



T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İKTİSAT ANABİLİM DALI

**TÜRKİYE EKONOMİSİ'NDE KOBİ'LER VE  
AVRUPA BİRLİĞİ'NE UYUMLARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Rifat SAİT**

**DANIŞMAN  
Prof.Dr. Kerim ÖZDEMİR**

**Balıkesir 2006**

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İKTİSAT ANABİLİM DALI**

**TÜRKİYE EKONOMİSİ'NDE KOBİ'LER VE  
AVRUPA BİRLİĞİ'NE UYUMLARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Rifat SAİT**

**Balıkesir - 2006**

**ÖZET**  
**TÜRKİYE EKONOMİSİ'NDE KOBİ'LER VE AVRUPA BİRLİĞİ'NE**  
**UYUMLARI**

**Rifat SAİT**  
**Yüksek Lisans Tezi, İktisat Anabilim Dalı**  
**Danışman : Prof. Dr. Kerim ÖZDEMİR**  
**Ekim 2006, xii+137 sayfa**

“Türkiye Ekonomisi’nde KOBİ’ler ve Avrupa Birliği’ne Uyumlari” konulu tezimizi üç bölümde ele aldık. Birinci bölümde, KOB İ’lerin tanımını yaptıktan sonra, KOB İ’lerin Türkiye Ekonomisi’ndeki yeri ve önemini detayları ile anlatmaya çalıştık.

İkinci bölümde, Türkiye’deki KOB İ’lerin Avrupa Birli ği KOB İ politikalar ına ve şartlarına uyumları incelenmiştir. Bu bölümün sonunda Türkiye ve Avrupa Birli ği’ndeki KOB İ’ler aras ında bir karşılaştırma yapılmış ve bu çalışmanın sonuçları çıkartılmıştır.

Üçüncü ve son bölümde, ikinci bölümdeki bilgiler ışığında, KOBİ’lerin sorunları araştırıldı ve Türkiye’nin Avrupa Birliği uyum sürecinde özellikle KOBİ’ler açısından yapması gerekenler anlatılmaya çalışıldı.

Son olarak, tezimizin bu kısmında, yukarda belirtilen üç bölüm üzerine bir genel değerlendirme yapılarak, sonuç kısmı yazılmıştır.

**Anahtar Kelimeler : 1-Kobi 2-Avrupa Birliği 3-Türkiye Ekonomisi 4-Avrupa Birliği Projeleri 5-Kobi Sorunları**

## **ABSTRACT**

### **SMALL AND MEDIUM BUSINESSES AT TURKISH ECONOMY AND THEIR HARMONY TO EUROPE UNION**

**Rifat SAİT**

**Master Thesis, Economy Department  
Supervisor : Prof. Dr. Kerim ÖZDEMİR  
November 2006, xii+137 pages**

We study our thesis which subject is “Small and Medium Businesses in Turkish Economy and their harmony to Europe Union” on three section. First of all, we define Small and Medium Businesses on first section. Then, we mention importance of Small and Medium Businesses in Turkish Economy.

We study harmony of Turkish Small and Medium Businesses to Europe Union Small and Medium Businesses’ politics and conditions on second section. At the end of this section, we compare Turkish and Europe Union Small and Medium Businesses.

We research problems of Small and Medium Businesses on the third and last section. So we explain, what Turkey must do.

Finally, we evaluate our thesis.

**Keywords : 1-Small and medium Businesses 2-Europe Union 3-Turkish Economy  
4-Europe Union projects 5-Problems of Small and Medium Businesses**

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans çalışmalarına başladığım ilk tarihte, seçtiğim konu farklı bir konuydu. Ancak, Sn. Hocam Prof. Dr. Kerim Özdemir'in de onayı ile "Türkiye Ekonomisi'nde Kobi'ler ve Avrupa Birliği'ne Uyumları" konulu tezi hazırlamaya başladık. Bu konuyu seçmemdeki en önemli neden, konu'nun güncel ve Türkiye Ekonomisi için önemli bir konu olmasıydı. Sonuçta güncel ve bilgi yönünden de zengin sayılabilecek bir tez ortaya çıktı. Kuşkusuz konu dinamik bir konudur ve bilgilerin zamanla yenilenmesi gerekir. Umuyorum ki, yararlı bir kaynak oluşturduk.

Bu çalışmanın meydana getirilmesinde başta danışman hocam sn. Prof. Dr. Kerim Özdemir'e destek ve katkılarından dolayı çok teşekkür etmek istiyorum. Ayrıca İzmir'deki çalışmalarında yardımlarını esirgemeyen sn. Prof. Dr. Koray Başol'a da teşekkürü bir borç bilirim. Bilimsel desteklerin dışında, bu eserin oluşmasında manevi desteklerinden dolayı eşim Sevilay Sait'e, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tüm çalışanlarına, yazıların dizgisinde bana yardımcı olan sn. Sokol Brahaj'a ayrı ayrı teşekkür ederim.

27 / 10 / 2006

Rifat SAİT

## İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK.....	i
TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLO LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi

### METİN KISMI

GİRİŞ.....	1
------------	---

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1- TÜRKİYE EKONOMİSİNDE KOBİ'LER.....</b>	<b>3</b>
1.1. KOBİ'lerin Genel Tanımı.....	3
1.1.1. KOBİ'ler için Tanımlamada Yaşanan Sorunlar.....	4
1.1.2. Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımı.....	4
1.1.3. Türkiye'de KOBİ'lerin Tanımı.....	6
1.2. KOBİ'lerin Özellikleri ve Yasal Çerçevesi.....	11
1.3. KOBİ'lerin Avantaj ve Dezavantajları.....	14
1.3.1. KOBİ'lerin Avantajları.....	14
1.3.2. KOBİ'lerin Dezavantajları.....	15
1.4. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Sosyal Yaşama Katkıları.....	16
1.4.1. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi.....	16
1.4.2. KOBİ'lerin Ekonomiye Etkileri ve Sosyal Yaşama Katkıları.....	19
1.5. KOBİ'ler ve E-Ticaret.....	20
1.5.1. Türkiye'de E-Ticaret.....	20
1.5.2. AB'de E-Ticaret.....	22
1.6. KOBİ'lerin Sektörel Dağılımı.....	26
1.6.1. İmalat Sanayii'ndeki Payı.....	26
1.6.2. Ticaret ve Hizmetlerdeki Payı.....	29
1.6.3. KOBİ'lerin Bankacılık Sektöründeki Payı ve Basel-II.....	30

1.6.3.1. Bankacılık Sektörü ile KOBİ'ler Arasındaki İlişkiler.....	30
1.6.3.2. Basel Kriterleri ve KOBİ'ler.....	31
1.7. Türkiye'de KOBİ'lere Destek Veren Kurumlar ve Verdikleri Destekler.....	36
1.7.1. Türkiye'de KOBİ'lere Destek Veren Kurumlar.....	36
1.7.2. Türkiye'de Bazı Kurumlardan KOBİ'lere Verilen Destekler.....	37
1.7.3. KOSGEB Danışmanlık Destekleri.....	40
1.7.4. TÜBİTAK-TİDEB Destekleri.....	43
1.7.5. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Destekleri (TTGV).....	43

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2- TÜRKİYE'DEKİ KOBİLERİN AVRUPA BİRLİĞİ KOBİ POLİTİKASINA

UYUMU.....	45
2.1. Avrupa Birliği'nin KOBİ Politikası.....	45
2.2. Türkiye'de KOBİ Politikaları.....	47
2.3. Temel Hedefler.....	49
2.4. Temel İlkeler.....	49
2.4.1. Girişimcilik Eğitimi ve Öğretimi.....	50
2.4.2. Daha Ucuz ve Daha Hızlı İş Kurma Süreçleri Geliştirilmesi.....	51
2.4.3. Daha İyi Kanunlar ve Mevzuat Düzenlemesi Yapılması.....	51
2.4.4. Nitelikli Personel Eğitiminin Gerçekleştirilmesi.....	52
2.4.5. İnternet Üzerinden Erişim ve Anında İşlem İmkanlarının Geliştirilmesi.....	53
2.4.6. Yeni Pazarlara Açılma.....	53
2.4.7. Vergilendirme ve Finansal Konularda İyileştirme Yapılması.....	54
2.4.8. KOBİ'lerin Teknoloji ve Yenilikçilik Kapasitesinin Geliştirilmesi.....	55
2.4.9. KOBİ'lerin İnternet Üzerinden en İyi Uygulamalar Hakkında Bilgi Sahibi Olabilmesi ve Üst Düzey KOBİ Desteklerinin Geliştirilmesi.....	56
2.4.10. Ulusal ve Uluslararası Platformlarda KOBİ'lerin Daha Etkin Temsil Edilmesi.....	58
2.5. Hukuki ve Kurumsal Düzenlemeler.....	58
2.6. Türkiye'nin AB KOBİ Politikasına Uyumu ve Çerçeve Programlarının Önemi.....	59
2.7. AB'nin KOBİ'lere Yönelik İşletme Politikası.....	61
2.8. Ekonomik ve Parasal Birlik ile Euro'nun KOBİ'ler Üzerindeki Etkileri.....	62

2.9. AB’de KOBİ’lerin Kullandığı Programlar.....	63
2.9.1. Küçük İşletmelere Yönelik Avrupa Şartı.....	63
2.9.2. KOBİ’lere Yönelik Üçüncü Çok Yıllık Programlar (1 Ocak 1997-31 Aralık 2000).....	63
2.9.3. MEDA Programı.....	76
2.10. AB Projeleri Başvuru Sistematiği.....	79
2.11. Türkiye-AB KOBİ Karşılaştırmaları ve Sonuçları.....	80

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3- AB UYUM SÜRECİNDE KOBİ’LERİN SORUNLARI VE TÜRKİYE’NİN YAPMASI GEREKENLER.....</b>	<b>86</b>
3.1. AB’ne Girerken KOBİ’lerde Karşılaşılan Sorunlar.....	86
3.2. KOBİ’lerin Genel Sorunları.....	87
3.3. KOBİ’lerin Güncel Sorunları.....	88
3.4. KOBİ’lerin Yönetim Sorunları.....	96
3.5. KOBİ’lerin Dışa Açılmalarındaki Sorunları.....	111
3.6. AB Uyum Sürecinde Türkiye’deki KOBİ’lerde Yapılması Gerekenler.....	121
3.7. Çözüm Önerileri.....	125
<b>SONUÇ.....</b>	<b>127</b>
<b>BİBLİYOGRAFYA.....</b>	<b>130</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>137</b>



## TOBLOLAR LİSTESİ

- 1- Tablo 1:** Avrupa Birliği'nde KOBİ'lerin istihdama etkileri ve KOBİ'lerin sayısal dağılımı.....5
- 2- Tablo:** Türkiye'de ve diğer ülkelerdeki KOBİ'lerin istihdam durumlarını...6
- 3- Tablo:**Türkiye'de çeşitli kurumların KOBİ tanımlamı.....9
- 4- Tablo:** KOSGEB verilerine göre KOBİ tanımı.....83
- 5- Tablo** KOBİ'lerin Türkiye ve diğer bazı ülkelerin ekonomilerindeki payları.84
- 6- Tablo:** KOSGEB verilerinden alınan bir diğer tablo.....85
- 7- Tablo:** Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımı.....89

## KISALTMALAR

**AB:** Avrupa Birliği

**ABİGEM:**Avrupa Birliği iş Geliştirme Merkezi

**AYB:**Avrupa Yatırım Bankası

**B2B:** Business to business-İşletmeden İşletmeye

**B2C:** Business to consumer-İşletmeden Tüketiciye

**BEST:** Business Environment Simplification Task Force-İş Ortamının Basitleştirilmesine Yönelik Faaliyet Grubu

**BIS :**Bank for International Settlements

**BTYK:** Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu

**CSGB:** Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

**DİE:** Devlet İstatistik Enstitüsü

**DPT:** Devlet Planlama Teşkilatı

**DTM:** Dış Ticaret Müteşarlığı

**ECU:** Avrupa Para Birimi (European Currency Unit)

**EFTA:** Avrupa Serbest Ticaret Birliği

**EPB:** Avrupa Ekonomik ve Parasal Birliği

**ERP:** Kurumsal Kaynak Yönetimi

**ETKK:**Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu

**EU:** Avrupa Birliği

**EUROMED:** Avrupa Birliği tarafından ‘ barış, huzur, refah ve anlayış için ortak alan kurulması amaçlı politik, ekonomik ve sosyo-kültürel bir girişim olarak tanımlamaktadır.

**EUROSTAT:** Avrupa Birliği İstatistik Ofisi

**FDI:** Doğrudan Yabancı Yatırım

**GİP:** Gelişen İşletmeler Piyasaları

**ICT:** Bilgi ve İletişim Teknolojisi

**ILO:** Uluslararası Çalışma Örgütü

**IRC:** Yenilik Aktarım Merkezi

**İGEM:** KOSGEB İşletme Geliştirme Merkezi

**İGEME:** İhracat Geliştirme Etüt Merkezi

**İşGEM:** İş Geliştirme Merkezleri

**İşKUR:** Türkiye İş Kurumu

**KGF:** Kredi Garanti Fonu

**KİT:** Kamu İktisadi Teşebbüsü

**KOBİ :** Küçük Orta Boy işletmeler

**KOBİNET:** Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Bilgi Ağı

**KOS-DER** Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiciler Derneği

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

**KSS:** Küçük Sanayi Siteleri  
**KÜSGET:** Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı  
**MEB:** Milli Eğitim Bakanlığı  
**MEGAP:** Türkiye Mesleki Eğitim ve Öğrenim Sistemi Geliştirme Projesi  
**MEKSA:** Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı  
**OECD:** İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı (Organisation for Economic Co-operation and Development)  
**ORTKA:** Ortak Kullanım Atölyeleri  
**ORTLAB:** Ortak Kullanım Laboratuvarları  
**SEGEM:** Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi  
**SME:** Küçük ve Orta Ölçekli İşletme  
**SPK:** Sermaye Piyasası Kurulu  
**TEKMER:** Teknoloji Geliştirme Merkezi  
**TEKMER:** KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezi  
**TESK:** Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu  
**TGB:** Teknoloji Geliştirme Bölgeleri  
**TIDEB** Teknoloji İzleme ve Değerlendirme Başkanlığı  
**TOBB:** Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği  
**TOSYÖV:** Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı  
**TTGV:** Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı  
**ÜSAMP:** Üniversite-Sanayi Ortak Araştırma Merkezleri Programı

## GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin büyük çoğunluğunu küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Büyük ölçekli işletmelere göre daha dinamik bir yapıya ve esnek karar alma mekanizmasına sahip olan KOBİ'ler bu özellikleriyle istihdam yaratma potansiyelini en iyi değerlendirebilecek işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

Büyük yatırım gerektirmeyen, bilginin yoğun olduğu, katma değeri yüksek ürünler, kişisel yetenekler tarafından KOBİ'lerde üretilmektedir. KOBİ'ler bu yönüyle teknolojik gelişmenin kişisel yeteneklerle gerçekleştirildiği birimler, diğer yönüyle ise, toplumdaki teşebbüs potansiyelinin hayata geçirildiği ve sınırlanamadığı yerlerdir. Diğer yandan, büyük firma hiyerarşisi ve devlet bürokrasisinden bağımsız müteşebbis gücünün KOBİ'ler marifetiyle katma değere dönüşmesi sonucu ülke ekonomisinde ekonomik verimlilik artışı sağlanmaktadır.

Yaşamakta olduğumuz küreselleşme sürecinde KOBİ'lerin önemi daha da artmıştır. Yüksek mobiliteleri ve diğer ülke firmalarıyla kolayca işbirliğine gidebilmeleri yönüyle KOBİ'ler küreselleşmeyi hızlandıran birimler olmuşlardır.

Türkiye ekonomisinin ve sosyal yapısının temelini oluşturan 200.000 küçük ve orta ölçekli işletme ile 2.800.000 esnaf ve sanatkarlar günümüzde süratle gelişen teknolojik yeniliklere ve giderek ağırlaşan rekabet şartlarına uyum sağlayabilmek amacıyla büyük bir mücadele vermektedir. Buna rağmen 2000 yılında Devlete en az 1 katrilyon TL vergi ödeyen KOBİ'lerle ilgili devletin çalışmalarının maliyeti en çok 10 trilyon TL'dir. Oysa KOBİ'lere daha fazla destek ve imkan tanınması halinde KOBİ'lerin katkısı artacaktır. Üyesi olduğumuz OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) ve adaylık sürecinde olduğumuz AB (Avrupa Birliği) sanayi stratejilerinin oluşturulmasında küçük ve orta ölçekli işletmelerin geliştirilmesine büyük bir önem atfetmektedir.

Türkiye, OECD'nin Bologna Konferansında yayımladığı "KOBİ'lerin Deklarasyonu" ve Avrupa Birliği'nin Phare Zirvesinde\* yayımladığı KOBİ şartında belirtilen, temel ilke ve prensipleri benimsediğini, bu prensip ve politikalara uygun strateji geliştirerek program ve projeler üreteceğini beyan etmiştir. Yirmi Birinci

yüzyılda KOB İ'lerimiz modernleşme ve teşebbüs yeteneğiyle toplumsal gelişmenin dinamosu olacak, rekabet avantajları ve sürükleyicilik özellikleriyle temel bir işlevi yerine getirecektir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin dinamizmini tahrik ederek katma değeri artırmak, sanayinin rekabet gücünü yükseltmek ve tasarrufları bu tercihe yönlendirmek ekonominin öncelikleri arasında yer almalıdır. Böylece, ekonomide verimlilik artışı da sağlanacaktır.

Bugün dünya genelinde yaşanan küresel krizin ülkemizi tahmin edildiği şekilde tahrip edememesinin temelinde, Türk insanının müteşebbis gücünün temsilcisi KOBİ'ler yatmaktadır. Olumsuzlaşan şartlar karşısında umutsuzluğa kapılmayan mücadelelerden yılmayan ve sürekli yenilik arayışında olan KOBİ'lerimiz ekonomimizin vazgeçilmez teminatıdır.

Dünya ölçeğine bakıldığında, KOBİ'lerin ihracat içinde %60 paya sahip oldukları, Türkiye'de bu oranın %8 düzeyinde görüldüğü, Türk KOBİ'lerinin genel olarak sanayi içinde yer almaları nedeniyle nihai ürün içindeki paylarıyla birlikte bu payı dünya ölçeğinden farklı olmadığını anlaşılmaktadır.

Ülkemiz açısından genel bir değerlendirme yapılacak olursa işyeri sayısı, çalışan sayısı, katma değer olmak üzere üç önemli göstergeye bakıldığında küçük ve orta ölçekli işletmelerin ülkemizin gerek sosyal gerekse ekonomik dokusunda önemli bir yer işgal ettiği görülmektedir.

---

\* Phare: Merkezi ve Doğu Avrupa ülkeleri için hazırlanan teknik-mali yardım programı.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1- TÜRKİYE EKONOMİSİNDE KOBİLER

#### 1.1- KOBİLERİN GENEL TANIMI

KOBİ'ler, ülkelerin sosyo-ekonomik gelişmesi açısından çok büyük öneme sahiptirler. KOBİ tanımında bir görüş birliğine varmak son derece güçtür. Sanayileşme düzeyine, işletmelerin bağlı oldukları sektörlerine ve üretim tekniklerine bağlı olarak ülkeler arasında, hatta aynı ülkenin farklı bölgeleri ve sektörleri arasında KOBİ tanımlamaları değişebilmektedir. Böylece ülkelerin ekonomik yapıları değiştikçe KOBİ tanımı da değişiklik gösterebilir. Buradaki ölçütler işçi sayısı, sermaye, kar, aktifler toplamı, enerji kullanımı, ciro ve sermayenin sınırlılığı, uzmanlaşma derecesi gibi niteliksel ve niceliksel ölçütlerdir.

Türkiye'de KOBİ tanımı, kuruluşlara göre değişmekte ve genel olarak kişi sayısı baz alınmaktadır. 1-50 arasında işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeler küçük sanayi, 51-150 arasında işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri ise orta ölçekli sanayi işletmeleri olarak tanımlanmaktadır. Avrupa Birliği'nin 07.02.1996 tarihli Konsey kararına göre; KOBİ tanımları konusunda hem ulusal hem de birlik bazında karışıklığa neden olmamak için yeni bir ortak terim geliştirilmiştir. Bu KOBİ tanımı işçi sayısı, bilanço, büyüklüğü ve bağımsızlık derecesinde oluşan ölçütleri kapsamaktadır. Orta ölçekli bir işletme; 50-250 işçi çalıştıran, yıllık cirosu 40 milyon Euro'yu ve yıllık bilançosu 27 milyon Euro'yu aşmayan işletme olarak tanımlanmaktadır. Küçük işletmeler ise 50'den az işçi, 7 milyon Euro'dan az yıllık ciro veya 5 milyon Euro'nun altında bir yıllık bilanço değerine sahip olan işletmelerdir. 10'dan az işçi çalıştıran işletmeler çok küçük işletme grubuna dahil edilmektedir. KOBİ tanımı yapılırken şu özellikler dikkati çekmektedir. Bulunduğu pazar içerisinde küçük paya sahip olan, kendi sahipleri veya ortakları tarafından yönetilen ve dışarıdan bir denetime bağımlı olmayan şirketlerdir.

#### 1.1.1. KOBİ'LER İÇİN TANIMLAMADA YAŞANAN SORUNLAR

1998 öncesi tanıma göre “250’den fazla çalışanı olmayan, yıllık cirosu 27 milyon Euro’yu ya da toplam bilanço değeri 10 milyon Euro’yu aşmayan, ortaklık payları %25’inden fazlası bir şirketler grubuna ya da kamu kurumlarına ait olmayan şirketler KOBİ’dir”.

1998 yılından sonra ise “AB komisyonunda oluşan sınıflandırmaya göre 50-250 arası kişi çalıştıran, bilanço toplamı 5-27 milyon ECU arası, yıllık ciro miktarı 7-40 milyon ECU arası olanlar orta ölçekli, bu değerlerin altındaki küçük ölçekli işletme sınıflandırmasına girer”.<sup>1</sup>

### 1.1.2. AVRUPA BİRLİĞİ’NDE KOBİ’LERİN ÖNEMİ

AB’de KOBİ tanımını yapmadan önce AB’deki KOBİ’lerle ilgili bir takım bilgileri vermek faydalı olacaktır;

Toplam işletme sayısı: 16.350.000 (%99,78’si KOBİ)

Toplam istihdam: 101.350.000 (%71,48’si KOBİ’lerde istihdam)

Ortalama İstihdam: 6 İşçi /işletme

KOBİ İşgücü Verimliliği: 45.000 Euro/İşçi Katma Değeri de İşgücü Maliyetinin Oranı: %59

AB’de KOBİ’lerin sayısal dağılımını ve istihdama etkilerini gösteren tablolar aşağıdadır.

---

<sup>1</sup> [www.tuncelli.net](http://www.tuncelli.net) 10.05.2006.

**Tablo 1:** Avrupa Birliği'nde KOBİ'lerin istihdama etkileri ve KOBİ'lerin sayısal dağılımı:

	Ölçek	İşletme Sayısı	Çalışan Sayısı	
		İstihdam Ortalaması		
Mikro	0-9	15.210.000	31.450.000	2
Küçük	10 - 19	605.000	8.250.000	13
	20 - 49	370.000	12.250.000	33
	50 - 99	70.000	4.950.000	71
Orta	100- 249	60.000	10.400.000	173
	250 -499	15.000	5.100.000	340
	500 (+)	20.000	28.900.000	1445
Büyük				
TOPLAM			101.350.000	
		16.350.000		

Kaynak: EIM Smail Business Research and Consultancy Company, 1995.

**Tablo 2:** Avrupa Birliği ülkelerde KOBİ'lerin sayısına istihdamdaki payları:

	İşletme Sayısı	Ortalama İstihdam	Ağırlık
Belçika	490	6	KOBİ
Danimarka	170	9	KOBİ
Fransa	1.980	7	KOBİ
Almanya	2.290	9	KOBİ
Yunanistan	715	3	Mikro
İrlanda	180	8	KOBİ
İtalya	3.920	4	Mikro
Lüksemburg	15	10	KOBİ
Hollanda	420	10	KOBİ
Portekiz	600	5	KOBİ
İspanya	2.460	4	Mikro
İngiltere	2.630	8	KOBİ
Avusturya	180	12	KOBİ
Finlandiya	150	12	KOBİ
İsveç	150	13	KOBİ

Kaynak: EIM Smail Business Research and Consultancy Company, 1995.



### 1.1.3. TÜRKİYE'DE KOBİLERİN TANIMI VE ÖNEMİ

Kavram kargaşasına neden olan temel etken, tanımlamada kullanılan ölçütlerin değişik olmasında yatmaktadır. Ayrıca ülkelere göre ölçütlere esas büyüklükler farklılık göstermektedir. Tanımlamada genel olarak 3 ölçüt öne çıkmaktadır: Söz konusu firmanın çalışan istihdamı personel ya da işçi sayısı, bilanço değerleri ve bağımsızlık ölçütleridir. Bağımsızlık ölçütünden kasıt, bir firmanın sermayesi ve hissesinin %25 ten fazlasının bir büyük sermaye grubuna ait olmamasıdır, yani hisse payı içinde büyük sermayenin payı %25'ten az olan bütün firmalar KOBİ kategorisine girme şartı sayılmaktadır.

Ölçütlerdeki farklılık, değişik sektörlerde ve faaliyet alanlarında bile görülmektedir. Örneğin bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin KOBİ olması için 50 ya da daha az bilgisayar sahibi olması gibi bir e ğilim söz konusudur. Burada görüldüğü gibi temel ölçüt, üretim aracının yani bilgisayar sayısının tanımda kullanılmış olması. Yine aynı şekilde, imalat sanayinde ise çalışan sayısını devreye girmekte fakat ölçütler aynı olmasına rağmen sonuç değişmektedir. Dış Ticaret Müsteşarlığı imalat sektöründe KOBİ olabilmenin üst sınırını 200 işçi olarak verirken, Hazine Müsteşarlığı ise bu sınırı 250'ye çıkarmaktadır. Bu durum birçok uzman ve ekonomi yazar tarafından ortak KOBİ tanımı yaratmada büyük bir sorun olarak kabul edilmekte, hatta istihdamda üst sınırın 250 çalışan olması bile büyük bir yanlışlık olarak ifade etmekteler.<sup>2</sup>

Ayrıca KOBİ denildiğinde tek parça ve bir bütün olarak ifade edilen bir üretim biriminin olmaması da tanımı daha da zorlaştırmaktadır. Çünkü KOBİ kapsamı içine 3 farklı birim girmektedir. Bunlar; mikro ölçekli işletmeler, küçük ölçekli işletmeler, orta ölçekli işletmeler olarak sınıflandırılmakta. Kendiliğinden bölünen canlı hücreler gibi, KOBİ bünyesi içinde oluşan bu sınıflamalar, tanımlama yapmayı daha da zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte yapılan ayrımlar arasındaki sınırların ne olduğu (örneğin mikro işletme ile küçük işletme arasındaki istihdam, ciro, hisse payı vs ölçütleriyle oluşan sınırın ne olacağı gibi) konusunda oluşan ayrılık ve ihtilaflar daha da çeşitlenmektedir. Görüldüğü gibi net bir KOBİ tanımı yapmak oldukça güç ve karmaşıktır. Birbiriyle kimi yerde uyumlu kimi yerde çelişen rakamlar, değişik

kuruluşların, dernek ve odaların kullandıkları ölçütlerin farklılığı, tanımlamayı yapan kuruluşların benzer kurumlar olmasına rağmen bambaşka sonuçlara ulaşmasına ve tanımlamada bir standarda ya da net yarıta ulaşmalarına engel olmaktadır. Durumu rakamlardan bağımsız düşünerek, hatta rakamları yadsıyarak, biraz sübjektif olarak, yani düşünsel ve bir iç bakışıyla değerlendirirsek çok daha net bir KOBİ tanımına kavuşabiliriz.

[www.kobitek.com](http://www.kobitek.com) web sitesinden 4 Haziran 2006'da aldığım bilgiye göre, aşağıdaki beş KOBİ tanımını çoğunlukla kullanılmaktadır:

- Kısıtlı sermaye ve pazarlama olanaklarına rağmen, kendi çabasıyla ayakta duran, bu çabayla gerek kendi ülkesinin gerekse diğer ülkelerin piyasalarına mal ve hizmet üretip sunan,

- O ülkede oluşabilecek herhangi bir ekonomik buhranda, ülkenin geniş kesimleri, yani işçi, memur, çalışanlarla birlikte yoğun olarak olumsuz etkilenen,

- Büyük işletme ve firmalar, ekonomik sistemde oluşan bunalımlar sonucu yatırımlarını rahatlıkla transfer edip, siyasi sorunu ve ekonomik problemi olmayan ülkelere ve pazarlara kaydırabilirken, ekonomik olumsuzluğu finans darlığı, sermaye azlığı, kısıtlı kapasite ve pazar daralması nedeniyle olanca şiddetiyle hisseden,

- Bunun sonucu ağır yaralar alabilen, iflas kelimesiyle yaşıyan ama buna rağmen yine de üreten,

- Ekonomik gelişme ve büyüme dönemlerinde ise sınırsız başarı hikayeleri yaratan,

- Toplam ve oransal olarak o ülke için büyük işletmelerden çok daha fazla katma değer yaratabilen tüm ticari, sınai ve hizmet işletmeleri birer KOBİ'dir diyebiliriz.<sup>3</sup>

27/12/1994 tarihli ve 94/6401 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe giren İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kararı'na dayanılarak hazırlanan Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu'nun 9/9/1998 tarihli ve 98/16 sayılı Kararı'na istinaden hazırlanan tebliğe göre: "Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmeler (KOBİ): imalat Sanayi

---

<sup>2</sup> <http://www.kobitek.com/makale.php?id=70> 04.06.2006.

Sektöründe faaliyette bulunan; bir ila iki yüz aras ında işçi çalıştırdığı bağılı bulundu ğu meslek kurulu şlarınca tevsik edilen; gerçek usulde defter tutan; arsa ve bina hariç, mevcut sabit sermaye tutar ı bilanço net de ğeri itibariyle, iki milyon ABD Dolar ı karşılığı Türk Lirası'nı aşmayan işletmelerdir".<sup>4</sup>

**Tablo 3** Türkiye'de çeşitli kurumların KOBİ tanımlarını:

Kuruluş	Tanım Kapsamı	Tanım Kriteri	Mikro Ölçekli	Küçük Ölçekli	Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı	-	1-50 İşçi	51-150 İşçi
HALKBANK	İmalat Sanayii, Turizm, YazılımGeliş	İşçi Sayısı	-	-	1-250 İşçi
		Sabit	230.000	230.000	230.000
HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI	İmalat sanayii TurizmTarımsal Sanayi,Eğitim,Sağlık YazılımGelistirme	İşçi Sayısı	1-9 İşçi	10-19 İşçi	50-250 İşçi
		Yatırım Tutarı, KOBİTeşvik	350.000	350.000	350.000
DIŞ TİCARET MÜST.	İmalat Sanayii	İşçi Sayısı	-	-	1-200 İşçi
		Sabit Yatırım Tutarı	-	-	1.830.000
EXİMBANK	İmalat Sanayii	İşçi Sayısı			1-200 İşçi

KAYNAK: Hazine Müste şarlığı, D ışı Ticaret Müste şarlığı, KOSGEB, EXİMBANK, T.HALK BANKASI'ndan yararlanarak tarafımızdan düzenlenmiştir.

<sup>3</sup> [www.kobitek.com](http://www.kobitek.com) 04.06.2006.

<sup>4</sup> Dışı Ticaret Müste şarlığı'nın KOBİ tanımı.

Birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de sağlıklı bir tanımlamanın yapılmamış olduğu görülmektedir. Ülkemizde işletmelerin sınıflandırılmasında temel alınan ayırım kriteri istihdam ettikleri işçi sayısıdır. Fakat KOBİ'lerle ilgili her kuruluş kendi tanımını kendi belirlemiştir. Diğer taraftan çeşitli kurumlar tarafından yapılan tarifler arasında ise:

1. TÜRK EXİMBANK'a göre KOBİ Tanımı;

KOBİ ihracat kredileri çerçevesinde kobi tanımı, "iş yerinde en çok 200 işçi çalıştıran kayıtlı odaca tasdikli sanayi sicil belgesi veya kapasite raporu bulunan küçük ve orta ölçekli imalatçı, imalatçı/ihracatçı işletmelerdir".

2. Dış Ticaret Müsteşarlığı'na göre KOBİ Tanımı;

İmalat sanayinde faaliyet gösteren 1-200 işçi çalıştıran, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı bilanço net değerleri iki milyon ABD Dolarını aşmayan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmıştır.

3. Halk Bankası'na göre KOBİ Tanımı ;

Muhtelif kredi çeşitlerine göre işçi sayısı 150 -250 arasında olarak benimsenmiş diğer bilanço net aktif değerleri v.b. gibi diğer şekli unsurlar tariflerin içine kredi cinslerine göre ayrı ayrı yerleştirildiklerini görmekteyiz.

4. Hazine Müsteşarlığı'na göre KOBİ Tanımı;

İmalat ve tarımsal sanayi sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin kanuni defter kayıtlarına göre arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis, taşıt araçları ve gereçleri, döşeme ve demirbaşlar toplamının 400 milyar TL'yi aşmayan,

1-9 işçi çalıştıranlar mikro,

10-49 işçi çalıştıran küçük,

50-250 işçi çalıştıranlar orta ölçekli, olarak nitelendirilmiş işletmeler KOBİ'dir.

## 5. KOSGEB'e göre KOBİ Tanımı;

İmalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren, 1-50 arası işçi çalıştıran işletmeler küçük, 51- 150 arası işçi çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli işletme olarak kabul edilmiştir.

## 6. İGEME'ye göre KOBİ Tanımı;

İmalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren, gerçek usulde defter tutan 1-200 arası işçi istihdam ettiği meslek odası tasdikli bilgi ile tevsik edilen kuruluşlara KOBİ denilmektedir.

## 1.2. KOBİLERİN ÖZELLİKLERİ VE YASAL ÇERÇEVESİ

### 1.2.1. KOBİ'lerin genel özellikleri:

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ilk grubunu oluşturan çok küçük işletmelerin en belirgin özellikleri, yetersiz teknoloji ile üretim yapma, pazarlama teknolojilerinden haberdar olmamaları ve finansman sıkıntısını en çok hisseden kesim olmaları, teknolojiye bağlı standardizasyon ve kalite sorunlarının yoğunluğu olarak ortaya çıkmaktadır. Ölçek büyüdükçe teknoloji düzeyi iyileşme eğilimi göstermekte ancak pazarlama ve finansman sorunlarında büyümeye başlamaktadır. Standardizasyon ve kalite kontrolü sorunları çözümlenemeyecek boyutlarda değildir. İhracat potansiyeli gündeme gelmeye başlamakta ve bu grup içinde fiilen ihracatta bulunan işletmeler önemli bir orana ulaşmaktadır. Üretim kapasitesinin artmasıyla birlikte endüstri ilişkileri gelişmeye ve nitelikli eleman ihtiyacı her kademede kendini hissettirmeye başlamıştır. İşletme sermayesi ihtiyacı önemli ölçüde artmakta ve tedarik sorunları ağırlık kazanmaktadır. Orta ölçekli işletmeler yeni teknolojilerin izlenmesi konusunda daha esnek politikalar izlenebilmekte, pazarlama ve üretim teknolojilerinde belirli ilerlemeler sağlanmakta, kalite ve standartlaşma sorunlarının üstesinden gelmek için girişimler yoğunluk kazanmakta, modern yönetim teknikleri her kademede uygulanmaya başlanmaktadır. Finansman ihtiyacı bu grupta da ağırlığı hissettirmektedir. Rekabetçi üstünlüklerini pazarda duyurmak için ihracat pazarlarının araştırılması yoğunluk kazanmaktadır.

Ülke ekonomisinin büyük bir bölümünü oluşturan ancak farklı ifadelerle tanımlanan çok sayıdaki KOBİ'nin sahip oldukları genel ve ölçeklerine göre ortak özellikler vardır. Genel özellikler şöyle sıralayabiliriz:<sup>5</sup>

- Daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlamaktadırlar,
- Daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkanı yaratmaktadırlar,
- Yapılan itibariyle ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmektedirler,
- Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum gösterebilmektedirler,
- Teknolojik yeniliklere daha yatkındırlar,
- Bölgelerarası dengeli kalkınmayı sağlarlar,
- Gelir dağılımındaki çarpıklıkları asgariye indirirler,
- Ferdi tasarrufları teşvik eder, yönlendirir ve hareketlendirirler,
- Büyük sanayi işletmelerinin vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcılarıdır,
- Politik ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsurudurlar,
- Demokratik toplumun ve liberal ekonominin ana sigortacılarıdır.

#### 1.2.2. KOBİ'lerin ortak özellikleri :

İşletmelerin ölçek bakımından sınıflama kriterleri dikkate alındığında KOBİ'lerin ortak özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

1. Çoğunlukla bireysel veya şahıs ortaklığı hukuki yapısına sahiptirler
2. İşletmelerde “sahip-yönetici” modeli egemendir.
3. Bağımsız olma niteliği. Kuruluşta işletme sahipleri genellikle aile bireylerinden oluştuğu ve ayrı ayrı sahiplik ile yöneticilik aynı kişide toplandığı için büyük işletmelerde olduğu gibi; yöneticiler üzerinde işletme sahiplerinden, hissedarlardan gelen

<sup>5</sup> Atilla BAĞRIÇIK, **Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar**, Dünya yayıncılık, İstanbul, 1989, s. 96.

<sup>6</sup> Şerif ŞİMŞEK, **İşletme Bilimlerine Giriş**, Damla Matbaacılık, Konya, 1995, s. 46.

doğrudan bir kontrol mevcut değildir. Aynı zamanda yönetici durumunda olan işletme sahibi bağımsız karar alabilme durumundadır

4. Faaliyetler iş bölümü olmadan veya daha basit iş bölümüne dayanan bir organizasyon ile yürütülebilmektedir.

5. İşçi-işveren arasında olduğu gibi işletme-müşteriler arasında da yakın bir ilişki vardır.

6. Sınırlı bir sermayeye sahiptirler. Finansman için gerekli fonları genellikle öz kaynaklardan veya öz sermayeden temin etmektedirler

7. Duran (sabit) ve dönen varlıkların hacmi, mal ve hizmet kapasiteleri sınırlıdır. Yatırım güçleri zayıftır.

8. Satış hacmi veya pazar payları sınırlıdır; genellikle küçük veya yöresel düzeyde kalmaktadır.

9. Tedarik ve pazarlamada pazar güçleri zayıftır.

10. İstihdam oranı düşüktür. İşletme sahibi çok kez aile bireyleri bizzat iş yerinde çalışırlar.

11. Yeniliği açık dinamik bir yapıya sahiptirler.

### 1.2.3. Yasal Çerçeve:

AB uyum sürecinde ise KOB İ'lere yönelik olarak tek bir yasal tanımlama yapılması zorunluluğu bulunmaktadır. Bu ihtiyaçtan hareketle Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bir yönetmelik hazırlanmıştır.

Bu yönetmelik Bakanlar Kurulu'nun 19.10.2005 tarih ve 2005/9617 sayılı kararı ile Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. KOB İ tanımı daha önceki yıllarda ülkemizde bir standarda bağlanmamış durumdaydı. Yönetmeliğe göre işletmeler;<sup>7</sup>

<sup>7</sup> 18/11/2005 Tarih ve 25997 sayılı resmi gazete'deki yönetmeliğin 5. maddesi, <http://destek.kosgeb.gov.tr/kobitanim/KobiTanimiYonetmeliği.doc>28/08/2006.

-Mikro,

-Küçük ve

-Orta boy işletmeler olarak üçe ayrılıyor,

işletmenin sınıflandırması için çalışan sayısı, sermaye ve ciro kriterlerine göre yapılıyor.

Buna göre; -işçi sayısı 10'dan az ve cirosu 1 milyon YTL'den az olan işletmeler mikro ölçekli işletme, -işçi sayısı 50'dan az ve cirosu 5 milyon YTL'den az olan işletmeler küçük ölçekli işletme ve -işçi sayısı 250'dan az ve cirosu 25 milyon YTL'den az olan işletmeler orta ölçekli işletme olarak tanımlanıyor.

### **1.3. KOBİ'LERİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI**

KOBİ'lerin kendi yapılarına ilişkin birtakım özelliklerinden dolayı büyük işletmelere göre birçok avantaj ve dezavantajlara sahiptirler. Burada söz konusu avantaj ve dezavantajlar ayrı ayrı ele alınacaktır.

#### **1.3.1. KOBİ'lerin Avantajları**

KOBİ'ler bir çok açıdan büyük firmalara göre daha fazla avantajlara sahiptirler. Şu an büyük işletmelerin bir çoğu, önceden birer KOBİ iken dinamik lider tipleriyle iyi yönetilmesi sonucunda günümüzde büyük bir işletme haline gelmişlerdir. KOBİ'lerin sahip olduğu avantajların en önemlileri aşağıda belirtilmiştir.<sup>8</sup>

a. KOBİ'lerin avantajlı yönlerinden biri tüketici gereksinimlerine kolayca uyum sağlayabilmeleridir. Çünkü bu işletmeler müşteriye ve tüketiciye büyük işletmelere göre daha yakın çalışmaktadırlar. Doğabilecek sorunları çözümlerneyi büyük sanayi işletmelerine göre daha düşük maliyetle gerçekleştirebilirler.<sup>9</sup>

b. KOBİ'lerde kararlar çoğunlukla çalışanlarla birlikte verilip uygulamaya konulduğundan, başarı oranı yüksektir. Oysa büyük işletmelerde, üretim hattı ile ilişkisi

---

<sup>8</sup> J. Andrew Szonyi, **Small Business Management Fundamentals**, USA, 1991, s. 17.



içerisinde olmayan ve uygulamadan uzakta çözümler arayan büyük işletme yöneticilerin verdikleri kararlar hatalı olabilmekte, işler daha zorlaşabilmektedir.<sup>10</sup>

c. KOBİ'ler, faaliyete buldukları yerel pazarları daha iyi tanıdıklarından pazarın özelliklerini ve ihtiyaçlarını daha iyi görürler ve pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler içerisinde olabilirler. Özellikle müşteriyle olan yakın ilişkiler bu işletmelere büyük bir üstünlük sağlamaktadır.

d. Büyük işletmelere göre, küçük ve orta boy işletmelerin daha çok müşteriye yönelik çalışmaları, değişik düzeydeki müşterilere daha yakın olmaları bunların müşteri sorunlarını daha kolay anlamalarına ve buna bağlı olarak hemen uygulanabilir teknik yeniliklerde bulunabilmelerine de olanak sağlar.

e. Pazarı yakından takip edebilen, müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi bilen ve personeliyle daha yakın ilişkiler kurabilen KOBİ'ler üretim, pazarlama ve hizmet konularında büyük işletmelerden daha fazla bir esnekliğe sahiptirler. Bu esneklik, dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere yerinde ve zamanında uyum sağlayabilme olanağı tanıdığından, KOBİ'ler birçok olumsuzluğa daha az bir zararla geçiştirebilmektedirler. Tüm bunların yanı sıra, KOBİ'ler aşağıda belirttiğimiz ortamlarda da bir takım avantajlar elde edebilmektedirler.<sup>11</sup>

-Büyük miktarda yatırıma girmeden önce yeni bir fikir veya buluşa pazarın tepkisinin bilinmesinin zorunlu olmasında,

-Yönetimde çok yakın denetime ihtiyaç hissedilmesinde,

-Üretilen mal ve hizmetin pazarının sınırlı olmasında,

-El yapımı hammadde ürünlerinde KOBİ'lerin önemli bir faktör olarak yer almasında,

-Kolay bozulabilen malların pazarlanması ya da üretilmesinde,

---

<sup>9</sup> Mark Dodgson, "Technology Strategies in Small Firms" *Journal of General Management*, volume 17, No: 1, 1991, s. 46.

<sup>10</sup> TUGIAD, **2000'li Yıllara Doğru Türkiye'nin Önde Gelen Sorunlarına Yaklaşımlar: Küçük ve Orta Boy İşletmeler**, İstanbul, TUGIAD Yayını, 1995, s. 5.

<sup>11</sup> Tahir AKGEMCİ (2001), **KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, s. 14, KOSGEB yayınları, Haziran <http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Yayin/7%5CTA.pdf02/08/2006>.

-Teknik gelişmelere kısa sürede ayak uydurabilme yeteneğine sahip olunmasında,

-Yatırım yapılırken daha çok kendi öz sermayelerine ağırlık verilmesinde

- Desteklenmeleri aynı zamanda ülkedeki işsizliğin azalması anlamına gelmesinde

- İş görenlerin kendi bölgeleri veya yaşamak istedikleri bölgelerde kurulmasında.

### 1.3.2. KOBİ'lerin Dezavantajları

Yukarıda belirttiğimiz KOBİ'lerin avantajlarına karşılık bu işletmelerin birtakım dezavantajlı yönleri de mevcuttur. Bu dezavantajları şu şekilde sıralayabiliriz.<sup>12</sup>

a. KOBİ'lerin stratejik pazarlara yaklaşımalarında bir takım eksiklikleri ve küçük pazarlarda faaliyet göstermekten dolayı pazarda yönelmede zayıflıkları vardır. Benzer işletmelerle birlikte hareket edemediklerinden yeterli pazar gücüne sahip değildirler.

b. Benzer işletmelerin iflas etmeleri, bankaların KOBİ'lere kredi verme olasılığını azaltmakta, verildiği takdirde ise kredi karşılığında istenen teminatın işletmelerin finansal boyutunu aşmasından dolayı, finansal sorunlara çözüm bulmalarını güçleştirmektedir.

c. Yetersiz sermayeye sahip olan KOBİ'ler sürekli sermaye sıkıntısı içinde olup, üretimlerine zaman zaman ara vermektedirler. Ancak bu işletmeler, sınırlı pazardan mümkün olduğunca yararlanmak suretiyle, söz konusu olumsuzlukları azaltmaya çalışmaktadırlar.

d. Kaynak ve bilgi yetersizliği sonucu, uyum önlemlerinin zamanında alınmaması; şeklinde sıralanmaktadırlar.

---

<sup>12</sup> [www.tugiad.org.tr/tugiad.php?sayfa=yayin&id=211](http://www.tugiad.org.tr/tugiad.php?sayfa=yayin&id=211) - 879k 03/09/2006.

## 1.4. KOBİ'LERİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ ve SOSYAL YAŞAMA KATKILARI

### 1.4.1. KOBİLERİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Üretim sistemindeki esneklik ve talep değişimlerine kolay uyumu sebebiyle, dışsal şoklara ve iktisadi krizlere karşı daha dayanıklı olan küçük ve orta ölçekli işletmeler, son yıllarda pek çok sanayileşmiş ülkenin önemli bir ekonomik birimi haline geldi.

*“KOBİ’lerin Türkiye gibi gelişmekte olan ülke ekonomileri için taşıdığı önem 1990’lı yıllardan itibaren anlaşılmaya başlandı. Bu dönemde, ciddi boyutlarda istihdam yaratmaları ve iç pazarda düşük gelirli kesimlerin ihtiyaçlarını karşılamaları açısından küçük sanayi birimlerinin geliştirilmesini sağlayacak iktisat politikaları gündeme gelmeye başladı. Sanayileşmiş ülkelerdeki küçük ölçekli üretim birimleri sürekli stok üretim, üretim sırasında kalite kontrolü, talep yönlendirici üretim, tam zamanında girdi ve üretim teslimi, yüksek teknoloji ve kaliteli mal üretme özelliklerine sahipken, gelişme aşamasında olan ülkelerdeki KOBİ’ler bu noktalarda pek çok olumsuzluğu yaşıyor.”<sup>13</sup>*

Türkiye’de ise, özellikle son 10-15 yıl içinde KOBİ Ekonomisinin giderek artan bir ilgi ile karşılaştığını söyleyebiliriz. Genel bir değerlendirmeyle; yaklaşık 250 bin sanayi işletmesinin % 98’ini KOBİ niteliği taşıdığı, toplam katma değerlerin % 30’a yakınının ve toplam istihdamın % 78’inin yine bu işletmelerce yaratıldığı, ihracat içindeki paylarının da ortalama % 10 oranında gerçekleştiği ve toplam banka kredilerinden % 5’ler dolayında yararlandıkları ifade edilmektedir.<sup>14</sup> Ancak, kanaatimizce, söz konusu oranlar tekrar gözden geçirilip güncelleştirilmelidir. Somut bir örnek verirsek; banka kredilerinden % 5 oranında yararlanma olgusu son gelişmelerle uyumsuzdur.

Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli Sanayii Geliştirme İdaresi Başkanlığı’nın (KOSGEB) mali kaynakları geçmiş yıllara göre büyük artışlar göstermiştir. Yine, özellikle banka sektörünün adeta küçük sanayi birimlerini yeni keşfetmişçesine ard arda destek paketleri açıp, KOBİ Bankacılığına yönelmeleri, KOBİ finansmanı alanında önemli gelişmeler yaratmıştır. Dolayısıyla, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ülke

<sup>13</sup> İsmail UĞURAL, **KOBİ Fırsat Penceresi Projesi**, VIII. Dönem Kurs Notları, ESIAD, İzmir, 2005, s. 3.

ekonomisi içindeki gerçek konumu bütün yönleriyle yeniden ele alınıp, güncel bir değerlendirmeye tabi tutulmalı diye düşünüyoruz.

Esnaf ve sanatkarlar ile tüccar ve sanayici KOBİ'ler, Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK) ve Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği (TOBB) tarafından temsil edilmektedir.

Esnaf ve sanatkarlar, TESK bünyesinde faaliyet gösteren 12 adet mesleki federasyon, 82 adet esnaf ve sanatkarlar odaları ve 3475 adet esnaf ve sanatkar odası şeklinde örgütlenmiş olup, 2003 sonu itibarıyla esnaf ve sanatkarlar sicili kayıtlarına göre 2.761.513 adet işletme bulunmaktadır.

Tüccar ve sanayicilerin yasal düzeydeki üst kuruluşu olan TOBB ise, 11 adet sanayi odası, 2 adet deniz ticaret odası, 175 adet ticaret ve sanayi odası ile 108 adet ticaret borsası şeklinde örgütlenmiştir. Özellikle son yıllarda ekonomi ve işletme literatürünün ilgi odağını oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmeler konusunda yapılan çalışmalar, bu işletmelerin ekonomik ve toplumsal kalkınmada çok önemli roller oynadığını ortaya koymaktadır.

Bunlar;<sup>15</sup>

1. KOBİ'ler ekonomiye dinamizm ve serbest rekabete dayalı piyasa ekonomisine işlerlik kazandıran birimlerdir. KOBİ'ler yalnızca büyük işletmelerin ürettiği aynı mal ve hizmetleri üretip onları rekabetçi ortama çekerek ekonomik katkı kazandıran birimler değil, aynı zamanda büyük işletmelerin kullandığı mamul ve yarı mamul girdileri üreterek onların gelişimini de tamamlarlar.

2. KOBİ'ler ekonomik yapıda sayısal miktar, üretim değeri, istihdam hacmi, katma değer, yatırım hacmi ve mülkiyetin tabana yayılması açısından büyük bir ağırlığa sahiptirler.

3. KOBİ'ler Türk ekonomisinde gelişmeyi hızlandırmak için girişimcilik faktörünün bir üretim elemanı olarak devreye girmesini ve böylece toplumun yararına potansiyelinin ortaya çıkarılmasını gerçekleştiren birimlerdir.

---

<sup>14</sup> İsmail UĞURAL, a.g.e., s. 4.

<sup>15</sup> İsmail UĞURAL, **KOBİ Fırsat Penceresi Projesi**, VIII. Dönem Kurs Notları, ESIAD, İzmir, 2005, s. 5.

4. KOBİ'ler istihdam sağlayarak ve yeni iş olanakları yaratarak ülkelerdeki işsizlik sorununun çözümüne yönelik alternatiflerden birisidir.

5. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, çağdaş esnek üretim sistemlerine en uygun işletme türleridir. Ekonomik krizlerin sık sık tekrarlandığı, teknolojinin sürekli değiştiği, zevkleri ve modayı algılama biçimleri farklılık gösteren geniş tüketici kitlelerinin egemen olduğu günümüzde işletmelerin süratle değişen bu koşullara uyum gösterebilecek esnek bir yapıda olmaları gerekmektedir. Diğer bir deyişle, işletmelerin artık klasik üretim sistemleri yerine çağdaş esnek üretim sistemlerini uygulama yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir.

6. KOBİ'ler bölgesel kalkınmaya katkıda bulunurlar. Ekonomik faaliyetlerin bölgeler arasında dengeli dağılımına ve gelirlerin bölgeler arasında dağılımını bir ölçüde iyileştirmeye katkıda bulunurlar. Ayrıca genellikle emek-yığın çalıştıranlardan büyük kent merkezlerine göçün engellenmesine bölgenin kendi potansiyeli içinde kalkınmasına temel oluştururlar.

Türkiye'de genellikle, küçük ve orta boy işletmeler sanayi sektöründe daha çok imalat sanayinde hizmet vermektedir. Özellikle, sanayi sektörü içindeki paydaşları arttıkça KOBİ'lerin önemi daha da artmaktadır. Toplam işletmelerin % 98'ini imalat sanayindeki işletmelerin % 99.47'sini oluşturan KOBİ'ler, toplam istihdamda % 78'ni oluşturmaktadır.

Son yıllarda yapılan araştırmalarda KOBİ'lerin iş yaratma gücünün büyüklere göre 4 kat daha fazla olduğu görülmektedir. Yaratdığı geniş istihdam kapasitesi ile kırsal kesimden büyük kentlere göçün durdurulması ve toplumda geniş bir tabanı temsil etmesi KOBİ'lerin ülke ekonomilerinin vazgeçemeyeceği kuruluşlar olarak algılanmasına neden olmaktadır.

Türk ekonomisi açısından KOBİ'lerin önemini arttıran faktörlerden biri küçük ve orta ölçekli işletmelerin kullandıkları girdilerin bir çoğunu yurt içi kaynaklardan karşılamalarıdır. Bu durum ülke ekonomisinin dışa bağımlılığını belli bir oranda azaltmaktadır.

#### 1.4.2. KOBİLERİN EKONOMİYE ETKİLERİ VE SOSYAL YAŞAMA KATKILARI

KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal yaşama katkıları maddeler halinde toparlayacak olursak;<sup>16</sup>

1. KOBİ'ler tekelleşmeyi azaltmakta ve rekabeti yaygınlaştırmaktadır.
2. KOBİ'ler işçi-işveren ilişkilerinin gelişmesine daha olumlu ortam oluştururlar.
3. KOBİ'ler emek-yoğun işletmeler olduklarından istihdam açısından yararlıdırlar.
4. KOBİ'ler bireysel tasarrufu teşvik eder, yönlendirir ve hareketlendirirler. Sermaye faktörünü en yaşamsal unsur haline getirmeksizin, birçok kişiye kendi alanında teşebbüse girişme imkanı verir.
5. Bu işletmelerin kurulması daha az sermaye gerektirdiği için ülkenin birçok bölgesine yayılabilirler.
6. KOBİ'ler konjonktür değişikliklerine daha çabuk ayak uydurabilirler.
7. KOBİ'lerin yenilik yaratma potansiyelleri büyüklüklere oranla daha yüksektir. KOBİ'ler geleneksel teknolojinin modernizasyonu ve transfer edilen teknolojinin ülke ekonomisine adaptasyonu konusunda da önemli rol oynarlar.
8. Çoğu ürün bu tür işletmelerde daha ekonomik olarak üretilir. Bazıları ise talebin sınırlı olması nedeniyle yalnızca KOBİ'lerde üretilmek mecburiyetindedir.
9. KOBİ'ler daha çabuk karar verebilmeleri, yönetim ve genel işletme giderlerini daha düşük tutabilmeleri bürokrasiyi azaltabilmeleri gibi nedenlerle daha hızlı ve ucuz üretim imkanına ulaşabilirler.
10. Tüketicilerle daha yakın temasta olmaları nedeniyle tüketici zevk ve tercihlerindeki değişiklikleri daha çabuk saptayabilmektedirler.
11. KOBİ'ler daha az uzmanlaşma ile çalıştıkları için yabancılaşma olasılığını azaltmaktadır.

---

<sup>16</sup> İsmail UĞURAL, a.g.e., s. 15-16.

12. KOBİ'ler büyük işletmeleri tamamlayıcı hizmet görmektedirler.

## 1.5. KOBİ'LER VE E-TİCARET

E-Ticaret konusu hem AB ülkeleri hem de Türkiye'deki KOBİ'ler için önemli bir konudur. Özellikle dış ticaret ile ilgilenen KOBİ'leri yakından ilgilendirmektedir. E-Ticareti Türkiye ve AB açısından ayrı ayrı değerlendireceğiz.

### 1.5.1. TÜRKİYE'DE E-TİCARET

Elektronik ticaret, mal veya hizmetin satın alınması, satılması, tasarlanması, tanıtımının yapılması işlemleri ile ilgili olası tüm ticari etkinliklerin İnternet ve İnternet ağları üzerinden yapılması sürecine denilir. OECD'ye göre e-ticaret aşağıdaki eylemleri kapsayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır;<sup>17</sup>

- Ticaret öncesi firmaların elektronik ortamda bilgilenmesi ve araştırma yürütmesi,
- Firmaların elektronik ortamda buluşması,
- Ödeme sürecinin yerine getirilmesi,
- Taahhüdün yerine getirilmesi, mal veya hizmetin müşteriye teslimi,
- Satış sonrası bakım, destek, vb. hizmetlerin temin edilmesi.

Elektronik Ticaret KOBİ'ler için, yeni pazarlara erişmek, ve rakipleriyle rekabet etmek konusunda çok önemli imkanlar sunmaktadır. Üretim yapan işletmeler, ürünlerini pazarlamada e-dükkan kullanımıyla, pazarlama ve reklam masraflarını neredeyse sıfırlayarak çok geniş pazarlara (dünyanın her yerinde) erişmektedirler. Ancak, KOBİ'lerin üretime dönük doğaları, internet teknolojilerine yatırım yapmalarını ve kaynak ayırmalarını zorlaştırmaktadır. KOBİ'lerin e-ticaret imkanlarından yararlanma oranları özellikle Finlandiya, İtalya, İngiltere, İsveç gibi ülkelerde çok yüksek boyutlardayken ülkemizde web ve ilgili teknolojileri kullanarak ürettiklerini satan

---

<sup>17</sup> Veysel, BOZKURT, **Elektronik Ticaret**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2000, s. 130-140.

KOBİ örnekleri (2000 yılı başlarında) çok azdır. Bu kuruluşların, sanal dükkan açmalarını kolaylaştıracak ve KOBİ'leri mevcut e-ticaret imkanları konusunda yönlendirecek daha fazla sayıda mekanizmalara ihtiyaç vardır

İletişim teknolojilerinin ve İnternet kullanımının hızla gelişmesi ile dünyada yeni bir ekonomik düzenin yaygınlaştığı görülmektedir. Buna bağlı olarak; coğrafî sınırlar ortadan kalkmış, satıcı ile alıcının bulunduğu yer olan pazarlar, farklı bir boyut kazanmış ve satıcılar tüm dünyayı müşteri kabul ederek ticari faaliyetlerini web tabanlı sistemlere kaydırmışlardır. Küreselleşen dünya ekonomisinin bu yeni ticaret biçimine e-ticaret adı verilmektedir. Günümüzde olağanüstü bir hızla büyüyen elektronik ticaretin hacmi, OECD ve İDC gibi kuruluşlara göre, 2005 yılında bir Trilyon dolara ulaşması beklenmektedir.

Türkiye'de teknolojinin yaygınlaşmasıyla birlikte son zamanlarda İnternet kullanımını gittikçe artmaktadır. Özellikle 1999 yılından itibaren İnternet kullanıcılarının sayısındaki hızlı artış, Türkiye'deki şirketleri de İnternet ortamına girmeye zorlamıştır.

Elektronik ticaretin büyüme trendini gören ve bu yeni pazarda yerini almak isteyen çok sayıda şirket, rekabette geri kalmamak için İnternet üzerinde site açmaya başlamışlardır. Birçok ünlü işletme, sanal mağaza açma girişiminde bulunurken buna karşın daha küçük işletmelerin ise, İnternet servis sağlayıcıları aracılığıyla alışveriş merkezlerinde sanal mağaza kiralama yoluna gitmiştir. Bu gelişmeler elektronik ticaret konusunda danışmanlık veren şirket sayısının da artmasına yol açmıştır.<sup>18</sup>

Ülkemizde KOBİ'lerin e-ticarete geçişini kolaylaştırmak amacıyla 1998 tarihinde KOSGEB İdaresi Başkanlığı tarafından başlatılan KOBİ-NET projesi kapsamında hazırlanmış KOBİ-NET ([www.kobinet.org.tr](http://www.kobinet.org.tr)) sitesi mevcuttur.

KOBİ-NET; işletmelerin temel profil bilgilerini altı dilde ücretsiz olarak yayınlayan ve İnternet üzerinde çalınan bir bilgi ağıdır. Bu bilgi ağında işletmeler; üretim sektör kollarına göre kayıtlı olduğu için, kendilerine sağlanan ücretsiz e-posta kutusuyla, sektörel bazda tüm işletmelere toplu mesaj iletebilmektedirler. Tüm işletmelerin bu sisteme kaydolmaları hedeflenmektedir. Sistemde, her işletme kendi

---

<sup>18</sup> Juan, RADA. **The Macroelectronics**, Attentive Appraisal Of Information Tecnology, International Labor Office, Cenova, 1992. s. 36.



bilgisini güncelleyebildi ği için en güncel, en sağlıklı ve en dinamik “işletmeler envanteri”ni kapsamı planlanmaktadır.<sup>19</sup>

### 1.5.2. AB’DE E-TİCARET

AB, 1980 yılından beri elektronik ticaret konusunda yoğun çalışmalar yürütmekte ve Avrupa düzeyinde bir bilgi ağı sistemi kurmaya çalışmaktadır. 1994 yılında Avrupa Komisyonu resmi bir “Elektronik Ticaret Girişimi (Electronic Commerce Initiative)” başlatmıştır. 1997 yılında Komisyon’un hazırladığı haberleşme dokümanı (Communication) ile Birliğin temel hedefinin elektronik ticaretin Avrupa’da hızla gelişimini sağlamak olduğu belirlenmiş ve elektronik ticaretle ilgili çalışmalarda birbirini tamamlayıcı iki hedef belirlemiştir. Bunlar, elektronik ticarete güveni oluşturmak ve tek pazara tam girişi sağlamaktır. Avrupa Birliği’nde internet kullanımı yoluyla mal ve hizmet ticareti yaklaşık 17 milyar Euro düzeyindedir. 2003 sonu itibarıyla bu meblağın 340 milyar Euro olması beklenmektedir. E-Europe girişimi, Avrupa’nın güvenlik, elektronik bankacılık gibi bazı önemli alanlardaki gücünü artırarak bu gelişmeyi hızlandırmak amacıdadır. Elektronik işlemlerde, Euro’nun geniş bir şekilde kullanımı da, AB düzeyinde elektronik pazarın gelişimine katkıda bulunacaktır.<sup>20</sup>

Avrupa Birliği’nin elektronik ticaret konusundaki bazı çalışmaları aşağıda verilmiştir.<sup>21</sup>

1- Avrupa Birliği Komisyonu, 8 Aralık 1999 tarihinde “E-Europe-Herkes İçin Bilgi Toplumu” bildirimini kabul ederek E-Europe girişimini başlatmıştır. Girişim dijital teknolojilerin bütün Avrupa’da algılanışını hızlandırmayı ve tüm Avrupalıların bunları kullanacak gerekli beceriye sahip olmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. E-Europe girişimi Avrupa ekonomisini modernleştirmek için Komisyonun yeni stratejisinde anahtar bir role sahiptir. Avrupa Konseyi Lizbon Zirvesi için, Komisyon tarafından ortaya konulan Avrupa’nın ekonomik ve sosyal olarak yenileşmesi gündeminde bu girişim merkezi bir yer tutmuştur. Bu nedenle, 10-11 Aralık

<sup>19</sup> [www.kobinet.org.tr](http://www.kobinet.org.tr) 13/08/2006.

<sup>20</sup> [http://www.bendevar.com/v3/makale\\_oku.php?id=477](http://www.bendevar.com/v3/makale_oku.php?id=477) 10/09/2006.

<sup>21</sup> <http://www.e-ticaretmerkezi.net/eticaretkuruluslari.php> 10/09/2006.

1999 tarihlerinde Helsinki Zirvesi'nde, Avrupa Konseyi, E-Europe girişimini kabul etmiştir

2- Avrupa Birliği düzeyinde, bilgi toplumunu teşvik edecek birçok politika tedbirleri alınmıştır. Bunlar; telekomünikasyonun liberalleşmesini artırmak, e-ticaret konusunda açık bir yasal çerçeve oluşturmak (kişisel bilgilerin korunması, tevsik etme, gizlilik, v.b.), önemli alanlarda araştırma ve geliştirme faaliyetlerini desteklemektir.

3- Devlet ve hükümet başkanlarının talebi üzerine, Komisyon, Konseyle birlikte, Haziran 2000'de Feira Zirvesi'nde kabul edilen "E-Europe Eylem Planı" çalışmalarına başlamıştır.

E-Europe Eylem Planının üç temel hedefi bulunmaktadır:

- Her evin, okulun, işyerinin ve idarenin on-line hale getirilmesi,
- Sayısal konulardan haberdar ve girişimci Avrupa'yı yaratmak,
- Toplumsal olarak kabul görmüş bir bilgi toplumu oluşturmak.

AB'de KOBİ'lerin % 42'si internete bağlıdır. AB'de KOBİ'lerin % 20'den fazlası interneti daha çok ürün ve hizmetleri hakkında tanıtıcı bilgiler vermek için kullanırken, yaklaşık % 10'u sipariş almak için kullanmaktadır. KOBİ'lerin ürün ve hizmetlerini internet üzerinde pazarlama oranı % 7 civarındadır. Bu konuda en aktif olan ülkeler sırasıyla İsveç ve Almanya'dır. Bu ülkeleri Avusturya ve İzlanda takip etmektedir.

KOBİ'ler, elektronik ticaret kullanarak satış organizasyonunu buna uygun olarak yeniden yapılandırılarak, büyük satış organizasyonlarına gerek kalmadan bu satış organizasyonların sağladığı avantajlardan daha büyük avantajlar elde edebilmektedirler. Ancak bu tür yeniden yapılanmalar özellikle nitelikli eleman temini gibi birtakım ek maliyetler de getirmektedir.

Elektronik ticaret kullanan KOBİ'ler kullanmayanlara göre daha fazla ihracat yapmaktadır ve elektronik ticaret vasıtasıyla yeni satış büroları açmasına gerek kalmadan daha büyük pazarlara ulaşabilirler.

Büyük KOBİ'ler küçüklere oranla daha çok internet kullanmaktadırlar. Bu büyük

KOBİ'ler interneti daha çok ürünlerini ve hizmetlerini tanıtmak ve sipariş almak için kullanmaktadırlar.

KOBİ'lerin elektronik ticaret imkanlarından daha fazla yararlanılması konusu Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan ve 2001-2005 dönemini kapsayan 'İşletmeler ve Girişimcilik Çok Yıllık Program'ında yer almaktadır. Bu program çerçevesinde Birliğin yardım programlarından işletmelerin daha kolay yararlandırılmaları ve koordinasyonun sağlanması amacı doğrultusunda 93.900.000 ECU kaynak ayrılmıştır.<sup>22</sup>

### 1.5.3. KOBİ'LER VE E-TİCARET'İN ÖNEMİ

Büyük şirketler açısından, yeni pazarlar anlamına gelen küreselleşmeyle beraber uluslararası pazarlarda geleneksel yöntemlerle (büro açmak, distribütör bulmak, bağlantı kurmak) iş yapabilmek için gereken kaynaklara sahip olmayan KOBİ'lerin rekabet edebilme şansları her geçen gün zorlaşmaktadır. Bilindiği üzere eskiden beri en büyük sorunları, ürettikleri ürünün satılabilmesi için hedef kitleye ulaşabilmelerini sağlayacak pazarlama kanallarından yoksun olan küçük işletmeler, elektronik ticarete geçiş sürecinde uyum sağlayamazsa, küresel üretim ve satış yapan firmalar karşısında çok zor duruma düşecektir.<sup>23</sup>

Elektronik Ticaret KOBİ'ler için, yeni pazarlara erişmek ve rakipleriyle rekabet etmek konusunda çok önemli olanaklar sunmaktadır. İnternet üzerindeki sanal mağazalar, KOBİ'lere etkili ve ucuz bir pazarlama kanalı sunarak uzak coğrafyalardaki müşterileri hedefleyebilmelerini sağlamaktadır. KOBİ'ler böylelikle yüksek yatırım ve harcama yapmak zorunda kalmadan birçok pazara girebilme, bu pazarlarda hızlı, ucuz ve kaliteli ürün sunabilme fırsatına kavuşabilmektedir.

Bununla birlikte, gerek KOBİ'lerin üretime dönük yapıları gerekse yaşanan ekonomik krizler, internet teknolojilerine yatırım yapmalarını ve kaynak ayırmalarını zorlaştırmaktadır. KOBİ'lerin e-ticaret olanaklarından yararlanma oranları özellikle Finlandiya, İtalya, İngiltere, İsveç gibi ülkelerde çok yüksek boyutlarda iken ülkemizde

---

<sup>22</sup> Commission Of European Communities, Challenges For Enterprise Policy in The Knowledge-Driven Economy Proposal For a Council Decision On a Multiannual Programme For Enterprise And Entrepreneurship 2001-2005, s.31., Brüksel, 11.05.2000.

<sup>23</sup> J. Greg BAMBER and D. Russall LONSBURY, 'New Tecnology, International Perspectives on Human Resources and Industrial Relations', London: Unvin Hyman Hd., 1989, s. 13-30.

web ve ilgili teknolojileri kullanarak ürettiklerini satan KOBİ örnekleri oldukça düşüktür.

Esnek yapılarından dolayı müşteri beklentilerine daha çabuk yanıt verebilecek olan KOBİ'lerin, büyük firmalara oranla e-ticarette daha avantajlı konumda buldukları düşünülmektedir. Birbirlerine rakip ve kesinlikle hiç bir konuda işbirliği yapamayacaklarına inanılan birçok firmanın elektronik ticaret için bir araya gelmeleri bu işin geleceği ile ilgili çok önemli bir göstergedir. Gelecek yıllarda Türkiye'de de büyük şirketlerden başlayarak birçok firmanın satın alma işlemlerini elektronik ortamda gerçekleştirmeye başlamaları kaçınılmaz olacaktır. Bu aşamadan sonra elektronik ortamdan uzak kalan KOBİ'ler bu şirketlerin tedarik zincirlerinin dışında kalacaklar ve yaşamları fiilen olanaksız hale gelecektir. Elektronik ticaret için gerekli altyapı çalışmalarına şimdiden başlanması yeniçağın artan rekabet koşullarında KOBİ'lere avantaj sağlayabilecektir.

Avrupa Birliği'nde e-ticaretin KOBİ'lerde gelişimi ile ilgili yaptığı araştırmalar, e-ticaretin beş temel engel ile karşı karşıya olduğunu ortaya koymuştur. 1997 yılından başlayarak, 1998 ve 1999 yılında tekrarlanan bu araştırmada, e-ticaretin engellerinin güvenlik ile ilgili, işgücü kaynaklı, teknik altyapı kaynaklı olduğu ve ayrıca uygulama maliyetlerinin yanı sıra e-ticaretin boyutları konusunda bilgi yetersizliği ile ilgili olduğu belirlenmiştir.<sup>24</sup>

E-ticaret konusunda ülkeler arasındaki bilgi, olanak ve yasal farklılıklar teknoloji açısından gelişmiş ülkeler seviyesinde olmayan ülkelerdeki yatırımcılar için henüz netlik kazanmış değildir. Fakat yakın gelecekte e-ticaret faktörü içermeyen bir küresel ticaret trafiğinden bahsetmek mümkün olmayacaktır. Artık firmaların boyutları ne olursa olsun her türlü riski ve geç kalmış olma endişesini bir yana bırakarak mevcut işlerini web ile bütünleştirmelerinin zamanı gelmiş veya birçok sektörde geçmeye başlamıştır.

---

<sup>24</sup> Veysel KULA ve Ekrem TATOĞLU, "KOBİ'lerde İnternet Kullanımı: Tutum ve Beklentiler Üzerine Bir Değerlendirme", I. Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir: KOSGEB Yayınları, 2001, s. 253.

## 1.6. KOBİ'LERİN SEKTÖREL DAĞILIMI

Türkiye'de tanımı gereği KOBİ'ler, imalat sektöründe üretim yapan kurumlar olarak göze çarpmaktadır. Dolayısıyla KOBİ'lerin sektörel dağılımı bu bakış açısıyla incelemeye çalışacağız.

### 1.6.1. İMALAT SANAYİİNDEKİ PAYI

DİE Genel Sanayi ve İşyerleri sayımı 2002 yılı sonuçlarına göre Türkiye'deki toplam 1.881.433 işletmenin % 99,89'u yani 1.879.363 işletme AB uyumlu KOBİ tanımına girmektedir. Sanayi işletmesi niteliğinde ise 267.184 firma bulunmaktadır.

Bunun:

- 265.848 adedi KOBİ,
- 1.336 adedi büyük işletmedir.

Türkiye'deki son ekonomik krizlerin KOBİ'lere etkisi çok yönlüdür. Türkiye'deki KOBİ'ler, ülkenin imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin % 99.5'ini oluşturan, toplam istihdamın % 61.1'ini ve toplam katma değer % 27.3'ünü (KOSGEB, 2001) sağlayan işletmeler olup, Türkiye ekonomisinin rekabet gücünü önemli ölçüde etkilemektedir.

İmalat sektöründeki KOBİ'lerin ve büyük işletmelerin 1992-2000 yılları arasında mali oranlarının seyrini analiz ettiğimizde, imalat sektöründeki KOBİ'lerin ve büyük işletmelerin Türkiye'de son 10 yıl içerisinde oluşan ekonomik krizlerden nasıl etkilendiği ortaya çıkmaktadır. Bu amaçla, İMKB'de faaliyet gösteren, imalat sektörüne ait 32'si KOBİ olmak üzere 179 işletmeye ait 1992-2001 mali tablo verileri analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, imalat sektörü işletmelerinin finansal değişkenlerinin analizi ise, Türkiye'de imalat sektörünün son sekiz yıldaki üç ekonomik krizden kuvvetli biçimde etkilendiğini ortaya koymaktadır. İMKB'de ve imalat sektöründe faaliyet gösteren büyük işletmelerin toplam aktif karlılığı 1994 yılında % 34'den 2000 yılında % 14'e kadar inmiştir. İMKB'de halka açık KOBİ'lerin toplam aktif karlılığı oranı ise 1993 yılında % 38'den 2000 yılında % 11'e kadar gerilemiştir. KOBİ'ler üç krizin sonunda imalat sektöründeki büyük ölçekli işletmelerden daha yüksek karlılık düşüşü göstermiştir. Devlet iç borçlanma reel faiz oranı ise, 1997 yılı dışında, 1994-

2000 yılları arasında imalat sektörü toplam aktif karlılığının üzerinde olmuştur. İmalat sektöründeki büyük ve küçük ölçekli işletmelerin toplam aktif karlılığındaki düşüşün en önemli nedeni düşük kar marjlarıdır. Bu düşüşten en fazla nasibini KOBİ'ler almıştır. 1994-2000 yılları arasında KOBİ'ler ve imalat sektöründeki büyük işletmelerin toplam varlık devir hızında da, ciddi düşüş gözlemlenmiştir. Türkiye'deki ekonomik krizler büyük ve küçük ölçekli işletmelerin getirisini azaltmanın yanı sıra, bu işletmelerin riskini aşırı yükseltmiştir. Ekonomik kriz yıllarında KOBİ'ler ve büyük ölçekli işletmelerin finansal kaldıraç oranı ve toplam borç içerisinde kısa vadeli borçların payı ciddi artış göstermiştir. Bu artış özellikle, KOBİ'lerde daha fazla belirgindir. Kısa vadeli yükümlülükleri karşılama potansiyeli olan cari oran, kriz yıllarında imalat sektöründe faaliyet gösteren büyük ve küçük ölçekli işletmelerde önemli düşüş göstermiştir. Araştırma sonuçları, genel olarak, reel sektörün çok sıkıntılı bir aşamada bulunduğunu, ciddi rehabilitasyon süreci uygulanmadığı sürede ekonominin çok daha ağır bunalımlara sürüklenebileceğini göstermektedir.<sup>25</sup>

İmalat Sanayide en fazla istihdam tekstil ve konfeksiyon alt sektöründe olup, bunu gıda-içki-tütün üretimi ve makine imalat sanayi izlemektedir.<sup>26</sup> Sanayileşmesini sürdüren Türkiye'de imalat sanayii, ekonomi içinde lokomotif sektördür. Sanayileşen Türkiye ile birlikte Türkiye'de imalat sanayinin gayri safi milli hasıla (GSMH) içindeki payı artış gösteriyor. 2001 yılı için bu pay yüzde 24.1 olarak saptandı. İmalat sanayiinin GSMH içindeki payı genellikle hizmet sektörünün payından düşük; ancak bu durum imalat sanayiinin lokomotif bir sektör olma niteliğini de değiştirmez. Bu sektörde gerçekleştirilen üretim, üretilen mamûllerin üreticilerden müşteriye nakline ilişkin olarak yükleme, taşıma, boşaltma, sigortalama, finansal destek sağlama gibi çeşitli hizmetlerde de büyümeye yol açar. Diğer yandan de yeni hizmet çeşitlerinin kullanıma sunulması mamûl ticaretini artırıcı rol oynayabiliyor.

Türkiyede imalat sanayi içinde, artık geleneksel diyebileceğimiz tekstil sektörünün en büyük paya sahip olduğu izlenmektedir. Tekstil sektörünü, gıda, kimya ve petrol sektörlerinin izlediği görülmektedir. Aynı çerçevede ihracat yapan sektörler

<sup>25</sup> Alövsat MÜSLÜMOV, **Türkiye'de Ekonomik Krizlerin Halka Açık KOBİ'lere Etkileri**, Doğu Üniversitesi, İşletme Bölümü, s. 5, [www3.dogus.edu.tr/amuslumov/KOBİ%20OAK.pdf](http://www3.dogus.edu.tr/amuslumov/KOBİ%20OAK.pdf) 26/08/2006.

<sup>26</sup> [http://www.dyp.org.tr/Raporlar/Kobilere\\_Yonelik\\_Bir\\_Siyasal\\_Strateji.doc](http://www.dyp.org.tr/Raporlar/Kobilere_Yonelik_Bir_Siyasal_Strateji.doc) 26/08/2006.

için bir değerlendirme yapıldığında; yine tekstil-giyimin başı çektiği, otomotivin ikinci sırayı aldığı, demir çelik sektörünün ise otomotivi takip ettiği sonucuna varılmaktadır.

Konuya ihracat açısından bakıldığında ise, imalat sanayi içinde temel sektörler arasında tekstil-giyim sektörünün 2002 yılı sonunda yüzde 37'ye yakın bir paya sahip olduğu, otomotivin ise yüzde 11'e yakın bir payının olduğu, demir çelik sektörünün yüzde 8'e yakın bir pay ile ihracatta aktif sektörler arasında oldukları izlenmektedir.<sup>27</sup>

KOBİ'lerde işletme başına düşen istihdam 4,8 olmaktadır. Bu durum mikro işletmelerin sayısının çoğunlukta olduğunu ortaya koymaktadır. Bugünkü piyasalarda ürün ömrü 3 yıl gibi çok kısaldığı, çeşitlilik olağanüstü bir talep haline geldiği için özellikle dikkatin 1-9 işçi çalıştıran MİKRO KOBİ'lerin yaratılmasına yoğunlaştırılması, girişimci geliştirme perspektifiyle bütünleştirilip desteklenmesine gereksinim vardır. Sanayide en fazla istihdam tekstil ve konfeksiyon alt sektöründedir.

DİE 2002 Genel Sanayi İş yerleri Sayımı (GSİS) sonuçlarına göre, 2002 yılında Türkiye'de 1.881.443 işletme faaliyet göstermektedir. Sayımda tarımdışı faaliyet gösteren ve vergi sicil kaydı bulunan tüm işyerleri kapsamıştır. Bu işyerlerinde 6.484.168 kişi istihdam edilmektedir. İşletmelerin yoğunlaştığı sektörler şöyledir:

a) Toptan ve perakende ticaret, komisyonculuk ve tamirat	2.057.683 kişi
b) İmalat sanayi	2.110.277 kişi
c) Otel ve lokantalar	550.475 kişi
d) Ulaştırma, depolama, haberleşme	505.475 kişi
e) Gayrimenkul kiralama ve iş	327.263 kişi

Bu beş sektör toplam istihdamın % 85,6'sını sağlamaktadır. İmalat sanayi istihdamı ise toplamdan tek başına % 32,5 pay almaktadır. Ancak sanayide bir kişinin istihdamı için yapılacak yatırım alt sektörlerle göre değişmekle birlikte ortalama 20.000 USD'yi bulmaktadır. 2002 yılı itibarıyla toplam işletme sayısı içinde 10'dan az işçi çalıştıran mikro ölçekli firmaların payı % 96,32 olup 10-49 işçi çalıştıran küçük ölçekli

<sup>27</sup> DPT, AB üyeliğine doğru Türkiye Sanayi politikası özet raporu, Nisan 2004, Yapı Kredi yayınları, s. 5.

firmalar toplamdan % 3.09 pay almaktadır. Orta ölçekli 50-249 işçi çalıştıran firmaların payı %0,48'dir.<sup>28</sup>

### 1.6.2. İÇ TİCARET VE HİZMETLERDEKİ PAYI

Ticaret sektöründe çalışan işletmelerin % 99.84'ünü çok küçük ve küçük işletmelerin oluşturduğu görülmektedir. Buna karşılık orta ve büyük ölçekli işletmelerin oranı oldukça düşüktür.

Ticaret ve hizmetler sektöründe çalışan KOBİ'lerin istihdam oranlarına göz attığımızda çok küçük ve küçük işletmelerin ticaret sektöründeki payının % 82.88, hizmetler sektöründeki payının % 78.91 olduğu görülmektedir.

Çok küçük ve küçük işletmelerin ticaret sektörü toplam katma değer içindeki payı % 72.62 iken, hizmetler sektörü katma değer içindeki payı % 79.26'dır. Orta boy işletmelerin katma değer payı hizmet sektöründe % 5.25, ticaret sektöründe ise % 12.16'dır. Buna karşılık, büyük işletmelerin hizmetler sektöründeki payı ticaret sektöründeki payından daha yüksektir.

### 1.6.3. KOBİLERİN BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ PAYI VE BASEL-II

#### 1.6.3.1. BANKACILIK SEKTÖRÜ İLE KOBİ'LER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Türkiye'de toplam kredinin % 60'ını devlet, % 35'ini büyük işletmeler kullanmaktadır. KOBİ'ler ise, toplam banka kredilerinden ancak % 5'ler dolayında yararlanabilmektedirler. Bu oran AB'de % 45'tir.<sup>29</sup> KOBİ'lerin en büyük sorunlarından biri olan finansman problemlerini gözönüne aldığımızda bu oranın çok düşük olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan Türkiye'deki banka sektörünün adeta küçük sanayi birimlerini yeni keşfetmişçesine ard arda destek paketleri açtıkları görülmektedir. Zira,

---

<sup>28</sup> [http://www.dyp.org.tr/Raporlar/Kobilere\\_Yonelik\\_Bir\\_Siyasal\\_Strateji.doc](http://www.dyp.org.tr/Raporlar/Kobilere_Yonelik_Bir_Siyasal_Strateji.doc)26/09/2006.

<sup>29</sup> Memiş YILMAM, "KOBİ'lerin Finansal Sorunları" Dünya Gazetesi, özel ek 19, Temmuz 1996, s. 3.



KOBİ'ler ve Bankacılık sektörü arasındaki ilişkinin gelişmesini, ekonomik büyüme, istihdam ve istikrarın ayrılmaz bir parçasıdır.

Ülkemizde, KOBİ'lerin toplam kredilerden aldığı payın, bu kadar düşük olmasının en önemli sebebi, KOBİ'lere yönelik olarak sadece Halk Bankası'nın uygun koşullarda kredi tahsis etmesi, bankaların kaynaklarının sınırlı ve kaynak maliyetlerinin yüksek olması ayrıca ülkemizdeki kredi şartlarının ağır ve kredilerin kısa vadeli olmasıdır.<sup>30</sup>

KOBİ'ler, dinamik yapıları ve yatırımlarıyla ekonomik gelişmede ve global rekabetle ülkemize önemli avantajlar sağlamaktadırlar. Bankalar, ülkedeki tasarrufların reel sektörlere aktarılmasında aracılık görevi üstlenerek, yatırımların, üretimin, istihdamın, ihracatın gelişmesine, sermaye birikiminin ve verimlilik artışının hızlanmasına katkıda bulunurlar. Ülke ekonomisi içerisindeki önemlerine rağmen KOBİ'ler ile bankacılık sektörü arasındaki ilişkinin aşağıdaki nedenlerle sınırlı kaldığı görülmektedir.

Bankaların müşterileri ve kredi portföyleri içinde KOBİ'ler, önemli bir yere sahiptir. KOBİ'lerle ilişkilerini daha da geliştirmek isteyen bankalar, son dönemde KOBİ'lere ulaşma ve onlara yönelik çözüm üretme konusunda daha çok çalışmaya başlamışlardır.

Bankalar, özellikle son bir yıllık dönemde KOBİ'lere daha rahat ulaşabilmek ve ürünlerini anlatabilmek için Anadolu'daki şube sayılarını artırmışlardır. Bunun yanı sıra ürünlerde oldukça çeşitlilik kazanmaya başlamışlardır. Her sektörün ve KOBİ'nin nakit akışının aynı olmadığını fark eden bankalar, ürünleri de bu durumu dikkate alarak oluşturmaktadırlar. Neredeyse her sektöre özel ürün sunulurken, kredi paketleri uygun faiz oranları, vadeler ve esnek ödeme koşullarıyla hazırlanmaktadır. Örneğin, turizm sektöründe çalışan şirketlere verilen kredilerde ödemeler, nakit akışının olmadığı ölü sezona denk gelmeyecek şekilde ayarlanmaktadır.

Kredi paketlerinin çeşitleri artarken bu ürünlerde uygulanan faiz oranları da gerilmektedir, vadeler ise sekiz yıla kadar uzayabilmektedir. Özellikle son zamanlarda

---

<sup>30</sup> Mevlüt KARABIÇAK, Nihat ALTUNTEPE, 'KOBİ'lerin Kredi Yoluyla Finansmanı' I. Orta Anadolu Kongresi, Ankara, KOSGEB Yayını, 2001, s. 288.

ekonomideki olumlu gidiş ve istikrarın etkisiyle mevduatlarda yaşanan artışı ve bankaların yurtdışı kaynaklardan daha kolay ve ucuzca sağladığı kaynaklar, KOBİ'lere uzun vadeli ve esnek ödemeli kredi verilmesini kolaylaştırmaktadırlar.

#### 1.6.3.2. BASEL KRİTERLERİ VE KOBİ'LER

KOBİ'lerin, bankacılık sektörü ile ilişkilerinde, önümüzdeki dönemlerde önemli ölçüde belirleyici etki yapacak olan Basel kriterlerine bir göz atmak gerekiyor.

Basel-I: BIS (Bank for International Settlements) ülkelerin merkez bankalarının bir araya gelerek oluşturdukları uluslararası bir kuruluşur, Bankaların dünya çapında ortak standartlarda çalışmasını sağlamak üzere, 1974 yılında BIS bünyesinde "Basel Komitesi" oluşturulmuştur,<sup>31</sup>

Basel Komitesi tarafından 1988'de yayınlanan "Basel-I Standartları" ile bankaların uymaları gereken çalışma kriterleri belirlenmiş ve bankaların krizlere karşı dayanıklılığını artırmak üzere, banka sermayelerinin, riskli aktiflere oranının yüzde 8'den az olamayacağını ifade eden sermaye yeterlilik oranı getirilmiştir.<sup>32</sup>

Zamanla mali piyasaların, daha da gelişmesi ve işlemlerin karmaşıklaşması sonucu, Basel-I kriterlerinin yetersiz kaldığı görülmüş ve yeni standartlar için çalışma başlatılmıştır, Böylece "Basel-II Standartları" ortaya çıkmıştır, Basel-II'nin, Türkiye'de 2008 yılı başından itibaren uygulamaya başlanması planlanmaktadır,

Basel-II:<sup>33</sup>

Basel-II ile, risk odaklı sermaye yönetimi, risk odaklı kredi fiyatlamasını beraberinde getirecektir, Risk odaklı kredi fiyatlaması doğrudan olarak KOBİ'lerin kullanacakları kredilerin miktarını/fiyatını, olumlu/olumsuz etkileyecektir, Kullanılan kredinin türünden vadesine, teminatından firma derecelendirmesine kadar çeşitli kriterler, kredilerin fiyatına yansıtacaktır.

Basel-II kriterlerinin uygulamaya başlanmasıyla, firmanın ve kullanılacak kredinin risk seviyesi, doğrudan kredi maliyetini etkileyecektir. Ayrıca kredi verilen

<sup>31</sup> [www.turmob.org.tr/turmob/basin/07-07-2006\(2\).htm](http://www.turmob.org.tr/turmob/basin/07-07-2006(2).htm) - 15k. 05/09/2006.

<sup>32</sup> **Dünya Gazetesi**, Yorum Sayfası, 14/06/2005.

<sup>33</sup> **Dünya Gazetesi**, Yorum Sayfası, 14/06/2005.

firmanın derecelendirme notu düştükçe, banka hem daha çok risk alacak, hem karşılık olarak daha çok sermaye tutacak ve dolayısıyla daha çok kaynağını getirden mahrum bırakacaktır. Bu durumda firmalara kullanılacak kredilerin maliyetleri artacaktır.

Öte yandan, ülkemizde yoğunlukla kullanılan müşteri çek ve senetleri ile ortak ve grup şirketi kefaletleri şimdilik sembolik Basel-II'de teminat kapsamına alınmamış olduğunu söyleyebiliriz.

KOBİ'lerin finansman sorunlarının temelinde, öz sermaye yapılarının zayıflığı yatmaktadır. Başlıca derecelendirme kuruluşları ile bankalar tarafından derecelendirmeye tabi tutulacak olan KOBİ'lerin, değerlendirilecek olan özelliklerinin başında, sahip oldukları işletme sermayesi gelmektedir. Güçlü sermaye yapısına sahip KOBİ'lere verilecek kredilerin maliyetleri daha düşük olacaktır.

KOBİ'lerimizin zaman zaman farklı merciler için farklı mali raporlar (bilanço, gelir-gider tabloları vb.) üretmeleri söz konusudur. KOBİ bilançolarının bilgi edinmeye uygun olmaması (negatif sermaye, bilançodaki zarar), kayıtlı işlemlerin bulunması, KOBİ'lerin derecelendirme aşamasında yaşayacağı zorlukların başında gelmektedir.

İyi yönetilen, iyi finanse edilmiş ve gerekli tüm bilgileri (finansal ve nitelikli) zamanında ve yeterli bir şekilde sunarak şeffaflığı sağlayabilen KOBİ'ler, potansiyel olarak en iyi dereceyi almak suretiyle, en iyi şartlarda edinmeye imkânına sahip olacaklardır.

Mevcut uygulamada kredi riski, ileri tekniklerle ölçülmeden belirlendiğinden, aynı firma hakkında bankalar arasında farklı değerlendirmeler yapılabilmekte, farklı kredi fiyatları ortaya çıkabilmektedir.

Basel-II ile birlikte, riskin ölçümü iki ana unsura dayanmaktadır; kredi kullananın (firmanın) risk seviyesi ve kredi işleminin risk seviyesi, kredi kullananın riski, firmanın finansal verileri (bilanço, gelir tablosu vb.) ile niteliksel faktörlerinin (yönetici ve ortakların geçmişi, yönetim ve organizasyon yapısı, ürün/hizmet gelişimi, ithalat-ihracat, pazar payı vb.) değerlendirilmesi sonucu tespit edilen "firma derecelendirme notu" ile ifade edilmektedir.

Basel-II düzenlemesi, ülkemiz ekonomisinde büyük öneme sahip olmaları

dolayı, Bankaların yanı sıra KOB İ'leri de oldukça yakından ilgilendiriyor. Çünkü Basel-II'ye göre ülkemizdeki mevcut KOB İ tanımlaması değişmektedir. Basel-II kriterleri çerçevesinde KOB İ demek “Yıllık cirosu 50 milyon Euro'nun altında olan kuruluşlar” demektir. Ülkemizde ise çeşitli kurumlar KOB İ'yi farklı tanımlamaktaydılar.

Önümüzdeki dönemde Türkiye'deki KOB İ tablosu tamamen değişecek. 50 Milyon Euro'nun altında yıllık cirosu olan Şirketler göz önüne alındığında ülkemizde ancak 1000 şirket KOB İ ölçüğünün üstünde kalabiliyor. Yani ülkemizde işletmelerin çoğu KOBİ statüsüne geçecektir.

Ülkemiz Basel-II uygulama standart'a 2008'de başlamak zorunda. Ancak Avrupa Birliği ülkeleri, 2001 de uygulamaya geçtiler. Avrupa Birliği'nde fon sağlayan bankalarımız kendi fonlama maliyetleri açısından bu kriterlere dikkat etmek zorundalar.

Basel-II kriterleri bankaların üstlendikleri riskleri garanti altına alacak şekilde öz sermayelerini güçlendirilmelerini ve riskleri azaltacak şekilde kredi karşılığı sağlam teminatlar aramalarını zorunlu kılıyor. Standarda uyum bankaların maliyetlerinde artışa yol açacaktır.

Bankalardan finansman sağlama KOB İ'leri de şeffaf bilanço hazırlama ve bürokratik işlem zorunluluğu ile karşılaşacak. Bu çerçevede bankalar, kredi talep eden firmalardan bağımsız denetim kuruluşlarınca hazırlanmış reyting raporu isteyecek ve kredinin maliyeti de reytingin derecesine göre oluşacağını söyleyebiliriz.

KOBİ'lerin kredi maliyeti düşük olan kredilerden faydalanmaları için göz önünde bulundurmaları gerekenler arasında;<sup>34</sup>

- KOBİ öz sermayesinin güçlü olması,
- Mali tabloların şeffaf olması
- Bilançoda zarar yer almaması,
- Kayıtdışı işlemlerin bulunmaması-

---

<sup>34</sup> Burçe BUDANUR, **İzmir Ticaret Odası AR-GE Bülteni**, s. 2-7, İzmir, Nisan 2006.

-Basel-II çerçevesindeki teminatları bulundurmaları yer alıyor.

Basel-II’de dikkate alınan teminat türleri arasında,

-Nakit, mevduat veya mevduat sertifikası

-Altın

-Borçlanma senetleri

- İMKB 100 hisse senetleri

-Yatırım fonları

-Ana endeks dışında, ancak organize piyasalarda işlem gören senetler

-Ana endeks dışında, ancak organize piyasalarda işlem gören senetleri de kapsamakta olan fonlar

-Gayrimenkul ipoteği sayılabilir.

Bankalar bu teminatları kredi riskini azaltmak ve böylelikle kredi maliyetini düşürmek amacıyla talep edecekler. Ancak görüldüğü üzere, mevcut mevzuatta kabul gören birçok teminat Basel-II standartları kapsamında uygun bulunmayacaktır.

Daha önce de belirttiğimiz gibi Basel-II’nin getirdiği düzenlemelerin ülkemizde 2008 yılında yürürlüğe girmesi planlanmakta olduğunu gözlemliyoruz. Ayrıca KOBİ’lerin değişim amacıyla yatırım yapmaya başlaması için 2008’i de beklemesi söz konusudur. Bunun yerine nerede eksiklikleri bulunduğu analiz ederek iş planlarını hazırlaması da gerekmektedir.

KOBİ’ler Basel-II’ye hazırlık sürecini Avrupa Birliği normlarına uyum çerçevesinde ele almalı ve uluslararası arenada rekabet edeceklerini de göz önünde bulundurmalarıdır. Bu kapsamda KOBİ’ler;<sup>35</sup>

-Esas faaliyet konularında çalışarak,

-Sermaye yapılarını güçlendirerek,

---

<sup>35</sup> Burçe BUDANUR, a.g.e., s. 7-10.

- Finansal performansları kadar yönetim performanslarına da dikkat ederek,
- Kayıt dışı işlemlerini kayıt içine alarak,
- Faaliyetlerinden doğan risklerini etkin bir biçimde yöneterek,
- Basel-II'nin öngördüğü teminat yapısına şimdiden uyum sağlayarak,
- Uluslararası kabul görmüş standartlarda, güvenilir ve şeffaf mali tablolar hazırlayarak,
- Özellikle raporlama ve veri tabanı konularında teknolojiye gerekli yatırımları yaparak,
- Kurumsal yönetim kültürünü en üst yöneticiden tüm çalışanlara kadar benimsenmesini sağlayarak,
- Risk yönetimi konusunda uzmanlaşmayı sağlamak üzere nitelikli insan kaynağına yatırım yaparak,
- Karar almada her türlü riskin dikkate alınmasını sağlayan bir sistem kurarak Basel-II'ye hazırlıklarını hızlandırmalı ve güçlüklerinin kendilerine sağladığı esneklik ve uyum kabiliyetini en iyi şekilde değerlendirmeli, değişimi önceden görüp rekabet avantajı sağlamalıdır.

## 1.7. TÜRKİYE'DE KOBİLERE DESTEK VEREN KURUMLAR VE

### VERDİKLERİ DESTEKLER

#### 1.7.1. TÜRKİYE'DE KOBİLERE DESTEK VEREN KURUMLAR

Ülkemizde KOBİlere çeşitli kurumlar tarafından destek sağlanmaktadır. Kamu kurumu niteliğindeki kuruluşlar (KOSGEB / Türkiye Halk Bankası Türkiye Vakıflar Bankası Kredileri, KOBİ A.Ş., Kredi Garanti Fonu, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük Sanayi ve El Sanatları Genel Müdürlüğü, Küçük Sanayi, Sanayi Bölge ve Siteleri Genel Müdürlüğü, GAP Bölgesi

Girişim Destekleme ve Yönlendirme Merkezi, Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü ve Milli Prodüktivite Merkezi).<sup>36</sup>

Mesleki teşekküller (Ticaret ve Sanayi Odaları, Esnaf Kefalet Kooperatifleri ve Küçük Sanayi Kooperatifleri).

Özel kuruluş-vakıflar (Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı).

Teknik yardım ve danışmanlık hizmetleri veren diğer kurum ve kuruluşlar ile Yurtdışı destekli veya örgütlü diğer kurum ve kuruluşlar arasında, Hollanda Yönetim İşbirliği Programı, Balkan Ülkeleri Ticareti Geliştirme Bölge Merkezi (BCTP)<sup>37</sup>, Birleşmiş Milletler Sanayi Kalkınma Örgütü ve Ankara Ofisi ve Avrupa Yatırım Bankasını sayabiliriz.

Türkiye’de KOBİ’lere destek veren diğer kuruluşlar şunlardır:

- Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV)
- Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiciler Derneği (KOS-DER)
- Eximbank
- Halkbank
- Hazine Müsteşarlığı
- İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi (İGEME)
- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı
- Küçük Sanayiye Geliştirme Teşkilatı
- Ticaret ve Sanayi Odaları
- Avrupa Küçük İşletmeler Konseyi
- Danışmanlık Hizmetleri Avrupa Komitesi
- Küçük ve Orta İşletmeler Dünya Birliği

<sup>36</sup> <http://www.oecd.org/dataoecd/37/37/33705673.pdf> 11/09/2006.

<sup>37</sup> Bakınız geniş bilgi için: [www.igeme.gov.tr](http://www.igeme.gov.tr)’den BCTP.

- Türkiye Orta ölçekli işletmeler.

## 1.7.2. TÜRKİYE'DE BAZI KURUMLARIN KOBİ'LERE VERDİKLERİ DESTEKLER

Türkiye'de KOBİ'lere destek veren onlarca kurum olmasına rağmen, özellikle üç önemli kurum vardır. Bunlar, KOSGEB, Tubitak ve Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı'dır. Bu kurumlar ve verdikleri destekler şöyle sıralyabılırız:

### 1- KOSGEB DESTEKLERİ<sup>38</sup>

#### 1- Ortak kullanım amaçlı makine teçhizat desteği

Aynı iş kolunda ve/veya birbirini tamamlayıcı iş kollarında faaliyet gösteren işletmelerin ve meslek kuruluşlarının işletmeler ile müştereken kuracakları bir işletici kuruluş marifeti ile, kuracakları ve müştereken yararlanacakları ortak kullanım atölyeleri (ORTKA) ve ortak kullanım laboratuvarları (ORTLAB) için satın alacakları makine ve teçhizat giderlerine destek verilmesidir. Bu destek, ortak kullanım amaçlı ORTKA ve ORTLAB tesislerinin işletici kuruluşlarına;

a) Finansal kiralama yolu ile alacakları makine-teçhizat için; kiralama süresi en fazla dört yıl olacak şekilde, faturada yer alan peşin bedeli ve KDV dışında kalan kiralama giderlerine geri ödemesiz olarak,

b) Satın alacak makine-teçhizat için, aşağıda belirtilen oranlarda geri tahsil edilecek şekilde, KOSGEB tarafından faiz uygulamadan teminat karşılığı geri ödemeli olarak verilecek olan desteği kapsar.

#### 2- Yeni girişimci desteği

Ekonomik kalkınma ve İstihdam sorunlarının çözümüne temel faktörü olan girişimciliğin desteklenmesi, yaygınlaştırılması, başarılı işletmelerin kurulmasını sağlamak amacıyla yeni girişimcilerin desteklenmesidir. Yeni girişimcilerin destek sözleşme tarihinden itibaren en fazla üç yıllık süre içerisinde iş kurma giderleri ile makine-teçhizat ve donanım giderlerini karşılamaya yöneliktir.

<sup>38</sup> [www.kosgeb.gov.tr](http://www.kosgeb.gov.tr) 10/09/2006.



### 3- Bilgisayar yazılımı desteği

İşletmelerin ulusal ve uluslararası platformlarda rekabet güçlerini artırmak ve kalite düzeylerini yükseltmek amacıyla ile Bilgisayar Yazılımı temini için destek verilmesidir. İşletmelere, Bilgisayar Destekli Tasarım/Üretim, Üretim Planlama Takip ve Kontrolü, Kurumsal Kaynak Planlaması, Bakım-Onarım yazılımları satın almaları için verilen destekleri kapsar.

### 4- E-ticarete yönlendirme desteği

İşletmelerin dünya pazarlarına açılmaları ve rekabet düzeylerini yükseltmeleri amacıyla ile, E-Ticaret'e yönelmelerine destek verilmesidir. Yukarıda da belirtildiği gibi, e-ticaret KOBİ'ler için oldukça önemlidir ve bu konuda Kosgeb'in bu desteği gerçekten önemlidir.

### 5- İş geliştirme merkezi desteği

KOSGEB tarafından ulusal ve uluslararası projeler kapsamında kurulan ve bu projelerin sona ermesinden sonra, işletici kuruluş tarafından faaliyetlerini sürdürmekte olan iş geliştirme merkezlerinin personel ve kira giderlerini karşılamak üzere verilen desteği kapsar.

### 6- Yerel ekonomik araştırma desteği

Yararlanıcılara (Meslek Kuruluşu); doğal kaynaklar, mevcut altyapı ve üstyapı, ekonomik durum, sanayi envanteri ve benzeri çalışmalarla, analizlerin yapılması ve uygun yatırım alanlarının tespit edilerek, uygun ve karlı yatırımların gerçekleştirilmesi, ekonomik, sosyal gelişme ile ulusal ve bölgesel kalkınmaya esas teşkil edecek stratejik planların oluşturulması ile ilgili yörelerde yapılacak araştırmalar için verilen geri ödemesiz destektir.

### 7- Genç girişimci geliştirme programı

Genç Girişimci Geliştirme Programları, orta öğretim sonrası örgün/yaygın öğretim kurumları ve üniversitelerde düzenlenen, kuramsal ve uygulamalı girişimcilik eğitim programlarıdır. Program süresince yararlanıcılara girişimcilik, iş planı, iş kurma ve yönetme gibi konularında eğitimler verilir. Bu ana eğitimler, yararlanıcıların

çalışmalarının değerlendirildiği atölye çalışmalarları ve yararlanıcıların ihtiyaçları göz önünde bulundurularak belirlenen- destek eğitimleriyle desteklenir. Yararlanıcıların program süresince kendi iş fikirleri için bir iş planı hazırlamaları beklenir.

#### 8- Genel girişimcilik eğitim programı

Girişimcilik kültürünü yaygınlaştırmak ve iş planı hakkında bilgilendirmek amacıyla kendi işini kurmak isteyen girişimci adaylarına yönelik olarak düzenlenir. Bu desteğin amacı; İşletmelerin, ekonomi içindeki payını ve etkinliğini artırarak uluslararası alanda rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek için sağlıklı bir ortamda bir arada verimli çalışmalarını temin etmektir.

Bu destek; Kalkınmada Öncelikli Yörelere kapsamında yer alan illerde kurulacak olan Küçük Sanayi Siteleri (KSS) için Altyapı ve Üstyapı Uygulama Projeleri yaptıracak KSS Kooperatifleri ile Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) içinde veya dışında bu illerdeki Mülki/Yerel Yönetimlerce belirlenmiş olan sanayi alanlarında bedelli veya bedelsiz arsa tahsisi olarak yeni yatırım için üretim binası Üstyapı Uygulama Projesi yaptıracak olan işletmeler kapsar.

#### 9- Altyapı ve üstyapı uygulama proje desteği

Bu desteğin amacı; İşletmelerin, ekonomi içindeki payını ve etkinliğini artırarak uluslararası alanda rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek için sağlıklı bir ortamda bir arada verimli çalışmalarını temin etmektir.

Bu destek; Kalkınmada öncelikli yörelere kapsamında yer alan illerde kurulacak olan Küçük sanayi siteleri (KSS) için altyapı ve üstyapı uygulama projeleri yaptıracak KSS kooperatifleri ile Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) içinde veya dışında bu illerdeki mülki/yerel yönetimlerce belirlenmiş olan sanayi alanlarında bedelli veya bedelsiz arsa tahsisi olarak yeni yatırım için üretim binası üstyapı uygulama projesi yaptıracak olan işletmeleri kapsar.

#### 10- Nitelikli eleman desteği

İşletmelerin teknoloji düzeyinin yükseltilmesi, ürün kalitesinin ve yeni ürünlerin geliştirilmesi, verimliliğin ve yurtiçi-yurtdışı pazarlarda rekabet gücünün artırılmasının

sağlanması amacıyla işletmelere/işletici kuruluşlara ve KOSGEB ile işbirliği içinde yürütülen ulusal/uluslararası projelere nitelikli eleman temini için destek verilmesidir.

### 1.7.3. KOSGEB DANIŞMANLIK DESTEKLERİ

KOSGEB yönetmeliğine göre KOBİ'lere aşağıdaki konularda danışmanlık hizmetleri verilmektedir:

#### 1- Genel Test, Analiz ve Kalibrasyon Desteği

İşletmelerin ürün kalitelerinin artırılması, yeni ürün geliştirmeleri, ulusal ve uluslararası pazarlarda ihtiyaç duydukları ürün belgelerinin temini için gerekli olan test, analiz ve kalibrasyon hizmetlerinin geri ödemesiz olarak desteklenmesidir. İşletmeler hizmet alımını KOSGEB tedarikçi envanterinde yer alan test, analiz ve kalibrasyon hizmeti veren akredite olmuş veya yeterliliği ilgili bakanlıklar tarafından kabul edilmiş veya Avrupa Birliği resmi gazetesinde yayınlanarak onaylanmış kuruluş statüsü almış yurtiçi/yurtdışı kamu/özel sektör kuruluşlarından yapabilirler.

#### 2- CE İşaretlemesine ilişkin test ve analiz desteği

İşletmelerin CE işaretlemesi gerektiren yönetmelikler kapsamında yer alan ürünleri için yapacakları uygunluk değerlendirme faaliyetleri kapsamında test-analiz ve denetim giderlerine geri ödemesiz olarak destek verilmesidir. İşletmeler hizmet alımını KOSGEB tedarikçi envanterinde yer alan test ve analiz hizmeti veren akredite olmuş veya yeterliliği ilgili bakanlıklar tarafından kabul edilmiş veya Avrupa Birliği resmi gazetesinde yayınlanarak onaylanmış kuruluş statüsü almış yurtiçi/yurtdışı kamu/özel sektör kuruluşlarından yapabilirler.

#### 3- KOSGEB genel eğitim programları

İşletmelere KOSGEB tarafından organize edilen eğitim programlarına katılımları için verilen desteği kapsar. İşletmelerin, yurtiçi - yurtdışı pazarlarda rekabet edebilir düzeye gelmelerini temin etmek, istihdamı ve katma değeri artırmak için; planlama, yatırım, modernizasyon, teknolojik araştırma geliştirme, teknoloji adaptasyonu, üretim, pazarlama, finansman, enformasyon, yönetim, mevzuat,

girişimcilik gibi konulardaki bilgi ve becerilerini geliştirmek amacıyla eğitim ihtiyaçlarının karşılanması için destek verilmesidir.

#### 4-Sınai Mülkiyet Hakkı Desteği.

İşletmelerin; sınai mülkiyet haklarının etkin bir şekilde korunmasını sağlamak üzere, Türk Patent Enstitüsü'ne veya WIPO üyesi ülkelerin resmi patent kuruluşlarına yaptıkları başvurular için destek verilmesidir.

#### 5-Özel eğitim desteği.

İşletmelerin, yurtiçi-yurtdışı pazarlarda rekabet edebilir düzeye gelmelerini temin etmek, istihdamı ve katma değeri artırmak için; planlama, yatırım, modernizasyon, teknolojik araştırma geliştirme, teknoloji adaptasyonu, üretim, pazarlama, finansman, enformasyon, yönetim, mevzuat, girişimcilik gibi konulardaki bilgi ve becerilerini geliştirmek amacıyla eğitim ihtiyaçlarının karşılanması için destek verilmesidir.

Özel eğitim desteği; İşletmelerin, KOSGEB veri tabanında yer alan yurtiçi özel/kamu eğitim kurum/kuruluşlarınınca düzenlenen ve KOSGEB tarafından uygun görülen eğitim programları için, KOSGEB'in belirlediği kriterler doğrultusunda, satın alacakları özel eğitim hizmetlerine verilen destekleri kapsar.

#### 6-Yurtiçi Sanayi Fuarlarına Katılım Desteği.

İşletmelerin; pazar paylarını artırma, rakiplerini tanıma, yeni ürünler ve teknolojiler hakkında bilgi edinme ve ürünleri için marka imajı oluşturmalarını teminen, yetkili mercii tarafından Resmî Gazete'de yayımlanan yıllık yurtiçi fuar takvimi tebliğinde yer alanlar içerisinde KOSGEB tarafından belirlenen yurtiçi sanayi ihtisas ve genel sanayi fuarlarına katılımlarına destek verilmesidir. Oranlar ve Miktarlar.

#### 7-Yurtiçi Uluslararası Sanayi İhtisas Fuarlarına Katılım Desteği.

İşletmelerin; yurtiçi ve yurtdışı pazar paylarını artırma, rakiplerini tanıma, yeni ürünler ve teknolojiler hakkında bilgi edinme ve ürünleri için marka imaj oluşturmalarını teminen, yetkili mercii tarafından Resmî Gazete'de yayımlanan yıllık yurtiçi fuar takvimi tebliğinde yer alanlar içerisinde KOSGEB tarafından belirlenen

yurtiçi uluslararası sanayi ihtisas fuarlarına ve İzmir Enternasyonal Fuarına katılımlarına destek verilmesidir.

#### 8-Milli Katılım Düzeyindeki Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteği.

İşletmelerin; uluslararası pazarlara giriş, yurtdışı pazar paylarını artırma, rakiplerini tanıma, yeni ürünler ve teknolojiler hakkında bilgi edinme ve ürünleri için marka imajı oluşturmalarını teminen, ülkemiz milli katılımının gerçekleştirileceği ve kendileri için hedef pazar olarak öngördükleri ülkelerde düzenlenen milli katılım düzeyindeki yurtdışı fuarlar arasından, KOSGEB tarafından yıllık olarak belirlenen yurtdışı fuarlara katılımlarına destek verilmesidir.

#### 9-Milli Katılım Dışındaki Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteği.

İşletmelerin, uluslararası pazarlara girme ve yurtdışı pazar paylarını artırma, rakiplerini tanıma, yeni ürünler ve teknolojiler hakkında bilgi edinme ve ürünleri için marka imajı oluşturmalarını sağlamak amacıyla kendileri için hedef pazar olarak öngördükleri ülkelerde organizatör kuruluşlar tarafından düzenlenen milli katılım dışında kalan yurtdışı fuarlara katılımlarına destek verilmesidir.

#### 10-Tanıtım ve Markaya Yönlendirme Desteği.

İşletmelere; işletmelerini ve ürünlerini, özellikle yurtdışında tanıtımları için gerçekleştirecekleri faaliyetlerine destek verilmesidir. Diğer taraftan, işletmelerin kendi markaları ile ulusal ve uluslararası pazarlarda marka imajı oluşturmalarının özendirilmesi amacıyla yurtiçi ve yurtdışında markaya yönlendirilmeleri için gerçekleştirecekleri çalışmalara ilişkin giderlere destek verilmektedir.

#### 11-Teknoloji Araştırma Ve Geliştirme Desteği.

Bilim ve teknolojiye dayalı yeni fikir ve buluşlara sahip işletmelerin, ulusal ve uluslararası platformlarda rekabet edebilecek teknolojik düzeyde kurulması, gelişmesi ve yeni ürün üretilmesi veya geliştirilmesi amacıyla bu işletmelere teknolojik araştırma ve geliştirme desteği verilmesidir.

#### 1.7.4. TÜBİTAK-TİDEB DESTEKLERİ

TÜBİTAK ile TİDEB (Teknoloji İzleme ve Değerlendirme Başkanlığı) aracılığıyla 1995 yılından bu yana yine bilimsel, teknolojik yenilik ve ekonomik değeri taşıyan fikirleri üretime dönüştürecek işletmelerin kurulmasını, desteklenmesini ve geliştirilmesini teminen KOBİ'lere Ar-Ge desteği olarak üst limit olmaksızın, uygun görülen projelerin % 6'ya kadar olan kısmi hibe olarak geri ödemesiz desteklenmektedir.

#### 1.7.5. TÜRKİYE TEKNOLOJİ GELİŞTİRME VAKFI DESTEKLERİ (TTGV)

TTGV, özel ve kamu sektörü tarafından ülkenin teknolojik altyapısının geliştirilmesi ve güçlendirilmesini ve Türk sanayiinin uluslararası piyasalarda rekabet gücünü arttırmasına yönelik kurulmuş bir vakıftır.

Teknolojik yenilik içeren, sanayide uygulanabilir ve ekonomik değeri taşıyan projelerin toplam bütçesinin % 50'sine, azami 24 ay vadeli, belirli bir donemi geri ödemesiz ve destek miktarı projeye bağlı olarak 2 Milyon Dolar'a kadar destek verilmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2- TÜRKİYE'DEKİ KOBİ'LERİN AVRUPA BİRLİĞİ KOBİ POLİTİKASINA UYUMU

#### 2.1. AVRUPA BİRLİĞİ'NİN KOBİ POLİTİKASI

AB'nin KOBİ politikası esas olarak, Küçük Sanayi yılı olarak ilan edilen 1983 yılında KOBİ'ler için ilk eylem planının kabul edilmesi ile başladı. İkinci eylem planı 1987 yılında düzenlenirken, 1989 yılında Komisyon bünyesinde işletme politikasından sorumlu yeni bir genel müdürlük kurulmuştur.

AB KOBİ politikasına, 1992 yılında imzalanan Maastricht Antlaşmasınının 157. maddesinde yer verildi. Bu madde ile sanayinin rekabet gücünün artırılması için sorumluluk AB'ye ve üye devletlere verildi. AB'nin sanayi politikasında temel amacı, sanayinin yapısal değişime uyumunun ve KOBİ'lerin gelişimi için gerekli olan elverişli iş ortamının sağlanması ve teknolojik araştırma ve geliştirme alanında var olan potansiyelden daha fazla yararlanılmasıdır.<sup>39</sup>

1993 yılında hazırlanan "Beyaz Kitap"ta belirtilen hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla Komisyon, KOBİ'ler ve küçük sanayi için bir çalışma programını 1994 yılında kabul etti. KOBİ'ler için Üçüncü Çok Yıllı Program (1997-2000) ise Amsterdam Antlaşması çerçevesinde düzenlendi.<sup>40</sup>

Avrupa Komisyonu içinde, birbirinden farklı olarak çalışmalarını yürüten Sanayi ve KOBİ'lere ilişkin genel müdürlükler 1 Ocak 2000 tarihinde birleştirilerek yeni bir genel müdürlük oluşturuldu. Böylece, geçmişte iki ayrı politika olarak ele alınan sanayi ve KOBİ politikaları, bir bütün olarak kabul edilmeye başlandı. Bunun sonucunda oluşturulan Girişimler Genel Müdürlüğü, koordinasyon görevlerinin yanı sıra, iç pazara ilişkin mevzuat taslaklarının hazırlanmasında rol oynuyor. Girişimler Genel Müdürlüğü,

<sup>39</sup> [www.abofisi.metu.edu.tr/ab\\_politikalari.htm-130k](http://www.abofisi.metu.edu.tr/ab_politikalari.htm-130k)20/09/2006.

<sup>40</sup> Bora ŞİMŞEK, *Türkiye ve AB'nin KOBİ Politikaları*, Justus Liebig Giessen Üniversitesi, Almanya, 2006, s. 26.

açık rekabet ve serbest piyasa ilkesini güçlendirme ve KOB İ'lerin kurulma ve gelişmesini özel destek programları ile destekleme ilkesini göz önünde bulunduruyor.<sup>41</sup>

2000 yılında kabul edilen AB'nin Lizbon stratejisi çerçevesinde, bilgiye dayalı daha rekabetçi bir ekonomi yaratılmasında KOB İ'ler önemli bir yer tutuyor. Lizbon Stratejisi'ni destekleyen AB'nin girişimcilik politikasına istinaden Girişimler Genel Müdürlüğü "Girişimcilik Politikası için Çalışma Programı 2000-2005" başlıklı bir rapor hazırlayarak, girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi için çeşitli tedbirler önermiştir.

19-20 Temmuz 2000 tarihlerinde gerçekleştirilen Feira Avrupa Konseyi Zirvesi'nde ise, KOB İ'lerin desteklenmesi amacıyla temel alanlarda hareket planı oluşturulması yönünde karar alındı. Zirve'de KOB İ'lerin özellikle yeni hizmetler sağlama, istihdam yaratma, sosyal gelişme ve bölgesel kalkınmayı artırma gibi yararları ve girişimciliğin önemi vurgulandı. Küçük İşletmeler için Avrupa Şartı diye bilinen çalışmalar çerçevesinde komisyon, on başlık altında hareket planı belirlemiştir.

21 Ocak 2003 tarihinde ise Avrupa Komisyonu, KOB İ'lere yönelik politikaları içeren ve "KOBİ Paketi" olarak adlandırılan bir paket kabul etti. Bu paket, üye ve aday ülkeler ile Avrupa Komisyonu'nun Avrupa KOB İ Şartı'nda belirlenen ilkeleri nasıl uyguladıklarına dair değerlendirilmeler bulunan dört rapordan oluşuyor. Ayrıca, AB'nin uygulamakta olduğu KOB İ'ler politikasındaki son gelişmeler ve gelecekte planlanan eylemlere değinilmektedir.<sup>42</sup>

KOBİ'leri destekleyen AB politikalarına bakıldığında, bölgesel fonlar kapsamında bulunan yapısal fonların KOB İ'lerin desteklenmesinde önemli bir yeri olduğu görülüyor. 2000-2006 döneminde yapısal fonlardan KOB İ'lere ayrılan miktar, 16 Milyar Euro'yu buluyor. Ayrıca, Lizbon stratejisi çerçevesinde AB'nin, dünyanın bilgi toplumuna dayalı rekabet ve istihdam gücü gelişmiş en büyük ekonomisi haline gelmesini hedefliyor. Bu amaçla, AB düzeyinde geliştirilen bilim ve teknoloji alanındaki 6. Çerçeve Programı'na KOBİ'lerin katılımına destek veriliyor. Buna göre, 2,100 milyon Euro'luk bir kaynak KOBİ'lerin desteklenmesi için ayrıldı. AB'de toplam işletmelerin % 99,8'ini, istihdamın ise üçte ikisini oluşturan KOB İ'ler ekonomide önemli bir yere sahiptir.

<sup>41</sup> <http://www.deltur.cec.eu.int> AB Türkiye Delegasyonu web sayfası 03/09/2006.



## 2.2. TÜRKİYE'DE KOBİ POLİTİKALARI

Avrupa Birliği, ortak politikalar geliştirmiştir. Bu ortak politikalar 1 tüm üye ülkelerce benimsenmesi gereken temel ilkeleri belirlemekte olup üye devletlerin farklı uygulamalarından doğabilecek sorunları ortadan kaldırarak Birlik düzeyinde uyumu sağlamaktadır. Türkiye ile AB arasındaki katılımlı müzakerelerinin çok önemli bir parçasını oluşturan bu politikalara uyum çerçevesinde gerçekleştirilecek reformların, ülkemizin hukuki, ekonomik ve sosyal sisteminde önemli değişiklikler meydana getireceği ve bu kapsamlı değişikliklerden özel sektörlerin önemli ölçüde etkileneceği açıktır.<sup>43</sup>

Bilindiği üzere Avrupa Birliği ile Türkiye arasındaki katılımlı müzakereleri 3 Ekim 2005 tarihinde resmen başlatılmıştır. Müzakere Çerçevesinde, Birliğe katılımın ne anlama geldiği tarif edilmiştir. Buna göre katılım, aday ülkenin, müktesebat olarak adlandırılan, Birlik sistemine ilişkin tüm hak ve yükümlülükler ile Birliğin kurumsal yapısını kabul etmesidir. Aday ülke statüsündeki Türkiye'de, 10-11 Aralık 1999 tarihlerinde gerçekleştirilen Helsinki Zirvesi Sonuç metni 12. maddesine göre ulusal mevzuatını gözden geçirerek AB mevzuatı ile uyumlandırılması gerekir.

Uzun vadeli makroekonomik politikaların ana hedefi, sürdürülebilir bir ekonomik büyümeyi sağlamak, enflasyon oranını Avrupa Birliği ortalamasına düşürmek ve ekonominin rekabet gücünü artırmak olarak belirlenmiştir. Bu amaçla makroekonomik dengeyi sağlamaya ve yapısal reformları gerçekleştirmeye özel önem verilmektedir. Aynı bağlamda kamunun yeniden yapılandırılması ve mevcut mekanizmaların etkinliğinin artırılması yönünde önemli tedbirler öngörülmektedir. Bu çerçevede, KOBİ'lerin desteklenmesi ve geliştirilmesi ile ilgili olarak belirlenen hedef, ilke ve politikalar aşağıda belirtilmektedir.<sup>44</sup>

21. yüzyılda yaşanan küreselleşme, rekabet ve teknolojinin hızla yayılması sonucunda işletmeler; ulusal pazarlar yetersiz olduğu için uluslararası pazarlara açılmışlar ve ulusal sermaye yetersiz olduğu için de uluslararası kaynaklara yönelmişlerdir. Ancak uluslararası sermayeye ulaşmak için uluslararası ölçünlere uymak gerekmektedir. Bu bağlamda, uluslararası ölçünler ve bağımsız denetim

<sup>42</sup> <http://www.deltur.cec.eu.int> AB Türkiye Delegasyonu web sayfası 03/09/2006.

<sup>43</sup> <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/home/ab/abturizm.asp> 30/09/2006.

<sup>44</sup> <http://ekutup.dpt.gov.tr/esnaf/kobi/strateji.pdf> -DPT KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 13/09/2006.

kuruluşları oluşturulmuştur. Uluslar arası ölçünlere ulaşmak için kurumsal yönetişimin temel ilkeleri olan; eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerini pratik yaşama aktarmak gerekmiştir.<sup>45</sup>

Avrupa Komisyonu tarafından 5 Kasım 2003 tarihinde yayınlanan İlerleme Raporu'nda, Türkiye'nin AB KOBİ politikasını izlemede bir miktar ilerleme sağladığı ve şirket kurmak ve tescil etmek için öngörülen usullerin basitleştirilmesinin olumlu bir gelişme olduğundan bahsediliyor. Teknoloji geliştirme bölgeleri ve merkezleri açısından da Türkiye'nin gayet iyi durumda olduğu belirtiliyor. Bununla birlikte, KOBİ stratejisi ve eylem planının resmen kabul edilip uygulamaya koyulması gerekiyor. Ayrıca, KOBİ'ler için iş ortamı ve finans olanaklarına erişimin iyileştirilmesi amacıyla ek çabalar gösterilmesi büyük önem arz ediyor. Ayrıca, KOBİ tanımının AB'ninki ile uyumlaştırılması gerekiyor. 2004 yılında yayınlanan İlerleme Raporu'na göre, Türkiye'nin KOBİ politikası büyük ölçüde AB girişimcilik politikasının prensip ve amaçlarıyla uyum içindedir.

Türkiye'de KOBİ sektörünü düzenleyen mevzuat karışıktır ve KOBİ'lere desteğe ilişkin koordinasyonda eksiklikler bulunmaktadır. Türk yetkililerinin iş ortamının basitleştirilmesine yönelik olarak çabaları devam etmektedir. Bu çerçevede,<sup>46</sup> "KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı"nın uygulanmasına yönelik olarak siyasi taahhüt ve desteğin devam etmesi gerekmektedir. Türkiye okullarda müteşebbisliği teşvik etmek için çaba göstermelidir. KOBİlerin iş ortamının iyileştirilmesine yönelik olarak gayret sarfedilmelidir. KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı resmi olarak kabul edilmeli ve etkin olarak uygulanmalıdır. KOBİ'lerin finansal kaynaklara ulaşımı yönünde daha fazla çaba gösterilmelidir.

### 2.3. TEMEL HEDEFLER

VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planında da belirtildiği üzere, KOBİ'lere yönelik politikaların temel hedefleri, bu kesimin verimliliğinin, katma değer içindeki payının ve uluslararası rekabet gücünün artırılmasıdır.

<sup>45</sup> <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-02.pdf> 13/09/2006.

<sup>46</sup> Dış Ticaret Müsteşarlığı 2003 yılı Türkiye İlerleme Raporu: <http://www.dtm.gov.tr/ab/SonGelismeler/2003ilerlemeraporu.doc> 15/08/2006.

Bu amaçla öncelikle bankacılık sisteminin toplam kredi hacmi içinde KOBİ kredilerinin artırılması ve risk sermayesi, finansman yatırım ortaklığı, gayrimenkul yatırım ortaklığı gibi modern finansman araçlarından KOBİ'lerin daha etkili düzeyde yararlandırılması amacıyla bu alanlarda kurumsal kapasitelerin güçlendirilmesi öngörülmektedir.

Finansman dışı destekler alanında ise, hizmet vericilerle KOBİ'ler ve KOBİ'leri temsil eden meslek kuruluşları arasındaki iletişim ve etkileşimin geliştirilerek hizmetlerin etkinliğinin artırılması öngörülmekte, ayrıca, daha çok KOBİ'ye daha nitelikli hizmet verilebilmesini teminen başta kamu kurum ve kuruluşları ile meslek kuruluşları olmak üzere tüm hizmet vericilerin kurumsal kapasitelerinin ve ortak iş yapabilme yeteneklerinin geliştirilmesinin önemi vurgulanmaktadır.

KOBİ'lerin düşük teknoloji seviyelerinin uluslararası pazarlardaki rekabet edebilirliklerinin önündeki en önemli engeli oluşturduğu gerçeğinden hareketle, teknolojinin yaygınını hızlandırabilmek için transfer kapasitesinin geliştirilmesi ve kalite yükseltilmesine yönelmesi amaçlanmakta ve bu kapsamda işletmelerin teknoloji alt yapılarının geliştirilmesine yönelik eğitim, danışmanlık, Ar-Ge desteklerinin yoğunlaştırılması öngörülmektedir.

## **2.4. TEMEL İLKELER**

Türkiye'de KOBİ'lere yönelik temel strateji alanları Küçük İşletmeler için Avrupa Şartında yer alan öncelik alanları ile ülkemiz öncelikleri dikkate alınarak oluşturulmuştur. Bu strateji alanları kapsamında uygulanacak faaliyetler, öncelikle ülkemiz KOBİ'lerinin zayıflıkları olarak belirtilen; finansman ve teknoloji sorunları ile rekabet gücü kapsamında ele alınan diğer sorunları çözmeyi hedeflemektedir.

### **2.4.1. GİRİŞİMCİLİK EĞİTİMİ VE ÖĞRETİMİ**

Girişimci ruhun geliştirilmesi amacıyla eğitimin her kademesinde girişimcilik eğitimi ve öğretimine yönelik programlar geliştirilecektir. KOBİ'lere yönelik eğitim ve öğretim programlarının uygulanmasında kamu ve özel sektör arasında etkin koordinasyon sağlanacak, meslek kuruluşlarının bu alanda hizmet verme kapasiteleri

artırılacak ve özellikle çal ışan say ısı az olan KOB İ'ler için uzaktan bilgilendirme bilişim alt yapısı oluşturulacaktır.

KOBİ'lerde organizasyon kültürünün yerle ştirilmesi amacıyla yöneticiler seviyesinde eğitim programları düzenlenecektir. KOB İ çal ışanlarının işletme içi karar alma sürecinde aktif rol almalarını sağlamak amacıyla sektörel bazlı eğitim programları düzenlenecektir.

KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimi olgusunun yerle ştirilmesine yönelik bilgilendirme programları düzenlenecektir. Meslek standartları, sınav ve belge sisteminin kurulmasına ilişkin mevzuat düzenlemesi yapılacaktır.

Yeni işyerleri açacakların faaliyet sahalarına yönelik mesleki eğitim aldıklarının belgelendirilmesini gerektirecek mevzuat düzenlemesi yapılacaktır. Kalkınma düzeyi düşük olan bölgelerdeki girişimci ve sanayicilerin bilimsel ve piyasa koşullarına uygun üretim ve işletme yapısına kavuşmaları için meslek liseleri ve üniversitelerin bu kesimlerle iş birliği içinde çalışmalarını geliştirecektir.

KOBİ'ler, başarılı fikir ve uygulamaların en kısa sürede hayata geçirilmesi amacıyla gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin başarılı örnekleri hakkında bilgilendirilecektir. KOB İ'ler proje ve teknoloji yönetimi konularında bilgilendirilecektir. KOB İ'lerin üniversitelerin ve büyük ölçekli firmaların bilgi kapasitesinden yararlanmaları amacıyla ortak programlar geliştirilecek, ana yansanayii ilişkileri artırılarak yan sanayi firmalarının personelinin eğitim seviyelerinin geliştirilmesine imkan verecek projeler desteklenecektir.

#### 2.4.2 DAHA UCUZ VE DAHA HIZLI İŞ KURMA SÜREÇLERİ GELİŞTİRİLMESİ

İş kurma süreci ile ilgili mevzuat bürokrasiyi azaltacak şekilde basitleştirilecek, KOBİ'lerin iş kurma sürecinde bilgilendirilmesi için meslek kuruluşları ve hizmet kuruluşları tarafından koordineli bir şekilde eğitim programları düzenlenecek, bu amaçla bilgilendirme ofisleri kurulacak ve mevcut ofisler arasındaki iş birliği geliştirilecektir.

Girişimciler i ř kurma sürecinin ba şından itibaren yatırım ortam ını hakk ında bilgilendirilecek, sektörel bazlı geli şme planları ve pazar ara ştırmaları haz ırlanarak girişimcilerin bilgisine sunulacak, KOB İ'ler kurulu ř a şamasından itibaren stratejik planlama kavram ını çerçevesinde hareket edebilmelerini sa ğlayacak şekilde bilgilendirilecektir. Giri şimcilerin istihdam art ırıcı faaliyetleri desteklenecek, nitelikli işgücü istihdamına yönelik programlara ayrılan bütçe artırılacaktır.

#### 2.4.3. DAHA İYİ KANUNLAR VE MEVZUAT DÜZENLEMES İ YAPILMASI

KOB İ'lerin tanımlanmasında AB Tavsiye Karar ını ile uyumun sa ğlanmasını teminen gerekli yasal düzenleme/düzenlemeler yapılacaktır. KOB İ tanımının AB tanımı ile uyumlu hale getirilmesi neticesinde, istatistik sistemati ği de, yeni tanım kapsamında belirlenecek politikalara ve uygulanacak programlara uygun veriler üretebilecek şekilde, EUROSTAT normlarını da dikkate alarak geli ştirilecek, KOB İ'lerle ilgili istatistiklerin sürekli ve güncellenebilir bir veri tabanı dahilinde takip edilmesi sa ğlanacaktır.

KOB İ'lerin faaliyetlerinde etkinli ği azalt ıcı düzenlemeler gözden geçirilerek yatırım ortam ının iyile ştirilmesine yönelik çal ışmalar tamamlanacak, basitle ştirilmesi ve/veya geliştirilmesi öngörülen mevzuata ilişkin düzenlemeler yapılacaktır.

KOB İ politikalarının belirleyicisi ve uygulay ıcısı kurulu şlar arasındaki koordinasyon art ırılacak, uygulanan politika ve programlar rasyonel kriterler çerçevesinde sürekli olarak takip edilecek ve güncellenecek, kurum ve kurulu şlar hizmet verdikleri kesimlerden al ınacak performans kriterleri çerçevesinde de ğerlendirilecektir.

KOB İ'lerin serbest piyasa ekonomisi ko şullarında faaliyet göstermelerinin sa ğlanması amacıyla, kamunun bu kesimle aynı alanda verdi ği hizmetler gözden geçirilecek, haksız rekabet ortamı yaratılması engellenecektir.

KOB İ'lerle ilgili sivil toplum kurulu şları desteklenecek, bu kurulu şların planlama ve uygulama sürecinde daha etkin rol alabilmeleri için gerekli e ğitim ve bilgilendirme çal ışmaları düzenlenecektir. Mali sıkıntı içinde bulunan ve yeniden yapılandırılmaları halinde faaliyetlerini sürdürmeleri mümkün olan i şletmelere gerekli

desteğin verilmesini sağlayacak mekanizmalar oluşturulacak ve icra, iflas ve tasfiye işlemleri ile ilgili mevzuat geliştirilecektir.

KOBİ'lere yönelik devlet yard ımları ile ilgili mevzuat, olu şturulacak bölgesel gelişmişlik haritalar ını da dikkate alarak geli ştirilecek, devlet yard ımlarından yararlanma sürecindeki bürokratik i şlemler azalt ılacaktır. şirket bölünmelerinin engellenip, birleşmelerin teşvik edilmesini sağlayacak mevzuat düzenleme çalışmaları yapılacaktır.

#### 2.4.4. NİTELİKLİ PERSONEL EğİTİMİNİN GERÇEKLEşTİRİLMESİ

KOBİ'lerin nitelikli personel ihtiyac ını kar şılamak üzere e đitim kurumlarının belirlenecek meslek standartları dahilinde e đitim vermesi sağlanacak, mevcut e đitim programlarının kalitesi yükseltilecek, kapasitesi artırılacaktır.

Hayat boyu e đitim ve ö đretim kavramlarının yerle şmesini sağlayacak e đitim programları geli ştirilerek, aktif i şgücünün niteliklerinin, geli şen ve de ğişen ürün ve üretim süreçleri çerçevesinde şekillenen piyasaların taleplerini kar şılayacak şekilde sürekli olarak geli ştirilmesi sağlanacaktır.

#### 2.4.5. İNTERNET ÜZERİNDEN ERİşİM VE ANINDA İşLEM İMKANLARININ GELİşTİRİLMESİ

KOBİ'lerle kamu birimleri arasındaki iletişimin artırılmasını teminen, kamunun KOBİ'lere yönelik verdi ği hizmetlerin tan ıtımını sağlamak üzere internet üzerinden gerçekteştirilen bilgilendirme faaliyetleri geli ştirilecektir. Bu sürecin etkinli ğinin artırılması için, i şletmelerin internet kullan ımını arac ılığıyla sağlayabilecekleri faydaları anlatan bilgilendirme çalışmaları yap ılarak bilgisayar ve internet kullan ımının yaygınlaştırılması sağlanacaktır. İnternet üzerinden an ında i şlem yapabilme imkanlarının geli ştirilmesi amacıyla çalışmalar yapılacaktır.

#### 2.4.6. YENİ PAZARLARA AÇILMA

Küreselleşmenin olumsuz etkilerinden korunmak, sektörel ve bölgesel bağımlılıktan kurtulmak ve rekabet edilebilecek alanları belirlemek amacıyla, özel

sektör kat ılımı ile ihracata yönelik stratejik planlama yapılacaktır. İhracat teşvik mevzuatı uzun dönemli stratejiye göre ilgili tüm kuruluşların koordinasyonu sağlanarak yenilenecektir.

KOBİ'lerin ihracata yönlendirilmesi için bilgilendirilmeleri sağlanacak, aynı zamanda faaliyet gösteren işletmelerin ihracata yönelik örgütlenmeleri yaygınlaştırılacak, sektörel dış ticaret şirketleri modeli, diğer ülkelerin başarılı örnekleri de dikkate alınarak geliştirilecek, uygulamanın etkinliğini artırmak üzere ilave destekler sağlanacaktır.

KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda rekabet edebilmelerini sağlamak amacıyla ürün ve üretim süreçlerinin kalitesi artırılacak, uluslararası standartlar hakkında bilgilendirilmeleri sağlanacaktır. Yerel ve ulusal markaların, tüm dış pazarlarda rekabet edebilecek seviyeye ulaşması desteklenecektir.

İhracatçı firmaların enerji, istihdam ve haberleşme alanlarındaki girdi maliyetlerinin bu alandaki vergi oranlarının azaltılması yolu ile düşürülmesini sağlayacak önlemler alınacaktır. Eximbank'ın kaynak yapısı güçlendirilecek, bürokratik işlemler azaltılarak basitleştirilecek, özellikle teminat sorununu kolaylaştırıcı önlemler alınacaktır.

#### 2.4.7. VERGİLENDİRME VE FİNANSAL KONULARDA İYİLEŞTİRME YAPILMASI

Yatırımlarda devlet yardımlarıyla ilgili olarak vergisel destek unsurlarının kapsamında teşvik belgesiz sisteme geçilmesi uygulaması izlenerek geliştirilecek, özel amaçlı vergisel destekler ile nakit destek sisteminin ise AB ve diğer uluslararası anlaşmalarda öngörülen düzenlemeler çerçevesinde bölge, ölçek ve yatay yardımlar esas alınarak yeniden düzenlenmesi amacıyla çalışmalar yapılacaktır.

Yatırımlarda devlet yardımları bakımından bölgesel ayrımlar, AB'ye uyum çerçevesinde çalışmalarını tamamlayan İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırmasına (İBBS) göre yeniden belirlenecektir. Teşvikler; alt bölge, il ve gerektiğinde belli sorunlara sahip ve desteklenmesi gereken özel alanlar için tekrar gözden geçirilecektir.

Kriz ve sermaye yetersizli ği nedeniyle kapanan veya dü Őük kapasite ile çal ışan tesislerin ekonomiye kazandı rılması ve yeni yat ırımların gerçekte Ştirilmesi sa ğlanacaktır. KOBİ'lerin bankalarla olan problemlerinin çözümleri için yeni bir yaklaşım (Anadolu Yaklaşımı) geli Őtirilecektir. KOBİ'lerle ilgili vergi mevzuat ının basitleştirilmesi için çal ışmalar yapılacaktır. Bankaların KOBİ kredisi kulland ırması özendirilecektir.

Genç ve kadın girişimcilere yönelik olarak uygulanan özel kredi programları etkinleştirilecek ve yaygınlaştırılacaktır. Uygulanabilir projeleri olanlar ile sermayesi olanların buluşturulmasını sa ğlayacak çalışmalar yapılacaktır.

KOBİ'ler sermaye piyasası ve mali piyasalarla düzenli çal ışan bir ortamda modern finansman araçları ve kurumları ile desteklenecektir. Risk sermayesi, finansman yatırım ortaklığı, gayrimenkul yatırım ortaklığı gibi finansman sa ğlama uygulamalarına yönelik araştırmalar yaygınlaştırılacak, bu uygulamalara kaynak teşkil edebilecek fonlar harekete geçirilecektir. KOBİ'lerin finansman hizmetleri hakkında bilgilendirilmesi sa ğlanacak, finans kuruluşları, meslek kuruluşları ve kamu hizmet birimlerinin iş birliği ile bilgilendirme programları haz ırılacak, finansmana yönelik bilgi sistemi oluşturulacaktır.

KGF'nin (Kredi Garanti Fonu) kaynakları artırılacak, teminat sorumluluk fonunun daha etkin kullan ılması için fon çarpan ının yükseltilmesine çal ışılacaktır. KGF'nin daha çok banka ile iş birliği içinde çal ışabilmesi için gerekli çal ışmalar yapılacaktır.

Uluslararası mali işbirliği programları çerçevesinde sa ğlanacak kaynakların, modern finansman uygulamalarına yönelik pilot projelerin hayata geçirilmesinde kullanılabilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.

#### 2.4.8. KOBİ'LERİN TEKNOLOJİ VE YENİLİKÇİLİK KAPASİTESİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Topluluğun 6. Ar-Ge Çerçeve Programı kapsamında KOBİ'lerin teknoloji ve yenilikçilik kapasitelerinin geli ştirilmesine yönelik stratejiler geli őtirilecek ve projeler



hazırlanacaktır. Ülkedeki know-how yayılımını ile ilgili hizmetler güçlendirilecek, transfer ve danışmanlık kapasitesi geliştirilecektir.

Mühendislik, teknoloji transferi, AR-GE, tasarım ve teknoloji ile ilgili her türlü diğer hizmet üreticilerinin kapasitelerinin artırılması sağlanacak, bu hizmetlerin alıcısı konumundaki KOBİ'ler ile aralarındaki ticari bağlar güçlendirilecek, piyasa oluşturmaya yönelik politikalar geliştirilerek bu etkileşimi artıracak araç kurulumlarının kurulmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır.

Teknolojiyle ilgili hizmet üreticileri ile küçük ve orta ölçekli sanayi arasında piyasa mekanizmasının geliştirilmesi sürecinde, ülkenin teknoloji üretim kapasitesini güçlendirebilmek için, ortaya çıkan talep doğrultusunda ihtiyaç duyulan alanlarda, küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin bünyesinde ya da ayrı hizmet üreticileri olarak Ar-Ge kapasitelerinin oluşturulması ve siparişe dayalı araştırma kurumlarının kurulmasının desteklenmesi yolunda çalışmalar yapılacaktır.

Bu çerçevede, Üniversite-sanayi işbirliği desteklenecek, KOBİ'ler Ar-Ge çalışmalarına yönlendirilecek, KOBİ'lerin üniversitelerle teknoparklar içinde buluşmaları sağlanacaktır. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri kurulması desteklenecektir. KOBİ'lerin Teknik Mevzuata uyumunun, CE işaretleri edinimlerinin, metroloji, standardizasyon, test ve kalite sistemlerinden yararlanmalarının yaygınlaştırılması doğrultusunda, kalite bilinci oluşturulmasına ve teknoloji alt yapılarının geliştirilmesine yönelik eğitim, danışmanlık, Ar-Ge destekleri yoğunlaştırılacak ve özel kalite ve sertifikasyon sistemleri geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.

Yerel ve bölgesel işbirliği kümelerinin ve iletişim ağlarının oluşturulması desteklenecek, bu uygulamalara bazı teşkil edecek saha araştırmaları yapılacak, işletmeler arası işbirliğinin geliştirilmesi yoluyla teknolojinin yayılımının sağlanmasına çalışılacaktır. İşletmeler arası bilgi ağları güçlendirilecek, tüm işletmelerin aktif bir şekilde bu sistemlere katılmaları sağlanacaktır.

#### 2.4.9. KOB İ'LERİN İNTERNET ÜZER İNDEN EN İYİ UYGULAMALAR HAKKINDA B İLGİ SAH İBİ OLAB İLMESİ VE ÜST DÜZEY KOB İ DESTEKLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

KOBİ destek hizmetlerinin çe şitliliği art ırılacak ve kalitesi uluslararası standartlara ula ştırılacaktır. KOB İ'ler ve hizmet sa ğlayıcılar aras ındaki etkile şim artırılacak, arz ve talebin daha kolay bir araya getirilmesi ve arz ın sektörün ihtiyaçlarına göre şekillendirilmesi için hizmet sa ğlayıcıların irtibat bürolar ı art ırılacak, faaliyet programları daha esnek bir yapıya kavuşturulacaktır.

KOBİ'ler ulusal ve uluslararası düzeydeki ba şarılı KOB İ faaliyetleri hakkında bilgi ve ileti şim teknolojilerinin sundu ğu imkanlardan da faydalan ılarak bilgilendirilecek, KOB İ'lerin ba şarılı i Őletmelerin deneyimlerinden yararlanmalar ına imkan sa ğlanacaktır.

Kurumsallaşmanın i Őletme faaliyetleri üzerindeki olumlu etkileri hakkında bilgilendirme çalışmaları yapılacak, de ğişik sektörlerde faaliyet gösteren KOB İ'ler için yönetim ve organizasyon modelleri olu Őturularak bu modellerin tan ıtımı yapılacaktır. Bölgeler aras ındaki ileti şim seviyesi ba şarılı uygulamaların yay ınımını sa ğlayacak şekilde artırılabilecektir.

KOBİ'lerin desteklenmesi amacıyla di ğer ülkelerde uygulanan politika ve programlar hakkında kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşlarının bilgilendirilerek, başarılı ülke örnekleri çerçevesinde kendi faaliyetlerini geli Őtirmelerine imkan sa ğlayacak çalışmalar yapılacak, bu alanda sürdürülen uluslararası çalışmalara etkin katılım sa ğlanacaktır.

KOSGEB'in hizmet merkezlerinin sayısı haz ırılanacak bir teşkilatlanma programı kapsamında artırılabilecek, mevcut hizmet merkezlerinde yeterli sayıda personelin istihdamı sa ğlanacak, bu merkezlerin hizmet kalitesi yükseltilecek, uygulamada standardizasyona gidilecek ve merkezler performans kriterleri çerçevesinde de ğerlendirilecektir.

KOSGEB faaliyet program ı, farklı bölge ve sektörler için özel destek programları geli Őtirilerek zenginleştirilecek, ortak kullanım laboratuvarları ve ortak

kullanım atölyeleri uygulamaları yaygınlaştırılacak, istihdam desteğine ayrılan bütçe genişletilerek bu uygulamanın kapsamı ve sürdürülebilirliği artırılabilecektir.

KOSGEB gelir kaynakları, kuruluşun düzenli gelir yapısına kavuşturulması amacıyla daha etkin bir şekilde programlanacak, kuruluş, hedef kitlesinin tamamına hizmet götürebilecek finansal kapasiteye ulaştırılacak, üst düzey KOBİ destek hizmetlerinin geliştirilmesi amacıyla gerekli kurumsal kapasite oluşturulacaktır.

KOBİ'lere yönelik danışmanlık hizmetlerinde standardizasyona gidilecek, serbest danışmanlık kuruluşlarına yönelik eğitim faaliyetleri düzenlenerek bu kuruluşların akredite edilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır ve hizmetler sürekli olarak denetlenecektir.

Destek hizmetlerinin uygulanmasında, meslek kuruluşları ile işbirliği içinde hareket edilecek, kamunun uygulamakta olduğu bazı desteklerin meslek kuruluşları aracılığıyla verilmesi için gerekli eğitim ve bilgilendirme çalışmaları yapılacaktır.

Bölgesel gelişme projeleri kapsamında yöre potansiyeli dikkate alınarak özel KOBİ destek projeleri geliştirilecektir. KOBİ'lere yönelik tüm desteklerin tanıtım çalışmaları yaygınlaştırılacak, uluslararası kaynakların kullanımında KOBİ'ler bilgilendirilecektir.

Küçük sanayi ihtisas siteleri kurulması özendirilecek, bu sitelerde sektörel dış ticaret şirketleri kurulması desteklenecektir. Tarımda istihdam edilen nüfusun sanayiye aktarılması sürecinde inşası gereken sanayi alt yapısı için planlama yapılacaktır, az gelişmiş bölgelerde yer alan yapılaşmaların kısa zamanda tamamlanabilmesi amacıyla yapım süreci kademelendirilecek, bu bölgelerde yer alan OSB ve KSS'lere daha uygun düşük faizli ve uzun geri ödeme dönemli krediler kullandırılmasına devam edilecektir.

Yine bu kapsamda olmak üzere kırsal sanayiinin oluşumu ve gelişimi için kırsal alanda girişimci üreticiler tarafından kurulan küçük ve orta ölçekli işletme niteliğinde olan tarımsal kooperatiflerin ve birliklerin teşvik edilmesi sürdürülecektir.

#### 2.4.10. ULUSAL VE ULUSLARARASI PLATFORMLARDA KOBİ'LERİN DAHA ETKİN TEMSİL EDİLMESİ

KOBİ politikaları ve programlarının geliştirilmesinde, KOBİ'leri temsil eden kurum ve kuruluşların daha etkin rol alması sağlanacak, KOBİ'lere özel politika ve programlar geliştirmesinin yanında, geliştirilen tüm politika ve programlarda KOBİ boyutunun dikkate alınmasının sağlanmasına çalışılacaktır.

KOBİ'leri temsil eden meslek kuruluşları ve sivil toplum kuruluşlarının, üyeleri ile etkileşimlerini artırmaya yönelik kurumsal kapasite geliştirme çalışmaları desteklenecektir. Söz konusu oluşumların, ulusal ve uluslararası kaynaklardan karşılanacak projelerde bir araya getirilmesi sağlanarak aralarındaki iş birliği düzeyi yükseltilmeye çalışılacak, bu şekilde KOBİ'lerin daha güçlü ve etkin temsiline imkan verecek ortak görüş oluşturma süreci desteklenecektir.

#### 2.5. HUKUKİ VE KURUMSAL DÜZENLEMELER

Yukarıda belirtilen hedeflere ulaşılması için gerekli görülen hukuki ve kurumsal düzenlemeler listesi aşağıda sunulmaktadır. 507 sayılı Esnaf ve Küçük Sanatkarlar Kanununun günün ihtiyaçlarına göre yeniden düzenlenmesi amacıyla çalışmalar yapılacaktır. 3624 sayılı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanun günün ihtiyaçlarına göre yeniden düzenlenecektir.

5590 sayılı Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Ticaret Borsaları ve Ticaret ve Sanayi Odaları Birliği Kanununun günün ihtiyaçlarına göre yeniden düzenlenmesi amacıyla çalışmalar yapılacaktır. KOBİ tanımında mevzuat düzenlemesi çalışmaları yapılacaktır. Gıda mevzuatı AB ile uyumlu hale getirilecektir. Meslek standartları sisteminin kurulmasına ilişkin mevzuat düzenlemesi çalışmaları yapılacaktır. Yeni iş yeri açacaklardan o konuda mesleki eğitim aldığının belgelendirilmesini isteyen mevzuat düzenlemesi çalışmaları yapılacaktır.

## 2.6. TÜRKİYE’NİN AB KOBİ POLİTİKASINA UYUMU VE ÇERÇEVE PROGRAMLARININ ÖNEMİ

Avrupa Komisyonu tarafından Türkiye için en son hazırlanmış olan 2003 Yılı İlerleme Raporu’nda KOBİ Politikası alanında değerlendirmelere yer veriliyor. İlerleme Raporu’nda yer verilen bazı konular aşağıdadır;<sup>47</sup>

KOBİ sektörüyle ilgili mevzuat karmaşıktır ve eşgüdümünden yoksundur. KOBİ’lerin devlet desteği almak için değişik kamu kurumlarına yaptıkları başvuruların işleminden geçirilmesi uzun zaman almaktadır.

İşletmeler için “tek-duraklı bilgi noktaları” kurulması yönünde ilerleme çok sınırlı kalmıştır. Öte yandan, şirket kurmak için resmi işlemlerin maliyetleri hala çok yüksektir. Ayrıca, “KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı”nı uygulamak için siyasi taahhüt ve destek gereklidir. Halen, özel sektör ile kamu kurumları arasında biçimsel ve düzenli diyalog yoktur.<sup>48</sup>

Program hakkında bilinçlenme sağlanması için, Topluluk programlarının yararları ve olanaklarının açıkça anlatılması gerekiyor. Bunu yanı sıra Türkiye’nin, okullarda girişimciliği teşvik etme çabalarının artması önem taşıyor. KOBİ destek düzenlemelerinin, sadece üretimi değil, ticaret, hizmetler ve turizm dahil, bütün sektörleri kapsayacak şekilde gözden geçirilmesi gerekiyor. Destek düzenlemelerini yürüten kurumların daha etkin olması son derece önemlidir.

Özellikle son ekonomik krizin ardından, KOBİ’lerin iş ortamının iyileştirilmesi için daha fazla çaba gösterilmelidir. Azalan yurtiçi talep, yüksek enerji maliyeti, işletme sermayesi yetersizliği, yüksek faiz oranları vs. Türk KOBİ’leri için önemli engeller olmaya devam etmektedir.

Yüksek faiz oranları ve yatırım sermayesine yetersiz erişim, KOBİ’ler için çözülmesi gereken sorunları oluşturuyor ve tabiki Türkiye’nin yapmış olduğu KOBİ tanımını, ilgili Komisyon tavsiyesiyle uyumlu hale getirmesi gerekiyor.

<sup>47</sup> 2003 Regular Report on Turkey’s progress towards accession-  
<http://www.ceterisparibus.net/ab/dokumanlar.htm> 25/09/2006.

<sup>48</sup> <http://www.deltur.cec.eu.int> 25/08/2006.

Kısaca, Avrupa Komisyonu tarafından 5 Kasım 2003 tarihinde yayımlanan İlerleme Raporu'nda, Türkiye'nin AB KOBİ politikasını izlemede bir miktar ilerleme sağladığı ve şirket kurmak ve tescil etmek için öngörülen usûllerin basitleştirilmesinin olumlu bir gelişme olduğundan bahsediliyor. Teknoloji geliştirme bölgeleri ve merkezleri açısından da Türkiye'nin gayet iyi durumda olduğu belirtiliyor. Bununla birlikte, KOBİ stratejisi ve eylem planının resmen kabul edilip uygulamaya koyulması gerekiyor. Ayrıca, KOBİ'ler için iş ortamı ve finans olanaklarına erişimin iyileştirilmesi amacıyla ek çabalar gösterilmesi büyük önem taşımaktadır.

2004 yılında yayımlanan İlerleme Raporu'na göre, Türkiye'nin KOBİ politikasını büyük ölçüde AB girişimcilik politikasının prensip ve amaçlarıyla uyum içindedir. Diğer taraftan kamunun çabaları ve iyileşmiş makroekonomik ortam sonucunda küçük işletmelerin finansmana erişiminin iyileşmesi olumlu bir gelişmedir. İş ortamının ve finansmana erişimin iyileştirilmesi için daha fazla çabaya ihtiyaç vardır. Ticari mahkeme davalarında işlemlerdeki gecikmeler KOBİ'lerin gelişmesinde bir başka önemli engeldir. KOBİ Stratejisi ve Eylem Planının kabul edilmesi Türk KOBİ'leri için önemli bir adım olmakla beraber, Türkiye'nin, özel sektörün tam katılımıyla bir izleme ve değerlendirme mekanizması oluşturması gerekiyor. Türkiye'nin hala KOBİ tanımını Komisyonun ilgili tavsiyelerine uyumlu hale getirmesi gerekiyor.<sup>49</sup>

Türkiye, bu alandaki eksiklerinin giderilmesi için, Temmuz 2003 tarihinde yürürlüğe giren Ulusal Program'da verilen kısa ve orta vadeli öncelikler çerçevesinde çalışmalarını yürütmeye devam etmektedir.

## **2.7. AB'NİN KOBİ'LERE YÖNELİK İŞLETME POLİTİKASI**

Çok Yıllı Program ve Bütünleştirilmiş Program çerçevesinde uygulanan Avrupa Birliği'nin KOBİ'lere yönelik işletme politikası, 1980'li yıllarda şekillenmeye başlamış; 1989 yılında Komisyon bünyesinde işletme politikasından sorumlu yeni bir Genel Müdürlüğün oluşturulmasıyla kurumsal bir nitelik kazanmıştır.<sup>50</sup>

Bütünleştirilmiş Program, Avrupa Birliğinde'de KOBİ'lere yönelik tüm faaliyetlerin eşgüdümlü ve veya ulusal yada bölgesel düzeyde KOBİ'lerin gelişimiyle

<sup>49</sup> [http://www.dtm.gov.tr/Ab/SonGelismeler/ilerleme%20raporu/rr\\_tr\\_2004\\_en.pdf](http://www.dtm.gov.tr/Ab/SonGelismeler/ilerleme%20raporu/rr_tr_2004_en.pdf) 30/08/2006.

<sup>50</sup> <http://www.deltur.cec.eu.int/abkobi.rtf> 30/08/2006.

ilgili tüm taraflarca yürütülecek, iyi uygulamaların karşılıklı değişimi (üye devletler ile uyumlu hareketler), Çok Yıllı Program ve diğer Birlik politikalarını kapsamında girişilen faaliyetler olmak üzere üç eylem grubunu içermektedir.

Bütünleştirilmiş Program'ın bir parçasını oluşturan Çok Yıllı Program, Avrupa Birliği'nin, diğer Birlik politikalarının kapsamadığı KOBİ'lere özgü eylemleri için yasal ve mali çerçeveyi oluşturmaktadır. Diğer Birlik politikaları kapsamında girişilen faaliyetler ise, İç Pazar'ın basitleştirilmesi (SLIM) ve Euro'ya ilişkin faaliyetlerin yanı sıra yapısal fonlardan sağlanan destek, Avrupa Yatırım Bankası kredileri, Avrupa Yatırım Fonu kredi garantileri; Topluluk Araştırma ve Teknolojik Gelişme Programları, bilgi toplumu ve eğitime erişim gibi alanları kapsamaktadır.

Bu çalışmada KOBİ'lere yönelik girişimler ve mekanizmalar halen geçerli olan Üçüncü Çok Yıllı Program kapsamında ele alınmaktadır. Ayrıca, KOBİ'lere yönelik girişimler ve mekanizmalar halen geçerli olan Üçüncü Çok Yıllı Program kapsamında ele alınmaktadır.

Türkiye, 2002'de Avrupa Küçük İşletmeler Şartını imzalama iş ve KOBİ'lere yönelik politika ve programların geliştirilmesi için daha somut adımlar atılması hususunda mutabık kalmıştır. Türkiye, İşletme ve Girişimcilik Çok Yıllı Programı'na (MAP) ve BEST (İş Ortamı Basitleştirme Çalışma Kolu) Programı'na katılmaktadır. Bu paralelde Türkiye ayrıca küresel KOBİ ortaklarının güçlendirilmesi için ikili ve çok taraflı faaliyetlerin desteklenmesi amacıyla 2000 yılında OECD üyesi ülkeler ve OECD dışındaki ekonomilerle birlikte Bolonya Deklarasyonu'nu imzalamıştır.<sup>51</sup>

8. Beş Yıllık Kalkınma Planında (2001-2005) yer alan politika girişimlerinin büyük bir kısmı Türk KOBİ'lerinin üretkenliğinin artırılması ve uluslararası rekabet edebilme güçlerinin geliştirilmesini amaçlamaktadır. Uluslararası en iyi uygulamalara dayalı olarak hazırlanan bu plan, üniversitelerle işbirliği içerisinde küçük işletmelerde ürün kalitesinin artırılması ile yeni buluşların ortaya çıkarılmasını ve teknolojik kapasitenin güçlendirilmesini, risk sermayesi gibi yeni finansman enstrümanlarının geliştirilmesini ve modern yönetim tekniklerinin kullanılmasını öngörmektedir.

<sup>51</sup> Mustafa H. ÇOLAKOĞLU, **KOBİ Rehberi**, KOSGEB Yayınları, Nisan 2002, s. 43.

## 2.8. EKONOMİK VE PARASAL BİRLİK İLE EURO'NUN KOBİ'LER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Euro'ya geçiş çerçevesinde, KOBİ'ler, muhasebe, fiyatlama ve pazarlama yapılarını euroya uyarlamak zorunda olacaklardır. Büyük firmaların gerekli hazırlıkları çok daha önce yapmalarının beklendiği bir süreçte KOBİ'ler bu firmaların şimdiden geliştirmiş olduğu standart "Euro geçiş" paketlerini kullanabilirler.<sup>52</sup>

Bu çerçevede KOBİ'lere Avrupa Komisyonu tarafından da destek sağlanacak, gerekli tavsiyeler, ilgili belgeler, örnek olay incelemeleri, bilgilendirme broşürleri, kontrol listeleri vb. bilgi ve dokümanlar ulaştırılacaktır.

KOBİ'ler üzerinde Ekonomik ve Parasal Birliğin etkisi Ekonomik ve Parasal Birlik (EPB), KOBİ'ler hem ticari hem de mali anlamda daha çok esneklik getirecek, onları daha güçlü ve daha rekabetçi yapacaktır. Spesifik olarak, KOBİ'ler çeşitli alanlarda avantajlardan istifade edecektir.

Avrupa Birliği düzeyinde maliyet şeffaflığı, küçük şirketlerin tek bir pazar olarak Euro bölgesinde çalışabilmelerini sağlayacaktır. Böylece, bu şirketler, çok daha geniş bir alanda ürün ve hizmet satışlarını kolayca artırma (ölçek ekonomileri) ve makul bir maliyete çok daha geniş bir potansiyel müşteri tabanına erişme imkanına kavuşacaklardır.

Bir başka ifadeyle, geçmişteki çeşitli güçlüklerin yaşandığı ihracat, sorunları çok daha aza indirgeyen yurtiçi ticarete dönüşecektir. Bu durum, tüm Avrupa ekonomisinin yarın bir gelişme olarak, KOBİ'leri yenilikçi faaliyetler ve yeni teknik çözümleri stratejilerine dahil etmeye teşvik ederek, AB düzeyinde daha uygun rekabet yaratacaktır.

## 2.9. AB'DE KOBİ'LERİN KULLANDIĞI PROGRAMLAR

### 2.9.1. KÜÇÜK İŞLETMELERE YÖNELİK AVRUPA ŞARTI

13 Haziran 2000 tarihinde Genel İşler Konseyi tarafından kabul edilen "Küçük İşletmelere Yönelik Avrupa Şartı"nda AB'deki küçük işletmelerin durumunun iyileştirilmesine yönelik olarak çeşitli eylem alanları saptanmıştır. Bu çerçevede girişimcilik eğitimi ve öğreniminin sağlanması, şirket kuruluşunun daha düşük

<sup>52</sup> <http://www.deltur.cec.eu.int/abkobi.rtf> 25/08/2006.



maliyetli ve daha hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi, idari ve yasal düzenlemelerin iyileştirilmesi ve kolaylaştırılması, elektronik ortamda bilgi ediniminin iyileştirilmesi ve işlemlerin elektronik ortam aracılığıyla kolaylaştırılması, küçük işletmelerin Tek Pazardan daha fazla fayda elde etmesinin sağlanması; vergilendirme sisteminin baskıyı mükafatlandırması, şirket kuruluşunu teşvik etmesi, küçük işletmelerin yayılmasını ve istihdam yaratılmasını sağlayacak şekilde uyarlanması ve finansal hizmetlere erişimin iyileştirilmesi, küçük işletmelerin teknolojik kapasitelerinin güçlendirilmesi gibi konular üzerinde durulmuştur.

### 2.9.2. KOBİ'LERE YÖNELİK ÜÇÜNCÜ ÇOK YILLIK PROGRAMLAR (1 OCAK 1997-31 ARALIK 2000)

Bu program çerçevesinde idari ve yasal düzenlemeler açısından iş ortamının basitleştirilmesi ve iyileştirilmesi; işletmeler açısından mali ortamın iyileştirilmesi; KOBİ'lerin Avrupalılaşmalarına ve stratejilerini uluslararasılaştırmalarına yardımcı olunması; KOBİ'lerin rekabet edebilirliğinin güçlendirilmesi ve araştırma, eğitim ve yenilikçi faaliyetlere erişiminin iyileştirilmesi; girişimciliğin teşvik edilmesi ve hedef grupların desteklenmesi ile KOBİ'leri desteklemeye yönelik politika araçlarının iyileştirilmesi hedeflenmiştir.<sup>53</sup> AB'nin KOBİ politikası esas olarak, Küçük İşletmeler Sanayi yılı olan 1983 yılında KOBİ'ler için ilk eylem planının kabul edilmesi ile başladı. İkinci eylem planı 1987 yılında düzenlenirken, 1989 yılında Komisyon bünyesinde işletme politikasından sorumlu yeni bir genel müdürlük kuruldu.

Avrupa Birliği KOBİ politikasına, 1992 yılında imzalanan Maastricht Antlaşması'nın 157. maddesinde yer verildi. Bu madde ile sanayinin rekabet gücünün artırılması için sorumluluk AB'ye ve üye devletlere verildi. AB'nin sanayi politikasında temel amacı, sanayinin yapısal değişime uyumunun ve KOBİ'lerin gelişimi için gerekli olan elverişli iş ortamının sağlanması ve teknolojik araştırma ve geliştirme alanında var olan potansiyelden daha fazla yararlanılmasıdır.

1993 yılında hazırlanan "Beyaz Kitap"ta belirtilen hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla Komisyon, KOBİ'ler ve küçük sanayi için bir çalışma programını 1994

---

<sup>53</sup> <http://www.deltur.ccc.eu.int/abkobi.rtf> 20/09/2006.

yılında kabul etti. KOBİ'ler için 3. çok yıllık Yıllı Program (1997-2000) ise Amsterdam Antlaşması çerçevesinde düzenlendi.

2000 yılında kabul edilen AB'nin Lizbon stratejisi çerçevesinde, bilgiye dayalı daha rekabetçi bir ekonomi yaratılmasında KOBİ'ler önemli bir yer tutuyor. Lizbon Stratejisi'ni destekleyen AB'nin girişimcilik politikasına istinaden Girişimler Genel Müdürlüğü "Girişimcilik Politikası için Çalışma Programı 2000-2005" başlıklı bir rapor hazırlayarak, girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi için çeşitli tedbirler önerdi.

21 Ocak 2003 tarihinde ise Avrupa Komisyonu, KOBİ'lere yönelik politikaları içeren ve "KOBİ Paketi" olarak adlandırılan bir paket kabul etti. Bu paket, üye ve aday ülkeler ile Avrupa Komisyonu'nun Avrupa KOBİ Şartı'nda belirlenen ilkeleri nasıl uyguladıklarına dair değerlendirilmeler bulunan dört rapordan oluşuyor. Ayrıca, AB'nin uygulamakta olduğu KOBİ'ler politikasındaki son gelişmeler ve gelecekte planlanan eylemlere değiniliyor.

2000-2006 döneminde yapısal fonlardan KOBİ'lere ayrılan miktar, 16 Milyar Euro'yu buluyor. Söz konusu rakam, toplam yapısal fonların % 11'ini oluşturuyor. Ayrıca, Lizbon stratejisi çerçevesinde AB'nin, dünyanın bilgi toplumuna dayalı rekabet ve istihdam gücü gelişmiş en büyük ekonomisi haline gelmesini hedefliyor. Bu amaçla, AB düzeyinde geliştirilen bilim ve teknoloji alanındaki 6. Çerçeve Programı'na KOBİ'lerin katılımına destek veriliyor. Buna göre, 2,100 milyon Euro'luk bir kaynak KOBİ'lerin desteklenmesi için ayrıldı.<sup>54</sup>

KOBİ'lere yönelik Üçüncü çok Yıllı programlar sırasıyla şunlardır:<sup>55</sup>

*i. İdari ve Yasal Düzenlemelerin İş Ortamının Basitleştirilmesi ve İyileştirilmesi:*

İdari ve yasal düzenlemeler açısından KOBİ'ler için iş ortamının basitleştirilmesi ve iyileştirilmesine yönelik çalışmalar, yasal önerilerin değerlendirilmesinde ve özellikle rekabet, Tek Pazar, vergi, sosyal politika ve çevre politikaları gibi KOBİ'leri etkileyebilecek politika alanlarında KOBİ'lerin ihtiyaçlarına karşılık zorluklar üzerinde çalışılmaktadır.

<sup>54</sup> Orta Doğu Teknik Üniversitesi AB Ofisi web sayfası AB Politikaları Bölümü: [http://www.abofisi.metu.edu.tr/ab\\_politikalari.htm](http://www.abofisi.metu.edu.tr/ab_politikalari.htm) 28/09/2006.

<sup>55</sup> <http://www.deltur.cec.eu.int/abkobi.rtf> 28/09/2006.

*ii. BESTiş Ortamının Basitleştirilmesine Yönelik Faaliyet Grubu- Business Environment Simplification Task Force)*

BEST faaliyet grubu, AB üyelerinin özellikle KOBİ'lerin gelişimini engelleyen sorunlar ortadan kaldırılması ve mevzuat kalitesinin iyileştirilmesini teminen Komisyon ve üye devletlerce alınacak somut önlemler konusunda öneriler geliştirmesi amacıyla oluşturulmuştur.

Bünyesinde üye devletlerin ağamlarının, kamu görevlilerinin ve akademisyenlerinin yer aldığı BEST, Avrupa Birliği KOBİ'lerinin rekabet gücünün iyileştirilmesi ve sürdürülebilir istihdam imkanlarının yaratılması ihtiyacı üzerinde yoğunlaşan bir rapor hazırlamış ve bu raporda kamu idaresi; eğitim ve öğrenimde yeni yaklaşımlar; istihdam ve çalışma koşulları, finansman ve yeni teknolojilere erişim ile yenilikçi faaliyetler için alanlarda 19 temel öneri sunmuştur. Komisyon BEST faaliyet grubunun raporu çerçevesinde bir Eylem Planı hazırlamış, bu planda yer alan önlemlerin takibi konusunda ise, Komisyonun Konsey'e raporlaması öngörülmüştür.

*iii. Mali Ortamın İyileştirilmesi*

KOBİ'lerin mali kaynaklara erişimlerinin kolaylaştırılması amacıyla Avrupa Birliği'nde mevcut finansman mekanizmaları çerçevesinde çelişsiz girişimler uygulamaya koyulmaktadır.

*iv. Finansman Mekanizmaları*

Avrupa Yatırım Bankası, Avrupa Yatırım Fonu ve Yapısal Fonlar, AB'deki temel finansman mekanizmaları olarak oluşturulmaktadır.

*1. Avrupa Yatırım Bankası*

Avrupa Birliği'nde dengeli kalkınma ve Avrupa entegrasyonunun hızlandırıcı yatırımlara fon sağlamayı kolaylaştırmak amacıyla 1958 yılında kurulan Avrupa Yatırım Bankası (AYB), ulusal, bölgesel veya yerel mali kurumlar aracılığıyla finansman sağlamaktadır. Bu çerçevede AYB'nin 1990'dan bu yana sanayi ve hizmet sektörlerinin kredi kredilerinin yaklaşık %45'inden KOBİ'ler yararlanmaktadır.

Avrupa Birliği'nin istihdam yaratmaya ve yenilikçi faaliyetleri öncelikli önem kapsamında AYB, KOBİ'lere sağladığı yatırım finansmanı artırmış, 1999 yılında 11.500 KOBİ için verilen kredi 2.8 milyar Euro'ya yükselmiştir. AYB ayrıca Amsterdam Zirvesi'ndeki büyüme ve istihdama ilişkin tavsiye kararının desteklenmesi çerçevesinde "Amsterdam Özel Eylem Programı" olarak,

KOBİ risk sermayesi girişimini başlatmış, 2000'li yıllarda KOBİlerin ve girişimcilğin geliştirilmesi amacıyla "Yenilikçi Faaliyetler 2006 Girişim" çerçevesinde finansman alan may öngörülmüştür.

## 2. Avrupa Yatırım Fonu

Avrupa Yatırım Fonu, Avrupa ekonomisinin kalkınmasında iki temel alan olarak kabul edilen transAvrupa ağları (TENS) ve KOBİlerle ilgili olarak, orta ve uzun vadeli yatırımların teşvik edilmesi yoluyla AB düzeyindeki entegrasyonun desteklenmesini hedeflemektedir. Bu çerçevede Avrupa Yatırım Fonu, KOBİlere finansman sağlayan bankalar, leasing şirketleri, garanti kurumları, katılımlı garanti fonları ve diğer mali kurumlar için portföy garantisi sağlamaktadır; yenilikçi ve girişimin henüz ilk aşamalarda bulunan küçük işletmelerin desteklenmesinde büyük önem taşıyan risk sermayesi fonlarına yatırım yapmaktadır.

## 3. Yapsal Fonlar

Yapsal fonlar AB'de bölgeler veya sosyal gruplar arasındaki eşitsizliklerin azaltılmasına yönelik faaliyetlere mali destek sağlayarak, ekonomik ve sosyal uyumun teşvik edilmesini hedeflemektedir. Yapsal Fonlar, Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu, Avrupa Sosyal Fonu, Avrupa Tarımsal Yönlendirme ve Garanti Fonu ile KOBİler için mali araç olarak çalışmaktadır. Yapsal fonların KOBİ'leri kapsamasebebiyle sektörel düzeydeki fonlar olarak Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu ve Avrupa Sosyal Fonu ile ilgili bilgi verilmektedir.

## 4. Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu

Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu, bölgesel sosyoekonomik dengesizliklerin azaltılma hedefi çerçevesinde KOBİlerin desteklenmesi, verimliliğinin teşvik edilmesi, altyapı iyileştirilmesi ve yerel kalkınmanın geliştirilmesine mali destek sağlamaktadır.

## 5. Avrupa Sosyal Fonu

Avrupa Sosyal Fonu, AB'nin istihdam politikası uygulamasında temel mali araç olarak oluşturmakta; Fon özellikle geri kalmış bölgelerde güçlü niteliklerinin geliştirilmesi ve girişimcilğin güçlendirilmesi için uzun vadeli stratejik programlara destek sağlamaktadır.

#### v. Girişimler

AB'de KOBİ'lerin mali kaynaklara erişiminin kolaylaştırılması amacıyla Komisyon düzeyinde çeşitli girişimler başlatılmıştır. Bu çerçevede KOBİlerin karşılaştıkları sorunlar belirlenerek uygun çözümlerin üretilmesi, ortak kredilerin teşvik edilmesi ve özellikle risk sermayesi fonlarından kaynak yaratılması ve bu kaynakların etkin biçimde kullanılması hedeflenmiştir.

#### vi. Çekirdek Sermaye

Üçüncü Çok Yıllı Program kapsamında oluşturulan fonlar, büyüme ve istihdam yaratma potansiyeline sahip yenilikçi küçük işletmelerin (50'den az çalışan olan) çekirdek sermaye fonlarına erişimlerini kolaylaştırarak özsermaye finansmanlarına yardımcı olmayı hedeflemektedir.

1 Ekim 1997'den sonra kurulan çekirdek sermaye fonlarının yararlandığı bu girişim kapsamında Komisyon bütçe dönemlerindeki işletme giderlerini karşılayarak destek sağlamakta, bunun yanı sıra üç yıllık bir süre için işletme giderlerinin en çok 500.000 Euro olmak üzere, % 50'sini karşılayabilmektedir. 1998-2000 dönemini kapsayan bir yıllık bütçe 8 milyon Euro'dur.

#### vii. Avrupa Teknoloji Sermayesi (Eurotech Capital)

Yüksek teknoloji projelerine yatırım yapmak isteyen risk sermayesi fonlarına destek sağlanarak, bu tip projelerin karşılaştığı finansman sorununun çözülmesini hedefleyen fon girişi en az 50 milyon Euro sermayeye sahip büyük risk sermayesi fonlarında bulunmaktadır. Bu çerçevede yaklaşık 1 milyar Euro tutarında toplam yatırım kapasitesine sahip 14 fon seçilerek, yüksek teknoloji projeleri için mevcut yatırım kapasitesi tutarından yaklaşık 200 milyon Euro ayrılmıştır. Katılımcı fonlara % 4 oranında sermaye katılımı yanı sıra teknoloji ve teknoloji pazarı hakkında bilgi hizmeti veren Eurotech Data Avrupa Teknoloji Veri Bankası olarak kullanıma imkan sağlanmaktadır.

#### viii. Karşılıklı Garanti Şirketleri

KOBİ'lerin bankalar tarafından istenen garantileri karşılayamamaları sebebiyle uygun maliyetli bir finansman kaynağına erişimde karşılaştıkları sorunlar, karşılıklı garanti şirketleri yoluyla çözümlenmeye başlanmıştır. Komisyon, karşılıklı garanti şirketlerini ve şirketlerin gelişimini aktif bir şekilde teşvik etmekte; şirketlerin kuruluşuna ilişkin fizibilite çalışmalarının en çok 1 yıllık bir süre

için % 50'sini, kaliteli garantilerle şirketlerinin kurulması ilişkin işletme giderlerinin ise en çok % 10'una kadar olan bir süre için % 50'sini kapsamaktadır. Söz konusu girişim 1998-2000 dönemini kapsamaktadır.

*ix. Bankalar ve KOBler Yuvarlak Masa*

Bankalar ve KOBİ'ler Yuvarlak Masa, KOBİ'leri temsil eden kuruluşlar ile mali kurumların üst düzey temsilcilerinin bir araya getirilerek KOB'lerin mali sorunları ile ilgili ve her iki taraf için uygun çözüm önerileri sunulduğu bir forum niteliğini taşımaktadır.

*x. Deneyim Paylaşımına Yönelik Ağlar (Business Angels Network)*

Deneyim paylaşımına yönelik ağlar, şirketlerini satılabilecek yeni şirketlere yatırım yapmak ve onlara deneyimleriyle yardım olmak isteyen girişimciler ile KOB'lerin birbirleriyle temas kurduğu bir forum niteliğini taşımaktadır; bu çerçevede banka finansmanının resmi risk sermayesi dışındaki yeni finans kaynaklarına ilişkin bilgiye girişim imkanda sağlanmaktadır.

Komisyon, 1998-2000 dönemini kapsayan bu girişim çerçevesinde Avrupa'da söz konusu ağların ve bu ağların oluşturulmasına ilişkin fizibilite çalışmaları finanse etmektedir. Komisyon fizibilite çalışmalarına ilişkin maliyetin % 50'sini sağlamakta, bölgesel veya ulusal bir ağın kurulmasını hedefleyen pilot eylemlerle ilgili maliyetin de en fazla % 50'sini kapsamaktadır.

*xi. Büyüme ve Çevre Program*

Bu program KOBİ'lerin yeni çevresel yatırımlar için banka kredilerine erişimini kolaylaştırmakta; bu çerçevede Komisyon küçük işletmeler için yeni çevresel yatırımlara ilişkin banka kredilerini kolaylayan garantileri sağlamaktadır. Öncelik en fazla 50 çalışan olan küçük işletmelere verilmekte ve küçük işletmelerin mali araçlarındaki bir bankaya başvurularına gerekmektedir. Program kapsamında çevresel yatırım olarak nitelendirilen yatırımlar, çevresel ekipman üretimi, çevresel etki yaratmaya yönelik yatırımlar ve belirgin çevresel etkiye sahip diğer yatırımlar kapsamaktadır.

Program kapsamında Avrupa Yatırım Fonu tarafından karşılanan krediler (asgari 18 aylık vadeli, ulusal para birimi cinsinden 1 milyon Euro'daki bir tutarı geçmeyen ve sadece yatırımlar için kullanılan) için bankalara ilgili kredinin % 50'si ile garanti sağlanmaktadır.

## *xii. Büyüme İstihdam Girişimi*

Bu girişim, işletmelerin gelişmelerinin ilk dönemlerinde desteklenmelerine yönelik risk sermayesi programı (ETF Startup), AB’de KOBİler arasında ortak yatırımları teşvik edilmesini hedefleyen Avrupa Ortak Yatırımları (JEV) ve küçük ya da yeni kurulmuş KOBİ’ler için kredi imkanlarının iyileştirilmesine yönelik KOBİ Garanti Kolağı programlarını içermektedir.

## *xiii. Risk Sermayesi (ETF StartUp)*

ETF StartUp programıyla Komisyon, uzmanlaşmış risk sermayesi fonları aracılığıyla yeni kurulmuş KOBİ’lere risk sermayesi sağlamaktadır. Komisyon tarafından desteklenen fonlar, yeni kurulmuş, kuruluşunun ilk aşamasında ya da yenilikçi olan ve büyüme potansiyeline sahip KOBİ yatırım yapmak üzere tasarlanmış fonlardır. Fonlarda yatırıma yönelik en az 10 milyon Euro kullanılabilir kaynak olmak üzere fon sermayesinin % 50’sinin özel kaynak olması gerekmektedir.

İlke olarak Komisyon en fazla 10 milyon Euro olmak üzere risk sermayesi fonunun toplam sermayesinin % 25’ini sağlamaktadır. Program kapsamında öncelik 100 kişi istihdam eden KOBİ’lere verilmektedir. 1998-2000 dönemini kapsayan programın bütçesi 170 milyon Euro olarak öngörülmüştür.

## *xiv. Avrupa Ortak Yatırımı ( Joint European Venture (JEV))*

JEV, yatırım ve istihdam yaratılmasına dahil olmak üzere yeni ekonomik faaliyetlerin oluşturulmasına yönelik ortak yatırımları teşvik ederek, KOBİ’lerin Tek Pazarın avantajlarından faydalanmasını hedeflemektedir. İki farklı üye devletten en az iki KOBİ tarafından oluşturulması gereken ortak yatırımda ortaklar eşit derecede sorumluluk üstlenmektedir. 1997-2000 dönemini kapsayan programın bütçesi 105 milyon Euro olarak öngörülmüştür. Bu çerçevede ortak bir şirket oluşturulmasına yönelik harcamaların bir kısmı karşılanmakta olup, projelerin katkı en fazla 100.000 Euro’dur.

## *xv. KOBİ Garanti Kolağı*

Bu girişim üye devletlerdeki küçük işletmelere (en fazla 100 çalışan olan) kredi sağlayan kamu ve/veya özel sektörde faaliyet gösteren mevcut Avrupa garanti sistemlerini desteklemekte; garanti sistemlerinin mevcut olmadığı ülkeler için Avrupa Yatırım Fonu mali araçları seçebilmektedir. 1997-2000 dönemini kapsayan girişime yönelik bütçe 150 milyon Euro olarak öngörülmüştür.

### xvi. İşletmelerin Avrupa'da Ulaştırılması ve Stratejilerin Uluslararasılaştırılması

AB KOBİ'lerinin ticari, teknik, mali ve arge alanlarında uluslararası düzeyde işbirlikleri yoluyla rekabet güçlerini artırma ve dış pazarlardaki potansiyel pazarları geliştirmeleri amacıyla çeşitli programlar uygulanmaktadır.

### xvii. Avrupa Bilgi Merkezleri (Euro Info Centers (EIC))

KOBİ'lerle doğrudan bağlantı içinde olan kamu, özel veya kar amacı gütmeyen ticaret odaları, kalkınma ajansları vb. kurumlardan oluşan bir ağ çerçevesinde yapılan Avrupa Bilgi Merkezleri, işletmeleri Birlik programları ve politikaları ile ilgili alanlarda bilgilendirme, yönlendirme ve danışmanlık sağlama ve destek verme seviyelerini yürütmektedir. Bu bağlamda broşür, bilgi bültenleri gibi yazılı dokümanlar işletmelerin kullanımına sunulmakta; ayrıca seminer ve konferanslar düzenlenmektedir. Ortak arayışında işletmelere yardımcı olunması da Avrupa Bilgi Merkezleri'nin faaliyet alanına girmektedir.

### xviii. İşletmeler Arası İşbirliği Ağı

İşletmeler Arası İşbirliği Ağı bünyesinde yer alan sanayi ve ticaret odaları, meslek kuruluşları, bölgesel kalkınma ajansları, Avrupa İş Merkezleri, danışmanlık firmaları, bankalar vb. kurumlar mali, ticari veya teknik ortağı arayışında olan işletmeler için kapsamlı işbirliği profili hazırlayarak üyelerince iletilen tüm bilgilerin toplandığı merkezi bilgi bankasına göndermektedir. İşletmeler Arası İşbirliği Ağı üyeleri gönderilen işbirliği profillerine ilişkin olarak kendi aralarında bilgi talebinde bulunmakta; ilgili işbirliğinin iki firma arasında uygun olabileceğini öngörmeleri halinde firmalar arasında temas sağlanmaktadır. Firmaların bu konuyla ilgili olarak kendi ülkelerindeki işletmeler Arası İşbirliği Ağı üyesi kuruluşlarına başvurularını gerektirmektedir.

### xix. İşletmeleri Yakınlaştırma Bürosu

İş ortağı arayan firmaların İşletmeleri Yakınlaştırma Bürosu bünyesinde yer alan sanayi ve ticaret odaları, meslek kuruluşları, bölgesel kalkınma ajansları gibi özel ve kamu kuruluşu niteliğine sahip kurumlara başvurarak faaliyet alanları ile istedikleri işbirliğine dair bilgi vermekte; söz konusu talepler bu araç kurumlar vasıtasıyla merkezi bilgi bankasına gönderilmektedir.

Merkeze iletilen işbirliği profilleri BRE kapsamında yer alan kurumlar aracılığıyla yayınlanarak (dergi, bilgi mektubu, web sayfası vb.) ilgili firmalara ulaştırılmaktadır. Türkiye'de



İşletmelerarası İşbirliği Ağı ve İşletmeleri Yaklaştırma Bürosu programının Türkiye’deki temas noktaları KOSGEB ve TOBB’dur. KOSGEB Avrupa Bilgi Merkezi’ni de yürütmektedir.

#### xx. Firmalararası İşbirliği Programı (Europartenariat)

1988 yılında uygulamaya koyulan ve iki kez, iki farklı AB üyesi ülkede düzenlenen Europartenariat programı firmalar arasında ticari, teknik, mali ve yatırım geliştirme alanlarında çeşitli işbirliği imkanlarının oluşturulmasını amaçlamaktadır. Programda ev sahibi firma statüsüyle yer alacak KOBİler nitelikleri, faaliyet alanları yabancı firmalarla oluşturmak istedikleri işbirliği projeleri esas alınarak seçime tabi tutulmakta; seçilen firmalar faaliyet alanlarındaki önerileri çerçevesinde bir katalogda tanıtılmaktadır. Yaklaşık 75 ülkeden 6000 civarında KOBİ’nin katıldığı bu programlar, ilgili ülkelerde ulusal danışman (national counsellor) kurumları aracılığıyla duyurulmakta; kataloglar bu ülkelerdeki katılım ve program kataloglarını inceleyerek ev sahibi firmalarla görüşme talebinde bulunan firmalarla belirlenmesi yine bu kurumlarca gerçekleştirilmektedir.

Katılımcı ülke firmaların talepleri doğrultusunda hazırlanan randevu programları aracılığıyla programın düzenlendiği iki gün boyunca ev sahibi firmalarla görüşmekte; tüm katılımcı ülkelerin firmaları program süresince kendi aralarında görüşme imkanı da değerlendirmektedir.

Türkiye’nin AB’nin KOBİlere yönelik işbirliği programlarına dahil edildiği 1992 yılından beri bu programlar daimi ve resmi temsilci İktisadi Kalkınma Vakfı tarafından yürütülmekte; program duyuruların sanayi ve ticaret odaları, sektörel birlikler, meslek kuruluşları vb. kurumlar, basın yayın organları ile dolaylı İKV’nin kendi oluşturduğu veri bankasında yer alan firmalar için işgüdüden olmak üzere Türkiye genelinde kapsamlı şekilde gerçekleştirilmektedir.

#### xxii. Firmalararası İşbirliği Programı (Medpartenariat)

Firmalararası İşbirliği programları 1994 yılında, AB içerisinde KOBİlere yönelik mevcut mekanizma ve programlarla AB üyesi olmayan Akdeniz ülkelerinin katılımı hedefi çerçevesinde Europartenariat programından yola çıkılarak oluşturulan, ancak katılımcı ülke sayısı açısından daha küçük ölçekli olan işbirliği programlarıdır.

AB’ye üye olmayan Akdeniz ülkelerindeki KOBİlerin gelişimi ve rekabet kapasitelerinin artırılması için elverişli ortam sağlanmasını ve AB’deki KOBİlerle aralarındaki işbirliği olanaklarının desteklenmesini amaçlayan Firmalararası İşbirliği programlarının Türkiye’deki organizasyonu İKV tarafından gerçekleştirilmektedir.

## *KOBİ'lerin Rekabet Gücünün Artması ve Araştırma, Eğitim ve Yenilikçi Faaliyetlere Erşiminin Yılştırılması*

KOBİ'lerin rekabet gücünün artırılması araştırma ve teknolojik gelişme alanında da bazı düzenlemeleri gerekli kılmakta; ancak KOBİ'lerin araştırma ve yeni teknolojiler konusundaki gelişmelerden haberdar olmaları, teknik kapasitelerini güçlendirmelerini ve yenilikçi faaliyetlere yönelmelerini sağlayacak bir ortam oluşturulmamasına yeterli olmamaktadır. Bu gelişmelerden somut sonuç alınabilmesi ancak gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip insan gücü ile mümkün olabilmektedir. Bu çerçevede AB'de mesleki eğitim konusuna da ayrı bir önem verilmekte ve bu bağlamda Birlik çeli program ve faaliyetler ile mesleki eğitim konusuna destek sağlanmaktadır.

### *Standardizasyon*

Norma verme KOBİ'lerin standardizasyon alanında karşılaştıkları sorunlara yardımcı olmak üzere kurulmuştur. Bu kurum Avrupa standardizasyon sürecinde KOBİ'ye uygun çözümler arayarak ve standartların değerlendirilmesini kapsayan program planlanması olarak desteklemektedir.

### *Araştırma ve Teknolojik Gelişim Bçinci Çerçeve Program*

1998-2002 dönemini kapsayan 5. Çerçeve Program, Avrupa'nın alandaki rekabet gücünün artırılması, istihdam yaratılması ve Avrupa vatandaşlarının yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yardımcı olacak şekilde tasarlanmıştır. AB'de araştırma sonuçlarının somut faydaya dönüşmesini sağlamak amacıyla yenilikçi faaliyetler üzerinde yoğunlaşmıştır.

Bu program çerçevesinde KOBİ'lere ilişkin düzenlemeler "Yenilikçi faaliyetlerin ve KOBİ'lerin katılımının teşvik edilmesi" adındaki yatay programda yer almakta; KOBİ'ye bilgi ve danışmanlık sağlanarak yenilikçi faaliyetleri destekleyen kaynak, sistem vb. enstrümanlarının kolaylaştırılması, araştırma programlarına etkili bir şekilde katılımının teşvik edilmesi, teknolojik kapasitelerinin geliştirilmesine yardımcı olunması, yeni teknolojilerin yerleştirilmesi ve yaygınlaştırılması için sınır ötesi ağlar ve şbirliklerinin oluşturulmasında destek sağlanması, KOBİ'ler, büyük şirketler, araştırma merkezleri ve üniversiteler arasındaki sınır ötesi bağların geliştirilmesinin teşvik edilmesi hedeflenmektedir.

### *Yenilikçi Faaliyetler ve KOBİ Program*

Söz konusu program firmaların yenilikçi faaliyetlerde bulunmalarını; yeni teknoloji geliştirmelerini, pazarlamaları ve değişikliklere daha iyi bir şekilde uyum sağlamalarını; Avrupa KOBİ'lerinin 5. Çerçeve Programa tam olarak katılmaları ve bu katılımdan sağlanacak avantajları optimize etmelerini desteklemektedir.

Program ayrıca Avrupa'da yenilikçi hareketlerin gelişmesine daha uygun bir ortamın oluşturulmasına, yeni firmaların kuruluş ve gelişme koşullarının iyileştirilmesine, yeni teknolojilerin yayılmasına, yeni ekonomik faaliyetlerin teşvik edilmesine ve yenilikçilik kültürünün güçlendirilmesine katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

### *Endüstriyel Araştırma Geliştirme için Avrupa ÇA*

1985 yılında kurulan ve AB üye devletleri, Rusya, Çerçeve ve Türkiye dahil olmak üzere 26 ülkenin katılımıyla oluşan Endüstriyel Araştırma Geliştirme için Avrupa ÇA, Avrupa'daki rekabet gücünün artırılmasını hedefleyen hükümetlerarası bir organizasyondur. Bu çerçevede, sanayi ve araştırma kurumlarının da içinde yer aldığı pazar güdümlü ortak araştırma ve teknolojik gelişmelerin teşvik edilmesi öngörülmekte; maliyet avantajlı süreç ve hizmetlere yönelik yüksek teknolojilerin kullanılması üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Proje harcamaları için gerekli finansman sağlanmasında katılımcılardan beklenmekle birlikte, üye devletlerin hükümetleri, düzeyini ve yeterlilik koşullarını belirleyerek mali destek sağlayabilmektedirler. Proje önerilerinin Eureka kapsamında değerlendirilmesi için en az iki farklı Endüstriyel Araştırma Geliştirme için Avrupa ÇA üyesi bağımsız ortağının olması, kendi sektörü içinde yenilikçi bir faaliyet yaratıp pazarlanabilir bir ürün, süreç veya hizmete dönüşmesi ve sivil sektöre yönelik olması gerekmektedir.

Endüstriyel Araştırma Geliştirme için Avrupa ÇA'nın Türkiye'deki ulusal koordinatörlük görevi TÜBİTAK'a verilmiştir. Endüstriyel Araştırma Geliştirme için Avrupa ÇA kapsamında destek sağlayan kuruluşlar sırasıyla, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, TÜBİTAK-TİDEB (Teknoloji İzleme Değerlendirme Başkanlığı) ve TÜBİTAK'dır.

## *Mesleki Eğitim*

Yeni teknolojilerin üretilmesi ve bu teknolojilerin izlenerek üretim sistemlerine uyarlanması sadece mali değil, vasıflı insan kaynaklarını da gerekli kılmaktadır. AB’de uygulamaya koyulan programlarla sadece eğitimin yenilikçi faaliyetlere aktarılması değil, aynı zamanda mesleki alanda entegrasyonu kolaylaştırması ve her türlü ayrımcılığı ortadan kaldırması da amaçlanmaktadır.

## *Leonardo da Vinci*

Üye devletlerde mesleki eğitim politikalarının desteklenmesi ve eksikliklerinin giderilmesini teminen uygulamaya koyulan Leonardo da Vinci programının 1995-1999 yılları arasında gerçekleştirilmesi; 1 Ocak 2000 tarihinde yürürlüğe giren 26 Nisan 1999 tarihli Konsey Kararı (1999/382/EC) ile 2000-2006 yıllarını içeren ikinci aşamaya başlatılması kabul edilmiştir. Aynı Konsey kararı ile program Helsinki Zirvesi ile aday ülkeler kapsamına Türkiye’nin de katılmasına açılmıştır.

Leonardo da Vinci II çerçevesinde mesleki alanda bütüncül yaklaşımın kolaylaştırılması; eğitim kalitesinin ve eğitime erişimin iyileştirilmesi ve eğitimin yenilikçi faaliyetlere olan katılımının geliştirilmesi hedeflenmektedir. Program kapsamında sınırlı hareketlilik projeleri; mesleki eğitim kalitesinin geliştirilmesi ve yenilikçi faaliyetlerin meslekine aktarılmasına yönelik sınırlı ötesi pilot projeleri; mesleki eğitimde dil ve kültürel becerilerin teşvik edilmesine yönelik projeler; veriler, araştırma, analizler, iyi uygulamaların tanımlanması ve yaygınlaştırılmasına yönelik faaliyetler desteklenmektedir. 2000-2006 dönemi için toplam bütçe 1.15 milyar Euro olup, her bir desteklenecek faaliyet için ayrı düzenleme getirilmiştir.

## *EQUAL*

Equal, uluslararası işbirlikleri yolu ile işgücü pazarı ile bağlantılı her türlü ayrımcılık ve eşitsizlik ile mücadeleyi amaçlayan bir Birlik girişimidir. Equal aynı zamanda sığınma talebinde bulunan kişilerin sosyal ve mesleki eğitim alanlarında AB ile bütünleşmelerine yönelik çalışmalar da yürütmektedir.

Stratejik işbirliklerinin oluşturulması çerçevesindeki faaliyetlere odaklanmakta; kalıplaşmış işbirlikleri taşıyan bu faaliyetlere işçi bulma kurumları, sivil toplum örgütleri gibi kurumların yanı sıra iş çevrelerinin, özellikle KOBİlerin katılımının sağlanması amaçlanmaktadır. Bu girişim

çerçevesinde finansman üye devletler ve AB tarafından ortaklaşa sağlanmakta olup, Avrupa Sosyal Fonu'ndan 2000-2006 dönemi için tahsis edilen toplam tutar 847 milyon Euro'dur.

### *Yönetici Eğitimi*

3. Çok Yıllı Program (1997-2000) çerçevesinde küçük ve orta ölçekli firma yöneticileri için eğitime erişimin artırılması ve iyileştirilmesine yönelik önlemler de yer almaktadır. Önlemler küçük işletme yöneticileri için yönetim ve el sanatları konusunda faaliyet gösteren firmalar için ise yeni teknolojiler ve finansman alanları eğitimi içermektedir.

### *Girşimcilğin Teşvik Edilmesi ve Özel Hedef Grupların Desteklenmesi*

#### *Avrupa Ekonomik Çkar Grupları Ağı (EEIG)*

Avrupa Ekonomik Çkar Grupları Ağı, AB'deki mevcut ekonomik çkar grupları arasındaki bağların güçlendirilmesi amacıyla başlatılmış olan bir girişimdir. Bu girişim özellikle, Avrupa Ekonomik Çkar Grupları Ağı'nın kuruluşu ve gelişimiyle ilgili pratik sorunları cevaplandırılması, söz konusu sistemde yer alan firmaların rübeleri ve farklı uygulamaların paylaşılabilmesi amacıyla düzenli olarak Avrupa Ekonomik Çkar Grupları Ağı konferanslarının organize edilmesini, Avrupa Ekonomik Çkar Grupları Ağı hakkında mevcut bilgi kalitesinin iyileştirilmesini ve enstrümanların iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmasını sağlamaktadır.

### 2.9.3. MEDA PROGRAMI

MEDA programı, 27 Kasım 1995 tarihinde 15 AB üyesi ülke ve Türkiye'nin de dahil olduğu AB üyesi olmayan 12 Akdeniz ülkesinin Dış İşleri Bakanları'nca imzalanan Barselona Bildirgesi ile kumlanmaktadır. Avrupa Akdeniz Ortaklığının uygulama aracıdır. Bölgede yer alan ülkelerin ekonomik açıdan gelişmelerinin ve yeniden yapılanmalarının sağlanarak, Akdeniz'de bir serbest ticaret bölgesi oluşturulmasını hedefleyen program kapsamında, ekonomik faaliyetler ile özel sektörün geliştirilmesi, sosyoekonomik kalkınma, demokratikleşme ve sivil topluma yönelik projelere finansman sağlanmaktadır.

MEDA Programının kapsamında uygulanacak destek önlemlerinin özellikle ekonomik geçiş, sürdürülebilir ekonomik ve sosyal kalkınma ile bölgesel ve sınıır ötesi

işbirliği alanlarında olmak üzere uzun dönemli istikrar ve refah hedefi gözetilerek uygulamaya konulması öngörülmektedir. Genel hedefleri:<sup>56</sup>

- Siyasi iktidarın ve demokrasinin güçlendirilmesi
- Bir Avrupa-Akdeniz serbest ticaret bölgesinin kurulması
- İnsan ve kültür boyutu gereğince dikkate alınarak ekonomik ve sosyal işbirliğinin geliştirilmesi

MEDA programı kapsamındaki destek önlemlerinden, devletlerin ve bölgelerin yanı sıra yerel yönetimler, bölgesel örgütler, kamu kuruluşları, yerel ve geleneksel topluluklar, iş hayatını destekleyen kuruluşlar, özel işletmeciler, kooperatifler, yardımlaşma dernekleri, vakıflar ve hükümet-dışı örgütler yararlanabileceklerdir. 2000-2006 çerçevesinde Türkiye için ayrılan miktar artmıştır.

6 Mart 1995 tarihinde imzalanan Gümrük Birliği Antlaşması ile Topluluk ülkemize 5 yıllık kanalda mali yardım sağlamayı taahhüt etmiştir. Bu kanallardan açılanları MEDA (Akdeniz) Programı (1995-1999) kapsamında ülkemize sağlanacak hibeler ile EURO-MED (1997-1999) kapsamında Avrupa Yatırım Bankası (AYB) tarafından verilecek kredilerdir. Gümrük Birliği nedeniyle “özel eylem” adı altındaki 375 milyon ECU’luk AYB kredisi, bilinen siyasi (Yunan Vetosu) nedenlerle serbest bırakılmamıştır.

Topluluk bütçe kaynaklarından tahsis edilen ve hibe şeklinde kullanıma sunulan Akdeniz (MEDA) Programından Türkiye dahil 12 Akdeniz ülkesi istifade edecektir. Bu kapsamda sağlanacak hibeler kar amacı gütmeyen çevre ve eğitim, sağlık gibi sosyal amaçlı projeler ile KOBİ’lerin teknik altyapısını hazırlayacak projelere verilmektedir. Bu amaçla Topluluk, Akdeniz ülkeleri ile proje önceliklerini belirleyen bir endikatif program imzalamaktadır. Bu endikatif programın; ülkemizin öncelikli sektörlerine, VII. 5 Yıllık Kalkınma Programı ve yıllık programlarımızda yer alan önceliklere uyum sağladığı görülmektedir. 6 Aralık 1996 tarihinde AB tarafından yayımlanan MEDA programına ilişkin endikatif programın uygulanmasına müteallik Konsey Kararında Türkiye için öncelikli alanlar; Gümrük Birliği için gerekli ekonomik uyumun

<sup>56</sup> <http://dis.comu.edu.tr/abdiger/abmeda.htm> 30/08/2006.

sağlanmasına yönelik faaliyetler, sosyal hizmetlerin desteklenmesi, çevre, KOBİ'lerin rekabet güçlerinin artırılması ve kurumsal işbirliği araçlığıyla idarenin güçlendirilmesidir. Sosyal sektördeki faaliyetler ise eğitim, sağlık ve yoksulluğu giderme alanlarında yoğunlaşacaktır.

Ağustos 1996 yılında yürürlüğe giren MEDA Tüzüğü'nde MEDA programından yararlanacak kuruluşlar yer almaktadır. Bunların başında kamu kuruluşları, belediyeler, vakıf, dernek, birlik, kooperatif ve bölgesel kuruluşlar gelmektedir.<sup>57</sup>

1996-1999 dönemini kapsayan MEDA I program çerçevesinde Türkiye'ye toplam 54 proje için 376 milyon Euro tutarında kaynak tahsisatı sağlanmıştır. 2000-2006 yıllarını içerecek MEDA II programı kapsamında ise, Türkiye'ye üç yıl içerisinde yaklaşık 381 milyon Euro tutarında destek verilmesi kararlaştırılmıştır. Ayrıca bu desteklerin % 60'ının yapısal reformların desteklenmesi ve % 40'ünün AB ile bütünleşme sürecinin kolaylaştırılması yönündeki projelerde kullanılması öngörülmektedir. Üç yıl içinde ayrıca 150 milyon euro hibe yardım sağlanacaktır.

Bunu yanı sıra, Avrupa Yatırım Bankası kaynaklarından yatırım kredisi temin edilebilmesi amacıyla EUROMED (Avrupa Birliği tarafından 'barış, huzur, refah ve anlayış için ortak alan kurulması amaçlı politik, ekonomik ve sosyo-kültürel bir girişim' olarak tanımlanmaktadır) çerçevesinde yeni bir düzenlemeye gidilmiş; 1995-2000 yıllarını kapsayan bu yeni araç kanalıyla Türkiye'ye 205 milyon Euro tutarında kredi sağlanmıştır. Sağlanan krediler kanalizasyon, enerji otoproduksiyonu gibi projelerin yanı sıra KOBİ'lerin yatırımlarına yönelik projeler için global kredileri içermektedir.

Diğer taraftan, Türkiye'de depremde zarar gören bölgelerin yeniden imarı için Avrupa Yatırım Bankası'nca 600 milyon Euro tutarında uzun vadeli kredi sağlanması kararlaştırılmış; özel sektöre ayrılan 75 milyon Euro tutarındaki kredinin devir anlaşmaları ise Haziran 2000'de sonuçlandırılarak kullanıma açılmıştır.

---

<sup>57</sup> <http://www.gap.gov.tr/Turkish/Dergi/D581997/ab-gap.html> 14/09/2006.

## 2.10. AB PROJE BAŞVURU SİSTEMATIĞI

AB Proje başvuru sistematğinde, aşğıdaki aşamalar yer alır. Proje hazırlamadaki en önemli husus “Mantksal Çerçvedir”. Diğer çalışmalar Mantksal çerçeve üzerine bina edilir. AB proje sistematğinin aşamalarını kısaca anlatacak olursak<sup>58</sup>

### 1. Proje Döngüsü Yönetimi

Proje, belirli bir yerde, belirli bir zaman ve bütçe çerçevesinde, bitiş ve bir bitiş noktasına sahip, hedeflenen belirli amaçlara ulaşılmasını sağlayacak olan, faaliyetler topluluğudur.

Proje döngüsü, mantksal çerçeve yaklaşımı temeline dayanan, proje ve programların hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesinde kullanılan bir yöntem ve sistem bütünüdür.

Proje döngüsü alt aşamadan oluşur. Bunlar; Proje fikrinin belirlenmesi, proje fikrinin analizi, ön değerlendirme, Finansman, uygulama ve değerlendirme aşamalarıdır.

### 2. Mantksal Çerçeve Yaklaşımı

Mantksal çerçevede, farklı seviyelerdeki hedefler arasındaki sebepsel ilişki kurulur, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı kontrol edilir ve proje kontrolü dışında kalan ve başarıyı etkileyecek riskler dikkate alınır.

Mantksal çerçeve yaklaşımında, analiz evresi ve planlama evresi şeklinde iki evre vardır. Analiz evresinde, paydaş problem, hedef ve Strateji analizleri yapılır. Planlama evresinde ise sırasıyla, Mantksal çerçeve matrisi, faaliyet planı ve bütçe hazırlanır.

3. Paydaş Analizinde proje ile doğrudan yada dolaylı biçimde ilişkili kişiler, kurumlar ve gruplar seçilir. Birincil ve ikincil paydaşlar vardır. Paydaşların, proje için önemli olan beklentileri, katkıları ve risk unsurları belirlenir.

4. Problem Analizinde, katılımcıların bakış açılarından problemler formüle edilir, konuyla ilgili tüm problemlerin ortaya çıkıp çıkmadığı incelenir, ortaya çıkanların, önemli problemler olduğu konusunda görüş birliğine varılır ve bir başlangıç sorunu seçilerek, sebep-sonuç ilişkisine göre bir problem ağacı oluşturulur.



5. *Hedef Analizinde* sorun ağacındaki sorunlar, pozitif olarak yeniden ifade edilir ve sonrasında sorun ağacı ile karşılaştırılır, yapılması gerekenler veya başarılması gerekenler yeniden ifade edilir ve tutarlı bir Hedef Ağacı oluşturulur.

6. *Strateji Analizinde* hedef ağacındaki arzu edilmeyen hedefler elenir, bir proje oluşturacak olası alternatif stratejiler ortaya konur, bir veya birden fazla strateji seçilir, belirlenen kriterlere göre optimum stratejinin hangisi olduğu konusunda değerlendirme yapılır, projeyi oluşturacak stratejiye karar verilir ve son olarak projenin kapsamı belirlenir.

Projenin doğruluğu, başarı göstergeleri ve doğrulama kaynakları ile test edilir ve sonrasında Faaliyet Planı ve Bütçe hazırlanır. Ardından, Başvuru Formu doldurulur. En son aşamada başvuru Formunun Değerlendirilir.

## 2.11. TÜRKİYE-AB KOBİ KARŞILAŞTIRMALARI VE SONUÇLARI

Bir ülkenin küreselleşmeyi kendisi için bir fırsat dönüştürmesinin KOBİ'lere dayalı bir bütünlüklü strateji ile mümkün olup olmadığının temel kriteri, KOBİ potansiyeli ile ilgili bir sorundur. Türkiye bu konuda dünyadaki avantajlı bir kaç ülkeden biri konumundadır. Özetle baktığımızda şunları görüyoruz:<sup>59</sup>

1. DİE Genel Sanayi ve İşyerleri sayımı 2002 yılı sonuçlarına göre Türkiye'deki toplam 1.881.433 işletmenin %99,89'u yani 1.879.363 işletme AB uyumlu KOBİ tanımına girmektedir. Sanayi işletmesi niteliğinde ise 267.184 firma bulunmaktadır. Bunun;

- 265.848 adedi KOBİ,
- 1.336 adedi büyük işletmedir.

2. KOBİ'lerde işletme başına düşen istihdam 4,8 olmaktadır. Bu durum mikro işletmelerin sayısının çoğunlukta olduğunu ortaya koymaktadır. Bugünkü piyasalarda ürün ömrü 3 yıl gibi çok kısaldığı, çeşitlilik olağanüstü bir talep haline geldiği için özellikle dikkatin 1-9 işçi çalıştıran MİKRO KOBİ'lerin yaratılmasına

<sup>58</sup> Oğuz DEMİR, **KOBİ Fırsat Penceresi Projesi**, VIII. Dönem Eğitim Kursu Ders Notları, ESİAD, İzmir, 2005.

<sup>59</sup> [http://www.dyp.org.tr/Raporlar/Kobilere\\_Yonelik\\_Bir\\_Siyasal\\_Strateji.doc](http://www.dyp.org.tr/Raporlar/Kobilere_Yonelik_Bir_Siyasal_Strateji.doc) 26/09/2006.

yoğunlaştırılması, girişimci geliştirme perspektifiyle bütünleştirilip desteklenmesine gereksinim vardır.

3. Sanayide en fazla istihdam tekstil ve konfeksiyon alt sektöründe olup, bunu gıda-içki-tütün üretimi ve makine imalat sanayi izlemektedir. Bu nedenle stratejik bir KOBİ politikası aynı zamanda sektörel tercihler temelinde gelişmek durumundadır.

4. Haziran 2000’de Avrupa Komisyonu, Feira Zirvesi’nde küçük işletmeleri teşvik etmek ve pek çok alanda desteklemek amacıyla “Avrupa Birliği Küçük İşletmeler Sözleşmesi” onaylamıştır. Sözleşme, üye ülkelerde politika oluşturanların gözünde, Avrupa ekonomisinin gelişmesinde kritik rol oynayan KOBİ’lerin önemini vurgulamayı, KOBİ politikasını oluşturan mercilerin, kişi ve kuruluşların KOBİ’lerin gelişmesi ve başarısına yönelik gerekli faktörleri dikkate almalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Türkiye bu konseptte uygun bir kurumsal yapılanma ve duyarlılık içinde olamamıştır. Stratejik KOBİ politikası bir kurumsallaşmayı hedeflemelidir.

Belli bir yerden sonra Türkiye KOBİ’leri ile AB KOBİ’leri arasındaki fark hızla açılıyor. Örneğin AB’de toplam katma değer % 81’i KOBİ’lerden sağlanıyor; bu oran Türkiye’de % 32,3. Aradaki çok büyük farklardan bir diğeri, kapasite kullanımı: AB KOBİ’leri ortalama % 80 kapasiteyle çalışıyor; Türkiye’de bu oran % 25, finansman olanakları ise AB ile Türkiye KOBİ’leri arasındaki bir diğer farktır. AB’de toplam kredilerin % 45’ini KOBİ’ler kullanılırken, Türkiye’de bu oran, % 4 seviyelerindedir.<sup>60</sup>

Çoğu, 1990’lı yıllarda derlenmiş bu veriler, üst üste krizler yaşayan Türkiye’de, 21 Şubat Krizi ile birlikte muhtemelen daha da kötüye gitti. Bilindiği gibi, “1998 yılından bu yana borç ödeme zorluğu çeken KOBİ’lerin toplam içindeki yüzdesi son krizde 20’lerden 80’lere yükselmiş” durumdadır. Bu can sıkıcı tablonun hızla olumluya çevrilebilmesi için hem resmi hem özel sektörden ekonomi çevreleri, KOBİ’ler üzerine kafa yormaktadırlar.

Değişik modeller çerçevesinde borçların ertelenmesi de KOBİ’leri yeniden ekonomiye kazandıran araçlardan biri. Esasen, alacağını tahsil uğruna KOBİ’leri

<sup>60</sup> [http://www.turkishtime.org/mayis/14\\_tr.htm](http://www.turkishtime.org/mayis/14_tr.htm) 26/09/2006.

batırmanın kimseye bir getirisi olmayacağı tezine dayanan bu yaklaşım, bankaları yapıcı olmaya davet ediyor.

KOBİ'leri, henüz tam anlamıyla atlatılmamış görünen krizin yarattığı olağandışı koşullardan kurtarma arayışları dışında, KOBİ'leri yapısal yönden geliştirme çabaları da gündemde. Bu bağlamda atılan adımlardan biri, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın birlikte yürüttüğü, KOBİ Gelişim Projesi. Projenin ayaklarından birini, "KOBİ Tanımı Yasası" oluşturuyor. Yasayla, Türkiye'deki KOBİ'lerin Avrupa Birliği'nin kimi olanaklarından yararlanmaları konusunda engel yaratan "tanımsızlık" giderilecek. Ülkemizde 10'a yakını farklı KOBİ tanımı bulunmaktadır. Bu tanım farklılığı nedeniyle rekabet ettiğimiz ülkelerdeki KOBİ'ler ile Türkiye'deki KOBİ'ler arasında haksız rekabete yol açıcı hususlar ortaya çıkabilmektedir. Bu tanımların hemen her birinin AB'nin KOBİ tanımından farklı olduğu görülüyor. AB ile uyumlu hale gelecek olan KOBİ tanımı ile birlikte Türkiye'deki işletmelerin hemen hemen tamamı KOBİ tanımı kapsamına girecektir. AB standartlarında KOBİ tanımına giren işletmeler, topluluk fonları ve projelere katılmaya hak kazanacaktır.<sup>61</sup>

Avrupa Birliği KOBİ politikasına, 1992 yılında imzalanan Maastricht Antlaşması'nın 157. maddesinde yer verildi. Bu madde ile sanayinin rekabet gücünün artırılması için sorumluluk AB'ye ve üye devletlere verildi. AB'nin sanayi politikasında temel amacı, sanayinin yapısal değişime uyumunun ve KOBİ'lerin gelişimi için gerekli olan elverişli iş ortamının sağlanması ve teknolojik araştırma ve geliştirme alanında var olan potansiyelden daha fazla yararlanılması öngörülmektedir.

Aşağıdaki tablo 4'e göre, AB KOBİ'leri ile Türkiye KOBİ'lerinin tanımlarında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Mesela, AB'ndeki orta ölçekli işletmelerde istihdam edilen eleman sayısının 250'den az olması, Türkiye'de ise 100'den az olması bazılarında ele alınmaktadır. Küçük işletmelerde ise benzerlik bulunmaktadır. Ancak AB'nin, Türkiye'den farklı olarak, işletmelerin tanımında işletmelerin yıllık cirolarını da ölçü olarak ele aldığını görmekteyiz.

<sup>61</sup> [http://www.turkishtime.org/mayis/14\\_tr.htm](http://www.turkishtime.org/mayis/14_tr.htm) 27/09/2006.

**Tablo 4:** KOSGEB verilerine göre KOBİ tanımı:

KOBİ (AB)	Eleman Sayısı	Yıllık Ciro veya Yıllık Bilanço (EURO)	Bağımsızlık	KOBİ (DİE'ye Göre Türkiye)	Eleman Sayısı
Orta	150'den az	27-40 milyon EURO arası	Bir veya birkaç şirkete	Orta	100'den az
Küçük	50'den az	5-7 milyon EURO arası	%25'in üstünde ait olmaması	Küçük	50'den az
Çok Küçük	10'dan az	-		Çok Küçük	İşçi istihdam etmeyen

KAYNAK: <http://www.kosgeb.gov.tr>

Orta ölçekli işletmelerde Tablo 4'te görüldüğü gibi 40 milyon EURO'yu geçmemesi veya 27 milyon EURO olması; küçük işletmelerde ise 7 milyon EURO'yu geçmemesi veya 5 milyon EURO olması istenmektedir. Türkiye KOBİ'lerindeki ölçekleri belirlemede kullanılan ciro miktarlarına pek rastlamamaktayız. Ancak KOBİ'lerde istihdam edilen eleman sayısına göre teşvik miktarları belirlenmektedir. Ayrıca AB'de kabul edilen "bağımsızlık" ilkesi, Türkiye KOBİ'lerinin tanımında yer almamaktadır.<sup>62</sup>

KOBİ'lerin Türkiye'deki önemi ise, belki de AB'deki KOBİ'lerden fazladır diyebiliriz. Zira gerek istihdam ve gerekse sermaye oranı açısından KOBİ'ler ekonomimizin önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

Aşağıdaki tablo 5'te Türkiye ile farklı ülkelerdeki KOBİ'ler karşılaştırılmaktadır.

<sup>62</sup> [www.kosgeb.gov.tr](http://www.kosgeb.gov.tr) 12/09/2006.

**Tablo 5** KOBİ'lerin Türkiye ve diğer bazı ülkelerin ekonomilerindeki paylar

Ülkeler	Tüm İşletmeler istihdam içindeki Oran	Toplam Yatırım içindeki Payı	Toplam Yatırım içindeki Payı	Katma Değer içindeki Payı	Toplam İhracat içindeki Payı	Toplam Kredilerden Aldığı Pay
A.B.D.	99,7	56,6	38	43	32	42,7
Almanya	99	64	44	49	31	*
Japonya	99,4	81,4	40	52	38	50
Fransa	99	67	45	54	26	29
Hollanda	98	57	45	32	38	*
Hindistan	98,6	63	27,8	50	40	15,3
G.Kore	98,8	59	35	35	20	47
Tayland	98	64	*	47	50	*
Türkiye	99,8	76,7	26,5	38	(8 )	(4 )

Kaynak: Ramazan Aktaş, “DOĞU Anadolu Bölgesinde KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Çözüm Yolları”, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, Cilt 10, S: 2, Ankara, 2000, s. 3.

**Tablo 6:** KOSGEB verilerinden alınan bir diğer tablo'da aşağıdadır:

	<b>Türkiye (%)</b>	<b>ABD (%)</b>	<b>Alm. (%)</b>	<b>Japonya (%)</b>	<b>Fransa (%)</b>
<b>Tüm İşletmeler İçindeki Pay</b>	<b>99.8</b>	<b>99.7</b>	<b>99</b>	<b>99.4</b>	<b>99</b>
<b>İstihdam İçerisindeki Pay</b>	<b>76.7</b>	<b>56.6</b>	<b>64</b>	<b>81.4</b>	<b>67</b>
<b>Yaratılan Katma Değerdeki Pay</b>	<b>38</b>	<b>43</b>	<b>49</b>	<b>52</b>	<b>54</b>
<b>Yatırım İçindeki Pay</b>	<b>26.5</b>	<b>38</b>	<b>44</b>	<b>40</b>	<b>45</b>
<b>İhracat İçindeki Pay</b>	<b>8</b>	<b>32</b>	<b>31</b>	<b>38</b>	<b>26</b>
<b>Krediler İçindeki Pay</b>	<b>4</b>	<b>42.7</b>	<b>35</b>	<b>50</b>	<b>29</b>

Kaynak: KOSGEB, TOBB

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3- AB UYUM SÜRECİNDE KOBİLERİN SORUNLARI VE TÜRKİYE’NİN YAPMASI GEREKENLER

Bilindiği üzere Avrupa Birliği ile Türkiye arasındaki katılım müzakereleri 3 Ekim 2005 tarihinde resmen başlatılmıştır. Müzakere Çerçevesinde, Birliğe katılımın ne anlama geldiği tarif edilmiştir. Buna göre katılım, aday ülkenin, müktesebat olarak adlandırılan, Birlik sistemine ilişkin tüm hak ve yükümlülükler ile Birliğin kurumsal yapısını kabul etmesidir.<sup>63</sup>

Aday ülke statüsündeki Türkiye’de, 10-11 Aralık 1999 tarihlerinde gerçekleştirilen Helsinki Zirvesi Sonuç metni 12. maddesine göre ulusal mevzuatını gözden geçirerek AB mevzuatı ile uyumlandırmak durumundadır.

Müzakereler 35 başlık altında sınıflandırılan AB Mevzuatı çerçevesinde yapılacak olup, söz konusu başlıkların büyük çoğunluğunu ekonomik konular oluşturmaktadır. Katılım müzakerelerinin başlamasıyla birlikte, Türkiye AB ilişkilerinde teknik konuların ağırlık kazandığı görülmektedir. Müzakere süreci, özel sektörler ve dolayısıyla KOBİ’ler açısından da son derece önem kazanmıştır.

#### 3.1. AB’NE GİRERKEN KOBİ’LERDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Türkiye’nin Avrupa Birliğine girerken çözmesi gereken bir çok sorunlar vardır. Bunların dışında, KOBİ’lerimizin de AB yolunda karşılaşacakları sorunlar olacaktır. Bu sorunları, genel sorunlar, güncel sorunlar, yönetim sorunları ve dışa açılma sorunları olarak dört bölümde inceleyeceğiz.

#### 3.2. KOBİ’LERİN GENEL SORUNLARI

KOBİ’lerin sorunları deşişik başlıklar altında sınıflandırılmasına rağmen genelde benzerlikler göstermektedirler. Örneğin, DPT’nin VIII. Beş yıllık Kalkınma

<sup>63</sup> Bakanız geniş bilgi <http://www.abgs.gov.tr/tarama/Ozet.htm> 15/09/2006.

Planı Sanayi Komisyonu raporunda KOB İ'lerin sorunları, altyapı sorunları, finansman sorunları, teknoloji sorunları, pazarlama sorunları, üretim ve eğitim sorunları şeklinde ele alınmıştır.<sup>64</sup> Ülkemizin ekonomik ve sosyal yap ısında çok önemli bir yeri olan KOBİ'lerin birçok sorunlar bulunmaktadır. Bunların başlıcaları şunlardır;<sup>65</sup>

1. Kredi temininde güçlük çekmektedirler. Bankalar ın kredilerinden aldıkları pay %4 civarındadır.
2. Kredilere ilişkin formalitelerin çoklu ğu nedeniyle, gerek duyulan zamanda kredi temin edilememektedir.
3. KOBİ'ler bilgi eksikli ği ve ileti Şim noksanl ığı nedeniyle kredi sağlama konusunda bankalardan nasıl yararlanacaklarını pek bilmemektedirler
4. KOBİ'lerin alternatif finansman kaynakları konusunda yeterli bilgiye sahip olmamaları da yabancı kaynak kullanımını sınırlandırmaktadır.
5. KOBİ'lerde girişimci ile yöneticinin aynı kişi olması, profesyonel bir yöneticinin bulunmaması nedeniyle i Őletme sahibinin yetenekleri i Őletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir.
6. Teknoloji düzeyleri genellikle düşüktür.
7. Yurtiçi ve yurtdışı teknik ve ticari gelişmeleri izleyememektedirler.
8. Kalifiye eleman sıkıntısı çekmektedirler.
9. Enformasyon eksikliği nedeniyle piyasa hakkında bilgi sağ lamada yetersiz kalınmaktadır.
10. KOB İ'ler aynı girdiden büyük miktarda kullanamad ıkları için iskontodan yararlanamamaktadırlar

---

<sup>64</sup> DPT VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Sanayi Komisyonu raporu, s. 18-47.

<sup>65</sup> Bakanız geniş bilgi TUGIAD'ın " 2000'li Yıllara Doğru Giderken Türkiye'nin Önde Gelen Sorunlarına Yaklaşımlar: KOBİ'ler" isimli raporu, 1995.



11. KOBİ'ler pazar araştırma harcamalarına kaynak ayıramamakta, bu nedenle de mevcut pazarın eğilimlerini saptamakta geç kalmakta, yeni pazarlara girememektedir.

12. Teşviklerden hemen hemen hiç yararlanamamaktadırlar.

13. Kalite, standart ve fiyat bakımından yabancı mallarla rekabetin mümkün olmamaktadır. Gümrük Birliği şartlarında rekabet güçlerinin geliştirilmesine ihtiyaç duymaktadırlar.

14. Mevzuat çok iyi bilinmemektedir.

15. Dış fuarlara katılmak için kaynak ayılamamaktadır.

16. Kıdem tazminatı bir çok KOBİ için önemli bir sorun olmaktadır.

17. Vergi, sosyal güvenlik ve diğer parasal yükler ağır gelmektedir.

### **3.3. KOBİ'LERİN GÜNCEL SORUNLARI**

#### *1- KOBİ Tanımı:*

Ülkemizde, KOBİ'lere yönelik faaliyette bulunan kurum ve kuruluşlar, kendi görev ve faaliyetleri doğrultusunda, farklı tanımlar kullanmaktaydılar. Ancak, 18.11.2005 tarih ve 25997 sayılı resmi gazete'de yayımlanan ve 18.05.2006 tarihinden itibaren uygulamaya sokulan yeni yönetmeliğe göre; KOBİ'ler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır.<sup>66</sup>

a) Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,

b) Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler,

<sup>66</sup> 18/11/2005 Tarih ve 25997 sayılı resmi gazete'deki yönetmeliğin 5. maddesi, <http://destek.kosgeb.gov.tr/kobitanim/KobiTanimiYonetmeli.doc>28/08/2006.

c) Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

AB'deki KOBİ Tanımına bakacak olursak;

Avrupa Birliğinde KOBİ'ler, çalışan kişi sayısı ile yıllık ciroları veya bilançolarına göre tanımlanır. Bu sayı işletmedeki tüm çalışan sayısını kapsar.

**Tablo 8:** Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımını:

KOBİ Tanımı	Çalışan Sayısı	Yıllık Ciro	veya	Bilanço
Mikro Ölçekli İşletme	10'dan az	2 milyon Euro'ya kadar		2 milyon Euro'ya kadar
Küçük Ölçekli İşletme	50'den az	10 milyon Euro'ya kadar		10 milyon Euro'ya kadar
Orta Ölçekli İşletme	250'den az	50 milyon Euro'ya kadar		43 milyon Euro'ya kadar

Kaynak:[http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm)

AB KOBİ tanımına göre, Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşunun yaklaşık yarısı Orta Ölçekli İşletme sınıfı olarak tanımlanabilir. Üstelik ülkemizde hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler KOBİ olarak değerlendirilmemektedir. Ayrıca, Türkiye'de KOBİ ekonomisine büyük katkı sağlayan KOSGEB desteklerinden yararlanabilmek için, küçük ve orta ölçekli işletmelerin yüzde 25'inden fazlasının büyük kuruluşlara ait olmaması ve bu işletmelerin gerçek usulde defter tutmaları gerekmektedir. Bir diğer önemli konu, Ülkemizde, KOBİ'lere yönelik faaliyette bulunan kurum ve kuruluşlar, yukarıda sözü edilen

yeni yönetmeliğe göre, yeni KOBİ tanımlarını yapmaları gerekmektedir.

Görüldüğü gibi, 1990 yılında faaliyete geçen KOSGEB'in kuruluş kanununda da belirtildiği üzere, KOBİ tanımında ilgili kuruluşların ortak noktası "İmalat sanayinde faaliyet gösteriyor olmaktır. Bu husus çok önemlidir. Çünkü, gerek KOSGEB'in gerekse ilgili diğer kuruluşların destek ve teşvik paketlerinden yararlanabilmek için imalat sanayi şartı mutlaka aranmaktadır. Gerçi, son dönemde her ne kadar turizm, yazılım ve eğitim gibi sektörler Halkbank ve Hazine Müsteşarlığı'nın KOBİ tanımına içine girmiş olsalar da, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın ve dolayısıyla KOSGEB'in tanımlarında ön şart "İmalatçı" olmaktadır.

## 2- Finansman:

Son dönemde finans sektörünün KOBİ'lere karşı artan bir ilgi içinde olduğunu görüyoruz. Bankaların, faktoring ve leasing kuruluşlarının, özel finans kurumlarının KOBİ'lere desteği giderek büyüyor. Burada en önemli etken, riski tabana yayma ve dağıtmaktır. Bu açıdan, küçük ve orta ölçekli işletmeler büyük bir avantaj taşıyor. Ne var ki, gerek KOSGEB'in gerekse diğer kuruluşların yaptığı araştırmalar; ticari bankaların KOBİ'lere kredi vermede hala tedirgin davrandığını, diğer yandan, küçük işletmelerin ise, kredi kullanımında ve teminat konusunda büyük zorluklar çektiğini ortaya koyuyor. KOSGEB'in araştırmalarına göre, KOBİ'lerin yüzde 70'i hiç kredi kullanmamakta, kullanılan krediler de büyük ölçüde işletme kredisi olarak öz sermaye sıkıntısını giderme biçiminde kendini göstermektedir. Bu arada, teminat konusunun KOBİ finansmanı önünde büyük bir engel olarak durmaya devam ettiğini hemen söyleyelim. Bu önemli Sorunun çözüme kavuşabilmesi için 1991 yılında Kredi Garanti Fonu A.Ş. (KGF) kurulmuştur. KGF'nin kurucu ortakları ve sermayedarlarını TESK (Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu), TOBB (Türkiye Odalar Borsalar Birliği), TOSYÖV (Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı) ve MEKSA (Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayii Destekleme Vakfı) oluşturmaktadır.

Daha sonra bu ortaklığa KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) ve Türkiye Halk Bankası A.Ş. de katılmışlardır. KGF'nin üstlendiği garanti/kefaletlerin karşılığı için oluşturulan teminat sorumluluk

fonu da Alman Teknik İşbirliği Kurumu (GTZ) ve KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) tarafından konulmuştur.<sup>67</sup> KGF, KOBİ'lerin bankalardan kullandığı kredilere verdiği garanti/kefaletlerle teminat sağlamaya çalışmaktadır.

Kaynak sıkıntısı sebebiyle ancak son yıllarda işlev yaratmaya başlayan KGF, 2004 yılında aylıklı biçimde imalat sanayi, daha sonra hizmet ve madencilik sektörlerinde faaliyet gösteren firmalara kefalet sağlamıştır. 1994-2004 yılları arasında ise, toplam 1504 adet kredi için 60.5 milyon TL'lik kefalet kullanılmıştır.<sup>68</sup>

Görülebileceği üzere, KGF'nin hizmet verebildiği KOBİ sayısı çok sınırlı olmuştur. Oysa, ülkemizde 250 bin sanayi işletmesinin yüzde biri dışında kalan yaklaşık 248 bin küçük ve orta ölçekli işletmenin teminat sonunu çok ciddi boyutlardadır. Bu sorunun çözümü için KGF'nin kaynak havuzunun genişletilmesi ve güçlendirilmesinde sayısız fayda vardır.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin sermaye piyasalarından borçlanma veya özsermaye yolu ile kaynak sağlayamadıkları ülkemizde bilinen bir gerçektir. Zaten KOBİ'ler sermaye piyasası araçlarından çok az yararlanabilmektedir. Konuyla ilgili olarak, en güncel gelişme ise şudur; Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) öncülüğünde kurulmaya çalışılan "KOBİ PİYASASI" yoluyla küçük ve orta ölçekli işletmelerin sermaye piyasalarından uzun vadeli ve düşük maliyetli fon sağlaması amaçlanıyor.<sup>69</sup>

### 3- Kayıtdışılık:

Yukarıda da değinildiği gibi, kayıtdışılık Türk ekonomisinin çok belirgin bir özelliğidir. Ancak, bu durumdan en fazla KOBİ'lerin etkilendiğini söyleyebiliriz. Mali denetimin yetersizliği ve mevcut vergilerin aşırı yüksekliği kayıtdışılığı adeta teşvik etmektedir. Küçük işletme birimleri açısından büyük önem taşıyan kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için, öncelikle iyi bir iç kontrol sistemine sahip olunması gerekmektedir. İç kontrol sistemi olmayan bir KOBİ'nin dış denetimden

<sup>67</sup> <http://www.kobitek.com/makale.php?id=40> Haziran 2006.

<sup>68</sup> İsmail UĞURAL, ESIAD KOBİ Fırsat Penceresi VII.Dönem kursu "KOBİ'lerin Sorunları ve Çözüm Yolları" dersi notları, İzmir, 2005.

<sup>69</sup> Bakınız geniş bilgi için [http://www.spk.gov.tr/kobi/kobi\\_piyasasi\\_calismalari.html](http://www.spk.gov.tr/kobi/kobi_piyasasi_calismalari.html) 15/08/2006.

geçmesi mümkün değildir.<sup>70</sup>

Diğer yandan, küçük işletme birimleri kayıtdışıdan çıkmak istediklerinde, karşı kar şıya kalacakları ilave yüklerin de farkındadırlar. Bu durum KOBİ'ler üzerinde caydırıcı bir etki yaratmaktadır. Devletin de söz konusu gerçeği dikkate alarak yeni düzenlemeler yapması çok yararlı olacaktır diye düşünüyoruz.

#### 4- Eğitim;

Kurumsallaşma ve Danışmanlık Hizmetleri: Eğitim, sadece KOBİ çalışanlarının değil, aynı zamanda yöneticilerin de sorunudur. Her fırsatta KOBİ yöneticilerinin eğitime yönelik faaliyetlerin içinde olması işyerinde verimlilik ve etkinlik uygulamalarının gücünü artıracaktır. Aslında, küçük sanayicilerin Çiraklık Eğitim Merkezi ve benzeri teknik eğitim kökenli olmaları, onların iş hayatındaki başarı performanslarını yukarı çeken önemli bir unsurdur.

Türkiye'de KOBİ yöneticilerinin finansal yönetim konusunda bilgileri oldukça kısıtlıdır. Mali sistemi yeterince tanıyamakta ve güvenmemektedirler. Erişebilecekleri finansal kaynakları bilemedikleri gibi, mevzuatı da izleyememektedirler. Ayrıca, firmaların karşı kar şıya kaldıkları riskleri değerlendirme zorluğu çekmekte; söz konusu riskleri algılayacak teknik ve idari yapıyı da kuramamaktadırlar.<sup>71</sup>

Küçük işletme birimleri, büyük çoğunlukla, aile şirketi statüsünde varlıklarını sürdürmektedir. Bu işletmelerin yine çoğunluğunda, profesyonel yönetim anlayışı ve kurumsallaşma yerleşmemiştir. Aile şirketlerinin en önemli avantajlarından biri olarak, aile içi dayanışmanın yüksek düzeyde olması görülse de, kurumsallaşmamış aile şirketlerinde yönetimin bir sonraki nesle devri sırasında ciddi sıkıntılar ortaya çıkabilmektedir. Profesyonelleşmemiş aile şirketlerinde planlı çalışma alışkanlığının olmamasının yanı sıra yazılı ve uzun vadeli plan yokluğu da göze çarpan önemli eksikliklerdir.

KOBİ çalışanları arasında yapılan araştırmalar; çalışanların yüzde 76'sı

---

<sup>70</sup> İsmail UĞURAL, **ESIAD KOBİ Fırsat Penceresi VII.Dönem kursu "KOBİ'lerin Sorunları ve Çözüm Yolları"** dersi notları, İzmir, 2005.

ilkokul, yüzde 15'i meslek lisesi ve %7'sinin meslek yüksekokulu mezunu olduğunu göstermektedir ki, bu durum küçük işletme birimlerinde nitelikli eleman sorununun önemini ortaya koymaktadır.<sup>72</sup>

Bu çerçevede “Mesleki Eğitim” konusu büyük başarılar kazanmaktadır. Türkiye’de Mesleki ve Teknik Lise öğrenci ve okul sayısının toplam orta öğretim içindeki payı çok düşük olup, bu oran çok kısa bir sürede artırılmalıdır.

KOBİ’lerin hem mevcut eksikliklerini ve zayıflıklarını azaltabilmek hem de yeni ve güncel bilgilenmeyi sağlayabilmek için mutlaka danışmanlık hizmetlerinden yararlanmaları gerekiyor. Ancak, KOBİ yöneticilerinin çeşitli gerekçelerle bu hizmetleri almaktan kaçındığını görüyoruz. Oysa, bir veya birden çok KOBİ’nin ortaklaşa yararlanabileceği danışmanlık bilgileri, onlara maliyetin çok üzerinde fayda ve değer sağlayacaktır.

##### *5- KOBİ’ler İçin Bilgi Ekonomisi ve Teknoloji;*

Bilgi toplumu kavramının temel dayanaklarından biri, bilginin güç olduğudur. Teknolojik gelişimin yol açtığı değişikliklere baktığımızda, bilginin gittikçe daha fazla önem kazandığını ve rekabetin temel unsuru haline geldiğini görüyoruz. Dolayısıyla, önümüzdeki dönemde başta KOBİ’ler olmak üzere bütün kurumların sağlıklı bilgi yönetimin gerçekleştirecek teknolojik altyapıya sahip olmaları kritik bir önem arz edecek. E-iş, bilgi yönetimini sağlıklı bir altyapıya oturtmak konusunda önemli avantajlar sunuyor

KOBİ’lerimiz eski iş yapma alışkanlıklarını bırakmalıdır. Söz gelimi, müşterilerine ulaşma kanallarını ve ulaştıklarında sunulan ürün kalitesini ve alım şartlarını alternatifli hale getirmeleri gerekir. Bunun da yolu teknolojiden geçiyor. Öyleyse, küçük işletme birimlerimiz interneti ve onun araçlarını sadece moda olduğu için değil; kaçınılmaz olduğu için bilinçli bir şekilde kullanmaya yönelmelidir. Bu etkileşimli, güncellenen web sitesinden, hızlı e-posta cevaplamalarına, internet üstünden satışa varıncaya kadar birçok düzenlemeyi

---

<sup>71</sup> İsmail UĞURAL, **ESIAD KOBİ Fırsat Penceresi VII.Dönem kursu “KOBİ’lerin Sorunları ve Çözüm Yolları”** dersi notları, İzmir, 2005.

<sup>72</sup> İsmail UĞURAL, **ESIAD KOBİ Fırsat Penceresi VII. Dönem kursu “KOBİ’lerin Sorunları ve Çözüm Yolları”** dersi notları, İzmir, 2005.

beraberinde getirmelidir. Aslında, KOBİ'lerimizin bilinçli bir sanal yeniden yapılanma geçirmeleri gerektiği söylenebilir.

KOBİ'lerin küresel rekabet ortamına ayak uydurabilmeleri için öncelikle yüzde 23 seviyelerindeki bilgisayarlaşma oranını artırmamız gerekiyor. Gelişmiş ülkelerde yüzde 90'lara ulaşan PC yaygınlığı, Türk KOBİ'lerinin dünyaya açılmalarının önünde ciddi bir engel teşkil ediyor. Artık tüm dünyada iş yapma yöntemlerinin bilgi sistemleri üzerinde gelişmekte olduğu gerçeği dikkate alındığında; iş ortaklarının tedarik zincirini, müşterileri, çalışanlar tek bir platformda buluşturan E-iş'e ve bütün bu imkanları her zaman, her yerden sunan mobil iş süreçlerine doğru bir trend söz konusu olacaktır. Bu rekabet gücünü elde edebilmek, ancak teknoloji yatırımları sayesinde mümkün hale gelebilecektir.

#### *6- Üniversite-Sanayi İşbirliği:*

Çok fazla arz edilen bir husus olmasına rağmen, bilim ve teknolojide üretim kaynağı olan üniversitelerimizle sanayimizin bunları uygulayarak güçlü bağlar kurulduğu, ne yazık ki söylenemez. Yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin bilgi ve tecrübe birikimi birçok sanayi kuruluşunun teknoloji ihtiyacını karşılayacak düzeydedir. Özellikle, lisansüstü tezlerin sanayi kesiminin talep ve beklentilerine cevap verebilecek alanlardan seçilmesi, önemli bir ARGE potansiyeli yaratabilecektir.

Bugün sayılan 12'yi bulan ve daha çok bilişim, elektronik ve savunma sanayii alanında faaliyet gösteren işletmelerin bulunduğu Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB), üniversite-sanayi işbirliğinin boyutlarını geliştirecek mekânlardır. Bunlar birkaç istisna dışında üniversite kampüslerinde tahsis edilen alanlarda kurulmuşlardır. Ancak, bu merkezlerde istenilen faaliyet düzeyine henüz ulaşamamıştır. Oysa, birçok gelişmiş ülkede Teknopark, Endüstriyel Park, Araştırma Parkı veya Teknokent adlarıyla bilinen bu AR-GE üretim merkezleri sanayinin adeta can damarları olarak işlev görebilir. Bu sebeple, TGB'e olan talebi artırıcı, yeni ilave girişimlere ve düzenlemelere ihtiyaç bulunmaktadır.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> İsmail UĞURAL, **ESIAD KOBİ Fırsat Penceresi VII.Dönem kursu "KOBİ'lerin Sorunları ve Çözüm Yolları"** dersi notları, İzmir, 2005.

Yine, üniversite kampüslerinde 12 adet KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezi (TEKMER) kurulmuş olup, bunların büyük bir kısmı tipik sanayi yerleşimleri gibi İstanbul, Kocaeli, Ankara, İzmir, Konya ve Denizli’de toplanmıştır. TEKMER’ler, özellikle, AR-GE’ye ağırlık veren ve proje esaslı çalışan merkezler biçiminde tasarlanmış olmalarına rağmen, sanayicilerin proje geliştirme taleplerinin yetersizliği sebebiyle, henüz arzu edilen düzeyde değildir.

Üniversite-Sanayi Ortak Araştırma Merkezleri Programı (ÜSAMP) ise, üniversite ve sanayi kesimlerinin, teknolojik yaratıcılıkta ve endüstriyel gelişmelerde temel ve uygulamalı araştırmalar aracılığı ile etkileşimini sağlamak üzere TÜB İTAK tarafından başlatılan bir programdır. Bu merkezlerin, katılımcı sanayicilerin ihtiyaçları yönünde tanımlanmış bir teknoloji alanında kurulması ve sanayicinin yer aldığı bir yönetim kurulu eliyle yönlendirilmesi esas alınmıştır.

Ülkemizde ÜSAMP çerçevesinde bugüne kadar kuruluş izni verilen 3 merkez bulunmakta olup, halen bunlardan Adana ÜSAM ve Eskişehir ÜSAM faaliyet göstermektedir. Gaziantep’teki ÜSAM’ın, Tubitak Bilim Kurulu tarafından faaliyetleri durdurulmuştur.<sup>74</sup>

İlişki kurmada yaşanan bazı sorunlara rağmen, KOBİ’lerimizin üniversite-sanayi işbirliğini en iyi şekilde sağlamak üzere oluşturulmuş bu merkezlerden azami faydayı elde edebilmeleri için, ait oldukları meslek odaları veya sivil toplum kuruluşları aracılığıyla ya da doğrudan kendi girişimleri ile temasa geçmeleri şarttır. Küçük sanayi birimlerinin çok yetersiz kaldığı AR-GE faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için söz konusu merkezlerle sürekli iletişimin yaratacağı katma değer yüksek olacağına hiç şüphe yoktur.

#### *7- KOBİ’ler ve Dış Pazarlara Erişim:*

İhracata yönelebilmek için KOBİ’lerin uluslararası standartlarda üretim yapmayı ve rekabeti öğrenmeleri büyük önem taşıyor. Faaliyet gösterilen pazarın farklılığı bir yana bırakılırsa, ihracat temelde bir pazarlama işidir.

İhracatçı KOBİ’ler ulaştıkları dış pazarlarda yerleşme ve tutunma

<sup>74</sup> [www.usam.cu.edu.tr/model.htm](http://www.usam.cu.edu.tr/model.htm) - 5k 10/07/2006.



amacıyla, yeni ihracatçı olma çabası içindeki küçük işletmeler de dış pazarlara erişimi sağlayabilmek için gelişmiş pazarlama teknik ve yöntemlerini kullanmak zorundadır. Aslında bu konu bir devlet politikası olarak değerlendirilmelidir. Çünkü, bugün dünya pazarlarında boy gösteren yaklaşık 40 bin ihracatçı firmanın çoğunluğunu yine küçük ve orta ölçekli işletmeler teşkil etmektedir. Somut bir örnek verirsek; halen Ege İhracatçılar Birliği bünyesinde faal ihracat yapan 3600 firmanın yaklaşık 3000'inin dış satışları 1 milyon Doların altındadır.<sup>75</sup>

Gerçekten de, KOBİ ölçekli ihracat yapısının, stratejik bir yönlendirmeyle desteklendiği takdirde Türk ekonomisine sağlayabileceği getiri çok fazla olacaktır. Bu çerçevede, AB pazarlarına giriş için bir zorunluluk haline gelen CE işaretinin Ürünlere iliştirilmesi amacıyla üreticinin yönlendirilmesinde başta KOSGEB olmak üzere ilgili kuruluşlar dan işmanlık hizmeti vermelidir. Ayrıca, KOBİ'lere marka yönetimi, bilişim teknolojilerinden yararlanma, endüstriyel tasarım, rekabet hukuku ve e-ticaret gibi konularda Dış Ticaret Müsteşarlığı, KOSGEB, AB İGEM, Üniversiteler ihracatçı Birlikleri, IGEME ve diğer kuruluşların destek ve katkılarıyla eğitim verilmesi ve danışmanlık hizmeti sunulması gereklidir.

### 3.4. KOBİ'LERİN YÖNETİM SORUNLARI

KOBİ'lerin karşılaştıkları yönetim sorunlarını, yönetim ve yönetici sorunları, nitelikli personel bulunamaması, işletme sahiplerinin teknik kökenli olması, yöneticilerin ve personelin eğitim sorunları, uzmanlaşma, enformasyon (bilgi) eksikliği, idari ve teknik danışmanlık, rehberlik hizmetlerinden yoksunluk, örgüt ve örgütlenme sorunları şeklinde incelemek mümkündür.<sup>76</sup> Bu sorunları kısaca açıklayalım:

#### 3.4.1. Yönetim ve Yönetici Sorunları

Daha önce de belirtildiği üzere, Türkiye'deki KOBİ'lerde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyet aynı kişide toplanmaktadır. Bu kişi, işletme sahibidir.

---

<sup>75</sup> Bakınız geniş bilgi için [www.egelihracatcilar.com](http://www.egelihracatcilar.com) 16/09/2006.

<sup>76</sup> Hüseyin ÖZGEN, Selen DOĞAN, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları**, Dış Ticaret Dergisi, Nisan 1998 sayısı, Bakınız geniş bilgi için [www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan98/kobi.htm](http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan98/kobi.htm) - 102k 05/07/2005.

KOBİ'lerin bu özelliği, onların en önemli sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, küçük işletmelerde sahip/yöneticinin değerleri, motivasyonu, davranışları amaç ve hedefleri işletme üzerinde en belirleyici faktör olmaktadır. KOBİ'lerin yöneticileri, genellikle teknik ve ticari açıdan kabiliyetli ve risk yüklenebilen kişiler olarak bilinirler. Ancak, diğer çalışanların değer ve tutumlarının örgütü etkileme derecesi düşüktür. Yani, sahip yöneticinin işletme üzerindeki hakimiyeti esastır. Bu da, çalışanların yönetime katılmasını engellemektedir.

Gerçekte, küçük işletmelerde yönetim tarzı, amaç ve varsayımlar, değerler, sahip yönetici tarafından ortaya konmakta ve şekillendirilmektedir. Dolayısıyla, işletme içinde yöneticinin hırs ve kararlılığı, niyet ve amaçları, varsayımları, ahlaki değerleri ve kişilik yapısı, strateji seçiminde önemli bir rol oynamaktadır.<sup>77</sup>

Sahip/yöneticinin risk yüklenme eğilimi, yenilikçi olup olmaması, tecrübesi, teknik ve idari bilgisi, analiz yapabilme kabiliyeti, esnaflığı işletmenin başarısında etkili olacaktır. Ayrıca, işletmenin yönetim yapısı da, tepe yöneticisi tarafından şekillendirilmektedir. Küçük işletmelerde tepe yönetiminin yapısı genellikle üç şekilde olmaktadır.<sup>78</sup>

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

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

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

<sup>77</sup> İGEME'den Bakış Dergisi, Ocak-Nisan 2004, S. 26, İGEME yayınları, Ankara.

<sup>78</sup> Ömer DİNÇER (1992), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s. 350, 2. Baskı, Timaş Basım Ticaret ve Sanayii A.Ş., İstanbul.

KOBİ'lerde bütün yetki ve sorumlulukların tek kişide toplanmasının bazı yararları olduğu gibi, olumsuz yanları da vardır. Bunların başında, işletme fonksiyonları çeşitlendikçe ve karmaşıklaştıkça sahip/yöneticinin yetersizleşeceği gelmektedir. Bu durumda yönetici; muhasebeci, satış elemanı, personel yöneticisi, finansman planlayıcısı, üretim teknisyeni v.b. rolleri oynamakla karşı karşıya kalacaktır. Halbuki, sahip/yönetici bu rollerin gerektirdiği bilgi ve kabiliyete her zaman sahip olamamaktadır. Bu durum, işletmeyi başarısızlığa götürebilmektedir. KOBİ'ler, işletme fonksiyonlarının çeşitlenmesine karşılık, yöneticinin yetersizleşmesi ve yöneticilere yetki devretmemesi nedeniyle, batmak veya başarısızlığını kaybetmek endişesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Ayrıca yöneticiler, uzun vadeli planlar yapacak bilgi ve kabiliyete sahip olamamaktadırlar. KOBİ'lerde yönetimin temel fonksiyonları planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme ve kontrol konularında yetersizlikler olmakta ve insan idare etme “parayı verir çalıştırırım” düşüncesi ile hafife alınmaktadır.<sup>79</sup>

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

Türkiye'de, girişimcilik ve yöneticilik niteliklerini kişiliğinde bütünleştirebilmiş işletme sahibi sayısı ne yazık ki çok azdır. İşletme sahibi olmak için gerekli finansal imkanlara sahip olan kişinin, aynı zamanda iyi bir girişimci ve yönetici olması ancak tesadüfen mümkün olmaktadır. Ayrıca, Türkiye'deki yanlış bir değerlendirme de şudur: Genellikle girişimcilik, müteşebbislik veya iş adamlılığı ile para sahibi olmak eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Başka bir ifade ile, girişimcilik için para sahibi olmak gerekli ve yeterli tek şart olarak görülmektedir. Dolayısıyla, bir işletme kurabilmek için gereken parasal şartlara sahip olan kişi, kendisini girişimci olarak görmekte ve bir yatırıma girmekte, bu yatırımların çoğu da başarısızlıkla sonuçlanmaktadır.<sup>80</sup>

<sup>79</sup> Ömer DİNÇER a.g.e., s. 359-365.

<sup>80</sup> M. Tamer MÜFTÜOĞLU, (1993), **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Sorunlar ve Öneriler**, s. 175-176, 3. Baskı, Desen Ofset A.Ş., Ankara.

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

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

KOBİ'lerde, işletme sahiplerinin girişimcilik ve yöneticilik konularında kendilerini yetiştirmeleri veya girişimcilik özelliklerine sahip kişilere, işletme kurabilmeleri için imkanlar verilmesi gerekmektedir. Çünkü, işletme sahipleri, girişimcilik ve yöneticilik özelliklerine sahip olurlarsa, işletmeyi küçük ölçekten orta ölçeye ve oradan da büyük ölçeye götürebileceklerdir. KOBİ'lerin sahip/yöneticileri planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme ve denetim yapabilecek özelliklere sahip değildirler. Yönetici ve girişimci arasındaki farkı bilmeyen KOBİ yöneticileri, yöneticiyi "işletmenin başarısındaki adam" olarak tanımlamakta, kendilerini de tam bir yönetici olarak görmektedirler. Oysa, bunları gerçekleştirecek yöneticinin, hem bilimsel tahmin yöntemlerini bilmesi ve hem de zeki ve yetenekli olması gerekmektedir.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> Sema YEŞİLYURT, "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi (KOS) İşletmelerinde Stratejik Yönetim ve Yöneticinin Önemi Konusunda Tespit ve Öneriler", Çimento İşveren Dergisi, s. 20, Ocak 1996.

KOBİ'ler genellikle tek şahıs firması olduklarından, bu tür işletmelerde faaliyetleri bir elden yönetmek eğilimi vardır. Dışarıdan yardım alınmaması ve iyi organize edilmemiş olmaları da, verimli çalışmasına engel olmaktadır. Belirli büyüklüğe ulaşmış küçük işletmeler, değişik görevleri birbirinden ayırmak ve iş bölümüne gitmek ve bu yoldan modern teknoloji ve makinelerden azami fayda temin etmek için gerekli çabaları gösterememektedirler. Bu tür zorlukların kaynağı da, firmanın sahibi ve aynı zamanda yöneticisi pozisyonunda bulunan kişidir. Gelişen bir işletmede, işletmenin başında bulunan kimse başkaları ile görevleri paylaşmak istememekte ve yardımcılarına kolayca yetki devredememektedir. İşletme sahibinin her konuda uzman olamayacağı düşünülürse, verdiği kararların isabet derecesi de o nispette azalmaktadır.

Teknik ve yönetimle ilgili bilgisizliklerin yanında, başarısızlıkta rol oynayan kişisel unsurlar da vardır. Dostluk kurmasını, arkadaş edinmesini ve müşteri kazanmasını bilmeyen kimselerin, iş hayatında ve özellikle de, küçük bir işletmede başarı göstermesi çok zordur. Ayrıca, ticari bilginin eksikliği, hesapsız kredi açma gibi konular, yönetim yeteneklerine sahip olunmadığının bir göstergesidir.<sup>82</sup>

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

---

<sup>82</sup> Şan ÖZALP, **Küçük İşletmeler**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 90/49, Sevinç Matbaası, s. 120, 1971, Ankara.

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

KOBİ'lerde, işletme sahibinin ölümünden sonra, aile bireylerinin işletme ile ilgili konulardaki ilgisizliği veya yetersizliği de önemli sorunlara neden olmaktadır. Bu nedenle, KOBİ'lerin aile işletmesi niteliği göz ardı edilmemeli ve zamanı geldiğinde kurumsallaşmaya gidilmelidir.

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

KOBİ'lerde sahipler, aynı zamanda üst yönetici durumundadırlar. Bununla bağlantılı olarak, işletme fonksiyonları belirgin biçimde ayrılmamış ve dolayısıyla üretim, finansman, personel ve pazarlama faaliyetleri genellikle işletme sahip/yöneticisinin eğitim, ilgi ve şahsi yetenekleri ile orantılı olarak sınırlı bir kapasite ile yürütülmek durumunda kalmıştır.<sup>83</sup>

#### 3.4.2. Nitelikli Personel Bulunamaması

Teknolojik algıdaki hızlı gelişme ve yeni yapılan yatırımların bilgisayar elektroniği gibi yüksek teknolojilere dayandırılması, özel bilgilerle donatılmış nitelikli işgücü ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bilgi alanları, sadece sayı olarak değil genişlik olarak da arttıkça, uzmanlığa duyulan ihtiyaç da aynı oranda büyümüştür.<sup>84</sup>

Nitelikli eleman ihtiyacının karşılanamaması, genelde tüm işletmeler için geçerli bir sorun olmakla birlikte, KOBİ'ler için özellikle önem taşımaktadır. Bu işletmelerin, gereken ücretleri ödeseler bile, istedikleri personeli bulabilecekleri

<sup>83</sup> Kemallettin CONKAR, "Kalkınmanın Gerçekleştirilmesinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Önemi ve Söz Konusu İşletmelerin Büyük İşletmelere Dönüştürülmesine Yönelik Bazı Kamusal Destekler", A.Ü.Afyon İ.İ.B.F. Yıllığı, 1990, s. 51, Eskişehir.

kuşkuludur. Yine, özellikle KOBİ'leri ilgilendiren bir başka sorun da, uzmanlık için çok büyük önem kazandığı günümüzde, çok yönlü eleman istihdamının zorunluluğudur. Bu durum özellikle, metal işleme ve makine imalat sanayiinde büyük bir önem kazanmaktadır. KOBİ'lerde emek yoğunluğunun nisbeten yüksek olması ve alımın siparişlere göre farklı işler yapma zorunluluğu gibi nedenlerden dolayı, çok yönlü nitelikli elemana daha çok ihtiyaç duyulmakta ancak, bunların tedarik edilmesi konusunda sorunlar yaşanmaktadır. Bu elemanların yetiştirilmesi de, KOBİ'ler için ayrı bir sorun teşkil etmektedir. Gerek finansal bakımdan, gerekse de zaman açısından pek çok KOBİ bunu başaramamaktadır.

KOBİ'lerde, belli başlı işletme fonksiyonları için uzman personelin olmayışı, personel alımında işletme sahiplerinin cimri davranması, "pahalı eleman yoktur, pahalıya gelen eleman vardır" ilkesinin göz ardı edilmesi gibi nedenler, işletme faaliyetlerinin yetersiz kalmasına yol açmaktadır. Bu işyerlerinde çalışanların genel olarak her işi yapması, bazen yeni ürün ve teknolojiler karşısında mevcut personelin bilgi seviyesinin yetersiz kalmasına neden olmakta, bu açığın giderilmesi için personelin eğitimine ağırlık verilmemektedir.<sup>85</sup>

Öte yandan, bu işletmeler için üstün nitelikli yöneticileri bulmak oldukça güçtür. Büyük işletmeler, küçük işletmelerin veremeyeceği yüksek ücretlerle kabiliyetli yöneticileri derhal işe almaktadırlar. Genç yöneticiler, büyük işletmeleri, hem kendilerine güven verdiği ve hem de yükselme imkanları daha fazla olduğu için tercih etmektedirler.<sup>86</sup>

Nitelikli eleman temini, Türk KOBİ'leri için çok önemli bir sorundur. Bu işletmeler, sürekli aynı işi yapmamaktadırlar. Örneğin; değişik alanlarda imalat yapan bir sanayi kolunu düşünürsek, makine imalatında günlük aldığı işlere göre bir işletme, işçisini çeşitli yerlerde çalıştırmak zorundadır. Yani tesviyesinde, kaynağında, yüklemesinde, montajında v.b. alanlarda kullanacaktır. Bu özelliklere sahip işçileri bulmak ise çok zordur. Ayrıca, küçük sanayi işletmelerinde çalışanların özelliği,

---

<sup>84</sup> S. Burak ARZOVA, "Toplam Kalite Anlayışının 9. maddesi", *Dünya Gazetesi*, 11 Nisan 1996.

<sup>85</sup> Atilla BAĞRIAÇIK, "Başka Ülkelerle Karşılaştırmalı Olarak Türkiye'de Küçük ve Orta Boy Firmalar", Uluslararası Sempozyum 17 Mayıs 1991, İstanbul Sanayi Odası Araştırma Dairesi Yayın No: 1991/5, s. 143, İstanbul.

<sup>86</sup> Şan ÖZALP, *Küçük İşletmeler*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:90/49, s. 108, Sevinç Matbaası, 1971, Ankara.

mesleği çıraklık yolu ile öğrenmesi ve işletme sahipliğine çıraklık safhasından geçerek gelmeleridir.<sup>87</sup>

KOBİ'lerde, kaliteli personel istihdam etme konusuna sadece giderler açısından bakılmakta, kaliteli personelin işletmeye sağlayacağı yararlar göz ardı edilmektedir. Bu yüzden KOBİ'ler, nitelikli, bilgi ve beceriye sahip elemanların yetersizliği yüzünden, kendilerinden beklenen performansı gösterememektedirler.

Küçük işletmelerin yapılarının bir özelliği olarak, işletme fonksiyonları belirginleşmemiş olduğundan satın alma, pazarlama, personel, üretim ve yönetim faaliyetleri, müteşebbislerin bilgi, beceri, eğitim ve şahsi yetenekleri ile orantılı olarak sınırlı kapasite ile yürütülmektedir. Bu durum, KOBİ'lerin ekonomik ve teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmalarına, verim düşüklüğü yanında kalite, standart ve sürüm bakımından da, iç ve dış pazarlarda rekabet şanslarının azalmasına neden olmaktadır. Bu bakımdan, özellikle yöneticilerin ve çalışanların, çeşitli fonksiyonel alanlarda bilgi ve becerilerinin artırılmasına ve mesleki formasyonun geliştirilmesine ihtiyaç vardır.<sup>88</sup>

Küçük işletmelerde, genellikle ise sahip çıkılacağı ve güvenilir olacağı düşüncesi ile akrabalar çalıştırılmaktadır. Akrabalara verilen ücretler hem daha yüksek olmakta, hem de bilgi ve kabiliyetlerinin ise uygunluğu göz önüne alınmamaktadır.<sup>89</sup>

KOBİ'lerde çalışanların beceri, yetenek ve ilgilerine uygun olmayan işlerde istihdam edilmeleri, iş ile işçi arasında bazı uyumsuzluklara yol açmakta, bu da çalışanların verimini olumsuz yönde etkilemektedir. KOBİ'lerde, yetersiz yönetimin başarısızlık nedeni sayılması en önemli etmen, sınırlı bütçelerinden dolayı KOBİ'lerin her konuda uzman kişi istihdam edememeleridir.

Öte yandan, KOBİ'lerde personel aranırken gazete ilanları veya rakiplerin başarılı personelinden transferi yerine, eş-dost çevresinden yararlanılmaktadır. Diğer yolla buldukları elemanlar da, zaten daha yüksek ücret ve daha iyi imkânlar sağlayan bir

---

<sup>87</sup> Süleyman KARATAŞ, **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, 2. Baskı, Veli Yayınları, s. 93, 1991, İstanbul.

<sup>88</sup> Süleyman KARATAŞ, **a.g.e.**, s. 126.

<sup>89</sup> Ömer DİNÇER, **a.g.e.**, s. 367.



başka iş bulduklarında işletmeyi terk etmektedirler. Bu da, KOBİ'ler için bir maliyet unsuru oluşturmaktadır.<sup>90</sup>

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

Türkiye'deki KOBİ'lerin, aynı zamanda kurucuları olan sahipleri, genellikle mühendis, teknisyen veya usta kökenli kişilerdir. Bu durum özellikle, gelişmenin dinamik ve sürükleyici kesimini oluşturan sanayi sektörü için geçerlidir. İşin üretim kısmı ile ilgili konularda oldukça yetenekli ve tecrübe sahibi olan bu kişiler, piyasaya yönelik olarak düşünme ve değerlendirme yapma konusunda yeterince başarılı olamamaktadırlar. Ayrıca, bu durum finansman ve yönetim fonksiyonları için de geçerlidir. Kısaca, iyi bir üretimi olan bu kişiler pazarlama, finansman ve yönetim konusunda aynı derecede başarılı gösterememektedirler.<sup>91</sup>

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

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

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

KOBİ'lerde, gerek yöneticilerin gerekse de personelin eğitimi konusunda önemli sorunlar yaşanmaktadır. KOBİ'lerde, özellikle mesleki eğitim büyük önem taşımaktadır. Buradaki sanatkârların çoğu çiraklıktan yetişmektedir. Bu işletmelerde çalışan idari ve üretimdeki personele, günün şartlarına uygun olarak bilgilerin

<sup>90</sup> EKONOMİST Dergisi, "Yabancı Ortaklıkla İşinizi Büyütün", s. 13, 19 Temmuz 1992.

aktarılması ancak eğitimle sağlanabilecektir. Ancak, gerek finansal engeller, gerekse de eğitime gereken önemin verilmemesi, hem yöneticiler hem de personelin pek çok değişikliği geriden takip etmelerine ve dolayısıyla bu da, verimliliğin azalmasına neden olmaktadır.

Küçük işletmeleri yöneten kişiler genellikle, işletmecilik bilincinden ve bunun için gerekli olan eğitim ve öğretimden yoksun, kendi işini geleneksel yöntemlerle yürüten kişilerdir. Çalışanların büyük bir kısmını, işletme sahipleri ve onların sosyal çevrelerinden kişiler oluşturmaktadır. Maddi ve manevi olarak yetmişmiş eleman çalıştırma imkânları oldukça sınırlıdır. Genellikle, küçük işletmelerin istihdam ettiği usta, çırak ve kalfaların gerekli eğitim ve öğretimden yoksun olmaları, verimli çalışmalarını etkilemekte ve atıl kapasite yaratmaktadır. Öte yandan, bugün standardizasyon, kalite kontrolü gibi konularda gerekli eğitimi görmüş kişilerin eksikliği, üretilen mamullerin kalitesini olumsuz yönde etkilemekte ve değerinden daha az bir fiyattan satılmasına neden olmaktadır.<sup>92</sup> Gerek çalışanların, gerekse de yöneticilerin bilgi ve becerilerini artırılmaya yönelik eğitim programlarının düzenlenmesinde Türkiye'deki KOBİ'ler büyük bir sıkıntı içinde bulunmaktadır.

Tüm bunların yanında, asıl önemli olan bir başka sorun daha vardır. O da, KOBİ sahip/yöneticilerini yönetim kursları gibi programlara getirebilmektir. Bu durum, birçok KOBİ yöneticisinin alt düzeyde bir formel (biçimsel) eğitime sahip olmasının bir sonucudur. Genellikle, eğitimlerinin KOBİ yönetimi ile ilgisiz, herhangi bir şekilde teşvik edici, pratik değer taşımadığı da gözlenmektedir. KOBİ'lerin bu özellikleri doğal olarak, kurslardan ziyade fabrika içi, iş başı eğitime eğilim göstermelerine yol açmaktadır. Öte yandan, onlara yönelik kursların fazlaca teorik ve akademik nitelik taşımaları nedeni ile, yaratıcı ve atılgan yatırımcılar olmaları gerekirken, bürokratik ve riskten kaçan bir davranış biçimi geliştirmelerine neden olmaktadır.<sup>93</sup>

---

<sup>91</sup> M. Tamer MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s. 188.

<sup>92</sup> Ö. Sezai ŞENEL, "Küçük Sanayi İşletmelerinin Sorunları ve Eskişehir'de Bir Uygulama", Eskişehir Sanayi Odası Bülteni, Sayı:189, s. 21, Nisan 1987.

<sup>93</sup> Alparslan BAHÇECİ, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Yöneticisi Eğitiminde Bazı Yaklaşımlar", s. 2, 2. Avrupa Sürekli Eğitim Kongresi Ardından, 1989.

Türkiye’de 3308 sayılı “Çıracılık ve Meslek Eğitimi Kanunu”, küçük sanayide çalışanların eğitimini büyük ölçüde çözümlenmekle birlikte; mesleki eğitim, teknik eğitim ve yöneticilerin eğitimi konusunda yapılan faaliyetler sınırlı kalmaktadır.<sup>94</sup>

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

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

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

Türkiye’deki KOBİ’lerin en önemli sorunlarından biri de, alınan kararların nicelik ve nitelik olarak yeterli bilgiye dayandırılmamasıdır. Bu kısaca, bu işletmelerde yönetim bilgi ihtiyacının karşılanamaması şeklinde de ifade edilebilir. Bu tespit, bilgilenme sürecinin bilgi toplama aşaması yanında, bilgi işleme ve bilgi değerlendirme aşamalarını da kapsamaktadır. Aslında enformasyon, belirli bir amaç için toplanan bilgi şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>95</sup>

KOBİ’lerin başarısızlık nedenlerinin çoğunun arkasında bilgi eksikliği yatmaktadır. Ancak bu sorun, henüz işletmelerimiz tarafından yeterince

<sup>94</sup> Süleyman KARATAŞ, a.g.e., s. 93.

<sup>95</sup> M. Tamer MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s. 279-280.

algılanamamıştır. Aslında en önemli sorun da buradadır. Bugün pek çok işletme, bilgi toplama, bilgi işleme ve bilgi değerlendirme için harcanan paraları gereksiz bir masraf olarak görmektedir. Halbuki, günümüzde bilgi bir üretim faktörü olarak kabul edilmektedir. Hatta, pek çok gelişmiş ülkede, bilgi üreten ve pazarlayan firmaların faaliyet göstermektedir.

Bilgi eksikliğinden kaynaklanan en önemli işletmecilik hataları, henüz yatırımın fizibilite aşamasında başlamakta, işletmenin yaşamı boyunca da devam etmektedir. Fizibilite çalışmalarının bilgiye dayandırılmaması sonucu, ürün ve pazar seçimi, ölçek, teknoloji ve kuruluş yeri seçimi gibi konularda geriye dönülmesi çok güç, hatta imkansız stratejik hatalar yapılmasına neden olmaktadır. Sermaye maliyetinin bu kadar yüksek olduğu bir dönemde, böylesi bir kaynak israfına özel sektör kuruluşlarının, hele KOBİ'lerin katlanması imkânsız olduğundan, bu tür hataların cezası, yatırım projesinin henüz doğmadan ölmesi anlamına gelmektedir.<sup>96</sup>

Bilgilenme konusunda KOBİ'lerin bizzat başvurabilecekleri çok önemli bir imkân vardır. O da fuarlar ve sergiler, çeşitli toplantılardır. Oysa KOBİ'ler bu tür imkanlardan, gerek para gerek zaman açısından yeterince yararlanamamaktadır. Halbuki uluslararası pazarlara açılmada fuarlar artık eskisinden daha çok önem taşımakta ve birer bilgi alışveriş merkezi olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

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

Türkiye'deki KOBİ'lerin bilgi almasına yönelik bilgi işlem sistemleri yetersizdir. Özellikle planlama, standardizasyon, üretim, stok kontrol, araştırma, koordinasyon, eğitim, güvenlik ve danışmanlık gibi karmaşık hizmetlerin verimli bir şekilde yürütülmesi, ancak etkili bir "bilgi işlem sistemi" oluşturmaya bağlı olacaktır.<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup> M. Tamer MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s. 281.

<sup>97</sup> Veysel GANI, "Bilgi Çağı ve Düşündükleri", Türkiye Gazetesi, s. 15, 29 Nisan 1996.

Bugün d iş pazarlara aç ılmada, gerek i şlerin çabukla ştırılması ve gerekse de müşteri zevklerindeki de ğişmeler, teknolojik de ğişikliklere uyum sa ğlanması bakımından bazı avantajlar sa ğlamak için, yöneticilerin sürekli de ğişim gösteren piyasa koşulları ve teknolojiyi izleyebilecek seviyede, teknik ve mesleki bilgiye sahip olmaları veya bu bilgileri takip edebilecek imkanların bulunmaması, sorunların teşhisi ve çözümünde doğru kararlar vermelerini güçleştirmektedir.

KOBİ sahipleri, genellikle hakk ında bilgi sahibi olmadıkları alanlarda, fizibilite çalışması yapmadan ve üstesinden gelip gelemeyeceklerini uzun uzun düşünmeden, ani bir kararla i ř kurmaktadırlar. Faaliyete geçtikten sonra da, yanlış anlaşmalar veya işletme için yanlış kararlar sonucunda, geri çekilmek durumunda kalmaktadırlar.<sup>98</sup>

Türkiye’de bilgi toplama konusunda Esnaf ve Sanatkar Sicili uygulaması yanında, Türkiye Odalar Birliği’nin kayıtlı sanayi kuruluşları ile ilgili bilgi toplama çalışmaları bulunmaktadır. Ayrıca, TÜB İTAK, Türkiye Hizmet Envanteri Sistemi adı altında, küçük sanayiciye danışmanlık hizmeti verebilecek kişi ve kuruluşların tespiti ile ilgili bir faaliyet başlatmıştır. Ancak, bu yollarla toplanan bilgiler yetersiz, düzensiz ve kullanım kolaylığı olmayan bilgilerdir.<sup>99</sup>

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

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

Teknik danışmanlık hizmetleri, ürün seçiminden, fizibilite çalışmaları, fabrika yerleşim planlarının hazırlanmasına, üretim planlaması ve modern makinelerin işletmeye alınmasına, yeni teknolojinin uygulamaları tanıtımına kadar geniş bir sahayı

<sup>98</sup> Ömer DİNÇER, **a.g.e.**, s. 365.

<sup>99</sup> Süleyman KARATAŞ, **a.g.e.**, s. 93.

kapsamaktadır. Bu hizmetler, konularında uzman kuruluşlar eliyle ve finansman kuruluşlarının sağladıkları fonlarla, küçük sanayiciye verilmelidir.<sup>100</sup>

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

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

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

#### *3.4.7. Örgüt ve Örgütlenme Sorunları*

Organizasyon (örgütlenme), en yalın anlamı ile, planda belirlenen hedeflere ve bunlara ulaşmak için tespit edilen yollara uygun bir örgüt kurmaktır. Eğer kuruluş bir örgüt düzeni mevcut ise, o zaman “yeniden örgütlenme” söz konusudur. Örgütlenme, “bir örgüt oluşturma” yada, “örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen iş, kişiler ve işyerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması ve işlemlerin tümü” biçiminde tanımlanabilir.

Yöneticinin, görevlerini eksiksiz olarak yerine getirebilmesi için, hangi işleri doğrudan kendisinin yapacağını, kimlerin kendisine yardımcı olacağını, kimlere karşı

---

<sup>100</sup> Süleyman KARATAŞ, **a.g.e.**, s. 92.

sorumlu olacağını açık bir biçimde bilmesi gerekmektedir. Ayrıca, birlikte çalıştığı kişilerin ve grubun durumunu, grup içindeki kendi yerini ve iletişim kanallarını da bilmesi gerekmektedir. İşte, bu imkânların hepsi örgütlenme ile ilgilidir.<sup>101</sup>

Hepimizin bildiği gibi, KOBİ'lerin pek çoğu, yukarıda sayılan örgütlenme sorunları ile karşı karşıyadırlar. Ayrıca, örgütün yapısından kaynaklanan bazı sorunlar da söz konusudur. Bunlar:<sup>102</sup>

- Örgüt yapısının geleneksel oluşu ve modernleştirilmemesi,
- Verimli bir organizasyon yapısı olmadığı için, verimlilik ölçme sisteminin olmaması,
- Toplam Kalite yönetimine uygun yapılanmanın olmamasıdır.

Bunlara ek olarak;

- Örgüt yapısının, amaca uygun, yeterli ve basit olmayıp ayrıca, örgütün temel politikalarının saptanmamış olması, örgüt planlaması ve şeması anlayışının gelişmemesi,
- Örgütte, çeşitli birimlere göre yetki ve sorumluluk dağılımının dengeli, açık bir biçimde yapılmamış olması, işbölümü ve uzmanlaşmada yetersiz kalınması,
- Örgütte, kurmay ve komuta kanallarının açıkça belirlenmeyip birbirine karıştırılması,
- Örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarının birbirinden ayrı olduğu düşünülmeyip, her iki yapıdaki grup amaçları ile, çalışmalarda çatışmalara yol açması.<sup>103</sup>

KOBİ'lerin hepsinde bu tür örgüt sorunlarının olduğu muhakkaktır. Hem bu sorunların üstesinden gelebilmek, hem de kendi başlarına yapamayacakları işleri diğer

---

<sup>101</sup> Mümin ERTÜRK, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, s. 103-104, 1. Baskı, Beta Basım Yayıncılık A.Ş., İstanbul 1995.

<sup>102</sup> Sümevir AKÇASU ve Orhan PAZARCIK, “**Yönetimsel Açısından KOBİ'lere Bir Başka Bakış**”, **Anahtar**, MPM Yayınları, s. 6, Yıl: 8 Sayı: 87, Mart 1996.

<sup>103</sup> İnal Cem AŞKUN, “**Yönetim ve Örgüt Sorunlarımızın Kargaşa Yaratıcı Genel Boyutları**”, Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt: 15, S. 2, s. 2, Haziran 1979.

KOBİ'lerle birle şerek gerçekte ştirebilmeleri için, Türkiye'deki KOB İ'lerin biraraya gelmeleri gerekmektedir.

Bugün, tüm geli şmiş bat ı ülkelerinde, bu işletmeler kendi örgütleri vas ıtasıyla temsil edilmektedirler. Bu örgütler, gerek politik ve gerekse de ekonomik alanda KOBİ'lerin ç ıkarlarını korumakta, ayrı ıca üye işletmelere çe şitli alanlarda destek vermektedirler. Bu nedenle, KOB İ'ler için Türkiye'de geçerli olabilecek örgütlenme alternatifleri tek tek de ğerlendirilerek, optimal örgütlenme şeklinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü, bu aşamadaki başarı, di ğer tüm aşamaların başarısını da büyük ölçüde etkileyebilecek niteliktedir.

Türkiye'deki KOB İ'ler, ekonomik, politik ve sosyal alanlarda taş ındıkları öneme uygun olarak, genel politika ve stratejilerini belirlemek durumundadırlar. Bu işletmeler, kendilerini ekonominin kamburu olarak de ğil, tam tersine ekonominin yenilikçi, rekabetçi ve aktif unsuru, s ınıflar arasında sosyal geçişin sembolü ve demokrasinin garantisi olarak kabul etmelidirler. KOB İ'ler örgütü, bu işletmelerin yukarıdaki niteliklerini yansıtabilecek içeri ğe sahip politika ve stratejileri üretmelidir.<sup>104</sup> Bu da, KOB İ'lerin çözmeleri gereken en önemli sorunlardan biridir. Sonuç olarak, KOB İ'ler sorunlarını çözümlenebilecek örgütlenme modelleri (örneğin; kooperatifleşme) hakkında bilinçlendirilmelidirler.

### 3.5. KOBİ'LERİN DIŞA AÇILMALARINDAKİ SORUNLARI

Dış pazarlara açılmada karşılaşılan sorunlar, bir firmanın uluslararası pazarlara girmesi yada varolan pazarları genişletmesini engelleyen her türlü yönetimsel, işlevsel, yapısal kısıtlamaları içerir.<sup>105</sup> Bu sorunlar, iç ve dış ihracat sorunları olarak ikiye ayrılabilir. İç sorunlar firmalara özgü olan ve organizasyonlarından ya da firmaların ihracat pazarlamasına yönelik olan tutumlarından doğan sorunlardır. Dış sorunlar ise firmanın içinde bulunduğu çevre koşullarından kaynaklanırlar. İhracat sorunları aynı zamanda yurtiçi ve yurtdışı ihracat sorunları olmak üzere ikiye ayrılabilirler.<sup>106</sup> Bu çalışmada firmanın kendisine yönelik olan iç sorunlar üzerinde

<sup>104</sup> M. Tamer MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s. 284-287.

<sup>105</sup> Bilkey, Tesar, "The Export Behaviour of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms", s. 95, Journal of International Business Studies, 1977.

<sup>106</sup> Leonidou, L. C ; "Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment and Synthesis"; s. 30, Journal of International Marketing, Mart 1995.



durulmayarak sadece dış iş sorunları yani yurt dışı ihracat sorunları üzerinde durulacaktır ve çözüm önerileri getirilecektir.

Firmaları uluslararası pazarlara yönelten çeşitli nedenler vardır. Bunların en önemlileri şunlardır;<sup>107</sup>

- İç pazardaki talebin azalması.
- Çeşitli nedenlerden, işletmede atıl kapasite var ise, üretim artırılarak, ihracat yoluyla satış ve kar arttırılabilir.
- İç pazardaki rekabetten kurtularak, riski azaltmak.
- İç pazarlarda ömrünü tamamlamak üzere olan mamullerin ömrünü uzatmak.
- Dış pazarlarda ki vergi ve diğer teşvik avantajlarından yararlanmak.
- Ülkemizde olduğu gibi, bazı ülkeler döviz girdisi sağlamak amacıyla, dış satımcılara vergi iadesi, ihracat teşvik kredisi, vergi istisnası, gümrüksüz üretim faktörleri ithalatı ve benzeri teşvik imkanlarından yararlanmak.
- Dış pazarlarda, güçlü rakiplerin mamulleriyle rekabeti öğrenerek, iç pazarlarda da güçlü hale gelmek.
- İşletmenin politik etkinliğini arttırmak.

Türk ekonomisinde son yıllarda yaşanan gelişme ve değişimler, firmaların uluslararası pazarlara açılma olgusu, bu pazarlarda yaşanabilecek risk ve belirsizlikler, çeşitli fırsatlar, işletmeleri bazen olumlu, bazen de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Dış pazarlara açılmak isteyen işletmeler için bazı belirgin sorunlar ve engeller vardır. İşletmelerin dış pazarlarda başarılı olabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için bu sorunları ve engelleri analiz ederek aşmanın yollarını aramalıdır.

---

<sup>107</sup> M. Aksu; “Uluslararası Pazarlamamın Önemi ve Dış Açılma Düşüncesinde Olan İşletmelerin Dikkate Alması Gereken Faktörler”, Pazarlama Dünyası Dergisi, s. 19, Kasım-Aralık 1993, Yıl: 7, Sayı: 42.

### 3.5.1. Güvenlik: CE- İşareti

Ürünler e CE işareti vurulması bu ürünlerin AB ülkeleri için serbest dolaşım “pasaportu”na sahip oldukları anlamına gelir.<sup>108</sup> Avrupa Birliği ülkelerinde malların serbest dolaşımının temini amacıyla yeni yaklaşım direktifleri ile test ve belgelendirmede küresel yaklaşım politikaları çerçevesinde ortak resmi bir işareti uygulaması 1989 yılında başlamıştır. Uygulamanın yeni olması nedeniyle söz konusu direktifler ve bunların üye ülke versiyonlarının yürürlüğe girmesi için bir tarih verilmekte, belirtilen bu tarih itibari ile CE işaretinin kullanımı başlamaktadır. Geçiş süresi sonunda ise bu işareti taşımayan malların toplulukta üretimi veya satışı yasaklanmaktadır.<sup>109</sup>

CE işareti her ne kadar bir kalite belgesi değilse de, hiç bir üretici CE işareti koyduğu malının kalitesiz olma riskini göze alamaz. Çünkü, CE işareti taşıyan herhangi bir ürün, tüketicinin canına, malına veya çevreye zarar verirse bunun yaptırımını 7 bin ile 70 bin ECU (EURO) civarında bir cezadır. Avrupa Birliği’ne ihracat yapmak isteyen firmalar CE işareti koyarken muhakkak bir uzman kuruluşa danışmalıdır.<sup>110</sup>

### 3.5.2. Çevre: ISO 14000

Globalleşen dünyanın önde gelen unsurlarından biri çevresel değişimlerin korunmasıdır. Çevre unsurlarının sorumsuz kullanımı, çevresel kirlenmeyi önemli boyutlara ulaştırmıştır. Kamuoyunun tepkisi çevre sorunlarına daha duyarlı hale gelmektedir. Kamuoyunda artan bu çevresel hassasiyeti işletmelerin çevreye bakışı üzerinde etkili olmaktadır. Çevre yönetimi konusu genel işletme yönetiminin içinde ağırlıklı bir konu haline gelmeye başlamıştır. İşletmelerin çevreyi kirletmeden üretim yapabilmelerini ve ürettikleri ürünlerin çevreye karşı duyarlı olmalarını sağlamak için ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi standartları yayımlanmıştır. Bugün bu belgelere sahip işletmeler uluslararası pazarlara daha kolay girebilmektedir.

<sup>108</sup>F.Akın; “Avrupa Birliği Teknik Mevzuatı ve Gümrük Birliği’nde Türkiye İçin Önemi” Makine Magazin, s. 66, Mayıs 1996.

<sup>109</sup>TSE Bülteni “CE, Gümrük Birliği ve Türk Standartları” 1996.

<sup>110</sup>G.Budak; “KOBİ’lerde Toplam Kalite Yönetimi”; s. 137, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1996.

ISO 14000 Çevre Yönetim Sisteminin bir kuruluşu sağladığı başlıca avantajlar şunlardır;<sup>111</sup>

- Tüketicinin çevre için beklentilerine cevap vermek,
- Kuruluşun halkla ilişkilerini olumlu yönde geliştirmek,
- Uluslararası yeni standartları uygulayarak alanında önder olmak,
- İmajını ve pazar payını arttırmak,
- Taşeronların belgelendirme kriterlerine cevap vermek (öncelikle KOBİ için),

ISO 14000 standartlar serisi işletmelere çevre sorunlarını sistematik ve anlamlı bir biçimde ele almalarını sağlayacak bir dizi araç sunmaktadır. Bu standartlar aşağıdaki temel ilkeler göz önünde tutularak geliştirilmelidir;<sup>112</sup>

- Daha iyi bir çevre yönetimi sağlanması.
- Bütün ülkelerde uygulanabilirlik.
- Kamunun ve standardı kullananların çıkarlarının gözetilmesi.
- Düşük maliyetlere yol açmaları ve dünyanın her yerinde, her boyda işletme için kolaylıkla uygulanabilirlik.
- Esnekliğin içsel ve dışsal kontrol edilebilirliği.
- Bilimsel tabana dayanmaları.
- Pratik, yararlı ve kullanılabilir olmaları.

### 3.5.3. Kalite: ISO 9000 Kalite Standartları

Rekabetçi, global dünya pazarlarında, küreselleşen ekonomilerde başarılı olabilmek için, rakip işletme ve ülkeler bazında asgari düzeyde sahip olunan bir Kalite Güvence Sisteminin geliştirilmesi gerekir. Bunun sağlanması için de geleneksel sistem

<sup>111</sup> TSE Bülteni, s. 9, “CE, Gümrük Birliği ve Türk Standartları” 1996.

<sup>112</sup> Connel, G; “ISO 14000 Çevre Standartları”, Standart Dergisi, S. 412, s. 121, Nisan 1996.

ve düşüncelerin terk edilerek, çağdaş kalite düşüncesi ve yönetimi işletmelerde hakim kılınmalıdır. Günümüzde uluslararası pazarlarda birçok ülke kendi ülkesinin sınırları içine girecek olan mal ve hizmetlerde çeşitli kalite belgelerini şart koşmaktadır.

AB ve EFTA (Avrupa Serbest Ticaret Birliği) üyesi ülkeler üreticilerin kusursuzluğunu belgelemesi zorunluluğunu getirmiştir. Yayınladıkları ISO 9000 Kalite Standartları Serisi aranan şartları, bunları tutturabilmek için gerekli yönetim sisteminin nasıl kurulabileceğini, doküman edilebileceğini ve sürdürülebileceğini özetlemektedir.<sup>113</sup>

#### 3.5.4. Yetişmiş Eleman ve Dil Sorunu

Dış pazarlara açılacak olan firmalar, nitelikli bilgi ve beceriye sahip elemanların yetersizliği nedeniyle gerekli performansı gösterememektedirler. Özellikle dış pazarlara açılmak durumunda olan işletmelerin, dış pazarlara açılma konusunda bilgili, deneyimli ve dil bilen elemanlara ihtiyaçları vardır. Otomotiv sanayinde faaliyet gösteren firmaların büyük çoğunluğunu KOBİ'lerin oluşturduğunu göz önüne alırsak yetişmiş eleman sorunu daha da önemli olmaktadır.

Dil sorunu, ürünlerini uluslararası piyasalarda pazarlayan firmalar için ortak bir sorundur. Dil sorunu pazara girişi; markalama, ambalajlama, ürünü kullanmaya ya da monte etmeye yönelik talimatlar, garanti bilgisi, dağıtım kanallarının üyeleriyle olan ilişkiler ve promosyon gibi çeşitli faaliyetlerden ve uygulamalardan etkilenir.<sup>114</sup> Özellikle ihracat ve pazarlama konularında deneyimli ve yabancı dil bilen nitelikli elemanların istihdam edilmesi ile bu sorun aşılabılır. Günümüz global rekabet ortamında dil sorunu her alanda karşımıza çıkmaktadır.

Otomotiv sanayinde üretim faaliyetinde bulunan firmalar son yıllarda eğitilmiş iş gücü kullanımına büyük önem vermektedirler. İstihdamda, meslek okullarının eğitim dalları arasında yer alan torna, tesviye, freze, motor bölümlerinin yanı sıra, üniversitelerin makine mühendisliği bölümü mezunlarından büyük ölçüde

---

<sup>113</sup> Cem Kozlu, "Uluslararası Pazarlama"; Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, s. 104, Genişletilmiş 5. Baskı, Ankara, 1995.

<sup>114</sup> Karakaya, F.; Stahl, M.J.; "Entry Barriers and Market Entry Decisions: A Guide for Marketing Executive", s. 103, Westport, CT: Greenwood Press Inc. 1991.

yaralanılmaktadır. Diğer taraftan, ç iraklık e ğitim projesi hem imalat hem de tamir piyasasında sektöre önemli katkılar sağlamaktadır.

Bununla birlikte, yan sanayi firmaların küçük ölçekli olanlarının (ço ğunluğu küçük ölçekli), e ğitimsiz ve küçük ya ūta istihdam ı önemli bir sorundur. Küçük işletmelerin bu konuya daha fazla önem vermeleri, kaçak ve çocuk i ūūi çal ıūtırmanın önlenmesi, oto yan sanayinde verimin arttırılması ve üretimde kalitenin sa ğlanması ve süreklili ği için çok önemlidir.<sup>115</sup>

### *3.5.5. Hükümet Uygulamaları ve İthalat Kotaları*

Hükümet uygulamaları ve ithalat kotaları , istikrars ız politik ortamda uluslararası pazarlara girmek için bir engel teşkil edebilir. Üçüncü dünya ülkeleri ve gelişmekte olan ülkelerde hükümetler sık sık de ğişmektedir. Ürünlerini istikrars ız ülkelerde pazarlayan firmalar genellikle, aşağıda çözüm önerilerinde biraz daha ayrıntılı olarak açıklanan stratejik i ūbirlikleri ile bu pazarlara girebilirler ya da direkt ihracat yapabilirler.

Di ğer taraftan ülkeler uyulması güç standartlar, paketleme ve etiketleme şartları, sa ğlık kontrolleri, uzun ve kar ışıık formaliteler ve benzeri idari uygulamalar ile ithalatı zorla ūtırmaktadırlar. Örne ğin Japonya resmi engeller yerine yabancı ūirketlerin uyması güç piyasa ko ūulları ile uzun yıllar ithalatını düşük bir düzeyde tutabilmiştir.<sup>116</sup>

### *3.5.6. Teknoloji ve AR-GE*

Küreselleşmenin etkisiyle teknolojik yenilikler çabuk eskimekte veya dünyanın her hangi bir yerinde ortaya çıkan bir yenilik çabuk taklit edilebilmektedir. Bu nedenle firmaların rekabet üstünlü ğü sa ğlayabilmelerinin bir ko ūulu da sürekli yeni ürün ve hizmetleri piyasa sunmalarıdır. Bunun içinde Ar-Ge çal ı ūmalarına ayrılan pay ın artması veya en azından yeterli düzeyde olması gerekir.

Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sa ğlamak ve bu avantajlarını sürekli kılmak isteyen işletmelerin rakiplerine göre daha kaliteli ürünü daha kısa sürede

---

<sup>115</sup> Ö.İ. Do ğan; “**Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi**”; Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yayınlanmış Doktora Tezi; s. 15, Cilt: 2, Sayı: 1, Ocak-Şubat-Mart 2000.

üretebilecek uygun teknolojiyi seçmeleri gerekmektedir. Üretim teknolojisinin önemi kadar yapılan AR-GE faaliyetlerinin yoğunluğu da rekabet gücünü etkin kılan faktördür. Otomotiv sanayinde teknoloji faktörü, rekabet düzeyini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle otomotiv sanayinde teknolojik gelişmelerin takip edilmesi için AR-GE harcamaları artırılmalı ve üniversite-sanayi işbirliği olanakları geliştirilmelidir. Teknolojik yeniliklerin takip edilmesi, geliştirilmesi ve üretim sürecine adapte edilmesi ve işgücünde niteliğin artırılması AR-GE faaliyetleri ile sağlanabilir.<sup>117</sup>

### 3.5.7. Standardizasyon

Standartlaşma, bazı ürünlerin ayrışımında kullanılan ve üretilen ürünlerin uymak zorunda olduğu sınırların, derecelerin belirlenmesidir. Standart, ürünlerin kalitelerini, niteliklerini, özelliklerini belirleyen bir tanımlama listesidir. Ürünler standartlaştırılarak, belirli bir standarda göre, bir örneklik, beraberlik sağlanmış olur. Bir işletmeci kendi mallarına özgün standartlar belirleyebileceği gibi, içinde yer aldığı endüstrinin koyduğu standartlara ulusal ve uluslararası standartlara uyabilir. Standartlar, ağırlık, büyüklük, dayanıklılık, olgunluk, kimyasal bileşim vb. olabilir.<sup>118</sup>

Yan sanayi firmalarının çoğu küçük ve orta ölçeklidir. Üretimlerinde standartlaşma yoktur. Atölye bazında çalışan ve iç piyasada tamamen yedek parça ihtiyacını karşılamaya yönelik, organize olmamış firmalardır. Ülkemizde yaklaşık 1.000 civarında olan bu firmalar, hassas teknoloji gerektirmeyen, basit sayılabilecek üretim yöntemlerini kullanarak üretimde bulunmaktadır.<sup>119</sup> Özellikle otomotiv sanayinin genel özellikleri dikkate alınırsa uluslararası pazarlarda yüksek kalite standartlarına uymak söz konusudur.

Kültürel farklılıklar özellikle uluslararası pazarlar için önem taşımaktadır. Çünkü kültür, dünya üzerinde yöreden yöreye değişir ve uluslararası pazarlamanın başarısını etkiler. Ülkeleri kültürel farklılıkları, pazarlanan mal ve hizmetler ile pazarlama yöntemlerini etkiler. Bu nedenle her ülkenin gelenek, görenek, tutum,

---

<sup>116</sup> Cem Kozlu, “**Uluslararası Pazarlama**”; Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, s. 21, Genişletilmiş 5. Baskı, Ankara, 1995.

<sup>117</sup> O.Z. Orhan, “**Gümrük Birliği Sürecinde Türk Otomotiv Sanayi ‘nin ve Otomotiv Yan Sanayinin Rekabet Gücü**”; s. 112, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 1997-54, İstanbul, 1997.

<sup>118</sup> B. Tenekecioğlu, “**Makro Pazarlama**”, s. 180, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1994.

<sup>119</sup> O.Özbek, “**Oto Yan Sanayii**”, s. 10, İzmir Ticaret Odası Yayın No: 84, 2000.

alışkanlık ve davranışları, nüfusun gelişimi, dağılımı, din, dil, ırk, sosyal sınıflar, aile sistemleri, sosyal değerler ve normlar özellikle uluslararası pazarlamada göz önünde bulundurulmalıdır. Global işletme yönetimlerinin önlerindeki bazı kültürel ve değer farklılıkları engelleri şöyledir;<sup>120</sup>

- Kendi ülke yöneticilerinin üstünlüğünü vurgulamak.
- Denizaşırı yöneticileri seçim yöntemi.
- Bayram, dini günler ve adetlerin farklılıkları ( İslam ülkelerinde Cuma günlerinin tatil olması vb.) (Uzun zamandır Türkiye’de basılan birçok ajandada özellikle ihracatçı ve ithalatçıları için dünya devletlerinin bayram, tatil günleri vb. yer almaktadır)
- Farklı kültürlerdeki insanların farklı gereksinmelerinin oluşu dolayısıyla gelişme yolundaki ülkelerde “para”, “iş zenginleştirme”den önce gelir.
- Dil farkı
- Ülke ve Firma İmajı

Uluslararası pazarlamada özellikle ülke imajı ve firma imajı dış pazarlara açılmak isteyen firmalar açısından çok önemlidir.

Ülkelerin yabancı sermayeye karşı tutumları, siyasi istikrar, toplumsal barış, sendikal hareketler gibi konular ülke imajı açısından çok önemli faktörlerdir. Diğer taraftan ülke imajına bağlı olarak firma imajı da dış pazarlara açılmada önemli bir fırsat veya engel teşkil edebilir. Yine çevreye karşı duyarlılık, insan haklarına saygı ve sosyal sorumluluk gibi konular da firma ve ülke imajı açısından çok önemlidir.

Eğer girilecek olan dış pazara ülkemizden daha önce başka (farklı alanlarda veya aynı alanda faaliyet gösteren) firmalar girmiş ve ülke veya firma aleyhine olumsuz bir imaj oluşmuş ise bu da o pazara giriş faaliyetini olumsuz etkileyecektir.

---

<sup>120</sup> Ö.B. Tek, “Pazarlama İlkeleri-Global Yönetimsel Yaklaşım ve Türkiye Uygulamaları”; s. 259, Genişletilmiş ve Geliştirilmiş 7. Baskı, Cem Ofset, İzmir, 1997.

### 3.5.8. Üretim Maliyetleri

Uluslararası piyasalarda rekabetin her geçen gün artarak devam etmesi firmalara fiyatlarını düşürme yönünde baskılar oluşturmaktadır. Uluslararası pazarlarda başarılı olmak isteyen firmalar öncelikle kalite-fiyat (yüksek kalite, düşük (uygun) fiyat) dengesini çok iyi oluşturmak durumundadır. Bu konuda kullanılan yeni maliyet ve fiyat hesaplama tekniklerinden yararlanılmalıdır.

Üretim biçimlerinde değişmelerin sık yaşandığı otomotiv sektöründe de yabancı firmalar tasarım ve üretim hazırlık aşamasında süre ve maliyetleri önemli ölçüde azaltmaktadır (hedef maliyetleme, kaizen maliyetleme, değer mühendisliği (value engineering), faaliyete dayalı maliyetleme (activity based costing) sistemi gibi maliyetleme tekniklerini kullanarak). Bu süreçte yan sanayii firmaları bu değişime ayak uydurmak zorundadırlar.

### 3.5.9. Taşıma-Depolama ve Dağıtım

Ülkemizden her ülkeye ulaşım olanağı yoktur. Birçok ülkeye mal nakletmek çok masraf ve zaman gerektirmektedir. Bu da maliyetleri daha da arttırmaktadır. Bu nedenle bir dış pazarlama projesinin başından taşıma olanaklarını ve maliyetlerini araştırıp rakiplerle karşılaştırmalıdır.

Bazı ülkelere taşıma olanaksız gibidir. Birçok deniz aşırı ülke ile aramızda tarifeli gemi veya uçak seferi olmadığından taşıma ancak aktarmalı olarak yapılabilmekte, yine bu da maliyetleri yükseltmekte ve uzun zaman almaktadır.

Özellikle otomotiv sanayinde yenileme pazarına yönelik farklı ülkelere ihracat olanakları araştırılırken, taşıma, depolama ve dağıtım maliyetleri analiz edilerek incelenmelidir.

### 3.5.10. Rakipler ve Rekabetin Şiddeti

Eğer girilmesi planlanan dış pazarda mevcut olan rakipler çok kuvvetli ve kararlı iseler, o ürünün o pazarda karlı bir şekilde satılmasını engelleyebilirler. Bu nedenle rekabet koşullarını ayrıntılı olarak incelemek gerekir.



Rakiplerin başarı nedenlerini araştırmak hem pazara giriş olanaklarına hem de giriş stratejilerine ışık tutacaktır. Başarı örneği olarak sadece en büyük kuruluşlar değil, aynı zamanda ufak pazar bölümlerini karlı bir şekilde değerlendirebilen küçük firmalar da incelenmelidir. Genellikle başarı nedenleri arasında şu koşullardan bazıları bulunabilir <sup>121</sup>Üstün ürün ve/veya servis kalitesi, fiyat avantajı, maliyet avantajı, üretim yerinin ve taşıma uzaklıklarının getirdiği avantajlar, satış ve dağıtımda üstünlük, ilgi pazara yeni girecek bir firma için bunlar birer engel olabilir.

### 3.5.11. Kullanılmış ve Taklit Mallar

Türkiye’de otomobil sanayinde uzun zamandır sorun halinde bulunan kullanılmış yedek parça kendine özgü bir pazar yaratmış durumdadır. Söz konusu pazarı yedek parçada hurda araçlardan çıkan veya muhtelif kanallarla yurtdışındaki araba mezarlıklarından getirilen yan sanayi ürünleri oluşturmaktadır.

Gerek yan sanayi üreticileri, toptan ve perakende ticaret yapan şirketler, gerekse tamirci ve oto sahiplerinin en fazla şikayet ettikleri konunun başında taklit mallar gelmektedir. Daha kalitesiz ham maddelerden üretilen ancak orijinali ile aynı ambalajında pazarlanan taklit mallar piyasada daha düşük fiyatla satılmakta ve fiyat dengesini bozarak haksız rekabet oluşturmaktadır. <sup>122</sup>

## 3.6. AB UYUM SÜRECİNDE TÜRK İYEDEKİ KOBİLERDE YAPILMASI GEREKENLER

Avrupa Birliğine giriş sürecinde Türkiye’yi kabarmış bir ev ödevi beklemektedir. Bunu yanı sıra KOBİ’lerimizde yapılması gereken işleri ve çözümleri gereken oldukça fazla problemleri vardır. Bu aşamada, ilgili kamu kurumalarımıza, yerel yönetimlere, KOBİ yöneticilerine ve çalışanlarına ve hatta bütün vatandaşlara görevler düşmektedir. 19 Aralık 2003 yılında İstanbul’da yapılan II. KOBİ zirvesinde yapılması gerekenler aşağıda belirtilen maddeler halinde sunulmuştur: <sup>123</sup>

<sup>121</sup> Cem KOZLU, “Uluslararası Pazarlama”; Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, s. 47, Genişletilmiş 5. Baskı, 1995, Ankara.

<sup>122</sup> **Gözlem Gazetesi**, 10/02/2000, s. 13.

<sup>123</sup> **Zaman Gazetesi**, Ekonomi sayfası, 22.12.2003.

1-AB'ye uyum çerçevesinde, hizmet sektörü de KOBİ tanımı içinde yer almalıdır.

2-Vergi yasalarında gerekli değişiklikler yapılarak, istihdamın üzerindeki vergi yükü azaltılmalıdır.

3-Yabancı sermayenin Türkiye'ye gelebilmesi için gerekli güven ortamı sağlanmalı ve şirket birleşmelerinde mevzuat sadeleştirilmelidir. Aynı şekilde ulusal sermayenin önündeki engeller kaldırılarak özellikle girişimciliği teşvik edici yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

4-KOSGEB İdaresi Başkanlığı, etkin ve özerk bir kuruluş haline getirilmelidir.

5-Türk ekonomisi için girişimcilik ve yenilikçiliğin özendirilmesi politikalarının yeniden yapılandırılması gereklidir.

6-KOBİ'lerin yaratmış veya yaşatmış olduğu çevre sorunlarına karşı merkezi idare, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ortak çalışmalar yaparak katkıda bulunmalıdır.

7-Birbirini taklit eden yıkıcı rekabet kültüründen, birbiriyle yarışabilen bir rekabet kültürüne geçilmelidir.

8-KOBİ'lerin yeni teknolojilere ucuz ve kolay ulaşmalarının sağlanması için teknoloji transfer mekanizmaları oluşturulmalıdır.

9-KOBİ'lerimiz katma değeri yüksek ürünlere yönlendirilmelidir.

10-KOBİ'lerin, üretim ve rekabet güçlerinin artırılmasına katkıda bulunmak için bilişim teknolojilerini etkin bir araç olarak kullanmalarını sağlanmalıdır.

11-KOBİ'lerin devlet desteklerine ulaşabilecekleri bir altyapı oluşturulmalıdır.

12-KOBİ'lerin organize sanayi bölgelerine taşınabilmeleri için mevcut teşvikler uygulanabilir hale getirilmelidir.

13-Yeni girişimciler desteklenmeli, teminat sorunları çözülmelidir.

14-KOBİ'lerin toplam kredilerden aldığı pay yükseltilmeli, kredi maliyetlerinin düşürülmesi için aracı banka komisyonları azaltılmalıdır.

15-Reel yatırımların hızlandırılması ve işsizliğin önlenmesi için girişim sermayesi yatırım ortaklıklarını yaygınlaştırıcı tedbirler alınmalıdır.

16-KOBİ borsaları oluşturulmalıdır.

17-KOBİ'lerin dış pazarlara açılmasını sağlayacak önlemler alınmalıdır.

18-Avrupa Birliği'nin teknik uyum mevzuatları çerçevesinde ürün ve çevre kalitesinin geliştirilebilmesi yönünde akredite edilmiş laboratuvar sayısı artırılmalıdır.

19-KOBİ'lerin marka ve patent konusunda bilinçlendirilerek bununla ilgili başvuruların daha kısa sürede sonuçlandırılması için gerekli mevzuat değişiklikleri yapılmalıdır.

20-Enerji fiyatları uluslararası düzeye çekilmelidir.

21-KOBİ'lere çevreye uyum konusunda AB çevre standartlarına uymaları için gerekli destekler verilmeli ve devlet tarafından teşvik edilmelidir.

16-17 Eylül 2005 tarihleri arasında yine İstanbul'da yapılan III. KOBİ Zirvesinde, yukarıda belirtilen bazı beklentilerin gerçekleştirildiği belirtilmiş ancak aşağıda yazılı hususların gerçekleşmesinin beklendiği ifade edilmiştir:<sup>124</sup> iki grubu birleştir diyo hoca sokoli

1) AB uyum sürecinde, AB'nin sektörel tercihleri göz önüne alınarak, KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı güncellenmeli ve uygulamaya geçirilmelidir.

2) AB'ye uyum sürecinde KOBİ'lerin proje üretebilmeleri ve sunabilmeleri için sivil toplum örgütleri, kamu kurum, kuruluşları ve üniversiteler tarafından proje uzmanı yetiştirmek üzere eğitimler verilmelidir.

<sup>124</sup> <http://www.tosyovistanbul.org/default.aspx?pid=1939609/08/2006>.

3) AB uyum sürecinde KOB İ'lerin önüne engel olarak çıkabilecek olan sosyal standartlar ve çevre ile ilgili konularda KOB İ'ler bilinçlendirilmeli ve işletmelerin bu standartlara ulaşmaları için gerekli altyapı oluşturulmalıdır.

4) Ulusal teknoloji ve Ar-Ge çalışmalarına bütünsellik getirecek bir sistemi belirlenmeli ve destek mekanizmaları buna göre geliştirilmelidir.

5) Türkiye'de Ar-Ge konusunda çalışma yapacak uzman ve bilim insanı sayısının artırılmasına özel önem verilmelidir.

6) CE İşareti konusunda akreditasyon ve onaylanmış kuruluş sorunu çözülerek KOB İ'lerin daha kolay ve ekonomik koşullarda CE işaretine ulaşmaları ivedilikle sağlanmalıdır. Bu konuda AB nezdinde gerekli girişimlerde bulunulmalı ve bir an önce sonuçlandırılmalıdır.

7) KOB İ'lerin fikri ve sınai mülkiyet hakları konusunda bilinçlendirilerek, bununla ilgili baskıların daha kısa sürede sonuçlandırılması için gerekli mevzuat değişikliği yapılmalıdır.

8) Ülkemizin girişimcilik ve yenilikçiğin özendirilmesi politikalarının stratejik hedefler doğrultusunda yeniden yapılandırılması gereklidir.

9) KOB İ'ler 2007 yılı sonunda uygulanmaya başlanacak olan BASEL II kriterleri konusunda kamu ve STK'lar tarafından bilinçlendirilmelidir ve ilgili taraflar üzerine düşen görevleri yapmalıdır.

10) Makro ekonomik değişimlerde yaşanan iyileşmenin işletmelere ve yatırım ortamına yansıtacak düzenlemeler ve kararlar hızla alınmalı, yeni yatırımların ve istihdamın önü açılmalıdır.

11) Türkiye'de vergi ve istihdam yükleri ülkenin kişi başına düşen gayri safi milli hasılası göz önüne alınarak tespit edilmeli, kayıt dışılık ve haksız rekabeti giderecek önlemler alınmalıdır.

12) 5084 sayılı Teşvik Tasarısı gözden geçirilmeli, haksız rekabete neden olan unsurlar giderilmeli, devlet destek ve yatırım teşvikleri, sanayi envanteri oluşturulup,

yatırım haritası çıkarıldıktan sonra bölgesel kalkınma stratejisi çerçevesinde öncelikli sektörler belirlenerek uygulanmalıdır.

13) KOBİ'lere yönelik destek sistemlerini yürüten kurumlar arasında koordinasyon sağlanmalıdır.

14) Kamunun yeniden yapılandırılması bir an önce gerçekleştirilerek, kamunun borçlanma gereği en aza indirilerek reel faizler düşürülmelidir.

15) KOBİ'lerin finansal kaynaklardan yararlanabilmeleri ve kayıtlı altın alınmayı özendirmek amacıyla Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklarının ortak olduğu şirketlerde vergisel teşvikler uygulanmalıdır.

16) Kalkınma ajansları, ağırlıklı olarak sivil toplum kuruluşlarının yer aldığı özerk bir yapıda olmalıdır.

17) KOBİ Tanımı Yönetmeliği bir an önce yürürlüğe girmelidir.

18) Enerji üzerindeki gereksiz vergiler kaldırılarak, enerji fiyatları düşürülmelidir.

19) Organize Sanayi Bölgelerinin bulunduğu yerlerde OSB dışındaki alanlarda sanayi yapılaşmalarına izin verilmemelidir.

20) KOBİ'lere çevreye uyum hususunda, AB Çevre Standartlarına uyum için gerekli destekler verilmeli ve devlet tarafından teşvik edilmelidir.

21) Yatırım ortamındaki engellerin ortadan kaldırılması amacıyla YO İKK (Yatırım Ortamı İyileştirme Koordinasyon Kurulu) çalışmalarına devam edilmeli ve daha çabuk sonuca ulaşılmalıdır.

22) KOBİ'lerin üretim ve rekabet güçlerinin artırılmasına katkıda bulunmak için bilişim teknolojilerini etkin bir araç olarak kullanmaları ve İnternet altyapısının güçlendirilerek KOBİ'ler tarafından yoğun kullanımı sağlanmalıdır. Bu konuda tarafların (KOBİ, üretici, STK, piyasa düzenleyici) üzerine düzenlenmesi gerekmektedir. Yerli yazılım üreticilerine Teknoparklarda olmasalar da aynı destekler sağlanmalıdır.

23) KOBİ'lerin ihracat ve rekabet güçlerinin geliştirilmesi amacıyla KOBİ'ler arası işbirliği ve kümeleme sistemlerinin geliştirilmesi sağlanmalıdır. Ülkelerce karşılıklı anlaşması yapılan e-şleştirme merkezi sayısı artırılmalı ve e-şleştirme merkezleri KOBİ'lere yurtdışına açılmada etkili bir araç olarak sunulmalıdır.

24) Ülke ekonomisinin rekabet edebilmesi için çok önemli bir misyon sahibi olan KOBİ'leri ana sanayi tarafından desteklenmelerini sağlayacak özendirici önlemler alınmalıdır.

25) Serbest bölgelerin yatırımcı açısından yeniden cazibe merkezi haline getirilmesi için mevcut sorunlar giderilmelidir.

26) KOBİ'lere stratejik planlama yeteneği kazandırılabilmesi için, ilgili kamu ve sivil toplum kuruluşları tarafından gerekli eğitim çalışmaları yapılmalıdır.

### 3.7. ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Devletin KOBİ'lerin güçlendirilmesine yönelik olarak yapacağı en önemli katkı, istikrarlı bir ekonomik ve politik ortam sağlamaktır. Çünkü bu organizasyonlar, büyük işletmelere göre tehdit ve fırsatlarla daha fazla duyarlıdırlar.<sup>125</sup> KOBİ'lerin hayli esnek yapıları dahi, ülkede birbirini izleyen krizlerin etkilerinden korunabilmeleri için yeterli olamamaktadır. Bu konuda yapılan bir araştırmada KOBİ'lerin de kriz ve durgunluk dönemlerinde krizin olumsuz etkilerini dengeleyici bir role sahip olmadıkları şeklinde sonuçlanmıştır.<sup>126</sup>

Ekonomi yönetiminden beklenen, işletmelere müdahale ve deşişik yardımlar yapmak yerine içinde, küresel rekabete uygun işletmelerin gelişebileceği sağlıklı bir makro ekonomi yaratmaktır. Bunun için ekonominin öncelikle kriz sarmalından kurtarılması gerekmektedir. Bu ise ancak temel yapısal sorun olan sermaye yetersizliğinin giderilmesi ile mümkün olabilir. İşsizlik ve enflasyon problemlerini

<sup>125</sup> Karadal, H.; "Kobilerin Uluslar arası Pazarlara Açılmasını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma", **Kobilerin Finansman ve Pazarlama Sorunları: 1. Orta Anadolu Kongresi**, s. 91, EÜ Nevşehir IIBF, 18-21 Ekim 2001.

<sup>126</sup> Uzay, N.; "2001 Krizinin Kayseri'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkileri", **KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları: 1. Orta Anadolu Kongresi**, s. 45, EÜ Nevşehir IIBF, 18-21 Ekim 2001.

çözülmesi için bu zorunludur. Sermaye yetersizliği sorunu giderildiğinde Türkiye’de enflasyon ve işsizliği ortadan kaldırmak ve kalıcı bir ekonomik istikrar sağlamak mümkün hale gelecektir.<sup>127</sup> KOBİ’lerden katma değer yaratmalarını beklemek için önce istikrarlı bir ekonomik yapı oluşturma gereği vardır.

Ülkemizde KOBİ’ler arasında “Birlikten güç doğar” anlayışından hareketle ortaklıkların, işbirliği anlaşmalarının ve ticari birleşmelerin tevsik edilmesi gereklidir. KOBİ’ler ile üniversiteler arasında işbirliğine gidilmelidir. Bu işbirliği çerçevesinde KOBİ’lerin yönetimle ilgili sorunlarına çözüm bulunmalıdır. KOBİ yöneticilerine yönetim, planlama, organizasyon, üretim, pazarlama, finansman, personel, araştırma-geliştirme konularında eğitim seminerleri ve kursları düzenlenmelidir.<sup>128</sup>

Çözüm önerileri hakkında pek çok şey yazılabilir. Zamanla öneriler farklılaşabilecek ve hatta değişebilecektir. Ancak şu anda aşağıdaki şu çözüm önerilerini sunabiliriz:

1. Girişimcilik Desteklenmelidir.
2. Daha ucuz ve daha hızlı iş kurma süreci geliştirilmelidir.
3. Daha iyi kanun ve mevzuat düzenlemeleri yapılmalıdır.
4. Ustalık Eğitimleri Gerçekleştirilmelidir.
5. Elektronik ortamda anında (online) işlem imkanı gerçekleştirilmelidir.
6. Vergiler daha uygun hale getirilmelidir.
8. Küçük işletmelerin teknolojik kapasiteleri desteklenmelidir.
10. KOBİ borsası (TSPAKB) kurulmalıdır.

---

<sup>127</sup> Ahmet ZENGİN, “**Makroekonomik İstikrar ve KOBİ’ler**”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Çaycuma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Bakınız;

[http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri\\_37.pdf](http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_37.pdf) 07/092006.

<sup>128</sup> Öznur YÜKSEL, “**Şubat Krizinin KOBİler Üzerindeki Etkileri ve Çözüm Önerileri**”, Çankaya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bakınız geniş bilgi için, [http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri\\_09.pdf](http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_09.pdf) 07/092006.

Nihayet, saydığımız bu çözüm önerileri, ülkemiz ekonomisinde kısa,orta ve uzun vadede KOBİ'ler açısından sonuçları almak zorunda olduğumuz önemli kriterlerdir. Çünkü, Türkiye Ekonomisi'nin omurgası KOBİ'ler oluşturmaktadır.



## SONUÇ

Tezi hazırlarken, ilginç bir çelişki dikkatimi çekti. Türkiye Ekonomisinde KOBİ'ler, Avrupa'da olduğundan çok daha fazla öneme sahipler. KOBİ'ler için, Türkiye ekonomisinin iskeleti hatta temeli desek abartmış olmayız. Zira Türkiye Ekonomisinin temel verilerinin büyük bir bölümünü KOBİ dediğimiz kuruluşlar sağlıyor. Ekonomi için bu derece önemli olan KOBİ'lerin geç keşfedilmiş olması ve halen hazırda birçok büyük problemlerle karşı karşıya kalmaları bana göre bir çelişkidir. Bu durum Ekonomi'de bindiğimiz dalın kesilmesi gibidir. Bunu çok iyi bildiğimiz halde KOBİ'ler için radikal çözümler getirmekte yavaş davrandığımızı düşünüyorum.

Aslında, ekonomide yaşananlarda olduğumuz istihdam, enflasyon, üretim düşüklüğü, ihracat azlığı ve buna paralel ödemeler bilançosunda ki dengesizlik gibi daha birçok probleme, KOBİ'lere yönelik acil ve kapsamlı destek politikaları ile çözüm getirebiliriz. Bu aslında yeni keşfedilmiş bir gerçek değildir.

Tezimizin konusu, "Türkiye Ekonomisinde KOBİ'ler ve Avrupa Birliği'ne Uyumları" olarak ele alınmıştır. Görüldüğü gibi, üç bölümde incelediğimiz tezin aslında iki ana konusu vardı. Birincisi yukarıda da bahsettiğimiz KOBİ'ler ve diğeri de Türkiye'nin güncel ve genel bir konusu olan Avrupa Birliği.

Avrupa Birliği hakkında pek çok şey yazıldı ve yazılıyor. Biz tezimizde Avrupa Birliği'ni KOBİ'ler açısından inceledik. Ancak bu konu çok geniş bir konudur ve sosyal yönü dahi dolaylı yönden Ekonomimizi ve KOBİ'lerimizi etkileyebilecek kadar önemlidir.

Tezimizin önemli noktalarından biri olarak, Türkiye'de tek bir KOBİ tanımı olmadığını ve çeşitli kurumlara göre tanımların değiştiğini gördük. Ancak Mayıs 2006'da yürürlüğe giren yeni yönetmeliğe göre artık Türkiye'de yeni bir KOBİ tanımı var. Bu yeni tanım gerek Türkiye'deki çeşitli kurumların KOBİ'lerle ve AB ile olan mutabakatımızı kolaylaştıracaktır.

Unutulmaması gereken bir diğer konu 2007 sonunda yürürlüğe girecek olan Basel II kriterleridir. Tabii ki; globalleşen dünya ekonomik konjonktürünü de dikkate almak gerekiyor. Bahsettiğimiz bu çalışmalarında hükümet yetkililerinin

üniversitelerimizdeki değerli bilim adamlarından maksimum seviyede yararlanmalarını şarttır. Konu ile ilgili yeni yüksek lisans ve doktora tezi çalışmaları yapılmalı ve bunlara kamu ve özel sektörden sponsor destekleri sunulmalıdır.

Tez çalışmalarında gördüğümüz KOBİ sahipleri'nin çok fazla bilgiye sahip olmadıkları dikkatimizi çeken bir diğer konuydu. Özellikle finansal yönden problemleri olmasına rağmen finansal kaynak temini bakımından çok fazla bilgiye sahip değillerdi. En başta KOBİ'lere en büyük desteği veren KOSGEB hakkında ve KOSGEB'in yardımlarından yararlanmak için gereken üç yıllık yol haritalarını hazırlamaları konusunda çok eksikleri bulunuyor. Burada kusursuz KOSGEB yetkililerine de büyük teşekkür edilmektedir. Ama esas çözüm yolu eğitimdir. KOBİ sahiplerinin ve çalışanlarının KOSGEB ve AB desteklerinden maksimum yararlanabilmeleri için kurslar açılmalıdır. Yine konu ile ilgili olarak içinde belediyelerimizin ve üniversitelerimizin de olduğu Avrupa Birliği Proje uygulama ve takip Merkezleri'nin kurulmasında yarar vardır. Bununla ilgili olarak Bakanlar Kurulu kararı ile oluşturulacak olan Bölge Kalkınma ajansları çok önemli görevler üstleneceklerdir. Bu kapsamda pilot bölge olarak İzmir'de kurulmuş olan İzmir Kalkınma Ajansı örnek olacağını düşünüyorum. İzmir Kalkınma Ajansı Kalkınma Kurulu üyesi olduğumu burada belirtmek isterim. Kurulacak bu ajansların sekreteriyasında doğru insanların istihdam edilmesi daha da önemlidir.

Tezimizde KOBİ'leri sadece ekonomik açıdan değil, sosyal açıdan da inceleme şansımız oldu. Kuşkusuz yaşadığımız sosyal dünyada, olaylara bu açıdan da bakmamız gerekiyor. KOBİ'lerdeki gelişmenin dolaylı yönden getireceği sosyal ve psikolojik avantajlarını unutmamak gerekiyor. Daha önce belirttiğimiz gibi, KOBİ'ler, toplumun yaratıcı potansiyelinin ortaya çıkarılmasını gerçekleştiren birimlerdir. Dahası toplum barışının sağlanmasında da motor görevi görebilirler. Türkiye'de KOBİ'ler tıpkı geleneksel Türk aile yapımızın birer parçasıdır.

KOBİ'ler ile ilgili diğer bir önemli konu E-Ticaret olayıdır. Global bir dünyada büyük kitlelere internet üzerinden kolaylıkla ulaşılabilmektedir. Artık pek çok kişinin evinde dahi bilgisayar ve interneti mevcuttur. 2007 yılında yürürlüğe girecek olan yeni ticaret kanununda işletmelerin web sayfasına sahip olmaları zorunlu hale gelecektir. Bu kapsamda KOBİ'lerimizin E-Ticaret'e önem vermeleri ve bu konuda eğitim almaları

yararlı olacaktır.

Türkiye’de KOBİ’ler sadece imalat sektöründe dikkate alınmaktadır. Oysaki hizmet sektörü de çok önemlidir ve hizmet sektöründeki işletmelerinde KOBİ sayılabilmesi ve desteklenmeleri gerekir. Avrupa Birliği’nde hizmet sektöründe de tanımlı KOBİ’ler vardır. Hizmet sektöründeki bu ihmal biran önce giderilmelidir.

Yaptığımız araştırmalarda Avrupa Birliği’nin hibe destekleri için yeterli projelerin yapılmadığı ve Avrupa Birliği desteklerinden yeteri kadar yararlanamadığımızı gördük. Bir yandan KOBİ’lerimiz finansal sıkıntılar yaşıyor, diğer yandan bu gibi hibe kredilerinden yararlanamıyoruz paradoks oluşturmaktadır. Proje hazırlama konusunda bilgi ve cesaretin KOBİ’lere verilmesi son derece önemlidir.

## BİBLİOGRAFYA

AKGEMCİ, Tahir, **KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, OSGEB yayınları, Haziran 2001.

BAĞRIAÇIK, Atilla, **“Başka Ülkelerle Karşılaştırmalı Olarak Türkiye’de Küçük ve Orta Boy Firmalar”**, Uluslararası Sempozyum 17 Mayıs 1991, İstanbul Sanayi Odası Araştırma Dairesi Yayın No: 1991/5 İstanbul, 1991.

BAĞRIAÇIK, Atilla, **Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar**, Dünya yayıncılık, İstanbul, 1989.

BAMBER J. Greg and D. Russall LONSBURY, **“New Tecnology, International Perspectives on Human Resources and Industrial Relations”**, Unwin Hyman Hd., London, 1989.

BOZKURT, Veysel, **Elektronik Ticaret**, İstanbul: Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

BUDAK, Gülay, **“KOBİ’lerde Toplam Kalite Yönetimi”**; Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1996.

ÇOLAKOĞLU, Mustafa H., **KOBİ Rehberi**, KOSGEB Yayınları, İstanbul, Nisan 2002.

DEMİR, Oğuz, **KOBİ Fırsat Penceresi Projesi**, VIII. Dönem Eğitim Kursu Ders Notları, ESİAD, İzmir, 2005.

DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2. Baskı, Timaş Basım Ticaret ve Sanayii A.Ş., İstanbul, 1992.

DODSGONU, Mark, **“Technology Strategics in Small Firms” Journal of General Management**, volume 17, No: 1, 1991, London, 1991.

DOĞAN Ö.İ., “**Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi**”; Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yayınlanmıştır  
Doktora Tezi; Cilt: 2, Sayı: 1, İzmir, Ocak-Şubat-Mart 2000.

DOĞAN, Muammer, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaası, İzmir, 1998.

EDİSYON, **10 Soruda Yeni Basel Sermaye Uzlaşısı**, BDDK, Ocak 2005.

EDİSYON, **AB KOBİ Destek Politikası**, AB Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği, Ankara, 2002.

EDİSYON, **Avrupa Birliği'nin Girişimcilik Politikası ve Türkiye'nin Uyumunu**, İKV Yayınları, Haziran 2001.

EDİSYON, **Basel II :Uygulamalarının KOBİ'lere Etkileri**, Şeker Bank, Haziran 2005.

EDİSYON, **Küçük İşletmeler Avrupa Şartı**, Türkiye Cumhuriyeti, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB, Ankara, 2003.

ERTÜRK, Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 1. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995.

ESİAD, **KOBİ Fırsat Penceresi Projesi Eğitimi Ders Notları**, İzmir, Ağustos 2005.

IRAZ, Rifat, **Girişimcilik ve Kobiler**, Çizgi Kitabevi, 2005.

KARABIÇAK, Mevlüt ve ALTUNTEPE, Nihat, “ **KOBİ'lerin Kredi Yoluyla Finansmanı**” I. Orta Anadolu Kongresi, Ankara, KOSGEB Yayını, 2001.

KARAKAYA, F. and STAHL, M.J., “ **Entry Barriers and Market Entry Decisions: A Guide for Marketing Executive** ”, Wesport, CT: Greenwood Press Inc. 1991.

KARATAŞ, Süleyman, **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, 2. Baskı, Veli Yayınları, İstanbul, 1991.

KAVAS, Alican, OKTAV Mete, ÖNCE Günel ve TANIŞTAFA Mustafa, **Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri**, TOBB Yayınları, Ankara, 1990.

**KOBİ El kitabı**, Kobider Yay., İzmir, 2005.

**KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı**, Türkiye Cumhuriyeti, Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara, 2004.

KOZLU, Cem, “ **Uluslararası Pazarlama** ”; Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genişletilmiş 5. Baskı, Ankara, 1995.

KULA, Veysel ve TATO ĞLU, Ekrem, “ **KOBİ’ lerde İnternet Kullanımı: Tutum ve Beklentiler Üzerine Bir De ğerlendirme**”, I. Orta Anadolu Kongresi , Nevşehir: KOSGEB Yayınları, 2001.

LEONİDOU, L. C, “ **Emprical Research on Export Barriers: Review, Assesment and Synthesis**”; Journal of International Marketing, Mart 1995.

MÜFTÜOĞLU M. Tamer, **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Sorunlar ve Öneriler**, 3. Baskı, Desen Ofset A.Ş., Ankara, 1993.

ORHAN O.Z., “ **Gümrük Birli ği Sürecinde Türk Otomotiv Sanayi ‘nin ve Otomotiv Yan Sanayinin Rekabet Gücü**”; İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 1997-54, İstanbul, 1997.

ÖZALP, Şan, **Küçük İşletmeler**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 90/49, Sevinç Matbaası, Ankara, 1971.

RADA, Juan, **The Macroelectronics** , Atentive Apprasial Of Informat İon Technology, International Labor Office, Cenova, 1992.

SAVAŞ, Mustafa, **Basel II Uygulamas ının KOB İ’lere Etkileri** , T. Halk Bankası A.Ş.

SZONYİ, J. Andrew, **Small Business Management Fundamentals**, USA.

ŞEN, Sabahattin, (2002), **Taşeronluk (Alt İşverenlik) ve Endüstriyel İlişkilere Etkileri**. Selüloz-İş Sendikası: Eğitim Yayınları: 14, İstanbul, 1991.

ŞİMŞEK Şerif, **İşletme Bilimlerine Giriş**, Damla Matbaacılık, Konya, 1995.

ŞİMŞEK, Muhittin, **Ekonominin Lokomotifleri KOBİlerin Olmazsa Olmazlar**. Alfa Yay, İstanbul, 2002.

TEK, Ömer Baybars, “ **Pazarlama İlkeleri-Global Yönetimsel Yaklaşım ve Türkiye Uygulamaları**”; Genişletilmiş ve Geliştirilmiş 7. Baskı, Cem Ofset, İzmir, 1997.

TENEKECİOĞLU B., **Makro Pazarlama**”, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1994.

UĞUR, Arif, **KOBİ'ler için Alternatif Finansman Yöntemleri**, Sinemis Yayınları, ANKARA, 2006.

UZAY, N., “**2001 Krizinin Kayseri'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkileri**”, **KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları: 1. Orta Anadolu Kongresi**, EÜ Nevşehir İIBF, 18-21 Ekim 2001.

YÜKSEL, Ayhan, **Basel II'nin KOBİ Kredilerine Muhtemel Etkileri**, BDDK, Ağustos 2005.

ZENGİNGÖNÜL, Çelal, **Küreselleşme Yoksulluk, Gelecekte ve İşgücü Piyasalar Ekseninde**, Adres Yayınları, Ankara, 2004.

## DERGİLER

AKÇASU Sümeyir ve Orhan PAZARCIK, “ **Yönetimsel Açısından KOBİ'lere Bir Başka Bakış**”, **Anahtar**, MPM Yayınları, Yıl: 8, S. 87, Mart 1996.

AKIN, F.; “ **Avrupa Birliği Teknik Mevzuatı ve Gümrük Birliği'nde Türkiye İçin Önemi**” **Makine Magazin**, Mayıs 1996.

AKSU, M.; “ **Uluslararası Pazarlamanın Önemi ve Dışa Açılma**

**Düşüncesinde Olan İşletmelerin Dikkate Alması Gereken Faktörler** ", Pazarlama Dünyası Dergisi,Kasım-Aralık 1993, Yıl: 7, S. 42.

AR-GE Dergisi, Mayıs 2006 sayısı.

AŞKUN İnal Cem, "**Yönetim ve Örgüt Sorunlarımızın Kargaşası Yaratıcı Genel Boyutları**", Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt: 15, S. 2, Haziran 1979.

AŞKUN İnal Cem, "**Yönetim ve Örgüt Sorunlarımızın Kargaşası Yaratıcı Genel Boyutları**", Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt: 15, S. 2, Haziran 1979.

BUDANUR Burçe, (2006) **İzmir Ticaret Odası AR-GE Bülteni**, İzmir, Nisan.

CONKAR, Kemallettin, "**Kalkınmanın Gerçekleştirilmesinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Önemi ve Söz Konusu İşletmelerin Büyük İşletmelere Dönüştürülmesine Yönelik Bazı Kamusal Destekler**", A.Ü.Afyon İ.İ.B.F. Yıllığı, 1990, Eskişehir.

CONNEL, G; "**ISO 14000 Çevre Standartları**", Standart Dergisi, S. 412, Nisan 1996.

EKONOMİST Dergisi, "**Yabancı Ortaklıkla İşinizi Büyütün**", 19 Temmuz 1992.

Garanti Bankası **KOBİ Girişim Dergisi** Mayıs 2005 Sayısı.

İGEME'den Bakış Dergisi, Ocak-Nisan 2004, S. 26, İGEME yayınları, Ankara.

**KOBİ Dünyası**, Ocak-Şubat 2006, Kobider Yay., İzmir.

Özbek O., "**Oto Yan Sanayii**", İzmir Ticaret Odası Yayın No: 84, 2000.

TSE Bülteni "**CE, Gümrük Birliği ve Türk Standartları**" 1996.

## MAKALELER

BAHÇECİ, Alparslan, "**Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Yöneticisi Eğitiminde Bazı Yaklaşımlar**", 2. Avrupa Sürekli Eğitim Kongresi Ardından, 1989.



**Commission Of European Communities,Challenges For Enterprise Policy in The Knowledge-Driven Economy Proposal For a Cunciol Decision On a Multiannual Programme For Enterprise And Entrepreneurship 2001-2005** ,  
Brüksel, 11.05.2000.

**DPT VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Sanayi Komisyonu raporu.**

DPT, **AB üyeliğine doğru Türkiye Sanayi politikası özet raporu**, Nisan 2004, Yapı Kredi yayınları.

KARADAL, H.; “ **KOBİ’lerin Uluslar arası Pazarlara Aç ılması Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Arast ırma**”, **KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları: 1. Orta Anadolu Kongresi**, EÜ Nevşehir IIBF, 18-21 Ekim 2001.

ŞENEL, Ö. Sezai, “ **Küçük Sanayi İşletmelerinin Sorunları ve Eski şehir’de Bir Uygulama**”, Eskişehir Sanayi Odası Bülteni, S. 189, Nisan 1987.

ŞİMŞEK, Bora, **Türkiye ve AB’nin KOB İ Politikaları**, Justus Liebig Giessen Üniversitesi, Almanya, 2006.

TUGIAD, **2000’li Y ıllara Do ğru Türkiye’nin Önde Gelen Sorunlar ına Yaklaşımlar: Küçük ve Orta Boy İşletmeler**, İstanbul, TUGIAD Yayını, 1995.

UĞURAL İsmail, **KOBİ Fırsat Penceresi Projesi** , VIII. Dönem Kurs Notları, ESIAD, İzmir, 2005.

YEŞİLYURT, Sema, “ **Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi (KOS) İşletmelerinde Stratejik Yönetim ve Yöneticinin Önemi Konusunda Tespit ve Öneriler** ”, Çimento İşveren Dergisi, Ocak 1996.

YILMAM, Memiş, “**KOBİ’lerin Finansal Sorunları**” Dünya Gazetesi, özel ek 19, Temmuz 1996.

## **GAZETELER**

**Dünya Gazetesi** , 11 Nisan 1996.S. Burak ARZOVA, “ **Toplam Kalite Anlayışının 9. maddesi**”.

**Türkiye Gazetesi**, s. 15, 29 Nisan 1996.Veysel GAN İ, “ **Bilgi Ça ğı ve Düşündürdükleri**”,

**Gözlem Gazetesi**, 10/02/2000, s. 13.

**Zaman Gazetesi**, Ekonomi sayfası, 22.12.2003.

**Dünya Gazetesi**, Yorum Sayfası, 14/06/2005.

## WEB SİTELERİ

**<http://destek.kosgeb.gov.tr/kobitanim/KobiTanimiYonetmeli.doc>** 28/08/2006  
18/11/2005 Tarih ve 25997 sayılı resmi gazete’deki yönetmeliğin 5. maddesi.

**[http://www.dyp.org.tr/Raporlar/Kobilere Yonelik Bir Siyasal Strateji.doc](http://www.dyp.org.tr/Raporlar/Kobilere_Yonelik_Bir_Siyasal_Strateji.doc)**  
26/08/2006

**[http://www.dyp.org.tr/Raporlar/Kobilere Yonelik Bir Siyasal Strateji.doc](http://www.dyp.org.tr/Raporlar/Kobilere_Yonelik_Bir_Siyasal_Strateji.doc)**  
26/09/2006

**[www.igeme.gov.tr](http://www.igeme.gov.tr)**’den BCTP.

**<http://www.deltur.cec.eu.int>** AB Türkiye Delegasyonu web sayfası 03/09/2006.

**<http://www.tursab.org.tr/content/turkish/home/ab/abturizm.asp>** 30/09/2006.

**<http://ekutup.dpt.gov.tr/esnaf/kobi/strateji.pdf>** -DPT KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı  
13/09/2006.

**<http://www.dtm.gov.tr/ab/SonGelismeler/2003ilerlemeraporu.doc>** 15/08/2006 , D İş  
Ticaret Müsteşarlığı 2003 yılı Türkiye İlerleme Raporu.

**[http://www.dtm.gov.tr/Ab/SonGelismeler/ilerleme%20raporu/rr tr 2004 en.pdf](http://www.dtm.gov.tr/Ab/SonGelismeler/ilerleme%20raporu/rr_tr_2004_en.pdf)**  
30/08/2006.

[http://www.dyp.org.tr/Raporlar/Kobilere\\_Yonelik\\_Bir\\_Siyasal\\_Strateji.doc](http://www.dyp.org.tr/Raporlar/Kobilere_Yonelik_Bir_Siyasal_Strateji.doc)  
26/09/2006.

<http://destek.kosgeb.gov.tr/kobitanim/KobiTanimiYonetmeli.doc> 28/08/2006

18/11/2005 Tarih ve 25997 sayılı resmi gazete'deki yönetmeliğin 5. maddesi.

<http://www.kobitek.com/makale.php?id=40> Haziran 2006.

[http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri\\_37.pdf](http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_37.pdf) 07/092006. Ahmet ZENGİN, “Makroekonomik İstikrar ve KOBİ’ler”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Çaycuma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

[http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri\\_09.pdf](http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_09.pdf) 07/092006, Öznur YÜKSEL, “Şubat Krizinin KOBİ’ler Üzerindeki Etkileri ve Çözüm Önerileri”, Çankaya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

[www.tugiad.org.tr/tugiad.php?sayfa=yayin&id=211](http://www.tugiad.org.tr/tugiad.php?sayfa=yayin&id=211) - 879k 03/09/2006.

[www.turmob.org.tr/turmob/basin/07-07-2006\(2\).htm](http://www.turmob.org.tr/turmob/basin/07-07-2006(2).htm) - 15k. 05/09/2006.

[www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan98/kobi.htm-102k](http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan98/kobi.htm-102k) 05/07/2005 Hüseyin ÖZGEN, Selen DOĞAN, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları, Dış Ticaret Dergisi, Nisan 1998 sayısı.

[www.tuncelli.net](http://www.tuncelli.net) 10.05.2006.

<http://www.kobitek.com/makale.php?id=70> 04.06.2006.

[www.kobitek.com](http://www.kobitek.com) 04.06.2006.

[www.usam.cu.edu.tr/model.htm](http://www.usam.cu.edu.tr/model.htm) - 5k 10/07/2006.

<http://www.tosyovistanbul.org/default.aspx?pid=19396> 09/08/2006.

[www.kobinet.org.tr](http://www.kobinet.org.tr) 13/08/2006.

[http://www.spk.gov.tr/kobi/kobi\\_piyasasi\\_calismalari.html](http://www.spk.gov.tr/kobi/kobi_piyasasi_calismalari.html) 15/08/2006.

<http://www.deltur.cec.eu.int> 25/08/2006.

<http://www.deltur.cec.eu.int/abkobi.rtf> 25/08/2006.

[www3.dogus.edu.tr/amuslumov/KOBİ%20OAK.pdf](http://www3.dogus.edu.tr/amuslumov/KOBİ%20OAK.pdf) 26/08/2006, Alövsat MÜSLÜMOV, Türkiye’de Ekonomik Krizlerin Halka Açık KOB İ’lere Etkileri , Doğu Üniversitesi, İşletme Bölümü, s. 5.

<http://www.deltur.cec.eu.int/abkobi.rtf> 30/08/2006.

<http://dis.comu.edu.tr/abdiger/abmeda.htm> 30/08/2006.

[http://www.bendevar.com/v3/makale\\_oku.php?id=477](http://www.bendevar.com/v3/makale_oku.php?id=477) 10/09/2006.

[www.kosgeb.gov.tr](http://www.kosgeb.gov.tr) 10/09/2006.

<http://www.oecd.org/dataoecd/37/37/33705673.pdf> 11/09/2006.

[www.kosgeb.gov.tr](http://www.kosgeb.gov.tr) 12/09/2006.

<http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-02.pdf> 13/09/2006.

<http://www.abgs.gov.tr/tarama/Ozet.htm> 15/09/2006.

[www.egelihratcilar.com](http://www.egelihratcilar.com) 16/09/2006.

[www.abofisi.metu.edu.tr/ab\\_politikalari.htm-130k](http://www.abofisi.metu.edu.tr/ab_politikalari.htm-130k) 20/09/2006.

<http://www.deltur.cec.eu.int/abkobi.rtf> 20/09/2006.

<http://www.ceterisparibus.net/ab/dokumanlar.htm> 25/09/2006 , **2003 Regular Report on Turkey’s progress towards accession.**

[http://www.turkishtime.org/mayis/14\\_tr.htm](http://www.turkishtime.org/mayis/14_tr.htm) 26/09/2006.

[http://www.turkishtime.org/mayis/14\\_tr.htm](http://www.turkishtime.org/mayis/14_tr.htm) 27/09/2006.

[http://www.abofisi.metu.edu.tr/ab\\_politikalari.htm](http://www.abofisi.metu.edu.tr/ab_politikalari.htm) 28/09/2006 , Orta Doğu Teknik Üniversitesi AB Ofisi web sayfası AB Politikaları Bölümü.

<http://www.deltur.cec.eu.int/abkobi.rtf> 28/09/2006.

<http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Yayin/7%5CTA.pdf> 02/08/2006.

**<http://www.e-ticaretmerkezi.net/eticaretkuruluslari.php>** 10/09/2006.

**<http://www.gap.gov.tr/Turkish/Dergi/D581997/ab-gap.html>** 14/09/2006.

## ÖZGEÇMİŞ

Rifat SAİT 06/06/1966 İzmir’de doğmuştur. İlkokulu 1972-1977 Hasan Ali Yücel İlkokulu’nda, Ortaokulu 1977-1980 yılları arasında da aynı okulda okumuştur. Lise’yi ise 1980-1983 yıllarında Buca Endüstri Lisesi’nde tamamlamıştır. 1983-1985 yıllarında Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Yüksek Okulu, Muhasebe Bölümünde okumuştur. 1985-1991 yıllarında Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İngilizce İktisat Bölümü’nü bitirmiştir. 1994 yılında Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Ana Bilim Dalında Yüksek Lisansa başlamış, ancak çeşitli sebeplerden zamanında tamamlanamayan tez, 2005 yılında aştan faydalanarak Prof. Dr. Kerim ÖZDEMİR Bey ile “TÜRK İYE EKONOM İSİNDE KOB İLER VE AVRUPA BİRLİĞİNE UYUMLARI” konulu yeni tez konusu ile eğitimime tekrar kaldığı yerden devam etmiştir.

Yaklaşık 12 yıldır özel sektörün de ğişik şirketlerinde satış yöneticisi olarak görev yapmakta olan Rifat Sait, evli ve üç çocuk babasıdır.

Rifat SAİT