göz önünde tutulursa, "Aile Şirketi" kavramının önemi ve üstünde durulması gereği anlaşılacaktır.

Değişen dünya şartları perspektifinden bakılacak olursa, gelişmiş ve gelişmesini sürdürmekte olan ülkelere karşı günden güne zorlaşan rekabet şartlarına uyum

gösterebilme, rekabet gücünde artış gösterme ve rekabet unsurunu artık daha eşit düzeye getirme hususunda, Türkiye ekonomik yapısı içerisinde önem arz eden bir yerinin olması KOBİ'ler için farklı problemler oluşturmaktadır.

Bu sebeple, rekabet üstünlüğü sağlamada gelişmiş birçok ülkede örnekleri bulunan ve rekabet üstünlüğünün yanında ülkede bölgesel ve ulusal kalkınmada "önemli katkıları" olacağı ön görülen KOBİ'lerin sürdürülebilirliği sağlamadaki etkinliğinin "Aile Anayasası" kavramıyla bütünleşerek yönetim düzeylerini maksimuma çıkarabileceği, bu çalışma ile teşhis edilmesi amaçlanmaktadır.

Aile işletmelerinin ekonomik yapı içerisindeki önem arz eden sorumluluklarına karşın faaliyetlerine çok uzun dönemler devam ettirememeleri ve dahası işletmeyi ilk kuran neslin 3.kuşakta çok aktif olamaması aile işletmelerinin devamlılığını tehlikeye sokmakta ve bu çalışmada yer verilen "aile anayasası" ve "sürdürülebilirliğin gerekliliği" kavramları, temel çıkış noktasıdır.

Aile şirketlerinin dolayısıyla da Kobilerin sürekliliklerini çok uzun yıllar devam ettirememelerinin arkasında yatan ana sebepler gerek Türkiye'de gerekse diğer ülkelerdeki şirketler açısından hemen hemen aynı noktalara dayandığı ve genel anlamda yönetim organizasyonundan yoksun ve kurumsallaşamama olarak adlandırılabilir.

Kobi'lerin ekonomiye sağladıkları katma değer, dinamizm ve istihdamın işgal ettikleri yer nedeniyle büyük önemi vardır. Özellikle büyük şirketleri tamamlayıcı özellikleri ve onların tedarikçiliklerini üstlenmeleri de ekonomik döngü açısından büyük önem arz etmektedir. Kobi'ler GYSH içerisinde yüzde 75'lik bir paya sahiptir ve bunun sağladığı katma değer de doğru orantılıdır.

Araştırmanın ikinci bölümde ise sürdürülebilirlik kavramı kurumsallaşmayla bağdaştırılarak tanımlanacaktır. KOBİ'lerin bilinen en önemli sorunlarından birisi sürdürülebilirliği sağlayamamalarıdır. Bu nedenle rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri ve sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmeleri açısından rekabet gücü kavramıyla sürdürülebilirlik kavramları bir arada değerlendirilmeye çalışılacaktır. Ve genel hatlarıyla son dönemlere ait Türkiye'de KOBİ'lerde rekabet gücü kavramları ilgili altbaşlıklar doğrultusunda değerlendirmeye alınıp sonuçlandırılacaktır. Araştırmanın bu bölümünde ilgili başlıklara aile anayasası ile kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik kavramları birlikte değerlendirmeye alınmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın üçüncü ve son bölümünde aile şirketleri kavramına yer verilecek ve kurumsal bir aile işletmesinde olması gereken özellikler ve kurulum aşamaları sonucunda elde edebildikleri kurumsal başarıların kaynakları ve değerlendirilmesine yer verilecektir. Aynı zamanda aile anayasası kavramı amacı ilkeleri ve oluşturulması bakımından incelenmiştir. Çalışmanın son başlığında ise aile anayasası ile kurumsallaşma kavramı ilişkisi değerlendirmeye alınmıştır. Yüksek kurumsallığa değinilmiştir.

Özellikle kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur. Kobi'lerin büyük çoğunluğunu oluşturan aile şirketlerinin kurumsal bir kimliğe bürünebilmesi için bu ilkeler doğrultusunda yeniden yapılanmaları gerekmektedir. Böyle bir yapılanma hem süreklilik hem de gelişebilmenin ön koşulu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumsallaşma seviyesi yüksek olan aile şirketlerinde uygulanan örgütsel kültürel aşamalar ve bunun yanında kurumsal bir aile şirketinin çevresi ve hayatına devam edebilmesi için kurduğu ilişkilerin hangi şekilde sürdürülmesi gerektiği vurgulanmaya çalışılmıştır.

BÖLÜM 1. KOBİ KAVRAMI VE KOBİ'LERİN EKONOMİDEKİ YERİ

“Araştırmanın ilk bölümünde KOBİ ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Bu bilgilerin ışığında KOBİ'nin tanımı, özellikleri, önemi, ülkelerin kalkınmasında üstlendiği rol, avantajları, dezavantajları, sorunları ve ekonomideki yer ilgili literatür taraması neticesinde ifade edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın birinci bölümü konunun temelini oluşturması bakımından daha detaylı bir şekilde sunulmuştur.”

Bu nedenle KOBİ ile ilgili tüm bilgiler ifade edilmeye çalışılmıştır.

1.1.KOBİ'LERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, kimin bu işletmeleri ne şekilde tanımladığına bağlıdır. Ülkeye bağlı olarak, işletmenin büyüklüğü çalışan sayısına, yıllık satışlara, varlıklara veya bunların herhangi bir kombinasyonuna göre kategorize edilebilir. Ayrıca endüstriden sanayiye değişebilir (ABD'de olduğu gibi).

Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) çoğu ülkede işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturur.

ABD Sayım Bürosu Verilerine göre, 2014 yılında, 20'den az çalışanı olan KOBİ işletmeleri, ABD'deki tüm firmaların yüzde 97,9'unu oluşturuyordu. 2008'de özel tarım dışı GSYİH'nın yüzde 46'sına katkıda bulunmuşlardır. Kobilerde, ekonomik büyüme, yenilikçilik ve çeşitlilik için onları büyük ölçüde önemli kılıyor.

Ekonomiye katkısı ve genel olarak finansman elde etmede daha büyük zorlukları ve daha yüksek sabit vergi ve düzenleyici uyum maliyetleri nedeniyle, KOBİ'lere genellikle teşvikler ve daha uygun vergi muamelesi verilir. Ülkeye bağlı olarak, hükümetler KOBİ'lerin büyümesini teşvik etmek için bir dizi politika kullanabilir.

1.1.1.Kobi Tanımı İhtiyacı

KOBİ'ler, belirli sayıda çalışandan daha az çalışanı ve yankuruluşlar olmayan bağımsız şirketler olarak tanımlanmaktadır. Çalışan sayısı ulusal istatistik sistemlerine göre değişir.

En sık üst sınır, Avrupa Birliği'nde olduğu gibi 250 çalışandır. Bununla birlikte, bazı ülkeler sınırı 200 çalışan olarak belirlerken, Birleşik Devletler KOBİ'leri 500'den az çalışanı olan şirketleri de kapsayacak şekilde değerlendirmektedir. Küçük firmaların genellikle 50'den az çalışanı vardır, mikro işletmelerde ise en fazla on veya bazı durumlarda beş işçi vardır.

Finansal varlıkları da KOBİ'leri tanımlamak için kullanılan bir diğer kıstastır. Avrupa Birliği'nde, KOBİ'ler yıllık cirosu 40 milyon Avro veya daha düşük ve / veya 27 milyon Avro'yu aşmayan bir bilanço değerine sahip olmalıdır.

KOBİ'ler bir taraftan esnek ve dinamik yapıları sayesinde ekonomik dirilme, yapısal değişim ve yeni teknolojilere uyum sağlama konusunda önemli birekonomik birim olarak ortaya çıkarken diğer taraftan da yoksulluğu, bölgelerarası kalkınmışlık farkını ve sosyal sınıflar arasındaki eşitsizliği azaltacak sosyal bir araç niteliğindedir(Dinçer,1996:265).

Türkiye ekonomisi içinde firma sayısı, istihdam ve üretim açısından önemli bir paya sahip olan KOBİ'ler, bunların tersine katma değer ve ihracat içinde yeterli paya sahip değildir. KOBİ'lerin teşviklerden ve kredi imkânlarından yararlanabilmeleri için geçerli bir KOBİ tanımına ihtiyaçları vardır (Kendirli ve Bilginer, 2001:85).

1.1.2. Kobi Tanımları

Teknolojinin hızlı değişimiyleleş zamanlı değişim gösteren piyasa koşullarına entegrasyonu sağlamada da KOBİ'lerin sahip olmuş bulunduğu esneklik ciddi manada önem kazandı ve bu nedenle dünya piyasalarına büyük ölçek ekonomiklerle değil de,KOBİ'ler yardımıyla erişilebileceği artık bütün dünyada kabul edilmektedir. Bu bağlamda bütün dünya üzerinde de bulunduğu gibi bilhassa ülkemizde de KOBİ'lerin kalkınma sürecindeki öneminin farkına varılmıştır. Dünya'daki pek çok ülke gibi

Türkiye’de de dinamik ve sürükleyici faktörlerden bir tanesi konumunda bulunan KOBİ’lerin gelişmesi, ekonomik büyüme ve bunun bölgesel gelişmeye katkısı açısından ciddi önem arz etmektedir.

ABD hükümeti içinde bile KOBİ'nin evrensel olarak kabul görmüş bir tanımı yoktur. Bu durum, imalat, tarım ve hizmet sektörlerindeki firmalara farklı şekilde uygulanabilecek “küçük” ve “orta” boyut sınıflarının göreceli doğasını yansıtmaktadır. Bu farklılıklar dikkate alındığında, çalışan sayısı ve yıllık firma gelirinin temel sınıflandırma kriteri olarak kullanılması, bu raporun ABD Ticaret Bakanlığı (ABD Ticaret Bakanlığı), ABD Küçük İşletmeler de dâhil olmak üzere diğer ABD hükümet kurumları tarafından önceden tesis edilmiş teknik eşiklerini kullanacaktır.

1.1.2.1. Avrupa Birliği (AB) Kobi Tanımı

İkinci Dünya Savaşı'nın bitiminden 1970’li yıllara kadar Avrupa’nın önceliklerlistesinde hep büyük şirketler yer almıştır. Amaç kısa sürede sermaye birikiminin yapılması ve savaş sonrası yıkılan sanayinin yeniden yapılandırılmasıdır. Burada kapitalist ekonominin inşasının ve gelişiminin büyük şirketlerle birebir örtüşmesi öngörülmektedir. Bu nedenle küçük ve orta boy şirketlere yönelik herhangi bir politika üretilmemiştir.

1970’li yıllarda petrol krizi ile birlikte yaşanan bunalımdan büyük şirketlerin çok fazla etkilenmesine karşın, küçük ve orta ölçekli şirketlerin daha az etkilenmiş olması, yeni politikalar üretilmesini zorunlu kılmıştır. Zira bu dönemde KOBİ olarak nitelenen küçük ve orta boy işletmelerin ekonomiye ve istihdama yaptığı katkılar dikkat çekici olmuştur.

1980’li yıllarda yaşanan büyük işsizlik, üye ülkelerde politika üretenlerin küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yoğunlaşmalarına yol açmış, büyük işletmelerin üretim, istihdam ve yatırım sorunlarına da bu kanaldan çözüm bulunabileceği düşünülmüştür. 1990’dan sonra yapılan tüm ekonomik düzenlemeler ve teşvik politikalarında, mevzuat uygulamalarında KOBİ’ler hassasiyetle ele alınmıştır.

Avrupa Araştırma Alanı (ERA) çerçeve programlarında da KOBİ destek ve hibe fonları, her dört yılda bir arttırılarak 6. Çerçeve Programında 3,6 milyar Euro’ya kadar çıkartılmıştır. Bu fonlar 7. Çerçeve Programında 7,0 milyar Euro olmaktadır.8. Çerçeve

Programında yaklaşık 9,5 milyar Euro, 9. Çerçeve Programı'nda 12 milyar Euro'dur. Ayrıca KOBİ işletmeleri Avrupa ülkelerinin tamamında, önemli özendirme ve destekleme programlarına konu olmuştur.

Avrupa Birliği ülkelerinde 2000 yılından sonra KOBİ'ler büyük şirketlerin fason imalatta veya taşeron hizmetlerde üretime yönelik işbirliği olanaklarını arttırdığı işletmeler haline gelmiştir. Yönetim anlayışının ve sermayenin dolaşımının küreselleşme boyutunda önemli değişimlere yol açtığı günümüzde KOBİ'ler pek çok yasal, hukuki, mali ve ekonomik soruna çözüm olarak görünmektedir. Büyük işletmelerin risk anlayışı, buna paralel olarak sermaye yatırımlarını KOBİ'ler düzeyinde daha rasyonel çözümlene isteği, yeni yaklaşımları da beraberinde getirmektedir.

2005 yılında tekrar gözden geçirilip düzenlenen ve "Yenilenmiş Lizbon Stratejisi" adını alan strateji ile AB sürdürülebilir ve sağlıklı bir büyümeyi ve istihdamı artırmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda KOBİ'ler "büyüme" ve "istihdam" hedeflerini gerçekleştirmek için kilit unsurlardan biri olarak görülmektedir. AB bünyesinde faaliyet gösteren yaklaşık 26 milyon KOBİ, 109 milyon kişiye istihdam sağlamakta ve Avrupa Gayri Safi Milli Hasılasının 2/3'ünü yaratmaktadır. Bunun yanında yenilikçi ve esnek yapıları ile KOBİ'ler yeni teknolojilerin yaratılması ve özümsemesine de büyük katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla KOBİ'ler AB için özel bir öneme sahip olup, AB esnek ve yenilikçi yapılarını koruyabilmeleri ve bunu rekabet unsuru olarak kullanabilmeleri için KOBİ'leri desteklemektedir.

Avrupa Birliği'nin ilk kurulduğu dönemlerden bu yana hiç değiştirmediği bir stratejisi vardır ki, bu strateji de, ülkelerde üretimi yapılan hizmetlerin, malların, ürünlerin ve sermayenin serbest dolaşmasının önünde bulunan tüm engellerin tamamen ortadan kalmasının sağlandığı "Tek Pazar" olma gayretidir. Tek Pazar anlayışının yanında da, Avrupa Lizbon Stratejisi'yle beraber 2010 yılı itibariyle küresel manada rekabetle baş edebilir ölçüde, yenilikçi, inovatif ekonomisi haline gelmeyi hedeflemiştir. Fakat gelinen durum öyle bir hal almıştır ki, tam manasıyla büyüme sağlanamamıştır. Vadedilmiş olan hedeflere erişebilmek amacıyla Avrupa'nın yatırım ve çalışma alanı olarak çok daha cazip bir yer haline getirilmesi, büyümesinin bilgi ve yeniliğine dayanıyor olması ve bilhassa da KOBİ'lerin gelişimi için elverişli iş ortamının kurulmasının gereklilikleri ortaya konulmuştur.

Tablo 1. AB Ülkelerinde Çalışan Kişi Yönünden KOBİ Tanımları

Ülke	Çalışan Sayısı
Belçika	1-50
Danimarka	6- 50
Fransa	10-500
Almanya	6-500
İrlanda	1-50
İtalya	1-500
Hollanda	1-100
İngiltere	1-200
İspanya	1-50
Portekiz	1-100
Finlandiya	1-500
İsveç	1-500
Avusturya	1-200
Çek Cumhuriyeti	1-50
Macaristan	1-100
Polonya	1-50

Avrupa Birliği olarak KOBİ ifadesinin tanımı ilk defa Avrupa Topluluğu Komisyonunun 3 Nisan 1996 tarih ve 96/280/CE sayılı tavsiye kararıyla gün yüzüne çıkarılmıştır. Akabinde de 2003 yılında KOBİ ile ilgili yapılan tanım değiştirilmiş ve

1 Ocak 2005 itibariyle güncellenen bir tanımla karşımıza çıkmıştır. Yenilenen tanım 1996 yılından sonra kaydedilen ekonomik iyileşmeler işığında ortaya atılmıştır. Yeni tanımın getirmiş olduğu en önemli farklılıklar işletmelerin bağımsızlık ilkeleri ve mikro ekonomik ölçekli şirketlerin tanımlanmasında kullanılan finans seviyeleridir. Yeni tanım gereği ciro değer 50 milyon Euro'nun altında bulunan şirketler orta ölçekli statüde sayıldıkları görülmektedir. Bunun yanında da büyük bir grubun bir KOBİ'nin %25'inden çok daha fazla hissesine sahip olmaması koşulu da aranmaktadır. alışan sayılarında bir değerme olmamış; mali tavanlarda da 1996 yılından beri gerçekleşen fiyat ve üretkenlik artışları dikkat edilerek yükseltildiği görülmüştür. Dahası yeni tanıma göre yasal statüsü hangi aşamada gerçekleşirse gerçekleşsin ekonomik faaliyette bulunan –serbest meslek sahipleri ve aile işletmeleri de dâhil- bütün oluşumlar işletme şeklinde kabul görmektedir. Bir şirket sermayesinin ya da oy hakkının yüzde 25 veya çok daha fazlası başka bir şirkete ait bulunmuyorsa bağımsız, ait ise de ortak bir işletme olarak kabul edilmektedir (KOÇ, 2007)

Tablo 2: Avrupa Birliği KOBİ tanımı:

İşletme leği	alışan Sayısı	Ciro / Bilanço Toplamı	Bağımsızlık
Orta	< 250	≤ 50 milyon € / ≤ 43 milyon €	Başka firma hissesi
Küçük	< 50	≤ 10 milyon € / ≤ 10 milyon €	
Mikro	< 10	≤ 2 milyon € / ≤ 2 milyon €	

Kaynak: IKV Yayınları No:188 Avrupa Birliği'nde KOBİ Destek Mekanizmaları veTrkiye, Ağustos 2005

1.1.2.2. Amerika Birleşik Devletleri Tarafından Yapılan Kobi Tanımı

ABD'de, KOBİ tanımı, Kuzey Amerika Endüstri Sınıflandırma Sistemine (NAICS) dayalı olarak endüstriye göre değişir. NAICS, ABD, Kanada ve Meksika tarafından iş istatistiklerinin toplanması ve analizini standartlaştırmak ve kolaylaştırmak için geliştirilmiş bir sistemdir.

ABD Küçük İşletmeler İdaresi (SBA), NAICS kodlarına eşleştirilmiş küçük işletme boyutu standartlarının bir listesini sunmaktadır. Küçük bir işletme olarak kabul edilmek ve devlet sözleşmelerine ve hedef edilmiş finansmana başvurmak için uygun olabilmek için; bir işletme, belirli sayıda çalışan veya gelir açısından tanımlanmış sınırlar içinde olmalıdır.

Örneğin, imalatta, bir KOBİ, 500 çalışanı veya daha azı olarak tanımlanırken, toptan ticaretlerde, genellikle 100 çalışan ya da daha azı olarak kabul edilir. Sektörler içindeki aralıklar biraz değişebilir. Örneğin, Maden, Madencilik, Taşocakçılığı ve Petrol ve Gaz Ekstraksiyonunda, Bakır Cevheri ve Nikel Cevheri Madenciliğinde yer alan bir iş, 1.500'e kadar çalışana sahip olabilir ve yine de Gümüş Cevheri Madenciliği ile ilgili bir iş sadece 250 çalışanı olmasıyla bir KOBİ olarak kabul edilebilir.

ABD'de standart bir KOBİ tanımı bulunmayıp işletmeler faaliyet gösterdikleri alanlara göre çalışan sayısı ve satış hacmi kriterlerine göre değerlendirilmektedir. Ayrıca bir işletmenin KOBİ sayılabilmesi için kar amacı gütmemesi, bağımsız olması ve alanında baskın işletme olmaması aranan şartlardandır. ABD Küçük İşletmeler İdaresi (SBA) tarafından tanımlaması yapılan sektörlere örnek vermek gerekirse;

İmalat Sektörü: Üretilen ürünün tipine bağlı olarak maksimum çalışan sayısı 500 – 1500 Aralığında olabilir.

Toptan Perakende Satış: Satışı yapılan ürünlere bağlı olarak maksimum çalışan sayısı 100 – 500 Aralığında olabilir.

Hizmet Sektörü: Verilen hizmete bağlı olarak yıllık satışlar 2,5 ile 21,5 Milyon \$ aralığını geçmemelidir.

Perakende Satış: Satışı yapılan ürünlere bağlı olarak yıllık satışlar 5 ile 21 Milyon \$ aralığını geçmemelidir.

İnşaat sektörü: İnşaatın tipine bağlı olarak yıllık satışlar 13,5 ile 17 Milyon \$ aralığını geçmemelidir.

Tarım sektörü: Üretilen tarım ürününün tipine bağlı olarak yıllık satışlar 0,5 ile 9 Milyon \$ aralığını geçmemelidir.

1.1.2.3. Japonya Tarafından Yapılan KOBİ Tanımı

KOBİ Destekleme Politikası içeriğinde; Kaizenlerin ana merkezi olarak bilinen Japonya’da dört temel başlık altında destek sağlanmaktadır. Bu destekleri ardı ardına sıralamak gerekirse;

1. Ekonomik durumların birdenbire göstermiş olduğu farklılıklarına dair aciliyeti olan önlem destekleri - KOBİ Finansal Tedbirleri - Taşeron ticaretindeki düzeltmeler - KOBİ destekli vergi sistemi,

2. İdare merkezini geliştirme çalışmaları –Tekrardan yenilendirme destekleri - İnsan Kaynaklarının gerçekleştirilmesi - Enerji ve maliyet tasarrufları,

3. Yeni alanlar içerisinde katılımcılık destekleri Bölgesel kaynakların değerlendirilmesi, Yurt dışı pazarların geliştirilmesi, Tekniğin ve girişimciliğin artırılması,

4. Alışveriş merkezleriyle mikro işletmelere destek vermekte ve küçük ölçekli tedarikçi işletmeleri teknolojilere dair bilgilendirmekte ve ARGE desteğiyle beraber büyük ölçekli işletmelerle çalışma imkanı sağlamaktadır.

KOBİ Destek Sistemi’nin yanında ayrıca, KOBİ Yöresel Kaynakları Değerlendirme Programı da hali hazırda uygulanmaktadır. Bu bahsi geçen program kapsamında, yöresel kaynakların kullanılması KOBİ’lerin yeni ürünlerinin iyileştirilmesi ve piyasaya çıkarılmasına destek verilmesi planlanmaktadır.

Tablo 3 Japonya da KOBİ tanımı:

Japonya'da KOBİ'nin Tanımlanması	Sermaye Tutarı	Personel Sayısı
İmalat, inşaat, ulaşım	<300 Milyon Yen	<300
Toptan satış	<100 Milyon Yen	<100
Hizmet sektörü	<50 Milyon Yen	<100
Perakendecilik	<50 Milyon Yen	<50

Kaynak: Avrupa Birliği - Ekonomik Forum L Nisan 2010

1.1.2.4. Malezya Tarafından Yapılan Kobi Tanımı

Yüksek teknolojik gelişmelerle çalışan ve faaliyetlerini öyle yürüten işletmelerin finansmanları için ayrı bir menkul kıymet borsasının kurulması gerekliliğini öne süren Malezya Sermaye Piyasası Otoritesi, Mesdaq'ın yasallık kazanması için 1997 senesinde oluşturmuştur. Amerikan NASDAQ piyasası emsal teşkil etmesi sağlanarak ve bu piyasa gibi, ağırlıklı olarak bilgi teknolojisi işletmelerinin pazarının olması hedeflenmiştir. Gelişme evresinde bulunan işletmelerin ve risk sermayesi işletmelerinin Malezya sermaye piyasalarından faydalanmaları durumu da amaçlanmıştır.

MESDAQ, 1999 tarihinde faaliyet vermeye başlamıştır. Ancak 2000 yılının ilk yarısına dek bir tek firma kote edilmiştir. 2000 senesinin ikinci yarısında bir diğer şirkette kote olmuştur. 2001 yılının sonunda da kote olmuş işletme miktarı 5 adet olduğu görülmüştür. Söz konusu bu tür iyileşmelerin ışığında da, Malezya Sermaye Piyasası Otoritesi, sermaye piyasalarında ki verimliliği arttırması açısından ülkede tek bir ulusal borsa olmasına karar vermiştir. Mesdaq, Mart 2002 yılında Kuala Lumpur Borsasıyla birleştiği görülmüş ve onun birinci ve ikinci piyasalarından ayrı olarak, yüksek teknoloji şirketlerinin pazarı olarak faaliyet göstermeye başlamıştır. 2007 yılında ise MESDAQ kote olmuş şirket sayısı 100'e yükselmiştir. 2012 yılında ise bu oran 200'lerde olduğu bilinmektedir.

Mesdaq'ın işlemlerin içindeki asıl yaptığı, piyasa yapıcılığından oluşmaktadır. Daha ufak işletmelere likidite verebilmek maksadıyla söz konusu bu sistem ortaya konulmuştur. Dahası yatırımcılar, daha ayrıntılı kamuoyunu aydınlatabilme sorumluluklarıyla korunmaya çalışılmıştır.

Mesdaq'ın Yönetimi ise; Mesdaq, tam yetkili öz düzenleyici kuruluş olarak görev yapmıştır. Yönetim Kurulu 9 kişiden meydana gelmiştir. Bunları 4 üyesi Maliye Bakanlığı'ndan, 5 üyesi de vasıta olan kurumlardan seçilmiştir. Borsanın yönetiminden Yönetim Kurulu Başkanı sorumlu tutulmuştur. Borsa Başkanı da, günlük işlerin yürütülmesinde Yönetim Kurulu Başkanı'na yardımcı olur.

1.1.2.5. OECD Kobi Tanımı

OECD üyestatusünde bulunan ülkeler, KOBİ'lere olan bakışlarında beraberlik ölçüsünü sağlayabilmek amacıyla 5 Haziran 2000 tarihinde düzenlemiş oldukları Bologna toplantısı esnasında bir bildiri yayınlanmıştır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) ekonomideki gelişmelere, istihdamı sağlamaya, bölgesel ve yöresel olarak kalkınma sağlamaya, sosyal dayanışma ve kaynaşmaya genç ve kadın girişimcilerin de sunmuş oldukları katkılar doğrultusunda günden güne artış gösteren önemini kabul ederek,

Girişimcilik durumunun ve dinamik KOBİ sektörünün ekonomik olarak tekrardan inşaa edilmesi ve yoksulluk durumuyla olan mücadeledeki önemliliğini kabul görerek,

Küreselleşme, teknolojinin hızlı yaşamış olduğu değişimlerdeki ivme ve inovatif durumların KOBİ'lere farklı yaklaşımlar sunmasıyla birlikte bir takım değişim maliyetleri ve olası risk ihtimallerini de meydana getirdiğini fakat globalleşmenin çok daha yüksek yaşam standartlarına erişmeyi ve dolayısıyla da refahın eşit miktarda geniş bir tabana yayılabileceğini kabul ederek,

Özel sektör temsilcisi kuruluşları, sivil toplum örgütleriyle ve kamu sektörleri özelinde işbirlikleri yaparak yöresel işbirlikleri toplulukları ve işbirliği ağlarının meydana getirilmesi amacıyla stratejiler geliştirilmesi,

Kamu sektörü için daha hızlı ortaklık yapılması ve hukuki boyutların az olmasıyla KOBİ'lerle olan işbirlikleri topluluklarının teşvik edilmesinde liderlik yapıyor olması,

Mevcut ve yeni oluşmuş olan işbirlikleri topluluklarının gelişimlerinin kamu ve özel sektörlerden destek alması; İşyerlerinin daha rahat şekilde temin edilmesi, etkin haberleşmenin sağlanması, ulaşımın kolay ve ucuz yapılabilir olması, Üniversitelerle sanayilerin ikili işbirliklerinin önündeki prosedürlerin sadeleşmesi ve ekonomik desteğin sunulması, e-ticaretin KOBİ'lere farklı yaklaşımlar ve işbirlikleri olanakları sağlamış olduğunu kabul ederek, KOBİ politikalarını geliştirirken bazı durumların dikkate alınması tavsiye edilmektedir. Bu durumlar aşağıda aktarılmıştır:

Ekim 1998 senesinde Ottawa'da "Elektronik Ticaret" mantalitesiyle toplanmış bulunan OECD Bakanlar Konferansının sonuçlarını da göz önünde tutularak e-ticaret ve bilgisayar teknolojileri hususunda teşvik düzenlemeleri, mevzuat iyileştirilmesi ve yönlendirmeler gerçekleştirirken, KOBİ perspektifinin göz önünde tutulması,

KOBİ'lerin bilgi toplumunun olanaklarını internetin efektif şekilde kullanımı ve e-ticareti iş stratejilerine entegre etmekle getirmenin yararlarından haberdar olmalarıyla iş stratejilerini meydana getirilmesi adına; Elektronik ticaret ile alakalı olanaklara ve engellere ilişkin bilgilerin yayılmasının sağlanması, farklı işletmelerin meydana getirilmesi ve mevcut işletmelerin iyileşmesinde elektronik ortamda ticari işlemlerin gerçekleşmesinin önünde bulunan hukuki engellerin bertaraf edilmesi, önemli ölçüde etkilidir.

KOBİ'lerin e-ticaret paylarının oluşması için; Bilgi teknolojilerinin kullanımları için e-ticaretlerinin yaygınlaşması maksadıyla uygun iş ortamlarının meydana getirilmesinin sağlanması, sınai mülkiyet haklarının korunması ile e-ticarete olan uygun iş ortamlarının sağlanması, KOBİ'lere elektronik ticarete temiz, tutarlı, önceden bilinen kanuni bir yapıdan mahkemeye intikal etmeden anlaşmazlıklarının çözümünü sağlayıcı, ek maliyetler ve sınırlamalar getirmeyen mekanizmalar sunulması ve OECD ülkelerinde KOBİ'ler özelinde yapılan ikili ilişkilerin iyileştirilmesinin önemliliğini ortaya koyarak, bu ülkeler içinde KOBİ politikaları geliştirilirken şu hususların dikkate alınması tavsiye edilmektedir:

Geçiş ekonomilerinin bulunduğu devletlerin ve gelişmeye devam eden devletlerle Hükümetler arasında ya da yerel yönetimler arasında bir takım anlaşmalar ve ticaretler oluşturulmalıdır.

Meslek odaları, Bölgesel Temsil Kabiliyeti Olan Mesleki Sivil Toplum Örgütleri, İşadamları Odaları, Teknik Yardım Merkezleri gibi kuruluşlar tarafından KOBİ'lere sunulmakta olan destek ve mali hizmetler KOBİ'lerin uluslararası işbirlikleri ve KOBİ'ler içerisinde ortaklıklar meydana gelmesini sağlayabilmek ve KOBİ'lerin bilgi ve finansman kaynaklarına, teknolojik kaynaklara ve yeni pazarlara erişimini kolaylaştırmak amacıyla desteklenmelidir.

Geçiş ekonomilerinin görüldüğü ülkelerde ve yine gelişmeye devam etmekte olan bir takım ülkelerde KOBİ politikaları, sektörlerin uzun dönemli gelişimleri ve işbirlikleri ağlarındaki pek çok oluşumu ciddi oranda desteklemelidir. Ekonomik olarak büyük ölçekli ve devlete ait olan tüm işletmelerin KOBİ'lere üstünlükleri bilhassa da ölçek ekonomileriyle karakterize olmayan sektörlerde sürdürülen politika ve kurumsal mekanizmalar ve tabii tekeller kaldırılmak zorundadır. (TOBB, 2002)

1.1.2.6. Kanada Kobi Tanımı

Kanada, 500'den fazla çalışanı olan işletmelere atıfta bulunurken, 500'den fazla çalışanı olan firmaları “büyük” işletmeler olarak sınıflandırmak için KOBİ kavramını kullanmaktadır.

Kanada endüstrisinde, KOBİ tanımı için, 100'den az çalışanı olan (iş üreten bir mal ise) ya da 50'den az çalışanı olan bir işletmeyi (eğer bir hizmet tabanlı bir işletmeysen) tanımlamaktadır. Bu kesintilerden daha fazla çalışanı olan ancak 500'den az çalışanı olan bir firma, orta ölçekli bir işletme olarak sınıflandırılmaktadır.

Bir mikro işletme beşten az çalışanı olan bir işletme olarak tanımlanmaktadır.

Kanada'daki KOBİ'lere ilişkin verileri toplayan devam eden araştırma programında, İstatistik Kanada, bir KOBİ'yi 0 ila 499 çalışanı ve brüt gelirleri 50 milyon doların altında olan herhangi bir işletme kuruluşu olarak tanımlamaktadır.

1.1.2.7. Çin Kobi Tanımı

Çin'in KOBİ tanımı endüstriye göre değişir.

Tablo 4: Çin KOBİ tanımı

Sanayi	Personel Sayısı	Ciro Toplamı	Varlıklar
Ağır Sanayi	< 1000	≤ 400 m	Başka firma hissesi
Toptan ticaret	< 200	≤ 400 m	
Perakende	< 300	≤ 200 m	
Ulaşım	< 1000	≤ 300 m	
Depolama	< 200	≤ 300 m	
Konaklama	< 300	≤ 100 m	
Restoran / İkram	< 300	≤ 100 m	
Yazılım	< 300	≤ 100 m	
Emlak Geliştirme		≤ 2 b	≤ 100 m
Bilgi aktarımı	< 2000	≤ 1 b	

Sanayi ve Bilgi Teknolojileri Bakanlığı, Ulusal İstatistik Bürosu, Ulusal Kalkınma ve Reform Komisyonu ve Ticaret Bakanlığı'ndan (7 Temmuz 2011)

Dünya ve Türkiye istatistikleri EK-1 de gösterilmektedir. Dünya da KOBİ'lerin sürdürülebilirlik açısından 2. ve 3. kuşağa geçme oranları EK-2'de yer almaktadır.

1.1.3. Türkiye'de Kobi Tanımı

KOSGEB, Hazine Müsteşarlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Eximbank ve Halk Bankası benzeri kuruluşların birbirlerinden çok farklı KOBİ tanımlamaları yapmaları ve KOBİ tanımlamasında birlik bulunmaması sebebiyle, 2003 yılı Katılım Ortaklığı Belgesinde Avrupa Birliği (AB) tarafından ortaya konulmuş olan ölçütleri yöneliminde bir tek tanım yapılmıştır. 18.11.2005 tarihli, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" ile AB liderliğinde ortaya konulan ölçütlere uygun şekilde tanımlar gerçekleştirilmiştir.

AB ölçütlerine göre, Kobi:İki yüz elli kişiden daha az senelik çalışanı bulunan ve senelik net satış tutarıyla da mali bilançosu yirmi beş milyon Türk Lirasını geçmeyen ve buyönetmelikte mikro işletme, kobi işletmesi olarak sınıflandırılan ve kısaca KOBİ olarak isimlendirilen ekonomik birimlerdir(**KOBİ, 2005**)

Tablo 5: KOBİ Tanımı Yönetmeliğine Göre İşletmelerin Sınıflandırılması

Çalışan Sayısı	Sınıf	Yıllık Net Satış Hâsılatı (TL)
0–9	Mikro	1.000.000
10–49	Küçük	5.000.000
50–249	Orta	25.000.000

Kaynak: KOBİ Tanımı Yönetmeliği

Haziran 2018’de Resmi Gazete’de yayımlanan yönetmelik değişikliği ile KOBİ tanımı da“250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 125 milyon lirayı aşmayan ve yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimler” olarak değişmiştir.Güncel KOBİ tanımı olarak kabul edeceğimiz bu son değişikliğe gelene kadar KOBİ tanımında meydana gelen değişimleri ele almak gerekmektedir.

1.1.3.1. Geçmiş Kobi Tanımları

4 Kasım 2012 tarihli ve 28457 sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanan yönetmelik kapsamında, işletmelerin ve KOBİ’lerin tanımlanmasında ayrıca KOBİ’lerin sınıflandırılması gibi önemli durumlarda değişiklikler gerçekleştirilmiştir.

Daha öncesinde, iki yüz elli kişiden daha az senelik çalışanı bulunan ve senelik net satış tutarıyla da mali bilançosu yirmi beş milyon Türk Lirasını geçmeyen ve bu yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan KOBİ tanımı; iki yüz elli kişiden daha az senelik personel istihdamı sağlayan ve senelik net satış getirisiyle veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını geçmeyen bu yönetmelikte mikro işletme, kobi işletmesi biçiminde sınıflandırılan ekonomik birimler şeklinde değiştirilmiştir.

Bu yönetmelikle yapılan değişiklikler aşağıda bulunan tablolarda mukayeseli şekilde gösterilmiştir.

1. 19/10/2005 tarihli ve 2005/9617 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı kapsamında yürürlüğe giren Kobi'lerin tanımı, niteliklerinin kazandırılması ve sınıflandırılması hakkında yönetmeliğin 2. maddesinin ikinci fıkrası gereği "Devlet yardımları" ifadesi "Devlet destekleri" olarak değiştirilmiştir.

2. Aynı Yönetmeliğin Dayanak başlıklı 3 üncü maddesi aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

Eski düzenleme:	Yeni düzenleme:
"MADDE 3 - Bu Yönetmelik; 8/1/1985 tarihli ve 3143 sayılı Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun ek 1 inci maddesine dayanılarak hazırlanmıştır. "	"MADDE 3 – Bu Yönetmelik 3/6/2011 tarihli ve 635 sayılı Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 28 inci maddesine dayanılarak hazırlanmıştır."

3. Yönetmeliğin Tanımlar başlıklı 4. maddesinin ilk fıkrasının (a) ve (b) bentleri aşağıda aktarılmış olduğu gibi değiştirilmiş ve (f) bendi yürürlükten kaldırıldığı tespit edilmiştir.

Eski düzenleme:	Yeni düzenleme:
"a) İşletme: Yasal statüsü ne olursa olsun, bir veya birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olup, bir ekonomik faaliyette bulunan birimleri,	a) İşletme: Yasal statüsü ne olursa olsun, bir veya birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olup bir ekonomik faaliyette bulunan birimleri veya girişimleri,

<p>b) Küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ): İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca "KOBİ" olarak adlandırılan ”</p>	<p>b) Küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ): İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimleri,</p>
--	---

4. Yönetmeliğin “KOBİ’lerin sınıflandırılması” isimli 5. maddesi aşağıda aktarıldığı gibi farklılaştırılmıştır.

Eski düzenleme:	Yeni düzenleme:
<p>“Madde 5 - KOBİ’ler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır.</p> <p>a) Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatıyla da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,</p> <p>b) Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatıyla da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler,</p> <p>c) Orta büyüklükteki işletme: İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali</p>	<p>“MADDE 5 – KOBİ’ler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır.</p> <p>a) Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.</p> <p>b) Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.</p>

bilançosu yirmi beş milyon Yeni Türk Lirasını 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 Lirasını aşmayan işletmeler.”
--	--

5. Yönetmeliğin “Sınıf değiştirme” ve vasfın kaybı başlıklı 6 ncı maddesine aşağıdaki fıkra eklenmiştir.

"Hesapların kapanış tarihindeki veriler esas alınarak sınıf değiştirme veya KOBİ vasfını kaybetme tarihleri, verilerin temini süresine bağlı olarak destek sağlayan kuruluşlar tarafından farklı belirlenebilir."

6. Yönetmeliğin “Ortak işletme” isimli 9. maddesi aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

Eski düzenleme:	Yeni düzenleme:
<p>“MADDE 9 - Bir işletmenin tek başına veya bağlı işletmeleriyle birlikte hâkim etki yaratmayacak şekilde, başka bir işletmenin oy hakları veya sermayesinin % 25'inden fazlasına ve % 50'sinden azına sahip olması, yahut kendisinin oy hakları veya sermayesinin % 25'inden fazlasına ve % 50'sinden azına başka bir işletmenin hakim etki yaratmayacak şekilde sahip olması durumunda bunlar ortak işletme sayılır. Sermaye ve oy hakları payından yüksek olan esas alınır.</p>	<p>“MADDE 9 – Bir işletmenin tek başına veya bağlı işletmeleriyle birlikte hakim etki yaratmayacak şekilde, başka bir işletmenin oy hakları veya sermayesinin yüzde yirmi beş ve fazlasına ve yüzde ellisi ve daha azına sahip olması, yahut kendisinin oy hakları veya sermayesinin yüzde yirmi beş ve fazlasına ve yüzde ellisi ve daha azına başka bir işletmenin hakim etki yaratmayacak şekilde sahip olması durumunda bunlar ortak işletme sayılır. Sermaye ve oy hakları payından yüksek olan esas alınır.</p>

<p>Birinci fıkrada belirtilen % 25 oranı;</p> <p>a) Kamu yatırım şirketleri, girişim sermayesi yatırım ortaklıkları ve bir işletmedeki toplam yatırımları iki milyon YTL'yi aşmamak şartıyla kendi fonlarını borsaya kote edilmemiş işletmelere yatıran ve düzenli olarak risk sermayesi yatırımlarında bulunan gerçek kişiler veya kişi grupları,</p> <p>b) Üniversiteler, üniversitelerin kurduğu vakıflar ve kar amacı gütmeyen araştırma merkezleri,</p> <p>c) Bölgesel kalkınma fonları da dahil kurumsal yatırımcılar,</p> <p>d) Yıllık bütçesi onsekiz milyon YTL'den az olan veya nüfusu beş binden az olan yerlerdeki; belde belediyeleri dâhil belediyeler ve köy tüzel kişilikleri, tarafından asılsa bile bu işletme bağlı işletme ilişkilerine sahip olmaması şartıyla bağımsız işletme sayılır. ”</p>	<p>Birinci fıkrada belirtilen yüzde yirmi beş oranı;</p> <p>a) Üniversiteler, üniversitelerin kurduğu vakıflar ve kâr amacı gütmeyen araştırma merkezleri,</p> <p>b) Bölgesel kalkınma fonları da dahil kurumsal yatırımcılar,</p> <p>c) Yıllık bütçesi yirmi beş milyon Türk Lirasından az olan veya nüfusu beş binden az olan yerlerdeki belde belediyeleri dahil belediyeler ve köy tüzel kişilikleri, tarafından asılsa bile bu işletme bağlı işletme ilişkilerine sahip olmaması şartıyla bağımsız işletme sayılır. Kamu yatırım şirketleri, girişim sermayesi yatırım ortaklıkları ve bir işletmedeki toplam yatırımları, sekiz milyon Türk Lirasını aşmamak şartıyla kendi fonlarını borsaya kote edilmemiş işletmelere yatıran ve düzenli olarak risk sermayesi yatırımlarında bulunan gerçek kişiler veya kişi grupları, birinci fıkrada belirtilen yüzde yirmi beş oranını aşsa bile bağlı işletme ilişkisine bakılmaksızın bağımsız işletme sayılır.”</p>
---	--

7. Yönetmeliğin “Bağlı işletme” isimli 10. maddesinin ilk fıkrası aşağıda aktarıldığı gibi değiştirilmiş ve üçüncü fıkrası yürürlükten kaldırılmıştır.

Eski düzenleme:	Yeni düzenleme:
<p>Bir işletme;</p> <p>“a) Başka bir işletmenin sermaye veya oy haklarının çoğunluğuna sahip olma,</p> <p>b) Başka bir işletmenin yönetim, yürütme veya denetim kurulu üyelerinin çoğunluğunu atama veya azletme yetkisine sahip olma,</p> <p>c) Başka bir işletmenin hissedarı veya ortağı olup, bu işletmenin diğer hissedarları veya ortaklarıyla yaptığı anlaşma ile bunların oy haklarının çoğunluğunu tek başına kontrol etme hakkına sahip olma, şartlarından en az birini taşıması halinde bağlı işletme sayılır. Müşterek hareket eden gerçek kişi veya gerçek kişi grupları yoluyla bağlı işletme ilişkilerinden bir veya birkaçına sahip olan işletmeler, faaliyetlerinin bir kısmını veya tamamını aynı piyasa veya yakın piyasalarda gerçekleştiriyorlarsa bağlı işletme sayılırlar.”</p>	<p>Bir işletme;</p> <p>“a) Başka bir işletmenin sermaye veya oy haklarının çoğunluğuna sahip olma,</p> <p>b) Başka bir işletmenin yönetim, yürütme veya denetim kurulu üyelerinin çoğunluğunu atama veya azletme yetkisine sahip olma,</p> <p>c) Başka bir işletmenin hissedarı veya ortağı olup, bu işletmenin diğer hissedarları veya ortaklarıyla yaptığı anlaşma ile bunların oy haklarının çoğunluğunu tek başına kontrol etme hakkına sahip olma, şartlarından en az birini taşıması halinde bu işletmelerden birincisi hâkim, diğeri ise bağlı işletmedir. Bu Yönetmelik kapsamında, hâkim işletmeye bağlı işletmeye ilişkin hükümler uygulanır.”</p>

8. Yönetmeliğin “Kamu kontrolündeki işletmeler” isimli 11. maddesi aşağıda aktarıldığı gibi değiştirilmiştir.

Eski düzenleme:	Yeni düzenleme:
<p>“Madde 11 - Bir işletmenin, sermayesinin veya oy haklarının %</p>	<p>“MADDE 11- Bir işletmenin, sermayesinin veya oy haklarının yüzde</p>

25'inden fazlasının doğrudan veya dolaylı olarak, müştereken veya tek başına, 9 uncu maddenin ikinci fıkrasında sayılan yatırımcılar dışında bir veya birden fazla kamu kurum veya kuruluşunun kontrolünde olması halinde bu işletme KOBİ sayılmaz. ”	yirmi beş veya fazlasına doğrudan veya dolaylı olarak müştereken veya tek başına, 9 uncu maddenin ikinci ve üçüncü fıkralarında sayılan yatırımcılar dışında bir veya birden fazla kamu kurum veya kuruluşu ile bu niteliği haiz olan kurum ve kuruluşların kontrolünde olması halinde, bu işletme KOBİ sayılmaz.”
---	--

9. Aynı Yönetmeliğin Çalışan sayısı, finansman tutarı ve referans dönemi için kullanılan veriler başlıklı 13 üncü maddesinin başlığı "Çalışan sayısı, mali durum ve referans dönemi için kullanılan veriler" şeklinde değiştirilmiştir.

10. Aynı Yönetmeliğin “İşletme verilerinin bulunması” isimli 15. Maddesi gereği, altıncı ve yedinci fıkraları aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

Eski düzenleme:	Yeni düzenleme:
“İkinci fıkrada belirtilen verilere, varsa ilgili işletmenin ürettiği ürün veya hizmet piyasasının akış zincirinin başında veya sonunda yer alan herhangi bir ortak işletmesinin verisi eklenir. Eklenecek oran oy hakkı veya sermayedeki hisselerin (hangisi büyükse) oranıdır. İki veya daha çok şirketin karşılıklı katılma durumlarında her birinin yapacağı başvuruda büyük olan katılma oranı uygulanır.	“İkinci fıkrada belirtilen verilere, varsa ilgili işletmenin ürettiği ürün veya hizmetle ilgili ortak işletmesinin verisi eklenir. Eklenecek oran oy hakkı veya sermayedeki hisselerin (hangisi büyükse) oranıdır. İki veya daha çok işletmenin karşılıklı katılma durumlarında her birinin yapacağı başvuruda büyük olan katılma oranı uygulanır.”

<p>Başvuran işletmenin ortak işletmelerine bağlı olan işletmelerin verileri, konsolidasyon yoluyla daha önceden dahil edilmemişse, ortak işletmenin verilerine % 100 olarak eklenir. Başvuran işletmenin ortak işletmelerine ortak olan işletmelerin verileri, eğer bu işletmeler başvuran işletmenin piyasa akış zincirinin hemen önünde veya arkasında yer alıyorsa ve pekiştirme yoluyla daha önceden dâhil edilmemişse ortak işletmenin verilerine büyük olan ortaklık yüzdesi ile eklenir.</p> <p>Başvuran işletmenin bağlı işletmelerine ortak olan işletmelerin verileri, eğer bu işletmeler başvuran işletmenin piyasa akış zincirinin hemen önünde veya arkasında yer alıyorsa ve konsolidasyon yoluyla daha önceden dahil edilmemişse bağlı işletmenin verilerine büyük olan ortaklık yüzdesi ile eklenir. Başvuran işletmenin bağlı işletmelerine bağlı olan işletmelerin verileri, eğer pekiştirme yoluyla daha önceden dahil edilmemişse bağlı işletmelerin verilerine % 100 olarak eklenir. ”</p>	<p>“Başvuran işletmenin ortak işletmelerine bağlı olan işletmelerin verileri, konsolidasyon yoluyla daha önceden dahil edilmemişse, ortak işletmenin verilerine yüzde yüz olarak eklenir. Başvuran işletmenin ortak işletmelerine ortak olan işletmelerin verileri, eğer bu işletmeler başvuran işletmenin ürettiği ürün veya hizmetle ilgili ise ve konsolidasyon yoluyla daha önceden dahil edilmemişse ortak işletmelerin verilerine büyük olan ortaklık yüzdesi ile eklenir.</p> <p>Başvuran işletmenin bağlı işletmelerine ortak olan işletmelerin verileri, eğer bu işletmeler başvuran işletmenin ürettiği ürün veya hizmetle ilgili ise ve konsolidasyon yoluyla daha önceden dahil edilmemişse, bağlı işletmenin verilerine büyük olan ortaklık yüzdesi ile eklenir. Başvuran işletmenin bağlı işletmelerine bağlı olan işletmelerin verileri, eğer konsolidasyon yoluyla daha önceden dahil edilmemişse bağlı işletmelerin verilerine yüzde yüz olarak eklenir.”</p>
---	--

11. Aynı Yönetmeliğin İstatistik çalışmaları başlıklı 16. maddesi aşağıda aktarıldığı gibi değiştirilmiştir.

Eski düzenleme:	Yeni düzenleme:
<p>“MADDE 16 - Devlet İstatistik Enstitüsü, işletmelerde yıllık çalışan sayılarının belirlenmesinde aşağıda belirtilengruplandırma ve sayıları esas alır.</p> <p>a) Yıllık çalışan sayısı 0'dan büyük -1 kişi,</p> <p>b) Yıllık çalışan sayısı 2-9 kişi,</p> <p>c) Yıllık çalışan sayısı 10-19 kişi,</p> <p>d) Yıllık çalışan sayısı 20-49 kişi,</p> <p>e) Yıllık çalışan sayısı 50- 249 kişi,</p> <p>f) Yıllık çalışan sayısı 249'dan fazla.”</p>	<p>“MADDE 16 – 10/11/2005 tarihli ve 5429 sayılı Türkiye İstatistik Kanununun 3 üncü maddesinde yer alan Resmi İstatistik Programı kapsamında kurum ve kuruluşlarca yürütülecek çalışmalarda yapılacak sınıflandırmada, aşağıda belirtilen çalışan sayıları esas alınır.</p> <p>a) Yıllık çalışan sayısı 0-1 kişi,</p> <p>b) Yıllık çalışan sayısı 2-9 kişi,</p> <p>c) Yıllık çalışan sayısı 10-49 kişi,</p> <p>d) Yıllık çalışan sayısı 50-249 kişi,</p> <p>e) Yıllık çalışan sayısı 249'dan fazla.”</p>

12. Aynı Yönetmeliğin Yetki başlıklı 18. Maddesi gereği “Sanayi ve Ticaret Bakanlığı” ifadesi “Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı” olarak farklılaştırılmıştır.

1.1.3.2. Yeni Kobi Tanımı

Bakanlar kurulunun 19/10/2005 tarih ve No: 2005/9617 sayılı yönetmeliği kapsamında;

KOBİ; İkiyüzelli kişiden daha az senelik çalışanları bulunan ve senelik net satıştaki hasılatları ya da mali bilançosundan herhangi bir tanesi kırk milyon TL’yi geçmeyen ve bu Yönetmelik kapsamında da mikro işletme, KOBİ işletme şeklinde sınıflandırılan ekonomik birimleri olarak aktarılmaktadır.(KOSGEB, 2018)

Bir şirketin KOBİ tanımına girmesi özellikle devlet destekleri alanında firmalara ciddi faydalar sağlamaktadır. Öncelikle KOBİ’ler KOSGEB desteklerinden yararlanabilirlerken KOBİ üstü firmalar KOSGEB desteklerine başvuruda

bulunmamaktadır. Yeni tanım ile birlikte bu firmalarında KOSGEB desteklerinden yararlanmasının önu açılmış durumdadır.

TÜBİTAK TEYDEB Ar-Ge desteklerinde ise KOBİ'ler 1507 KOBİ Ar-Ge başlangıç destek programına başvurabilmekte ve proje bütçelerinin %75'i oranında hibe alabilmekte iken Sanayi kuruluşları bu programa başvuramamakta ve 1501 Sanayi Ar-Ge destek programı üzerinden %60'a kadar destek alabilmektedirler. Aradaki %15'lik fark 500.000 TL bütçeli bir projede 75.000 TL'lik bir hibe farkına yol açmaktadır. Bu sayede tekrardan KOBİ tanımına girecek olan firmalar bu desteklerden faydalanabileceklerdir.

Türkiye'de Kobi tanımı ile ilgili üç tarih dikkat çekmektedir: 2005, 2012, 2018. 2005 yılında AB uyum süreci kapsamında mevcut Kobi tanımı yapılmış ve bu ekonomi için mihenk taşı olmuştur. 2008 Küresel krizine rağmen beklenenden hızlı büyüme sürecine giren Türkiye ekonomisinde artan şirket karlılıkları, piyasa koşullarındaki genişlemeye bağlı şirket aktiflerinin artması gibi hususlarla birlikte 2012 yılında Kobi tanımının yeniden düzenlenmesine ihtiyaç duyulmuş ve Kobilerle ilgili finansal limitlerde artışa gidilmiştir. 2008 yılında FED'in aldığı parasal genişleme kararı gelişmekte olan ülke ekonomileri ile birlikte Türk ekonomisinde de canlılığa neden olmuş, yurt dışından ülkeye gelen ve sıcak para olarak tanımlanan yatırımın artması KOBİ'lerinde iş hacminde artışa neden olmuştur. İşte bunun da etkisiyle 2012 yılında KOBİ tanımı değiştirilmiştir. 2018 yılında yapılan değişiklik ise piyasadaki daralma, döviz kurundaki yükseliş, ekonomik darboğaza giren şirketlerin yeniden sınıflandırılabilmesi amacıyla yapılmıştır. Burada dikkat çekici nokta 2012 yılı değişikliğinin iş hacimlerindeki yükseliş nedeniyle tanım dışına çıkan şirketleri KOBİ statüsünde tutmak gayesini güderken, 2018 yılındaki değişikliğin piyasadaki daralma ile birlikte zor duruma düşen büyük ölçekli firmaların KOBİ kapsamına alınarak desteklerden faydalanmasını sağlamak amacı ile yapılmasıdır.

1.1.4. Kobi'lerin Önemi, Kalkınmadaki Yeri ve Özellikleri

KOBİ'ler olarak bilinen küçük ve orta boy işletmeler, her ülkede olduğu gibi Türkiye ekonomisinde de son derece önemli bir yer ve ağırlığa sahip olmakta ve adeta ekonomik canlılığın bir barometresi ya da göstergesi durumundadırlar.

Zira küçük ve orta ölçekli işletmeler yalnızca büyük işletmelerin ürettiği aynı mal ve hizmetleri üretip onları rekabet ortamı sağlayarak ekonomik canlılık kazandıran birimler değil, aynı zamanda büyük işletmelerin kullandıkları mamul ve yarı mamul girdileri üreterek onların gelişimini de tamamlarlar. Diğer bir deyişle, bir yandan kendi başlarına büyüklerle rekabet içinde nihai ürün ve hizmet üretmek suretiyle ekonomik kalkınmaya katkıda bulunurken; diğer yandan da büyük işletmeleri tamamlayarak veya destekleyerek birlikte katkıda bulunurlar. Böylece ekonomilerde bir yan sanayi oluşturarak büyük işletmelerle bir ortak yaşam kurarlar.

Tüm ülkelerde KOBİ'lerin toplam işletmelerin içerisindeki oran durumu % 96'dan çok daha fazladır. Almanya, Fransa ve Japonya'da bu oran % 99 seviyelerdedir. EK-A'da verilen veriler doğrultusunda Amerika ve Avrupa'da Kobi'lerin mevcut ekonomik sistem içerisindeki paylarının % 90 seviyelerinde olduğu görülmektedir. Bu oransal durum içerisinde sisteme sağladıkları katma değerinde yüksek olması nedeniyle ülke ekonomileri için belirleyici kuruluşlar olduğu görülmektedir.

Tüm ülkelerde olduğu kadar Türkiye'de de 1990 yılı verilerine göre tüm işletmelerin % 99.2'sini oluşturan, toplam istihdamın % 53'ünü sağlayan, toplam yatırımın % 26.5'ini gerçekleştiren ve yaratılan katma değer içinde % 38 oranında pay sahibi olan KOBİ'lerin ekonomi içinde büyük bir yeri ve ağırlığı bulunmaktadır.

Bununla birlikte, ülkemiz kapsamında sektörel bağlamda katkılara bakmak gerekirse KOBİ'lerin toplam işletmelerin tarım sektörü içerisinde % 99.9'luk kısmını, sanayi sektörü içerisinde de % 98.6'luk kısmını, ticaret ve hizmet sektöründe % 98.5'lik kısmının oluşturduğunu; istihdam açısından KOBİ'lerde çalışanların tarım sektörün içerisinde % 99.8, sanayi sektörü içerisinde % 45.6'luk pay ticaret sektöründe % 90.0'luk pay tutmuş olduğunu; toplam üretimin tarım sektöründe % 95.0'inin ve sanayi sektöründe % 45.4'ünün yine KOBİ'ler tarafından üretildiğini ifade edebiliriz.

1.1.4.1. KOBİ'lerin Önemi

KOBİ'ler ekonomik statükoyadınamizm ve serbest rekabetlere dayalı olarak piyasa ekonomilerine işlevsellik oluşturan birimlerdir. Bir ekonomik göstergede çok yoğun miktarda olan ve ülke geneline yayılmış olan KOBİ'ler sadece büyük ölçekli şirketlerin üretmiş olduğu aynı ürün ve hizmetleri üretip bu ürünleri rekabetçi ortama çekerek ekonomik canlılık oluşturan birimler değil, bunun yanında da büyük işletmelerin

kullanmış olduğu mamul ve yarı mamul girdileri üreterek onların gelişimlerini tamamlamaktadırlar. Böylelikle de bir ülke içindeki bütün ekonomik birimlerin gelişme göstermesine ve yaratıcılığına katkı sunulabilir. Bir ekonominin süreklilik arz etmesi, pek çok miktarda farklı yeni işletmelerin meydana gelmesine ve bazılarının mevcut endüstri liderlerine karşı gelerek ve yerini alabilecek kadar büyüyerek bir rekabet ortamının oluşturulmasını gerektirmektedir.

Bu nedenle, küçük ve orta ölçekli İşletmeler bazı fidanları çürüten ve bazıları da büyüyerek bir işletme ormanı oluşturan fidanlık fonksiyonu görürler. İşte bu fidanlık fonksiyonu işletmelerin ekonomiye yaptığı en önemli katkıdır.

KOBİ'ler ekonomik yapıda sayısal miktar, üretim değeri, istihdam hacmi, katma değer, yatırım hacmi ve mülkiyetin tabana yayılması açısından büyük bir ağırlığa sahiptirler. Nitekim küçük ve orta işletmelerin ülkemizde olduğu kadar dünya ekonomilerinde ilgi odağı olmalarının en önemli nedenlerinden birisi de bu tür işletmelerin istihdam sağlama ve yeni iş olanakları yaratmadaki büyük güçleridir.

Kobiler, çağdaş esnek üretimlerde ki sistemlere en uygun işletme çeşitleridir.

Ekonomik krizlerin sık sık tekrarlanmış olduğu, teknolojinin devamlı değıştiği, algılama şekli devamlı olarak değışim gösteren tüketicilerinin söz sahibi olduğu günümüzde şirketlerin ivedilikle değışen bu şartlara uyum gösterecekleri esnek yapı içinde olmaları gerekmektedir. Öte yandan, işletmelerin klasik üretim sistemleri yerine çağdaş esnek üretim sistemleriyle yaşamlarına devam etmeleri de olması gereken bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çoğunlukla geniş ölçekli çalışan, başka bir ifadeyle, yoğun üretim sistemlerini uygulayan büyük ölçekli işletmeler; sabit varlıklara yapmış oldukları fazla yatırımlar ve büyük tüketici yığınlarına dönük standart mal tipini ortaya koyabilen üretim sistemlerini uygulamaları sebebiyle, ekonomik krizleri ve hızla değışim gösteren tüketici isteklerini zamanında giderebilecek esnek bir yapıda değillerdir. Talebin azalmış olduğu kriz süreçlerinde en azından büyük meblağları bulan sabit maliyetlerini giderebilmek adına üretimi kolaylıkla durduramadıkları gibi; büyük kitlelere yönelik standart tipte mal ürettiklerinden zevkleri, kültürü, modayı algılama durumu ve ürünlerin satın alınma güçleri farklı olan değışik tüketicilerin özel zevk ve gereksinimlerini giderebilecek nitelikte farklı ürünler üretebilme yeteneğine da sahip değillerdir.

Oysa kobiler, sabit yatırımlarının az olması sebebiyle kriz dönemlerinde üretimlerini kolaylıkla yavaşlatabilecekleri ya da durdurabilecekleri gibi; farklı zevkleri, özel gereksinimleri giderebilecek farklı ürün üretebilme yeteneğine ve değişen şartlara çok daha kolay uyum gösterebilme esnekliği gösterebilirler.

KOBİ'ler bölgesel kalkınmaya katkıda bulunurlar. Büyük işletmeler çoğunlukla büyük şehirler etrafında yoğunlaşmış bulunmalarına karşın KOBİ'ler bütün coğrafi alanlara ya da yurt dışına yayılmış olup daha çok bir taşra özelliğini yansıtmaktadırlar. Böylelikle de, ekonomik faaliyetlerin bölgeler içerisinde dengeli dağılımına ve gelirlerin bölgeler arası dağılımını bir ölçüde geliştirmeye katkı sunmaktadırlar.

Dahası çoğunlukla emek ve yoğun çalıştıklarından megakent merkezlerine göçün engellenmesine ve bölgenin kendi potansiyeli içerisinde kalkınmasına temel oluşturmaktadırlar.

1.1.4.2. Katma Değer Sağlanması

Katma değer, bir işletmede oluşturulan ekonomik değerler toplamını ifade eder (Müftüoğlu, 1989:451). Açılan işyeri ve istihdam açısından büyük önem arz eden KOBİ'ler aynı zamanda İmalat ve üretim sektöründe katma değer sağlayan işletmeler olarak görülmektedir. KOBİ'lerin istihdam ve katma değer yaratma kapasitelerini devam ettirebilmeleri için gittikçe bütünleşen dünya pazarlarında daha aktif olarak yer almaları gerekmektedir. KOBİ'lerin globalleşme sürecine uyumsağlayabilmeleri için ise sadece pazara giriş engellerinin kaldırılması yeterli olmayıp aynı zamanda KOBİ'lerin ürün kalitelerini arttırıcı, üretim ve işletme yönetiminde rekabet edebilirliklerini geliştirici politikalar uygulanmalı ve desteklenmelidir (Tomur, 2004:17).

Katma değerli üretim yapabilmenin en önemli etkeni inovasyon olarak karşımıza çıkmaktadır. inovasyon yapamayan şirketler bir süre sonra ürünlerinin yaşam sürecini tamamladığını, kâr etmez hale geldiğini görecektirler. Bu yüzden Kobi'lerin katma değer sağlamasında inovasyon kaçınılmazdır.

TÜİK verilerine göre ülkemizde KOBİ'ler toplam istihdamın %77'sini ve katma değerinin %27'sini oluşturmaktadırlar. İstihdam verileri, KOBİ'lerin sosyal alandaki etkilerini çok açık olarak göstermektedir. KOBİ'lerin büyük bir bölümünü oluşturmalarına karşın mikro ölçekli işletmeler, katma değerinin ancak %8'ini teşkil

etmektedirler. İstihdamdaki payları %34'tür. Küçük ve Orta Boy işletmelerce (10-49) yaratılan katma değer %19'dur.

Entegrasyon sürecinde olduğumuz, Avrupa Birliği'ndeki KOBİ'ler ile karşılaştırıldığında AB'deki KOBİ'lerin yaklaşık 2 kat daha fazla katma değer ürettikleri görülmektedir. EUROSTAT verilerine göre, AB'de 250'den fazla çalışanı olan büyük işletmelerde yaratılan katma değer %40.3 iken, mikro işletmelerin payı %20.8, küçükve orta ölçekli firmaların payı ise %38.9'dur. KOBİ niteliğindeki firmaların yarattığı toplam katma değer %59.7 civarındadır.

1.1.4.3. Ekonomiye Dinamizm Kazandırma

Bağımsız olarak ayakta kalma ve başarma güdüsü ile yönetilen KOBİ'ler, bir ekonominin canlılığının barometresidirler. KOBİ'lerin ekonomide ürettikleri katma değer, istihdam ve ihracat gibi bilinen ve doğrudan ölçümlenebilen ekonomik yararların yanında, bir ekonomiye sağladıkları en önemli katkılardan biri de o ekonominin tümüne kazandırdıkları dinamizmdir. KOBİ'lerin durumlarından meydana gelen söz konusu dinamizmleri ekonomik anlamda da yansıtmaktadır. Dinamizm olgusuyla tüm koşullara uyum gösterebilen ya da hızlı değişkenlere ve etkilerine karşın kendilerini konumlandırmasını yapabilen, kendilerini yenileme fırsatı yakalayan bir mekanizma düşünülmektedir.

KOBİ'ler OECD bölgesindeki ekonomik büyümede önemli bir rol oynamakta ve yeni işlerin çoğuna kaynak sağlamaktadır. OECD işletmelerinin % 95'inden fazlası, çoğu ülkede istihdamın % 60 ila % 70'ini oluşturan KOBİ'lerdir. Daha büyük firmalar daha fazla işlevi küçülttükçe ve dış kaynak kullandıkça, KOBİ'lerin ekonomideki ağırlığı artmaktadır. Buna ek olarak, verimlilik artışı - ve sonuç olarak ekonomik büyüme - küçük firmaların giriş ve çıkışındaki doğal rekabet tarafından büyük ölçüde etkilenmektedir. Bu süreç, yüksek iş devir hızı oranlarını ve rekabetçi piyasa sürecinin ve yapısal değişimin önemli bir parçası olan işgücü piyasalarında çalkantıyı içermektedir. Küçük başlangıçların yarısından azı beş yıldan uzun bir süredir hayatta kalmaktadır ve endüstriyel inovasyon ve performansı yönlendiren yüksek performanslı firmaların ana grubuna sadece bir kesir gelişmektedir.

Bu durum, hükümetlerin, bu firmaların büyümeye sağlayabileceği katkıları optimize etmek amacıyla, firmaların oluşturulmasına ve genişletilmesine dayanan politikaları ve çerçeve koşullarını ıslah etme ihtiyacının altını çizmektedir.

Ekonomik anlamda söz konusu dinamizmi küçük yapıda olmalarının sağlamış olduğu imkanla KOBİ'ler yapabilmektedirler. Keza pazarda aniden oluşabilecek değişiklikler ve talep farklılıklarına yanıt verebilme durumuna, KOBİ'lerden daha büyük ölçekli şirketlerin yanıt verme durumları maliyet açısından daha mümkün gözükmektedir. 1980'li yıllara değin ekonomilerin bir ayak bağı olarak görülmekte olan ve varlığı yalnızca sosyal dayanaklara atıfta bulunulan KOBİ'ler, çağımızda ekonomik gelişmelerin en kuvvetli dinamiklerinden bir tanesi olarak ortaya çıkmakta ve kabul edilmektedir. Ülkemizde AB üyelik süreci içerisinde teknolojik gelişmelerin farklılaşan trendleri kapsamında, rekabetçi piyasa ekonomisinin temel taşlarını meydana getirecek, dinamik ve gelişme potansiyeli bulunan, KOBİ'lerin doğuşlarını ve gelişimlerini teşvik eden ölçüde ve destekleyen ölçüdeki politikalarının oluşturulması gerekmektedir. Bu sebeple ülkemizdeki KOBİ'leri koruyucu olan değil, piyasa ekonomileri kapsamında üretkenliğe önem veren politikaların bir anevvel uygulamaya konulması gerekmektedir.(CATAL, 2007)

KOBİ'leri küresel ölçekte ilgi odağı kılan ana etken 1970'lerde başlayan sosyoekonomik/politik dönüşüm sürecidir. Bu sürece bağlı olarak kitlesel üretim döneminin sona ermesi, üretimin tüketim odaklı bir yörüngeye girmesi ve tüketici taleplerinin değişken bir bağlama oturması KOBİ'lerin yükseliş trendinin yolunu açmıştır. KOBİ'ler esnek örgütsel yapıları itibarıyla piyasalarda meydana gelen değişimlere hızlı ve kolay adapte olabilmeleri, üründe kalite, çeşitlilik, estetik, miktar, zamanında sunum vb. bakımlardan tüketici taleplerine cevap verebilmeleri gibi avantajlara sahip olmalarıyla büyük firmalardan çok daha etkili oluşumlardır. Bu oluşumlar, sosyo-ekonomik süreçte yerine getirdikleri çok yönlü işlevlerle de dikkati çekmektedirler.

KOBİ'ler, açtıkları istihdam hacmi, ürettikleri katma değer vb. bakımlardan makroekonomik yapıyı olumlu etkiledikleri gibi, iflas ettiklerinde ise, makroekonomik yapı üzerindeki etkileri büyük firmaların iflası kadar yıkıcı olmamaktadır. Bir başka deyişle, büyük firmaların iflası, başta istihdam hacminin daralarak işsizliğin ortaya

çıkması olmak üzere, makro dengeleri olumsuz etkileyebilmektedir. Buna karşılık, bir KOBİ'nin iflasının genel ekonomik yapı açısından bu denli olumsuz etkilerinin olmayacağı söylenebilir. Zira küçük firmalar kolay doğar, kolayca ölürlür. Başarısız olanların yerini derhal daha başarılı olan rakipleri alır. Salt firma açısından bakıldığında da genelde ölçek küçüklüğünün riskli davranışlardan kaynaklanan ciddi hasar ihtimalini azalttığı söylenebilir.(İLHAN, 2006)

KOBİ'ler örgütsel yapıları gereği, işletme içi ilişkilerin yeni ve farklı bir bağlama oturduğu oluşumlardır. Bu işletmelerde çalışanlar arasında, çalışanlarla yönetim arasında ve genel olarak işletmeyle müşteriler arasında birincil ilişkiler sisteminin egemen olduğu gözlemlenmektedir. İformel ilişkiler sistemi, işletme için çeşitlilik gösteren bir avantajlar dizisi sağlamaktadır. Alpugan'a göre, müşterileriyle ve personeliyle olan yakın ilişkileri küçük işletmelere; üretim, pazarlama ve hizmet konularında büyük işletmelerden daha geniş bir esneklik sağlar. İformel ilişkiler nedeniyle küçük işletmeler iyi bir haberleşme sistemine sahip olduklarından, koordinasyon işlevini de gereğince yerine getirirler. Bu durum değişikliklere kolaylıkla uyum sağlamalarına yardımcı olduğu gibi, yönetim süreci içerisinde ortaya çıkan sorunlara karşı gecikmeden önlem alabilmelerini de kolaylaştırır.(ALPUGAN, 1988)

1.1.4.4. İstihdam Sağlama

İstihdam sağlama ve işsizlik problemi, sosyal ve ekonomik yansımaları değişkenlik göstermekle beraber, insanlığın ilk döneminden çağımızdaki bilgi toplumlarına değin bütün bir evreni alakalandıran, çağımızın en büyük ekonomik ve sosyal sorunlarının başında gelmektedir. Söz konusu iki olgu bir bütünün birbirlerini tamamlayan iki parçasını andırmaktadır. İstihdam kelimesinin sözlükteki manası, kullanım oluşturmak, çalışma yetisi kazandırmakya da çalıştırma faaliyetinde bulundurmaktır; geniş manasıyla ise istihdam kavramı, bir ekonomik statüde belirli bir süreç içerisinde bütün üretim unsurlarının mevcut olan teknolojik seviyeye göre ne derecede kullanıldığıdır; daha dar manada da, üretim unsurlarından yalnızca emeğin kullanılması söz konusudur. Tam istihdamın sağlanması kavramı, bir ekonomik yapı içerisinde cari ücret seviyesinde çalışma talebi olan herkesin istihdam edilebilmesi, üretim süreçlerinin tamamının efektif olarak çalışması ve üretim süreçlerine katılması; aşırı istihdam kavramı da, bir ekonomik yapı içerisinde mevcut olan üretim süreçlerinin kapasitelerinin üzerinde bulunan faktör

kullanımını eksik istihdam kavramı da mevcut süreçlerinin yeterli miktarda kullanılmaması halidir. Aşırı ve eksik istihdam olgusu da, istikrarın sağlanmamış halidir; ilk durumda borçlanmaya, ikinci durumda da işsizliğe sebep olmaktadır.

Son dönemlerde yüksek düzeyde gözlemlenen ekonomik gelişmelere ve enflasyonda gözlemlenen azalışa rağmen istihdam oranlarının minimize olması, üzerinde konuşulması gerekli olan bir konudur. Bu durumun en önemli nedeninin, kayıt edilmiş istihdam kapsamında vergi, sigorta primi ve bürokrasi yüklerinin işvereni işçi çalıştırmaktan caydırması olduğu rahat bir şekilde ifade edilebilir. 2001 senesinde yaşanmış olan ekonomik kriz akabinde, Türkiye ekonomisinin hızlı yükselişini yakalamış, bu dönem içerisinde Türkiye'nin ekonomik seviyesi artmış, işgücü piyasalarında bir hayli büyüme göstermiştir. 2002–2007 süresi içerisinde ekonomik gelişme performansı, kuvvetli bir hız alırken, ortalama büyüme seviyesi bu süre içerisinde % 6,8 oranına erişmiştir. Ekonomideki bu büyük ivmeleşme oranına karşın, ekonomik parametrelerin istihdam sağlama olanağı aynı ölçüde büyümemiştir. Bilhassa 2008 senesinden bu yana etkisini ciddi manada hissettiren global kriz durumu işsizlik probleminin büyümesine neden olmuştur. Global oranda görülen kriz durumuyla artış gösteren işsizlik seviyesiiçindebulduğumuz dönemde de istikrarlılığını korumuştur. Ekonomik gelişme ve işsizlik arasında olan boşluk, işgücüne katılım düzeylerini de ciddi anlamda kısıtlamaktadır. 1988 senesinde de %57 seviyelerinde bulunan katılım son dönemlerde devamlı olarak azalma trendini göstermiş ve 2010 senesinde de %48 seviyelerine kadar gerilemiştir (TUİK, 2010)

KOBİ'ler için yapılan destekler, kuruluşlarından, girdilerin temin edilmesine kadar ve pazarlama alanında ki bütün faaliyetlerin desteklenmesişeklinde tanımını yapmak çok doğru bir yaklaşımdır. Türkiye'de KOBİ'lere dair pek çok yardım ve yatırım yapılmaktadır. KOBİ'lere yapılan desteklerin ciddi bir kısmı devlet eliyle yapılmaktadır lakin;ilk olarak bankalar olmak üzere özel sektör ve farklı meslek odaları tarafından da ciddi destekler vermektedir. Söz konusu kurum ve kuruluşları, genel mahiyette 5 temel grupta toplayabilmek mümkündür.

Kamu Kurum ve Kuruluşları: KOSGEB, Türkiye Halk Bankası, EXIMBANK, Sınai Yatırım ve Kredi Bankası, Türkiye Vakıflar Bankası, KOBİ A.Ş., Kredi Garanti Fonu, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı ve YÖK, GAP Bölgesi Girişim

Destekleme ve Yönlendirme Merkezi, Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü, MPM (Milli Produktivite Merkezi), Hazine Müsteşarlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı, DPT, TÜİK, ve İŞKUR.

Mesleki Kuruluşlar: Ticaret ve Sanayi Odaları, TOBB, Esnaf Kefalet Kooperatifleri, Küçük Sanayi Kooperatifleri.

Teknik Yardım ve Danışmanlık Hizmetleri Veren Diğer Kurum ve Kuruluşlar: Üniversiteler, TESK, İGEME, TSE, İKV, İlgili Meslek Kuruluşları, İşçi ve İşveren Kuruluşları.

Yurtdışı Destekli Diğer Kurum ve Kuruluşlar: Dünya Bankası, Avrupa Yatırım Bankası (EIB), Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü (UNIDO) Ankara Bürosu, Avrupa Küçük İşletmeler Konseyi, Hollanda Yönetim İşbirliği Programı, Balkan Ülkeleri Ticareti Geliştirme Bölge Merkezi. DPT, KOBİ'lere yönelik politikaları netleştirirken, Hazine ve DTM yatırım ve ihracat desteklerini, Maliye Bakanlığı ise vergi ile ilgili teşvik ve muafiyetleri belirlemektedir. KOBİ politikalarının temel uygulayıcısı kurum ise **KOSGEB**'dir

1.1.4.5. Yenilikçilik ve Esneklik

Şirketlerin Pazar koşullarına uyabilme durumları şeklinde tanımlanan esneklikleriyle pazarlarıyla çok sıkı ve rahat sağlanabilen iletişim ağına sahip olmaları, tüketicicilerindeki farklılıklar anında farkedip buna bağlı olarak gerekli üretim değişikliklerini çok kısa zaman içerisinde yapabilmeleri olağan hale gelebilmektedir. KOBİ'lerin daha büyük ölçekli olan şirketlere oranla çok daha az sabit kıymet olanaklarıyla aksiyon alabilmelerinin sebebiyle KOBİ'lerin büyük şirketlere oranla çok daha esnek bir yapıya sahip oldukları ifade edebiliriz. Dahası, KOBİ'ler inovatif yaklaşımların hemen hepsini çok az bir mali yatırım ışığında gerçekleştirebilmekte ve hayata geçirebilmektedirler. Nedenini açıklamak gerekirse de Küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük bir kısmı yoğunlukla büyük şirketlere oranla çok dar bir piyasada ve bir tek ürünün üretim safhasında yoğunluk göstermektedir. Kısacası ürün diyagramında ki çoklu çeşitlilik ve alternatiflilik yerini bir tek ürün ağacına bırakmış ve bu ürün ağacında da Pazar büyüklüğünü elde ederek, kar kazanmayı öngörmektedirler. Tek bir ürün üzerine yoğunluk göstermek şirketlere rakip içinde olabilmeye imkanını sağlayacak ve ürün geliştirme hususunda büyük işletmelere oranla daha az zulu olacaktır.

Çok daha kısıtlı bir sermaye ile başlamaları ve belirli bir ürün üzerinde spesifik hale gelmeleri KOBİ'leri büyük şirketlere oranla çok daha esnek oldukları görünmektedir. Bu esnek yapılarıyla da KOBİ'ler tüketici tercihlerine çok kısıbır zaman içinde yanıt oluşturacak ve üretimlerini farklılık kazanan müşteri tercihleri ve Pazar koşullarına göre tekrardan yapabilmeleri olağan hale gelebilecektir. Bunun yanında da KOBİ'lerin önemli görünen bir diğer durumu da ekonomik krizlere karşiesnek oluşlarıdır ve çok fazla etkisini hissetmemeleridir. Bu özellikleriyle de KOBİ'ler Türkiye'de sosyal ve ekonomikbuhranlardan en son etkilenenler arasında görüntülenmektedirler ve ayrıca eknomik buhranın devam etmsini ve şiddetinin artmasına da engel oluşturmaktadırlar. Bundan kaynaklı da ekonomik yapı içerisinde görülebilecek global ya da ulusal krizlerin büyük şirketlere oranla daha azkayıpla bertaraf edilmesinde de KOBİ'lerin bu esnek yapılarının etkin olduğu ifade edilebilir. KOBİ'ler büyük şirketlerin yapamadıkları veya yapmak istemedikleri yeni oluşumların, ürünlerin ve hizmetlerin çoğunlukla temel kaynaklarını da oluşturmaktadırlar. Nedeni de büyük şirketler ölçek ekonomisinin maliyet olanağından faydalanmak maksadıyla makine, araç-gereç ve işgücüne yaptıkları büyük yatırımlar sebebiyle aynı ürünü uzun süre üretmeye bağlı olacaklardır. Hâlbuki KOBİ'lerin aynıürünü uzun süre üretmek gibi bir mecburiyetleri yoktur. Çünkü ölçekekonomileri küçüktür.

KOBİ'lerin üretim süreçlerindeki söz konusu bu esnek yapısıyla sahiplik ve yöneticilik işlevlerinin birleşmiş olduğu karar mekanizmasıyla büyük ölçekli şirketlerin bürokratik yapılarıyla mukayese edilince KOBİ'ler yeni yönetim ve organizasyon yapılarına, yeni üretim yaklaşımlarına, yeni ölçek yöntemlerine, yeni pazarlama stratejilerine ve kendilerini kolay bir şekilde uyarlayabilecekleri şekilde yüksek ölçüde bir esneklik ve yenilik yeteneğini ellerinde bulundurabileceklerdir. Eğer bir KOBİ, büyük işletmelerle rekabette başarılı olmak istiyorsa, mutlaka faaliyetlerini yeni ürünler ve hizmetler geliştirme ve pazarlama üzerinde yoğunlaşmak zorundadır. Yani büyük işletmelerin ürettikleri ürünlerin aynısını üreterek değil, esneklik üstünlüklerini kullanarak, büyüklerin girmedikleri pazarnoktalarına girmek, talep değişmelerine uymak, hatta gerektiğinde üretim alanlarını değiştirmek biçiminde strateji eğiliminde olmalıdırlar.

KOBİ'ler büyük ölçekli şirketlerle, onların üretmiş oldukları ürün yelpazeleriyle aynı ürün diyagramlarında hizmet ederek değil de onların yapmadıklarını yaparak bir adım öne geçme kabiliyetine kavuşabilirler. KOBİ'ler uyum gösterme imkanlarını çok iyi

kullanarak büyük şirketlerin girememiş oldukları pek çok alanda hizmet göstermeye cesaret edebilmelidirler. Büyük ölçekli şirketlerle mücadele edebilmeleri genel itibarıyla mücadele KOBİ'lerin avantajlı olduğu alanlarda olursa başarı sağlanabilir. (ÇATAL, 2007)

Günümüzde yenilikçilik çalışmaları tüm örgütlerde elzem görülmektedir. Özellikle KOBİ'lerde yenilikçiliğin yüksek olması, ülke ekonomisinde ve gelişiminde olumlu bir paya sahiptir. Yenilik performansı, örgütün faaliyetlerini sürdürmesi ve rekabet gücü için gerekli bir kavramdır. Bu durumda organizasyonlu beceriler yenilikçilik performansının gelişmesi için daha çok önem kazanmıştır. Çünkü organizasyonlu beceriler, bir örgütün belirli faaliyetleri, rakiplerinden daha iyi yerine getirebilme ya da kaynaklarını daha iyi kullanabilme kapasitesi üzerine kurulu bir kavramdır. Organizasyon el beceri kavramı, finansal, teknolojik ve stratejik dönüşümü yapabilme ve örgüte adapte edebilme, bu yetenekleri entegre edebilme ve sürdürülebilmesini sağlayan bir rekabet avantajı kaynağı olarak tanımlanmaktadır.

KOBİ'ler, genellikle kısıtlı kaynaklarla çalışan, Pazaryerine odaklı ve sınırlı sayıda müşteriye hitap eden organizasyonlardır. KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki önemi, yenilikçilik yeteneklerinin büyük işletmelere nazaran daha esnek ve tüketici isteklerine daha duyarlı olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu özelliklerini devam ettirebilmeleri ise ancak BT kullanımıyla mümkün olabilmektedir. Öte yandan KOBİ'lerde BT kullanım düzeyi, gün geçtikçe artmaktadır.

Geçmişte genellikle yerel pazarlarda faaliyet gösteren bu organizasyonlar, günümüzde küresel pazarlara açılmaları nedeniyle Bilgi teknolojilerine daha fazla gereksinim duymaya başlamışlardır. Öyle ki, Dünya Ticaret Örgütü tarafından yapılan bir araştırmada, 1998 yılında ithalatçı ve ihracatçılara, ticaretin kolaylaştırılmasıyla ilgili gerekli konuların neler olduğu sorulduğunda, otomasyon eksikliği ve yetersiz BT kullanımının en önemli konuların başında geldiği dile getirilmiştir.

Yenilik üreten başarılı organizasyonlara bakıldığında, bunların aynı zamanda çok güçlü bir bilgi alt yapısına sahip oldukları görülmektedir. BT sayesinde organizasyonda yeni bilgilere hızlı ulaşmak mümkün olmakta ve yenilik geliştirme aracı olarak da kullanılabilir. Ancak organizasyon içinde bu bilgileri paylaşılacak sisteminin de kurulmuş olması gerekmektedir. (ASLAN, 2007)

1.1.4.6. Bölgesel Kalkınmayı Destekleme

KOBİ'lerin çoğunlukla sanayinin çok fazla gelişme göstermediği, kırsal alanlarda sık olması durumu dikkat çekicidir. Bu durumun nedenleri arasında tarım sektörünün fazlaca bir tasarruf ve bilgi birikimine, uzmanlaşmış işgücü veya müteşebbis gruba ihtiyaç duymaması aksine buradan elde edilen birikimin hizmet ve ticaret sektörüne yayılarak hizmet ve ticaret sektörüne yönelik küçük işletmelerin doğmasında itici bir güç olmaktadır. Çünkü tarım sektörü diğer sektörlerle çok sıkı girdi-çıkı ilişkisi içerisindedir.

Yeni teknolojik gelişmelerde ve çok hızlı değişim gösteren Pazar koşullarına uyum göstermede KOBİ'lerin sahip olmuş olduğu esneklik ciddi manada önemli olduğu ve bu sebeple de çok hızlı değişim gösteren dünya pazar koşullarına büyük ölçek ekonomileriyle değil, KOBİ'ler vasıtasıyla erişilebileceği artık bütün bir dünyada kabul görmektedir. Bu bağlamda dünya üzerinde olduğu gibi Türkiye'de de KOBİ'lerin kalkınmasının önemli olduğu net bir şekilde anlaşılmıştır. Türkiye Ekonomisinin de dinamik ve sürükleyici faktörlerinden bir tanesi olan KOBİ'ler, ülkemizde de ekonomik seyrin en önemli yapı taşı olarak görülmektedir.

KOBİ'ler ekonomik anlamda çok önemli fonksiyonları yerine getirdikleri gibi sosyal hayatta da önemli bir görevi yerine getirmektedirler. KOBİ'lerin sosyal hayata en önemli etkilerinden bir tanesi de ülkedeki bölgeler arasındaki kalkınmışlık farklılıklarının minimum seviyeye indirgeyerek bölgesel manada kalkınmanın daha hızlı olmasını sağlamaktır. KOBİ'ler Türkiye'de çok geniş bir alana yayılmaları nedeniyle de bölgesel gelişmişlik farklarının bertaraf edilmesinde, mülkiyetin geniş coğrafyalara yayılmasında ve istihdam olanaklarının meydana getirilmesinde ciddi önemi vardır. Keza KOBİ'leryapılarından kaynaklı ülkenin tüm coğrafi bölümlerine dağılmışlardır. Büyük şirketler de çoğunlukla ticaretin en canlı ve yoğun yaşanmış olduğu megakentlerde toplanmışlardır. KOBİ'lerin ülke genelinin bütün bölgelerine dağılmasıyla ekonomik faaliyetlerin bölgeler içerisinde dengeli dağılımlarına katkı sağlamakla beraber, emek-yoğun olduklarından bölgesel istihdam olanaklarını genişleterek daha az nüfuslu şehirlerde yaşayan insanların istihdam sağlanma nedeniyle büyük şehirlere göçlerini engelleyerek bölgenin kendi potansiyeli içerisinde kalkınmasını sağlamaktadırlar. İşletme ölçeğiyle ekonomik kalkınma süreci arasındaki ilişkiye bakıldığında, beş evreli kalkınma sürecinden bahsetmek mümkündür;

1.Aşama: KOBİ'lerin ülke genelinin bütün coğrafi alanlarına eşit şekilde dağılıyor olması,

2.Aşama: Bilhassa kırsal ya da taşra alanlarda KOBİ'lerin, bölge genelinde istihdam ve gelir oluşturarak bölge nüfusunun büyük şehir merkezlerine göçünü engelliyor olması,

3.Aşama: Duran/azalan göç sonucu bölgede ekonomik faaliyetlerin canlanması,

4.Aşama: Bölgenin olanaklarına ve takip edilen kalkınma prosedürlerine bağlı olarak hareketlenen ekonomik faaliyetlerin dinamik ve büyüme potansiyeli yüksek şirketlerin doğuşlarını teşvik eden bir ekonomik ortamı oluşturması,

5.Aşama: Dinamik ve büyüme potansiyeli yüksek olan şirketlerin faaliyete geçmesiyle bölgesel kalkınmanın hızlanması ve bundan kaynaklı da ülke ekonomisinin gelişmesidir.

KOBİ'lerin bölgesel kalkınma süreçleri içerisinde bir ülke kalkınmasına yansıtabilecekleri en önemli unsurlardan bir tanesi, ülkenin bütün enerjisini ve potansiyelinin ortaya konulmasına sebep olmasıdır. KOBİ'lerin ortaya konulmasını ve gelişimlerini sağlayıcı bir imkaneşitliği ortamının meydana getirilmesi, gerek bölgesel kalkınma, gerekse de ülkenin ekonomik gelişmesi açısından bir zorunluluk olmaktadır.

1.1.4.7. Sosyal Kalkınmaya Destek Sağlama

Sosyal Kalkınma kavramı milli gelirden önemli ve reel artışlar sağlamak yanında toplumun refah düzeyini yükseltmek için sosyo-ekonomik yapıyı değiştirmeye yönelik çabaları ifade etmektedir. Bu nedenle ekonomik kalkınmanın açık amacı, artan nüfusa düzenli olarak daha fazla mal ve hizmet sağlayarak dünya üzerinde yaşam standardını yükseltmektir. Kalkınma için motor görevi gören sanayileşmenin gelişmesi sınırsız olanaklara sahip olarak değerlendirilir. Ancak, kaynakların hızlı ve plansız tüketilmesi, yeni nesillerin gelişmesi için gerekli olan yatırımların yapılmasına engel olmaktadır. (BULUTAY, 2004)

Günümüzde KOBİ'ler, küreselleşmenin yarattığı şiddetli rekabet ortamında ulusal ekonomilerin gelişmesi ve korunması bakımından önemli bir işlev üstlenmektedirler. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'ler, işsizliğin azaltılması ve yeni istihdam

alanlarının yaratılmasında oynadıkları rolleri, dengeli ekonomik ve sosyal kalkınmanın sağlanması ve sürdürülmesine yaptıkları olumlu katkıları ve piyasa koşullarında meydana gelen değişmelere hızlı uyum sağlayabilen esnek üretim yapısına sahip olmaları itibarıyla etkili bir rol oynamaktadırlar. Bunun yanı sıra, taşıdıkları yerellik ve orta sınıflı güçlendirme gibi nitelikleri, KOBİ'leri sosyal açıdan da önemli kılmaktadır.

Bir ekonomide işletmelerin büyük bir kısmı KOBİ'lerden meydana gelmektedir. Dolayısıyla, o ülkede oluşan refah düzeyi ile KOBİ'ler arasında bir paralellik kurmak yanlış olmayacaktır. Öyleyse, KOBİ'lerin hem ülke ekonomisinde hem de dünya ekonomisinde sahip olduğu pay arttıkça, insanların mutluluk ve refahlarının artacağı da unutulmamalıdır. Bu yüzden, küreselleşen dünyamızda KOBİ'lerin üretimde ve ticaretle daha fazla paya sahip olabilmeleri için, onları geliştirmek üzere her türlü teşvik ve desteğin verilmesi uygun olacaktır. KOBİ'lerin refah düzeylerine olan katkısına makro ve mikro açılardan bakılabilir. Diğer bir ifade ile KOBİ'ler, hem bölgesel gelir dağılımı hem de fonksiyonel gelir dağılımı üzerinde olumlu etkilere sahiptirler. Makro açıdan KOBİ'lerin refaha katkısı, ürettikleri "katma değer" in genel olarak toplumda refah düzeyini yükseltmesi ile sağlanır (Küçük, 2005: 200). Yine, refah düzeyinin düşük bulunduğu geri kalmış bölgelerde KOBİ'lere yönelik teşviklerin ve destekleyici politikaların artması da, bu bölgelerin sosyal kalkınma düzeylerinin de yükselmesine büyük oranda yardımcı olur.

1.1.4.8. Kobi'lerin Diğer Önemli Özellikleri

KOBİ'lerin çoğu, şu anda OECD ülkelerinde ekonomik faaliyetlerin ve istihdamın üçte birini oluşturan hizmet sektöründe bulunmaktadır. Özellikle toptan ve perakende ticaret, otel ve restoran işletmeciliği, iletişim ve iş hizmetleri ve inşaat alanlarında daha küçük firmalar bulunur. KOBİ'ler ayrıca birçok OECD ülkesinde yüksek oranda imalat firması bulundurmakta ve OECD imalat istihdamının en az yarısını sağlamaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojisi ve biyoteknoloji gibi teknoloji yoğun sektörlerde küçük firmalar giderek daha fazla görülmektedir.

KOBİ'ler, bilgisayar yazılımı ve bilgi işleme, araştırma ve geliştirme, pazarlama, iş organizasyonu ve insan kaynakları gelişimi ile ilgili hizmetler de dahil olmak üzere, önemli stratejik iş hizmetleri alt sektörlerinde baskındır. Büyük imalatçı firmaların dış

kaynak kullanımı, KOBİ'lerin pazar nişlerine sahip olmasını sağlayan yeni teknolojilerle birleştiğinde, son yıllarda bu bilgi tabanlı hizmetlerde yıllık% 10'luk bir artışa yol açmıştır. Stratejik iş hizmetlerinde ortalama firma büyüklüğünün üretimdeki veya ekonomideki ortalama firma büyüklüğünün bir bölümü olması, KOBİ'lerin bu alandaki öneminin bir göstergesidir.

KOBİ'ler, büyük işletmelere göre daha fazla katma değer yaratabilirler. KOBİ tanımları, çeşitli seçenekler barındırmaktadır ve bu seçeneklere göre KOBİ'ler belirlenerek sınıflandırılır. Bu bağlamda Kobilerin temel özelliklerini maddeler halinde sıralayacak olursak;

Bağımsız Olma:

KOBİ'lerin bağımsız olması gereğinin özü, KOBİ'de büyük işletme hissesinin olmaması anlamında tamamen bağımsız olması veya varsa büyük işletme hissesinin sınırlandırılmış olmasıdır.

KOBİ'lerin bağımsızlık özelliğinin bir diğer boyutu da, girişimcinin karar alma özgürlüğüdür. Bu ifadeden yöneticilerin istedikleri gibi hareket edebilecekleri sonucunu çıkarmak yanlış olur. Çünkü normal şartlar altında bir çalışan işverene veya idareciye karşı sorumluyken, girişimci bütün müşterilere karşı sorumludur.

Girişim (Teşebbüs) Yeteneği:

Girişim yeteneği özel bir değerdir ve risk üstlenebilme, geleceği öngörebilme gibi temel nitelikleri içerir.

Kişisel İlişkiler:

KOBİ'lerde genelde yönetim işlevini girişimci yürütür. Böylece sayısı az olan personelini daha yakından tanıma fırsatı bulur. İş verimini, çalışma performansını iyi ölçebildiği gibi, işyeri dışında da medeni durumunu, sağlık ve aile problemlerini takip edebilir.

-Kobilerin Nitel Özellikleri:

Kobi Sahipliğine İlişkin Nitel Özellikler:

Sahip olduğu KOBİ'nin aynı zamanda yöneticisi de olan girişimci, işletmeyle sadece yöneticilik ilişkisi olan başka bir yöneticiden daha farklı bir konuma sahiptir. Girişimci

işletmesi için her şeyini ve prestijini de ortaya koymuştur ve KOBİ'nin bütün riskini üstlenmiştir.

Kobilerin Örgütsel Yapısına İlişkin Nitel Özellikler:

Yönetim, finansman, pazarlama, tedarik ve üretim işlevine ve çalışan personele ilişkin nitel özelliklerdir. Yönetici ise, işletmeye sadece maaşı veya ilaveten aldığı primleriyle bağlanmıştır. Zarar edilmesi yöneticiyi nispi olarak fazla etkilemez. Bu nedenle KOBİ yöneticisini profesyonel yöneticiden ayırmak üzere 'risk üstlenen yönetici' deyimini kullanılabilir.

-Kobilerin Nicel Özellikleri

Personel Sayısı Makine Sayısı Üretim Kapasitesi Sabit Varlıkların ve Makine Parkının Değeri Sabit varlıklar, üretim faaliyetinde kullanılan makine, tesis, araç, bina vb. Makine Parkı Değeri, makinelerin fiziki birimleri değil, parasal değer olarak ele alınması. Satış Tutarı ve Katma Değer Tanım içerisinde yer alan mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, KOBİ'leri oluşturmaktadır. Bu işletmeler ise şu şekilde tanımlanmaktadır.

Mikro İşletmeler: Yıllık 10 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosu 1 milyon Türk lirasını aşmayan işletmelerdir.

Küçük İşletmeler: Yıllık 50 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık satış hasılatı veya mali bilançosu, 8 milyon Türk lirasını aşmayan işletmelerdir.

Orta Büyüklükteki İşletmeler: Yıllık 250 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık satış hasılatı veya mali bilançosu 40 milyon Türk lirasını aşmayan işletmelerdir.

Tanımlarda belirtilen unsurları taşıyan işletmelere KOBİ adı verilmektedir. Elbette başka seçenekler de bulunmaktadır. Bir işletmenin KOBİ sayılabilmesi için bir kamu kurum ya da kuruluşun, işletmenin hissesinin % 25'inden fazlasına sahip olmaması gerekiyor.

1.2. KOBİ' LERİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Bir ülke ekonomik yapısını ayakta tutan KOBİ'ler, gündelik hayatımızın vazgeçilmez unsurları arasında bulunmaktadır. Yaşanmış problemlere karşın, istihdam sağlama hususunda gayet başarılıdırlar. Teknik ilerlemelere çok daha yakın olmakta ve ihtiyaç farklılığı ve çeşitlilik benzeri alanlara çok daha kolay uyum göstermektedirler. Değişikliklerin yaşanması, büyük şirketler açısından büyük oranla zorlu süreçleri beraberinde getirmekte ve uyumun gerçekleşmesi ciddi zaman alabilmektedir. Fakat KOBİ'lerde söz konusu bu uyumun gerçekleşmesi çok daha kolay olmaktadır.

Rekabet etme hususunda da küçük şirketlerin, büyük şirketlere oranla iki temel avantajı bulunmaktadır. Bunlardan ilki müşteri ve işletme personelleriyle çok daha yakın ilişkiler içinde olmaktır. İkinci avantaj da pazarlama, üretim ve hizmet hususunda büyük şirketlerden daha esnek yapıda bulunmalarıdır. Bu iki avantaj da değişiklik ve gelişmelere çok daha hızlı bir uyum için oldukça yararlıdır.

KOBİ girişimcileri, faaliyet göstermiş oldukları pazarı çok daha iyi tanıyabilmektir. Pazarın özelliklerini ve ihtiyaçlarını, büyük şirketlere oranla daha iyi görebilirler. Bunun yanında da hitap etmiş oldukları pazarın müşterilerini çok daha yakından tanımaktadırlar ve samimi ilişkiler kurabilmektedirler. Müşterilere olan yakınlıkları da büyük şirketlere oranla üstünlük gösterecekleri bir alan içindedir. Müşteriyi çok daha iyi tanımış olduklarından gereksinimlerine dair ilgili ürünlere yönelebilirler. Bu sebeple üretim, pazarlama ve hizmet kapsamında, büyük şirketlerden çok daha önde yer almaktadırlar.

1.2.1. Kobi'lerin Avantajları

Esnekliği bulunan Kobi'lerin, uyumluluğu hakkında büyük bir avantaj durumundayken karşılaşılan olumsuz durumlar karşısında da çok daha sağlam bulunmalarını sağlamaktadır. KOBİ'lerle ilgili olarak genellikle avantajlı olduğu hususlar aşağıda aktarılmıştır;

-Yönetim alanında, çok yakın denetimlere gereksinim hissedilmesinde KOBİ'ler büyük şirketlere oranla çok daha avantajlıdır.

-Büyük yatırımlar yapmadan evvel ilk olarak yeni bir fikir ya da icada dair pazarın tepkilerinin ölçülmesindeki kolaylıklar,

-Üretim, hizmet ve mal pazarının sınırlılıklar içerisinde bulunması,

-El emeğinin, üretim kapsamında önemli bir unsur haline gelmesi,

-Raf ömrü az olan ürünlerin pazarlama sürecinde ve üretiminde sıkıntıya girmemeleri,

-Sınırlı bir talebi bulunan ürün ve hizmet pazarına üretimlerin yapılması,

-İstihdam edilen çalışanlarla daha samimi dostlukların kurulması,

-Teknik gelişmelere ve farklıdeğişikliklere çok daha kolay uyumların sağlanması,

-Yatırım alanlarında daha ziyade kendi öz sermayelerine ağırlıkların verilmesi,

-Ülke genelindeki işsizlik seviyelerinin minimize edilmesinde büyük rol oynamaları,

-Çalışanların yaşamış oldukları alanlarda kolay bir şekilde kurulabilmeleri,

-Bölgesel kalkınma ve çevre korunmasında etkili olabilmeleri, Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin avantajları arasındadır.



1.2.2. Kobi'lerin Dezavantajları

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin genel olarak dezavantajları da aşağıda aktarılmıştır.

-Bütük ölçekli ve kurumsallıktan genellikle uzak olmalarından kaynaklı, finans desteğini sağlayamamaları,

-İflas etme durumları ve ciddi borçlanma durumları,

-Şirket yönetimi kadrosunda yetersiz kişilerin bulunması ve patron şirketi gibi görülmesi,

-İşletmenin küçük ve orta ölçekli olmasından kaynaklı pek çok ihaleye giriş hakkını elde edememesi,

-Yetiştirilmiş personelin az olması ve maaş politikalarından kaynaklı sürekli çalışan değiştirmesi,

-Küçük işletme alanı ve düzensiz yerleşim,

-Mali danışman ve uzmanların çalışması için uygun alanların ve maaş politikalarının olmaması ya da gereksinim duyulmaması,

-Modern pazarlama yaklaşımlarındaki yetersiz oluşları,

-Sermaye piyasalarından yarar sağlanmaması,

-Sermaye ve finansal planlamada gözle görülen eksiklikler,

-Stratejik kararların işletmenin yöneticileriyle alınıyor olması, ara kademe çalışanların genel katılımının sağlanamaması problemi,

-Muhasebe ve mali birimlerde çalışan eksikliği ya da ilgili birimlerin hiç olmaması,

-Üretim ile satış birimlerinin beraber iş yürütmüyor olmaları,

-Ar-ge biriminin olmaması,

-Bürokrasinin çok uzun sürmesi de, KOBİ'lerin dezavantajları arasındadır.

Çağımızda KOBİ'lerin gerekli önemliliği görebilmesi namına farklı faaliyetler içinde bulunmaktadır. KOSGEB benzeri kurumlar ve bankaların KOBİ birimleri, bu şirketlere genel olarak destek vermeye devam etmektedirler. Uzman yaklaşımlarla çözüm yolları sunabilmek için bankaların desteklerinden yararlanma imkanları yaratılıyor. KOBİ'lere bu bağlamda düşen görev de çok daha bilinçli olmaları ve kendilerini teknolojik gelişmelere karşı açık tutma durumlarıdır. AR-GE alanında ise, başta devlet olmak üzere Dünya'da pek çok ülkede ciddi yatırımlar yapılmakta ve artık işletmeler Ar-ge çalışmalarını için yönlendirilmektedirler bu bağlamda da KOBİ'lerde üzerlerine düşen sorumlulukları yapması ve AR-Ge çalışmalarını için gerek enerji gerek adam saat maliyeti harcamaları ilelebet kalmalarında ve uzun vadeli bir işletme olmalarında öncül adımlardan bir tanesini oluşturmaktadır.

1.3.KOBİ'LERİN SORUNLARI

KOBİ'lerin hemen her işletmecilik fonksiyonları olan finansman, yönetim, üretim ve pazarlama fonksiyonlarının her birinde karşılaştıkları birçoğsorusunları bulunmaktadır. Bunlar, genel sorunlar, yönetim/yönetici sorunları, pazarlama sorunları, finansman ve kredi temini sorunları, insan kaynakları sorunları, üretim ve tedarik sorunları, teknoloji sorunu ve diğer sorunlar olarak sınıflandırılabilir.

1.3.1. KOBİ'lerin Genel Sorunları

Ortaklık kurmada çekingenlik, girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin işletme sahibinde bütünleşmesi, fizibilite çalışmalarının yetersizliği, işletmeler arası işbirliği eksikliği, kuruluş yeri seçimi ile ilgili sorunları, genel olarak verimliliklerinin düşüklüğü, teknoloji düzeylerinin düşüklüğü, küresel ekonomik ve teknolojik gelişmeleri yeteri kadar izleyememeleri KOBİ'lerin genel sorunları olarak ifade edilebilir.

1.3.2. Yönetim/Yönetici Sorunları

Yönetim ve yönetici sorunları, nitelikli personel bulunamaması, işletme sahiplerinin teknik kökenli olması, örgüt ve örgütlenme sorunları, uzmanlaşma formasyon eksikliği, idari, teknik, danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinden yoksun olmalarıdır.

1.3.3. Pazarlama Sorunları

Pazar eksikliği, swot analizlerinin ve pest analizlerinin şirket için yapılmaması ve erken uyarı sistemlerinde yaşanan yoksunluk, pazar hakimiyetini ele geçirmede finansman eksikliği, yeni pazarkanallarının bulunmaması, dağıtım problemleri, potansiyel iç pazarların olmasında, araştırılmasında ve fizibilitesinin bakılmasında yaşanan zorluklar, pazar bilgisi noksanlığı, ihracat pazarlama problemleri, dış pazarlarda yaşanan

ciddi bir rekabet unsuru, dışpazarda potansiyel belirleme zorlukları, dış pazarlama giderlerinin yüksek oluşu ve arzu edilen standartlar kapsamında uymaması pazarlama sorunlarının temelini oluşturmaktadır.

1.3.4. Finansman ve Kredi Temini Sorunları

Öz sermaye yapıları yeterli bulunmayan şirketler büyüme grafiklerinde ve faaliyetlerinde bir takım problemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu bağlamda gerçekleştirilen çalışmalarda bu tarz şirketlerin çoğunlukla ilk beş sene içerisinde lağvedildikleri ya da iflas ettikleri görülmüştür. Alternatif olarak kullanılmakta olan banka kredisi de yüksek reel faiz oranlarının mevcudiyeti sebebiyle şirketlere hatırı sayılır bir maliyet kalemi yüklemektedir. KOBİ'lerin ekonomik göstergelerdeki esnek yapılarına karşın varlıklarını sürdürebilmeleri ve büyüme katetmeleri adına gerekli en önemli faktörlerde bir tanesi de finansmandır. Keza finansman problemleri ve yönetimin profesyonelleşmemiş olması, KOBİ'lerin diğer problemlerine de neden oluşturmakta ve çevredeki değişimleri algılamaları, yeni stratejiler geliştirmelerinin önüne geçtiğide ifade edilebilir. Banka anlayışları KOBİ'leri çok fazla risk barındıran işletmeler olarak gördüklerinden, ipotek ve gayrimenkul teminatı talep etmektedir. KOBİ'ler düşük faaliyet karlılıklarıyla faiz yükünü kaldıramamaktadır.(ARAS, 2002)

1.3.5. Üretim ve Tedarik Sorunları

Teknolojik yönden yetersiz olunması, üretim kapasitesi eksikliği, pazar araştırmalarının yapılmıyor olması, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) faaliyetlerinin eksik oluşu, kapasite belirlenmesinde yaşanan bir takım yanlışlıklar, hammadde, işletme malzemesi, vb. tedarikindeki sorunlar, uluslararası kalite normlarında ürün üretememe, fason üretim planındakarşılaşılan sorunlar ve stoklama sorunlarıdır.(ÇATAL, 2007)

1.3.6. Teknoloji Sorunu

Ulusların rekabetçi üstünlüklerini belirleyen temelfaktörler arasında yer alan bilimsel ve teknolojik ilerlemeler, bilinçli çabaları ve politika üretme arayışlarını

yoğunlaştırmaktadır. 7 Kasım 2017 tarihinde TÜİK tarafından yayınlanan "2016 yılı AR-GE Faaliyetleri Araştırması" raporu kapsamında, gayrisafi yurt içi Ar-Ge harcamasının 2016 yılında bir önceki yıla göre 4 milyar 26 milyon TL artarak, %19.5 artışla 24 milyar 641 milyon TL ye yükseldiği belirtilmiştir. Bu kapsamda, gayrisafi yurt içi Ar-Ge harcamasının 2015 yılında %0.88 iken, 2016 yılında %0.94 ' yükselmiştir.

1.3.7. Diğer Sorunlar

Politik bazı sebepler, devletlerin yönlendirme hukukunda bulunan bazı eksiklikler, mevzuatların ve son gelişmelerin tam olarak takip edilememesi, yasal hakların korunamaması, bürokratik sürecin çok uzun sürmesi, engellemeler ve yaşanan gecikmelerle beraber ve üniversitelerle –KOBİ’lerin iş birliğinin oluşturulmaması ya da geliştirilememesidir.

1.4.KOBİ’LERİN EKONOMİDEKİ YERİ

Ekonomik sistem; faktör piyasaları, işletmeler, mal piyasaları ve tüketicilerden oluşmaktadır. Bu haliyle işletmeler toplumun ihtiyaçlarının neler olduğu, mal ve hizmetlerin hangi kalitede, ne zaman ve hangi yöntemlerle üretileceğini ve fiyatının ne olacağı gibi değişkenleri belirlemeye çalışır. 20. yy mantığıyla “dev uyum” düşünceleri tamamen gündem dışı kalmaktadır. Yeni paradigmaya göre, bol miktarda ve çeşitte, gerektiği zamanda, düşük maliyette mal üretebilmek için;

- Çok büyük sermaye birikimine,
- Çok büyük fiziki yatırımlara,
- Çok uzun bir zamana,
- Çok büyük bir istihdama İhtiyaç duyulmamaktadır.

Günümüzde teknolojik gelişmeler gittikçe hızlanırken, ürünlerin hayat süreleri kısalmaktadır.

Böylece tercihlerin hızlı değişimine ayak uydurabilmek ve piyasaya zamanında girmek önemli hale gelmiştir.

Esnek bir üretim yapısına sahip olan KOBİ'ler, ekonomik sistemin vazgeçilmez ekonomik birim haline gelmiştir. Hatta tahmin dahi edilemeyen yeni iş alanları doğmaktadır.

1.4.1. Dünyada KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri

Yalnızca kalkınmakta olan ülkemizde değil aynı zamanda gelişmiş AB ülkelerinde de KOBİ'ler olmazsa olmaz ekonomik birimlerdir.

KOBİ'ler, ekonomilerin canlılığı, istihdamın makul sınırdaki tutulması, sanayileşme ve uzun dönemde ülke kalkınması için temel unsur olarak kabul edilmişlerdir.

Bu nedenle dünyanın pek çok ülkesinde KOBİ'lerin desteklenmesi ve geliştirilmesi gibi düzenlemeler, hükümet politikaları arasında yer almıştır.

1.4.2. Türkiye'de KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri

KOBİ'ler; değişen piyasa koşullarına hızlı uyum yetenekleri, esnek üretim yapıları, bölgeler arasında dengeli büyüme, işsizliğin azaltılması ve yeni iş alanları açılmasındaki katkıları gibi bir dizi olumlu özellikleri nedeniyle, ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmasının temel taşlarıdır.

Ülkemizde de işletmelerin yüzde 99,77'sini oluşturan KOBİ'ler, toplam istihdamın yüzde 78'ini, toplam katma değer yüzde 55'ini, toplam satışların yüzde 65,5'ini, toplam yatırımların yüzde 50'sini, toplam ihracatın yüzde 60,1'ini, toplam kredilerin yüzde 24'ünü gerçekleştirmektedir. Bu rakamlar, KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki önemli rolünü açıkça göstermektedir.

1.4.2.1. Ekonomik ve Sosyal Açıdan Türkiye'de KOBİ'ler

Küçük ve orta ölçekli işletmeler olarak bilinen ve tanımlarının ülkelere göre farklılık gösterdiğini ifade ettiğimiz KOBİ'ler, ülke ekonomisi ve toplumsal kalkınmada oynadığı önemli roller açısından, Amerika'da 1953, AB'de 1970 ve Türkiye'de ise 1990'lı yıllarda

büyük işletmelerden ayrı olarak incelenmeye başlanmıştır. 1990'lı yıllardan itibaren, gerek sanayileşmiş ülkelerdeki örnekler ve gerekse Dünya Bankası ve uluslararası kalkınma kuruluşlarının çalışmaları sayesinde, önem vermeye başladığımız KOBİ' lere karşı her ne kadar son dönemde bazı politikalar geliştirilmeye çalışılsa da henüz bu politikalar tam olarak etkin olamamış, KOBİ'leri rahatlatacak bir zemine oturmamıştır. Düzenlenen program ve izlenen politikalardan büyük bir bölümü KOBİ'ler tarafından bilinmemekte ya da KOBİ'lerce çözüm olarak görülmediği için gereken önem verilmemektedir. Gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de KOBİ'ler ülke ekonomimizde en büyük paya sahip kuruluşlardır.

Yine bazı ülke ekonomilerinde KOBİ'lerin payları tablosunda görüldüğü üzere ülkemizde tüm işletmeler içerisindeki payı % 99.7 toplam istihdam içerisindeki payı % 61.1, toplam yatırım içindeki yeri % 56.5, yaratılan katma değer içindeki yeri % 37.7 olarak gerçekleşen KOBİ'lerin toplam ihracatımız içerisindeki payı ile toplam kredilerden aldıkları paylar değerlendirildiğinde KOBİ politikalarımızda sorunların olduğu gerçeğini ifade etmemiz yanlış olmayacaktır.

Gerek ülkemizde, gerekse dünya ekonomilerinde KOBİ'ler yaşanan önemli krizlerden fazlaca etkilenmemiş ve hatta bu krizlerin atlatılmasında önemli roller üstlenmişlerdir. KOBİ'ler sadece geri kalmış ülkelerde yaygın değildir. Bizim gibi gelişmekte olan ülkelerle, sanayisini tamamlamış gelişmiş ülkelerdeki KOBİ'ler sayı, istihdam ve katma değer olarak karşılaştırılırsa, gelişmiş ekonomilerde de KOBİ'lerin önemli bir yeri olduğu görülür.

KOBİ'lerin, sadece ekonomik hayatta değil, sosyal hayatta da önemli rolleri vardır. KOBİ'ler, ülkede geniş bir alana yayıldıkları için bölgesel gelişmişlik farklarını gidermede, mülkiyeti geniş bir alana yaymada, istihdam olanağı meydana getirip, bunu sürdürmede ve demokratik hayatı canlı tutmada önemli bir güçtür.

-Ulusal ekonomimizde, özellikle istihdam yönünden, önemli bir yere sahip bulunan KOBİ'lerin sisteme olan katkıları şu şekilde sıralanabilir.

- Bölge sanayisinin gelişmesine başlangıç oluşturmak,
- Bölge sanayisinin tamir ve bakım yönünden sorunlarını çözmek,
- Özel beceri ve teknik isteyen kimi malları üretmek,

-İkincil (tali) kontrol yoluyla büyük sanayi işletmelerine yardımcı olmak.

KOBİ'lerin ülkemiz açısından taşıdıkları önem şu şekilde sıralanabilir.

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

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

-Büyük ölçekli işletmelerin kullandıkları hammadde, yardımcı malzeme, işletme malzemesi veya yarı mamul gibi girdileri üreterek onların gelişimini tamamlama ve böylece ekonomide “yan sanayi” oluşturmak.

-Büyük ölçekli işletmelerin ürettiği aynı mal veya hizmetleri üretip, onları rekabetçi ortama çekerek ekonomiye canlılık kazandırmak.

-Esneklik ve yenilikleri teşvik etmek.

-Emek yoğun olmaları nedeniyle bölgesel istihdam olanaklarının artırılmasına önemli katkıda bulunarak küçük şehirlerden büyük şehir merkezlerine insan göçünün engellenmesine bölgenin kendi potansiyeli içinde kalkınmasına temel oluşturmak.

-Gelir dağılımını olumlu yönde etkileyerek, sermayenin büyük sanayi işletmelerinde ve az kişinin elinde toplanmasını önleyerek toplumda gelirin gerek fonksiyonel gerekse bölgesel düzeyde dağılımını olumlu yönde etkilemek.

1.4.2.2. KOBİ Politikalarının Türkiye Ekonomisinde Gelişimi

Ekonominin temel yapı taşı olarak atfedilen KOBİ'lerin günümüzdeki durumuna kavuşmaları elbette çok kolay olmamış ve KOBİ'ler çok problemleri evrelerden geçmek zorunda kalmışlardır. Söz konusu bu tür problemleri çözüme kavuşturmak maksadıyla bilhassa Cumhuriyet'in ilk senelerinde Devlet, KİT'ler vasıtasıyla söz konusu bu girişimci alandakilere belirli hizmetler ve ödenekler sunmuş ve akabinde de bir takım alanlardan geri çekilerek özel teşebbüsün artmasını sağlamıştır. Keza bu duruma rağmen KOBİ'lerin devletten ödenek alması hali hazırda sağlanmaya devam etmektedir. Bu hususta Türk burjuvasının oluşmasında devlet kanalıyla yapılan ödeneklerin etkili olduğu bilinmektedir.

KOBİ'lerin almış oldukları destek ödeneklerini, kuruluşlarından, ürün girdi süreçlerine kadar ve pazarlama alanlarına kadar bütün faaliyetlerinin desteklenmesi şeklinde tanımını yapmak doğru olacaktır.

Bu kurum ve kuruluşları, genel olarak 5 temel yapıda birleştirmek mümkündür;

1-Kamu Kurum ve Kuruluşları: KOSGEB, Türkiye Halk Bankası, EXIMBANK, Sınai Yatırım ve Kredi Bankası, Türkiye Vakıflar Bankası, KOBİ A.Ş. Kredi Garanti Fonu, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı ve YÖK, GAP Bölgesi Girişim Destekleme ve Yönlendirme Merkezi, Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü, MPM (Milli Produktivite Merkezi), Hazine Müsteşarlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı, DPT, TÜİK, İŞKUR.

2- Mesleki Kuruluşlar: Ticaret ve Sanayi Odaları, TOBB, Esnaf Kefalet Kooperatifleri, Küçük Sanayi Kooperatifleri.

3- Özel Kuruluşlar: TOSYÖV, MEKSA, Türk Pazarlama Vakfı, Teşebbüsü Destekleme Ajansı.

4- Teknik Yardım ve Danışmanlık Hizmetleri Veren Diğer Kurum ve Kuruluşlar: Üniversiteler, TESK, İGEME, TSE, İKV, İlgili Meslek Kuruluşları, İşçi ve İşveren Kuruluşları.

5- Yurtdışı Destekli Diğer Kurum ve Kuruluşlar: Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü (UNIDO) Ankara Bürosu, Avrupa Yatırım Bankası (EIB), Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, Avrupa Küçük İşletmeler Konseyi, Hollanda Yönetim İşbirliği Programı, Balkan Ülkeleri Ticareti Geliştirme Bölge Merkezi. (ULUSOY, 2012)

1.4.2.3. Dokuzuncu Kalkınma Planında KOBİ'ler (2007-2013)

2007-2013 yıllarındaki kalkınma politikasını açıklayan Dokuzuncu Kalkınma Planı, dünya genelinde ve ülkemizde değişimlerin hemen hemen her alanda ve çok hızlı olarak yaşandığı, rekabet unsurunun iyiden iyiye kendini gösterdiği ve belirsiz durumlarda artışların olduğu bir sürece rastlamaktadır. Küreselleşmenin her alanda kendini hissettirdiği, kişiler, kurumlar ve uluslar adına imkanlarınve risk faktörlerinin artış gösterdiği bu süreçte, kalkınma planları ülkemizin ekonomik, siyasal ve kültürel konularında bütüncül bir yaklaşım ışığında gerçekleştireceği dönüşüm durumlarını tam

ve kesin olarak ortaya koyan en temel politika dokümanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda 9. Kalkınma Planı, “İstikrar içinde büyüyen, gelirini daha adil paylaşan, küresel ölçekte rekabet gücüne sahip, bilgi toplumuna dönüşen, AB’ye üyelik için uyum sürecini tamamlamış bir Türkiye” vizyonu ve Uzun Vadeli Strateji (2001-2023) yöneliminde hazırlandığı görülmektedir.

Küreselleşmeyle beraber her geçen gün değişim gösteren ekonomik ve sosyal şartlar kapsamında kalkınma politikaları çok daha üzerinde durulması gereken konular arasında görüntülenmekte ve keza bu şartların bir gerekçesi olarak planların tekrardan tasarlanması da kaçınılmaz olmuştur. Kalkınma Planlarında takip edilen yeni anlayışla beraber, öngörülen stratejik amaç ve önceliklerin gerçekleştirilmesi kapsamında, uygulamada etkinlik ve şeffaflığın sağlanabilmesi ve hesap verebilirliğe zemin oluşturulması maksadıyla, Planda etkin bir izleme metodu ve değerlendirme mekanizması olduğu da görülmektedir.

Dokuzuncu Kalkınma Planının bir diğer farkındalığı ise, Türkiye’nin AB ile müzakere sürecine devam ettiği dönemde ortaya konulmasıyla ve bu üyelik sürecinin gerektirmiş olduğu Katılım Öncesi Ekonomik Program ve Uyum İçin Stratejik Çerçeve benzeri dokümantasyonların yanında, ilk olarak Orta Vadeli Program adıyla diğer ulusal ve bölgesel plan ve programlarla sektör bazında strateji belgelerinin dayanağını meydana getirmektedir. Plan farklı işlevlere sahip söz konusu dokümanların uyumlaştırılmasına zemin hazırlayarak tüm planlama çalışmalarını yönlendirici bir fonksiyon olarak görecektir. Böylelikle de, kurumlar arasında ortak anlayış ve hedef birliği sağlayacak olan Plan, yasal ve kurumsal değişimlerle ve plan-program-bütçe bağlantılarının kuvvetlendirilmesi maksadıyla ülke potansiyelinin üst düzeyde kullanılmasına zemin oluşturacaktır.

Kalkınma planının bir diğer farklılığı da, yalnızca kamu kesiminin değil aynı zamanda toplumun geneli için de uzun vadeli bir perspektif ve hedef birliği sağlamaya hizmet oluşturacaktır. Bu bağlamda, kamu kesimi ile özel kesim ve sivil toplum arasında iletişime ve ortak hedeflere dönük işbirliğine katkıda bulunacaktır. Böylece, tüm kesimlerin sahiplenmesiyle, toplumsal potansiyelimizin tamamının harekete geçirildiği bir ortamda, ekonomik ve sosyal gelişme hızlandırılacak, kapsayıcı bir kalkınma süreci kapsamında halkımızın hayat kalitelerini artırılabilecektir. Dokuzuncu Kalkınma Planı

sürecinde ekonomik gelişmenin ve sosyal kalkınma sürecinin istikrarlı bir yapıda devam ettirilmesi ve plan vizyonununun gerçekleşmesi yolunda aşağıda aktarılan stratejik amaçlar, gelişme eksenleri olarak ifade edilmiştir: Rekabetin Artırılması, İstihdamın Artırılması, Beşeri Gelişme ve Sosyal Dayanımların Kuvvetlendirilmesi, Bölgesel Kalkınmanın Sağlanması, Kamu Hizmetleri kapsamında Kalitenin Artırılması. Sektörel ve tematik politikalar ve öncelikler bu eksenlerin altında incelenmiş ve aynı stratejik hedeflere hizmet sunacak biçimde ilişkilendirilmişlerdir. Bu anlayış kapsamında hazırlanan Dokuzuncu Kalkınma Planı, AB'ye üyelik sürecine katkı sunacak temel strateji dokümanı şeklinde tasarımı yapılmıştır. Bu sebeble Plan dönemi AB mali takvimi göz önüne alınarak 2007-2013 senelerini de kapsayacak biçimde 7 yıllık olarak belirlenmiştir. 28 Nisan 2005 tarihinde 5339 sayılı Yasa ile 2005 yılı sonunda tamamlanan VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planının ardından, hazırlanacak yeni Planın Türkiye Büyük Millet Meclisine sunulması bir yıl ertelenmiş ve Dokuzuncu Kalkınma Planının 2007 yılında başlaması kararlaştırılmıştır. Dokuzuncu Kalkınma Planı, Bakanlar Kurulunca benimsenen strateji esas alınarak Devlet Planlama Teşkilatının koordinasyonunda tüm kamu kurum ve kuruluşlarının katkılarıyla hazırlanmıştır. Planın hazırlanmasında katılımcılığa özen gösterilmiştir. Bu amaçla 5 Temmuz 2005 tarihli Başbakanlık genelgesi kapsamında, çok geniş bir alan yelpazesine sahip 57 adet Özel İhtisas Komisyonu (ÖİK) oluşturulmuş, söz konusu komisyonlara kamu kesimi, özel ve üniversite kesiminden 2252 kişi katılım sağlamıştır. Plan stratejisi ve metninin meydana getirilmesinde kurumsal birikimin yanı sıra ÖİK raporlarıyla kendi alanlarında temayüz etmiş uzman bireyler ve kamunun üst düzey yöneticileriyle gerçekleşen istişare toplantılarının sonuçlarından da faydalanılmıştır.

Bu kalkınma planı çerçevesinde nitelik olarak KOBİler irdelenmiş, detaylı bir tanımından işlevine kadar yeniden ele alınarak, şöyle yer verilmiştir;

- 2005 yılında KOBİ tanımı konusunda AB mevzuatı ile uyumlu yasal düzenleme yapılmıştır. Türkiye ekonomisinde önemli bir yeri olan KOBİ'lerin kurumsal yönetiminin geliştirilmesi, İŞGEM benzeri destek kurumları aracılığıyla teknik yardım sağlanması, uygun koşullu ve çeşitlendirilmiş finansman imkânlarının artırılması iş ortamının gelişmesi açısından önem arz etmektedir.

- İşletmelerin uygun koşullarla finansman kaynaklarına erişimi kolaylaştırılacak ve bu kaynaklarda çeşitlilik sağlanacaktır. Başta KOBİ'ler olmak üzere girişim sermayesi, başlangıç sermayesi ve kredi garanti sistemi geliştirilerek işletmelerin kredi temini kolaylaştırılacaktır.

- e-ihale uygulamalarının yaygınlaşması ile özellikle KOBİ'lerin kamu alımlarına katılımı için uygun, şeffaf ve rekabetçi ortam yaratılacaktır.

- Kayıt dışı işletme, kişi ve çalışanların kayıt altına alınabilmesini teminen kayıtlı sistem güçlendirilecektir. Bu amaçla, idari-mali ve yasal yükümlülükler bütçe imkânları doğrultusunda kademeli olarak azaltılacak, başta KOBİ'ler olmak üzere kayıtlı işletmelere yönelik finansman olanakları artırılacak, iş ve çalışma hayatına ilişkin mevzuat basitleştirilerek bürokratik formaliteler azaltılacak, işletmelerin kurumsallaşması teşvik edilecek, kayıtlı işletme ve bireylere yönelik kamu hizmetleri iyileştirilecek, iş ve işgücü piyasasında esneklik artırılacaktır. Kayıt dışı sektörle mücadelede aktif rol oynayan kurumlar arasında etkin işbirliği ve koordinasyon sağlanacaktır.

- KOBİ'lerin ve girişimcilerin rekabet güçlerini artırmak ve yeni pazarlara açılmalarını sağlamak için, iş kurma ve iş geliştirme aşamalarında eğitim ve danışmanlık hizmeti sağlanacaktır. Bu amaçla, İŞGEM ve benzeri yapılanmalar yaygınlaştırılacak ve etkinliklerini artırmak üzere gerekli düzenlemeler yapılacaktır.

- Bölgeler arası yakınsama ve rekabet amaçları bakımından farklılaştırılmış KOBİ politikaları uygulamaya geçirilecektir. Bu kapsamda; ihtiyaç duyulan nitelikli işgücünün yetiştirilmesine, finansman kaynaklarının genişletilmesi ve araçlarının çeşitlendirilmesine, pazara ve teknolojiye erişimin kolaylaştırılmasına özel önem verilecektir.(Resmi Gazete, 2006)

1.4.2.4. KOBİ Stratejisi ve Eylem Planında KOBİ'ler

Devlet kanalıyla hazırlanan Eylem Planı'nda bulunan eylemler meydana getirilirken, 10. Kalkınma Planı içeriğinde belirlenen ulusal makro hedeflerden KOBİ'lerle alakalı olanlara dair temel göstergeler dikkate alınmıştır. Bu bağlamda da söz konusu eylem faaliyetlerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinin aşağıda belirtilmiş olan makro hedeflere erişilmesine doğrudan ve dolaylı şekilde katkı sunacağı öngörülmüştür.

-KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilen ihracatı, 150 Milyar Dolar düzeyine ulaştırmaya çalışmak,

- İhracatlarla uğraşan KOBİ düzeyini 60 Bine yükseltmek,

- KOBİ Ar-Ge çalışmalarındaki paylarını %33 düzeyine çıkarmak,

- Plan dönemi süresince KOBİ'lerde 3 Milyon yeni personelin istihdamının sağlanması.

Belirlenen stratejiler ise;

-KOBİ'lerin kurumsallaşmalarının, markalaşmalarının sağlanması ve verimlilik düzeylerinin yükseltilmesi:

-KOBİ'ler kendilerine farklı alıcı işletmeler, trend yakalamış farklı Pazar hakimiyetleri ya da finans ortakları bulmaları, ilave satış kanallarının oluşturulması, aracı duruma gereksinim duymadan doğrudan alıcı tarafa erişim sağlayabilmeleri, maliyeti az olan pazarlama tekniklerinin kullanılması, rakip firmaların ürün diyagramlarını ve dahası oluşturmuş oldukları ürünlerin kendisini takip edebilmeleri ve bölgesel değişkenlikler sebebiyle de çalışma saatlerinde oluşan farklılıkların bertaraf edilmesi benzeri amaçlarla KOBİ'lerin sanal pazar yerlerine girişlerini teşvik edecek bir destek programı hazırlanmalı ve bu pazar yerlerindeki e-ticaret hacmi de aynı oranda artırılmalıdır.

-KOBİ'lerin geleceğe yönelik çalışmalarının en önemli unsurunun verimlilik bilincinin yaygınlık kazanması ve KOBİ'lerin daha büyük ölçekli işletmelerle arasındaki verimlilik farklarının kapatılmasına dair önlemlerin ortaya çıkarılması amaçlarıyla bir araştırma projesi yapılacaktır. Dahası, KOBİ'lerin kurumsallaşması ve verimlilik algılarını ölçebilmek amacıyla anket çalışması gerçekleştirilecektir. 2015 senesinde uygulanmaya başlanmış projelerle KOBİ'lerin verimlilik artırıcı projelerinin ne ölçüde desteklenebileceğine dair bir program yapılmıştır. 2016 senesinden bu yana KOBİ'lerin verimlilik artırıcı projeleri KOSGEB önderliğinde yürütülmektedir.

-KOBİ'lerin nezdinde hazırlanmakta olan kurumsallığı geliştirme ve markalaşmayı devam ettirme konulu projeler KOSGEB tarafından destek sağlanacaktır. Buna ilave olarak da, KOBİ'lerin kurumsallaşma ve markalaşmadaki düzeylerinin tespit edilmesine dair 2016 senesinde bir saha çalışması araştırması yapılmıştır. Aynı araştırma, eylem

kapsamında yapılan faaliyetler sonucu kaydedilen gelişmeyi tespit edebilmek amacıyla 2018 yılının ikinci yarısında tekrarlanacaktır.

-Profesyonel yönetici ihtiyacının karşılanması kapsamında, orta ölçekli KOBİ'lere yönelik, ihtiyaç analizi çalışması yürütülecektir. Elde edilecek bulgular doğrultusunda destek mevzuatı hazırlanacaktır.

- KOBİ'lerde ortak iş ve proje geliştirme kültürünün yaygınlık kazanması:

Endüstriyel Simbiyoz, birbirinden bağımsız şekilde çalışan, tercihen fiziksel olarak birbirine yakın olan, iki ya da daha fazla ekonomik şirketin birleşerek gerek çevresel performanslarını gerekse de rekabet gücünü artıracak uzun süreli ortaklıklar kurulması ve dayanışmaların sağlanması manasına gelmektedir. KOBİ'ler nezdinde atıkların azalması, su tasarruflarının sağlanması, doğal kaynakların ikame edilmesi, arazi kazançları, işgücü tasarrufları, enerji tasarrufları, CO2'nin azaltılması, yeni istihdam ve yeni ürün oluşturması benzeri hususlarda ilerlemelerin sağlanabilmesi amaçlanmaktadır. Eylem kapsamında her bir uygulama senesi içerisinde bir Endüstriyel Simbiyoz meydana getirilecektir.

Kalkınma Ajansları nezdinde bölgesel bazda düzenlenecek olan proje pazarlarındaki etkinlikleri kapsamında, KOBİ'lere sağlanan kamu destekleri, proje hazırlama benzeri konularda eğitimler gerçekleştirilecek, eğitimler akabinde KOBİ yetkilileri içerisinde görüşmeler gerçekleştirilmesi sağlanarak ortaklıklar meydana getirilmesi teşvik edilecektir.

-KOSGEB liderliğinde uygulanacak olan İşbirliği Güç birliği Destek Programıyla KOBİ'lerin tedarik, pazarlama, düşük kapasite kullanımları, rekabet güçlerinin zayıflığı, finansman başta olmak üzere tek başlarına çözümünde zorlanmış oldukları ortak problemlere ortak çözümler oluşturmak için bir araya gelerek hazırlamış oldukları işbirliği güç birliği projelerinde destekler sağlanacaktır.

-KOBİ'lerde bölgesel seviyede rekabetlerinin artırılabilmesi maksadıyla Kalkınma Ajansları tarafından kümeler ve kümelenmeler görülerek bölgesel gelişme stratejilerine katkı sunulacak biçimde desteklenmeleri sağlanacaktır.

-Sürdürülebilir kalkınma ve büyüme için KOBİ'lerin ulusal ve uluslararası mevzuata uyum yeteneklerinin artırılması:

KOBİ'leri de enerji verimlilikleri uygulamaları, düşük karbon enerji kullanımlarına ve çevresel performanslarının iyileştirilmesi durumuna katkı sunarak, enerji verimlilikleri ve çevre standartlarına olan uyumun daha fazla olmasıyla sürdürülebilir kalkınmaya desteklerin sağlanması hedeflenmektedir. KOSGEB tarafından bir destek programı oluşturularak uygulamaya alınacaktır. Dahası, düzenlenmekte olan etkinlikler, hazırlanan tanıtım materyalleri ve program dokümanlarıyla KOBİ'ler enerji verimliliği hususunda bilinçlendirilmesi sağlanacaktır. KOBİ'lerin enerji verimliliği hususundaki mevcut bilinç düzeylerinin tespitine dair 2015 senesinde bir saha çalışması yapılmıştır. Aynı araştırma, eylem kapsamında gerçekleşen faaliyetlerle beraber de katedilengelişme olanakları tespit edebilmek amacıyla 2018 yılının ikinci yarısında da tekrarı yapılacaktır.

KOBİ'lerde beşeri sermaye payının gelişimgösterebilmesi amacıyla KOBİ işveren ve personellerinin niteliklerinin yükseltilmesi:

KOBİ'lerde “Mesleki Yeterlik Belgesi” sahibi olanların artırılması amacıyla bilgilendirme ve bilinçlendirme araştırmaları sürdürülecektir. Dahası, belgelendirme kuruluşlarından alınacak olan Mesleki Yeterlik Belgelerine yönelik olarak KOSGEB sorumluluğunda destek verilecektir. Toplam belge sayılarının ÇSGB tarafından ulusal meslek standardı bazında yayımlanmasıyla eylem kapsamında sağlanan ilerlemenin takibi yapılacaktır.

KOBİ'lerin nitelikli ara eleman taleplerinin giderilmesi kapsamında ihtiyaç analizi çalışması yapılacaktır. Elde edilecek bulgular yöneliminde de mevcut destek mevzuatına tekrar bakılacaktır.

Kobiler genelinde kadınlara özgü çalışma alanları belirlenecek olup, sağlanan teşvik ve destekler ışığında kadın istihdamı arttırılacaktır.

İmalat sanayii KOBİ'lerinin öncelikli olarak desteklenmesi:

Destek veren kurumların imalat sanayi alanında hizmet vermekte olan KOBİ'lerin ilk olarak desteklemesine dair gerekli olan mevzuat değişiklikleri gerçekleşecektir. Destek sağlayıcı tüm kuruluşlar, destek istatistiklerini KOBİ ayrımında tutacak ve eyleme ilişkin performans göstergesinin takibinin yapılması DDGM tarafından gerçekleştirilecektir.

Sanayinin geliştirilmesi bakımından önem oluşturan hizmet sektörleri netleştirilecek olup, bu sektörlerdeki KOBİ'lerin gereksinimlerinin giderilmesine dair çözüm önerileri, bir araştırma projesiyle tespit edilecektir.

-İhracat yapmak isteyen KOBİ'lerin uluslararası pazarlara erişimlerinin artırılması:

“KOBİ Kampüs” ve TİMTV arayüzleri üzerinden, bilhassa daha ihracat yapmayan veya yeni yeni ihracata başlayan KOBİ'lere yönelik hedef pazar yaklaşımları, pazarlarla alakalı kalite metodolojileri, ihracat planlaması gibi hususlarda bilgi ve eğitim verilecektir.

Bu programla her KOBİ'nin kendi içerisindeki durum ve gereksinimine uygun şekilde özelleştirilmiş destek sağlanması amaçlanmaktadır. İhracat yapma eğiliminde olan KOBİ'ler analizlenecek, ihracat yapmaya başlama süreçlerinde KOBİ'lere danışmanlık hizmetleri verilecektir. Ürün ve pazar eşleştirme hizmetlerini de kapsayan destek programına ilişkin performans göstergeleri destek programı tasarım evresinde belirlenecektir.

“KOBİ'ler AB Yolunda” projesi kapsamında 12 ilde KOBİ'lere yönelik eğitim seminerleri yapılacaktır. Bu seminerler kapsamında katılım gösterenlere AB iç pazarı, iç pazardaki ekonomik yapı ve hukuki mevzuat hakkında bilgilendirmeler yapılacaktır. Eğitimlerden önceve sonrasında gerçekleştirilecek olan anketlerle KOBİ'lerde bilgi düzeyi değişikliği ölçülecektir.

-KOBİ'lerin ihracatında orta-yüksek ve yüksek teknoloji yerli ürünlerin payının artırılması:

AB tarafından geliştirilmekte olan imalat sanayi teknoloji sınıflaması çevirisi ve adaptasyonu gerçekleştirilerek TÜİK sınıflama sunucusunda yayınlanacak ve kullanıcıların yararlanması sağlanacaktır.

BSTB tarafından her yıl yayımlanacak orta-yüksek ve yüksek teknoloji yerli ürünlerin listesi kapsamında ihracat yapacak KOBİ'ler, 1.1.7 No'lu eylem sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre desteklenecektir. Eyleme ilişkin performans göstergesinin izlenmesi, GBS kapsamında gerçekleştirilecektir.

İş ve yatırım ortamını etkileyen düzenlemeler ile kamu hizmetlerinin sunumunda KOBİ ihtiyaçlarına duyarlılığın artırılması ve KOBİ istatistiklerinin uluslararası standartlara uygun hale getirilmesi:

Kırılgan bir finansal yapıyla çalışan KOBİ'lerin alacaklarını geç tahsil etmeleri nedeniyle işletme ömürleri kısalmaktadır. 2011/7/AB Ticari İşlemlerde Geç Ödemeler Direktifine tam uyum sağlanması amacıyla (özellikle kamu kurumları ve KOBİ'ler arasındaki ticari işlemler ve tazmin ödemeleri açısından) mevcut mevzuat ve uygulamalar analiz edilecek; direktifin uyumlaştırılması için gerekli çalışmalar yapılacak ve taslak mevzuat hazırlanacaktır.

KOBİ'lere yönelik verilen eğitimlere ilişkin programlar geliştirilerek bu eğitimlerin MEB'e bağlı Özel Kurs ve Özel Hizmet İçi Eğitim Merkezlerinde verilmesi sağlanacaktır.

KOBİ'leri geliştirmeye yönelik KOBİ Danışmanı, Yönetim Danışmanı gibi danışmanlık hizmetlerinde standart, yeterlilik ve belgelendirme süreçlerine dair gerekli çalışmalar yürütülerek, sektörün gelişimine katkı sağlanacaktır.

KOBİ ve girişimcilere yönelik verilen eğitim hizmetlerinin daha geniş KOBİ kitlelerine ulaştırılabilmesinin önündeki engeller öncelikle tespit edilecek, bu sorunların çözümüne yönelik kamu ihale mevzuatında kolaylaştırıcı düzenleme yapılması sağlanacaktır.

KOBİ'lere yönelik devlet desteklerinde bütünselliğin sağlanması:

“<http://kobi.org.tr>” adresinin içeriklerinin düzenli olarak güncellenmesi sağlanacak ve daha fazla KOBİ'nin sitede yer alan bilgilere erişebilmesi için tanıtım faaliyetleri düzenlenecektir.

KOBİ'lere teşvik ve destek sağlayan kurumların desteklere ilişkin Değerlendirme (Evaluation) çalışmaları yürütmeleri konusunda ulusal ve uluslararası düzeyde yürütülecek işbirlikleri ile bu kuruluşların kurumsal kapasiteleri geliştirilecektir. Uygulamaya sokulacak programların tasarım aşamasında nasıl ve ne zaman değerlendirileceğini içerir bir değerlendirme rehberi hazırlanacak ve destek sağlayıcı kuruluşlar tarafından kullanılacaktır.

KOBİ'lerin rekabet güçlerini uluslararası ölçekte artıracak politikaların hayata geçirilmesine yönelik alternatif stratejiler üretilmesine olanak sağlamak amacıyla, KOBİ'lerle alakalı tüm konularda araştırmalar yürütecek bir KOBİ Araştırmaları Enstitüsü 2017 yılı sonuna kadar kurulacaktır. Enstitünün orta vadede KOBİ'lere yönelik uygulanan destek programlarının değerlendirilmesi fonksiyonunu da üstlenmesi planlanmaktadır.

KOBİ'lerde bilgiye dayalı üretim yapısının teşvik edilerek, patent ve ticarileştirme konularında ilerleme sağlanması:

Uzun araştırmalar ve önemli mali yatırımlar gerektiren bir buluşun gerçekleştirilmesi süreci, çoğu zaman bireysel yaratıcılar tarafından göze alınamamakta ve buluş uğraşısı işletmelerde çalışan işçiler tarafından sürdürülmektedir. Bu nedenle, günümüzdeki buluşların büyük çoğunluğu işçi buluşlarıdır. Ayrıca çalışan kesiminin büyük bir kısmı, geçimlerini bağımlı bir iş ilişkisi içinde, kazandıkları ücretle sürdürmektedir. Bu nedenle buluş çoğu zaman işletmenin sağladığı araç, gereç, deneyim ürünleri ile uzman kadrolarının katkılarının, diğer yandan da o işletmede çalışan işçilerin yaratıcı uğraşlarının ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, işçiye, buluş yapabileceği gerekli ortamın sağlanması, buluş yaptığında bu buluşun işverenle birlikte hakkaniyete uygun hak sahibi olacağı garantisini, buluşun maddi ve manevi hazzından yararlanabilmesi hususları büyük önem arz etmektedir. Bu eylem ile çalışanların fikri mülkiyet haklarının korunmasına yönelik Türkiye'deki mevcut durumun özetlenmesi ve gerekiyorsa alınması gereken tedbirlere yönelik çerçevenin ortaya konulması hedeflenmektedir.

TTGV Programları ile ilgili teknolojilerin Türkiye'de yayılımını hızlandırarak, örnek etkisi yaratacak projelerin desteklenmesi hedeflenmektedir. Desteklenecek İleri Teknoloji Projeleri ile "Teknolojik Ürün" ve "Teknolojik Proses İnovasyonu" kavramları çerçevesinde, ticari değeri olan ürünlerin elde edildiği teknoloji geliştirme düzeyindeki Ar-Ge ve ticarileştirme faaliyetleri desteklenmektedir. Desteklenecek Çevre Teknolojileri Projeleri ile eko-verimlilik (temiz üretim/ sürdürülebilir üretim) anlayışı çerçevesinde üretim süreçlerinde asgari enerji, su, hammadde tüketimi ve atık üretimi için teknolojik yenilik içeren, sanayide uygulanabilir ve ekonomik değeri olan temiz üretim teknolojilerinin uygulanmasına yönelik uygulama projeleri desteklenmektedir. Eylem kapsamında 32 proje desteklenecektir.

KOBİ'lerde sınai mülkiyet bilincinin geliştirilmesi, sınai mülkiyet haklarının etkin korunması, başvuru ve tescil prosedürü hakkında KOBİ'lerin bilgilendirilmesi amacıyla iller bazında ilgili il müdürlükleri tarafından eğitimler düzenlenecektir. Ayrıca, KOSGEB, TOBB ve TESK personeline verilecek eğitimler yoluyla, KOBİ'lerin ihtiyaç duydukları bilgilerin karşılanmasına yönelik olarak bu kurum uzmanlarının yeterlilikleri artırılacaktır. Söz konusu eğitimler öncesinde ve sonrasında katılımcılara yönelik uygulanacak bir anket ile farkındalık seviyesi değişimleri ölçülecektir.

Ürün, hizmet ve iş modeli açılarından yenilikçi KOBİ'lerin öncelikli olarak desteklenmesi:

Ar-Ge ve yenilik projeleri akabinde oluşan yüksek katma değerli, inovatif yaklaşımların yurtiçi ve yurtdışında tanıtılıyor olması ve pazarlanmasına dair KOBİ'lere destekler verilecektir.

KOBİ'lerin Ar-Ge ve yenilik projeleri kamu kuruluşları gereği destekleniyor olmalıdır. Desteklenen projeler yöneliminde KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilen Ar-Ge harcamalarına dair gerçekleştirmeler KOSGEB tarafından pekiştirilecektir. KOBİ'lerde çalışacak Ar-ge personelleri sayısı, TÜİK tarafından yürütülen Ar-Ge Faaliyetleri Araştırması kapsamında takip edilecektir.

- KOBİ'ler ile büyük ölçekli yurt içi/yurt dışı işletmeler ve üniversiteler arasındaki işbirliklerinin arttırılması:

Gelişmiş ülkelerde KOBİ'lere yönelik mevcut olan altyapılara, portallara bakılacaktır. Ar-Ge ve inovasyonmerkezli işbirliği kültürünün yaygınlık kazanmasına dair, Ar-Ge kapasitesi yüksek seviyede bulunan büyük ölçekli işletmelerle KOBİ'ler arasında deneyim paylaşımını ve değer zinciri oluşturulabilmesini sağlayacak bir program tasarlanacaktır.

4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu kapsamında TGB'lerde yerleşik "Girişimci"lerde istihdam edilen Ar-Ge personelinin, eğitim almak veya ortak proje çalışmasını takip etmek üzere üniversitede geçirecekleri zamanın da mesai içerisinde sayılması yönündeki düzenleme gözden geçirilecektir.

-KOBİ'lerin banka kredilerine erişimlerinin kolaylaştırılması:

Krediye erişim ve kredi koşulları bakımından Türkiye'deki KOBİ'ler, gelişmiş ve benzer gelir düzeyindeki ülkelerin birçoğuna kıyasla daha fazla sorun yaşamaktadır. Mikro işletmeler, yeni girişimciler, yenilikçi ve hızlı büyüme potansiyeli olan riskli işletmeler, yeterli teminatı olmayan işletmeler ile gelişmişlik seviyesi düşük bölgelerdeki işletmeler krediye erişim bakımından en fazla sorun yaşayan kesimlerdir.

KOBİ'lerin krediye erişimlerinin artırılması amacıyla sağlanan desteklerin sayısında ve miktarında son yıllarda bir artış yaşanmıştır. Ancak destekler, krediye erişimde yaşanan sorunları ve KOBİ kredi piyasasındaki boşlukları giderme konusunda yeterince etkin değildir. Dolayısıyla, bu alanda sağlanan desteklerin ve destek yapılanmalarının geliştirilmesi ve daha etkin bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Bu alandaki kamu destek ve politikaları, kredi koşullarının iyileştirilmesi ve krediye erişimde daha fazla sorun yaşayan kesimlerin desteklenmesinin yanı sıra ulusal politika hedeflerine ulaşma konusunda da bir destekleme aracı olarak kullanılmalıdır.

KOBİ'lerin dönemsel olarak karşı karşıya kaldıkları problemlerin çözüm aşamasına ve doğal afetlerden zararlı çıkan KOBİ'lerin bölgesel seviyede gereksinimlerinin giderilmesine mali açıdan katkı sunmak amacıyla bankalardan kredi faiz destekleri uygulanacaktır.

KGF A.Ş.'nin olanaklarının artırılmasıyla çok daha fazla KOBİ'nin bu sistemlerden fayda sağlanması gerçekleştirilecektir. Bu konjektürde, yurtiçi ve yurtdışında destek kurumlarıyla kaynak sağlanması amacıyla işbirlikleri geliştirilecek çok daha fazla KOBİ'nin finansmana erişimleri için kefalet ürünleri zenginleştirilecektir. Ulusal ve uluslararası işbirlikleri geliştirilmesi yoluyla sağlanacak kaynaklar, KOBİ'ler lehine kullanılacaktır.

KGF A.Ş. tarafından verilen kefaletlerin dikkate alınma oranı yükseltilecektir. Bankalarca Kredilerin ve Diğer Alacakların Niteliklerinin Belirlenmesi ve Bunlar İçin Ayrılacak Karşılıklara İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik hazırlanacaktır.

-KOBİ'lerin alternatif finansman kaynaklarından daha fazla faydalanmalarının sağlanması:

Bireysel Katılım Sermayesi Sistemi, KOBİ'lerin finansmana erişimleri açısından önemli bir alternatif finansman kaynağıdır. Sistemin KOBİ'ler arasında yaygınlaşmasına yönelik olarak öncelikle bilgilendirme toplantıları düzenlenecektir. Eylem ile nihai olarak amaçlanan, Bireysel Katılım Sermayesi Sistemi'nden faydalanan KOBİ sayısını ve sistem aracılığıyla KOBİ'lere ulaştırılan fon miktarını artırmaktır.

Düzenlenecek bölgesel ve sektörel toplantılar ile KOBİ'lerin BİST GİP ve Özel Pazar hakkındaki bilinç seviyeleri artırılacaktır. KOBİ'lerin mevcut bilinç seviyelerinin tespitine yönelik 2015 yılında bir saha araştırması yapılacaktır. Aynı araştırma, eylem kapsamında yapılan faaliyetler sonucu kaydedilen gelişmeyi tespit edebilmek amacıyla 2018 yılının ikinci yarısında tekrarlanacaktır. Ayrıca, KOSGEB tarafından BİST GİP'te ve Özel Pazarda işlem göreceK KOBİ'lere geri ödemesiz destekler sağlanacaktır.

KOBİ'lerin uygulamada karşılaştıkları finansman sorunlarının tespitine yönelik bir saha araştırması düzenlenerek, ulaşılan sonuçlar çerçevesinde yeni politika önerileri geliştirilecek ve elde edilen bulgular ilgili tüm paydaşlar ile paylaşılacaktır.(KOSGEB, 2015)

BÖLÜM 2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI VE KOBİ'LERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE REKABET

“Araştırmanın ikinci bölümde ise sürdürülebilirlik kavramı kurumsallaşmayla bağdaştırılarak tanımlanacaktır.

Bir işletmede sürdürülebilirlik kavramı tanımlanacaktır. KOBİ'lerin bilinen en önemli sorunlarından birisi sürdürülebilirliği sağlayamamalarıdır. Bu nedenle rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri ve sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmeleri açısından rekabet gücü kavramıyla sürdürülebilirlik kavramları bir arada değerlendirilmeye çalışılacaktır. Genel hatlarıyla son dönemlere ait Türkiye’de KOBİ’lerde rekabet gücü kavramları ilgili alt başlıklar doğrultusunda değerlendirmeye alınıp sonuçlandırılacaktır. Araştırmanın bu bölümünde ilgili başlıklara aile anayasası ile kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik kavramları birlikte değerlendirmeye alınmaya çalışılacaktır.”

2.1. İŞLETMELERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI

Sürdürülebilirlik kavramı genel manada belirsiz bir zaman süresince bir durum ya da sürecin devam ettirilebilme yetisini göstermektedir.(WordNet, 2008) Bu genel manasıyla sürdürülebilirlik kavramı pek çok farklı biçimde algılanabilmekte ve tanımı yapılabilmektedir. Sürdürülebilirlik kavramı, esasında çevre ve ekolojik sistemlerin işlevlerini, süreç akışlarını ve üretken olup olmadıklarını gelecekte de yapabilme kabiliyeti şeklinde tanımlanmaktadır(Chapin & F.S., Torn,Toteno, 1996)

Dünya kaynaklarının ve çevrenin insan faaliyetleri sonucu tükenme sınırına doğru ilerlediği konusunda artık genel bir görüş birliği bulunmaktadır. Bu açıdan ele alındığında sürdürülebilirlik ancak doğanın sunduğu kaynakların kendiliğinden yenilenebilmelerine olanak tanıyacak hızda kullanılmasıyla sağlanabilir. Sosyal açıdan sürdürülebilirlik, bugünkü insan neslinin ihtiyaçlarını gelecek kuşakların ihtiyaç karşılama olanaklarını zedelemeyen karşılamak olarak ifade edilebilir(Nations, 2008)

Sürdürülebilirlik kavramı, ekonomik bakımdan incelendiğinde, sürdürülebilir kalkınmayla birlikte düşünülerek, üretim evresinde yenilenebilir kaynakların tümüne

yönelebilmek ve üretim faaliyetlerinin çevreye olan yansımalarından sorumlu olmak şeklinde tanımlanabilmektedir.

Sürdürülebilirlikle ilgili yapılan aktarımlar yukarıda anlatılanlarla da kısıtlı değildir; kavram, yaşamsal faaliyetlerin tamamı içerisinde kendine yer ayırdığından pek çok konuyla bir arada kullanılıp farklı manalarla karşı karşıya da gelebilir. Mesela ormanların, sulak alanların sürdürülebilirliği, sürdürülebilir şehirler, sürdürülebilir tarım, sürdürülebilir mimari gibi aktarımlar, sürdürülebilirlik konusunu, üzerinde çok tartışma yapılan daha karmaşık bir kavram yapısına dönüştürmüştür. Kimileri için de bu kavram pek çok konuyla (sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilir büyüme, sürdürülebilir ekonomiler, sürdürülebilir toplumlar, sürdürülebilir tarım vb.) gereksiz şekilde bir araya getirilerek kullanıldığı görülmektedir(Davis, 2008). Dahası dikkate alınan konuya göre sürdürülebilirlik kavramının farklı stratejiler gerektirmesi de herkes tarafından kabul edilen bir tanımın yapılmasını güçleştirmektedir

2.1.2. Sürdürülebilirlik Yaklaşımının Gelişimine Katkı Sağlayan Oluşumlar

Makroekonomik açıdan sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesi için çevresel bütünlük, sosyal adalet ve ekonomik refahın eş zamanlı olarak gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu ilkeler kurumsal sürdürülebilirliğin kalkınması için de geçerli olan ilkelere. İşletmeler ana faaliyetlerinde ve işletme politikasının belirlenmesinde bu üç ilkeyi dikkate almalıdır. Sürdürülebilir kalkınmada olduğu gibi bu üç ilkedен herhangi birinin yerine getirilmemesi işletmenin kurumsal sürdürülebilirliğinin kalkınmasına da engel oluşturmaktadır.(Bansal)

2.1.2.1 Kurumsal Çevre Yönetimi ile Çevresel Bütünlük

Kurumsal çevre yönetimi, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken bıraktıkları ekolojik ayak izlerini azaltabilmek için uygulanmaktadır. Her işletme çevresel bir etkiye sahiptir. Bu etkiler işletmenin aydınlatılmasından da kaynaklanabilir, üretim faaliyeti sonucu oluşan atıktan ya da üretim esnasında ortaya çıkan zararlı gazlardan da kaynaklanabilir.

Çevresel bütünlüğün sağlanabilmesi, söz konusu etkilerin azaltılması ya da ortadan kaldırılması ile mümkündür. Bu etkilerin azaltılması ya da ortadan kaldırılması için

kurumsal çevre yönetiminde kullanılmak üzere “doğal kaynak temeline dayanan işletme” çerçevesi geliştirilmiştir. Bu çerçeve üç stratejiden oluşur. Bunlar; kirliliğin kontrol altına alınması, kirliliğin önlenmesi ve kirlilik kavramına işletme politikalarında yer verilmesidir. Kontrol altına alma, ortaya çıkan zararın ortadan kaldırılmasının mümkün olmadığı hallerde uygulanır ve işletmenin üretim esnasında ortaya çıkardığı zararlı gazları engellemek için filtre kullanmaya başlaması şeklinde örneklendirilebilir. Kirliliğin önlenmesi uygulaması ise atıkların ortaya çıkmasını engelleyecek mevcut üretim sürecine katkıda bulunularak yeni tasarımların geliştirilmesi şeklinde örneklendirilebilir. İşletme süreçten öte üretilen mamulün yapısında kirliliği engelleyici değişikliğe gidiyorsa işletme politikasında kirliliğe yer vermiş demektir.

2.1.2.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Sosyal Refah

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin yalnızca ortaklarının değil, tüm paydaşlarının ekonomik, yasal, etik ve ihtiyari beklentilerini benimsemesini ifade eder. Kurumsal sosyal sorumluluk çevresel değerlendirme, paydaş teorisi ve sosyal sorun yönetimi olmak üzere üç süreçten oluşur. Çevresel değerlendirme, işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel sorunlarının tespit edilmesi ve tanımlanmasını sağlar. Paydaş teorisi, işletmenin doğal çevresine karşı sorumlu olduğunu ifade eder ve sıkı paydaş ilişkilerinin faaliyetlerinin şeffaf olarak gerçekleştirilmesine, karar aşamasında paydaşların ilgi alanlarının dikkate alınmasına ve yaratılan değerde her paydaşın katkısının olduğuna dayanır. Sosyal sorun yönetimi ise küçük yaşta çocukların çalıştırılması, sağlıksız ürünlerin üretilmesi gibi sosyal sorunların tespiti ve çözümü olarak ifade edilebilir.(Wood, 1991)

İşletme yönetimi kapsamında bir işletme tüm uzun ve kısa vadeli planlamalarında bu üç süreci dikkate aldığı takdirde, kurumsal sosyal sorumluluğu yerine getirmiş olacak, böylece sosyal refah seviyesi yükselecek ve işletmenin kurumsal sürdürülebilirliği kalkınacaktır.

2.1.2.3 Değer Yaratımı ile Ekonomik Refah

Bir kaynak, işletmeye fırsat yarattığı veya işletmenin risklerini ortadan kaldırdığı sürece değerlidir. Kaynak, aynı zamanda tüketicinin gereksinimlerini karşılayabildiğinde ya da işletmenin ihtiyaçlarını rakiplerine göre daha az maliyetle karşılayabildiği sürece

de değerlidir. Değer yaratımı, kaynaklar stratejilerin yerine getirilebilmesi için etkin ve verimli bir biçimde kullanılabilirliğinde mümkündür.

2.1.3. Şirket Sürdürülebilirliğinin Kökeninde Yer Alan Kuram ve Kavramlar

Sürdürülebilirlik kavramı en geniş anlamda, daimi olma yeteneği olarak tanımlanabilir. Sürdürülebilirlik” ile “Sürdürülebilir Kalkınma” birbirinin yerine çok sık kullanıldığından bu çalışmada da aynı şekilde kullanılacaktır. Sürdürülebilir kalkınmanın geçmişi, sürdürülebilir toplumlar kavramının 1974 yılında ortaya çıkmasına kadar dayanır. Literatürdeki önemi; Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonunun 1987 yılında yayımladığı Brundtland raporu ile artmıştır. Örgüt “sürdürülebilir kalkınmayı”; mevcut kuşağın ihtiyaçlarını, gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetini ortadan kaldırmadan karşılaması tanımlamıştır. Kavramın giderek artan önemi ve tanımında var olan muğlaklık nedeniyle, sürdürülebilir kalkınma için yaklaşık üç yüz değişik tanım yapılmıştır.

Sürdürülebilir kalkınma konseptinin sürdürülebilirlik ve işletme hayatı arasındaki ilişkileri ortaya koyan ve son 60 yılda gelişim gösteren teoriler şu şekilde sıralayabiliriz;

- Sürdürülebilir Gelişme
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- Paydaş Kuramı
- Hesap Verebilirlik Kuramı

2.1.3.1. Sürdürülebilir Gelişme

Dünyanın pek çok ülkesinde benzer şekilde ortaya çıkan çevre sorunlarının temelinde, ekonomi ve çevre arasındaki dengesizlik yatmaktadır. İnsanoğlu, bir yandan hızla gelişen bilim, teknoloji ve sanayi ile ekonomik açıdan yaşam kalitesini yükseltirken diğer yandan da doğaya zarar vermektedir.

Ekonomik kalkınmanın çevreye zarar vermeden sağlanması gerektiğine dikkat çeken “Bugünkü nesillerin ihtiyaçlarının, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını

karşılatabilmelerini tehlikeye sokmaksızın karşılanabilmesini ifade eden “Sürdürülebilirlik” kavramı ortaya çıkmıştır.

Sürdürülebilir kalkınma sadece çevre korumanın ön plana çıktığı bir kalkınma anlayışını ifade etmemekte, kalkınmaya ilişkin bütün ekonomik, finansal, ticari ve endüstriyel politikaların büyüme; Ekonomik Sosyal Çevresel açılardan sürdürülebilir kılmak amacıyla uyumlaştırdığı bir süreç olmaktadır.

Günümüzde şirketler artık tedarik zincirlerinden başlayarak, zincirin son halkasına kadar sosyal sorumluluklarını yerine getiren bir modeli ile çalışmak durumundalar. İş dünyasının sosyal sorumluluk anlayışı hayır ve bağış işlerinden bir “iş modeli” haline dönüştü. Sürdürülebilirlik politikasına uymayan şirketlerin pazarda var olma şansları giderek azalırken, sadece para kazanmak ve kar etmek zihniyeti iş dünyasının değişen dinamikleri içinde artık “iflas” etmiştir.

2.1.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Sürdürülebilirliğin işletme dünyası ile ilk kez ilişkilendirilmesi 1930’lu yıllarda işletmelerin sosyal sorumluluklarına dair makalelerin ortaya çıkması ile olmuştur. Ancak, firmalar ile sosyal toplum arasındaki var olan ilişki, Howard Bowen tarafından 1953 yılında teorileştirilmiştir. Bowen, büyük işletmelerin kritik birer güç merkezleri olduğunu savunmuş, işletme faaliyetlerinin ve uzun vadeli planlarının toplumsal hayatı çeşitli açılardan önemli derecede etkilediğini belirtmiştir. Bowen ilk kez "İş adamlarının Toplumsal Sorumlulukları" terimini tanımlayarak, işletme sahiplerinin toplumun hedefleri ve değerleri açısından arzu edilen eylem çizgilerini takip etmeleri yükümlülüklerini de ifade etmiştir.(Bowen,Johnson; 1953).

Daha sonraları Bowen’ın “sosyal sorumluluk” terimi kademeli olarak "kurumsal sosyal sorumluluk"(CSR) terimine dönüşmüş ancak kavram 1950’lerde ve 1960’larda yaygın şekilde kabul görmemiş ve bazı eleştiriler almıştır. En önemli eleştirilerden biri; bir işletmenin gerçek sosyal sorumluluğunun hissedarları için para kazanmak olduğunu ve böylece Bowen tarafından önerilen toplumsal sorumluluğun, özgür girişim toplumunun temelini tehdit ettiğini savunan Friedman tarafından yapılmıştır (**Friedman, 1962**)

2.1.3.3. Paydaş Kuramı

Bu teori; Freeman tarafından “Stratejik Yönetim-Paydaş Yaklaşımı” adlı kitabının yayımlanması ile literatüre tanıtılmıştır. Freeman bu özgün çalışmasında; işletmelerin, daha etkin bir şekilde yönetilmeleri için sadece tedarikçiler, müşteriler ve çalışanlar gibi geleneksel gruplarla olan ilişkilerini değil, aynı zamanda hükümetler, çevreciler ve özel ilgi grupları gibi geleneksel olmayan gruplarla olan ilişkilerini de anlamaları gerektiğini vurgulamıştır. Freeman’a göre paydaş; “bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini etkileyen veya bu hedeflerin gerçekleşmesinden etkilenen herhangi bir grup veya şahıstır. İki ana paydaş türü mevcuttur: birincil paydaşlar ve ikincil paydaşlar. Birincil olanlar, ikincil paydaşlara göre, işletmeyi doğrudan daha çok etkiler veya firma faaliyetlerinden daha çok doğrudan doğruya etkilenirler.

Orijinal olarak paydaş teorisi, sosyal paydaşlara odaklanmışken, yakın zamanda çevresel konulara dikkat çekebilmek için sosyal olmayan paydaşları da dâhil eden çalışmalara rastlanmaktadır. Paydaş teorisinde temel düşünce; işletmenin uzun vadede faaliyetlerine devam edebilmesi için sadece hissedarların değil, hükümet, çalışanlar, müşteriler ve toplum gibi diğer ilgi odaklarının da menfaatlerini göz önüne alınmasını gerektirdiğidir.

2.1.3.4. Hesap Verebilirlik Kuramı

Hesap verebilirlik ilkesi, menfaat sahipleri ile ilgili konulara değinmekte ve işletme ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik ilke ve kuralları içermektedir (ABDİOĞLU, 2007, s. 22) Kurumsal yönetim uygulamalarında hesap verebilirlik ilkesi; işletme yönetimine ilişkin kural ve sorumlulukların açık ve tam bir şekilde tanımlanmasını, yönetim ile hissedar menfaatleri arasındaki paralelliğin yönetim kurulu tarafından takip edilmesini ifade etmektedir. Hesap verebilirlik, karar veren ve faaliyette bulunan tüm kişilerin, verdikleri kararlar ve yaptıkları faaliyetlerden sorumlu olmaları ve hesap verme zorunluluğunu ifade eden bir ilke olarak karşımıza çıkmaktadır. Hesap verebilirlik ilkesi, hem sorumluluk hem de şeffaflık ilkeleri ile iç içe geçmiş olarak pay sahiplerinin ve işletme faaliyetleri ile ilgili tüm grupların, işletme yönetiminin aldığı kararları ve yapılan uygulamaları sorgulamasını ve yargılamasını da sağlamaktadır. Bu ilke özellikle, alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenme gerekliliğine işaret etmektedir. Finansal tabloların ve

yönetimin işleyişinin doğruluğunu saptamak ve gerçeği araştırmak anlamına gelen denetim, kurumsal yönetimin tam olarak gerçekleştirilebilmesi için bir araçtır. Çünkü denetimin toplumdaki rolü, iş yaşamında sürekli güven ortamının sağlanması açısından önemlidir.

2.2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN EN ÖNEMLİ SORUNU OLARAK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN SAĞLANMASI

Sürdürülebilirlik; “günümüzün gerçeklerini dikkate alarak gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılayabileceği bir model sunmak” olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmeler açısından bakıldığında şirket çıkarlarının toplumsal çıkarlar ile çatışmadığı, sadece ekonomik açıdan büyümenin değil sosyal ve çevre konularının da şirket konularına dâhil edildiği bir yönetim anlayışıdır.

Bugün sadece kendi sektöründe değil yönetim şekli tüm sektör oyuncuları tarafından takip edilen mercek altına alınan işletmeler ekonomik olarak büyürken topluma sağladığı katma değerle birlikte daha da büyümektedir. Sosyal konuları gündemine alan ve ekonomik faaliyetlerini ilgili olduğu sosyal konulara ya da katkı sağlayabileceği farklı toplumsal konulara da değinen şirketler tüketici algısında tercih edilen marka, bulunduğu topluma hizmet eden bir üretici ve tüketicilerin kendini yakın hissettikleri yerel bir olgu haline gelmektedir. Tüketicinin sadık davrandığı tüm işletmeler ekonomik sürdürülebilirliğini sağlamış olur.

Son olarak “İyi yapılandırılmış bir iç denetim işletme süreçlerinin sürdürülebilirliğinin teminatıdır” diyebiliriz.

Buradan hareketle sürdürülebilirlik politikalarının iyi belirlenmesi ve hayata başarılı geçirilmesi yeni bir çabayı da beraberinde getirir. Bu çalışmaların sürekli iyileşme sağlayarak devam etmesidir. İyi bir iç denetim sürecinin hem firmanın yönetim ve uygulama performansının hem de finansal ve operasyonel risklerinin denetimini içermesi gerektiği söylenebilir. Bu nedenle iç denetim aynı zamanda firma faaliyetlerinin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesinde firmanın elinde bulunan son derece önemli bir araçtır.

Önemli olan bu aracın gerektiği gibi ve etkin bir şekilde kullanılarak sonuçların firma faaliyetlerine yansıtılabilmesidir.

2.2.1. Kurumsal Yönetişim ve Kurumsal Yönetişim Anlayışının Benimsenmesi

Kurumsallaşma, bir firmanın faaliyetlerinin bireylerin varlığına bırakmadan devam ettirebilmesini ve aynı zamanda geliştirebilmesini sağlayan bir yapı oluşturmalıdır. (Günceler, 2016) . Kurumsal Yönetişim; bir şirketin, yönetim kurulu, ortaklar, çalışanlar, tedarikçiler ve toplumla, bir başka ifade ile tüm paydaşları ile olan ilişkilerini, eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde yürütmesi olarak tanımlanabilir.

Kurumsal yönetişim adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olmak üzere dört ana ilke üzerinde inşa edilmektedir. Bu ilkelerin işletmeler tarafından benimsenmesiyle bir şirketin, sadece finansal sonuçları ile değil, tüm paydaşlara ve topluma katma değer yaratacak şekilde bir yapı oluşturabilmesine yardımcı olmaktadır.

Adillik: Şirket yönetiminin bütün operasyonlarında, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade etmektedir.

Şeffaflık: Ticari sır olarak kabul görülen ve tam olarak kamu ile paylaşılmamış veriler dışında olmak üzere şirketle alakalı finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır.

Hesap verebilirlik: Yönetim Kurulu üyelerinin şirket tüzel kişiliklerine ve bundan dolayı da paydaşlarına karşı olan hesap verme zaruretini tanımlamaktadır.

Sorumluluk: Şirket yönetiminin anonim şirket adına yapmış olduğu bütün faaliyetlerinin mevzuatlara, esas sözleşmelere ve şirket içindeki yaşanan düzenlemelere uygun olmasını ve bunun denetlenmesini ifade etmektedir.

2.2.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsal Yönetişimin Gerekliliği

Dünyanın küresel bir köy haline geldiği günümüz rekabet ortamında Türk işletmeleri, varlıklarını koruyabilmek ve sürekliliklerini sağlayabilmek için, öncelikli olarak kurumsallaşmayı ön plana almalıdırlar. Gerek ülkemizde ve gerekse dünyada KOBİ'lerin büyük çoğunluğunu oluşturan aile işletmelerinin üçüncü kuşağa ulaşma oranı % 15-20, ömürleri ise 25-30 yıldır. Aile işletmelerinin başarısızlık nedenleri arasında yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama ilk sırada yer almaktadır. Türkiye'de aile işletmelerinin oranının % 94 olduğu göz önüne alındığında (çoğu KOBİ statüsünde), bu işletmelerin kurumsal yönetim anlayışını uygulamaları sermaye piyasalarının gelişimine olumlu etki yapacak, KOBİ'lerin ise sürdürülebilir olmasına etki edecektir.

Türkiye'de kurumsal yönetim uygulaması bugün için sadece sermaye piyasası kanununa tabi şirketler için geçerlidir. Ancak Avrupa Birliği uyum çalışmaları, bağımsız denetim, Basel II düzenlemeleri, Yeni Türk Ticaret Kanunu değişikliği ve diğer gelişmeler nedeniyle önümüzdeki yıllarda kurumsal yönetişimin tüm işletmeler ve özellikle KOBİ'ler için daha da önemli hale geleceği açıktır. Bu bağlamda özellikle KOBİ'lerin ve tüm işletmelerin daha profesyonel bir yapıya kavuşması, finansal raporlama sürecinin güvenilirliğinin artırılması, şeffaflık ve hissedarların haklarının korunması anlamında yeniliklerin, kısaca kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesi gerekecektir.

2.3. KOBİ'LERDE REKABET GÜCÜ

Serbest piyasa ekonomileri içerisinde, sistemlerin ve dengelerin rekabet edebilme esası üzerine odaklanılmış olup, rekabet faktörünün sağlanabilmesi ve aynı zamanda rekabet edebilmenin sürdürülebilmesi önemlidir. Bu durum için de kamu müdahalesi ve düzenlemelere gereksinim duyulmaktadır. Denge ekonomisinde lokomotif görevini gören KOBİ'lerin aleyhine bozulması durumu ve tehlikesine karşın, ekonomik ve sosyal politikalar kapsamında KOBİ politikaları iyileştirilmekte ve uygulanmaktadır. Bu açıdan en güncel örnek, bütün devlet yardımlarının ortalama %10'unun KOBİ'lere kullandırıldığı AB'de, Avrupa Komisyonu tarafından yürürlüğe konulan "AB için Küçük İşletmeler Yasası" olacaktır. Bu yasa, Lizbon Stratejisiyle

başlayan sürecin olumlu bir sonucu olmasının yanında, AB'nin konuya vermiş olduğu önemin göstergesidir. Yasa ile KOBİ'lerin büyüebilmeleri için uygun ortamın yaratılabilmesi amacıyla, üzerlerindeki bürokratik ve finansal yüklerin kaldırılması, AB'ye geleceğe dönük KOBİ vizyonu kazandırılması hedeflenmektedir.(Commission, 2008)

2.4. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ KAVRAMI: TANIMI, TEMEL ve TAMAMLAYICI BİLEŞENLERİ

İkinci Dünya Savaşını takip eden dönemlerde teknolojik iyileşmenin ve kalkınmanın hızı, üretim unsurlarının ülkeler nezdinde benzerliklerinin olması ve globalleşme, uluslararası ticaret içinde “rekabetçi üstünlük” olgusunun doğmasına zemin hazırlamıştır. Uluslararası piyasalar içinde başarı ölçütlerinin belirlenmesinde “mutlak üstünlükler”, ya da “karşılaştırmalı üstünlükler” olguları iyiden iyiye önemliliğinin yitirmiştir.

2.4.1. Rekabetçi Üstünlüğün Tanımı

Rekabet üstünlüğü, sektördeki diğer şirketlere göre örgütü pazarda daha uygun konuma getirebilecek stratejilerin formüle edilmesi ile ilgili olarak örgütsel yeteneklerini ifade etmektedir. Yeteneklerini kullanabilen işletmeler rekabet üstünlüğüne ulaşabilmektedirler. İşletmenin pazardaki konumu ile ilgili olarak sahip olduğu kazanımlar (sahip olunan tüketici değerleri) ve işletme bilgisinin yanı sıra fiziksel ve finansal olanakların tümü bir kuruluşun öz yeterliliğini yakından ilgilendirmektedir. İşletmelerin kontrolünde olması gereken bu kavramlar, rekabetçi stratejilerin tasarımında ve uygulanmasında başarılı olunması halinde işletmeyi dehada güçlü bir konuma getirebilmektedirler. Küreselleşme ile birlikte işletmelerin dünyaya açılması, aynı işi yapan rakip işletmelerin artması, müşterilerin bilinçli hale gelmesi gibi faktörler pazarların yapısını değiştirmektedir.

Bu bağlamda, işletmeler ürün veya hizmet pazarında rekabetçi üstünlük elde etmek için birtakım stratejiler geliştirmekte ve tüketiciler için katma değer yaratmaktadır. Rekabet ortamı, işletmeleri kendilerini yeniden yapılandırmak, örgütsel olarak yenilemek ve sermaye yapılarını güçlendirmek zorunda bırakmıştır. İşletmeler, rekabetçi avantaj

için geleneksel yöntemlerin yanı sıra daha yenilikçi yöntemleri daha hızlı bir biçimde bulmak zorundadırlar.(S. GÖNEN)

Porter, ulusların rekabet güç ve yeteneğini belirlerken dört grup temel değişkenden yola çıkmaktadır.

Bunlar;

Faktör Koşulları: Ülkenin belli bir sanayide rekabet etmek için gerekli nitelikli emek ve alt yapı gibi üretim faktörlerinin düzeyi,

Talep Şartları: Endüstrinin sunduğu mal ve hizmete olan talebin yapısı,

Bağlı ve Destek Endüstrileri: Uluslararası piyasalara yönelmiş işletmenin arkasında yer alan sanayinin yapısı ve potansiyeli,

İşletme Stratejisi, Yapısı ve Rekabet: Ekonomideki rekabet ortamı ve bu ortamı belirleyen şartlardır.

Porter, uluslararası düzeyde yalnızca yenilikçi işletmelerin rekabet edebileceğini ve yalnızca Ar-Ge'ye ağırlık vererek, bu alanda önemli yatırımlar yapan ve küresel bir strateji benimseyen işletmelerin, rekabetçi üstünlüklerini sürdürebileceklerini iddia etmektedir. Bir ülkenin sahip olduğu faktör yoğunluklarının işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamaları bakımından etkisi büyüktür. (Review, 1990)

2.4.2. Rekabet Üstünlüğünün Temel Bileşenleri

Şirketlerin rekabet alanında avantaj elde edebilmeleri müşterileri için daha fazla değer yaratmalarına bağlıdır. Bunun için işletmelerin birbiriyle bağlantılı olan faaliyetlerini başarılı bir biçimde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler, gerçekleştirdiği her bir faaliyet için daha fazla değer yaratarak başarılı olabilmektedir. Faaliyetlerini başarılı bir şekilde gerçekleştiren işletmeler rekabette üstünlük elde ederken aynı zamanda belirlediği amaçlara da ulaşabilmektedir. Rekabetçi üstünlüğünün ilkesi gereğince temel unsur başarılı olmak adına işletme stratejilerinin iyi şekilde seçilmiş olması ve uygulanmasını içermektedir. Rekabetçi üstünlük ilkesinin 3 temel bileşeni bulunmaktadır. Bunlar;

-Değer üretme,

- Ciddi yaratıcılık,
- Kavram araştırma ve geliştirme

Değer üretme: Değer, fonksiyonun beklenen kalite ve zamanda gerçekleşmesini, mümkün olan minimum maliyetle elde ederken ortaya çıkar. Değerin maliyetle direkt olarak bağlantısı yoktur. Bir ürünün değerinin ortaya konulabilmesi için aynı performansı sağlayabilen bir ürünle mukayese edilmesi gerekmektedir. Değer, bir nevi, kişinin herhangi bir şeyi almak veya vermek konusundaki arzusuyla ölçülebilen bir kavram olarak görülebilir. Bir işletmenin rekabetçi üstünlüğe sahip olabilmesi değer yaratmasına bağlıdır. Yani, işletmenin fırsatlardan etkili bir şekilde yararlanarak eldeki imkânları istenilen şekilde kullanması şeklinde düşünülebilir. Burada önemli olan üretilen değerın işlevsel ve benzersiz olmasıdır.

Ciddi yaratıcılık: Pratik ve yapıcı olmaktan geçmektedir. Bir diğer aktarımlarda, tecrübelerin, bilinenlerin, ek değer elde etme hususunda en etkin biçimde kullanılması şeklindedir. Bunun için etkin güdüleme, sağlıklı tutum, ortak odak noktalar ve uygulanabilir yaklaşımlar gerekmektedir.

Kavram araştırma geliştirme: Değerin oluşturulması ve ciddi yaratıcılık unsurunu kolaylaştıran temel işlev şeklinde ne olması gerekliliğinden önce, çok farklı düşünebilmeye kavramların tanımlanmasını içermektedir. Rekabetteki gerçek başarı konum ve üstünlük anlayışı, farklı düşünüp kavramların üretilmesini gerektirir.

2.4.3. Rekabetçi Üstünlüğün Tamamlayıcı Bileşenleri

Genel olarak şirketler adına uyulması gerekli olan ilkeler ortaya net bir şekilde konulmaktadır. Bunlar aşağıda aktarıldığı şekilde özetlenebilmektedir;

- Bilginin üretilmesi, izlenmesi, depolanması ve etkin şekilde kullanılması bunların yanında da bilgi kaynaklarının denetimlere yönelik bilgilendirmeler ve bilişim teknolojileri,
- Büyüme ile artan üretim kârlılığını maksimum seviyeye çıkarmak adına maliyetlerin en uygunlaştırılmasına bağlı olarak ölçek ekonomisinden faydalanma,

- Çalışma hayatının kalitesini arttırabilme,
- Çok daha pozitivist çalışma ve etkinlik yaklaşımlarını kullanma,
- Geleceğe yönelik faaliyetlerin devam ettirilmesi ve rekabetçi üstünlüklerin de aynı oranda elde edilmesi adına değişim unsurunun artış gösteren baskılarını kullanma ve yeni eğilimlerini izleyebilme,
- Şirketlerin çevrelerinin analizlerine bağlı imkânların keşfedilmesinde ve değerlendirilmesinde zaman kullanımı,
- Şirketin diğer rakip şirketlerden çok daha iyi olmasına dair farklılıkların oluşturulması,
- Karşılıklı bağımlılıklarını içermekte olan sistem tarafından tanımlanan kurallar dizinlerine bağlı olarak beraberlik içerisinde ve uyumlu şekilde çalışmayı niteleyen bütünleşme,
- Elde edilen kaynakların akıllıca kullanılması,
- Kritik performans boyutu olarak kalite temelli üretim ve pazarlama,
- Küresel davranış sorumluluğu olarak iyileşen çevresel bakış boyutu,
- Olumlu ve özel bir değişim olarak yenilik ve Ar – Ge çalışmaları,
- Ölçek ekonomilerinden yararlanarak maliyet üstünlüğü elde etmek ve rekabette üstün konuma gelmek için stratejik işbirliği,
- Rekabetçi güç kazanma yolunda ana etkinlik olarak teknolojik belirleyicilik,
- Rekabetin getirdiği yeni becerilerin ve yeteneklerin kazanılmasını kolaylaştırmaya yönelik dış kaynak ya da ortak kaynak kullanımı,
- Rekabetin somut bir yargısı ve en önemli sosyal ve teknik olayı olarak verimlilik,
- Rekabette işlerin ve eylemlerin doğru ve istenilen nitelikte yapılması ve davranışın amaca ulaşma derecesi olarak etkinlik ve etkililik,

- Bütün değerlerin birbirleriyle ikili dialoguna dayalı olarak bütünleştirilmiş değerler ve değerlendirmeleri yapabilmek,
- Yenilik oluşturma, yönetme ve şartlarına uyum sağlamak maksadıyla girişim ve i girişimcilik,
- Yepyeni bir dünya, toplum, ekonomi, sistem ve işletme hayatının oluşturulması için yaygınlaşan iletişim ve iletişim ağları,

Günümüzde uluslararası ticaret alanında başarı, artık ülke bazında değil işletmeler bazında ölçülmektedir. Bunun nedeni, uluslararası piyasada ülkelerin değil, işletmelerin rekabet etmeleridir. Porter'a göre, de rekabet üstünlüklerini ülkelerce değil işletmelerce oluşturulmaktadır. Bu sebeple, rekabetçi üstünlük işletme bazında tanımı yapılmalı ve incelenmelidir.

2.5. TÜRKİYEDE' KI KÜÇÜK ÖLÇEKLİ SANAYİ İŞLETMELERİNİN REKABET GÜCÜ

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamı, işletmelerin, rakipleriyle rekabet edebilmesi için yeni atılımlar yapmasını zorunlu kılmıştır. Bu nedenle rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmelerin müşterileri için daha fazla değer yaratmaları gerekmektedir. İşletmelerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerde, daha fazla değer yaratılması için maliyetlerin azaltılması ya da ürettikleri mal veya hizmetlerde farklılaşmaya gitmeleri işletme başarısına olumlu katkı sağlayacaktır.

20. yüzyılda hızla gelişen ve diğer uzmanlık alanlarına değer transferi yapan işletme bilimi, 21. yüzyılda artık sadece mal ve hizmet üreterek kârlı ya da başarılı olamayacağı bir görünüme bürünmüştür. Artan rekabet ortamı, işletmelerin başarılı olabilmeleri için mal ve hizmet üretiminde değer yaratan birimlerin ve faktörlerin en uygun bileşimini zorunlu hale getirmiştir. Aynı sektörde bulunan ekonomik birimler faaliyetlerinde birbirine yakın girdi bileşenleri kullansalar dahi başarı konusunda büyük farklılıklar gösterebilmektedirler. Bu nedenle işletmeleri başarıya götüren faktörlerin titizlikle incelenmesi gerekmektedir. Rekabet stnlüğü elde ederek başarılı olmayı amaçlayan

işletmelerde başarı, meydana gelen değişimleri zamanında algılayarak bunu işletme faaliyetlerine uyarlayabilme yeteneğine bağlı olmaktadır (Elibol, 2005:156).

“Rekabet gücü” olgusu incelenmekte olan alanlara göre farklılıklar göstermektedirler ve bu sebeple de, iktisatçıların üzerlerinde anlaşmış olduğu tek bir rekabet güçleri tanımı yapılmamaktadır. Rekabet gücüyle anlatılmaya çalışılan, rekabet edebilirlik, diğer bir ifadeyle de rekabet edebilme yetisidir. “Uluslararası Rekabet Gücü” olgusunun tek bir kuramsal temelini olmayışı ve gerek iktisat gerek işletme biliminde çok özel alanlarda kullanılması, bu kavram çerçevesinde yapılan tanımların ve dolayısıyla rekabet gücünün hesaplanması için kullanılan göstergeler ile yöntemlerin de farklılaşmasına yol açmaktadır.(KİBRİTÇİOĞLU, 2005)

Dünyada’ki hemen hemen her ülkede bulunduğu gibi ülkemizde de Türk sanayisinin avantajlı ya da dezavantajlı olduğu taraflar vardır. Uygulanmasına devam edilmekte olan piyasa ekonomisi politikaları, ilk olarak telekomünikasyon başta olmak üzere fiziki altyapılarında kaydedilen iyileşmeler, coğrafi konumlarıyla AB gibi gelişmiş bir pazarların yanında Orta Doğu, Türk Cumhuriyetleri ve Rusya pazarlarına yakınlık dereceleri, AB ile Gümrük Birliklerine geçilmiş olması ve bu süreç içinde de işletmelerin edinmiş oldukları birikimleri ve tecrübeleri, tam üyelik müzakere süreçlerinin başlatılması yönünde AB tarafından verilmiş olan karar, genç ve eğitilebilir işgücü potansiyeli, gündün güne daha çok büyüme gösteren iç pazarın varlığı ve sanayinin yurtdışına entegrasyonundaki iyileşmeler Türk sanayisinin rekabet avantajlarını da meydana getirmektedir. Bu duruma karşın makroekonomik istikrarla alakalı bir takım eksiklikler, özellikle kamu tarafından sağlanan girdilerin teminindeki istikrarsızlıklar, pazarlama kanallarının oluşturulmasındaki yetersizlikler, verimli üretim için gerekli kalifiye işgücü noksanlığı, sanayi kesimini etkileyen başlıca sorunlar olarak devam etmektedir. Ayrıca, Türkiye’nin teknoloji üretebilme kapasitesindeki eksiklik, rekabet gücü üzerinde büyük katkıları olan tasarım ve marka konularına birçok sektörde yeterince önem verilmemesi, uluslararası piyasalarda ihtisaslaşma çerçevesinde firmalar arası işbirliği ve birleşmelerin öneminin kavranamaması, sanayinin desteklenmesine ayrılan kaynakların yetersizliği ve uygulamada mevzuatın sıklıkla değişmesi, bürokratik işlemlerin fazlalığı ve koordinasyonun eksikliği gibi sorunlar önemini korumaktadır.(DPT, 2000)

Şirketin başarı durumuna neden sebep olan bir takım unsurlara bakılırken şirketin elde etmiş olduğu başarı faktörünü etkileyen bir ya da birkaç faktör üzerinde yoğunlaşmak aldatıcı olabilmektedir. Çünkü başarıyı belirleyen faktörler işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir.

2.5.1. Üretim Üstünlüğü

Üretimlerin şartları, alanların üretim unsurları bakımından konumunu içermekte ve unsurların varlıklarına, niteliklerine ve faktör geliştirme mekanizmalarına göre rekabet gücü unsurunu etkilediği bilinmektedir. Üretim sürecinin girdileri olarak dikkate alınan ve rekabet gücü yaratmada etkili olan üretim faktörleri; işgücü kaynakları, fiziksel kaynaklar bilgi kaynakları, sermaye kaynakları ve altyapı yatırımları olmak üzere beş grupta toplanabilir.

İşgücü Kaynakları: İşgücü kaynakları, çalışan kişilerin sahip oldukları meslekî, eğitim ile ilgili ve sosyal özelliklerinin bir bütünüdür.

Fiziksel Kaynaklar: Kullanılabilir arazi, verimli topraklar, madenler, ormanlar, hidroelektrik güç kaynakları, avlanma alanları ile uygun iklim koşulları, coğrafi büyüklük ve yerleşim alanı gibi fiziksel kaynakları içermektedir.

Bilgi Kaynakları: Üniversiteler, devlet araştırma kurumları, özel araştırma kurumları, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), ticarî kuruluşlar benzeri bilgi üretmeye yönelik kurum ve kuruluşlar ile bu tür kurumların ürettiği her tür bilimsel ve teknik bilgi, bilim ve iş dünyası ile ilgili literatür, piyasa araştırma raporları ve piyasa bilgilerinden oluşmaktadır.

Sermaye Kaynakları: Her çeşit sermaye yatırımlarını içermektedir. Yerli - yabancı ya da doğrudan-dolaylı olarak incelenebilecek sermaye kaynakları, tasarruf eğilimi ve finans sektörünün yapısına göre değişmektedir. Ancak sermaye piyasalarının globalleşmesiyle bu kaynaklar, belli bir bölge için üstünlük sağlama özelliğini diğer üretim faktörlerine göre çok daha hızlı kaybetmiştir.

Altyapı Yatırımları: Belirlenmiş bir ekonomik alan içerisinde üretim şartlarının oluşturulmasını veya geliştirilmesini sağlayan her çeşit yatırımı içermektedir. Bölge içinde olan yatırımların verimliliklerini arttıran ve hayat kalitesini de aynı oranda etkileyebilen iletişim, ulaşım, posta hizmetleri, eğitim, sağlık ve kültürel hizmetlerle ilgili olarak yapılan temel altyapı yatırımlarından meydana gelmektedir.

2.5.1.1.Teknoloji

Sözlükteki manası “bilgi kavramının, sanayi içindeki işlemlerde sistematik şekilde uygulanmaya alınıyor olması” demek olan teknoloji kavramı, geniş manada, Ar-ge, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetleri de içeren bir sanayi sürecinin, etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için kullanılacak bilgi ve yetilerin tamamıdır. Rekabet güç unsurunu tayin eden en temel unsur Ar-Ge ve inovasyon merkezli yüksek ve sürdürülebilir verimlilik artışı olarak kayırlara gelmektedir. Teknolojik ilerlemeler, rekabet yapısı içerisinde ve ürün ve süreçlerdeki değişikliklerin yanında piyasalarda da farklılıkların olmasına zemin hazırlamaktadır. Rekabet gücünü elinde bulundurmamak; global seviyede bir rekabet stratejisi bulundurmamak, kalifiye işgücü yapısına yatırım yapmayı, yenilik operasyonlarını sürdürmeyi ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünleri rakiplere kıyasla daha hızlı bir şekilde piyasaya sürmeyi gerektirmektedir.(DENİZ TİMURÇİN , 2010)

2.5.1.2. Maliyetler

Rekabet gücünün tayin edilmesinde bir başka kriterde maliyetlerde üstün konumda olmaktır. Maliyetlerde var olan üstünlük üretilen ürünün kalite anlayışından herhangi bir ödün vermeksizin, hatta kalite anlayışını arttırarak maliyetleri minimuma indirgenmesidir. İşletmelerin performans düzeylerini arttırması ve pazarda rekabet edebilmesi için kabul edilebilir bir maliyet düzeyinde faaliyet göstermeleri gerekmektedir.

Söz konusu bunun şartı da; üretim maliyetlerini minimize edecek yöntemlerin seçilmesinden geçmektedir. Başarıların yaşandığı yönetsel yaklaşımlar, üretim maliyetlerini takip etme ve engellemeyle önemli imkânlar sağlayabilecektir. Azalan maliyetlerle, işletmeler fiyat avantajı vasıtasıyla pazarda konumlarını çok daha kuvvetli duruma getirmiş bulunacaklardır. Maliyetlerden tasarruf elde edebilmek rekabet etmeleri bakımından önem arz etmektedir. Nihayetinde birçok şirket maliyetlerden tasarruf ederek pazarda rakiplerine karşı üstünlük elde etmeyi hedeflemektedir ve bu onların en önemli rekabet gücü kriteri haline gelmişlerdir. Maliyetlerden tasarruf etmek pek çok şekilde yapılabilir. Verimliliği arttırabilmek adına uygulanan yeni teknolojiler, üretim süreçlerinin geliştirilmesi, üretilen ürünün seri şekilde üretilmesi, kapasite kullanım oranlarında yaşanan artışlar hep maliyetlerden tasarruf etmeye yardımcı olmaktadır. Elde

edilecek tasarruflar yeni yatırımlara dönüşüm için kullanılabilir. Bu da mevcut müşterileri korumanın ötesinde yeni pazarlara girme şansını doğurabilir. Ancak dikkat edilmesi gereken nokta, maliyetlerden tasarruflar etmek için işletmenin temel gereksinimlerinden vazgeçilmemesi olduğudur.(KAYABAŞI, 2007)

2.5.1.3. Kalite

Kalitenin alanyazın taramasında farklı tanımlamaları olmaktadır. En sade şekliyle tüketicilerin istemiş olduğu özelliklere uygunluktur. Kalite; rekabet gücüyle amaçlanan, yurtiçi piyasalarda rekabet unsurunu minimize etmeksizin uluslararası piyasaların taleplerine ve tercihlerine ideal ürün ve hizmetleri rakiplere oranla en düşük maliyette sunmak ve bundan kaynaklı da hayat standartlarını arttırmaktır. Hali hazırda yüksek bir işgücü maliyetine sahip olan ve sosyal güvenlik, eğitim, sağlık ve çevre ile ilgili giderleri yüksek olan ülkeler bu tip refah harcamalarını artan verimlilikle belgelemek zorundadırlar. Diğer taraftan teknolojik yenilikler ve sosyal damping uygulayan ülkelerin birim işgüçlerini maliyetlerine azaltması benzeri sebeplerle her daim çok düşük maliyete ürünlerini uluslararası piyasalara süren ülke ve şirketler çıkmaktadır. Bu durumda rekabet güçlerini reel manada koruyabilmek isteyen ülkelerin fiyat ve maliyet rekabetlerinin yerine zaman rekabeti ve ürün esnekliği rekabetleri de dâhil olmak üzere kalite rekabeti yoluyla uluslararası piyasalarda rekabet etmeleri gerekmektedir. Üretilmiş olan ürün ya da hizmetin bazı standartları getirmesi ve bu standartların uygunluk, kalite kavramının tüketiciler tarafından da hissedilebilmesini kolaylaştırır. Bu da işletmelerin piyasada rakipleriyle rekabet edebilmelerine yardımcı olur.

2.5.1.4. Üretim Kapasitesi

Şirketlerin en güncel ve en fazla zaman harcadıkları problemlerden bir tanesi de kapasite yetilerini istemiş oldukları gibi kullanamamalarıdır. Bunun nedenlerinden başlıca bahsedecek olursak eski teknoloji, yönetimin fonksiyonlarının yerine getirilmemesi ve zaman yönetiminin bilinmemesi olarak düşünülebilir. Kapasite kullanım düzeylerinin belirlenebilmesi kapasite raporlarıyla olağandır. Sanayi odalarına kayıtlar yapılarak sanayi kuruluşu nitelikleri kazanmış olan özel ya da tüzel kişiliklerin irtibat verilerini, üretim hususlarını ve senelik üretim kapasitelerini, teknolojilerini, makine parkını, kullanmış oldukları hammaddeleri, sermaye ve istihdam verilerini ve buna benzer hususları içeren, kuruluşun kimlik kartı özelliğindeki kapasite durumlarını bağlı

bulunmuş oldukları odalar düzenlemektedir. Şirketlerin piyasa genelinde mevcut olabilmeleri, tüketicilere çok daha yakın olmalarına ve onların özel arzularına yapacakları tasarımlarla cevap verebilmeleri ile ilişkilidir. Seri üretim yapmak yerine bu tarz özel istekleri gerçekleştirmek isteyen şirketlerin kapasitelerini etkin bir şekilde kullanmaları rekabet edebilmeleri açısından oldukça önemlidir.(**TOBB KOBİ MÜDÜRLÜĞÜ, 2005**)

2.5.2. Pazarlama Becerileri

Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmasında, temel rekabet stratejilerine tek başına bel bağlamamak gerektiği artık kabul edilen bir durumdur. Son yıllarda hızla küreselleşen ekonominin kalkınma motoru işlevini üstlenen pazarlama, ekonomiyi kuran ve yöneten, sosyal değerler sistemi içerisinde kararlar alan bireyleri (müşterileri) hedef alır. En geniş anlamıyla “Pazarlama becerileri yönetimi, bir ekonominin, insan gereksinimlerini karşılamak üzere bütünleştirildiği süreçtir. Stratejik Pazarlama Yönetimi ise, “İşletmenin geleceğinin şekillendirilmesi amacıyla, sürekli değişen pazar şartları altında, işletmenin mevcut kabiliyet ve kaynak donanımı durumunun analiz edilerek, işletme vizyon ve misyonunun oluşturulması ve arzu edilen pazarlama hedeflerine ulaşmasını sağlayacak stratejik alternatiflerin belirlenmesi, pazarlama programlarının formüle edilmesi, programların uygulamaya konması ve denetlenmesine ilişkin yönetim sürecidir.

Günümüz rekabet ortamında, müşteriye satış yerine hizmet vermeyi düşünen, müşteri özelliklerine göre ayrı ayrı ön görüşme stratejileri tasarlayan, müşteriye dinlemeyi önemseyen ve kalıcı bağlar sağlayan, satış sunumunu müşteri ihtiyaçları odağında hazırlayan, müşterilerin yaşadığı problemleri çözen ve bu doğrultuda müşteri iletişimi kuran, uzun ömürlü ve çift taraflı kazanan işbirlikleri kuran satış temsilcileri, farklılaşarak rekabet üstünlüğü sağlayan stratejiler oluşturan işletmeler için sahip olunması gereken bir unsurdur.

İşletmeleri kişisel satış uygulamalarını izlemekte olduğu rekabet stratejilerine uygun olarak ve destekleyici nitelikte hareket etmeleri gerekmektedir. İşletmeler vizyon, misyon ve hedefleri doğrultusunda oluşturdukları stratejilere uygun nitelikte kişisel satış temsilcileri ile çalışmalı, olası müşterilerine taşıyacağı hizmet ve yaklaşım tekniklerinde kişisel satış uygulamalarının gerekliliklerini yerine getirmelidir. Farklılaşma rekabet stratejisi işletmelerin farklılaşan satış temsilcilerini, farklılaştırılmış kişisel satış

uygulamalarını ve dolayısıyla bununla birlikte farklılaştırılmış birçok işletme faaliyetlerini gerektirir.

2.5.3. Siyasi- İktisadi Ortam

Rekabet, sağlamış olduğu serbest yarış ortamı sebebiyle toplumların iktisadî hayatı bakımından; kaynakların dağılımı ile mal ve hizmetlerin üretiminde verimliliği artırma ve üreticileri yenilik yapma ve teknoloji geliştirmeye zorlamak suretiyle etkinlik sağlayarak sosyal refahı artırıcı bir işleve sahiptir. Hukuk düzeninin çizdiği sınırlar dâhilinde özgürce yapılan rekabet, yalnızca iktisadî alanda değil, toplumdaki bütün paydaşların sosyal, siyasal, kültürel, bilimsel ve spor hayatları gibi hemen her alan bakımından büyük öneme sahiptir.

Rekabet, siyasî alanda özgürlük, eşitlik, adalet ve hakkaniyet gibi temel hakların teminatı olan demokrasi ve hukuk devleti prensiplerinin kökleşebilmesi için gerekli ekonomik şartları temin eder. Sağlam hukukî temelleri olan bir rekabetçi sistem, bireysel çıkarlardan ziyade toplumsal tercihleri ön plana çıkarır. Zira ekonomik politikaların rekabetçi bir vasatta belirlendiği hallerde, politika yapıcılarının ve karar birimlerinin toplumu oluşturan ve her biri aynı zamanda tüketici olan bireylerin tercihlerine bigâne kalamayacağı açıktır. Rekabetçi sistem, bu suretle, toplumsal tercihleri ön plana çıkarırken, demokrasinin gelişmesi ve devamı için bir teminat oluşturmaktadır.(ATEŞ, 2013)

2.5.3.1. Teşvikler

Günümüzde KOBİ'ler bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunların başında, kaynak kıtlığı ve finansman temininde yaşanan sorunlar, beklenmeyen kredi ödemeleri, alacakların zamanında tahsil edilememesi, kredi temininde güçlükler yaşanması, teknolojik sorunlar yaşanması, çok yönlü ve tecrübeli eleman bulmada zorluk yaşanması ve yeni pazarlara girmede zorluk çekilmesi ile müşterilerin bilgilerine kolayca ulaşamaması sayılabilir. Bu gibi sorunlarla karşı karşıya kalan KOBİ'lerin sorunlarının üstesinden gelebilmesi için yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir: firmalarla, araştırma merkezleri ve üniversiteler arası işbirlikleri desteklenmeli okullarda veya mesleki eğitim kurumlarında, işletmelerin ihtiyaç duyduğu donanımlara sahip teknik

elemanların yetiştirilebileceği mesleki eğitim programları uygulanmalı, kredi alma konusunda zorlukların önüne geçilmeli ve rahatlatıcı koşullar sağlanmalı ve KOBİ'ler için çeşitli teşvik politikaları oluşturulmalıdır. Devlet tarafından sağlanan mali desteklerin KOBİ'lerin büyümesi ve ülke ekonomisine katkı sağlaması açısından oldukça önemli olduğu bir gerçektir. Verilen destekler kapsamında yapılan personel alımları ile istihdam artışına da büyük bir katkı sağlanmaktadır. Bu gibi etkiler göz önüne alındığında, devletin daha fazla teşvik vermesi ve KOBİ'lerin gelişmesine katkı sağlaması gerekmektedir. KOBİ'ler ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olduğu için onların gelişmesi ülke ekonomisinin de gelişmesine katkı sağlayacaktır.

TÜBİTAK ve KOSGEB tarafından sağlanan geri ödemesiz destekler sayesinde KOBİ'lerin yeni ürünler üreterek pazara sunması, hem ülke genelinde hem de yurtdışındaki rekabet gücünde de artış olması sağlanmaktadır. KOBİ'ler makine, teçhizat ve hammadde ihtiyaçlarını bu destekler sayesinde daha hızlı bir şekilde karşılayabilmekte, böylece üretimlerini hızlandırabilmektedirler. Aynı zamanda sağlanan desteklerle birlikte projelerin kapsamında nitelikli personel istihdamı da gerçekleşmekte, böylece ülkemizdeki istihdam artışına da katkı sağlanmaktadır.

2.5.3.2. Diğer Faktörler

Rekabet gücünü etkileyen faktörler arasında birçok faktör sayılabilir. Bunlardan başlıcaları; makroekonomik yapı, döviz kurları ve kur politikaları, kişi başına düşen millî gelir, dış ticaret ve kompozisyonu, dış ticarete korumacılığın olup olmaması, üretim maliyetleri, iş gücü maliyeti, faiz oranları, vergiler, üretim faktörlerinin verimliliği ve kapasitesi, altyapı, kalite, devletin ekonomideki yeri, iç talep yapısı, ülkenin ekonomik özgürlük düzeyi, halkın eğitim seviyesi, demografik ve kültürel yapı vb. şeklinde sıralanabilir.

2.5.4. İşletme Başarısı

Uzun yıllardan beri kâr amaçlı bir takım faaliyetlerde bulunan insanlar ürün ve hizmet üretip diğer insanların kullanımına sunmuşlardır. İnsanların ihtiyaçları ve beklentileri zamanla arttıkça işletmeler de kendilerini yenilemek ve değişime ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Bu değişimi zamanında gerçekleştirebilen kurumlar amaçlarına ulaşırken,

değişime ayak uyduramayan firmalar yok olup gitmiştir. Bilinçli veya bilinçsiz her işletme farklı faktörlere farklı dönemlerde önem vererek yaşamını sürekli kılmaya çalışmaktadır. Genelde işletmede satış rakamları, kârlılık ya da müşteri şikâyetleri gibi bazı problemler ortaya çıktığında yapılan çalışmalar her zaman istenen sonucu verememektedir. Bir işletmecinin önemli olan, problem ortaya çıkmadan önce sürekli olarak iyileştirme yapmaktır. İşletmelerin başarıları değerlendirilirken, her işletmenin birbirinden farklı özelliklere sahip olduğu, farklı pazarlarda veya coğrafi şartlarda olduğu göz önüne alınmalıdır (Erik, 2005:132).

Başarı, kişilerin belirledikleri hedeflere ulaşması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle; bir insanın ve ya topluluğun herhangi bir amaca ulaşmak için gösterdiği gayret sonucu elde ettiği olumlu sonuçlardır. İşletme başarısı ise; belirli bir dönem sonunda elde edilen sonuçlara göre işletme amaçlarının gerçekleşme derecesi ya da düzeyidir.

İşletme başarısı karşılaştırma, değerlendirme, derece ya da düzey ölçme ile belirlenmektedir (Ak, 2010:106). İleriye yönelik tahminler yapılarak gerçekleşen başarının ölçülebilmesi için gerekli standartların tespitinin de yapılması gerekmektedir (Ergin, 1997:16).

İşletmenin gelir ve giderleri, maliyet ve kârlılık açısından işletme başarısını etkileyen en önemli değişkenlerdendir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı ortamlarda gelirlerin istenildiği düzeyde artırılması mümkün olmadığı için işletme kârlılığının fazlalaştırılmasında giderler, en önemli değişken haline gelmektedir (Acar vd. 2004:101)

Sürekli değişen günümüz rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmeleri; kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, dış tehditlerden minimum maliyetle kurtulabileceği ve elde ettiği fırsatlardan maksimum faydayı sağlayabileceği stratejileri geliştirmelerine bağlıdır. Bu nedenle işletme içinde ve dışında yer alan unsurların analizinin yapılması, belirlenen amaçların başarılması ve işletmenin sürekliliğinin sağlanması açısından oldukça önemlidir (Akgemci, 2007:128).

2.5.4.1. İşletme Başarısını Etkileyen Faktörler

İşletme faaliyetleri farklı iç ve dış faktörler tarafından etkilenirler. İşletmenin başarısını etkileyen faktörler ve bu faktörlerin önemi, işletmenin niteliği ve özelliklerine, dış çevrenin yapısı ve özelliklerine bağlıdır (Ergin,1997:8).

İşletmelerde başarıyı belirleyen faktörler arasında ağırlığı olanların dahi zamanla öncelik sıraları değişim göstermiştir. 1980'lerin başına kadar sermaye en önemli başarı faktörüyken, 1980'lerden sonra teknoloji ve insan kaynakları faktörü ağırlık kazanmıştır. Günümüzde ise; yönetim birikiminin, yöneticinin ve liderin önemi giderek artmıştır (Akdemir, 2003:11).

Başarı ile ilgili faktörlerin tamamını araştırmak ve değerlendirmek, her işletme açısından gereksiz olmakla beraber, yanıltıcı da olabilir. İşletme üzerinde doğrudan etkili ve önemli olan birkaç faktörün belirlenerek incelenmesi pratik olmakla birlikte, zaman ve kaynak tasarrufu da sağlayacaktır. Bu nedenle, işletme ve faaliyetlerini doğrudan ve önemli ölçüde etkileyen faktörlere kritik başarı faktörleri denilmektedir (Ergin, 1997:8).

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir ortamda faaliyette bulunan işletmelerin başarısı; eş anlı olarak üretim maliyetlerini azaltırken ürünün kalitesini artırmalarına ve müşteri ihtiyaçlarını en kısa sürede karşılayabilmelerine bağlıdır (Elibol, 2005:156).

İşletme başarısını etkileyen faktörleri iç ve dış faktörler olarak ikiye ayırabiliriz. İç çevre faktörleri, işletmenin kontrolünde olan işletme içi etmenlerdir. İç çevre analizi, işletmenin alt sistemleri olan kurum kültürü, finansman, muhasebe, insan kaynakları, üretim, operasyon, pazarlama gibi faaliyetleri içermektedir. İşletme içi analizde, işletmenin rakiplerine karşı avantaj sağlayabilecek ve işletmeyi geliştirebilecek üstünlükler ile işletmenin varlığını devam ettirmesini zorlaştıran zayıflıklar tespit edilmeye çalışılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007:67). Yenilik ve yaratıcılık konusunda kendini geliştirebilen ve bunu verimli bir şekilde kullanabilen işletmeler rakiplerine nazaran daha başarılı olmakta ve ülke ekonomisine de büyük katkılar sağlamaktadır (Haşit, 2003:172).

İşletme başarısını etkileyen dış çevre faktörleri ise, işletmenin kontrolünde bulunmayan ve işletmeyi etkileyen faktörlerdir. İşletmenin başarılı olabilmesi için dış çevre faktörlerini iyi analiz ederek, buna göre kararlar alması gerekmektedir.

BÖLÜM 3. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

“Araştırmanın üçüncü ve son bölümünde aile şirketleri kavramına yer verilecek ve kurumsal bir aile işletmesinde olması gereken özellikler ve kurulum aşamaları sonucunda elde edebildikleri kurumsal başarıların kaynakları ve değerlendirilmesine yer verilmiştir. Aynı zamanda aile anayasası kavramı amacı ilkeleri ve oluşturulması bakımından incelenmiştir. Çalışmanın son başlığında ise aile anayasası ile kurumsallaşma kavram ilişkisi değerlendirmeye alınacaktır. Yüksek kurumsallığa değinilip ve bir aile şirketinin kurumsal nitelik kazanabilmesi için bünyesinde ve uygulamalarında olması gereken karakteristik aşamaların neler olduğu ilgili alanyazın çalışması neticesine göre başlıklandırılıp açıklanmıştır. Kurumsallaşma seviyesi yüksek olan aile şirketlerinde uygulanan örgütsel kültürel aşamalar ve bunun yanında kurumsal bir aile şirketinin çevresi ve hayatına devam edebilmesi için kurduğu ilişkilerin hangi şekilde sürdürülmesi gerektiği vurgulanmaya çalışılmıştır.”

3.1. AİLE ANAYASASI, AMACI, İLKELERİ VE OLUŞTURULMASI

Günümüzde aile şirketi kavramı hem ülkemizde hem de dünyada yaygın bir şekilde var olan bir olgudur. Aile bireylerinin şirket sahipliğini paylaştığı bu şirketlerde temel sıkıntı aile üyelerinin birbirleri arasında yazılı ve hatta kimi zaman sözlü dahi olmayan bir takım kuralların olmayışı ve bunun da kişiler arası çatışmaya yol açarak şirkete zarar vermesi ve hatta çok daha kötü bir senaryo olarak şirketlerin yok olmasına kadar gidebilmektedir.

İnsanın var olduğu her yerde karmaşa ve problem çıkabileceği için bu kuralların açık ve her tarafın çıkarını gözetecek adaletli bir şekilde oluşturulması ve koşulsuz uygulanmasının sağlanması ve hem bireyler hem de şirket için hayati öneme sahiptir.

Aile bireyleri arasındaki bu ilişkiler, hassas noktalar saptanarak düzenlenmelidir. Aile üyelerinin harcamalarından, aile üyeleriyle profesyoneller arası ilişkilerin düzenlemesine, haleflik seçiminden aile meclisi ve yönetim kurulu yapılarının ve birbirleriyle etkileşimine kadar tüm detaylar birlikte tartışılmalıdır.

Daha sonra bu kararları yazılı bir şekilde ve anayasa düzeninde çağdaş yönetim ilkelerine ve Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim ilkelerine uyacak şekilde dizayn edilerek hazırlanmalıdır. Anayasanın şirket tarafından uygulanmaya başlaması ve takibi de yaparak kalıcı bir sistem olarak anayasa şirket kültürünün ayrılmaz bir parçası haline getirilmelidir.

Temel amacı aile ve işin birbirleriyle nasıl etkileşim içerisinde olacağını düzenleyen politikaların bütünüdür.

3.1.1. Aile Anayasasının Tanımı

Bir aileye evlilik veya kan bağı ile katılarak aynı soyadına sahip olmaya hak kazanan kişilerin aile ilişkilerinde, üçüncü şahıslarla ve işletmeyle olan ilişkilerinde rehber görevi yapan, aile üyeleri tarafından da kabul edilen, tüm aile üyelerine aynı şekilde uygulanan, uyulmaması durumunda daha önceden belirlenmiş yaptırımları bulunan kurallar ve değerler bütünüdür.

3.1.2. Aile Anayasasının Amacı

Aile şirketine sağlam bir temel oluşturmak ve aile dışı profesyonel yöneticiler ve ortaklar için güven inşa etmek

Aile üyelerinin tercihlerini bir araya getirmek

Ailenin mülkiyet birliğini korumak ve aile işletmesinin geleceğine ilişkin olarak ailenin bağlılığını güçlendirmek

İşletmenin gelecekteki sahipleri olacak neslin işletmedeki rollerine ilişkin beklentilerini şekillendirmek

Aileyi bir arada tutmak ve gereksiz yanlış anlamalardan dolayı ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkları baştan kural koyarak önlemek Aile anayasasının etkin olabilmesi ve uygulanabilmesi için yetkin tüm aile bireylerinin bu anayasayı kabul etmeleri gerekir.

Bir Aile Anayasası oluşturma isteğinin arkasındaki en önemli amaç, “kurumun işleyişinin, günlük davranışların gelişigüze değil, belirli kurallara emanet edilmesidir.

3.1.3. Aile Anayasasının Temel İlkeleri

Aile Anayasası; iyi hazırlanmaması halinde aile içinde pek çok soruna ve çatışmaya neden olur.

Aile Anayasası;

- Paydaşlar arasında hakkaniyeti korumalı,
- Güncelik işlerde profesyonel yönetim ile aile arasındaki ilişkiyi korumalı,
- Ailenin kültürünü ve değer yargılarını yansıtmalıdır.
- Aile anayasası içeriği eksiksiz olmalıdır.
- Tüm aile üyelerinin onayı alınmalı ve imzalanmalıdır.
- Eşitlik, adillik ve şeffaflık ve hakkaniyet hâkim olmalıdır.
- Kurallar birbiri ile tutarlı olmalıdır.
- Uygulamadaki eksiklikler için yaptırım uygulanmalıdır.
- Kişisel çıkar değil firmanın çıkarları göz önünde bulundurulmalıdır.
- En önemlisi: tarafsız ve aile üyelerine eşit mesafede durabilecek danışmanların rehberliğinde hazırlanmalıdır. (Günceler, 2016)

3.1.4. Aile Anayasasının Oluşturulması

Aile şirketlerinde yapılacak kurumsallaşma çalışmalarında öncelikli ele alınacak konu aile üyelerinin şirketle olan ilişkilerinin düzenlenmesidir. Kurumsallaşma, şirketin merkezini oluşturan aile üyelerinin tamamının yoğun istek ve destek göstermesiyle yürüyen başlı başına bir süreçtir. Dolayısıyla kurumsallaşmaya ailenin kendinden başlaması ve bu süreç boyunca aile üyelerinin bazı unsurlardan vazgeçmesi gerekmektedir.

Kurumsallaşmak isteyen aile şirketlerinde öncelikli olarak yapılması gerekli olan bazı adımları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Aile anayasasının hazırlanması,
- Yönetim kurulunun oluşturulması,
- Devir planlamasının yapılması,
- Aile meclisinin kurulması,
- Aile içinde çatışma yönetimi.

Aile şirketleri aile üyelerinden biri (genellikle en büyük olan) veya birkaçı tarafından yönetilen şirketler olduklarından, ön planda aile üyeleri arasındaki hiyerarşik yapı bulunur ve şirket bünyesinde çalışan aile bireylerinin uymaları gereken kurullar yazılı metinler hâline getirilmez. Bu durum küçük ölçekli şirketlerde hızlı karar verme yeteneği kazandırdığı ve sektörel rakipleri karşısında avantaj sağladığı için genellikle göz ardı edilir. Ancak şirketin büyümesi sonucunda organizasyon şeklinde gerçekleşen değişim, aile üyeleri arasında çatışmaların ortaya çıkmasına neden olur. Bu nedenle şirket bünyesinde bir aile anayasası oluşturulması ortaya çıkan sorunların aşılmasını sağlayabilmektedir.

Aile anayasası; aile şirketlerinde sürdürülebilirliği amaçlayan, aile üyeleri ile şirket arasındaki ilişkilerin yer aldığı ve temel ilkeleri konu alan bir belgedir. Ailenin görev, vizyon, hedef ve değerlerini içeren aile anayasası, içerisinde temel ilkeler hâlinde şunları barındırır:

- Ailenin mülkiyet ve miras dağılımı ile devri,
- Aile üyelerinin birbirleriyle olan ilişkileri, sorumlulukları ve eğitim stratejileri,
- Aile meclisinin çalışma şekli,
- Şirket ile aile arasındaki iş ilişkisi,
- Aile üyeleri ile şirket çalışanları arasındaki iş ilişkisi,

Aile üyelerinin şirket bünyesindeki işe giriş, çalışma ve davranış kuralları, performans göstergeleri, ödül, terfi, emeklilik politikalarını içerir.

Bunların yanında bir aile anayasasında bulunması gereken temel ilkelerden en önemlisi şirketin ihtiyaçlarının tüm çalışanların görüşlerinden öncelikli tutulması ve yapılan anayasa görüşmelerinde objektif karar alınması ve ciddiyetle uygulanmasının sağlanmasıdır. Aile anayasasında yer alan temel ilkelerde eşitlik esas alınmalı, bunun içinde tüm üyeler arasında eşit koşullar sağlanmalıdır.(TUNA, 2018)

3.2. KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ

Aile şirketlerinin temel amaçlarından birisi, şirketlerin devamlılıklarını temin ederek, sonraki kuşaklara devretmektir.

ABD’de ortalama olarak, aile şirketlerinin %40’ı daha ilk beş yılda yok olmakta, geri kalanların %66’sı ise birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. İkinci kuşağa kadar yaşayabilen aile şirketlerinin oranı %20’ i geçmemekte ve hatta bu %20’nin ise ancak %17’si üçüncü kuşağa kadar devam edebilmektedir. Birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 ABD aile şirketinden en fazla 4 tanesi üçüncü kuşağa dek yaşamını sürdürebilmektedir. İngiltere’de de benzer durum söz konusu olup, İngiliz şirketlerin en fazla 3 tanesi üçüncü kuşağa devredilebilmektedir. Kurumsallaşma, patronların işi tamamen profesyonellere bırakması demek değildir. Tam tersine, patronların işin başında olması ve diğer çalışanlarla kolektif bir çalışma ruhu oluşturmasını gerektirir.

“Aile ilişkilerinin kurumsallaşması” genelde, üzerinde çok fazla düşünülmeyen ama aile şirketlerinde en temel problemleri yaratan bir konudur.

Kurumsallaşma “sistem haline gelmek” olarak düşünüldüğünde, sadece şirketin sistem haline gelmesi yetmez, aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi gerekir. Sadece şirketin/yönetimin değil; ailenin de kurumsallaşması gereklidir.

Dünyanın ünlü pek çok kuruluşunda da “Aile Konseyi” kavramı formüle edilmiş durumda. Bu aile şirketleri kurumsallaşmış yapıları nedeniyle 3. kuşağın ötesine geçmeyi başarmış ender firmalar arasında yer alıyor. Volkswagen ve Audi’nin sahibi Pietsch, BMW’nin sahibi Quandt, Ericsson’un sahibi Wallenberg ve Bosch aileleri, bu gelişimi başarıyla tamamlamış şirketler arasında yer alıyor.

Türkiye de ise en bilinen kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerine kısaca değinerek örnek vermek istersek;

Koç Holding:

-1929 yılında kurulmuştur.

-Türkiye’de İlk Aile Anayasası Yapan Şirkettir

- Aile Anayasası ve Aile Komitesi mevcuttur.

-Aile bireylerinin çalışması, ast ve üstlerin performans değerlendirmesine bakılarak yapılmaktadır.

- Aile komitesinde ise Koç ailesinin yatırım kararları görüşülmektedir.

- Üçüncü Nesil yönetimi devralmıştır.

Eczacıbaşı:

-1942 yılında kurulmuştur.

-Aile Anayasası ve Aile Meclisi bulunmaktadır.

-Ferit Selim Eczacıbaşı tarafından kurulmuştur. Büyük atılım Nejat Eczacıbaşı tarafından yapılarak grubun, değerleri ve kültürünü yaratmıştır.

- Daha sonra bir aile anayasası hazırlanmıştır. Aile anayasasında, ailede gelecek kuşaklara sorumluluk devrini ve aile bireylerinin hangi koşullarda görev alabileceği belirleyen kurallar ortaya konulmuştur.

- Aile anayasası tarafından görev ve sorumlulukları belirlenen bir aile meclisi bulunmaktadır. Aile meclisi, belirlenmesi, kaynakların verimli değerlendirilmesi, üst yönetimin atanması gibi konularda karar almaktadır.

- Üçüncü Nesil yönetimi devralmıştır.

Kurtsan Holding:

-1955 yılında kurulmuştur.

-Aile Anayasası bulunmaktadır.

-Anayasayı bütün aile fertleri birlikte hazırlamış. “Bunlara uyabilen kalacak, uymayan grup dışında çalışacak” ilkesi benimsenmiştir.

-Şirkette çalışabilmenin ön koşulları ortaya konulmuş olup; en az 3 yıl başka bir iş yerinde çalışmak, en az iki terfi almak, üniversite mezunu olmak ve iki yabancı dil konuşabilmek gibi koşulları yerine getiren aile bireylerine şirkette iş verilmektedir.

- İkinci Nesil yönetimi devralmıştır.

Bakioğlu Holding:

-1973 yılında kurulmuştur.

-Aile Anayasası mevcuttur.

-Aile bireylerinin grup şirketlerinin çalışma alanı ile ilgili çok iyi eğitim almış olmaları ve en az bir dili ana dili gibi bilmeleri istenmektedir.

-Aile bireylerinin yönetim kurullarında görev alması için profesyonellerin de görüş ve önerileri dikkate alınmaktadır.

- Birinci Nesil yönetime devam etmektedir.

3.2.1 Türkiye'deki Aile İşletmeleri Ve Özellikleri

Türkiye'nin aile işletmeleri, kıtalararası ülkedeki en büyük kurumlardan bazılarını temsil eden holdingler tarafından yönetilmektedir. Her büyüklükte bulunan aile şirketleri- ulusun şirketlerinin %90'lık kısmını temsil etmekte ve bunların da en büyüğü Koç Holding, GSYİH'nın% 9'unu oluşturmaktadır.

Türkiye'de aile şirketleri Osmanlı İmparatorluğu sonrası 1923 yılında Cumhuriyetin kuruluşu ile başlamıştır. Öncesinde İtalyanlar, Yunanlılar ve Yahudiler gibi Türk olmayan etnik gruplar iş dünyasına hâkim olmuşlar cumhuriyetle beraber Türk şirketleri görülmeye başlanmıştır.

Özellikle Koç ve Sabancı Ailelerinin patronları - Vehbi Koç ve Hacı Ömer Sabancı - Cumhuriyetin ilk yıllarında işlerinin temellerini atmışlardır. Şimdi üçüncü kuşaklarında, bu aile imparatorlukları, bugün ülkede büyük aile işlerine öncülük eden endüstriyel holding gruplarını örneklemektedir.

Geçtiğimiz yıl, ülkenin Aile Şirketleri Derneği, sürdürülebilir büyüme ve Türkiye'nin aile şirketlerinin kurumsallaşmasını desteklemek için kurulmuştur. Türk grubu, FBN'nin (Family Business Network) bir parçasıdır ve üyeleri 40'tan fazla aile şirketi içermektedir. Ülkenin aile holdingleri, finans ve endüstriyel ürünlerde güçlü çıkarlara sahip olma eğilimindedir. Örneğin, 2012 yılında bir önceki yılın sonuçlarına göre satışlarda %17'lik bir büyüme yaşayan Sabancı Holding, finans, çimento, sigorta, enerji ve perakendecilik gibi sektörlerde yaklaşık 70 şirketi kontrol etmektedir (Tasman ve Jones, 2013).

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne katılma olasılığı, 2005 yılından bu yana müzakere altında olan bir durum, ülkenin uluslararası standartlara uygun olarak iş yönetmeliğini benimsemesini ve böylelikle ülkede iş yapmanın kolaylaştığını görmüştür (Uzun, 2007).

2006 yılında, kurumlar vergisi kanunu değişikliklerini yapmıştır ve şu anda Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü'nün %20'sindeki işletmeler için en rekabetçi oranlardan birine sahiptir. Miras, mülk ve motorlu taşıtlar vergileri- üç gelir vergisi vardır (Ateş, 2005:5).

2012 yılında, ilk olarak 1957'de oluşturulan Türk Ticaret Kanunu'nun bir güncellemesi, özellikle üst düzey üyelerden çocuklarına, bir aile içindeki sermaye paylarının devredilmesi sürecini basitleştirdi. Kod kapsamında çoğu aile şirketi şirketler veya sınırlı şirketler olarak tanımlanmaktadır (Tasman ve Jones, 2013).

Birçok Avrupa ülkesinde olduğu gibi, aile işletmelerinin Türk ekonomisi üzerinde önemli bir etkisi vardır; ancak Türk Ticaret Kanunu'nda aile şirketi kavramının resmi bir tanımı bulunmamaktadır. Bu nedenle, yerel ekonomilerde ve genel Türk ekonomisinde nicel verilerin toplanması ve aile işletmelerinin toplam gelirlerinin ölçülmesi zordur (Bird ve diğerleri, 2002).

Ankara Sanayi Odası tarafından yapılan araştırma araştırmasına göre, Türkiye'deki tüm işletmelerin %90'ı aile işletmesi, %85'i ise küçük ve orta ölçekli işletmelerin %95'i (KOBİ) aile şirkettir. Aile şirketlerinin GSYH'ye katkısı %75 civarındadır. En büyük holding şirketleri bile aileye aittir (Uzun, 2007).

Öte yandan, aile firmalarının kısa ömürlü olmasının temel nedeni kurumsallaşma sorunudur. Araştırma, aile işletmelerinin %51'inin danışmanlık hizmeti almanın gereksiz olduğunu veya uygun olmadığını düşündüğünü göstermektedir. Ayrıca, Türk aile şirketlerinin %85'i ilk jenerasyon tarafından yönetilmekte ve şirketlerin kurucuları veya girişimcileri halen kendi şirketleri için çalışmaktadır. Yeni gelişmelere muhafazakâr yaklaşım gösteren ilk nesil, bazen aile şirketlerinin büyümesinin önünde en büyük engel olabilir (Bird ve diğerleri, 2002)

Aile şirketlerinin diğer şirket türlerinden ayırt edilebilirliğini sağlayan, kendilerine has bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıda aktarılmıştır:

“Aile işletmelerinde genellikle, en az iki nesil işletmenin yönetimiyle alakadar olmaktadır. Bir ebeveyn altında paydaşlar olarak toplanan bir şirket, kardeşlerin ortaklaşa kurmuş oldukları bir iş, kuzenlerin ortaklıkları ve devamlılığı sürdüren ortak kişiler bünyesinde en az iki nesli barındıran aile işletmeleridir. Her ne kadar karı-koca arasında kurulan aile işletmelerinde nesil farkı görülme de belirtilen diğer özellikleri yapılarında barındırdıkları için aile işletmesi statüsünde ele alınmaktadırlar” (Ateş, 2005:5).

Aile şirketleri esasında bakıldığında, girişimcilikle entegrasyonu oluşmuş bir liderlik performansının da ifadesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Uzun, 2007). Aile şirketlerinin kuruluşları ve varlıklarının sürdürülmesinde liderlik vasıflarını taşıyan kurucu aile üyesinin görev ve sorumlulukları fazlasıyla önemlidir.

Aile şirketlerinde en temele bakıldığında şirketin dış politikası aile çıkarlarını da yansıtmaktadır. Aile varlığının korunması gayesiyle kurulan aile işletmeleri, şüphesiz ailenin normlarından da etkilenmektedir” (<http://www.insankaynaklari.com> , 21.03.2018).

Aile şirketlerine bakıldığında şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları genellikle şirketin üst yönetim kadrosunda bulunmaktadırlar. İşletme yöneticileri gelecek yıllarda miras olarak bırakacak oldukları şirketi, çocuklarının da tanınmalarını istemektedirler. Çocukların hayatlarını herhangi bir çöküntüden kurtarmak isteyen girişimci liderler, onların işletmeye sahip çıkmaları ve yapacak oldukları yani hayatlarını idame ettirecekleri işleri öğrenmelerinin, işletmenin ve ailelerin gelecekleri bakımından önemli olduğu düşünülmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 20).

Aile işletmelerinde bir diğer özellikleri ise normal şirketlerde görülmeyecek şekilde verilen görevlerin hızlıca yerine getirilmesi çok önemlidir. Sorumluluk aile için çok önemli bir kavramdır. Keza aile içerisinde farklı nesillere birbirlerini onaylamasalar bile saygı gösterilir (Carsrud, 2004:7).

Bir diğer özellikleri ise aile işletmeleri çoğunlukla küçük ölçekli olup, basit örgüt yapısına sahiptir. Yine bu işletmelerde çoğunlukla tek ürün ya da tek pazara odaklanma eğilimine rastlanır. Ayrıca bu tür aile işletmeleri, diğer işletmelere kıyasla daha az değişime açıktır ve daha düşük oranda risk odaklıdır. Dolayısıyla aile işletmelerinde yabancı sermaye ve dışarıdan ortak kabul etme gibi dış kaynak kullanımı, ailenin işletme

üzerindeki kontrolünü kaybettirebileceği endişesiyle pek kabul edilmez (Seymen ve diğerleri. 2004: 606).

Türkiye'deki aile işletmelerinin varlığı ve özelliklerinden sonra, aile işletmelerinin ülkemiz sınırlarındaki konumuna değinmek gerekmektedir. Bu bağlamda da aşağıda aile işletmelerinin Türkiye'de ki konumu aktarılacaktır.

3.2.2 Aile İşletmelerinin Türkiye'deki Konumu

Aile işletmeleri konum olarak gerek ülkemiz sınırlarında gerekse de diğer ülkeler için ekonomileri içinde önemli bir payı bulunmaktadır. Türkiye'de yer alan çalışmaların ortalama %95'lik kısmı aile işletmelerinden karşılanmaktadır. Tablo1 'de de ifade edildiği üzere; dünyanın farklı devletlerin bu söz konusu oran değişkenlikler göstermekle birlikte oldukça yüksek seyretmektedir. Dünyada, kamu kuruluşları haricindeki şirketlerin % 65-90 arası aile işletmesi şeklinde aktarımı yapılmaktadır. Dahası küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) hem dünya genelinde hem de Türkiye'de önemli bir alana sahiptir ve bunların ciddi bir kısmı da aile şirketleridir. KOBİ'lerin toplam şirketlere olan oranları ABD'de %97,1, Almanya'da %99,8, Japonya'da %99,4 ve Türkiye'de %98,8'dir (Genç ve diğerleri, 2004:22).

Bütün ülkeler incelendiğinde, aile işletmelerinin, ülke ekonomilerinin milli gelirlerine %45 ile % 70'i içerisinde değişim gösteren ve oldukça da önemli katkılarda bulunduğu görülmektedir. Açıkçası, ekonomik faaliyet kapsamında aile şirketlerinin rolü bütün ülkelerde çok fazladır. Aile işletmeleri denildiğinde küçük ve önemsiz bir işletme anlaşılmalıdır.

Aile işletmelerinin büyüklükleri bakımından incelendiğinde pek çok miktarda çokuluslu dev işletmenin aile işletmesi olduğu görülmektedir. Mesela; ABD'de Ford, Mars, Este Lauder, Levi Strauss; İsveç'te TetraLaval, Hermes ve H&M; Fransa'da Michelin, Bic, L'Oreal; Kanada'da ise Seagram ve Bata gibi. Türkiye aile şirketlerinin değerini aktarmak gerekirse de verilecek olan bazı örnekler zaten aile şirketlerinin nelerden oluştuğunu göstermektedir. Bu aile şirketleri içerisinde Sabancı, Koç, Doğuş benzeri pek çok miktarda aile şirketi bulunmaktadır (Kırım, 2003:3). Bunun yanı başında

Ülker, Yeni Karamürsel, Komili ve Eczacıbaşı benzeri şirketler de aile işletmesi olarak sayabiliriz.

Tablo 6: Ekonomiye Kayıtlı Aile İşletmelerinin Oranı (Kırım, 2003:3).

Ülkeler	Oran (%)
Portekiz	70
İngiltere	75
İspanya	80
İsviçre	85
ABD	96
İsveç	90
İtalya	95

Ülkemiz başta olmak üzere pek çok ülkede aile işletmeleri ülke ekonomilerinin bel kemiğini oluşturmaktadır. Ayrıca elde edilen veriler incelendiğinde, aile işletmelerinin ülkemizde hemen her sektörde faal olduğunu ve büyüyen ekonomiye katkı sağladığını söylemek mümkündür. Ülkemizde, bacasız sanayi olarak adlandırılan turizm sektörü de büyüyen sektörlerin başında gelmektedir. Sektördeki aile işletmeleri arasında Dedeman, Hilton, Anemon gibi işletmeleri saymak mümkündür (Churchill ve Hatten, 1987; Handler, 1990).

3.2.3 Aile İşletmelerinde Çalışan Kişiler Ve Özellikleri

Endişe aile işi olduğunda, ailenin etkisini vurgulamak imkânsızdır. İlgili literatürün gözden geçirilmesi, birçok araştırmanın, aile veya bazı aile bireylerinin işteki katılımını (varlığını) göz önünde bulundurduğunu ortaya koymaktadır. Not olarak, ailenin katılımı

genellikle ana nokta değildir; örneğin, az sayıda çalışma, araştırmanın ana konusu olan “aile katılımını” göz önüne almıştır.

Ailenin veya üyelerin katılımı ile ilgili bazı sorular sorulabilir: Ailenin işte nasıl bir rolü vardır? Hangi aile üyeleri işin içinde yer almaktadır? Aile katılımının iş konularında bir etkisi var mıdır? (Cliff ve Jennings, 2005)

Literatür taramaları, kurucular, halefler ve eşlerin en çok araştırılan aile üyeleri arasında olduğunu ortaya koymaktadır. Kurucu aile işini başlatır ve operasyonun nasıl yürütüleceğine karar verir (Sraer ve Teshmar, 2006), başlangıçtaki iş hedeflerini belirler (Ayrancı, 2009) ve örgüt kültürünü oluşturur (Athanassiou ve diğerleri, 2002). Zaman içinde, ardıl yaklaşımlar ve halef, mevcut iş dünyasıyla gücü paylaşmaya başlar (Pontet ve diğerleri, 2007). Bazı işletmeler peş peşe planları geliştirir ve bu planlar, ardılının zaman içinde nasıl daha etkili bir aile üyesi haline geleceğini gösterir (Churchill ve Hatten, 1987; Handler, 1990). Bazı halefler, işin içeriğine erken yaşlarda sunulabilir ve bunun, işletmenin finansal performansının artırılması açısından daha etkin olmalarını sağlayacağı beklentisi (Goldberg, 1996) ve ailenin değerlendirmesini sağlama beklentisi olabilir (Garcia-Alvarez, Lopez-Sintas ve Gonzalvo, 2002).

Eşler de aile şirketlerine birçok şekilde dâhil edilir: küçük bir maaş için çalışabilirler ya da hiç maaşları yoktur (Rowe ve Hong, 2000), bir iş lideri olarak ortaya çıkabilir ve böylece işin sürekliliği için hayati önem taşır (Poza ve Messer, 2001) ve mevcut iş dünyasının kararlarını etkileyerek işi etkileyebilir (Kaye, 1999).

Bazı çalışmalar, belirli bir aile üyesine odaklanmak yerine, aile üyeleri arasındaki ilişkilerin ilgili iş konularını yansıttığını düşünmektedir. Böyle çalışmalar (örn. Rodriguez, Hildreth ve Mancuso, 1999) genellikle aile üyeleri arasındaki ilişkilerin durumunu ve bu ilişkilerin karşılaştığı değişiklikleri ifade etmek için “aile dinamikleri” ifadesini kullanır ve bu dinamiklerin aile üzerinde bir etkisi olduğunu iddia ederler. Aile üyeleri arasındaki çatışma da bu anlamda popüler bir konudur ve genellikle hem iş hem de aile bireyleri için zararlı olduğu bulunmuştur (Karofsky ve diğerleri, 2001; Stewart ve Danes, 2001).

Ailenin iş dünyasına katılımını değerlendirmek için başka bir yaklaşım daha vardır: Bir aile üyesinin unvanını yönetici ve / veya sahibi olarak kullanma. Bu yaklaşım hem açık hem de belirsizlik getirmektedir. Yöneticiler ve / veya mal sahipleri olan aile

üyelerinin iş sistemi içinde olduğu açıktır. Bu durumda, aile işinin tanımı, ailenin mülkiyetine ve / veya yönetimine dayanan (ör. McConaughy, Matthews ve Fialko, 2001; Schulze ve ark. 2001; Zahra, 2003), aynı zamanda ailenin işin içinde olduğunu kabul ettiği düşünülebilir. Öte yandan, bu yaklaşım belirsizdir çünkü aile şirketi ve aile katılımının tanımlanması zorlaşmaktadır.

Eğer bir akademisyen aile işletmesini ailenin mülkiyetine ve işletmesinin yönetimindeki payına göre tanımlamayı hedefliyorsa, ailenin mülkiyeti ve yönetimi, ailenin iş dünyasındaki varlığını gösterdiğinden, bu tanım, aile katılımı ile birbirinin yerine kullanılabilir. Bununla birlikte, aile yaklaşımı gayri resmi bir kapasitede iş konularına katkıda bulunursa, bu yaklaşım aile katılımının derecesini değerlendirmek açısından yetersizdir. Başka bir deyişle, yalnızca ailenin mülkiyetine odaklanmak ve yönetimde söz hakkı olmak, resmi yönleri açısından aile katılımına odaklanmak ve resmi olmayan sorunları göz ardı etmek (örneğin, sahibi olmayan ve yönetici olmayan aile üyesi işçilerin varlığını ve ailenin örgüt kültürünü formüle etmedeki rolünü) gibi durumlar mevcuttur (Anderson, Mansi ve Reeb, 2003).

Her ne kadar sadece sahiplik / yönetim düşüncesi, ailenin işyerinde varlığını değerlendirmek için dar bir yaklaşım gibi görünse de önceki çalışmalar bu yaklaşımı kullanmıştır. Örnek olarak, ailenin yönetimdeki payının karlılıkla ilişkisi olduğunu bildiren Lauterbach ve Vaninsky (1999); ve ailenin mülkiyet payının belirli bir noktaya kadar borç finansmanı üzerinde bir etkisi olduğu sonucuna varmış olan Anderson, Mansi ve Reeb (2003) gibi önemli araştırmacılarda bulunmaktadır.

Önceki çalışmalarda, ailenin iş dünyasına katılımının değerlendirilmesinde kullanılan yaklaşımları özetlemiştir. Kurucular, halefler ve eşler iş bağlamında önemli aile üyeleridir. Aile üyeleri arasındaki ilişkiler iş konularını yansıtabilir ve bazı aile sahiplerinin ve yöneticilerinin resmi unvanları, iş dünyasındaki varlıklarını göstermek için kullanılabilir.

Aile şirketi hem kuruluşunda hem gelişiminde hem de mülkiyet ediniminde ama özellikle rekabet ortamında çok güçlü avantajlara sahiptir. Bir aile şirketinde çalışan kişilerin nasıl özelliklerinin olduğuna bakmak gerekirse (Moses, 2004: 1):

- Aile işletmelerinde çalışanların bağlar çok güçlüdür.

- Aile şirketlerinde kendilerini işe adanmış bir yönetim kadrosu bulunmaktadır.
- Aile şirketi, aile bireyleri tarafından kurulduğu için sahiplenme duygusu yoğun olarak yaşanmaktadır.
- Aile şirketi sürekliliğinin sağlanması yolunda hızlı bir çalışma temposundan bahsedilir.
- Aile şirketi çalışanları gözü kara hareket ederek daha cesaretli davranmaktadırlar.
- Çalışanlar çok daha hızlı karar verebilmektedirler.
- Aile birliğinden gelen güç kararların hızlı alınmasına bir avantaj sunmaktadır.
- Şirket içinde çalışanlar nezdinde biz kavramı çok daha gerçekçi ve hızlı kurulabilmektedir.

Hızlı karar verebilmesi, gözü kara hareket edebilmesi, “olmazsa olmaz”ı çok zorlaması, aile birliğinden gelen gücün kullanılması, amatör ruhun kayıp edilmemesi, karşılıklı saygı ve itaatin daha rahat geliştirilmesi gibi açılardan çok önemli avantajlar aile şirketi için öncelikle sayılabilir. (Karofsky ve diğerleri, 2001).

Dikkat edileceği gibi bu avantajlar aslında herhangi bir kurumda da sağlanabilir. Ancak çok ciddi zaman ve emek gereklidir. Oysaki aile şirketinde bunlar zaten vardır ya da çok küçük bir çaba ile bunlar sağlanabilir (Alcaraz, 2004).

Kurumun gelişmesi ve büyümesi bakımından “biz” bilincinin kısa zamanda gelişmesi ve yerleşmesi gerekir. Çünkü işletmenin çıkarlarını kendi çıkarları gibi gözeten çalışanlar çoğaldıkça kurumun başarısı da artacaktır. (Stewart ve Danes, 2001).

Aile şirketinde söz konusu olan avantajlar arasında çok çalışma alışkanlığı önemli yer tutar. Özellikle kuruluş zamanında aile üyeleri adeta bal arıları gibi işlerine yoğunlaşırlar, onunla yatıp kalkarlar, çalışma ve çabalarının bir ölçüsü yoktur. Adeta kendilerini işlerine adarlar. Böyle bir iş anlayışında da başarı kaçınılmaz olur. Önemli olan bu çalışkanlığın aile işletmesinde sürdürülebilir olmasıdır. Şu hâlde sürdürülebilir bir çalışma potansiyeli çok çalışmaya tercih edilmelidir. (Karofsky ve diğerleri, 2001).

Aile işletmelerinde, sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla, teknik ve idari açıdan yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek

konusundaki kararlar diğerk şirket türlerine oranla daha kısa sürede alınabilir (Alayoğlu, 2003: 24).

3.2.4 Aile Üyelerinin Aile İşletmelerine Etkisi

Aile üyelerinin katılımının veya ailenin iş ortamına dâhil olmasının belirli iş konularında bir etkisinin olduğunu iddia ettiğini veya rapor ettiğini belirtmek gerekmektedir. Bu nedenle, ailenin varlığının iş üzerinde bir etkisi olduğunu gösteren kanıtlar vardır. (Alcaraz, 2004)

Aile katılımının kurumsallaşma üzerindeki etkileri bu analizin kalbinde yer almaktadır. Bu nedenle, öncelikle ailenin iş konularına etkisini dikkate alan çalışmaları incelemek uygun görünmektedir. Az sayıda çalışmada aile etkisi terimi kullanılmıştır ve bu çalışmaların neredeyse tamamı bu etkiyi F-PEC ölçeği ile değerlendirmektedir. Aslında, F-PEC bugüne kadar literatürde aile etkisini standartlaştırmak için tek girişim gibi görünmektedir. Ölçek Astrachan ve diğerkleri. (2002) ve daha sonra Klein ve ark. (2005) tarafından kullanılmıştır. Ölçeğin birçok avantajı vardır: Ailenin mülkiyet, yönetim ve yönetişimdeki payını içeren çok boyutlu bir yapıdır (Güç alt ölçeği); İşletmenin sahibi olan, yöneten nesil ile iş ortamının içindeki ve dışındaki aile üyelerinin sayısı (Deneyim alt ölçeği); ve ailenin işletmeye olan bağlılığı ve aile ve iş değerleri arasındaki benzerlik derecesi (kültür alt ölçeği) (Astrachan ve ark., 2002). Bir aile işletmesini tanımlamaya gerek kalmadan kullanılabilir, çünkü ölçeğin kendisi bir ailenin katılım derecesini anlamak için kullanılır ve dolayısıyla işi etkiler. Uluslararası çalışmalarda da kullanılmıştır.

F-PEC ayrıca bazı sınırlamalara da sahiptir. Güç ve deneyim alt ölçekleri nesnel bilgiye dayanırken, kültür alt ölçeği de katılımcının fikirlerine dayanmaktadır. Başka bir deyişle, ölçek, bir nesnellik ve öznellik karışımı içerir. Buna ek olarak, alt ölçekler arasında, istatistiksel analizde herhangi bir girişimi zorlaştıran farklı veri türleri vardır. Kültür alt ölçeğinde ihmal edilebilecek muğlak maddeler var gibi görünmektedir (Cliff ve Jennings, 2005) ve bazı çalışmalarda ölçeğin tam olarak kullanılmadığı bulunmuştur (örneğin, Alcaraz, 2004; Ayrancı, 2009; Ayrancı ve Semercioz, 2010) (DiPofi, 2003).

Bu artıları ve eksileri göz önünde bulundurarak, F-PEC, ailenin resmi (güç alt ölçeği), kuşak (deneyim alt ölçeği) ve kültürel yönler açısından katılımını dikkate alan bir araç olarak özetlenebilir. Bu katılımın iş sorunlarını (ailenin etkisi) etkilemesi beklenmektedir (Handler, 1990).

Daha önce de belirtildiği gibi, birkaç çalışma aile etkisi üzerinde odaklanmış ve F-PEC kullanmıştır. Böyle bir çalışma Jaskiewicz ve ark. (2005) tarafından, Alman ve İspanyol aile işletmelerini göz önünde bulundurarak. Yazarlar, daha büyük aile katılımının (güç alt ölçeği tarafından ele alınan) şirketin hisse senetlerinin daha uzun vadeli performansı ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

VonBuch (2006), aile etkisi, üst yönetim ekiplerinin davranış kalıpları ve Alman aile işletmelerinde iş performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Ailenin mevcudiyeti, üst düzey yöneticilerin, aile üyelerine benzer şekilde hareket etmesine ve firmanın performansına odaklanmasına neden olmaktadır.

DiPofi (2003), 2002 Amerikan Aile İşleri Anketi'nden elde edilen verileri kullanarak, aile etkisi ve yöneticilerin işlerinin finansal performansı ile ilgili memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Güç alt ölçeği ihmal edilmiştir ve deneyim ve kültür alt ölçekleri memnuniyet derecesi ile pozitif bir ilişki göstermektedir.

Benzer bir çalışmada, Alcaraz (2004), Meksika aile işletmelerinde aile etkilerini değerlendirmek için iki yöntem kullanmaktadır: F-PEC ve ailesel endeks, ailenin sadece sahiplik ve yönetim içindeki payını içeren aile endeksi, finansal performanstan memnunlukla zayıf ve olumlu bir ilişki göstermektedir. F-PEC'in güç ve kültür alt ölçekleri memnuniyet ile pozitif ilişki gösterirken, deneyim alt ölçeği anlamlı bir ilişki göstermediği ortaya çıkmaktadır.

Dudaroğlu (2008), Türkiye'deki aile firmalarını otomotiv yan sanayiinde değerlendirmektedir. Araştırmacı F-PEC'in kültür alt ölçeğini aile etkilerini değerlendirme aracı olarak kullanmaktadır. Aile etkisi, iş performansı ve üst yönetim ekibinin davranışsal entegrasyonu arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur.

Ayrancı (2009) F-PEC ile başlar, ancak bu ölçeğin orijinal biçiminde Türk aile işletmeleri için uygun olmadığını iddia eder. Araştırmacı Türk literatürünü inceleyerek F-PEC'e ilgili öğeleri eklemiştir. Pilot çalışmanın akabinde de, aile etkisinin beş kritere bağımlı olarak değiştiği görülmektedir: Ailenin finansal kararlara katkısı, iş ile ilgili

sadakat ve uyum, eşlerin etkileri, ardılların etkileri ve kurucuların etkileri bir aile işletmesi için oldukça önemlidir. Aile etkisi ile finansal performanstan memnuniyet arasında zayıf, olumsuz bir ilişki bulunmuştur.

Bu noktada bulguları özetlemek uygun olacaktır. Aile katılımının kaçınılmaz olarak ailenin iş konularını etkilemesine neden olduğu görülmektedir; Bazı çalışmalarda aile etkisi doğrudan düşünülmektedir; Bu çalışmaların tümü ailenin işletmenin yönetsel veya finansal yönleri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Yapmış olduğumuz çalışmada da aile şirketlerinin stratejilerinin belirlenmesi hususu göz önüne alınmış ve bir diğer bölümde de büyüme stratejileri aktarılmıştır.

3.3. KURUMSALLAŞMA BOYUTLARI YÜKSEK SEVİYEDE OLAN AİLE İŞLETMELERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Ülkemizde alanında hizmet sunan birçok miktarda aile işletmesi olmasından ötürü, söz konusu bu işletmelerin ekonomiksel anlamda kalkınmalarında ve istihdamlarını arttırmada kilit rolü üstlendiklerini ifade etmek mümkündür. Bundan dolayı da aile işletmelerinin kurumsallaşma seviyeleri ekonomik kalkınma kapsamında etkinliğini korurken aile ve iş ilişkilerinin birbirlerine karışmış halde bulunması da aile işletmelerinin kurumsallaşma boyutları üzerinde etkilidir. Aile işletmelerinin ülkemizde sayı olarak fazla bulunmasından ötürü önemlilik seviyelerine karşın bilhassa KOBİ'ler başta olmak üzere bu işletmelerde kurumsallaşma hususu üzerinde yeterli kadar durulmadığı görülmektedir. Bundan kaynaklı da kurumsallaşma seviyeleri yüksek seyreden aile işletmelerinin inceleneceği bu bölüm içerisinde, kurumsallaşma seviyelerini yükseltme arayışına giren Aile işletmelerine başka türlü bir perspektif sunuluyor olması hedeflenmektedir. Bu konjektürde kurumsallaşmış aile işletmeleriyle alakalı özellikler üç temel noktadan hareket edilerek kurumsallaşmış aile işletmeleri ele alınacaktır. İlk olarak yönetim fonksiyonları bakımından kurumsallaşma seviyeleri yüksek seyreden aile işletmelerine değinilerek söz konusu işletmelerin işleyişleri belirtilecektir. Devamında da yüksek kurumsallaşma düzeylerine erişmiş işletmelerin kültürel özellikleri ve çevresel değişimlere olan tepkileri incelenecektir.

Gerçekleştirilen bir tutumun, inanışların, iş yapabilme usul ve yöntemlerinin, kurum vesaitiyle değer atanan kalıplara çevrilmesi süreci şeklinde isimlendirilen kurumsallaşma, kurumun resmîlik kazanıyor olması, varlığını devamlılık anlayışıyla sürdürmesi, kendine has toplumsal bileşime ve tabana kavuşmasıyla işletme ve çalışan değerlerin özdeşleşmesi akabinde gerçekleşmektedir. Bir işletmenin kurumsallaşmasında işletme içindeki mevcut değer, norm ve yapıların, yeni değer, norm ve yapılarla beraber bütünleşmesi gerekmektedir. Bu bütünleşmenin sağlanabilmesinde de işletmenin içsel unsurları olduğu kadar dışsal unsurlarında da dikkat etmek önemli ve gereksinimi vardır.(OZANKAYA, 2012)

İçsel ve dışsal unsurlar dikkate alınarak kurumsallaşma seviyeleri yüksek Aile işletmelerinin yönetim işlevleri, örgüt kültürü ve çevreyle olan etkileşimlilik bakımından taşıdığı oldukları karakteristikler aşağıda bulunmaktadır.

Genellikle aileden en az iki kuşak işletme yönetimi ile ilgilenir.

-İşletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur.

-Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile işletmeleri, aile değer ve inançlarından etkilenir.

-Aile bağları diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilir.

-Şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev alırlar.

-Genellikle şirketin ismi ve itibarı, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir.

-Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir.

-Aile değerleri ve inançları, örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb. kısacası örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler.

-İdari personel seçme ve yerleştirmede genellikle aile üyelerine öncelik tanınır. Firma sahibi ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir. Kurucu ortakların (girişimci) büyük bölümü, kendi sağlıkları yerindeyken firmalarını bir başkasına devretmeyi düşünmezler.

Bu özelliklerin ortak noktasında işletmenin önemli bir kısmının yönetiminde ve kontrolünde tek bir ailenin egemen olması yatar. Bu durumun başlıca nedenlerinden biri olarak, sermayenin önemli bir kısmının yönetimi elinde tutan aile tarafından konulması gösterilebilir. Gerçekten de aile işletmelerinin en önemli ayırt edici özelliklerinden biri işletmenin örgütsel yapı ve yönetim anlayışının ailenin kültür ve değerlerinin etkisinde oluşudur. Bu etkinin derecesi ise aile işletmesinin kurumsallaşma düzeyi ile ilgili en önemli göstergelerden biri olup aile yönetimi ve aile içi ilişkileri belirleyen temel motiflerin ve davranışların işletmenin yönetim süreçlerine bir zafiyet olarak yansımaları ile ilişkilidir.(PEŞKİRCİOĞLU, 2015)

3.3.1. Kurumsallaşma Boyutları Yüksek Olan Aile İşletmeleri ve Yönetimsel İşlevleri

Aile işletmeleri içerisinde dikkatleri üzerine toplayan en belirgin durumlardan bir tanesi işyeri çalışma değerleriyle aile içi değerlerin net bir şekilde örtüşüyor olmasıdır. Kısacası işyeri içinde kişilerle diyalogunuz nasılsa, aile içinde de aynı diyalog devam etmektedir. İşyerinde ve aile içindeki roller çoğu zaman iç içe örüntülenmiş şekildedir. Fakat bu hususta bir ayırım yapmak gerekirse aile işletmelerince üç temel rol şekli bulunduğu aktarılabilir; Bunlar aile (yasal olan eş, çocuk, kuzen, baba, amca gibi), girişimci (sermayedar) ve işletme (profesyonel yönetici, iş gören, danışman gibi)(Douglas G. Flemons, 2000). Bahsi geçen sorumluluklara sistem yaklaşımları kapsamında incelendiğinde her bir alt sorumluluğun, diğer alt sistemlerle olan ilişkileri çerçevesinde bulunduğu ve yine her bir alt sistemin beklentilerinin birbirlerinden tamamen farklılık gösterdiği gözlemlenmektedir. Bir örnekle bu durumu aktarmak gerekirse de aile üyeleri işletmeyi aile kimliğinin ve mirasının önemli bir parçası ve isteklerini karşılayabilmelerine imkân veren bir mali vesait şeklinde görmektedirler. Tersine profesyonel yöneticilerde ise işletmeyi gelişme ve ekonomik başarı için bir araç şeklinde algılamakta ve kariyerleri için gerekli olduklarını düşünmektedirler. (Vinton, 2000).

Kurumsal yönetim ilkeleri, işletmelerin faaliyetlerini istikrarlı bir şekilde sürdürebilmelerine doğrudan etkisi nedeniyle, zaman içinde hisseleri borsada işlem görmeyen şirketler için de önem kazanmıştır. Aile işletmeleri, kuruluş yıllarında

kendilerine özgü avantajlarına bağlı olarak hızlı bir performans artışı gösterebilirler de, şirketler büyüdükçe karmaşıklaşan ilişkiler çerçevesinde, performansın devamlılığını sağlayabilmek, belli düzenlemeler geliştirme gereği doğurmaktadır. Başka bir ifadeyle girişimcinin, başarıyı sürdürebilmek için “büyüme yönetme” gereği doğmaktadır. Örneğin, işler geliştikçe ve şirket büyüdükçe farklı alanlara yatırımlar yapılmakta ve sermayedar, profesyonel yöneticiler ile çalışma ihtiyacı duymaktadır. Böylece, risk alan sermayedar ve ücret karşılığında karar alan profesyonel yönetici rolleri ortaya çıkmakta, kısacası sahiplik ve yönetim erkleri birbirinden ayrılmaktadır. Bu ayrım söz konusu olduğunda ise etkin bir şekilde işleyen sistemlerin kurulabilmesi için kurumsal yönetim ilkelerine olan ihtiyaç ön plana çıkmaktadır. Başarılı bir girişimcinin, büyüme yönetmek için gerekli olan kritik kaynak ve kişisel niteliklerin tamamına sahip olmayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Aile şirketleri açısından önem taşıyan diğer bir unsur da, şirketin büyüme sürecinden bağımsız olarak ilerleyen diğer bir süreç olan ailenin büyümesidir. Girişimcinin finansal beklentilerini karşılayarak tatminkâr bir performans sergileyen aile şirketi sabit bir büyüme gösterse dahi, ikinci ve üçüncü kuşakta genişleyen ailenin finansal beklentilerini karşılayamayabilecektir. Bu nedenle aile bireylerinin şirkete ilişkin finansal beklentileri netleştirilmeli ve buna uygun performans düzeyi tanımlanmalıdır. Ailenin genişlemesiyle birlikte ortaya çıkan diğer bir durum da ailenin tek başına bir paydaş olmasının yanı sıra, aile içinde “hem hissedar olup hem de çalışan, hissedar olmayıp çalışan, çalışıp hissedar olmayan, ne hissedar olan ne de çalışan” aile bireyleri gibi çıkarları farklılaşabilecek paydaş gruplarının oluşmasıdır. Bu paydaş gruplarının farklılaşan çıkarları iyi yönetilmediği takdirde, aile bireylerinin şirketin işleyişine ve geleceğine ilişkin fikir ayrılıkları şirketin devamlılığını tehlikeye atmaktadır. Aile şirketlerinde kurumsal yönetim, aile bireylerinin işe ilişkin farklı beklentilerinin tartışılacağı ve dengeleneceği mekanizmalar kurularak, şirketin geleceğinin içsel nedenlerle çıkmaza girmesini önlemeyi amaçlamaktadır. Aile şirketlerinde kurumsal yönetim uygulamalarını ön plana çıkaran diğer husus ise sermayedir. Aile, sermayesinin yetersiz kaldığı durumda ortaklık, kurumsal yatırımcılar, finans kurumları ve bireysel yatırımcılara doğru genişleyen bir yelpaze ile iletişim içinde olmak durumundadır. Bu şekilde ortaklıkların kurulması sonucunda tarafların birbirlerine karşı olan sorumlulukları kurumsal yönetimi zorunlu kılmaktadır. Zira kurumsal yönetimin temel amaçlarından biri de, mülkiyet sahibinin sermaye ortaklığından doğan haklarının korunması ve

geliştirilmesidir. Kurumsal yönetim, aile şirketlerinde sürdürülebilirlik açısından başlıca koşul olan aile ve şirket arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi açısından ayrıca önem taşımaktadır.

Aile şirketlerinde geliştirilecek olan kurumsal yönetim düzenlemeleriyle;

- Profesyonel yöneticilerin performans şeffaflığı;
- Performans bazında ve adil piyasa koşullarına uygun şekilde ücretlendirme;
- Kariyer gelişim yollarının aile üyeleri tarafından tıkanmaması;
- Profesyonellerin ve aile üyelerinin aynı performans sistemine tabi olmaları;

- Karar almada yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi gibi beklentilere yanıt verilerek, yetenekli yöneticilerin şirkete kazandırılması mümkün olmaktadır. Bu uygulamalarla şirketin faydasına olacak kişilerin doğru olarak değerlendirilmesi ve şirket için değer niteliği taşıyan profesyonellerin kaybının önlenmesi hedeflenmektedir. Yine şirketin en önemli menfaat grubu olan ancak, yönetime katılmayan aile kökenli hissedarların; şirket performansını sorgulama, kâr dağıtımını, verasete ilişkin hususlar, güç ve otoritenin devri, ortak giderlere yönelik kararlar, borçlanma gibi önemli politikalar ve şirketin stratejik politikalarında söz sahibi olmaları sağlanacaktır. Ayrıca, şeffaflık ve aile üyelerinin istihdamı için kuralların belirlenmesi gibi beklentileri karşılanarak şirkete zarar verebilecek olası çıkar çatışmalarının önüne geçilebilecektir. (Sebilcioğlu , 2009)

3.3.1.1. Kurumsallaşma Boyutları Yüksek Olan Aile İşletmeleri ve Planlama İşlevi

Yönetim işlevlerinin ilki ve belki de en önemlisi olarak görüleni planlama şirket hedeflerinin saptanıyor olması, ne yapılacak olduğuna kararların atanması, stratejilerin belirlenmiş olması ve alternatif faaliyet şekillerinin de seçilmesi manası taşımaktadır. Çok daha net ve basit bir yaklaşımla da planlama neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacak olduğunun çok önceden bilinmesi ve çok ani durumlarla çok fazla değiştirilmemesi gereken bir süreçtir. Kısacası içinde var olunan yerle tasarlanan yer özelinde köprü inşasıdır (BİLGİN, 2007). Bir Aile işletmesinin kurumsallık kazanmasında en önemli göstergelerden bir tanesi planlama alanına ve departmanın verilen önemden geçmektedir. Aile ve iş ilişkilerini birbirlerinden ayıran kurumsallaşma boyutları yüksek Aile Şirketleri planlama fonksiyonuna önem vermektedirler. Bilhassa da kısa ve orta vadeli hedeflere ek şekilde uzun vadeli hedefler

ve bundan kaynaklı da stratejik planlar üzerinde durmaktadırlar. Böylelikle şirketlerin kuvvetli yanları ve eksik yanlarıyla çevrenin oluşturacağı fırsat ve tehditleri değerlendirerek değişime uyumsa ağılamaktadırlar ve hatta değişimleri yönlendirmektedirler. Geleceğin planlanıyor olması yalnızca günü kurtarmanın hedeflenmesi kurumsallaşmaların önünde bulunan en büyük engellerden bir tanesidir.**(Baldöktü, 2000)** Yaşanılan gün üzerine odaklanmış olan işletmenin fırsatlara ve tehditlere dair verilere erişim sağlayamamaları örgütsel yapıları düzenleme ya da geliştirme olanağına sahip olamamalarına sebep olmaktadır. Bundan kaynaklı da çevreyle ilintileri minimum seyreden bu tür işletmelerin hedeflerinden uzaklaştıkları ve bir sonraki jenerasyona varlıklarını aktarma hususunda zorluklarla karşılaştıkları gözlemlenmektedir.

Kurumsallaşma düzeyi yüksek seyreden şirketlerde planlama işlevini icra ederken yeni amaç ve hedefler ve uygulamalar bu doğrultuda gerçekleştirilirken diğer aile işletmelerinin başarılı olma ya da başarılı olamama sebepleri, iş ve aile değerleri, aile bireyleri ve profesyoneller arasındaki ilişkiler, aile bireylerinin işteki yeterlilikleri, mülkiyetteki değişim ve bu değişimin nedeni ile sağlıklı büyüme şekilleri dikkate alınır.

Bu konjektürde belirtilmesi gerekli olan en önemli adım iş ve aileyle alakalı hedeflerin birbirlerinden farklı bulunduğu fakat bu iki farklı hedef sistemini bütünleştiren işletmelerin kurumsallaşmasıdır. Keza burada aile işletmelerinde istihdam edilenlerin aile içi güç ve hedeflere erişilmesinde olumlu grup sinerjilerinden faydalandığını ifade etmekte yarar vardır.

Kurumsallaşma seviyeleri yüksek seyreden aile işletmelerinin taşıdığı olduğu bir diğer özellik ise işletme sahiplerinin boşanmalarda, sakatlanmalarda, vefatlarda, bireysel sorunlar ve beklenmeyen hastalıklar benzeri aile içerisinde olabilecek sorunları önceden görüp ifade edilen durumların planları bozmalarını engellemeleri ve acil hallerde de kimin ne yapacağını çok daha öncesinden planlı bir şekilde olası bir karışıklığı önlemeleridir.**(BİLGİN, 2007)**

Kurumsallaşma seviyeleri yüksek seyreden aile işletmelerinde planlama işlevi gerçekleştirilirken bilimsel veri toplamalar, işleme ve değerlendirme yöntemlerinden faydalanılır. Bundan dolayı da planlamayla alakalı durumların netliğe kavuşturulmasına ve değerlemelerin gerçekleştirilmesinde objektiflik ilkesi dikkate alınarak hareket

edilmektedir. Aile işletmelerinde planlama işlevi aileden olan kişiler kadar aileden olmayan kişilerde ancak konu hakkında uzmanlığı olan bireylerin görüşleri de dikkate alınarak gerçekleştirilir. Kısacası işletmenin kariyer planlaması söz konusu olduğu noktada bilgi, beceri ve tecrübeye sahip uzmanların söz hakkı olmasının farklı düşünceleri gündeme getireceği ve bundan dolayı da işletme çıkarlarını yükselteceği düşünülmektedir. Aile içinden olan ve olmayan bireylerin amaç, hedef ve misyon belirleme ile belirlenmekte olan hedef, vizyon ve amaca erişimde faydalanılacak yaklaşımlar hususundaki düşünsel farklılıklar, şirket menfaatleri yöneline birbirleriyle uyumlaştırılır. Kurumsallaşma seviyeleri yüksek olan aile işletmelerinde beş çeşit plana denk gelmek olağandır. Bu planlar miras, varis, aile, strateji duyumsallık ve stratejik planlar olarak kayda geçmektedir.

3.3.1.2. Kurumsallaşma Düzeyleri Yüksek Aile Şirketleri Ve Örgütlenme Fonksiyonu

Maddi ve beşeri unsurları belirli bir düzen içerisinde bir araya getirme faaliyetinin sonucu oluşan yapı, bünye ve iskelet anlamına gelen örgütlenme planda saptanan amaçlara ve bu amaçlara ulaşmak için belirlenen yollara uygun bir örgüt yapısını kurmayı içerir.

Bu yapının kurulması için ise yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplanması, iş görenlerin belirlenmesi ve atanması; yetki ve sorumlulukların tespit edilmesi ve yer, araç ve yöntemlerin saptanması gereklidir.

Küçük ve orta ölçekli Aile Şirketlerinde örgütlenme fonksiyonu icra edilirken öncelikle iş tanımları, departmanlara ayırma, denetim alanı ve yetki devri ile ilgili konulara ağırlık verilmelidir. İş tanımları çalışanların yapmaları gereken işlerin tanımlanmasıdır. Ancak küçük işletmelerde girişimcinin çalışanından istediği her iş, işi yapacak kişinin uzmanlık alanında olsa da, olmasa da, onun iş tanımını içerisine girer. Ayrıca yazılı olması gereken iş tanımları bu tür işyerlerinde patronun o anki isteğine bağlı olarak değişir yani yazılı değildir. Departmanlara ayırma organizasyon performansının artırılması amacıyla örgütleri çeşitli birimlere bölme, her birini birer yönetici emrine verme, yöneticilerin yetki ve sorumluluk sınırlarını iş tanımları ile belirtmesi ve bu ayrımı organizasyon yapısına uygulamadır. İşletmeler fonksiyonlarına, ürettikleri mal veya hizmetlere, üretim yaptıkları bölgeye, işlem veya makineye,

hedeflenen müşteriye, zaman ve sayı temeline göre departmanlara ayrılırlar. Organizasyon öğelerinden bir diğeri de yöneticinin denetleyebileceği ast sayısı ile ilgili olan kontrol alanı ilkesidir.

Bir örgütte tüm kararların girişimci tarafından verilmesi zordur. Ancak genellikle yetki devrine yanaşmayan girişimcilerin karar verme yetkisi bir merkezde toplanır ve bu noktada merkezci bir yönetim söz konusu olur. Eğer yetki örgütün çeşitli kademelerine devrediliyorsa o zaman da merkezkaç bir yönetim biçiminden söz edilebilir. Yetki devrinin etkili olması için ise organizasyon büyüklüğünün, girişimcinin enerji ve bilgisinin, işin yapısının, rekabetin, astlara güvenin, astların olgunluk düzeylerinin ve bilgilerinin ve isteklerinin dikkate alınması gereklidir.

Özetle denetim alanının girişimci lehine genişletilmesi yani merkeziyetçi bir yönetim firma kurumsallaşmış ise söz konusu değildir. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerinde denetim alanı yetki devrinde olduğu gibi işin, iş görenin ve yöneticinin niteliğine ve faaliyette bulunan sektördeki değişim hızına bağlı olarak değişir. Bu noktada belirtilmesi gereken husus girişimcinin merkeziyetçi bir yönetimden ziyade paylaşımcı bir yaklaşımı benimsemesi ve yetki devrine olumlu bakan bir yapıya sahip olması nedeniyle şirkette uygun bir denetim alanının mevcut olacağıdır.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek küçük ve orta ölçekli Aile Şirketlerinin taşıdıkları temel özelliklere bakıldığında öncelikle örgüt yapısının karmaşıklığından uzak yalın ve sade bir görünüm içerisinde olduğu görülür. Dolayısıyla bu firmalarda karmaşık yapıda olanlardan farklı olarak bilgi transferi kolaylıkla ve kısa süre içerisinde gerçekleşir. Yine küçük ve orta ölçekli Aile Şirketlerinde basit organizasyon yapısı kurumun etkinliğini ve verimliliğini yükseltici bir unsur olarak karşımıza çıkar. Burada etkinlikten kasıt işletmenin amaçlarına ulaşma derecesi, verimlilikten kasıt ise firmanın en az girdi ile (enerji, materyal, bilgi vs.) en fazla çıktıya (mal ve/veya hizmet) sahip olmasıdır.

Yine bahsi geçen örgütler nezdinde işletmesel varlıklar, işleyişin ve şirketin özelliklerine uygun biçimde yerleştirilmektedir. İş akışının üretim ve satışlarında görülen kolaylaştırmalar da sağlanmaktadır ve verimlilik hususu üzerinde daha çok durur. Bu bağlamda da keza kişilerin işlere ve işletmelere bağlılıklarının yüksek seviyede olması

üretim ve satış alanındaki kayıpların en alta indirilmesi, maliyetlerin azaltılması ve karlılık durumunun artırılmasını sağlayan itici bir güç faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile işletmelerinde yüksek olarak karşımıza çıkan girişimcinin ve aile büyüklerinin hem profesyonel hem de aile içinden çalışanların işleri hakkında fikir oluşturma ve yönlendirmede bulunma durumuna, kurumsallaşma seviyesi yüksek Aile işletmelerinde çoğunlukla az rastlanmaktadır.

Örgütlenme ilkelerinden biri olan amaç birliği kurumsallaşma seviyeleri yüksek seyreden Aile işletmelerinde diğer işletmelere oranla çok daha kolay sağlanmaktadır. Nedeni de girişimcinin işletmeyi kurmasından daha önce mevcut olan hedefleri işletmenin kurması ve yönetilmesi esnasında da diğer aile üyeleriyle devamlı olarak paylaşılır. Bu durumdan dolayı da amaç birliğinin sağlanabilmesi çok kısa süre içerisinde gerçekleşmektedir. Keza bu işletmelerde her ast çalışanın bir üstü vardır. Kısacası girişimci veya aile üyeleri yalnızca kendilerine bağlı ast çalışanlara emir vererek diğer yöneticilerin yetki ve sorumluluklarına müdahale etmezler. Dahası çalışanların kime bağlı olduklarını biliyor olmaları potansiyel çalışmaların ortaya çıkmasında bir engel olarak görülmektedir.

Aile bireylerinin akrabalık yönünden ikili ilişkilerinde kullanılmasıyla iş gerektirmediği durumda bile girişimciyle birebir diyalog içerisinde olmaları, kurumsallaşma seviyesi yüksek seyreden şirketlerde çoğunlukla görülmemektedir. Fakat şirket haricindeki aile toplantılarında iş ile ilgili konuların konuşulduğu, tartışıldığı ve hatta bazı kararların da alındığı bir gerçektir. **(BİLGİN, 2007)**

Tablo 7: Örgütlenme ve Aile Şirketleri:

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLEŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ
KUMANDABİRLİĞİ	HER ASTIN BİR AMİRİ VARDIR.	HER ASTIN BİR AMİRİ VAR GİBİ GÖRÜNSE DE, KURUCU ORTAK ÇALIŞANLARLA BİREBİR İLİŞKİ KURMAYI TERCİH EDER.

DENETİM ALANI	İŞE, ASTLARA VE DÜZEYE GÖRE BELİRLENİR.	KURUCU ORTAĞIN VE AİLE ÜYELERİNİN DENETİM ALANLARI GENİŞTİR.
AMAÇ BİRLİĞİ	KİŞİ-İŞLETME AMAÇ UYUMU SAĞLANIR.	KURUCU ORTAĞIN AMACI, ÇALIŞANLARCA BİLİNİR VE PAYLAŞILIR.
İŞBÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMA	İŞBÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMADA GENÇNESLİN VE PROFESYONELLERİN UZMANLIKLARINDAN HAREKET EDİLİR	İŞBÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMADA ORTAKLARIN İLĞİ ALANLARI ETKİLİ OLMAKLA BERABER, KURUCU ORTAK GENELLEMECİ BİR TUTUM İZLER.
YETKİ VE SORUMLULUKLAR	YETKİ VE SORUMLULUKLAR YAPILAN İŞİN GEREKTİRDİĞİ ŞEKİLDE VE EŞİT BİÇİMDE DAĞITILIR.	YETKİ KURUCU ORTAKTA TOPLANMAKLA BERABER GENELLİKLE SORUMLULUKLARIN DAĞILDIĞI GÖRÜLÜR

3.3.1.3. Kurumsallaşma Boyutları Yüksek Olan Aile İşletmeleri ve Yürütme İle Koordinasyon İşlevleri

Aileyle olan iş alakasının üyeleri devamlı olarak etkisi altına aldığı aile işletmelerinde yürütme ve koordinasyon işlevlerinin çoğunlukla iç içe geçmiş olduğu gözlemlendiğinden çalışmanın bu kısmında yürütme ve koordinasyon işlevleri beraber incelenecektir. Yürütme süreciyle örgüt statik bir yapıdan dinamik bir yapıya geçmektedir. Kısacası kâğıt üzerinde ifade dilen hedeflere erişmek maksadıyla kurulan örgüt yapısı işlerlik kazanmaktadır. Koordinasyon işleviyle de bireyler, işler ve kullanılan araç-gereçler özelinde eşgüdüm sağlanmaktadır. Bir diğer aktarımla da maddi ve beşeri faktörler birbirleriyle uyumlaştırılmaktadır. KOBİ olan aile işletmelerinde

çoğunlukla üretim ve pazarlama faaliyetleri üzerine odaklanılmaktadır. Kısacası personel ve AR-GE faaliyetleri ya zamanla görmezden gelinir ya da göz ardı edilmektedir ya da bazı danışmanlara devredilmektedir. Kurumsallaşma boyutu yüksek olan aile işletmelerinde de müşteri istek ve taleplerinin, potansiyel satış hacminin işletmenin mevcut satış ve dağıtım kanallarının, satış geliştirme yöntemlerinin, mevsimlik satış ve üretim raporlarının bulunduğu bir pazarlama politikası vardır. Keza bu işletmelerde üretim mekânının etkin kullanımına, tam kapasite çalışılmasına, işin en az hareketle en kısamamanda yapılmasına, uygun değerli maliyetle üretimin gerçekleşmesine ve üretim planlama ve değerlemesine yönelik çalışmalara önem verilir. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerinde personel planlama, performans değerlendirme, terfi, ücretlendirme, kariyer planlama ve endüstriyel ilişkiler gibi sistemlere yönelik bir personel politikası da mevcuttur.

Yoğun ve çok yönlü bir iletişimin söz konusu olduğu kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerinde aile içinde ya da aileden olanlar ile olmayanlar arasında ortaya çıkması muhtemel çatışmaların çözülmesinde iletişimden etkin şekilde yararlanır. Şirketin gelecekteki yöneticisinin belirsizliği, aile bireyleri arasında kuşak farklılığından doğan fikir ayrılıkları, profesyonel yöneticilerin aile ilişkileri nedeniyle görevlerini etkin şekilde icra edememeleri, şirketteki yükselme olanaklarının ve terfi sisteminin aile bireyleri lehine işlemesi, işe uygun olmayan aile bireylerinin firmaya alınmaları ve kritik noktalarda çalışmaları, boşanma ve aile içi kavgaların işe yansması, profesyoneller ile aile bireyleri arasında rekabetin mevcudiyeti, görev, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, işe duyguların karıştırılması nedeniyle işe eleman alımında nitelikten ziyade girişimciye yakınlığın ön plana çıkması gibi klasik Aile Şirketlerindeki çatışma sebepleri, yazılı işe yönelik sistemlerin mevcudiyetinden ötürü genellikle yaşanmaz.

Kurumsallaşma düzeyleri düşük firmalarda sadece problem çözümüne, bilgi ve rapor vermeye yönelik olarak yapılan toplantılar kurumsallaşma düzeyleri yüksek firmalarda problem çözümü de dâhil olmak üzere karar verme, planlama ve özleştirme amacıyla yapılan toplantılara dönüşür. Kurumsal Aile Şirketlerinde diğer firmalardan farklı olarak informal ilişkiler kuvvetlidir. Yani samimi ve içten yakınlık, karşılıklı saygı ve bağlılık, iyi tanımlanmış kişisel sınırlar, karşılıklı destek ve yardımlaşma ile ilişkilerin sosyal

faaliyetlerle korunması söz konusudur. Yine girişimciler küçük ve orta ölçekli işletmelerde iş görenlerle bire-bir ilişki içerisinde olduklarından şirketteki aile havasının korunması mümkündür ve bu durum iş görenlerin motivasyonlarını arttırarak işletmeye olan bağlılıklarını güçlendirir.

Kurumsal firmalarda genellikle aileden olan ve olmayan yöneticilerin ve iş görenlerin birlikte çalıştıkları ve girişimcilerin yöneticilik becerilerinin yanında liderlik becerilerini de geliştirdikleri görülür. Aşağıda görülen tabloda yürütme ve koordinasyon fonksiyonlarına ilişkin temel özelliklere yer verilmiştir.(BİLGİN, 2007)

Tablo 8: Yürütme-Koordinasyon ve Aile Şirketleri

KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLEŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ	
PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME, TERFİ, ÜCRETLEME, KARIYER, PLANLAMA VB. FONKSİYONLARININ YÜRÜTÜLME BİÇİMİ	SİSTEMLER AİLEDEN OLAN VE OLMAYAN PERSONEL AYRIMI YAPILMADAN OBJEKTİF ESASLAR ÜZERİNE KURULUR VE İŞLETİLİR.	SİSTEMLERİN KURULMASINDA VE İŞLETİLMESİNDE AİLE BİREYLERİNE ÖNCELİK TANINIR.
YÖNETİM TARZI	KATILIMCI VE PROFESYONEL	MERKEZİYETÇİ
İLETİŞİM BİÇİMİ	AİLE ÜYELERİ ARASINDA PROFESYONELLER ARASINDA, AİLE ÜYELERİ İLE PROFESYONELLER ARASINDA	AİLE ÜYELERİ ARASINDA PROFESYONELLER ARASINDA
KARAR VERME ŞEKLİ	OYBİRLİĞİ VE OYÇOKLUĞU	KURUCU ORTAĞIN KARARI VE OYÇOKLUĞU

TOPLANTI TÜRLERİ	BİLGİLENDİRME VE RAPOR VERME, KARAR VERME, PLANLAMA, PROBLEM ÇÖZME, ÖZELEŞTİRİ	RAPOR VERME, PROBLEM ÇÖZME, BİLGİLENDİRME
ÇATIŞMA YÖNTEMLERİ	KALICI ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ VE ÇATIŞMA YÖNTEMİ	GEÇİCİ ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

3.3.1.4. Kurumsallaşma Boyutları Yüksek Olan Aile İşletmeleri ve Denetim Fonksiyonu

Denetim fonksiyonu işletme amaçlarının yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli olan personelin verim ve başarılarının ölçülmesi ve planlardan sapmaların giderilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması sürecidir. Bu fonksiyon amaçlar doğrultusunda planlara, yönergelere ve kurallara uygunluğu sağlamayı amaçlamaktadır. Etkin bir denetimin gerçekleştirilmesi için standartların ve prosedürlerin oluşturulması, iş akış şemalarının belirlenmesi, 360° feedback sisteminin kurulması, maliyetlerin incelenmesi ve gözetimin sürekli olması gereklidir.

Denetimin etkin şekilde gerçekleştirilmesinde denetim alanları üzerinde durulmalıdır. Denetim alanlarından ilki ileriye destek verici denetimdir. Kurumsal işletmelerde mal ve/veya hizmet üretimine başlanmadan önce üretim kaynaklarının (hammadde, yarı mamul, enerji teçhizat vb.) miktar ve kalite bakımından belirlenen standartlara uygun olup olmadığının incelenmesine ve ileride doğabilecek hatalar için baştan önlemler alınmasına çalışılır.

Süreçler ve işlemler sırasındaki denetimler ise ikinci denetim alanını oluşturur. Yani üretimin gerçekleşmesi sırasında kritik aşamalarda denetimin yapılmasıdır. Üçüncü denetim alanı ise girdilerin çıktılara dönüştükleri noktalarda yapılan denetimlerdir. Bu denetimler tüm faaliyetler bitirildikten sonra ilgili yönetici, uzman veya müfettişlerce periyodik zamanlarda yapılır.

Küçük ve orta ölçekli Aile Şirketlerinde girişimcinin tüm işletme faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olması ve küçüklüğün getirdiği avantajlar nedeniyle denetim alanları üzerinde etkinliği kolaylıkla sağlaması mümkündür. Bu fonksiyonun etkin olabilmesi için plandan sapmaları zaman geçirmeden göstermesi, denetim sırasında kullanılan ölçütlerin işletme faaliyetlerine uygunluğunun sağlanması ve denetimin iş akışını yavaşlatmaması gereklidir. Yine kurumsal işletmelerde objektif standartlar, gelişmiş denetim yöntem ve araçları ile elde edilen verileri değerlendirme niteliğine sahip yöneticiler mevcuttur. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerindeki denetim fonksiyonu ile ilgili bir başka konu da objektif esaslara dayanan performans değerlemenin varlığıdır.

İşlerin icra edilmesi sırasında bilgi, beceri ve deneyimlerin kullanılma istek ve başarısı performansın belirlenmesinde temel kriterdir. Bu sistem ile çalışanların değerlendirilmesi ve elde edilen bilgiler doğrultusunda veya işletmeden uzaklaştırılmaları mümkün olur. Sonuç olarak işletmelerin ulaşmak istedikleri amaçlar planlama fonksiyonu tarafından amaçlara ulaşma derecesi ise denetim fonksiyonu tarafından belirlenir. İşletmelerin ulaşmak istedikleri amaçlar ile ulaştıkları noktalar arasında bir uyum söz konusu ise bu durum işletmeler açısından başarı göstergesidir ve bu uyumun yüksekliği işletmenin kurumsallaşma düzeyini gösterir. Aile Şirketlerinde denetime ilişkin özelliklerin yer aldığı tablo aşağıda izlenmektedir.

Tablo 9: Denetim ve Aile Şirketleri

KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ	
DENETİM NOKTALARI	HAMMADDE VE YARIMAMUL ALIMINDA KRİTİK AŞAMALARDA GİRDİLERİN ÇIKTILARA DÖNÜŞTÜĞÜ NOKTADA	GİRDİLERİN ÇIKTILARA DÖNÜŞTÜĞÜ NOKTALARDA

DENETİM ARAÇLARI	PERFORMANS DEĞERLEME, GÖZLEMLER, STANDARTLAR, PROSEDÜRLER VE KURALLAR, İŞ AKIŞ ŞEMALARI	STANDARTLAR, PROSEDÜRLER, KURALLAR VE GÖZLEMLER
DENETLEYEN KİŞİLER	FİRMA SAHİBİ, AİLE ÜYELERİ İLGİLİ BİRİM YETKİLİLERİ VE UZMANLAR	FİRMA SAHİBİ VE AİLE ÜYELERİ
DENETLEME ZAMANI	SÜREKLİ	BELİRLİ PERİYOTLARDA

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerine yönetim fonksiyonları açısından bakıldığında bu şirketlerdeki faaliyetlerin birbirleriyle uyumlu ve birbirlerini tamamlayacak nitelikte oldukları görülür. Söz konusu durumun nedeni olarak tepe yönetimin örgüt yapısını düzenlerken örgütsel amaçları göz önüne alarak bölüm amaçlarını belirlenmesi ve stratejik planlarla uyumlu hale getirmesi gösterilebilir.

Son olarak bu sistemlerin amaçlar doğrultusunda gerçekleşip gerçekleşmediği önceden saptanmış standartlarla fiili durumun karşılaştırılması suretiyle kontrol edilir ve eğer planlardan sapmalar söz konusu ise iyileştirici ve düzeltici önlemler zaman geçirilmeden alınır. (BİLGİN, 2007)

3.4. KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür kavramının daha çok antropoloji biliminin sınırlarına girmesi nedeniyle örgütsel kültür konusunu incelemeye önce antropologların hemen hemen görüş birliği içerisinde oldukları tanımı burada ele almakta yarar vardır.

Antropologlara göre kültür “Düzenli olarak tekrarlayan düşünme, hissetme ve karşılık verme tarzından oluşan ve insan topluluklarının tabiata karşı savaşımının görünür

başarıları olarak kabul edilen semboller (maddi kültür öğeleri) aracılığıyla yayılan toplumsal bir yaşam biçimidir. Bu yaşam biçiminin en önemli unsuru diğer yaşam biçimlerinden soyutlanan ve ortak bir geçmişin dayanan geleneksel düşünceler (maddi olmayan kültür öğeleri) ve bunların temelinde yatan değer yargıları olarak görünebilir. Kültürün genel olarak ne anlama geldiğine bir göz attıktan sonra örgütsel kültür ile ilgili açıklamalara geçebiliriz. İşletme yönetimi açısından kültür kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ile diğer kişiler arasındaki ilişkilerin tamamıdır. Buradan kültürün işletme faaliyetlerini çevreleyen maddi, manevi özelliği olan toplum değerleri olduğu sonucunu çıkartmak mümkündür. Görüleceği üzere yukarıdaki her iki tanımlama da birbiriyle örtüşmekte ve maddi kültür ile manevi kültür üzerinde durmaktadır.(BİLGİN, 2007)

Aile Şirketlerinde belirtilen faktörlere ek olarak kurucu ortağın da kültür üzerinde etkili olduğu görülür. İşletme kurma fikrine sıcak bakan ve girişim fikrini uygulama aşamasına taşıyan ve gerekli organizasyonu yapan kişi, girişimcidir. Yani girişimci Aile Şirketlerinin kurumsallaşmalarında en önemli paya sahiptir. Girişimci firmanın faaliyete geçmesinden önce inandığı ve özellikle güvendiği birkaç kişiyi yanına alarak girişim başlatır. Dikkat edilecek olursa kurucunun yanında bulunmasını istediği kişilerin temel özelliğinin bilgi ve yetenekten ziyade güvenilirlik olduğu göze çarpar. Kurucuyla aynı vizyona bağlanan bu kişiler işletmenin temelini atarlar. Yani sermaye artırımını, patentlerin temini, kuruluş yerinin saptanması, fabrika veya şirket binasının bulunması veya inşa ettirilmesi gibi konularla ilgilenirler. Dolayısıyla başta girişimci olmak üzere bu ilk grup şirket kültürünün oluşumunda çok önemli bir yere sahiptir. Girişimci işletme kurma fikrine sahip olduğu andan itibaren kendi değerlerini, inançlarını ve düşüncelerini öncelikle yanında yer alan kurucu ekibe ve aile üyelerine daha sonra ise firmada çalışan diğer kişilere sözel ve/veya davranışsal olarak sürekli iletir. Aile Şirketleri birbirlerini tanıyan kişilerden oluştuğu için bu kişiler firma kurulmasından önce paylaşılmış değer ve inançlara sahiptirler ve firma kurulmasıyla birlikte sahip olunan değer ve inançlar firma kültürü üzerinde etkili olur.

3.5. KURUMSALLAŞMA BOYUTLARI YÜKSEK OLAN AİLE İŞLETMELERİ VE ÇEVRE İLE ETKİLEŞİM

Şirketlerin ekonomik operasyonları ve elinde bulundurmuş oldukları kaynakları kullanmaları kapalı bir süreç şeklinde değil de, faaliyetlerin sınırlı tutan ve belirli ölçülerde bizzat-i örgütlerin kendileri tarafından belirlenmiş olan geniş ekonomik, sosyal ve teknolojik bir çevre içerisine oluşur ve şirketler bu çevreye sadece içsel kaynakların kullanımını yaparak uyum gösterebilirler. Gözlemleneceği üzere şirketler operasyonlarını kendileriyle alakalı sadece kendilerinin haricindeki diğer unsurlardan meydana gelen dış çevre ile kendi içlerinde olan ve işlerin yapılma biçimini ya da sonuçlarını bizzat-i kendilerinin etkileyebilecekleri pazar, ürün, finans, teknoloji, Ar-Ge ve rekabet analizleri ile alakalı unsurlardan meydana gelen iç çevre özelinde yürütülmektedir.

İşletmelerin çevre ile kurdukları ilişkileri üç noktada toplamak mümkündür. Bu ilişkilerden ilki iç dinamiklerle ilgilidir. Burada amaçlar ve başarılar her şeyin üstündedir ve dış çevre veri kabul edilir. Dolayısıyla dış çevre ile etkileşimde bulunulmadığı varsayılır. İşletmelerin çevresiyle kurduğu ikinci ilişki türü çevreye uyum şeklindedir.

Temel varsayımı uzun dönemde işletmelerin başarılarını belirleyen ve sürekliliklerini sağlayan en önemli faktörün dış çevre olduğudur. Bu açıdan işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için dış çevrenin beklentilerine yanıt vermek ve değişikliklere uyum sağlamak zorundadır. Üçüncü iletişim şekli çift yönlüdür.

Dış çevre işletmelerin bir üst sistemidir ve işletmeler dış çevrede meydana gelen değişikliklere uymak zorundadırlar. Ancak onlar da yeni bir teknolojiyi ve düşünceyi uygulamaya koyarak çevrelerini etkileyebilirler. Bu açıdan bakıldığında kurumsallaşma düzeyleri yüksek işletmeler ile çevre arasında karşılıklı etkileşimin varlığından söz edilebilir. Burada belirtilmesi gereken bir husus vardır. Bu husus teknolojik, politik, siyasal ve doğal koşullardaki hızlı değişikliklerin işletmelerin uyum sorunlarını arttırdığıdır. Dolayısıyla yöneticilerin geleceği isabetli tahmin etmeleri zorlaşmakta ve işletmelerde kullanılan makinelerin, teknolojilerin, araç-gereçlerin modası geçmekte ve personelin verimi azalmaktadır.

Ancak kurumsallaşma boyutu yüksek seyreden işletmeler yapmış oldukları iç ve dış çevre analizleri bağlamında değişimi yönetebilirler. Bu değişimin yönetilmesinde örgüt yapısının haricinde örgüt kültürünün ve çalışan bireylerin değişimleri gerekebilir. Örgüt üyelerinin değiştirilmesinden kasıt onların yetenek, beceri, bilgi ve tutumlarını değiştirmektir. Burada amaç bireyin değil bireyler yoluyla örgütün değiştirilmesidir. Örgüt kültürünün değiştirilmesinde ise biçimsel olmayan ilişkilerin değiştirilmesi önem taşımaktadır. Çünkü format ilişkilerin değiştirilmesi ve kabul görmesi informal ilişkilerin bunu desteklemesiyle hız kazanır. Yapının değiştirilmesine bakıldığında ise iç ve dış çevre koşullarındaki değişimler doğrultusunda işletme sistemlerinin kurulmaya çalışıldığı ve bu sistemlerin örgüt kültürü ile uyumlu hale getirilmeye odaklandığı görülür. Değişen çevresel şartlarla etkileşimi devamlı yapabilmek adına yapının, kültürün ve personelin değişimleri yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ya da işlevler arası temel proseslerin tekrardan tasarımı biçiminde düzene sokulabilir. Yukarıdan aşağıya değişimdeki asıl maksat, bütün organizasyonun performansının değiştirilmesini gerçekleştirmekken aşağıdan yukarıya değişimde amaç personellerin sorunlarının çözüme kavuşması ve performanslarının iyileştirilmesidir. İşlevler arası temel süreçlerin tekrardan dizaynı şeklindeki değişimlerdeki asıl maksatta kalite, maliyet ve zamanda belirgin gelişmeler sağlamak adına faaliyetlerin, işlevlerin ve bilginin tekrardan düzenlenmesidir. Sonuç itibariyle organizasyonun tamamında yapıyı, teknolojiyi, iş ve görevleri etkileyen informal ilişkilerin, örgüt üyelerinin, örgüt kültürünün ve fonksiyonlar arası proseslerin planlı ve plansız değişmesi örgütsel değişimdir. Bu değişim doğal, sosyo-kültürel, ekonomik, hukuki, politik, teknolojik konularla gelişmelerin meydana gelmesiyle ilgili dış çevre koşulları ile büyüme, birleşme, el değiştirme, karlılığın azalması, tepe yönetimin değişmesi, yönetim bilimindeki yeni gelişmeler, örgütsel etkinliğin belirgin bir boyuta ulaşmasıyla ilgili iç çevre koşullarının bir sonucu olarak meydana gelir. Bu noktada Aile Şirketlerinin varlıklarını sürekli kılabilmeleri ve rekabeti başarı ile sürdürebilmeleri için belirtilen iç ve dış çevre koşullarını dikkate alarak planlı bir değişimi uygulamaları gerekir.

Aile Şirketlerinde girişimcinin düşünce ve davranışlarının içe kapalı olması, değişen koşullara uyum sağlayamıyor olması, oluşacak ya da mevcut riskleri doğru yönetemiyor olması firmaların sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Bir başka deyişle girişimci reaktif kişilik özelliklerini gösterebilir.

Dolayısıyla planlamaya ve amaçlar sistemine pek fazla önem vermeyen ve kısa vadeli amaçları uzun vadeli amaçların önüne çıkararak bir yönetimi benimseyebilir. Eğer girişimci belirtilen özellikleri taşıyor ise sahip olduğu firmanın da dışı kapalı, olayları dar çerçeveden ele alan ve gelecekte ziyade yaşanan güne odaklanan bir yönetim politikasına sahip olması kaçınılmazdır. Girişimcinin proaktif kişilik özelliklerine sahip olması durumunda ise firmanın orta ve uzun vadeli geleceğe odaklanmasını dolayısıyla amaçlara ulaşmada dış ve iç çevre koşulları dikkate alınarak bugünün planlamasını gündeme getiren bir yönetimi destekleyeceği açıktır.

3.6. KURUMSALLAŞMA– AİLE ANAYASASI İLİŞKİSİ

Aile şirketlerinin uzun ömürlü olamayıp kısa sürede sona ermesinin temel nedeni kurucu ortağa ve yöneticiye olan aşırı bağımlılık ve kurumsallaşamama olarak gösterilebilir.

Bu sorunun çözümü adına, gelişmiş ülke şirketlerinin de ağırlıklı olarak ailelere ait olması nedeniyle, Batı orjinli aile anayasası kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Aile anayasası, en basit ifade ile şirket hissedarlarından bağımsız olarak kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde şirketlerin yönetilmesi ve sürdürülebilir yaşam seyrine kavuşması için hissedarlarca benimsenen kurallar manzumesidir.

Bununla birlikte, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin 2017 yılında yaptığı Aile Şirketi Öncelikleri Anketi'nde, ankete katılan aile şirketlerinin %60'ının aile anayasasının sahip olmadığı ve yine %53'ünde Aile Konseyi'nin de bulunmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Aile anayasasında bulunması gereken asgari düzenlemeler:

1. Aile konseyinin kurulması

Aile üyelerinden oluşan bir aile meclisince seçilecek ve aile anayasasının uygulanmasını takip eden, gözeten ve ihlali halinde yaptırıma kararı veren bu organ, aynı zamanda hissedarlarla şirket arasında iletişim ve koordinasyonu sağlayacak, ardıl planlamayı gerçekleştirecektir.

2. Pay devrine yönelik düzenleme

Üçüncü şahıs ve şirketlere hisse devirleri, hisse rehin, intifa hakkı tesisi ve benzeri işlemlerin yapılıp yapılamayacağı ile olası halka açılma kararının verilmesi.

3. Yönetim Kurulu oluşumu

Üye sayısı, hissedar olacak yönetim kurulu üyelerinin taşıması gereken asgari nitelikleri ve bağısız yönetim kurulu üyesi olup olmayacağına ilişkin düzenlemeler.

4. Bilgi alma hakkı

Yönetim kurulu üyesi olmayan hissedarların eşitlik ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda TTK ve SPK düzenlemelerine uygun bilgi alma ve inceleme hakkının düzenlenmesi.

5. Rekabet yasağı ve şirketle işlem yasağı

Şirketin faaliyette bulunduğu sektörde hissedarların bireysel olarak veya ortak sıfatı ile faaliyette bulunup bulunmayacağı ve yine hissedarların şirketle herhangi bir ekonomik alış verişte bulunup bulunamayacağına yönelik düzenlemeler.

6. Kar payının aile içi paylaşım ilkeleri

İşletmenin gelecekteki varlığının korunması için gerekli yatırımlarında göz önünde bulundurularak hukuki, ticari ve mali düzenlemeler ve ilkeler doğrultusunda belirlenecek kâr dağıtım oranının belirlenmesi.

7. Yeni yöneticilerin (halef) planlaması

Hissedarların yönetime aday fertlerinin bilgi, beceri ve tecrübeleri doğrultusunda şirket içerisinde kariyer planlamaları.

8. Profesyonel yöneticiler

Hissedarların şirket faaliyetlerinin sevk ve idaresini profesyonel yöneticilere bırakması ve hissedarlar ile profesyonel yöneticiler arasında hiyerarşik düzenlemelerin nasıl kurgulanacağına belirlenmesi.

9. Organizasyon şeması ve görev tanımları

İş süreçlerinin doğru bir şekilde oluşturulmasından sonra, yetki ve görev çatışmasına yer vermeyecek şekilde görev tanımlarının sağlıklı bir şekilde yapıldığı ve şirketin faaliyet gösterdiği ekonomik alanlara uygun bir organizasyon şemasının kurgulanması.

10. Kurumsallaşma süreci

SPK'nın belirlediği kurumsal yönetim ilkeleri ile şeffaflık ve hesap verebilirlik felsefesi çerçevesinde sistematik ve istikrarlı bir çalışma kültürünün oluşturulması.

11. İç denetim yapısının tesis edilmesi

Şirketin karşılaştığı risklerin belirlenmesi, etkilerini en aza indirebilecek bir risk yönetimi ve iç kontrol mekanizmasının oluşturulması ile bunun sağlıklı olarak işlediğinin denetlenmesi amacıyla gerekli yapılanmaya gidilmesi.

12. Anayasanın ihlalinin yaptırımı

Kurgulanan sistemin amaca ulaşması adına belki de en önemli olan bu madde ile mevcut aile anayasası ilkelerini ihlal eden hissedarlar hakkında uygulanacak yaptırımlar.

Aile şirketlerinin, maddi ve manevi değerlerini gelecek nesillere en iyi şekilde aktararak sürdürülebilir, hesap verebilir, şeffaf bir yapıya kavuşması, kurumsallaşmanın ve ilke temelli bir yönetim anlayışının benimsenmesi ile sağlanabilir.

Söz konusu amaca ulaşmada hissedarlar arası ilişkileri ve şirketin geleceğinin şekillenmesinde benimsenecek kuralların düzenlendiği metin ise aile anayasası olmaktadır. Aile anayasasının yukarıda bahsi geçen asgari koşulları taşıması, detaylı ve vizyoner bir bakış açısı ile hazırlanması, sürecin başarıya ulaşması adına son derece önem taşımaktadır.

Son olarak aile anayasası kadar önem taşıyan bir diğer husus ise, gerek sağlar arasında yapılan hukuki tasarruflar sonucunda ortaya çıkan hisse devri ile gerekse de vefat halinde miras işlemleri sonucunda hisse intikaline bağlı olarak ortaya çıkacak vergilerin, doğru bir vergi planlaması yapılarak yönetilmesidir. Bu sürecin profesyonel kişilerle yürütülmesinin, gelecek kuşaklara aktarılacak sermaye birikimini korumak adına taşıdığı önem yadsınamayacak boyuttadır.(ÇELİK O. , 2018)

SONUÇ

Günümüz ekonomik sistemi içerisinde her geçen gün KOBİ'lerin önemi artmakta ve devlet yönetimleri tarafından bu kuruluşların faaliyetlerinin desteklenmesi ve teşvik edilmesi söz konusudur. Gelişen şartlar çerçevesinde Kobi tanımı zaman içerisinde değişikliğe uğramaktadır. Bunun en büyük nedeni değişen ekonomik koşullardır. Ülke ekonomilerinin sürekli büyüme potansiyeli, işletmelerinde sermayelerinin artışına neden olmuş; dolayısıyla tanımlamaların tekrar yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Yeni ekonomik oluşumda firmaların sürdürülebilir başka bir deyişle uzun ömürlü olabilmeleri için küresel boyutta rekabet üstünlüğü yakalamaları gerekmektedir. Bunun için de yeni teknolojiler yaratabilme, esnek- değişen koşullara uyum ve pazara yönelik üretim, üretimde uzmanlaşma, verimliliği artırma ve dünya çapında bir yönetim felsefesi gibi özelliklere sahip olmak gerekmektedir.

KOBİ'lerin temelini aileler tarafından kurulan aile şirketleri oluşturmaktadır. Sadece Türkiye'de değil dünya genelinde durum aynıdır. Kobi'ler ekonomiye katma değer sağlama, istihdam, dinamizm, bölgesel ve sosyal kalkınmaya destek olması açısından önem arz etmektedir.

KOBİ'lerin ekonomik platformdaki bir diğer etkisi üstlendikleri tedarikçi kimlikleri ile büyük şirketlere sağladıkları tamamlayıcı rolleridir. Büyük şirketler tarafından ihtiyaç duyulan ara malzemelerin Kobi'ler tarafından ifası (taşeronluk hizmeti) ekonomi çarklarının daha sağlıklı ve verimli işlemesine neden olmaktadır. Bu şekilde oluşturulan sistem içerisinde maliyetler azalmakta ve özellikle ihracat kanalında daha etkin sonuçlar elde edilmektedir. Dolayısıyla Kobi'ler için büyük işletmelerin tedarikçi ve tamamlayıcısı oldukları söylenebilir.

Sürdürülebilirlik kavramı her ne kadar doğa ve çevre kavramları ile ilişkilendirilmiş bir kavram olarak görülse de Kobi'ler için bu kavram süreklilik olarak ele alınmaktadır. Süreklilik sert piyasa koşullarında doğru yapılanma ve kurumsallaşma ile mümkün olabilmektedir. Piyasa rekabet unsurlarının fazlalığı dikkate alındığında KOBİ'lerin rekabet güçlerini arttırmak için bu unsurlar doğrultusunda yönetsel ve işlevsel yapılarını güçlendirmeleri gerekmektedir. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ile piyasada rekabet unsurlarına sahip bir işletme haline gelmek mümkündür. Ancak

özellikle ülkemizde bulunan KOBİ'lerde geleneksel yönetim tarzının hâkim olması ve kuşak çatışmaları nedeniyle bu ilkelerin hâlihazırda çok yaygın olarak kullanılmadığı görülmektedir.

Aile şirketlerinin ekonomik platformdaki yaygınlığı çok fazladır. Türkiye'de KOBİ'lerin %95'ine yakını aile işletmeleri oluşturmaktadır. Aile işletmelerinin en temel sorunu süreklilik arz edememeleridir. Genellikle birinci nesilde kalan bu tür işletmeler kısa ömürlü yatırımlar olarak tanımlanabilir. Bunun en büyük nedeni kurumsal kimlik kazanamama ve geleneksel yönetim tarzlarıdır. Aile işletmelerinde bir anayasa oluşturulmadan devamlılık sağlanması mümkün değildir. Aile şirketleri üzerinde yapılan araştırmalarda aile anayasası olan şirketlerin piyasa koşullarına daha hızlı adapte olarak gelişimlerini sürdürdükleri tespit edilmiştir.

Ülkelerin kalkınmasında KOBİ'lerin önemi ve bu tarz şirketlerin sürdürülebilirliğini sağlamaları için aile anayasasının gerekliliğidir. Birçok konuda birbirinden ayrılan, farklı aile kültürleri ve değer yargılarına sahip olan aile ve iş sistemlerinin oluşturduğu aile şirketleri bu özelliklerinden ötürü diğer tüm şirket türlerinden ayrılmakta ve bu sebeple farklı bir inceleme konusu olmaktadır. Aile şirketleri büyüyebilmek, şirketi diğer nesillere aktarabilmek için ekonominin bel kemiğidir diyebiliriz. Doğaları gereğince, aile şirketleri, emsallerinin üstesinden gelmek zorunda olduğu zorluklara ek olarak aile içi olumsuz durumlarla karşılaşabilirler.

Bu olumsuzlukları aşabilmek için hukuki açıdan karşılığı olan kurumsal yönetim yapısı benimsenmesi suretiyle aşılabılır. Bu kurumsal yönetim yapısı, şirketin ana yönetim organlarının görevlerini, yükümlülüklerini, haklarını ve bunların arasındaki etkileşimi açıkça tanımlamaktadır. Devamlılığını sürdürebilmek isteyen aile şirketlerinde aile anayasasının önemini kavramak, kaçınılmaz bir gereklilik haline almıştır.

Türkiye ekonomisinin lokomotif konumundaki kuruluşların birer aile işletmesi olduğu ve bu şirketlerin GSYH içindeki paylarının yüzde yirmileri bulduğu dikkate alındığında Kobi olarak iş hayatına giren aile şirketlerinin gerekli kurumsal yönetim ve aile anayasasını sistemlerinin merkezlerine kurmaları halinde gelecekte ekonomik arenada söz sahibi kuruluşlar olması muhtemeldir.

Bütün bu hususlar dikkate alındığında KOBİ'lerin ekonomide büyük çoğunluğa sahip şirket tipi olduğunu, bu şirketlerin ekonomiye katma değer sağlama, esneklik, istihdam,

dinamizm gibi unsurların yanında büyük şirketleri tamamlayıcı özellikte oldukları; KOBİ'lerin temelini oluşturan aile şirketlerinin kurumsal yönetim ilkeleri ve aile anayasalarını oluşturarak şirketlerine adapte etmeleri halinde süreklilik sağlayacakları söylenebilir.



KAYNAKLAR

- Abdioğlu, H., (2007), İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB, İstanbul: Marmara Üni. SBE Dergisi, 28-32.
- Acar, D., Tolunay, A. ve Alkan, H., (2004), “Devlet Orman Fidanlık İşletmelerinde Maliyet Yönetimi Çabaları ve Maliyet Yönetiminin İşletme Başarısındaki Rolü”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:19, (Sayı:1), 101-118.
- Ak, B. G., (2010), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 24-63.
- Akdemir, A., (2003), “Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri”, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 30-112.
- Akgemci, T.,(2007),“Stratejik Yönetim”, Birinci Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 8-13
- Alayoğlu, N., (2003), “Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları, İstanbul, 18.
- Alpugan, O., (1988), Küçük İşletmeler: Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniv. Basımevi, 72,
- Aras, G., (2002), Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri, 22-28.
- Aslan, Y. D., (2007), Kobi'lerde Yenilikçilik Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17.
- Ateş, Ö., (2005), Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası, Ankara, 23-24.
- Ateş, D., (2013), <https://www.rekabet.gov.tr/tr/Sayfa/Yayinlar/diger-calismalar/rekabet-yazilari?icerik=1cef6963-282e-40f3-929f-118f6107d5c9&AspxAutoDetectCookieSupport=1>, erişim tarihi:.12.06.2018
- Ayrancı, E., (2009), Aile işletmelerinde ailenin etkisi ve finansal performans tatmini ile ilişkisi üzerine bir araştırma, [The Influence of Family in Family Businesses and

- Research on its Relationship with Financial Performance Satisfaction], Unpublished PhD Thesis, Istanbul University, Turkey, 4-9.
- Ayranci, E., Semercioz, F., (2010), "Family-Power, experience, culture scale and a research about the relationship between family influence and top managers' view about managers who are family members in the family businesses", Istanbul University Journal of the School of Business Administration, Vol.40, in press (in Turkish), 32.
- Bilgin, N., (2007), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Eğilimleri, Ankara: Atılım Üniversitesi, 44.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H.&Pistrui, D., (2002), Family business research: The evolution of an academic field. Family business review, 15(4), 337-350.
- Bulutay, T., (2004), Kalkınma ve Büyüme, İşletme-Finans Dergisi, 28.
- Chapin, &F.S.Torn, Toteno, (1996), "Principles of Ecosystem Sustainability. T. F.S. içinde American Naturalist, 54.
- Commission, E., (2008), Small Business Act of Europe. Brüssels: EU Commission.
- Çatal, M. F., (2007), "Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 2, 333-352.
- Çelik, O., (2018), Aile anayasası ve kurumsallaşma süreci <https://www.dunya.com:https://www.dunya.com/kose-yazisi/aile-anayasasi-ve-kurumsallasma-sureci/412582> adresinden alındı.14.06.2018.
- Çelik, C., Karadal H., (2007), "KOBİ'lerin Sorunları ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri: Aksaray ve Mersin Örneği", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, 119-138.
- Davis, T., (2008), What is Sustainable Development? <http://www.menominee.edu/sdi/whatis.htm> adresinden alındı.12.06.2018.
- Deniz T., (2010), Türkiye'de Kobi'lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 74-132.

- Douglas, G., Flemons, P. M., (2000), Connecting and Seperating Family and Business.,
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=NOVA&ID=402>
adresinden alındı.14.06.2018.
- Elibol, H., (2005), “Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (Sayı:13), 155-162.
- Ergin, H., (1997), “Stratejik Yönetim Muhasebesi”, 2. Baskı, Ekspres Matbaası, Kütahya, 73-81.
- Erik, D., (2005), “Firmaların Başarı Kriterlerinin Tanımlanması ve Çalışanların Memnuniyeti Kriterinin Bulanık Mantık Yöntemi ile Ölçülmesi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Yıl:4, (Sayı:8), 131-142.
- Fortuna Türkiye, (2016), Fortune 500 Dünya 2016 listesi, Fortune Türkiye.
- Günceler, B., (2016), Aile Şirketlerinde Çözülmemiş Olan Öldürücü Problemler, Bu Şirketlerde Kurumsallaşmanın Önemi ve Aile Anayasası, Okan Üniversitesi, 48-96.
- Hart, S., (1995), A Natural Resource Based View of the Firm. S. Hart içinde, Academy of Management Review (Cilt 20: 992-994).
- Haşit, G., (2003), “İşletme Başarısında Yönetimsel Yaratıcılığın Rolü”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:5, (Sayı:8), 19.
- <http://www.kobi.org.tr>. (tarih yok). kobi. Adresinden alındı.16.06.2018
- İlhan, S., (2006), Kobi'ler: Sosyo-Ekonomik Bir Perspektif, F.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2: 269-289.
- Kayabaşı, A., (2007), “İşletmelerin Rekabet Gününün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Artırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, İzmir, Türkiye: Dokuz Eylül Üniversitesi, 24.
- Kibritçioğlu, A., (2005), Uluslararası Rekabet Gücüne Kavramsal Bir Yaklaşım, Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi, 96.
- KOBİ, (2005), www.kobi.org.tr. www.kobi.org.tr: www.kobi.org.tr adresinden alındı, erişim tarihi 21.07.2018.

- Koç, T. (2007),Bahçeşehir Üniversitesi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, 13-17.
- KOSGEB, (2015), 2015 - 2018 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, Ankara: KOSGEB.
- KOSGEB,http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mevzuat/KOBİ'lerin_Tanımı,_Yonnetmelik.pdf adresinden alındı.16.06.2018.
- Müftüoğlu, T. (1989), “İşletme İktisadı”, Turhan Kitabevi, Ankara, 450.
- Nations, U.(2008), Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. <http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm> adresinden alındı, erişim tarihi 21.06.2018.
- Ozankaya, Ö. (2012), Davranış Bilimine Giriş, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 85-86.
- Peşkircioğlu,N., (2015), Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma. <https://anahtar.sanayi.gov.tr:https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/aile-isletmeleri-ve-kurumsallasma/1901> adresinden alındı.17.06.2018.
- Resmi Gazete, (2006), Dokuzuncu Kalkınma Planı. T.C. Resmi Gazetesi,07/01.
- Review, H. B, (1990), Competitive Advantage of Nations, Harvard Business, 21-26.
- Sebilcioğlu, B., (2009), Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, 7-38.
- TOBB KOBİ Müdürlüğü. (2005), <http://www.kobi.org.tr/kapasiteraporu.php>, adresinden alındı.17.06.2018.
- TOBB. (2002), http://www.musavir-ir.com/sitebuilder/Uploaded_Docs/pdf/Kobi_Rehberi.pdf adresinden alındı.17.06.2018.
- Tuna, D. D. (2018), <http://www.halkbankkobi.com.tr>. Aile Anayasasının Oluşturulma Süreci: <http://www.halkbankkobi.com.tr/NewsDetail/Aile-Anayasasi-Olustrma-Sureci/10279> adresinden alındı.17.06.2018.
- Ulusoy, R. (2012), Türkiye'de KOBİ'lere Yapılan Destekler ve İstihdam Üzerindeki Etkileri . Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 105-126.
- Ülgen, H. Mirze, S. K., (2007), “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, 4. Baskı, Arıkan Basım, İstanbul, 68.

Vinton, K., (2000), Keeping the Family Business Healty: Four Keys to Success.
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=montana&ID=928>
adresinden alındı.17.06.2018.

Wood, D. J., (1991), Corporate Social Performance Revisited, Academy of Management
Review (Cilt 16, 704-706), İçinde Word Net. (2008), “Sustainability”. Princeton
University. adresinden alındı.18.06.2018.

Yılmaz, H., (2010), Japonya, İstanbul: TOBB Yayınları, 124-142.



EKLER

EK-1 DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE KOBİ İSTATİSTİKLERİ

Amerika

Kuzey Amerika da halka açık şirketlerin %60'ı,

Bütün işletmelerin % 92'si,

Fotune 500'e giren şirketlerin % 37'si aile şirketleridir.

Bu şirketler toplam iş gücünün % 59'unu çalıştırmaktadırlar ve yapılan işlerin % 78'i bu şirketler tarafından gerçekleştirilmekte olup şirketlerdeki ailelerin kontrolü % 95 dir.

Sili

Orta ve Büyük Ölçekli firmaların % 65 i aile şirketleridir.

Batı Avrupa

GSMH nın yarısından fazlası aile şirketleri tarafından üretilmektedir.

İtalya

Aile şirketlerinin oranı Avrupa ' da en yüksek oranı olan % 99 dur.

Almanya

2 milyon aile şirketi olup, bunların büyük çoğunluğu KOBİ'lerdir.

Ekonomideki iş gücünün üçte ikisini oluştururlar.

GSMH'nın yarısını üretmektedirler.

EK-2 DÜNYA'DA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK AÇISINDAN KOBİ'LERİN İKİNCİ KUŞAKTAN ÜÇÜNCÜ KUŞAĞA GEÇME ORANLARI

Amerika

İlk beş yılda %40'ı yaşamaya devam ediyor.

Bunlardan %60'ı ikinci kuşağa, %12'si ise üçüncü kuşağa geçebiliyor.

İngiltere

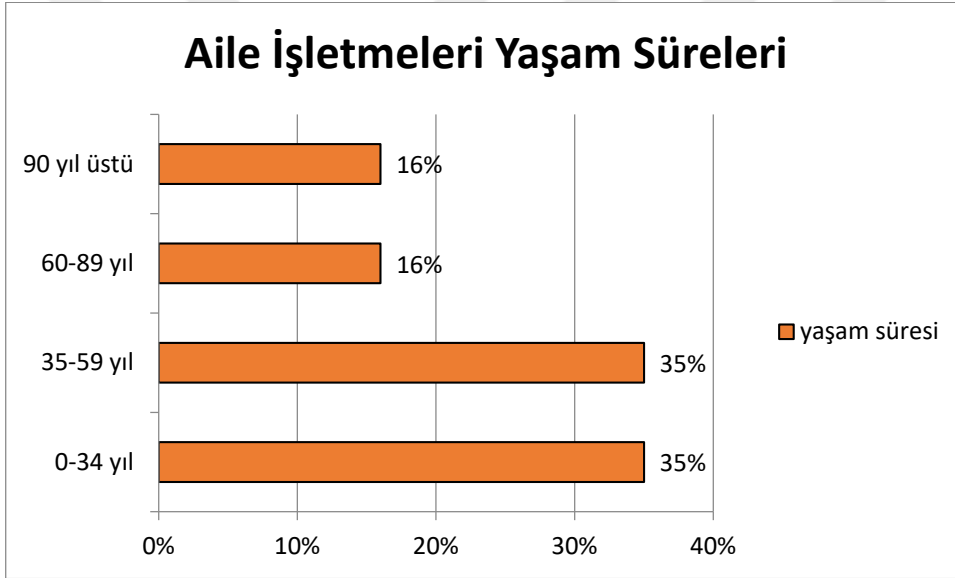
İkinci kuşağa %44,

Üçüncü ve sonraki kuşaklara %14 oranında geçiş sağlanabiliyor.

Kanada

Ekonominin %90'ını oluşturan aile şirketlerinin ikinci kuşağa %60

Üçüncü kuşağa ise %40'ı aktarılabilir.



ÖZGEÇMİŞ

Zeynep Dilara Tecirlioğlu 28.08.1981 tarihinde İstanbul' da doğdu. Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü nden 2006 yılında mezun oldu. Okurken aynı zamanda Koçbank A.Ş. de Çağrı Merkezinde çalışmaya başladı. Akabinde sırasıyla farklı birim ve görevlerde olmak üzere Abank A.Ş. – Dışbank A.Ş.- Tekstilbank A.Ş. olmak üzere 2008 yılından bu yana Akbank A.Ş. de çalışmaktadır. Uluslararası Sertifikalı CoachProTurkey onaylı Yaşam Koçu dur.

