

T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TÜRK KÖKENLİ KOBİ'LERİN MALEZYA'DAKİ
FAALİYETLERİNİN İNCELENMESİ

Refik POLAT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KARABÜK - 2013

**T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TÜRK KÖKENLİ KOBİ'LERİN MALEZYA'DAKİ
FAALİYETLERİNİN İNCELENMESİ**

Refik POLAT

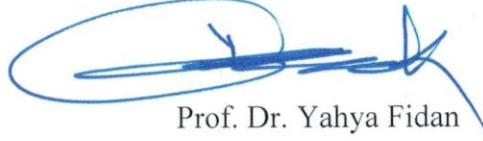
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Danışman
Prof. Dr. Yahya FİDAN**

KARABÜK - 2013

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Ana Bilim Dalı'nda, Prof. Dr. Yahya FİDAN danışmanlığında, Refik POLAT tarafından hazırlanan bu çalışma 17.09.2013 tarihinde jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Yahya Fidan

Jüri Başkanı (Danışman)

Jüri
Doç. Dr. Mahmut YÜCER

Jüri
Yrd. Doç. Dr. Metin KILIÇ

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
.../.../..... Tarih ve/..... Sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç.Dr. Abdullah KARAKAYA

Enstitü Müdürü

Tez Bildirim Sayfası

Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'ne göre hazırlamış olduğum **“Türk Kökenli Kobi’lerin Malezya’daki Faaliyetlerinin İncelenmesi”** adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmaların yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmada kullanılan doğrudan kendime ait olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını saygılarımla arz ederim.

16.12.2013
Refik POLAT

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	I
KISALTMALAR	V
ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. GENEL OLARAK KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER.....	3
1.1. KOBİ'LERİN ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ.....	9
1.1.1. KOBİ'lerin Zayıf Yönleri	9
1.1.2. KOBİ'lerin Üstünlükleri	11
1.1.3. KOBİ'lerin Yaşadığı Temel Sorunlar	11
1.1.3.1. Finansal Sorunlar	12
1.1.3.2. Üretim Sorunları	15
1.1.3.3. Pazarlama Sorunları.....	16
1.1.3.4. Yasal ve Bürokratik Sorunlar	17
1.2. TÜRKİYE EKONOMİSİNDE KOBİ'LERİN YERİ	18
İKİNCİ BÖLÜM.....	20
2. KOBİ'LERDE STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM.....	20
2.1. STRATEJİNİN TANIMI, STRATEJİK YÖNETİM VE ÖZELLİKLERİ.....	20
2.2. KOBİ'LERDE STRATEJİK PLANLAMA, UYGULAMA VE DENETİM SÜRECİ.....	20
2.2.1. Strateji - Plan İlişkisi.....	21
2.2.2. Stratejik Planlamanın Tanımı ve Stratejik Planları Diğer Planlardan Ayıran Özellikler.....	21
2.2.3. Uygulanacak Alternatif Stratejiler	22
2.3. KOBİLERDE STRATEJİNİN UYGULANMASI	23
2.3.1. Örgüt Yapısının Analizi	23
2.3.2. Biçimsel Yapı.....	23
2.3.2.1. Basit Yapı	24

II

2.3.2.2.	Fonksiyonel Yapı.....	24
2.3.2.3.	Ürün Bölümüne Göre Yapı.....	24
2.4.	Biçimsel Olmayan Yapı	25
2.5.	Değişimin Analizi	25
2.5.1.	Değişim İhtiyacının Doğması	26
2.5.2.	Değişime Direncin Bireysel Nedenleri	26
2.5.3.	Stratejik Değişim Seviyeleri	26
2.6.	VİZYON/MİSYONUN ÖNEMİ.....	28
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		30
3.	TÜRKİYE’DE KOBİ’LERİN DURUMU.....	30
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....		37
4.	KOBİLERİN İŞLETME YÖNETİM YAPISI VE İNSAN KAYNAĞI.....	37
4.1.	TÜRKİYE’DE KOBİ POLİTİKASI VE KURUMSAL ALTYAPI.....	45
BEŞİNCİ BÖLÜM.....		50
5.	MALEZYA’DAKİ KOBİLER: PERFORMANS VE TEMEL KONULAR	50
5.1.	MALEZYA’DAKİ KOBİLER’İN TANIMI.....	50
5.2.	MALEZYA’DAKİ KATMA DEĞERLİ KOBİ’LER.....	54
5.3.	MALEZYA’DAKİ KOBİLERİN İSTİHDAM AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	55
ALTINCI BÖLÜM		59
6.	BULGULAR VE ARAŞTIRMA.....	59
6.1.	KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN MALEZYA EKONOMİSİNE KATKILARI	59
6.2.	MALEZYA’DA FAALİYET GÖSTEREN KOBİLER	60
6.2.1.	KOBİ’lerin Malezya Ekonomisine Katkıları	62
6.2.2.	İstihdam Yeterliliği	64
6.2.3.	Verimlilik Yeterliliği.....	64
6.2.4.	Teknolojik Yeterlilik.....	65
6.2.5.	İş performansı.....	65
6.2.6.	Metodoloji.....	66
6.2.7.	Çalışma Sahası	66
6.2.8.	Veri Toplama ve Örnekleme Prosedürü.....	66

III

6.2.9.	Veri Analizi.....	66
6.2.10.	Teorik Yapı.....	67
6.3.	DEMOGRAFİK PROFİL	67
6.3.1.	Tanımlayıcı İstatistiklerin Özeti.....	68
6.3.2.	Güvenilirlik Analizi	70
6.3.3.	Faktör Analizi.....	71
6.3.4.	İlişkinin Derecesi ve Hipotez Testi	73
6.3.5.	Hipotezin Test Edilmesi.....	75
6.3.6.	Yönetimsel Etkiler	76
6.3.7.	İncelemenin Sınırlanması.....	77
6.3.8.	Araştırmanın Geleceğe Yönelik Planı.....	77
7.	SONUÇ	79
8.	KAYNAKLAR	80

IV

ÖNSÖZ

Türkiye’de ve Dünya’da Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), ulusal ekonomilerde daima önemli roller üstlenmişlerdir ve ülkelerin ekonomik büyümelerinin sürükleyici gücü durumundadırlar. İktisadi alanda önemli bir etkiye sahip olan KOBİ’ler üretimde esnek yapılara sahiptirler ve bu sayede zaman zaman ülkelerin karşı karşıya kaldıkları ekonomik krizleri büyük işletmelere oranla daha az hasarla atlatabilmektedirler. Bu çalışmada, Malezya’da faaliyet gösteren Türk kökenli KOBİ’lerin durumları incelenmiştir.

Bu çalışmanın her aşamasında, değerli emeği ile anlayış, sabır ve bilgisini her zaman esirgemeyen saygıdeğer tez danışmanım Prof. Dr. Yahya FİDAN Hocam'a saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Malezya’da gerçekleştirilen çalışmalar sırasında, çaba ve yardımlarını eksik etmeyen Doç. Dr. Saim KAYADİBİ’ne ve tezi hazırlama süresince bana destek olan aileme teşekkür ederim.

Refik POLAT

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ARGE	: Araştırma Geliştirme
A.ř.	: Anonim şirket
BDDK	: Bankacılık Dzenleme ve Denetleme Kurumu
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DTM	: Dış Ticaret Müteşarlığı
GSMH	: Gayri Safi Milli Hâsıla
IMF	: Uluslararası Para Fonu
KOBİ	:Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
KOSGEB	:Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KSEP	: KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı
SİB	: Stratejik iş birimleri
SME	:Small and Medium-Sized Enterprises
SSK	:Sosyal Sigortalar Kurumu
TL	: Türk Lirası
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TUİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
YTL	: Yeni Türk Lirası

ÖZET

**TÜRK KÖKENLİ KOBİ'LERİN MALEZYA'DAKİ FAALİYETLERİNİN
İNCELENMESİ**

POLAT Refik

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr.Yahya FİDAN

17. 09. 2013, 89 Sayfa

Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin (KOBİ'ler) bütün ülkelerde ekonomik gelişme bakımından önemli bir rol oynadığı inkar edilemez bir gerçektir. Malezya'da KOBİ'ler 2000 yılından beri toplam şirket sayısının % 95'inden fazlasını oluşturmakta ve toplam üretimin % 40'ından, toplam istihdamın % 60'ından ve toplam katma değer ise % 45'ine fazlasına katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmanın amacı; Malezya'da faaliyet gösteren Türk kökenli Küçük ve Orta Ölçekli (KOBİ) işletmelerin girişimcilik ve iş başarısının Malezya ekonomisi bağlamındaki katkısının araştırılmasıdır. Bu çalışma kapsamında, farklı sektörlerde faaliyet gösteren Türk girişimciler incelenerek, Türk girişimcilerin nitelik ve özellikleri ortaya konulmuş, onların girişimciliğe ve Malezya'daki iş dünyasının girişimsel sürecine ve ilerlemesine nasıl katkı sağladıkları incelenmiştir. Bu çalışmada ayrıca Türk girişimcilerin motivasyonları, kontrol pozisyonları ve demografik nitelikleri de incelenmiştir.

Anahtar Sözcükler :KOBİ, Malezya, İşletme

ABSTRACT

**TÜRK KÖKENLİ KOBİ'LERİN MALEZYA'DAKİ FAALİYETLERİNİN
İNCELENMESİ**

POLAT Refik

Master Thesis, Department of Business

Advisor: Prof.Dr. Yahya FİDAN

17. 09. 2013, Pages:89

It is undeniable fact that Small and Medium Enterprises (SMEs) plays important role in the economic development for all countries. In Malaysia, the SMEs represent more than 95% of the total business establishments, contribute more than 40% of the total output, more than 60% of total employment, and more than 45% of total value-added since year 2000.

This study is an evaluation of the contribution of entrepreneurial competencies and business success in small and medium sized enterprises (SMEs) which is Turkish origin entrepreneurs in the context of Malaysian economy. Through an empirical study of Turkish entrepreneurs in different sectors, this study explores the characteristics and attributes of Turkish entrepreneurs and their attitudes towards entrepreneurship and the entrepreneurial process and post-start-up of business in Malaysia. We also explore the motives, locus of control, and demographic attributes of Turkish entrepreneurs.

Keywords : SME's, Malaysia, Business

VIII

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. KOBİ'lerin Ana Sektör Gruplarına Göre Dağılımı	31
Şekil 3.2. KOBİ'lerce Oluşturulan Katma Değerin Sektörlere Göre Dağılımı	32
Şekil 3.3. KOBİ'lerce Oluşturulan İstihdamın Sektörlere Göre Dağılımı	32
Şekil 3.4. KOBİ'ler Tarafından Yapılan İhracatın Sektörlere Dağılımı	34
Şekil 4.1. KOSGEB Veri Tabanında Kayıtlı İmalat Sanayi KOBİ'lerindeki Çalışanların Eğitim Düzeyi	37
Şekil 4.2. Türkiye ve Bazı Ülkelerde Kredi Kullanan İşletmelerin Oranı	38
Şekil 5.1. Malezya'da 2005 ve 2011 Yılı KOBİ Oranlarındaki Değişim	49
Şekil 5.2. Malezya'da Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı	50
Şekil 5.3. 2011 Yılına Göre İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Oranları	50
Şekil 5.4. Malezya'daki KOBİ'lerin Finans Kaynakları	51
Şekil 5.5. Malezya'da KOBİ'lerin Finansman Türleri	51
Şekil 5.6. Yurtiçi Hasıla Bakımından KOBİ ve Büyük Şirketlerin Yıllara Göre Değişimi	52
Şekil 5.7. Kobilerin İstihdamının Toplam İstihdam İçerisindeki Oranı (%)	54
Şekil 5.8. KOBİ, Büyük İşletmeler ve Toplam İstihdam Oranları (%)	54
Şekil 5.9. Malezya'da Faaliyet gösteren KOBİ ve Büyük İşletmelerin İşgücü Üretkenliği	55
Şekil 6.1. Türk Şirketinin Malezya Ekonomisi Üzerindeki Hızlı Etkisine Tesir Eden Faktörler için Teorik Yapı	65

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Türkiye ve AB’de KOBİ Tanımı	8
Tablo 2.1. Strateji Değişim Seviyeleri	27
Tablo 3.1. KOBİ’lerin Ekonomideki Payının Yıllar İçindeki Seyri	31
Tablo 3.2. KOBİ’lerde Sektörel Bazda Çalışan Başına Düşen Katma Değer ve İhracat	33
Tablo 3.3. Sektörlere Göre Ortalama Çalışan Sayıları	34
Tablo 4.1. KOBİ Ölçeğindeki İmalat Sanayi İşletmelerin Sahiplerinin Eğitim Düzeyi ve Yaş Aralığına Göre Dağılımları	35
Tablo 4.2. KOBİ Ölçeğindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde İşletme Dışından Eğitim ve Danışmanlık Hizmeti Alma Durumu	36
Tablo 4.3. Sektör ve Ölçeğe Göre Teknolojik Yenilik Faaliyeti Yürüten İşletmelerin Oranları	41
Tablo 4.4. İşletmelerin Yerleşim Yeri.....	42
Tablo 4.5. Çalışan Sayılarına Göre İnternet Erişimi ve Web Sitesi Olan Girişimlerin Oranı.....	43
Tablo 5.1. Malezya Kobi Tanımı	48
Tablo 5.2. Malezya’da 2005 ve 2010 Yılları Verilerine Göre Ticari İşletmelerin Sayıları ve Oranları	49
Tablo 5.3. Malezya’da KOBİ ve Büyük Şirketler için Gelişme Düzeyleri	53
Tablo 5.4. Malezya’da 2009-2011 Yılları Arasında İstihdam Oranı	53
Tablo 6.1. KOBİ’lerin Ekonomiye Katkısı	60
Tablo 6.2. Cevaplayanlar hakkında Demografik Bilgi	66
Tablo 6.3. Tanımlayıcı İstatistik için Araçlar ve Standart Sapma	68
Tablo 6.4. Güvenilirlik İstatistikleri.....	69
Tablo 6.5. KMO ve Bartlett Testi.	69
Tablo 6.6. Faktör Analizi Çıktısı	70
Tablo 6.7. Model Özet (b).....	72
Tablo 6.8. ANOVA (b)	72
Tablo 6.9. Katsayı Matriksi.....	72

GİRİŞ

Sosyo ekonomik perspektiften bakıldığında küçük ve orta ölçekli işletmelerin durumu ülkelerin genel ekonomik büyüme potansiyeli ve ülke ekonomisinin gelecekteki gücü açısından çok önemlidir. Son yıllarda küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) büyümesi konusunda işletmeciliğin diğer bütün alanlarına göre çok daha fazla şey yazılıp çizilmiştir. Bunun ana sebeplerinden biri çoğalmakta olan ekonomik girişimlerin ekonomik gelişmeye ve işsizliğin azalmasına olan katkısıdır ki; genel olarak pek çok ülkede araştırmacıların ve politikada söz sahibi olanların dikkatini çeken de bu konu olmuştur.

KOBİ'ler küreselleşen dünyanın dışında kalmayarak devamlı büyüyen küresel ticari pazardan pay alabilmek için önlerine çıkan imkânlardan yararlanmak istemektedirler. KOBİ'ler daha düşük yatırım maliyetiyle hem büyük üretim yapmak hem de istihdam sağlamakla birlikte hem kendi içyapıları hem de çevresel etkilerden kaynaklanan sorunları da aşmak zorundadırlar.

KOBİ'ler buldukları ülkelerde yönetim, organizasyon ve işletmecilik açısından bazı sorunlar yaşamaktadırlar. KOBİ'lerin yönetime bağlı olan sorunları, buldukları ülkelerin yönetimine, siyasi ve coğrafik konumuna bağlı olmakla beraber büyük ölçüde hükümetlerin ya da devletlerin genel ekonomik politikalarda aldıkları ekonomik tedbirlere bağlıdır. Bunun yanında KOBİ'lerin kendi içlerinde de bir yönetim ve örgütlenme sorunu olmakta ve bu sorunun aşılması girişimcilerin kendi becerilerine bağlı olmaktadır. Bu bağlamda farklı ülkelerde faaliyet gösteren ya da göstermek isteyen KOBİ'lerin sahipleri ya da yöneticilerine yönelik olarak o ülkelerin siyasi, ekonomik ve yönetim şekline göre eğitim programlarının düzenlenmesi uygun olacaktır.

Avrupa ve Asya'da çoğu ülkeler KOBİ'lerin sorunlarıyla yakından ilgilenmekte ve farklı çözümler üretmektedirler. Bu çözümlerden bazıları; ülkelerin sorunları çözmek için bankalarla ilişkilerini düzenlemesi, onların teknolojik gelişmelere daha çabuk uyum sağlamaları konusunda destek vermesi ve istihdam konusunda kolaylıklar sağlamasıdır.

KOBİ'ler dünyadaki ekonomik kaynakların ve endüstrinin büyük bir parçası haline gelmiş durumdadır. Bu iş alanının ekonomideki önemi son 50 yılda daha da fazla artmıştır. Amerika Birleşik Devletleri, Çin, Japonya ve Avrupa Birliği ülkeleri

bu KOBİ'lerin, ekonomik gelişimi arttırmada çok önemli bir araç olduğunu görmekteyiz. KOBİ'lerde karşılaşılan pek çok ortak problemin temeli yönetim eksikliğine ve buna bağlı olarak da yeterlilik problemlerine dayanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GENEL OLARAK KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER

2003 yılında ilk KSEP'in hazırlanma sürecinde ortak bir KOBİ tanımının bulunmuyor olmasından dolayı KOBİ'lere yönelik stratejilerin oluşturulması konusunda güçlüklerle karşılaşılırdı. Avrupa Birliğinde ortak KOBİ tanımına geçilmesi ve üye - aday ülkelere tavsiye niteliğinde yayınlanması sonrasında ülkemizde tüm kurumlar için geçerli olacak ortak bir KOBİ tanımı belirlenmiştir. 18 Kasım 2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan ve 18 Mayıs 2006 tarihinde yürürlüğe giren "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" ile KOBİ'lerin sınıflandırılmasında AB'de olduğu gibi çalışan sayısı, bilanço ve satış büyüklüklerini esas alan tanım uygulanmaya başlanmıştır. Böylelikle, sonraki yıllarda izlenecek politikalar için uygun bir karar verme zemini hazırlanmış ve 2007 – 2009 KSEP'in kesin tanımı yapılmış bir hedef kitleye odaklanması sağlanmıştır. Ortak KOBİ tanımı ayrıca, KOBİ'lere verilen devlet destekleri konusunda Avrupa Birliğine olan taahhütlerinin de sağlıklı bir ortamda takip edilebilmesini sağlamaktadır. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmeliğe göre çalışan sayısı 250'den az ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 25 milyon TL'yi geçmeyen işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır. Sermayesinin veya oy haklarının % 25'inden fazlası fazla kamu kurum veya kuruluşunun kontrolünde olan işletmeler, bu limitlerin içinde olsalar bile KOBİ sayılmamaktadır. Yönetmeliğe göre; KOBİ'lere yönelik destek sağlayan kuruluşlar, Yönetmelikteki sınırları aşmamak kaydıyla, kendi sektör ve büyüklük önceliklerini belirleyebilmektedir (2011 – 2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı).

KOBİ'ler dünya ekonomisinin olduğu gibi, Türkiye ekonomisinin de dinamik ve sürükleyici unsurlarından biri olup, ülkemizin sosyo- ekonomik gelişmesi açısından çok büyük öneme sahiptirler. İstihdam ve üretime katkıları, değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlama esneklikleri, büyük işletmeleri tamamlama yetenekleri, bölgelerarası dengeli büyüme ve çevre korumasına olumlu etkileri ve gelirin daha adil dağılımı açısından oldukça önemli roller üstlenmektedirler (Karabıçak ve Altuntepe, 2001:22).

AB’de de özellikle 1970’li yıllardan itibaren KOBİ olgusunun gelişme kaydettiği görülmektedir. KOBİ’lerin sosyo-ekonomik kalkınmadaki önemini fark eden pek çok ülke, bu işletmelerin fonksiyonlarından azami derecede faydalanabilmek için öncelikli teşvik politikaları oluşturmakta ve uygulamaya koymaktadır. Nitekim AB; istihdam, büyüme ve rekabet gücü üzerindeki katkılarını geliştirebilmek için bu işletmeler üzerine önemle eğilmekte ve işletme politikalarında KOBİ’lere öncelik tanımaktadır. 1996 yılında KOBİ tanımının değişikliğe uğramasıyla birlikte AB, KOBİ’lere yönelik destekleri daha etkin uygulayabilmek ve teşvik sistemine daha fazla işlerlik kazandırabilmek amacıyla entegre program oluşturmuştur. Bu entegre program, KOBİ politikalarını ortaya koymaktadır. Geçmiş yılların bir değerlendirilmesi yapılarak oluşturulan ve KOBİ’lere yönelik destek faaliyetlerini bir çatı altında toplayan bu KOBİ politikasının ağırlık noktasını; bürokratik işlemlerin azaltılması, finansman imkânlarının geliştirilmesi, rekabet yapılarının iyileştirilmesi, girişimciliğin teşviki ve KOBİ’lere uluslararası bir boyut kazandırmak oluşturmaktadır. Bu politika hedefleri çerçevesinde AB, KOBİ’leri yeni teknolojilere ulaştırarak rekabet güçlerini artırmaya çalışmaktadır. AB sürecinde Türk sanayisi dünya rekabetine açıldığından KOBİ’ler çok önemli darboğazlarla ve uyum sorunlarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle KOBİ’lerin rekabet güçlerini geliştirmeye yönelik politika ve stratejilerin belirlenmesi ülkemiz açısından hayati önem taşımaktadır. Bu süreçte, Türk KOBİ’lerinin rekabet güçlerini geliştirmede teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeleri, bunun için de teknoloji transferi ya da araştırma-teknoloji geliştirme faaliyetlerine ve kaliteye ağırlık vermeleri zorunluluk arz etmektedir. Bu nedenle, ülkemizde geliştirilecek KOBİ destekleme programlarının AB’dekilerle paralellik arz ederek uygulamaya konulmasında yarar vardır (Savcı, 2009:66).

KOBİ’ler kısıtlı sermaye ve pazarlama olanaklarına sahip, kendi çabalarıyla ayakta duran, bu çabalarıyla yurt içi ve yurt dışı pazarlara mal ve hizmet üreten pazarlayan, buldukları ülkelerde meydana gelebilecek herhangi bir ekonomik krizde, ülkenin geniş kesimleri, yani işçi, memur, çalışanlarla birlikte olumsuz anlamda en yoğun etkilenen firmalardır. Büyük işletme ve firmaların, buldukları ülke ekonomilerinde yaşanan krizlerde yatırımlarını kolaylıkla siyasi veya ekonomik problemi olmayan, istikrarını koruyan ülkelere transfer edip, yeni pazarlara açılma imkânları vardır. KOBİ’ler ise ekonomik olumsuzlukları, finans darlıklarını, ulusal

ve uluslararası ekonomik dalgalanmaları, sermaye azlığını, kısıtlı kapasite kullanımı ve pazar daralmalarını en şiddetli şekilde hissederler. Bunun sonucunda ağır yaralar alabilen, girişimcisinin iflas kelimesiyle karşılaşma riskiyle yaşayan birçok devlet desteklerinden, kredilerden faydalanma oranları büyük işletmelere göre minimum seviyelerde kalan, genel çerçevede öz sermaye ve küçük birikimlerle hayat bulan tüm ticari, sanayi ve hizmet işletmeleri birer KOBİ'dir denilebilir (Akman ve Savcı, 2009:22). Bütün ekonomilerin temel dinamiğini oluşturmalarına rağmen yine de KOBİ'lerle ilgili kabul görmüş ortak bir tanım yoktur. Bunun nedeni ise, ölçekle ilgili kriterlerin göreceli bir özellik taşımasıdır. Büyüklük ölçüsü olarak hangi kriterlerin alınacağı ve bunların miktarı konusunda ülkemizde çeşitli görüşler bulunmaktadır (Oktay ve Güney, 2002:12). Genel olarak KOBİ'ler, az sermaye kullanımı yanında emek-yoğun teknoloji kullanan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüslerdir (Uludağ ve Serin, 1990:30). Kimi ülkelerde kurum, kuruluş, ekonomik düzey, sanayileşme düzeyi, kullanılan teknoloji, pazarın büyüklüğü gibi etkenler etkili olurken kimilerinde ise faaliyette bulunulan iş kolu, kuruluş ve aşamalar, bölgesel ve kültürel farklılıklar etkili olmaktadır. Bazı kurumlara göre çalışan sayısı önemli olurken, diğer bazı kurumlara göre ise, firmaların ciroları baz alınarak birtakım tanımlamalar yapılmaktadır (Türköz, 2008:21).

KOBİ'ler yenilikçi ve dinamik özelliklerinin yanı sıra önlerine çıkan fırsatları değerlendirmek durumundadırlar. Bu tip işletmelerde kurum içinde iş akışıyla ya da personel durumları ile ilgili sorunlar bir ya da iki kişinin karar vermesiyle çözüme kavuşturulurlar. KOBİ'lerde genellikle işletmenin sahibi konumundaki şahıs, aynı zamanda işletmenin yöneticisidir. KOBİ'ler, çalışma yöntemlerindeki esneklik sayesinde değişen piyasa koşulları ve teknolojik gelişmelere hızla uyum sağlayabilmektedir. Bürokratik olmayan; yalın ve yeniliklere açık yönetim tarzı, KOBİ'lere süratli karar alma ve uygulama avantajı sağlamaktadır. KOBİ'ler butik üretim sayesinde ürün farklılaşması sağlamakta ve büyük işletmelere aramalı temin ederek tedarik zincirini tamamlamaktadır. Bu özelliklerinden dolayı KOBİ'ler günümüzde, "büyüyemediği için küçük kalmış" işletmeler olarak değil "ekonomik kalkınmanın itici gücü" olarak değerlendirilmekte ve ülkelerin gelişme stratejilerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Yıldırım, 2012:8-9).

Avrupa Topluluğunda 1985 yılında iş isteyen her 25 kişiden 3'ü ya da % 12'si işsiz kalmıştır. Bu nedenle, son yıllarda özellikle İngiltere'de çok açık biçimde görüldüğü gibi, Avrupa'da önemli istihdam artışını yansıtacak, bir mucizevî iş-istihdam yaratıcı bulmak için araştırma yapılmış ve KOBİ'lerin buna bir çözüm olarak görüldüğü belirtilmiştir. İstihdam sorununun çözümlenmesinde önemleri daha belirgin biçimde ortaya çıkan KOBİ'lerin esasında Avrupa'da 1970'lerden sonra önem kazanmış olduğu görülmektedir (Bulmuş ve Oktay 1990:22-23).

KOBİ'lerin ekonomiye katkıları 5 başlıkta toplanabilir:

- İstihdam yaratılması
- Esneklik sayesinde yeniliklere hızla uyum
- Girişimciliği teşvik
- Butik üretim sayesinde ürün farklılaşması
- Büyük işletmelere ara malı temini.

Genel olarak teknoloji ve buna bağlı olarak üretim teknolojisi hızla değişmektedir. Bununla birlikte tüketici eğilimleri de sürekli değişim halinde, insanlar artık sıradan herkesin kullandığı ürünler yerine kendini özel hissedeceği ürünleri tercih eder hale geldi. Bu durum KOBİ'lerin önemini daha da arttırmaktadır. Çünkü değişimlere esnek ve küçük yapıları sayesinde büyük işletmelerden daha hızlı uyum sağlama şansına sahiplerdir. KOBİ'ler ekonomideki daralma ve hareketlenmelere büyük işletmelerden daha kolay uyum sağlarlar. Bu esneklik onlara avantaj sağlar (Oktay ve Güney, 2002:33-35).

KOBİ'ler dünya ekonomisinin olduğu gibi, Türkiye ekonomisinin de dinamik ve sürükleyici unsurlarından biri olup, ülkemizin sosyo-ekonomik gelişmesi açısından çok büyük öneme sahiptirler. İstihdam ve üretime katkıları, değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlama esneklikleri, büyük işletmeleri tamamlama yetenekleri, bölgelerarası dengeli büyüme ve çevre korumasına olumlu etkileri ve gelirin daha adil dağılımı açısından oldukça önemli roller üstlenmektedirler (Karabıçak ve Altuntepe, 2001:7-8).

Ülkemizde, KOBİ'lere hizmet veren her kurum ve kuruluş farklı bir KOBİ tanımından hareket etmektedir. Bu nedenle, uygulamada farklılıklar oluşmakta, KOBİ'lerin bir kısmı bazı uygulamaların içinde yer alırken, diğer bazı uygulamaların

dışında kalabilmektedir (Türköz, 2008:14). Türkiye açısından KOBİ'lerin tanım değerlerine baktığımızda, KOBİ literatürü açısından oldukça önemli olan KOSGEB tanımlaması ile Türkiye Halk Bankası'nın KOBİ sınıflandırmasının öncelikli olarak ele alındığını görmekteyiz. KOSGEB'e göre, imalat sanayi sektöründe 1-50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük sanayi işletmelerini; 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri ise orta ölçekli sanayi işletmelerini tanımlanmaktadır (www.kosgeb.gov.tr).

Diğer kurumların KOBİ tanımlarına bakıldığında da işletmelerin, personel sayısı, aktif bilanço ya da hem personel sayısı hem ciroyla değerlendirildiği görülmektedir. Eximbank'a göre, yasal statüsü ne olursa olsun, bir veya birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olup, 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden, yıllık net satış hâsılatı ve/veya mali bilançosu yirmi beş milyon TL'yi aşmayan, bağımsız işletme tanımına giren, imalatçı, imalatçı - ihracatçı özelliğine sahip mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler kısaca "KOBİ" olarak adlandırılır (www.eximbank.gov.tr).

Hazine Müsteşarlığı'na göre, imalat sanayinde faaliyette bulunan ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri, demirbaşlar vb. toplamının net tutarı 400 milyar TL'yi aşmayan; 1-9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli, 10-49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 50-250 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmelerdir. En fazla 400 milyar TL tutarında sabit yatırım harcaması yapan işletmelerin tüm yatırımları KOBİ kapsamında değerlendirilir (Çolakoğlu, 2002:3).

Dış Ticaret Müsteşarlığı'na göre, 28 Ocak 2000 tarih ve 23948 sayılı, Resmi Gazetenin 45. sayfasında yayımlanan Tebliğe göre, imalat sanayinde faaliyet gösteren, 1-200 işçi çalıştıran, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço net değeri itibariyle 2 milyon ABD doları karşılığı TL'yi aşmayan işletmelerdir (Çolakoğlu, 2002:4; Erdoğan, 2010:8).

Kobi'lerde düzensiz stok politikası müşteri kaybına yol açmaktadır. Bu işletmelerin girişimcileri doğru stok denetimi yapmanın önemini algılayamadıkları için ya sermayelerini gereğinden çok stoka bağlanmakta veya bozulma yoluyla stoklarda israfına neden olmaktadır. Bazen de pazar fırsatlarına göre yetersiz düzeyde stokla yetinme durumunda kalmaktadır (İzmir Ticaret Odası, 1993).

İstanbul Sanayi Odasının yapmış olduğu Ekonomik Durum Tespiti Anket çalışması sonuçlarına göre; varlıkları içinde öz kaynak oranı % 71'den fazla olan işletmelerin sayısı: küçük ölçekli işletmelerde % 51,2, orta ölçekli işletmelerde % 37,8, büyük ölçekli işletmelerde % 22,2'dir. Varlıkları içinde öz kaynak oranı % 90'dan fazla olan işletmelerin sayısı: küçük ölçekli işletmelerde % 29,9, orta ölçekli işletmelerde % 16,9, büyük ölçekli işletmelerde % 8,7'dir. Görüldüğü gibi küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük bölümü hayatiyetlerini öz kaynaklarıyla devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Öz kaynak kullanımını düşük, yabancı kaynak kullanımını yüksek olan işletmelerin geçmiş dönemlerde yüksek faiz oranlarıyla borç yüklerini karşılaması oldukça zordu. Enflasyonun düşüşü ile birlikte inen faiz oranları ile biraz nefes alma imkânını bulan işyerleri, yeni bir parasal kriz ile birlikte yükselen kredi faiz oranları nedeniyle tekrar mali zorluklarla karşı karşıya kalmışlardır. Yavaşlayan enflasyon ortamında, yükselen kredi faiz oranları ile işletmelerin mali yapıları bozulurken, karlılık oranlarının biraz daha küçüldüğü görülmektedir (Oktay ve Güney, 2002:22).

Tanımlarda geçen alt sınıflar ve AB'nin tanımı ile karşılaştırılması Tablo 1.1'de gösterilmiştir.

Tablo 1.1. Türkiye ve AB'de KOBİ Tanımı

	Tanım Kriteri	Mikro İşletme	Küçük İşletme	Orta Ölçekli İşletme
Türkiye	Çalışan Sayısı	≤9	10–49	50–249
	Yıllık Net Satış Hasılatı (Milyon TL)	≤ 1	≤ 5	≤ 25
	Yıllık Mali Bilanço Değ.(Milyon TL)	≤1	≤ 5	≤ 25
AB	Çalışan Sayısı	≤9	10–49	50–249
	Yıllık Ciro (Milyon Avro)	≤ 2	≤ 10	≤ 50
	Yıllık Bilanço (Milyon Avro)	≤ 2	≤ 10	≤ 43

Kaynak: Kobi Stratejisi ve Eylem Planı, 2011.

1.1.KOBİ'LERİN ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ

Ulusal ekonominin önemli bir bölümüne KOBİ'lerin sahip olmasının en önemli nedenlerinde biri, girişimcilerin büyük işletmelere oranla birçok avantajları olması sebebiyle KOBİ'lere daha çok yönelmiş olmalarıdır. Çünkü küçük bir işletmeye sahip olmak öncelikle büyük işletmelerle rekabet etmede girişimciye iki temel avantaj sağlamaktadır. Bunlar; müşteri ve işletme personeli ile daha yakın ilişkiler içerisine girebilmek ve pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha esnek olabilmektir (Akgemici, 2001:34). Bu esneklik, dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere yerinde ve zamanında uyum sağlayabilme olanağı tanıdığından, KOBİ'ler birçok olumsuzluğu daha az bir zararla atlatabilmektedirler. Öyle ki, KOBİ girişimcileri, faaliyette buldukları yerel pazarı daha iyi tanıyan, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görebilen, pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler içerisinde olabilen kişilerdir. Özellikle, müşteriyle olan yakın ilişkileri, bu işletmelere büyük işletmelerin sahip olamayacakları bir üstünlük sağlamaktadır. Bunda, talep değişikliklerine daha hızlı uyum sağlamanın ve müşterilere özel stil, kalite ambalaj gibi değişiklikleri yapma imkânlarının fazla olmasının etkisi de vardır. Bu değişiklikleri ya da varsa yapılan hataların telafisi daha kolaydır. Çünkü hem doğabilecek sorunları çözümlenmeyi büyük sanayi işletmelerine göre daha düşük maliyetle gerçekleştirmektedirler, hem de sabit varlıklara olan yatırımları büyük işletmelere göre daha az olmaktadır (Mucuk, 1998:56-58).

KOBİ'lerin büyük işletmeler karşısında, özelliklerinden kaynaklanan birçok avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu çalışmada zayıflıklar ve üstünlükler başlığı altında ayrı ayrı ele alınmıştır.

1.1.1. KOBİ'lerin Zayıf Yönleri

KOBİ'lerin üstün özelliklerinin yanı sıra zayıf yönleri de bulunmaktadır. KOBİ'lerin zayıf yönleri maddeler halinde aşağıda sıralanmıştır (KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2011, Dinçer ve Fidan, 1991:70-71).

- Yeni iş fikrine sahip girişimcilerin, bu iş fikrini hayata geçirme konusunda yeterli girişimcilik kültürü ve bilgi altyapısına sahip olmadan, fizibilite çalışması ve iş planı hazırlamadan iş kurmaları

- İşletme yönetimini profesyonel yöneticilere devretmekten kaçınmaları
- İşletme ve yönetim fonksiyonlarının gereği gibi yerine getirilmesi konusunda bilgi eksikliklerinin bulunması
- Ekonomik değişikliklerle ilgili öngörülerini zamanında geliştirememeleri
- Nitelikli işgücü bulma ve maliyetlerini üstlenmede sıkıntı çekmeleri
- Yeni teknolojiler konusunda bilgiye erişimde yetersiz kalmaları
- Sermaye birikimlerinin ileri teknolojiye yatırım için yetersiz olması
- Ar-Ge, yenilik ve sınai mülkiyet hakları konularında sınırlı düzeyde farkındalığa ve bilgiye sahip olmaları
- Ölçek ekonomisinden yararlanamamaları
- Diğer işletmelerle işbirliği yapmaktan kaçınmaları
- Marka oluşturma bilincinin yerleşmemiş olması
- Modern pazarlama yöntemlerini kullanmamaları
- Kamu ihale kriterlerini sağlayamamaları ve / veya iş tutarlarının KOBİ'ler için yüksek olması
- Dış pazarları araştırma konusunda bilgiye erişim yeteneklerinin sınırlı olması
- Ürün / hizmet kalitesinde belirli standart düzeyini sürekli olarak koruyamamaları
- Verimliliğe dayalı iş kültürü geliştirmede zayıf kalmaları
- Teminat sorunu nedeniyle kredi temininde güçlük yaşamaları
- Yaygın kayıt dışılık nedeniyle bankalara, kredi garanti kuruluşlarına ve diğer finans kuruluşlarına doğru, yeterli bilgi sunamamaları ve bunun sonucunda finansman kaynağı bulmakta zorlanmaları
- Proje hazırlama ve uygulama konusundaki deneyim eksiklikleri nedeniyle projeye dayalı devlet destekleri ve AB fonlarından yeterince yararlanamamaları
- KOBİ ölçeğindeki işletmelerin, birbirleri arasındaki alım satım ilişkilerinde teslim temrinlerine ve ödeme zamanlarına uymamaları
- Satış dalgalanmalarından etkilenirler
- Olumsuz rekabet ortamından etkilenmektedirler
- Karar almada tek yöneticiye bağımlıdır
- Bağımsızlığını kaybetme ve batma riski vardır

- İşletme içi yapısal yetersizlikleri bulunmaktadır
- Mali açıdan gerekli olan rakamları temin etmede güçlük çekerler
- Pazarlamaya sadece satış olarak bakılır
- Yönetim, muhasebe ve üretim konularında yeterli olmamaktadırlar.

1.1.2. KOBİ'lerin Üstünlükleri

Pazarı yakından takip edebilen, müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi bilen ve personeliyle daha yakın ilişkiler kurabilen KOBİ'ler, üretim, pazarlama ve hizmet konularında büyüklerden daha fazla bir esnekliğe sahiptirler. Bu esneklik, dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere yerinde ve zamanında uyum sağlayabilme olanağı tanıdığından, KOBİ'ler birçok olumsuzluğu daha az bir zararla geçiştirebilmektedirler. Küçük işletmelerin büyük işletmeler karşısındaki kuvvetli yönlerini ve ekonomiye katkılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Esnek bir yapı ve kolay uyum sağlama kabiliyetine sahiptirler
- Yeniliklere daha yatkındırlar
- Teknik değişikliklerle daha az girdiyle daha çok çıktı alabilirler
- Gelişmiş beşeri ilişkiler ve örgüt iklimine sahiptirler
- Üretimde boşlukları çeşitli birimler arasında daha hızlı olarak doldurabilmektedirler
- Daha az kurmay personel ve bürokrasi vardır
- Kişisel tasarrufların teşvik edilmesine yardımcı olurlar
- Büyük işletmelere gerekli olan temel malzemeleri daha çabuk üretirler
- Rekabetin teşvik edilmesine yardımcı olurlar
- Bölgelerarası dengeli kalkınmaya katkıda bulunurlar
- Sınırlı pazar alanına sahiptirler
- Çabuk karar verme ve rekabet fırsatı elde edilmesini sağlarlar (Dinçer ve Fidan, 1991:72-73).

1.1.3. KOBİ'lerin Yaşadığı Temel Sorunlar

KOBİ'lerin yapısal özelliklerinden kaynaklanan zayıflıkları:

- Sermaye yetersizliği; gelişmek ve büyümek için büyük oranda öz kaynaklarına başvuran KOBİ sahipleri; enflasyon artışı, rekabet ve pazar sıkıntısı nedeniyle kayıplara uğramakta ve işletme sermayelerini

kaybetmektedirler. Bu durumda KOBİ'leri piyasa dalgalanmaları, teknolojik gelişmeler ve büyüme konusunda sıkıntıya sokmaktadır.

- Teknolojik bilgi eksikliği; bilgi teminindeki zorluklar ve elde edilen bilgilerin değerlendirilmesindeki yetersizlikler nedeniyle KOBİ'ler teknolojik değişikliklere ayak uyduramamakta ve gerekli önlemleri alamamaktadırlar.
- Girdi teminindeki zorluklar; sermaye yetersizliği nedeniyle stok yapamamaları, üretim sürecini aksatır ve teslim sürelerinde gecikmeler meydana gelir bu durumda siparişlerin iptal edilmesine yol açar. İstikrarsız fiyat politikaları, aşırı zamlar, ürün kalitesi ve teslim şartlarına ilişkin problemler ve kur artışları KOBİ'leri sıkıntıya sokar.
- Mesleki ve teknik bilgi eksikliği; KOBİ sahiplerinin genellikle işletmelerinin birinci derecede yöneticisi olmaları, işleri çabuklaştırma ve değişimlere uyum sağlamada bir avantaj yakalamakla beraber, sürekli değişen piyasa koşulları ve teknolojiler karşısında gerekli olan mesleki ve teknik bilgilerin bu kişilerde bulunmaması, zamanında ve doğru kararlar alınmasını güçleştirmektedir. KOBİ sahiplerinin bilginin ne kadar önemli bir girdi olduğu gerçeğini kavrayamadıkları görülmektedir. Bilgi alanında yaşanan bu olumsuzluğa karşın uzman eleman istihdamında yaşanan eksiklikler mevcut durumu daha da güçleştirmekte ve KOBİ'lerin rekabet şansı azalmaktadır (Bağrıaçık, 1989:55-57).

KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar hakkında yapılmış araştırmalar, bu sorunların dört başlık altında toplanabileceğini ortaya koymaktadır.

1.1.3.1.Finansal Sorunlar

KOBİ'lerin en önemli sorunu, kredi ve finansmandır. Kar marjları düşük olan KOBİ'lerin gerek yatırım, gerekse işletme sermayesi oluşturmada uzmanlaşmış bankaların, hem yetersiz hem de kaynaklarının ihtiyaca cevap verememesidir. Dolayısıyla bu kaynaktan yararlanamayan sanayici, genel banka sistemine ve kredilerine başvurduğu anda da birtakım bürokratik uygulamalar, ödeyemeyeceği kadar yüksek faiz oranları ve ödeme koşulları ile karşılaşabilmektedir (Akgemci, 2001:43). KOBİ'lerin finansman sorunları, girişimci kredisi ve işletme sermayesi ihtiyaçları olarak ikiye ayrılabilir. Bu ihtiyaçlar, pasifteki öz sermayeleri güçlü olmayan ve karlılıkları piyasa koşullarına paralel olarak aşırı sapmalar gösteren bu

işletmelerin, işletme sermayesine olan ihtiyaçlarını karşılamak için, kendi sınırlı kaynakları dışında müracaat edebilecekleri tek bir yer kalmaktadır. O da, bankacılık sistemidir (Ağaoğlu, 1995:34-36). Öte yandan kısaca risk sermayesi olarak da bilinen, yeni girişimcilere ya da fikir sahiplerine, risk sermayedarları adı verilen yatırımcılar tarafından sağlanan finansal destek de finansman sorunlarının çözümüne katkı sağlamaktadır (Nakilcioğlu, 2001:22-25).

İkinci dünya savaşı sonrası, 1973 petrol krizine kadar olan dönemde başarılı bir gelişme seyri izleyen ABD ekonomisi 1973 petrol krizi sonrasında yükselen enflasyon ve işsizlik oranları ve düşen GSMH nedeniyle sarsıntılar yaşamıştır. Bu süreci çabuk atlatan ABD ekonomisi 1980'li yıllarda büyümeye başlamıştır. 1990'lı yıllarda ise gelişme daha da hızlı bir ivme kazanmıştır. Şöyle ki 1990-1995 yılları arasındaki ekonomik performansı, 1973-1990 yılları arasındaki 17 yıllık performansının iki katına ulaşmıştır. ABD'nin 1990'lı yıllardaki bu makroekonomik performansı, 1980'lerden itibaren ABD'de büyük bir ivme kazanan ve 1990'larda devasa boyutlara ulaşan bilgi ve iletişim teknolojisi yatırımlarının neden olduğu verimlilik artışları ile açıklanmaktadır. ABD'nin bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı olarak yaşadığı bu yüksek ekonomik performans "yeni ekonomi" olarak isimlendirilmiştir (Yumuşak ve Erarslan, 2004:45-47). İletişim teknolojilerindeki yenilikler nedeniyle ABD ve Avrupa'da yaşanan gelişmeler tüm dünyayı etkilemiştir. Bu gelişmeler, beraberinde küreselleşme akımlarını hızlandırmış, tüm dünya ülkeleri bir anda kendilerini bu fırtınanın içinde bulmuşlardır. Rekabet yoğunlaşmış ve tüm dünyaya yayılmıştır. Böyle bir ortamda güçlerini birleştirerek çok daha büyük şirketlere dönüşen işletmelerin sayısında artış olmuştur. Çok uluslu işletme sayılarında artışlar meydana gelmiştir. Büyük şirketlerin pazar paylarını artırmaları sonucunda küçük ve orta büyüklükteki işletmeler varlıklarını sürdürmede güçlükler yaşamaya başlamıştır (Kutlu ve Demirci, 2007:34-36).

Uzun vadeli kredi kullandıran finans kuruluşları genellikle dış kaynakların (Dünya Bankası, Eximbank, Avrupa Yatırım Bankası vb. kaynaklı) kullandırımında aracılık etmektedir. Kredi kullanan finans kurumları, Devlet kuruluşlarıyla sınırlı kalmaktadır. KOBİ'lerin gereksinim duydukları kısa vadeli kaynak için ise finans kuruluşları kendi kaynaklarını kullandırma konusunda istekli davranmamaktadır. Muhtelif bankaların KOBİ'lere yönelik kısa süreli işletme kredisi çalışmaları

olmaktadır. Bu kredilerde de KOBİ'ler vade, limit, faiz oranı sorunu yaşamaktadır. En önemli sorunları da bu krediyi alabilmek için kendilerinden istenen teminatlarda olmaktadır. Finans kuruluşları riskli gördükleri KOBİ'lerle kredi ilişkisine girmek için yüksek teminatlar istemektedir. Bu da KOBİ'leri kısır döngüye sokmaktadır. Eğer bir işletme kazandıklarını sermayesine ekleyip, taşınmaz edinmemişse kredi alma şansı azalmakta, belki de hiç kalmamaktadır. Ayrıca yaşanan krizlerde finans kuruluşlarının yaptıkları ilk iş, kredi kullandırımını durdurmak ve mevcut kredilerin geri çağırılması olmaktadır. Bu durumda da KOBİ'ler nakit akış planlarında olmayan bir durumla karşı karşıya kalmaktadırlar (Oktay ve Güney, 2002:25)

Kaynak Temininde Yaşanan Sorunlar

KOBİ'ler hisse senedi, tahvil, hisse senedi ile değiştirilebilir tahvil, kara iştirakli tahvil, katılma intifa senetleri, kar ve zarar ortaklığı belgesi, hisse senedi ile değiştirilebilir kar ve zarar ortaklığı belgesi ve finansman bonusu aracılığıyla sermaye piyasasından fon sağlayabilirler (Alptekin, 2007:36). Sermaye piyasası KOBİ'ler için önemli bir finansman kaynağı olmasına rağmen, daha önce de belirttiğimiz gibi KOBİ'ler bu olanaktan çok fazla yararlanamamaktadırlar. Bu durumun başlıca nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Erkan vd., 2001:45-46):

- KOBİ'lerin genellikle şahıs veya aile şirketleri oluşu ve yönetim hâkimiyetini kaybetme endişeleri
- Halka açılmanın maliyeti
- Şirketlerin çok küçük oluşları
- KOBİ'lerin organizasyon yapıları ve muhasebe sistemleri
- KOBİ'lerin kayıt dışı kalmak istemeleri.

KOBİ yöneticilerinin geleneksel “yönetim bizde olsun, kimse karışmasın” anlayışı; KOBİ'lerin halka açılırken katlanmak zorunda oldukları bağımsız denetim ücretleri, reklam giderleri, hisse senedi basımı, ilan ve duyuru giderleri, satış komisyonu; şirketlerin küçük ölçekli olmalarından dolayı sermaye piyasalarına açılmanın çok fazla yarar getirmeyeceği düşüncesi; KOBİ'lerin sermaye piyasasının öngördüğü organizasyona ve muhasebe sistemlerine sahip olmamaları ve kimi işletmelerin kayıt dışı kalarak vergi ödememe eğilimleri KOBİ'lerin sermaye piyasasına girmelerinin önündeki önemli engellerdir (Kutlu ve Demirci, 2007:55-56).

KOBİ'lerin finansal sorunları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Fon temin etmede banka kredileri ve sermaye piyasalarının tamamı ile büyük işletmelere hizmet verecek şekilde örgütlenmeleri
- Kredi verirken bankaların proje veya performansa göre değil işletme sahibi veya ortaklarının göstereceği teminatlara bakmaları
- Gayrimenkul ipoteği istenip mevcut olan makine, tezgâh, araç ve gereçler teminat olarak kabul edilmemesi
- Kredi faizi oranlarının yüksek olması
- KOBİ sahiplerinin bağımsızlıklarını korumak isteyip yeni ortaklıklara sıcak bakmamaları
- İşletme karları ve amortismanlardan oluşan oto finansman kaynaklarının yeterli düzeyde olmaması
- Emek yoğun teknolojiler kullanmaları ve bu nedenle amortismanlar yoluyla gerçekleşen oto finansmanın düşük olması.

Finansal Yönetim Alanında Yaşanan Sorunlar

- Büyük işletmelerde olduğu gibi bir finansman bölümünün bulunmaması
- İşletme için büyük bir maliyet olarak görüldüğünden finansman uzmanlarının istihdamına yer verilmemesi
- Bu eksiklikler nedeniyle finansal alternatifler ve kredi şartları yeterince incelenmemesi
- Alacaklar, stoklar, gelir ve giderler ile ilgili hesaplamalar düzensiz ve plansız bir şekilde yapılması

1.1.3.2. Üretim Sorunları

KOBİ'ler çalışma yöntemlerindeki esneklik sayesinde değişen piyasa koşullarına ve teknolojik gelişmelere hızla uyum sağlayabilmektedir. Bürokratik olmayan; yalın ve yeniliklere açık yönetim tarzı, KOBİ'lere hızlı karar alma ve uygulama avantajı sağlamaktadır. KOBİ'ler butik üretim sayesinde ürün farklılaşmasını sağlamakta ve büyük işletmelere ara malı temin ederek tedarik zincirini tamamlamaktadır. KOBİ'ler bu özelliklerinden dolayı günümüzde, “büyüyemediği için küçük kalmış” işletmeler olarak değil, “ekonomik kalkınmanın

itici gücü” olarak değerlendirilmekte ve ülkelerin gelişme stratejilerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (KOSGEB, 2011).

KOBİ’lerin üretim sorunlarının başında teknoloji eksikliği gelmektedir. Buna bağlı sorunlar:

- Teknolojik gelişmeleri takip edebilmek için gerekli olan finansman ve nitelikli eleman ihtiyacı KOBİ’ler için büyük bir engel teşkil etmektedir.
- Sermaye yetersizliği nedeniyle makineleşememeleridir.
- Yeni üretim teknolojilerini hayata geçirecek ileri düzeyde yöneticilik bilgisinin olmaması.
- Yüksek enflasyon veya aşırı kar istemeleri nedeniyle tekeli firmaların sürekli olarak girdi fiyatlarını yükseltmeleri.
- Tekel konumunda olan tedarikçilere karşı son derece zayıf olan KOBİ’ler teslim süreleri, alınacak mal miktarları ve fiyatlar konusunda tamamen bu işletmelere bağımlı olarak çalışmak zorundadırlar (Bağrıaçık, 1989:55).

1.1.3.3.Pazarlama Sorunları

Rekabetin inanılmaz boyutlara ulaştığı ekonomi dünyasında KOBİ sahiplerinin hala “ne üretirsem satarım” mantığıyla hareket ettikleri ve pazarlama işlevinin önemini kavrayamadıkları görülmektedir. KOBİ’lerin günümüz stratejik pazarlama anlayışı müşteri odaklı olmak zorundadır.

Pazarlama Faaliyetlerinin Yetersizliği ve Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlar

KOBİ’lerin en önemli eksikliklerinden birisi, pazarlama araçlarından (Piyasa araştırmaları, reklam, satış sonrası hizmetler vb.) yeterince yararlanamıyor olmalarıdır. Üretilecek ürünler için gerekli olan hedef pazar yada pazar bölümlerinin belirlenmesi, müşteri tercihlerinin saptanması, dizayn çalışmalarının yapılması, kalite kontrol, ambalaj, siparişlerin teslim edilmesi gibi pazarlama çalışmalarına yeterince önem verilmemektedir. Tüm olumsuzlukların temel nedeni, finansal kısıtlamalar ve bu konudaki bilgi eksikliği olarak göze çarpmaktadır (Bağrıaçık, 1989:56).

Küçük ve Orta Boy İşletmeler Arası İşbirliğinin Yetersiz Olmasından Kaynaklanan Sorunlar

KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri alanlarda, genellikle işletme sayısının çok olması ve pazara giriş çıkışın kolay olması, tek tek işletme bazında etkilenmeyen fiyatların oluşmasına yol açmaktadır. Bu durum, işletmelerin, pazar koşullarındaki değişimlere çok daha duyarlı olmalarına ve özellikle girdi fiyatlarındaki artışlar karşısında büyük zorluklar yaşamalarına neden olmaktadır. KOBİ'lerin bağımsızlıklarına verdikleri önem ve işletmeler arası iletişim eksikliği nedeniyle, iç ve dış pazarlara yönelik ortaklıklar kuramamaları, bu işletmeleri büyük işletmeler karşısında rekabet açısından dezavantajlı konumda bırakmakta ve maliyetlerinin yükselmesine neden olmaktadır (Bağrıaçık, 1989:56-57).

1.1.3.4.Yasal ve Bürokratik Sorunlar

KOBİ'ler gerek kuruluş aşaması, gerekse faaliyetleri esnasında resmi kurumlarla olan ilişkilerinde büyük bürokratik engellerle karşılaşmaktadırlar. KOBİ'lerle ilgili resmi kuruluşlar arasında yeterli bir işbirliği ve koordinasyonun sağlanamamış olması nedeniyle, büyük bir kargaşa yaşanmakta ve yasal işlem süreleri uzayarak zaman ve para kayıpları ortaya çıkmaktadır. Özellikle bürokratik sistemin çok yavaş çalışması, en küçük işler için dahi çok sayıda işlemin yapılmasına ve belgeye ihtiyaç duyulması gibi sorunlar, KOBİ'ler tarafından en çok şikâyet edilen konular olarak göze çarpmaktadır. Diğer yandan, ihracata yönelmiş olan KOBİ'ler yurt içinde ve dışında karşılaştıkları bürokratik engellere karşı destek görememekte ve yalnız başlarına bırakılmaktadırlar (Bağrıaçık, 1989:58).

Yönetim kalitesinin işletme başarısı üzerindeki etkileri göz önüne alındığı zaman, bu alanda yaşanan sorunların ve bu sorunların çözülmesine duyulan ihtiyacın ne kadar büyük olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır.

KOBİ'lerde ekonomik ölçeklerinden kaynaklanan sorunlar (Finansal, üretim vb.) dışarıdan müdahalelerle çözülsün bile, yönetim alanında istenilen kalite seviyesi sağlanamıyorsa yine istenilen sonuçlar elde edilemeyecektir. Yönetim işlevi ve yöneticilerde ortaya çıkabilecek bir zayıflık, direkt olarak işletmenin diğer işlevlerini de etkileyecek ve çok sayıda yeni sorunun ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bu durumda; KOBİ'lerin yaşamakta olduğu sorunların temelini, işletmelerin yönetim yapıları oluşturmaktadır demek mümkündür (Soyhan, 1998:46).

KOBİ'lerin yönetim özelliklerine çözüm önerilerinin geliştirilebilmesi için yönetim işlevine ilişkin özelliklerin sıralanması gereklidir.

- KOBİ'lerin en temel özelliği, büyük oranda sahip-yöneticiler (patron) tarafından yönetiliyor olmalarıdır.
- Yönetici yetkiyi elinde bulundurduğundan yetki devri söz konusu değildir ya da sadece gerekli durumlarda belirli süreler için devredilir.
- İşletme sahibinin bütün yetkiyi elinde bulundurması, yönetim sorumluluğunun tamamını da taşıması gerektirmektedir.
- KOBİ'lerde yönetici (İşletme sahibi) ile çalışanlar arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur. Hiyerarşik kademelerin olmaması veya çok az olması, karar alma mekanizmasını hızlandırmakta ve esnekliği arttırmaktadır.
- İşletme sahibi amaçları belirleyen ve tüm riski üstlenen kişi olduğu için, işletme içerisinde bir çıkar çatışması ve güç mücadelesi yaşanmamaktadır. Ayrıca, amaçlar belirlenirken genellikle kısa ve orta vadeli planlar üzerinde durulmaktadır (Soyhan, 1998:45).

1.2.TÜRKİYE EKONOMİSİNDE KOBİ'LERİN YERİ

Tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye'de de ekonominin dinamik ve sürükleyici unsurlarından biri olan ve ülkemizin sosyo-ekonomik gelişimi açısından büyük önem taşıyan KOBİ'ler genel olarak, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile faaliyet gösteren ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak nitelendirilebilir (Uludağ vd., 1990:32). Sınırlı üretim kapasitesi, düşük sermaye, yetersiz teknolojik altyapı, esnek operasyon kabiliyeti ve zayıf rekabet gücü KOBİ'lerin sahip olduğu karakteristik özelliklerdir (Demirci ve Kutlu, 2007:25).

Gerek ülkemizde, gerekse dünya ekonomilerinde KOBİ'ler yaşanan önemli krizlerden fazlaca etkilenmemiş ve hatta bu krizlerin atlatılmasında önemli roller üstlenmişlerdir. KOBİ'ler sadece geri kalmış ülkelerde yaygın değildir. Bizim gibi gelişmekte olan ülkelerle, sanayisini tamamlamış gelişmiş ülkelerdeki KOBİ'ler sayı, istihdam ve katma değer olarak karşılaştırılırsa, gelişmiş ekonomilerde de KOBİ'lerin önemli bir yeri olduğu görülür (Ar ve İskender, 2005:45).

KOBİ'lerin, sadece ekonomik hayatta değil, sosyal hayatta da önemli rolleri vardır. KOBİ'ler, ülkede geniş bir alana yayıldıkları için bölgesel gelişmişlik

farklarını gidermede, mülkiyeti geniş bir alana yaymada, istihdam olanağı meydana getirip, bunu sürdürmede ve demokratik hayatı canlı tutmada önemli bir güçtür.

Ulusal ekonomimizde, özellikle istihdam yönünden, önemli bir yere sahip bulunan KOBİ'lerin sisteme olan katkıları şu şekilde sıralanabilir (Ar ve İskender, 2005:45-46):

- Bölge sanayisinin gelişmesine başlangıç oluşturmak
- Bölge sanayisinin tamir ve bakım yönünden sorunlarını çözmek
- Özel beceri ve teknik isteyen kimi malları üretmek
- İkincil (tali) kontrol yoluyla büyük sanayi işletmelerine yardımcı olmaktır.

KOBİ'lerin ülkemiz açısından taşıdıkları önem şu şekilde sıralanabilir:

- Emek yoğun teknoloji ile çalışma ve kaynak kullanımında etkili olma özelliğine bağlı olarak ülke çapında istihdam yaratmaya ve işsizliğin azaltılmasına katkıda bulunmak
- Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kısa bir sürede, daha kolay bir şekilde uyum sağlamak
- Büyük ölçekli işletmelerin kullandıkları hammadde, yardımcı malzeme, işletme malzemesi veya yarı mamul gibi girdileri üreterek onların gelişimini tamamlama ve böylece ekonomide “yan sanayi” oluşturmak
- Büyük ölçekli işletmelerin ürettiği aynı mal veya hizmetleri üretilip, onları rekabetçi ortama çekerek ekonomiye canlılık kazandırmak
- Esneklik ve yenilikleri teşvik etmek
- Emek yoğun olmaları nedeniyle bölgesel istihdam olanaklarının artırılmasına önemli katkıda bulunarak küçük şehirlerden büyük şehir merkezlerine insan göçünün engellenmesine bölgenin kendi potansiyeli içinde kalkınmasına temel oluşturmak
- Gelir dağılımını olumlu yönde etkileyerek, sermayenin büyük sanayi işletmelerinde ve az kişinin elinde toplanmasını önleyerek toplumda gelirin gerek fonksiyonel gerekse bölgesel düzeyde dağılımını olumlu yönde etkilemek (Akgemici, 2005:22; Ar ve İskender, 2005:46).

İKİNCİ BÖLÜM

2. KOBİ'LERDE STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM

2.1.STRATEJİNİN TANIMI, STRATEJİK YÖNETİM VE ÖZELLİKLERİ

İşletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesidir (Dinçer, 2007:32).

Stratejik yönetim, “etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü” olarak tanımlanabilir(Dinçer, 2007:32).

Stratejik Yönetimin Özellikleri (Ar ve İskender, 2005:30):

- Stratejik yönetim, her şeyden önce, tepe yönetimin bir fonksiyonudur
- Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir
- Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak görür
- Stratejik yönetim, işletmeleri açık sistem olarak tanımlar
- Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır
- Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder
- Stratejik yönetim işletmedeki kaynakların etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir
- Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır.

2.2.KOBİ'LERDE STRATEJİK PLANLAMA, UYGULAMA VE DENETİM SÜRECİ

Örgütü bir bütün olarak değerlendirip, amaçlara ulaşmak için kaynakların elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlendirmeleri ifade eden stratejik planlar mevcuttur. Stratejik planlar, örgütün gelişiminde etkide bulunabilecek faktörlere odaklanmaktadır. Bu tür planlama, özellikle örgütün kontrolü dışında sayılan ekonomik ve teknolojik çevrenin yarattığı etmenlerle ilgilidir. Çevresel değişkenlerin, gelecekteki yönünün tahminine ve beklenen olayların doğurabileceği alternatiflerin değerlendirilmesine önem vermektedir (Kalaycıoğlu, 1998:25).

Bu aşamada üst yönetim tarafından organizasyonda iç ve dış durum değerlendirmesine yönelik SWOT analizi yapılır. Yine bu aşamada organizasyonun vizyon ve misyon bildirimleri hazırlanarak organizasyonda ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konulur. Stratejik planlamada en önemli konu stratejik kararların alınması ve strateji seçiminin yapılmasıdır (Ar ve İskender, 2005:47).

Stratejik yönetim, bugünden yapılan tercihlerle yarının şekillendirilmesidir. Bilinmeyen ve görünmeyen gelecekte istediğimiz olayların oluşması için şimdi, bugün nelerin yapılacağı belirlenmesidir.

Stratejik yönetim herhangi bir organizasyonun bütünüyle, en etkin ve etkili bir şekilde, geliştirilen vizyon ve amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesidir. Stratejik yönetim “mükemmel yönetim” dir. İşletme yönetimi biçimlerinin en ileri ve tutarlısını temsil eden stratejik yönetim; yönetim sanatı, teorisi ve pratiği üzerine bilinenlerin çoğunu kapsamına alan gelişmiş ve kapsamlı bir kavramdır. Günümüz dünyasında çok az sayıda organizasyonda ancak tam anlamıyla uygulanan bir stratejik yönetim sistemiyle ulaşılabilecek, kusursuz yönetim kalitesi görülebilmektedir (Kahveci, 1999:56; Ar ve İskender, 2005:47).

2.2.1. Strateji - Plan İlişkisi

Strateji kavramına ait tanımların, amaçların belirlenmesi faaliyetini kapsamaması, strateji/plan ayrımının yapılmasını zorlaştırmaktadır. Çünkü her iki kavramda geleceğe yönelik olduklarından belirsizlik ve risk taşımaktadırlar, ayrıca her iki kavramında temelinde işletme amaç ve hedeflerine ulaşmak yatmaktadır. Bu gibi nedenlerden ötürü strateji ve plan kavramlarının karıştırıldığı görülmektedir. O nedenle bu iki kavramı karşılaştırmak gerekir (Kalaycıoğlu, 1998:32).

Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak açıklanan tüm kavramları kapsamaktadır.

2.2.2. Stratejik Planlamanın Tanımı ve Stratejik Planları Diğer Planlardan Ayıran Özellikler

Stratejik planlama; bir örgütün amaçları ve kapasitesi ile değişen pazar fırsatları arasında stratejik bir uyum sağlamak ve sürdürmek için girişilen bir planlama sürecidir. Diğer bir ifade ile firmanın güçlü yönlerini etkin bir şekilde kullanma, zayıf yönlerini ise ortadan kaldırmaya çalışmak veya koruma çabasına

girmektedir. Stratejik planlama ile dış çevrenin teşhisi, işletmenin üstün ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi ayrıca geleceğe yönelik tahminler yardımıyla uygun stratejilerin seçilmesi söz konusudur.

Stratejik planlama, işletmeye bir bütün olarak bakmaktadır. İşletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının, ürün - pazar yeteneklerinin tespiti ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlendirmeler örgütün en yüksek yönetim seviyesinde gerçekleştirilmektedir (Ar ve İskender, 2005:47). Stratejik planları diğer plan türlerinden ayıran özellikler şunlardır (Kalaycıoğlu, 1998:33-34);

- Uygulama süresi; stratejik planlar, uzun vadeye yönelik değerlendirmeleri gerektirmektedir. Dolayısıyla stratejik planlamada uzağı görebilme yeteneği ayrıca önem kazanmaktadır. Uzun vadeli stratejik değerlendirmeleri gerektiren stratejik planlama, diğer uzun vadeli planlara da yön göstermektedir.
- Planlamada kullanılan verilerin yapısı; stratejik planlama organizasyonun bütünü ile ilgilidir. Stratejik plan iç öğelerin ahengi, bölümler arasında koordinasyon, örgütün çevreyle olan tüm ilişkilerini düzenler. Stratejik planlama çok yönlü olması nedeniyle tüm planlama türlerinden daha fazla sayıda veriyle ilgilidir.
- Organizasyon seviyesi; üst yönetim tarafından hazırlanan stratejik planlar, uzun süreli amaçlara ve ileride meydana gelecek sonuçlara yönelmiş durumdadır. Diğer planlar bu amaçları ve sonuçları birer veri olarak kabul etmektedirler.

2.2.3. Uygulanacak Alternatif Stratejiler

İşletmelerin Porter'in stratejinin belirlenmesi ile ilgili analizinden başka uygulayabilecekleri başlıca üç tür stratejiden bahsedilebilir. Bunlar:

- Toplam maliyet liderliği; hammaddelere ve en iyi teknolojileri elde etmek için büyük çaplı finansal kaynaklara ulaşmada üstünlüğe sahip olmak demektir.
- Farklılaştırma stratejisi; işletmenin bulunduğu sektörde özgün mal ve hizmet sunmasıdır. Tasarımda, marka imajında, teknolojiye, müşteri hizmetlerinde

ve dağıtım ağlarında farklılaşmaya giderek müşteri bağımlılığı kazanmak ve müşterilerin fiyat duyarlılıklarını azaltmaktır.

- Odaklaşma stratejileri; odak strateji özel bir müşteri grubuna, coğrafi alana veya ürün segmentine yönelme stratejisidir (Ar ve İskender, 2005:48).

2.3.KOBİLERDE STRATEJİNİN UYGULANMASI

Stratejik yönetim süreci stratejinin seçimi ve planlamada sona ermekte, bunun uygulamalar için gerekli düzenlemeleri ve doğal olarak örgütsel yapının ayarlanmasını gerektirmektedir. Bir diğer deyişle, stratejinin etkili bir uygulama olmaksızın başarılı olamayacağı çok açık bir gerçektir. Strateji ne kadar iyi planlanmış ve seçilmiş olursa olsun iş gücü ve stratejiyi uygulamak için iyi biçimde organize etmediğimiz takdirde başarı şansımız olmayacaktır. O yapının içerisindeki, insanların, özellikleri, değerleri, beklentileri de strateji seçiminde etkili olmaktadır.

2.3.1. Örgüt Yapısının Analizi

Örgütsel yapı kurmanın ve strateji değiştirdikçe onu değiştirme ya da geliştirmenin ana nedeni, yönetimin örgütü gereğince kontrol edebilmesi için görev ve yetkileri yeniden dağıtmak ve denetlemektir. Yetki ile örgütsel kaynakların kimler tarafından ve ne ölçüde kullanılacağı ortaya konur. Böylece insanlar iş yaptırma emirleri verilirken, maddi kaynaklar nerelerde, kimin tarafından, ne ölçüde kullanılacağı açıklanmış olur. Sorumlu olan kimse yetki kullanırken keyfi davranmaz, amaçlar, stratejiler, planlar ve politikalar doğrultusunda hareket etmek zorunluluğunu taşır. Yetki ve sorumluluklar örgütün en üst kademesinden derece derece azalarak kademelere doğru dağılmaktadır. Bu dağılımda her strateji ve politika değişimi etkili olmakta, bazı etkileri arttırırken bazıları azalmakta, bazıları da tamamen ortadan kaldırmaktadır. Bu arada da yeni örgütsel kaynaklar, yani yeni insanlar ve yöneticiler ile yeni maddi unsurlar örgüte katıldığında bunların kullanma izninin kimlere verileceği konusu gündeme gelmektedir (Kahveci, 1999; Ar ve İskender, 2005:50).

2.3.2. Biçimsel Yapı

Resmi örgüte bağlı olarak ortaya çıkan gruplardır. Örgütte işleri uzmanlık dallarına göre sınıflandırarak, yetkiyi alt düzeylere doğru devretmekle oluşur. Biçimsel örgüt, işleminin genelde amaçların başarılabilmesinde, kişileri yetenek ve

bilgilerinden en çok yararlanılabilecek yerlerde görevlendirmek yoluyla, bu farklılıkları, en iyi şekilde değerlendirebilir. Biçimsel örgüt yapılarının özellikleri (Ar ve İskender, 2005:50):

- Uyumlu çalışmayı mümkün kılar
- Bir ihtiyaçtan kaynaklanır
- Örgütsel gelişmeyi engellemez
- Uzun bir süre faaliyette bulunmak üzere kurulurlar.

2.3.2.1.Basit Yapı

Girişimcinin bizzat işletmesinin her türlü görev, yetki ve sorumluluğu tek başına yüklenmiş olduğu örgüt yapısıdır. Bu tip işletmeler örgüt yapısı, çevre ne kadar imkân ve fırsat tanısa da tutucu yapıları ile stratejik ve yapısal değişiklik göstermezler (Ar ve İskender, 2005:51).

2.3.2.2.Fonksiyonel Yapı

İşletmenin küçük işletme yapısından orta ölçekli işletme haline gelmesi ile artık işletmede tek kişi kararlarının zaman ve enerji bakımından yetersiz kalması ve bilgi ve becerisinin alınan kararlarda da yetersiz kalması nedeniyle geçilebilecek bir örgütlenme biçimidir. Bu yapıya geçildiği takdirde işletmenin kazanımları (Ar ve İskender, 2005:51):

- Kaynakların kullanımında verimlilik
- Fonksiyonel hedeflere erişme konusunda kolaylık
- Amaçların hayata geçirilmesinin kolaylaşması
- Fonksiyonel bazda uzmanlaşmanın sağlanması
- Psikolojik açıdan tatminin artması
- Sinerjinin (işbirliğinin) artması
- İyileştirme ve yeniliklere imkân tanınması.

2.3.2.3.Ürün Bölümüne Göre Yapı

Orta büyüklükteki bir işletmenin büyüme stratejisi izleyerek ürünlerini ve pazarlarını çeşitlendirmesi sonucunda stratejik iş birimleri (SİB) sayısını arttırması durumunda yapılacak organizasyonla ortaya çıkmaktadır. Sağladığı yararlar:

- Ürün ve ürün hattına önem verildiği için müşteri tatmini ve ürün kalitesi ön plana çıkacak
- Ürün ve hizmet için sorumlu yöneticiler tayini imkân dâhilinde girecek, kar/zarar, maliyet ya da gelir gider merkezine dayanan SİB'ler için sorumluluk tayini gerçekleşecek
- Ürün cinsine göre üretim ve pazarlamada personel ve uzmanların teknik eğitimleri kolaylaşacak
- Üründen sorumlu yöneticiler satın alma, üretim, pazarlama vb. fonksiyonları açısından geniş bir yöneticilik görüş ve ufkuna sahip olup üst kademe yönetim becerisi kazanabilecektir (Eren,1996:25; Ar ve İskender, 2005:51-52).

2.4.BİÇİMSEL OLMAYAN YAPI

İnformel gruplarda bu yapı gruplar örgütün üyeleri tarafından biçimlendirilir. Bunlar arasında arkadaşlık ve ilgi grupları sayılabilir. Üyelerine bazı avantajlarda sağlarlar:

- Grup üyelerini bir arada tutan sosyal değerleri bütünleştirir
- Grup üyelerine sosyal tatmin imkânı sağlar
- Üyelere daha fazla bilgi aktararak kolay yönlendirme mekanizması gerçekleşir
- Üyelere rehberlik eder ve grup normlarını öğretir.

2.5.DEĞİŞİMİN ANALİZİ

Örgütler çevreyle sürekli ilişkide bulunan açık sistemlerdir. Bu nedenle kendilerini sürekli olarak değişen koşullara uydurmak zorundadırlar. Bunu yapmamak varlığı tehlikeye sokmak anlamına gelir. Ancak değişikliğe gitmek söz konusu olduğunda bunun gerçekten gerekli olup olmadığını iyice saptamak, sırf değişiklik olsun diye değişime gitmemek gerekir. Örgütsel anlamda yeni bir yapı oluşturma, yani yapıyı değiştirerek değişen koşullara uygun bir yapı yaratma üst düzey yönetimin görevidir. Üst düzeydeki yönetici örgütüne sistem açısından bakan kişidir. Sistem açısından bakışın iki yönü vardır. Bunlardan ilki dışı yöneliktir. İkinci yönü ise örgütün içine yöneliktir (Can,1994:43; Ar ve İskender, 2005:52).

2.5.1. Değişim İhtiyacının Doğması

Örgütte değişimi fark eden lider yine örgütte kilit rollerdeki yöneticilerle görüşüp onları değişimin gerekliliğini konusunda ikna etmeye çalışır. Örgütte her şey yolundaysa bu yöneticileri ikna etmek kolay olmayacaktır. Unutulmaması gereken bir noktada değişimin asla işler kötüye gittiği zaman yapılmamasıdır. Yoksa değişimle örgüte ivme kazandırmaya çalışılırken bu durum performansın daha da düşmesine neden olabileceği gibi değişime direnme durumu da meydana gelebilir. Özellikle KOBİ'lerde değişim ihtiyacı çoğu zaman ya fark edilemez ya da fark edilse bile sermayenin gerekli olduğu değişimlerde sermaye yetersizliğinden dolayı değişim gerçekleştirilemez (Ar ve İskender, 2005:52).

2.5.2. Değişime Direncin Bireysel Nedenleri

Çalışanlar çoğu kez içinde buldukları durumdan memnun olamasalar bile yine de değişim olgusundan korkarlar. Değişim ile birlikte şimdiki durumlarından daha kötü şartlar içinde yer alabileceklerini düşünürler. Değişim her örgüt ve toplum için kaçınılmazdır. Değişime direncin nedenlerini şu başlıklar halinde incelenebilir (Ar ve İskender, 2005:53):

- İlgili olmama
- Değişimden sonra bizleri neyin bekleyeceği korkusu
- Değişim gerçekleştiğinde kendimizi güvende hissetmeme güdüsü
- Ekonomik faktörler
- Sosyal nedenler.

2.5.3. Stratejik Değişim Seviyeleri

Bazı stratejiler kapsamlı değişiklik anlamına gelirken bazıları da sınırlı değişiklik anlamına gelir. Açıktır ki strateji öngördüğü değişim seviyeleri arttıkça bu değişimin karşılanacağı direnç ve talep edeceği yönetim mahareti de artacaktır. Mesela, yeni bir fiyat stratejisi organizasyonun günlük faaliyetlerinde çok köklü değişikliklere sebep olmaz ve sınırlı sayıda çalışanı etkiler. Ancak organizasyonun geleneksel fonksiyonel yapıdan esnek bir yapıya dönüştürülmesi durumunda görevler, uzmanlık alanları, sorumluluk ve yetkiler yeniden tanımlanacağı için bu değişikliğin sonuçları organizasyonun bütün üyelerine yansır(Aktan, 2000:66).

Stratejik değişim organizasyonun stratejisini sabit tutmaktan, organizasyonun yönünün değiştirilmesine kadar uzanabilir. Stratejik değişimleri, öngördükleri değişimin kapsamına göre 5'e ayrılabilir (Ar ve İskender, 2005:53). Strateji değişim seviyeleri Tablo 2.1'de verilmiştir.

Tablo 2.1.Strateji Değişim Seviyeleri

Stratejik Değişim	Endüstri	Organizasyon	Ürün	Pazarlama
İstikrarlı strateji değişikliği	Aynı	Aynı	Aynı	Aynı
Rutin strateji değişikliği	Aynı	Aynı	Aynı	Yeni
Sınırlı strateji değişikliği	Aynı	Aynı	Yeni	Yeni
Kökten strateji değişikliği	Aynı	Yeni	Yeni	Yeni
Organizasyon yönünün değiştirilmesi	Yeni	Yeni	Yeni	Yeni

Kaynak: Coşkun, 1998; Ar ve İskender, 2005.

Yöneticiler, strateji değişim seviyesini belirleyerek, bu değişikliklere bağlı olarak ortaya çıkabilecek problemleri tahmin edip çözümler üretir tabii olarak istikrarlı stratejiden organizasyonun yönünün değiştirilmesine doğru gidildikçe stratejinin uygulanmasından kaynaklanan sorunlar giderek karmaşıklaşır. Çünkü stratejinin etkileme alanına giren birim ve kişi sayısı artar. Uygulamada organizasyonun yönünün değiştirilmesine dayalı stratejiler az görülürler. Tabloda da belirtilen değişim seviyeleri şu anlama gelmektedir (Aktan, 2000:67):

- İstikrarlı strateji değişikliği; bu strateji, önceki planlama döneminin stratejilerini aynen tekrarlar. Bu sebeple yeni iş bölümlerine, görev dağılımlarına ve yabancı yeteneklere ihtiyaç duyulmaz. Stratejinin başarılı olması büyük oranda faaliyetlerin zamanında yerine getirilmesine bağlıdır.
- Rutin strateji değişikliği; firma müşterileri cezp etmek üzere geliştirdiği metotlarında bazı olağan tahmin edilebilir değişiklikler yapabilir. Bu düzeltici girişimler reklamlarda, paketlemede, fiyatlamada, dağıtım ve dağıtıcılarda olabilir. Faaliyetler normal seyrederken bu alanlardan birisinde bazı değişikliklere gidilebilir.

- Sınırlı strateji değişikliği; işletme ürünlerinde çeşitlendirmeye giderek yeni pazarlar kazanmayı amaçlar. Stratejik değişimin bu aşamasında yöneticiler birçok değişikliği aynı anda ele almak zorundadırlar. Yeni ürünlerin birçok açıdan farklı olmaları mümkündür. Bu farklılık bazı ürünler için (mesela yeni bir şampuan) fazla bir üretim-pazarlama değişikliği gerektirmezken elektronik sektöründe yeni bir müzik seti, televizyon, bilgisayar vs.nin üretilmesi çok daha karışık üretim-pazarlama süreçlerini gerektirebilir.
- Kökten strateji değişikliği; bu strateji firma için büyük değişim anlamına gelmektedir. Bu tip değişikliklere örnek yatay birleşmeler ve ele geçirmeler en güzel örnektir. Böylesi bir strateji sonunda birleşme sonrası uyum veya ele geçirme sonrası hazmetme ile ilgili karmaşık problemler ortaya çıkmaktadır. Ele geçirme firmaya yeni üretim kapasiteleri ürünler ve pazarlar sağlarken bir dizi problemi de beraberinde getirir. Bu problemlerin başında hukuki, yönetsel olanlarının yanında farklı organizasyon kültürlerinin çatışmasından kaynaklananlar da gelmektedir. Kökten değişikliklerin görüleceği bir başka strateji de organizasyonun bir kısmının veya bazı iş birimlerinin satılması/kapatılmasıdır.
- Organizasyonun yönünün değişmesi; böylesi bir değişiklik, organizasyonun farklı endüstrilerde ele geçirme ve birleşme stratejileri uygulaması anlamına gelmektedir. Böylesi bir girişim sonucunda strateji değişikliğinin derecesi, endüstrilerin ne kadar farklı olduklarına ve yeni organizasyonun yönetiminin ne derece merkezi olduğuna bağlıdır (Ar ve İskender, 2005:55; Kahveci 1999:23).

2.6.VİZYON/MİSYONUN ÖNEMİ

Bir organizasyonun başarısında yatan en önemli faktörler arasında vizyon ve misyon yer almaktadır. Vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği amaç ve hedefleri ifade eder. Misyon ise belirlenen amaç ve hedefler üzerinde odaklanmış bir görev duygusudur. Organizasyonel başarı için vizyon tek başına yeterli değildir. Çok çalışma, sabır, kararlılık, fedakârlık, planlı ve sistematik hareket etme ve benzer değerlerin organizasyonda mevcut olması gerekir. Misyon olmadan bu tür değerlerin ve inançların varlığından söz edilemez. Yönetim dünyasının tanınmış isimlerinden biri olan Amerikalı Tom Peters'a göre "Vizyon, vahşi ve fırtınalı bir denizde

kullanılan bir pusula gibi olmalıdır. Eğer çevresindeki gelişmeleri dikkate alamaz ve uyum gösteremezse pusula gibi değerini kaybeder. Etkin vizyon, mükemmeli aramayı amaçlamalıdır” (Aktan, 2000:67).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİN DURUMU

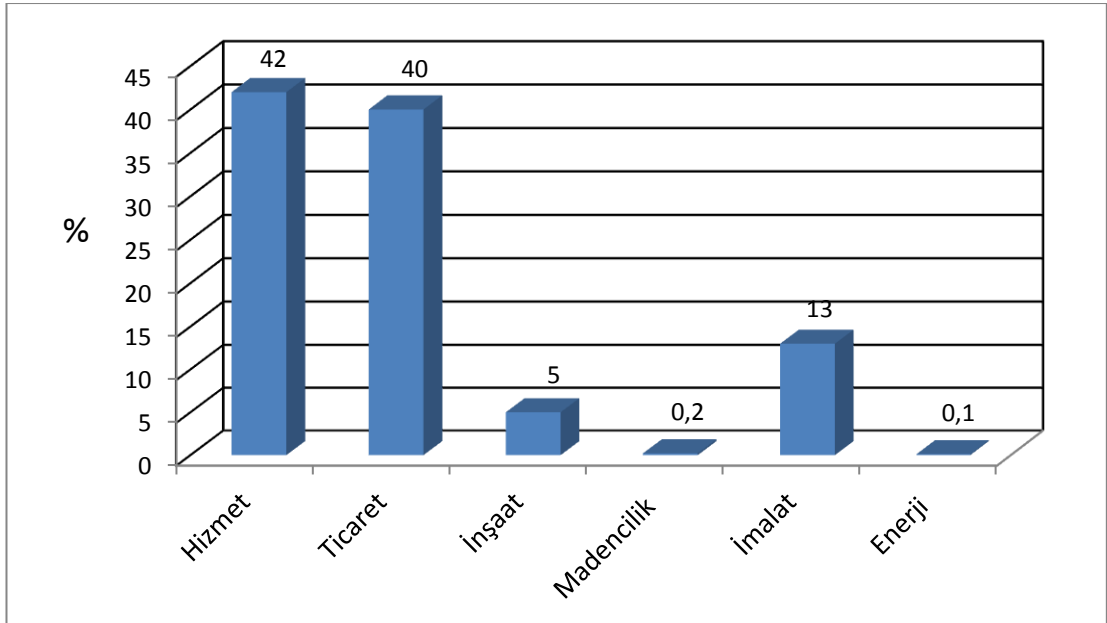
Ülkemizde KOBİ'ler hizmet sektörü de dâhil olmak üzere tüm işletmelerin yüzde 99,8'ini oluşturmakta ve toplam istihdamın yüzde 76,7'sini yaratmaktadır. KOBİ yatırımlarının, toplam yatırımlar içindeki payı yüzde 38'e, toplam katma değer içindeki payı ise yüzde 26,5'e ulaşmaktadır. KOBİ'lerin toplam ihracat içindeki payları, yıllar itibarıyla değişiklik göstermekle beraber, ortalama yüzde 25-30 oranında gerçekleşmekte ve bu kesimin toplam banka kredileri içindeki payı yüzde 25'in altında seyretmektedir. 2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımına göre; ülkemizde 1,7 milyon işletme bulunmakta ve işletmelerin yüzde 14'ü (yaklaşık 247.000) imalat sanayi işletmelerinden oluşmaktadır. İmalat sanayinde çalışanların sayısı 2.043.815 olup toplam çalışan sayısına oranı yüzde 32'dir. İmalat sanayinde faaliyet gösteren 246.899 girişimin, sektörlere göre dağılımı, işletme sayılarına göre sıralandığında metal eşya, makine ve teçhizat, giyim eşyası ve tekstil, gıda ürünleri ve içecek imalatı, ağaç ürünleri ve mobilya imalatı ilk sıralarda yer almakta; istihdam açısından sıralandığında ise, tekstil, giyim eşyası, gıda imalatı ve makine teçhizat imalatı alt sektörlerinin öne çıktığı görülmektedir (Cansız, 2008:7-8).

KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (KSEP) ilk kez; 2003'de yayınlanan Katılım Ortaklığı Belgesi'nde KOBİ'lerle ilgili olarak yer alan "Avrupa Küçük İşletmeler Şartı ve İşletme ve Girişimcilik İçin Çok Yıllı Programla uyumlu bir ulusal KOBİ stratejisinin geliştirilmesi ve uygulanması" hükmü çerçevesinde Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, DPT, Hazine Müsteşarlığı, DTM, TÜİK, ABGS, KOSGEB, TOBB ve TESK'den oluşan "KOBİ Çalışma Grubu" tarafından hazırlanmıştır. Hazırlanan plan, Yüksek Planlama Kurulunun 10 Kasım 2003 tarih ve 2003/57 sayılı kararı ile onaylanmış ve yürürlüğe girmiştir. Yüksek Planlama Kurulunun 4 Mayıs 2005 tarihli ve 2005/20 sayılı kararı ile KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı'nın koordinasyonunun ve uygulamasının KOBİ'lere yönelik politikaların uygulanmasından doğrudan sorumlu olan KOSGEB, genel yönlendirmenin Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Başkanlığında ilgili kuruluşlardan oluşan KSEP Yönlendirme Komitesi tarafından gerçekleştirilmesine karar verilmiştir (KOSGEB, 2011).

2006'da kabul edilen "Katılım Ortaklığı Belgesi"nde KOBİ'lerle ilgili iş ortamının iyileştirilmesi hususuna vurgunun devam etmesi, AB müzakere süreci ile ülkemizde ve dünyada yaşanan gelişmeler, KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı dokümanında revizyon yapılmasını gerekli kılmıştır. KOSGEB Koordinasyonunda, ilgili kuruluşların temsilcilerinden oluşan KSEP Ön Değerlendirme Komitesi tarafından yapılan çalışmalar sonucunda 2007 – 2009 dönemini kapsayacak şekilde revize edilen plan, 04 Mayıs 2007 tarihli ve 2007/25 sayılı kararı ile onaylanmış ve yürürlüğe girmiştir. KSEP Yönlendirme Komitesi'nin 16 Kasım 2009 tarihli toplantısında, devam eden eylem ve projelerin tamamlanması amacıyla 2007 – 2009 KSEP'in süresinin 1 yıl uzatılmasına ve yeni bir planının 2011 – 2013 dönemini kapsayacak şekilde hazırlanmasına karar verilmiştir. Karar doğrultusunda 2010 yılında KOSGEB koordinasyonunda başlatılan çalışmalar sonucunda, KSEP kapsamındaki teknik çalışmaları yürütmekle görevli olan KSEP Ön Değerlendirme Komitesinde temsil edilen kuruluşlar ve ilgili diğer tarafların katkılarıyla 2011 – 2013 KSEP hazırlanmıştır. Ülkemizde toplam işletmelerin % 99'unu, istihdamın %78'ini teşkil eden KOBİ'lerimiz ekonominin dinamiği konumundadır. KOBİ'ler, üretim faaliyetlerinin ülke geneline yayılmasını sağlayarak bölgesel gelişme ve sosyal kalkınmanın da önemli bir unsurunu oluşturmaktadır. Bu niteliklerinden dolayı KOBİ'lerin geliştirilmesine ilişkin ulusal politikalar ve araçların etkin şekilde çalışması ve rekabet gücünü etkileyen makro ortamın KOBİ ihtiyaçlarına duyarlı hale getirilmesi son derece önemlidir. 2003 yılında KSEP'in hazırlanmasının gündeme gelme nedeni AB müktesebatına uyum konusundaki ulusal taahhütlerimiz olsa da, bu planın oluşturulmasındaki temel gerekçe KOBİ'lerle ilgili politikaların uygulanmasında ulusal düzeyde eşgüdümün sağlanmasıdır.

TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 yılı verilerine göre ülkemizde 250'den az çalışanı olan 3.222.133 girişim bulunmaktadır. Bu veri kaynağından, girişimlerin sektör ve illere göre dağılımı da elde edilebilmektedir. Çalışan sayısı bilgisinin yanında satış hâsılatı ve bilanço değerlerini de içerecek şekilde düzenli yayınlanan başka veri bulunmadığından, TÜİK Yıllık İş İstatistikleri verisinde 250'den az çalışanı olan girişim sayısı, toplam KOBİ sayısı olarak kabul edilmektedir. Çalışan sayısı 250'den az olmasına rağmen satış hâsılatı veya bilanço kriterleri bakımından KOBİ sayılma eşiğini aşan işletme sayısının toplam işletmelerin çok küçük bir oranı (yaklaşık binde bir) olduğu öngörülmektedir. Bu itibarla, KOBİ sayısı olarak TÜİK

İş Kayıtlarındaki 0 – 250 çalışanı bulunan girişim sayısını esas almak mevcut durumda seçilebilecek en iyi alternatif olarak görülmektedir. Aksi belirtilmedikçe KSEP’te yer alan istatistiklerde çalışan sayısı 250’den az olan işletmeler KOBİ kabul edilmiştir. TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 yılı verilerine göre tüm girişimlerin sektör ve ölçek bazındaki dağılımı Tablo 3.1’de, KOBİ’lerin ana sektör gruplarına göre dağılımı Şekil 3.1’de verilmiştir. Buna göre Türkiye’de toplam işletmelerin % 99,9 unu KOBİ’ler oluşturmaktadır. 1–9 çalışana sahip mikro ölçekli işletmeler, toplamın % 95,62’sini teşkil etmektedir. KOBİ’lerin %82’si hizmet ve ticaret, %13’ü imalat sektöründe faaliyet göstermektedir (KOSGEB, 2011).



Şekil 3.1. KOBİ’lerin Ana Sektör Gruplarına Göre Dağılımı

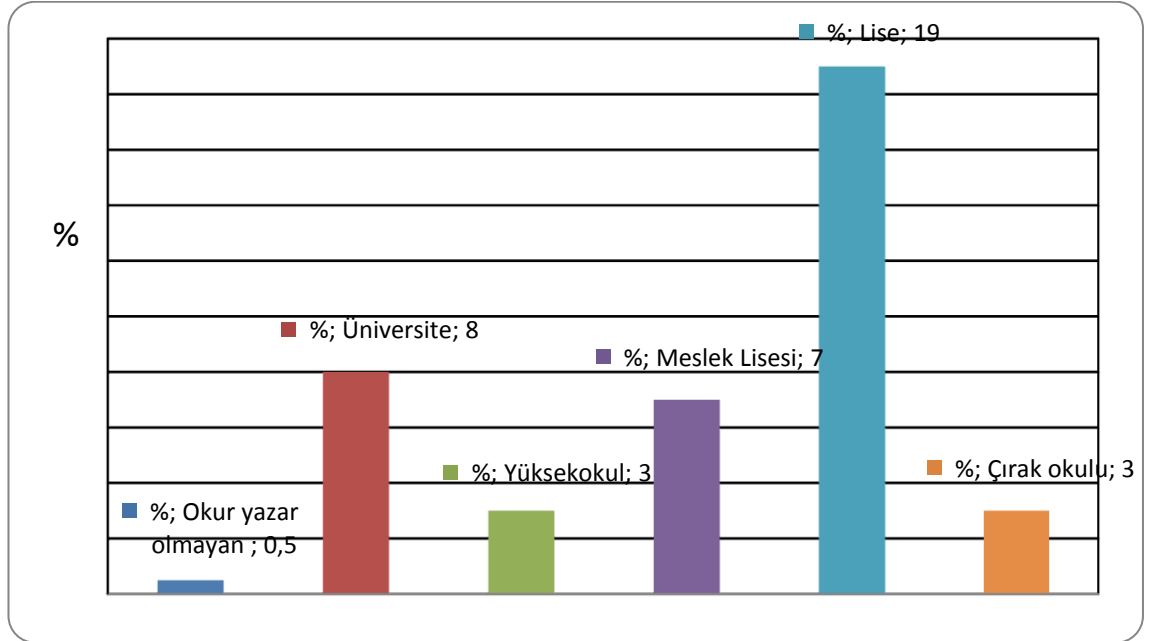
Kaynak: TÜİK, 2009.

Tablo 3.1. KOBİ’lerin Ekonomideki Payının Yıllar İçindeki Seyri

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Toplam istihdam içindeki pay (%)	78,7	79,2	80,6	79,4	78,5	78,0
Toplam katma değer içindeki pay (%)	60,9	56,6	58,5	57,3	56,2	55,2
Toplam satışlar içindeki pay (%)	67,3	69,3	69,4	67,4	67,2	65,5
Toplam yatırım içindeki pay (%)	61,3	57,6	62,0	44,6	44,6	50,0

Kaynak: TÜİK, 2009.

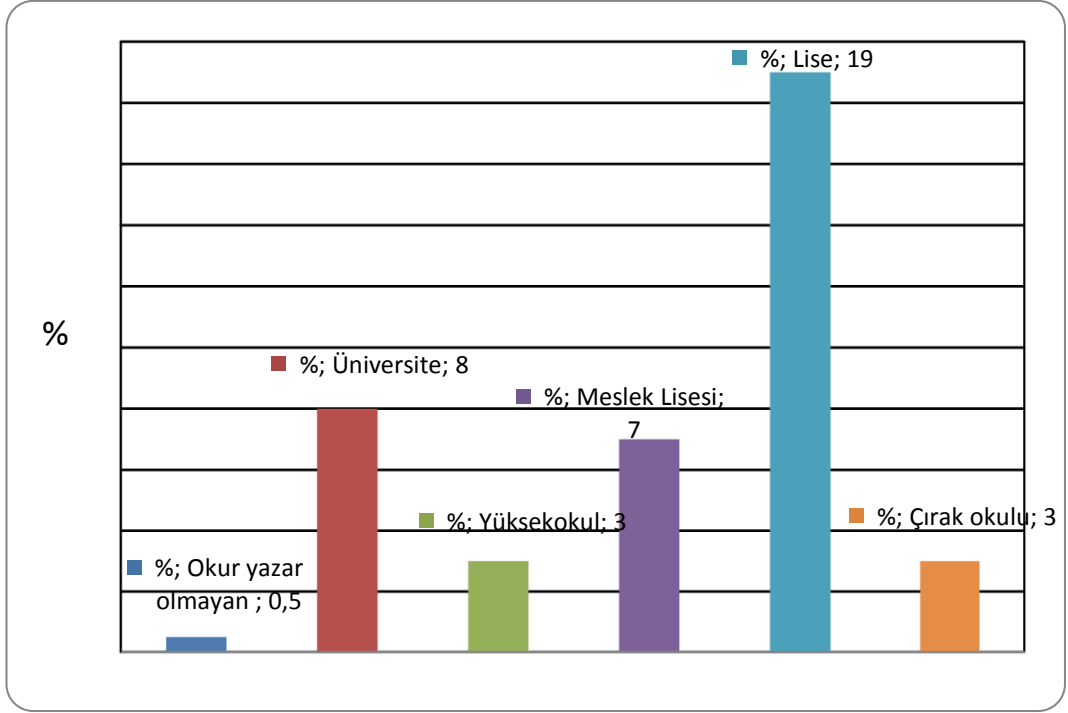
KOBİ'ler tarafından oluşturulan katma değer ve istihdam ve ihracatın sektörlere göre dağılımı sırasıyla Şekil 3.2, Şekil 3.3 ve Şekil 3.4'te verilmiştir. Hizmet sektörü toplam istihdam ve katma değer içinde önemli paya sahipken, toplam ihracattaki payı %3'te kalmaktadır.



Şekil 3.2. KOBİ'lerce Oluşturulan Katma Değerin Sektörlere Göre Dağılımı

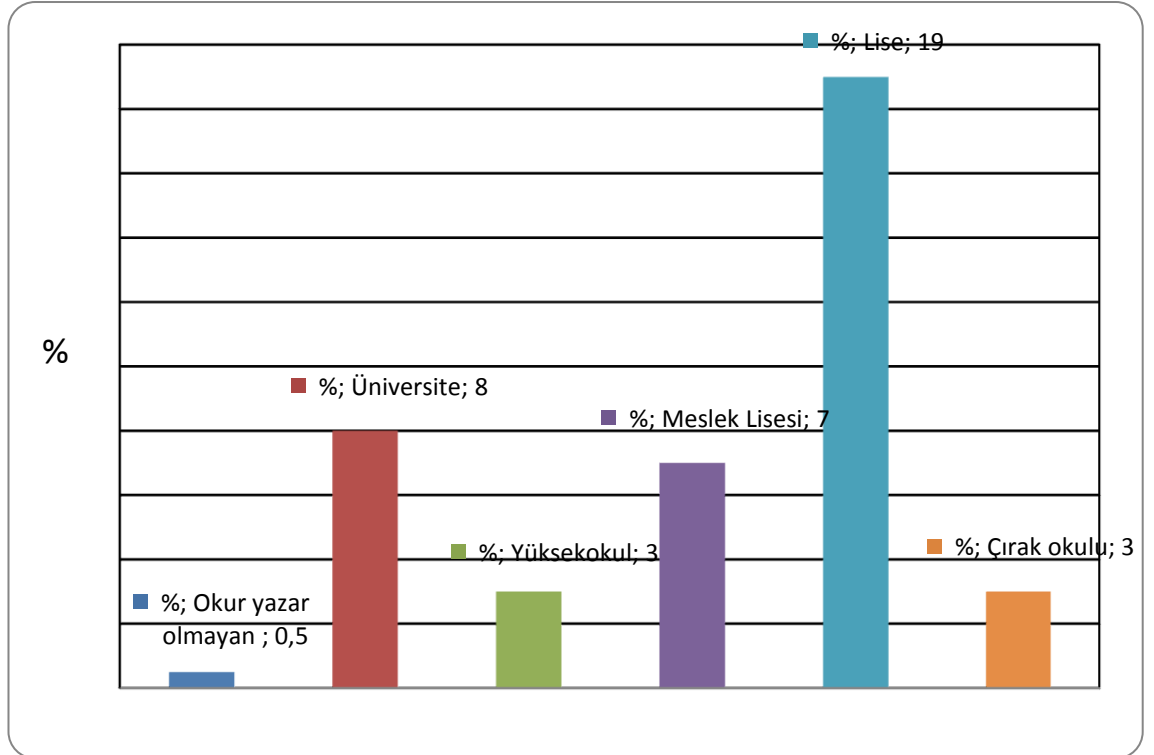
Kaynak:TÜİK, 2009.

Şekil 3.2 ve Şekil 3.3'te KOBİ'lerce oluşturulan toplam katma değer ve ihracatta en büyük payı aldığı görülen ticaret sektörü, Tablo 3.2'te çalışan başına düşen katma değer açısından tüm sektörler içinde son sırada yer almaktadır.



Şekil 3.3.KOBİ'lerce Oluşturulan İstihdamın Sektörlere Göre Dağılımı

Kaynak:TÜİK, 2009.



Şekil 3.4.KOBİ'ler Tarafından Yapılan İhracatın Sektörlere Dağılımı

Kaynak:TÜİK, 2008.

Tablo 3.2.KOBİ'lerde Sektörel Bazda Çalışan Başına Düşen Katma Değer ve İhracat

Sektör (NACE 1.1)	Çalışan başına yıllık katma değer-TL (2008)	Sıralama	Çalışan başına yıllık ihracat USD (2007)	Sıralama
Madencilik (C)	28.624,2	2	7.203,9	4
İmalat (D)	19.543,3	4	11.587,1	3
Enerji (E)	239.424,3	1	14.631,2	1
İnşaat (F)	22.262,0	3	1.496,7	5
Ticaret (G)	17.335,2	6	12.121,3	2
Hizmet (H-O)	18.075,8	5	908,5	6

Kaynak:TÜİK, 2008.

KOBİ'ler, dengeli gelir dağılımının tesisindeki olumlu katkıları nedeniyle sosyal kalkınmada da önemli bir işlev görmektedirler. KOBİ'ler, faaliyet gösterdikleri bölgelerde istihdam ve gelir artışı sağlayarak, büyük şehirlere doğru göçü önlemekte ve bölgede, canlı yaşama ve büyüme potansiyeli yüksek olan yeni işletmelerin doğuşuna ortam hazırlamaktadırlar. Diğer yandan, KOBİ'ler, bölgesel kalkınma süreci içerisinde, ülkenin tüm yaratıcı girişimci potansiyelini ortaya çıkarmakta ve kalifiye eleman yetiştirilmesinde de önemli katkılar sağlamaktadır.

TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 yılı verilerine göre Türkiye'de işletmelerin % 95,62'si 1 – 9 çalışanı olan “mikro ölçekli” işletmeler, %3,78'i 10 – 49 çalışanı olan “küçük ölçekli işletmeler”, %0,50'si 50 – 249 çalışanı olan “orta ölçekli işletmeler” ve %0,10'u 250 ve daha fazla çalışanı olan “büyük ölçekli işletmeler”dir. KOBİ ölçeğindeki işletmelerin ortalama çalışan sayısı 3 iken büyük ölçekli işletmelerde ortalama çalışan sayısı 735'tir. Tablo 5.3'te sektörel bazda KOBİ ve büyük ölçekli işletmelerin ortalama çalışan sayıları verilmektedir. Büyük oranda mikro ölçek seviyesinde faaliyet gösteren KOBİ'ler ölçek ekonomisinin avantajlarından yoksundur. Küçük hacimli ve düzensiz girdi siparişleri nedeniyle tedarikte kalite standardı ve iskonto sağlayamamakta, aynı şekilde pazarlama aşamasında da küçük hacimli iş paketleri nedeniyle maliyet dezavantajı ile karşılaşmaktadırlar. Tasarım, Ar-Ge ve bilgi teknolojileri alanlarındaki nitelikli insan kaynağı maliyetini, bu ihtiyacın zorunluluk arz ettiği dönemlerin sürekli olmaması nedeniyle üstlenmekten imtina etmektedirler. Bu nedenlerle, KOBİ'lerin tedarik, Ar-Ge, tasarım ve pazarlama amaçlı işbirlikleri için bir araya gelmeleri gerekmektedir.

Tablo 3.3.Sektörlere Göre Ortalama Çalışan Sayıları

SEKTÖR (NACE 1.1)	KOBİ ölçeğindeki işletmelerin ortalama çalışan sayıları	Büyük ölçekli işletmelerin ortalama çalışan sayıları
Madencilik (C)	19	852
İmalat (D)	6	686
Enerji (E)	5	1.342
İnşaat (F)	6	485
Ticaret (G)	2	814
Hizmet (H-O)	2	682

Kaynak:TÜİK,2008

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. KOBİLERİN İŞLETME YÖNETİM YAPISI VE İNSAN KAYNAĞI

KOSGEB Veritabanında kayıtlı imalat sanayi KOBİ'lerine ilişkin verilere göre, işletmelerin tepe yöneticilerinin %69,52'si aynı zamanda işletme sahibidir. İşletme sahiplerinin eğitim durumunu gösteren Tablo 6.1'e göre KOBİ ölçeğindeki işletmelerin % 65,24'ünün işletme sahibi lise ve altı eğitim düzeyindedir. İşletme sahipleri, profesyonel yöneticilere yetki devretmekten kaçınmakta, yanlış kararlarla esnekliklerini ve başarılarını kaybedebilmektedirler. İşletme sahiplerinin yaşları ile ilgili Tablo 4.1'de bulunan verilere göre, KOBİ ölçeğindeki işletmelerin sahiplerinin yaş ortalaması 41'dir. İşletmelerin %81,52'sinin sahibi 50 yaşının altındadır.

Tablo 4.1. KOBİ Ölçeğindeki İmalat Sanayi İşletmelerin Sahiplerinin Eğitim Düzeyi ve Yaş Aralığına Göre Dağılımları

Eğitim düzeyi	Yüzde	Yaş aralığı	Yüzde
Doktora	%0,44	18-30	%14,68
Yüksek Lisans	%4,10	31-40	%36,10
Üniversite	%28,57	41-50	%30,74
Lise	%29,27	51-60	%12,80
İlk-Orta	%35,97	61-95	%3,28

Kaynak: KOSGEB, 2011.

Yönetimin kademesinde ağırlıklı olarak genç kişilerin bulunması KOBİ'lere yeniliklere açıklık ve çevresel değişikliklere çabuk tepki verme gibi katkılar sağlıyor olsa da, bu durum bilinçli yapılan tercihlerden daha fazla, Türkiye'deki KOBİ'lerde halen yaygın olan aile şirketi yapısı ile ilgilidir. Küresel değişimler ve Gümrük Birliği kapsamında gelişen ekonomik koşullar, yeni teknoloji ve üretim sistemleri, KOBİ yöneticilerinin daha yüksek bilgi seviyesinde olmalarını zorunlu kılmakta, bilgi ve öngörüye dayalı karar alma ihtiyacını doğurmaktadır. Bu durum karşısında profesyonel yöneticiler çalıştırmak yeterli olmamakta, KOBİ'lerde yönetim becerilerini yükseltmek için işletme dışından temin edilecek eğitim ve danışmanlık

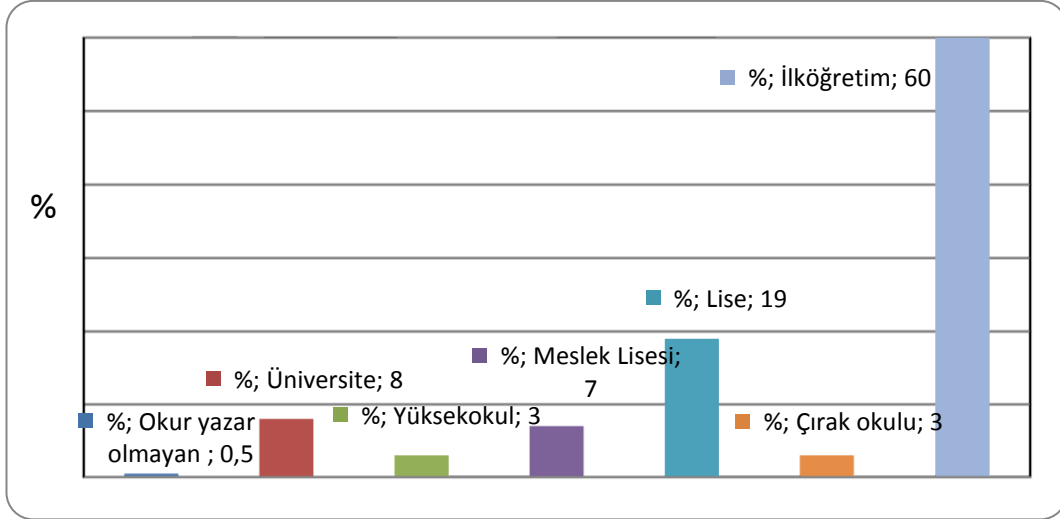
hizmetlerinin önemi artmaktadır. Ne var ki; KOSGEB Veritabanında kayıtlı imalat sanayi KOBİ'leri arasında işletme dışından bu tür hizmetleri alanların oranı Tablo 4.2'de görüldüğü üzere çok düşüktür.

Tablo 4.2. KOBİ Ölçeğindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde İşletme Dışından Eğitim ve Danışmanlık Hizmeti Alma Durumu

Dışarıdan alınan hizmet türü ve konusu	Danışmanlık hizmeti		Eğitim hizmeti	
	Alanlar (%)	Almayanlar (%)	Alanlar (%)	Almayanlar (%)
Pazarlama, Tanıtım	3,11	96,89	4,98	95,02
Satış, Dağıtım	1,99	98,01	4,00	96,00
Yönetim Organizasyon	3,50	96,50	4,79	95,21
İnsan Kaynakları	1,98	98,02	3,43	96,57
Toplam Kalite Yönetimi	5,82	94,18	6,86	93,14
Üretim Planl.ve Kontrol	3,37	96,63	4,93	95,07
Dış Ticaret-İhracat	2,08	97,92	3,75	96,25
Bilgisayar Sistemleri	4,21	95,79	6,79	93,21
Planlı Bakım	2,40	97,60	3,24	96,76
Finans Yönetimi	2,96	97,04	3,14	96,86
Yönetici Eğitimi	1,67	98,33	4,92	95,08

Kaynak:KOSGEB, 2011.

KOBİ'ler, nitelikli eleman temininde güçlükler yaşamaktadır. KOBİ ölçeğindeki işletmelerin faaliyetlerinde emek yoğunluğunun yüksek olması ve alınan siparişlere göre farklı işler yapma zorunluluğundan dolayı çok yönlü nitelikli elemana ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak, bu özellikteki elemanların maliyetleri KOBİ'ler için yüksek olmakta, bazı bölgelerde ise maliyet göze alınsa dahi eleman bulunamamaktadır. KOSGEB tarafından yapılan bir anket çalışmasına katılan KOBİ'lerin %38'i istihdam maliyetlerinin yüksekliğini, %20'si nitelikli insan kaynağı yetersizliğini en önemli iki sorunları arasında saymışlardır. KOSGEB Veri tabanında kayıtlı imalat sanayi KOBİ'lerindeki çalışanların eğitim düzeyini gösteren Şekil 4.1'de toplam çalışanların % 63,5'inin lise altı eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir.



Şekil 4.1.KOSGEB Veri Tabanında Kayıtlı İmalat Sanayi KOBİ'lerindeki Çalışanların Eğitim Düzeyi

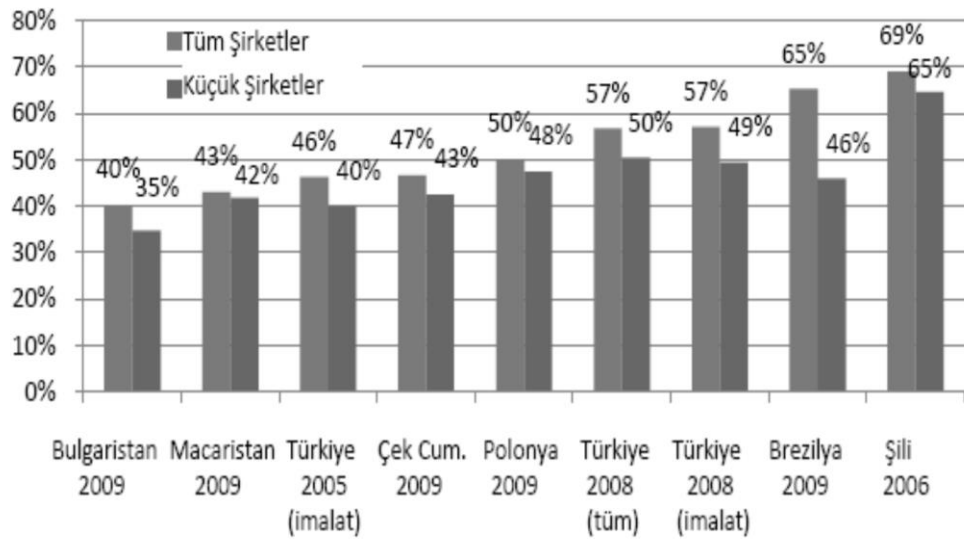
Kaynak:KOSGEB, 2011.

KOBİ'lerde İşletme sermaye yapısı ve finansman kaynakları kullanımı bakımından ele alındığında; KOBİ'lerin ekonomideki esnekliklerine rağmen varlıklarını devam ettirebilmeleri ve büyümeleri için gerekli en önemli unsurlardan biri finansmandır. Kaynak sorunu ve Pazar paylarını artırma KOBİ'lerin en büyük sıkıntılarıdır. KOBİ'lerin önünde bu sorunlarının çözümü için iki seçenek bulunmaktadır. Bunlar iç kaynaklar ve dış kaynaklardır. İç kaynaklar, kaynağın ortaklarca sağlanması yani sermaye artırımı, dış kaynaklar da borçlanmak olarak ortaya çıkar. KOBİ'ler finansman yetersizlikleri nedeniyle gelişmiş teknolojilere sahip olamamakta, eski teknoloji ile emek yoğun çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Bu da ürettikleri malın kalitesine olumsuz yansımaktadır. Kalitesiz üretim, KOBİ'lerin satış gücünü, dolayısıyla büyük işletmelerle rekabet gücünü engellemektedir. Eski teknolojilerle yapılan üretim ile ihracat yapılması ve uluslararası pazarlarda rekabet olanağı yoktur (Oktay ve Güney, 2002:24).

Finans ve pazarlama faaliyetlerini gereği gibi yerine getiremeyen KOBİ'ler bu anlamda büyük işletmelere karşı diğer alanlarda oluşan üstünlüklerinden istenilen biçimde yararlanamamaktadırlar. Özellikle finansman sıkıntıları nedeni ile pazarlama fonksiyonuna yeterince önem verememektedirler. Bu konuda dezavantajlı konuma düşen bu tür işletmeler pazarlama faaliyetlerinin yerine getirilmesinde yetersiz kalmaktadırlar. Pazarlama için gerekli olan harcamalar KOBİ'lerin

bünyesinde yeterli düzeyde oluşturulamamaktadır. Yeterli organizasyon ve yönetim eksikliği KOBİ'lerin yurtdışı pazarları bir yana yeni yurt içi pazarlara girmesini engellemektedir (Akyüz ve Çındık 2001:35).

KOBİ'ler, daha çok aile desteği ve bireysel borçlarla ve çoğunlukla yetersiz öz kaynak ile kurulmaktadır. Sermaye yetersizliği yeni yatırımların yapılmasını, yüksek teknoloji teminini engellemekte, bu sorunlar ekonomik dalgalanmaların olduğu dönemlerde daha da fazla hissedilmektedir. İşletme döneminde KOBİ'ler faaliyetlerini öncelikli olarak öz kaynaklarıyla finanse etmekte, ticari kredi kullanımı ise bir finansman yöntemi olarak değil, öz kaynakların yetersiz olduğu aşamada başvurulan çare olarak algılanmaktadır. Diğer finansman araçlarının kullanımı ise göreceli olarak daha az gerçekleşmektedir. Dünya Bankası 2010 Türkiye Yatırım Ortamı Değerlendirme Raporuna göre Türkiye'de kredi kullanan küçük işletmelerin oranı %50, orta ölçekli ve büyük işletmelerin oranı sırasıyla %68 ve %62'dir. Şekil 4.2'de, küçük işletmeler arasında kredi kullananların oranının Türkiye ve bazı ülkelerle karşılaştırması verilmektedir. KOSGEB veritabanında kayıtlı kredi kullanan imalat işletmelerin %66'sı sadece işletme kredisi, %14'ü sadece yatırım kredisi, %8'i sadece ihracat kredisi, diğerleri de birden fazla kredi türünü kullanmaktadır. Aynı veri kaynağına göre kullanılan teminat türleri içinde % 56 ile "ipotek" birinci sıradadır. Kredi garanti sisteminden yararlananlar ise %0,85'te kalmaktadır (KOSGEB, 2011).



Şekil 4.2. Türkiye ve Bazı Ülkelerde Kredi Kullanan İşletmelerin Oranı

Kaynak: KOSGEB, 2011.

Kredi garanti ve girişim sermayesi sistemlerinin yeterince yaygınlaşmamış olması, Türkiye’de KOBİ’lerin kredi ve diğer finansman kaynaklarından düşük oranda yararlanmasına neden olmaktadır. Ancak, bu durumu sadece dış etkenlere bağlamak mümkün görünmemektedir. İstanbul Ticaret Odasının 2006 Yılı İstanbul Küçük Sanayi Kapasite Kullanım araştırması kapsamında incelenen KOBİ’ler kredi kullanmama nedeni olarak %21 oranında formalitelerin çokluğunu, %12 oranında teminat güçlüğüne göstermiş, bilgi eksikliği ise %25 olarak bildirilmiştir. KOBİ yöneticilerinin finansman bilgilerinin yeterli olmaması ve bu konularda nitelikli eleman istihdam edilmemesi veya edilememesi sorunu arttırmaktadır. Aynı bir finansman bölümü bulunan KOBİ sayısı çok azdır. Zayıf sermaye yapısı da dolaylı olarak kredi kullanımını etkilemektedir. Bankaların yaptığı kredibilite değerlendirmesinde KOBİ’lerde dikkate aldıkları kriterlerin başında işletme sermayesi gelmektedir. Zayıf sermaye yapısına sahip KOBİ’ler için kredi maliyetleri diğer KOBİ’lere göre daha yüksek olabilmektedir. Krediyeye erişimde soruna neden olan bir başka iç etken kayıt dışılıktır. Bu durum, KOBİ’lerin bilgi verme konusunda ketum davranmasına, verdikleri bilgilerin ise hatalı olmasına neden olmaktadır. Eksik ve hatalı bilgiler kredi değerlendirme sürecinde sorun oluşturmakta, verilecek kredi miktarı ve ödeme gücüne ilişkin karar alınmasını güçleştirmektedir. KOBİ’lerin proje hazırlama ve uygulama konusundaki yetersizlikleri, bu kesimin projeye dayalı destek veren KOSGEB, TÜBİTAK gibi kurumlar ve AB fonlarından yeterince faydalanamamalarına neden olmaktadır (KOSGEB, 2011).

KOBİ’ler finansman sorunları nedeniyle gelişmiş teknolojilere sahip olamamakta, ürün kalitesi ve maliyeti bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Düşük ürün kalitesi ve yüksek maliyet, pazarlama gücünü zayıflatmaktadır. KOBİ’lerin finansman konusundaki sorunlarının çözümü için az maliyetli ve esnek ödeme planlı kredilere erişmelerinin sağlanmasının yanı sıra, olumsuz iç etkenleri bertaraf etmek üzere finansman kaynakları konusunda bilinçlendirilmeleri, iyi yönetim ilkelerini benimsemelerinin sağlanması gerekmektedir (KOSGEB, 2011).

KOBİ’ler, birbirleri arasındaki alım - satım süreçlerinde ticaretin genel kurallarının dışına çıkarak karşılıklı güven ve sözlere dayalı, geniş toleranslı teslimat ve vade planı içeren çalışma tarzına meyilli olabilmektedir. Bilhassa mikro ölçekli

işletmeler arasında görülebilen bu durum dayanışma kültürünü canlı tutsa da, tahsilatlarda gecikmeye neden olarak nakit akış yönetimini bozmaktadır. Nakit akışının bozulması, faaliyetlerin öz sermaye ile finanse edilmesini getirmekte ve zamanla eriyen öz sermaye ekonomik değişiklikler karşısında işletmeleri savunmasız bırakmaktadır. KOBİ'ler büyük işletmelere göre düşük düzeylerdeki malzeme sipariş hacimleri ile çalışmak zorunda kalmaktadır. Bunun sonucunda; istenen zamanda, istenen kalitede, istenen fiyatta malzeme tedarikinde bulunamamaktadırlar. Başarılı stok yönetimi, faaliyette bulunulan çalışma koluna bağlı olarak KOBİ'lerde rekabet gücünü etkileyen önemli bir faktör olabilmektedir. Ancak, talep tahmini, üretim planlaması ve stok denetimindeki teknik bilgi yetersizlikleri stok kontrolünde başarısızlığa neden olmaktadır. Başarısız stok kontrolü, müşteri kaybı ve gereksiz stok maliyetlerine yol açmaktadır (KOSGEB, 2011).

KOBİ'ler inovasyon kültürü ve teknoloji yönetimi becerileri bakımından yetersiz durumdadır. Teknolojik yenilik faaliyeti yapma oranının en yüksek olduğu sektör, Tablo 4.3'te verilerine göre %34,7 ile imalat sanayi sektörüdür. Büyük ölçekli işletmelerin %48,6'sı 2006 – 2008 yılları arasındaki 3 yıllık dönemde teknolojik yenilik faaliyeti yürüttüğünü belirtirken, küçük ölçekli işletmelerde bu oran %27,8'de kalmıştır. Teknolojik yenilik faaliyeti için finansal destek alanların oranı %23–27 seviyelerindedir ve işletme ölçeğine göre değişmemektedir. İmalat sanayindeki KOBİ'lerin %86,8 'i düşük ve orta-düşük teknoloji sektörlerinde faaliyet göstermektedir. KOBİ'ler Ar-Ge ve inovasyon konusunda nitelikli eleman çalıştırmakta zorlanmakta ve bu nedenle, teknolojik yenilikleri izleme, teknolojik bilgiye erişme konularında zayıf kalmaktadır. İnovasyon konusunda yeterli bilince erişenler ise Ar-Ge birimi kurmayı finanse edememektedir. KOBİ'ler bilgi eksiklikleri nedeniyle; teknoloji geliştirme bölgeleri, TEKMER'ler, inovasyona yönelik destekler ve AB programları, patent veritabanları, Avrupa İşletmeler Ağı Merkezleri gibi imkânlardan yeterince yararlanmamaktadır. Türkiye'de tüm işletmeler için bin çalışan başına düşen araştırmacı sayısı 2,4'tür (KOSGEB, 2011).

Tablo 4.3.Sektör ve Ölçeğe Göre Teknolojik Yenilik Faaliyeti Yürüten İşletmelerin Oranları

Sektör (Nace1.1)	Teknolojik yenilik faaliyeti yürüten işletmelerin oranı (%)	Teknolojik yenilik faaliyeti için finansal destek alan işletmelerin oranı (%)
Madencilik (C)	22,7	21,1
İmalat (D)	34,7	30,1
Enerji (E)	17,8	23,1
Toptan ticaret (NACE 51)	24,5	12,2
Hizmet (G-O)	23,2	12,3
Ölçek		
Küçük (10-49 çalışan)	27,8	23,7
Orta (50-249 çalışan)	38,4	27,9
Büyük (250 + çalışan)	48,6	23,7

Kaynak:TÜİK, 2009.

NUTS Düzey 1 seviyesinde sınıflamaya göre Türkiye'deki KOBİ'lerin %52,3'ü TR1 İstanbul, TR3 EGE ve TR6 Akdeniz bölgelerinde faaliyet göstermektedir. İstanbul ilindeki KOBİ'ler Türkiye toplamının %23,4'ünü oluşturmaktadır. İstanbul'dan sonra en fazla KOBİ bulunan iller sırasıyla Ankara (%7), İzmir (%6,4), Antalya (%3,9), Bursa (%3,6), Konya (2,6), Adana (%2,4), Mersin (%2,2), Kocaeli (%2) ve Gaziantep (%2)'tir. KOBİ'lerin bulunduğu yer itibariyle dağılımı Tablo 4.4'te verilmiştir. Sanayi sitelerinin ulaşım, su, elektrik, kanalizasyon, doğal gaz, internet konularındaki altyapı ve maliyet avantajlarına ve sunulan sağlık, bankacılık gibi hizmetlere rağmen, tüm işletmelerin % 7,37'si, imalat sanayi işletmelerinin %21,8'i sanayi sitelerinde (OSB, KSS) faaliyet göstermektedir.

Tablo 4.4.İşletmelerin Yerleşim Yeri

İşletmenin Bulunduğu Yer	Tüm sektörler	İmalat Sanayi
Küçük Sanayi Sitesi (KSS)	%6,39	%17,66
İş Hanı/ Pasaj	%7,98	%6,95
Organize Sanayi Bölgesi (OSB)	%0,98	%4,13
İş Merkezi	%3,19	%2,32
Serbest Bölge	%0,53	%0,46
Diğer	%80,93	%68,48

Kaynak:TÜİK, 2012.

2006 – 2010 Bilgi Toplumu Stratejisi Eylem Planının vizyonu “Bilim ve teknoloji üretiminde odak noktası haline gelmiş, bilgi ve teknolojiyi etkin bir araç olarak kullanan, bilgiye dayalı karar alma süreçleriyle daha fazla değer üreten, küresel rekabette başarılı ve refah düzeyi yüksek bir ülke olmak” olarak belirlenmiştir. İşletmelerimizde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanım yaygınlığı, eylem planın da katkılarıyla artmıştır. Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı yasalastığında sermaye şirketlerine web sayfası zorunluluğu getirilmiş olacaktır. Tablo 6.5’te 2010 yılında internet ve web sayfası kullanımında 2005 yılına göre artış olduğu görülmektedir. TÜİK Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Kullanımı Araştırması 2010 yılı verilerine göre internetten sipariş alan işletmelerin oranı 10 - 49 arası çalışanı olan küçük işletmelerde %7,6, 50 - 249 çalışanı olan orta ölçekli işletmelerde %11,7’dir. İnternette sipariş veren işletmelerin oranları ise küçük ve orta ölçekli işletmelerde sırasıyla %13,9 ve %19,4’tür. E-posta, temel web sayfası ve uluslararası işbirliği arama hizmetlerinin ücretsiz sunulduğu KOSGEB KOBİ-Net (www.kobinet.org.tr) projesi, mikro ölçekli işletmeler için halen önemli fonksiyonları yerine getirmektedir ve benzer bilgi ağlarının yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Tablo 4.5.Çalışan Sayılarına Göre İnternet Erişimi ve Web Sitesi Olan Girişimlerin Oranı

Ölçek:	2005 (%)			2010 (%)		
	10-49	50-249	250+	10-49	50-249	250+
İnternet erişimi	77,97	92,29	99,22	89,7	96,9	98,4
WEB sitesi (Sadece ana sayfası olanlar dahil)	43,29	70,89	90,47	48,0	73,9	87,3

Kaynak: TÜİK, 2005,2010.

4.1.TÜRKİYE’DE KOBİ POLİTİKASI VE KURUMSAL ALTYAPI

Sanayileşmiş ülkelerde 1960 yılına gelinceye kadar bir işletme ne kadar büyük olursa o ölçüde maliyet tasarrufu sağlanır görüşü hakimdi. Bu ölçek ekonomileri kavramına göre, teknoloji yoğun safhaya geldikçe maliyetler düşecek ve sonuçta rekabet şartlarına dayanamayacak olan KOBİ’ler yok olacaktı. Üretim sistemlerinde görülen teknolojik gelişmeler, iş organizasyonunun daha rasyonel ve etkin yöntemlerle planlanması, standartlaşma, tüketicinin taleplerindeki değişiklikler ve hızlı artışlar 1960’lı yıllarda üretimde esnekliğin gereksinimini ortaya çıkarmış, ölçek ekonomileri görüşüne alternatif olarak “küçük güzeldir” görüşü ön plana çıkmaya ve büyüklük önemini yitirmeye başlamıştır. 1970’li yılların başında yaşanan hammadde krizi ve özellikle petrol fiyatlarındaki ciddi artışlar, uluslararası ticaret arenasında beklenmedik bir ortama sahne olmuş ve büyük işletmelerin krizlere, küçük ve orta ölçekli işletmelerden daha az dayanıklı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Böylece sanayi dokusunda KOBİ’ler önem kazanmaya başlamıştır. Bu yeni dönemde tüketicinin tercihlerini belirleyen kalite faktörü, ürünün beğeni ve standartlarında hızlı değişimlere sebep olmuştur. Söz konusu değişikliklere kolayca uyum gösteren KOBİ’ler, büyük hacimli sanayi kuruluşlarını geride bırakmışlardır. 1980 yılından itibaren hıza dayalı rekabet döneminin başlamasıyla hantal yapılı, binlerce personel çalıştıran ve dikine bir hiyerarşik sistemle yönetilen firmaların yerini, küçülerek hızlı kararlar alıp uygulayabilen, yatay ve esnek bir yönetim anlayışına sahip dinamik firmalar almaya başlamıştır. Bu firmalar tüketicinin isteklerini anında devreye sokabilmekte ve rakiplerinin önüne geçerek küresel bazda yok edici rekabet şartlarına dayanabilmektedirler. KOBİ’lerin öneminin benimsenmesiyle birlikte

dünyanın birçok ülkesinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin korunması ve geliştirilmesi için bu kesimin gereksinimi olan finansal ve teknolojik destekler sağlanmaya başlanmıştır. Ülkemizde de KOBİ'lerin desteklenmesini amaçlayan programlar, 1980'li yıllardan itibaren uygulanmaya başlanmış ve 1990'lı yılların başından itibaren bu amaca hizmet eden KOSGEB ve TTGV gibi yapıların kurulmasıyla hız kazanmıştır. 2000'li yıllarda ise desteklerin ve uygulayıcı kuruluşların sayısında önemli artışlar yaşanmıştır. Her ne kadar büyük kısmı doğrudan KOBİ'ler hedef alınarak tasarlanmamış olsa da, farklı kurumlarca yürütülen ve özel sektör işletmelerine açık olan bu desteklerden KOBİ'ler de yararlanmaktadır (KOSGEB, 2011).

Türkiye'de KOBİ politikasını tanımlayan temel doküman KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (KSEP)'dir. KSEP'in temel amacı KOBİ'lerle ilgili politikaların uygulanmasında ulusal düzeyde eşgüdümün sağlanmasıdır. KSEP'te yer alan eylem ve projeler, ilgili kurum ve kuruluşlar tarafından gerçekleştirilmekte ve ilerleme raporları koordinasyondan sorumlu KOSGEB'e bildirilmektedir. KSEP'in genel yönlendirme kararları; yılda iki kez Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Müsteşarı başkanlığında toplanan KSEP Yönlendirme Komitesince alınmaktadır. İlerleme raporları KSEP Yönlendirme Komitesinin alacağı kararlar için girdi oluşturmaktadır. KSEP'i birinci derecede etkileyen üst stratejik dokümanlar Kalkınma Planı ve Sanayi Stratejisidir. 2007 – 2013 dönemini kapsayan 9. Kalkınma Planında, imalat sanayinin dışı dönük bir yapı içinde ekonomik büyümeyi sürükleyen temel sektör olması hedeflenmektedir. Planda KOBİ'ler “Rekabet Gücünün Artırılması” gelişme ekseninde ele alınmıştır. KOBİ'lerin geliştirilmesi için etkin destek uygulamalarının geliştirilmesi, finansmana erişimlerinin kolaylaştırılması, teknolojilerinin yenilenmesi ve finansman dışı destekler sağlanması alanlarında politikalar belirlenmiştir. 2009 ve 2010 yılları içinde Türkiye'deki KOBİ politikasının geleceğini şekillendirecek önemli gelişmeler kaydedilmiştir (KOSGEB, 2011):

- Sanayi Stratejisinin hazırlanması sürecinde; imalat sanayi alanında faaliyet gösteren bir işletmenin rekabet gücünün ana belirleyicisinin, sadece imalat yetkinliği değil; tasarım, lojistik, dağıtım gibi pek çok hizmet alanındaki performansına bağlı olduğu görüşü netlik kazanmıştır. Buna göre, hizmetler sektöründeki aksaklıklar ve darboğazlar giderilmeden, imalat sanayi

sektöründeki verimlilik artışlarının tam olarak gerçekleştirilmesi mümkün olamayacaktır.

- 2007 – 2009 KSEP’te ve Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu KOBİ Teknik Komitesi eylem planlarında KOSGEB hedef kitlesinin imalat sanayi dışındaki sektörleri de kapsayacak şekilde genişletilmesi hususları yer almıştır. Sanayi Stratejisi Taslağı ile paralellik gösteren bu çalışmalar sonucunda 2009 yılı Mayıs ayında 3624 sayılı KOSGEB Kuruluş Kanununda değişiklik yapılmış ve daha önce imalat sanayi sektörü ile sınırlı olan KOSGEB hedef kitlesi genişletilmiştir. KOSGEB hizmet ve desteklerden yararlanacak KOBİ’lere ilişkin olarak 2009 Eylül ayında Bakanlar Kurulu Kararı yayımlanmış ve karara göre; öncelikli sektör imalat sanayi olmak üzere, hizmet ve ticaret sektörlerindeki KOBİ’lerin de KOSGEB desteklerinden yararlanması sağlanmıştır. Kanun değişikliğinin ardından KOSGEB, 81 ilde Hizmet Merkezi açma kararı almış ve 16 ilde merkez açarak teşkilat ağını 2010 yılında 49 ile genişletmiştir. Aynı yıl içinde KOSGEB tarafından proje esaslı destek programları uygulamaya alınmıştır. Proje destek programları ile; makro strateji dokümanlarında işaret edilen öncelikler dikkate alınarak belirlenen tematik alanlarda hazırlanan projeler, KOBİ’lerin, üretim, yönetim organizasyon, pazarlama vb. alanlarında gelişmelerini sağlayacak projeler ve KOBİ’lerin ortak tedarik, tasarım, pazarlama, laboratuvar, makine-teçhizat kullanımı gibi konulardaki işbirliği projeleri desteklenmektedir.
- 2009 Temmuz’da yayımlanan “Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Bankalar Kurulu Kararı” ile yatırım teşvik sisteminde bölgesel ve sektörel uygulamaya geçilmiştir.
- 2009 Temmuz’da 16 yeni Kalkınma Ajansının kurulmasına ilişkin Bakanlar Kurulu Kararı yayımlanmış ve böylece 26 NUTS Düzey 2 bölgesinde Kalkınma Ajansı kurulması süreci tamamlanmıştır.

2009 yılındaki gelişmeler, KOBİ’lere sunulan destek ve teşviklerin bölge ve sektör özelindeki sorunlara çözüm üretme kabiliyetini arttırmıştır. Türkiye’de KOBİ politikasının oluşturulması ve uygulanması süreçlerinde yer alan başlıca kurumlar ve rolleri aşağıda belirtilmiştir:

- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı: Sanayi ve KOBİ politikalarının oluşturulması ve yönlendirilmesi, organize sanayi bölgeleri, küçük sanayi siteleri, teknoloji geliştirme bölgelerinin kuruluş ve işleyiş süreçlerinin koordinasyonu, esnaf ve sanatkârlar ile sektörlerle ilişkin stratejilerin hazırlanması ve Maliye Bakanlığı: Vergisel teşviklerin uygulanması
- Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (DPT): Kalkınma Planları ve Yıllık Programlarda yer alan KOBİ'lere ilişkin politikaların hazırlanması ve uygulanmasının koordine edilmesi
- Hazine Müsteşarlığı: Yatırım teşviklerinin belirlenmesi ve uygulanmasının koordinasyonu, devlet desteklerinin izlenmesi, Ekonomi Koordinasyon Kurulunun sekretaryasının yürütülmesi
- Dış Ticaret Müsteşarlığı; serbest bölgelerin kurulması ve organizasyonu, dış ticaretin arttırılmasına yönelik desteklerin uygulanması
- TÜBİTAK; Kamu ve özel sektör Ar-Ge faaliyetlerinin desteklenmesi
- KOSGEB; KSEP'in hazırlanması ve yürütülmesinin koordinasyonu, KOBİ'lerin yönetim becerilerinin, kurumsal yetkinliklerinin, Ar-Ge ve inovasyon yapma kapasitelerinin desteklenmesi ve geliştirilmesi, KOBİ'ler arasındaki işbirliklerinin desteklenmesi, girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması ve girişimciliğin desteklenmesi, KOBİ'lerle ilgili konularda uluslararası işbirliklerinin gerçekleştirilmesi, KOBİ'lerin finansmana erişim ve sermaye piyasalarına giriş konularında desteklenmesi,
- Ekonomi Koordinasyon Kurulu; KOBİ'lere ilişkin devlet desteklerinde mükerrerlikleri önlemek ve desteklerin birbirini tamamlayıcı olmasını sağlamak üzere ekonomi ile ilgili bakanlar ve diğer kurum ve kuruluşların üst düzey temsilcilerinin katılımıyla yapılan toplantılarda gerekli kararların alınması
- TOBB ve TESK; KOBİ'lere ve esnaf - sanatkârlara ilişkin politika ve proje geliştirme platformlarında görev alarak Birliğin ve Birliğe bağlı odaların ve üyelerinin görüşlerinin ve katkılarının çalışmalara yansıtılması, sektör meclisleri oluşturularak sektörel sorunlara ilişkin araştırma ve çözüm geliştirme çalışmalarının yürütülmesi (TOBB), KOBİ'lere ve esnaf - sanatkârlara yönelik bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi

- Kalkınma Ajansları; NUTS Düzey 2 seviyesindeki 26 ajans ile bölgesel çapta proje bazlı desteklerin uygulanması, bölge planlarının hazırlanması
- TTGV; Özel sektörün Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinin desteklenmesi
- Halk Bankası; Esnaf, sanatkâr ve KOBİ'lere uygun koşullarda kredi verilmesi
- Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş. (EXIMBANK);İhracata yönelik üretim yapan imalatçıların kredi, sigorta ve garanti programları ile desteklenmesi,
- Kredi Garanti Fonu A.Ş. (KGF); KOBİ'lerin bankalardan aldığı krediler için kredi kefalet hizmeti verilmesi
- TESKOMB; Halk Bankası tarafından esnaf ve sanatkârlara kullanılan krediler için kefalet hizmeti verilmesi
- KOBİ Girişim Sermayesi ve Yatırım Ortaklığı A.Ş. (KOBİ A.Ş.); KOBİ'lere sermaye katkısında bulunarak risklerine ortak olunması.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. MALEZYA'DAKİ KOBİLER: PERFORMANS VE TEMEL KONULAR

5.1.MALEZYA'DAKİ KOBİLER'İN TANIMI

Malezya'da KOBİ'ler diğer ülkelere benzer olarak sınıflandırılmaktadır. Sınıflandırmada kullanılan başlıca iki kriter bulunmaktadır. Bunlar firmanın yıllık satış miktarı ve çalıştırdığı iş sayılarıdır. Buna göre Malezya KOBİ tanımı Tablo 5.1'de görülmektedir.

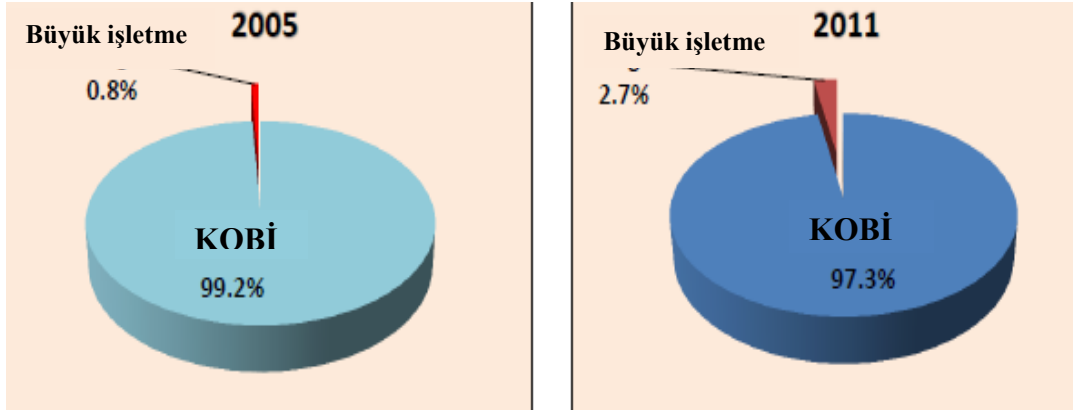
Tablo 5.1.Malezya Kobi Tanımı

Tür	Mikro	Küçük	Orta
Üretim, Üretime yönelik hizmetler, tarıma dayalı endüstriler	Yıllık satış < 83,300 USD Ya da Tam zamanlı işçi sayısı < 5	83,300 USD < Yıllık satış > 3,3 milyon USD Ya da 5 < Tam zamanlı işçi sayısı > 50	Yıllık satış > 25 milyon USD Ya da 51 < Tam zamanlı işçi sayısı > 150
Hizmetler, Başlıca tarım, iletişim ve bilişim teknolojileri	Yıllık satış < 62,500 USD Ya da Tam zamanlı işçi sayısı < 5	83,300 USD < Yıllık satış > 312,500 USD Ya da 5 < Tam zamanlı işçi sayısı > 19	312,500 USD < Yıllık satış > 5 milyon USD Ya da 20 < Tam zamanlı işçi sayısı > 50

Kaynak: SMI Development Plan, 2002.

Malezya'da küçük ve orta ölçekli işletmeler genel işletmelerin % 97,3'ünü oluştururlar. Malezya'da 2005 ve 2011 yılları arasındaki KOBİ oranlarındaki değişim Şekil 5.1'de verilmiştir.

Malezya'da 2005 ve 2010 yıllarında faaliyet gösteren büyük ve KOBİ'lerin sayıları ve oranları Tablo 5.2'de verilmiştir.



Şekil 5.1. Malezya'da 2005 ve 2011 Yılı KOBİ Oranlarındaki Değişim

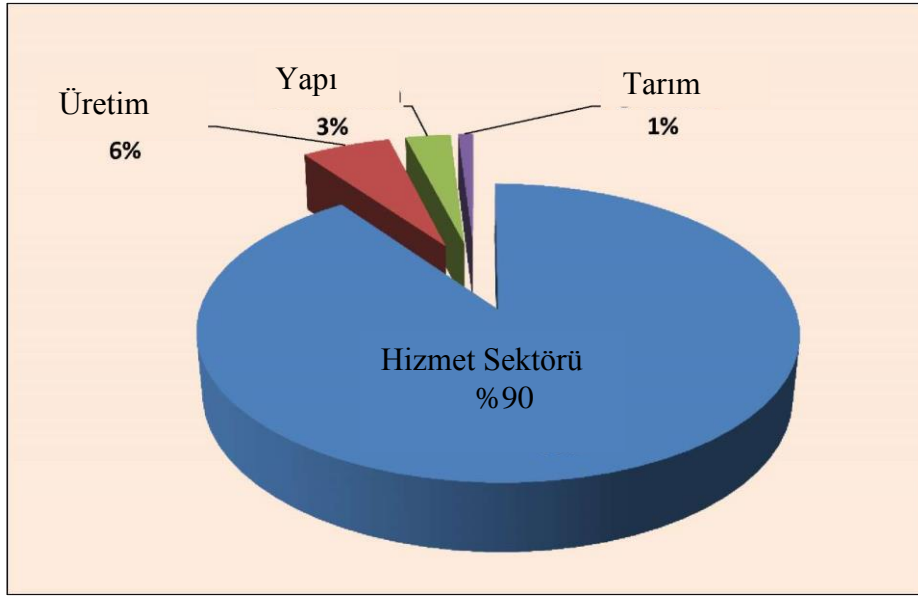
Kaynak: Central Bank of Malaysia, 2010.

Tablo 5.2. Malezya'da 2005 ve 2010 Yılları Verilerine Göre Ticari İşletmelerin Sayıları ve Oranları

	2005 Yılında Ticari İşletmelerin Sayısı(Referans Yılı 2003)			2011 Yılında Ticari İşletmelerin Sayısı(Referans Yılı 2010)		
	Kobi'ler	Büyük Şirketler	Toplam	Kobi'ler	Büyük Şirketler	Toplam
Kuruluşların sayısı	548,267	4,537	552,804	645,136	17,803	662,939
Genel kuruluşlara % oranı	99.2	0.8	100	97.3	2,7	100

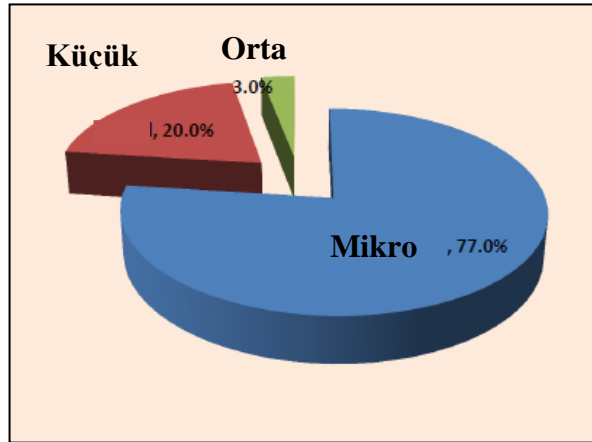
Kaynak: Central Bank of Malaysia, 2010.

Malezya'da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin sektörlere göre dağılımı Şekil 5.2'de ve 2011 yılına göre işletmelerin büyüklüklerine göre oranları Şekil 5.3'te verilmiştir. Buna göre şirketlerin % 90'ı hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Üretim sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin oranı ise sadece % 6 düzeyindedir.



Şekil 5.2.Malezya’da Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı

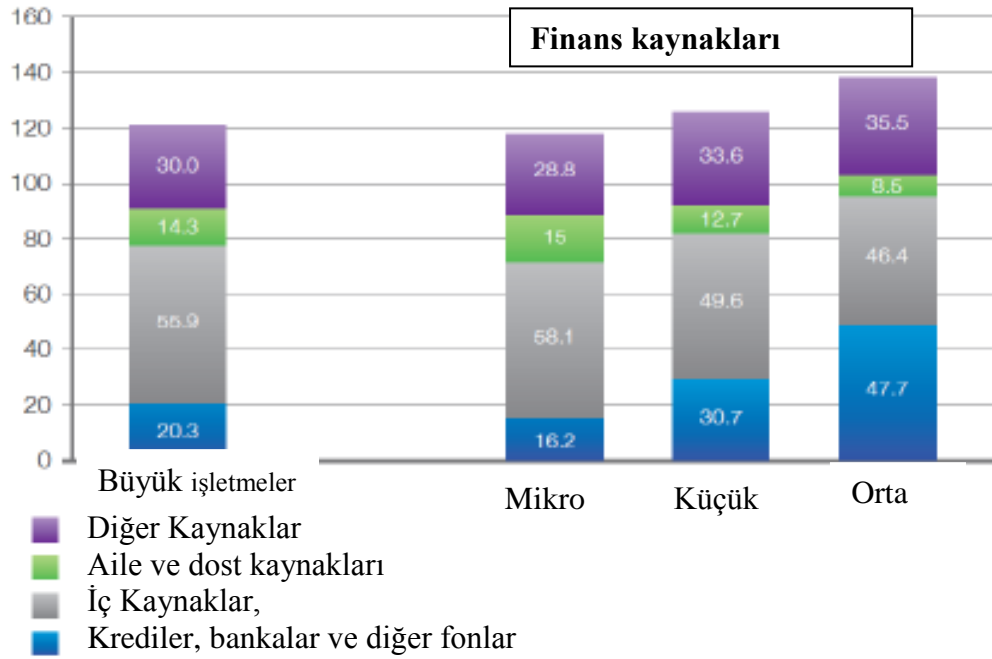
Kaynak: Central Bank of Malaysia, 2010.



Şekil 5.3.2011 Yılında İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Oranları

Kaynak: Central Bank of Malaysia, 2010.

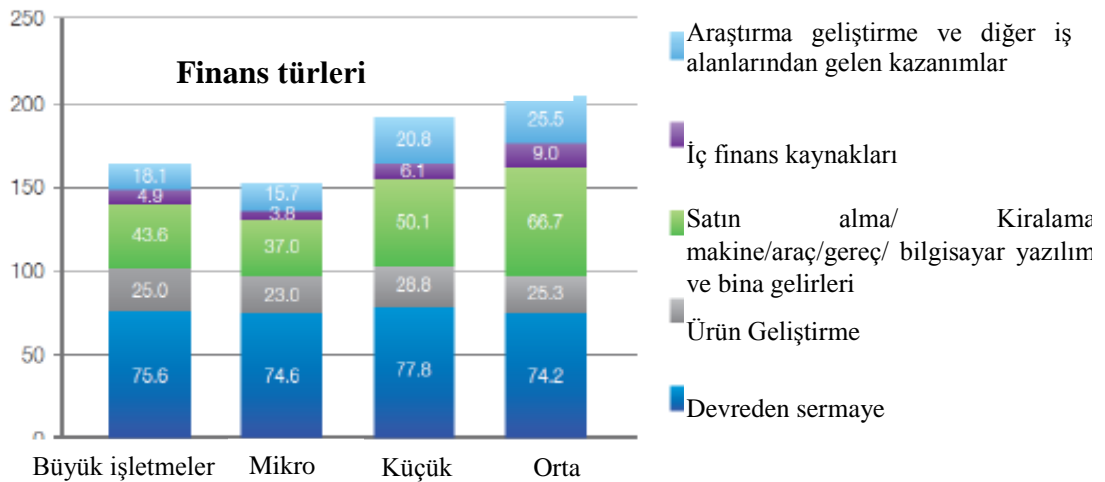
Çoğu KOBİ (yüzde 55,9) finanslarını 2011 nüfus sayımında dahili olarak üretilen fonlardan ya da uygulamalarına para kaynağı sağlamak amacıyla ortaklardan sağlamıştır. Ancak orta ölçekli şirketlerin büyük kısmı (yüzde 47,7) fonlarını ticari bankalar, mikro ölçekli örgüt ve gelişme ile ilgili mali kuruluşları içine alan finansal kuruluşlardan sağlayabilmiştir. Malezya’daki KOBİ’lerin finans kaynakları Şekil 5.4’te verilmiştir.



Şekil 5.4.Malezya'daki KOBİ'lerin Finans Kaynakları

Kaynak: Central Bank of Malaysia, 2010.

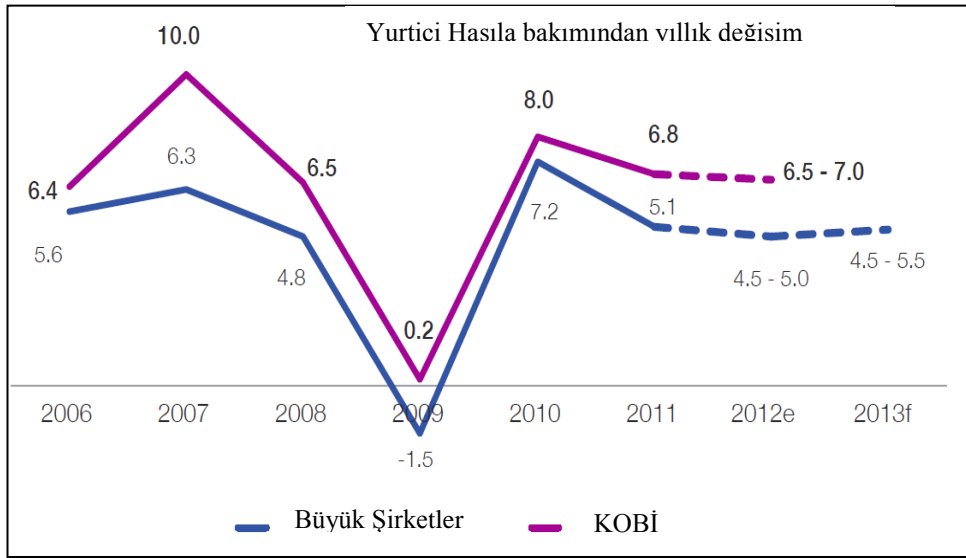
Malezya'da KOBİ finansmanının yaklaşık dörtte üçü yani % 75,6'sı çalışan sermayeden oluşmaktadır. Finansman gereksinimi bakımından mikro girişim % 74,6,ve küçük şirketler % 77,8 ve orta ölçekli şirketler ise % 74,2'lik paya sahiptir. Finansmana gereksinim duyulan bazı faaliyet alanlarına harcanan giderler arazi, arsa ve bina kadar ekipman, makine, araç, bilgisayar yazılımı ve donanımı alımı ve kiralamasına gitmektedir.



Şekil 5.5.Malezya'da KOBİ'lerin Finansman Türleri

Kaynak: Central Bank of Malaysia, 2010.

Malezya’da gayri safi yurt içi hasıla bakımından KOBİ’lerin ekonomiye katkısı 2005 yılında % 29,4’ten 2011 yılında % 32,5’e yükselmiştir. Büyük firmaların ekonomiye katkısı ise 2005 yılı verilerine göre % 70,6’dan 2011 yılında % 67,5’e inmiştir. Kobi gayri safi yurt içi hasılası 2005-2011 döneminde ortalama yıllık yüzde 6,8’lik bir artış göstermiştir, bu artış yüzde 5,1’lik genel ekonomi ortalama gelişme oranından daha yüksektir. Yurtiçi hasıla bakımından KOBİ ve büyük Şirketlerin yıllara göre değişimi Şekil 5.6’da verilmiştir.



Şekil 5.6.Yurtiçi Hasıla Bakımından KOBİ ve Büyük Şirketlerin Yıllara Göre Değişimi

Kaynak: Central Bank of Malaysia, 2010.

5.2.MALEZYA’DAKİ KATMA DEĞERLİ KOBİ’LER

Malezya’da genel olarak ekonomik olarak genel sektörler içerisinde KOBİ’ler büyük gelişme göstermiştir (Tablo 5.3). Malezya ekonomisindeki en büyük büyüme % 7,6 ile üretim sektöründe görülmüştür. Bunu hem tarım hem de hizmet sektörü % 6,4 lük büyümelerle takip etmiştir.

Tablo 5.3.Malezya’da KOBİ ve Büyük Şirketler için Gelişme Düzeyleri

	2011 yılı itibarıyla yıllık % değişim	
	KOBİ Yurt içi hâsıla bakımında büyüme	Bütün yurtiçi hâsıla bakımından büyüme
Madencilik	3,4	-5,7
Yapı sektörü	2,9	4,6
Tarım	6,4	5,9
Üretim	7,6	4,7
Hizmet	6,4	7,0
Toplam	6,8	5,1

Kaynak: Central Bank of Malaysia, 2010.

5.3.MALEZYA’DAKİ KOBİLERİN İSTİHDAM AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

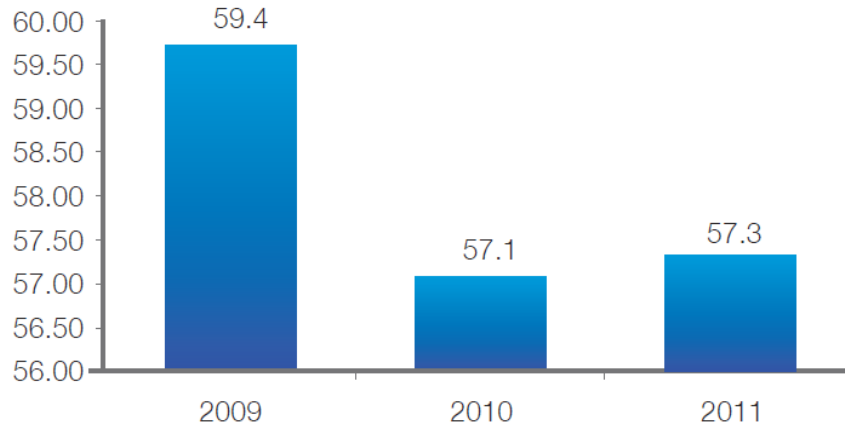
Malezya’daki KOBİ’ler 2009–2011 yılları dikkate alındığında % 3,9 oranında gelişme göstermiştir. Genel olarak ekonomi alanındaki istihdam oranı ise % 3,7 oranında gelişme göstermiştir (Tablo 5.4).

Tablo 5.4.Malezya’da 2009-2011 Yılları Arasında İstihdam Oranı

	2009	2010	2011
KOBİ istihdamı	4,100,953	4,389,824	4,562,815
Büyük şirketlerde istihdam	2,800,098	3,294,714	3,403,549
Toplam istihdam	6,901,052	7,684,538	7,966,364

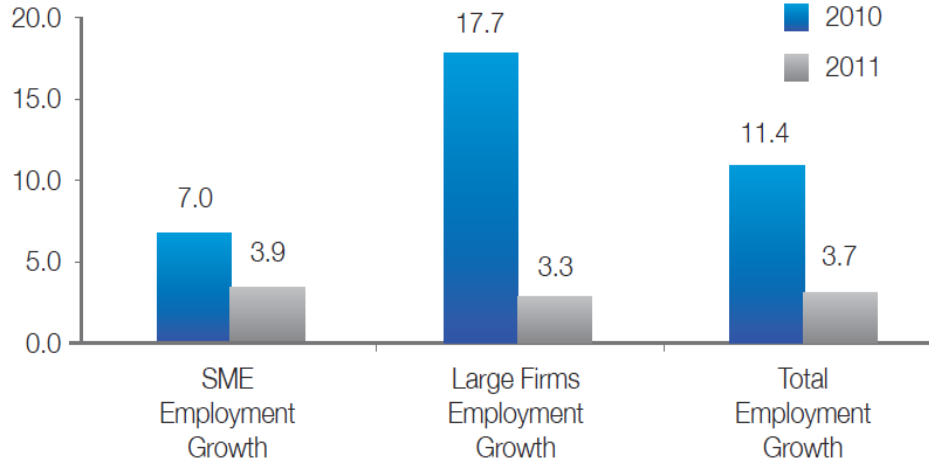
Kaynak: Central Bank of Malaysia, 2010.

Malezya’da işçi istihdamı incelendiğinde Şekil 5.7’de KOBİ’lerde çalışan işçi istihdamı ve toplam iş gücü istihdamına oranı ve Şekil 5.8’de 2010–2011 yılları için KOBİ, büyük işletmeler ve toplam istihdam oranları verilmiştir. Bu verilere göre toplam işçi istihdamı içerisinde KOBİ’lerde çalışanların oranı 2009 yılında 59,4 iken bu oran 2011 yılı içerisinde % 57,3 olmuştur.



Şekil 5.7.Kobi'lerin İstihdamının Toplam İstihdam İçerisindeki Oranı (%)

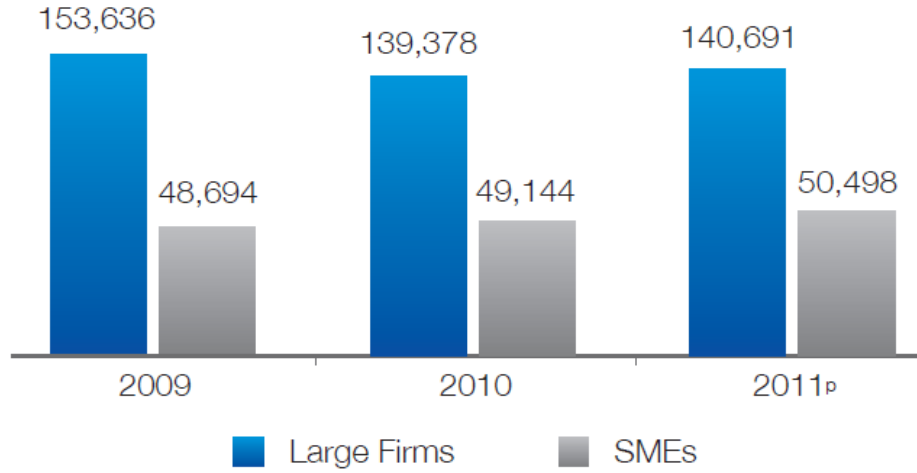
Kaynak: Central Bank of Malaysia, 2010.



Şekil 5.8.KOBİ, Büyük İşletmeler ve Toplam İstihdam Oranları (%)

Kaynak: Central Bank of Malaysia, 2010.

Malezya'da faaliyet gösteren KOBİ ve diğer işletmelerin işgücü üretkenliği incelendiğinde 2009 yılında büyük firmalarda 153,636 işçi çalışırken bu sayı 2011 yılında 140,691'e gerilemiştir. KOBİ'lerde ise 2009 yılında 48,694 istihdam varken 2011 yılında 50,498 istihdam sayısına ulaşılmıştır (Şekil 5.9).



Şekil 5.9. Malezya’da Faaliyet Gösteren KOBİ ve Büyük İşletmelerin İşgücü Üretkenliği

Kaynak: Central Bank of Malaysia, 2010.

Hammadde ve diğer girdi maliyetlerindeki artışlar ve genel masraflardaki artışlar sırasıyla %55,1 ve %53,7 ile ilk iki sırada yer alırken, bunları %38,7, %36, %33, %32,5 ve %31,5 oranlarıyla nakit para sorunu, talepte azalma, dış finansman sorunu, yüksek maliyetli dış finansman ve ödemede gecikmeler takip etmiştir. Artan talebi karşılamakta güçlük çekme %22,5 oranındadır. İşgücü olarak ise; vasıfsız işçilerin tedarik sorunu, düşük düzeyde personelin/işçilerin kalite/beceri sorunu, danışman, yönetici ve uzman temin sorunu, danışman, yönetici ve uzmanların kalite/beceri sorunları ise %21,1, %19,6, %18,8, %18,6 oranlarındadır. %15,8 ile Ringgitteki dalgalanma sıralamanın en sonunda yer almaktadır.

Malezya’da 2009–2011 dönemi boyunca KOBİ üretkenliği gelişim performansı büyük şirketlerin üretkenlik gelişiminden daha iyi olmuştur. KOBİ üretkenliği devam eden iki yıl boyunca olumlu gelişme gösterirken büyük şirketlerin üretkenliği 2011 yılında yüzde 0,92’luk çok az bir gelişme göstermeden evvel 2010 yılında azalmıştı. Artan genel maliyet ve nakit akışı sorunları ile ham madde fiyatlarındaki artış KOBİ’lerin başlıca olarak karşılaştığı konular olarak ifade edilmiştir. Ham maddelerin ve genel giderlerin daha yüksek maliyetleri özellikle üretim sektörü olmak üzere tüm ekonomi sektörlerinde kesintiye neden olmuştur.

Malezya’da yer alan KOBİ’ler hayata tutunmuş ve son yıllardaki zorlu dış ortama rağmen göreceli olarak güçlü yüzde 6,8’lik bir ilerleme ile süregelmiştir.

Gelişme başlıca olarak yurt içi talep ile desteklenmiştir. KOBİ'lerin performansı Ulusal KOBİ Gelişim Konseyi kuruluşu ile birlikte hükümetin gelişme yanlısı politikalarına dayanmaktadır. Yararlı iş gücü piyasa şartları, krediye devamlı ulaşım, artan gelir ve yüksek ürün fiyatları KOBİ gelişiminde devam eden yurt içi talep ve büyümeyi destekleyen temel etkenlerdir. KOBİ'lerin 2012 senesinde yüzde 4,5 ila 5,0'lik resmi GSYİH kapsamında yüzde 6,5 ila 7,0'lık sabit bir gelişme kaydetmesi beklenmektedir.

ALTINCI BÖLÜM

6. BULGULAR VE TARTIŞMA

6.1. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN MALEZYA EKONOMİSİNE KATKILARI

Bu çalışma KOBİ'lerin girişimcilik yeterliliğinin ve iş başarısının Malezya ekonomisi bağlamındaki katkısının bir değerlendirmesidir.

Sosyo-ekonomik perspektiften bakıldığında küçük ölçekli iş sektörünün durumu genel ekonomik büyüme potansiyeli ve bir ekonominin gelecekteki gücü açısından çok önemlidir. Son yıllarda küçük ölçekli işletmelerin büyümesi konusunda işletmeciliğin diğer bütün alanlarına göre çok fazla makale bulunmaktadır. Bunun ana sebeplerinden biri çoğalmakta olan girişimlerin ekonomik gelişmeye ve işsizliğin azalmasına olan katkısıdır ki genel olarak pek çok ülkede araştırmacıların ve politikada söz sahibi olanların dikkatini çeken de bu olmuştur (Bernice ve Meredith, 1997:35).

Malezya'da KOBİ'ler 2000 yılından beri toplam şirket sayısının % 95'inden fazlasını teşkil etmekte ve toplam üretimin % 40'ından, toplam istihdamın % 60'ından ve toplam katma değer %45'inden fazlasına katkı sağlamaktadır (Central Bank of Malaysia, 2010).

Malezya Hükümeti'nin KOBİ'lerin gelişimi için 1970'lerin başından itibaren gerekli adımları kararlı biçimde attığı görülmektedir. Halkın refahını arttırmayı ve etnik ekonomik dengesizlikleri yeniden yapılandırmayı amaçlayan 'Yeni Ekonomi Politikası' 1971 yılında gündeme getirilmiştir.

Malezya hükümetinin KOBİ'lerin gelişmesine yönelik girişimleri ayrıca İkinci Sanayi Master Planında (IMP2) da görülmektedir. Bunun yanında 2005 yılında sona eren bu planın ardından Üçüncü Sanayi Master Planı (IMP3) 2006-2020 için geçerli olmak üzere devreye girmiş ve 2020ülke vizyonlarıyla çakışmıştır (MITI, 2005).

KOBİ'ler uyumlu ve esnek yapıları sebebiyle bütün dünyada giderek artan bir öneme sahiptir. Değişimlere kolayca uyum sağlama yeteneğine sahip olan bu

küçük ve orta ölçekli işletmeler, hızla değişen ve yoğun bir rekabet içeren dünya ekonomileri içinde önemli bir rol oynamaktadır.

Bu çalışmada, Malezya'da faaliyet gösteren farklı sektörlerdeki Türk girişimcilerin deneysel olarak incelenmesi yoluyla Türk girişimcilerin nitelik ve özelliklerinin ortaya konulması, onların girişimciliğe ve Malezya'daki iş dünyasının girişimsel sürecine ve ayağa kalkışına nasıl yaklaştıklarını belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca Türk girişimcilerin motivasyonları, kontrol pozisyonları ve demografik nitelikleri de incelenmiştir.

KOBİ'ler dünyadaki ekonomik kaynakların ve endüstrinin büyük bir parçası haline gelmiş durumdadır. Bu iş alanının ekonomideki önemi son 50 yıldır daha da fazla artış göstermiştir. Birleşik Devletler, Çin, Japonya ve Avrupa Birliği ülkeleri KOBİ'lerin ekonomik gelişimi arttırmada çok önemli bir araç olduğunu görmektedir. KOBİ'lerde karşılaşılan pek çok ortak problemin temeli yönetim eksikliğine ve buna bağlı olarak da yeterlilik probleminde dayanmaktadır.

Yapılan çalışmada Malezya'nın başkenti Kuala Lumpur'da faaliyet gösteren Türk kökenli KOBİ'lerde karşılaşılan ortak problemler incelenmiştir. Çalışmada Türk girişimcilerin problemlerine çözüm önerileri sunmak amacıyla Türk kökenli girişimciler yönetim ve yeterlilik anlamında incelenmiş ve bunların Malezya ekonomisine olan katkısı da ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Çalışma Türk girişimcilerle anket yoluyla gerçekleştirilmiş ve elde edilen sonuçlar teorik olarak SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Yapılan çalışmada; Malezya'da faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli Türk Girişimcilerin performansını etkileyen iç ve dış etkenlerin incelenmesi ve Türk Girişimcilerin performansını etkileyen en önemli faktörün tanımlanması hedeflenmiştir.

6.2.MALEZYA'DA FAALİYET GÖSTEREN KOBİLER

KOBİ'lerin tanımı iki kriter üzerine oturur, bir işletmenin bir yıldaki toplam satış hacmi/geliri ve bir işletmedeki toplam tam zamanlı çalışanların sayısı.

Genel olarak Malezya'daki KOBİ'ler aşağıdaki şekilde tanımlanır:

- İmalat sektörü: Satış hacmi RM25 milyon'dan az olan veya tam zamanlı çalışan sayısı 150'den az olan

- Hizmet sektörü ve diğer sektörler: Satış hacmi RM5 milyon'dan az olan veya tam zamanlı çalışan sayısı 50'den az olan.

KOBİ'ler Malezya ekonomisinde önemli rol oynamaktadır. KOBİ'lerin gelişimi Yeni Ekonomik Politikanın (1971–1990) yerleştirilmesinden beri çok daha fazla dikkati çeker hale gelmiştir. İkinci Uzun Vadeli Malezya Planı'nda (1991–2000) bu unsur tekrar vurgulanmıştır. Radient (2008); KOBİ'lerin Malezya'nın ekonomik gelişmesindeki katkısının yadsınamayacağını açıklamıştır. Yeni iş fırsatları yaratmasının yanı sıra KOBİ'ler büyük ve çokuluslu şirketlerin başarılarında da kritik bir rol oynamaktadır. Yaratıcılıkları ve yenilikleri sayesinde endüstrinin gelişmesini sağlamaktadırlar. Bu, Gibb (2005)'in bir firmanın performansını değerlendirirken girişimcinin katkısının araştırılması gerektiği yönündeki eşsiz katkısının incelenmesi talebine de bir cevaptır. Dolayısıyla bu çalışma da, iş sahibinin tutumu ve özellikleriyle işletmenin başarısı arasındaki bağlantıyı tanımlamak için Girişimcilik Yeterliliği Teorisi'ni uygulamaktadır. Bird (1995) ve Man ve Lau (2005) organizasyonda kilit noktaları tutanların organizasyonun başarısı veya başarısızlığında önemli bir etkileri olduğunu söylerler. Girişimcilik yeterliliği “genel spesifik bilgi, motivasyonlar, kişisel özellikler, özeleştir, sosyal roller ve yetenekler gibi girişimcilik ruhunun ortaya çıkmasına, zor zamanda ayakta kalmaya ve büyümeye dair temel nitelikler” olarak tanımlanır (Bird, 1995). Baum ve arkadaşları (2001) ise bu konsepti “belirli bir işi yürütebilmeyi sağlayan bilgi, yetenek ve beceriler gibi bireysel özellikler” şeklinde tanımlamışlardır. Bu görüşe dayanarak Kiggundu (2002) girişimcilik yeterliliklerini “girişimcinin tavır, inanç, bilgi, yetenek, beceri, şahsiyet, uzmanlık ve davranışsal eğilimleri gibi başarı ve girişimciliğin devamı için gerekli özelliklerinin toplamı” şeklinde kavramlaştırmaktadır.

Ayda ve arkadaşları (2010) göçmenlerin üretimlerinin çeşitli malların ve hizmetlerin üretimindeki büyümeye katkısı olduğu sonucuna varmışlardır. Bunun sebebi sadece bu insanların yetenekli ve yeterli olmaları değil, ayrıca lokal topluluklarla olan sosyal bağlantıdır. İsviçre'deki Türk göçmen girişimcilerle ilgili bir çalışmada Baycan-Levent ve Kundak (2009) yabancı bir işverenin bir girişimci haline dönüşmesinin Türk göçmenler arasında çok yaygın ve kolay bir gelişme olduğu sonucuna varmışlardır. Ev sahibi ülke olan İsviçre'deki faktörlerin

sosyo-kültürel normları, hükümet politikaları ve eğitim sistemi kişileri girişimci olma yönünde daha az istekli kılmaya yöneliktir. Mustafa ve Chen (2010) beş girişimci üzerinde yaptıkları çalışmada bu kişilerin işi nasıl uluslararası bir hale getirdiklerini ve uluslararası aile bağlantılarının rolünü ele almışlardır. Sonuçlar bu göçmenlerin yaptıkları işte kaynaklara ulaşma ve uluslararası sınırlar arasında ilişkileri sürdürmelerinde, aile ve akrabalık bağlarının her iki ülkedeki sosyal ve iş temelli faaliyetlerini eş zamanlı olarak yürütmelerine olanak sağladığını göstermektedir.

Malezya’da Asan Ali Golam Hassan (2009) bu ülkeye göç etmiş olan göçmen işçilerin profilini ele aldığı çalışmasında, bu kişilerin Malezya’ya göçmen işçi olarak geldikleri andan başlayarak girişimci olmalarına kadarki süreçte istihdam ve çevrenin statüsü bakımından hipotetik bir durumu formüle etmeye çalışmıştır. Hipotetik vaka çalışmalarına dayanarak yabancı işçilerin iş değiştirdiklerini ve artık Malezya’da birer girişimci haline geldiklerini saptamıştır. Yabancı tüccarlarele alınacak olursa bunun, lokal ve yabancı girişimciler arasındaki rekabet yüzünden iş faaliyetlerinde yerli kesimin gelişmesi üzerinde daha yavaş bir etkisi olduğu anlaşılır. Bu bulgular Hassan’ın çalışmasının önemini arttırmaktadır.

6.2.1. KOBİ’lerin Malezya Ekonomisine Katkıları

Daha önce de belirttiğimiz gibi sayısal bakımdan ele aldığımızda KOBİ’ler Malezya ekonomisindeki işletmelerin toplam sayısı içinde çoğunluğu teşkil etmektedir. İş dünyasının önemli bir temsilcisi olarak KOBİ’lerin ulusal ekonomiye önemli katkıları yanında hayati bir bileşen oldukları da şüphesizdir.

KOBİ’ler, daha büyük şirketlerin kaynak ve kapasiteleriyle yarışmasalar da ekonomiye pek çok katkısı olduğu bilinmektedir. KOBİ’lerin Malezya ekonomisindeki etkisi; mal ve hizmetlerin üretimi, istihdam olanakları, gelir artışı ve ithal edilen ürünlerin miktarındaki artış gibi çeşitli ekonomik göstergelerden anlaşılabilir.

Tablo 6.1.KOBİ’lerin Ekonomiye Katkısı

KOBİ’lerin Ekonomiye Katkısı		
	2010 Yılı	2020 Yılı Tahmini
	İtibariyle	(KOBİ mastır planına dayanarak)
GSYH	% 31.9	41%

(Gayri Safi Yurtiçi Hasıla)		
İhracat	19%	25%
İstihdam	59%	62%

Kaynak: SME Şirketleri Malezya ve İstatistik Departmanı Malezya.

Tablo 6.1’de KOBİ’lerin Malezya Ekonomisinde Gayri Safi Yurtiçi Hasıla’ya, İhracata ve İstihdama olan büyük katkısı gösterilmiştir. Bununla birlikte Malezya’daki KOBİ’ler ekonomideki toplam tasarrufa katkı sağlamakta, gelir dağılımına yardımcı olmakta, endüstri işçileri ve girişimcileri için faydalı bir eğitim zemini oluşturmakta, yenilikler ortaya çıkarmakta, rekabeti kamçulamakta ve bazı durumlarda da daha büyük şirketlerden daha yetkin ve daha etkili bir şekilde ürün ve hizmet sunmaktadır.

Yıllar boyunca bu işletmeler, otomotiv, ahşap ürünleri, kimyasallar, makine ve ekipman, mühendislik, elektrik ve elektronik gibi endüstrilerdeki büyük imalatçılar için destekleyici firmalar olarak önemli bir rol oynadılar. Tablo 6.1, KOBİ’lerin sayısındaki artışın Malezya’daki büyük şirketler için çeşitli fonksiyonlar gördüğünü de kanıtlamaktadır. KOBİ’lerin oynadığı bu destekleyici rolü kavrayan hükümet, Dördüncü Malezya Planı’ndan (1981-1985) bu yana KOBİ’lerle büyük firmaları bağlantılı hale getirmek için çeşitli teşebbüslerde bulunmaktadır.

Malezya Uluslararası Ticaret ve Endüstri Bakanlığı’nın (MITI) çalışmalarıyla hükümet KOBİ’lerle MNC’ler (Çokuluslu Şirketler) ve GLC’ler (Hükümet-bağlantılı Şirketler) arasında bağlantıları geliştirmek için çalışmaktadır. KOBİ’ler, MNC’ler ve GLC’ler arasındaki iş bağlantıları, Dış Kaynak Kullanımı Programı, Franchise Geliştirme Programı, Satıcı Geliştirme Programı, Endüstriyel Bağlantı Programı ve Global Mal Sağlayıcı Programı gibi programlar sayesinde sağlanmaktadır. Örneğin Satıcı Geliştirme Programının (VDP) gündeme geldiği tarihten bu yana çok sayıda küçük ölçekli işletme, imalat sektöründeki çeşitli endüstrilerde satıcı olarak yer alacak şekilde gelişmişlerdir. 2000 yılında 250’den fazla SME imalat sektöründe en azından 10 farklı endüstri içinde satıcı olarak yerlerini almışlardır. Bu program altında faaliyet gösteren satıcıların toplam sayısı zamanla istikrarlı bir şekilde artmaktadır. Aynı zamanda, büyük lokal şirketlerin, özellikle hükümet-bağlantılı şirketlerin (GLC’ler) ve çokuluslu şirketlerin (MNC’ler)

de temel şirketler olarak artan sayıda VDP programına aktif bir biçimde iştirak ettikleri görülmektedir.

6.2.2. İstihdam Yeterliliği

İstihdam yeterliliği için, şirketin çeşitli yönlerden gelişmeler sergilemesi gerekir, bunlar istihdamın teşviki, işin kâr getirmesi için vergi reformu ve kar sistemlerinin oturtulması, istihdamı geliştirmek için aktif işgücü pazar politikaları, daha esnek istihdam sözleşme düzenlemeleri dahil olmak üzere iş organizasyonunun modernizasyonu, coğrafi ve mesleki işgücü mobilitesini teşvik edici çabalar ve daha çok istihdam-dostu toplu pazarlık sistemlerinin yerleştirilmesi yönünde çabalar. Malezya'daki Türk girişimciler aslında Malezya ekonomisine de katkı sağlayacak olan istihdam yeterliliği konusunda gerçekten bir arayış içindedirler.

6.2.3. Verimlilik Yeterliliği

Bütün yabancı şirketler için alınacak politik tedbirler hem insani hem de fiziksel sermaye anlamında yatırımı yükseltebilir ve ekonomi için yenilik potansiyelini genişletebilir. Yabancı girişimci yatırımı teşvik etmenin önemini anlamalıdır, çünkü sermaye birikimi işgücü verimini potansiyel büyümeyi de arttırmaktadır. Benzer şekilde artan yatırım da teknik gelişmeyle el ele gitme eğilimi sergiler ki bu ikisi birleşince daha iyi fonksiyon gören pazarlar toplam faktör verimliliğinde bir yükseliş şeklinde kendini göstermektedir. Bu nedenle girişimci eğitim ve öğretim, yenilik ve Ar-Ge, nakliye şebekeleri ve enformasyon ve iletişim teknolojilerinin (ICT) benimsenmesi yoluyla insan sermayesine yapılacak yatırımı arttırmaya odaklanmalıdır. Bu doğrudan tedbirlerin yanında rekabeti arttırmak ve daha önce korumaya alınmış olan sektörlerdeki, genellikle giriş bariyerlerini ortadan kaldırmak şeklinde, tekelleşmiş kiralari azaltmak için gereken ürün pazar reformları da yapılmalıdır. Ürün pazar liberalizasyonu/yeniden düzenlenmesi ayrıca yeterlilik üzerinde dolaylı etkilere de sahip olabilir. Örneğin yeni girişimciler hâlihazırdaki üreticilere nazaran gelişmiş teknolojileri daha fazla kullanabilirler. Benzer şekilde daha önce korumaya alınmış olan sektörler, söz konusu daha yüksek rekabet baskıları karşısında işgücü stokunu azaltmaya ve kapasite erişimine zorlanabilirler.

6.2.4. Teknolojik Yeterlilik

Teknolojik yeterlilik interneti ve diğer modern üretim makinelerini kullanarak çeşitli teknolojilerin ve uygulamaların entegrasyonunu ifade etmektedir (Hong ve Zhu, 2006). Organizasyonlar kendi kendilerine yeterli olmayıp çevreyle etkileşim içindedirler. Bu nedenle pek çok organizasyon tedarik zincirinin aktivitelerini entegre etmek için modern teknolojiyi kullanmaktadır. Bunlar arasında mal sağlayıcılar, müşteriler ve rekabet avantajını sağlayacak olan dağıtım kanalları bulunmaktadır (Phan, 2003). Özellikle dünya çapında firmalar müşteri ve tedarikçilerle, entegre iş prosesleri ve satış sonrası destek konusunda bilgi alışverişi yapmak üzere modern teknolojiyi daha fazla kullanmaktadırlar (Kraemer ve arkadaşları, 2005). E-Ticaret de ayrıca organizasyon-İçi süreçleri organizasyonlar içindeki çeşitli fonksiyonları entegre etmek suretiyle geliştirmektedir. Bundan başka bu tür bir entegrasyonla şirketler, müşterileriyle, dağıtımıcılarla ve tedarikçilerle daha geniş organizasyonel sanal yapılar yaratmak suretiyle daha etkili bir şekilde faaliyet gösterebilmektedirler (Phan, 2002). Çeşitli çalışmalar teknoloji entegrasyonunun şirket performansı için temel ve önemli bir unsur olduğunu ve Malezya ekonomisine katkı sağladığını göstermiştir. Zhu ve arkadaşları (2004), şirketin değerini etkileyen faktörleri analiz etmiş ve şirketleri teknolojiye uyum, firma boyutu, global ölçek, finansal kaynaklar ve dış pazara uyum gibi önemli kriterlerle tanımlamışlardır. Bunlar arasında e-ticarete en etkili olan faktörler alt yapı tesislerini de içeren teknolojiye uyum, web sitesinin fonksiyonelliği ve bilgi entegrasyonudur.

6.2.5. İş performansı

Buttner ve Moore (1997), işletme performansının genellikle satışlardaki veya çalışanların sayısındaki veya kârdaki artış ekonomik perspektifinden ölçüldüğünü ifade etmişlerdir. İnsanların büyük kısmı genellikle bireysel veya işletmeye dair başarıyı en iyi şekilde ölçmek için para ve kârı eşitler, pek çok kişi ise işletme sahibi insanların büyük bölümünü yaptıkları iş daha küçük ölçekte ve daha yavaş büyüyen bir işse, başarılı olarak kabul etmezler. Sonuç olarak bazı girişimciler iş başarısını ekonomik bir bakış açısıyla tanımlar. Bir avuç girişimci ise başarılarını, ekonomide değerli bir kaynak olarak yer almalarıyla ölçerler (Dhaliwal, 2000). Bu demektir ki, bir gelir ürettiklerini ve kendi ülkelerinde olduğu kadar yabancı bir ülkede de ulusal ekonomiye bir katkı sağladıklarını hissettikleri zaman, işte ancak o

zaman bir başarıya ulaşmış olduklarını kabul ederler. Davies-Netzley ve Sally (1998) tarafından yapılan bir çalışma işletme sahibi yabancı girişimcilerin brüt hasılat ve satışlarının, lokal işletme sahiplerine göre önemli ölçüde düşük olduğunu ortaya çıkarmıştır.

6.2.6. Metodoloji

Bu araştırmada veri toplamak için Malezya'daki çeşitli Türk şirketleri üzerinde pratik örnekleme metoduyla kendiliğinden yönlendirmeli anketler kullanılmıştır. Bununla beraber bu araştırmada pratik sebeplerden dolayı rastgele örneklemeden yararlanılmıştır.

6.2.7. Çalışma Sahası

Bu çalışmada, Malezya'nın farklı bölgelerinde, özellikle de Klang Valley'deki Türk şirketlerinde anketler yapılmıştır.

6.2.8. Veri Toplama ve Örnekleme Prosedürü

Yapılan çalışmada birincil veriler anketlerin dağıtımı yoluyla toplanmıştır. Birincil verilerin toplanma metodu anket sorularını içermektedir. Kendiliğinden yapılandırılmış anketler Malezya'daki Klang Valley bölgesinde bulunan Türk girişimcilerden birincil verilerin toplanması için geliştirilmiştir.

Yapılandırılmış anketler sistematik olarak dağıtılmak suretiyle çeşitli alışveriş merkezlerinde ve eğitim kurumlarında bir rastgele örnekleme metodu uygulanmıştır. Birinci bileşen analizi 28 Türk girişimcisini içermektedir. Çalışma da potansiyel cevaplayanlar arasında toplam 50 enstrüman dağıtılmıştır.

Ayrıca ikincil veriler de şirket web sitesinden ve Malezya Endüstri ve Maliye Bakanlığı'ndan temin edilmiştir.

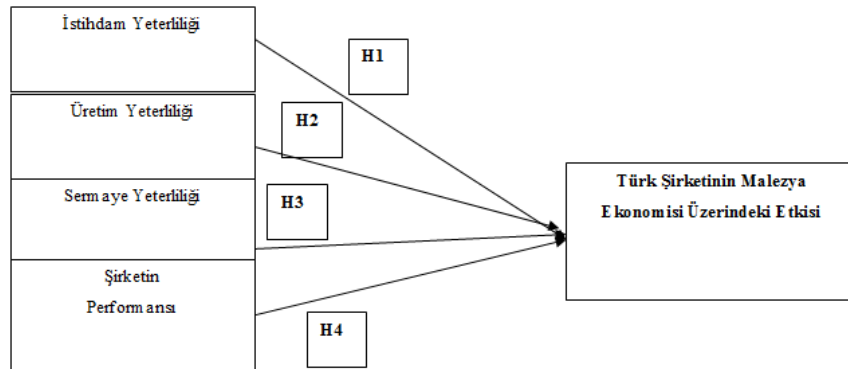
6.2.9. Veri Analizi

Veri analizinin ilk aşamasında, araçlar, standart sapmalar ve cevaplayanların sıklığının yüzdeleri ile demografik profilleri kullanılmıştır. Veri analizinin ikinci aşaması keşfedici faktör analizi (EFA) ile yapıldı ve bu yöntem, Türk şirketlerinin Malezya ekonomisine katkısının etki durumunu ölçmek ve bu ölçümlerin geçerlilik ve güvenilirliklerini kontrol etmek için gerekli olan faktörün yapısını tanımlamakta kullanılmıştır. Bir faktörün önemli bir faktör olarak tanımlanması gerektiğine karar

vermek için bu faktörün 0,5'den yüksek olması ve 1'e eşit ya da daha yüksek bir öz değere sahip olması gerekmektedir. Bu ölçümün güvenilirliğini test etmek için de Cronbach'ın alfa katsayısı kullanılmıştır. Veri analizinin üçüncü ve son kısmında ise hipotezi test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

6.2.10. Teorik Yapı

Bu araştırmanın tamamı teorik yapı üzerine dayandırılmıştır. Teorik yapı araştırmaya devam etmek için gereken kavramsal temeli sağladığından ve belirli bir problemle ilgili yapılacak olan çalışmada önemli olan değişkenler arasındaki ilişkiler ağını tanımlamaktan ibaret olduğu için bu çalışmada değişken dediğimiz şeyin ne olduğunu anlamak temeldir. Literatür incelemesine dayanarak; bu araştırma Malezya ekonomisindeki Türk şirketlerinin etkisine tesir eden kavramsal yapı faktörleri üzerinde odaklanmaktadır. Bu yapı istihdam yeterliliği, verimlilik yeterliliği, sermaye yeterliliği ve şirketin performansı gibi değişkenleri vurgulamaktadır. Bu bağımsız değişkenler Malezya ekonomisindeki Türk şirketlerinin hızlı etkisiyle pozitif bir şekilde bağlantılıdır. Aşağıdaki Şekil 6.1'de bu yapının ayrıntılı diyagramı verilmiştir.



Şekil 6.1.Türk Şirketinin Malezya Ekonomisi Üzerindeki Hızlı Etkisine Tesir Eden Faktörler için Teorik Yapı

6.3.DEMOGRAFİK PROFİL

Bu bölümde demografik özelliklere yer verilmektedir.

Tablo 6.2.Cevaplayanlar Hakkında Demografik Bilgi

Madde	Sıklık	Madde	Sıklık
Kişinin Görevi	Genel Müdür: 2 G.Müdür Yardımcısı: 1 İşletme Sahibi: 22 İşletme Yöneticisi:3 Diğer: 0 Toplam: 28	Kuruluş Yılı	2000'den önce: 3 2000-2005 : 11 2006-2010 : 12 2011-2012: 2 Toplam: 28
Yasal Statü	Anonim şirket: 4 LTD mesuliyetli şirket:24 Bireysel: Adi ortaklık: Toplam: 28	İş Endüstrisi	Ticaret: 11 Pazarlama: 1 İmalat: 6 Hizmet:4 İşleme:6 Gıda: 0 Diğer: 0 Toplam: 28
Uluslararası Kalite Sertifikası	ISO 9000: 16 ISO 22000: 14 ISO 14000: 8 OHSAS 14000: 0 HACCP: 0 SA 8000: 0 CE: 0 Diğer: 0 Toplam: 28	Personel cinsiyeti	Erkek: 20 Kadın: 8 Toplam: 28
Genel Müdür	İş Ortağı: 21 Profesyonel Müdür: 7	İşyerindeki personel Sayısı	1-5: 17 6-10:: 10 11-15: 1 15'den fazla: 0
Genel Müdürlerin Eğitim Seviyesi	Temel Eğitim: 0 Lisans: 10 Lisansüstü: 18 Toplam: 28		

6.3.1. Tanımlayıcı İstatistiklerin Özeti

Malezya ekonomisinin gelişimine Türk girişimciliğinin katkılarının her birini ölçmek için dört değişken kullanılmaktadır. Tablo 6,2'de girişimciliğin etkileriyle bağlantılı olan her bir madde için araçlar ve standart sapmalar sunulmuştur. Malezya'daki Türk girişimci şirketlerine dayanarak Türk girişimciliğinin etkisi dört değişkenle ölçülmektedir. Bu değişkenler; İstihdam yeterliliği, verimlilik yeterliliği, teknolojik yeterlilik ve iş performansdır.

İstihdam yeterliliği için, bir ortalamayla daha yüksek puan 3.96'dır (s.d. = 0.644), ki bu da profesyonel yönetici istihdamı için bir sebep oluşturmaktadır. Bunun sonucunda bu kişiler işlerinde daha rasyonel bir karar alabileceklerdir.

İşletmede kullanılabilir durumdaki birimler için bir ortalama 1.75'tir (s.d = 0.758), bu da R&D ve kaliteli müşteri hizmetlerinin Malezya'daki Türk şirketlerinde en yaygın görülen bölüm olduğunu göstermektedir. Karar vermedeki ortalama 2,36'dır (s.d = 0.786), ki bu da ayrıca kararların çoğunun işletme sahibi ya da ortakları tarafından alındığını göstermektedir.

Yıllık plan ve bütçe ortalamasının 1.00 olması tüm Türk girişimcilerin gelecekte iş yapmak için bütçe planı olduğunu göstermektedir. Yıllık plan ve bütçe ortalaması personel alımı sırasında ortalama 1.46 olup, bu da personelin mülakatlarla ve uygun şekilde seçildiği anlamına gelmektedir. Ortalamanın 1.46 değerinde olması personel seçiminin oldukça beğenildiğini kanıtlamakta olup şirketin verimli hale gelmesi ve bunun sonucunda daha üretken olması anlamına gelmektedir. Çoğu şirket çalışanın yüksek eğitim düzeyleri nedeniyle yüksek maaş istediği incelediğinde şirketin karşılaştığı sorunların ortalaması 2.82'dir. Bu durum şirketin az miktarda gelir kaybetmesine yol açmakta olup kardan dolayı yüksek miktarda maaş ödemek zorunda kalmasına sebep olmaktadır. Şirketin eğitim sistemi ortalaması 1,21'dir ki bu ortalama Malezya'daki hemen hemen tüm Türk şirketlerinin çalışanları için eğitim imkanı sağladığını göstermektedir. Sorunun son bölümünde şirketin ortakları ve çalışanları ile nasıl ve hangi araçlarla iletişim kurduğu incelenmektedir. Bu incelemenin sonucunda bulunan standart sapma tüm Türk şirketlerinin haberleşme amacıyla e-posta kullandığını göstermektedir.

Verimlilik yeterliliğinde 3,74'lük bir ortalama ile sonuçlanan yüksek puan, istihdam yeterliliğinin puanı ile aynı çıkmaktadır. Bu yüksek puan şirketin Malezya ekonomisine katkı sağlayan üretim yeterliliği nedeniyle kar yaptığı anlamına gelmektedir. Teknolojik yeterlilik kategorisindeki tüm soruların ortalamasının sonucunda, Malezya ekonomisine büyük miktarda kâr getiren Malezya'daki Türk şirketlerin avantaj açısından gerçek teknolojik yeterliliğe sahip olduğu belirtilmektedir. Türk şirketlerinin sahip olduğu teknolojik üstünlük üretim yapmayı ve aynı zamanda müşteriye ürünü teslim etmeyi kolaylaştırmaktadır. Türk şirketleri şirketin iş performansına 3,29'luk bir (s.d = 0.684) ortalama ile puan vermiştir. Bu puan performans düzeyinin istihdam yeterliliği, üretim yeterliliği ve sermaye yeterliliğinden daha az olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 6.3.Tanımlayıcı İstatistik için Araçlar ve Standart Sapma

Kod	Değişkenler	Ortalama	S. Sapma
İstihdam Yeterliliği			
RPEEB	İşyerine Profesyonel Yönetici İstihdamının sebebi nedir?	3,960	0,664
Birimler	İşyerindeki kullanılabilir birimler nelerdir?	1,750	0,758
SD	İşyerinde stratejik kararları kim alıyor?	2,360	0,786
AB	İşyerinde yıllık plan ve bütçe yapılıyor mu?	1,000	0,742
SB	İşyerinde herkes spesifik olarak ne yapacak?	1,430	0,727
Personel	Personel alımı esnasında neler oluyor?	1,460	0,738
Prob	Personel ve kaliteli iş gücü sağlanırken işletmenin yaşadığı sorunlar nelerdir?	2,820	0,719
TA	Çalışanlar için düzenli olarak eğitim faaliyetleri düzenleniyor mu?	1,210	0,767
CI	İşyerindeki iletişim nasıl sağlanıyor?	1,000	0,688
Verimlilik Yeterliliği			
RFC	İşletmenin tam kapasiteyle çalışmamasının nedenleri nelerdir?	2,710	0,703
OSP	Üretim operasyonu nasıl planlanıyor?	1,820	0,719
FAP	İşletmenin üretimini etkileyen faktörler nelerdir?	1,890	0,722
DELS	İşgücü arzında karşılaşılan sorunlar nelerdir?	3,820	0,749
CU	Son 3 yıllık ortalama kapasite kullanımı nedir?	2,710	0,678
Teknolojik Yeterlilik			
AM	İşletmedeki makine stoğunun yaşı nedir?	3,650	0,676
RK	Kayıp oranı tutuluyor mu?	1,570	0,669
SM	Bakım planı yapılıyor mu?	1,610	0,686
SAM	Makine ve teçhizat edinme kaynağı nedir?	1,000	0,657
RRTI	Son teknolojik yatırımların sebebi nedir?	3,510	0,646
CBS	İş kurulurken sermaye nasıl elde edilmiştir?	2,820	0,680
BFA	İşletme faaliyetleri nasıl finanse ediyor?	5,210	0,693
İş Performansı			
PFM	İşletmedeki satış pazarlama sorunu nedir?	1,180	0,690
PSD	Hangi ürünler iç piyasaya ve hangi oranlarla satılmaktadır? (%)	1,250	0,651
PSF	Hangi ürünler dış piyasaya ve hangi oranlarla satılmaktadır? (%)	2,390	0,707
WCP	Şirketlerin il sanayileri ile iş yapma yöntemleri nelerdir?	3,290	0,684
PMP	Üretim ölçümü yapılıyor mu?	1,820	0,767
IND	Hangi göstergeler hesaplanıyor?	1,000	0,688
PPEW	Verimli çalışmayı engelleyen başlıca sorun nedir?	2,790	0,774
RD	İşletmede AR&GE birimi var mı?	1,640	0,717
BEŞ	İşletmenizle ilgili son beş yılda	1,000	0,693
Yardımlar	Devlet yardımı aldınız mı? Katılımcılar	2,000	0,694

6.3.2. Güvenilirlik Analizi

Inter-item tutarlılık güvenilirliği bir ölçümdeki tüm ürünlere yönelik katılımcı cevaplarının tutarlılığı anlamına gelmektedir. Inter-item tutarlılık güvenilirliğinin en popüler testi çok noktalı- ölçekli ürünlerin kullanıldığı Cronbach'ın alfa katsayısıdır. Güvenirlik istatistikleri tablosundan Cronbach Alfa 0,891 elde edilmiştir. Elde edilen bu değer bizim ölçümlerimizin çok tutarlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 6.4.Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach Alfası	Cronbach Alfa Ürünleri	Standart	Ürün No.
0,891	0,893		34

6.3.3. Faktör Analizi

Fast-food restoranlardan ürün satın alan tüketici amacının boyutunu değerlendirmek için ana faktör / bileşen (PF) yöntemi kullanılarak faktör analizi yapılmıştır ve varimax rotasyonu izlenmiştir. Tablo 6,4 değişkenlerin faktör analizlerinin sonuçlarını göstermektedir. Bir örnekleme yeterliliği ölçüsü olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0.772 olduğu bulunmuştur. Bulunan bu değer faktör analizinin doğru şekilde devam ettiğini ve örneğin yeterli olduğunu ileri sürmektedir. Faktör analizi süreçlerinin doğru olduğunu çok boyutlu test etmek ve sürecin uygun olduğunu gösteren Bartletts Küresellik Testinin sonuçları da önemlidir. Tablo çalışmamızdaki Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem ölçülerinin yeterliliğinin 0.772 olduğunu ortaya koymaktadır. KMO örneklem ölçülerinin 0,5'i aşmasının yanı sıra Bartletts Küresellik Testinin de 0.000 olması iyi bir sonuçtur. Bu sonuçta değişkenleri oluşturan faktörlerin yeterli olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 6.5.KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme ölçüm yeterliliği		0.772
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare	360.330
	df	91
	Sig.	0.000

Varyansın yüzde 68,3'üne tekabül eden beş faktör çıkarılmıştır. Bu faktörler istihdam yeterliliği (Faktör 1), üretim yeterliliği (Faktör 2), teknolojik yeterlilik (Faktör 3) ve iş performansı (Faktör 4) olarak etiketlenmiştir. Faktör analizi çıktısı Tablo 6,6'da gösterilmiştir.

Tablo 6.6. Faktör Analizi Çıktısı

Maddeler	İstihdam Yeterliliği (F1)	Verimlilik Yeterliliği (F2)	Teknolojik Yeterlilik (F3)	İş Performansı (F4)
İşyerinin Profesyonel Yönetici Çalıştırma Nedeni	0,862			
İşyerinde mevcut olan birimler nelerdir	0,794			
İşyerinde stratejik kararları alan kimdir	0,721			
İşyerinde yıllık plan ve bütçe yapılırmı	0,660			
İşyerinin tam kapasite çalışmamasının nedeni nedir		0,823		
Üretim operasyonu nasıl planlanıyor		0,546		
İşletmenin üretimini etkileyen faktörler nelerdir		0,667		
İşgücü arzında karşılaşılan sorunlar nelerdir		0,763		
Son 3 yıllık ortalama kapasite kullanımı nedir		0,731		
İşletmedeki makine stokunun yaşı nedir			0,651	
Kayıp oran tutuluyor mu			0,531	
Bakım planı yapılıyor mu			0,663	
Makine ve teçhizat edinme kaynağı nedir			0,581	
Son teknolojik yatırımların sebebi			0,783	
İş kurulurken sermaye nasıl elde edilmiş			0,754	
İşletme faaliyetleri nasıl finanse ediyor			0,673	
İşletmedeki satış pazarlama sorunu nedir				0,831
Hangi ürünler iç piyasaya ve hangi oranlarla satılmaktadır				0,785
Üretim ölçümü yapılıyor mu				0,667
Verimli çalışmayı engelleyen başlıca sorun nedir				0,551

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Yöntemi: KaiserNormalizasyon ile Varimax.

4 tekrarlama ile birleştirilen bir Rotasyon.

6.3.4. İlişkinin Derecesi ve Hipotez Testi

Çoklu regresyon analizi de hipotez testi amacıyla kullanılmıştır. Bu da Malezya ekonomisine katkıda bulunmak için Türk girişimcilerin faktör etkilerini önemli derecede etkileyen faktörleri belirlemek anlamına gelmektedir. Bu amaçla, araştırma aşağıda belirtildiği gibi beş bağımsız değişken ile çoklu regresyon modelini uygulamıştır:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \epsilon_n$$

Burada;

β_0 = Y bölü (tüm X değerleri sıfır olduğunda Y değeri, sabit)

β = Her X ile ilişkili regresyon katsayısı

β_1 = X₂, X₃, X₄ sabit tutan değişken X₁ ile Y eğimi

β_2 = X₁, X₃, X₄ sabit tutan değişken X₂ ile Y eğimi

β_3 = X₁, X₂, X₄ sabit tutan değişken X₃ ile Y eğimi

β_4 = X₁, X₂, X₃ sabit tutan değişken X₄ ile Y eğimi

X = bağımsız değişken

X₁ = bağımsız değişken 1 (İstihdam Yeterliliği)

X₂ = bağımsız değişken 2 (Verimlilik Yeterliliği)

X₃ = bağımsız değişken 3 (Teknolojik Yeterlilik)

X₄ = bağımsız değişken 4 (İş Performansı)

Ve çoklu regresyon modelinin hesaplanan sonuçlarına göre,

Y = Bağımlı değişken (Türk Şirketinin Malezya Ekonomisi Üzerindeki Etkisi)

elde edebiliriz.

Tablonun model özeti: bağımlı değişkende (Türk Şirketi Etkinliği) ne kadar varyans bulunduğu (İstihdam Yeterliliği, Üretim Yeterliliği, Teknolojik Yeterlilik ve İş Performansını içeren) model aracılığıyla açıklanmaktadır. Bu çalışmada değer 0.780, yüzde olarak ifade edildiği gibi, modelimizde Malezya Ekonomisinde Türk Şirketi etkinliğinde varyansın % 78,0 olduğu anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, sonucun istatistiksel önemini değerlendirmek için ANOVA Tablosuna bakmak gerekmektedir. Bu popülasyondaki çoklu R' nin 0 hipotezine eşit olduğunu test eder. Bu çalışmadaki model istatistiksel anlamlılığa ulaşır. (sig. =.000; p<.0005 anlamına

gelir). Matriks Tablosu katsayılarından Standardize edilmiş Beta katsayıları her değişken katkısının bir ölçüsünü modele verir.

Tablo 6.7.Model Özet (b)

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Hata
1	0,889a	0,791	0,780	0,559

A Belirleyici: (Sabit), İstihdam Yeterliliği, Üretim Yeterliliği, Teknolojik Yeterlilik, İş Performansı

b Bağımlı Değişken: Malezya Ekonomisinde Türk Şirketinin Etkinliği

Tablo 6.8.ANOVA (b)

Model	Toplam Kare	Df	Ortalama Kare	F	Sig
1 Artan	111,205	5	22,241	71,058	0,000
Kalan	28,422	4	0,313		
Toplam	140,682	99			

A Belirleyici: (Sabit), İstihdam Yeterliliği, Üretim Yeterliliği, Teknolojik Yeterlilik, İş Performansı

b Bağımlı Değişken: Malezya Ekonomisinde Türk Şirketinin Etkinliği

Tablo 6.9.Katsayı Matriksi

Model	Standart Dışı Katsayılar	Standardize Katsayılar	T	Sig	Co. İstatistiksel	Doğrusallık	
	B	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF
1 (Sabit)	-1,151	0,500		-2,300	0,230		
İstihdam Yeterliliği	0,319	0,061	0,323	-5,256	0,000	0,588	1,701
Üretim Yeterliliği	0,369	0,047	0,697	7,820	0,000	0,728	1,373
Sermaye Yeterliliği	0,775	0,089	0,432	8,711	0,001	0,347	2,880
Şirketin Performansı	0,417	0,132	0,245	3,162	0,002	0,370	2,701

A Belirleyici : (Sabit), İstihdam Yeterliliği, Üretim Yeterliliği, Teknolojik Yeterlilik, İş Performansı

b Bağımlı Değişken: Malezya Ekonomisinde Türk Şirketinin Etkinliği

Büyük bir değer belirleyici değişkenindeki birim değişikliğinin ölçüt değişken üzerinde büyük bir etkisi olduğunu göstermektedir. t ve Sig (p) değerleri her belirleyici değişken etkisinin kaba bir göstergesidir. Büyük bir mutlak t değeri ve küçük p değeri belirleyici değişkenin üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Diğer değişkenler ile korelasyon yüksek ise, çoklu doğrusallık olasılığını göstermektedir. Verilen diğer değer sadece tolerans değerinin tersi olan VIF' dir. (Varyans enflasyon faktörü) 1 bölü tolerans. 10 üzerinde VIF değerlerinin olması çoklu doğrusallığı belirten bir sorun olurdu. Bu araştırmada tüm bağımsız değişkenlerin tolerans değeri 0.10'dan daha az olmayan 0.728 ve 0.347 arasındadır, bu nedenle, bu çalışmada çoklu doğrusallık varsayımını ihlal edilmemiştir ve aynı zamanda 10' dan az olan VIF değerleriyle desteklenmiştir. Bilmek istediğimiz diğer şey ise bağımlı değişkenin tahminine katkı sağlayan modele dahil olan değişkenin hangisi olduğudur.

Herhangi bir olumsuzluğu göz ardı etmek üretim yeterliliği için olan en büyük beta katsayısının 0,697 olduğunu bulduğumuz veri analizimize yönelimi işaret etmektedir. Bu da modeldeki tüm diğer değişkenler tarafından açıklanan varyans kontrol edildiğinde, bu değişkenin Malezya Ekonomisinde Türk Şirket Etkinliğinin bağımlı değişkenini açıklamak için önemli ya da benzersiz katkı sağladığı anlamına gelmektedir. İstihdam Yeterliliğinin beta değerleri (.323); Teknolojik Yeterlilik (0.432) ; İş Performansı (0.245), katkıyı azaltır.

Bir sonraki bölümde, parametreleri tartışılacaktır. Çoklu regresyonda modelin denklem şeklini aldığı bilinmektedir. SPSS çıkışından alınan denklem bize b-değerlerinin tahminlerini verir ve bu değerler modelin her belirleyicisinin bireysel katkısını göstermektedir. Denklemdaki b değerinin yerini değiştirildiğinde, model denklemdaki gibi tanımlanabilmektedir. Malezya Ekonomisinde Türk Şirketi Etkinliği (Y) = $b_0 + (.323) (X_1 = \text{İstihdam Yeterliliği}) + .697 (X_2 = \text{Üretim Yeterliliği}) + .432 (X_3 = \text{Teknoloji Yeterliliği}) + .245 (X_4 = \text{İş Performansı})$. Bu durumda, değerlerimizi denkleme yerleştirdiğimizde, Malezya Ekonomisinde Türk Şirketi Etkinliği = $-1.1511 + .323 X_1 + .697 X_2 + .432 X_3 + .245 X_4$ olacaktır.

6.3.5. Hipotezin Test Edilmesi

Tabloya göre, her değişkenin testi için sig. işaretli sütundaki değer kontrol edilir. Bu da bize bu değişkenin istatistiksel olarak denkleme önemli benzersiz katkı

sağladığını söyler. Eğer sig değeri 0.5 'ten az ise, % 95'lik güven seviyesinde regresyonu kullandığımız gibi, değişken bağımsız değişkenin tahminine önemli bir katkı sağlar, dolayısıyla biz hipotezimizi reddedebiliriz. Eğer 0.5'ten daha büyük ise, değişkenin bağımsız değişkenimizin tahmini için önemli olmadığı sonucuna varabiliriz ve hipotezimizi kabul edebiliriz. Araştırmamızda (H1) İstihdam Yeterliliğinin P değeri 0.000 yani $P < 0.05$ 'dir. Böylece H1 reddedilir, bu da Türk şirketinde İstihdam Yeterliliğinin Malezya Ekonomisi üzerinde Türk Şirketinin Yeterliliği ile önemli bir ilişkiye sahip olduğu anlamına gelmektedir. Üretim yeterliliğinin P değeri, ikinci değişken (H2) .0001 yani $P < 0.05$ dir. Böylece H2 reddedilir, bu da üretim yeterliliğinin Malezya Ekonomisinde Türk Şirketinin Yeterliliği ile önemli bir ilişkiye sahip olduğu anlamına gelmektedir. Teknolojik Yeterliliğin P değeri, üçüncü değişken (H3) 0.005 yani 0,5'e eşit P 'dir. Böylece H3 reddedilir, bu da Teknolojik Yeterliliğinin Malezya Ekonomisinde Türk Şirketlerinin Yeterliliği ile önemli derecede etkili olduğu anlamına gelmektedir. Ve son olarak, şirketin 0,002 olan İş Performansının P değerinin Malezya Ekonomisinde Türk Şirket Yeterliliği açısından büyük etkisi olduğunu belirtir.

6.3.6. Yönetimsel Etkiler

Çalışma bulgularının yönetimsel uygulamaları sonuçlara bağlı olarak birçok şekilde belirlenebilmektedir. Türk girişimcileri Malezya'nın her yerine yayılma gereksinimi duymalı ve kendi işletmeleri kadar vizyonları geniş olmalıdır. Bu da Türk girişimcilerinin her sektörde kendi yeterliliklerini arttırmalarına yardımcı olacaktır ve aynı zamanda kendi ülkelerinin yanı sıra diğer ülkelere de nasıl katkı sağladıklarını fark edeceklerdir. Tüm bu tiyatro Türk girişimcileri tarafından işletmeleri yönünde sahipleri tarafından alınacak süreç hakkında tahmin kullanarak oynanacaktır. Örneğin, Türk girişimcileri ürün ve hizmet nitelikleri ile ilgili öneri sunmalıdırlar. Yeni bir teknoloji kullanılarak ve yeni ürün vererek Malezya ve Uluslararası müşterilerin talebini yerine getirmek için ve canlılık oluşturmak için mesajlarında daha yenilikçi olmalıdırlar. Türk girişimciler tesis artışı, yeni aktiviteler ve daha fazlası gibi şeylerle memnuniyeti sağlamak için Malezya Hükümetine çok bağlı olmalıdırlar. Tüm bunlar Malezya Hükümetinin Türk şirketinden etkilenmesini sağlayabilir ve böylelikle onlar burada iş yapmak için hükümetten daha fazla para alabilirler. Türk girişimciler ekonomi üzerinde etkili olabilecek ülke durumlarında

dikkatli olmalıdırlar. Bunun nedeni ise ülke ekonomisinin istikrarlı gitmediği zamanlarda hükümetin girişimcilere daha fazla vergi yükü yükleyebileceğidir. Fakat yine de hükümet koşullarını ve ekonomik ortamı anlamak önemlidir, daha sonra girişimciler sadece geleceğe fayda sağlayacaktır.

6.3.7. İncelemenin Sınırlanması

Bu çalışma kapsamında, Malezya ekonomisinde Türk girişimlerin katkısı ile ilgili bu araştırmaya çeşitli sınırlamalar vardır. Öncelikle, bu çalışmada sadece Malezya ekonomisine şirket katkısı hakkında Türk şirket sahibinin algısını etkileyen faktörler üzerinde durulmaktadır. Bu araştırma daha fazla ikincil veri odaklı değildir. İkinci olarak, bu araştırma zaman ve maliyet açısından oldukça sınırlıdır. Ayrıca Malezya'da kurulan tüm şirketleri kapsayan bir araştırmak çok zaman alacaktır. Bunun yanında bazı şirketler bu araştırmada sınırlı olan veriler toplamak için yardım etmemişlerdir.

Ayrıca, bilgiler bilgi toplama yöntemi ve bilgi toplayıcı yüzünden taraflı olabilmektedir. Bu Malezya ekonomisi üzerinde şirketin etkinliği hakkında deneyim eksikliği ve insanların zamanlarının sınırlı olmasından da kaynaklı olabilmektedir. Araştırmalara yardım eden girişimciler profesyonel değillerdi ve cevaplama sırasında sistematik bir yöntem kullanmamışlardır. Ayrıca cevabın kesinliğini etkileyen daha fazla detay vermek için girişimcilerin zaman problemi olmuştur. Görev sırasında, katılımcıların anketleri değerlendirmeye zaman ayırmak yerine başka şeyler yapma niyetinde olduklarını anlaşılmıştır. Ayrıca bu araştırmalarda Klang Vadisinde belli kesimlere daha fazla odaklanılmıştır. Malezya ekonomisi üzerinde şirket etkinliğindeki algılamaları ile ilgili daha fazla detay almak için, Türk girişimcilerin işlerini yaptıkları her ülkede bu araştırma yapılmalıdır. Bir Klang Vadisi girişimcisi Temerloh, Tampin, Kuala Terengganu gibi diğer yerlerle kıyaslandığında farklıdır, çünkü burası diğerleriyle karşılaştırıldığında daha gelişmiş bir şehirdir. Farklı yerler iş için, kar durumu ve üretim için de farklı koşul ve durumlara sahiptir.

6.3.8. Araştırmanın Geleceğe Yönelik Planı

Yukarıda belirtilen sınırlamalar gelecek araştırmalar için fırsatlar sunmaktadır. Bu araştırma sadece Klang Vadisi alanını kapsamaktadır. Malezya'daki tüm diğer ülke girişimcilerini bir araya getirerek Malezya'daki tüm önemli kısımlar üzerinde daha fazla araştırma yapılabilir. Dolayısıyla, ankete sunulmak üzere diğer

alternatifler kullanılarak, bu araştırmaya daha fazla zaman ve maliyet sağlamak gerekmektedir. Örneğin, mail katılımcılar için herhangi bir maliyet vermeden doğrudan araştırmalara sunulabilecek olan bir aytıttır.

SONUÇ

KOBİ'lerin bütün ülkelerde ekonomik gelişmede önemli bir rol oynadığı inkar edilemez bir gerçektir. Malezya'da KOBİ'ler 2000 yılından beri toplam şirket sayısının % 95'inden fazlasını teşkil etmekte ve toplam üretimin % 40'ından, toplam istihdamın % 60'ından ve toplam katma değer %45'inden fazlasına katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmada, Malezya'da faaliyet gösteren farklı sektörlerdeki Türk girişimcilerin deneysel olarak incelenmesi yoluyla Türk girişimcilerin nitelik ve özelliklerinin ortaya konulması, onların girişimcilğe ve Malezya'daki iş dünyasının girişimsel sürecine ve ayağa kalkışına nasıl yaklaştıkları belirlenmiştir. Ayrıca Türk girişimcilerin motivasyonları, kontrol pozisyonları ve demografik nitelikleri de incelenmiştir. Yapılan çalışmada Malezya'nın başkenti Kuala Lumpur'da faaliyet gösteren Türk kökenli KOBİ'lerde karşılaşılan ortak problemler incelenmiştir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak, geleceğin hızlı Türk girişimcileri için yönetsel tavsiye ve öneriler gibi bazı tavsiyeler verilmiştir.

Çalışma sonucunda elde edilen verilere bakıldığında:

- İstihdam yeterliliği Malezya ekonomisine katkı sağlamak üzere Türk şirketlerinin etkisini arttırmaktadır
- Verimlilik yeterliliği Malezya ekonomisindeki Türk şirketlerinin etkisini arttırmaktadır
- Teknoloji yeterliliği Malezya ekonomisinde Türk şirketlerinin etkisini arttırmaktadır
- İş performansı Malezya ekonomisinde Türk Şirketlerinin etkisini arttırmaktadır.

KAYNAKLAR

Acs, Z.J., Desai, S., ve Klapper, L.F. (2008). What Does “Entrepreneurship” Data Really Show?, *Small Business Economy*, 31:265-281.

Akgemci, T., T.C Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB, *Kobi’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler Tanıtım CD’si*.

Akman, A. (2009). KOBİ’ler ve Ekonomideki Yeri http://www.memleket.com.tr/news_print.php?id=12797 Erişim: 30.12.2008

Aktan, C.C. (1999). 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri,(2) *Stratejik Yönetim*, İstanbul: TÜGİAD Yayınları.

Aktan, C.C. (2000). Devlet Yönetiminde Kalite, TOSYÖV, *Ekonomik, Sosyal, Siyasal Araştırmalar Serisi*,4.

Aktan, C.C. <http://www.canaktan.org/> Erişim:13.12.2013.

Asan Ali Golam Hassan. Ketidak Seimbangan Wilayah: Rantaian Sebab-Musabab Kumulatif. In Hasnah Ali (ed). *Pembangunan Wilayah*. Bangi: Penerbit UKM. 2009.

Bağrıaçık, A. (1989). *Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar (Dünyada ve Türkiye’de)*, İstanbul: Dünya Yayınları.

Baycan-Levent, T., Kundak, S. (2009). Motivation and Driving Forces of Turkish Entrepreneurs in Switzerland, Innovation: *The European Journal of Social Science Research*, 22(3):283-308.

Baum, J.R., Locke, E.A. and Smith, K.G. (2001). A Multidimensional Model of Venture growth, *Academy of Management Journal*, 44(2):292-303.

Bernice K., and Meredith G. (1997). Relationship Sam on Gowner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance, *Journal of Small Business Management*, 35(2):37-64.

Bird, B. (1997). Toward a Theory of Entrepreneurial Competency, in Katz, J.A. and Brockhaus, R.H. (Eds), *Advances in Entrepreneurship, Firmemergence, and Growth*, 2:51-72.

Buttner, E. H., Moore, D. P. (1997). Women's Organizational Exodusto Entrepreneurship: Self-Reported Motivations and Correlates with Success, *Journal of Small Business Management*, 35(1): 34-46.

Can, H. (1992) *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Adım Yayıncılık.

Central Bank of Malaysia. (2010). SME Annual Report 2005. Retrieved July 7, 2007, from <http://www.bnm.gov.my/index.php?ch=103&pg=456&ac=526&yr=2005> .

Çolakoğlu, H.M. (2002). *KOBİ Rehberi*, Ankara: TOBB Yayınları.

Davies-Netzley, Sally, A. (1998). *Gendered Capital: Entrepreneurial Women in American Society*. New York: Garland Publishing.

Dinçer, Ö. , Fidan Y. (1991). *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Dhaliwal, S. (2000). Entrepreneurship – A Learning Process: The Experiences of Asian Female Entrepreneurs and Women In Business, *Education Training*, 8: 455-452.

Eren, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.

Gibb, A. A. (2005). The Entrepreneur as the Core Competence of The Firm: Implication for Management Educators, Entrepreneurship, *Innovation, and Small Business Network*, 2.

Hong, W., Zhu, K. (2006). Migrating to Internet-Based e-Commerce: Factor Saffecting e-Commerce Adoption and Migration at the Firm level, *Information & Management*,43(2):204-221.

Budak, G. (1993). İzmir'de KOBİ'ler Nerede, Sorunları Nasıl Çözülür?, *İzmir Ticaret Odası Yayını*.

<http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Default.aspx> (2003). Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ Tanımları.

<http://www.halkbank.gov.tr> (2003).Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ Tanımları.

Kahveci, Y. (1999). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetim Sakarya Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kalaycıoğlu, G.(1998). *Küçük Ölçekli İmalat İşletmelerinde Stratejik Pazarlama Planlamasının Gereği, Önemi ve Hazırlanması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karabıçak, M., Altuntepe, N. (2001). KOBİ'lerin Kredi Yoluyla Finansmanı, *Erciyes Üniversitesi, I.Orta Anadolu Kongresi Bildirileri*.

Kiggundu, M.N. (2002). Entrepreneurs and Entrepreneurship in Africa: What is Known and What Needs to be Done, *Journal of Developmental Entrepreneurship*,7(3), 239-58.

Kraemer, K.L., Gibbs, J., Dedrick, J.(2005). Impacts of Globalization on e-Commerce Use and Firm Performance: A Cross Country Investigation,*The Information Society*, 21(5), 323-340.

KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2011–2013, KOSGEB, 2011.

Koçel, T. (1995).*İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.

Man, T.W.Y., Lau, T. (2005). The Context of Entrepreneurship in Hong Kong: an Investigation Throught Hepatterns of Entrepreneurial Competencies in Contrasting Industrial Environments, *Journal of Small Business and Enterprise Development*,12(4), 464-81.

Mike, M., Stephen, C. (2010). Intergenerational Transfer of Social Capital in Transnational Entrepreneurship
<http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol29/iss7/8/>Erişim:13.12.2013.

Oktay, E., Güney, A. (2002).Türkiye'de KOBİ'lerin Finansman Sorunu ve Çözüm Önerileri, *21. Yüzyılda KOBİ'ler, Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyomu*, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti. 03-04 Ocak 2002.

Uludağ, İ., Serin, V. (1992).*Türkiye' de KOBİ'ler: Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler*, İstanbul: Renk Basım Yayın.

- Phan, D.D. (2003). E-Business Development for Competitive Advantages: A Case Study, *Information & Management*, 40(6),581-590.
- Phan, D.D. (2002). E-Business Success at Intel: An Organization Ecology and Resource Dependence Perspective, *Industrial Management & Data Systems*, 102(4), 211-217.
- Poster, T. H. (2010).The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance, *Public Administration Review*, December, Special Issue.
- Radiant (2008). Background. Definition and Characteristics of SME in Malaysia. Small and Medium Enterprise (SME) Annual Report 2007 http://www.bnm.gov.my/index.php?ch=en_publication_catalogue&pg=en_publication_sme&ac=66&yr=2007 Erişim: 13.12.2013.
- SMIDEC. (2002). SMI Development Plan (2001-2005), Percetakan Nasional Malaysia Berhad, Kuala Lumpur.
- Soyhan, C. (1998). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yönetsel Sorunları ve Çözüm Önerileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türköz, P. (2008). *Kobilerin Finansman Sorunları ve Bankaların Kobi'lere Yaklaşımı: Isparta Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Zhu, K., Kraemer, K.L., Xu, S., Dedrick, J. (2004). Information Technology Payoff in e-Business Environments: An International Perspective on Value Creation of e-Business in the Financial Services Industry, *Journal of Management Information Systems*,21(1),17-54.