

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERE (KOBİ)
YÖNELİK DANIŞMANLIK SİSTEMLERİ VE TÜRKİYE İÇİN BİR
MODEL ÖNERİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
TUĞÇE ERSAN

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. HALİL SARIASLAN

ANKARA 2011

Tuğçe ERSAN tarafından hazırlanan “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere (KOBİ) Yönelik Danışmanlık Sistemleri ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi” adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 20/06/2011

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Halil SARIASLAN (Başkent Üniversitesi)

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Doğan Yaşar AYHAN (Başkent Üniversitesi)

Jüri Üyesi: Prof. Dr. M. Tamer MÜFTÜOĞLU (Başkent Üniversitesi)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../2011

Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmamdaki değerli yardım ve yönlendirmelerinden dolayı tez danıőmanım Prof. Dr. Halil Sarıaslan'a;

Tez alıőması sürecindeki desteklerinden dolayı başta Mustafa Bayburtlu olmak üzere, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ndeki amirlerime ve çalışma arkadaőlarım;

Anket çalışmasında bana yardımcı olan Ticaret ve Sanayi Odaları ile ABİGEM personeline teőekkürlerimi sunarım.

Tez alıőması süresince bana yardımcı olan ve beni cesaretlendiren arkadaőlarım;

Tez süreci boyunca daima yanımda olan, bana olan inancını ve desteğini hiç eksik etmeyen Saygın Deniz'e;

Hiç tükenmeyen anlayıőları ve destekleri için anneme, babama ve kardeőime tüm kalbimle teşekkür ederim.

ÖZET

Bütün ekonomilerin temel bileşenlerinden olan KOBİ'ler, ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmalarında önemli bir yere sahiptir. Ancak, küresel rekabet ortamı KOBİ'leri ekonomik şartlara uyum sağlamaya ve standartlarını yükseltmeye zorlamaktadır. Bu durum, KOBİ'lerin profesyonel danışmanlık hizmetlerine olan ihtiyaçlarını artırmaktadır. Dünyada pek çok ülkede KOBİ'lerin rekabet güçlerini yükseltmek amacıyla bu işletmelere yönelik danışmanlık sistemleri geliştirilmiştir. Ülkemizde de KOBİ'lere yönelik danışmanlık faaliyetlerinde bulunan kurumlar olmakla birlikte henüz sistemleşmiş bir yapı bulunmamaktadır.

Bu çalışmada, çeşitli ülkelerde faaliyet gösteren KOBİ'lere yönelik danışmanlık sistemleri yapıları örneklerinden faydalanarak ülkemizdeki KOBİ'lerin beklenti ve ihtiyaçlarıyla uyumlu olacak bir KOBİ danışmanlık sistemi yapısı önerilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, ABD, Almanya, Birleşik Krallık ve Japonya'da uygulanan KOBİ danışmanlık sistemleri verilen hizmetler, devlet destekleri ve standardizasyon uygulamaları itibariyle incelenmiş; ardından, Türkiye'de KOBİ'lere yönelik danışmanlık sektöründeki kurum ve kuruluşlar ortaya konulmuştur. Son olarak, Türkiye çapında imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde yapılan anket çalışması ile KOBİ'lerin danışmanlık sektörüyle ilgili deneyim ve tercihleri araştırılmıştır.

Bu incelemelerden yola çıkarak, danışmanlık hizmetini KOBİ'lere ulaştıracak yapılar, KOBİ danışmanı sertifikasyon sistemi, danışmanlık hizmetlerinin ve danışmanlık şirketlerinin standardizasyonu ve KOBİ'lerin alacağı danışmanlık hizmeti ücretinin finansmanı konuları temel alınarak Türkiye'de oluşturulacak bir danışmanlık sistemi için öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: KOBİ, Danışmanlık Sistemleri, Rekabet Gücü

ABSTRACT

Small and Medium Enterprises (SMEs) have significant roles in countries' economic and social development. However, global competition environment forces SMEs to adopt changing conditions and increase their standards. Thus, SMEs' need for professional consultancy services increases. Several countries in the world have developed consultancy systems in order to increase SMEs competitiveness. In Turkey, there are institutions that conduct consultancy services for SMEs, however a structure that can be called as a consultancy system does not exist yet.

The aim of this study is to propose a consultancy system structure that would be compatible with the expectations and needs of Turkish SMEs, by looking into the SME consultancy systems in several countries. With this purpose, SME consultancy systems in the USA, Germany, United Kingdom and Japan are analysed with focus on the services, state aids and standardization practices. Then, the institutions in Turkish SME consultancy sector are studied. Finally, the experiences and preferences of SMEs are researched by a survey done on Turkish production sector SMEs.

According to these analyses, suggestions are done on the main subjects such as the structures to give the consultancy services to SMEs, SME consultancy certification system, standardization of consultancy services and firms, and financing of the consultancy service fees.

Key words: SME, Consultancy Systems, Competitiveness

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	v
GİRİŞ	1
I. TÜRKİYE EKONOMİSİNDE KOBİ'LERİN YERİ, ÖNEMİ VE SORUNLARI	3
1.1 KOBİ Kavramının Kapsamı ve Temelleri	3
1.2 Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri ve Önemi.....	6
1.3 KOBİ'lerin Sorunları	8
II. ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE UYGULANAN KOBİ DANIŞMANLIK SİSTEMLERİ	11
2.1 Amerika Birleşik Devletleri.....	11
2.1.1 Küçük İşletmeler İdaresi.....	12
2.1.2 ABD'de KOBİ'lere Yönelik Danışmanlık Sistemi Özellikleri	14
2.2 Almanya	15
2.2.1 Almanya'da Devlet Danışmanlık Destekleri	15
2.2.2 Alman Verimlilik ve İnovasyon Merkezleri (RKW) Modeli	16
2.2.3 Almanya'da KOBİ'lere Yönelik Danışmanlık Sistemi Özellikleri	20
2.3 Birleşik Krallık.....	20
2.3.1 İş Bağlantıları (Business Link)	21
2.3.2 Yerel İşletme Ajansları	23
2.3.3 Birleşik Krallık'ta KOBİ'lere Yönelik Danışmanlık Sisteminin Özellikleri	25
2.4 Japonya	25

2.4.1 KOBİ Ajansı	27
2.4.2 Japonya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Bölgesel İnovasyon Kurumu (SMRJ)	28
2.4.3 Japonya KOBİ Yönetim Danışmanlığı Sertifikasyon Sistemi.....	29
2.4.4 Japonya KOBİ'lere Yönelik Danışmanlık Sistemi Özellikleri.....	30
III. TÜRKİYE'DE KOBİ'LERE YÖNELİK DANIŞMANLIK SEKTÖRÜNDEKİ KURUM VE KURULUŞLAR.....	31
3.1 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB).....	31
3.2 İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi (İGEME)	33
3.3 Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)	34
3.4 Ticaret ve/veya Sanayi Odaları	35
3.5 Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezleri (ABİGEM)	36
3.6 Türkiye'de Özel Sektör Danışmanlık Şirketleri	37
IV. TÜRKİYE'DEKİ KOBİ'LERİN DANIŞMANLIK SİSTEMİNE BAKIŞI ÜZERİNE BİR İNCELEME.....	40
4.1 Araştırmanın Amacı.....	40
4.2 Araştırmanın Yöntemi	40
4.3 Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	41
V. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....	57
KAYNAKÇA.....	61
EKLER	65

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. AB ve Türkiye'nin KOBİ Tanımları	5
Tablo 2. Sektör ve çalışan sayılarına göre girişimlerin dağılımı.....	7
Tablo 3. Almanya'da 2005 yılına kadar geçerli olan KOBİ tanımı	15
Tablo 4. Almanya RKW Sistemi.....	17
Tablo 5. Birleşik Krallık'ta Çalışan Sayısına göre İşletme İstatistikleri	20
Tablo 6. Japonya'daki KOBİ Tanımı	26
Tablo 7. Örnek Sayısı Dağılımı.....	41
Tablo 8. Ortaklık Yapıları	42
Tablo 9. İşletme Türleri.....	42
Tablo 10. 2010 Yılı Şirket Ciroları.....	42
Tablo 11. Çalışan Sayıları	43
Tablo 12. Kuruluş Yılları	43
Tablo 13. İşletme Yönetimi.....	44
Tablo 14. İşletme Yöneticisi Eğitim Düzeyi	44
Tablo 15. İşletme Sahibi Eğitim Düzeyi	45
Tablo 16. İşletmelerin İhracat Durumu	45
Tablo 17. İhracatın Toplam Satışlara Oranı	45
Tablo 18. Türkiye'de KOBİ'lere Danışmanlık Hizmeti Veren Kuruluşlardan Haberdar Olunup Olunmadığı	46
Tablo 19. Danışmanlık Hizmetine İhtiyaç Duyulması Halinde Tercih Edilecek Kuruluşlar	46
Tablo 20. İşletmelerde Danışmanlık Hizmetlerine İhtiyaç Duyulup Duyulmadığı.....	47
Tablo 21. İşletmelerde Hangi Alanlarda Danışmanlık Hizmetlerine İhtiyaç Duyulduğu ...	47
Tablo 22. Danışmanlık Hizmetlerine İhtiyaç Duyma Nedenleri.....	48
Tablo 23. Danışmanlık Hizmetlerine İhtiyaç Duyma Zamanı	48
Tablo 24. Danışmanlık Hizmetlerine İhtiyaç Duymama Nedenleri.....	49
Tablo 25. Herhangi Bir Kişi, Kurum ya da Firmadan Danışmanlık Hizmeti Alınıp Alınmadığı	49
Tablo 26. Hangi Alanlarda Danışmanlık Hizmeti Alındığı.....	50
Tablo 27. Danışmanlık Hizmeti Ücretinin Nasıl Karşılındığı	50

Tablo 28. Danışmanlık Hizmeti Alınan Kuruluş.....	51
Tablo 29. Danışmanlık Hizmetinden Memnun Kalınıp Kalınmadığı	51
Tablo 30. Danışmandan Memnun Kalınıp Kalınmadığı	52
Tablo 31. Danışmanlık Hizmetinin İşletme Performansına Etkisi	52
Tablo 32. Danışmanlık Hizmeti Almama Nedenleri	53
Tablo 33. Danışmanlık Hizmeti Alınacak Kuruluşlarda Aranılan Özellikler	54
Tablo 34. Danışmanda Aranılan Özellikler	55

GİRİŞ

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) gerek dünya gerekse Türkiye ekonomisinde faaliyet gösteren işletmelerin çok önemli bir bölümünü oluşturmakta, istihdamın en büyük kaynağını sağlamakta ve esnek üretim ve istihdam yapıları sayesinde ekonomilerin itici gücü rolünü üstlenmektedirler. Bununla birlikte, küresel rekabet ortamı, KOBİ'leri daha hızlı ve daha kaliteli üretim yapmaya, ürünlerini müşterilerine daha çabuk ulaştırmaya, daha düşük maliyetlerle üretim yapmaya, tedarik faaliyetlerini değişen piyasa şartlarına uygun olarak gerçekleştirmeye ve bu sırada ulusal ve uluslararası pazar paylarını korumaya ve yükseltmeye itmektedir (Karakaya ve diğerleri, 2007). Bu nedenle KOBİ'ler, küresel rekabete ayak uydurabilmek, dezavantajlı durumlarını ortadan kaldırmak ve bilgi eksikliğini tamamlamak için kendilerine yol gösterecek danışmanlık hizmetlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak KOBİ'lerin dışsal danışmanlık hizmetlerine olan talebi finansal kısıtlar, farkındalık ve güven eksikliği gibi çeşitli nedenlerle büyük işletmelere oranla düşüktür (OECD, 2002: 5).

Birçok gelişmiş ülkede KOBİ'lerin danışmanlık hizmetlerine ulaşmalarını kolaylaştıracak sistemler gerek kamu gerekse özel girişimler aracılığıyla oluşturulmuş ve yürütülmektedir (Mole ve Bramley, 2006). Dünyada Almanya, Birleşik Krallık, Japonya, ABD gibi ülkelerde uzun yıllar süren çalışmaların ve deneyimlerin sonucunda ülkelerin kendi ekonomik yapılarıyla uyumlu olarak KOBİ'lere yönelik çeşitli danışmanlık sistemleri oluşturulmuştur.

Ülkemizde de KOBİ'lere danışmanlık hizmeti sunan veya danışmanlık hizmeti almalarına destek olan girişimler bulunmakla birlikte, ulusal bir KOBİ danışmanlık sistemi henüz şekillenmemiştir. Ülkemizde danışmanlık desteği sağlayan kurumlar, genellikle sadece kendi faaliyet alanıyla ilgili konularda hizmet vermektedir ve bu danışmanlık yapıları arasında eşgüdüm mevcut değildir. Bu nedenle KOBİ'lere ulaşım ve hizmet standardizasyonu yönlerinden de zayıf kalmaktadırlar.

Bu çalışmanın amacı dünyada uzun yıllar süren deneyimlerin sonucu olarak kurulan danışmanlık sistemleri yapıları örneklerinden faydalanarak Türkiye ekonomisinin ve KOBİ'lerinin yapısıyla uyumlu olacak bir KOBİ danışmanlık sistemi yapısı öne sürmektir. Bu amaçla çalışmanın ilk bölümünde KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki mevcut durumu açıklanacaktır. İkinci ve üçüncü bölümlerde sırasıyla, çeşitli ülkelerdeki KOBİ danışmanlık sistemleri ve Türkiye'de danışmanlık hizmeti veren yapılar incelenecektir. Dördüncü bölümde, Türkiye'de imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde yapılacak ve KOBİ'lerin danışmanlık sistemine bakışını ve nasıl bir yapıya ihtiyaç duyulduğunu araştıran anket çalışmasının sonuçları da göz önünde bulundurularak Türkiye için bir danışmanlık sistemi yapısı önerisi ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde öncelikle Türkiye ve Dünya ekonomilerinde KOBİ'ler, KOBİ tanımı, danışmanlık sistemleri ve devlet destekleri konularında akademik çalışmalar ve internet kaynakları üzerinden geniş bir literatür taraması yapılmıştır. İncelenecek ülkeler belirlendikten sonra Türkiye'deki ilgili kurumlar, incelenen ülkelerin Türkiye Büyükelçiliklerinin ilgili birimleri ve Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı yetkilileriyle e-posta yoluyla ve/veya yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına destek olmak amacıyla hazırlanan anket çalışmasında ise belirlenen illerdeki işletmelere çoğunlukla Ticaret ve Sanayi Odaları aracılığıyla ulaşılmıştır.

I. TÜRKİYE EKONOMİSİNDE KOBİ'LERİN YERİ, ÖNEMİ VE SORUNLARI

Bu bölümde ilk olarak KOBİ kavramı ve temelleri incelenerek, Türkiye'de kabul edilen KOBİ Tanımı açıklanmıştır. Ardından KOBİ'lerin yapısal özellikleri ve önemli istatistik verileri göz önünde bulundurularak Türkiye ekonomisinde KOBİ'lerin yeri ve önemi ortaya konulmuştur. Son olarak ise ülkemizdeki KOBİ'lerin sorunları anlatılmıştır. Böylece ülkemizdeki KOBİ'lerin mevcut durumu gösterilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonunda sunulacak danışmanlık sistemi önerisi de, bu mevcut durum açıklamasının anket çalışması sonuçlarıyla da desteklenmesiyle oluşturulacaktır.

1.1 KOBİ Kavramının Kapsamı ve Temelleri

KOBİ tanımı, ülkeden ülkeye ve bir ülke içinde kurumdan kuruma, genellikle ülke ekonomilerine ve kurumların faaliyet alanlarına göre farklılıklar göstermektedir. Ancak bu tanımlamalarda kullanılan ortak ölçüt bir iktisadi teşebbüste istihdam edilen kişi sayısıdır (Akgemci, 2001: 4).

Avrupa Birliği'nde, 1 Ocak 2005 tarihinde yürürlüğe giren yeni KOBİ Tanımı, KOBİ'leri çalışan sayısı ile yıllık ciro ve bilanço büyüklüklerine göre tanımlamaktadır. Türkiye'de ise 2005 yılı öncesinde, KOBİ'lere ilişkin çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından kabul edilen çok sayıda farklı tanımın olduğu görülmektedir. Örneğin, 12 Nisan 1990 tarihli Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı hakkındaki kanunda yapılan KOBİ tanımı “imalat sanayi sektöründe 1-50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük sanayi işletmelerini; 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri orta ölçekli sanayi işletmelerini ifade eder” şeklindedir. Benzer şekilde, Türkiye Halk Bankası'nın 1980 yılında kabul ettiği KOBİ tanımıyla, en fazla 50 işçi çalıştıran ve yatırım tutarı 250 milyon TL'yi aşmayan işletmeler küçük; en fazla 100 işçi çalıştıran ve yatırım tutarı 2,5 milyar TL'yi aşmayan işletmeler orta ölçekli işletme olarak tanımlanmış (Şengezer, 1992: 15); bu tanım 1996 yılında yenilenerek 1 ile 100 arasında çalışan sayısı ve arsa ile bina dışındaki yatırım tutarı 15 milyar TL'yi aşmayan işletmeler küçük işletme;

100-250 çalışan ve arsa ile bina dışındaki yatırım tutarı 15-30 milyar TL arasında kalan işletmeler orta ölçekli işletme olarak kabul edilmiştir (Müftüoğlu, 2002: 136).

Ortak bir KOBİ tanımına geçilmesi yönündeki en büyük girişim, 1996 yılında oluşturularak tavsiye niteliğinde yayınlanan ve 1998 tarihinde yürürlüğe giren AB KOBİ Tanımıdır. Bu tanıma göre 250'den az çalışanı olan, yıllık cirosu 40 milyon Avrupa Para Birimini (ECU) veya yıllık toplam bilançosu 27 milyon ECU'yu geçmeyen işletmeler KOBİ olarak kabul edilmiştir. Bu işletmelerden çalışan sayısı 10'u aşmayanlar mikro, çalışan sayısı 50'yi aşmayıp yıllık cirosu 7 milyon ECU'yu veya yıllık toplam bilançosu 5 milyon ECU'yu aşmayan işletmeler de küçük işletme olarak tanımlanmıştır. Bu tanım, 2003 yılında yıllık bilanço ve ciro büyüklüklerinin güncellenmesiyle yenilenmiş ve 1 Ocak 2005 tarihinde yeni AB KOBİ Tanımı yürürlüğe girmiştir¹. Yeni AB KOBİ Tanımının üye ve aday ülkelere tavsiye niteliğinde yayınlanmasıyla ülkemizde de tüm kurumlar için geçerli olacak ortak bir KOBİ tanımı belirlenmiştir. 18 Kasım 2005 tarihinde yürürlüğe giren “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” ile tanımlama Avrupa Birliği'nin KOBİ tanımı ile uyumlu hale getirilmiştir. Tablo 1'de, AB ve Türkiye'de geçerli olan KOBİ tanımları işgücü sayısı, ciro ve bilanço büyüklüğü bazında karşılaştırmalı olarak gösterilmektedir. Tabloda görülebildiği üzere yıllık net satışlar ve yıllık bilanço kriterleri açısından, Türkiye'deki tanımın sınırları, AB tanımındaki sınırlardan daha düşük olarak belirlenmiştir.

KOBİ tanımında bir birliğin sağlanması, KOBİ'lerin rekabet gücünün ve büyümelerinin artırılması amacıyla geliştirilen ulusal ve bölgesel strateji ve politikaların hedef gruplarının belirlenmesinde gerekli koşuldur. Standartlaştırılmış değerler şu an ekonominin tüm sektörleri için kullanılabilir hale gelmiştir.

¹ SME definition – Small and medium sized enterprises (SME) – Enterprise and Industry
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm

Tablo 1. AB ve Türkiye'nin KOBİ Tanımları

	Tanım Kriteri	Mikro İşletme	Küçük İşletmeler	Orta Ölçekli İşletmeler
AB	Çalışan Sayısı	<10	<50	<250
	Yıllık Net Satış Hâsılatı	≤2 Milyon Euro	≤10 Milyon Euro	≤50 Milyon Euro
	Yıllık Mali Bilançosu	≤2 Milyon Euro	≤10 Milyon Euro	≤43 Milyon Euro
TÜRKİYE	Çalışan Sayısı	0-9	10-49	50-249
	Yıllık Net Satış Hâsılatı	≤1 Milyon TL	≤5 Milyon TL	≤25 Milyon TL
	Yıllık Mali Bilançosu	≤1 Milyon TL	≤5 Milyon T	≤25 Milyon TL

Kaynak: Devlet Planlama Teşkilatı. 2007. *Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) KOBİ Özel İhtisas Komisyonu Raporu.*

Bunlardan başka, ülkemizdeki KOBİ tanımını belirleyen “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” ile çalışan sayısı, satış hasılatı ve mali bilanço sınırlamaları dışında, işletmelerin KOBİ olarak sınıflandırılması için ortaklık yapılarıyla ilgili bir sınırlama daha mevcuttur. Buna göre, bir işletmenin, sermayesinin veya oy haklarının % 25'inden fazlasının,

- Kamu yatırım şirketleri, girişim sermayesi yatırım ortaklıkları ve bir işletmedeki toplam yatırımları iki milyon TL'yi aşmamak şartıyla kendi fonlarını borsaya kote edilmemiş işletmelere yatıran ve düzenli olarak risk sermayesi yatırımlarında bulunan gerçek kişiler veya kişi grupları,
- Üniversiteler, üniversitelerin kurduğu vakıflar ve kâr amacı gütmeyen araştırma merkezleri,
- Bölgesel kalkınma fonları da dahil kurumsal yatırımcılar,

- Yıllık bütçesi on sekiz milyon TL'den az olan veya nüfusu beş binden az olan yerlerdeki; belde belediyeleri dahil belediyeler ve köy tüzel kişilikleri, dışında bir veya birden fazla kamu kurum veya kuruluşunun kontrolünde olması halinde bu işletme KOBİ sayılmamaktadır.

1.2 Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri ve Önemi

Bütün ekonomilerin temel bileşenlerinden olan KOBİ'ler, değişen şartlara hızlı uyum kapasiteleri, esnek üretim yapıları ve benzeri özellikleriyle ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmalarında önemli bir yere sahiptir. OECD ülkelerinde imalat sanayi işletmelerinin % 95'inden fazlasını oluşturan KOBİ'ler, dünya ekonomilerinin pek çoğunda da özel sektör istihdamının üçte ikisini sağlayarak, temel iş sağlayan kesimi oluşturmaktadır. Son yıllarda, KOBİ sayısındaki artışın büyük ölçekli işletme sayısındaki artıştan daha fazla olduğu bilinmektedir (Devlet Planlama Teşkilatı, 2007).

KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal yönden önemi bütün dünyada olduğu gibi Türkiye'de de gün geçtikçe artmaktadır. KOBİ'ler özellikle işletme sayılarının çokluğu, faaliyet gösterdikleri ülkelerde istihdama sağladıkları katkı, bölgesel sosyo-ekonomik dengenin kurulması ve üretimde azımsanmayacak bir paya sahip olmaları yönünden önem taşımaktadır (Kayral, 2008: 14).

TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 yılı verilerine göre ülkemizde 250'den az çalışanı olan 3.222.133 girişim bulunmaktadır. İstihdam edilen elaman sayısı bilgisi ile birlikte satış hâsılatı veya bilanço değerlerini de içeren 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 olup; satış hâsılatı veya bilanço kriterleri bakımından KOBİ sayılma eşiğini aşan işletme sayısının toplam işletmelerin yaklaşık binde biri olduğu öngörülmektedir. Bu nedenle, KOBİ tanımına uygun istatistiki veriler oluşturulana dek, KOBİ sayısı olarak TÜİK İş Kayıtlarındaki 0 - 250 çalışanı bulunan işletme sayısını kabul etmek en uygun alternatif olarak görülmektedir (KOSGEB, 2011).

Aynı verilere göre Türkiye’de toplam işletmelerin % 99,9’unu KOBİ’ler oluşturmaktadır. Tablo 2’de gösterildiği üzere 0-9 çalışana sahip mikro ölçekli işletmeler, toplamın % 95,62’sini teşkil etmektedir. KOBİ’lerin % 82’si hizmet ve ticaret, % 13’ü imalat sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tablo 2. Sektör ve çalışan sayılarına göre girişimlerin dağılımı

SEKTÖR (NACE 1.1)	1-9 Çalışanı Olan Girişim Sayısı	10-49 Çalışanı Olan Girişim Sayısı	50-249 Çalışanı Olan Girişim Sayısı	250+ Çalışanı Olan Girişim Sayısı
Madencilik ve taşocakçılığı	4.326	994	301	63
İmalat	364.513	33.152	6.827	1.381
Elektrik, gaz, buhar ve sıcak su üretimi ve dağıtımı	1.545	204	71	47
İnşaat	147.041	16.596	2	250
Toptan ve perakende ticaret; motorlu taşıt, motosiklet, kişisel ve ev eşyalarının onarımı	1.242.625	35.897	2.448	345
Oteller ve lokantalar	253.861	6.939	876	191
Ulaştırma, depolama ve haberleşme	550.884	7.398	714	161
Mali aracı kuruluşların faaliyetleri	49.642	1.315	123	62
Gayrimenkul, kiralama ve iş faaliyetleri	209.366	7.854	1.578	529
Eğitim	8.179	4.185	502	91
Sağlık işleri ve sosyal hizmetler	42.536	2.817	381	85
Diğer sosyal, toplumsal ve kişisel hizmet faaliyetleri	209.665	4.395	383	124
Toplam	3.084.183	121.746	16.204	3.329
Ölçeklerine göre işletmelerin dağılımı	% 95,62	%3,78	%0,50	%0,10

Kaynak: KOSGEB, 2011, *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2011-2013*

KOBİ’ler Türkiye’de toplam istihdamın % 77,9’unu, toplam katma değer % 55,2’sini, toplam yatırımların % 49,9’unu, toplam ihracatın % 59,8’ini oluşturmaktadır. Ayrıca, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Aralık 2010 istatistiklerine göre ülkemizde KOBİ kredilerinin toplam krediler içindeki payı % 23’tür (2011).

KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki önemi, yukarıda belirtilen istatistiki bilgilerin yanı sıra, bu işletmelerin bazı yapısal özellikleri ile de açıklanabilmektedir. KOBİ'ler, küçük pazar paylarına sahip, genellikle sahipleri tarafından yönetilen (aile işletmesi), bağımsız karar verebilen yönetime sahip, emek yoğun teknoloji ile çalışan ve yapıları gereği ekonomik kriz ortamlarında ortaya çıkan yeni koşullara en hızlı uyum sağlayan esnek üretim ve istihdam yapılarına sahip işletmelerdir. Bu özellikleri; istihdamı artırmaya katkıda bulunmalarına, pazar taleplerine hızlı uyum sağlayabilmelerine, yan sanayi görevi üstlenerek büyük işletmelerin ihtiyaçlarına cevap verebilmelerine ve sosyal ve politik bakımdan atıl durumda olan işgücü, hammadde, finansman kaynaklarının daha küçük yatırımlarla işletilebilmelerini sağlayarak refah düzeyinin yükseltilmesinde ve kaynakların daha etkin kullanılmasında etkili olmalarına olanak sağlamaktadır (Kayral, 2008: 15).

1.3 KOBİ'lerin Sorunları

Toplumun tüm kesimini kapsayan ve her yerleşim birimine yayılmış olan KOBİ'ler bir takım sorunlar ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu sorunlar işletmenin kendi örgüt yapısından kaynaklanan örgütsel sorunlar olabildiği gibi; örgüt dışından kaynaklanan çevresel sorunlar da olabilmektedir (Akgemci, 2001: 65). Erkan ve Eleren'e göre ekonomik ve siyasal durum, pazardaki rakipler, pazarın yapısı, sermaye, finansal kaynaklar, yönetim, üretim ve kaynaklar KOBİ'lerin rekabet güçlerini etkileyen unsurlardır (2001: 206).

Dünya Ekonomik Forumu tarafından yapılan araştırma işletmelerin karşılaştıkları ortak engelleyici unsurları ortaya koymaktadır. Aşağıdaki bilgiler bu araştırma sonuçları hakkında bilgi vermekte ve KOBİ'lerin karşılaştıkları baskı oluşturan unsurlara dair bir sıralamayı ortaya koymaktadır. Ankete katılan işletmeler zorlukları öncelik sırasına göre aşağıdaki şekilde sıralamaktadır (World Economic Forum, 2010):

1. Etkin olmayan kamu bürokrasisi
2. Politikalarda istikrarsızlık
3. Vergi düzenlemeleri
4. Finans kaynaklarına erişim

5. Vergi oranları
6. Yeterli düzeyde eğitilmemiş işgücü
7. Yetersiz altyapı olanakları
8. Yabancı kurlara ilişkin düzenlemeler
9. Sınırlayıcı işgücü düzenlemeleri
10. İstikrarsızlık/askeri müdahaleler
11. Ulusal işgücündeki zayıf etik yaklaşımlar
12. Yolsuzluk
13. Enflasyon
14. Halk sağlığı konusunun yeteri kadar ele alınmaması
15. Suç ve hırsızlık

Etkin olmayan kamu bürokrasisi (% 13.4), siyasi istikrarsızlık (% 12.1), vergi düzenlemeleri (% 11.2) ve finansmana erişim (% 10.4) iş yapma konusunda en problemliler alanlar olarak belirlenmiştir. Belirtilen tüm konular KOBİ'lerin yaşam alanını oluşturmada ve doğrudan etkileyebilecekleri unsurların dışında yer almaktadır.

Ülkemizde KOBİ'lerin sorunlarını açıklamayı amaçlayan çalışmalar da (Akgemci, 2001; Kayral, 2008; OECD, 2004; Sarıaslan, 1996) Türkiye'deki KOBİ'lerin dünyadaki KOBİ'lerle benzer sorunlarla karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir. Bu çalışmaların sonuçlarına göre ülkemizdeki KOBİ'lerin en sık karşılaştığı sorunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- a. **Finansman sorunları:** Sermaye yapısı yetersizliği, kredi maliyetlerinin yüksekliği, kredi kullanımında teminat ve kefalet sorunu ve bu nedenlerle finansman kaynaklarına erişim güçlüğü
- b. **Nitelikli eleman istihdamı sorunu:** Nitelikli işgücü ve uzman eleman ihtiyacı, nitelikli elemanların yüksek maliyeti, eleman yetiştirmede ve istihdamında yaşanan sıkıntılar

- c. **Yönetim sorunları:** Aile şirketi yapısı, kurumsallaşma ve profesyonel yönetim anlayışı eksikliği
- d. **Üretim/ölçek sorunları:** Yüksek hammadde tedarik maliyeti, ortaklık kurma güçlüğü, modern üretim teknolojilerinin eksikliği
- e. **Mevzuat ve düzenlemelerle ilgili sorunlar:** mevzuat karmaşıklığı, bürokratik engeller ve karmaşık prosedürler
- f. **Pazarlama sorunları:** pazar araştırması, marka ve fikri mülkiyet haklarıyla ilgili sorunlar, bilgi eksikliği
- g. **Kalite ve standardizasyon sorunları**

Bunların yanında, ülkemiz KOBİ'leri işgücü ve yıllık cirolarının daha düşük olması nedeniyle, Avrupa Birliği ve birçok OECD ülkesindeki KOBİ'lere nazaran farklılık göstermektedir. Know-how, beceri seviyesi, sermaye miktarı ve özellikle bilgi ve iletişim alanındaki modern teknolojiye erişim ve sağladığı avantajlardan yararlanma kabiliyeti açısından da geri durumdadır (OECD, 2004: 8). Aras ve Müslümov (2002: 6), küreselleşme süreci ile artan rekabet ortamının Türkiye ekonomisinde önemli yere sahip olan KOBİ'lerin üzerinde önemli ölçüde etki ettiğini; bu ortamda kendi markalarını yaratmakta ve kendi ürünlerini pazarlamakta güçlük çeken KOBİ'lerin rekabet güçlerinin zayıfladığını ve bu durumun KOBİ'lerin sorunlarının çözümünü son derece önemli ve acil kıldığını ifade etmektedir.

KOBİ'lerin en önemli yetersizliklerinden biri olan bilgi eksikliğinin giderilmesi amacıyla devletin etkin bir bilgilendirme politikasına ek olarak danışmanlık konusunda da her alanda ve aşamada bu işletmeleri desteklemesi önem arz etmektedir (Müftüoğlu, 1993: 14). KOBİ'lerin sorunları ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda benzer sorunların ortaya konulması; bu işletmelerin yeterli ilgiyi görmediklerini, gelişmiş ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de KOBİ'lere yönelik uygulanan politikaların geliştirilmesi ve başarısızlıklarına neden olan faktörlerin iyileştirilmesi gerektiğini göstermektedir (Akgemci, 2001: 63). Sıralanan sorunlardan birçoğuna doğrudan veya dolaylı yönde olumlu etkisi olacak iyileştirmelerden biri de devlet destekleri ve danışmanlık uygulamalarının eşgüdüm içinde geliştirilmesiyle KOBİ'lere yönelik danışmanlık sisteminin oluşturulması olacaktır.

II. ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE UYGULANAN KOBİ DANIŞMANLIK SİSTEMLERİ

Birçok ülkede KOBİ'lere yönelik danışmanlık destekleri, danışmanlık şirketleri veya bu konuda faaliyet gösteren kamu kurumları bulunmaktadır. Ancak bazı ülkeler, ülke çapında kapsamlı ve sistematik olarak kurdukları danışmanlık sistemleriyle öne çıkmaktadır. Bu ülkeler arasında Amerika Birleşik Devletleri, Almanya, Birleşik Krallık ve Japonya dikkat çekmektedir.

Bu bölümde, adı geçen ülkelerdeki KOBİ'lere yönelik danışmanlık sistemleri; KOBİ'lere sunulan danışmanlık hizmetleri, danışmanlık maliyetinin karşılanmasında devlet tarafından verilen destekler ve danışmanların standartlarını belirleyen uygulamalar göz önünde bulundurularak incelenmeye çalışılmıştır. Bölümde ülke genelinde faaliyet gösteren ve "KOBİ Danışmanlık Sistemi" denilebilecek uygulamalar açıklanmakta olup, dört ülkede de incelenen uygulamalara ek olarak çok sayıda başka danışmanlık desteği ve faaliyetinin de olduğu unutulmamalıdır. Bu faaliyetlere bütünlüğü bozmamak adına bu çalışmada yer verilmemiştir.

2.1 Amerika Birleşik Devletleri

Amerika Birleşik Devletleri'nde küçük ve orta büyüklükteki işletmeler serbest piyasa ekonomisinin ve ekonomik dinamizmin temel taşları olarak görülmektedir. 1953 yılında yürürlüğe konan ve küçük işletmelerin desteklenmesini konu alan Küçük İşletmeler Kanunu (The Small Business Act) bu işletmelere verilen önemin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Sarıaslan, 1994).

ABD'de KOBİ'lere dair her kurum tarafından kabul edilen resmi bir tanım bulunmamaktadır. Ancak, ABD'de küçük işletmelere bilgi ve finansman desteği veren federal bir kuruluş olan Küçük İşletmeler İdaresi (SBA - Small Business Administration) Büyüklük Standartları Bürosu küçük işletme kriteri olarak, Kuzey Amerika Sanayi

Sınıflandırma Sistemi (NAICS) kodlarına göre değişen büyüklüklerde satış hacmi ve personel sayıları belirlemiştir.² Ancak bu sınıflandırma çoğunlukla KOBİ'lerin kamu ihalelerine katılması durumunda kullanılmakta, Küçük İşletmeler İdaresi aracılığıyla verilen ücretsiz danışmanlık hizmetleri kapsamında daha geniş tanımlamalar uygulanmaktadır.

2.1.1 Küçük İşletmeler İdaresi

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki KOBİ danışmanlık sisteminin merkezinde Küçük İşletmeler İdaresi yer almaktadır. Küçük İşletmeler İdaresi'nin görevleri, KOBİ'ler için lobi faaliyetleri yapmak ve kredi yoluyla işletmelere finansal kaynak sağlamaktır.

ABD genelinde Küçük İşletmeler İdaresi'ne bağlı faaliyet gösteren 69 tane Küçük İşletmeler İdaresi Bölge Ofisi yer almaktadır. Bölge ofisleri, işletmelerin ücretsiz danışmanlık, rehberlik ve bilgi hizmetlerine ulaşımını sağlamakta ve yeni kurulan veya mevcut küçük işletmelere bölge bankalarının garantili kredileri aracılığıyla finansal destek vermektedir. Bölge ofisleri ücretsiz rehberlik ve bilgi hizmetlerini Amerikan Küçük İşletme Danışmanları Derneği (SCORE), danışmanlık hizmetlerini ise bölgesel ortağı olan Küçük İşletme Geliştirme Merkezleri (Small Business Development Centres -SBDC) aracılığıyla gerçekleştirmektedir.

SCORE - Amerikan Küçük İşletme Danışmanları Derneği, 13.000 gönüllü küçük işletme danışmanından oluşan kar amacı gütmeyen bir dernektir. Gönüllü üyeler, kendi işini kurmak isteyen girişimcilere ve işletme sahiplerine rehberlik ve danışmanlık yapmak üzere eğitilmektedirler. 1964 yılında kurulan SCORE, kuruluşundan bu yana yaklaşık 9 milyon işletmeye hizmet vermiştir. Dernek rehberlik hizmetlerini hem internet üzerinden hem de yerel ofisleri aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda verilen hizmetler,

² http://www.sba.gov/sites/default/files/Size_Standards_Table.pdf

kapsamlı danışmanlık hizmetlerindense temel konularda ücretsiz rehberlik ve bilgi hizmetleri ile uygun ücretli çalıştaylar ve eğitimler şeklinde gerçekleştirilmektedir³.

SBA, daha kapsamlı danışmanlık hizmetlerini ise bölgesel ortağı olan Küçük İşletme Geliştirme Merkezleri (Small Business Development Centres - SBDC) aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Bağımsız kuruluşlar olan SBDC'ler kendi bölgelerindeki KOBİ'lere iş planı hazırlama, sermayeye erişim, pazarlama, mevzuata uyumluluk, dış ticaret ve benzeri konularda ücretsiz danışmanlık ve düşük ücretlerde eğitim hizmetleri sağlamaktadır.

SBDC tarafından danışmanlık hizmeti almak için işletmelerin 500'den az çalışanı olması gerekmektedir. Bir başka deyişle SBDC tarafından kabul edilen KOBİ tanımının 500'den az sayıda çalışan istihdam eden işletmeler olduğu söylenebilir. Danışmanlık hizmetleri ücretsiz olmakla birlikte, danışmanlığın yapısına bağlı olarak bazı ek hizmetler için uygun seviyede ücretler alınabilmektedir.

SBDC'lerin çatı örgütü olan Küçük İşletme Geliştirme Merkezleri Derneği (ASBDC) kısmi olarak ABD Küçük İşletmeler İdaresi tarafından fonlanmaktadır. ABD genelinde, SBDC Bölge Ofislerinin yanı sıra üniversiteler ve devlet ekonomik kalkınma ajanslarının ev sahipliğinde 1.000'e yakın hizmet merkezi bulunmaktadır. Bu nedenle, ASBDC, devlet, özel sektör, üniversite ve kar amacı gütmeyen yerel kalkınma kurumlarını bir araya getiren bir ortaklık programı olarak tanımlanmaktadır⁴.

SBDC danışmanlık programları kapsamında görev alan danışmanlar, özel sektör deneyimine sahip, genellikle yönetim ve finansal danışmanlık altyapısı olan profesyoneller arasından seçilmektedir. Danışman olarak aynı zamanda üniversite öğretim üyeleri ve

³ SCORE, <http://www.score.org/about-score>

⁴ ASBDC, http://www.asbdc-us.org/About_Us/aboutus.html

gönüllü üyeler de görev alabilmektedir. Danışman ücretleri SBA fonlarıyla karşılanmaktadır.

Küçük İşletmeler İdaresi mevzuatı uyarınca, SBDC'ler çatı örgütü olan Küçük İşletme Geliştirme Merkezleri Derneği (ASBDC) tarafından akredite edilmektedir. Tüm bölgesel SBDC'ler dört yılda bir akredite edilmektedir. Akredite edilmeyen SBDC'ler İdare tarafından fonlanma haklarını kaybetmektedirler. Dernek, belirli kalite kriterleri temel alınarak hazırlanan akreditasyon standartları uygulamaktadır. Denetimler, Akreditasyon Komitesi üyeleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Akreditasyon standartları ve süreci her yıl Komite tarafından gözden geçirilmektedir.

2.1.2 ABD'de KOBİ'lere Yönelik Danışmanlık Sistemi Özellikleri

ABD'deki KOBİ'lere yönelik danışmanlık sistemi incelendiğinde, bazı özellikler ortaya çıkmaktadır. Bunlar:

- a. Hizmet sunan birimlerin ülkenin her bölgesinde faaliyet göstermesi,
- b. Hizmet ağının genişliği ve internet üzerinden de verilen hizmetlerle KOBİ'lerin bilgiye ve hizmete erişimlerinin kolaylığı,
- c. Hizmetlerin basit bilgi hizmetleri ve kapsamlı danışmanlık hizmetleri olmak üzere iki segmente ayrılmış olması,
- d. KOBİ tanımının sınırlayıcı olmaması sayesinde ücretsiz hizmetlerden faydalanmanın kolaylığı ve bürokratik engellerin azlığı,
- e. Sistemin üniversite, özel sektör ve devlet işbirliğine dayanması,
- f. Hizmet veren kurumların devlet tarafından desteklenmesiyle, danışmanlık alan işletmenin doğrudan ücretsiz hizmet almasının sağlanması,
- g. Bireysel danışmanların değil danışmanlık ajanslarının akreditasyona tabi olması,
- h. Danışmanlar için bir sertifikasyon sistemi bulunmaması ve danışman seçimlerinde deneyimin göz önünde bulundurulmasıdır.

2.2 Almanya

2005 yılında yayınlanan Avrupa Birliği KOBİ Tanımının kabulüne kadar Almanya’da kabul edilen KOBİ Tanımı Tablo 3’de açıklanmıştır.

Tablo 3. Almanya’da 2005 yılına kadar geçerli olan KOBİ tanımı

İşletme Büyüklüğü	Çalışan Sayısı	Bilanço (Avro/Yıl)
Küçük	< 9	< 1 Milyon
Orta	10 - 499	1 - 50 Milyon
Büyük	> 500	> 50 Milyon

Kaynak: Günterberg, B., & Kayser, G. (2004). *SMEs in Germany Facts and Figures*. Bonn: Institut für Mittelstandforschung.

2.2.1 Almanya’da Devlet Danışmanlık Destekleri

Almanya’da KOBİ’lere yönelik danışmanlık faaliyetleri kapsamında verilen devlet destekleri, iki şekilde uygulanmaktadır. Bunlardan ilki KOBİ’lere veya girişimcilere doğrudan verilen fonlardır. Bu fonlardan yararlananlar hizmet alacakları danışmanı veya danışmanlık şirketini kendileri seçebilmektedir. Diğer yöntem ise devlet tarafından işletmelere danışmanlık veren kuruluşlara devlet fonlarının verilmesidir (Deutsche Ausgleichsbank, 2000).

İlk destek sisteminin başlıca örneği Alman Federal Ekonomi ve Teknoloji Bakanlığı’nın, kuruluşundan itibaren ilk 5 yılın içerisinde olan işletmelere aldıkları danışmanlık hizmeti karşılığında, hizmet ücretinin % 50-75’i oranında verilen 6.000 Avro üst limitli desteğidir. Bu kapsamda başvurular, belediye ve Ticaret ve Sanayi Odalarının bünyelerinde kurulmuş olan 200 adet tek durak hizmet ofisine yapılmakta, başvuru değerlendirmeleri kamu bankası olan KfW tarafından gerçekleştirilmektedir. İşletmeler çalışmak istedikleri danışmanları KfW’nin kayıtlı danışman havuzu olan ve yaklaşık

15.000 danışmanın yer aldığı “danışman borsası”ndan⁵ seçebilmektedir. Aşağıda detaylı olarak açıklanacak Alman KOBİ Danışmanlık Sistemini oluşturan Alman Verimlilik ve İnovasyon Merkezleri faaliyetleri kapsamında ise KOBİ'lere sunulan danışmanlık hizmeti karşılığında hem Merkezlere hem de KOBİ'lere kamu fonları verilmektedir.

2.2.2 Alman Verimlilik ve İnovasyon Merkezleri (RKW) Modeli

Almanya'da uygulanan KOBİ Danışmanlık Sisteminin merkezinde Alman Verimlilik ve İnovasyon Merkezleri (Rationalisierungs und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft - RKW) yer almaktadır. Alman Verimlilik ve İnovasyon Merkezi, KOBİ Danışmanlığı alanında oldukça ilerlemiş bir ülke olan Almanya'da 1921 yılında Almanya Federal Ekonomi Bakanlığı'na bağlı olarak ülke ekonomisinin verimlilik ve inovasyon yeteneğini artırma amacı ile kurulmuştur (TOSYÖV, 1995). Alman Verimlilik ve İnovasyon Merkezi olarak bilinen RKW kurulduğu 1921 yılından 1999 yılına kadar kamu yararına çalışan bir dernek statüsünde faaliyet göstermiş ve tüzüğü uyarınca, KOBİ'lerin verimliliğini artırıcı faaliyetlerde bulunmuştur.

İlk RKW modelinde, RKW'ler, danışmanlık hizmetlerinden yararlanmak isteyen KOBİ'lere yapacakları masraflar için belirli bir tutara kadar ve bütçe imkânları ölçüsünde maddi destekte bulunmaktaydı ve sunulan danışmanlık hizmeti tamamı ile genel danışmanlık ve yeni işletme kurma alanları ile sınırlı idi. 1999 yılında RKW'nin misyonunun değişmesiyle, 12 eyalette bulunan yerel RKW'ler oluşmuş ve eyaletlerde dernek olarak örgütlenmişlerdir. İşletmeler eyaletlerde derneklere üye olmakta ve aidat ödemektedirler. Her bir derneğin Limited Şirketi bulunmaktadır. Ayrıca yerel RKW'lerin de sermaye koymasıyla RKW Almanya Limited Şirketi ve RKW Yetki Merkezi kurulmuştur.

Bu çerçevede, RKW Almanya Limited Şirketi, Alman Verimlilik ve İnovasyon Merkezleri olarak tanımlanan yerel RKW'lerin de çatı örgütü olmuştur. Yerel RKW'ler,

⁵ <http://beraterboerse.kfw.de>

KOBİ'lere eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunarken, RKW Almanya ise yerel RKW'lerin de katılımı ile ulusal projelerin yürütülmesinde görev almaktadır. RKW Yetki Merkezi ise kamusal görev üstlenmekte ve kamudan aldığı fonlarla ekonomik araştırmalar yapmaktadır.⁶ RKW Modeli Tablo 4 ile açıklanmaya çalışılmıştır:

Tablo 4. Almanya RKW Sistemi

Kuruluş	Hukuki Statü	Görev
RKW Yetki Merkezi	Kar amacı gütmeyen dernek	Kamu fonlarıyla KOBİ'ler yararına ekonomik araştırmalar
RKW Almanya Ltd.	Kar amacı güden çatı örgütü	RKW'lerin temsili, kamu finansmanı ile ulusal proje ve araştırmalar
12 Yerel RKW	Kar amacı güden dernek ve şirketler	3.700 üye işletmeye danışmanlık hizmeti

Yerel RKW'lerde 300, çatı örgüt olan RKW Almanya'da ise 5 personel çalışmaktadır. Ülke genelinde 3.700 işletmenin üye olduğu ağda; 5.000 serbest çalışan danışman bulunmaktadır. Her eyaletin çalışma öncelikleri farklı olduğu için ortak bir danışman havuzu bulunmamakta, yerel RKW'ler kendi danışman havuzlarını oluşturmaktadır. RKW danışman havuzuna girmek için serbest meslekte çalışmak gerekmekte; başvuran kişilerin saha deneyimlerine ve referanslarına dikkat edilmektedir. Ayrıca özgeçmiş üzerinden değerlendirmenin yanı sıra uzmanlarla mülakat yapılmaktadır. Danışman akreditasyonu olarak tanımlanan süreç EN ISO 9001:2008 standartlarına göre gerçekleştirilmektedir. Havuzda yer alan her bir uzman için birkaç yetki alanı tanımlanmaktadır. KOBİ'ler için danışman eşleştirilmesi ve tanı koyma çalışması ücretsiz olarak sağlanmaktadır. RKW danışman ve işletmelerle ayrı ayrı kontrat imzalamakta, danışman ve işletme arasında ara yüz görevi görmektedir.

⁶ RKW Kompetenz-zentrum <http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/ueber-uns/geschichte-des-rkw/>

RKW Almanya öncülüğünde yerel RKW'lerin de katılımı ile yapılan araştırma projeler yürütülmektedir. Bu çalışmalar KOBİ'lerin büyüme trendleri ve KOBİ'lerde esneklik gibi konulara odaklanmakta ve Federal Bakanlıklar tarafından finanse edilmektedir. Bu çalışmalar sonunda proje konusu ile ilgili KOBİ'lerin sorunlarına yönelik çözüm mekanizmaları oluşturulmaktadır. RKW sisteminde hedef olarak KOBİ'lerden sorumlu ve ilgili pozisyonundaki kuruluşların dış danışman hizmetlerinden yararlanmalarına ve bu hizmetin değerini anlamalarına yardımcı olmak belirlenmiştir ve öncelikle işletmelerde verimsizliğe, küçülmeye ve zarara yol açan nedenlerin araştırılması, belli hedeflere yönelik iyileştirme önerilerinin geliştirilmesi ve gerektiğinde saptanan eksikliklerin giderilmesi üzerinde çalışılmaktadır.⁷

Sistemde, danışmanlık hizmetleri kurumun sürekli görevlileri aracılığıyla organize edilmekte ve işletme düzeyindeki danışmanlık hizmetlerinde ilke olarak serbest çalışan danışmanlar kullanılmaktadır. İstisnai durumlarda ise daimi görevlilerden de danışmanlık hizmetlerinde yararlanılmaktadır. RKW'nin daimi çalışanları bu çalışma içerisinde özellikle reklam ve kamuoyu çalışması, işletmelerle ücretsiz ilişki kurulması ve işletmelerin birbir ziyaret edilmesi (danışmanlık hizmetinde ağırlık verilecek noktaları saptama ve kısa analizlerin yapılması), serbest çalışan danışmanların seçilmesi, görevlendirilen serbest danışmanların çalışmalarına nezaret edilmesi, danışmanlık hizmetlerinden ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi ile danışmanlık hizmetlerinin başarısının denetlenmesi için ziyaretler gerçekleştirilmesi ve diğer önlemlerin alınması ile görevlendirilmektedir.

KOBİ yöneticisi danışmanlık hizmetini talep ettiğinde, RKW sözleşmeyi onaylamakta ve bununla birlikte seçmiş olduğu serbest danışman ile bir danışmanlık sözleşmesi yapmaktadır. Danışmanlar, öngörülen biçime uygun bir danışmanlık raporu ya da notu sunmakla ve daha da önemlisi danışmanlık hizmetleriyle ilgili gizli bilgileri başkalarına vermemekle yükümlüdürler. RKW aracılığıyla verilen bu danışmanlık hizmetleri için devlet KOBİ'lere kısmi finansman olarak proje odaklı hibe desteği

⁷ RKW Deutschland, <http://www.rkw-d.de/>

vermektedir. RKW'nin uyguladığı uzman yerleştirme ve izleme hizmetleri ise KOBİ'lere ücretsiz olarak sunulmaktadır (Deutsche Ausgleichsbank, 2000).

RKW Modelinde danışmanlık hizmeti kapsamındaki tüm süreçler belirli kurallar ve kriterler çerçevesinde uygulanmaktadır. Örnek vermek gerekirse, danışmanlık hizmeti başvurularının ele alınması sürecinde her başvuruya cevap verilmekte, başvurulara verilen cevap için belirli bir şablon kullanılmakta, başvuru, mesleki açıdan ve konu açısından değerlendirilmektedir. Firmalarla görüşmeler her hizmetten önce yapılmakta ve görüşme için, mesleki bilgisi dikkate alınarak RKW danışmanı tahsis edilmektedir. Bütün danışmanlık görüşmelerinde de güncel firma verileri, problem analizi ve anlaşmalara yer verilmektedir.

Danışman ve işletmeyle ayrı ayrı sözleşmeler imzalandıktan ve görev başladıktan sonra ise ara görüşmelerin tespiti, raporun gözden geçirilmesi, raporun müşteriye yollanması, müşteriye fatura çıkarma, ödeme günlerinin kontrolü, danışmanlara ödeme, danışmanlık hizmeti sonuçlarının görüşülmesi ve başarı kontrolü gibi süreç kontrolleri ve izlemeleri yapılmaktadır.

Model çerçevesinde hizmet veren danışmanın hazırladığı raporların da belirli şekil şartları RKW tarafından belirlenmiş ve tüm raporların aynı şablon çerçevesinde hazırlanması için gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Tüm raporlarda görevin esası, firmanın tanımı, danışmanlığın görevi veya amacı, başlangıç durumu, başlangıç durumunun değerlendirilmesi, alınan önlemler, öneriler ve özet bölümleri bulunmaktadır. Dilin basitliği ve düzen açısından da gerekli kontroller yapılmaktadır. RKW uzmanlarınca yapılan denetim ziyaretlerinde danışmanlık hizmet önerilerinin gerçekleştirilmesi, danışmanlık hizmetinin sonuçları ve etkilerinin ölçülmesi, önerilen önlemlerin uygulamaya konulmasında gerekli olan yardımların yapılması da kontrol edilmektedir.

2.2.3 Almanya’da KOBİ’lere Yönelik Danışmanlık Sistemi Özellikleri

Almanya’daki KOBİ’lere yönelik danışmanlık sistemi incelendiğinde, ülkede bölgelerin farklı uzmanlaşma alanlarına önem verilmesinden dolayı bölgeye özel danışman havuzlarının kullanılması; KOBİ’lere doğrudan danışmanlık hizmeti verilmesinin yanı sıra üst kuruluşlar tarafından KOBİ politikalarının geliştirilmesinde referans alınmak üzere ekonomik araştırmalar yapılması ve sosyal projeler yürütülmesi özellikleri öne çıkmaktadır.

2.3 Birleşik Krallık

Birleşik Krallık İş, İnovasyon ve Beceri Bakanlığı 2009 yılı istatistiklerinde 0-49 arasında çalışan istihdam eden işletmeler küçük, 50-249 arasında çalışan istihdam eden işletmeler ise orta ölçekli işletme olarak kabul edilmiştir⁸. Buna göre ülkedeki işletmelerin % 99,84’ü küçük ve orta ölçekli işletme olarak tanımlanabilmektedir (Bknz. Tablo 5).

Tablo 5. Birleşik Krallık’ta Çalışan Sayısına göre İşletme İstatistikleri

Çalışan Sayısı	İşletme Sayısı	Yüzde
0 - 49	4.884.300	99,21
50 - 249	30.850	0,63
> 249	8.170	0,17
Toplam	4.923.320	100,00

Kaynak: <http://stats.berr.gov.uk/ed/sme/index.htm>

Birleşik Krallık’ta küçük ve orta ölçekli işletmelerin dışarıdan rehberlik ve danışmanlık hizmetlerine olan ilgisi artan bir eğilim göstermektedir. Bennett ve Robson’a göre (2003) 1991 yılında KOBİ’lerin sadece % 86’sı bu hizmetlere başvururken, bu oran 1997’de % 93’e, 2002 yılında ise % 94’e yükselmiştir.

⁸Small and Medium-Sized Enterprise (SME) Statistics for the UK and Regions, 2009
<http://stats.berr.gov.uk/ed/sme/smestats2009-meth.pdf>

Birleşik Krallık'ta KOBİ'lere yönelik destekler 1970'li yıllardan beri birbirinden bağımsız çeşitli organizasyonlar tarafından sağlanmaktadır (Priest, 1999). Bu işletmelerin danışmanlık hizmetlerine olan ihtiyaç ve ilgisine rağmen, piyasadaki hizmetlerin kalitesine ve yaratacağı değere olan şüpheli yaklaşımları, danışmanlık ve rehberlik pazarını teşvik etmek amacıyla bir takım devlet girişimlerinin başlatılmasına neden olmuştur (Ramsden ve Bennett, 2005: 227).

Ülkede KOBİ'lere yönelik danışmanlık sistemin ise iki ana mekanizması bulunmaktadır. Bunlardan biri devlet tarafından fonlanan ve İş, İnovasyon ve Beceri Bakanlığına bağlı İş Bağlantıları (Business Link) hizmetleri, diğeri ise kar amacı gütmeyen kuruluşlar olan ve kısmi olarak devlet fonlarından yararlanan Yerel İşletme Ajanslarıdır (Lauder ve diğeri, 1994).

2.3.1 İş Bağlantıları (Business Link)

1992 yılında Ticaret ve Sanayi Bakanlığı'na bağlı kurulan (şimdi İş, İnovasyon ve Beceri Bakanlığı) bağlı kurulan İş Bağlantıları ülke genelinde işletmelere destek hizmetleri sunan ve bölgesel bir ağa sahip olan bir mekanizmadır. İş Bağlantıları hizmetlerinin hedef kitlesi küçük işletmeler ve girişimciler olarak belirlenmiştir ve kuruluş amacı bu kitleye tek durak ofis (one stop shop) hizmeti sunmaktır.

İş Bağlantıları mevcut durumda hizmetlerini iki yöntemle işletmelere ulaştırmaktadır. 2004 yılında danışmanlık hizmetlerine destek olmak amacıyla kurulan web portalı aracılığıyla internet üzerinden bilgi ve rehberlik hizmetleri sunulmaktadır. 2011 yılına kadar bölgesel web siteleri üzerinden hizmet verilen sistem, 31 Mart 2011 tarihinde tüm bölgesel sitelerdeki verilerin merkezi siteye aktarılmasıyla tek kaynaktan hizmet vermeye başlamıştır.⁹

⁹Business Link,
<http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?itemId=1087351672&type=CAMPAIGN#timeline>

Bununla birlikte, işletmelere doğrudan hizmet götürülen diğer yöntemle, Bölgesel Kalkınma Ajansları finansmanı ile faaliyet gösteren ofislerde, bölgesel danışmanlar tarafından çoğunlukla 10-200 arasında personel istihdam eden işletmelere rehberlik, danışmanlık ve bilgi hizmetleri sunulmaktadır (Mole K. , 2002).

Bennett ve Robson (1999) tarafından yapılan çalışmaya göre Birleşik Krallık'ta dışarıdan rehberlik ve danışmanlık hizmetleri alan işletmelerin % 26.6'sı İş Bağlantıları'na, % 13.2'si ise İskoçya ve Galler'de faaliyet gösteren İş Bağlantıları benzeri kuruluşlar olan Business Shop ve Business Connect'e başvurmaktadır.

Bölgesel Kalkınma Ajansları (BKA) aracılığıyla sunulan İş Bağlantıları hizmetleri, işletmelerin devlet desteklerine ulaşmasını sağlayan temel kanal olarak faaliyet göstermektedir. Bununla birlikte İş Bağlantıları bölgesel ağı, işletmeleri, özel sektör dahil olmak üzere diğer çeşitli danışmanlık ve rehberlik hizmetlerine yönlendirme rolü de üstlenmektedir (Department for Business, Innovation & Skills, 2010).

Ancak, yıllık 154 milyon Sterlin tutarındaki destek maliyetinin yüksekliği ve destek tahsisinin amacına uygun gerçekleşmemesi nedenleriyle Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Kasım 2011 itibariyle faaliyetlerine son vermesi kararı alınmıştır. Bu kararla, İş Bağlantıları'nın bölgesel ağının hizmetleri de son bulacak, İş Bağlantıları hizmetleri web portalı üzerinden devam edecektir. Bu kararla Bölgesel Kalkınma Ajanslarının yerine Yerel İşletme Ortaklıklarının (Local Enterprise Partnerships) kurulmasına karar verilmiştir¹⁰.

İş, İnovasyon ve Beceri Bakanlığı tarafından yayınlanan Yerel Büyüme Raporunda yeni sistem ile uygulamaya konulacak KOBİ'lere yönelik hizmetler aşağıdaki şekilde özetlenmektedir (Department for Business, Innovation & Skills, 2010):

¹⁰ Local Enterprise Partnerships, <http://www.bis.gov.uk/policies/economic-development/leps>

- a. İş Bağlantıları internet sitesi aracılığıyla bilgi, rehberlik hizmetlerine ve çeşitli araçlara ulaşım,
- b. İnternet üzerinden aradığı bilgiyi bulamayan veya internet bağlantısı olmayan işletmelere yönelik ulusal çağrı merkezi,
- c. Danışmanlığa ihtiyacı olan işletmelerle, danışmanları internet üzerinden eşleştiren ve 40.000 deneyimli danışmandan oluşan ağ aracılığıyla rehberlik ve danışmanlık hizmeti,
- d. Seçilecek gelişme potansiyeli olan KOBİ'lere sunulacak Büyümeye Yönelik İşletme Koçluğu hizmeti,
- e. Teknoparklar, üniversiteler ve Yerel İşletme Ortaklıkları işbirliğinde gerçekleştirilecek Üretim Danışmanlık Sistemi.

Bölgesel Kalkınma Ajanslarının yerini alacak Yerel İşletme Ortaklıklarının ise hükümet tarafından yönetilen BKA'lardan farklı olarak yerel idareler tarafından yönetilecek yapılar olarak faaliyet göstermeleri öngörülmektedir.

2.3.2 Yerel İşletme Ajansları

Birleşik Krallık'ta KOBİ'lere yönelik danışmanlık sisteminin en önemli mekanizmalarından biri de KOBİ'lere iş geliştirme desteği veren ve kar amacı gütmeyen yerel yapılar olan Yerel İşletme Ajanslarıdır (Local Enterprise Agencies).

Bennett ve Robson'ın çalışmasında da (1999) açıklandığı üzere Yerel İşletme Ajanslarının başlıca görevleri başta mikro işletmeler olmak üzere KOBİ'lere ve girişimcilere, işletme stratejisi, finans ve kamu hibeleri konusunda danışmanlık ve rehberlik hizmetleri sunmaktır. Yerel İşletme Ajansları yerel idarelerle işbirliği içinde İşletme Geliştirme Programını yürütmektedir. Ajanslar giderlerini işletmelere uygun seviyelerde kiraladıkları ofis alanlarından sağlamakta, bu faaliyetiyle bir anlamda da inkübatör görevini taşımaktadır. Sistemin bir diğer gelir kaynağı ise kamu kaynaklı destek programlarıdır.

Limited şirket olarak kurulan Yerel İşletme Ajanslarının finansmanları üç aşamalı olarak seyretmektedir¹¹:

- a. Kuruluş aşamasında, kamu fonu olan Yerel İşletme Programları (ör. Kuzey İrlanda Yerel İşletme Programı) tarafından,
- b. İkinci aşamada % 75'i kamu kaynaklarından (Invest NI, Intertrade Fund for Ireland, Yerel İdareler), % 25'i genellikle banka kredisiyle Ajans tarafından,
- c. Üçüncü aşamada ise % 50'si küçük işletmelerin geliştirilmesine yönelik kamu fonlarından, % 50'si ise Ajansın kira gelirlerinden karşılanmaktadır.

Bu sistem çerçevesinde Yerel İşletme Ajansları hizmetlerini işletmelere ücretsiz veya çok düşük ücretlerle sunabilmektedir. Bazı Yerel İşletme Ajansları, yerel şirketlerden de sponsorluk anlaşmalarıyla finansman sağlayabilmektedir. Sponsorlardan gelen finansal destek ve işletmelerden hizmetler karşılığı alınan ücretler, Ajansların işletme giderlerine yatırılmakta olup kar olarak kabul edilmemektedir (Bennett ve Robson, 1999: 17).

Yerel İşletme Ajansları firmalara ihtiyaca göre bireysel tavsiye ve danışmanlık hizmetleri, eğitim, finansmana erişim kolaylıkları sunmaktadır. Hizmetler İşletme Danışmanları Enstitüsü mezunu veya üyesi olan Ajans personeli tarafından verilebildiği gibi, her Yerel İşletme Ajansı hizmet verilmesinde aynı zamanda deneyimli profesyonellerden de destek almaktadır¹². Yerel İşletme Ajansları tarafından sunulan danışmanlık hizmetlerinin kalitesi Small Firms Enterprise Development Initiative (SFEDI) ile birlikte oluşturulan kalite standartları tarafından belirlenmektedir.

İşletme Ajansları Ulusal Federasyonu ise (National Federation of Enterprise Agencies) İngiltere'deki ajanslara rehberlik, lobi hizmetleri ve ihale bulma gibi hizmetler sunan çatı kuruluşudur. Kuzey İrlanda'da faaliyet gösteren yerel işletme ajanslarının çatı kuruluşu ise Enterprise Northern Ireland (ENI) adıyla faaliyet göstermektedir. Yerel İşletme Ajanslarının çatı kuruluşların diğer faaliyetleri ise, ajanslar için fon kaynakları

¹¹ Enterprise Northern Ireland, <http://www.enterpriseni.com/>

¹² National Federation of Enterprise Agencies, <http://www.nfea.com/>

araştırmak, ajanslar arasında koordinasyon görevi üstlenmek, pazarlama ve tanıtım faaliyetleri yapmak, ajans personeli için kapasite geliştirme programları düzenlemek ve ajanslardan bilgi toplayarak ülke çapında istatistiklerin oluşturulmasını sağlamaktır. Çatı kuruluşlar ayrıca üye Yerel İşletme Ajanslarıyla birlikte dışarıdan alınan danışmanlık hizmetlerinde kullanılmak üzere danışman havuzu da oluşturmaktadırlar.

2.3.3 Birleşik Krallık'ta KOBİ'lere Yönelik Danışmanlık Sisteminin Özellikleri

Birleşik Krallık'ta faaliyet gösteren danışmanlık sistemi incelendiğinde ve hükümetin merkezden idare edilen Bölgesel Kalkınma Ajanslarının kapatılmasına dair aldığı son karar da göz önünde bulundurulduğunda, KOBİ'lere yönelik danışmanlık hizmetlerinde merkezi yönetimden uzaklaşarak yerel yönetimlerin dahil olduğu bölgesel bir sisteme doğru gidilmesi; danışmanlara yönelik ulusal bir sertifikasyon sisteminin olmaması, sistem içindeki yapıların danışman standartlarını kendilerinin belirlemesi; danışmanlık finansmanının doğrudan KOBİ'lere değil, KOBİ'lere hizmet götüren yapılara sağlanması özellikleri öne çıkmaktadır.

Bununla birlikte, Birleşik Krallık'taki KOBİ'lere yönelik yönetim danışmanlığı hizmetleri konulu bir araştırmada da açıklandığı üzere ülkedeki bu hizmetler şirketin ihtiyacına yönelik tasarlanmış özel hizmetlerden çok kısa süreli rehberlik hizmetleri şeklinde sunulmaktadır (Mughan ve diğerleri, 2004).

2.4 Japonya

Japonya'da küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyük işletmelere düşük maliyetli, yüksek kaliteli ve yenilikçi parça tedarik etme görevi üstlenmektedirler. KOBİ'lerin Japon ekonomisindeki büyük işletmelerle toplumsal ve kültürel temele dayalı bir birlik oluşturan bu rollerinin, Japon kültürünün birlik ve sadakat özelliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir (Sarıaslan, 1994: 20).

Japonya ekonomisinde KOBİ'ler, istatistiksel anlamda da büyük önem arz etmektedir. Ülkede geçerli olan KOBİ tanımı Aralık 1999'da yenilenen Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Temel Kanunu ile belirlenmiş olup, Tablo 6'da görüldüğü üzere sektör, sermaye büyüklüğü ve işçi sayılarını ölçüt almaktadır. Ülkede Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, tüm işletmelerin % 99.7'sini oluşturmakta, istihdamın ise % 70'ini sağlamaktadır.

Tablo 6. Japonya'daki KOBİ Tanımı

Sektör	Sermaye Büyüklüğü (Yen)	İşçi sayısı
Üretim ve diğerleri	<300 milyon ve/veya	<300
Toptan ticaret	<100 milyon ve/veya	<100
Perakende	<50 milyon ve/veya	<50
Hizmet	<50 milyon ve/veya	<100

Kaynak: <http://www.sme.ne.jp/japane.html>

Japonya'daki KOBİ Yönetim Danışmanlığı sisteminin temelleri İkinci Dünya Savaşı sonrasında atılmış olup; bu sistem, 1960'lı yıllarda ülkedeki KOBİ politikalarının hızla uygulanmaya geçmesiyle büyük ölçüde gelişme göstermiştir. İkinci Dünya Savaşı'nda zayıf düşmüş Japon ekonomisinin yeniden yapılandırılması için büyük işletmelere öncelik verilmesi politikası, küçük ve orta ölçekli işletmeler ile büyük işletmelerin arasındaki üretim farkının açılmasına sebep olmuştur. Yurtdışı ile yapılan ticarete belirli bir düzenin olmayışı ise boyutlarına bakılmaksızın bütün işletmelerin uluslararası rekabet ile karşı karşıya kalmalarına neden olmuştur. Bu ortamda, KOBİ'lerin büyük şirketlere parça tedarik ettiği taşeron üretim sistemi oluşmaya başlamıştır.

Bu şartlarda hükümet KOBİ'lere yardım etmek için çeşitli politikalar geliştirmeye başlamıştır. 1948'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Ajansı'nın kurulması, 1963 yılında KOBİ Temel Yasası'nın çıkarılması ve KOBİ'lerin geliştirilmesi için alınan önlemler bu politikalar arasında sıralanabilir. Bu önlemler arasında devlet tarafından kurulan KOBİ

bankaları ve KOBİ'lerin modernleşmesini teşvik eden yasaların yanı sıra KOBİ Yönetim Danışmanlık Sistemi'nin oluşturulması da yer almaktadır.

Japonya KOBİ politikaları sisteminin merkezinde Ekonomi, Ticaret ve Sanayi Bakanlığı yer almaktadır. Bakanlığa Bağlı KOBİ Ajansı, Japonya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Bölgesel İnovasyon Kurumu (SMRJ) ve kamu finansal kurumları bu sistem içindeki ulusal seviyedeki kurumları oluşturmaktadır. Yerel yönetim seviyesindeki kurumlar ise, Eyalet Ticaret ve Sanayi Ofisleri ile bölgesel KOBİ ve Ar-Ge destek kurumlarıdır. Ulusal ve yerel seviyedeki kurumların, Ticaret ve Sanayi Odaları, KOBİ iş dünyası dernekleri ve yerel bankalar ile işbirliği içinde çalışmasıyla da özel sektör ile koordinasyon sağlanmaktadır.

2.4.1 KOBİ Ajansı

KOBİ Ajansı tarafından verilen danışmanlık hizmetleri 8 KOBİ ve Girişim Destek Merkezi, 57 Eyalet KOBİ Destek Merkezi ve 261 Bölgesel KOBİ Destek Merkezi aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bu üç seviyedeki merkezin arasında KOBİ'lerin ihtiyaçlarına göre belirlenmiş bir iş bölümü yapılmıştır. Ulusal seviyedeki KOBİ ve Girişim Destek Merkezleri, girişimcileri desteklemekte ve KOBİ'lerin üst düzey yönetim sorunlarına destek olmaktadır. Eyalet Merkezleri yerel KOBİ'lerin yönetim sorunlarına danışmanlık vermektedir. Bölgesel Merkezler ise KOBİ'lerin bu destek ve hizmetlere kolay erişimini sağlamaktadır¹³.

Merkezlerde toplam 30 proje yöneticisi; yönetim danışmanı, hukuk müşavirleri, mühendislerden oluşan 840 uzman ve 300'e yakın emekli uzman görev almaktadır. Bu personel KOBİ'lere finansmana erişim, teknik rehberlik ve danışmanlık hizmeti vermektedir. Ayrıca, ihtiyaç duyulması durumunda Merkezler aracılığıyla dışarıdan uzman getirtilebilmektedir. Böylece, daha uzun dönemli ve KOBİ'nin ihtiyacına göre tasarlanmış hizmet sunulması amaçlanmıştır.

¹³ Small and Medium Enterprise Agency, http://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/index.html

2.4.2 Japonya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Bölgesel İnovasyon Kurumu (SMRJ)

Japon KOBİ Danışmanlık Sisteminde KOBİ Ajansının alt kuruluşlarından olan ancak bağımsız faaliyet gösteren Japonya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Bölgesel İnovasyon Kurumu (SMRJ) da önemli aktörlerden biridir. SMRJ, Japonya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kurumu (JASMEC), Japonya Bölgesel Kalkınma Kurumu (JRDC) ve Endüstriyel Yapının Geliştirilmesi Fonu (ISIF) kurumlarının birleşmesiyle 1 Temmuz 2004 tarihinde kurulmuştur. Japonya genelinde 9 şubesi, 800'ün üzerinde çalışanı ve 3000'in üzerinde kayıtlı uzmanı olan SMRJ Japon KOBİ'lerine yönetim desteği sağlamaktadır.

SMRJ, KOBİ'lerin yönetim sorunlarını çözmek için yönetim, finans, teknoloji ve hukuk uzmanlarını kullanmaktadır. SMRJ işletme destek hizmetlerinden faydalanmak için başvuru yapan KOBİ'lere Uzman Gönderme Programı ve Deneyimli Profesyoneller Programı seçenekleri sunulmaktadır. SMRJ danışmanlık hizmeti alan KOBİ'ler maliyetin üçte birini kendileri karşılamaktadır. Uzmanların ulaşım, konaklama ve diğer masraflarından hizmet alan KOBİ sorumlu tutulmamaktadır.

Uzman Gönderme Programı kapsamında, her KOBİ'nin amacına göre günlük planlamadan pazarlama stratejisine kadar geniş bir yelpazede güçlendirme desteği verilemekte; birleşme, satın alma, yönetim kaynaklarının genişletilmesi gibi çözümler de sunmaktadır. Bir uzmanın bir KOBİ'yle çalışması 6 aydan 1 yıla kadar sürmekte olup; bu süre zarfında uzmanlar ayda 2 veya 3 kez işletmeyi ziyaret etmektedir.

Deneyimli Profesyoneller Programı kapsamında SMRJ, kısa süreli ama yoğun bir takvimde emekli veya büyük şirketlerden ayrılmış deneyimli profesyonelleri KOBİ'lerle bir araya getirmektedir. Bu kişiler, KOBİ'lerin kendi kaynakları ile çözemeyecekleri özel

yönetim konularında danışmanlık vermektedir. Danışmanlık süresi en fazla 3 ay olup, bu süre zarfında işletmeler 10 kez ziyaret edilebilmektedir.¹⁴

2.4.3 Japonya KOBİ Yönetim Danışmanlığı Sertifikasyon Sistemi

Japonya KOBİ Danışmanlık Sisteminde önemli bir rol oynayan bir uygulama da KOBİ Yönetim Danışmanlığı Sertifikasyon Sistemidir. 1963 yılında yayınlanan KOBİ Temel Yasası ile KOBİ Ajansı, KOBİ Yönetim Danışmanlığı sertifikası vermeye başlamıştır. Bu sertifikasyon sistemi ile akredite danışmanlar tarafından KOBİ'lerde sorunların tespit edilip yönetimlerinin modernize edilmesiyle rekabet güçlerinin artırılması amaçlanmıştır. Mart 2008 itibari ile KOBİ Ajansı'na kayıtlı 18.695 KOBİ yönetim danışmanı bulunmaktadır.

Japonya'da KOBİ Danışmanlığı Sistemi Ekonomi, Ticaret ve Sanayi Bakanlığı'na bağlı KOBİ Ajansı tarafından yürütülmektedir. Bu sistemin ana fonksiyonları eğitim, sınav ve sertifikasyondur. KOBİ Yönetim Danışmanı sertifikası almak isteyen kişiler KOBİ Ajansı tarafından açılan ve çoktan seçmeli olarak uygulanan birinci basamak sınavına girerler, bu sınavda başarılı olanlar KOBİ Ajansı Eğitim Merkezi'nde veya Bakanlık tarafından belgelenmiş başka bir eğitim merkezinde 6 aylık bir eğitim programından geçerler. Bu eğitimi klasik sınav şeklinde uygulanan ikinci basamak sınavı ve bir işletmenin yerinde incelenmesiyle yapılan üçüncü aşama takip eder (Kato, 2011).

Birinci basamak sınavı çoktan seçmeli olarak gerçekleştirilmekte ve iki gün sürmektedir. Bu sınav, ekonomi ve ekonomi politikaları, finans ve muhasebe, işletme yönetimi teorileri, operasyon yönetimi, hukuksal açıdan işletme yönetimi, yönetim bilgi sistemi ve danışmanlık ilkeleri konularını kapsamaktadır. İkinci basamak sınavı, klasik türdedir ve 4 örnek durum içinde işletme üzerine tavsiye ve teşhis soruları, kurumsallaşma, pazarlama, üretim, teknoloji yönetimi, finans ve muhasebe konularını içermektedir.

¹⁴ Organization for Small and Medium Enterprises and Regional Innovation Japan, <http://www.smri.go.jp/utility/english/>

Üçüncü aşama ise 4 gün süren işletmelerden bilgi toplanması ve yerinde inceleme, 4 gün süren teşhis ve yapılacak tavsiyeler üzerine analiz ve rapor ve ardından ziyaret edilen işletmelere yapılacak sunumdan oluşmakta ve toplamda 312 saat sürmektedir. Bu aşamada, danışman adaylarının KOBİ'lerle iletişim kurma yeteneklerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Bu aşamaları başarıyla tamamlayan adaylara Bakanlık KOBİ Dairesi tarafından KOBİ Danışmanı sertifikası verilmektedir. Sertifika alındıktan sonra beş yılda bir kayıt yenilenmesi gerekmektedir. Kayıt yenilenmesi için ise beş sene içinde en az beş eğitim programına katılmış olmak ve 30 günden fazla işletmelerde tavsiye ve teşhiste bulunmuş olmak şartları aranmaktadır. Bu koşulları sağlayamayan kişilerin kayıt yenilemek için tekrar sınava girmeleri gerekmektedir.

2.4.4 Japonya KOBİ'lere Yönelik Danışmanlık Sistemi Özellikleri

Japonya'da işleyen danışmanlık sistemi incelendiğinde, KOBİ'lerin her seviyedeki ihtiyacı için birbiriyle koordineli olarak çalışan merkezlerin varlığı ve devlet tarafından yürütülen sertifikasyon sisteminin işlerliği göze çarpmaktadır.

KOBİ Yönetim Danışmanlığı Sertifikasyon Sistemi ile devlet kurumları dışından gelen bağımsız danışmanlar kontrol edilmekte, kurumların insan kaynaklarında bulunmayan özellikteki danışmanlar KOBİ'ler ile buluşturulabilmektedir. Bununla birlikte, Bakanlık tarafından yürütülen sertifikasyon sistemi sayesinde KOBİ'lerin danışmanlık hizmetine sıcak bakmama nedenlerinden olan güvensizlik probleminin üstesinden gelinmesi amaçlanmaktadır.

III. TÜRKİYE’DE KOBİ’LERE YÖNELİK DANIŞMANLIK SEKTÖRÜNDEKİ KURUM VE KURULUŞLAR

Bu bölümde Türkiye’de KOBİ’lere yönelik danışmanlık hizmeti sunan veya KOBİ’lerin danışmanlık hizmetlerine ulaşması için destek ve finansman sağlayan kurum ve kuruluşlar incelenecektir. İncelenecek kurum ve kuruluşların belirlenmesinde KOBİ’lere doğrudan danışmanlık hizmeti ve desteği veren ve ülkenin sadece bir bölümünde değil genelinde faaliyet gösteren yapıların seçilmesine dikkat edilmiştir. Bir anlamda Türkiye’de kurulması öngörülen KOBİ’lere Yönelik Danışmanlık Sistemi’nde rol alabilecek yapılar belirlenmiştir.

3.1 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)

KOSGEB, 20 Nisan 1990 tarihli resmi gazetede yayınlanan “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanun” ile ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında küçük ve orta ölçekli işletmelerin payını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek amacıyla kurulmuştur.

3624 sayılı KOSGEB Kanunu’nda yapılan değişiklikle, hizmet ve ticaret sektörlerindeki KOBİ’ler de, KOSGEB hedef kitlesine dahil edilmiştir. KOSGEB veritabanına kayıtlı işletme sayısı Kanun değişikliğinden önce 123.000 iken hizmet ve ticaret sektörünün hedef kitlesine dahil edilmesinden sonra ise 465.000’e ulaşmıştır (KOSGEB, 2011: 21).

KOSGEB, stratejik planında belirtildiği üzere KOBİ’lerin rekabet güçlerini geliştirmeye ve girişimcilik kültürünü yaygınlaştırmaya yönelik nitelikli hizmet ve

destekler sunarak, KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını artırma misyonunu taşımaktadır. Bu amaçla KOSGEB, 2010 yılında yeniden şekillendirdiği hizmet sistemiyle verdiği destekleri 7 başlık altında toplamıştır¹⁵:

1. Kredi Faiz Desteği
2. KOBİ Proje Destek Programı
3. Tematik Proje Destek Programı
4. İşbirliği Güçbirliği Proje Destek Programı
5. Ar-Ge, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı
6. Genel Destek Programı
7. Girişimcilik Destek Programı

Bu desteklerden, KOBİ Proje Destek Programı, Tematik Proje Destek Programı, Ar-Ge, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı ve Genel Destek Programı kapsamında KOBİ'lerin alacakları danışmanlık hizmetleri de desteklenmektedir. İlk üç programda KOBİ'lerin sundukları proje kapsamında ihtiyaçları olan danışmanlık hizmetleri desteklenirken; Genel Destek Programı kapsamında KOBİ'lerin genel yönetim, AB ve diğer uluslararası kaynaklarından yararlanmak üzere proje hazırlama, iş planı hazırlama, yatırım, pazarlama, üretim, insan kaynakları, mali işler ve finans, dış ticaret, bilgisayar ve bilgi teknolojileri, enerji teknolojileri, yeni teknik ve teknolojiler, CE kapsamındaki ürün tasarımı belgelendirmesi ve CE belgesine uygun üretim ile çevre konu başlıklarında alacakları danışmanlık hizmetlerine her bir konu başlığı için azami 4.000 TL tutarında destek verilmektedir.

Genel Destek Programı kapsamında alınacak danışmanlık hizmetinin Türk Standartları Enstitüsü (TSE) Hizmet Yeterlilik Belgesine sahip danışmanlık kuruluşları, vakıf ve dernekler ile üniversiteler, üniversitelerin işletmelere yönelik danışmanlık hizmeti vermek amacıyla kurulmuş birimleri, kuruluş kanunlarında danışmanlık hizmeti verme görevi olan kamu kurum ve kuruluşlarından alınması şartı aranmaktadır.

¹⁵ KOSGEB Resmi Web Sitesi, <http://www.kosgeb.gov.tr>

Eski destek programı kapsamında KOSGEB, danışmanlık desteğini, kayıt olmak için belirli deneyim ve eğitim yeterlilikleri aranan KOSGEB danışman veri tabanına kayıtlı olan danışmanlar tarafından alınması halinde kullandırmaktaydı. 2010 yılında yenilenen destek sistemiyle danışman veritabanı kaldırılmıştır.

3.2 İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi (İGEME)

İGEME, 1960 yılında 118 Sayılı Yasa ile Türkiye ihracatını geliştirmek ve sağlıklı bir yapıya kavuşturmak, bu amaçla araştırma ve çalışmalar yapmak ve ilgili kurumlar arasında koordinasyonu sağlamak amacı ile kurulmuş bir kamu kuruluşudur.¹⁶ İGEME Türkiye ihracatını geliştirmek amacıyla yapılan Ar-Ge çalışmaları, eğitimler, tanıtım ve ticari bilgilendirme ana başlıkları altında faaliyet göstermektedir. Ayrıca ihracata yönelik aşağıda sıralanan dört devlet yardımını da yürütmektedir:

- a. Pazar Araştırması Projelerinin Desteklenmesi
- b. Pazar Araştırması Raporları ve İstatistik Satın Alınması ile Üyelik Giderlerinin Desteklenmesi
- c. E-Ticaret Sitelerine Üyelik Giderlerinin Desteklenmesi
- d. Uluslararası Rekabetçiliğin Desteklenmesi

Bu desteklerden Uluslararası Rekabetçiliğin Desteklenmesi kapsamında üyeleri için işbirliği faaliyeti gerçekleştiren İhracatçı Birlikleri, İl Ticaret ve Sanayi/Sanayi Odaları, Organize Sanayi Bölgeleri, Endüstri Bölgeleri, Sektörel Üretici Dernekleri, Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDŞ) veya imalatçıların kurduğu dernek-birlik veya kooperatiflerin proje bazlı eğitim ve danışmanlık programları desteklenmektedir. Ayrıca, aynı destek kapsamında eğitim ve danışmanlık programlarına ve yurt dışı pazarlama veya alım heyeti programlarına katılan şirketlerin alacağı Dış Ticaret Müsteşarlığınca uygun görülen konulardaki proje bazlı bireysel danışmanlık hizmetleri de desteklenmektedir.

¹⁶ İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, <http://www.igeme.gov.tr>

Proje bazlı bireysel danışmanlık hizmetinin Müsteşarlık tarafından yetkilendirilecek olan danışmanlardan veya en az doktor unvanına sahip kişilerden alınması gerekmektedir. Müsteşarlık tarafından yetkilendirilecek olan danışmanların en az 3 müşterinin referansına sahip olması gerekmekte, yetkilendirme başvuruları doğrudan İGEME'ye yapılmaktadır.

3.3 Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)

Milli Prodüktivite Merkezi, verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözülmesine yönelik teknikleri geliştirerek, verimlilikle ilgili alanlarda doğrudan veya dolaylı faaliyet içindeki kurul, kurum ve kuruluşlara teknik bilgi desteği sağlayan, oluşturduğu göstergeleri kamuoyuna sunan ve verimlilik alanındaki gelişmeleri değerlendirerek politika oluşturma süreçlerinde yönlendirici rol üstlenen çok taraflı, özerk bir kamu kuruluşudur. 17 Nisan 1965 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan Milli Prodüktivite Merkezi'nin Kuruluş Kanunu ile kurulmuştur¹⁷. MPM'nin yasa ile belirlenmiş görevleri şunlardır:

- a. Ülke ekonomisinin verimlilik ilkelerine uygun biçimde gelişmesine yararlı olacak önlemleri araştırmak, bu önlemlerin uygulamaya konulmasını sağlayacak çalışmalarda bulunmak,
- b. Kamusal ve özel kesim kuruluş ve işyerlerinde verimliliği artıracak teknik, yöntem ve yaklaşımları saptamak, bunların uygulanabilme olanaklarını araştırmak ve uygulama ile izleme hizmetleri vermeyi de içeren eğitim ve danışmanlık çalışmaları yapmak,
- c. İlgili teknik yardımları sağlamak,
- d. Kamusal ve özel kesim işyerleri, işçi-işveren ve uzmanlık kuruluşları, eğitim ve öğretim kurumları ve bilimsel kuruluşlar ile dış ülkelerde benzer amaçlarla kurulmuş örgütlerle ilişki ve işbirliği kurmak,
- e. Ülke ekonomisinin tümünde ve belirli kesimlerinde verimliliği ölçmek, ulusal ve uluslararası verimlilik karşılaştırmaları yapmak ve sonuçları yayımlamak,
- f. Verimlilik ile ilgili dernekler kurulmasına yardımcı olmak ve söz konusu derneklerle yoğun işbirliği içinde bulunmak.

¹⁷ Milli Prodüktivite Merkezi, <http://www.mpm.org.tr>

Yukarıda sıralanan görev başlıklarından anlaşılacağı gibi MPM'nin hizmetleri arasında kamu ve özel sektör iş yerlerine yönelik verimliliği artırma amaçlı Yönetim Danışmanlığı Hizmeti de bulunmaktadır. MPM bu hizmeti çeşitli disiplinlerden gelen danışman kadrosu aracılığıyla vermektedir. MPM'nin ayrıca gerektiğinde başvurduğu bir de Dış Danışmanlar Havuzu yer almaktadır. Bu danışmanlarla MPM talebe bağlı olarak;

- a. Analitik Yönlendirme, Teşhis ve Değerlendirme Danışmanlıkları
 - b. Yönetim ve Performans Geliştirme, Planlama ve Sistem Kurma, Danışmanlıkları
 - c. İş Etüdü (İş Ölçümü ve İş Düzenleme) ve Üretim Planlama Danışmanlıkları
- ana başlıkları altında ve yaklaşık 46 farklı konuda ücretli veya ücretsiz danışmanlık vermektedir. Ücretsiz danışmanlıkların tamamına yakını iller düzeyinde oluşturulan Verimliliği Artırma Projeleri (VAP) kapsamında verilmektedir.

MPM ayrıca, Ek Hizmet Envanterinde belirtildiği üzere kamu ve özel sektör kuruluşlarına ölçek, sektör ve kesim farkı gözetmeksizin kuruluş ve işletmelerin verimlilik sorunlarının teşhis edilerek giderilmesine yönelik olarak talebe bağlı olarak ücretli danışmanlık hizmetleri vermektedir. MPM'nin danışmanlık hizmet konuları genel olarak Verimlilik Artırma Teknikleri olarak isimlendirilmektedir. Bunlar; İnsan Kaynakları Yönetimi; Bilgi İşlem; Mali Kaynakların Yönetimi; Fiziksel Kaynakların Yönetimi ve Genel Yönetim gibi başlıklar altında toplanmaktadır.

3.4 Ticaret ve/veya Sanayi Odaları

Kuruluş ve işleyişine ilişkin esasları 5174 sayılı “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu” ile düzenlenen Odalar, üyelerinin müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlerine uygun olarak gelişmesini sağlamak, mensuplarının birbirleri ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hakim kılmak üzere mesleki disiplin, ahlak ve dayanışmayı korumak ve mevzuatla odalara verilen görevleri yerine getirmek amacıyla kurulan tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşlarıdır. Ülkemizdeki Oda sistemi zorunlu üyelik prensibi ile çalışmaktadır, bir başka deyişle tüm özel sektör işletmeleri buldukları il veya ilçedeki ilgili Ticaret, Sanayi veya Ticaret ve Sanayi Odası'na üye olmak

zorundadır. Bu durum Odaların özel sektörü temsil edebilecek yapılar olmalarına olanak sağlamaktadır.

Odaların görevleri arasında ticaret ve sanayiye ilgilendiren bilgi ve haberleri derleyerek ilgililere ulaştırmak; üyelerinin mesleklerini icrada ihtiyaç duyabilecekleri her çeşit bilgiyi, başvuruları durumunda kendilerine vermek veya bunların elde edilmesini kolaylaştırmak ve ticaret, denizcilik ve sanayi ile ilgili kurslar açmak da bulunmaktadır.

Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ile Ticaret ve Sanayi Odaları genellikle üyelerine eğitimler düzenlemekte, istihdam edilen personelin niteliğine bağlı olmak üzere rehberlik ve bilgi hizmetleri vermektedir. Ancak, Odalar bünyesinde üyelere danışmanlık hizmeti sunacak KOBİ Danışmanları bulunmamaktadır. Bu hizmetleri yerine getirmek amacıyla bir kısım Odalar, İş Geliştirme Merkezleri kurmuşlardır.

3.5 Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezleri (ABİGEM)

Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezleri (ABİGEM) ilk olarak 2002 yılında, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) öncülüğünde ilgili Sanayi ve/veya Ticaret Odalarının ev sahipliğinde Avrupa Birliği (AB) fonları ile Gaziantep, Kocaeli ve İzmir’de kurulmuştur.

2008 yılında ise yine AB fonlarıyla Denizli, Eskişehir, Kayseri, Konya, Trabzon, Afyon, Çorum, Erzurum, Malatya, Tekirdağ ve Uşak illerinde olmak üzere 12 ABİGEM daha kurulmuş olup bu merkezlerin sayısı 15’e çıkmıştır. ABİGEM’ler TOBB öncülüğünde ilgili Ticaret ve/veya Sanayi Odalarının ortaklığında kurulmuş Anonim Şirket statüsünde faaliyet gösteren İş Merkezleridir¹⁸.

Profesyonel eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunarak KOBİ’lerin rekabet seviyelerini artırmayı amaçlayan ABİGEM’ler, finansal paketlerden uluslararasılaştırmaya,

¹⁸ ABİGEM, <http://www.abigem.org>

inovasyon ve Ar-Ge'den kalite yönetimine, girişimcilikten kurumsallaşmaya, iş planından sektörel projelere kadar geniş yelpazeli hizmetler sunmaktadır. Bu hizmetleri gerek bünyelerinde çalışan uzmanlar gerekse uzman havuzlarında bulunan yerli veya yabancı danışmanlar aracılığıyla KOBİ'lere sunmaktadırlar.

ABİGEM'ler kar amacı gütmeyen şirketler olsalar da sürdürülebilirliklerini sadece KOBİ'lerden temin ettikleri hizmet ücretleriyle sağlayamamakta, çoğu zaman devlet desteklerine ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle daha önce bahsi geçen KOSGEB, İGEME gibi kurumların desteklerinden mevzuat izin verdiği sürece yararlanmaktadırlar.

Ayrıca, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği bünyesinde faaliyet gösteren ve ABİGEM'ler arasında koordinasyon ve iletişimin sağlanması, proje ve hizmetlere destek sağlanması ve devlet kurumlarıyla ABİGEM adına iletişim kurulması amacıyla kurulan ABİGEM Koordinasyon Birimi adında bir birim bulunmaktadır. ABİGEM Koordinasyon Birimi, Birleşik Krallık'taki Yerel İşletme Ajanslarının çatı kuruluşlarına benzer şekilde tüm merkezlerden bilgi toplanması ve istatistik oluşturulması gibi görevler de üstlenmektedir.

3.6 Türkiye'de Özel Sektör Danışmanlık Şirketleri

Ülkemizde özel sektör danışmanlık şirketlerinin yoğunlaşması 1980'li yıllarda başlamıştır. Bu yıllarda değişen ekonomik koşullara uyum sağlama çabası ve yönetim sistemlerini yeniden düzenleyen yabancı danışmanlık firmalarının etkisi, yeni yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlamasına ve yerli danışmanlık firmalarının bu alanda faaliyetlerini yoğunlaştırmalarına yol açmıştır. Şirket sayısının artmasına olanak sağlayan bir faktör de sektördeki yatırım maliyetlerinin düşüklüğüdür (Erdost, 2002).

Günümüzdeki özel sektör danışmanlık şirketlerinin sayısına ait en güncel veriler Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yapılan son sayım olan 2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı ile toplanmıştır. Buna göre, 74.14 iş ve yönetim danışmanlığı faaliyetleri

NACE kodunda faaliyet gösteren 1.137 işletme bulunmakta, bu işletmelerde 10.621 kişi istihdam edilmektedir.

Ertan (2005) tarafından yapılan çalışmaya göre ülkemizde danışmanlık sektöründe yaşanan başlıca sorunlar,

- a. Sektörde standartlaşmayı sağlayacak yasal alt yapı yetersizliği,
- b. Standartlaşma eksikliği nedeniyle, sektörde düşük kalitede hizmet veren danışmanların ve şirketlerin varlığı,
- c. Danışmanlık şirketlerinin uygun nitelikte personel bulmada güçlüklerle karşılaşmaları,
- d. Firmaların danışmanlık konusundaki bilinçsizliği ve özellikle aile şirketlerinde danışmanlığa sıcak bakılmaması,
- e. Firmaların danışmanlık hizmeti almaya sorunların ilerlemesinden sonra karar vermesi, karar almadaki bu gecikmenin çözümde yarattığı güçlüklerden danışmanın sorumlu tutulması,
- f. Danışmanlık hizmetine yeterli sürenin ayrılmaması,
- g. Firma ve danışman arasındaki iletişim sorunlarıdır.

Mercan (2004: 63) tarafından yapılan çalışmada ise ülkemizde KOBİ'lerin özel danışmanlarla çalışmadaki isteksizlik nedenleri olarak sadece büyük işletmelerin danışman ücretlerini karşılayabilecekleri ve danışman kullanabileceklerini düşünmeleri; danışmanların yetenekleri ve deneyimlerinden şüphe duymaları; danışman kullanmanın işletme yöneticisinin başarısız olduğu şeklinde anlaşılabilen endişesi ve işletme bilgilerini paylaşmanın sakıncalı olacağı düşüncesi şeklinde açıklanmaktadır. Ancak, bu isteksizlik ve güven eksikliği alınan danışmanlık hizmetinin başarılı sonuç vermesiyle azalmakta, bir kez danışmanlık konusunda olumlu deneyim kazanan işletmeler danışmanlık hizmetlerine daha sıcak bakmaya başlamaktadır (Ertüz, 2002).

Ülkemizde özel sektörde faaliyet gösteren danışmanları bir araya getiren iki dernek bulunmaktadır. Bunlardan biri, Türkiye'de yönetim danışmanlığı yapan kişi ve kuruluşları tek bir çatı altında toplayarak mesleğin ve bireyin gelişimini sağlamayı hedefleyen

Yönetim Danışmanları Derneği¹⁹; diğeri ise danışmanlık sektörünün oluşması, gelişmesi ve değerlendirilmesi, proje yönetimi, teori ve uygulamalar geliştirmek ile KOBİ'leri ve danışmanları eğitmek misyonuyla faaliyet gösteren Profesyonel Danışmanlar Derneği'dir²⁰. Yönetim Danışmanları Derneği ayrıca, 42 ülkenin yönetim danışmanlığı derneklerinin üyesi olduğu Uluslararası Yönetim Danışmanlığı Kuruluşları Konseyi'nin Türkiye'den üyesi olarak, ülkemizde Yönetim Danışmanlığı Sertifikası (Certified Management Consultant) verilmesinden de sorumludur. YDD tarafından verilen bu sertifika ulusal bir sertifika olmayıp, ülkemizde verilen devlet danışmanlık desteklerinde hizmet sağlayıcılarda aranan belgeler arasında bulunmamaktadır.

Türkiye'de Japonya örneğinde olduğu gibi KOBİ danışmanlarına yönelik ulusal bir standart ve sertifikasyon sistemi bulunmamasıyla birlikte, danışmanlık şirketlerine yönelik Türk Standartları Enstitüsü tarafından 2009 yılında çıkarılan iki adet standart bulunmaktadır. Sanayi sektörü için danışmanlık hizmetleri standartları TS 13078, hizmet sektörü için danışmanlık hizmetleri standartları TS 13082 ile belirlenmiş olup, bu standartlara uygun faaliyet gösterip Hizmet Yeterlilik Belgesi alan sırasıyla 188 ve 175 firma bulunmaktadır²¹. Daha önce de belirtildiği üzere KOSGEB, danışmanlık desteği kapsamında TSE Hizmet Yeterlilik Belgesine sahip danışmanlardan alınan hizmetleri kabul etmektedir.

¹⁹ YDD – Yönetim Danışmanları Derneği, <http://www.ydd.org.tr/tr/index.asp>

²⁰ Proder, <http://www.proder.org/>

²¹ Türk Standartları Enstitüsü, <http://www.tse.gov.tr>

IV. TÜRKİYE'DEKİ KOBİ'LERİN DANIŞMANLIK SİSTEMİNE BAKIŞI ÜZERİNE BİR İNCELEME

4.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı ülkemizdeki firmaların danışmanlıkla ilgili görüş ve deneyimlerini ortaya koymak ve bu sonuçlardan yola çıkarak Türkiye için uygun bir danışmanlık sistemi önermeye çalışmaktır.

4.2 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın bilgi kaynağını oluşturan veriler, 2011-2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı'nda belirtilen TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 yılı verilerine göre Türkiye'de faaliyet gösteren 10-249 arasında çalışanı olan ve imalat sektöründe faaliyet gösteren 39.979 işletme arasından 10 ilde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelere uygulanan anketlerle elde edilmiştir. Evren olarak imalat sektörü KOBİ'lerinin seçilmesinin ve mikro işletmelerin kapsam dışı bırakılmasının nedeni, imalat sektörünün en fazla alanda danışmanlık hizmetlerine ihtiyacı olan sektörlerden olması ve anket uygulanabilecek işletme sayısının temsil edebileceği büyüklükte bir evren belirleme gerekliliğidir. Yüz yüze görüşmeler, e-posta ve telefon yoluyla işletmelere ulaştırılan anketlere 259 işletme geri dönüş yapmıştır. Böylece örneklem büyüklüğü 259 işletmeden oluşmaktadır.

Bu amaçla, ilk olarak örnek kapsamında girecek 10 il, coğrafi dağılım, illerin büyüklüğü, işletme sayıları ve küçük ve orta ölçekli imalat sanayinin yoğunlaşması göz önünde bulundurularak belirlenmiştir. İkinci olarak, örneklem hacmi belirlenirken, 39.979 küçük ve orta ölçekli işletmeyi temsilen, anketleri cevaplayan 259 işletme yani 0,0065'lik örnek büyüklüğü yeterli kabul edilmiştir. İllerde anket uygulanacak işletme sayısı ise TÜİK tarafından gerçekleştirilen son sayım olan 2002 yılı Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı sonuçlarına göre her ilin sahip olduğu işletme sayısı göz önüne alınarak oransal

olarak belirlenmiştir. Buna göre örnek kapsamına alınan 259 küçük ve orta ölçekli işletmenin 10 il için örnek sayısı dağılımı Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Örnek Sayısı Dağılımı

İstanbul	88
Ankara	42
İzmir	35
Bursa	20
Gaziantep	19
Antalya	18
Adana	13
Trabzon	12
Çorum	8
Erzurum	4
TOPLAM	259

Anket soruları hazırlanırken, daha önce yapılmış benzer çalışmalar, KOBİ’lerin genel özellikleri ve ana danışmanlık konuları göz önünde bulundurulmuştur. Anketi uygulamaya geçmeden önce, Ankara OSTİM Organize Sanayi Bölgesi’nde 5 firma ile yüz yüze görüşülerek bir ön test yapılmış, firmalardan alınan yanıtlara göre sorularda değişiklikler yapılarak ankete son hali verilmiştir. Anket uygulanacak firmalara ulaşmak için illerdeki Sanayi Odaları ile Ticaret ve Sanayi Odaları çalışanları ile görüşülmüş, imalat sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelere anketlerin elden veya e-posta yoluyla iletilmesi sağlanmıştır. İşletme sayısı yüksek olan İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde ayrıca elden ve e-posta yoluyla firmalara ulaşılmıştır.

Anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin frekans dağılımları tablolar şeklinde ortaya konulmuş ve sonuçlar tabloların yorumlanmasıyla değerlendirilmiştir.

4.3 Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Ankette sorulan ilk 10 soru işletmelerin yapılarını ortaya koymaya yönelik olup, geriye kalan 17 soru bu işletmelerin danışmanlıkla ilgili deneyim ve görüşlerini anlamaya yöneliktir.

Tablo 8. Ortaklık Yapıları

	Frekans	Yüzde
Aile şirketi	121	46,72%
Yerli ortaklık	102	39,38%
Yabancı ortaklık	15	5,79%
Yerli ve yabancı ortaklık	21	8,11%
TOPLAM	259	100,00%

Anket yapılan işletmelerin ortaklık yapıları % 46,72 aile şirketi, % 39,38 yerli ortaklık, % 5,79 yabancı ortaklık ve % 6,63 yerli ve yabancı ortaklık şeklindedir.

Tablo 9. İşletme Türleri

	Frekans	Yüzde
Sermaye İşletmesi	166	64,09%
Şahıs İşletmesi	93	35,91%
TOPLAM	259	100,00%

İşletmelerin kuruluş yapıları yani işletme türlerine bakıldığında % 64,09'unun sermaye işletmesi olduğu, % 35,91'inin ise şahıs işletmesi olduğu görülmektedir.

Tablo 10. 2010 Yılı Şirket Ciroları

	Frekans	Yüzde
1 milyon TL'den az	57	22,01%
1-5 milyon TL arası	70	27,03%
5-25 milyon TL arası	132	50,97%
TOPLAM	259	100,00%

İşletmelerin 2010 yılı cirolarına bakıldığında, % 50,97'sinin 5-25 milyon TL arası, % 27,03'ünün 1-5 milyon TL arası, % 22,01'inin ise 1 milyon TL'den az ciroya sahip oldukları görülmüştür. 25 milyon TL'den fazla ciroya sahip olan büyük ölçekli işletmeler anket kapsamına alınmamıştır.

Tablo 11. Çalışan Sayıları

	Frekans	Yüzde
10 - 50 arası	126	48,65%
51 - 249 arası	133	51,35%
TOPLAM	259	100,00%

Anket yapılan işletmelerin % 51,35'inin 51-249 arasında çalışana sahip orta ölçekli işletmeler, % 48,65'inin ise 10-50 arasında çalışana sahip olduğu küçük ölçekli işletmeler olduğu ortaya çıkmıştır. 0-9 arasında çalışana sahip mikro ölçekli işletmeler ve 249'dan fazla çalışana sahip büyük ölçekli işletmeler anket çalışması kapsamına alınmamıştır.

Tablo 12. Kuruluş Yılları

	Frekans	Yüzde
1980'den önce	62	23,94%
1980-1989	50	19,31%
1990-1999	61	23,55%
2000-2011	86	33,20%
TOPLAM	259	100,00%

İşletmelerin kuruluş yıllarının sorulduğu sorunun sonuçlarına göre, işletmelerin % 33,20'si en fazla 11 yaşında olan genç işletmeler olup, % 23,94'ü ise 31 yaşından büyük işletmelerdir.

Tablo 13. İşletme Yönetimi

	Frekans	Yüzde
Firma sahibi	160	61,78%
Profesyonel Yönetici	92	35,52%
Diğer	7	2,70%
TOPLAM	259	100,00%

Anket uygulanan işletmelerin % 61.78'inde genel yönetimden firma sahibi sorumludur. % 35,52'sinde ise profesyonel yöneticiler istihdam edilmiştir. Diğer şıkkını işaretleyen işletmeler aile işletmesi olup, bu şıkkı işaretleme nedeninin bu işletmelerde genel yönetimden firma sahibi olmayan bir aile üyesinin sorumlu olması olduğu düşünülmektedir.

Tablo 14. İşletme Yöneticisi Eğitim Düzeyi

	Frekans	Yüzde
İlköğretim	10	3,86%
Lise	50	19,31%
Lisans	151	58,30%
Lisansüstü	48	18,53%
TOPLAM	259	100,00%

İşletme yönetiminden sorumlu kişilerin % 58,30'u lisans seviyesinde eğitim düzeyine sahipken, % 19,31'i lise, % 18,53'ü lisansüstü, % 3,86'sı ise ilköğretim seviyesindedir.

Tablo 15. İşletme Sahibi Eğitim Düzeyi

	Frekans	Yüzde
İlköğretim	29	11,20%
Lise	57	22,01%
Lisans	136	52,51%
Lisansüstü	37	14,29%
TOPLAM	259	100,00%

İşletme sahiplerinin eğitim düzeyine bakılacak olursa, % 52,51'i lisans, % 22,01'i ise lise düzeyindedir. İlköğretim ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip işletme sahiplerinin sırasıyla % 11, 20 ve % 14,29'lik orana sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 16. İşletmelerin İhracat Durumu

	Frekans	Yüzde
Evet	134	51,74%
Hayır	125	48,26%
TOPLAM	259	100,00%

Anket yapılan işletmelerin % 51,74'ü ihracat yapan işletmeler olup, % 48,26'sı ihracat yapmamaktadır.

Tablo 17. İhracatın Toplam Satışlara Oranı

	Frekans	Yüzde
% 0 – 24	31	23,13%
% 25 – 49	53	39,55%
% 50 – 74	30	22,39%
% 75 – 100	20	14,93%
TOPLAM	134	100,00%

Tablo 17’de, ihracat yapan 134 işletmenin % 39,55’inde ihracatın toplam satışlara oranı % 25 ile 49 arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 18. Türkiye’de KOBİ’lere Danışmanlık Hizmeti Veren Kuruluşlardan Haberdar Olunup Olunmadığı

	Frekans	Yüzde
Evet	232	89,58%
Hayır	27	10,42%
TOPLAM	259	100,00%

Anket yapılan işletmelerin % 89,58’i ülkemizde KOBİ’lere danışmanlık hizmeti veren kuruluşlardan haberdar olduklarını belirtmiştir.

Tablo 19. Danışmanlık Hizmetine İhtiyaç Duyulması Halinde Tercih Edilecek Kuruluşlar

	Frekans	Yüzde
KOSGEB	140	30,50%
Ticaret ve/veya Sanayi Odaları	82	17,86%
Esnaf ve Sanatkarlar Derneği	2	0,44%
Özel danışmanlık şirketleri	135	29,41%
MPM (Milli Prodüktivite Merkezi)	16	3,49%
Üniversiteler	73	15,90%
Diğer	11	2,40%
TOPLAM	459	100,00%

İşletmelerin danışmanlık hizmetine ihtiyaç duymaları halinde % 30,50’sinin KOSGEB’e, % 29,41’inin özel danışmanlık şirketlerine, % 17,86’sının Ticaret ve Sanayi Odalarına, % 15,90’ının ise üniversitelere başvurmayı tercih edeceği ortaya çıkmıştır.

Tablo 20. İşletmelerde Danışmanlık Hizmetlerine İhtiyaç Duyulup Duyulmadığı

	Frekans	Yüzde
Evet	184	71,04%
Hayır	75	28,96%
TOPLAM	259	100,00%

İşletmelerin % 71,04'ü danışmanlık hizmetlerine ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 21. İşletmelerde Hangi Alanlarda Danışmanlık Hizmetlerine İhtiyaç Duyulduğu

	Frekans	Yüzde
Bilgi Teknolojisi Yönetimi	21	5,32%
Üretim Yönetimi	54	13,67%
Ar-Ge	34	8,61%
Satış ve Pazarlama	49	12,41%
İnsan Kaynakları Yönetimi	48	12,15%
Halkla İlişkiler	15	3,80%
Kurumsallaşma, Organizasyon	62	15,70%
Mali ve Finansal Yönetim	66	16,71%
Dış Ticaret	38	9,62%
Diğer	8	2,03%
TOPLAM	395	100,00%

Danışmanlık hizmetlerine ihtiyaç duyduklarını belirten işletmelere, danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyulan alanlar sorulduğunda % 16,71'le Mali ve Finansal Yönetim, % 15,79 ile Kurumsallaşma ve Organizasyon, % 13,67 ile Üretim Yönetimi konuları önde gelmektedir. En çok ihtiyaç duyulan diğer alanlar ise % 12 civarında firma tarafından belirtilen Satış ve Pazarlama ile İnsan Kaynakları Yönetimi alanlarıdır.

Tablo 22. Danışmanlık Hizmetlerine İhtiyaç Duyma Nedenleri

	Frekans	Yüzde
Danışmanlık alınacak konuda uzman eleman olmaması	68	36,36%
Şirketin iç işlerine dışarıdan bakabilecek bir uzmana ihtiyaç olması	65	34,76%
Danışmanlık alınacak konuya ayıracak zaman olmaması	50	26,74%
Diğer	4	2,14%
TOPLAM	187	100,00%

Danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyduğunu ifade eden işletmelerde, bu ihtiyacın nedenleri arasında hizmet alınacak konuda uzman eleman ihtiyacı % 36,36; şirketin iç işlerine dışarıdan bakabilecek uzman ihtiyacı ise % 34,76 ile en çok rastlanan iki neden olarak görülmektedir.

Tablo 23. Danışmanlık Hizmetlerine İhtiyaç Duyma Zamanı

	Frekans	Yüzde
Sürekli olarak	41	21,13%
Bir sorunla karşılaşıncı, o sorunun çözümü için	81	41,75%
Danışmanlık konusuyla ilgili faaliyet yapılacağı zaman	69	35,57%
Diğer	3	1,55%
TOPLAM	194	100,00%

Danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyan işletmeler % 41,75 oranında bir sorunla karşılaştıklarında, o sorunun çözümü için danışmanlığa ihtiyaç duymaktadır. % 35,57

oranında ise danışmanlık konusuyla ilgili faaliyet yapılacağı zaman örneğin ihracat, eleman alımı, Ar-Ge yapılacağı zaman danışmanlığa ihtiyaç duyulmaktadır.

Tablo 24. Danışmanlık Hizmetlerine İhtiyaç Duymama Nedenleri

	Frekans	Yüzde
İşletmenin herhangi bir problemi olmaması	24	32,00%
Uzman personel istihdam ediliyor olması	45	60,00%
Diğer	6	8,00%
TOPLAM	75	100,00%

Danışmanlık hizmetlerine ihtiyaç duymadığını ifade eden işletmeler ise, bu durumun nedeni olarak % 60 oranında işletmelerinde uzman eleman istihdam ediliyor olmasını göstermişlerdir.

Tablo 25. Herhangi Bir Kişi, Kurum ya da Firmadan Danışmanlık Hizmeti Alınıp Alınmadığı

	Frekans	Yüzde
Evet	150	57,92%
Hayır	109	42,08%
TOPLAM	259	100,00%

Anket yapılan işletmelerin % 57,92'si daha önce danışmanlık hizmeti almış olduğunu belirtmiştir.

Tablo 26. Hangi Alanlarda Danışmanlık Hizmeti Alındığı

	Frekans	Yüzde
Bilgi Teknolojisi Yönetimi	24	9,02%
Üretim Yönetimi	42	15,79%
Ar-Ge	26	9,77%
Satış ve Pazarlama	19	7,14%
İnsan Kaynakları Yönetimi	34	12,78%
Halkla İlişkiler	9	3,38%
Kurumsallaşma, Organizasyon	35	13,16%
Mali ve Finansal Yönetim	43	16,17%
Dış Ticaret	25	9,40%
Diğer	9	3,38%
TOPLAM	266	100,00%

Danışmanlık hizmeti almış olan işletmelerde, alınan danışmanlık hizmetlerinin % 16,17'si Mali ve Finansal Yönetim, % 15,79'u Üretim Yönetimi, % 13,16'sı Kurumsallaşma ve Organizasyon, % 12,78'i ise İnsan Kaynakları Yönetimi konularındadır.

Tablo 27. Danışmanlık Hizmeti Ücretinin Nasıl Karşılındığı

	Frekans	Yüzde
Şirket bütçesinden	147	64,19%
Banka kredisi ile	3	1,31%
KOSGEB Desteği	60	26,20%
İGEME Desteği	17	7,42%
Diğer	2	0,87%
TOPLAM	229	100,00%

İşletmelerde alınan danışmanlık hizmetlerinin ücretlerinin % 64,19 oranında şirket bütçesinden, % 26,20 oranında ise KOSGEB desteği ile karşılandığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 28. Danışmanlık Hizmeti Alınan Kuruluş

	Frekans	Yüzde
KOSGEB	62	28,31%
Ticaret ve/veya Sanayi Odaları	9	4,11%
Özel danışmanlık şirketleri	127	57,99%
MPM	3	1,37%
Üniversiteler	8	3,65%
Diğer	10	4,57%
TOPLAM	219	100,00%

İşletmelerde danışmanlık hizmeti % 57,99 oranında özel danışmanlık şirketlerinden, % 28,31 oranında ise KOSGEB'ten alınmıştır.

Tablo 29. Danışmanlık Hizmetinden Memnun Kalınıp Kalınmadığı

	Frekans	Yüzde
Evet	112	72,73%
Hayır	11	7,14%
Kararsız	31	20,13%
TOPLAM	154	100,00%

Danışmanlık hizmeti alan şirketlerin % 72,73'ü bu hizmetten memnun kaldıklarını, % 20,13'ü ise bu konuda kararsız olduklarını ifade etmiştir.

Tablo 30. Danışmandan Memnun Kalınıp Kalınmadığı

	Frekans	Yüzde
Evet	116	75,32%
Hayır	6	3,90%
Kararsız	32	20,78%
TOPLAM	154	100,00%

Tablo 30’da görülebileceği üzere, danışmanlık hizmeti alan işletmelerin % 75,32’si hizmet alınan danışmandan memnun kaldıklarını, % 20,78’i ise kararsız olduklarını ifade etmiştir.

Tablo 31. Danışmanlık Hizmetinin İşletme Performansına Etkisi

	Frekans	Yüzde
Şirket performansına etkisi olumsuz yönde oldu	0	0,00%
Hiçbir etkisi olmadı.	3	1,95%
Olumlu etkisi oldu	115	74,68%
Önemli derecede olumlu etkisi oldu	16	10,39%
Bilmiyor/Kararsız	20	12,99%
TOPLAM	154	100,00%

İşletmelerin % 74,68’i aldıkları danışmanlık hizmetinin işletmelerine olumlu etkisi olduğunu belirtirken, işletme performansına olumsuz etkisi olduğunu belirten işletme çıkmamıştır.

Tablo 32. Danışmanlık Hizmeti Almama Nedenleri

	Frekans	Yüzde
Nereden ve nasıl alınacağı bilinmiyor	15	10,71%
Piyasadaki danışmanlık şirketlerine/danışmanlara güven duyulmuyor	5	3,57%
Şirket performansınıza olumlu etki edeceğine inanılmıyor	4	2,86%
İhtiyaç duyulmuyor	60	42,86%
Ayrılmış bütçe yok	26	18,57%
Fiyatlar yüksek bulunuyor	7	5,00%
Zaman ayıramıyor	21	15,00%
Diğer	2	1,43%
TOPLAM	140	100,00%

Danışmanlık hizmeti almadığını belirten işletmelerin % 42,86'sı ihtiyaç duymadıkları için, % 18,57'si ayrılmış bütçe olmadığından, % 15'i zaman ayıramadığından, % 10,71'i ise nereden ve nasıl alınacağını bilmediğinden hizmet almadığını ifade etmiştir.

Tablo 33. Danışmanlık Hizmeti Alınacak Kuruluşlarda Aranılan Özellikler

	Frekans	Yüzde
TSE Hizmet Yeterlilik Belgesi olması	119	30,59%
Uluslararası bir kuruluş olması	89	22,88%
Türkiye çapında geniş hizmet ağına sahip olması	152	39,07%
Kamu kurumu olması	15	3,86%
Diğer	14	3,60%
TOPLAM	389	100,00%

Czerniawska (2004) tarafından yapılan çalışmada işletmelerin danışmanlık alacakları şirketleri seçerken en çok önem verdikleri özellikler şirketin referansları, aynı sektör veya pazardaki deneyimi, piyasada tanınırlığı, alanında uzmanlığa sahip olması ve deneyimli bir ekiple çalışması olarak sıralanmıştır. Anket sonuçlarına göre ülkemizdeki imalat sektörü KOBİ'leri danışmanlık kuruluşlarında en çok % 39,07 ile Türkiye çapında geniş hizmet ağına sahip olması ve % 30,59 oranında TSE Yeterlilik Belgesine sahip olması özelliklerini aramaktadırlar. Diğer seçeneğini işaretleyen işletmelerin ise Czerniawska çalışmasında belirtilen özelliklerden olan sektörde deneyim ve referansa sahip olması özelliklerini not ettikleri gözlemlenmiştir.

Tablo 34. Danışmanda Aranılan Özellikler

	Frekans	Yüzde
Üniversite/yüksek lisans mezunu olması	125	24,95%
Alanında deneyime sahip / uzman olması	189	37,72%
Uluslararası danışmanlık belgesine/akreditasyona sahip olması	54	10,78%
Türkiye çapında danışmanlık belgesine/akreditasyona sahip olması	128	25,55%
Diğer	5	1,00%
TOPLAM	501	100,00%

İşletmeler danışmanda aranılan özellikler sorulduğunda ise % 37,72 oranında alanında deneyime sahip olması, % 25,55 oranında Türkiye çapında danışmanlık belgesi veya akreditasyona sahip olması, % 24,95 oranında ise üniversite veya yüksek lisans derecesine sahip olmasını belirtmişlerdir.

Anket çalışması sonuçları özetlendiğinde, ülkemizde imalat sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli (mikro hariç) işletmelerin çoğunlukla aile şirketi veya yerel ortaklık yapısına sahip ve kuruluş yılları itibariyle genç sermaye işletmeleri oldukları, işletme yönetiminden çoğunlukla işletme sahibinin sorumlu olduğu ve işletme yöneticileri ile sahiplerinin genellikle lisans seviyesinde eğitime sahip olduğu söylenebilmektedir. İşletmelerin yarısından fazlası (% 51,74) ihracat yapmaktadır.

Anket sonuçlarına göre danışmanlıkla ilgili görüş ve deneyimleri özetlendiğinde, söz konusu işletmeler, danışmanlıkla ilgili hizmet veren kurum ve kuruluşlardan haberdardır ve danışmanlık ihtiyacı duyduğunda KOSGEB, özel danışmanlık şirketleri, Ticaret ve Sanayi Odaları ile üniversitelere başvurmayı tercih edeceklerini ifade etmektedirler. İşletmelerin çoğunluğu danışmanlık hizmetine ihtiyaç duymaktadır ve bu ihtiyacın nedeni olarak uzman eleman istihdam edilmemesi ve işletmeye dışarıdan

bakabilecek bir göze ihtiyaç olmasını göstermektedir. Danışmanlık hizmetine hangi durumlarda ihtiyaç duyulduğu sorusuna ise uzman eleman bulunmayan konularda bir faaliyet yapılacağı zaman veya bu konularda bir sorunla karşılaşınca yanıtlarını vermektedir. Danışmanlık hizmetine ihtiyaç duymadığını belirten işletmeler ise bunun nedeni olarak uzman eleman istihdam edilmesini göstermektedir.

İşletmelerin % 57,92'si daha önce danışmanlık hizmeti aldıklarını, hizmet alınan danışmandan ve şirketten memnun kaldığını ve alınan hizmetin işletme performansına etkisinin olumlu olduğunu ifade etmektedir. Alınan danışmanlık hizmetlerinin ücreti şirket bütçesinden ve KOSGEB desteğiyle karşılandığı belirtilmektedir. Daha önce danışmanlık hizmeti almayan işletmeler, bu duruma neden olarak bu hizmete ihtiyaç duymadıklarını, ayrılmış bütçe olmadığını, zaman ayıramadıklarını ve hizmetin nereden ve nasıl alınacağını bilmediklerini göstermektedirler.

İşletmeler, danışmanlık hizmeti alacakları şirkette Türkiye çapında geniş hizmet ağına sahip olması ve TSE Hizmet Yeterlilik Belgesine sahip olmasını; danışmanda ise alanında deneyime sahip olması, Türkiye çapında sertifikasyona sahip olması ve yüksek eğitim düzeyine sahip olması özelliklerini aradıklarını belirtmektedirler.

V. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışmada, çeşitli ülkelerde faaliyet gösteren KOBİ'lere yönelik danışmanlık sistemleri yapıları örneklerinden faydalanarak ülkemizdeki KOBİ'lerin beklenti ve ihtiyaçlarıyla uyumlu olacak bir KOBİ danışmanlık sistemi yapısı önerilmesi amaçlanmıştır.

Amerika Birleşik Devletleri, Almanya, Birleşik Krallık ve Japonya'daki KOBİ'lere yönelik danışmanlık sistemleri; KOBİ'lere sunulan danışmanlık hizmetleri, danışmanlık maliyetinin karşılanmasında devlet tarafından verilen destekler ve danışmanlık standartlarını belirleyen uygulamalar göz önünde bulundurularak incelendiğinde bir takım karakteristik özellikler göze çarpmaktadır. ABD'de danışmanlık hizmetleri devlet tarafından desteklenen ve ülke çapında faaliyet gösteren birimler sayesinde işletmelere çoğunlukla ücretsiz olarak sunulmaktadır. Hizmetler internet üzerinden verilen bilgiler, rehberlik hizmetleri ve kapsamlı danışmanlık hizmetleri olarak farklılaştırılmış ve üniversite, özel sektör ve devlet kurumlarının işbirliği içinde olduğu bir sistem oluşturulmuştur. Almanya'da bölgelerin özelliklerine göre oluşturulan uzman havuzları ve devlet destekli birimler tarafından verilen danışmanlık hizmetlerinin standardizasyonu; Birleşik Krallıkta danışmanlık hizmetlerinin sağlanmasında merkezden bölgesel bir yapıya doğru gidilmesi, ABD'de olduğu gibi internet üzerinden de hizmet sağlanması ve hizmet sağlayıcı kurumların devlet tarafından desteklenmesi; Japonya'da ise KOBİ'lere hizmet sunan kurumlarda rehberlik ve bilgi hizmetleri veya uzmanlık gerektiren danışmanlık hizmetleri sunan kurumlar olarak ayrıma gidilmesi ve ülke çapında geçerliliği olan KOBİ Yönetim Danışmanlığı Sertifikasyon Sisteminin faaliyette olması öne çıkan özelliklerdir.

Türkiye'deki KOBİ'lere yönelik danışmanlık sektöründeki yapılara bakıldığında ise, bu işletmelere kapsamlı danışmanlık desteği sağlayan kurum olan KOSGEB, işletmelere ücretsiz bilgi ve rehberlik hizmetleri veren Ticaret ve Sanayi Odaları, ihracat yapan işletmelere danışmanlık desteği veren İGEME, işletmelere verimlilik konusunda ücretli ve ücretsiz danışmanlık hizmeti veren MPM ile TOBB ve Ticaret ve Sanayi

Odaları'nın ortak olduğu KOBİ'lere yönelik danışmanlık şirketleri olan ABİGEM'ler öne çıkmaktadır.

Çalışmada, çeşitli ülkelerde ve Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ danışmanlık sistemlerinin incelenmesine ek olarak; 10 ilde imalat sektöründeki 10 ve 249 arasında çalışan istihdam eden küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yapılan örnek bir anket çalışmasıyla ülkemizdeki KOBİ'lerin danışmanlık sektörüyle ilgili deneyim ve tercihleri araştırılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin çoğunluğu firma sahipleri tarafından yönetilen aile şirketleridir. Danışmanlık sektörüyle ilgili bilgi, ihtiyaç ve hizmet alma düzeylerinin yüksek olduğu görülen bu işletmeler, danışmanlık ihtiyacı duyduklarında başvuracakları yapılar olarak sıklık sırasıyla en çok KOSGEB, özel danışmanlık şirketleri, Ticaret ve/veya Sanayi Odaları ve üniversiteleri tercih etmektedirler.

İşletmelerin danışmanlık hizmeti alacakları kuruluşlarda aradıkları özelliklerin arasında en başta Türkiye çapında geniş bir ağına sahip olması ve TSE Hizmet Yeterlilik Belgesine sahip olması; danışmanlarda aradıkları özellikler arasında ise en başta alanında deneyime sahip olması, Türkiye çapında bir danışmanlık belgesi veya akreditasyona sahip olması ve üniversite veya yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olması gelmektedir. İşletmeler tarafından diğer seçeneğinde yapılan açıklamalarda kuruluşların ve danışmanların daha önce çalışmış olduğu referansların da önem arz ettiği görülmektedir.

Bu sonuçlara göre, ülkemizde kurulabilecek KOBİ'lere yönelik danışmanlık sistemi modelinde başta özel danışmanlık şirketleri olmak üzere KOSGEB, Odaları temsil eden TOBB ve üniversitelerin yer alması uygun olacaktır. Türkiye'deki KOBİ'lere yönelik danışmanlık hizmetleri sektöründe en büyük hizmet sağlayıcının özel danışmanlık şirketleri olduğu araştırma sonuçları tarafından da desteklenmektedir. Ancak, hizmet

kalitesinin belirleneceği ve danışmanların yetkinliğinin ölçüleceği, KOBİ'ler tarafından da güven ve rağbet görecek bir sertifikasyon sisteminin yokluğu danışmanlara olan güveni azaltmakta, danışmanlık mesleğini suistimale ağık bir durumda bırakmaktadır.

Bu nedenle, ülkemizde kurulması önerilecek danışmanlık sisteminde hem Japonya örneğinde incelendiği gibi KOBİ danışmanlarına özel ulusal bir sertifikasyon sistemi getirilmesi, hem de danışmanlık şirketlerinin verdiği hizmetleri standardize eden TSE Hizmet Yeterlilik Belgesi'nin geliştirilerek bu şirketleri hizmet kalitelerini yükseltmeye itecek bir belge haline getirilmesi uygun olacaktır. Danışmanlık ve danışmanlık şirketleri standardizasyonunda karar verici yapılar olarak ise sayılan tüm kurumlar, özel danışmanlık şirketleri temsilcileri ve Mesleki Yeterlilik Kurumu, Türk Standartları Enstitüsü gibi ilgili kurumların yer alması önemlidir. Danışman sertifikasyon sisteminde kriter seçiminde danışmanın daha önceki referansları da göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırmaya göre en çok ihtiyaç duyulan ve hizmet alınan danışmanlık konuları ise mali ve finansal yönetim, kurumsallaşma ve organizasyon ile üretim yönetimidir. Buna göre danışmanlık sertifikasyon sisteminin çeşitli uzmanlık dallarını kapsayarak, danışmanların adı geçen alanlardaki deneyim ve yetkinlikleri de değerlendirmesi uygun olacaktır.

Türkiye'de danışmanlık konusuyla ilgili faaliyetlerde bulunan kuruluşların incelendiği bölümdeki bilgiler göz önünde bulundurulduğunda, kurulabilecek sistemde KOSGEB'in KOBİ'lerin özel sektörden alacakları danışmanlık hizmetlerini karşılamada devlet kaynaklarının dağıtılmasında; illerde faaliyet gösteren KOSGEB Hizmet Merkezleri ile Ticaret ve Sanayi Odalarının ise hizmetlerinin geliştirilerek, yerel düzeyde KOBİ'lere ücretsiz rehberlik, bilgi ve yönlendirme hizmetleri sağlama konusunda görev almaları; özel sektör danışmanlık şirketlerinin ve üniversitelerin de bu şişletmelere uzmanlığa dayalı kapsamlı danışmanlık hizmetlerinin sağlanmasında rol almalarının uygun olacağı görölmektedir. ABİGEM'ler ise hem hizmet sağlayıcı özel danışmanlık şirketleri olmaları, hem de TOBB ve Ticaret ve Sanayi Odaları ortaklığında faaliyet göstermeleri ile kendi

içlerinde denetime sahip olmaları özellikleri ile KOBİ'lerin danışmanlık kültürüne alışmaları ve güven duymaları açısından önem arz etmektedir.

Bu incelemelerden yola çıkarak; Türkiye için önerilecek KOBİ'lere yönelik danışmanlık sistemi ile ilgili karar verilmesi gereken en önemli konuların, KOBİ danışmanı sertifikasyon sistemi ile danışmanlık hizmetlerinin ve danışmanlık şirketlerinin standardizasyonu olduğu söylenebilir. Bunların ardından ise danışmanlık hizmetini KOBİ'lere ulaştıracak yapılar, ve KOBİ'lerin alacağı danışmanlık hizmeti ücretinin finansmanı konuları gelmektedir. Aynı zamanda, sağlanan danışmanlık hizmetinin kalitesini yükseltmek ve bu hizmetlerden yararlanan KOBİ sayısını artırmak amacıyla, KOBİ'ler, danışmanlık şirketleri ve sistemde yer alan tüm kurumlar arasında iletişim ve koordinasyon sağlanmalıdır. Sonuç olarak, kurulacak sistemin amacı ve ana işlevi KOBİ'lere ihtiyaç duydukları alanlarda kaliteli ve güvenilir danışmanlık hizmeti sunarak, bu işletmelerin rekabet gücüne katkıda bulunmak olmalıdır.

KAYNAKÇA

- ABİGEM Nedir? Ocak 2011. ABİGEM <<http://www.abigem.org> >
- About Business Link. Mart 2011. Business Link <<http://www.businesslink.gov.uk/>>
- About SCORE. Mart 2011. SCORE Web sitesi <<http://www.score.org/about-score>>
- Akgemci, T. 2001. ***KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler***. Ankara: KOSGEB.
- ASBDC - About Us. Mart 2011. America's Small Business Development Center Network <http://www.asbdc-us.org/About_Us/aboutus.html>
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. 2011. ***Türk Bankacılık Sektörü Genel Görünümü***. Ankara: BDDK.
- Bennett, R., ve Robson, P. 2003. External advice and Business Link. A. Cosh, & A. Hughes içinde, ***Enterprise Challenged: Policy and Performance in the British SME Sector 1999-2002***. Cambridge: University of Cambridge, ESRC Centre of Business Research.
- Bennett, R., ve Robson, P. 1999. ***Intensity of Interaction in Supply of Business Advice and Client Impact: A Comparison of Consultancy, Business Associations and Government Support Initiatives for SMEs***. ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge.
- Bennett, R., ve Robson, P. 1999. ***The Market for External Business Advice Services in Britain***. ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge.
- Caniëls, M., ve Romijn, H. 2005. ***What Works, and Why, in Business Services Provision for SMEs: Insights from evolutionary theory***. Eindhoven: Eindhoven Centre for Innovation Studies.
- Czerniawska, F. 2004. ***Management Consulting in Practice: Award Wining International Case Studies***. Londra: Sterling VA.
- Department for Business, Innovation & Skills. 2010. ***Local Growth: realizing every place's potential***. Nisan 2011. <<http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/economic-development/docs/l/cm7961-local-growth-white-paper.pdf>>
- Deutsche Ausgleichsbank. 2000. ***Support Services to SMEs in Germany***.
- Devlet Planlama Teşkilatı. 2007. ***Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) KOBİ Özel İhtisas Komisyonu Raporu***.

- Devlet Planlama Teşkilatı. 2007. **KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (2007-2009)**.
- Enterprise Northern Ireland. Ekim 2010. <<http://www.enterpriseni.com/>>
- Erdost, H. E. 2002. **Danışmanlık Hizmeti ve Türkiye'de Yönetim Danışmanlığı Firmaları**. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Erkan, M., ve Eleren, A. 2001. **Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Model Denemesi**. Nevşehir: I. Orta Anadolu Kongresi.
- Ertan, S. 2005. **Yönetim Danışmanlığı ve Ülkemizde Danışmanlık Firmalarının Yaşadıkları Sorunlar**. Ankara.
- Ertüz, K. M. 2002. **Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri ve Bir Uygulama**. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Geschichte des RKW. Şubat 2011. RKW Kompetenz-zentrum Web Sitesi: <<http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/ueber-uns/geschichte-des-rkw/>>
- Grenier, L. E. 2009. **Management consulting today and tomorrow: perspectives and advice from 20 leading world experts**. New York: Routledge.
- Günterberg, B. ve Kayser, G. 2004. **SMEs in Germany Facts and Figures**. Bonn: Institut für Mittelstandforschung.
- İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi. Ocak 2011. <<https://www.igeme.gov.tr>>
- Karakaya, Ş., Sünerin, S., ve Öztürk, G. 2007. **KOBİ'lerde Eğitim ve Danışmanlık İhtiyaçları Analizi**. Ankara: MPM Yayınları.
- Kato, K. 20 Ocak 2011. Japonya KOBİ Yönetim Danışmanlığı Sistemi Sunumu. **Türkiye Cumhuriyeti KOBİ Danışmanlık Sistemi Projesi Bilgilendirme Toplantısı**. Ankara.
- Kayral, İ. H. 2008. **Küçük ve Orta Boy İşletmelere (KOBİ) Yönelik Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri Pazarı ve Seçilmiş Bir Bölgedeki KOBİ'lerin Yapılarının Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri İhtiyaçlarına Etkileri Üzerine Bir İnceleme**. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- KOSGEB. 2011. **2011-2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı**.
- KOSGEB. 2011. **KOSGEB 2011-2015 Stratejik Plan**.
- KOSGEB Resmi Web Sitesi. Aralık 2010. <<http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Default.aspx>>
- Lauder, D., Boocok, G., ve Presley, J. 1994. The System of Support for SMEs in the UK and Germany. **European Business Review**, 9-16.

- Local Enterprise Partnerships. Nisan 2011. Department for Business, Innovation & Skills
<<http://www.bis.gov.uk/policies/economic-development/leps>>
- Mercan, D. 2004. **KOBİ'lerde dışsal danışmanlık ve iletişim hizmetlerinin rolü: İhracatçı KOBİ'lere yönelik ampirik bir araştırma**. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Milli Prodüktivite Merkezi. Ocak 2011. <<http://www.mpm.org.tr>>
- Mole, K. F., ve Bramley, G. 2006. Making policy choices in nonfinancial business support: an international comparison. **Environment and Planning C: Government and Policy**, 24(6) 885 – 908.
- Mole, K. 2002. Street-Level Technocracy in UK Small Business Support: Business Links, Personal Business Advisers and the Small Business Service. **Environment and Planning C: Government and Policy**, 20(2), 179-194.
- Mughan, T., Lloyd-Reason, L., ve Zimmerman, C. 2004. Management consulting and international business support for SMEs: need and obstacles. **Education + Training**, 424 - 432.
- Müftüoğlu, M. T. 2002. **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Müftüoğlu, T. 1993. **Küçük İşletmelere Yönelik Devlet Politikaları**. Ankara: Türkiye Esnaf Sanatkar ve Küçük Sanayi Araştırma Enstitüsü .
- National Federation of Enterprise Agencies. Ekim 2010. <<http://www.nfea.com/>>
- OECD. 2002. **Management Training in SMEs**.
- OECD. 2004. **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Mevcut Durum ve Politikalar**. Paris.
- OECD. 2005. **Türkiye'deki Dinamik Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Geliştirilmesine ve Finansmanına Yönelik Çerçeve**.
- Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, Japan. 25 Nisan 2011. <<http://www.smrj.go.jp/utility/english/index.html>>
- Priest, S. J. 1999. Business Link services to small and medium-sized enterprises: targeting, innovation, and charging. **Environment and Planning C: Government and Policy**, 17(2) 177 – 193 .
- Proder. <<http://www.proder.org/>>

- Ramsden, M., ve Bennett, R. J. 2005. The benefits of external support to SMEs "hard" versus "soft" outcomes and satisfaction levels. *Journal of Business Enterprise Development*, s. 227-243.
- RKW Deutschland. Şubat 2011. RKW Deutschland Web Sitesi <<http://www.rkw-d.de/> >
- Robson, P., ve Bennett, R. 1999. *The Use and Impact of Business Advice by SMEs in Britain: An Empirical Assessment Using Logit and Ordered Logit Models*. ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge.
- Sarıaslan, H. 1994. *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları: Çözüm İçin Bir Paket Önerisi*. Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yayınları.
- Sarıaslan, H. 1996. *Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İmalat Sanayi İşletmelerinde Sorunlar ve Yeni Stratejiler*. Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yayınları.
- Small and Medium Enterprise Agency. Nisan 2011. <http://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/index.html>
- Şengezer, E. 1992. Türk KOS'u için Uygun Büyüklük Tanımı. *Ankara Sanayi Odası Dergisi*.
- The Enterprise Directorate of the Department for Business, Innovation and Skills. Nisan 2010. BIS Economics and Statistics Website. <<http://stats.berr.gov.uk/ed/sme/smestats2009-meth.pdf>>
- The U.S. Small Business Administration. Mart 2011. <<http://www.sba.gov>>
- TOSYÖV. 1995. *KOBİ Danışmanlık Hizmetleri için Alman RKW Modeli*. Ankara.
- Türk Standartları Enstitüsü. Nisan 2011. <<http://www.tse.gov.tr/>>
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu. 1 Haziran 2004.
- World Economic Forum. 2010. *The Global Competitiveness Report 2010-2011*.
- Yönetim Danışmanları Derneği. <<http://www.ydd.org.tr/tr/index.asp>>

EKLER

ANKET FORMU

Bu anket “KOBİ’lere Yönelik Danışmanlık Sistemleri ve Türkiye için bir Model Önerisi” konulu yüksek lisans tezi kapsamında ülkemizdeki firmaların danışmanlıkla ilgili deneyim ve görüşlerini anlamak amacıyla hazırlanmıştır. Firmanıza ait bilgiler üçüncü taraflarla paylaşılmayacak ve kesinlikle gizli kalacaktır.

Şirketinizin bulunduğu şehir:
Telefonu:

E-posta adresi:
Faaliyet gösterilen sektör:

GENEL SORULAR

1. Şirketinizin ortaklık yapısı:

- Aile şirketi
 Yerli ortaklık
 Yabancı ortaklık
 Yerli ve yabancı ortaklık

2. Şirketinizin türü:

- Sermaye işletmesi
 Şahıs işletmesi

3. Şirketinizin çalışan sayısı:

- 1-9
 10-49
 50-249
 250’den fazla

4. Şirketinizin 2010 yılı cirosu:

- 1 milyon TL’den az
 1-5 milyon TL arası
 5-25 milyon TL arası
 25 milyon TL’den fazla

5. Şirketinizin kuruluş yılı:

- 1980’den önce
 1980-1990
 1990-2000
 2000-2011

6. Firmanızın genel yönetiminden kim sorumludur?

- Firma sahibi
 Profesyonel Yönetici
 Diğer

7. Firma yöneticisinin eğitim düzeyi nedir?

- İlköğretim
 Lise
 Lisans
 Lisansüstü

8. Firma sahibinin eğitim düzeyi nedir?

- İlköğretim
 Lise
 Lisans
 Lisansüstü

9. İhracat yapıyor musunuz?

- Evet
 Hayır (Lütfen 12. soruya geçiniz.)

10. Şirketinizin 2010 yılında ihracatının toplam satışlara oranı nedir?

- % 0 – 24
 % 25 – 49
 % 50 – 74
 % 75 – 100

DANIŞMANLIK HİZMETLERİ İLE İLGİLİ SORULAR

11. Türkiye’de KOBİ’lere danışmanlık hizmeti veren kuruluşlardan haberdar mısınız?

- Evet
 Hayır

12. Firmanız için danışmanlık hizmetine ihtiyaç hissederseniz, hangi kuruluşlara başvurmayı tercih edersiniz?

- KOSGEB
 Ticaret ve/veya Sanayi Odaları
 Esnaf ve Sanatkarlar Derneği
 Özel danışmanlık şirketleri
 MPM (Milli Produktivite Merkezi)
 Üniversiteler
 Diğer (lütfen belirtiniz):

13. İşletmeniz için danışmanlık hizmetlerine ihtiyaç duyuyor musunuz?

- Evet
 Hayır (Lütfen 17. soruya geçiniz.)

14. İşletmenizde hangi alanlarda danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyuyorsunuz?

- Bilgi Teknolojisi Yönetimi
 Üretim Yönetimi
 Ar-Ge
 Satış ve Pazarlama
 İnsan Kaynakları Yönetimi
 Halkla İlişkiler
 Kurumsallaşma, Organizasyon
 Mali ve Finansal Yönetim
 Dış Ticaret
 Diğer (lütfen belirtiniz):

15. Danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyuyorsanız, nedenleri nelerdir?

- Danışmanlık alınacak konuda uzman eleman olmaması
 Şirketin iç işlerine dışarıdan bakabilecek bir uzmana ihtiyaç olması
 Danışmanlık alınacak konuya ayıracak zaman olmaması
 Diğer (lütfen belirtiniz):

16. Danışmanlık hizmetine ne zaman ihtiyaç duyuyorsunuz?

- Düzenli olarak (sürekli olarak danışman desteğine ihtiyaç duyuyorsunuz)
 Bir sorunla karşılaşınca, o sorunun çözümü için
 Danışmanlık konusuyla ilgili faaliyet yapılacağı zaman (örneğin ihracat yapılması, eleman alınması, Ar-Ge yapılması)
 Diğer (lütfen belirtiniz):

17. İşletmenizde danışmanlık hizmetine ihtiyaç duymuyorsanız, nedeni nedir?

- Şirketinizin herhangi bir problemi yok
 Uzman personel istihdam ediyorsunuz
 Diğer (lütfen belirtiniz):

18. Bugüne kadar herhangi bir kişi, kurum ya da firmadan danışmanlık hizmeti aldınız mı?

- Evet
 Hayır (Lütfen 25. soruya geçiniz.)

19. Eğer işletmenizde danışmanlık hizmeti aldıysanız, hangi alanlarda aldınız?

- Bilgi Teknolojisi Yönetimi
 Üretim Yönetimi
 Ar-Ge
 Satış ve Pazarlama
 İnsan Kaynakları Yönetimi
 Halkla İlişkiler
 Kurumsallaşma, Organizasyon
 Mali ve Finansal Yönetim
 Dış Ticaret
 Diğer (lütfen belirtiniz):

20. Danışmanlık hizmet ücretini nasıl karşıladınız/karşılıyorsunuz?

- Şirket bütçesinden
 Banka kredisi ile
 KOSGEB Desteği
 İGEME Desteği
 Diğer (lütfen belirtiniz):

21. Eğer danışmanlık hizmeti aldıysanız, hangi kuruluşlardan aldınız/alıyorsunuz?

- KOSGEB
 Ticaret ve/veya Sanayi Odaları
 Özel danışmanlık şirketleri
 MPM
 Üniversiteler
 Diğer (lütfen belirtiniz):

22. Danışmanlık aldıysanız, aldığımız hizmetten memnun kaldınız mı?

- Evet, memnun kaldım.
 Hayır, memnun kalmadım.
 Bilmiyorum/Kararsızım

23. Danışmanlık hizmeti aldığınız danışmandan memnun kaldınız mı?

- Evet, tekrar kendisiyle çalışmak isterim.
 Hayır, bir daha aynı danışmanla çalışmam.
 Bilmiyorum/Kararsızım

24. Aldığımız danışmanlık hizmetinin şirketinizin performansına etkisi nasıl oldu?

- Şirketimin performansına etkisi olumsuz yönde oldu.
 Hiçbir etkisi olmadı.
 Olumlu etkisi oldu.
 Önemli derecede olumlu etkisi oldu.
 Bilmiyorum/Kararsızım

25. Danışmanlık hizmeti almadıysanız sebebi nedir?

- Nereden ve nasıl alacağınızı bilmiyorsunuz
 Piyasadaki danışmanlık şirketlerine/danışmanlara güven duymuyorsunuz
 Şirket performansınıza olumlu etki edeceğine inanmıyorsunuz
 İhtiyaç duymuyorsunuz
 Ayrılmış bütçe yok
 Fiyatları yüksek buluyorsunuz
 Zaman ayıramıyorsunuz
 Diğer (lütfen belirtiniz):

26. Danışmanlık alacağınız şirket/kurumlarda ne tür özellikler ararsınız?

- TSE Hizmet Yeterlilik Belgesi olması
 Uluslararası bir kuruluş olması
 Türkiye çapında geniş hizmet ağına sahip olması
 Kamu kurumu olması
 Diğer (lütfen belirtiniz):

27. Danışmanlık alacağınız danışmanda ne tür özellikler ararsınız?

- Üniversite/yüksek lisans mezunu olması
 Alanında deneyime sahip olması
 Uluslararası danışmanlık belgesine/akreditasyona sahip olması
 Türkiye çapında danışmanlık belgesine/akreditasyona sahip olması
 Diğer (lütfen belirtiniz):

ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.