

T.C.  
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

İMALAT SEKTÖRÜNDEKİ KÜÇÜK VE ORTA  
ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN (KOBİ) ÜRETİM VE  
PAZARLAMA SORUNLARI ÜZERİNE KONYA  
İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

122997

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Şemsettin USLU

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANİZYON MERKEZİ

Hazırlayan  
Mutlu UYGUN

NİĞDE-2002

**NİĞDE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

..... ait .....

adlı çalışma, jürimiz tarafından, Yüksek Lisans Tezi olarak başarılı kabul edilmiştir.

İmza  
Akademik Unvan, Adı-Soyadı  
(Jüri Başkanı)

.....

İmza  
Akademik Unvan, Adı-Soyadı  
(Jüri Üyesi)

.....

İmza  
Akademik Unvan, Adı-Soyadı  
(Jüri Üyesi)

.....

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No:
<b>KISALTMALAR CETVELİ</b>	<b>vii</b>
<b>TABLOLAR VE ŞEKİLLER DİZİNİ</b>	<b>x</b>
<b>ÖZET</b>	<b>xv</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>xvi</b>
<b>GİRİŞ</b>	<b>xvii</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### 1.KOBİ'LERLE İLGİLİ GENEL VERİLER VE DEĞERLENDİRMELER

1.1.KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME TANIMI	1
1.1.1.KOBİ'leri Tanımlamada Kullanılan Ölçütler	2
1.1.1.1.Nicelik(Kantitatif) Yönünden Tanımlama Ölçütleri	2
1.1.1.2.Nitelik(Kalitatif) Yönünden Tanımlama Ölçütleri	3
1.1.2.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sınıflandırılması	4
1.1.3.Türkiye'de Çeşitli Kuruluşlara Göre KOBİ Tanımları	5
1.1.4.Çeşitli Dünya Ülkelerinde KOBİ Tanımları	8
1.2.KOBİ'LERİN ÖZELLİKLERİ	12
1.2.1.KOBİ'lerin Nitel Özellikleri	12
1.2.2.KOBİ'lerin Nicel Özellikleri	14
1.3.KOBİ'LERİN DÜNYA ÜLKELERİNDEKİ EKONOMİK YERİ VE ÖNEMİ	15
1.3.1.KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemleri	17
1.4.KOBİ'LERİN İMALAT SANAYİNDEKİ YERİ	19
1.4.1.İmalat Sanayi Sınıflaması	19
1.4.2.İmalat Sanayiindeki KOBİ'lerimiz	19
1.5.KOBİ'LERİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ	21
1.5.1.KOBİ'lerin Güçlü Yönleri	21
1.5.1.1.Yüksek İstihdam Katkısı	22
1.5.1.2.Değişen Pazar Şartlarına Uyum	23
1.5.1.3.Ana Sanayi, Yan Sanayi Avantajları	24
1.5.1.4.Ferdi Tasarrufların Teşviki	24
1.5.1.5.Teknolojik Yeniliklere Yatkinlik ve Teknik Yeniliklerde Verimlilik	25
1.5.1.6.KOBİ'lerin Bölgelerarası Dengeli Büyümeye Katkıları	26

1.5.1.7.Çalışanlarla Yakın İlişki	27
1.5.1.8.Tüketici Tercihlerine Esneklik	27
1.5.1.9.Daha Az Yönetici ve Bürokrasi	28
1.5.2.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Temel Sorunları	29
1.5.2.1.Yönetim ve Personel İle İlgili Sorunlar	29
1.5.2.2.Hammadde Tedariki Sorunu	34
1.5.2.3.Üretim İle İlgili Sorunlar	35
1.5.2.4.Teknoloji Sorunları	38
1.5.2.5.Finansman Sorunları	40
1.5.2.5.1.KOBİ'lerin Finansman Sorunlarının Çözümünde Sermaye Piyasası ve NASDAQ Modeli	44
1.5.2.6.Pazarlama Sorunları	47
1.5.2.7.İhracat Sorunları	49
1.6.TÜRKİYE'DE KOBİ'LERE DESTEK SAĞLAYAN KURULUŞLAR VE HİZMETLERİ	50
1.7.AVRUPA BİRLİĞİ'NDE (AB) KOBİ'LER	52
1.7.1.AB Ülkelerinde KOBİ'lerin Güçlü ve Zayıf Yönleri	54
1.7.1.1.Güçlü Yönleri	55
1.7.1.2.Zayıf Yönleri	55
1.7.2.Avrupa Birliği'nde KOBİ Politika ve Teşvikleri	55
1.8.AB VE GÜMRÜK BİRLİĞİ'NİN TÜRKİYE'DEKİ KOBİ'LER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	61
1.8.1.Gümrük Birliği'nin KOBİ'lere Etkileri	61
1.8.1.1.GB'nin KOBİ'lere Olumsuz Etkileri	61
1.8.1.2.GB'nin KOBİ'lere Olumlu Etkileri	64
1.8.2.Türkiye'nin AB'ye Üyelığının KOBİ'lerimiz Üzerine Etkileri ve Bu Uyum Sürecinde KOBİ'lerimiz	65
1.9.EKONOMİK KRİZ VE KOBİ'LER	71

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÜRETİM SÜREÇ VE SİSTEMLERİNİN YENİDEN DÜZENLENMESİ

2.1.ÜRETİM YÖNETİMİ VE ÜRETİM SİSTEMLERİNİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ	77
2.1.1.KOBİ Fikrinin Doğuşu ve Gelişim Süreci	81
2.2.KÜRESELLEŞME-BİLGİ TOPLUMU-TEKNOLOJİ VE DİNAMİKLERİ	84
2.2.1.Küreselleşme	84
2.2.1.1.Küreselleşmenin Ortaya Çıkışı, Tanımı ve Gelişimi	84
2.2.1.2.Üretimde Küreselleşme (Global Üretim)	86
2.2.1.3.Küreselleşme ve Türkiye	88
2.2.1.4.Küreselleşme ve KOBİ'ler	89
2.2.2.Bilgi Toplumu	90
2.2.3.Teknoloji	93
2.2.3.1. Teknolojinin Ortaya Çıkışı , Tanımı, Çeşitleri ve Gelişim Süreci	93
2.2.3.2.Teknoloji ve Üretim	97
2.2.3.3.Teknoloji ve Türkiye Boyutu	100
2.2.3.4.KOBİ'ler ve Teknoloji	103
2.3.YENİ EKONOMİK DÜZENİN ÜRETİM SİSTEMLERİNDEKİ DİNAMİKLERİ VE KOBİ'LERİN ÜRETİM ALANINDA ÇAĞDAŞLAŞMASINI SAĞLAYACAK ALTERNATİF ÜRETİM SİSTEMLERİ VE YÖNTEMLER	109
2.3.1.Bilgisayar Destekli Tasarım (BDT-Computer Aided Design-CAD) Bilgisayar Destekli Üretim (BDÜ-Computer Aided Manufacturing-CAM) ve KOBİ'ler	112
2.3.1.1.CAD-CAM(BDT-BDÜ)Sistemlerinin Doğuşu ve Gelişimi	112
2.3.1.2.CAD-CAM(BDT-BDÜ)Sisteminin Önemi	114
2.3.1.3.CAD(BDT-Bilgisayar Destekli Tasarım)	116
2.3.1.4.CAM(BDÜ-Bilgisayar Destekli Üretim)	118
2.3.1.5.CAM-CAD(BDÜ-BDT)Entegrasyonu ve CIM	122
2.3.1.6.CAM-CAD(BDÜ-BDT)ve KOBİ'lere Sağladıkları Katkıları	125
2.3.2.Esnek Üretim Sistemleri (EÜS, Flexible Manufacturing Systems-FMS) ve KOBİ'ler	128
2.3.2.1.Üretimdeki Yeni Eğilimler ve Esnek Üretim Sistemleri	128

2.3.2.2.Esnek Üretim Sistemleri ve Genel Özellikleri	131
2.3.2.3.Esneklik-Rekabet Gücü İlişkisi	135
2.3.2.4.Esnek Üretim Sistemlerinin Alt Sistemleri ve Kullanılan Teknolojiler	139
2.3.2.5.Esnek Üretim Sistemleri ve KOBİ'lere Sağladığı Faydalar	138
2.3.3.Tam Zamanında Üretim Sistemleri (Just In Time-JIT-TZÜ) ve KOBİ'ler	142
2.3.3.1.TZÜ (JIT) Sisteminin Doğuşu ve Doğuş Nedenleri	142
2.3.3.2.TZÜ(JIT)Felsefesi,Tanımı,Amaçları ve Temel Özellikleri	143
2.3.3.3.TZÜ(JIT) ve Geleneksel Üretim Arasındaki Bazı Farklılıklar	148
2.3.3.4.TZÜ(JIT)'nün KOBİ'lerde Uygulanabilirliği	149
2.3.3.4.1.TZÜ'nün KOBİ'lerde Başarısızlık Nedenleri	150
2.3.3.4.2.KOBİ'lerde TZÜ'nün Başarısı İçin Yapılması Gerekenler	150
2.3.3.4.3.TZÜ'nün KOBİ'lere Sağladığı Faydalar	154
2.3.4.Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve KOBİ'ler	156
2.3.4.1.TKY Anlayışı ve Gelişimi	156
2.3.4.2.KOBİ'lerde TKY'nin Uygulanabilirliği	161
2.3.4.2.1.Katılnmalı Yönetim, İşletme Kültürü ve Yönetim Sorumluluğu	160
2.3.4.2.2.Liderlik ve Müşteri Tatmini	162
2.3.4.2.3.Değişim ve İnsan	163
2.3.4.2.4.Süreç İyileştirme ve Sürekli Geliştirme(Kaizen)	163
2.3.4.2.5.Bilgi, Eğitim ve İletişim	165
2.3.4.3.TKY'nin KOBİ'lere Sağladığı Faydalar	167
2.3.5.Değişim Mühendisliği (Re-Engiining) ve KOBİ'ler	169
2.3.5.1.Değişime Zorlayan Etmenler	169
2.3.5.2.Değişim Mühendisliği'nin Tanımı, Amacı ve Araçları	169
2.3.5.3.Değişim Mühendisliği'nin Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar	172
2.3.5.4.Değişim Mühendisliği'nin KOBİ'lerde Başarıyla Uygulanması İçin Gerekli Şartlar	175

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.KOBİ'LERİN PAZARLAMA SORUNLARI VE BU SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN ALTERNATİF YÖNTEMLER

3.1.KOBİ'LERİN PAZARLAMA AÇISINDAN GÜÇLÜ VE ZAYIF YANLARI	179
3.1.1.Güçlü Yönleri	179
3.1.2.Zayıf Yönleri	180
3.2.YENİ REKABET KOŞULLARINDA PAZARLAMA YÖNETİMİ	183
3.2.1.Pazarlama Yönetimini Etkileyen Değişimler	183
3.3.KOBİ'LERDE PAZARLAMA	185
3.4.KOBİ'LERE ALTERNATİF PAZARLAMA YÖNTEMLERİ	189
3.4.1.Niş (Niç) Pazarlama ve KOBİ'ler	189
3.4.1.1.Niş Pazarlama Kavramının Tanımı ve Özellikleri	189
3.4.1.2.Niş Pazarlama Stratejileri, Uygulama Aşamaları ve KOBİ'ler	192
3.4.2.E-Ticaret (E-Pazarlama) ve KOBİ'ler	195
3.4.2.1.E-Ticaretin Tanımı, Doğuşu ve Gelişim Süreci	195
3.4.2.2.E-Ticaretin Sunduğu Olanaklar ve Ekonomik Boyutu	198
3.4.2.3.E-Ticaretin Avantaj ve Dezavantajları	200
3.4.2.4.E-Ticaret ve Türkiye Boyutu	202
3.4.2.5.E-Ticaret-KOBİ İlişkisi ve Önem Arzeden Hususlar	203
3.5.KOBİ'LERİN İHRACATA YÖNELMELERİ	209
3.5.1.İhracatın Önemi ve Türkiye'nin Dış Ticareti	209
3.5.2.KOBİ'lerin İhracattaki Yeri ve Önemi	212
3.5.3.KOBİ'lerin İhracata Yönelik Sorunları	213
3.5.4.KOBİ'lerin İhracat Faaliyetlerinde Üzerinde Durulması Gereken Bazı Hususlar	215
3.5.5.KOBİ'lerin İhracatta Çözmesi Gereken Bazı Noktalar	220
3.5.5.1.Marka ve Türk Malı İmajı	220
3.5.5.2.Kalite Standartları	223
3.5.5.3.CE İşareti	229
3.5.6.KOBİ'lerin Dışa Açılma Yöntemleri	230
3.5.6.1.Dolaylı İhracat	230
3.5.6.2.Doğrudan İhracat	230
3.5.6.3.Yabancı Şirketler İle İşbirliği veya Birleşme	231

3.5.7.İhracata Yönelik Alternatif Bir Yaklaşım ve Yöntem Olarak Sektörel Dış Ticaret Şirketleri(SDŞ)	231
3.5.7.1.KOBİ'lerin ihracatta Örgütlenme Nedenleri	231
3.5.7.2.SDŞ Modelinin Ortaya Çıkışı, Tanımı ve Hukuki Yapısı	233
3.5.7.3.Türkiye'de SDŞ'lere İlişkin Mevcut Yapı	235
3.5.7.4.SDŞ'lere İlişkin Bazı Teşvik Araçları	236
3.5.7.5.SDŞ'lerin KOBİ'lere Yararları	238
3.5.7.6.Yeni Kurulacak SDŞ'lere Bazı Öneriler	241

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **4.KOBİ'LERİN ÜRETİM VE PAZARLAMA SORUNLARININ TESPİT VE ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN “KONYA İLİ”NDE “İMALAT SANAYİİ”NDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

4.1.Konya İlinin Ekonomik, Coğrafi, Sosyal Yapısı ve Genel İmalat Sanayii Profili	243
4.2.Araştırmanın Amacı	246
4.3.Araştırmanın Varsayımları	247
4.4.Araştırma İle İlgili Hipotezler	248
4.5.Araştırma İle İlgili Kısıtlamalar	250
4.6.Araştırmanın Yönetimi	250
4.6.1.Örneğin Seçimi	250
4.6.2.Verilerin Elde Edilmesi	250
4.6.3.Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntem	251
4.7.Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi	251
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>278</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>292</b>
<b>EKLER</b>	<b>313</b>



## KISALTMALAR CETVELİ

AB	: Avrupa Birliği
AC	: Alan Kontrolü
AET	: Avrupa Ekonomik Topluluğu
AGV	: Otomatik Yönlendirmeli Taşıyıcılar
AMT	: İleri İmalat Teknolojisi
AR-GE	: Araştırma-Geliştirme
ASO	: Ankara Sanayi Odası
B2B	: Business to Business
B2C	: Business to Customer
BBÜ	: Bilgisayarla Bütünleştirilmiş Üretim
BDT	: Bilgisayar Destekli Tasarım
BDÜ	: Bilgisayar Destekli Üretim
BDÜPK	: Bilgisayar Destekli Üretim Planlama ve Kontrolü
BDÜS	: Bilgisayar Destekli Üretim Sistemleri(CIM)
BT	: Bilgi Teknolojisi
BYT	: Bilgisayar Yardımıyla Tasarım
CAD	: Computer Aided Design
CADD	: Bilgisayar Destekli Tasarım
CAE	: Bilgisayar Destekli Mühendislik
CAM	: Computer Aided Manufacturing
CAP	: Bilgisayar Destekli Planlama
CAPP	: Bilgisayar Destekli Proses Planlama
CAQ	: Bilgisayar Destekli Kalite Kontrolü
CC	: Hücre Kontrolü
CE	: Community Europe
CIM	: Computer Integrated Manufacturing
CNC	: Computer Numerically Control
DAC	: Design Augmented by Computers
DAS	: Veri Sağlama Sistemi
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
DNC	: Direct Numerically Control
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı

DTM : Dış Ticaret Müsteşarlığı  
EARN : Eupopen Research and Educational Networking Association  
EİS : Esnek İmalat Sistemi(FMS)  
ETTK : Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu  
EÜG : Esnek Üretim Grubu  
EÜH : Esnek Üretim Hücresi  
EÜHAT : Esnek Üretim Hattı  
EÜM : Esnek Üretim Modülü  
EÜS : Esnek Üretim Sistemleri  
FAS : Esnek Hat İmalatı  
FMS : Flexible Manufacturing Systems  
GATT : Dünya Ticaret Örgütü  
GB : Gümrük Birliği  
GII : Global Bilgi Altyapısı  
GIS : Global Bilgi Toplumu  
GSMH : Gayri Safi Milli Hasıla  
GSYİH : Gayri Safi Yurtiçi Hasıla  
GT : Grup Teknolojisi  
IMF : Uluslararası Para Fonu  
İGEME : İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi  
İKV : İktisadi Kalkınma Vakfı  
İMKB : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası  
İTO : İstanbul Ticaret Odası  
JİT : Just İn Time  
KGF : Kredi Garanti Fonu  
KİT : Kamu İktisadi Teşebbüsü  
KKO : Kapasite Kullanım Oranı  
KOBİ : Küçük ve Orta Boy İşletme  
KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı  
MDA : Makine Verisi  
MIS : Yönetim Bilgi sistemi  
MIT : Massachusetts Institue of Technology  
MİP : Malzeme İhtiyaç Planlaması  
MPM : Milli Prodüktivite Merkezi

MRP : Materials Resaource Planning  
NASDAQ: The National Association of Securities Dealers Automated Quatations  
Systems  
NC : Nümerically Control  
OD : Otomatik Dizayn(AD)  
ODTÜ : Orta Doğu Teknik Üniversitesi  
OGT : Ortak Gümrük Tarifesi  
OKK : Ortaklık Konseyi Kararı  
OMT : Otomatik Malzeme Taşıma(AMN)  
OSİAD : OSTİM Sanayici ve İş Adamları Derneği  
PDA : Üretim Verisi  
SCI : Science Citation Index  
SDŞ : Sektörel Dış Ticaret Şirketi  
SEDER : Sektörel Dış Ticaret Mensupları Derneği  
SPK : Sermaye Piyasası Kurulu  
TEKMER: Teknoloji Geliştirme Merkezi  
TESK : Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu  
TKY : Toplam Kalite Yönetimi  
TOBB : Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği  
TOSYÖV: Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler  
Vakfi  
TSE : Türk Standartları Enstitüsü  
TTGV : Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı  
TUBİTAK: Türkiye Bilim ve Teknoloji Araştırma Kurumu  
TUGİB : Teknoloji ve Uluslararası Gelişim İş Birliği  
TÜKAVA: Türkiye Üniversiteler ve Araştırma Kurumu Ağları  
TZÜ : Tam Zamanında Üretim  
TZY : Tam Zamanında Yönetim  
ÜBİS : Üretim Bilgi İşlem Sistemi(LAN)

## TABLolar VE ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Tablolar Dizini</b>	<b>Sayfa No:</b>
Tablo-1.1: ABD'nde İşgören Sayısına GÖre İşletme Ölçeği	8
Tablo-1.2: Almanya'da KOBİ Sınıflandırması	9
Tablo-1.3: İtalya'da Ölçeğe GÖre İşletme Tanımları	9
Tablo-1.4: Fransa'da İşgören Sayısına GÖre İşletme Ölçeği	10
Tablo-1.5: İngiltere'de Küçük İşletme Tanımı	10
Tablo-1.6: Japonya'da Sektörlere GÖre KOBİ Tanımları	11
Tablo-1.7: Dünya Bankası'nın Ölçeğine GÖre KOBİ Tanımları	11
Tablo-1.8: KOBİ'lerin Nitel Özellikleri	13
Tablo-1.9: Çeşitli Ülkelerde Küçük İşletmelerle İlgili Ekonomik Göstergeler	16
Tablo-1.10: Ülkemiz KOBİ'lerinin Ölçeksel Dağılımı	18
Tablo-1.11: Türkiye'de İmalat Sanayi Göstergelerinin Bölgesel Dağılımı	20
Tablo-1.12: İmalat Sanayiindeki KOBİ'lerin Etkin Olduğu İller	20
Tablo-1.13: Türkiye'deki İmalat Sanayiinin Sektörel Dağılımı	21
Tablo-1.14: Türkiye'de KOBİ'lere Destek Veren Kuruluşlar ve Hizmetleri	51
Tablo-1.15: Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımı	54
Tablo-2.1: Başlıca Teknoloji Çeşitleri	95
Tablo-2.2: Üretim Sistemlerindeki Değişim Eğilimi	129
Tablo-2.3: Esnek Üretim Sistemlerinin Kuruluş Aşamaları	138
Tablo-2.4: TZÜ Sisteminin Elemanları ve Gerekli Sistem Bütünlüğü	153
Tablo-2.5: TZÜ'nün KOBİ'lere Olan Teorik ve Kanıtlanmış Yararlarının Karşılaştırılması	157
Tablo-2.6: TKY'ni Geleneksel Yönetim Anlayışından Ayıran Özellikler	159
Tablo-3.1: Dünyada İnternet Kullananların Sayısı ve Dünya Nüfusuna Oranı	197
Tablo-3.2: İnternetin Sunduğu Başlıca Olanaklar	200
Tablo-3.3: Avrupalı Yöneticilerin E-Ticaretin Geleceğine İlişkin Görüşleri	206
Tablo-3.4: E-Ticarette Kazananlar ve Kaybedenler	203
Tablo-3.5: İhracatın Sektörel Dağılımı (1000 Dolar)	211
Tablo-3.6: SDŞ'lerin Statüsüne İlişkin Kuruluş Kriterleri	235
Tablo-3.7: SDŞ'lerin Çeşitli Göstergelere GÖre Yapısı	235
Tablo-4.1: Konya İlinin 1995-2000 Türkiye Mukayeseli İhracat ve İthalat Durumu	243
Tablo-4.2: Konya İli İmalat Sanayi İşyeri Sayısı	244

Tablo-4.3: Konya İli I. Organize Sanayi Bölgesi	244
Tablo-4.4: Konya İli I. Organize Sanayi Bölgesindeki Firmaların Sektörel Dağılımı	244
Tablo-4.5: Konya İli II. Organize Sanayi Bölgesi	244
Tablo-4.6: Konya İli II. Organize Sanayi Bölgesindeki Firmaların Sektörel Dağılımı	244
Tablo-4.7: Konya İli III. Organize Sanayi Bölgesi	245
Tablo-4.8: Konya İli III. Organize Sanayi Bölgesindeki Firmaların Sektörel Dağılımı	245
Tablo-4.9: Konya İli BÜSAN Özel Organize Sanayi Bölgesi	245
Tablo-4.10: Konya İli BÜSAN Özel Organize Sanayi Bölgesindeki Firmaların Sektörel Dağılımı	245
Tablo 4.11:H1: Korelasyon(S.21-S.25)	251
Tablo 4.12:H1: Korelasyon (S.4-S.25)	252
Tablo 4.13:H1: Korelasyon (S.8-S.21)	252
Tablo 4.14:H1-a: Korelasyon (S.23-S.25)	252
Tablo 4.15:H1-b: Korelasyon (S.4-S.25)	253
Tablo 4.16:H1-b: Korelasyon (S.8-S.21)	253
Tablo 4.17:H1-c: Korelasyon (S.1-S.21)	253
Tablo 4.18:H1-c: Korelasyon (S.1-S.5)	254
Tablo 4.19:H2: Korelasyon (S.10-S.29)	254
Tablo 4.20:H2: Korelasyon (S.10-S.32)	254
Tablo 4.21:H2: Korelasyon (S.9-S.29)	255
Tablo 4.22:H2-a: Korelasyon (S.10-S.27)	255
Tablo 4.23:H2-a: Korelasyon (S.10-S.34)	255
Tablo 4.24:H2-a: Korelasyon (S.10-S.36)	256
Tablo 4.25:H2-a: Korelasyon (S.7-S.36)	256
Tablo 4.26:H2-b: Korelasyon (S.9-S.10)	256
Tablo 4.27:H2-b: Korelasyon (S.9-S.11)	257
Tablo 4.28:H2-b: Korelasyon (S.9-S.12)	257
Tablo 4.29:H3: Korelasyon (S.1-S.12)	257
Tablo 4.30:H3: Korelasyon (S.16-S.12)	258
Tablo 4.31:H3: Korelasyon (S.21-S.12)	258
Tablo 4.32:H3: Korelasyon (S.4-S.12)	258

Tablo 4.33:H3: Korelasyon (S.4-S.14)	259
Tablo 4.34:H3: Korelasyon (S.5-S.12)	259
Tablo 4.35:H3: Korelasyon (S.7-S.12)	259
Tablo 4.36:H3-a: Korelasyon (S.11-S.14)	260
Tablo 4.37:H3-a: Korelasyon (S.14-S.17)	260
Tablo 4.38:H3-a: Korelasyon (S.7-S.14)	260
Tablo 4.39: Sonuçların Hipotezler Çerçevesinde Değerlendirilmesi	261
Tablo 4.40:İşletmenizin üretim tipi aşağıdakilerden hangisine girmektedir?	262
Tablo 4.41:İşletmenizde teknoloji yönetimini üstlenen bir bölümünüz mevcut mu?	262
Tablo 4.42:Eğer teknoloji yönetimi bölümünüz varsa bu görevi kim üstleniyor?	262
Tablo 4.43:Üretim teknolojinizin durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?	263
Tablo 4.44:İşletmenizde son dönemlerde bir teknoloji değişikliği yapıldımı?	263
Tablo 4.45:İşletmenizde hangi fonksiyonel alanda teknoloji değişikliğine gittiniz?	263
Tablo 4.46:Eğer üretim sürecinde değişikliğe gittiyseniz, bu değişim aşağıdaki teknolojik eğilimlerin hangisinde karşılığını buldu?	264
Tablo 4.47:İşletmenizin üretim hattında bilgisayar kullanıyor musunuz?	264
Tablo 4.48:İşletmenizde gerçekleştirmiş olduğunuz teknolojik değişiklik ve yeniliklerin işletme verimliliğinizi artırdığını düşünüyor musunuz?	265
Tablo 4.49:Teknoloji yenileme faaliyetlerinizde dış finansman kaynağı kullanıyor musunuz?	265
Tablo 4.50:Teknoloji yenileme faaliyetlerinizde kullandığınız dış finansman kaynağı hangisidir?	265
Tablo 4.51:Teknolojik yenilikler karşısında nitelikli işgücü bulma gücünüz çekişiyor musunuz?	266
Tablo 4.52:İşletmeniz kurulurken planlamış olduğunuz üretim kapasitesine ulaşabiliyor musunuz?	266
Tablo 4.53:Üretim sürecinizde işletmenizin Kapasite Kullanım Oranı % (% KKO) kaçtır?	266
Tablo 4.54:Tam kapasitede veya tam kapasiteye yakın çalışmanızı engelleyen en önemli sebep nedir?	267
Tablo 4.55:Üretim faaliyetlerinizin aksamasına sebep teşkil eden en önemli faktör nedir?	267

Tablo 4.56:İşletmenizde üretim planlamasını nasıl yapıyorsunuz?	268
Tablo 4.57:İşletmenizde bir pazarlama bölümünüz mevcutmu?	268
Tablo 4.58:Pazarlama sisteminizi nasıl oluşturduunuz?	268
Tablo 4.59:Ağırlıklı olarak hitap ettiğiniz Pazar hangisidir?	269
Tablo 4.60:İşletmenizin satış fonksiyonunda kullandığınız satış kanalı türünüz aşağıdakilerden hangisidir?	269
Tablo 4.61:Satış artırma çabalarınızda (Tutundurma) kullandığınız yöntemler nelerdir?	270
Tablo 4.62:Satış artırma ve tanıtım faaliyetlerinizde karşılaştığınız en önemli sorunlarınız nelerdir?	270
Tablo 4.63:Ürün fiyatınızı belirlerken nelere dikkat ediyorsunuz?	271
Tablo 4.64:Üretmiş olduğunuz mamullerinize ilişkin en önemli mamul sorunlarınız nelerdir?	271
Tablo 4.65:Üretimini yaptığınız mamullerinizin özelliklerini nasıl belirliyorsunuz?	272
Tablo 4.66:Ar-Ge faaliyetleriniz var mı?	272
Tablo 4.67:Piyasa araştırması (Pazar araştırması) yapıyor musunuz?	273
Tablo 4.68:Ürünlerinizin pazarlamasında internet (bilgisayar) ortamından yararlanıyor musunuz?	273
Tablo 4.69:İşletmeniz ihracat faaliyetlerinde bulunuyor mu?	273
Tablo 4.70:Eğer işletmeniz dış satım gerçekleştiriyorsa aşağıdaki yöntemlerden hangisini tercih etmektesiniz?	274
Tablo 4.71:Uluslararası pazarlama panolarında ürünlerinizi pazarlıyor musunuz?	274
Tablo 4.72: Ürettiğiniz ürünlerinizin kalite güvencesi ( TSE, ISO 9000, CE) var mı?	274
Tablo 4.73:İş amacıyla yurtdışına seyahat edip fuar ve sergilere katılıyor musunuz?	275
Tablo 4.74:Bir Sektörel Dış Ticaret Şirketine (SDŞ) ortak mısınız?	275
Tablo 4.75:SDŞ modelinin KOBİ'ler için dış ticarete başarılı bir model olacağına inanıyor musunuz?	275
Tablo 4.76:İhracat faaliyetlerinizde karşılaştığınız en önemli sorunlar nelerdir?	276
Tablo 4.77:En son meydana gelen şubat 2001 ekonomik kriz işletmenizi etkiledi mi?	276

Tablo 4.78:Yakın gelecekteki işletme politikanız aşağıdaki seçeneklerin hangisiyle örtüşüyor?

277

**Şekiller Dizini**

Şekil-2.1: BDT'nin Elemanları	117
Şekil-2.2: Bilgisayar Destekli Üretim Elemanları	120
Şekil-2.3: Bilgisayar Destekli Üretim Sistemleri	122
Şekil-2.4: CIM Ana Bilgisayar	123
Şekil-2.5: Geleceğin Fabrikası	124
Şekil-2.6: Basit Bir Esnek İmalat Sisteminin Genel Yapısı	134
Şekil-2.7: Esneklik-Rekabet Gücü İlişkisi	137
Şekil-2.8: Toyotizm ( TZÜ- JIT ) Modeli ve Altı Sıfır	152
Şekil-2.9: P-U-K-H Çevrimi	164
Şekil-2.10: P-U-K-H Çevriminin Kalite Geliştirme Alanında Uygulanışı	165
Şekil-3.1: KOBİ'lerin Pazarlama Sorunlarının Giderilmesi ve Pazarlama Olanaklarının Artırılması İçin Gerekli Stratejiler ve Yararlanılacak Araçlar	189



## ÖZET

Çalışmamızda, ülkemiz işletmelerinin % 98'lik gibi önemli bir kısmını oluşturan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ- İmalat Sanayiinde Faaliyette Bulunan KOBİ'lerin) Üretim ve Pazarlama Sorunlarının ( İleri Yoğun Teknoloji Merkezli) incelenmesi, bu işletmelerin teknolojiye bakış açılarının tespiti, anılan sorunların bertaraf edilmesi noktasında alternatif çözümler olabilecek sistemlerin, yöntemlerin ve modellerin (Üretim;CAD, CAM, FMS, JIT, TKY, Değişim Müh.- Pazarlama-İhracat; Niş Pazarlama, e-ticaret, SDS) bu işletmelere yerleştirilebilme olanaklarının tespiti ve yine bu işletmeler için anılan teknolojilerin Üretim ve Pazarlamada başarılı sistemler, yöntemler ve modeller olup olmayacağıının belirlenmeye çalışılması temel amacımızı oluşturmaktadır.

Bu noktadan hareketle, teori ve pratik arasında bir uyumun var olup olmadığının araştırılması ve çalışmaya destekleyici bir unsur katılması açısından , saha çalışması için Konya İli seçilmiş, “İmalat Sanayiinde Faaliyette Bulunan KOBİ'lerin Üretim ve Pazarlama Sorunlarının Tespit ve Çözümüne İlişkin Bir Araştırma” ile de tez desteklenmiştir.

Sonuç olarak çalışmamızdan; İmalat Sanayiinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin Üretim ve Pazarlama faaliyetlerinde ileri yoğun teknolojilerden yeterince istifade edemediklerinin ortaya çıkmasına karşılık, anılan bu işletmelerin sahip/ yöneticilerinin ileri yoğun teknoloji donanımlı Üretim ve Pazarlama faaliyetlerine(Üretim;CAD, CAM, FMS, JIT, TKY, Değişim Müh.- Pazarlama-İhracat; Niş Pazarlama, e-ticaret, SDS) müspet yaklaşımlar içerisinde oldukları da ortaya çıkmıştır. Ayrıca, anılan teknolojilerden istifade etme imkanında olan KOBİ'lerin gerek ulusal pazarlarda ve gerekse uluslararası pazarlarda daha etkin faaliyet gösterdikleri de ortaya çıkan diğer bir önemli netice olmuştur.

## ABSTRACT

SMEs (Small and Medium sized businesses) constitutes a very important portion –with % 98- of the businesslife in our country. In our study, examining the production and marketing problems of SMEs in manufacturing sector (Advanced technology based), determining the ways to apply the systems, methods and models (Production; CAD, CAM, FMS, JIT, TQM, Reengineering, Marketing-Exporting; Niche Marketing, e-commerce, SDŞ) which can provide alternative solutions to alleviate these problems in these companies, finding out the viewpoint of these companies toward technology, and trying to reach a conclusion whether or not these techniques can be successful systems, methods, and models in production and marketing have become our main purpose.

Starting from this point, with the purpose of investigating the existence of a harmony between theory and practice and to include a supporting element to our study, the province of Konya was selected as a field study with the title of “An Investigation for Revealing and Solving the Production and Marketing problems of SMEs operating in Manufacturing Industry” which supported our thesis.

Although, our study concluded that SMEs operating in Manufacturing Industry doesn't sufficiently utilize and benefit from the advenced technology, it emerged that the owners/managers of these companies were in a positive approach toward these advanced technology-intensive production and marketing methods (Production; CAD, CAM, FMS, JIT, TQM, Reengineering, Marketing-Exporting; Niche Marketing, e-commerce, SDŞ). Another significant finding of our study is that the SMEs which have the opportunity to utilize these techniques function more effectively both in national and international markets.

## GİRİŞ

21.Yüzyıla girdiğimiz günümüz dünyasında teknoloji çok büyük ve çok hızlı bir gelişme kaydetmektedir. Bu teknolojik değişim ve dönüşüm hareketleri bir yandan kültürler arasındaki yakınlaşmayı temin ederken diğer yandan da, malların, hizmetlerin, sermayenin ve işgücünün dünya ülkeleri arasındaki akış seyrini hızlandırmış ve hemen neredeyse içerisinde yaşadığımız dünyayı “tek pazar” haline getirmiştir. Bu değişim ve dönüşüm hareketlerinin bir neticesi olarak günümüz işletmecilik felsefesi ve işletmecilik alanında da birtakım önemli teknolojik değişim ve dönüşümler gerçekleşmiştir.

1764 yılında James Watt tarafından ortaya çıkarılan buhar makinesinin sanayide (imalat sektöründe) kullanılmaya başlanması, insanlık tarihindeki en önemli gelişmelerden(sanayi devrimi) birisidir. Bu gelişmelerden sonra ekonomik süreç çok önemli bir ivme kazanmıştır . Bilimin sanayiye uygulanma olanağının doğmasıyla, kaynakların daha verimli kullanılması ve seri üretime geçilmesi mümkün olabilmıştır. 1960’lı yılların sonlarına gelindiğinde , ürünlerde , beğeni ve standartlardaki değişimler, tüketicinin hızla oluşan yeni talepleri , üretimde esnekliğin önemini artırmış, bunun sonucunda bahsedilen değişmelere kolayca uyum sağlayabilen KOBİ’ler lehine bir gelişmenin başladığı izlenmiştir. Böylece Ölçek Ekonomileri kavramı önemini kaybetmeye başlamıştır. 20. yüzyılın son çeyreğinde yaşanan gelişmeler ile sanayiinin yapısında daha çok müşteri tercihlerine dönük olarak, toplam kalite, esnek üretim, çok çeşitlilik gibi kavramlar önem kazanmıştır. Ulaşım, haberleşme ve enformasyon teknolojisinin hızla gelişimi sonucu geleneksel ekonomi kuralları değişerek, yatırım, üretim, bölüşüm ve teknoloji seçimi gibi ekonominin temelini oluşturan kavramlar yeni anlayış doğrultusunda biçimlenmeye başlamıştır. Geleneksel anlayışta yatırım kararlarında doğal kaynaklar, iklim, pazara yakınlık, enerji potansiyeli gibi kavramlar önemli iken, günümüzde, seçilecek teknolojiler, eğitilmiş insan gücü, araştırma-geliştirme düzeyi gibi faktörler ön plana çıkmıştır. Artık kitlesel üretim yerini, esnek üretim-esnek otomasyon gibi kavramlara terk etmiştir. Ağır sanayiler ve büyük işletmeler küçülerek, KOBİ’lere dönüşmeye başlaması ile birlikte dünyanın hemen her ülkesinde KOBİ’ler üzerinde fikir üretilmeye ve bu doğrultuda politikalar geliştirilmeye başlanmıştır.1980’li yıllardan itibaren ölçek ekonomisi görüşüne bir alternatif olarak “Küçük Güzeldir” görüşü ağırlık kazanmıştır. Diğer

dünya ülkelerinin aksine, KOBİ'lerin yeni gelişen ekonomik yapılarda çok daha başarılı olduğu gerçeği ülkemizde, diğer dünya ülkelerine nazaran daha geç fark edilmiş ve KOBİ'lerin önemi son dönemlerde ancak anlaşılabilmiştir.

Gelişmiş ülke ekonomilerinde olduğu gibi ülkemizde de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin ekonomimizdeki yeri ve önemi fevkalade artmıştır. Anılan bu işletmelerin önemi, yarattıkları istihdam imkanları, sanayiye vasıflı eleman yetiştirmeleri, yeni girişimcilere açık bir yapıda olmaları itibarıyla rekabet ortamını sağlamış olmaları, Türkiye'nin tüm bölgelerine dağılmış olmalarının ve özellikle gelişmekte olan bölgelerimizin ekonomik canlanmalarına katkısı ile bölgeler arası dengesizliğin giderilmesinde önemli rol oynamaları, gerek bölgesel gerekse kişiler arası gelir dağılımındaki dengesizliği azaltmaları gibi özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, bu işletmelerin, değişen pazar şartlarına uyum kabiliyetleri, ana sanayiye yan sanayi görevlerini yerine getirmeleri, teknolojik yeniliklere yatkınlık ve teknik yeniliklerde verimlilik, tüketici tercihleri karşısındaki esneklik yetenekleri, daha az yönetici ve bürokrasi yapısına sahip olmaları gibi birtakım özellikleri de bunları önemli kılan belli başlı etkenlerdir.

KOBİ'ler, ülkemiz imalat sanayiinde faaliyette bulunan işletmelerin % 99.5'lik bir bölümünü temsil etmektedirler. Yine ülkemizdeki KOBİ'ler imalat sanayiindeki istihdamın % 61.1'lik gibi çok önemli bir bölümünü karşılamaktadır. Ayrıca, ülkemiz Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri % 27.3'lük bir katma değer payı yaratmaktadır. İmalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin istihdam ve üretim açılarından ekonomideki önemli yerlerine karşılık, dış ticaretimiz içindeki rolleri kısıtlı kalmıştır. Ülkemiz KOBİ'lerinin dış ticaretimizdeki payları % 10 iken, banka kredilerinden aldıkları pay ise % 4-5'dir. Oysa diğer gelişmiş dünya ülkelerinde bu payların daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle, serbest piyasa ekonomisi çerçevesinde, gerek ulusal pazarlarda gerekse uluslararası pazarlarda etkin bir rekabetin sürdürülmesine büyük katkısı olan KOBİ'ler endüstriyel yapının vazgeçilmez bir parçası olmaktadır.

Bu araştırmanın amaçları arasında, ülkemiz ekonomisi için vazgeçilmez bir öneme sahip olan İmalat Sanayiinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin günümüzün gereklerine karşılık yeterli teknolojik donanımlara sahip olup olmadıklarını ve bu bağlamda teknolojiye bakış açılarını belirlemek, üretim ve pazarlama alanlarında yaşadıkları sorunları genel hatlarıyla tespit etmek, KOBİ'lerin üretim süreçlerinin ve pazarlama sistemlerinin teknolojik durumlarını tespit etmek, KOBİ'lerin teknoloji

kullanımları sırasında karşılaştıkları muhtemel sorunları belirlemek, KOBİ'lerin çağdaş üretim teknik ve modellerinden yararlanma düzeylerini ve bu konudaki sıkıntılarını tespit etmek, KOBİ'lerin günümüzün çağdaş pazarlama yöntem ve araçlarından hangi düzeylerde yararlandıklarını ve bu konuda yaşadıkları belli başlı sorunları tespit etmek, tüm anılan faktörlerle beraber KOBİ'lerin ihracat durumlarının tespiti gibi faktörler ön plana çıkmıştır.

Bu nedenle çalışmanın birinci bölümünde, KOBİ'lerle ilgili kavramsal açıklamalardan başlanmak üzere, tanımları ve sınıflamaları yapılmış, dünyanın çeşitli ülkelerindeki KOBİ tanımlamalarına değinilmiş, KOBİ'lerin özellikleri, üstünlükleri, sorunları, ekonomi ve teknolojiadaki önemleri üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu bölümde KOBİ'lerin sorunlarını çözmeye yönelik olarak çeşitli destek ve yöntemlere değinilerek bazı çözüm önerileri getirilmiştir. Yine bu bölümde, AB'deki KOBİ'lere değinilerek onların tanımları yapılmış, üstün ve zayıf yönleri vurgulanmış, GB ve AB'nin KOBİ'lere muhtemel etkileri incelenerek, KOBİ'lerin AB'ye uyum sürecinde yapması gerekenler üzerinde durulmuştur. Bu bölüm, ülkemizde vuku bulan en son Şubat 2001 krizi ve KOBİ'ler boyutu incelenerek bitirilmiştir. Kısacası çalışmanın birinci bölümü, KOBİ'lerle ilgili genel veriler ve değerlendirmelerden teşekkül etmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde üretim süreç ve sistemlerinin yeniden düzenlenmesi üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda, üretim yönetimi ve üretim sistemlerinin tarihsel gelişim süreci incelenerek, günümüzün dinamik kavramları Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Teknoloji kavramlarıyla KOBİ ilişkisi irdelenmiştir. Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Teknoloji kavramlarıyla KOBİ ilişkisi ülkemizdeki KOBİ'ler temel hareket noktası alınarak incelenmiştir. Yine bu bölümde, yeni ekonomik düzenin üretim sistemlerindeki dinamikleri ve KOBİ'lerin üretim alanında çağdaşlaşmasını sağlayacak alternatif üretim sistemleri ve yöntemler üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda, Bilgisayar Destekli Üretim ve Bilgisayar Destekli Tasarım Sistemleri, Esnek Üretim Sistemleri, Tam Zamanında Üretim Sistemleri, Toplam Kalite Yönetimi ve Değişim Mühendisliği üzerinde durularak, bu anılan sistem ve yönetimlerin KOBİ'lerde uygulanabilirliği ve bu işletmelere sağlayabilecekleri muhtemel fayda ve olanaklar üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu sistemlerin KOBİ'lerde uygulanabilmesi noktasında çeşitli öneriler sunularak bu bölüm nihayetlendirilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, KOBİ'lerin pazarlama sorunları ve bu sorunların çözümüne ilişkin alternatif yöntemler üzerinde durulmuştur. KOBİ'lerin pazarlama açısından güçlü ve zayıf yönleri belirtilerek yeni rekabet koşullarında

pazarlama yönetimi ( pazarlama yönetimini etkileyen değişimler ) üzerinde durulmuştur. Yine bu bölümünde, KOBİ'lere alternatif teşkil edecek pazarlama yöntemleri incelenmiştir. Bu bağlamda, Niş Pazarlama ve e-ticaret üzerinde durularak, KOBİ'lerin bunlardan yararlanma olanakları ve neticesinde elde edecekleri muhtemel fayda ve avantajlar üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu bölümde, KOBİ'lerin ihracatta çözmesi gereken hususlar incelemeye tabi tutulmuştur. Bu bölüm, KOBİ'ler için İhracata Yönelik Alternatif bir yaklaşım ve yöntem olarak Sektörel Dış Ticaret Şirketleri'nin (SDŞ ) incelenmesiyle nihaytlendirilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise, çalışmaya destek sağlamak amacıyla, “ KOBİ'lerin Üretim ve Pazarlama Sorunlarının Tespit ve Çözümüne İlişkin Bir Araştırma” ile teori ile pratik arasında bir uyumun var olup olmadığı araştırılmış ve çalışmaya destekleyici bir unsur katılmıştır. Ayrıca bu araştırma konusu ile KOBİ'lerin üretim ve pazarlama sistemlerinin teknoloji düzeyi tespit edilerek sonuç ve bu sonuç çerçevesindeki çözüm önerileri bu doğrultuda şekillendirilmiştir. Yine bu bölümde, konuyla ilgili mevcut sonuçlar tespit edilip çıkarılarak, çeşitli öneriler sunulmak suretiyle bölüm neticelendirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1.KOBİ'LERLE İLGİLİ GENEL VERİLER VE DEĞERLENDİRMELER

#### 1.1.KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME TANIMI

Küçük ve orta ölçekli işletme; sahibi tarafından yönetilen, daha çok yöresel faaliyette bulunan ve büyümesini büyük ölçüde iç kaynaklarla finanse eden işletmeler şeklinde tanımlanmaktadır<sup>1</sup>. Bununla beraber bütün ekonomilerin temel dinamiğini oluşturmalarına rağmen, bugün dünya literatüründe üzerinde görüş birliği sağlanmış KOBİ tanımı bulunmamaktadır<sup>2</sup>. KOBİ'ler her ülkede, sektörde, bölgede ayrı ayrı tanımlanmaktadır. Farklı kriterler alınmasına karşın tek ölçütle "çalışan sayısı" şeklinde de KOBİ tanımı getirilebilmektedir. Ancak, bunda da bir nitelik bulunmamaktadır<sup>3</sup>. Özellikle imalat sanayi ile hizmet sektörü arasında en azından bir ayırım yapmak gerekmektedir. Örneğin "50 işçi ile üretim yapan bir imalat firması küçük kabul edilirken, 50 berberin çalıştığı bir kuaför aşırı derecede büyük bir işyeri" olarak değerlendirilebilir<sup>4</sup>.

KOBİ'ler için ortak bir tanımlamayı zorlaştıran birçok neden belirtilmektedir. Öncelikle, ülkenin gelişmişlik düzeyi bu tür bir sınıflamanın yapılmasında önemli bir engel teşkil etmektedir. Ayrıca, sınıflamada ve KOBİ'lerin tanımlanmasında hangi kriterlerin kullanılacağı önem taşımaktadır<sup>5</sup>. KOBİ

<sup>1</sup> ÖZDEMİR, Hülya: "Gümrük Birliği Kapsamında Türkiye'deki KOBİ'ler İçin İhracatı Teşvik Olanakları", *İzmir Ticaret Odası Dergisi Ekonomik Vizyon*, Yıl:6, S.23, Eylül-Ekim 1996, s.31.

<sup>2</sup> SARIASLAN, Halil: *Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları*, TOBB Yayınları, No:281-25, Ankara 1994, s.12.

<sup>3</sup> BAYKAL, Cevdet: "Cumhuriyetin 75.Yılında DTM'nin KOBİ'lere Bakışı, İhracatta Sektörel Dış Ticaret Şirketi Modeli ve Devlet Yardımları", [www.foreigntrade.gov.tr/kobi.htm](http://www.foreigntrade.gov.tr/kobi.htm), s.5.

<sup>4</sup> EKİN, Nusret: *Küreselleşme ve Gümrük Birliği*, İTO Yayınları, Yayın No:1999-47, İstanbul Şubat 1999, s.141.

<sup>5</sup> OKTAV, M.; A.KAVAS; G.ÖNCE; M.TANYERİ: *Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri*, TOBB Yayınları, No:176, Ankara 1990, s.1.

tanımlamalarındaki sınırlar genellikle ülkelerin ekonomilerinin büyüklüğüne bağlı olarak değişmektedir. Bu nedenle, küçük ve orta boy işletme deyimi, hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşımaktadır. Genellikle tüm ülkelerde kullanılan ölçüler, nitelik (kalitatif) ve nicelik (kantitatif) yönünden ikiye ayrılmaktadır<sup>6</sup>. Genel işletme tanımından KOBİ tanımına geçerken, bu işletmelerin nicel özellikleri yanında nitel özellikleri de ön plana çıkmakta<sup>7</sup> ve tüm ülkeler için ortak bir KOBİ tanımı ve sınıflamasının yapılmasında, nitelik ve nicelik yönünden ele alınan ölçütlerde şu ayırımın yapıldığı görülmektedir<sup>8</sup>.

### **1.1.1.KOBİ'leri Tanımlamada Kullanılan Ölçütler**

#### **1.1.1.1.Nicelik (Kantitatif) Yönünden Tanımlama Ölçütleri**

- İşletmede çalışan işçi sayısı,
- Sermaye miktarı,
- Aktifler toplamı,
- Belirli süre içerisinde ödenen ücretler,
- Kâr,
- Sermayeler ile yöneticilerin aynı kişiler olması ile yönetimin bağımlı ve bağımsız olması,
- Kapasite (üretim miktarı),
- Kullanılan enerji miktarı ve hammadde,
- Makine gücü,
- Kullanılabilir alan...

<sup>6</sup> ÇETİN, Canan: **Yeniden Yapılanma,Girişimcilik-Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, DER Yayınları:202, İstanbul 1996, s.35.

<sup>7</sup> SARIASLAN, Halil: **Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, TOBB Yayın No Genel:309, Ankara 1996, s.12.

<sup>8</sup> YALÇIN, İbrahim: **KOBİ'lerin Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Olarak Örgütlenme Sorunları ve Çözüm Önerileri (EGS A.Ş.'de Bir Uygulama)**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya 1998, ss.5-6.



### 1.1.1.2.Nitelik (Kalitatif) Yönünden Tanımlama Ölçütleri

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımlamasında kabul gören nitel ölçütleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz<sup>9</sup>:

- Girişimcinin fiilen işletmede çalışması, girişimci ve yöneticinin aynı kişide bütünleşmesi,
- İşbölümü ve uzmanlaşma derecesi,
- Hedef pazarın daha çok yöresel olması ve pazarlama olanaklarının yetersizliği,
- Sermayenin sınırlı oluşu, finansal yetersizlik,
- Yönetim tekniklerinin uygulanmaması veya yetersizliği,
- Alım ve satımda pazarlık gücünün zayıf oluşu,
- Mülkiyetin bağımlılık derecesi,
- Yönetimin bağımlılık derecesi,
- İşveren ve işçi arasındaki ilişkinin niteliği,
- Sermaye piyasalarında bulunabilirlik.

İşletmelerin ölçek büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında ve özellikle de küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin tanımında, gerek ifade gücü, gerek sıhhatli bir ölçüt olması ve gerekse uygulanabilirlik (rakamsal ifade ve veri sağlama kolaylığı) açısından anlamlı bulunan nicel ölçütler<sup>10</sup>

- İşletmede istihdam edilen personel sayısı
- İşletmenin makine parkı değeri
- İşletmenin satış tutarı

olarak belirlenebilir. Sayılan bütün bu kriterler, KOBİ'leri tanımlamada kullanılan ve ön planda tutulan özelliklerdir. Tanımlamanın kendi mantığı ve amacı doğrultusunda niceliksel ölçütler gözönünde tutularak yapılan bir sınıflandırmaya niteliksel bazı özelliklerin eklenmesi sonucu "karma" bir tanım ortamı da oluşturulabilir. Yine, bu

<sup>9</sup> KARATAŞ, Süleyman: *Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Veli Yayınları, İstanbul 1991, s.19; DİNÇER, Ömer; Hüner, ŞENCAN: *Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Bürokrasi*, MÜSİAD Yayınları No:1, Sanayi Sorunları Raporu 1, İstanbul 1992, ss.9-10; ÇETİN: a.g.e., ss.35-36; MÜFTÜOĞLU, M.Tamer: *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler-KOBİ'ler*, Turhan Kitabevi, Ankara 1998, ss.45-62; ÇELİK, Adnan, Tahir AKGEMCİ: *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler-Yeni Stratejiler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1998, s.74.

<sup>10</sup> MÜFTÜOĞLU: a.g.e., s.95.

kriterlerden hiçbirini tek başına, tanımlamada anlamlı olmamaktadır. Birden fazla kritere dayanarak yapılan tanımlamada teknik ve idari açıdan karmaşık bazı sorunlara neden olabilmektedir. Ayrıca devlet teşviklerinin objektif olarak uygulanabilmesi içinde nicel ölçütlere ihtiyaç olduğundan genellikle işçi sayısı ve sermaye temeline dayanan kriterler uygulanmaktadır<sup>11</sup>. Genelde yapılan tanımlamalarda, işçi sayısı ve sermaye ölçü olarak kullanılmaktadır. Sermaye oldukça geniş bir anlamı ifade etmekte olduğundan sanayi işletmelerinde makine parkı değeri ölçü olarak kullanılmak durumundadır. Turizm sektöründe, yatak sayısı; eğlence ve yiyecek sektöründe ise yer adedi önemli nicel ölçütler arasında yer alırken, ticari işletmelerde satış tutarı ölçü alınmaktadır. Ayrıca, işletmelerin karakterine damgasını vuran, girişimci niteliklerinin tanımlamalarda en önemli nitel ölçüt olarak kullanılması gerektiğine inanılmaktadır<sup>12</sup>. KOBİ'ler geleneksel yöntemlerle çalışan işletmelerden çağdaş işletmelere, bağımsız işletmelerden yan sanayi işletmelerine, fason imalatçılara, ihracatçılardan iç pazara yönelik üretim yapanlara kadar geniş bir alanı içine almaktadır<sup>13</sup>.

### 1.1.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sınıflandırılması

Gerek yurdumuzda ve gerekse diğer ülkelerde sanayi işletmelerinin ölçek büyüklüğüne göre sınıflandırılmasına ilişkin literatürdeki genel yaklaşım<sup>14</sup>;

- Küçük ve orta ölçekli işletme
  - Büyük işletme
- şeklinde ikili, veya
- Küçük ölçekli işletme
  - Orta ölçekli işletme
  - Büyük işletme

<sup>11</sup> OKTAV, v.d.: a.g.e., s.2.

<sup>12</sup> ÇETİN: a.g.e., s.37.

<sup>13</sup> YALIM, Güler: "Küçük ve Orta Ölçekli Teşebbüslerin Ekonomimizdeki Yeri, Önemi ve Tanımlaması", KOBİ'lerin Sorunları Çözüm Yolları ve Geliştirilmesi Semineri, MPM Yayınları No:3588, Ankara 1987, s.34.

<sup>14</sup> MÜFTÜOĞLU: a.g.e., ss.147-148.

şeklindeki üçlü bir sınıflandırmadır. Türkiye şartları da dikkate alınarak, yurdumuzdaki küçük ve orta ölçekli işletmeler dörtlü bir sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır.

-İşyerleri

-Çok küçük işletmeler

-Küçük işletmeler

-Orta ölçekli işletmeler

İşyerleri; ücretli işgören çalıştırmayıp, sadece işletme sahibi ve aile bireylerinin çalıştığı işletmelerdir<sup>15</sup>.

Çok küçük işletmeler; bünyesinde 1-9 arasında personel çalıştıran işletmeler olarak tanımlanmaktadır<sup>16</sup>.

Küçük işletmeler; kendi faaliyet alanında bir üstünlük kuracak büyüklüğü olmaksızın işletilen ve bağımsız mülkiyete sahip<sup>17</sup>, aile bireyleri ve çıraklar haricinde, yönetimin bir veya birkaç kişinin elinde ve 10-49 arasında personel çalıştıran işletmeler bu grubu temsil etmektedirler<sup>18</sup>.

Orta ölçekli işletmeler; 50-250 arasında personel çalıştıran işletmelerdir.

### 1.1.3. Türkiye’de Çeşitli Kuruluşlara Göre KOBİ Tanımları

#### a) Türkiye Halk Bankası’nın Tanımı

1996 yılında, çalışan sayısı 1-99 arası ve makine parkı bilanço değeri 15 milyar TL’yi geçmeyen işletmeler küçük işletmeler, çalışan sayısı 10-250 ve makine parkı bilanço değeri 30 milyar TL’yi geçmeyen işletmeler ise orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmıştır<sup>19</sup>.

<sup>15</sup> ÇELİK-AKGEMCİ: a.g.e., s.72.

<sup>16</sup> MÜFTÜOĞLU: a.g.e., s.149.

<sup>17</sup> ÜLGEN, Hayri. *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İ.Ü.İ.F.Yayınları, Yayın No:258, İstanbul 1993, s.147.

<sup>18</sup> HOLLANDER, Edward D.: *Small Business Enterprise in America, The Future of Small Business*, Arno Press, New York 1979, s.5.

<sup>19</sup> DİLİK, Bedri, Mustafa, DURAN: “Türkiye’de Uygulanan KOBİ Teşvik Politikası ve Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi”, *Hazine Dergisi*, Nisan 1998, s.70.

Türkiye Halk Bankası'nın son KOBİ tanımı ise, 1-250 işçi çalıştıran, 250 milyar TL'ye kadar sabit kıymeti olan işletmeler şeklindedir<sup>20</sup>.

#### **b)KOSGEB'in Tanımı**

İmalat 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<sup>21</sup>.

#### **c)Türk Eximbank'ın Tanımı**

Eximbank'ın tanımında çalışan işçi sayısı esas alınmış ve 150'ye kadar işçi çalıştıran işletmeler Küçük ve Orta Boy İşletme olarak tanımlanmaktadır<sup>22</sup>.

#### **d)TOSYÖV'ün Tanımı**

Çalışan sayısı 1-5 arasında olan işletmeler çok küçük, 5-200 arası kişi istihdam eden işletmeler küçük ve orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmıştır<sup>23</sup>.

#### **e)DPT'nin Tanımı (Devlet Planlama Teşkilatı)**

Devlet Planlama Teşkilatı'na göre, 1-50 arasında işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 51-150 arasında işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmaktadır<sup>24</sup>.

#### **f)DİE'nin Tanımı (Devlet İstatistik Enstitüsü)**

DİE'ye göre, 10 işçiden az işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 10-24 arası işçi çalıştıran işletmelerde orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmaktadır<sup>25</sup>.

<sup>20</sup> ANSEL, Yenal. "KOBİ'lere Yönelik Finansman İmkânları", Ekonomik Forum, TOBB Yayınları, Yıl:7, S:6, Haziran 2000, s.12.

<sup>21</sup> [www.kosgeb.gov.tr/kanun.htm](http://www.kosgeb.gov.tr/kanun.htm)

<sup>22</sup> YALÇIN: a.g.e., s.10.

<sup>23</sup> DİLİK-DURAN: a.g.m., s.70.

<sup>24</sup> DPT; DPT Bülteni, 1996, s.128.

<sup>25</sup> DİE; Genel Sanayi ve İşyeri Sayımı, Ankara 1995, s.132.

### **g)Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin Tanımı (TOBB)**

10-49 işçi istihdam eden işletmeler küçük işletmeler, 50-150 işçi istihdam eden işletmeler orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmaktadır<sup>26</sup>.

### **h)Ticaret ve Sanayi Odalarının Tanımı**

İstanbul Ticaret Odası (İTO) tanımında nitel ölçütlerin önemi bilhassa vurgulanmaktadır. Üzerinde durulan başlıca nitel ölçütler, bağımsız mülkiyet, bağımsız yönetim ve Pazar payının küçüklüğüdür. Burada büyük işletme (25'ten çok işçi istihdam eden kuruluşlar) ve küçük işletme (25 ve daha az işçi çalıştıran kuruluşlar) şeklinde ikili bir sınıflandırmaya gidilmektedir<sup>27</sup>.

Ankara Sanayi Odası'nın (ASO) tanımına göre, 10-30 arasında işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 30-299 arasında işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmaktadır<sup>28</sup>.

Bu konuda, görüldüğü gibi çeşitli araştırmalar doğrultusunda her kurum ve kuruluşun farklı farklı KOBİ kavramına tanım geliştirdikleri gözlemlenmektedir. Bu ayrı kurum ve kuruluşların birbirinden farklı 30-35 KOBİ tanımına rastlamak mümkündür. Böylelikle KOBİ'lerin diğer sorunlarının yanında bir de tanım sorunlarının olduğu müşahade edilmektedir.

KOBİ tanımlamasına ilişkin en son, dönemin Ekonomiden Sorumlu Devlet Bakanı Recep ÖNAL'ın "Yeni Teşvik Düzenlemesi" çerçevesinde 22 Mayıs 2000 tarihinde açıkladığı tanıma göre<sup>29</sup>:

İmalat ve tarım sanayiinde faaliyette bulunan ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamının net tutarı 400 milyar Türk lirasını aşmayan

- 1 ile 9 işçi çalıştıran işletmeler Mikro Ölçekli,
  - 10 ile 49 işçi çalıştıran işletmeler Küçük Ölçekli,
  - 50-250 işçi çalıştıran işletmeler ise Orta Ölçekli,
- olarak kabul edilmektedir.

<sup>26</sup> BAYKAL: a.g.m., s.6.

<sup>27</sup> MÜFTÜOĞLU: a.g.e., s.

<sup>28</sup> SAKIZ, Demet: Güç Durumdaki Firmaların Kurtarılması, İTO Yayın No:1997-24, İstanbul 1997, s.186.

<sup>29</sup> Ekonomiden Sorumlu Devlet Bakanı Recep ÖNAL'ın "Yeni Teşvik Düzenlemesi" Konusunda Yaptığı Basın Toplantısı, Ankara 22 Mayıs 2000.

#### 1.1.4.Çeşitli Dünya Ülkelerinde KOBİ Tanımları

##### a)Amerika Birleşik Devletleri (ABD)

Amerika Birleşik Devletleri'nde küçük ve orta ölçekli işletmelerin resmi bir tanımı olmamakla beraber kuruluşların tanımlarında nicel ölçüyü de, çalışan işçi sayısı ve satış tutarı oluşturmaktadır. Ancak, genel olarak 100'e kadar işçi çalıştıran işletmeler küçük sanayi işletmeleri içinde kabul edilmektedir. Orta ölçekli işletmeler de ise, genel kabul gören sınıf 100 işçidir. Burada da istisnai durumlarda bu sınır 1500 işçiye kadar artırılabilir<sup>30</sup>. Aşağıdaki tabloda işletme ölçeğine göre çalışan işçi sayıları gösterilmektedir<sup>31</sup>.

Tablo-1.1: ABD'nde İşgören Sayısına Göre İşletme Ölçeği

Ölçek	Çalışan Kişi Sayısı
Küçük İşletmeler	1-99 veya 499
Orta İşletmeler	500-999 veya 500-1499

Kaynak: ÇELİK-AKGEMCİ: a.g.e., s.66.

##### b)Almanya

KOBİ'ler Almanya'da tüm işletmelerin %98'lik bir kısmını oluşturmaktadırlar<sup>32</sup>. Görüldüğü üzere tüm işletmelerin büyük bir bölümünü temsil eden KOBİ'lerin tanımlanmasında çeşitli nitel ve nicel ölçütler gözönünde bulundurulmaktadır.

Almanya'da en çok üzerinde durulan nitel ölçütler şunlardır<sup>33</sup>:

- İşletme ile işletme sahibinin kader birliği (özdeşleşme),
- Sermaye piyasasından fon temin edememe,
- İşletme sahibinin işletmenin tüm teknik, ekonomik ve sosyal sorumluluğunu üstlenmesi,
- Bağımsızlık

<sup>30</sup> İLKİN, Akın: *Kalkınma ve Sanayi Ekonomisi*, İ.Ü.Yayın No:3847, İktisat Enstitüsü Yayınları No:92, İstanbul 1988, s.238.

<sup>31</sup> ÇELİK-AKGEMCİ: a.g.e., s.66.

<sup>32</sup> JUNGENSEMANN, H.H.: "Almanya'daki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Politikası ve Bunların Teşvik Edilmesi", TOSYÖV, Ankara 1993, s.7.

Bu nitel ölçülerin yanında nicel ölçü olarak ise, işçi sayısı ile birlikte yıllık satış tutarı da dikkate alınmaktadır. Almanya'da Küçük ve Orta Boy İşletmeler Araştırma Enstitüsü tarafından yapılan işletme tanımları, aşağıdaki tabloda gösterilmektedir<sup>34</sup>.

**Tablo-1.2: Almanya'da KOBİ Sınıflandırması**

Sektör	Çalışan Kişi Sayısı	Yıllık Satış Tutarı
A)İmalat Sanayi		
-Küçük Boy İşletme	1-49	2 milyon Mark'a kadar
-Orta Boy İşletme	50-499	2 milyon-25 milyon Mark
B)Toptan Ticaret		
-Küçük Boy İşletme	1-9	1 milyon Mark'a kadar
-Orta Boy İşletme	10-99	1 milyon-50 milyon Mark
C)Perakende Ticaret		
-Küçük Boy İşletme	1-2	500 Bin Mark'a kadar
-Orta Boy İşletme	3-49	500 Bin Mark-10 milyon Mark
D)Ulaştırma, Haberleşme ve Hizmet		
-Küçük Boy İşletme	1-2	100 bin Mark'a kadar
-Orta Boy İşletme	3-49	100 bin Mark-2 milyon Mark

Kaynak: ÇELİK-AKGEMCİ: a.g.e., s.67.

### c)İtalya

Resmi bir tanımın olmadığı İtalya'da devletin finansman yardımlarında kullanılmak üzere, küçük ve orta ölçekli işletmeleri belirlemek üzere çeşitli ölçüler geliştirilmiştir. En çok 500 işçisi olan ve sabit sermaye yatırımı olarak 3 milyar İtalyan Lire'ini aşmayan işletmeler, küçük ve orta boy işletmeler olarak tanımlanmaktadır<sup>35</sup>. Aşağıdaki tabloda İtalya'da sanayi sektöründeki KOBİ'lerin; ölçek ve çalışan kişi sayısı dikkate alınarak sınıflandırılması verilmiştir<sup>36</sup>.

**Tablo-1.3: İtalya'da Ölçeğe Göre İşletme Tanımları**

Ölçek	Çalışan Kişi Sayısı
Çok Küçük İşletmeler	1-11
Küçük İşletmeler	11-101
Orta İşletmeler	101-501

Kaynak: BAMFORD: a.g.e., s.13.

<sup>33</sup> MÜFTÜOĞLU: a.g.e., s.108.

<sup>34</sup> ÇELİK-AKGEMCİ: a.g.e., ss.66-67.

<sup>35</sup> ÇETİN: a.g.e., s.41.

<sup>36</sup> BAMFORD, Julia: "The Development of Small Firms, The Traditional Family and Agrarian Patterns in İtaly", *Entrepreneurship in Eupope The Social Processes*, Der.Richard GOFFEE, Richard SCASE, Croon Helm, London 1987, s.13.

#### d)Fransa

Fransa’da yasal düzenlemelere göre, küçük ve orta boy işletme; genel olarak yöneticilerin şahsen ve doğrudan doğruya mali, teknik, sosyal, ahlaki ve yasal zorunluluklar üstlendiği işletmeler olup bu konuda resmi bir tanım yoktur<sup>37</sup>. Buna rağmen bir tanım yapmak gerekirse Fransa’da KOBİ’ler 10-500 arasında işçi çalıştıran işletmeler olarak tanımlanmaktadır<sup>38</sup>. Aşağıdaki tabloda işletme ölçeğine göre çalışan işçi sayıları görülmektedir<sup>39</sup>.

**Tablo-1.4: Fransa’da İşgören Sayısına Göre İşletme Ölçeği**

Ölçek	Çalışan Kişi Sayısı
Küçük İşletmeler	10-50
Orta İşletmeler	50-500

**Kaynak:** ÇELİK-AKGEMCİ: a.g.e., s.67.

#### e)İngiltere

İngiltere’de de küçük ve orta boy işletmelerin resmi bir tanımı mevcut değildir. “Küçük Sanayi İşletmeleri Araştırma Komitesi (Committee of Inquiry On Small Firms)” tarafından sektörlere göre yapılmış olan küçük işletme tanımı aşağıda tabloda gösterilmiştir<sup>40</sup>.

**Tablo-1.5: İngiltere’de Küçük İşletme Tanımı**

Sektör	Küçük İşletme Tanımı
İmalat Sanayi	200 işçiden az
İnşaat Sektörü	25 işçiden az
Madencilik Sektörü	25 işçiden az
Perakende Ticaret	Yıllık satış 50 bin Pound’dan az
Toptan Ticaret	Yıllık satış 200 bin Pound’dan az
Motorlu Araç Ticareti Bakım ve Onarım	Yıllık satış 100 bin Pound’dan az

**Kaynak:** MÜFTÜOĞLU: a.g.e., s.112.

<sup>37</sup> YALÇIN: a.g.e., s.14.

<sup>38</sup> OLCAY, M.Ferih: **Gümrük Birliği Sürecinde Mali Yardımların Küçük ve Orta Boy İşletmelere (KOBİ) Etkisi**, Vakıfbank, Ankara 1996, s.17.

<sup>39</sup> ÇELİK-AKGEMCİ: a.g.e., s.67.

<sup>40</sup> MÜFTÜOĞLU: a.g.e., s.112.



### f)Japonya

Japonya’da genellikle istihdam edilen personel sayısı ve yatırılan sermaye esas alınmaktadır. Japonya’da bir işletme 300 işçiden az çalışmanı varsa, küçük işletme olarak kabul edilmektedir<sup>41</sup>. Aşağıdaki tabloda kanunların tümünde geçen KOBİ tanımlamaları verilmiştir<sup>42</sup>.

**Tablo-1.6: Japonya’da Sektörlere Göre KOBİ Tanımları**

Sektör	Çalışan İşçi Sayısı	Sermaye Miktarı
İmalat ve Madencilik Sektörü	300 işçiden az	100 milyon Yen’den az
Ticaret Sektörü	100 işçiden az	300 milyon Yen’den az
Hizmet Sektörü	50 işçiden az	10 milyon Yen’den az

Kaynak: KOÇEL: a.g.e., s.6; SAKIZ: a.g.e., s.184; MÜFTÜOĞLU: a.g.e., ss.113-114.

### g)Hollanda

Hollanda’da küçük ve orta boy işletmeler konusunda genel geçerliliğe sahip bir tanıma rastlanmamaktadır. Ama genel olarak 10’un altında personel çalışan işletmeler küçük, 10-100 arası personel çalışan işletmeler orta ölçekli sanayi içinde mütalaa edilmektedir<sup>43</sup>.

### h)Dünya Bankası’nın KOBİ Tanımı

Dünya Bankası’nın tanımına göre<sup>44</sup>;

**Tablo-1.7: Dünya Bankası’nın Ölçeğine Göre KOBİ Tanımları**

1-50 arası işçi çalıştıran işletmeler	Küçük ölçekli
51-200 arasında işçi çalıştıran işletmeler	Orta ölçekli

Kaynak: YALÇIN: a.g.e., s.19.

Görüldüğü üzere değişik birçok ülkede KOBİ’ler için farklı tanımlar yapılmaktadır. Bu yapılan tanımlar incelendiğinde, dünyada kullanılan genel tanımların çalışan kişi sayısı bazında yapıldığı görülmektedir.

<sup>41</sup> BUDAK, Gülay: “Küçük Sanayi İşletmelerinde Yönetim Biçimleri-Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkilerin İrdelenmesi”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, S:1-2, C.6, 1991, s.235.

<sup>42</sup> KOÇEL, Tamer: *Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim Organizasyon Sorunları*, İTO Yayınları 1993-2, s.6; SAKIZ: a.g.e., s.184; MÜFTÜOĞLU: a.g.e., ss.113-114.

<sup>43</sup> MÜFTÜOĞLU: a.g.e., s.111.

## 1.2.KOBİ'LERİN ÖZELLİKLERİ

Küçük ve orta ölçekli işletmeleri büyük işletmelerden ayıran pek çok farklı nitelik ve nicelikte özellik söz konusudur. Bu da demektir ki, KOBİ'leri büyük işletmelerin benzeri görmek yanlış olur.

KOBİ'lerin belirlenmesi, literatürde genellikle “işletme büyüklüğü” konusu olarak ele alınmaktadır. İşletme büyüklüğü ise, bir işletmenin iktisadi faaliyet hacmi ve kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bu faaliyet hacminin veya işletme büyüklüğünün ölçülmesi de, belirli ölçütlere dayandırılmaktadır. Kelly ve Lawyer” göre, burada sorulması gereken iki soru vardır: “İşletme büyüklüğünün ölçüleri nelerdir?” ve “Bu ölçüler tüm endüstrilerde aynı mıdır?”<sup>45</sup>. bu noktadan hareketle biz burada KOBİ'lerin özelliklerinin incelenmesini nitel ve nicel ölçütler boyutunda ele alacağız.

### 1.2.1.KOBİ'lerin Nitel Özellikleri

KOBİ'lere ilişkin nitel özellikler, aşağıdaki tabloda ayrıntılarıyla birlikte, toplu olarak sunulmuştur<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> YALÇIN: a.g.e., s.19.

<sup>45</sup> ÖZGEN, Hüseyin, Selen DOĞAN: **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri**, KOSGEB Yayını, ss.18-19.

<sup>46</sup> DEMİR, N., D.BİRBİL, N.ATALAY, Ş.YILDIRIM: **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, MPM Yayınları No:635, Ankara 2000, s.76.

Tablo-1.8: KOBİ'lerin Nitel Özellikleri

İşletme Sahibi ile İşşkin Özellikler	Örgütsel Yapıya İlişkin Özellikler						
	Üretim İşlevine İlişkin Özellikler	Yönetim İşlevine İlişkin Özellikler	İşlevine İlişkin Özellikler	Finansman İşlevine İlişkin Özellikler	Pazarlama İşlevine İlişkin Özellikler	Tedarik İşlevine İlişkin Özellikler	Personel İşlevine İlişkin Özellikler
<p>-İşletme sahibi ile aynı kişidir.</p> <p>-Riskli üstlenen kişi işletme sahibidir.</p> <p>-İşletme ile işletme sahibi arasında tam bir özdeşleşme vardır.</p> <p>-İşletme sahibi fiilen işletmede çalışır kişidir.</p> <p>-İşletmede diğer aile bireylerinde işletmenin yönetimini devralmak çalışabilmektedir.</p> <p>-İşletme sahibi genellikle üretim teknoloji konusunda bilgi ve işin içinde yer almıştır.</p>	<p>-Emek yoğun üretim teknikleri özellikle küçük işletmelerde daha yaygındır.</p> <p>-Ardıye tipi üretim tarzı yaygındır.</p> <p>-Ardıye tipi üretim tarzı yaygındır.</p> <p>-Sipariş üzerine üretim daha yaygındır.</p> <p>-Küçük serilerde üretim yapmanın bir sonucu olarak işbölümü derecesi nispeten düşüktür.</p> <p>-İşçi sadece yaptığı işle değil, üründen bütünüyle de ilgilidir.</p> <p>-İşletmenin rekabet gücünü artırmanın tek yolu esneklik olduğundan, esneklik KOBİ'lerde stratejik bir işletmecilik faktörü olarak ortaya çıkar.</p> <p>-Sistemli bir AR-GE faaliyeti yaygın değildir.</p>	<p>-İşletme yönetimi işletme sahibinin tarafından yürütülür.</p> <p>-İşletme sahibi yönetim işlevini kendi hesabına bağlamaz olarak yürütür ve riski de kendisi üstlenir.</p> <p>-Yönetici çalışanlarından beklendiğini elde etmek için örnek davranışlar sergilenmelidir.</p> <p>-Ard-üst ilişkileri doğrudan ve kişisel olarak gerçekleştirir.</p> <p>-Tüm yönetsel yetkiler iş sahibinde toplanır.</p> <p>-İşletme amacı ve politikası da iş sahibi tarafından belirlenir.</p> <p>-KOBİ'lerde yönetici sorunlara anında müdahale edebilir.</p> <p>-İşletme yönetiminin subjektif ve irrasyonel tarafı daha ağır basar.</p> <p>-Bir çıkar çatışması veya güç mücadelesi yoktur.</p> <p>-Planlar daha çok kısa ve uzun vadeli dir.</p> <p>-Yönelimsel kararlar "planlama"dan çok "doğaçlama"ya dayanır.</p>	<p>-Ölçek büyütüldüğü (ortaya yaklaşıtkça) değişimle birlikte genellikle bir finansman ve muhasebe bölümleri yoktur.</p> <p>-Sermaye piyasalarının olanaklarından yararlanamazlar.</p> <p>-Kredi olanakları büyük işletmelere göre daha kısıtlıdır.</p> <p>-Kredi maliyeti daha yüksektir.</p> <p>-Ofis finansman olanakları kısıtlıdır. (amortisman ve ihtiyatlar)</p> <p>-İşletme sahibi şirket sermayesinin yanında kişisel varlıkları ile de sorumlu tutulmaktadır.</p> <p>-Subvansiyon olanakları sınırlıdır.</p>	<p>-Özellikle küçük işletmelerde ayrı bir pazarlama birimi yoktur.</p> <p>-Pazarlama araçlarından yeterince yararlanılmamaktadır.</p> <p>-Düzenli bir piyasa araştırması yapılmamaktadır.</p> <p>-Genelde iç pazara dönük satışlar, ihracat olanakları kısıtlıdır.</p> <p>-Pazar payları sınırlıdır.</p> <p>-Doğrudan pazarlama yapıları ve müşteri ile ikili ilişkileri zayıftır.</p> <p>-Esneklikleri yüksektir.</p> <p>-Yan sanayi olarak çalışmalarında alıcı firmaya bağımlı olurlar.</p> <p>-Konuya ilişkin bilgi eksiklikleri vardır.</p> <p>-Pazarlama konusunda aynı işi yapan diğer firmalarla örgütlenme konusunda yeterince bir çaba içindedirler.</p>	<p>-Sipariş büyük hacimleri oranda büyük işletmelere olduğundan malzeme fiyat indiriminden yararlanamazlar. Bu, mamul maliyetlerini artırır.</p> <p>-Siparişin yüksek tutulması halinde stok maliyetleri artar.</p> <p>-Siparişe göre üretim yapıldığından, ihtiyacı siparişe göre değişir.</p>	<p>-KOBİ'lerin yoğun üretim yapısından dolayı insan faktörü çok önemlidir.</p> <p>-İşçiler genellikle niteliksiz işgücüdür.</p> <p>-Üst ve orta düzey yönetim kademelerindeki personel niteliksizdir</p> <p>-Yönetim ile personel arasında doğrudan bir ilişki vardır.</p> <p>-Sendikalaşma oranı düşüktür.</p> <p>-Büyük işletmelere oranla ücret düzeyi düşüktür.</p> <p>-Büyük işletmelere oranla işten memnun olma oranı daha yüksektir.</p> <p>-Konjonktürel dalgalandırmalardan KOBİ'lerde çalışanlar, büyük işletmelere oranla daha az etkilenirler.</p> <p>-Eğitime bir maliyet unsuru olarak bakılır.</p>	

Kaynak: DEMİR, BİRBİL, ATAİLAY, YILDIRIM: a.g.e., s.76.

### 1.2.2.KOBİ'lerin Nicel Özellikleri

KOBİ'lerin tanımında, en çok başvurulan yol nicel özelliklerdir. Genellikle, KOBİ tanımı denilince anlaşılana da, nicel bir tanımdır. KOBİ'lerin belirlenmesinde, çeşitli uygulamalı çalışmalarda, kullanılan literatürde önerilen veya diğerleri yanında alternatif olarak sadece değinilen nicel özellikler şunlardır<sup>47</sup>:

İşletmede istihdam edilen personel sayısı, işgücünün toplam iş zamanı fonu (çalışma süresi), ücret toplamı veya işgücü maliyeti toplamı, sabit varlıkların değeri, makine sayısı, makine parkı değeri, belirli bir süre içinde harcanan enerji miktarı, enerji maliyeti, makinelerin iş zamanı fonu, yıllık amortisman tutarı, kullanılan alan, kullanılan hacim, kullanılan malzeme miktarı, malzeme maliyeti toplam çevirici güç, toplam sermaye öz sermaye, çalışma sermayesi, iş istasyonu sayısı, sipariş sayısı, işletme kapasitesi, vardiya sayısı, kâr hacmi, ödenen vergi tutarı, piyasa payı, ihracat, satış tutarı oranı v.b.

Hiç kuşku, yok ki, Devlet Teşvik ve Politikalarının KOBİ'ler üzerinde tarafsız objektif paylaşımının yapılabilmesi için nicel özelliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tabii ki sadece nicel özelliklerin KOBİ'leri tanımlamada yeterli kriterleri içeriyor olması anlamına gelmez. İsbetli ve amaca uygun kullanılabilir bir tanım için nicel özelliklerle beraber bazı nitel özelliklerinde göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu saydığımız nitel ve nicel özelliklerinden yola çıkarak; sermaye ve finansman yapılarının zayıf olduğu, teknoloji noktasında zayıf oldukları, kapasite kullanım oranlarının düşük olduğu, net yapılmış bir tanımları olmadığından bir tanım problemleri olduğu, kalite yönünden eksik oldukları, devlet desteğinden yeterince yararlanamadıkları, dünya standartlarına uyum noktasında zayıf oldukları gibi genel yapıları hakkında bir yargıya varmak mümkün olabilmektedir.

---

<sup>47</sup> ÖZGEN-DOĞAN: a.g.e., s.26.

### 1.3.KOBİ'LERİN DÜNYA ÜLKELERİNDEKİ EKONOMİK YERİ VE ÖNEMİ

Günümüzde A.B.D. dahil olmak üzere hemen hemen bütün ülkelerde küçük ve orta ölçekli işletmelerin gerek iş yeri, gerek istihdam ve gerekse üretimdeki payları genel ekonomi içinde her geçen gün ihmal edilemez boyutlara ulaşmaktadır<sup>48</sup>. KOBİ'ler konusunda yapılan çalışmalar bu işletmelerin istihdama katkı, bölgeler arası dengeli büyüme, esnek üretim yapısına sahip olma ve ekonomiye dinamizm kazandırma gibi çok önemli özellikleri taşıdığını ortaya koymuştur. Bu nedenle başta gelişmiş ülkeler olmak üzere tüm ülkeler KOBİ'lerin doğması, büyümesi, gelişmesi ve korunabilmesi için gerekli şartları hazırlayacak politikaları geliştirmekte ve yürürlüğe koymaktadır.<sup>49</sup>

Dünya genelinde özellikle 1980'li yıllarda artarak devam eden globalleşme ve finansal liberalizasyon süreci, beraberinde değişen koşullara ve yeniliklere hızla uyum sağlayabilen şirketlerin önemini arttırmıştır. Büyük ölçekli işletmelerin ekonomik ve siyasi konjonktürdeki değişimler karşısında hareket kabiliyetinin sınırlı olması, teknolojiye en son gelişmelerin bu şirketlere adaptasyonunun maliyetinin yüksekliği nedeniyle uyum sorununun yaşanması, ekonomide meydana gelen değişikliklere uyum sağlama esnekliği yüksek ve konjonktürel dalgalanmalara, ekonomik ve mali krizlere karşı daha esnek olan, ekonomik ve sosyal yaşamın temel istikrar unsurlarından biri olan KOBİ'lerin dünya genelinde önemini daha da arttırmıştır<sup>50</sup>.

KOBİ'lerin topluma sağladığı ekonomik faydaları aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz<sup>51</sup>:

-KOBİ'ler her şeyden önce hızlı artan dünya nüfusuna karşı artan işsizlik, üretim artışının yetersizliği sorunlarına büyük ölçüde çözümler getirmektedir.

<sup>48</sup> GÜLTEKİN, Rodoplu: "Esnaf ve Sanatkarlar ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları ve Ticari Krediler", Muhasebe ve Finansman Dergisi, MUFAD, S:9, Ocak 2001, s.28.

<sup>49</sup> DPT:Sanayi Politikaları, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Sanayi Politikaları Özel İhtisas Komisyonu KOBİ Alt Komisyonu Raporu, Ankara 2000, s.82.

<sup>50</sup> ERÇEL, Gazi: "Enflasyonu Düşürme Programı ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler", Ekonomik Forum Dergisi, S:9, Yıl:7, 15 Eylül 2000, s.16.

<sup>51</sup> GÜMÜŞOĞLU, Şevkinaz: "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Başarısında Kurumsal Kültür", Türkiye Sanayinin Rekabet Gücü ve Stratejisi, TMMOB 93 Kongresi Bildiriler Kitabı, Yayın No:160, C.1, 1993, ss.292-293.

-KOBİ sahipleri / yöneticileri mal ve hizmet üretmek için zamanlarını, yatırımlarını ve emeklerini, kişisel özellik, ekonomik durum, iyi şans v.b. nedenlere bağlı olarak riske atarlar. Büyük bir çabayla rekabet ederek fiyatların düşmesine yardımcı olurlar. Sadece kaliteli eleman istihdam etmek arzusunda olan büyük işletmelere karşı meslekteki formasyonu olmayan kişilere birer okul olma fonksiyonunu üstlenirler.

-KOBİ'ler verimlilik anlayışıyla çalışarak, gelişmiş ve gelişmemiş ülkeler arasında giderek artan açığın kapatılmasında görev alırlar.

-KOBİ'ler gelir yelpazesinin içindeki denge unsurunun kuvvetini sağlarlar. Ayrıca KOBİ'ler yeni fikirlerin ve buluşların kaynağı olup, sanayide gereken esnekliğin sağlanmasına katkıda bulunurlar. Üretim ve sanayileşmeyi bütün yurda yaymada etkin bir araç olarak KOBİ'lerden yararlanılabilir. Serbest pazar ekonomisinde rekabetin sürdürülmesine yardımcı olurlar<sup>52</sup>.

**Tablo-1.9: Çeşitli Ülkelerde Küçük İşletmelerle İlgili Ekonomik Göstergeler**

	A.B.D	Almanya	Hindistan	Japonya	İngiltere	G.Kore	Fransa	İtalya	Türkiye
Küçük İşletmelerin Toplam İşletmelere Oranı	97,2	99,8	98,6	99,4	96,0	97,8	99,9	97,0	98,8
Küçük İşletmelerde İstihdam Oranı (%)	50,4	64,0	63,2	81,4	36,0	61,9	49,4	56,0	45,6
Küçük İşletmelerin Yatırım Payı (%)	38,0	44,0	27,8	40,0	29,5	35,7	45,0	36,9	6,5
Küçük İşletmelerin Üretim Payı (%)	36,2	49,0	50,0	52,0	25,1	34,5	54,0	53,0	37,7
Küçük İşletmelerin İhracat Payı (%)	32,0	31,1	40,0	38,0	22,2	20,2	23,0	--	8,00
Küçük İşletmelere Verilen Kredi Payı (%)	42,7	35,0	15,3	50,0	27,2	46,8	48,0	--	3-4

**Kaynak: [www.kosgeb.gov.tr/kos.htm](http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm)**

<sup>52</sup> ARSLAN, Askeri: "Avrupa Birliği'nde KOBİ'lere Yönelik Uygulanan Politikalar ve Türkiye'deki KOBİ'lerin Rekabet Gücünün Artırılması Açısından Alınabilecek Önlemler", İGEME Özel Sayı, Yıl:4, S:16, Ekim-Aralık 2000, s.52.

KOBİ'lerin yukarıda sıraladığımız ekonomik faydaları dünya ekonomisindeki dağılım ve yerlerinden hareketle, ekonomik fonksiyonlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz<sup>53</sup>:

- Piyasa sisteminin merkezi unsuru olma,
- Tüketici isteklerini karşılama ve dağıtım,
- Uzmanlaşma ve yeniliği uyarma,
- Taşıma ve tedarik maliyetlerini düşürme,
- Mesleki eğitim ve istihdam fonksiyonu,
- Bağımsız çalışma, risk almaya yatkınlığı ve girişimciliği geliştirme,
- Pazar oluşturma,
- İstikrar sağlama,
- Bölgesel farklılıkları giderme ve yakın çevreye hizmet getirme.

### **1.3.1.KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemleri**

Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmeler ekonomik sistem sürecinin bütün dönemlerinde ekonomik olduğu kadar, politik ve sosyal olarak her zaman gereken yerlerini alarak, önemlerini ispat etmişlerdir. Ülkemizdeki KOBİ'lerde benzer ülkelerde olduğu gibi büyük firmaların yan sanayi kuruluşları şeklinde veya nihai ürün ortaya koyarak; ekonomiye fevkalade katkıda bulunmaktadır. Türkiye'deki KOBİ'lerin sayısına, istihdam ettikleri personel sayısına, oluşturdukları katma değer ölçülerine baktığımızda, bunların ülkemiz sosyal ve ekonomik yapısına olan önemli katkılarını görmekteyiz. Ülkemizde KOBİ'lerin önemi son yıllarda anlaşılmaya başlanmıştır. Buda KOBİ'lerin ülkemiz ekonomisinin en dinamik kuruluşları olmasının bir neticesidir.

Aşağıdaki tablo ülkemiz KOBİ'lerinin ölçeksel dağılımını gözler önüne sermektedir.

---

<sup>53</sup> İZTO: İkibinli Yıllara Giren Türk Ticaret Sektörü ve Uygulanması Gerekli Politikalar, İzmir Ticaret Odası, İzmir 3.İktisat Kongresi, İzmir 1992, ss.106-109.

**Tablo-1.10: Ülkemiz KOBİ'lerinin Ölçeksel Dağılımı**

Sanayi Ölçeği	İşletme Sayısı	İşletme Payı (%)	Çalışan Sayısı	Çalışan Payı (%)	Katma Değer (Trilyon TL)	Katma Değer Payı (%)
Küçük Ölçekli Sanayi (1-49)	194.546	98.4	721.469	47.1	37.9	14.1
Orta Ölçekli Sanayi (50-199)	2.247	1.1	213.679	14.0	35.6	13.2
KOS (1-199)	196.793	99.5	935.144	61.1	73.5	27.3
Büyük Sanayi (200+)	982	0.5	595.601	38.9	194.9	72.7
Toplam İmalat Sanayi	197.775	100.00	1.530.745	100.00	268.4	100.00

Kaynak: [www.kosgeb.gov.tr/kos.htm](http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm)

Yukarıdaki tabloda sunulan veriler ışığında KOBİ'lere yönelik bir değerlendirme yapılacak olursa;

-Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri ülkemiz imalat sanayiinde faaliyette bulunan işletmelerin %99,5'lik bir bölümünü temsil etmektedirler.

-Ülkemizdeki KOBİ'ler imalat sanayiindeki istihdamın %61,1'lik gibi çok önemli bir bölümünü karşılamaktadırlar.

-Ülkemiz Küçük ve Orta Ölçekli Sanayii İşletmeleri, %27,3'lük bir katma değer payı yaratmaktadırlar.

Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin ülke ekonomisine sağladığı yararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz<sup>54</sup>;

- İstihdam imkanı yaratmaları,
- Sanayiye vasıflı eleman yetiştirmeleri,
- Yeni girişimcilere açık bir yapıda olmaları itibariyle rekabet ortamını sağlamış olmaları,
- Türkiye'nin tüm bölgelerine dağılmış olmalarının ve özellikle gelişmekte olan bölgelerimizin ekonomik canlanmalarına katkısı ile bölgeler arası dengesizliğin giderilmesinde önemli rol oynamaları,
- Gerek bölgesel gerekse kişiler arası gelir dağılımındaki dengesizliği azaltmaları.

<sup>54</sup> ERÇEL: a.g.m., s.16.



## 1.4.KOBİ'LERİN İMALAT SANAYİNDEKİ YERİ

### 1.4.1.İmalat Sanayi Sınıflaması

Hizmet ve ticaret sektörünün dışında kalan ve bütün üretim faaliyetlerini içine alan sanayi sınıfı imalat sanayi olarak değerlendirilmektedir. Durum böyleyken, imalat sanayiinin kapsamının çok geniş olacağı aşikardır. Bunun için imalat sanayiinin durumunu ortaya çıkarmak ve bu sektör için yapılacak tüm çalışmaların kolaylıkla yürütülebilmesi için bir sınıflandırmanın yapılması gerekmektedir.

İmalat sanayiinin gruplandırılmasında ve sınıflandırılmasında kullanılan ölçütler genel olarak aşağıdaki gibidir;

- Üretime konu olan ürünlerin niteliği,
  - Üretilmiş olan ürünün madde bileşimi,
  - Üretilen ürünün üretim prosesi(fabrikasyon aşaması),
- Üretime konu olan ürünlerin kullanım şekli,
  - Talebin kaynağı,
  - Ürünlerin pazarlanmasındaki bağlantılar

Genel olarak yapılan imalat sanayi sınıflamasına, Gıda, Tekstil, Mobilya, Kağıt, Kimya, Taş-Toprak, Metal, Makine gibi imalat sanayilerini örnek gösterebiliriz.

### 1.4.2.İmalat Sanayiindeki KOBİ'lerimiz

Daha öncede belirttiğimiz gibi ülkemiz KOBİ'leri imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin %99,5'lik bir bölümünü oluşturmaktadır. KOBİ'lerimiz sadece bu sayısal çoğunlukla kalmamakta, %61,1'lik bir istihdam ve %27,3'lük bir katma değer payı yaratarak ekonomimize fevkalade bir katkı ve dinamizm kazandırmaktadırlar.

Aşağıdaki tabloda, ülkemiz imalat sanayi göstergelerinin bölgesel dağılımı sunulmuştur.

**Tablo-1.11: Türkiye’de İmalat Sanayi Göstergelerinin Bölgesel Dağılımı**

Bölgeler	İşyeri Sayısı	% Payı	İstihdam	% Payı	Katma Değer (Trilyon TL)	% Payı
Marmara	74.737	37.8	722.509	47.2	141	57.3
Ege	34.452	17.4	243.182	15.9	40	16.0
Akdeniz	21.791	11.0	140.400	9.2	22	8.8
İç Anadolu	30.860	15.6	204.754	13.4	24	9.6
Karadeniz	18.211	9.2	130.404	8.4	14	5.5
Doğu Anadolu	6.426	3.3	36.428	2.4	3	1.2
Güneydoğu Anadolu	11.298	5.7	53.068	3.5	4	1.6
Toplam İmalat Sanayi	197.775	100	1.530.745	100	248	100

Kaynak: [www.kobi.net/ekois.htm](http://www.kobi.net/ekois.htm)

Yukarıdaki tabloyu incelediğimizde, %37,8 (74.737)’lik işyeri sayısı bazında, %47,2 (722.509)’lik istihdam bazında, %57,3 (141 Trilyon TL)’lik katma değer yaratma bazında Marmara Bölgesinin başı çektiğini gözlemlemekteyiz. Doğu Anadolu ve Güney Doğu Anadolu Bölgelerimizin ise işyeri sayısı, istihdam ve katma değer yaratma bazında son sıralarda yer aldığı görülmektedir. İmalat Sanayi katma değerinin %57,3’ü (141 Trilyon TL) Marmara Bölgesinde, %42,7’si (107 Trilyon TL) diğer bölgelerimiz tarafından sağlanmaktadır. İmalat Sanayi istihdamının neredeyse yarıya yakını yine Marmara Bölgemizde istihdam edilmektedir.

İmalat Sanayiindeki Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin gerek işyeri sayısı, gerekse istihdam bazında etkin olduğu illerimizin dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo-1.12: İmalat Sanayiindeki KOBİ’lerin Etkin Olduğu İller**

İl	İşyeri Sayısı	% Payı	İstihdam (Kişi)	% Payı
İstanbul	49.984	25.3	332.795	21.7
İzmir	15.424	7.8	84.974	5.5
Ankara	12.784	6.5	60.745	3.9
Bursa	11.131	5.6	55.593	3.5
Konya	6.898	3.5	22.030	1.4
Adana	6.243	3.2	23.799	1.5
Gaziantep	6.035	3	25.732	1.7
Denizli	5.016	2.5	17.286	1.1
Manisa	4.599	2.3	19.680	1.3

Kaynak: [www.kobi.net/ekois.htm](http://www.kobi.net/ekois.htm) sitesindeki verilerden yararlanılarak derlenmiştir.

Türkiye’deki İmalat Sanayiinin Sektörel dağılımı da Tablodaki gibidir.

**Tablo-1.13: Türkiye'deki İmalat Sanayiinin Sektörel Dağılımı**

Sektörler	İşyeri	Oran	İstihdam	Oran	Katma Değer (Trilyon TL)	Oran
Gıda, İçki ve Tütün San.	22.255	0.11	258.777	0.17	47	0.18
Dokuma, Giyim Eşyası Ve Deri Sanayi	57.220	0.29	440.046	0.29	44	0.16
Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi	43.794	0.22	137.036	0.09	7	0.03
Kağıt-Kağıt Ürünleri Ve Basım Sanayi	6.737	0.03	54.252	0.04	8	0.03
Kimya, Petrol, Kömür, Kauçuk ve Plastik Ürünleri Sanayi	5.764	0.03	114.055	0.07	70	0.26
Taş ve Toprak Sanayi	7.413	0.04	92.193	0.06	19	0.07
Metal Ana Sanayi	2.210	0.01	77.501	0.05	15	0.06
Metal Eşya-Makine ve Teçhizat, Ulaşım Aracı, İlimi ve Mesleki	49.249	0.25	342.732	0.22	57	0.21
Diğer İmalat Sanayi	3.143	0.02	14.154	0.01	1	0.00
Toplam İmalat Sanayi	197.775	1.00	1.530.745	1.00	268	1.00

**Kaynak:** [www.kobi.net/ekois.htm](http://www.kobi.net/ekois.htm)([www.kosgeb.gov.tr/ekois.htm](http://www.kosgeb.gov.tr/ekois.htm))

Tablodan da anlaşıldığı üzere imalat sanayiimizde sektörler bazında ilk sırayı %29'luk işyeri sayısı payı ve %29'luk istihdam oranıyla Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri Sanayi almaktadır. Yarattıkları %26'lık (70 Trilyon TL) Katma Değerle bu katkı alanında da Kimya Ürünleri Sanayi başı çekmektedir.

## **1.5.KOBİ'LERİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ**

### **1.5.1.KOBİ'lerin Güçlü Yönleri**

Çok büyük ve hızlı bir değişim olgusunun yaşandığı günümüzün dünyasında, KOBİ'ler bu değişimin ve atılımın öncüsü olmuşlardır. KOBİ'ler bütün ülke ekonomileri için gelişmenin temel taşıdır. Ayrıca bir toplumda politik istikrarın ve sosyal barışın vazgeçilmez şartı olan KOBİ'ler köşe taşı konumundadırlar. KOBİ'ler büyük işletmelere oranla, daha az sermaye ile küçük ve bölünmüş piyasalara hitap ederek, istihdam, yönetim ve yeni teknolojilere entegrasyon gibi ortaya çıkan gereksinimleri daha kolay karşılayabilme imkanına sahiptirler. Ayrıca

KOBİ'ler yeni girişimci adayları için eğitim ve öğretim okulu görevini üstlenmenin yanı sıra gelir dağılımının eşitlenmesine, toplumsal ve ekonomik istikrara hizmet etmektedirler.

Ulusal ekonominin önemli bir bölümüne KOBİ'lerin sahip olması tarihsel bir rastlantı değildir. Bu durum, ne büyük firmalar tarafından oluşturulan yardımsever politikalar, ne de devletin KOBİ'lere yardım programlarının bir sonucu olmuş bir olgu değildir. KOBİ'ler, birçok durumda büyük firmalardan daha fazla avantajlara sahiptirler. Şimdiki büyük firmaların bir çoğu, dinamik lider tipleriyle iyi yönetilmesi sonucunda önceden birer KOBİ iken artık büyük bir firma haline gelmişlerdir<sup>55</sup>.

#### 1.5.1.1.Yüksek İstihdam Katkısı

Toplam istihdam içerisindeki payları ile KOBİ'ler Türkiye'deki işgücü piyasasının düzenlenmesine katkıda bulunmanın yanı sıra, mevcut istihdam potansiyelleri ile ülkemiz ekonomisinin önemli sorunlarından birisi olan işsizliğe yeni çözümler getirebilecek nitelik ve güçtedirler.

Yakın zamanlara kadar uygulanan ve büyük işletmelerin desteklenmesi üzerine kurulmuş olan ekonomi politikaları dengeli bir kalkınmayı gerçekleştirmediği gibi, giderek ağırlaşan sosyal patlamalara neden olabilecek işsizlik sorunu ile karşı karşıya kalınması ve son yıllarda dünyada yaşanan sanayideki yapısal değişim, büyük işletmelerin, istihdam kaynağı olarak eski önemlerini korumadığını, giderek daha az personel istihdam etkilerini, KOBİ'lerinse tüm olumsuz ekonomik gelişmelere rağmen sayısal olarak artışını sürdürdüğünü ve giderek de önemi daha da artan istihdam kaynağı olduğunu ortaya koymuştur<sup>56</sup>.

KOBİ'lerin bir kişi istihdam etmek için, büyük işletmelere nazaran daha az yatırım harcamaları olduğundan, bunların istihdama olan katkıları büyüktür.

KOBİ'lerin istihdam yaratma maliyeti, büyük işletmelerin istihdam yaratma maliyetinin üçte biri oranından daha düşüktür. KOBİ'ler emek yoğun işletmeleri

<sup>55</sup> ÇELİK-AKGEMCİ: a.g.e., s.74.

<sup>56</sup> TURAL, Nazım: "Küçük İşletmeler Dünyada ve Ülkemizde Asıl İstihdam Kaynağı Olarak Gelişmektedir", Dünya, 04.02.1994, s.4.

temsil ettiklerinden, gelişmekte olan ÷lkelerde niteliksiz işgücünün değerlendirilmesi noktasında çok etkilidirler.

Ayrıca, teknik ve mesleki personelin eğitildikleri ilk yer olmaları ve bu elemanların daha sonra kalifiye olarak başka işletmelere ve özellikle büyük firmalara gitmeleri KOBİ'lerin ekonomiye olan diğer katkısını ortaya koymaktır. Bunların ötesinde, KOBİ'lerde sakat, emekli ya da ikinci iş arayanlar da istihdam imkanı bulabildiğinden, bu işletmelerin sosyal politikalar açısından da önemleri ortaya çıkmaktadır<sup>57</sup>.

#### 1.5.1.2.Değişen Pazar Şartlarına Uyum

÷lkelerin gelişim süreci doğrultusunda tüketici tercihleri ve bunun paralelinde Pazar koşulları sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Bu gelişim ve değişim karşısında KOBİ'ler, büyük işletmelere oranla bu pazar uyumunu daha kolay karşılayabilmektedirler.

KOBİ'ler talep değişmelerine karşı daha hızlı bir uyum sağlarlar. Bu tür işletmelerde makine türü sabit varlıklar sınırlıdır, daha çok emek hakimdir. Bundan dolayı ürün ve üretimin kolay bir şekilde değiştirilmesi imkanı ortaya çıkar<sup>58</sup>. Yine "müşteri odaklı" bir yönetim anlayışının önem kazandığı günümüzde, bu avantajlardan yararlanabilen KOBİ'ler, kendilerini geliştirmede daha şanslı bir konuma gelmektedirler<sup>59</sup>. KOBİ'lerin bu yetenekleri, stratejik yönetimlerinde birçok kolaylıklar sağlamaktadır.

KOBİ'lerin çevresel şartlardaki değişimlere olan tepki ve esneklik dereceleri fevkalade yüksek olurken, büyük ölçekli işletmelerin üretim sürecinde hızlı ve çabuk bir değişime gitmesi fazla zaman almakta ve yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Ekonomik krizlerin fazlaca yaşandığı ÷lkemizde, bu özellikler KOBİ'lere krizler karşısında daha fazla bir mukavemet sağlamaktadır. Ayrıca KOBİ'ler serbest piyasa ekonomisinin temelini teşkil eden rekabete daha iyi uyum sağladıkları ve

<sup>57</sup> BAĞRIACIK, Atilla: **Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar**, Edebiyat Dünya Yayınları, No:44, Edebiyat Fakültesi Basımevi, İstanbul 1989, s.17.

<sup>58</sup> KARATAŞ: **a.g.e.**, s.38.

<sup>59</sup> BOZKURT, Rüştü: "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Temel İşlevleri", **Dünya**, 24.03.1992, s.4.

büyümeye olan eğilimleri neticesinde rekabeti güçlendirerek piyasa ekonomisinin koruyucusu pozisyonundadırlar.

### **1.5.1.3.Ana Sanayi, Yan Sanayi Avantajları**

Günümüzde modern ekonomik koşullar, firmalar arası işbölümü ve uzmanlaşmayı teşvik etmektedir. İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için birbirlerine gereksinimlerinin olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Ana Sanayi-Yan Sanayi ilişkisi, sanayide entegrasyon ve işbölümünün olumlu bir sonucudur.

KOBİ'lerin gereğinden yüksek tutulan üretim derinliği(üretim aşamaları) işletme maliyetlerini yükseltmektedir. KOBİ'ler verimlilik, ekonomiklik ve mali yönden büyük işletmelere göre zayıftırlar. Bu nedenle rekabetçi ilişki süresi içerisinde KOBİ'ler zaman içerisinde büyükler tarafından eritilirler. Oysa işbirliği ve pazar bölümlendirmesine dayalı ilişki içerisinde KOBİ'ler varlıklarını koruyarak güçlenebilir ve pazarlama sorunlarını çözebilirler. Bu ilişki içerisinde Ana Sanayii oluşturan büyük işletmelerde sermaye, emek ve zamandan tasarruf sağlayarak maliyet avantajı yaratırlar. Bu ilişki içerisinde Yan Sanayiyi oluşturan KOBİ'ler genel maliyetleri ve işçilik maliyet avantajlarını kullanarak, üretim kapasitelerini atıl tutmaktansa, karlarının bir bölümünden vazgeçebilirler. Buna karşın büyük işletmeler birim maliyetlerini ve stok yüklerini azaltarak küçük işletmelere devrederler. Buna karşın KOBİ'ler belli bir üretim kapasitesini garantiye alırlar, pazarlama sorununu kısmen çözerek,ana firmadan, tasarım, kalite kontrol, kredi konularında destek alırlar<sup>60</sup>. Ancak, yan sanayi ile ana sanayi arasındaki işbölümü ve işbirliği yeterli düzeyde değilse, KOBİ'ler konjonktür dönemlerinde büyük işletmelere oranla daha çok olumsuz etkilenebilmektedirler<sup>61</sup>.

### **1.5.1.4.Ferdi Tasarrufların Teşviki**

Küçük ve Orta Boy İşletmeler sermayelerini genellikle öz kaynaklardan karşılamaktadırlar. Zaten büyük işletmeler gibi yabancı kaynak kullanma şansları da

<sup>60</sup> [www.kobi.net/ekois.htm](http://www.kobi.net/ekois.htm)

<sup>61</sup> ULUDAĞ, İlhan: "Gümrük Birliği Sürecinde KOBİ'ler ve Risk Sermayesi Şirketleri Modeli" Yayın No:1996-42, İstanbul 1996, s.85.

pek yoktur. Yabancı kaynaklardan faydalanamamaları, dolayısıyla işlerini büyütmeleri için veya başka ihtiyaçları için öz kaynaklarını artırma durumunda kalmaları, KOBİ'leri faaliyetleri sonucu elde ettikleri karların tüketim yerine tasarrufa ve yatırım harcamalarına gitmelerini sağlamaktadır. Böylece Küçük ve Orta Boy İşletmeler milli ekonomi içinde tasarrufları ve dolayısıyla yatırım oranlarını yükselttiklerinden, üretim ve istihdam seviyesinin iyileşmesine katkıda bulunmaktadır<sup>62</sup>. Ayrıca KOBİ'lerde sermaye ana faktör durumunda olmadığından, birçok kişiye kendi alanında teşebbüse girişme olanağı verirler. KOBİ'lerde iş kurmak için gerekli sermaye miktarı, büyük işletmelere nazaran düşüktür.

#### **1.5.1.5.Teknolojik Yeniliklere Yatkinlık ve Teknik Yeniliklerde Verimlilik**

Küçük ve orta ölçekli işletmeler yeni buluşların ve fikirlerin ortaya konulmasında, geliştirilmesinde ve bunların ekonomik değer haline dönüştürülmesinde büyük bir öneme sahiptirler.

KOBİ'ler aynı parasal harcama ile büyük işletmelere oranla daha fazla teknik yeniliklerde bulunabilirler<sup>63</sup>. Ayrıca KOBİ'ler büyük işletmelere göre, her düzeyde müşteriye daha yakın olmaları nedeniyle de müşteri sorunlarını daha kolay anlarlar. Ar-Ge Çalışmalarında da KOBİ'lerin daha üretken oldukları bilinmektedir. Nitekim yapılan pek çok araştırma, teknik yeniliklerin daha çok KOBİ'ler tarafından gerçekleştirildiğini göstermektedir. Kaldı ki, bu yenilikler ve buluşlar büyük işletmelere oranla daha az bir finansmanla yapılmaktadır<sup>64</sup>. KOBİ'lerin düşük maliyetlerle daha fazla ürün geliştirebilmeleri nedeniyle, verimlilik ve etkinlikleri büyük işletmelere nazaran daha yüksektir.

Yeni teknolojilerin KOBİ'lere yeni olanaklar doğurduğu, buralardaki son derece vasıflı üreticilerin tasarım yeteneklerini de kullanarak, pazardaki değişik talep kesimlerine başarıyla hitap edebildikleri, sık model değiştirme ve stok maliyetleri

<sup>62</sup> AYPEK, Nevzat: Sermaye Piyasası Aracı Olarak Risk Sermayesi ve Türk Sermaye Piyasasında Uygulanabilirliği, KOSGEB, Ankara 1998, s.72.

<sup>63</sup> YALÇIN: a.g.e., s.30.

<sup>64</sup> ULUDAĞ: a.g.e., s.84.

büyük ölçüde düşürülebildiği için KOBİ'lerde verimliliğin giderek arttığı ve bu nedenle de bu işletmelerde bir canlanma olduğu görülmektedir<sup>65</sup>.

Yeni bir buluş veya fikrin toplum tarafından kabul edilmesi, söz konusu fikrin veya buluşun pazarda bir deneme süresinden geçirilmesini gerektirmektedir. Büyük işletmeler, yeni buluşların ve fikirlerin denenmesi konusunda oldukça dikkatli ve tutucu davranmaktadırlar. Öte yandan sayıca büyük işletmelerden daha fazla olmaları sonunda buluşların pazarda kabul edileceğine olan inançları ve kazanç güdüsü neticesinde KOBİ'ler, büyük işletmeler gibi yıllarca süren ve sonucu önceden kestirilemeyen araştırma projelerini bir çok teknik personelle sürdürme yerine, az personelle kısa sürede pazarda değerlendirilebilir nitelikte yenilik ve değişiklikler yaparak, müşteriye sunabilmektedir<sup>66</sup>.

#### **1.5.1.6.KOBİ'lerin Bölgerarası Dengeli Büyümeye Katkıları**

KOBİ'ler gelir yelpazesinin içindeki denge unsurunun kuvvetini sağlamaktadır. Bu denge yalnız sosyal düzen değil ekonomik açıdan da önem taşımaktadır. KOBİ'ler makro ekonomik düzeyde bölgerarası ekonomik dengesizliğin bir düzenleyicisi olarak görülmektedir. Yine büyük işletmeler gibi belirli bölgerlerde yoğunlaşmak zorunda olmayan KOBİ'ler fiziki yapıları ve özellikleri sebebiyle ülkenin hemen hemen tüm bölgerlerine yayılabilmekte ve bu bölgerlerde yeni istihdam imkanları sunabilmektedirler<sup>67</sup>. Son dönemlerde KOBİ'lerin ülke ekonomisinde önemli roller oynamaya başlaması ile birlikte gelişmiş bölgerlerden az gelişmiş bölgerlere kaynak aktarımı olmaksızın bölgesel farklar ortadan kalkmaya başlamıştır.

Artık devletler ekonomideki ağırlıklarını asgariye indirip faaliyetlerini yasal düzenlemelere, eğitim, savunma, sağlık alanlarına ve diğer alt yapı hizmetlerine yöneltirken ülke ekonomisinde KOBİ'lerin önemi giderek artmaktadır. Dolayısıyla; KOBİ'ler ülkemiz sermayesinin tabana yayılmasında, yeni ürünler geliştirilmesinde,

<sup>65</sup> ANSAL, Hacer; Dilek ÇETİNDAMAR: "Teknolojik Gelişmelerin Ölçek Ekonomisine Etkileri", 93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, 1.Cilt, Yayın No:160, TMMOB Yayını, Ankara, Ocak 1993, s.78.

<sup>66</sup> BAUMBACK, Cliffort, Kenneth, LAWYER: *How to Organize and Operate a Small Business*, Prentice Hall Int. Inc., London 1979, p.13.

<sup>67</sup> AYPEK: a.g.e., s.71.



yeni iş imkanları oluşturulmasında ve ülkemizin dışa açık büyümeyi gerçekleştirmesinde lokomotif güç olarak görülmektedir<sup>68</sup>.

Büyük işletmelere oranla, KOBİ'lerin kurulması ve işletilmesi daha az sabit sermaye yatırımı gerektirmektedir. KOBİ'lerin teknolojik düzeylerinin daha düşük olması bunların ülkemiz genelinde daha dengeli kurulması sonucunu doğurmaktadır. Dolayısıyla mülkiyetin tabana yayılması ve dengeli gelir dağılımının oluşması bunun paralelinde gelişmektedir.

#### **1.5.1.7.Çalışanlarla Yakın İlişki**

KOBİ'lerde teke tek personel ilişkileri vardır ve tüketici ilişkileri de aynı biçimde yürütülür. Kurulan bu tür iletişim, tüketicinin beğenisini kazanmakta, KOBİ'ye karşı saygı uyandırmaktadır. Sadece KOBİ sahipleri müşterilerinin büyük kısmını gerçek anlamda tanırlar. KOBİ'ler çağın gereği olan hızlı, samimi ve çok yönlü ilişkileri daha kolay sağlar, olaylardan ve ayrıntılardan haberdar olarak, gerekli kişileri bilgilendirmeyi ve yönlendirmeyi başarabilirler<sup>69</sup>. KOBİ'ler, işverenle arasında diyalog imkanı sağladıklarından ve genellikle sendikal yapılanmanın dışında faaliyet gösterdiklerinden, büyük işletmelerin aksine işveren-işçi çatışması çoğunlukla yaşanmamaktadır<sup>70</sup>. KOBİ'lerde bu yakın ve sıcak ilişkiler neticesinde kalite ve verim artarken, bu da başarı oranını yükseltmektedir.

#### **1.5.1.8.Tüketici Tercihlerine Esneklik**

KOBİ'ler müşteriye büyük işletmelere göre daha yakın çalışmaktadırlar. Yine müşterilerle yüz yüze ilişki kurabilen “yerel işletmeler” olmaları, müşterilere “ek hizmetler” sunabilmeleri, “özel siparişlere uygun çok çeşitli ürün” verebilmeleri ve siparişi daha çabuk teslim edebilmeleri bunlara bir üstünlük sağlamaktadır<sup>71</sup>.

<sup>68</sup> SARIASLAN: a.g.e., s.314.

<sup>69</sup> GÜMÜŞOĞLU, Şevkinaz: *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Başarısında Kurumsal Kültür*, 93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, C.1, TMMOB Yayın No: 160, Özkan Matbaacılık, 1993, s.291.

<sup>70</sup> ÖZCAN: a.g.m., s.2.

<sup>71</sup> AÇAR, Ahmet C.: “Küçük Üretici, Yenilik ve Dışa Açılma-Pazar Ekonomisinde Rekabet Koşulları”, Market Economy and Small Scale Industry and Handicraft in the Mediterranean Colloquium on the Occasion of 40<sup>th</sup> Anniversary of Confederation of Turkish Small Scale Industry handicrafts, Editör: İrfan YAZMAN, TES-AR Yayın No:11, Ankara, Mayıs 1993, s.38.

KOBİ'ler büyük işletmelerden farklı olarak, pazardaki değişimlere günü gününe tepki vererek, üretim sürecindeki gerekli değişiklikleri hızlı bir şekilde müşteri ve pazar taleplerine uygunlaştırarak karşılayabilme yeteneğine sahiptirler.

#### 1.5.1.9.Daha Az Yönetici ve Bürokrasi

Rekabet sürecinde geri kalmamak için karara varmak demek, aynı zamanda uygulamaya geçmek anlamına gelmektedir. KOBİ'lerde kararlar genelde üretim hattında çalışanlarla birlikte verilip, uygulamaya konulduğundan, neticede başarı şansı da yükselebilmektedir<sup>72</sup>. KOBİ'lerin organizasyonunda daha az yönetici olması nedeniyle, karar alma süreci daha hızlı cereyan etmektedir. Bu durum neticesinde de KOBİ'lerin yönetim giderleri düşmekte ve verimlilikleri artmaktadır.

KOBİ'lerin yukarıda saymış olduğumuz üstünlüklerinin yanısıra, aşağıdaki durumlarda da doğal avantaja sahiptirler<sup>73</sup>;

- Büyük miktarda yatırıma gitmeden önce, yeni fikir veya buluşa karşı pazarın tepkisinin bilinmesinin zorunlu olması durumunda,
- Yönetimde çok yakın denetime gerek duyulması durumunda,
- Üretilen mal veya hizmetin pazarının sınırlı olması yada sınırlı olmasının arzulanması durumunda,
- Gerek profesyonel, gerekse el emeğinin mal veya hizmetin üretilmesinde önemli faktör olması durumunda,
- Üretilen mal veya hizmete olan talebin sınırlı olması durumunda,
- Kolay bozulabilen malların üretiminin yada pazarlamasının yapılması durumunda,
- Talepte veya modada meydana gelen sık değişmelerin iş kolunun karakteristiğini oluşturması durumunda,
- Yüksek ulaşım giderlerinin malın maliyetini önemli ölçüde etkilediği durumda (tuğla ve kiremit gibi),

<sup>72</sup> BAĞRIÇIK, Atilla: "Başka Ülkelerle Karşılaştırmalı Olarak Türkiye'de Küçük ve Orta Boy Firmalar", Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Sorunları Sempozyumu, İSO, Lebib Yalkın Basımevi, İstanbul, 17 Mayıs 1991, s.140.

<sup>73</sup> ALPUGAN, Oktay: *Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*, PER Yayınları, Özgün Matbaacılık, Ankara 1998, s.47.

- Personel ile yakın ilişkilerin gerekli olması durumunda,
- Gerektiğinde tüketicilerin kolaylıkla ulaşabilecekleri mal veya hizmetlerin pazarlanması durumunda.

### **1.5.2.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Temel Sorunları**

Tüm dünyada, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler yapıları itibariyle bir takım avantaj ve dezavantajlara sahiptirler. Daha önce KOBİ'lerin güçlü yönlerine değinilmişti. KOBİ'lerin güçlü yönlerinin karşısındaki temel sorunlarını (zayıf yönleri, dezavantajları) aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Yönetim ve Personel İle İlgili Sorunlar
- Hammadde Tedariki Sorunu
- Üretim İle İlgili Sorunlar
- Teknoloji Sorunları
- Finansman Sorunları
- Pazarlama Sorunları
- İhracat Sorunları

#### **1.5.2.1.Yönetim ve Personel İle İlgili Sorunlar**

KOBİ'lerin pek çoğu aile şirketleridir. Ya birinci jenerasyon işletmeyi kurmuştur, çocuğuna devretmiştir, çocuklarıyla beraber sürdürmektedir veya ikinci jenerasyon kurmuştur, başındadır. Yadsınamaz bir gerçek vardır ki, kurmak önemlidir ama yaşatmak ve bu arada mevcut gücü ve rekabeti geliştirmek ondan çok daha önemlidir.

KOBİ'lerde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyet aynı kişide toplanmaktadır. Bu kişi, işletme sahibidir. KOBİ'lerin bu özelliği, onların en önemli sorunlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>74</sup>. KOBİ'lerde tüm yetki ve sorumlulukların sahip/yöneticide toplanması bazı sakıncalar doğurmaktadır. Bunların başında, işletme fonksiyonları çeşitlendikçe ve karmaşıklıkça, sahip/yöneticinin yetersizliği gelir. Bu durumda yönetici; muhasebeci, satış elemanı, personel yöneticisi, üretim

<sup>74</sup> ÖZGEN-DOĞAN: a.g.e., s.44.

teknisyeni vs. gibi bir çok görevi yerine getirmektedir. Halbuki sahip/yönetici, bu rollerin gerektirdiği bilgi ve beceriye her zaman sahip olamaz<sup>75</sup>. Yönetimin yalnızca bir fonksiyonu olan “karar vermeyi” yönetim zanneden işletme sahibi neyi yönettiğini kavrayamamaktadır. Özellikle yönetim tanımını ve verimlilik kavramını da pek bilmediklerinden ve kârlılıkla karıştırdıklarından KOBİ sahipleri, yönetimi anlamamakta, girişimcilik ve yenilikçiliğin yeterli olduğunu zannetmekte, yatırımın verimlilik yönetimi için yeterli olduğunu düşünmektedirler<sup>76</sup>.

Küçük işletmelerde tepe yönetiminin yapısı genellikle üç şekilde olmaktadır<sup>77</sup>:

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

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

-Aristokratik: Sahiplerin ve aile fertlerinin yönetime katılmadığı ve dışarıdan bir yöneticinin tayin edildiği bir yönetim yapısıdır.

KOBİ’ler, yönetimleri işletme sahiplerinin ellerinde birleştiğinden dolayı, profesyonel yönetimden yoksundurlar. Planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol gibi yönetim fonksiyonlarının sorumluluğunun çoğunlukla tek kişide toplanması, özellikle hızlı değişen ekonomi ve pazar yapısı içerisinde yönetimin işini daha da zorlaştırmaktadır<sup>78</sup>. İşletme sahiplerinin aynı zamanda yönetici konumunda olmaları, karar alma sürecini hızlandırmakla beraber, sürekli yenilenen piyasa koşulları, gelişen teknolojiler, çeşitli değişimler karşısında, doğru ve zamanında karar

<sup>75</sup> ARSLAN, Ramazan: “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetimin Yeri ve Geliştirilmesi”, Standart Dergisi, S.444, Aralık 1998, s.70.

<sup>76</sup> PAZARCIK, Orhan: “KOBİ’ler ve Verimlilik Yönünden Modern Yönetim”, Dış Ticaret Dergisi, DTM, KOBİ Özel Sayısı, Aralık 1996, ss.124-125.

<sup>77</sup> DİNÇER, Ömer: Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1998, s.420.

<sup>78</sup> ÖZDEMİR, Mahmut. “Türkiye’de KOBİ’lerin Sorunları”, Türkiye İktisat, Yıl:13, S.7, İstanbul, Mart 1994, s.79.

alabilmeleri zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Tabii, bu durumu tam anlamıyla gerçekleştiremeyen KOBİ yöneticileri bir handikap yaşamaktadırlar. Bu durumda, doğal olarak KOBİ'lerin verimlilik ve rekabet avantajları azalmaktadır.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde, iş sahibine (girişimciye) ve çalışanlarına ait bazı özellikler aşağıdaki gibidir<sup>79</sup>;

-KOBİ'lerde ve özellikle küçük ölçekli işletmelerde iş sahibi aynı zamanda işletmede fiilen çalışan kişi konumundadır.

-KOBİ iş sahipleri arasında ilk öğrenimini yarıda bırakmışlardan, üniversite bitirmişlere hatta herhangi bir alanda lisansüstü öğrenim yapabilmişlere değin son derece farklı düzeylerde öğrenim yapmış kişilerden oluşmaktadır. Ancak, genelde Türkiye'deki KOBİ'ler eğitim düzeyi düşük iş sahipleri tarafından yönetilen işletmelerden oluşmaktadır.

-KOBİ'lerin uğraşı alanları ile iş sahibinin öğrenim alanı arasında çoğunlukla uyum bulunmamaktadır. Bu da, işverenler açısından, ek bir eğitim ihtiyacı anlamına gelmektedir.

-KOBİ'lerde insan faktörü, emek yoğun teknolojilerin daha yaygın olmasının doğal bir sonucu olarak büyük önem taşımaktadır.

-KOBİ'lerde çalışanlar genellikle niteliksiz iş gücü olarak karşımıza çıkmaktadır.

-Çalışanlar cinsiyet yönünden değerlendirildiğinde, erkek çalışanların kadınlara oranla daha yoğun olarak KOBİ'lerde yer aldığı gözlenmektedir.

-KOBİ'lerde çalışanların öğrenim düzeyleri düşüktür. Meslek eğitimleri, hemen hemen tümüyle rastlantısal olarak ve çıraklık-ustalık sürecinde gerçekleşmektedir.

-Çalışanların işyerinin gündemindeki sorunlarla ilgili karar alma süreçlerine katılmaları kurumsallaşmamıştır.

Ayrıca KOBİ'lerde uzmanlaşma ve işbölümü olgunlaşmamıştır. İş sahibi ile çalışanlar arasındaki ilişki kişiseldir. Genel olarak KOBİ'lerde yapılan planlarda kısa periyotludur.

<sup>79</sup> DEMİR, BİRBİL, ATALAY, YILDIRIM: a.g.e., ss.77-78-79-80.

KOBİ'lerde, özellikle mesleki eğitim büyük önem taşımaktadır. Buradaki sanatkârların çoğu çıraklıktan yetişmektedir. Bu işletmelerde çalışan idari ve üretimdeki personele, günün şartlarına uygun olarak bilgilerin aktarılması ancak etkin bir eğitimle sağlanabilecektir<sup>80</sup>. Okullarda verilen temel ve mesleki eğitimin günümüz işyerlerinin standardında ihtiyacı karşılayacak şekilde olması gerekmektedir. Ancak şu anda meslek eğitimi ihtiyaca cevap verebilecek durumda değildir<sup>81</sup>. KOBİ'lerde mevcut işçilerin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, yeni teknolojilere uyum sağlanması ve işgücü verimliliğinin artırılması konularında eğitim olanakları oldukça kısıtlıdır. Bu da, işletmenin ürün imalatına, sunumuna ve satış sonrası hizmetlerine yansımaktadır. İşgücü mevcut teknolojiyi verimli olarak kullanamamaktadır. Verimliliğin, kalitenin artırılması, güvenli çalışmanın sağlanması için işgücü eğitimi gereklidir. Eğitimsiz bir işgücünün işe motivasyonunu sağlamak çok güçtür<sup>82</sup>. Özellikle mevcut enflasyon, istikrarsızlık ve ekonomik krizler karşısında, ülkemizdeki KOBİ'lerin verimli bir çalışma ortamı oluşturmaları çok önemlidir.

Ülkemizde girişimcinin ve KOBİ'lerin "Harici Danışmanlık" hizmetlerinden yararlanmalarını cazip hale getirmek, bunlara danışma ücretleri konusunda yardım yapılması ve teşvik edilmesi gereklidir. Yönetim danışmanlığı, KOBİ'lerin verimlilik ve rekabet kazanma, yeni iş yeri açacakların hazırlanması ve güçlendirilmesinde önemli rol oynar. Sorunlarının farkında olan, değişen rekabet koşullarına karşı kendini yenilemek isteyen, ihracatını artırmak için dış pazarlara yönelmek, dünyaya açılmak isteyen, iyi organizasyon yapısı ile bilgi toplumu şirketi olmayı hedefleyen KOBİ'lere yardım etmek Yönetim Danışmanlığının sorumluluğudur<sup>83</sup>.

Uzmanlığın çok büyük önem kazandığı günümüzde, KOBİ'lerin sorunlarından birisi de yönetimlerindeki uzmanlaşmanın çok düşük seviyelerde

<sup>80</sup> ÖZGEN-DOĞAN. a.g.e., s.49.

<sup>81</sup> DURUKAN, Nedim. "KOBİ Nedir? Kimler KOBİ'dir; KOBİ Kredileri, KOBİ Sorunları ve Çözümleri", GİMAT, Yıl:2, S.9, 09 Ekim 1996, s.13.

<sup>82</sup> ÇINAR, Ayşe. "Mesleki Eğitim ve KOBİ'ler", Gümrük Birliği Sürecinde KOBİ'ler, Seminer, Türkiye-Avrupa Birliği Derneği İstanbul Şubesi, Yayın No:6, İstanbul 2000, s.59.

<sup>83</sup> YILMAM, Memiş: "Yönetim Danışmanlığı Niçin Gerekli", TOSYÖV Girişim, 01 Ağustos 2000, s.16.

kalmasıdır. Bu özellik, KOBİ'lerde etkin ve verimli çalışma sonuçlarının elde edilmesinde ve kalite sağlanmasında en büyük tehlikelerden biri olmaktadır. Bu bakımdan, yönetimde uzmanlaşma; standartlar ve belli hedefler getirmesi ve yapılacak olan işlerin kolay kontrol edilmesi sonucu işletme etkinliğini ve verimliliğini artıracaktır<sup>84</sup>.

KOBİ'lerin dış çevreden kaynaklanan sorunlarından birisi de bürokrasidir. Bürokratik engellerin olumsuzlukları en çok KOBİ'leri etkilemektedir. Çeşitli mevzuat ve bürokratik işlemler KOBİ'lerin dikkatlerini başka yönlere çekmekte ve neticede soruna neden olmaktadır<sup>85</sup>. KOBİ'lerin faaliyetlerinde başarıyı yakalayabilmeleri için mevcut bürokratik engellerin, gereksiz idari işlemlerin kaldırılması zorunluluk arz etmektedir.

Türkiye'deki KOBİ'lerin işletme bazındaki en önemli darboğazı, alınan kararların nicelik ve nitelik olarak yeterli bilgiye dayandırılmamasıdır. Dolayısıyla bu darboğazın çok ciddiye alınması, üzerinde hassasiyetle durulması, çözüm yollarının aranması gerekir. Bilgi noksanlığından kaynaklanan en önemli işletmecilik hataları henüz yatırımın fizibilite aşamasında başlamakta, işletmenin yaşam sürecinde devam etmektedir<sup>86</sup>. Bu noktadan hareketle, KOBİ'ler sorunlarını çözmek ve yeni imkanlardan yararlanmak için, işletmelerin içinde bulunmayan bilgi, deneyim ve becerileri, kendilerine sağlayabilecek ve uygulatabilecek bağımsız kişi veya kuruluşlardan istifade etmeleri yerinde bir atılım olur<sup>87</sup>.

Bir işyeri, o işyeri içinde iyi nitelikte insanlar yer aldığı sürece etkili olur. İnsanlar iyi organize edilmiş bir işyerinde daha etkin olurlar. Organize edilmiş bir işyerindeki nitelikli insanların başarıya ulaşabilmeleri için vasıflı LİDERLER gereklidir. Lider olmadan, teşkilat ve insan gücü etkinliklerinin azami verim sağlayacak düzeyde başarılı olmaları olanaksızdır. İyi nitelikli insan demek, üstün bilgi ve yeteneklere sahip kişi demek değildir. İyi nitelikli insan, bir görevinin gerektirdiği ve yönetimin arzularını, işyeri amaçlarını kavrayan, kendinden ne

---

<sup>84</sup> YALÇIN. a.g.e., s.48.

<sup>85</sup> OKTAV, KAVAS, ÖNCE, TANYERİ. a.g.e., s.22.

<sup>86</sup> MÜFTÜOĞLU: a.g.e., ss.286-288.

<sup>87</sup> DURUKAN: a.g.m., s.13.

istendiğini bilen ve organizasyon içindeki görevini eksiksiz yerine getiren kişidir<sup>88</sup>. Bu noktadan hareketle, KOBİ'lerin enerjilerini ideal kullanabilmeleri için görev adamlarını, işe akıl ve yüreklerini katarak çalışan işgücünü bünyelerine dahil etmeleri gerekmektedir.

### 1.5.2.2.Hammadde Tedariki Sorunu

KOBİ'lerin küçük miktarlarda hammadde ve malzeme siparişinde bulunmaları ve dolayısıyla ana hammadde ve malzeme üretimi yapan kuruluşlarca unutulmaları yada satış politikaları gereği önemsenmemeleri, önemli girdi temini sorunlarından biridir. Girdi fiyatlarındaki sürekli artış, vadeli hammadde alımlarımda oldukça yüksek orandaki vade farkı, KOBİ'lerde önemli bir sıkıntı yaşanmasına ve üretimin aksamasına neden olmaktadır<sup>89</sup>. Ayrıca yeterli miktarda yan sanayi ürünü bulunmaması ve bulunan hammadde, malzeme ve yarı mamullerin kontrollerinin yapılmasındaki olanaksızlıklar ayrı bir handikaptır. Finansman durumları yetersiz olan KOBİ'lerin, ucuz ve kaliteli hammadde bulamamanın neticesinde üretim kapasiteleri ve verimlilikleri düşük olmaktadır.

KOBİ'ler sipariş tarzı üretim yaptıklarından, ihtiyaç duydukları malzemeler, alacakları siparişe göre değişir. Sürekli olarak aynı malzemeyi kullanmadıklarından uzun vadeli malzeme tedariklerine gidemezler<sup>90</sup>. Bu durum, tüm ekonomi yüzünden rasyonel bir sonuç doğurmaktadır. Buna mukabil büyük hacimli sipariş ıskontolarından yararlanma ve birim mamul maliyetlerini azaltma olanağı ortadan kalkmaktadır<sup>91</sup>.

Avrupa Birliği'nde imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin önemli bir kısmı büyük işletmelere girdi tedarik etmektedir. Bu bakımdan büyük işletmelerin desteğini de ihmal etmemek üzere AB standartlarında üretimi yönlendirmek gereği vardır<sup>92</sup>.

<sup>88</sup> YILMAM, Memiş: "Organizasyon", TOSYÖV Girişim, 02 Haziran 2000, s.14.

<sup>89</sup> TÜGİAD: 2000'li Yıllara Doğru Türkiye'nin Önde Gelen Sorunlarına Yaklaşımlar- Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ), TÜGİAD Yayını, Eylül 1995, ss.60-61.

<sup>90</sup> ÇELİK-AKGEMCİ: a.g.e., s.79.

<sup>91</sup> KOSGEB: Yatırım Alanlarının Tespiti Araştırma Projesi I Sonuç Raporu, TÜMAŞ, s.62.

<sup>92</sup> Cumhuriyet Halk Partisi Merkez Yönetim Kurulu: KOBİ'ler Esnaf ve Sanatkârlar, Bugünkü Konumları, Sorunları, Çözümleri, Somut Politikalar Çalışma Grubu, No:9, Haziran 1998, s.8.



Ürünlerinin üretimi için gerekli olan hammaddelerini çok büyük oranda özel üretici yada toptancı firmalardan alan KOBİ'lerde, KİT'lerden ve özellikle ithalat yolu ile hammadde temini fazla yaygın değildir<sup>93</sup>. Hammadde ve yarı mamul yapan kamu sektörü kuvvetlenmeli, kalite konusunda belli standardı yakalamak suretiyle özel sektöründe hammadde veya yarı mamul yapması teşvik edilmelidir<sup>94</sup>.

KOBİ'ler açısından maliyetleri en kısa ve hızlı düşürmenin yollarından biri de üretimde kullanılan her türlü ithal girdinin daha düşük maliyetlerle sağlanabilmesidir. KOBİ'ler "Birlikten güç doğar" anlayışı ile hareket ederlerse, ithal girdileri daha kaliteli ve daha ucuza temin etme olanağına kavuşurlar. Bu başarıldığı zaman ülke açısından, ticaret açığımız azalacak, KOBİ'ler açısından ise ihracat için daha rekabetçi fiyatlara ulaşılacak ve maliyetler düşecektir<sup>95</sup>.

KOBİ'ler için, tedarik kooperatifleri güçlendirilmeli, tedarik konusunda yardımcı olacak bir merkezi tedarik sistemi kurulmalı, tedarik fonksiyonuna işlerlik kazandırmak için ticaret odaları, sanayi odaları destekleyici fonksiyon görevi yapmalı, hammadde ithalindeki vergi ve fonlar düşürülmeli, ana girdilerin fiyatlarının devamlı yükselmesi tedariki zorlaştırdığından, bunların uluslararası fiyatlar üzerinden tedarik edilmesi sağlanmalıdır<sup>96</sup>.

### 1.5.2.3. Üretim İle İlgili Sorunlar

KOBİ'ler düşük düzeydeki hammadde ve yarı mamul siparişlerinden dolayı, fiyatlar ve vadeli koşullar nedeniyle girdi temininde sıkıntılar çekmekte, bu da onların rekabet şanslarını azaltmaktadır. Hammadde stoklarının yetersizliğinin doğal neticesi olarak üretim kayıplarına uğramaktadırlar. Ayrıca, finansal güçlükler, teknoloji ve enformasyon konusundaki yetersizlikler, kalitesiz üretim ve alt yapı yetersizlikleri, KOBİ'lerde üretim kaybına neden olan diğer faktörler arasında yer almaktadır.

<sup>93</sup> SARIASLAN: a.g.e., s.35.

<sup>94</sup> DURUKAN. a.g.m., s.13.

<sup>95</sup> KOÇ, Yaman. "KOBİ'ler Kullandıkları İthal Girdilerin Fiyatlarını Düşürerek Rekabet Güçlerini Artırabilirler", *TOSYÖV Girişim*, 01 Ağustos 2000, s.21.

<sup>96</sup> OLALI, H.; M. DOĞAN; Ü. DOĞAN: "Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Uygulanan Ekonomik, Mali ve Sosyal Politikaların Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Açısından Değerlendirilmesi-Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *İZSİAD*, Can Matbaacılık, İzmir 1993, ss.84-85.

Bitmiş bir mamulün kalitesi, aynı zamanda onun üretiminde kullanılan ara mallarının kalitesine bağlıdır. KOBİ'lerin kullandıkları makine, ekipman, teknolojik açıdan ne kadar yeni, modern ve çağdaş olursa olsun; eğer bu işletmeler belirli kalite normlarına uygun hammaddeyi zamanında, düzenli ve yeterli miktarda sağlayamıyorlarsa sonuç elbette pek parlak olmayacaktır<sup>97</sup>.

Türkiye'deki sanayi işletmelerinde üretim derinliği şimdiye kadar gereğinden büyük tutulmuştur. Bu yapı sanayimizin etkinliğini düşürmekte, küçük sanayinin yaşam alanı bulup yaygınlaşabilmesi için gerekli olan büyük sanayi, yan sanayi bütünleşmesini olumsuz olarak etkilemektedir. Gereğinden büyük tutulan üretimin derinliği işletmenin üretim maliyetini yükseltmektedir. Bir yandan kapasitesi "minimum ekonomik ölçek büyüklüğü"nü altında tutulması gereken bazı üretim aşamalarında ölçek ekonomilerinden yeterince yararlanılamamakta; diğer yandan bazı üretim aşamalarındaki atıl (aylak) kapasiteler "atıl kapasite maliyeti"ne neden olmaktadır<sup>98</sup>.

1998 verilerine göre %66,61 olan küçük sanayideki kapasite kullanım oranı, 1999'da %54,08'e geriledi<sup>99</sup>. 2000 yılının Ekim ayında %81,9 oranı ile en yüksek seviyesine ulaşan üretim değeri ağırlıklı kapasite kullanım oranı, aynı yılın Kasım ayında düşüşe geçmiş ve Aralık ayında da %74,5 olarak gerçekleşmiştir. İmalat sanayinde kapasite kullanım oranının düşmesinin nedenleri arasında en belirgin sebebin iç pazardaki talep yetersizliği olduğu görülmektedir. Üretim ağırlıklı ortalamalara bakıldığında ise şirketlerin tam kapasite ile çalışamamalarına gerekçe olarak gösterdikleri iç talep yetersizliği %50,2 oranına ulaşmış ve 1999 yılı Aralık ayı oranına (%50,6) çok yaklaşmıştır. Dış pazardaki talep yetersizliği %12,7 ile ikinci önemli unsurken, yerli mallarda hammadde yetersizliği %6,6 oranı ile üçüncü önemli etken olmuştur<sup>100</sup>. Sıraladığımız rakamların gözler önüne serdiği tablo gösteriyor ki, KOBİ'ler düşük bir KKO ile çalışmaktadır. Bu da kaynak ve verimlilik kayıplarıyla sonuçlanmaktadır.

<sup>97</sup> ÖÇAL, T.; İ. BULMUŞ; E. OKTAY; M. TÖRÜNER: *Küçük Sanayi İşletmelerimizin Konumu, Önemi ve Avrupa Topluluğu'na Girerken Karşılaşılabilecek Sorunlar İle Çözüm Yolları*, M.P.M. Yayınları No: 426, Ankara 1990, s.135.

<sup>98</sup> MÜFTÜOĞLU: a.g.e., s.240.

<sup>99</sup> Dünya, 28 Mart 2000, s.2.

<sup>100</sup> TİTİZ, Merve: "Kapasite Kullanım Oranı", [www.strateji.com.tr/kko1.htm](http://www.strateji.com.tr/kko1.htm). 23 Ocak 2001.

Üretimde karşılaşılan bir diğer sorunda teknolojiden kaynaklanmaktadır. Bilgi işlem teknolojisinin yönetim, üretim ve dağıtım alanlarındaki etkinliğinin artması, işletme bazında yeni örgütsel düzenlemelere gidilmesi ve değişen tüketici talebi karşısında, üretim sistemlerinin daha esnek bir yapıya kavuşturulması, bu dönüşümün en temel özelliklerindedir. Tüketici talebi artık daha kaliteli ve üstün tasarımlı farklılaşmış ürünlere yönelmektedir<sup>101</sup>. Dolayısıyla günümüz KOBİ'lerinde kalite, maliyet ve zaman (hız) ön plana çıkmıştır. Ayrıca tüm üretim sistemleri verimli bir yapıda düzenlenmeli, esnek üretim sistemlerini gerçekleştirmek amacıyla, CAM, CAD....gibi uygulamalara gidilmelidir<sup>102</sup>. Teknik ve muhteva normlarına uygun olmayan mal ve hizmet üretimi, yüksek fire ve iade oranları sebebiyle başlı başına bir düşük verimlilik nedenidir. Üretilen mal ve hizmetlerde, belirli kalite normlarının tutturulması imalat sanayinin özellikle bugün içinde bulunduğu aşamada daha da önemlidir. Tüketicilerin yüksek bir tüketim bilincine sahip olduğu ve tüketici haklarının korunması yönünden oldukça iyi örgütlenmiş günümüz pazarlarında uzun süre kalabilmek ve rekabette güçlü olabilmek, mal ve hizmet kalitesinin özenle ve kararlılıkla korunmasına bağlıdır<sup>103</sup>.

Küçük sanayi işletmelerinin ve esnaf-sanatkârların karşı karşıya olduğu sorunlardan bir tanesi de (özellikle geri kalmış bölgelerimizde) işyeri sorunudur. İşyeri sorununa çözüm getirebilmek amacıyla başlatılan küçük sanayi siteleri, benzer işkollarında çalışan işletmeleri aynı site içinde toplayarak, ihtiyaçların daha kolay ve ekonomik olarak karşılanabilmesini ve işyerlerine yeni teknolojilerin sokulmasını kolaylaştırıcı bir ortam sağlamaları nedeniyle oldukça önem taşımaktadır<sup>104</sup>. Esnaf-sanatkâr ve küçük işletmelere daha sağlıklı şartlarla gerek teknik ve gerekse ekonomik açıdan günün şartlarına sahip daha modern işyerlerinin temin edilmesiyle, hem verimliliğin yükseltilmesine, hem tamirattan imalata, imalattan seri imalata, dolayısıyla tamircilikten küçük sanayiye ve orta sanayiye geçişlerine imkan verilmiş

<sup>101</sup> TURAN, Güngör; M.Faysal, GÖKALP: "Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Teknoloji Sorunu ve Çözüm Önerileri", *Dünya*, 21 Kasım 1993, s.8.

<sup>102</sup> TÜGIAD: a.g.e., s.62.

<sup>103</sup> ÖÇAL, BULMUŞ, OKTAY, TÖRÜNER: a.g.e., ss.134-135.

<sup>104</sup> ÖZBAY, Erdoğan: "Devletin Destekleme Politikası Çerçevesinde Küçük Sanayi Siteleri", Özel ve Devlet Destekli Küçük Sanayi Siteleri Sorunlar ve Gelişme Perspektifleri, hazırlayan: Ülker TOPTAŞ, TES-AR Tartışma Notları, No:6, Ankara 1996, s.1.

olmaktadır<sup>105</sup>. Günün teknolojik şartlarına göre yeterli finansmana sahip olmayan, yeterli büyüklükte, sıhhi ve düzenli faaliyetler gösterecek işyerleri olmadan kurulan ve teknolojik değişimleri takip edemeyen işletmeler, büyük kapasiteli olsalar bile kısa sürede piyasadan çekilmek zorunda kalacaklardır<sup>106</sup>. Mevcut sanayi sitelerinin geliştirilmesi, atıl kapasitelerin değerlendirilerek verimin yükseltilmesine yönelik iyileştirme programlarının süratle hazırlanarak uygulamaya konulması, ülkemiz KOBİ'lerine dolayısıyla, sanayileşmenin gelişmesine çok önemli katkı sağlayacaktır<sup>107</sup>.

#### 1.5.2.4. Teknoloji Sorunları

Otomasyon ve bilgisayarların iş yaşamımıza girmesiyle beraber, üretim artmakta ve işgücünün bilgi düzeyi daha teknik bir seviyeye ulaşmaktadır. Bundan dolayı, yeni teknolojilere uyum sağlamak, günümüz bilgi toplumu içerisinde KOBİ'ler için bir sorun kaynağı haline gelmektedir. Eski teknoloji kullanan KOBİ'lerin rekabet gücü yok denecek derecede düşmüştür.

Teknolojik değişimler her endüstri dalında yapılan buluşlar ve sistem gelişmeleri ile kendine özgü teknolojiler yaratıyor. NC tezgahlarının gelişerek işleme merkezleri ve CNC tezgahlarıyla bilgisayar desteğinde üretim yapabilmesi, işleme toleranslarında hassaslık sağlarken, üretim süreçlerinde büyük iyileşmeler görülmüştür. Bu süreçle insana bağlı hataları minimize ederek, küresel dünyada aynı standart ve kalitede herhangi ülkede makine, otomotiv, beyaz eşya parçalarının üretilmesine olanak sağlandı<sup>108</sup>.

Esnek üretim sistemleri, otomasyon yatırımları, CAD-CAM sistemleri veya bilgi işlem sistemlerinin kurulması gibi, modern teknoloji yatırımları oldukça büyük

<sup>105</sup> GÜNAL, Alev: "Küçük Sanayi Siteleri", Özel ve Devlet Destekli Küçük Sanayi Siteleri Sorunlar ve Gelişme Perspektifleri, hazırlayan: Ülker TOPTAŞ, TES-AR Tartışma Notları, No:6, Ankara 1996, s.5.

<sup>106</sup> ÇİĞDEM, Turan: "Küçük Sanayi Siteleri Kuruluş Aşaması ve Kurulardan Sonraki Problemleri ve Çözüm Önerileri", Özel ve Devlet Destekli Küçük Sanayi Siteleri Sorunlar ve Gelişme Perspektifleri, hazırlayan: Ülker TOPTAŞ, TES-AR Tartışma Notları, No:6, Ankara 1996, s.17.

<sup>107</sup> TURAL, Nazım: "Finansmanı Özel Kaynaklardan Sağlanan Küçük Sanayi Siteleri İle Kazanılan Deneyimler", Özel ve Devlet Destekli Küçük Sanayi Siteleri Sorunlar ve Gelişme Perspektifleri, hazırlayan: Ülker TOPTAŞ, TES-AR Tartışma Notları, No:6, Ankara 1996, s.27.

<sup>108</sup> GÜNAYDIN, H.Cahit: "AB Sürecinde KOBİ'ler Ulusal ve Sektörel Teknoloji Yönetimi Nasıl Olmalı?", TOSYÖV Girişim, 02 Ekim 2000, s.8.

miktarlarda finansman kaynağı gerektirmektedir. KOBİ'lerin kaliteli ürün üretip, rekabet gücünü artırmalarının yolunun bu teknolojilerden geçtiğini düşünürsek, bu noktada bir hayli sorun yaşadıkları açıktır. KOBİ'lerin üretim yöntemlerinin iyileştirilmesi, üretim kalite ve standardizasyonunun sağlanması ve ürün çeşitlendirmelerine yöneltilebilmesi için, gereken teknoloji desteklerinin yapılması, bunların önünü açacağı gibi ülke ekonomisi içinde çok büyük kazançlar sağlayacaktır. Günümüzde, bilim ve teknoloji ulusların rekabet üstünlüğünü belirleyici ana unsurlardan birisidir.

KOBİ'ler AR-GE konusunda büyük ölçekli işletmelere nazaran önemli dezavantajlara sahiptirler. AR-GE faaliyetleri, önemli finansal kaynak ve uzmanlaşmış nitelikli personel mevcudiyetini zorunlu kılmaktadır. KOBİ'ler öncelikli olarak, yeterli finansal kaynağa sahip olamadıkları gibi, bu iş için gerekli olan nitelikli uzman personeli istihdam edebilme olanaklarından da yoksundurlar.

Eğer teknolojik gelişmelerden söz ediyorsak, bu gelişmeleri destekleyecek AR-GE ortamlarının kurulması, genişletilmesi ve bu konularda destekleyici önlemlerin alınmasına ilişkin çalışmalara da yoğun bir şekilde yer verilmelidir<sup>109</sup>. Üniversite-sanayi işbirliği sağlanmalıdır.

Önemli olan nokta, küçük sanayinin kendine uygun teknolojiye gereksinim gösterdiğidir. Oysa yaygın uygulamasıyla teknoloji akışı, büyüklerden küçüklere doğrudur. Büyüklerden küçüklere doğru olan teknoloji akımı, küçüklerin boyutuna uydurulmak gibi bir sorunu çoğu defa ortaya çıkarmaktadır. Bu süreçte, teknoloji politikasında bu kritik noktayı aşacak şekilde yapılacak düzenlemelerle, büyük firmalar için geliştirilmiş teorik-teknik bilgilerin küçük firmaların yararlanabileceği bir duruma dönüştürülmesi gerekmektedir<sup>110</sup>.

Teknolojik altyapı problemlerinin yanında teknoloji üretimi yapan KOBİ'ler, konusunda yetkin insanlara ulaşmak, kalifiye eleman temini ve teknoloji yönetimi konusunda önemli sıkıntılar yaşamaktadırlar. Bu amaçla; yenilikçi firmaların gelişimine öncelik tanıyan ve bilginin kaynağı üniversiteler ile işbirliği

<sup>109</sup> C.H.P.S.P.Ç.G.: a.g.e., s.7.

<sup>110</sup> TEKEOĞLU, Muammer: "Sanayileşme ve Teknoloji Politikası", Sanayi Yıllığı 93, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını, Önder Matbaacılık, Ankara 1993, s.303.

içinde kurulacak yeni “Teknoloji Geliştirme Merkezlerinin” etkin bir şekilde hayata geçirilmeleri gerekmektedir. Bunun yanında AR-GE çalışmalarının yoğun bir şekilde yapıldığı “teknoparkların” kurulması için etkin destek mekanizmalarının bir an önce uygulamaya konması gerekmektedir<sup>111</sup>.

#### 1.5.2.5.Finansman Sorunları

KOBİ’lerin en önemli sorunlarından birisi, belki de birincisi finansman yetersizliğidir. KOBİ’lerin sermaye yapıları büyük işletmelere göre yetersizdir. KOBİ’ler sermaye piyasası araçlarından da yararlanamamaktalar. KOBİ’lerin öz kaynakları teminat vermeye yetmediğinden, kredi kullanımında teminat sıkıntısı çekmektedirler. KOBİ’ler düşük faizli ve uzun vadeli krediler talep ettikleri halde, kredi maliyetleri oldukça yüksek seviyelere çıkabilmektedir. Kredi kullanımındaki gereğinden fazla formaliteler KOBİ’ler için başka bir sorun kaynağını teşkil etmektedir. Bütün bu sorunların belki de birinci sıradaki körükleyicisi olan yüksek enflasyonda KOBİ’lerin finansman yapılarını felç etmektedir.

Finansman güçlüğü KOBİ’ler için çoğu kez daha kuruluş aşamasında başlamakta ve yaşamları boyunca faaliyetlerini ve gelişmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sorunların bir kısmı, işletme yöneticilerinin yönetsel yeteneklerinin, özellikle finansal yönetim konusundaki bilgi ve deneyimlerinin eksikliğinden kaynaklanmakta, bir bölümü ise genelde, ülkede izlenen ekonomik politikalara bağlı bulunmaktadır<sup>112</sup>.

Türkiye’de KOBİ’lerin sorunları konusunda yapılan saha çalışmalarında finansman sorunu listedeki birincilik sırasını, diğer sorunlara göre büyük bir farkla korumaktadır. Bu durum Türkiye’de dağıtılan toplam kredilerin sadece %3-5’inin KOBİ’lere tahsis edildiği; bu oranın ABD’de %42,7; Almanya’da %35, Japonya’da

<sup>111</sup> D.P.T.: “Sanayi Politikaları”, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara 2000, s.119.

<sup>112</sup> CANBAŞ, Serpil: “Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmelerinin Finansal Sorunları ve Türkiye’de ve Avrupa Topluluğu’nda Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmelerine Sağlanan Finansal Destekler”, 3.Ulusal İşletmecilik Kongresi, 1989.

%50 olduğu gibi istatistiki bilgilerle tamamlandığında, yukarıdaki sonuç tartışılmaya açık olmayan bir Türkiye gerçeği olarak algılanmalıdır<sup>113</sup>.

Bir KOBİ'nin sağlığının dikkatle izlenmesini sağlamak için, yöneticilerin bütçeden, gelir tablosundan, nakit akışından, satış ve satın almaya kadar tüm bu işlerden anlaması gereklidir. Eğer bu durumlar anlaşılırsa, yöneticiler, bu problemler işi bıraktırmadan önce, finansal problemlerin işaretlerini tanımlayabilirler<sup>114</sup>. Ayrıca KOBİ'lerin sermaye yapısı hakkında kesin bir yargıya varabilmek, bu konuda sağlıklı uygulamalı araştırmaların yapılmasıyla mümkündür. Ülkemizdeki enflasyonist ortam ve bilançoların güvenilirliksizliği bütün araştırmaları zorlaştırmaktadır<sup>115</sup>.

Ülkemizde son dönemlerde, AB ile bütünleşme sürecinin getirdiği rekabet ortamının yanısıra, uzun yıllardır yaşanan enflasyonist ortam ve özellikle 1999 yılında yaşanan ekonomik durgunluk, şu an içerisinde bulunduğumuz (2001 yılı) ekonomik darboğaz (gizli devalüasyon), KOBİ'lerin finansman gereksinimini, gerek ulusal, gerekse uluslararası boyutlardaki ekonomik düzensizliklere karşı direncini azaltmaktadır. Enflasyonun tek haneli rakamlara indirilmesi hane halkının satın alma gücünü artıracak, diğer taraftan artan satın alma gücü KOBİ'ler lehine pazar genişlemesi şekline dönüşecektir. Ayrıca KOBİ'lerin gelir ve sermaye birikimleri de artacaktır. Enflasyonun tek haneli rakamlara çekilmesi, KOBİ'lere yapılabilecek en önemli finansman çözüm aracı fonksiyonu görevi görecektir.

KOBİ'ler kuruluşlarında, küçük öz kaynaklarla sermayeden daha çok emeğe dayalı olarak faaliyete başladıklarından, ellerindeki kıt kaynaklarla kısa zamanda piyasalardan ucuz, kolay, yeterli ve zamanında finansman sağlayamamaktadırlar. Finansal piyasaların gelişmesi, ürün çeşitliliğinin artması KOBİ'lerin finansman ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli katkılar sağlayacaktır. Leasing, factoring, forfaiting, risk sermayesi gibi yeni finansal ürünler KOBİ'lerin işletme sermayesi, yatırım malları, ithalat-ihracat finansmanında ihtiyaç duyduğu fonları elde etmesini sağlayacaktır. Örneğin, KOBİ'lerin forfaiting ve factoring işlemlerinden yararlanması

<sup>113</sup> MÜFTÜOĞLU, M.Tamer: "KOBİ'ler ve Finansman Sorunu", TOSYÖV GİRİŞİM, S.20, Nisan-Mayıs 1999, s.8.

<sup>114</sup> KAYA, Nihat; Ümit PEÇEN: "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Yolları", EGS BANK Bilim Kültür ve Sanat Yayınları:3, İstanbul 1999, s.17.

<sup>115</sup> MÜFTÜOĞLU: a.g.m., s.8.

durumunda, piyasada satıcıların kredili mal satma cesaretleri ve alışkanlıkları gelişecek, bu da alıcılar için vadeli (işletme sermayesi yetersiz alıcı grubu) alım yapabilme zorunluluğunu ortadan kaldıracaktır. Yine factoring işlemlerinden yararlanan bir KOBİ nakit, tahsilat ve alacak yönetimi gibi işleri factoring firmasına devredeceğinden, esas görevi olan kaliteli üretim, tasarım, hammadde seçimi ve pazarlama gibi konulara daha fazla ağırlık verebilecektir<sup>116</sup>. Ayrıca, orta vadeli krediye ve öz kaynakların kullanılmasına bir alternatif olmasının yanı sıra, aynı zamanda bir nakit sağlama yöntemi olan leasing (finansal kiralama) KOBİ'lere; finansman kolaylığı sağlaması, öz kaynakları tüketmemesi, kredi imkanlarını saklı tutması, KDV avantajı dolayısıyla maliyetleri azaltması, uygun ve istikrarlı bir finansman yönetimi imkanı sağlaması, sağlıklı bir bütçeleme imkanı sağlaması, kiralardan masraf olarak gösterilebilme imkanı doğurması, uzun vadeli bir finansman alternatifi olması, işlemlerin kısa sürede tamamlanması, yatırım teşvikinden yararlanma olanağı sunması, sözleşme süresi sonunda kiraladığınız mala sahip olabilme<sup>117</sup> imkanı vermesi ve bunun gibi daha bir çok finansal fonksiyonu yerine getirmesi özelliğini taşımasına binaen, etkin bir finansal sorun çözücü aracı olabilir.

Risk sermayesi, iyi bir iş kurma fikrine, gerekli girişimcilik yeteneği ve bilgisine sahip olan ancak yeterli yada hiç bilgisi olmayan bireye yada bireylere fikirlerini gerçeğe dönüştürmek için gerekli finansmanı bulma imkanı sağlayan bir finansman modelidir. Risk sermayesi, geleneksel finans sisteminde gerek sermaye piyasasından, gerekse banka ve diğer finans kurumlarından kaynak sağlama imkanı çok sınırlı veya hiç olmayan KOBİ'lere yönelik bir finansman yöntemidir. Daha çok yüksek teknolojiye yönelik yeni fikirleri olan gelişme potansiyeli yüksek KOBİ'lere risk sermayesi sağlandığı için, bu ürünlerin ticarileştirilmesi teknolojik ilerleme sağlamakta, böylece de uluslararası alanda rekabet avantajı elde edilmektedir. Risk sermayesi, öz kaynak benzeri bir kaynak olduğundan KOBİ'lere, yabancı kaynaklarda olduğu gibi zorunlu bir ödeme gerektirmediği gibi kâr ve zarara katılmayı göze alan risk sermayedarları da sermaye katkıları karşılığında garanti,

<sup>116</sup> KENGER, Erdal: "KOBİ'ler için Yeni Finansal Ürünler: Factoring-Forfaiting", TOSYÖV GİRİŞİM, S.4, Mayıs-Haziran 1995, s.36.

<sup>117</sup> Vakıfbank KOBİ Araştırma ve Danışmanlık Birim Müdürlüğü: "Bankacılıkta Yeni Finansman Araçları", Dış Ticaret Dergisi, KOBİ Özel Sayısı DPT, Aralık 1996, ss.101-102-103.



kefalet ve ipotek aramazlar. Oysa ki KOBİ'ler geleneksel finans sistemi içinde söz konusu garanti, kefalet ve ipotekleri sağlayamadıklarından kaynak temin edememektedirler. Bu tür teminatların kaldırılmasıyla özellikle de teminat verecek yeterince varlığı olmayan KOBİ'ler için önemli bir imkan sağlanmaktadır. Risk sermayedarlarının yatırım yaparken güvencesi, desteklediği yeni ve küçük işletmenin teknolojik yeniliği sayesinde büyümesinden elde edeceği sermaye kazancıdır<sup>118</sup>.

Finansman temin etmek isteyen KOBİ'ler bankaların kredi karşılığında talep ettikleri teminatları bir araya getirmekte zorlanmaktadır. KOBİ'lerin finansal kurumlardan kredi alabilmelerini kolaylaştırmak amacıyla kurulan Kefalet Kuruluşları, banka kredilerinin garantilenmesi aşamasında devreye girmektedir. Kefalet kuruluşlarının ülkemizde tek örneği olan Kredi Garanti Fonu İşletme ve Araştırma A.Ş. Federal Almanya Hükümeti ile T.C.Hükümeti arasında imzalanan "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Bir Kredi Garanti Fonu Kurulmasına Yardım" konulu proje anlaşması gereğince kurulmuştur. Kredi Garanti Fonu ve Araştırma A.Ş. Halk Bankası tarafından rekabete dayanıklı, istihdam ettiği personel sayısı 200'ü geçmeyen KOBİ'lere verilen kredinin %80'i oranında ve 400.00 DM karşılığı TL'yi geçmemek kaydıyla teminat vermektedir<sup>119</sup>. Türkiye'nin her tarafındaki KOBİ'ler KGF teminatından yararlanabilirler. KGF uygulamasında öncelik teminatta değil, yapılabirliği olan projededir<sup>120</sup>. Görüldüğü üzere, KGF, kendisi teminat verirken müşteriden mutlaka belli bir teminat almayı şart koşmamakta, müşterinin verebileceği teknolojik, yenilikçi proje değerlerini teminat olarak almaktadır. Bunun sonucu olarak ta, teknolojik kapasitesi yüksek ve yapılabir projeler bir anlamda teşvik edilerek sanayiye kazandırılmaktadır.

KOBİ'lerin finansman sorununa çözüm denince ilk ve tek çözüm olarak, bu işletmelere düşük faizli kredi sağlanması akla gelmektedir. Fakat KOBİ'lerin sorunlarına çözüm ararken, devlet yardımı, ucuz banka kredisi gibi geleneksel yolların yanı sıra, tasarrufların ekonomiye aktarılmasına esas teşkil eden sermaye piyasasından yararlanma olanaklarının düşünülmesi ve genişletilmesini

<sup>118</sup> AYPEK: a.g.e., ss.7-81-82.

<sup>119</sup> [www.kobinet/007.htm](http://www.kobinet/007.htm)

<sup>120</sup> Ekonomik Forum Dergisi: "10 Soruda Kredi Garanti Fonu", TOBB Aylık Dergisi, Yıl:4, S.2, 15 Şubat 1997, s.31.

gerektirmektedir. KOBİ'lere kaynak sağlayan finans kuruluşları aracılığıyla kredi miktarları artırılmalı, yeni finansal araçlardan KOBİ'lerinde daha kolay yararlanabilmeleri için gerekli hukuki düzenlemeler yapılmalıdır. Kredi almada teminat sorununun aşılması için KGF uygulamalarına ağırlık verilmelidir. KOBİ'lere kuruluş anından başlamak üzere özellikle yatırımlar konusunda gerekli bilgileri verebilecek ve yönlendirebilecek uzman kuruluşlar oluşturulmalı ve KOBİ'ler sürekli bilgilendirilmelidir. KOBİ'lerde AR-GE faaliyetleri teşvik edilmeli, AR-GE faaliyetinde bulunan işletmeler ve risk sermayesi olanakları da desteklenmelidir. KOBİ'leri koruyucu değil, piyasa ekonomisi mantığı çerçevesinde üretken, yapıcı politikaların bir an önce uygulamaya konulması gerekmektedir<sup>121</sup>.

Ayrıca; bankacılık sektöründe toplanan mevduatın bir bölümünün KOBİ'lere aktarılması yönünde çalışmalar yapılması; 90 günlük Ticari Kredilerin faiz ve giderlerinin alınarak ertelenmesi yerine bu vadenin en az 360 gün olması ve faiz ile giderlerin dönem sonunda tahsil edilmesi; bankaların yurt dışından almış oldukları kredilerin kullanımında belirli bir oranın LIBOR + faiz ile KOBİ'lere kullandırılması, KOBİ'lere ilişkin sanayi fonu kurulması<sup>122</sup> gibi somut politika ve önlemlerin geliştirilmesi gerekmektedir.

#### **1.5.2.5.1.KOBİ'lerin Finansman Sorunlarının Çözümünde Sermaye Piyasası ve NASDAQ Modeli**

KOBİ'lerin finansman sorunlarının çözümünde alternatif model olarak düşünülen sermaye piyasasından yararlandırılmaları gerekmektedir. KOBİ'ler büyük işletmelere nazaran daha fazla kaynak sıkıntısı çekmektedirler. Hali hazırda Türkiye'de halka açılacak binlerce KOBİ vardır. KOBİ'lerin büyümelerini sağlıklı temellere oturabilmesi için halka açılmaları en akılcı yollardan birisidir.

Ülkemizdeki finansal sistemimiz açık bir biçimde KOBİ'lerin aleyhine işlemektedir. Bu durumun en açık örneği de, KOBİ'lerin sermaye piyasalarından fon temin etmelerinin mümkün olmamasıdır. Çünkü ülke genelinde hisse senedi ve tahvil

<sup>121</sup> BAN, Ünsal: "İç Anadolu Bölgesi'nde İmalat Sanayiinde Faaliyette Bulunan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunları ve Çözüm Önerileri", ASOMEDYA, Nisan 2000, s.48.

<sup>122</sup> RODOPLU: a.g.m., s.32.

gibi menkul kıymetleri ihraç etmek için SPK mevzuatında gerekli olan kotasyon koşullarını KOBİ'lerin karşılaması mümkün değildir. Öte yandan İMKB bünyesinde son yıllarda yeni şirketler ile KOBİ'ler düşünülerek açılan ek bölümlerinde bugüne kadar ihtiyacı karşılamadığı görülmüştür. Dolayısıyla KOBİ'lerin sermaye piyasasında menkul kıymet ihraç ederek uygun koşullarla fon sağlamalarına imkan yaratmak için mutlaka yeni düzenlemelere gitmek gerekir<sup>123</sup>.

KOBİ'lerin sermaye piyasasından fon sağlamalarına imkan yaratmak için, kısa dönemde NASDAQ türü bir OTC piyasası hedeflemek gerçekçi bir amaç olmamaktadır. Bu nedenle NASDAQ uzun dönemli bir hedef olarak alınıp, ilk aşamada bölgesel piyasaların kurulmasına çalışılmalıdır<sup>124</sup>. NASDAQ (The National Association of Securities Dealers Automated Quotations System) (Menkul Kıymetler Satıcıları Ulusal Birliğinin Otomatik Kotasyonlar Sistemi), örgütlenmiş borsa dışı piyasa olarak, resmen 1971'de<sup>125</sup> ABD'deki Ulusal Menkul Kıymetler Birliği'nce kurulan bir sistemdir. Bu pazarda 5000 firma işlem görmektedir. Elbette ki NASDAQ'ın başarısında mevcut olduğu ülkedeki sosyal güvenlik sistemi temelini sağlam olması (emeklilik fonları ve kolektif yatırım klüplerinin varlığı) büyük rol oynamaktadır<sup>126</sup>. NASDAQ modelini uzun vadeli düşünmek gerekmektedir. Çünkü; NASDAQ gibi gelişmiş bilgisayar ağlarına dayalı bir menkul kıymet piyasasını, ülkemiz koşulları açısından kısa vadeli uygulamaya koymak mümkün değildir.

KOBİ'ler için, eğer sermaye piyasasından fon temin etmelerine imkan vermek istiyorsak, yapılacak olan şey; Sermaye Piyasası Kurulu tarafından KOBİ'lerin yoğunlaştığı illerde, izine tabi şekilde piyasa yapıcılık rolünü üstlenebilecek “dealer (aracı)”lık mekanizmasının oluşturulması gerekmektedir. Daha sonra bu “dealer”ların hangi kurallar çerçevesinde, hangi miktarlara kadar, hangi ölçekte menkul kıymet alım-satımı yapacaklarının bir yönetmelikle belirlenmesi gerekir. Bu “dealer”lar, bu piyasada kâr amaçlıdır; adam ne yapacaktır?..

<sup>123</sup> SARIASLAN, Halil: “Sermaye Piyasasını KOBİ'lere Açmak”, TOSYÖV GİRİŞİM, 03 Nisan 2000, s.7.

<sup>124</sup> MİRAS, Fuat: “KOBİ'ler İçin Alternatif Finans Modelleri”, TOSYÖV GİRİŞİM, 03 Nisan 2000, s.5.

<sup>125</sup> ASOMEDYA: “KOBİ'lerin Halka Açılmasında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, ASO, Şubat 1997, s.37.

<sup>126</sup> SEVİNÇ, Z.Pınar: “Finansman İçin Çözüm Önerisi”, TOSYÖV GİRİŞİM, 03 Nisan 2000, s.16.

Katı kurallar İMKB'deki gibi yoktur, böylece özellikle kotasyon sisteminde sıkı kurallar söz konusu değil; bu kişiler, kendi bürolarında; yani bir yerde "finans çarşısı"da diyebileceğimiz bir oluşum içerisinde; bunlar özel kişiler, belli kariyerlerini ispatlamışlar; uzmanlıkları olacak, sermayelerinin yeterlilikleri olabilecek, bunlara izin vermek suretiyle, bunlar, KOBİ'lerin menkul kıymetlerini alıp, çevresindeki müşterilerine satacaklardır. Kendi adlarına alacaklar, bunları satabileceklerdir. Daha sonra, bu "dealer"lar kendi aralarında bu ilişkiyi kurarken, daha sonra, kendiliklerinden diğer benzeri izin sahibi olan "dealer"larla kendi iletişimlerini kurmuş olacaklardır. Böylece, bir network; başlangıçta telefon, daha sonra bilgisayar ağlarıyla NASDAQ benzeri bir piyasa oluşturmuş olacaktır<sup>127</sup>.

Aralık 1999 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren SPK Kanunu'ndaki değişikliğe göre; SPK KOBİ'lerin Sermaye Piyasalarından fon sağlamalarına imkan yaratmak için gerekli piyasa düzenlemelerini yapacaktır. Böylece mevcut SPK mevzuatında ABD Sermaye Piyasası Kanunu'ndaki D düzenlemesi gibi KOBİ'lere daha hafif kurallara bağlı olarak, belirli yatırımcı gruplarına, içinde buldukları bölge düzeyinde menkul kıymet ihraç etme imkanı sağlanarak NASDAQ türü bir piyasanın oluşturulması için adım atılmış bulunmaktadır<sup>128</sup>. Bu arada, KOBİ'lerin Sermaye Piyasası ve İMKB konusunda ihtiyaç duydukları verilere ulaşabilmesi için, İMKB ile KOSGEB arasında KOBİ-NET Bilgi Ağı kurulmuş ve 27.04.1998 tarihinde resmen açılmıştır.

Türkiye Sermaye Piyasaları, KOBİ'ler için yeterince tanınmış bir alan değildir. Türkiye'nin ulusal borsası durumunda olan İMKB Ulusal Pazarın yanı sıra KOBİ'ler için Bölgesel Pazarlar ve Yeni Şirketler Pazarı'nı kurmuştur. Bu pazarların hedefi, KOBİ'lerin sermaye piyasası yoluyla kaynak temin etmelerini sağlayıcı mekanizmaların oluşturulmasıdır. Bu amaç çerçevesinde<sup>129</sup>;

-Sermaye piyasalarından yararlanma konularında KOBİ'lerin bilinçlendirilmesi,

<sup>127</sup> SARIASLAN, Halil: "KOBİ'lerin Sermaye Piyasalarına Açılmaları", KOBİ Zirvesi, TOSYÖV-TOBB-Dünya, Ankara, 6-7-8 Aralık 1999, s.37.

<sup>128</sup> SARIASLAN: a.g.m., s.15.

<sup>129</sup> SAKA, Kemal: "KOBİ'lerin Finansman Sorununun Sermaye Piyasası Yolu İle Çözümü", TOSYÖV GİRİŞİM, 03 Nisan 2000, s.19.

-İMKB bünyesinde kurulmuş olan Bölgesel Pazarlar ve Yeni Şirketler Pazarı'nda KOBİ'ler ile yeni kurulmuş şirketlere yatırımcı güvenin sağlanması,

-Yeni Şirketler Pazarı vasıtasıyla kurumsal bir yatırımcı ve talep seti yaratabilmek için risk sermayesi sektörünün geliştirilmesi ve,

-Türkiye ve AB üyesi ülkelerde risk sermayesi şirketleri arasında jointventure ve benzeri ortak yatırımları teşvik etmek planlanmıştır.

KOBİ'lerin halka arzı büyük işletmelere göre daha maliyetlidir. Bu nedenle, KOBİ'lerin halka açılmalarında veya halka açık olarak kurulmalarında maliyeti azaltıcı çalışmalar yapılmalıdır. Ayrıca KOBİ'lerin halka açıldıktan sonra ki hisse senedi fiyat dalgalanmaları için önlemler alınmalıdır<sup>130</sup>.

NASDAQ gibi yeni menkul kıymetler pazarları oluşturulduğu zaman, ihracatçı şirketler bu pazarların sundukları hizmetler konusunda tam anlamıyla bilinç ve düşünceye sahip değildirler. Bu tür piyasaların başarısı büyük ölçüde hizmetlerini tüm piyasaya yayabilme kabiliyetine bağlıdır<sup>131</sup>. Bu başarının neticesi olarak KOBİ'lerin finansman yetersizliklerine bir çözüm getirebilme imkanı doğabilecektir.

#### 1.5.2.6.Pazarlama Sorunları

Günümüz KOBİ'leri, üretiminde buldukları malların pazarlamasını yeterince yapamamaktadırlar. Hedef pazarların belirlenmesi, tüketici tercihlerinin saptanması, müşteriye beklemeden ayağına gidilmesi, kalite, ambalajlama gibi konular belirli bir zaman ve çok ciddi bir organizasyon gerektirmektedir. Bu işletmeler pazar oluşturmak için yeterli fon ayıramamaktadırlar<sup>132</sup>. Dolayısıyla KOBİ'ler gerek yurt içi, gerekse yurt dışı pazarlarda sorun yaşamakta ve neticede üretimini sadece yurt içi pazara yöneltilmekle yetinmektedirler.

KOBİ'ler, hedef pazarları konusunda yeterince araştırmalar yapma imkanına sahip olmadıklarından, yalnızca müşteri siparişine göre dizayn geliştirmeye

<sup>130</sup> CEYLAN, Ali: "Şirketlerin Halka Açılmaları", Muhasebe-Finansman Dergisi, MUFAD, S.9, Ocak 2001, s.37.

<sup>131</sup> KÜÇÜKÇOLAK, R.Ali: "KOBİ'lerin Finansman Sorununun Sermaye Piyasası Yoluyla Çözümü", İMKB, Mayıs 1998, s.186.

<sup>132</sup> KOSGEB: "KOS'ların İhracat İle İlgili Sorunları ve KOSGEB'in Bu Yönde Verdiği Hizmetler", KOSGEB Pazarlama Grup Başkanlığı, 1995, s.7.

gitmektedirler. Ambalajlama ve kalite kontrolüne gerekli önemi göstermemektedirler. KOBİ'lerin standartlar konusundaki yetersizlikleri, ürünlerinin kalitesizliği, enformasyon ve mevzuat konusundaki yetersizlikleri, yurt içi pazarlarda sorun doğurduğu gibi, özellikle ihracatta ciddi engeller teşkil etmektedir.

Ölçekleri nedeniyle bir çok küçük işletme, faaliyetleri için gerekli fonları ayıramamakta ve reklam, kredili satış gibi pazarlama araçlarından yararlanamamaktadırlar. Öte yandan KOBİ'lerin yöneticilerinin çoğunda “ne üretirsem satarım” anlayışının egemen olması ve satış fiyatlarının “maliyet + kâr” esasına göre belirlenmesi, günümüz gerçeklerine ve pazarlama anlayışına ters düşmektedir. Büyük işletmelerin bile pek azının yararlandığı pazarlama tekniğinden KOBİ'lerin yeterince yararlanmadığı bilinmektedir. Yalnız üretimle ilgilenen bu tür işletmeler için üretim sonrası satış, hemen daima sorun yaratmakta, nitelikli pazarlama elemanlarının istihdam edilmemesi, genellikle üretimi sipariş üzerine yönlendirmekte veya ürünün, üretici firma yerine diğer bazı kuruluşlar vasıtasıyla pazarlanmasını gerektirmektedir<sup>133</sup>.

KOBİ'lerde pazarlama, üretime yön veren satış ve satış sonrası etkinlikleri kapsayan bir araç olarak değil, satışla eşanlamlı bir sözcük olarak kullanılmaktadır. Pazarlama ve satış kavramları birbirinden ayrılmalı “tüketici odaklı çalışma” üzerinde yoğunlaşılmalıdır<sup>134</sup>.

Serbest pazar ekonomisinin benimsenmesiyle arz ve talebe göre belirlenen fiyatlar, sürekli daralan talebi karşılamada yetersiz kalmıştır. Özellikle KİT ve büyük özel işletmeler fiyatları istedikleri oranlara yükseltebilirken, KOBİ'ler dezavantajlı duruma düşmüşlerdir. Bu durumda KOBİ'ler ürettiği malların talebinin, fiyata karşı esnek olması, ekonomideki nispi fiyatların KOBİ'ler aleyhine, buna karşın büyük firmaların lehine gelişmesi talebi kısıcıcı politikaların yükünün daha çok KOBİ'lerce çekilmesine neden olmaktadır<sup>135</sup>.

“Ne üretirsek satarız” felsefesinden uzaklaşarak hedef kitlelerin beklentilerinden ve gereksinimlerinden hareketle KOBİ'lerin mal ve hizmet

<sup>133</sup> KOSGEB-TÜMAŞ. a.g.e., s.51.

<sup>134</sup> TÜGİAD: a.g.e., s.66.

<sup>135</sup> GÜRDAL, Sahavet; Aypar, USLU: “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Pazarlama Sorunları (Pilot Çalışma)”, Anadolu Üniversitesi AÖF Dergisi, C.1, S.2, 1995, s.92.

üretmeleri sağlanmalıdır. KOBİ'lerin gereksinimleri doğrultusunda eğitim faaliyetleri ve programları oluşturulmalıdır. KOBİ'lerin hizmet içi eğitimini sağlayacak, internet gibi bilgi ve iletişim kolaylıklarından yararlanılarak, eğitim faaliyetleri etkin hale getirilmelidir.

KOBİ'lere yönelik güncel verilerin oluşturulması, pazar araştırması, eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi, yeni tekniklerin ve yaklaşımların girişimcilere aktarılması aşamasında sanayi-üniversite işbirliği sağlanmalıdır. Güncel gelişmeler (mevzuat, özellikle AB uyum yasaları, yeni pazarlar, yeni ürünler) modern iletişim ağlarıyla KOBİ'lere ulaştırılmalıdır<sup>136</sup>. Tüm bunların yanı sıra, KOBİ'lerin tüm pazarın gereksinimlerini karşılayamayacaklarından hareketle, tüm pazarın belirli bir bölümünü veya bir kısmını hedef alıp (Niş Pazarlama), bunun üzerine yoğunlaşmaları bunların pazarlama başarısı gösterebilmeleri için uygun bir model olarak düşünülmektedir.

#### 1.5.2.7.İhracat Sorunları

Daha önce üzerinde durduğumuz KOBİ'lerin pazarlama sorunları, ihracat sorunları içinde baki kalmak koşuluyla bunların ihracat sorunları aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:

- Dış piyasalar hakkında bilgi eksikliği,
- Dış piyasalar düzeyinde nitelikli eleman yetersizliği,
- Dış pazarlar ve rakiplerin tanınmaması,
- Dil sorunu,
- İhracat Pazar araştırması noksanlığı,
- Dış pazarlama giderlerinin yüksekliği,
- Dağıtım kanallarının yetersizliği,
- Tutundurma ve tanıtım faaliyetlerinin maliyeti,
- Ucuz ve kaliteli hammadde bulma güçlüğü,
- Dış fiyatlamaadaki yanlışlıklar,
- Ürünlerdeki kalite düşüklüğü ve ihracata uygun olmaması,

<sup>136</sup> DPT: Türkiye'nin Dış Ekonomik İlişkileri, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Yayın No: DPT:2512-ÖİK:529, Ankara 2000, s.241.

- Kapasite yetersizliği,
- Teknolojik yetersizlikler,
- Uluslararası normlara uygun ürün üretmenin zorluğu (ISO9000, CE, E vs),
- Bürokratik engeller,
- Planlı bir ihracat stratejisi oluşturmanın güçlüğü,

ve buna benzer bir çok faktör KOBİ'lerin ihracat potansiyellerinin düşük seviyelerde seyretmesine sebep teşkil etmektedir. İhracatın ekonomimiz için çok önem taşıdığı gerçeği, bu sorunların hassasiyetini daha da artırmaktadır. AB'nin kapısına kadar geldiğimiz şu günlerde, ekonomimizin dinamik kuruluşları olan KOBİ'lerin dünya ve dolayısıyla AB normlarına uygun yapıya kavuşturulmaları zorunluluk arz etmektedir.

## 1.6.TÜRKİYE'DE KOBİ'LERE DESTEK SAĞLAYAN KURULUŞLAR VE HİZMETLERİ

KOBİ'lerin yatırımlarında devlet yardımlarına ilişkin mevzuat ve uygulamalar<sup>137</sup>;

-Bu çerçevede, 19.09.1996 tarih ve 96/8615 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile "Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımlarında Devlet Yardımları Hakkında Karar" 16.10.1996 tarih ve 22789 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

-Küçük ve Orta Boy İşletmelerin yatırımları halen, 19.02.1999 tarih ve 99/12474 Sayılı (Yayımlandığı Resmi Gazete tarih ve sayısı 05.03.1999/23630) "Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Karar" ile desteklenmektedir.

Aşağıdaki tabloda KOBİ'ler için hizmet veren çeşitli kuruluşlar ve verdiği hizmetler sunulmuştur.

<sup>137</sup> BAYKAL, Cevdet; Z.Pınar, SEVİNÇ: En Güncel Hali İle KOBİ'ler İçin Kim Ne Yapıyor?, TOSYÖV, Grafiker Ofset, s.55.



**Tablo-1.14: Türkiye’de KOBİ’lere Destek Veren Kuruluşlar ve Hizmetleri**

KURULUŞUN ADI	VERİLEN HİZMETLER
KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı)	-Bilgi ve Elektronik Ticaret, -Finansman, -Teknoloji, -İhracatı Geliştirme, -Bölgesel Kalkınma ve Girişimciliği Geliştirme, -Kalite Geliştirme, -Danışmanlık, -Laboratuar ve Eğitim Hizmetleri
HALK BANKASI	-Finansman, -Finansman Dışı Bilgilendirme, -Teknik ve İdari Danışmanlık Hizmetleri
TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği)	-Danışmanlık, -Araştırma Merkezinde KOBİ’lerin Sorunlarının Çözümüne İlişkin Araştırmalar (KOBİ Yatırımlarına Ortaklık A.Ş.), -KOBİ A.Ş.(Finansman), -Avrupa Birliği Türkiye İş Geliştirme Merkezleri Projesi (AB-İŞGEM)
TOSYÖV (Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı)	KGF (Finansman), -Bilgi Akışı, -KOBİ Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri, -Ekonomik Kooperasyon Borsası, -Yabancı Uzman Organizasyonları İle İşbirliği, -İnt Ent Türkiye Koordinasyon Projesi, -Yayınlar, -Seminer, Toplantı ve Organizasyonlar
İGEME (İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi)	-Araştırma, -Geliştirme, -Eğitim, -Ticari Bilgi, -Tanıtım Faaliyetleri, -Uluslararası İlişkiler
MPM (Milli Prodüktivite Merkezi)	-Araştırma Çalışmaları, -Danışmanlık Çalışmaları, -Eğitim Çalışmaları
DTM (Dış Ticaret Müsteşarlığı)	İHRACATA YÖNELİK; -AR-GE Yardımları, -Uluslararası Nitelikteki Yurt İçi İhtisas Fuarının Desteklenmesi, -Tarımsal ürünlerde İhracat İadesi, -Çevre Maliyetlerinin Desteklenmesi, -Pazar Araştırması Desteği, -Eğitim Yardımı, -İstihdam Yardımı, -Yurt Dışında Ofis-Mağaza Açma, İşletme ve Marka Tanıtım Faaliyetlerinin Desteklenmesi, -Patent, Faydalı Model Belgesi ve Endüstriyel Tasarım Harcamalarının Desteklenmesi, -Türk Ürünlerinin Yurt Dışında Markalaşması, Tanıtım ve Tutundurması İle Türk Malı İmajının Yerleştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Desteklenmesi
ODTÜ (Orta Doğu Teknik Üniversitesi)	-AR-GE, -Yazılım, -Danışmanlık, -Eğitim, -Laboratuar

**Kaynak:** BAYKAL, Cevdet; Z.Pınar SEVİNÇ: **En Güncel Hali ile KOBİ’ler İçin Kim Ne Yapıyor?**, isimli kitaptaki verilerden derlenmiştir.

Tabloda sıraladığımız kuruluşlardan KOBİ’ler için aşağı yukarı benzer hizmetler veren diğer kuruluşlar; Hazine Müsteşarlığı, Eximbank, Vakıfbank, Emlakbank, Bank Kapital, İKV (İktisadi Kalkınma Vakfı), Ankara Sanayi Odası, Ankara Ticaret Odası, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul Ticaret Odası, Üniversiteler, TESK (Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu), TUGİB (Teknoloji ve Uluslararası Gelişim İş Birliği), TTGV (Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı), SEDER (Sektörel Dış Ticaret Mensupları Derneği), OSİAD (OSTİM Sanayici ve İş Adamları Derneği) v.b. şekilde sıralanmaktadır.

Bu anılan kuruluşlar içerisinde Halk Bank’ın Finansman noktasında ayrı bir yeri vardır. Ülkemiz KOBİ’lerine büyüyüp, güçlenmeleri için sağladığı finansman desteğiyle adeta bu kesimin kalkınma bankası gibi görev yapmaktadır. Halk Bankası’nın kuruluş amacı da zaten öz kaynak yetersizliği içinde olan KOBİ’leri destekleyerek rekabet gücü kazanmalarına yardımcı olmak, böylece ülke kalkınmasında hak ettikleri yeri almalarını ve ülkemiz sosyo-ekonomik yapısının devamını sağlamaktır.

Türkiye’de KOBİ’lerin teknolojik açıdan güçlenmeleri için 1990’lı yıllardan sonra çeşitli kuruluşlar oluşturulmuştur. Bunlardan, KOSGEB KOBİ’lere bilgi, elektronik ticaret, finansman, teknoloji, ihracatı geliştirme, bölgesel kalkınma, girişimciliği geliştirme konularında hizmet vermektedir. Ayrıca KÜGEM, KOBİ’leri geliştirme merkezi olarak, TEKMER ise teknoloji geliştirme merkezleri olarak, ön plana çıkan hizmet kuruluşları olarak dikkat çekmektedirler.

### 1.7.AVRUPA BİRLİĞİ’NDE (AB) KOBİ’LER

Avrupa Birliği, II.Dünya Savaşı sonrası 6 Avrupa devletinin; ekonomik birlik yoluyla savaşları engelleme ve refahı artırma fikri üzerine kuruldu. İlk adım 18 Nisan 1951’de Paris’te Almanya, Belçika, Fransa, Hollanda, İtalya ve Lüksembourg tarafından imzalanan, Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu’dur. Aynı 6 ülke 25 Mart 1957’de Roma’da, AB’nin temelini atan AET (Avrupa Ekonomik Topluluğu) Antlaşması’nı imzaladılar. 01 Ocak 1958’de yürürlüğe giren AET Gümrük Birliği temeli üzerine kurulmuştur. Karşılıklı geliştirilen ekonomik ilişkiler ve dayanışma yoluyla, üye ülkelerdeki refah seviyesinin artması amaçlanmıştır. Zaman içinde eklenen yeni hedeflerle AET önce Ortak Pazar’a ve 1993 yılında da malların, hizmetlerin, kişilerin ve sermayenin dolaşımındaki tüm engellerin kalktığı Tek Pazar’a dönüşmüştür. 1992’de Maastrich Antlaşması ile Tek Pazar’a parasal, güvenlik ve siyasi boyutlar eklenerek “Birlik” hedefi kondu. 1994 yılında, yasal işlemler tamamlanarak “Avrupa Birliği” adı geçerlik kazandı<sup>138</sup>.

AB’de 1970’lere gelinceye kadar KOBİ’ler ikinci plana atılmışlardır. Ancak, petrol şokunun yaratmış olduğu olumsuz sonuçlar diğer ülkeleri olduğu gibi Birliğe üye ülkeleri de önemli ölçüde etkilemiştir. Büyük sanayinin gerek üretim, gerekse finansman açısından darboğaza girmesi o güne kadar olan görüşleri temelden sarsmıştır. Zira, bu dönemde küçük işletmeler yaşanan ekonomik krize rağmen, piyasa şartlarına, büyük işletmelere göre daha kolay bir şekilde uyum göstererek, ekonomik yapıdaki mevcut boşlukları doldurma doğrultusunda kendilerini

<sup>138</sup> İKV: Avrupa Birliği’ne Doğru-96 Gümrük Birliği, 1996.

göstermişleridir<sup>139</sup>. KOBİ'ler son on yılda Avrupa Birliği'nde büyüme, esneklik, yenilik, rekabet ve iş olanakları yaratmanın kaynaklarını temin etmişlerdir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin Avrupa Birliği'nde önemli bir rol üstlenmiş oldukları açıktır. Özel sektörde 16 milyon civarında olduğu hesaplanan işletmelerin %90'ından fazlası Küçük ve Orta ölçekli işletmelerdir. Bu işletmeler risk alma, motivasyon, yaratıcılık ve değişen koşullara ayak uydurma faziletlerinin teminatlarıdır. Birlik cirosunun üçte ikisini, tüm istihdamın %75'ini yine bu işletmeler karşılamakta ve Birliğin refah seviyesine önemli katkıda bulunmaktadır<sup>140</sup>. Ayrıca çeşitli verilere göre, AB'deki milli hasılanın %60'a yakını KOBİ'ler yaratmaktadır.

Yukarıda sıraladığımız sebepler üzere 1983 yılında, bir KOBİ eylem programı ortaya konulmuştur. Bu programda<sup>141</sup>;

-İşletmeler için uygun çevre yaratılması,

-Küçük işletmelerin esnekliğinin artırılması suretiyle KOBİ'lerin gelişimlerinin sağlanması amaçlanmıştır.

Bu noktadan hareketle, Avrupa Birliği, KOBİ tanımları konusunda gerek ulusal, gerek Birlik bazında karışıklığa neden olmamak üzere yeni bir ortak tanım geliştirmiştir. 07.02.1996 tarihli Konsey kararı çerçevesinde belirgin bir şekilde ortaya konulan KOBİ tanımı; işçi sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık derecesinden oluşan ölçütleri kapsamaktadır. Yeni tanıma göre<sup>142</sup>;

250 işçiden az işçi çalıştıran firmaların KOBİ olduğu kabul edilmektedir. Orta ölçekli bir işletme; 50 ile 250 işçi çalıştıran ve yıllık cirosu 40 milyon ECU'nun altında olan, yıllık bilançosu 27 milyon ECU'yu aşmayan işletme olarak tanımlanmaktadır. Küçük işletmeye ilişkin ölçütler ise şöyle belirtilmektedir; 50'den az işçi, 7 milyon ECU'yu aşmayan yıllık ciro veya 5 milyon ECU'nun altında bir yıllık bilanço değerine sahip olması. 10'dan az işçi çalıştıran işletmeler "Çok Küçük

<sup>139</sup> ÖÇAL, T.; İ.BULMUŞ; E.OKTAY; M.TÖRÜNER: a.g.e., s.37.

<sup>140</sup> CEA-PME: Avrupa 2000-Avrupa Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Birlikleri Konfederasyonu Görüş ve Talepleri, KOS-DER Yayınları:5, Mü-ka Matbaası, İstanbul, Haziran 1997, s.3.

<sup>141</sup> YILMAZ, Engin: "Avrupa Birliği'ne Entegrasyon Sürecinde Yapısal Reformların Can Damarı KOBİ'ler", İGEME, Özel Sayı, Yıl:4, S.16. Ekim-Aralık 2000, s.144.

İşletme” grubuna dahil edilmektedir. Küçük ve Orta Boy işletmelerin bir başka ölçütü sahip oldukları bağımsızlık düzeyiyle ilgilidir. Büyük ölçekli bir işletmenin veya ortaklaşa hareket eden birkaç büyük işletmenin bir KOBİ’de sahip olduğu hissenin %25’in altında olması koşulu aranmaktadır.

**Tablo-1.15: Avrupa Birliği’nde KOBİ Tanımı**

KOBİ	ELEMAN SAYISI	YILLIK CİRO (Veya Yıllık Bilanço Tutarı)	BAĞIMSIZLIK
Orta	250’den az	40 milyon ECU’yu geçmemeli (veya 27 milyon ECU)	Bir veya birkaç büyük şirkete ait olmamalı
Küçük	50’den az	7 milyon ECU’yu geçmemeli (veya 5 milyon ECU)	
Çok Küçük	10’den az		

Bu tanımlama baz alındığında,Avrupa Birliği’nde 15,8 milyon işletmenin %99,9’unu KOBİ’ler oluşturmaktadır. Bunlardan 14,7 milyon işletmede çalışanların sayısının “10’dan az olduğu” belirtilmektedir. Avrupa’daki KOBİ’lerin %50’sinde ise, tek kişi çalışmaktadır. Bununla beraber, özel sektördeki (tarım sektörü hariç), her 10 işten 7’sini KOBİ’ler yaratmaktadır. Yatırımların %50’sinden fazlasını gerçekleştiren KOBİ’ler, toplam istihdam içinde %66, toplam ciro içinde %65’lik bir paya sahiptir. KOBİ’lerin istihdam artış hızı büyük işletmelerinkinden daha yüksek olup, AB’deki milli hasılanın %60’ını yine KOBİ’ler gerçekleştirmektedir<sup>143</sup>. Bu niteliklerinden dolayı KOBİ’ler, Avrupa ekonomisinden ötürü, KOBİ’lerin hem Birlik’te hem de üye devletler düzeyinde muhtelif politika ve programlarla desteklendikleri müşahade edilmektedir.

### 1.7.1.AB Ülkelerinde KOBİ’lerin Güçlü ve Zayıf Yönleri

AB ülkelerindeki KOBİ’lerin güçlü ve zayıf yanlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür<sup>144</sup>.

<sup>142</sup> SAYIN, Meral; Mustafa A.FAZLIOĞLU: Avrupa Birliği’nde KOBİ Destekleme Programları ve Diğer Teşvik Araçları, KOSGEB, 2.baskı, Ankara, Haziran 1997, ss.3-4.

<sup>143</sup> EC Enterprise Policy: İnternal Report, DGXXIII, Brussels, 1996, s.14.

<sup>144</sup> YALÇIN: a.g.e., ss.78-79.

#### **1.7.1.1.Güçlü Yönleri**

- Güçlü bir iş dinamiğine sahip olmaları (özellikle yüksek yeni girişim oranı),
- Girişimcilerin eğitim seviyesinin gün geçtikçe hızla yükselmesi,
- Ticaretin beynelmileleşmesi,
- Doğrudan yabancı yatırım ve stratejik ittifaklar ile yüksek düzeydeki yeni girişim oranı ve ortalamasının altında maaşların ortaya çıkardığı yüksek istihdam potansiyeli,

#### **1.7.1.2.Zayıf Yönleri**

- Yeni girişim oranından düşük seviyede olsa da, yapılan girişimlerin kapanma oranının yüksekliği, çalkantılı bir sektör meydana getirmektedir,
- Stratejik pazarlama yaklaşımlarının ve çok dallanmış piyasalarda faaliyet gösterme alışkanlıklarının bulunması,
- Ortalamasının altında maaşlara rağmen yüksek birim maaş maliyetlerine yol açan düşük işgücü verimliliği,
- Düşük ipotek hakkı/borç oranının ve maliyeti yüksek kredilerin yol açtığı zayıf mali konum.

#### **1.7.2.Avrupa Birliği'nde KOBİ Politika ve Teşvikleri**

Devlet yardımlarına ilişkin ülkeleri ilgilendiren en önemli uluslararası düzenleme GATT (Dünya Ticaret Örgütü) tarafından belirlenen kurallardır. Kısaca, GATT devlet yardımlarını üç ana kategoriye ayırmıştır. Birincisi, ihracat potansiyelini ilgilendiren ve ithal malı yerine yerli malı kullanımını destekleyen uygulamaları “yasaklanmış sübvansiyon” olarak tanımlamıştır. İkincisi, yasaklanmış olmakla birlikte diğer üye devletlerin çıkarlarını olumsuz olarak etkilemeyecek koşuluna bağlanan sübvansiyonları “karşı önlem alınabilir sübvansiyon” olarak kabul edilmiştir. Üçüncüsü de, AR-GE, KOBİ, çevre destekleri, spesifik olmayan bölgesel gelişme yardımları “karşı önlem alınmasını gerektirmeyen sübvansiyon” olarak tanımlanmıştır. AB’de de devlet yardımları GATT tarafından belirlenen ve ana

hatlarıyla belirtilen bu kurallara uygun olarak yapılmakta ve Komisyon tarafından denetlenmektedir<sup>145</sup>.

AB'nin ortak rekabet politikasını oluşturan hususlardan biri de KOBİ'lerin teşvikidir. Topluluk bu amaçla bir görev grubu (Task Force) oluşturarak Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere yönelik çeşitli projeler uygulamaktadır. Bu konuda yürütülen çalışmalar (Devlet yardımları) bölgesel ve sektörel amaçlıdır. Bunlar<sup>146</sup>;

- Sanayi, sanatkâr ve hizmet yatırımlarına parasal katkı,
- Fizibilite ve alternatif enerji tasarrufu sağlayan yatırımlara katkı,
- Küçük firma ve sanatkârlara danışmanlık desteği,
- Teknolojik yeniliklerin geliştirilmesine yönelik yardımlar,
- Kırsal ve endüstriyel bölgelerin canlanmasına yönelik faaliyetlerin desteklenmesi,
- Altyapıların geliştirilmesi desteği,
- Topluluk dışı ülkelerde sanayi işbirliği ve piyasa desteği,
- Topluluk içi teşebbüsler arası işbirliği (BC-NET, SPRINT, EUROCA projeleri),
- TASK-FORCE çalışma grubunun işletmelerin sorunlarına yönelik olarak yürüttüğü projeler,

Avrupa Birliği'nde KOBİ'lere yönelik politikalar özellikle 1986 yılından sonra önem kazanmıştır. Söz konusu politikalar, KOBİ'leri Avrupa Tek Pazarı'na uyumlaştırmak amacıyla geliştirilmiş ve Birlik içinde ortaya çıkan işsizlik sorununa bir çare olarak, KOBİ'lerin büyük fırsatlar yaratacağına inanılmıştır.

1986 yılında, Avrupa Konseyi "İş Ortamının Geliştirilmesi ve İşletmelerin Gelişiminin Tanıtılması" programıyla, özellikle topluluk bünyesindeki "KOBİ'lerin Gelişimine Destek Olunması" programını onaylamıştır. Bunu 14.06.1993 tarihinde KOBİ'lere yönelik politikaların devamlılığını ve toplanmasını içeren programın onayı izlemiştir. KOBİ'lerin gelişmesi için uygun ortam yaratılması amacıyla

<sup>145</sup> BİLİK-DURAN. a.g.m., ss.67-68.

<sup>146</sup> BİLGİÇ, Mete: GATT Kuralları ve Uruguay Roundu Kapsamında Uygulanan Devlet Yardımları ve Sübvansiyonlar, KOSGEB, Tubitak Matbaası, Ocak 1999, ss.26-27.

Komisyon XXIII.Genel Müdürlüğü aracılığıyla bazı araçlar yaratmıştır. Bu araçlar ile<sup>147</sup>;

- Yönetimsel ve yasal çevrenin geliştirilmesi,
- Avrupa Bilgi Merkezleri (Euro Info Centre)'nin kaliteli gelişiminin sağlanması,
- Ortak arama programlarının (BC-NET, BRE) geliştirilmesi,
- Europartenariat programının genişletilmesi ve geliştirilmesi,
- Topluluk araçlarını tanıtmak hedeflenmiştir.

Ayrıca, Maastricht Antlaşması ile işletme politikası tam olarak tanınmış ve bu antlaşma ile büyüme, rekabet ve istihdam konusundaki Beyaz Kitap (White Paper) AB ülkeleri tarafından onaylanmıştır. Buna ek olarak 1 milyon ECU Topluluk Yapısı Fonlarından 1994-1999 zaman periyodunda kullanılmak üzere ayrılmıştır.

AB Komisyonu KOBİ'lere ilişkin 3.Çok Yıllık Program (1997-2000) önerisini 20 Mart 1996'da kabul ederek Konsey'e sunmuştur. Komisyon'un Madrid Doruğu'na sunduğu Rapor'daki analizlerle tutarlı olarak, önerilen topluluk 3.KOBİ Programı'nda aşağıdaki hedefler belirlenmiştir<sup>148</sup>;

- İşletmeleri ilgilendiren idari ortam ve düzenleyici ortamın basitleştirilmesi ve geliştirilmesi,
- İşletmelerin finansman ortamının geliştirilmesi,
- Özellikle daha iyi bilgi hizmetleri yoluyla KOBİ'lerin Avrupalılaşmasının ve uluslararasılaşmasının desteklenmesi,
- KOBİ'lerin rekabet gücünün artırılması, araştırmalar, yenilikler ve eğitimden daha fazla yararlanmalarının sağlanması,
- Girişimciliğin ve özel hedef gruplarının desteklenmesi.

Bu entegre programın en temel amacı; KOBİ'lere yönelik çeşitli eylemlerin genel bir çerçeve içinde toparlanarak, tutarlılıklarının sağlanmasıdır. AB'nin Entegre Program-1996'da ele aldığı politikalar çerçevesinde yürüttüğü destekleme programları aşağıdaki başlıklar altında toplanarak tanıtılmıştır<sup>149</sup>;

<sup>147</sup> KOSGEB AB Bülteni, S.1, Kasım 1995, s.6.

<sup>148</sup> KOSGEB AB Bülteni, S.4, Ağustos 1996, s.1.

<sup>149</sup> SAYIN-FAZLIOĞLU. a.g.e., ss.13-40. sayfalar arası incelenerek derlenmiştir.

1-Finansman Programları (Başlangıç Sermayesi [Seed Capital], EUROTECH Sermayesi)

2-Pazara Erişim Programları (Kamu İhaleleri İçin Bilgilendirme, Euromarketing)

3-Eğitim ve Danışmanlık Programları (Euromanagement [KOBİ'lerin İç Pazara Hazırlanması, Standardizasyon, Belgeleme, Kalite ve Güvenlik], İş ve Yenilik Merkezleri [Business Inovation Centres])

4-Çevre Programı

5-İşletmelerarası Sınırötesi İşbirliği Programları (İnterprise, EUROPARTENARIAT, BC-NET, Taşeronluk Programı, BRE veya BCC)

6-KOBİ Bilgilendirme Programı (Euro Info Centre: EIC)

7-Teknolojiye Erişim ve Teknoloji Transfer Programları (AR-GE Denetimleri, VALUE [KOBİ İhaleleri], SPRINT [Teknolojinin Finansmanı], MINT [Yeni Teknolojinin Entegrasyonunun Yönetimi], TII [Teknolojik Yenilik Bilgi Birimi], CRAFT [Teknoloji Araştırmalarında İşbirliği], BRITE-EURAM Fizibilite İhaleleri Programı)

8-Bilimsel ve Teknik Araştırma İle Teknolojik Geliştirme İçin “Dördüncü Çerçeve Programı”

9-Bölgesel Politikalara Yönelik Teşvik Eylemleri

10-KOBİ'lerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Yönelik Programlar

Görüldüğü gibi AB, 1997-2000 dönemine ilişkin KOBİ perspektifini, “Entegre Program-1996” ile çizmiştir. Bu program, Birlik içindeki tüm KOBİ faaliyetlerini bir araya getirip, bu faaliyetlerin etkinliğini artırmayı amaçlaması açısından önem taşımaktadır. Program çerçevesinde KOBİ teşvikleri, oldukça kapsamlı ve etkin bir şekilde ele alınmaya çalışılmıştır. Bu program çerçevesinde üzerinde önemle durulan programlar arasında teknolojiye erişim, teknoloji transferi ve teknoloji geliştirme programlarının yeri büyüktür<sup>150</sup>. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri teknolojik yeniliklere kolaylıkla uyumlaştırarak rekabet güçlerini artırmayı amaçlayan bu programlar; EUROMANAGEMENT, VALUE, SPRINT,

<sup>150</sup> ÇETİN, Murat: “Avrupa Birliği'nde KOBİ'lere Yönelik Teknoloji Politikaları”, Dış Ticaret Dergisi, DTM, Yıl.5, S.19, Ekim 2000, s.8-9.



MINT, CRAFT, BRİTE-EURAM,TII gibi muhtelif uygulamalardır. Bu uygulamalar, AR-GE Denetimleri, KOBİ İhaleleri, yenilikçi uygulamalar ve teknoloji transferi, yeni teknolojilerin entegrasyonunun yönetimi, teknolojik yenilik bilgi biriminin oluşturulması, teknoloji araştırmalarında işbirliğinin kuvvetlendirilmesine yöneliklerdir.

AB’de verilen devlet destekleri çoğunlukla kurumlar vergisinden muafiyet, KDV indirimleri, yatırım sübvansiyonları, özel koşullu krediler, hibeler, sosyal yüklerin hafifletilmesi kredi garantileri ve sigortası, istihdama ve hizmet için eğitim faaliyetlerine destekler şeklinde gerçekleşmektedir.

AB’nin genelinde KOBİ’lerin teşviki için kullanılan araçlardan en önemlisi ise devlet yardımlarıdır. Söz konusu yardımlar sürekli olmayıp, KOBİ’lerin kredi açmazlarından kurtulabilmesi ve kamu desteği olmaksızın kolayca rekabet edebilecekleri bir düzeye gelebilmesi için kullanılan geçici önlemlerdir. Yapılan yardımlar, nakdi yardımlar, devletin işletmelerin öz sermayelerine hisse senedi yoluyla katılımı, iyileştirilmiş krediler ve devlet garantileri başlıkları altında toplanmaktadır. KOBİ’lere kredi sağlayan diğer önemli bir kuruluş ise, Avrupa Yatırım Bankası’dır. Söz konusu kurumun amacı, Birliğin dengeli ve sürekli bir şekilde kalkınmasına katkıda bulunmaktır. Avrupa Yatırım Bankası’nın açtığı kredilerden büyük oranda KOBİ’ler yararlanmaktadır. Krediler ilk olarak proje maliyetinin en fazla %50’sine kadar verilebilmektedir. Kredi tavanı ise 10 milyon ECU’dur<sup>151</sup>.

AB’nin KOBİ’ler için en son çok yıllık programı (2201-2005) Lizbon Avrupa Doruğu’dur. Lizbon Avrupa Doruğu’nun temel mesajı; AB’nin önümüzdeki 10 yılı hedef alarak kendisine belirlediği stratejik hedef kapsamında dünyanın rekabet gücü en yüksek ve dinamik bilgi güdümlü ekonomisini, daha iyi iş imkanları, sosyal kaynaşma ve sürdürülebilir ekonomik büyüme kapasitesine sahip olarak oturtmayı planlamasıdır. Bu hedefe ulaşmak üzere; müteşebbis ve yenilikçi (innovative)

---

<sup>151</sup> ÖZDEMİR: a.g.m., ss.33-34.

işletmeler oluşturulmasının gerekli olduğu ifade edilmektedir. Bu kapsamda yeni ekonomide sistematik bir yaklaşımla<sup>152</sup>;

- Müteşebbislerde, müteşebbislik ruhu ve risk almanın teşvik edilmesi,
- Etkin innovasyon ve araştırma politikası, risk sermayesi ile desteklenmiş dinamik bir müteşebbis yaratma ortamının inşa edilmesi,
- Müteşebbislerin yurt içi ve yurt dışı pazarlara erişerek ürünlerini satma imkanlarının oluşturulmasının sağlanması gerekmektedir.

Bu yaklaşım çerçevesinde AB müteşebbislik politikası genel hatlarıyla aşağıda sıralanmıştır;

- Müteşebbislik,
  - Yenilikçi iş ortamının teşvik edilmesi,
  - Ekonomide yeni iş modellerini canlandırması (B2B,B2C),
  - Bürokrasinin azaltılması,
  - Koordinasyonlar için yeni yöntemler (Benchmarking v.s.)
- 2001-2005 Çok Yıllık Programın Hedefleri<sup>153</sup>;
- Müşteri odaklı ve yüksek servis kültürü temeline dayalı, değerli ve üretken bir yaşam becerisi olarak “Müteşebbisliğin Teşviki”,
  - Sürdürülebilir kalkınma için araştırma, yenilik ve müteşebbisliği geliştirici, düzenleyici idari ortam ve iş ortamının teşviki,
  - KOBİ’ler için finansal imkanları geliştirme,
  - Bilgi temelli ekonomide KOBİ’lerin rekabet gücünü yükseltme,
  - İş ortamını destekleyen bilgi ağı ve servislerin temini ve koordinasyonunu sağlamaktır.

2001-2005 dönemi için toplam 230 milyon EURO ödenek ayrılan Çok Yıllık Programdan 15 üye ülke, 3 Avrupa Ekonomik Alanı ülkeleri ile 12 aday ülke olmak üzere toplam 30 ülkenin istifade etmesi planlanmaktadır.

<sup>152</sup> SAYIN, Meral. **Bilgi Güdümlü Ekonomide (Information Driven Economy) Müteşebbis Politikası İçin Güçlükler, Zorluklar-Müteşebbis ve Müteşebbislik (2001-2005) Üzerine Çok Yıllık Program Hakkında Konsey Kararı Önerisi (ÖZET)**, Ankara, Haziran 2000, [www.kosgeb.gov.tr/Avrupa\\_bilgi\\_merkezi.003.htm](http://www.kosgeb.gov.tr/Avrupa_bilgi_merkezi.003.htm)

<sup>153</sup> SAYIN. a.g.e., [www.kosgeb.gov.tr/Avrupa\\_bilgi\\_merkezi.003.htm](http://www.kosgeb.gov.tr/Avrupa_bilgi_merkezi.003.htm)

## 1.8.AB VE GÜMRÜK BİRLİĞİ'NİN (GB) TÜRKİYE'DEKİ KOBİ'LER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

### 1.8.1.Gümrük Birliği'nin KOBİ'lere Etkileri

GB için her şey, 1958'de altı üye ülkenin gerçekleştirdiği, sonradan Avrupa Birliği'ne dönüşecek olan oluşum ile başladı. İlk adımlardan birisi, üye ülkeler arasındaki alım-satımlarda, tüm gümrük vergilerini kaldırabilmeyi sağlayacak, bir dış alım ve dış satım vergisi tanım çizelgeleri (tarife) birliği oluşturmak idi. Tüm üye ülkeler, kendilerinin ayrı ve çok değişik tanım çizelgelerini, Avrupa Topluluğu için, bir tüm oluşturacak biçimde tek bir tanım çizelgesi içerisinde birleştirmeyi uygun bularak, benimsemişlerdir<sup>154</sup>. Tarife birliği 1968'de tamamlanmıştır. Topluluğun üye ülkeleri arasındaki bütün gümrük vergileri ve kısıtlamalar kaldırılmış ve üçüncü ülkeler mallarına uygulanan bir dış tarife (Ortak Girişim Tarifesi) çıkarılmıştır.

GB, iki veya daha fazla ülke arasındaki dış ticarete mevcut gümrük vergilerinin sıfırlandığı, gümrük vergilerine eş etkili vergilerin (harçlar, fonlar v.s.), miktar kısıtlamalarının (ithalat yasaklaması ve kotalar), bunlara eş etkili tedbirlerin (ticari-teknik engeller v.s.) katlanıldığı ve ilaveten Birlik dışında kalan (üçüncü ülkeler) ülkelerden yapılan ithalatta ise, Ortak Gümrük Tarifesinin (OGT) uygulandığı bir ekonomik entegrasyondur<sup>155</sup>. Malların serbest dolaşımını engelleyici her türlü kısıtlama ve korumacı engel Birliğe üye ülkeler arasında ortadan kalkar. Ayrıca bu ülkeler, malların serbestçe dolaşımını engelleyici miktar kısıtlaması veya kota türü sınırlamalar getiremezler.

#### 1.8.1.1.GB'nin KOBİ'lere Olumsuz Etkileri

GB'ne girerken, 1995 yılı sonlarında yapılan tespitlere göre KOBİ'lerin sorunları<sup>156</sup>;

- Finansman kaynaklarına ulaşım,
- Üretim ve yönetim teknolojileri,
- Enformasyon, ihracat ve uluslararası ilişkiler,

<sup>154</sup> KOSGEB AB Bülteni: S.19, Mayıs 2000, s.6.

<sup>155</sup> ASOMEDYA: Şubat 1997, s.27.

<sup>156</sup> DPT: Türkiye-Avrupa Birliği İlişkileri, Sekizinci Beş Yıllık kalkınma Planı, Yayın No:DPT:2545-ÖİK:561, Ankara 2000, s.94.

-Mevzuat yükü olarak tespit edilmiştir.

Aradan geçen beş yıla rağmen (GB'ne girdiğimizden bu tarafa) bu sorunların mevcudiyeti hala varlığını korumaktadır. Bunların içerisinde de bazı gelişmelere rağmen (KOBİ kredileri, KGF v.s.) finansman alanında yaşanan sorunlar başı çekmektedir.

Yürürlüğe girdiği 01.01.1996 tarihinden itibaren geçen beş yıllık zaman zarfında getirmiş olduğu köklü değişim ile GB, mikro düzeyde işletmeleri, makro düzeyde de genel ülke ekonomisini olumlu yada olumsuz etkilemiştir. GB'nin Türkiye ekonomisi ve KOBİ'ler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini, dinamik ve statik etkiler çerçevesinde incelemek gerekmektedir.

Türkiye ekonomisi için GB'nin sonuçları değerlendirildiğinde (statik etkiler açısından), çeşitli istatistiksel veriler, ticaret yaratıcı etkinin Birlik lehine, Türkiye aleyhine ortaya çıktığını göstermektedir. Ticaret saptırıcı etkinin ise ortaya çıktığını söylemek güçtür. Çünkü; Türkiye'nin dış ticaret hacminin yarısını hala AB ülkeleri oluştururken, üçüncü ülkelerle olan ticaret hacminde önemli farklılıklar gözlenmemiştir. Tüketim, sermaye ve ara mallara ilişkin ithalat rakamlarında görülen artış tüketim etkisine işaret ederken, özellikle sanayi malları ithalatında görülen büyük artış, ticaret hadlerinin Birlik lehine, Türkiye aleyhine ortaya çıktığını göstermektedir<sup>157</sup>.

Ülkemiz KOBİ'lerinin, gerek sermaye yapıları, gerekse mevcut Pazar payları, geniş çaplı AR-GE faaliyeti ile doğacak yeni teknoloji hamlesine ve uluslararası arenada büyük rekabet sağlayacak modern teknik ve sistemlere olanak sağlayacak seviyede değildir. Bunun neticesi olarak ta, dünya rekabetiyle karşı karşıya kalacak olan KOBİ'ler için zor bir dönemeç olmaktadır.

GB'ne girişimizle beraber sıfırlanan gümrük vergileri sonucu imalat sanayimizin AB'den kaynaklanan yoğun bir rekabetle karşılaşacağı ve bu rekabetin KOBİ'leri zor durumda bırakacağı bilinmektedir. Ayrıca, üçüncü ülkelere uygulanan OGT nedeniyle de yeni uyum sorunları ortaya çıkacaktır. GB öncesi üçüncü ülkelerden sıfır gümrükle ya da bazı ithalat teşvikleri ile ucuz girdi kullanabilen

<sup>157</sup> UYAR, Süleyman: "Gümrük Birliği'nin Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkileri", [www.foreigntrade.gov.tr/gumruk.htm](http://www.foreigntrade.gov.tr/gumruk.htm)

KOBİ'ler bundan böyle bu yaptıkları ithalatta OGT'ne uymak zorunda kalacaklardır. Bu durumda artan girdi fiyatları KOBİ'lerin rekabet gücünü olumsuz yönde etkileyecektir<sup>158</sup>.

GB hazırlıklarının özellikle ilgili meslek gruplarından uzak, bürokrasi tarafından yapılması, bilgi ve belge aktarma konusundaki aksaklıklar iş dünyasını ve dolayısıyla KOBİ'lerimizi derinden etkilemiştir. GB'ne girilmiş olmakla birlikte bir çok konudaki bilgi eksikliği, KOBİ'lerin önündeki engellerin başında gelmektedir. Ülkemizde ise, Avrupa ile GB uyum çalışmalarına yönelik olarak KOBİ'lerimiz yeterince bilgilendirilememişlerdir<sup>159</sup>.

GB sürecinde KOBİ'lerimizi ilgilendiren çok önemli bir sorun da kalite ve standardizasyondur. Yoğun rekabet ve dünya standartlarında yüksek kalitede üretim standartlarının yakalanması gerekmektedir. Fakat ülkemizde, standardizasyon ve belgelendirme sorunu karşısında yeterli adım atılmış değildir. Şimdi ise bu işletmelerimiz standardizasyon kısıncı altındadır. Özellikle "ISO 9000" sistemi ile standartlara uygunluk ve Avrupa pasaportu "CE" işareti uygulaması, yüksek maliyetli, detaylı çalışmalar ve testler gerektirmektedir. Yalnızca "ISO 9000" sistemimizin ve "CE" işaretinin ne olduğunun bile neredeyse bilinmediği bir ortamda, bu sistemin anlaşılması ve ürün uygunluğunun sağlanması için önemli bir ön çalışmaya gereksinim vardır<sup>160</sup>.

Özellikle gerçekçi rekabet ortamı ve yeni ekonomi hukuku ortamı karşısında, her işletmenin ekonomik yaşamını sürdürebilmesi, her işletmenin kendisine yönelik gerçekçi analizleri yapabilme ve yeni koşulların tam ayırımında olması ön koşullarına bağlıdır ve ne yazık ki bu kriterler açısından ülkemizin çizdiği görünüm, iç açıcı olmaktan uzaktır. Bu olumsuz veriye bağlı olarak, en azından kısa ve orta vade de bir takım güçlüklerin yaşanması kaçınılmaz gözükmektedir<sup>161</sup>.

Avrupa'nın yüksek teknolojiyle faaliyet gösterdiği KOBİ'lerinin kalitesini yakalaması için Türkiye'nin gereken hazırlıkları bir an önce yapması gerekmektedir.

<sup>158</sup> ASOMEDYA: Ocak 1996, ss.28-29.

<sup>159</sup> ASOMEDYA: Ocak 1996, s.27.

<sup>160</sup> YALÇIN. a.g.e., ss.100-101.

<sup>161</sup> BAYDAROL, Can: "Gümrük Birliği'nin Yürürlüğe Giriş Sorunlarının ve Gümrük Birliği Genelinin Algılanması; Gümrük Birliği'ne Bağlı Temel Etkiler", Ekonomik Denge, Ankara Ticaret Odası Yayın Organı, Ocak 1996, s.29.

Türkiye imalat sanayiindeki KOBİ'lerin teknolojilerini, birkaç yıl içinde, büyük ölçüde yenileyemezsek, bir yandan iç piyasada AB çıkışlı mallarla Türk sanayiinin rekabet etme şansı zorlaşacak, öte yandan başta AB ülkeleri olmak üzere dış piyasalarda rekabet gücümüz azalacaktır<sup>162</sup>.

KOBİ'lerin bu uluslararası arenaya başarılı bir şekilde çıkabilmesi, bu rekabet ortamından yararlanabilmesi için; Bir araya gelerek kurulacak şirketler, pazarlama sorunlarının aşılması, üretim kapasitesinin düşüklüğünden dolayı alınmayacak bir çok işin alınması gibi çok sayıda fayda sağlayacaktır. Yeniliklere açık olmak, çevreyi iyi araştırmak başarı için şarttır. Mahalli pazarlar yerine global pazarlar önemli bir fırsattır. CAD gibi bilgisayar teknolojileri sanıldığından daha ucuz ve faydalıdır. İnternette istenilen mamul ve konuya ulaşım çok rahattır<sup>163</sup>. GB'nde rekabet söz konusu olduğuna göre, KOBİ'lerin teknolojinin sunduğu bu nimetlerden yararlanmaları doğrultusunda desteklenmeleri ve teşvik edilmeleri gerekmektedir. Ayrıca KOBİ'lerin kalite standartlarına yönelimlerinin sağlanmasıyla, hem işletmelerin verimliliği artacak, hem de pazarda önemli bir rekabet gücü elde edilecektir. Türkiye'nin GB'den beklenen yararları sağlayabilmesi için AR-GE'ye, ileri teknoloji istihdamına, ileri teknolojiye sahip yabancı firmalarla ortak üretime, bilgi akışına ve eğitime gereken önem verilmelidir. Tüm bu sayılanları hayatiyete geçirebilmek için her şeyden önce ekonomik ve siyasi istikrarın bir an önce sağlanması gerekmektedir.

#### **1.8.1.2.GB'nin KOBİ'lere Olumlu Etkileri**

GB karşısında KOBİ'lerimiz için en önemli olumlu etki; karşı karşıya bulunulan risk nedeniyle, bir kısım siyasi parti ve çevrelerin ilk kez seçim döneminin özel koşulları içinde de olsa KOBİ'lerin ülkemizde ekonomik ve sosyal önemlerine eğilmeleri, bunları dile getirmeleridir<sup>164</sup>.

<sup>162</sup> ÖREN, Kenan: *Gümrük Birliği'nin Türk KOBİ'leri Üzerine Etkisi*, Konya Ticaret Odası, Konya 1998, s.108.

<sup>163</sup> KARABIYIK, Lale E.: *Gümrük Birliği'nin Türkiye Ekonomisi Üzerine Etkilerinin KOBİ'ler Açısından Araştırılması*, KOSGEB, AB Ofset, Ankara 1998, s.47.

<sup>164</sup> TURAL, N.: "Gümrük Birliği Sürecinde Küçük İşletmeler", *Küçük İşletme*, AESOB, Yıl.2, S.5, Ocak 1996, s.4.

GB'nin Türk esnaf-sanatkâr ve küçük işletmeleri üzerindeki bir diğer etkisi de sektördeki işletmelerin AB pazarına girişin zorluğunu görüp başka pazarlara yönelerek, yerel pazarlara bağımlılıktan kurtulmanın önemini anlamış olmalarıdır. Ayrıca, küçük ölçekli olmaktan kaynaklanan sorunların üstesinden gelebilmek için birlikte hareket etmenin bilgi ve deneyimini paylaşma gereğinin anlaşılmasına başlanmış olması da başka bir olumlu etkidir (Sektörel dış ticaret şirketleri, ortak kullanım atölyeleri, ortak tedarik ve pazarlama şirketleri vb. oluşumlar). Küçük firmalar, mesleki örgütler aracılığıyla, ilgili yasal düzenlemelerde menfaatlerine yönelik hükümlerin yer almasını sağlamak için daha katılımcı olmuşlar ve bunu uluslararası örgütler bünyesinde de devam ettirmişlerdir. Mesleki eğitimin önemini anlaşılması gerek devletin, gerek esnaf-sanatkâr ve küçük işletmeler ile bağlı oldukları örgütlerin mesleki eğitime yaptıkları yatırımları artırmıştır. Bu, aynı zamanda örgün eğitim dışında kalan gençlerin sosyalleşme olanağı bulmalarına katkı sağlamaktadır<sup>165</sup>.

Gümrük Birliği'nin ülkemiz menfaatlerine uygun şekilde gerçekleştirilmesinin en önemli koşullarından birisi makro ekonomik istikrarın sağlanmasıdır. Enflasyon oranlarının düşürülmesi, ödemeler dengesinin iyileştirilmesi ve üretimde kullanılan temel girdi fiyatlarının ve kredi maliyetlerinin AB'de uygulanan düzeylere çekilebilmesi, Gümrük Birliği'nin anahtar sözcüğü olan "rekabet" gücü açısından büyük önem taşımaktadır<sup>166</sup>.

### **1.8.2. Türkiye'nin AB'ye Üyeliğinin KOBİ'lerimiz Üzerine Etkileri ve Bu Uyum Sürecinde KOBİ'lerimiz**

Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahip KOBİ'ler, globalleşen dünya pazarlarında rekabet etmek ve paralelinde AB ile gerçekleştirilen Gümrük Birliği içerisindeki şiddetli rekabet koşullarına ayak uydurmak gibi ciddi sınavlarla karşı karşıya bulunuyorlar. Ayrıca AB Helsinki Zirvesi neticesinde ülkemize tanınan aday ülke statüsü ve devamında tam üyeliğe giden bu meşakkatli süreçte KOBİ'lerle ilgili

<sup>165</sup> DPT-b: a.g.e., ss.95-96.

<sup>166</sup> AESOB: "Esnaf-Sanatkâr, Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Gümrük Birliği Sürecindeki Durum", Küçük İşletme, Yıl.2, S.5, Ocak 1996, s.63.

olarak Türkiye'nin alt yapısının iyileştirilmesi ve bu alanda AB ile uyumlu bir yapı oluşturulması gerekmektedir.

Genç nüfusa sahip Türkiye'de, toplam nüfusun %60'ı kendi işini yapıyor ve toplam firmaların %98'i KOBİ niteliğindedir. 32 yaşın altındaki nüfus, toplam nüfusun %70'i düzeyinde olup, 18 yaşın altındaki nüfusun toplam nüfus içindeki payı %40 düzeyindedir. Bu nüfus yapısından dolayı "kendi işini kendin kur" projeleri önemlidir<sup>167</sup>. Bu rakamlar ülkemizde genç ve dinamik bir girişimci potansiyeline delalettir. Bu tablonun leyhte kullanılabilmesi ülke ekonomisi açısından ayrıca büyük bir önem taşımaktadır.

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde, en çok etkilenecek kuruluşlar ülke imalat sektörünün lokomotifi olan KOBİ'lerdir. Büyük firmalar, bu uyum sürecini, sahip oldukları olanaklar vasıtasıyla, rahatlıkla bertaraf edecek imkanlara sahip olabilmektedirler. AB ile girilen bu entegrasyon sürecinde ekonomimizin her alanı olumlu veya olumsuz etkilenecektir. Bu olumsuz etkilerden ise en çok nasibini alanlar KOBİ'ler olacaktır.

Finansman açısından, Türkiye'deki KOBİ'ler topluluktaki benzerlerine kıyasla daha zor bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Türk ekonomisinin yapısal dönüşümlerden geçmesi ve uygun bir durumda olabilmesi için KOBİ'lerin gelişmesi hayati önem arz etmektedir<sup>168</sup>. Türkiye'de KOBİ'lerin çeşitli finansman tekniklerinden faydalanmaları için teşvik edilmesinin sağlanarak, Avrupa Birliği'ne uyum sürecini hızlandırmak gerekmektedir.

Türkiye'nin ekonomik yapılanmasına özgü ve AB'nin kendi düzenlemelerine yaklaşmayı amaçlayan, bu süreç içerisinde de olabildiğince mali araçlarla desteklenmiş bir KOBİ uyum programının siyasi ve ekonomik düzeyde yeterli finansman ve insan kaynakları ile en üst düzeyde desteklenmesi elzemdir. Aksi takdirde, hali hazırda ekonomik güçlüklerle boğuşan KOBİ'lerimizin bir de yeterli destekten yoksun bir programın eksikliklerinden kaynaklanabilecek sorunlarla

<sup>167</sup> TOSYÖV GİRİŞİM: "AB'ye Uyum Sürecinde Küçük-Orta Ölçekli Girişimciler Açısından Yapılması Gereken Çalışmalar", TOSYÖV Araştırma Grubu, S.10, Ekim 2000, s.22.

<sup>168</sup> TÜRKER, Alper: "Avrupa Birliği Merkezinden Türk Ekonomisi", *Başak Dergisi*, Ağustos 1999, s.88.



uğraşmaları gündeme gelebilecektir<sup>169</sup>. Girişimcilik istikrarlı ve uygun makro ekonomik koşulları gerektirmektedir. Düşük enflasyon, düşük ve istikrarlı reel faizler ve ekonominin temel dengelerini yansıtan bir döviz kuru girişimcilerin risk alması için sağlanması gereken önemli ön koşullardır<sup>170</sup>.

KOBİ'lerin finansman sorunlarının çözümünde Avrupa Sermaye piyasalarıyla işbirliği sağlanılabilir. KOBİ'ler için ulusal düzeyde ve Avrupa düzeyinde sermaye piyasalarının oluşturulması ile ortaya çıkan büyüme ve istihdam fırsatlarının yaratılması gerekmektedir. Kısaca Avrupa Birliği'nde oluşturulan öz sermaye kültürünün ülkemizde de oluşturulması için çalışmaların hızlandırılması gerekir. Ayrıca bankaların KOBİ'lere düşük faiz, teminatların düşük tutulması, geri ödeme süresinin uzun tutulması, ihracatı özendirici kredilere ağırlık vererek, KOBİ'lerin mali yönden güçlendirilmelerine imkan sağlayarak AB'ye uyum sürecini hızlandırmak mümkündür<sup>171</sup>.

Ülkemizde KOBİ'lere gerekli teknik imkanların sağlanarak, AB'ye uyum için çalışmaların artırılması gerekmektedir. Türkiye'de KOBİ'lerin teknik yönden geliştirilmesi için çeşitli kuruluşlar hizmet vermektedir. Ancak bunların, ülke geneli göz önüne alındığında yeterli olduklarını söylemek pek mümkün değildir. KOBİ'lerimizin en önemli sorunlarından birisi de teknolojiadaki değişimleri takip edememeleri ve iş süreçlerinde yaşadığı problemlerdir. KOBİ'lerin teknolojik yeniliklere süratle uyumlarını sağlamak gerekmektedir. Kullanılan teknolojilerin AB standartlarına çıkarılması ön koşuldur.

Doğru zamanda ve doğru yöntemlerle bilgiyi derlemek, çözümlemek ve bu bilgilere dayanarak, insan ve sermaye kaynaklarını israf etmeden kullanmak, niteliği ve etkinliği artan birey/örgüte, yeni gelişmeler karşısında “anında bilgilenme” olanağını sağlamak, kaynak kullanımındaki verimliliği artırmaktadır. Ülke ve firma ölçeğinde bilgilerin toplanması, depolanması, sistemleştirilmesi ve kullanılır hale getirilmesini sağlayacak sistemler ve kadrolarla Global Bilgi Altyapısına (GII) erişim

<sup>169</sup> DENİZ, Gamze: “KOBİ'ler İçin Nasıl Bir Ulusal Program Gerçekleştirilmeli”, *TOSYÖV Girişim*, S.10, 02 Ekim 2000, s.8.

<sup>170</sup> TÜSİAD-TİSK: “Avrupa'da Girişimciliğin Özendirilmesi ve Yaygınlaştırılması”, UNICE Kıyaslama Raporu 1999, Yayın No:TÜSİAD-T/99-12/270, TİSK Yayın No:194, Mart 2000, s.18.

<sup>171</sup> ŞAMİLOĞLU, Famil; Yavuz DEMİREL: “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Avrupa Birliği'ne Uyumlaştırılması”, *Standart*, Yıl:40, S.471, Mart 2001, s.50.

kısa zamanda gerçekleştirilecek ve bu şekilde Global Bilgi Toplumu (GIS) ve On-line Devlet kavramının içeriği oluşturulacaktır<sup>172</sup>.

KOBİ'lerin ileri teknolojiyle çalışmasını sağlamak, bilimsel metotları sunmak ve üniversite-sanayi işbirliğini en üst düzeye çıkararak AB'ye uyum sürecini hızlandırmak mümkündür<sup>173</sup>. Ayrıca e-ticaretteki gelişmede dikkate alınarak, KOBİ'lerin bilgi teknolojilerini kullanmak suretiyle, e-ticaretin imkanlarından yararlanmaları için kurulan KOBİ-NET'in altyapısının iyileştirilmesi ve kapsamının genişletilmesi gerekmektedir.

KOBİ'lerin AB'ye entegrasyon sürecinde Topluluğun mevzuatlarına uyumun sağlanması için mevcut engellerin, gereksiz idari işlemlerin kaldırılması gerekmektedir.

KOBİ'ler açısından özellikle, 01 Ocak 1996 tarihinde girmiş olduğumuz Gümrük Birliği'nde 5 yıllık geçiş süresi 31 Aralık 2000 tarihinde dolmuştur. Dolayısıyla 01 Ocak 2001 tarihinden itibaren AB'de uygulanan ve ürünlerin serbest dolaşımında teknik engeller olarak yer alan; standardizasyon, ölçüm, kalibrasyon, akredizasyon, test ve sertifikalandırma konularında AB mevzuatına uyma mecburiyeti başlamıştır<sup>174</sup>. Örneğin; 2001 yılından itibaren uygulanan CE markasının ürünlerde bulunma zorunluluğu hem AB, hem de iç piyasa için geçerli olmuştur. Şu anda AB'de 5500 standart bulunmaktadır. Bu standartlara 8500 tane daha eklenecektir. Bu standartlara uyum sağlayanların ancak üyeliğe kabul edileceği düşünülürse<sup>175</sup>, ne kadar zor bir dönemde olduğumuz anlaşılacaktır.

Gümrük Birliği ile Türkiye'nin bazı beklentilerinin gerçekleşip gerçekleşmediğine bakarak ihracatımızda ve sermaye girişinde bir patlamanın olmadığı, bilakis düşme eğilimi gösterdiği, Avrupa Topluluğu'ndan yapılan ithalatta ise artışın gerçekleştiği ve bunun dış ticaret açığını artırdığı görülmektedir. %24

<sup>172</sup> URGANCI, Tülay: "Bilgi İletişim Teknolojileri Işığında Dış Ticaret İlişkilerinin Kolaylaştırılması", [www.foreigntrade.gov.tr/bilgi.htm](http://www.foreigntrade.gov.tr/bilgi.htm)

<sup>173</sup> DESTİCİ, Ahmet: "TEKMER Projenizi Bekliyor", *Power Dergisi*, Şubat 1999, s.138.

<sup>174</sup> YURUR, Şükrü: "Makro Ekonomik Gelişmeler ve KOBİ'lerin Gücü", *TOSYÖV GİRİŞİM*, S.6, 02 Haziran 2000, s.14.

<sup>175</sup> MALATYALI, Kenan: "AB ve Türkiye", *TOSYÖV Girişim*, S.4, 03 Nisan 2000, s.19.

ithalat artışına karşın %16 ihracat artışı gerçekleşmiştir<sup>176</sup>. Görüldüğü üzere KOBİ'lerin AB'ye uyum sürecinde en önemli sorunlarından birisi de yeterince Pazar araştırması ve ihracat yapamamalarıdır.

KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılabilmesi, pazarlama ve ihracat potansiyellerinin geliştirilmesi, bu işletmelerin ülkemiz toplam ihracatı içerisindeki paylarını artırmak için gerekli çalışmalara hız kazandırmak gerekmektedir. Bu engelleri aşmada ihracat formalitelerini en aza indirip, gerekli ihracat teşvikleri sağlayarak, KOBİ'lerin yurt dışı ve yurt içi fuarlarda ürünlerinin sergilenmesine destek verilerek, ihracat bağlantılarının yapılmasına yardımcı olmak gerekmektedir. Türkiye'nin değişik bölgelerinde faaliyet gösteren KOBİ'lere yurt dışına işbirliği gezileri düzenleyerek onların yeni pazar fırsatları yakalayabilmeleri için imkanlar sunulabilir<sup>177</sup>. Ayrıca KOBİ'lerin Sektörel Dış Ticaret Şirketleri şeklinde örgütlenmelerini sağlayarak, dış pazarlara açılmalarına öncülük edilebilir.

KOBİ'lerin, üretim süreçlerini, hizmet süreçlerini, girdilerini çıktılara dönüştürdükleri süreçlerini iyileştirmedikçe kaliteyi sağlamanın, geliştirmenin imkanı yoktur. Rekabet savaşında başarılı olabilmek için firmaların Toplam Kalite Yönetimine ve diğer uluslararası standartlara uygunluk içinde sürekli olarak kendilerini yenileyerek, hızla değişimi kabullenmeleri gerekir<sup>178</sup>.

Türkiye'deki KOBİ'lerin, AB üyesi ülkeler tarafından benimsenen süreçle ilgili aşağıdaki ilkelere uyumlarını sağlamak gerekir<sup>179</sup>.

#### ***a-Ürün Stratejisi***

- Bireysel düzeyde ihracatlara cevap veren özel ürünler üretmek,
- Yüksek kaliteli ürüne yüksek fiyat vermek,
- Tasarım, üretim ve pazarlamaya eş değerde önem vermek,

#### ***b-Üretim Stratejileri***

- Hızla yeni ürünler pazara sürme,
- Çok işlevli üretim tezgahları,

<sup>176</sup> ALTINOK, Serdar: "Avrupa Birliği Karşısında Türk KOBİ'lerinin Rekabet Gücü", Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, C.2, S.2, Temmuz 1998, s.137.

<sup>177</sup> ŞAMİLOĞLU-DEMİREL: a.g.m., s.51.

<sup>178</sup> YENERSOY, Gönül: Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayınları, İstanbul 1997, s.79.

<sup>179</sup> KOBİ Rehberi, 2000.

-El emeği taşıma gibi faktörleri asgariye indirmek,

**c-Organizasyon Stratejileri**

-Üretim ve hizmetleri aksatıcı etmenleri yok etmek,

-Görevleri bireyselleştirerek hızlı çözüm elde etmek,

**d-Doğrudan Yatırıma ve Pazara Giriş Stratejileri**

-Mal ve hizmetlerin pazarda gerçek ihtiyaçlara cevap vermesi,

-Risklerin ve kârların paylaşımına ortak olabilmek,

-Yeni pazarlarda doğrudan rekabete açılmaktır.

Ülkemizdeki KOBİ'lerin yöneticileri aynı zamanda işletme sahipleridir. Ülkemiz KOBİ'lerinin sahiplerinin eğitim düzeylerinin de düşük olduğu göz önünde bulundurulursa, bunların çağdaş yönetim teknikleriyle değil de, geleneksel yönetim anlayışıyla hareket ettikleri sonucuna varılır. KOBİ'lerimiz için AB'ye uyum sürecinde yaşadıkları problemlere bir de yönetim sorunlarının eklendiği görülmektedir. Bu noktadan hareketle KOBİ'lerimizin sorunlarına ilişkin danışmanlık hizmetlerinin artırılması gerekmektedir.

Bilindiği üzere KOBİ'lerimizde nitelikli iş gücü yetersizliğinden dolayı düşük verimlilik söz konusudur. Nitelikli iş gücü mevcudiyetiyle, eldeki kaynakların daha rasyonel ve verimli kullanılması sonucu rekabet gücünü de artırmak bu vesileyle mümkün olur.

Ülkemiz çok genç bir nüfus oranına sahiptir. Bu genç nüfus, ya okumaktadır yada zorunlu eğitim sonrasında çalışmaktadır. Genç çalışanlar ağırlıklı olarak KOBİ'lerde çalışmaktadır. Eğer bugünden itibaren çalışan gençlerimizi nitelikli hale getirecek bu organizasyonu başlatmazsak, mesleki eğitimin çok ağırlık kazanacağı geleceğimizde çok fazla zorlanacağımız bir gerçektir<sup>180</sup>.

Tüm bunlara ilaveten Türkiye'nin kaçınılmaz olarak uyum sağlamak zorunda olduğu günümüz teknolojik gelişmeleri karşısında ticari hayatın (sanal dahil) sağlam bir temelde küreselleşmesi paralelinde, ticari işlemlerin basitleştirilmesi (öncelikle az kağıtlı olmak üzere kağıtsız ticaret altyapısının geliştirilmesi)

<sup>180</sup> KANSU, Ali: "Çalışan Gençlerimizi Nitelikli Hale Getirmeliyiz", TOSYÖV Girişim, S.4, 03 Nisan 2000, s.11.

KOBİ'lerin bu stratejik değişime daha fazla katılmaları ve yarar sağlamaları, iş akışında katma değer yaratmayan işlemlerin nötralize edilmesi hedef alındığında, bundan böyle fazla zaman kaybedilmeden devlet, iş dünyası ve akademik kuruluşların eş güdümlü faaliyetler sergileyeceği ulusal bir dış ticaret stratejisinin oluşturulması, zorunlu görülmektedir<sup>181</sup>.

21.yy.'da işletme tipinin öngördüğü yönetim anlayışı açısından; uluslararası piyasa taleplerini sağlayan bilgi akışı, esnek üretim sistemleri ile istenen kalitede ürünü üretmek, yeni teknolojilere ve faaliyetlere uyum sağlanması, ekonomik programda üretkenlik temin edilmesi, nitelikli iş gücü için işbaşı eğitim programlarının planlanması, mesleki eğitim altyapısının hazırlanması gerekmektedir. Rekabet gücünü artırmak için de, AR-GE faaliyetlerine yatırım artırılmalı, yenilikçi faaliyetlerin takibi ve teşviki sağlanmalı, gelişen teknolojiler izlenerek yeni model ve süreçlerin işletme yapısına uyarlanması temin edilmeli, yeni atılım konusu öncelikli bir konu haline gelmeli, işbirlikleri geliştirilmeli, mali kaynaklara erişim sorunu çözülmeli ve Risk Sermayesi kurumsallaştırılmalı, yeni ürünlere talep ve kalite teşvik edilmelidir<sup>182</sup>.

### **1.9.EKONOMİK KRİZ VE KOBİ'LER**

IMF ile 1999'un Aralık ayında imzalanan stand by anlaşması ve verilen niyet mektubuyla uygulamaya konulan enflasyonla mücadele programı 14 aylık uygulamada iki büyük para ve mali krizle karşı karşıya geldi. 2000 yılı Kasım krizinin ardından gelen 19 Şubat 2001 krizi ekonomimizi derinden sarsmıştır. Birikerek gelen ekonomik sıkıntıların ve finansal dalgalanmaların anılan krizlere dönüşmesi enflasyonla mücadele programını sona erdirmiş, başta reel sektör olmak üzere, Türkiye'deki her kesimi derinden etkilemiştir. Bu tablo ünlü gelecek bilimcisi Alvin Toffler'in bir sözüyle bire bir örtüşüyor; "Hükümetler olarak, geleceğe plansız, ümitsiz ve vizyonsuz bir şekilde bakmak yüzünden programların birbirine karıştığı, krizlerle tökezleyeceğiz".

<sup>181</sup> URGANCI: a.g.m., [www.foreigntrade.gov.tr/bilgi.htm](http://www.foreigntrade.gov.tr/bilgi.htm)

<sup>182</sup> TOSYÖV Girişim-TOSYÖV Araştırma Grubu: a.g.m., s.22.

Geçen yılın başlarında oluşturulan olumlu atmosfer sebebiyle pek çok girişimci borçlanarak yatırıma gitti. Ancak enflasyonla mücadele ve istikrar programı çerçevesinde alınan bir takım tedbirlerin, sadece para politikalarıyla sınırlı tutulması ve reel sektöre yönelik yapısal köklü tedbirlerin alınmaması girişimcileri olumsuz etkiledi. Yılın ikinci yarısında yükselen faizler, 3-4 aylık kısa bir zaman içerisinde ekonominin iki defa krize muhatap olması ve neticesinde yapılan fiili devalüasyon ise bütün planları bozmuştur. Bu kriz sürecinden en fazla etkilenen kesim Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler olmuştur. KOBİ'lerin büyük bir kısmı ekonomik kriz ve iç pazardaki daralmaya bağlı olarak küçülmüş, ayakta kalma mücadelesi verenlerde son oluşan krizle kapanma tehlikesiyle karşı karşıya gelmişlerdir. Geride kalan dönem içerisinde hedeflerini, yakın ve orta vadeli stratejilerini istikrar programına göre belirleyen ve buna paralel bağlantılarını kuran KOBİ'ler büyük belirsizlik içerisinde. Faizlerin çok yüksek oranlara sıçraması, dövizde dalgalı kur sistemine geçilmesi sonrası yaşanan belirsizlikler, iç satışların çok büyük oranda azalmasına yol açmıştır. Devalüasyon sonrasında ihracatta önemli ölçüde artış yaşanacağı beklenmekteydi. Ancak, özellikle dövizle bağlı hammadde ithalatında artan maliyetler, ihracattaki artış beklentilerini de zayıflattı.

Özellikle 2000 yılının son döneminde ve Şubat krizi sonrasında ortaya çıkan krize karşı koyma yöntemleri ağırlıklı olarak 5 kalemde toplandı. Bu tedbirler; vadeli satışların durdurulması, üretime ara verilmesi, ödemelerin ertelenmesi, ticari kredilerin kapatılması, istihdamın azaltılması olarak ortaya çıktı. 2000 yılının ikinci yarısından itibaren istihdamda önemli ölçüde azalma yaşandı. İkinci yarıda küçük ölçekli işyerleri %6,3 personel azaltırken, orta ölçekli işyerleri istihdamı korudular. Üretimi en fazla azalan firmalar küçük ölçekli işyerleri olurken, 2001 yılından umutsuz olanlarda ağırlıklı olarak bu sınıfta yer aldılar. Krizin ardından üretimin azalması bir yana, devalüasyon sonrasında üretimin tamamen durduğu, kepenklerin indiği, bir gecede servetinin büyük bir bölümünü kaybeden kesimlerin ortaya çıktığı bir döneme girildi. Özellikle döviz borcu bulunan işyerleri Şubat krizinden çıkmak için bütün faaliyetlerini dondurmaya zorunda kaldılar. Kapasite kullanımı, imalat sanayiinin büyük bir bölümünde %70'in altında gerçekleşti. Öz kaynak kullanımı düşük, yabancı kaynak kullanımı yüksek olan firmalar, aşırı yükselen kredi faizleri

sebebiyle, daralmayla birlikte öz kaynağa dönüşte başvuru yollarından birisi haline geldi. Öz kaynak yaratamayan, kredi bulamayan, teşviklerden faydalanamayan, yüksek kredi maliyetlerini karşılayamayan, işletme sermayesi ihtiyacı hızla artan şirketler çaresiz kaldılar. Firmaların büyük bir bölümü, mevcut dönem sona erece kadar bankalarla yeni kredi ilişkisine girmeme eğilimi gösterdi<sup>183</sup>.

Yukarıda sıraladığımız KOBİ'lerin kriz karşısında sergiledikleri tablo, araştırma sahamız olan, Konya ilindeki imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirdiğimiz anket çalışması döneminde bire bir müşahede edilmiştir. Ayrıca kriz sonrasında baş gösteren esnaf eylemleri de olayın ciddiyetini bir başka boyutuyla gözler önüne sermektedir.

Ülke ekonomisinin belkemiği olan ve Türk ekonomisini ayakta tutan KOBİ'ler, bu krizin aşılmasında anahtar rol oynayabilirler. Türk ekonomisi bütün önceliklerini üretime ve ihracata vermeli ve özellikle üretim her türlü imkânla teşvik edilmelidir. Üretim olmadan, ihracatta istihdamda olmaz. Her şeyin başı üretimdir<sup>184</sup>. Ayrıca, dalgalı kur sistemine paralel olarak faizlerinde aşırı bir dalgalanma içinde seyretmesi fonların reel sektöre kaymasının daha da gecikmesine neden olacaktır. Reel sektörün ihtiyaç duyduğu fonları karşılamak için gerekli tedbirlerin hemen alınması gerekmektedir<sup>185</sup>. Tüm bunları gerçekleştirmek için uygulamaya konan Acil Önlemler Paketi hazırlanırken, reel sektörün yeterince görüşlerinin alınmaması, üretim ve ihracata yer verilmemesi programın başarısında bir handikap nedeni olabilir.

Girişimcilik tutkusu, amacına yönelik olarak bilinmesi gerekenleri elde etmeden, işletmeye dönüşmüşse, girişimcinin sonu daima hüsrandır. Meslek kuruluşlarının, böyle zamanlarda bu ayırımı yaparak, işletmeleri kurtarma operasyonu için plan geliştirmeleri esas görevleridir. Herkesin söyleyebildiği karamsar veya gerçeği yansıtmayan iyimser sözler yerine, olağanüstü durumların karakterine uygun "çözüm öneri planları" hazırlanmalıdır. İşletmelerde, kendi

<sup>183</sup> TOSYÖV Girişim: "Krizin Hasarını Tamir Zor...", S.16, 02 Nisan 2001, s.4.

<sup>184</sup> SARITOPRAK, Veli: "Ya İhracat Ya Ölüm", TOSYÖV Girişim, S.16, 2 Nisan 2001, s.8.

<sup>185</sup> DAĞCIOĞLU, Ergün: "KOBİ'ler Hem İçten Hem Dıştan Kıskaç Altında", TOSYÖV Girişim, S.16, 2 Nisan 2001, s.10.

problemlerinin türünü dile getirerek, bu çabaya katkıda bulunmalıdırlar<sup>186</sup>. Ayrıca bu süreçte işletmemizde kendi kendimize yapabileceğimiz, ek harcamalar yapmadan toplam kalitemizi artırıcı çalışmalar içerisine girmeliyiz. Zamanımızın boşa gitmesine izin vermeyip, çalışanlara işimizdeki yenilikleri aktarmak vb. eğitimler verebiliriz<sup>187</sup>.

KOBİ'lerin kriz dönemlerinde nasıl yönetileceği ve ne yapması gerektiği, sektörün işleyişine göre değişim gösterir. Bu bağlamda her firma kendisine göre bir kriz masası oluşturarak bazı önlemler almak zorundadır<sup>188</sup>.

Kriz nedeniyle KOBİ'ler için, olabildiğince özkaynağa dayalı bir üretim yapısını daha baştan oluşturmak, istihdam daralmasına gitmek yerine, üretimi azaltarak vardiyalı üretim sistemine geçmek, düşünebilecek çözümler arasında sayılabilir. Özellikle mali sektörün büyük bir sarsıntı içerisinde olduğu, bankacılık kesimine radikal reformlarla yeniden çekidüzen verilmesinin konuşulduğu bu günlerde, KOBİ'lerin daha temkinli ve asgarisinde 3-6 aylık planlarla hareket etmelerinde yarar vardır<sup>189</sup>.

KOBİ'lerin başını çektiği özel sektörün bu dönemleri sancısız atlatalmaları ve gelişmelere hazırlıklı olmalarına yönelik önlemler; verimliliğe yönelmeleri, gereksiz masraftan kaçarak tasarrufu ön planda tutmaları, krizi gerekçe göstererek kalifiye elemanları ile yetişmiş personeli işten çıkarmamaları, artan maliyet artışları ile kur farkının fiyata makul ölçülerde yansıtılarak aşırı fiyat artışlarından kaçınmaları, sağduyulu ve serinkanlı bir şekilde gelişmeleri izlemeleri, dövizle yapılan hammadde ithalatında belirli bir süre kısıntıya gitmeleri, mümkünse iç piyasadan temin etmeleri, ihracata ağırlık vermeleri (özellikle komşu ülkelerle ticaretin geliştirilmesine çalışılmalı, yeni pazarlar aranmalıdır), kalite ve rekabet gücü yüksek ürünlere yönelmeleri, özkaynağa yönelerek yüksek banka kredilerinden kaçınmaları<sup>190</sup>

<sup>186</sup> ÖZKAN, Ali: "İşletme Olmanın Diğer Yönü", TOSYÖV Girişim, S.16, 02 Nisan 2001, s.18.

<sup>187</sup> KARATAY, Musa: "Sakin Ol, Gerçekleri Gör, Panik Yapma", TOSYÖV Girişim, S.16, 02 Nisan 2001, s.19.

<sup>188</sup> AKYÜREK, Mehmet: "Acı Reçetenin Faturasını KOBİ'ler Ödüyor", TOSYÖV Girişim, S.16, 02 Nisan 2001, s.9.

<sup>189</sup> DOĞAN, Zülfikar: "Küçük İşletmelerde Kriz Yönetimi", TOSYÖV Girişim, S.16, 02 Nisan 2001, s.8.

<sup>190</sup> TANATAR, Ali: "Kriz, Program ve KOBİ'ler", TOSYÖV Girişim, S.16, 02 Nisan 2001, s.17.



şeklinde sıralanabilir. Ayrıca, KOBİ'lerin; en iyi yaptıkları işler üzerine konsantre olup, odaklanmaları, işletme içi ve işletme dışı iletişimi artırmaları (kriz dönemlerinde iletişime ve bilgi akışına yeterince önem veremeyen KOBİ'ler, krizden büyük zararlarla çıkacaklarını unutmamalıdır), işletmedeki yetkiler belli bir merkezde veya kişide toplanmalı, kararların uygulama hızı artırılmalı, kriz nedeniyle oluşan sis ortadan kalkıncaya kadar yeni yatırımlar ertelenmeli, oluşabilecek talep daralmasını aşabilmek için etkili bir fiyat politikasının ve işletmeye en uygun finansman modelinin hızlı bir şekilde belirlenmesi, hedeflerinde revizyon yapmaları, çalışanların motivasyonunu artırmaları<sup>191</sup> gerekmektedir.

KOBİ'ler kriz sürecinde, stoklarını eritip nakde döndürmeli, yeni pazarları araştırıp, müşteri portföyünü genişleterek en azından eski satış kapasitelerini korumaya çalışmaları, vadeli mal satımı yerine peşin, iskontolu mal satmaya çalışmaları, aynı sektörde çalışan 2'si 3-5'i bir araya gelerek sektörel şirketlerini oluşturmaları<sup>192</sup>, başarılı olmaları açısından yapılması gerekenler arasında yer almaktadır.

Yeni dünya düzeni, yeni ekonomi, küreselleşme, AB'ye giriş süreci vb. terimler değişimi simgelemektedirler. Bu terimlerin hepsini bir araya getirdiğimiz zaman, ortaya çıkan çarpıcı sonuç; dünya hızla değişiyor, bizimde bu değişimin içinde olmamız zorunluluğudur. Toplumdaki değişimi ise ancak orta kesimi hazırlayarak gerçekleştirebilirsiniz. Türkiye bu değişimi gerçekleştirmek için KOBİ'lerimizi değişime, hem de çok çabuk bir şekilde monte etmelidir<sup>193</sup>.

İçerisinde bulunduğumuz dönemde Türk ekonomisi bütün enerjisini ve bütün önceliklerini üretime ve ihracata vermeli, üretim her türlü imkanla teşvik edilmeli, ihracata ağırlık verme faaliyetlerinde özellikle komşu ülkelerle ticaretin geliştirilmesine çalışılmalı ve yeni pazarlar elde edilmelidir. KOBİ'lerin, en iyi yaptıkları işlere odaklanmaları, kalite ve rekabet gücü yüksek ürünlere yönelmeleri, özkaynağa yönelerek yüksek banka kredilerinden kaçınmaları gerekmektedir.

<sup>191</sup> KAYA, Nihat: "KOBİ'ler Ekonomik Krizden Nasıl Çıkar?", TOSYÖV Girişim, S.16, 02 Nisan 2001, s.19.

<sup>192</sup> OĞAN, Ahmet Ş.: "Türk Ekonomisi Kobay Olarak Kullanıldı", TOSYÖV Girişim, S.16, 02 Nisan 2001, s.20.

<sup>193</sup> KARADUMAN, Ahmet: "Çifte Değişim", TOSYÖV Girişim, S.16, 02 Nisan 2001, s.23.

KOBİ'lerin tasarrufu ön planda tutmaları, kriz dönemini öne sürerek yetişmiş işgücünü işten çıkarmamaları, artan maliyet artışları ile kur farkının fiyatlara yansıtılmasında makul ve ölçülü davranmaları, özellikle döviz üzerinden yapılan hammadde ithalatında en azından belirli bir süre kısıntıya gitmeleri ve bunu iç pazarlardan temin etme yoluna gitmelerinin faydalı olacağı düşünülmektedir. KOBİ'ler kısa vadeli borçlardan ve özellikle döviz bazında borçlanmadan kaçınılmalıdır. Türk Lirası'na dayalı ve uzun vadeli borçlanma imkânları varsa bunlardan yararlanılmalıdır. Ayrıca KOBİ'ler için kriz sürecinde en emniyetli ve ucuz kaynaklardan biri de otofinansmandır. KOBİ'ler özellikle gizli otofinansman yoluna gidip, mali yapılarını kuvvetlendirebilirler. KOBİ'ler kriz sürecinde, stoklarını eritip nakde döndürmeli, yeni pazarları araştırıp, müşteri portföylerini genişleterek en azından eski satış kapasitelerini korumaya çalışmaları, vadeli mal satımı yerine peşin, ıskontolu mal satmaya çalışmaları krizi daha az maliyetle atlatabilmelerinde büyük önem taşımaktadır<sup>194</sup>.

Uzun vade de KOBİ'ler için yapılması gereken, geleneksel üretim faktörleri içerisinde yer almayan "Bilgi"nin üretim sürecine sokulmasıdır. Bu yüzden AR-GE'nin gerekliliği, eğitim, Üniversite-Sanayi işbirliği ve Türkiye'de bilim ve teknolojiye atılım dinamikleri ile ulusal bilgi ağının oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Aksi durumda, bu kriz son kriz olmayacak sadece geçici önlemlerle yeni bir kriz oluşması ertelenecektir<sup>195</sup>.

<sup>194</sup> ŞAMİLOĞLU, Famil, UYGUN, Mutlu: "KOBİ'lerde Ekonomik Kriz Yönetimi", Mali Çözüm, İSMMM, Yıl: 12, Sayı: 57: Ekim-Kasım-Aralık 2001, Özel Ek 2002 Mali Rehber, 2002, s.103

<sup>195</sup> ŞAMİLOĞLU, Famil; Hakan, ALTIN: "2000 Yılı Enflasyonu Düşürme Programı Işığında Türkiye'deki Kasım 2000 Krizinin ve Finansal Gelişmelerin Değerlendirilmesi", T.K.K., Karınca, Yıl.66, S.771, Mart 2001, s.15.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÜRETİM SÜREÇ VE SİSTEMLERİNİN YENİDEN DÜZENLENMESİ

#### 2.1.ÜRETİM YÖNETİMİ VE ÜRETİM SİSTEMLERİNİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

Üretim faaliyetlerinin varlığı insanoğlunun başlangıç tarihine kadar uzanmaktadır. O tarihten başlayarak insanlar tüm güçlerini ortaya koyarak, gereksinimleri paralelinde ve zamanın koşulları nispetinde üretim faaliyetini icra etmişlerdir. Günümüz teknolojilerinin bir çoğunun temel başlangıcı eskilere dayanmaktadır. Ayrıca geçmişteki bazı faaliyetleri günümüz koşullarında bile takdirle karşılamaktayız. Bunlar arasında Mısır Piramitleri ve Çin Seddi'ni ön planda anımsıyoruz. Bilimsel anlamda üretim yönetiminin bir bilim dalı olarak ortaya çıkması iki asır öncelere tekabül etmektedir. Üretim yönetiminin bu iki yüzyıllık gelişimi bir çok bilim adamına ve bunların buluşlarına sahne olmuştur.

Modern Üretim Yönetimi ve Üretim Sistemlerinin başlangıcından itibaren meydana gelen gelişmeleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

a-1764'de James Watt tarafından buhar makinesinin ortaya çıkması ile kulübe tipi manufaktör (yapım) yerini fabrika sistemine bırakmıştır. Makineler kol gücünün, yarı kalifiye işçiler sanatkarın yerini almışlardır ve en önemlisi de üretim tesisleri güç kaynaklarının çevresinde yoğunlaşmışlardır. Kulübe tipi üretimin fabrika sistemine geçişi bugün "Endüstri Devrimi" olarak anılır<sup>196</sup>.

b-Adam Smith'in 1770'lerde yayınladığı "The Wealth of Nations" adlı kitabında işin kısımlara ayrılması ve işbölümü ile üretim artışında sağlanacak gelişmeleri belirlemesi<sup>197</sup>. Adam Smith kalifiye işgücü yetiştirilmesiyle birlikte

<sup>196</sup> DEMİR, M.Hulusi; Şevkinaz, GÜMÜŞOĞLU: Üretim Yönetimi (İşlemler Yönetimi), Beta Yayın No:479, İşletme-Ekonomi Dizisi:42, 5.Basım, İstanbul-Kasım 1998, s.15.

<sup>197</sup> KOBU, Bülent: Üretim Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:260, 8.Baskı, İstanbul 1994, s.5.

işgücünün oldukça başarılı bir şekilde üretim gerçekleştirebileceğini öne sürmüştür<sup>198</sup>.

c-1790 yılında Eli Whitney standartlaşmayı sağlayan değişebilir parçalar kavramını ortaya atmıştır. Bu kavramın çağdaş üretim yönetimine giden yolun ilk taşlarından olduğu kabul edilir. Çünkü, bu fikir ile Henry Ford'un ve Charles Sorenson'un 1900'lü yıllar başındaki montaj hattının başarıya ulaşması olası olabilmıştır<sup>199</sup>.

d-1832'de matematikçi Charles Babbage'ın iş bölümü prensibinin uygulanması ile sağlanacak yararların ayrıntılarını saptaması, iş basitleştirme, uzmanlaşma ve reorganizasyon ile üretkenliğin artırılması yolunda deneyler yapması<sup>200</sup>.

e-1900-1920 arasında Frederick Winslow Taylor'un "bilimsel yönetiminin" kurallarını ortaya atması<sup>201</sup>. Taylor, işlerin elemanlara ayrılmasını sağlayarak, hareket ve zaman etüdünü geliştirmiştir<sup>202</sup>.

Üretim yönetimindeki bu gelişmelerin odağındaki kişinin, mütevazı bir bilim-uygulama adamı olan Frederick Winslow Taylor (1856-1915) olduğunu söylemek fazla abartılı gelebilir. Ancak, yönetim bilimleri ve ekonomi tarihinde, teori ile uygulamayı bu derecede yaklaştırmış ve sonuçları en kısa zamanda üretim tekniklerinde buluşlara neden olmuş bir başka kişiden söz etmek, kolay olmasa gerektir. Sekiz yıllık çalışmaları boyunca "iş" in yapılışını inceleyerek, 1881 yılında "zaman ve hareket etütleri" olarak adlandırılan üretim tekniklerindeki uygulamaları ile, yeni bir çağın açılmasını sağlamıştır. Daha sonra "endüstriyel yönetim" ve giderek "endüstri mühendisliği" bilim dallarına yol açan ilk tanım olan "bilimsel yönetim (scientific management)", tarihteki yerini Taylor'un son kitabı olan ve bütün çalışmalarını sistematik bir şekilde derlediği "Bilimsel Yönetim İlkeleri"dir (Principles of Scientific Management, 1911). Taylor'un 20.yy.'ın başından

<sup>198</sup> TEKİN, Mahmut: *Üretim Yönetimi*, C.1, 3.Baskı, Arı Ofset Matbaacılık, Konya 1996, s.6.

<sup>199</sup> DEMİR; GÜMÜŞOĞLU: a.g.e., s.15.

<sup>200</sup> KOBU: a.g.e., s.5.

<sup>201</sup> KOBU: a.g.e., s.5.

<sup>202</sup> TEKİN: a.g.e., s.6.

başlayarak yazdıklarına bakarsak, bunların arasında, üç temel öğretisini açıkça görebiliriz<sup>203</sup>;

-En iyi uygulama nerede ise onu bulunuz. Bugün buna “benchmarking” diyoruz.

-İşi en küçük parçalara bölün, buna da “business process re-desing (iş sürecinin yeniden düzenlenmesi)” diyoruz.

-Katma değer sağlamayan herşeyi atın. Şimdi buna “work-out” diyoruz.

f-Taylor’dan sonra onun izleyicilerinden sayılan Henry Gannt, Frank ve Lillian Gilbreth gibi bilim adamları da bu disipline çeşitli yönlerden katkıda bulunmuşlardır. Frank Gilbreth hareket etütleri, Lillian Gilbreth ise hareket ekonomisi ilkeleri ve iş akışı konularında yapmış olduğu çalışmalarla tanınırken, Henry Gannt ise, kendi adıyla bilinen şemalar yardımıyla sanayi mühendisliğine önemli katkılarda bulunmuşlardır<sup>204</sup>.

g-F.W.Harris, Walter Shewhart ve Henry Ford’un çalışmaları da konuya daha başka boyutlar eklemiştir. 1915’lerde F.W.Harris, envanter kontrolüne ilişkin bir matematiksel model geliştirmiş ve yalın bir uygulama yapmıştır. 1940’larda da W.Shewhart, değiştirilebilen parçalarla yapılan büyük çapta üretimin temelini oluşturan istatistiksel kontrol teknikleri fikrini ortaya atmıştır. Shewhart’ın çalışması “sistem ilkesi”nin uygulanmasını zorunlu kılmıştır. H.Ford’da bu teknikleri kendi üretim tesislerinde geliştirmiştir<sup>205</sup>. Ayrıca “doğrusal programlama modeli” üzerindeki çalışmalarıyla Bantzig ve “bekleme hattı teorisi”ne yaptığı katkılarla Erlang gibi bilim adamları da matematiksel modeller yardımıyla bu disiplinin kantitatif temellerini atmışlardır<sup>206</sup>.

h-Bell Laboratuvarlarında, 1948’de transistörün icadı. Bardeen, Brattain ve Shockley’in bu icadı ve 1950’lerin sonuna doğru Noyes ve Kilby’nin entegre devreyi icadı ile beraber enformasyon devrimini doğurmuştur. Bu hadiseler, büyük miktarlarda verileri manipule edebilen, karmaşık sistemleri ölçebilen, analiz edebilen

<sup>203</sup> İLYASOĞLU, Eyüp: “F.W.Taylor ve Verimlilikte Devrim”, 18.01.2001, [www.netyorum.com/20010118.htm](http://www.netyorum.com/20010118.htm).

<sup>204</sup> YAMAK, Oygur: *Üretim Yönetimi*, Alfa Basım-Yayımlar, 2.Baskı, İstanbul 1999, s.17.

<sup>205</sup> DEMİR, GÜMÜŞOĞLU: a.g.e., s.19.

<sup>206</sup> YAMAK: a.g.e., s.17.

ve kontrol edebilen ve insan yararına kullanılabilir karmşık fiziksel olayların performansını analitik olarak tasvir etmede kullanılabilir bilgisayarları oluşturma yeteneğini bize sunmuştur. Bir şekilde bu hadise tarafından etkilenmemiş herhangi bir aktivite bulmak zordur. Enformasyon devriminin bu etkisi hiç şüphesiz imalatçıların, tasarımcıların, tedarikçilerin ve tüketicilerin aralarındaki uzak mesafelere rağmen bir arada etkin olarak çalışmalarına imkan sağlamıştır<sup>207</sup>.

ı-II.Dünya Savaşından sonraki yıllarda; lineer programlama ve diğer matematik yöntemlerinin geliştirilmesi, modellerle simülasyon yönteminin uygulanması, yüksek hızlı bilgisayarların ortaya çıkması, otomasyonun gelişmesi ve ergonometrinin önem kazanması<sup>208</sup>.

i-1960'tan günümüze kadar; toplam sistem kavramının ve geniş kapsamlı simülasyon modellerinin üretim sistemlerinin dizaynında kullanılması, haberleşme, planlama ve araştırmada bilgisayarlardan geniş şekilde yararlanılması<sup>209</sup>. Bu yıllardan sonra üretim yönetiminde iki önemli gelişme ortaya çıkmıştır. Birinci olarak, üretim teknolojisindeki gelişmelerle birlikte üretim sistemlerinde bilgisayarların kullanılması sonucu kitle halinde üretim yapılmasıyla üretim sistemlerinin ekonomideki önemi artmıştır. İkinci olarak, üretim yönetiminde sadece belirli analizler yapılması yerine uygulamalı olarak yapılan araştırmalar önem kazanmaya başlamıştır<sup>210</sup>.

j-20.yy.'ın ikinci yarısında ön plana çıkan kavramlar; bilişim teknolojisi, esnek üretim, tam zamanında üretim, verimlilik ve kalite gibi kavramlardır. Verimlilik ve kalite konusunda ABD'den Shewhart, Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby önemli katkılarda bulunmuşlardır. Özellikle Deming özgün ve denenmiş fikirleriyle bu alanda bir düşünce devrimine yol açmıştır. Taiichi Ohno ile Shigeo Shingo Japon Yönetim Sistemleriyle özdeşleşen fikirleriyle Tam Zamanında (Just in Time) anlayışının öncüsü olmuştur. Ohno, aynı zamanda Kanban sisteminin de yaratıcısı olarak bilinen bir teorisyen ve uygulamacıdır. ABD kökenli MRP I ve MRP

<sup>207</sup> COMPTON, W.Dale: *Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi*, Çev: Gül E.OKUDAN, Beta Yayın No:923, İşletme Ekonomisi Dizisi:96, Ekim 1999, s.19.

<sup>208</sup> KOBU: a.g.e., s.6.

<sup>209</sup> KOBU: a.g.e., s.6.

<sup>210</sup> TEKİN: a.g.e., s.7.

II sisteminin yaratıcılarından Joe Orlicky, Oliver Wight ile Walter Goddard bu üretim anlayışının öncüleri olmuşlardır. Optimize Üretim Teknolojisi adıyla anılan üretim sisteminin yaratıcısı Eli Goldratt ile JIT (Just in Time) sisteminin temel ilkelerini “Yalın Üretim, Yalın Düşünce” isimleri altında sunan James Womack ve Daniel Jones son 20-25 yılın önde gelen teorisyenleri arasındadırlar<sup>211</sup>.

18.yy.’da Adam Smith’in “Milletlerin Zenginliği” adlı eserinin neticesinde, iş bölümü ve ihtisaslaşma yaklaşımları uygulamada performansı en üst düzeylere çıkarmış; Taylor’un “Bilimsel Yönetim İlkeleri” adlı eseri ve ortaya koyduğu müthiş fikirleri ileri gelişimlere temel teşkil etmiş; 20.yy.’ın ilk çeyreğinde otomotiv sanayiinde kullanılan montaj hattı uygulamaları ile Henry Ford’un otomobil üretimi yaygınlaşarak, kalite, verimlilik önem kazanmış; çeşitli matematiksel modellerin ve bilgisayarlarında devreye girmesiyle, seri üretim yöntemlerine kavuşulması neticesinde bugünkü modern üretim seviyesine gelinmiştir.

### **2.1.1.KOBİ Fikrinin Doğuşu ve Gelişim Süreci**

1764 yılında James Watt tarafından ortaya çıkarılan buhar makinesinin sanayide (imalat sektöründe) yer almış olması, insanlık tarihindeki en önemli gelişmelerden (Sanayi Devrimi) birisidir. Bu gelişmelerden sonra ekonomik süreç çok önemli bir ivme kazanmıştır. Bilimin sanayiye uygulanma olanağının doğmasıyla, kaynakların daha verimli kullanılması ve seri üretime geçilmesi mümkün olabilmıştır.

Gerek Liberal, gerekse ekonomisi merkezi planlamaya dayalı ülkelerde işletmeler büyüdükçe önemli ölçek tasarrufları sağlanabileceği görüşü yaygınlaşmıştır. “Büyükülüğün sağladığı maliyet tasarrufları” şeklinde ifade edilen ölçek ekonomileri kavramına göre, daha küçük maliyetle üretimi mümkün kılan teknolojiler daha büyük ölçeklerde çalışmayı gerektirdiğinden büyük işletmelerin rekabet üstünlüğü sonucu, KOBİ’lerin piyasada tutunamayacakları görüşü hakim olmuştur<sup>212</sup>.

<sup>211</sup> YAMAK: a.g.e., ss.17-18.

<sup>212</sup> GÖKÇESU, B.Mutlu: “Türkiye’de İşletme Türü ve Sektörel Nitelikler Açısından Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri Profili”, TMMOB, 93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, Türkiye Sanayisinin Rekabet Gücü ve Stratejisi, C.1, Yayın No:160, 1993, s.242.

1960'lı yılların sonlarına gelindiğinde, ürünlerde, beğeni ve standartlardaki değişimler, tüketicinin hızla oluşan yeni talepleri, üretimde esnekliğin önemini artırmış, bunun sonucunda bahsedilen değişimlere kolayca uyum sağlayabilen KOBİ'ler lehine bir gelişmenin başladığı izlenmiştir. Böylece Ölçek Ekonomileri kavramı önemini kaybetmeye başlamıştır<sup>213</sup>. Buna paralel olarak, 1973 yılındaki petrol krizine bağlı olarak dünyada yaşanan ekonomik bunalım neticesinde, hammadde maliyetlerinin yükselişini, enerji yetersizliğini ve talepte meydana gelen daralmayı KOBİ'ler büyük işletmelere göre esnek yapıları itibariyle daha kolay atlattımlardır.

20.yy.'ın son çeyreğinde yaşanan gelişmeler ile sanayiinin yapısında daha çok müşteri tercihlerine dönük olarak, toplam kalite, esnek üretim, çok çeşitlilik gibi kavramlar önem kazandı. Ulaşım, haberleşme ve enformasyon teknolojisinin hızla gelişimi sonucu geleneksel ekonomi kuralları değişerek, yatırım, üretim, bölüşüm ve teknoloji seçimi gibi ekonominin temelini oluşturan kavramlar yeni anlayışa göre biçimlenmeye başladı. Geleneksel anlayışta yatırım kararlarında doğal kaynaklar, iklim, pazara yakınlık, enerji potansiyeli gibi kavramlar önemli iken, günümüzde, seçilecek teknolojiler, eğitilmiş insan gücü, araştırma-geliştirme düzeyi gibi faktörler ön plana çıktı. Artık kitle üretimi yerini, esnek üretim-esnek otomasyon gibi kavramlara terketti. Ağır sanayiler ve büyük işletmeler küçülerek, KOBİ'lere dönüşmeye başlaması ile birlikte dünyanın hemen her ülkesinde (gelişmiş ülkelerden başlamak üzere) KOBİ'ler üzerinde fikir üretilmeye, politika geliştirilmeye başlandı<sup>214</sup>. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren ölçek ekonomisi görüşüne bir alternatif olarak "Küçük Güzeldir" görüşü ağırlık kazandı.

Ölçek ekonomisinin yerini kapsam ekonomisi almakta ve temel merkez KOBİ'lere geçmektedir. Dünyanın en gelişmiş ekonomileri arasında yer alan Japonya'da KOBİ'ler (Çu-şo kigyo) Japon Sanayinin %99'dan fazlasını meydana getirmektedir. Bir piramit gibi en tepedeki büyük ana firmaya girdi sağlayan küçük işletmeleri ile Japon sanayi dünyası feodal bir görünüm içindedir<sup>215</sup>.

---

<sup>212</sup> GÖKÇESU: a.g.m., s.242.

<sup>213</sup> GÖKÇESU: a.g.m., s.242.

<sup>214</sup> DİLİK, DURAN: a.g.m., s.60.

<sup>215</sup> ÖZEL, Mustafa: Küresel Rekabet, İz Yayın No:90, İstanbul 1994, ss.99-100.



Son yıllarda, küçülme olayı, diğer pek çok yeni kavram ve uygulamalar gibi, yönetim uygulamalarında yaygın bir şekilde ortaya çıkan bir olay haline gelmiştir. “Küçüklük iyidir” (small is better) adeta bir kural haline gelmiştir. Küçülme (downsizing) olarak ifade edilen olay, işletmelerin rekabet gücünü artırabilmek için başvurdukları bir uygulama olmuştur<sup>216</sup>. John Naisbitt’e göre, büyük şirketler kendilerini küçük ve hızlı hareket eden üniteler olarak yeniden düzenlemezlerse, 21.yy.’da ayakta kalma şansları yoktur. GE, ATT, Coca-Cola, Johnson-Johnson firmaları bu yüzden dev yapılarını küçük işletmeleri andıran ünitelere bölmektedirler<sup>217</sup>.

John Naisbitt’in “Global Paradoks” dediği dünya ekonomisi büyüdükçe küçük oyuncuların gücünün ve etkisinin artması olarak da ifade edilebilecek olan bu süreç, ekonominin hareketliliğini küçük oyuncuların yerine getirmesi demektir. 500 veya daha fazla sayıda elemanı olan şirketler ABD ihracatının sadece %7’sini gerçekleştirmektedir. Fortuna 500 listesindeki şirketler, 1970 yılında Amerikan ekonomisinin %20’sini oluştururken, bu oran günümüzde %10’a inmiştir. ABD ekonomisinin %90’ı başka yerdedir. Küçük ve Orta Ölçekli Şirketlerde<sup>218</sup>!

Çağımızın değişen koşullarında, ekonomiye ivme kazandırmanın, teknolojik gelişmeyi takip ederek, gelişmiş ülkeler seviyesine çıkmanın en etkin yollarından birisi; yeni ve yaratıcı fikirleri uygulamaya koymakla mümkün olabilecektir. Bununla değişim ve gelişim esnekliğine sahip olan ve tüm ekonominin %99’unu oluşturan KOBİ’ler vasıtasıyla gerçekleştirebileceği mümkün görülmektedir.

KOBİ’lerin yeni gelişen ekonomik yapılarda çok daha başarılı olduğu gerçeği ülkemizde, diğer dünya ülkelerine nazaran daha geç farkedilmiştir. Bu noktadan hareketle KOBİ’lerimize yönelik etkin politikaların geliştirilmesi noktasında geç kalındığını söylersek, yanlış bir tespit olmaz. KOBİ’lerin önemi son dönemlerde anlaşılmıştır.

<sup>216</sup> KOÇEL, Tamer: *İşletme Yöneticiliği-Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış-Klasik, Modern, Çağdaş Yaklaşımlar*, Beta Yayın No:405, İşletme Ekonomi Dizisi:35, 7.Baskı, İstanbul-Haziran 1999, s.331.

<sup>217</sup> GIBSON, Rowan: *Geleceği Yeniden Düşünmek*, Sabah Yayınları, İstanbul 1997, s.192.

<sup>218</sup> NAİSBİTT, John: *Global Paradoks*, Çev:Sinem GÜL, Sabah Yayınları, İstanbul 1994, s.4.

## 2.2.KÜRESELLEŞME- BİLGİ TOPLUMU- TEKNOLOJİ VE DİNAMİKLERİ

### 2.2.1.Küreselleşme

#### 2.2.1.1.Küreselleşmenin Ortaya Çıkışı, Tanımı ve Gelişimi

Bugün dünyamız bir değişim ve yeniden yapılanma süreci yaşamaktadır. Bu sürecin adı “Küreselleşme (Globalleşme)”dir. Bu süreç önceki dönemlerde ortaya çıkmış, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki ayırımı, sanayileşmiş ve sanayileşmekte olan ülkeler arasındaki ayırımı, merkez ülkeler, çevre ülkeler arasındaki ayırımı ortadan kaldırmış, adeta anlamsızlaştırmıştır.

Globalleşme yada Küreselleşme, son yıllarda çok sık kullandığımız kavramlardan birisidir. Globalleşme, iktisadi, siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda bazı ortak değerlerin yerel ve milli sınırları aşarak dünya çapında yayılmasını ifade ediyor. Reel sosyalizmin çöküşü ile birlikte dünyada liberal ekonomik düzen, yani serbest piyasa ekonomisi giderek globalleşiyor. Tüm dünyada kamu ekonomisinin görev ve fonksiyonları yeniden tanımlanmaya çalışılıyor. Devletin sınırlanması ve küçültülmesi ve bu şekilde piyasa ekonomisine işlerlik kazandırılması görüşleri önem kazanıyor. Dünya ticareti giderek serbestleşiyor. Dünyada uygulanan iktisadi sistem ve iktisat politikaları giderek birbirine yakınlaşıyor. Küresel ekonomi kavramı işte bunu ifade ediyor<sup>219</sup>.

21.yy.’ın başında, dünya siyasal, kültürel, ekonomik değişiklikler yaşamakta ve bu değişiklikler beraberinde enformasyon çağı, bilgi toplumu, globalleşme gibi yeni kavramları ortaya çıkarmaktadır. Globalleşme, ülkelerarasındaki ekonomik, politik, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arası ilişkilerin yoğunlaşması gibi olguları içermektedir<sup>220</sup>.

<sup>219</sup> AKTAN, Coşkun, C: “Globalleşme, Bölgeselleşme ve Yerelleşme”, [www.foreigntrade.gov.tr/dtm/dergi/global.htm](http://www.foreigntrade.gov.tr/dtm/dergi/global.htm).

<sup>220</sup> UZUNÇARŞILI, Ü; M., TOPRAK; O., ERSUN: Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İTO, Yayın No:2000-4, İstanbul-Ocak 2000, s.51.

Ulusal ekonomilerin artan ölçüde birbirine bağımlılığı anlamına gelen “küreselleşme”, temelde 3 grup faktörün etkisiyle ortaya çıkmaktadır<sup>221</sup>:

**a-Destek Veren Faktörler:** Bunların başında kuşkusuz son 10 yılda gelişen uydu iletişimi, fax, elektronik posta gibi uluslararası iletişimi imkan dahiline sokan gelişmiş telekomünikasyon sistemleri gelmektedir. Ayrıca ucuz, gittikçe gelişen güvenilir uluslararası ulaşım, özellikle büyüklüğü gittikçe artan uçak, kargo sistemleri ve özel evrak gönderme şirketleri sayılabilir.

**b-Hükümet Politikaları:** Temelde ticaretin serbestleştirilmesi, tarife ve kotaların kaldırılması, dış finansal imkanların serbestleştirilmesi ve uluslararası sermaye akışı üzerindeki kontrollerin bertaraf edilmesi söz konusu edilebilir.

**c-Şirket Stratejileri:** Günümüzde şirketler hem dış ülkelere satmakta, hem de dış ülkelerden kaynak kullanmaktadır. Özellikle, ihracat yaparak ve faaliyetlerini düşük maliyetli merkezlere kaydırmak suretiyle dış ekonomik ilişkiler kurmaktadırlar. Böylece küreselleşme kendiliğinden ortaya çıkan bir gelişme olduğu kadar, hükümet politikalarının da bir sonucudur.

Bilgi çağı ve uluslararası rekabet bir yandan sınırları ortadan kaldırırken, diğer yandan da kendi iç dinamiğindeki gelişimi baş döndürücü bir ivme kazanmıştır. Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler gün geçtikçe katlanarak büyümektedir.

Teknoloji ve iletişim teknolojisindeki devasa gelişmeler, ülkeleri ekonomiden, siyasete kadar pek çok alanda birbirlerine doğru iyice yakınlaştırmıştır. Teknolojik gelişmeler ve bunların ortaya koyduğu iletişim ve bilgi ağındaki ilerlemeler dünyayı adeta “global bir köy”e dönmüştür. Bu yakınlaşmanın temelinde ekonomiden kültüre, siyasete kadar pek çok alanda ülkelerin birbirine yaklaşmasını sağlayan globalleşme süreci yatmaktadır<sup>222</sup>.

İçerisinde bulunduğumuz 21.yy.’ın şiddetli rekabet koşulları, fiyatları aşağıya çekerek kâr marjlarını azaltmakta, neticede şirketleri yeni ve gelişmiş mamullere ve daha etkin üretim sistemleri geliştirmeye itmektedir. Bu da küreselleşme olgusunu teşvik etmektedir.

<sup>221</sup> EKİN: a.g.e., s.50.

<sup>222</sup> AKTAN, Coşkun C.; ŞEN, Hüseyin: **Globalleşme, Ekonomik Kriz ve Türkiye**, TOSYÖV, Ekonomik, Sosyal ve Siyasal Araştırmalar Serisi No:1, Ankara-Kasım 1999, s.9.

Ekonomik olarak, küreselleşme sürecinden uzun vadede tüm ülkelerin kazançlı çıkacakları öngörülmüyor. Yine de, küresel düzen bireyleri ve ülkeleri bir anda topyekün zenginleştirecek sihirli bir değnek değildir<sup>223</sup>.

Netice itibariyle, küreselleşme olgusundaki tüm bu gelişmeler, bütün dünya ülkelerini belirli standartlarda bilgi ve müteakibinde kalite standartlarıyla özdeşleşen mal ve hizmet üretmeye zorlamaktadır. 21.yy.'da ayakta kalmayı hedefleyen işletmelerin küreselleşme olgusunu görmezden gelmeleri kabullenilecek bir durum değildir.

### 2.2.1.2. Üretimde Küreselleşme (Global Üretim)

Küreselleşmenin genel anlamda iki alanı vardır. Bunlardan bir tanesi üretimin küreselleşmesi ve bir diğeri de finansın küreselleşmesidir. Küresel ekonomi (global ekonomi), küresel üretim ve küresel finansın oluşturduğu bir sistemdir.

Firmaların, mal ve hizmet üretim faaliyetlerini ülke dışına yaymaları şeklinde tanımlanan “üretimde küreselleşme” “gelecekte ulusal şirketler hatta ulusal malların olmayacağı bir dünya” olarak ifade edilmektedir. Buna göre geleceğin ekonomilerinde pek az mamulün belirgin maliyeti olacaktır. Küresel ağlar içinde mamuller birer uluslararası bileşimi oluşturmaktadır. Uluslararası mübadele konusu olan mallar nihai mallardan ziyade ihtisaslaşmış problem çözücü hizmetler (araştırma, ürün tasarım, fabrikasyon), problem teşhis işlemleri (pazarlama, reklamcılık, müşteri danışmanlığı) ve aracılık hizmetleri (finansman, teftiş, taahhüt) ile bunların yanısıra rutin hizmetler sayılabilir ve bütün bunlar “değeri” ortaya çıkaracak şekilde birleştirilen mallar olacaktır<sup>224</sup>.

Üretimin küreselleşmesi sürecinin en belirgin özelliğinin, mikro elektroteknikteki gelişmelere (entegre devreler, yarı iletkenler vb.) bağlı olarak, programlanabilir otomasyon teknolojileriyle donanmış yeni sınai üretim örgütlenmelerinin ortaya çıkması olduğu söylenebilir. Bilgisayar destekli ve nümerik kontrollü makineler (CNC), bilgisayar destekli tasarım ve üretim (CAD/CAM)

<sup>223</sup> ÇELİK, Yasemin: “Küreselleşmeye Çarpan İnsan”, *Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.1, S.2, Mayıs 2000, s.188.

<sup>224</sup> ROBERT, Reich: *Küresel Ağlar*, Çev: Mustafa ÖZEL, İstanbul, 1994.

sistemleri, işletmelere hatasız üretim ve zengin bir tasarım olanağı sağlamakta, karar verme süreçlerinde büyük esneklik kazandırmaktadır. Bütün bir üretim sistemin oluşturduğu teknoloji tabanını değiştiren, son derece kapsayıcı ve yayılğan (pervasive generic) özellikler gösteren yeni teknolojiler (enformasyon teknolojileri, ileri malzeme teknolojileri, bioteknoloji, gen mühendisliği) mevcut üretim süreçlerini değişikliğe uğrattıkları gibi, yepyeni ekonomik faaliyet alanları yaratma özelliğine de sahiptir. Küreselleşme tam da bu alanda yaşanmaktadır ve gelişmekte olan ülkelerin bu sürecin dışında kalma şansları hemen hiç yoktur<sup>225</sup>.

Üretim faaliyetleri global firmalar aracılığıyla sınır ötesi sabit sermaye yatırımı, sınır ötesi iştirak, fason imalat anlaşmaları gibi değişik şekillerde uluslararası arenaya taşınmaktadır. Üretimin globalleşmesi ile özellikle mikro-elektronik ve motorlu taşıt üretimi gibi alanlarda “global fabrikalar” ortaya çıkmıştır. Böylece, bir malın üretiminin değişik safhalarını oluşturan AR-GE, parçaların hazırlanması, montajı, tamamlanması ve kalite kontrol gibi safhalar bir ülkeyle sınırlı kalmayıp; karşılaştırmalı üstünlüğe bağlı olarak tek bir üretim hattı içinde birden çok ülkeye yayılmıştır. Böylece global firmalar etkinlik ve verimliliği ön plana çıkarmakta ve global rekabet koşullarını kendi lehlerine çevirebilmek için sürekli yenilik yapmak ihtiyacı duymaktadırlar<sup>226</sup>. Bu anlamda üretime ilişkin, planlama, AR-GE, hangi malların üretileceğine ilişkin karar, hedef pazarların seçimi merkez ülkede gerçekleştirilmektedir. Yalnızca üretim üçüncü dünya ülkesinde gerçekleşmektedir<sup>227</sup>.

Bütün bu söylemlerin neticesinde küreselleşmeye bir tanım getirecek olursak; Küreselleşme, uluslararasılaşma sürecinin tamamlanıp tüm delokalize (bölgesel olmayan) üretim dokularının üretim ve tüketiminin dünya ölçeğinde planlandığı, serbest rekabet ve piyasa düzeninin uluslarüstü kuruluşlarca denetlendiği, kuralların uluslarüstü anlayışla çalıştığı bir sistemdir. Siyasi ve kültürel

<sup>225</sup> ESER, Uğur: “Küreselleşme: Tehdit mi? Yoksa Fırsat mı?”, Ekonomik Yaklaşım, C.6, S.17, Yaz 1995, ss.7-8.

<sup>226</sup> AKTAN; ŞEN: a.g.e., s.11.

<sup>227</sup> GÖKAL, İsmail: “Globalleşme”, [www.foreigntrade.gov.tr/dtm](http://www.foreigntrade.gov.tr/dtm) dergi/globalle.htm.

alanlar için olabileceği gibi daha çok ekonomik alanlar için kullanılır ve sınır tanımama anlamına gelir<sup>228</sup>.

### 2.2.1.3.Küreselleşme ve Türkiye

“21.yy.’da Türkiye” isimli eserinde Prof.Dr.Emre Kongar Türkiye’yi 21.yy.’da üç sürecin etkilediğini belirlemiştir. Bunlar; küreselleşme, kentleşme ve demokratikleşmedir<sup>229</sup>.

Türkiye, 1980’li yıllardan sonra ciddi bir değişim sürecine girmiştir. Bu süreç, Türkiye’nin dünya ekonomisiyle olan ilişkilerinin yeniden reorganize edilmesiyle yakından ilgilidir. Hızlı bir küreselleşme süreci yaşayan dünya ekonomisiyle bütünleşmeye çalışan Türkiye, gerek uluslararası platformda, gerekse iç bünyesinde ekonomik, politik ve sosyal alanlarda önemli değişimler geçirmektedir. Çünkü küreselleşme, ekonomik anlamın ötesinde sosyal anlamda ifade etmektedir.

Türkiye, 1980 sonrası ekonomisini dışa açarak, ihracatı teşvik etti, ithalatı liberalleştirdi, özelleştirmeye yöneldi. Yabancı sermaye girişimini özendirdi ve ekonomiye devlet müdahalesini en alt düzeye indirdi<sup>230</sup>.

1980 sonrasında Türkiye ekonomisinde yaşanan yapısal değişim ve dışa açık büyüme tercihi ihracata önemli bir ivme kazandırmış, ülke genelinde yaratılan ihracat heyecanı belirli bir noktada tıkanıp kalmıştır. Tıkanmanın ardındaki temel etken ise, üretim noktasında odaklanmıştır. Sağlıklı bir büyümeyi ve ihracat artışını besleyecek şekilde üretimin artırılmamış olması bu gelişmenin devamını engelleyen temel faktör olmuştur. Öncelikle ve ivedilikle yatırım ve üretimi teşvik edici köklü politikalar oluşturulmalı, kararlılıkla uygulamaya konulmalıdır<sup>231</sup>.

Türkiye küreselleşme sürecinde yerini alma noktasında yetersiz ve geç kalmıştır. Dünya ekonomisine entegre olabilmek ve ülke ekonomisine dinamizm kazandırmak için küreselleşmenin gereklerinin ivedilikle yerine getirilmesi büyük önem taşımaktadır. Gerek ekonomik, gerekse sosyo-politik koşulların sağlıklı bir yapıya kavuşmasının yolu “global ekonomiye uyum”dan geçmektedir.

<sup>228</sup> KUTLU, Erol: *Dünya Ekonomisi*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir 1998, s.175.

<sup>229</sup> İYİBOZKURT, Erol: *Küreselleşme ve Türkiye*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa 1999, s.216.

<sup>230</sup> ÖZEL, Mehmet: “Küreselleşme ve İstanbul”, *Standart Dergisi*, Yıl:39, S.458, Şubat 2000, s.66.

<sup>231</sup> OĞUZ, M.Okan: “Küreselleşme ve Berisi”, *İGEME’den Bakış*, S.3, Temmuz-Eylül 1997, ss.24-25.

#### 2.2.1.4.Küreselleşme ve KOBİ'ler

Dünyada yaşanmakta olan globalleşme sürecinde KOBİ'lerin önemi daha da artmıştır. Artık günümüzde küçük işletmeler denince başarısız olduğu için büyümemiş, küçük ölçeklerde kalmaya mahkum, ekonomiye yük olan işletmeler anlaşılmamaktadır. Tam tersine günümüzde bu işletmeler sahip oldukları esnek üretim yapılarıyla, dinamik, değişen şartlara hızla uyum sağlayabilen, bürokratik olmayan yapılarıyla yaratıcı, yenilikçi, talep boşluklarını hızla yakalayıp, fırsatları zamanında değerlendirebilen işletmeler olarak algılanmaktadır<sup>232</sup>. Çünkü KOBİ'ler ekonomilerin en dinamik kuruluşları olarak, gelişmenin ve sürdürülebilir kalkınmanın temel taşlarıdır.

Sürdürülebilir ekonomik büyüme, büyük ölçüde büyük işletmelerle KOBİ'ler arasında sağlıklı bir etkileşimin oluşmasına bağlıdır. Küreselleşme, teknolojik gelişme ve inovasyon hızındaki artış KOBİ'lere yeni fırsatlar sağladığı kadar, bu geçiş döneminde yeni maliyetler ve güçlüklerde getirmektedir<sup>233</sup>. Küresel ekonominin dinamik unsurları Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve girişimciler olacaktır. Bunun içinde KOBİ'lerin yeniden yapılanmasına gereksinim duyulmaktadır<sup>234</sup>.

Yaşamakta olduğumuz globalleşme sürecinde KOBİ'lerin önemi daha da artmıştır. Uzak Doğu'da başlayan ve bilahare Rusya'ya sıçrayan global krizin ülkemizi tahmin edildiği şekilde tahrip edememesinin temelinde, Türk insanının müteşebbis gücünün temsilcisi KOBİ'ler bulunmaktadır<sup>235</sup>.

21.yy.'da KOBİ'lerimizin modernleşmesi, teşebbüs yeteneğinin geliştirilmesi neticesinde toplumsal gelişmenin sağlanması gerekmektedir. Bu sayede globalleşme ve dünya ekonomileriyle entegrasyonda KOBİ'lerimiz, rekabet avantajları ve sürükleyicilik özellikleriyle temel işlevleri yerine getireceklerdir.

<sup>232</sup> ŞAMİLOĞLU, Famil: "Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Önemi-Sorunları ve Aksaray Örneği", Sanayicinin Sesi, KOSGEB, S.2, Şubat 2001, s.23.

<sup>233</sup> ÇAĞLAYAN, Zafer: "KOBİ'lerin Geleceği", Sanayicinin Sesi, KOSGEB, S.2, Şubat 2001, s.22.

<sup>234</sup> ÖZGENER, Şevki: "Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yeniden Yapılanması", Dış Ticaret Dergisi, DTM, Yıl.5, S.17, Nisan 2000, s.45.

<sup>235</sup> TANRIKULU, A.Kenan: "Global Krize Çare KOBİ'ler", VİTRİN, Yıl.10, S.129, s.20.

### 2.2.2.Bilgi Toplumu

Yaşadığımız çağda, ekonomik, teknolojik ve sosyal sahada bir takım değişim dinamikleri söz konusu olmuştur. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle işletmecilik anlayışında da önemli değişim ve gelişmeler vuku bulmuştur.

II.Dünya Savaşının sonundan 1970'li yılların ortalarına kadar 30 yıl boyunca, gelişmiş ülkelerin hepsinde, yüksek ücretli işler vasıfsız beden işlerinde yoğunlaşmıştı. Şimdi yüksek ücretli işlerin çoğunluğu bilgi işlerindedir<sup>236</sup>. Sanayi devrimi ve sanayi toplumunun insanlığa getirdiği köklü değişim ve dönüşümlere benzer bir süreçte, günümüzde yaşanmaktadır. 20.yy.'ın son çeyreği, bu dönüşümün başladığı dönem olmuştur. Ancak yeni teknolojilerin, sanayi devrimine göre, çok hızlı üretiminin yapılması ve yaşam biçimimizi etkilemesi, bilgi toplumuna dönüşümün çok daha kısa sürede gerçekleşmesi yönünde bir sonuç doğurmaktadır<sup>237</sup>.

Şimdiye kadar elli yıldır, bilgi teknolojisi, toplanması, saklanması, iletimi, sunumu ile VERİ'de yoğunlaşmıştır ve BT (Bilgi teknolojisi)'nin T'si üzerinde odaklanmıştır. Yeni bilgi devrimleri "B" üzerinde odaklanmaktadır. "Bilginin ANLAMI ve AMACI nedir?" sorusu sorulmaktadır. Bu da bilgi yardımıyla yapılacak işlerin hızla yeniden tanımlanmasına ve dolayısıyla bu işleri yapacak kurumlarında yeniden tanımlanmasına yol açmaktadır<sup>238</sup>. Bu nedenle, bilgi toplumuna dönüşüm sürecinin iyi irdelenmesi ve bu dönüşüm sürecine uyum sağlanması, gelişmiş ülkeler seviyesine çıkarak saygın bir yer elde edebilmek adına elzemdir.

Geleneksel anlamda bilgi geneldi ve ona sahip olan kimselerce kullanılamamaktaydı. Ancak bilgi toplumuna geçiş ile beraber bilginin tanımı da değişmiştir. Bilgi, artık eylemde etkin olan bilgidir ve bir sonuca veya sonuçlara odaklanmıştır ve kendini eylemle kanıtlamaktadır<sup>239</sup>. Bilgi toplumu ise, bu bilginin toplanması, işlenmesi ve dağıtılmasıyla ilgili faaliyetlerin arttığı bir toplum yapısıdır. Bu yapıdaki toplumun temel karakteristiklerinin de sanayi toplumundan farklılaşması

<sup>236</sup> DRUCKER, Peter: **Kapitalist Toplum**, Çev: Belkıs ÇORAKÇI, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1993, s.143.

<sup>237</sup> ERKAN, Hüsnü: **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 4.Baskı, Genel Yayın No:326, Bilim Dizisi:8, Eylül 1998, s.10.

<sup>238</sup> DRUCKER, Peter, F: **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Çev: İrfan BAHÇIVANGİL/Gülenay GORBON, Epsilon Yayıncılık, Melissa Matbaası, İstanbul 1999, s.111.

<sup>239</sup> DRUCKER: **a.g.e.**, Çev: Belkıs ÇORAKÇI, s.71.



oldukça doğaldır. Bilgi toplumunun bu değişen temel karakteristik özelliklerine baktığımızda şunları görmekteyiz<sup>240</sup>:

#### **SANAYİ TOPLUMU**

Maddi Mal Üretimi  
Üretim Fabrikalarda  
Mübadele Ekonomisi  
Sermaye Birikimi  
Ulusal Sınırlar  
Ulusal Ekonomi  
Parlamentar Demokrasi

#### **BİLGİ TOPLUMU**

Bilgi Üretimi  
Üretim İletişim Ağlarında  
Sinerjik Ekonomi  
Bilgi Birikimi  
Globalleşme  
Dünya Ekonomisi  
Katılımcı Demokrasi

Görüldüğü üzere sanayi toplumundaki maddi mal üretimi, günümüz bilgi toplumunda yerini bilgi üretimine bırakmıştır. Üretimin fabrikalarda gerçekleştirildiği sanayi toplumundan, yine üretimin iletişim ağlarında gerçekleştirildiği bir sisteme geçilmiştir. Sınırlar ortadan kalkmış ve Globalleşme olgusu yoğunluk kazanmıştır. Bilgi toplumunda artık ulusal ekonomiden değil de, dünya ekonomisinden bahseder hale geldik.

Temel ekonomik kaynak yani “üretim araçları” artık “sermaye”de değildir; “emek”de değildir. Bilgi’dir ve Bilgi olacaktır. Servet yaratan esas faaliyetler, ne sermayenin üretime tahsisi ne de emektir, bunların her ikisi, ondokuzuncu ve yirincinci yüzyıllara ait ekonomi teorilerinin kutuplarıdır. İster Klasik, ister Marksist, ister Keynesçi olsun şimdi artık değer “verimle” ve “yenilik”le yaratılmaktadır. Bunların ikisi de bilginin işe uygulanmasıdır<sup>241</sup>.

Sürekli öğrenme öğretme anlayışı, teknolojik ve özellikle bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler, hizmet ve bilgi yoğun sektörlerin hızlı bir gelişim göstermesi yeni dünya düzeninin belirleyicileri olarak bilgi yoğun sanayinin gelişimini hızlandırmıştır. Artık milletlerin emek geleneği çerçevesinde rekabet etmelerine imkan kalmamıştır<sup>242</sup>.

Bu noktadan hareketle, Küçük ve Orta Boy İşletmeler tablosunda girişimcinin önemi çok artmış, girişimci niteliği büyük ölçüde değişmiştir.

<sup>240</sup> ŞANLISOY, Selim: “Bilgi Toplumunda Ortaya Çıkabilecek Sorunlar”, B.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C.14, S.2, 1999, s.170.

<sup>241</sup> DRUCKER: a.g.e., s.18.

<sup>242</sup> DEMİR, Halis: “21.Yüzyıla Doğru Dönüşümler: Emek Geleneğinden Bilgi Hakimiyetine, Mamul Üretiminden Hizmet Üretimine”, [www.foreigntrade.gov.tr/21.htm](http://www.foreigntrade.gov.tr/21.htm).

Girişimcilikte eskiden olduğu gibi işin ustası ve üretim yönünden tecrübeli olma gibi niteliklerden ziyade; dinamik, atak ve yaratıcı olmak, iyi bir eğitim, bir hatta iki yabancı dil bilme, rizikoya, ama hesaplı bir rizikoya girebilme gibi nitelikler ağırlık kazanmıştır. Girişimci niteliklerindeki bu değişimin bir sonucu olarak günümüz KOBİ'leri<sup>243</sup>;

- Modası geçmiş ve geçmekte olan teknolojiler kullanan,
- Geleneksel çizgide üretim yapan,
- Yeniliklere (innovasyon) karşı ilgisiz,
- Sadece çevre pazarlarla ilgilenen,
- Rekabetten kaçınan,
- İçine kapalı, kabuğunu kırmaya fazla niyeti olmayan, büyümekten korkan, bir tablo değil, tam tersine;
- Gerek teknolojide, gerek üretim metotlarında ve gerekse pazar konusunda tüm yeniliklere açık,
- Pazarını tüm dünya pazarı olarak algılayan ve dolayısıyla tüm dünya pazarları konusunda bilgilenmeye büyük önem veren,
- Rekabet düzenini varlığının temeli olarak kabul eden ve dolayısıyla etkin bir rekabet ortamından yana ağırlık koyan,
- Büyüme en önemli başarı ölçütü olarak kabul eden, bu konudaki fırsatların ısrarlı ve inatçı bir takipçisi olan, fakat büyüme kararlarını bir tutkunun ve hırsın esiri olarak değil, hesaplı kitaplı kararlara dayandıran,
- Demokratik yapıda ve kendisini demokratik düzenin temel taşlarından biri olarak algılayan,

bir tablo sergilemektedir.

Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerinde, dünyadaki bu gelişmelere uygun, çağdaş girişimcilik ruhuna sahip olmalarını sağlamamız ve bunu yaygınlaştırmamız gerekmektedir. Bilgiye hızlı ve verimli bir biçimde sahip olan ve bilgiyi hızlı ve etkin bir biçimde kullanarak yeni ürün ve teknolojilere dönüştürebilen KOBİ'lerin, 21.yy.'da çağdaş kalabilecekleri unutulmamalıdır.

<sup>243</sup> MÜFTÜOĞLU, T.; Ö.TUNCEL; Y.AKBULUT: "Türkiye'de Girişimcilik ve KOBİ'ler", Dış Ticaret Dergisi, DTM, KOBİ Özel Sayısı, Aralık 1996, ss.53-54.

### 2.2.3.Teknoloji

#### 2.2.3.1.Teknolojinin Ortaya Çıkışı, Tanımı, Çeşitleri ve Gelişim Süreci

1980'lerden sonra uluslararası alanda yaşanan gelişmelerin günümüzdeki karşılığı "Yeni Ekonomi" olarak telaffuz edilmektedir. Yeni Ekonomi'nin temel kavramları, dijitalleşme, AR-GE, Küreselleşme ve köklü değişimlerdir. Hiç kuşku yok ki, bu dinamiklerin hepsi gelinen teknolojik noktanın ürünleridir. Bu ürünlerin bileşimini üzerinde barındıran toplumlar, anımsanacağı üzere bilgi toplumu olarak nitelendirilmektedir. Bu değişimlerin hepsi birbiriyle bağlantılı ve etkileşim içerisinde gelişerek olgunlaşmaktadırlar. 21.yy.'da gerçekleştirilen bu önemli gelişmelerin en belirgin işaretinin, bilgi ve iletişim teknolojisindeki yaşanan hızlı ilerleme ve genişlemenin olduğu, kuşku götürmez bir gerçektir. Bu değişimin doğal neticesi olarak ta, iktisadi ve sosyal hayatta derinden etkilenmiş ve yeni ekonomi düzeni ortaya çıkmıştır.

Teknoloji terimi konusunda bir çok tanım vardır. Bu konuda genel kabul görmüş bir tanım yoktur. Teknolojinin en basit ve dar tanımı, bir mal veya hizmetin üretimi için gerekli ve uygulanan bilgi, know-how ve deneyimler olarak verilmektedir. Bir çok tanımda bu ifade yer almaktadır. Dolayısıyla, teknoloji mal ve hizmetlerin üretim süreciyle yakından ilgilidir. Dunning ise, bu tanımlamayı biraz daha genişleterek teknolojiyi, "var olan malların ve hizmetlerin üretim ve pazarlama etkinliğini iyileştirmek ve yeni mal ve hizmetler yaratmak için uygulanan bilgi kaynağı" olarak tanımlamıştır. Teknolojinin daha geniş kapsamlı tanımı ise, işletmelerin "tüm işlevlerinde karşılaşılan sorunların çözümünü içeren yöntemler" olarak verilmektedir. Dolayısıyla, "malların veya hizmetlerin üretiminin planlanmasından, dağıtımının gerçekleştirilmesine kadar geçen süre içerisindeki teknik ve yönetsel yöntemlerin ve bilgilerin tümü" teknoloji olarak tanımlanabilir<sup>244</sup>. Görüldüğü üzere, teknolojinin tanımı, her türlü üretim ve üretim sonrası bilgileri kapsamaktadır.

<sup>244</sup> KARACASULU, Nilüfer-a: "Teknoloji ve Transferi", [www.foreigntrade.gov.tr/teknoloji.htm](http://www.foreigntrade.gov.tr/teknoloji.htm).

Elektronik teknolojisindeki gelişmenin başlangıcı, 1947 yılında Bell Laboratuvarında, anahtar ve yükseltici görevlerini aynı anda gören üç elektrodlu transistörün icadına dayanmaktadır. Yirminci yüzyılda elektronik çağa damgasını vuracak olan bu elektronik parçanın en büyük alıcısı Amerika Birleşik Devletleri ordusu olmuştur. Askeri harcamaların desteklenmesi ile elektronikte AR-GE çalışmaları giderek büyümüş ve yarı iletken teknolojisi bilgisayarların merkezi işlem ünitesi olan mikro işlemcilerin üretilmesine dek ilerlemiştir<sup>245</sup>.

OECD'nin ülkelerin bilim ve teknoloji seviyelerinin karşılaştırılmasında kullandığı genel kabul gören başlıca 3 gösterge şöyledir<sup>246</sup>:

-AR-GE harcamalarının GSYİH içindeki payı (% olarak),

-10.000 iktisaden faal (çalışan) nüfus başına düşen AR-GE personeli sayısı,

-Science Citation Index (SCI) tarafından taranan dergilerdeki makalelerin sayısı.

AR-GE harcamalarına göre ülkeler dört gruba ayrılabilir<sup>247</sup>:

a-AR-GE harcamalarının GSYİH içindeki payı %1,5'inin üzerinde olan ülkeler: Bunlar teknoloji lider ülkelerdir.

b-AR-GE harcamalarının GSYİH içindeki payı %1-1,5 arasındaki ülkeler: Bunlar ileri teknoloji ülkeleridir.

c-AR-GE harcamalarının GSYİH içindeki payı %0,5-1 arasındaki ülkeler: Bunlar orta derecede teknolojiye sahip ülkelerdir.

d-AR-GE harcamalarının GSYİH içindeki payı %0,5'in altında olan ülkeler: Düşük teknoloji ülkeleridir.

Yeni buluşlar yapma hızının ülkeler arasında neden farklı olduğunu açıklayan bir kuram geliştirmek için yapılan en cesur girişimlerden biri OECD'den

<sup>245</sup> ÖCAL, Murat Ş.: "Teknoloji, Küreselleşme ve Yeni Durumlar", Ekonomik Yaklaşım, Cilt:6, S:17, 1995, s.107.

<sup>246</sup> KARACASULU, Nilüfer-b: "Türkiye'deki Bilimsel ve Teknolojik Göstergeler", [www.foreigntrade.gov.tr/turkiye.htm](http://www.foreigntrade.gov.tr/turkiye.htm).

<sup>247</sup> DPT: Bilim ve Teknoloji, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, DPT, Ankara 1994, s.149.

Henry Ergas'ın beş yıl önce hazırladığı bildirimdir. Ergas üç etken dizisi bulgulamıştır<sup>248</sup>:

- Buluş girdilerini etkileyenler: Örneğin, bir ülkenin bilimsel temelinin niteliği; araştırma enstitülerinin varlığı; her şeyden çok da eğitim.
- Talebi etkileyenler: Örneğin, sürekli yeni buluşlar isteyen, algılama düzeyi yüksek, eğitilmiş müşteriler.
- Yoğun rekabet olanaklarını, bilimsel araştırmaların finansman ve yaygınlaştırılması açısından şirketlerce paylaşılarak yürütülmesini sağlayacak bir düzenekle bağdaştıran bir sanayi yapısı.

Başlıca teknoloji çeşitleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo-2.1: Başlıca Teknoloji Çeşitleri**

BAŞLICA TEKNOLOJİ ÇEŞİTLERİ		
Üretim Süresi teknolojisi (Process Technology)	↔	Ürün Teknolojisi (Product Technology)
Katı Teknoloji (Hard Technology)	↔	Yumuşak Teknoloji (Soft Technology)
Sahip Olunan Teknoloji (Proprietary Technology)	↔	Taklit Teknoloji (Nonproprietary Technology)
Yenileme Teknolojisi (Innovation Technology)	↔	Üretim Teknolojisi (Production Technology)
İnsan Teknolojisi (Human Techn.)	↔	Bilgi Teknolojisi (Knowledge Technology)
Malzeme Teknolojisi (Material Techn.)	↔	Firmaya Özgün Teknoloji (Company –Specific Tec.)
Genel Teknoloji (General Techn.)	↔	Sisteme Özgün Tekno. (System-Specific Tec)
Yeni Teknoloji (Front-end Technology)	↔	Eski Teknoloji (Old Technology)
Paket Halinde Teknoloji (Bundled Technology)	↔	Bağımsız Teknoloji (Unbundled Technology)
İçerilmiş Teknoloji (Embodied Technology)	↔	İçerilmemiş Teknoloji (Disembodied Technology)

KAYNAK: KARACASULU, Nilüfer-a: a.g.m., www.foreigntrade.gov.tr/teknoloji.htm.

Şekilde de görüldüğü üzere teknoloji çok çeşitlidir. Teknoloji yerinde üretilerek buluşa sahne olabileceği gibi, teknoloji transferi yoluyla da elde edilebilir. Özellikle gelişmekte olan ülkeler yoğunluklu olarak teknoloji transferi yoluna gitmektedirler.

<sup>248</sup> KOZLU, Cem: Türkiye Mucizesi İçin...Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 4.Baskı, Genel Yayın No:335, Sosyal ve Felsefi Eserler Dizisi:39, Ankara Eylül 1996, s.194.

Teknoloji transferi uluslararası ekonomik ilişkiler ağının ayrılmaz bir parçasıdır. Az gelişmiş ülkeler, kalkınma hızlarının ve dış ticaret hacimlerinin artırılmasında çok önemli bir role sahip olan yeni teknolojilere, ancak teknoloji transferi yoluyla ulaşabilmektedirler. Teknoloji transferi sayesinde az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki ihracatçılar, hem üretim kalitelerini ve kapasitelerini artırmak ve ürünlerinin maliyetlerini düşürmek imkânına sahip olabilecekler, hem de en son teknolojiyi kullanmanın sağladığı bu avantajlar sonucunda uluslararası alanda rekabet güçlerini yükselterek, ihracat kapasitelerini artıracaklardır<sup>249</sup>.

Teknoloji fiziksel bir madde veya ürün değildir. Teknoloji, girdileri ürünlere (mal veya hizmet) dönüştüren üretimde yararlı bilgidir. Dolayısıyla, uluslararası teknoloji transferi terimi denilince, yalnızca teknolojinin fiziksel hareketi veya aktarımı anlaşılmalıdır. Alınan teknoloji kullanılmadığı ve uygulanmadığı sürece, teknoloji transfer edilmiş olmaz. Alınan teknolojinin özümsemesi, yerel koşullara uyarlanması, hatta geliştirilmesi ve yayılması gereklidir<sup>250</sup>.

Günümüzde, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yeniliklerin ve bu teknolojilerin kullanımının yaratacağı etkilerin tamamının anlaşıldığını ve tanımlandığını söylemek oldukça güçtür. Hiç kuşku yok ki, bilgi ve iletişim teknolojileri çok önemli iktisadi ve sosyal yararlar sağlayabilecektir. Yeni teknolojiler, ekonominin etkinliğini artırmaya, yeni iş imkânlarının yaratılmasına, teknik ilerlemelerin ve fikirlerin daha kolaylıkla yayılmasına, farklı ülkeler ve bölgelerde yaşayan insanlar ve kurumlar arasında eş zamanlı iletişimin kurulmasına yardımcı olacaktır. Bilimsel ilerlemeleri teşvik edecek ve insanların seçim alternatiflerini zenginleştirecektir<sup>251</sup>.

Gelişmiş toplumlar teknolojik yeniliklerin desteği ile büyük üretim artışlarına ulaşmışlardır. Bu sayede dünya ülkeleri içerisinde sanayileşmeye ilk başlayan ve böylece tarım toplumu olmaktan çıkarak, birer sanayi toplumu, hatta ötesinde bilgi toplumu haline gelmişlerdir. Bilgi toplumunun sunduğu teknolojik

<sup>249</sup> ALAN, Üstün: "Teknoloji Transferinde Fikri ve Sınai Haklar", [www.foreigntrade.gov.tr/dtm.dergi/teknoloji.htm](http://www.foreigntrade.gov.tr/dtm.dergi/teknoloji.htm).

<sup>250</sup> KARACASULU-a: a.g.m., [www.foreigntrade.gov.tr/teknoloji.htm](http://www.foreigntrade.gov.tr/teknoloji.htm).

<sup>251</sup> ODYAKMAZ, Necmi: "Bilgi Teknolojileri, Küreselleşme ve Kalkınma", [www.foreigntrade.gov.tr/bilgi.htm](http://www.foreigntrade.gov.tr/bilgi.htm).

nimetlerden yararlanan toplumlar, gelişerek rekabette lider duruma gelmişlerdir. Bilgi toplumunun (Enformasyon Toplumu) sunduğu nimetler arasına; esnek üretim sistemleri, otomasyon teknolojileri, Bilgisayar Destekli Üretim-Bilgisayar Destekli Tasarım (CAM, CAD) Sistemleri, gen mühendisliği, nükleer teknolojileri, multimedia, Kaizen Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonu geliştirme teknolojileri sayılabilir. Bu noktadan hareketle Avrupa Toplulukları Resmi Yayınlar Dairesi, “Bilgi Toplumu” adında bir kitap dahi yayınlamıştır.

İşletmeler, bilgi teknolojisini temel işletme modellerinin merkezine almak durumundadırlar. Bilgi ekonomisi için bir işletme tasarlamada temel konseptlerden birisi olan bilgi teknolojisi, ürünlere ve hizmetlere uzak olan müşterilerin hem deneyim yaşamasına hem de yeni müşteri toplulukları ile etkin bir iletişime olanak sağlayarak, firmaların dinamik kastimizasyona yönelik stratejilerine kritik enformasyon sağlamaktadır. Bilgi teknolojisinin işletmelerde kullanımı ve yayılımı, geleneksel uygulamaları değişikliğe yöneltirken, endüstri dönemine ilişkin performans metrikleri olarak, boyut, genelleme yerlerini hız, yaratıcılık, esnek ve bilgi teknolojisi yoğunluklu süreç kullanımı gibi parametrelere bırakmaktadır<sup>252</sup>. Geleneksel mantalite ile pazar değeri düşük kalitesiz ürünlere, yetersiz yönetici niteliklerine, düşük finansman yeteneğine sahip işletmelerin yeni ekonomi düzeninde başarılı olamayacakları yadsınamaz bir gerçektir.

Sanayileşmede çağdaş seviyelere ulaşmanın en belirgin özelliğini teknoloji üretimi oluşturmaktadır. Teknoloji transferine tam anlamıyla karşı çıkmamakla beraber, özgün teknolojiye dayanmayan sanayiinin dışa bağımlı ve rekabet gücünü geliştirmede bir handikap oluşturacağını düşünmekteyiz. Sanayileşmede ileri gitmeyi düşünen ülkelerin teknoloji üretimi temelli bir yapıya gitmeleri zorunluluk arz etmektedir.

### **2.2.3.2. Teknoloji ve Üretim**

1970’li yılların başında ortaya çıkan dünya ekonomik krizi özellikle gelişmiş batılı ülkelerde üretkenlik artışında büyük bir yavaşlama, imalat sektöründe

<sup>252</sup> YILMAZ, Hüseyin: “İşletmelerde Bilgi Teknolojisi-Yönetici İlişkisi ve 21.Yüzyılda İşletme Yöneticilerinin Özellikleri”, Standart, Yıl:39, S:468, Aralık 2000, ss.58-59.

fazla kapasite (kapasite kullanım oranlarında düşüş), enflasyon ve işsizlik biçiminde kendini hissettirmiş ve bu ülkelerin sanayilerini bir yapılanmaya zorlamıştır. Üretimde bir yandan rasyonalizasyona gidilirken bir yandan da en son teknolojik gelişmeler üretim süreçlerine adapte edilmiş ve sanayide bir teknolojik dönüşüm yaşanmaya başlanmıştır. Teknolojik gelişmelerin hızı 1980'lerde kendini her alanda hissettirmeye başlamıştır. Sınai üretimde, mikro elektronik ve enformasyon alanındaki gelişmeler başta olmak üzere, yeni teknolojiler hem ürünlerde, hem üretim organizasyonunda, hem de üretimi yapan imalat makinalarında büyük dönüşümlere yol açmışlardır<sup>253</sup>.

İmalatta insan unsurunun yerini yazılım açısından bilgisayara, donanım açısından da entegrasyon yeteneği yüksek ekipmanlardan oluşan imalat sistemine bıraktığı, dizayn, operasyon ve yetenekler açısından klasik sistemden farklı olan imalat sistemi, ileri teknolojiye sahip imalat sistemi olarak tanımlanmaktadır. Hough'a göre ileri teknoloji sistem, firmanın dizayn ve üretim fonksiyonlarının işlevini artırmaya yönelik proses teknolojileri ve yönetim sistemleridir<sup>254</sup>.

Teknoloji bugün, üretimin en önemli girdilerinden biri haline dönüşmüş; bir üretim faktörü olma niteliğini kazanmıştır. Teknoloji geliştikçe, üretim sürecinin basit emeğe olan bağımlılığı giderek azalmıştır. Modern sanayi kapitalizminde, iş sürecinin Taylorist-Fordist ilkeleri temelinde biçimlenen kitlesel üretim pek çok alanda, pazarın sınırlarına ya da talep tavanına dayanmış; aşırı üretim kapasiteleri ortaya çıkmıştır. Pazar paylaşımında rakipler çoğalmış; üstelik güçlenmiştir. İşte bu noktada teknoloji-özgül adıyla söylersek; esnek üretim/esnek otomasyon teknolojisi rekabet eden taraflara, pazarlardaki tıkanmayı aşabilme seçenekleri sunmaktadır. İş sürecindeki değişimin içerdiği, bu "insansızlaştırma" eğilimi dışında son derece yaygınlaşmış bir başka eğilimde, işin/üretimin organizasyonundaki yeni düzenlemeler sayesinde "sıfır envanterler"le çalışmaya doğru gidiştir. Belli bir ölçek büyüklüğüne ve belli bir organizasyon yeteneğine ulaşmış olan firmalar, genellikle

---

<sup>253</sup> ANSAL, Hacer-Dilek ÇETİNDAMAR: "Teknolojik Gelişmelerin Ölçek Ekonomisine Etkileri", 93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, TMMOB, 1.Cilt, Yayın No:160, Ankara 1993, ss.174-176.

<sup>254</sup> KOÇ, Tufan V.: "Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinin Rekabet Gücü ve Stratejisi Açısından Teknoloji Faktörü", 93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, TMMOB, 1.Cilt, Yayın No:160, Ankara 1993, s.212.



JIT (Just in Time) olarak anılan bu iş organizasyonunda, girdi stoklarını, yarı mamul ve mamul ve madde stoklarını ve her türlü işletme yedeklerini sifıra yaklaştırarak, işletme sermayesinde ve sabit sermayedeki tasarrufu maksimumlaştırma olanağını bulabilmektedir<sup>255</sup>.

Bilgi-işlem teknolojisindeki gelişmeler, 1970’li yıllardan itibaren bilgisayarların, üretim tasarımlarının gerçekleştirilmesinde kullanılmasına yol açtı. Bilgisayar yardımıyla tasarım (BYT) sistemlerinin gelişmesi; otomobil, uçak, mühendislik v.s. birçok alanda üretilecek karmaşık mekanik parçaların desenlerinin çizilmesini sağladı. Diğer yandan 1980’li yıllarda bilgisayar kullanımı ile “görüntü sentezi” yapma uygulamalarında bir patlama yaşandı. Bu sayede bir ürünün biçimini ve rengini çok çabuk değiştirmek veya bunları görüntülemek olanağı doğdu. Benzetim modelleri; tıpta, kimyada, biyolojide, meteorolojide ve üretilecek ürünlerin tasarımında yaygın olarak denenmektedir. Böylece bilgisayar destekli bilimsel araştırmalar bilime inanılmaz ufuklar açmaktadır<sup>256</sup>.

Bilgisayarların temelinde, bir çok transistörü bir araya getiren minik “chip” (yongalar) yer almaktadır. Bilgisayarların hafıza kapasitesi ve hızı, yonga teknolojisindeki gelişmelere bağlıdır. Yönetim ve büro otomasyonu alanlarında ortaya çıkan bu katkılarla üretim daha çok Bilgisayar Destekli Dizayn (Computer Aided Desing-CAD) ve bilgisayarlı kontrol (Computer Numerically Control-CNC) makineleri yoluyla gerçekleştirilmektedir. Bugünkü; tüplü ve transistörlü elektronikten sonra, süper iletkenlerin, elektronikte 3.dönemi başlattığı görüşü kabullenilmektedir. Süper iletkenlerin olası kıldığı manyetik hava trenlerinin, ekonomik üretimi gerçekleştirildiğinde taşımacılıkta devrim yaratması beklenmektedir. Drucker’in belirttiği gibi, 21.yüzyıl “en çok petrol rezervi olan, en çok otomobili üreten, altın fiyatlarına hükmeden, tahıl ambarı olmakla övünen değil, en hızlı ve en güçlü yongayı en ucuz fiyatla üreten ülkelerin yüzyılı olacaktır.”<sup>257</sup>

<sup>255</sup> GÖKER, Aykut: “Türkiye Sanayiinde Rekabet Gücü ya da Teknoloji Faktörü”, 93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, TMMOB, 1.Cilt, Yayın No:160, Ankara 1993, ss.126-129.

<sup>256</sup> ERKAN: a.g.e., ss.75-77.

<sup>257</sup> ERKAN: a.g.e., s.79.

Mikro elektroniğin kullanıldığı diğer bir alan robotlardır. Günümüzün mekanik robotları, bir yandan algılama yapabilen otonom robotlara doğru dönüşürken; diğer yandan basit faaliyetleri yürüten “otomatik robot”ların gelişmesi beklenmektedir. Tehlikeli deneyler, nükleer reaktörler, kirli ortamlar ve yüksek ısıda robotlardan yararlanma kaçınılmaz olacaktır. Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişme, üretim için her türlü bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırdığı gibi, zaman ve mekan (ulaşım) kullanımında sağladığı avantajlarla, üretimde etkinlik ve verimliliği artmışlardır<sup>258</sup>.

Gelinen teknolojik noktada üretim teknikleri terminolojisine eklenen sistemlerin içerisinde; Bilgisayar Destekli Üretim/Bilgisayar Destekli Tasarım (CAM-CAD), robotlar teknolojisi, otomatik ulaştırma bantları, Esnek Üretim Sistemleri (Flexible Manufacturing Systems-FMS), Tam Zamanında Üretim (Just in Time-JIT), Malzeme İhtiyaç Planlaması (Materials Resource Planning-MRP), Bilgisayarlı Numerik Kontrol (Computer Numerically Control-CNC) tezgahlarını saymamız mümkündür. Bu anılan modern teknikler üretimde verimliliği ve etkinliği artırarak, çağdaş üretime giden yolda bir çığır açmışlardır. Bu sayede istenilen kalitede ürünün, istenilen zamanda, istenilen miktarda üretilebilmesi mümkün olmuştur. Bu teknikler sayesinde standart ürün yerine, çeşitli tür ve cinsten ürün üretmek mümkün olabilmekte ve üretimdeki kapasite kullanım oranını ayarlamak olağan olabilmektedir.

### **2.2.3.3. Teknoloji ve Türkiye Boyutu**

Ülkemiz sistematik teknoloji yoğunluklu alt yapıya dayalı, bilgi üreten, yeni mamul teknolojileri geliştirerek, uluslararası pazarlarda rekabet edebilme yeteneği ve gücünden uzak bir görüntü içerisinde. Ülkemiz işletmeleri genellikle teknoloji transferi yoluyla, donanım sağlama çabası içerisinde. İşletmelerin gelişebilmek, büyüyebilmek ve daha önemlisi ayakta kalabilmek için AR-GE yatırımı yapmaları kaçınılmazdır. Fakat ülkemizde AR-GE yatırımlarının yeterli olduğunu söylemek pek mümkün olmamaktadır.

---

<sup>258</sup> ERKAN: a.g.e., ss.80-81.

Türkiye'nin teknoloji alanındaki göstergeler itibariyle, halen dünya pazarlarında büyük bir rekabet içinde olan belli başlı 36 ülke arasındaki konumu şöyledir<sup>259</sup>;

- Yirmi beş yaş üstü nüfusun 3,5 yıllık ortalama öğrenim süresi ile sondan üçüncü
- Yükseköğretimde, açıköğretim dahil, %15'lik okullaşma oranı ile sondan yedinci,
- Bilimsel ve teknolojik AR-GE faaliyetleri için yapılan harcamaların Gayri Safi Yurt İçi Hasıla'ya (GSYİH) olan %0,33'lük oranı ile sondan altıncı,
- İktisaden faal on bin nüfus başına toplam 7 AR-GE personeli ile sondan dördüncü,
- Ticari kesimin AR-GE faaliyetleri içindeki %21'lik payı ile sondan dördüncü,
- Dünya fen bilimleri literatürüne %0,166'lık katkısı ile sondan yedinci,
- Temel bilimsel araştırma faaliyetlerinin uzun vadeli ekonomik ve teknolojik gelişme hedeflerine katkı potansiyeli itibari ile sondan yedinci,
- Ülkede ikamet eden yüz bin nüfus başına verilen 0,09 patent ile sondan beşincidir.

DİE'nin yaptığı ülke çapındaki geniş kapsamlı bir çalışmaya göre, 1992'de GSYİH'da AR-GE harcamalarının payı %0,54'ten %0,50'ye düşmüştür. Bu harcamaların %67,8'i yüksek öğretim kurumlarına, %24'ü üretici kamu kesimine ve özel sektörü içeren ticari kesime, %8,2'si kamu kesimine aitti. Yani yüksek öğretim kurumları ile üretici olan ve olmayan kamu kesimi dışında Türkiye'de AR-GE ile pek uğraşan yoktur<sup>260</sup>. Günümüzde özelleştirme yoluyla üretim faaliyetinde bulunan kamu kesiminin elden çıkarılması neticesinde AR-GE faaliyetinin gerilemesinin nasıl önlenilebileceği, üzerinde durulması gereken çok önemli bir konudur.

Türkiye'nin bilim ve teknoloji alanında yetkinleşmesi; bilim ve teknolojiyi ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürebilme becerisini kazanması, Ulusal

<sup>259</sup> KOZLU: a.g.e., ss.249-250.

<sup>260</sup> KAZGAN, Gülten: "Düşük Ücret, Düşük Verim Yerine Teknolojiye Yatırım", Ekonomik Forum, Yıl:3, S:6, 15 Haziran 1996, s.8.

İnovasyon Sistemi'ni kurmayı başarmasına bağlıdır. Başarının kilit noktası ise, Ulusal İnovasyon Sistemi'ni kurma konusunun ekonomik, siyasi, toplumsal boyutlarıyla sistemsal bir bütünlük, süreklilik ve kararlılık içerisinde ele alınmasıdır. Ulusal İnovasyon Sistemi, Türkiye'nin sanayileşme eşiğini geçip enformasyon toplumuna ve giderek bilgi toplumuna çevrilmesinin bu ikili sorunu aynı zaman diliminde aşabilmesinin, manivelasıdır. Bu nedendir ki, amacı<sup>261</sup>;

- Bilim ve teknoloji ile barışık,
- Ulusal İnovasyon Sistemi'ni kurmuş,
- Bilim ve teknoloji üretimde yetkinleşmiş,
- Bilim ve teknolojiyi hızla ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürme "inovasyon" becerisini kazanmış,
- Dünya bilim ve teknolojisine, insanlığın bu ortak mirasına, katkıda bulunan ülkeler arasında saygınlığa sahip,

bir Türkiye'nin yaratılması gerekmektedir.

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005) çerçevesinde Bilim ve Teknoloji yeteneğinin geliştirilmesine yönelik uzun vadeli stratejilerde aşağıdaki gibidir<sup>262</sup>:

-Ülkemizin rekabet gücünü artıracak ve bilgi toplumuna dönüşümünü hızlandıracak teknolojik gelişmeyi sağlamak temel hedeftir.

Bilgi toplumu hedefi doğrultusunda bilimsel ve teknolojik gelişmeler desteklenecektir. Teknolojik gelişme için gerekli fiziki, beşeri ve hukuki altyapı geliştirilecek, ulusal yenilikçi buluş sistemi güçlendirilecektir. AR-GE'ye yönelik devlet yardımları artırılacak, teknoparklar desteklenecek ve risk sermayesi uygulaması geliştirilecektir.

Plan dönemi sonunda AR-GE faaliyetlerinin GSYİH içindeki payının %1,5'e iktisaden faal on bin kişiye düşen araştırmacı sayısının bir program çerçevesinde 20'ye ulaşması hedeflenmektedir.

<sup>261</sup> TÜBİTAK: Türkiye'nin Bilim ve Teknoloji Politikası, [www.tubitak.gov.tr/ozet.htm](http://www.tubitak.gov.tr/ozet.htm).

<sup>262</sup> DPT: Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005), DPT Yayını, Ankara 2000, s.226.

Uygun teknolojinin seçimi, geliştirilmesi ve dönüştürülmesi sürecinden giderek teknoloji üretim aşamasına geçilecektir.

Genetik-bioteknoloji, yeni malzeme teknolojileri, nükleer enerji teknolojisi, uzay bilim ve teknolojisi alanlarında gelişme sağlanabilmesi için gerekli çalışmalar yapılacaktır.

Üniversitelerin sosyal alanlardaki araştırmalar dahil bilimsel araştırma faaliyetlerine, yenilikçi buluşlara ve teknolojik gelişmeye katkılarını artırmaya yönelik destekler özellikle yatırım tahsislerinin artırılması şeklinde sürdürülecek, üniversite-kamu-özel kesim ortak AR-GE girişimleri özendirilecektir.

-Uluslararası teknik işbirliği faaliyetleri, ülke öncelikleri dikkate alınarak planlanacak, koordine edilecek ve yönlendirilecektir.

-Dünyada ekonomik ve toplumsal açıdan kilit bir nitelik kazanan bilgi ve iletişim teknolojileri alanlarında hızlı bir gelişme sağlanması amaçlanacaktır.

#### **2.2.3.4.KOBİ'ler ve Teknoloji**

Türkiye ekonomisinde %98'lik önemli bir paya sahip olan KOBİ'ler bilim ve teknoloji alanında yeterli donanımlara sahip değildirler. Ülkemizdeki KOBİ'ler genellikle teknolojik yeniliklerin takip edilmesi, uygulanması ve özellikle AR-GE faaliyetlerinin icrasında önemli yetersizlikler göstermektedirler. KOBİ'ler genel itibariyle eskimiş teknolojileri kullanmaktadırlar.

Türkiye ekonomisinin teknolojik kapasitesi asıl itibariyle ithal ve bir miktarda bunların yerel şartlara adaptasyonu çerçevesinde şekillenmiş yapıya sahiptir. Bu durum son yıllarda büyük ölçekli firmaların bir bölümünün AR-GE çabaları ve diğer istisnaları dışarıda bırakıldığında, Türkiye'de faaliyet gösteren firmaların küçük, orta ve büyük ölçekli her örneğinde benzer şekildedir. Kullanılan teknolojik yapı çoğu kez yeni veya buna yakın örnekler şeklinde olurken, bu teknolojilerin dışarıda üretilen yeni modellerinin de genellikle fuarlar çerçevesinde ve

aynı iş kolundaki diğer firmaların kullandıkları teknolojiler izlenerek ve bir miktarda yerel şartlara uyumları sağlanarak kullanıldıkları görülmektedir<sup>263</sup>.

Ülkemizdeki KOBİ'lerimizin bir kısmı, hiçbir ana sanayi kuruluşuna bağlı olmadan piyasaya mal üretmektedirler. Ancak teknolojik düzeyleri, üretim ve kalite anlayışları bu kuruluşlarımızı giderek zorlamaktadır. Zira hem yurt içinde benzer malları üreten firmalar ortaya çıkmakta ve hem de ithal mallar ülkeye kolaylıkla girebilmektedir<sup>264</sup>. Gümrük Birliği'ne girdiğimiz günden bu tarafa gümrük duvarlarının kaldırılması ve bugün Avrupa Birliği ile gelmiş olduğumuz noktanın dikkati nazara alınması sonucunda, bu koşullar altında faaliyet gösteren KOBİ'lerin ayakta kalabilmeleri imkansızlaşmıştır.

KOBİ'lerin yenilikleri ortaya çıkarmalardaki rolleri gözden kaçmamaktadır. Gerçekte, KOBİ'ler özellikle tedrici (incremental) yeniliklerle teknolojik gelişmede anahtar bir konumda bulunmaktadır<sup>265</sup>. Çeşitli ülkelerde yapılan araştırmalarda KOBİ'lerde yenilik hareketleri incelenmiş ve bazı sonuçlar elde edilmiştir. ABD'de KOBİ'lerin AR-GE'ye ayırdıkları paya göre yaratıcı faaliyetlerinin daha büyük olduğu görülmüştür. Büyük işletmeler süreç yeniliğinde etkili iken KOBİ'lerin özellikle elektronik, mühendislik, plastik ürünler, ölçme ve kontrol, optik araçlar ve lens alanlarında yenilik konusunda daha ileri olduğu görülmüştür. KOBİ'lerin aktif yenilik kaynağı olmalarının nedenleri araştırıldığında şu sonuçlar elde edilir<sup>266</sup>:

1-Büyük firmalar mallarını ölçek ekonomilerine ilişkin koşullarda üretirler ve kazançlarını artırmak isterler. Bu nedenle KOBİ'lerin tersine, radikal yenilikler yapmak yerine ürettikleri malları iyileştirmek eğilimini taşırlar. Dolayısıyla KOBİ'lerin bu özelliği onların müşteri ilişkilerinde pozisyonlarını güçlendirir.

<sup>263</sup> BAL, H.; M., ILDIRAR; M., ÖZMEN: "Bilim ve Teknoloji Politikaları, Rekabet Gücü ve KOBİ'ler: Doğu Akdeniz Bölgesinde Faaliyet Gösteren KOBİ'ler Kapsamında Bir Araştırma", Dış Ticaret Dergisi, DTM, Yıl:6, S.20, Ocak 2001, s.26.

<sup>264</sup> ÖZOK, Ahmet F.: "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Rekabet Gücü Açısından Verimli Çalışma", 93 Sanayi Kongresi, C.1, TMMOB, Yayın No:160, Ankara 1993, s.238.

<sup>265</sup> KAYA, Şükrü: "Yeni Teknolojiler, İşletmelerde Küçülme Eğilimi ve KOBİ'lerin Artan Önemi", Çerçeve, MÜSİAD, Yıl:7, S.24, Mayıs 1999, s.98.

<sup>266</sup> GÜMÜŞOĞLU: a.g.m., s.301.

2-KOBİ'ler resmi olmayan çevre ilişkileri nedeniyle pazardaki bir açığı yakalayabilirler ve gereksinimlerdeki değişiklikleri görebilirler, daha sonra bunları karşılayabilirler.

3-Büyük işletmelerde yenilikle ilgili görevler AR-GE, üretim, pazarlama gibi çeşitli bölümlere dağıtılmışken, KOBİ'lerde bu fonksiyonlar sadece bir yada birkaç kişide toplanmıştır. Haberleşme kolay gerçekleşir, tüm stratejiler kolay anlaşılır ve karar alınır.

4-KOBİ'lerde gerek yöneticiler, gerekse çalışanlar firmanın geleceğiyle kişisel olarak ilgilenirler. Yaratıcılığa etki eden firma kültürü ve örgütsel iklim daha belirgindir.

KOBİ'lerin yenilik hareketlerine katkısını engelleyen bazı eksiklikler ise şu şekilde sıralanabilir<sup>267</sup>:

1-KOBİ'lerin kaynakları sınırlı olduğundan AR-GE için gerekli olan yüksek kaliteli mühendis ve teknik elemanları istihdam edebilmesi zordur. Özellikle ekonomik durgunluk dönemlerinde geleceğe ilişkin belirsizliğin artış göstermesi söz konusu olduğundan bu nitelikteki elamanlar uzun dönemli iş güvencesi veren büyük işletmeleri tercih etmektedirler.

2-KOBİ'ler dış dünya ile haberleşme ve iletişim konusunda artan problemlerle karşı karşıyadırlar. Bulunan bilginin maliyeti yüksek olduğundan genellikle dışarıdan bilgi satın almaktansa kendi içlerinde düşünceler üretirler.

3-KOBİ'ler yenilik için gereken yatırımı gerçekleştirmekte zorlanabilirler. Kendi öz finans kapasitelerini aşan durumlarda fon bulmak, büyük işletmelerde olduğu kadar kolay değildir. Belirli bir yeniliği piyasaya sürdükten sonra, karşılığını almak uzun bir süre gerektirebilir; KOBİ'lerin ise bekleme güçleri genellikle zayıftır. Yeniliğe karşı ayrılan hata payları küçüktür.

4-KOBİ'lerin hacimleri küçük olduğundan piyasadaki pazarlık güçleri azdır ve dolayısıyla küçük kâr marjları ile çalışırlar ve yeni alıcılara ulaşmayı hedeflerler.

İleri teknolojilerin üretim dokusuna girişleri bağlamında KOBİ'lerde bu yeniliklere uyum sağlamak durumundadırlar. Büyüklükleri itibariyle ileri

---

<sup>267</sup> GÜMÜŞOĞLU: a.g.m., s.301.

teknolojilerin buralara girmesi daha kolay olacaktır. İleri teknolojilerin KOBİ'lerin yapısını zorlayan ve onları bir yapısal değişimle karşı karşıya bırakan dört ana nedeni bulunmaktadır<sup>268</sup>;

-İleri teknolojilerin her türlü sektöre, iş alanına ve her boyda işletmeye sunduğu imkanların bulunması ve bu imkanların tüketicinin talebine doğrudan bağlı olması. Böylelikle teknik yenilikleri uygulamayan işletmelerin iç ve dış pazarların dışında kalarak (rekabet güçleri kaybolmuştur) tüketicinin istediği malları üretemez duruma düşmeleri.

-Sosyal talepten doğan bu teknik ilerlemelerin, ikinci aşamada talebin yapısını da bozarak daha ileri gelişmelere yönelmesi ve talebi belirleyici ana faktör durumuna girmesi. Bu durumda da KOBİ'lerin söz konusu ivmeyi takip etmek durumunda olmaları ve sürekli bir yeniden yapılanma, modernizasyon hareketini yaşamak durumuna girmeleri.

-Herhangi bir alandaki teknolojik gelişmenin ürünü olan bir metanın diğer tüm sektörleri etkilemesi ve bu yeniliğin diğer sahalarda da kullanıma girmesi (özellikle enfoteknoloji ve yeni malzemeler alanındaki gelişmeler). Bu durumda da KOBİ'lerin genel üretim sistemine artiküle olabilmeleri ve bu sistemi belirleyebilmeleri için ileri teknolojilere zorunluluğunda bulunmaları.

-Hiçbir ulusun tüm teknolojik gelişmeleri, AR-GE faaliyetlerini tekeline alamayacağı gibi, hiçbir işletmenin bu gelişmeleri tekelinde tutup, tek başına bunlardan yararlanarak üretim yapma imkanının bulunmaması. Bu durumda da KOBİ'lerin birbirleriyle koordineli bir yapı dahilinde üretime girme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak ileri teknolojinin yeniliğe diğerlerine oranla biraz daha açık birkaç KOBİ bünyesine girmesi sonucu, diğerlerinin zorunlu olarak onları takip etmek durumunda bulunmaları.

Ekonominin büyümesi ve uluslararası rekabete açılması bakımından mihenk taşı olarak görülen KOBİ'ler, bilişim sektörü açısından da son derece büyük önem taşımaktadır. Türkiye olarak çağdaş bir ülke olma hedeflerimizin yanında

---

<sup>268</sup> ESİN, Arif: XXI. Yüzyıl Ekonomilerine Doğru Bir Kalkınma Aracı Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ)-AT Örneği, İKV Yayınları: 97, Ocak 1991, ss.38-39.



gelişmiş ülkelere ekonomik olarak yetişmemizde hedeflerimiz arasında olmalıdır. Burada KOBİ'lere de büyük görevler düşmektedir.

Sayılarının 3-3,5 milyon civarında olduğu dillendirilen ve bir KOBİ cenneti olarak bilinen ülkemizdeki bu işletmelerin, teknolojiyi en iyi şekilde kullanıp, hızla büyümeleri gerekmektedir. Maalesef günümüzde bu firmalar bilgi teknolojilerini kullanma açısından oldukça kötü durumdadırlar. Yapılan araştırmalar göre, KOBİ'lerin %80'inde bilişim alt yapısının olmadığı ve %20'sinde ise ortalama bilgisayar kullanımının 3 ila 4 arası olduğu, bunlarında muhasebe departmanlarında kullanıldığı gözlenmiştir<sup>269</sup>. 1 milyon civarında teknolojiyi kullanan KOBİ mevcuttur. Bunların 2-2,5 milyonu bilgisayara gerek duymayan işletmelerdir. Teknoloji kullanabilen 1-1,5 milyon KOBİ'nin ise sadece 200 bininin bilgisayarı vardır. Geri kalanı henüz bilgisayarla tanışmamışlardır. 200 bin KOBİ'nin de toplam 700 bin bilgisayarı mevcuttur<sup>270</sup>. Bununda KOBİ'lerin genelini göz önünde bulundurduğumuzda, yeterli olmadığı görülmektedir. KOBİ'lere teknolojinin en iyi şekilde ve yalın olarak sunulması büyük öneme haizdir. Ülkemizde yaşanan ekonomik dalgalanmalardan büyük oranda etkilenen KOBİ'lerin bilgi teknolojileriyle donatılmaları halinde, rekabet gücü kazanıp, uluslararası arenaya açılmaları mümkün olabilecektir.

Büyük işletmelerde yöneticiler etkin karar vermede karar destek sistemlerine güvenmektedirler. Ancak bu teknoloji tüm avantajlarına rağmen küçük işletmelerde yeterince ve etkin kullanılmamaktadır. Oysa karar destek sistemleri küçük işletmelerin dikkatini kısa dönem işlemsel konulardan uzun dönemli işletme kararlarına kaydıracaktır. Öyleyse KOBİ'lerin bilgisayarı sadece kelime işlemci yada muhasebe kayıtlarının tutulması amaçları için değil, karar destek programı, üretim süreçleri, iletişim gibi fonksiyonlar için de kullanmaları doğru olacaktır<sup>271</sup>.

Bilindiği gibi rekabet gücünün kazanılması ve sürdürülebilmesinin temel taşlarından biri de teknolojik gelişmelerdeki değişim hızını yakalayabilmektir.

<sup>269</sup> BEKTAŞ, Haydar: "KOBİ'ler İçin Elele Üretim", [www.activefinans.com/kobi.htm/](http://www.activefinans.com/kobi.htm/)

<sup>270</sup> [www.hurriyetim.com.tr/eko.01.htm](http://www.hurriyetim.com.tr/eko.01.htm)

<sup>271</sup> GÜMÜŞOĞLU, Şevkinaz; Üzeyme, DOĞAN: "Çağdaş Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Bilgisayar Teknolojisinin Kullanımı", Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, C.12, S.2, 1997, s.204.

Teknolojinin işlem sonuçlarında çok etkili olabilmesi bu zorunluluğu doğurmaktadır. Ancak KOBİ'lerinde teknolojideki gelişmeleri izleyip uygulayabilme ve başını dev firmaların çektiği üretim sistemiyle bütünleşebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Artık büyük firmalar talebin oynak ve sınırlı olduğu alanlardaki risk alanlarını KOBİ'lere bırakabilmektedir. Öyleyse KOBİ'ler CAD/CAM gibi bilgisayar destekli sistemleri kullanmalıdırlar<sup>272</sup>.

Artık günümüzde, oturduğumuz yerden işimizi yapma imkanı doğmuş ve evler ofis haline dönüştürmüştür. Makineler robotlaşmış ve neticesinde üretimi hızlandırarak emeğin payını azaltmıştır. İletişim teknolojisindeki gelişmeler bilgisayarla birleşip, entelektüel gücümüzü en üst noktaya çıkarmıştır. Tabi ki yararlanabildiğimiz ölçüde. Bunun günümüzdeki adı Enformasyon otoyolu veya e-ticarettir. İnternet ekonomisinin özellikle KOBİ'ler ve yeni kurulan şirketlere büyüklerle baş edebilme fırsatlarını sunacağı kuvvetle muhtemeldir. Bu durumda, özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere KOBİ'ler penceresinden cesaret vermektedir.

Ülkemizde KOBİ'lerin İnterneti kullanarak yeni iş modelleri geliştirebilmesi, uluslararası patent, teknoloji, ticaret ve finans bilgilerine ulaşabilmeleri için Yıldız Teknik Üniversitesinde bir İnternet ekonomi laboratuvarı kurulmuştur. Yıldız Teknik Üniversitesi, Uluslararası Bilim Parkları Birliği (İnternational Association of Science Parks-IASP), Intel ve Exper şirketlerinin işbirliği ile oluşturulan laboratuvar aynı zamanda Türkiye'nin ilk sanal teknoparkıdır. Bu laboratuvar perakendeciden toptancıya, şirketlerarası ticaretten doğrudan yada dolaylı pazarlamaya kadar bir çok alanda, İstanbul'un çeşitli yerlerine dağılmış yüzlerce KOBİ'ye hitap etmektedir.

Bilgisayar destekli teknolojiler, istihdam edilen işçi profilini de büyük ölçüde değiştirmiştir. Bu yenilikler vasıfsız işçi tipini ortadan kaldırarak, eğitim seviyesi yüksek ve bir çok yeteneklerle donanmış yeni bir işçi tipini zorunlu kılmıştır. KOBİ'ler bir çok alanda olduğu gibi bu konuda da bir rahatsızlık içerisindeyler. Kalifiye işgücü yetersizliği KOBİ'lerin mevcut teknolojilerden yararlanma

---

<sup>272</sup> GÜMÜŞOĞLU; DOĞAN: a.g.m., s.205.

potansiyellerini ciddi ölçüde azaltmaktadır. KOBİ'lerin en son teknolojilerin gerektirdiği üretim sistemi ve teçhizatla donatılmalarının yanında, bilgi ve becerileri geliştirici uygun eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin verilmesi bir zorunluluktur.

Ülkemiz KOBİ'lerinin dinamizmi rakipleri karşısında en büyük avantajlarıdır. KOBİ'lerimizi ürün geliştirmede, finansal açıdan, diğer konularda olduğu gibi dar boğaz yaşatmaktadır. Burada çözüm KOBİ'lerin ürün geliştirmelerinin doğrudan desteklenmesi yerine KOBİ'lere AR-GE hizmetleri veren bir piyasanın oluşturulması ve AR-GE firmalarının desteklenmesiyle gerçekleştirilebilir<sup>273</sup>.

### **2.3.YENİ EKONOMİK DÜZENİN ÜRETİM SİSTEMLERİNDEKİ DİNAMİKLERİ VE KOBİ'LERİN ÜRETİM ALANINDA ÇAĞDAŞLAŞMASINI SAĞLAYACAK ALTERNATİF ÜRETİM SİSTEMLERİ (BİLİŞİM SİSTEMLERİ) VE YÖNTEMLER**

Bilişim sistemleri kavramıyla; bilginin erişilmesi, toplanması, saklanması, işlenmesi, ve dağıtılmasına hizmet eden teknolojiler, uygulama ve hizmetlerin bütünü ve sistem üzerindeki bilgilerin tümü kastedilmektedir<sup>274</sup>.

Teknolojinin geleceği, bilişim (information) üzerine kurulmaktadır. Genel anlamda bilişim; haberleşme, veri tutma, güncelleme ve işlem, karar destekleme ve raporlama bileşenlerini içermektedir<sup>275</sup>. Günden güne yaygınlaşan bilgisayar kullanımı, siparişlerin karşılanmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında, istenilenlerin yerine getirilmesi yada hizmet bilgi gereksinimlerinin karşılanmasında hayati bir öneme sahiptir<sup>276</sup>.

<sup>273</sup> **Ekonomi Başak:** "Gelişen Teknoloji ve Türkiye'nin Sanayi Kapasitesi", Ahmet Kenan TANRIKULU'nun Yeni Beş Yıllık Kalkınma Döneminde Türkiye'nin Avantaj ve Dezavantajları Değerlendirmesi, Yıl:24, Eylül-Ekim 2000, s.19.

<sup>274</sup> GÜLEŞ, Hasan K.: "Bilişim Sistemlerinin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri ve Önemi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C:15, S:1, 2000, s.104

<sup>275</sup> DOUMEİNGTS, G.; MAISONNEUVE, M.C.; BRAND, V. C.: *Computer Aided Design And Manufacturing*, New York Tokyo, 1986, pp.139-146

<sup>276</sup> KAZAN, H., KARADAL, H., UYGUN, M.: "Bilişim Teknolojilerine Geçiş Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Temel Üretim ve Yönetim Sorunları: Aksaray Örneği", *21.Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu*, Doğu Akdeniz Üniversitesi İşletme ve Ekonomi Fakültesi, Kıbrıs, 2002

Son 15 yıldır bilişim alanında çarpıcı değişimler yaşanmaktadır. Üretim süresinin azalması ve çalışanların güçlendirilmesiyle birlikte verimlilik ve kârlılık artmaktadır. Bilişim teknolojisi, hem iş yapma biçimini hem de bu işlerin diğer insanlarla koordine edilme biçimini değiştirmektedir<sup>277</sup>.

Bilişim teknolojilerinin rolü, işletme içi faaliyetlerde verimliliğin artırılmasından işletmeler arası anlaşmaları yöneten esnek bir iş ağının oluşturulmasına dönüşmektedir<sup>278</sup>. Artık işletme faaliyetlerinde bilişim teknolojisi, stratejik başarı için hayati bir öneme sahiptir<sup>279</sup>.

Özellikle 1960 lı yıllarda aşağıda örneklendirdiğimiz bilgisayar destekli tekniklerin işletmelerde kullanılmasına başlanılmasıyla üretimde ve hizmet sektöründe yeni bir boyut ortaya koymuştur. Yeni boyut içerisinde üretim ve hizmet teknikleri terminolojisine eklenen sistemleri aşağıdaki gibi değerlendirmek mümkündür.

**BDT Bilgisayar Destekli Tasarım (CAD-Computer Aided Design);** BDT, bir nesnenin tasarımının bilgisayar yardımıyla yapılmasıdır<sup>280</sup>. BDT, karmaşık şekillerin bilgisayar yardımıyla üç boyutlu şekillerini oluşturarak iki boyutlu ekranda herhangi bir perspektiften istenen ölçeklerde gösterilmesidir<sup>281</sup>.

**BDÜ Bilgisayar Destekli Üretim(CAM-Computer Aided Manufacturing);** BDÜ, bilgisayar yardımıyla tasarlanan bir parçanın bilgisayar kumandalı, sayısal kontrollü(NC.CNC,DNC) takım tezgahlarında işlenmesidir. BDÜ, üretim kontrolü ve planlamasının otomasyonu ile ilgili olup, organizasyonun fiziksel ve insan kaynaklarıyla bilgisayar arasında direkt yada dolaylı bağ kurarak, bilgisayar

<sup>277</sup> LUTHANS, Fred: **Organizational Behavior (Seventh Edition)**, McGraw Hill., 1995, pp.27-30

<sup>278</sup> VENKATRAMAN, N.: "IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition", *Sloan Management Review*, 1994, p.74

<sup>279</sup> DEMPSEY, J.; DVORAK, R.E.; HOLEN, E.; MARK, D.; MEEHAN, W.F.(1997): "Escaping the IT Abyss", *The McKinsey Quarterly*, Sayı: 4, 1997, pp.80-91

<sup>280</sup> KAZAN, Halim: **Bilgisayar Destekli Tasarım ve Üretim Sistemleri ve Bir İşletme Uygulaması**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 1997, s.35

<sup>281</sup> LEE Yuan S., CHANG Tien-Chien: "CAD/CAM-An Automated System For Sculptured Surface Cavity Machining", Volum:16, Number:4, Netherlands, 1991, p.333

teknolojisinin üretim sisteminin yönetimi, kontrol ve işlemleri için kullanılması olarak tanımlanmaktadır<sup>282</sup>.

**Bilgisayar Bütünleşik Üretim(CIM Computer Integrated Manufacturing);** Yönetim uygulaması ve imalat teknolojisi ile birlikte, yazılım ve donanım alanındaki gelişmelerden, tam avantaj sağlayabilmek için bilgisayar teknolojisinin uygulanmasıdır<sup>283</sup>. Başka bir tanıma göre CIM, ürünlerin dağıtım, imalat tasarımı ve planlamasından üretim faaliyetlerinin kontrol ve planlamasına kadar iletişim, veri tabanı yönetimi, yazılım ve donanım birliğinin tamamıdır. Mühendislik, üretim ve bilgi teknolojisinin entegrasyonu olarak da tanımlanan CIM, üretim teknolojisi proses kontrolü, araştırma ve kalite kontrol araçları, robotlar, bilgisayarlı sayısal kontrol(CNC) makineleri, otomatik depolama ve taşıma, esnek üretim sistemleri, bar-code araçlarını da kapsayan geniş bir donanım ailesine sahiptir<sup>284</sup>.

Bilgisayar destekli üretim sistemlerinin temel amacı, *“tamamen otomatik fabrika oluşturmaktan çok, değişik teknolojileri kullanarak otomasyon ve işgücü entegrasyonunu sağlamak ve bu şekilde maksimum karla çalışan verimli bir fabrika sistemi oluşturmaktır”*<sup>285</sup>.

**Esnek Üretim Sistemi (FMS-Flexible Manufacturing System);** Esnek imalat, özel müşteri isteklerini karşılamak için, aynı ürünün değişik versiyonlarının üretilmesine olanak sağlayan imalat türüdür<sup>286</sup>. Bilgisayar sayısal kontrol (CNC) makine aletleri, otomatik makine aletleri, otomatik malzeme taşıma ve depolama sistemlerini birleştiren otomatik sistemlerdir<sup>287</sup>.

<sup>282</sup> KAZAN, Halim, UYGUN, Mutlu: “KOBİ’lerin Üretim Sorunlarının Tespiti ve Rekabet Güçlerinin Artırılmasında Teknoloji Faktörü: Konya Örneği”, **21.Yüzyılda KOBİ’ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu**, Doğu Akdeniz Üniversitesi İşletme ve Ekonomi Fakültesi, Kıbrıs, 2002

<sup>283</sup> DONALD, Fogarty, W., HOFFMAN, Thomas R., STONABRABER, Peter W.(1989): **Productions and Operations Management**, South Western Publishing, Co. Cincinnati, 1989, p.152

<sup>284</sup> JAMES, Evans, R.: **Applied Productions and Operations Management**, Fourth Edition, West Publishing Co., New York, 1993, p.183

<sup>285</sup> MARK, Vonderembse, A., WHITE Gregory P.: **Operations Management:Concepts, Methods and Strategies**, Second Edition, West Publishing Co., New York, 1991, p.47

<sup>286</sup> GERWİN, Donald: “Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective”, **Management Science**, Vol:39, No:4, The Institute Management Sciences, Ottawa, 1993, p.133

<sup>287</sup> TOURE, Serge, ROBELA, Luis, VALESCO, Tomas: “Artificial Neural Networks Engineering”, Vol:25, No1-4, September 1993, U.K., 1993, p.395

### **2.3.1.Bilgisayar Destekli Tasarım (BDT-Computer Aided Desing-CAD),Bilgisayar Destekli Üretim (BDÜ-Computer Aided Manufacturing-CAM) ve KOBİ'ler**

#### **2.3.1.1.CAD-CAM (BDT-BDÜ) Sistemlerinin Doğuşu ve Gelişimi**

Bilgisayar, uzun diziler şeklindeki bilgi işlem faaliyetlerini, kendisine verilmiş direktiflere dayanarak çok hızlı bir şekilde yapma yeteneği olan bir makinedir. Gerçekte bilgisayarlar çok hızlı bir elektronik makine olup, özel olarak adlandırılmış veri (bilgi) parçalarını girdi olarak kabul eden, elektronik aygıtlar, bellekte yüklü olan programın niteliğine göre işler ve sonucu çıktı olarak iletirler.

Sanayi ve teknolojinin gelişimi incelendiğinde 1768’li yıllara kadar gitmek gerekir. Çünkü, endüstriyel devrim, 1768 yılında James Watt’ın “Buharlı Makine”yi icat etmesiyle başlamıştır<sup>288</sup>. Endüstriyel devrim; üretimde mal ve sermaye birikiminde büyük artışlara neden olmuş, üretim tüketim ve pazarlama ilişkilerini etkileyerek toplumların ekonomik, sosyal, siyasi ve hatta kültürel yapılarında son derece köklü değişmelere yol açmıştır. 1900’lü yıllara gelindiğinde teknolojik alanda gelişmeler olmuştur<sup>289</sup>. Bu değişim ve gelişim sahalarından birisi, belki de birincisi bilgisayarlık alanı olmuştur.

Tasarım ve üretim mühendisliğinde bilgisayar kullanımının tarihi, ilk bilgisayarların çıktığı ellili yılların başlarına kadar uzanır. Fikir ilk olarak Amerika’da devlet desteği ile gerçekleştirilen benzetim (simulasyon) ve radar projeleri gibi araştırma-geliştirme çalışmalarıyla ortaya çıktı. Bu alandaki çalışmalar ilk kez 1949-1952 yıllarında ABD hava kuvvetlerinin Massachusettes Institue of Technology (MIT)’e verdiği proje ile uçak sanayiine yönelik olarak geliştirildi. İlk sistemlerde karmaşık, uzun ve masraflı, batch (toplu) işlevli programlar büyük işlemcilerle dayalı bilgisayarlarda çalıştırılıyordu. 1955-1959 yıllarında MIT’de sürdürülen çalışmalar sırasında D.T.Roos ilk defa Bilgisayar Destekli tasarım

---

<sup>288</sup> BİNGÖL, Dursun: *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum 1990, s.2.

<sup>289</sup> KAZAN, a.g.e., s.19.

(Computer Aided Desing-CAD) terimini kullanmıştır. Akademik düzeyde BDT sistemine ilk adım 1963'te I.E.Sutherland'ın MIT'teki doktora tezi ile atıldı<sup>290</sup>.

General Motors, 1964'te kendi DAC-1 (desing augmented by Computers) sistemini duyurdu. 1965'de Lockheed Aircraft CADAM'i başlattı ve Bell telefon laboratuvarları kendi GRAPHIC 1 uzaktan görüntüleme sistemini duyurdu. 1960'ların sonlarında doğrudan görüntü depolama tüpleri ticari olarak elde edilir hale geldi ve depolama tüp-tabanlı anahtar teslimi sistemler gelişmeye başladı. 1970'li yıllar süresince, bilgisayar grafiklerindeki 1960'ların araştırma gayretleri meyve vermeye başladı ve etkileşimli bilgisayar grafiklerinin verimliliği artırmadaki önemli potansiyeli, endüstri, hükümet ve akademi çevreleri tarafından gerçekleştirildi<sup>291</sup>. Ayrıca McDonnell Douglas ve Boeing gibi şirketlerin kendileri için hazırladıkları yazılımlar daha sonra piyasaya sunuldu. Ancak, donanımın pahalı olması BDT/BDÜ sistemlerinin uçak, otomobil ve yeni sanayi ile sınırlı kalmasına yol açmıştır<sup>292</sup>.

Çeşitli sanayilerdeki yönetimler, yeni BDT/BDÜ teknolojisinin verimliliği artırma üzerindeki etkisini 1970'lerin sonunda farketmeye başladı. Mühendisler, o zamandan bu yana teknolojiyi teknik resim çizmekten öteye götürmüşlerdir. Sonuç olarak 1980'li on yıl BDT/BDÜ konusunda en önemli araştırma yılları olarak tanımlanabilir. Bu on yılın temel hedefi, geleceğin fabrikasına ulaşmak için tasarım ve imalatın çeşitli elemanlarını bütünleştirmek ve/veya otomatikleştirmektir. Çoğu araştırmaların odağı BDT/BDÜ sistemlerini üç boyutlu geometrik tasarımın ötesine götürmek ve daha çok mühendislik uygulamaları sağlamaktır. B-spline yüzeyleri gibi, Coons, Bezier ve Gordon'a dayanan oyuk yüzeylerin doğru temsilleri, kütle özellik hesapları, SD frezeleme ve sonlu elemanlar uygulamaları geliştirilmiştir. BDT/BDÜ sahasının ve gelişiminin canlı örnekleri; mekanizma ve robotik analiz ve benzetimleri, enjeksiyon kalıbı tasarımı ve analizi, kavramsal tasarımı otomatikleştirmek için ön-uç araçlar gibi uygulamalar ve diğerleridir<sup>293</sup>. Bu uygulamalar elle yapılan tasarıma nazaran çok büyük avantajlar sağlamaktadır.

<sup>290</sup> KAZAN: a.g.e., s.21.

<sup>291</sup> NALBANT, Muammer: **Bilgisayar Bütünleşik Tasarım ve İmalat**, Beta Yayınları, İstanbul 1997, ss.23-24.

<sup>292</sup> ÖZKUL, Bilgehan: "Bilgisayar", Bilgisayar Destekli Tasarım Dergisi, S.93, İstanbul-Ocak 1989, s.85.

<sup>293</sup> NALBANT: a.g.e., ss.24-25.

1960'lı yıllarda, dönem içerisinde yüzyılın en önemli teknolojik gelişmelerinden biri olarak kabul edilen CAD/CAM (BDT-BDÜ) tekniği bugün için basit bilgisayar grafiği kavramının çok ötesine gitmiştir. BDT/BDÜ teknikleri alanı, kırk yıllık bir süreç döneminde uzun mesafeler alırken, bundan sonraki dönemlerinde yeni gelişim ve değişimlere gebe olduğunu söylemek yanlış bir vurgu olmayacaktır. Ayrıca CAD/CAM (BDT-BDÜ)'in sadece nitelikleri artmamış, aynı zamanda bu devasa sistemlerin maliyetleri de düşmüş ve düşmeye devam edecektir.

### **2.3.1.2.CAD-CAM (BDT-BDÜ) Sisteminin Önemi**

Günümüz dünyasında bölgesel işbirliği gruplarının artması, ülkelerarası gümrük duvarlarının kaldırılması, gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkelerde tüketim eğiliminin artması, tüm ürünlere olan talebi fevkalade artırmıştır. Bu gelişmeler neticesinde de tüm ülke pazarlarında ürünler çeşitlenmiş ve hırçın bir rekabet ortamı doğmuştur. Bu koşullarda ayakta kalmaya çalışan işletmeler ürünlerinde sürekli değişiklik yapma yoluna gitmişlerdir. Ürünlerin yaşam süreleri kısalmıştır. Ürünlerin sürekli farklılaştırılması gereği, bunları giderek daha karmaşık ve teknolojik yapmıştır. Anılan bu gelişmeler piyasalarda söz sahibi olmak isteyen işletmeleri, üretim sistemlerini ve üretim felsefelerini değiştirmeye, geliştirmeye zorlamıştır. İşletmelerin pazarda kalıcı olmalarının temel şartının müşteri isteklerini karşılayabilme yetenekleriyle orantılı olduğu düşünülürse, bu değişimin zorunluluğu daha iyi anlaşılabilir. Bu durum işletmeler için, çok çeşitli ürün, yüksek kalite, kısa süreli ürün gelişimi ve farklılaştırması ve daha kısa süreli teslimat süreleri anlamları taşımaktadır.

Teknolojik gelişmeler sonucu bilgisayarlar endüstrinin her alanında çok çeşitli uygulamalarla karşımıza çıkmaktadır. Her geçen günle birlikte, hızla gelişen bilgisayar teknolojisi ülkemizde de hemen her alanda yerini alma eğilimindedir. Bu nedenle halen hazırda teknik resim çizimi, plan-proje-ürün-parça tasarımı, yük-kuvvet-ısı-akışkanlık analizleri ve sayısal denetimli tezgahların programlanması konusunda bilgisayarlar yaygın olarak kullanılabilir<sup>294</sup>.

<sup>294</sup> AKGÜN, Kemal: "Mühendislik Sistemleri Kullanıcının Sağ Kolu", Sistem Bilgisayar Kültür Dergisi, Taşınabilir Bilgisayar Ekonomik Yayınları, S.31, İstanbul 1990, s.67.



21.yy.'ın başlarında üretim teknolojisinin bilgisayar aracılığıyla robotlarla yapılmasıyla birlikte üretim sistemlerinde yüksek teknolojinin (hi-tech) ön plana çıkacağı görülmektedir. Bu değişimle birlikte tüketici zevk ve tercihlerinin kalitede mükemmel ve en üstün kalite düzeyinde, benzersiz mal ve hizmetler yönünde olacağı görülmektedir. 21. yy.'da ölçek ekonomisinin yerini çeşit ve esneklik ekonomisi almaktadır. Tüketici isteklerinin ön plana çıkacağı bu dönemde, tüketicilerin tek mamul yerine; aynı mamulün değişik çeşitlerini ve şekillerini tercih ettikleri görülecektir. Teknolojide yaşanan hızlı süreçten dolayı arz ve talepte esneklik meydana gelmiştir. Ürettikleri malları satmak isteyen işletmeler talebin esneklik özelliğine uygun mamuller üretmek durumundadır<sup>295</sup>. Üretimde esnekliği sağlayan bu önemli üretim yöntem ve sistemlerinin başlıcalarını CAM, CAD, Robotlarla üretim ve JIT oluşturmaktadır. Yani geleceğin fabrikası, sıfır stokta çalışan, ürün dizaynını ve üretimini bilgisayar ortamında yapan, üretim süreçlerinde robotları kullanan ve dolayısıyla tüketici talepleri noktasında esnek üretim yapmayı başarabilen bir ortam olacaktır. Esnek üretim sistemlerinden beklenen katkıların elde edilebilmesi de ancak CAM (BDÜ) sistemiyle mümkün olabilecektir.

Bazı mamuller vardır ki, bu mamullerin değil çizimi, tasarımı dahi oldukça güçtür. Bu tip mamuller ince hesaplar gerektiren, yüzeylerin tespiti konusunda ilk bakışta bir fikir edinilemeyen, ancak ve ancak bir takım matematiksel eğrilerle ifade edilebilen yüzeylerin, çıplak elle ve gözle çizilmesi zordur. Bu çizimlerin günler, haftalar hatta aylar kadar vakit aldığı bugüne kadar ki üretilen projelerin varlığından anlayabiliriz. Bunun yanı sıra bu tür tasarımlar maliyet konusunda oldukça yük getirmektedir. Bu kadar zor yüzeylerin tasarımı hem de üç boyutlu ve çok akıllı olarak bilgisayar desteğiyle oluşturulabilmektedir<sup>296</sup>. Bilgisayar teknolojisi işletmelere fevkalade kolaylık sağlayıp, kompleks proje çizimlerinde çok yönlü olarak yardımcı olmaktadır.

Günümüz dünyasında artık klasik anlamda işletmecilik anlayışından uzaklaşarak, modern işletmecilik anlayışına hızlı bir geçişin yaşandığı görülmektedir. Ülkemizde de bu anlamda bilgisayar kullanımına geçen işletmelerin

<sup>295</sup> TEKİN, Mahmut: Üretim Yönetimi, C.2, 3.Baskı, Arı Ofset Matbaacılık, Konya 1996, s.244.

<sup>296</sup> KAZAN: a.g.e., s.58.

sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Fakat bu durumun nihai noktaya geldiğini söylemek pek mümkün görülmemektedir. Ülkemiz işletmelerinin zaman kaybetmeden, teknolojinin gereklerini yerine getirerek, hareket noktası olarak modern işletmecilik anlayışını düşünmeleri ve yaşamlarına katmaları gerekmektedir.

### 2.3.1.3.CAD (BDT-Bilgisayar Destekli Tasarım)

BDT, bir nesnenin tasarımının bilgisayar yardımıyla yapılmasıdır<sup>297</sup>. BDT, karmaşık şekillerin bilgisayar yardımıyla üç boyutlu şekillerini oluşturarak iki boyutlu ekranda herhangi bir perspektiften istenen ölçeklerde gösterilmesidir<sup>298</sup>.

BDT (Bilgisayar Destekli Tasarım) bilgisayar teknolojisiyle mekanik çizim işleminin bir araya getirilmesidir. Herhangi bir mamulün üretilmesi düşünüldüğü zaman, mamulün oluşacağı aşamalar sistematik bir biçimde analiz edilerek daha açık, kesin ve net olarak ortaya konulması gerekir. Bir mamul tasarlanırken aşağıdaki aşamaların sırasıyla uygulanması tasarım açısından önem arzeder<sup>299</sup>.

- Fizibilite Etüdü
- Ön Tasarım
- Ayrıntılı Tasarım
  - a)Fonksiyonel Tasarım
  - b)Şekil Tasarımı
  - c)Üretim Tasarımı
- Mamul Çizimleri ve Özellikleri
- Genel Tasarım ve Onay, olarak uygulanır.

Bir mamulün tasarımı yapılırken önceden akılda tasarlanan mamulün şekli, boyutları, alanı ve hacmi, elle veya mekanik araçlar aracılığıyla gerçekleştirilmeye çalışılıyordu. Bu şekildeki mamul tasarımları oldukça uzun zaman alıp, verimli bir netice alınmakta güçlük çekiliyordu. Bu faaliyetlerin bilgisayar ortamında yapabilmeye olanağının doğmasıyla, anılan bu sorunlar ve engeller ortadan kalkmıştır. Böylece karmaşık üç boyutlu şekiller bilgisayarda oluşturabilmekte ve iki boyutlu bir ekranda

<sup>297</sup> DOĞAÇ, Asuman; Erol, GELEMBE: *Proceedings of The Fourth International Symposium On Computer And Information Sciences*, Volum:1, İzmir 1989, s.493.

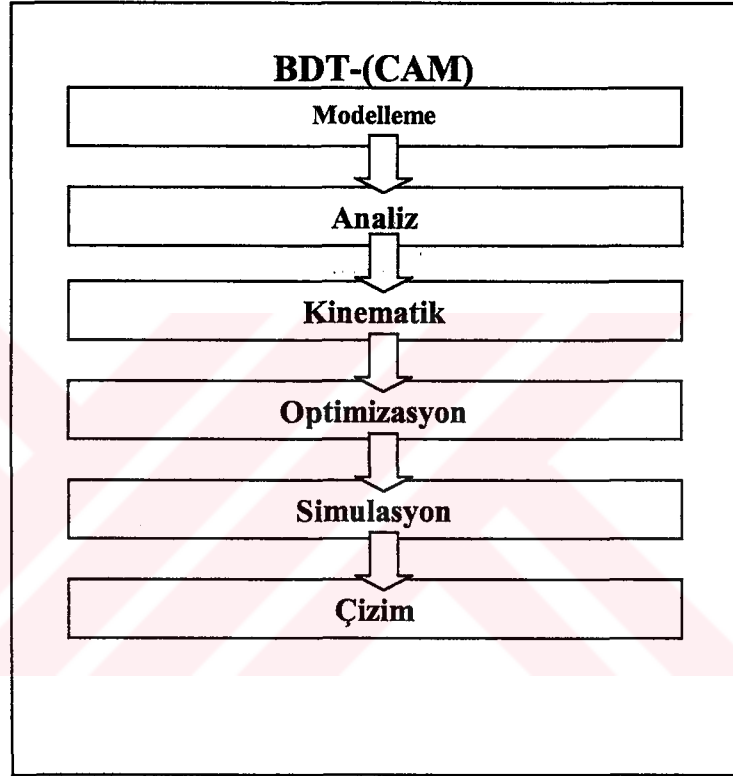
<sup>298</sup> KAZAN: a.g.e., s.35.

<sup>299</sup> KAZAN: a.g.e., s.24.

istenilen bakış açısından ve istenilen her ölçekte görülebilmektedir. Bu durum da işletmelere tasarım faaliyetlerinde büyük avantajlar ve kolaylıklar sağlamaktadır.

Bir mamul üretiminin yapılabilmesi için, aşağıda gösterilen Şekil'deki aşamalar izlenerek çizime ulaşıldıktan sonra, üretim aşamasına geçilebilir. Bir başka deyişle, BDT'nin elemanları aşağıda verilen şekildeki adımlardan ibarettir.

Şekil-2.1: BDT'nin Elemanları



Kaynak: TEKİN, Mahmut: a.g.e., s.250.

Bir BDT sisteminin tercih edilmesi için birkaç temel sebep vardır. Bunları aşağıdaki gibi saymak mümkündür<sup>300</sup>:

**-Tasarımcı Verimliliğini Artırmak:** Bu, Tasarımcıya ürünü ve ürünün alt montaj elemanlarını ve parçalarını gözünde canlandırması için yardım edilmesiyle başarılıdır. Verimliliğin geliştirilmesi sadece tasarım maliyetini azaltmakla kalmaz aynı zamanda tasarımı tamamlama süresini de kısaltır.

**-Tasarım Kalitesini Geliştirmek:** BDT sistemi, daha çok mühendislik analizlerine izin verir ve daha fazla sayıda tasarım alternatifleri araştırılabilir.

<sup>300</sup> NALBANT: a.g.e., s.7.

Tasarım hataları da sistem tarafından sağlanan daha büyük doğruluk sayesinde azaltılır. Bu faktörler, daha iyi tasarıma neden olur.

**-İletişimi Geliştirmek:** BDT sisteminin kullanımı; daha iyi teknik resimler, çizimlerde daha çok standardizasyon, tasarımın daha iyi belgelenmesi, daha az çizim hataları ve daha büyük okunaklılık sağlar.

**-İmalat İçin Veri Tabanı Oluşturmak:** Ürün tasarımı (ürünün geometrisi ve boyutları, ürün elemanları, elemanların malzeme özellikleri, malzeme fiyatları v.s.) için belge oluşturma işleminde, ürünü imal etmek için gerekli veri tabanından daha fazlası oluşturulur.

BDT, günümüzde hem sanayi sektöründe, hem de hizmet sektöründe yaygın bir kullanım alanı bulmaktadır. BDT, sanayi ve hizmet sektöründe getirdiği yenilikler ve kolaylıklardan dolayı ülkemizde bazı endüstri dallarında uygulanmaktadır. Avrupa, Amerika ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerde ise hemen hemen uygulanmadığı alan yok gibidir.

CAD teknolojisi her geçen gün çok değişik ve farklı uygulama alanları bulmasına karşın, bu teknolojinin ilk kullanıldığı ve günümüzde yaygın bir şekilde uygulandığı disiplinler içinde makine mühendisliğindeki uygulamalar oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Günlük yaşamımızda çok sık kullandığımız araç gereçlerden, endüstride kullanılan bir çok aygıta kadar çok geniş bir yelpaze içindeki ürünlerin mekanik tasarımı ve çiziminde CAD yazılımları yaygın olarak kullanılmaktadır<sup>301</sup>.

Ülkemizde BDT'nin uygulandığı endüstri alanlarının başlıcaları; Otomotiv Endüstrisi, Beyaz Eşya Endüstrisi, Uçak Sanayi, Tekstil Sektörü, İnşaat Sektörü, Cam Endüstrisi ve Reklamcılıktır.

#### **2.3.1.4.CAM (BDÜ-Bilgisayar Destekli Üretim)**

Bilgisayar Destekli Üretim (BDÜ), bilgisayar yardımıyla tasarlanan bir parçanın bilgisayar kumandalı, sayısal kontrollü (NC, CNC, DNC) takım tezgahlarında işlenmesidir<sup>302</sup>.

<sup>301</sup> KOCABIÇAK, Ümit; Günse, KOCABIÇAK: **Bilgisayar Destekli Çizim ve Tasarım, Değişim Yayınları**, Adapazarı 1998, s.23.

<sup>302</sup> TEKİN: a.g.e., s.250.

Bilgisayar Destekli Üretim (CAM) önceleri tek başına çalışan ve programlama NC ve CNC tezgahlarının ortaya çıkmasıyla önem kazanmıştır. Bu tezgahlarda program yapmak suretiyle, hassas ve otomatik olarak parça işlemek mümkün olmuştur. Ancak programlamayı tezgah üstünde yapmak zamanla problemlere neden olmuştur. Çeşitlenen CNC'lerin doğal sonucu ortaya değişik programlama dilleri, standartları çıkmış, böylece birkaç çeşit CNC tezgahı olan bir fabrikanın çalışanları her CNC türü için ayrı ayrı programlamayı öğrenmek zorunda kalmışlardır. Bunun yanısıra tezgahlar arası program aktarımı da bir sorun olarak ortaya çıkmıştır<sup>303</sup>. Bilgisayar Destekli Tasarımın (BDT-CAD), Bilgisayar Destekli Üretim (BDÜ-CAM) ile bütünleşmesi sonucu bu problemleri çözmek yönünde önemli adımlar atılmıştır.

Bilgisayar Destekli Üretim (BDÜ-CAM) sistemlerinin temel amacı, tamamen otomatik fabrika oluşturmaktan çok, değişik teknolojileri kullanarak otomasyon ve işgücü entegrasyonunu sağlamak ve bu şekilde maksimum kârla çalışan verimli bir fabrika sistemi oluşturmaktır<sup>304</sup>.

Bilgisayar Destekli Üretim, üretim kontrolü ve planlamasının otomasyonu ile ilgili olup, organizasyonun fiziksel ve insan kaynaklarıyla bilgisayar arasında direkt yada dolaylı bağ kurarak, bilgisayar teknolojisinin üretim sisteminin yönetimi, kontrol ve işlemleri için kullanılması olarak tanımlanmaktadır<sup>305</sup>.

Üretimle ilgili CAM uygulamaları başlıca iki başlıkta incelenebilir:

**-Direkt Uygulamalar:** Bilgisayarların, üretim operasyonlarının izlenmesi ve kontrol edilmesi için kullanıldığı uygulamalardır.

**-Dolaylı Uygulamalar:** Üretim işlemleri ile direkt ilişkili olmadığı halde bilgisayarların destek için kullanıldığı uygulamalardır.

Direkt uygulamalar, bilgisayarların sayısal kontrollü (NC) tezgahlara bağlanması ile elde edilen uygulamalardır. Bu uygulamalar: Bilgisayarlı sayısal kontrol (CNC), direkt sayısal kontrol (DNC), endüstriyel robotlar ve programlanabilir

<sup>303</sup> ÖZEL, Erdem: *Bilgisayar, Tasarımda ve Üretimde Bilgisayar*, Kent Basımevi, İstanbul 1989, s.86.

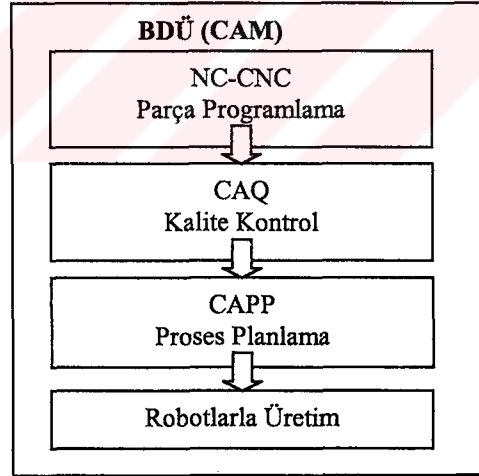
<sup>304</sup> KAZAN: a.g.e., s.26.

<sup>305</sup> YILMAZ, Haluk: "Modern Üretim Sistemleri ve Verimlilik", *Üniversite ve Yüksekokul Öğrencileri Verimlilik İnceleme Yarışması*, MPM Yayınları No:447, Ankara 1991, s.59.

makinalar ile yürütülmektedir. CNC ve DNC, genel olarak bir veya birden çok makinedeki operasyonların bir bilgisayar tarafından kontrol edilmesidir. Robotlar ise bir dizi operasyonu otomatik olarak yapmak için programlanmış bilgisayar kontrollü sistemlerdir. Programlanabilir kontrol ediciler de makinelerdeki ve fabrika sistemlerindeki çok sayıdaki işlemciyi kontrol edebilen mikro işlem temelli cihazlardır<sup>306</sup>.

Bir mamulün tasarımı yapıldıktan sonra sıra mamulün üretimine gelir. Tasarlanan mamul son şeklini alıp almadığı tekrar kontrol edildikten sonra mamulün üretileceği tezgahlara bilgisayar aracılığıyla gönderilir. Gönderilen mamul üzerinde sırasıyla şu işlemler uygulanır. Nümerik kontrollü tezgahlarda materyal robotlar aracılığıyla işlenecekse, sayısal kontrollü robotlarda parça programlanması yapılır. Parça programlanması yapıp daha sonra evet cevabı alındıktan sonra kalite kontrolü derecesi yüklenir. İşlemler planlanır ve robotlara üretim emri verilir. Bu anılan işlemler aşağıdaki şekilde sırasıyla verilmiştir.

**Şekil-2.2: Bilgisayar Destekli Üretim Elemanları**



**Kaynak:** TEKİN, Mahmut: a.g.e., s.251.

**a-NC-CNC Parça Programlama:** Bugünkü fabrikalarda mekanik olarak gerçekleştirilen bir çok iş sistemlerinin büyük bir kısmı mikro işlemciler vasıtasıyla yönlendirilip kontrol edilmektedir. NC-CNC tezgahları mini, mikro işlemciler yardımıyla programlanıp kontrol edilmektedirler. NC-CNC makinelerinde bilgisayar aracılığıyla kontrol edilebilme bir sisteme bağlı olup, sistem bir bilgisayar ağı

<sup>306</sup> KAZAN: a.g.e., s.64.

şeklinde. Sisteme gelen veriler değerlendirilerek uygun tezgahlardaki malların nitel ve niceliklerine göre proseslerini devam ettirirler. Bu durumda robotların birbirleriyle etkileşimli olarak çalışması imkanını doğurmuştur.

**b-Kalite Planlama:** Kalite planlamasının yapılması vasıtasıyla, müşteri gereksinimlerini en ekonomik şekilde karşılamak için mamul kalitesinin sürekliliğini ve geliştirilmesini sağlayacak donanımlı bir kalite kontrol mekanizması oluşturulmaktadır. Yani, BDÜ’de kalite kontrol faaliyetlerinin de bilgisayar vasıtasıyla yapılması gerekmektedir.

Bilgisayar destekli test ve kalite kontrolünün avantajı programlanabilir olması, aynı zamanda imalat hattına alınan mamullere göre test ve kontrollerin değiştirilebilir olmasıdır. Otomasyon teknolojisinin önemli adımlarından birini oluşturan, Bilgisayar Entegrasyonlu Üretim Yönetimi (CIM-Computer Integrated Manufacturing) yapısında, sistemin tamamını yönlendirebilecek yeterlilikte bir kalite kontrol sistemine ihtiyaç vardır<sup>307</sup>.

**c-Proses Planlama:** Üretim tesisleri çeşitli malzemelerin bir çok processten geçerek bir veya birden çok mamulün elde edildikleri yerlerdir. Bu nedenle proses planlaması yapılmalıdır. Bilgisayar Destekli Proses Planlaması (BDPP-CAPP) bu işi yapan bir yazılımdır. BDPP ile üretim işlemlerinin planlanması ve yönlendirilmesi bilgisayar desteği ile gerçekleştirilmekte ve böylece bir parçanın en optimum şekilde üretilmesi için gerekli sıra tespit edilmektedir. Daha sonra parçanın üretiminde kullanılacak tezgahlar belirlenerek, takımlar seçilir, hammadde stok kontrol ünitesi ile temasa geçilerek hammaddenin gerektiği zaman ve gerektiği miktarda hazır olması sağlanır<sup>308</sup>. Böylelikle üretim tesislerinin tasarımı faaliyetlerinde bilgisayar kullanımı ile daha hızlı, daha güvenli, insan hatalarından ayıklanmış optimal çözümlere ulaşılması mümkün olabilmektedir.

**d-Robotlarla Üretim:** Sanayide otomasyonu sağlamak için kullanılan, otomatik olarak kontrol edilen, programlanabilir, çok amaçlı, yönlendirilebilir, sabit veya hareketli makine olarak tanımlanan robotlar şu fonksiyonları yerine getirmektedirler.

---

<sup>307</sup> KAZAN: a.g.e., s.69.

<sup>308</sup> TEKİN: a.g.e., s.255.

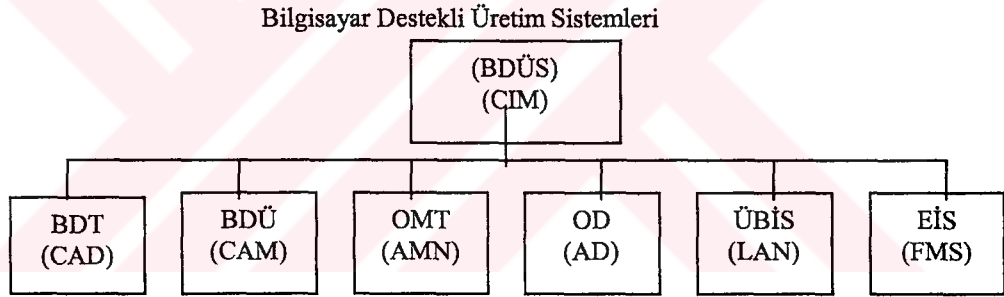
- Çeşitli bölümler ve işler arasında aktarma,
- Boyama, tutkallama, astarlama, taşlama gibi işlemler,
- Elektronik ve mekanik parçaların montajı,
- Test ve muayenedir.

Üretim prosesinde kullanılan robotların en önemli özelliği yeniden programlanabilir yapıda olmalarıdır. Bu da işletmelere fevkalade avantajlar sağlamaktadır.

### 2.3.1.5.CAM-CAD (BDÜ-BDT) Entegrasyonu ve CIM

CAD/CAM, bilgisayar sistemlerinin entegrasyonu sonucu, tasarım ve üretimi yapılacak mamuller, uygun torna freze tezgahı veya hareketli tezgahların oluşumundan teşekküldür. Aşağıdaki Şekil’de BDÜS’ler görülmektedir<sup>309</sup>.

Şekil-2.3:Bilgisayar Destekli Üretim Sistemleri



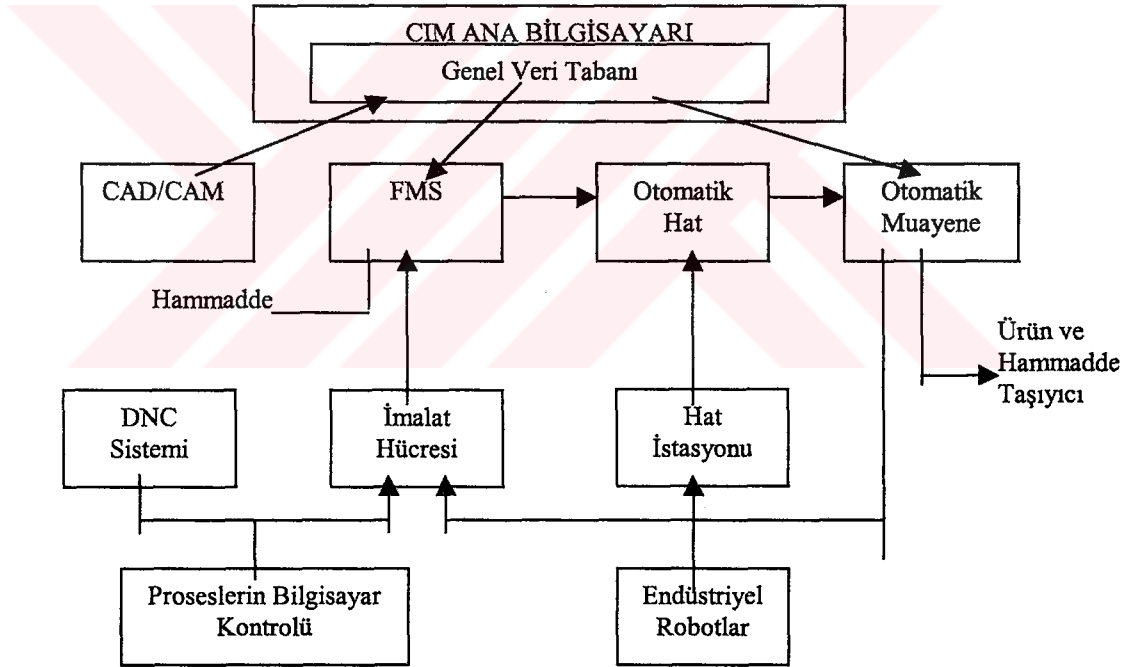
İmalat sisteminde bilişim teknolojisi üst yapıda “Bilgisayarla Bütünleşik İmalat (Computer Integrated Manufacturing-CIM)” olarak kendisini göstermektedir. Sistemdeki bilgi akışından malzeme ve parça akışına, bunların işlenmesine, malzeme, parça ürün tasarımından imalatına kadar olan geniş yelpazenin her noktasının bilgisayar desteğinde ve tüm sistemi kapsayan bir bütünlük içerisinde ele alınmasını ifade eden bilgisayarla bütünleşik imalat (CIM), sistemde radikal teknolojik yenilenmenin ve büyük üretim verimliliği artışlarının kaynağını oluşturmaktadır. Böylece kalite, maliyet ve ürün esnekliği kriterleri arasında gittikçe artan rekabetçi ortamda CIM, uygulandığı işletmelere büyük avantajlar sağlamaktadır.

<sup>309</sup> SÜER, İrfan: “Bilgisayar Reklâm Tasarımı ve Üretimi”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, S:1991/2, Ankara 1991, s.9.



Başka bir tanıma göre CIM, ürünlerin dağıtım, imalat tasarımı ve planlanmasından üretim faaliyetlerinin kontrol ve planlanmasına kadar iletişim, veri tabanı yönetimi, yazılım ve donanım birliğinin tamamıdır. Mühendislik, üretim ve bilgi teknolojisinin entegrasyonu olarak ta tanımlanan CIM, üretim teknolojisi proses kontrolü, araştırma ve kalite kontrol araçları, robotlar, bilgisayarlı sayısal kontrol (CNC) makineleri, otomatik depolama ve taşıma, esnek üretim sistemleri, bar-code araçlarını da kapsayan geniş bir donanım ailesine sahiptir. Bilgi teknolojisi ile hem eski ve hem de yeni teknolojiye dayalı olan bilgisayar yazılım ve donanımı, veri tabanı ve iletişim sistemleri, bilgi merkezleri, yapay zeka, karar desteği ve simulasyonu kapsamaktadır<sup>310</sup>.

Şekil-2.4: CIM Ana Bilgisayar



Kaynak: KAZAN, Halim: a.g.e., s.27.

Bilgisayarlarla bütünleşik imalatın birincil amacı, üretim maliyetlerinin %5'ini oluşturan direkt işçilik maliyetlerini ortadan kaldırmak olmakla beraber, National Research Council'e göre bilgisayarla bütünleşik imalat sistemlerinin uygulamalarıyla şirketler<sup>311</sup>,

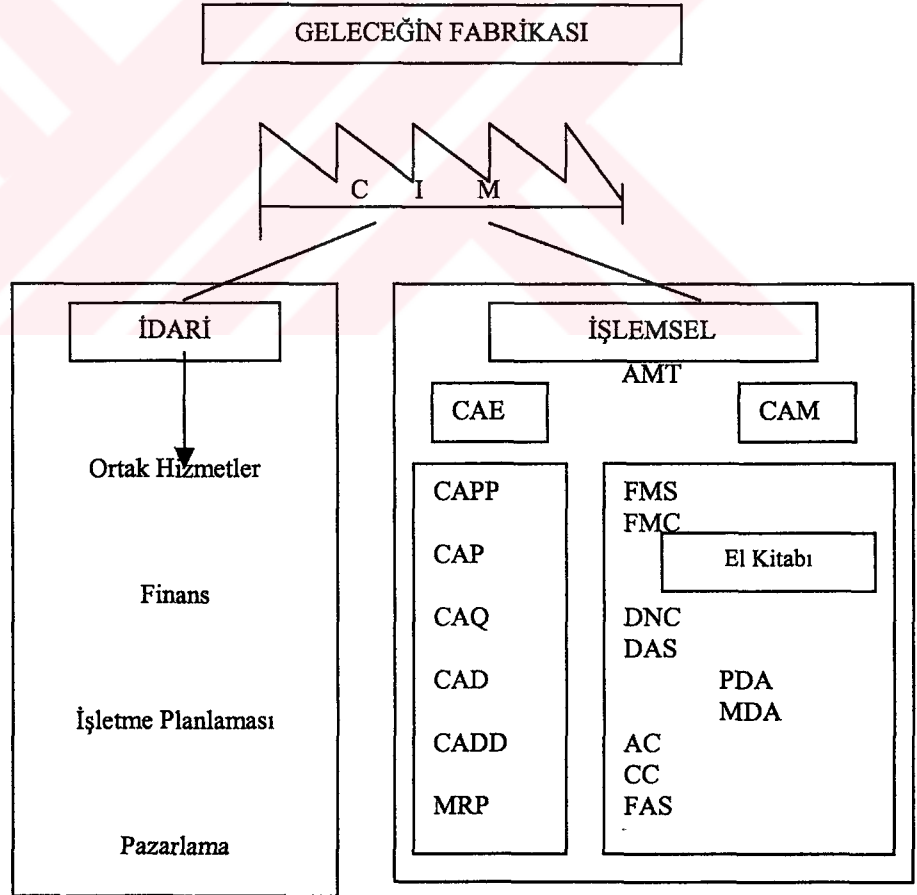
<sup>310</sup> KAZAN: a.g.e., s.27.

<sup>311</sup> QUILIN, D.; Ellis, HORWOOD: Surface Engineering Geometry For Computer Aided Desing And Manufacture, U.K., 1987, s.135.

- Mühendislik tasarım maliyetlerini %39 azaltmak,
  - Verimliliklerini %40-70 oranında arttırmak,
  - Makine donanım kullanımını 2'den 3 faktöre yükseltmek,
  - Yarı mamul ve sipariş gecikme sürelerini %30-60 oranında azaltmak,
  - Kaliteyi yükseltmek,
- gibi önemli yararlar elde etmişlerdir.

Geleceğin Fabrikası (FOF), modern toplumlarda daha kısa ürün hayat eğrileri ile karakterize edilen ve tüketici tercihlerindeki hızlı değişimlere cevap vermek amacıyla geliştirilen bir kavramdır. Zira, günümüzde yığın üretim devri kapanmış, esnek üretim devri başlamıştır.<sup>312</sup>.

Şekil-2.5: Geleceğin Fabrikası



<sup>312</sup> KAZAN: a.g.e., s.30.

Yukarıdaki şekil çerçevesinde geleceğin fabrikasıyla; yüksek ürün kalitesi, yüksek esneklik, müşteri siparişlerinin hızlı teslimi, değişen üretim ekonomisi (otomatik fabrikada, vaktiyle değişken olan maliyetler sabit olacak, sabit olan maliyetler değişken olacaktır), bilgisayar destekli sistemler (bu sistemler geleceğin fabrikasının temel yapısını oluşturacaktır), organizasyonun yapısal değişimleri gibi konular ve kavramlar söz konusu olacaktır.

#### **2.3.1.6.CAM-CAD (BDÜ-BDT) ve KOBİ'lere Sağladıkları Katkılar**

Üretimin teknolojiyle birlikte büyük bir hız kazanması, teknolojik üretime büyük bir hız kazandırmıştır. Mesela, CNC tornalar, frezeler, matkaplar, işletme tezgahları üretimi yüzde bin civarında arttırmıştır. Çünkü, bir parçayı tornada bir saatte işlerken, bu süre üç dakikaya hatta iki dakikaya inmiştir. 1994'ten sonra, 1995-1996 ve hatta 1997'de bir çok KOBİ anılan CNC tezgahlarına büyük ilgi göstermişler, bankalar vasıtasıyla veya kendi kapasiteleriyle bunları elde ederek, büyük bir kapasite artışı elde etmişlerdir. Günümüzün ekonomik koşullarına bağlı olarak KOBİ'lerin CNC tezgahları atıl durumda, yaklaşık %80 civarında bekletilmekte ve stok halinde durmaktadırlar. Teknolojik olanaklardan yoksun KOBİ'lerimizin bu donanımlara sahip olabilmesi için uğraşı sarfederken bir de bu teknolojilere sahip olan KOBİ'lerimizin atıl durumda olması bir başka problem olarak ülkemiz ekonomisinin önünde durmaktadır. Bu durumun en kısa sürede ortadan kaldırılarak, teknolojik donanımlara sahip olan KOBİ'lerimizin atıl durumdan kurtarılması ve teknolojik yoksunluk içerisinde olanların ise bu doğrultuda desteklenmesi ve teşvik edilmesi ülkemiz ekonomisi adına elzemdir. Bunun yanısıra KOBİ sahip/yöneticilerinin üzerlerine düşen görevleri eksiksiz yerine getirmeye çalışmaları ve teknolojik yeniliklerin kendilerine getireceği verimlilik artışlarının varlığına inanmaları da büyük önem taşımaktadır.

Fabrika büyüklüğü genellikle çalışanlarının sayısına göre, fabrikanın fiziksel boyutlarına (alanına) göre, yada belirli bir zamanda üretilen çıktı miktarlarına göre değişik biçimlerde ifade edilmektedir. Ancak yeni teknolojilerin üretim süreçlerine adaptasyonu ile bu tanımlarda karışıklık ortaya çıkmıştır. Çünkü, bir fabrikada çalışan sayısı düşerken aynı anda çıktının arttığı, yada fiziksel fabrika ölçüsü düşerken ve de işgücü aynı iken çıktı miktarının arttığı görülebilmektedir.

Dolayısıyla, teknolojik gelişmelerin fabrika ölçeğine etkileri konusunda değişik görüşlere rastlanmaktadır. Yapılan çalışmalarda esas olarak fabrika ölçeğinde küçülme yönünde bir eğilim olduğu savunulmasına rağmen arttığına dairde göstergelerde bulmak mümkün olabilmektedir. Genel olarak mikroelektronik sayesinde mutlak anlamda fabrika büyüklüğünün düştüğünü ileri süren görüşe göre, robotlar ve CNC nedeniyle işçi sayısında azalma olmuş, makine parkı farklı işler yapabilen çok amaçlı makinelerin ve FMS'nin sayesinde küçülmüş, bu da fabrikanın fiziksel boyutlarını küçültmüştür<sup>313</sup>. Standart ve çok sayıda üretim profili yerini çok daha az sayıda ve çok çeşitli mamul üretimine terketmiştir. Ortaya çıkan en son teknolojiler küçük parti üretimini mümkün kılmış ve fabrika ölçeğini küçültmüştür.

CADD (Bilgisayar Destekli Çizim ve Tasarım) sistemlerinin genel işletmelerin şahsında KOBİ'lere sağladığı yararları aşağıdaki başlıklar altında toplayabiliriz<sup>314</sup>;

- Çizimlerde daha kolay ve hızlı değişiklik, daha kaliteli çizimler
- Tasarım hassasiyetinin artması
- Çeşitli ölçeklerde çok hızlı çizim
- Tasarım ve analizin bütünleşmesi
- Daha çok tasarım seçeneğini deneme
- Montajları denemek için daha gelişmiş yöntemler
- Tasarlanan ürünü görsel olarak daha iyi algılama
- Geometrik özelliklerin daha kolay hesabı
- İzometrik perspektif görüşlerin kolayca elde edilmesi
- Standart parça kullanımında artış
- Kağıdı bilgi kaynağı olarak kullanmanın yarattığı sorunların azalması
- Daha doğru ve hızlı teklif verme
- Teknik doküman kalitesinin yükselmesi
- Müşterinin değişiklik isteklerini daha rahat kabullenme

Üretimde kullanılan araç gereçler ve makineler fiziksel olarak küçük, güvenilir, ayarlanabilir, hızlı, bölünebilir, üretim hızı ayarlanabilir, enerji tasarrufu

<sup>313</sup> ANSAL; ÇETİNDAMAR: a.g.m., s.181.

<sup>314</sup> KOCABIÇAK, Ümit; Günse, KOCABIÇAK: a.g.e., s.1.

sağlar hale gelmişler, farklı ürünleri yada aynı ürünün çeşitli boyut ve modellerini üretebilir esnekliğe kavuşmuşlardır. Artık bilgisayar sayesinde günler, aylar süren dizaynlar yada mühendislik hesaplama işlemleri CAD/CAE sayesinde çok kısa sürede tamamlanabilmektedir. Robotlar sayesinde de tehlikeli ve tekrar içeren sıkıcı işler yüksek kalitede ve kısa sürede üretilebilmektedir. Kısacası robotların ve mikro işlemci sistemlerin (programlanabilen kontrol makineleri-programmable logic Control,PLC, CAD ve CNC makineleri) kullanılması ile, tüm üretim bilgisayar kontrolü altında (CAM) yapılabilmekte ve böylece üretimde verimlilik, esneklik ve yüksek kalite sağlanabilmektedir<sup>315</sup>. Ayrıca, azalan bakım masrafları, stok ve hatalı üretimin en aza indirilebilmesi, gelişmiş veri analizleri, artan sistem güvenliği, etkin bilgi akışı, rapor çıktıları ve daha bir çok işletmeler adına avantaj sağlayıcı durumlar hep bu anılan yeni teknolojik sistemlerin neticeleridir.

Eğer bir mamulün uluslararası ihracatı yapılacaksa, mamulün uluslararası piyasalarda rekabet etme şansını, mamulün tasarımı, kalitesi ve fiyatı belirleyecektir. Bu nedenle mamulün tasarımı oldukça önem taşımaktadır. İşletmeler hangi iş kolunda faaliyette bulunurlarsa bulunsunlar, bulunduğu iş kolundaki pazar piyasasında rekabet edebilmeleri ve pazar payını artırabilmeleri için, piyasaya kaliteli mamulleri cazip fiyatlarla sunmak zorundadırlar. Sanayi sektöründe faaliyette bulunan kuruluşlar dünya standartlarında mamul üretebilmek için, mutlaka günümüzde kullanılan yüksek teknolojiye azami derecede faydalanma yoluna gitmelidirler. Bilgisayar teknolojisiyle çalışan bir sektör<sup>316</sup>:

-Yüksek hızla çalıştığı için, zamandan tasarruf ederek kârı maksimum, maliyeti minimum yapabilir.

-Eğitilmiş çok az personel çalıştırarak, vasıfsız işçiden işletmesini kurtarabilir.

-Kaliteli mamul ürettiği için sürümden veya satıştan kâr edebilir.

-Malzeme kullanım israfını önleyerek, maliyeti minimum kılabilir.

-Pazar piyasasında güvenilirliğini arttırabilir.

<sup>315</sup> ANSAL; ÇETİNDAMAR: a.g.m., s.177.

<sup>316</sup> KAZAN: a.g.e., ss.57-61.

-Müşteri zevk ve tercihlerine göre, anında mamulün tasarımını yapıp, üretime geçeceğinden müşteri potansiyelini arttırarak işletmesinin hayat seyrini dengeli tutabilir.

CAD/FMS sayesinde tek/standart ürün yerine çeşitli tür ve cinsten ürün üretmek mümkün olabilmekte ve üretimdeki kapasite dağılımı çıktı oranlarına göre kolayca ayarlanabilmektedir. Ürün modelleri sürekli yenilenebilmekte ve kalite arttırılabilmektedir. Ayrıca, üretim süreci akışını etkileyen bilgi ve iletişim konusundaki gelişmeler sayesinde, firma içindeki ve dışındaki tüm bağlantıların koordinasyonu ve kooperasyonu çok hızlı bir şekilde sağlanmakta ve karar alma süreci kolaylaşmaktadır. Bu değişiklikler firmaların üretim ve stok yapısını, müşteri hizmetlerini, satış ve reklam faaliyetlerini büyük ölçüde değiştirmiştir. Artık piyasadaki talep değişikliklerine derhal ayak uydurabilen, siparişlere göre üretimini ayarlayan, tüm üretim sürecini kontrol edebilen, sürekli yeni, daha gelişmiş ve kaliteli ürünler piyasaya sunabilen firma yapıları oluşmuştur<sup>317</sup>. Durum böyleyken KOBİ'lerin bu teknolojik yenilik ve gelişmeler karşısında duyarsız kalması elbette ki düşünülemez. Günümüz sert rekabet koşullarında bu teknolojik sistemlerin gerekliliğini anlayan ve uygulayan işletmelerin ayakta kalabileceği düşünüldüğünde, KOBİ'lerin üretim süreçlerindeki stratejilerini belirlemeleri zor olmayacaktır. Bu strateji muhakkak ki, teknolojiye adaptasyondan başka bir şey olmayacaktır.

Yeni teknolojilerin KOBİ'lere yeni olanaklar doğuracağı, pazarlardaki değişik müşteri taleplerine başarıyla hitap edebilecekleri, sık model değiştirme ve stok maliyetlerini büyük oranda düşürebileceği için verimliliğin giderek artacağı ve fevkalade dinamizm kazanacakları aşikârdır.

### **2.3.2.Esnek Üretim Sistemleri (EÜS, Flexible Manufacturing Systems-FMS) ve KOBİ'ler**

#### **2.3.2.1.Üretimdeki Yeni Eğilimler ve Esnek Üretim Sistemleri**

Günümüz dünyasında üretim alanında meydana gelen gelişim, değişim ve dönüşüm hareketleri imalat işletmelerinde, kalitenin yükseltilmesi, stok seviyesinin

---

<sup>317</sup> ANSAL; ÇETİNDAMAR: a.g.m., s.178.

düşürülmesi, müşteri talepleri doğrultusunda çok sayıda çeşitlilikte üretim/ürün, tam zamanında üretim, maliyetlerin minimum ve kârların maksimum kılınması gibi konularda yeni eğilimlere neden olmuştur.

Genel olarak üretim sistemlerinde, klasik üretim koşulları aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi bir değişim göstermektedir.

**Tablo-2.2: Üretim Sistemlerindeki Değişim Eğilimi**

ESKİ KOŞULLAR	MEVCUT KOŞULLAR	ÜRETİM SİSTEMİ ÜZERİNE ETKİSİ
Az Mamul Çeşidi	Çok Mamul Çeşidi	Uzun hazırlık zamanları, aşırı envanter, büyük partili üretimden doğan maliyetlerin ön plana çıkması
İşgücü Yoğun	Teknoloji Yoğun	Kapasite ve teknoloji maliyetlerinin mamul maliyetlerindeki etkinliğinin artması
Ölçek Ekonomisi	Alan Ekonomisi	Performans ölçülerinin üretim artışı yerine esneklik artışına yönelmesi
Düşük Genel Gider	Yüksek Genel Gider	Genel gider hesabında direkt işçilik maliyetinin ve değerinin önemini yitirmesi
Yerel Rekabet	Uluslararası Rekabet	Kalite ve teslim performansının ön plana çıkması
Statik ve Kesikli	Sürekli Gelişme	Sistem kayıplarının ve üretim zamanı performansının ön plana çıkması

**Kaynak:** KOÇ, T.Vehbi: "Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinin rekabet Gücü ve Stratejisi Açısından Teknoloji Faktörü", 1993 Sanayi Kongresi, C.1, TMMOB, Yayın No:160, Ankara 1993, s.214.

Üretimde meydana gelen eğilimleri farklı biçimlerde sıralamak yada gruplamak mümkündür<sup>318</sup>:

**-Yüksek Kalite:** Üretimdeki eğilimlerin başında yüksek kalitede üretim anlayışı gelmektedir. İşletmelerin yüksek kaliteye yönelmelerinin temelde iki önemli sebebi vardır. Birincisi, kalitesizliğin getirdiği ek maliyetlerdir. İkincisi ise, rakiplerin pazarda yüksek kaliteli ürünler ile yer almasıdır.

**-Düşük Stok:** Üretimdeki ikinci önemli eğilim stok seviyesinin düşürülmesi yönündedir. İşletmenin gereğinden fazla stok bulundurmasının stoklara bağlanan fonlar ve elde bulundurma nedeniyle maliyetleri arttırdığı düşünülmektedir. Üretimdeki yeni eğilim, stokta bekleme süresini en aza indirmek böylece de düşük bir stok seviyesi ile faaliyetleri gerçekleştirmektedir.

<sup>318</sup> KARAKAYA, Mevlüt: "Esnek Üretim Sistemlerinin Maliyet Bilgi Sistemi Üzerindeki Etkileri ve Bazı Öneriler", [www.5mworld.com/mk/esnek\\_uretim.htm](http://www.5mworld.com/mk/esnek_uretim.htm).

**-Esnek Akış Hattı:** Üretimdeki üçüncü eğilim, üretim hattındaki esnekliğin sağlanmasıdır. Geleneksel olarak fonksiyonel esasa göre organize edilen üretim hatları yeni eğilimlerle üretim hücresi haline getirilmektedir. Böylece ürünün üretim süreci daha kısa sürede tamamlanarak üretim hattındaki taşıma maliyetleri ile stoklama maliyetleri düşürülebilecektir.

**-Otomasyon:** Üretimdeki dördüncü eğilim otomasyona yönelmedir. Otomasyon üretim ortamlarının değişmesinde gözle görülen en önemli bir üretim eğilimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Otomasyonun en önemli etkisi üretim faktörlerinde emekten sermayeye doğru bir değişime neden olmasıdır.

**-Bilgi Teknolojisi:** Üretimdeki önemli bir eğilimde bilgi teknolojisinin etkin kullanımı yönündedir. Bilgisayara dayalı teknolojiler işletmelerin daha hızlı ve doğru bilgi sağlamalarına imkan vermektedir. Bilgilerin gerçek zamanlı (real time) olarak elde edilebilmesi üretim girdi ve çıktılarına ilişkin kararlar açısından oldukça önemlidir.

Bu perspektifle çoğumuzun yakından tanıdığı bir takım kavramlarla karşılaşırız: Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Esnek Üretim Sistemleri (EÜS), Tam Zamanında Üretim (TZÜ) gibi. EÜS, TZÜ, TKY olarak anılan yaklaşımlar yukarıda sözü edilen değişimi yakalamayı amaçlayan üretim yönetimi ve sistemleri olarak ortaya çıkmışlardır. Başlangıçta atölye düzeninde uygulamalardan yola çıkılmış; stokların azaltılarak boşa çalışmanın giderilmesi, üretim sürelerinin düşürülerek talep değişkenliklerine anında yanıt verebilme esnekliğinin sağlanması, hataların en baştan önlenerek kalitenin iyileştirilmesi yönünde adımlar atılmış ve buna bağlı düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Sonraları operasyonel düzeydeki uygulamalar organizasyon bütününe yayılarak, çeşitli birimlerde uyarlamalar şeklinde kendini göstermiştir. Diğer yandan, hızlı teknolojik gelişime paralel olarak gittikçe daha karmaşık hale gelen bu uygulamaların birleştirilmesi, bütünsel bir yaklaşımla ele alınması, eşgüdümlemesi gereksinimi açık bir biçimde ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede TZÜ, EÜS, TKY gibi uygulamalar, bütünsel (entegre) yaklaşımlar,



felsefeler olarak üretim organizasyonunun ve yönetimin tümüne ilişkin çeşitli yöntemler ve ilkeler oluşturmuşlardır<sup>319</sup>.

### 2.3.2.2. Esnek Üretim Sistemleri ve Genel Özellikleri

Günümüzde herhangi bir üretim değil, ancak belirli koşullarda yapılan üretim, ülkenin ekonomik gelişmesini güçlendirebilir. Üretimde yüksek bir verimlilik; tüm üretilen mallar için geçerli olmak üzere, üretimle ilgili kalite güvencesi; düşük bir maliyet ve esnekliğin sağlanması yanında birey ve toplumun artan ihtiyaçlarını karşılamak için üretimin çok kısa zamanda değiştirilebilmesidir. Modern üretim koşullarını sağlamak için günümüzde en geçerli yöntem bilgisayar destekli üretim entegrasyonudur. Bilgisayar destekli üretim entegrasyonu CAD, CAM, CAQ, CFEA, CNC, FMC ve FMS gibi entegrasyondan meydana gelmektedir<sup>320</sup>. Bu sebeplerden dolayı en az diğerleri kadar FMC ve FMS'de büyük öneme sahiptir.

Esnek Üretim Sistemleri 1970'li yıllardan beri gelişmekte olan bir teknolojidir. Ancak EÜS'nin genel olarak kabul edilmiş standart bir tanımı yoktur. EÜS'nin farklı kaynaklarda yer alan çeşitli tanımları şu şekilde sıralanabilir.

-EÜS, bir malzeme taşıma sistemiyle birbirine bağlanmış Bilgisayar Sayısal Denetimli (CNC) yada Sayısal Denetimli (NC) makinelerden bunların işleyişini kontrol eden bilgisayar sisteminden oluşan ve birbirinden farklı parçalar üretebilen bir üretim sistemi olarak tanımlanabilir<sup>321</sup>.

-EÜS, fiziksel olarak bir araya kümelmiş, özgün olarak aletleriyle donanmış, bir birim olarak çizelebilen makinelerden oluşan küçük, özel hücrelerde malzeme, ölçü ve geometrileri bir miktar farklılık gösteren, benzer prosesleri gerektiren parçaları küçük yada orta ölçeklerde, partiler halinde imal etmek için kullanılan bir tekniktir<sup>322</sup>.

<sup>319</sup> GÜRLEK, T.Bilgehan: "Tam Zamanında Üretim (TZÜ), Esnek Üretim Sistemleri (EÜS), Toplam Kalite Yönetimi (TKY): Yönetimde Rönesans mı?", *Verimlilik Dergisi*, S.2, 1992, s.106.

<sup>320</sup> AKKURT, Mustafa: *Makine ve Metal Teknolojisi Dergisi*, S.38, Şubat 1995, s.13.

<sup>321</sup> ATALAY; BİRBİL; DEMİR; YILDIRIM: a.g.e., s.19.

<sup>322</sup> COŞKUN KASAP, Gülay: "Esnek Üretim Sistemine Geçiş Aşamasında Yönetimin Rolü ve Değerlendirmesi", [www.iktisat.uludağ.edu.tr/gülay1.htm](http://www.iktisat.uludağ.edu.tr/gülay1.htm).

-EÜS, yığın üretimin düşük maliyetleri ile atölye işlerinin esnekliğini sağlamak için birden fazla otomasyon teknolojisi kullanan tümleşik bir sistemdir. EÜS, makine merkezleri ve stok kontrol sistemlerini birbirine bağlayan ve sistemin gerek işletilmesinde, gerekse bakım ve onarımında insan katılımını sınırlayan bir sistemdir<sup>323</sup>.

Esnek üretim sistemlerini sınırlandırmada tezgah ve malzeme taşıyıcısı sayı ve konfigürasyonu baz alınır aşağıdaki tanımlar yapılabilir<sup>324</sup>:

**-Tek Esnek Tezgah (TET;Single Flexible Machine):** Bir malzeme taşıyıcısı ve ara stok (buffer) bölümü olan, takım değiştirme yetkisine sahip, Bilgisayar Sayısal Denetimli yada Sayısal Denetimli tek bir tezgahdan oluşan üretim birimi. Malzeme taşıyıcısı bir robot yada özel amaçlı bir palet değiştiricisi olabilir.

**-Esnek Üretim Hücresi (EÜH; Flexible Manufacturing Cell):** Ortak bir malzeme taşıyıcısına sahip bir grup Esnek Tezgahın oluşturduğu Esnek Üretim Sistemi.

**-Çok Tezgahlı Esnek Üretim Sistemi (ÇTEÜS; Multi-Machine Flexible Manufacturing System):** İki yada daha fazla sayıda malzeme taşıyıcısından (yada aynı anda bir çok tezgaha hizmet verebilen bir yada daha çok taşıyıcıdan) oluşan bir malzeme taşıma sistemine sahip, Esnek Tezgah gruplarının oluşturduğu Esnek Üretim Sistemi.

**-Çok Hücreli Esnek Üretim Sistemi (ÇHEÜS; Multi-Cell Flexible Manufacturing System):** Birden fazla sayıda Esnek Üretim Hücresi ve gerekirse tamamlayıcısı Esnek Tezgahlardan ve bu birimleri birleştiren malzeme taşıma sisteminden oluşan Esnek Üretim Sistemi.

Bir EÜS'de malzeme taşıma ve işleme genellikle robotikler ve bilgisayar yardımlı işlem planlama ile gerçekleştirilmekte ve bunun içinde teknolojik bilgi kullanılmaktadır. EÜS, ürün ve işlem tasarımlarındaki değişikliklere çok çabuk tepki gösterebilmektedir. EÜS'de doğru ürün programlama ve bilgisayara dayalı üretim hattı dengeleri ile hem optimal malzeme hareketleri hem de tezgahların optimal

<sup>323</sup> KARAKAYA: a.g.m., [www.5mworld.com/mk/esnekuretim.htm](http://www.5mworld.com/mk/esnekuretim.htm).

<sup>324</sup> GÖKER, Aykut; Nurdoğan, DİZDAROĞLU: Esnek Üretim/Esnek Otomasyon Sistem ve Teknolojileri, [www.tubitak.gov.tr/esurtan.htm](http://www.tubitak.gov.tr/esurtan.htm).

düzeyde yüklenmeleri gerçekleştirilmektedir. EÜS’de bilgisayar yardımlı işlem planlama ile iş programları ve makine talimatları oluşturulmaktadır. Bir kompleks içerisinde ürünlerin çok yönlü olarak işlemlerinin planlanmasında, her bir makinenin yeteneği göz önünde bulundurulmaktadır. EÜS’lerin gelişmesinde ise en büyük etken bilgisayar teknolojisinde gerçekleştirilen ilerlemelerdir. Bu açıdan bakıldığında EÜS’leri, Bilgisayar Destekli Tasarım (BDT), Bilgisayar Destekli Üretim Planlama ve Kontrolü (BDÜPK) ve Bilgisayar Destekli Üretim (BDÜ)’den oluşan Bilgisayarla Bütünleştirilmiş Üretim (BBÜ) kavramının fiziki olarak uygulanması şeklinde ortaya çıkmaktadır. EÜS’de üretilecek parçaların işletim sistemi içerisindeki hareketlerinin Otomatik Malzeme Taşıma (OMT) işlemleri ise üstün yeteneğe sahip ve sayısal kontrollü (NC) tezgahlar tarafından otomatik olarak gerçekleştirilebilmektedir. Gelişmiş bir EÜS’de OMT sistemi ve NC tezgahları bir ana bilgisayar tarafından merkezi olarak aynı anda kontrol edilebilmektedir. EÜS’ü oluşturan kısımlar ve parçalar, çeşitli şekillerde bir araya gelebilmektedir. Bu kısımlar; Esnek Üretim Modülü (EÜM), Esnek Üretim Hücresi (EÜH), Esnek Üretim Grubu (EÜG), Esnek Üretim Hattı (EÜHAT), Esnek Üretim Sistemi (EÜS)’dir. Bu sistemlerin ortak özelliği ise, sistemden beklenen pek çok fonksiyonun otomatik olarak yapılabilmesidir. Sonuçta otomasyona bağlı olarak ortaya çıkan esneklik, EÜS’lerin geliştirilmesinin ana nedenini oluşturmuştur. Bu esneklikleri şu şekilde gruplandırmak olasıdır<sup>325</sup>;

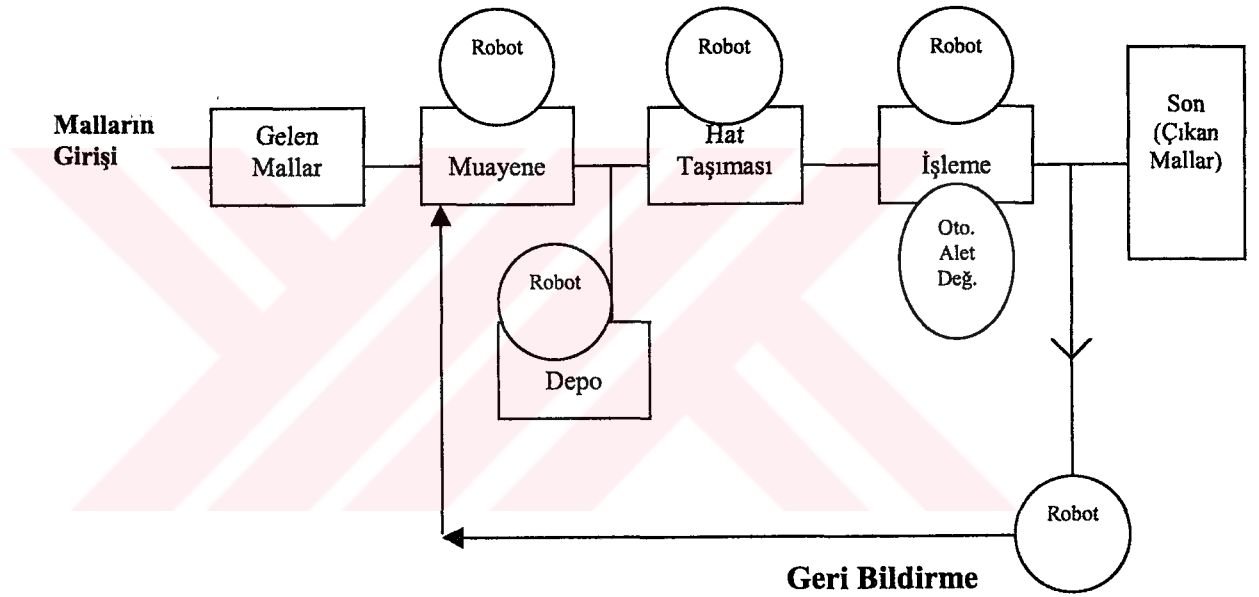
- Tezgah esnekliği,
- İşlem esnekliği,
- Parça yönlendirmede esneklik,
- Ürünlerde esneklik,
- Gelişme esnekliği,
- Üretim hacminde esneklik,
- Ürün işleme yöntemlerinde esneklik,
- Üretimdeki esneklik,
- Üretim gruplarında esneklik,

<sup>325</sup> AYDENİZ, Nihat: “Esnek Üretim Sistemlerinde Üretim Hattı Dengelemede İşlem Sıralama Problemleri”, [www.5mworld.com/sayi7/mk.eushat.htm](http://www.5mworld.com/sayi7/mk.eushat.htm)

-Üretim hücrelerinde esneklik,

Buraya kadar değişik tanımları verilmeye çalışılan esnek üretim sistemleri, otomatik malzeme taşıma grubuyla birleştirilmiş birden fazla NC tezgahından oluşan ve aynı anda birden fazla parça işleme yeteneğine sahip sistemler olarak, temelde aynı işlemleri yapmak üzere farklı şekillerde kurulabilmektedir. Bunu göstermek amacıyla aşağıdaki şekilde bir FMS yapısı verilmiştir.

Şekil-2.6: Basit Bir Esnek İmalat Sisteminin Genel Yapısı



Buraya kadar verilen tanımlar ve şekiller çerçevesinde, esnek üretim sistemlerinin genel özellikleri şöyle sıralanabilir<sup>326</sup>:

1-Esnek üretim sistemleri,talep hacmi ve çeşidi çok yüksek yada çok düşük olmayan parçaların üretildiği atölye tipi üretime uygulanmaktadır. Bu tür parçaların üretimi için sürekli sistemlerin yada bağımsız çalışan sayısal kontrollü tezgahların kullanımı uygun değildir.

<sup>326</sup> ÜRETEN, Sevinç: "Esnek İmalat Sistemleri", Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, C.7, S.1-2, Ankara 1991, s.307; VARDAR, Bülent: "Esnek Otomasyonun Ekonomik ve Sosyal Etkileri ve Finlandiya'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Teknoloji", Verimlilik Dergisi, S.3, 1990, s.80; TEKİN, Mahmut-Bekir ATAMAK: "Esnek Üretim Sistemleri ve Esnek Üretim Sistemleri İle İlgili Örnek Uygulamalar", I.Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul 1997, s.245.

2-Esnek üretim sistemleri, en azından kısa dönemde değişmeyen ve belli bir ürün karmasında yer alan çeşitli parçaları üretmek üzere tasarlanmıştır.

3-Bir dizi farklı parçanın üretiminde kullanılabilecek esnek tezgahlarla donatılmış bir sistemdir. Bunların üretime hazırlık süreleri ihmal edilebilir düzeydedir.

4-Parçaların tezgahlar arasındaki hareketi otomatik bir malzeme taşıma sistemince sağlanmaktadır.

5-Otomatik malzeme taşıma sistemi ve tezgahlar bir ana bilgisayar tarafından merkezi olarak denetlenmektedir.

6-Ara mamullerin, tezgahlarla taşıma sistemi arasındaki hareketini otomatik olarak gerçekleştiren bazı mekanizmalar oluşturulmuştur.

7-Esnek üretim sistemleri belli bir süre boyunca insan müdahalesine gerek göstermeden çalışabilmektedirler.

8-Çeşitli parçaların üretilmesi için, tezgahlar üzerindeki takım değişiklikleri otomatik sistemlerle gerçekleştirilmektedir.

9-Sistem, bir dizi parçayı çeşitli büyüklükteki partiler halinde işleme olanağına sahiptir.

10-Esnek üretim sistemlerinde üretim işlemleri genel olarak otomasyona dayalı olarak el değmeden otomatik aletler, donanımlar ve bilgisayarların desteğiyle gerçekleştirilmektedir.

11-Üretim süreklidir. Kesikli sistem üretimde üretilerek partinin miktarına göre değişen bir serbestlik hakimdir.

12-Genel amaçlı makine-teçhizatı içermektedir. Arklı parçaları üretmek için makine-teçhizatı küçük çaplı değişiklikler yapılabilir. Genel amaçlı makine-teçhizat ve malzeme taşıma sistemini kontrol eden ana bir bilgisayar vardır.

### **2.3.2.3.Esneklik-Rekabet Gücü İlişkisi**

Esnek üretim sistemlerinin tercih nedenlerini ve uygulama neticesindeki kazançları şöyle sıralayabiliriz<sup>327</sup>:

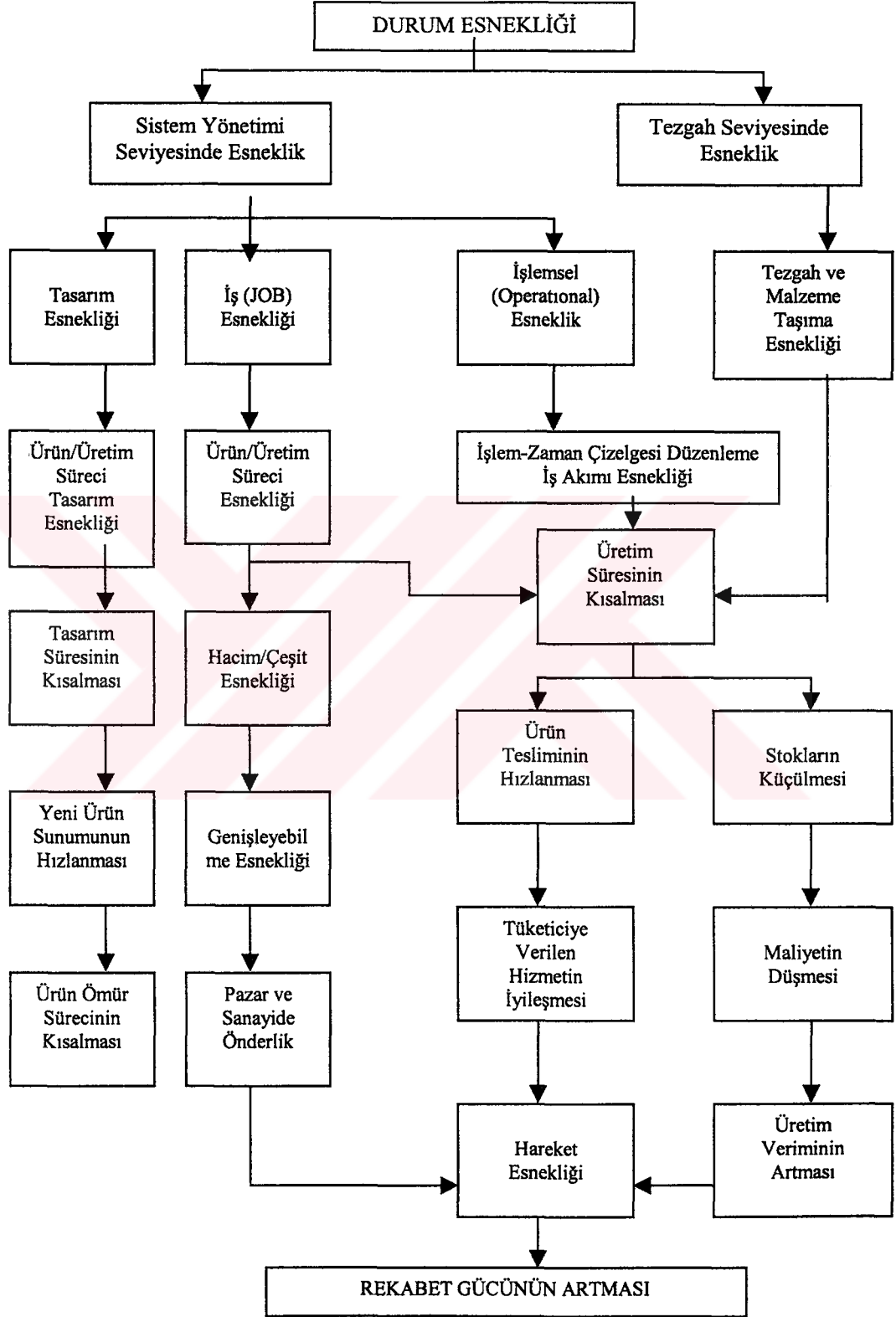
<sup>327</sup> COŞKUNKASAP: a.g.m., [www.iktisat.uludağ.edu.tr/gülay1.htm](http://www.iktisat.uludağ.edu.tr/gülay1.htm)

- Üretim tamamlama süresinde azalma,
- Proses içi stoklarda azalma, stok maliyetlerinde düşüş,
- Parça benzerliklerinden ve uygun sıralama nedeniyle tezgah ayar sürelerinde azalma,
- Benzer parçalar için ortak kullanım nedeniyle takım ve aparat maliyetlerinde azalma,
- İşçilik maliyetlerinde düşme,
- Kalitede iyileşme,
- Yer ihtiyacında azalma,
- Akıcı üretim nedeniyle malzeme taşımada azalma,
- İş tahmininde yükselme,
- İş güvenliğinde artış.

EÜS'nin kurulmasıyla birlikte bu anılan neticeler doğrultusunda, kârlılık ve verimlilikte artış görülür. Böylece işletmenin rekabet gücü de fevkalade artar.

Firma bazında ele alındığında esneklik, hareket (action) esnekliği ve durum (state) esnekliği olarak ikiye ayrılabilir. Aşağıdaki şekil bu çerçevede esneklik-rekabet gücü ilişkisini temsil etmektedir.

Şekil-2.7:Esneklik-Rekabet Gücü İlişkisi



Kaynak: GÖKER; DİZDAROĞLU: a.g.e., [www.tubitak.gov.tr/esreka.htm](http://www.tubitak.gov.tr/esreka.htm)

#### 2.3.2.4. Esnek Üretim Sistemlerinin Alt Sistemleri ve Kullanılan Teknolojiler

Sistem bazında ele alındığında Esnek Üretim Sistemleri, iki alt sistemden oluşan üretim sistemi olarak düşünülebilir. Fiziksel alt sistem ve kontrol alt sistemi. Bunlar da<sup>328</sup>;

Fiziksel alt sistem üç ana birime ayrılabilir:

**-İstasyon:** Tezgahlar, muayene cihazları, yıkama alanı, yükleme-boşaltma alanları.

**-Depolama Sistemi:** Her istasyondaki paletler yada iki işlem arasında parçanın geçici olarak üzerinde stoklandığı herhangi bir düzenek.

**-Malzeme Taşıma Sistemi:** Işık, elektrik yada lazer kontrollü taşıyıcılar, taşıyıcı bantlar ve diğer taşıyıcı araçlar.

Kontrol alt sistemi ise yazılım ve donanım olarak iki guruba ayrılabilir. Kontrol yazılımı, fiziksel alt sistem işletiminin yönetim mantığını oluşturan bir Komut Dizini (Instruction Set) ve dosyalardan oluşmaktadır. Yazılımın kullanılabilmesi için gerekli olan bilgisayarlar, bilgi saklama sistemleri, iletişim ağları ve iletişim protokolleri de kontrol donanımı olarak adlandırılır.

Yukarıda anılan alt sistemlerin oluşmasında şu teknolojiler kullanılır:

- Grup Teknolojisi (GT)
- Bilgisayarla Bütünleşik Üretim (CIM)
- Bilgisayar Destekli Üretim (CAM)
- Otomatik Yönlendirmeli Taşıyıcılar (AGV)
- Otomatik Yükleme/Boşaltma Üniteleri
- Yönetim Bilgi Sistemi (MIS)
- Otomatik Malzeme İşlemi Teknolojileri
- Akıllı Robotlar-Aparatlar
- Dağıtılmış Sayısal Denetim (DNC)

<sup>328</sup> GÖKER; DİZDAROĞLU: a.g.e., [www.tubitak.gov.tr/esuralt.htm](http://www.tubitak.gov.tr/esuralt.htm)



### 2.3.2.5. Esnek Üretim Sistemleri ve KOBİ'lere Sağladığı Faydalar

KOBİ'ler yeni teknolojilerden ve özellikle esnek üretim/esnek otomasyon teknolojisinin sunduğu olanaklardan yararlanarak, rekabetin oldukça üst düzeye çıktığı bu koşullarda kendi emsalleriyle ve özellikle gerek yurt içi ve gerekse uluslararası pazarlara egemen olan büyük işletmelerle baş edebilmeleri mümkün olacaktır. KOBİ'lerin kendilerini teknolojik yeniliklerden soyutlamaları en büyük hata olacaktır.

Teknolojinin önemi, doğrudan ve dolaylı olarak talep, işgücü, verimlilik ve maliyetler üzerinde meydana getirdiği olumlu etkilerden kaynaklanmaktadır. Bilgisayar ve bilgi teknolojisinin entegrasyonu sonucu oluşturulan esnek üretim sistemlerinin de işletmelere sağladığı bir çok avantajlar vardır. Örneğin, bir Japon imalatçısı, FMS kurarak fabrikada kullanılan makinelerin sayısını 68'den 18'e, işçi sayısını 215'ten 12'e, yer kullanımını 103.000 square feet'den 30.000'e ve proses sürecini 35 günden 1 güne hatta yarım güne indirmeyi başarmıştır<sup>329</sup>.

KOBİ'lerin, özellikle üretim sistemlerini kurmadan önce gerekli altyapı çalışmalarını büyük bir özenle yapmaları gerekmektedir. KOBİ'lerde Esnek Üretim Sistemlerinde, temel yapının oluşturulması, değerlendirilmesi ve kuruluşu sürecinde dört aşamalı bir plan ve programın uygulanması sistemin başarısını artıracaktır. Takip edilecek olan planın aşamaları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo-2.3: Esnek Üretim Sistemlerinin Kuruluş Aşamaları**

1.BİRİNCİ AŞAMA	: Genel Amaçların Belirlenmesi
2.İKİNCİ AŞAMA	: Makro Planlama Yapılması
3.ÜÇÜNCÜ AŞAMA	: Üretim Alt Sistemlerinin Kurulması
	1.İmalat Sisteminin Kurulması
	2.Kontrol Sisteminin Kurulması
	3.Organizasyon Sisteminin Kurulması
4.DÖRDÜNCÜ AŞAMA:	Genel Değerlendirmenin Yapılması

**Kaynak:** KAZAN: a.g.e., s.213.

<sup>329</sup> KAZAN: a.g.e., s.209.

EÜS (FMS)'lerinin KOBİ'lere sağlayacağı başlıca yararları şöyle sıralayabiliriz:

**-Yüksek Verimlilik:** Makine kullanım oranının artması, üretim süresinin kısalması ve üretim giderlerinin etkin kullanımı neticesinde önemli bir verimlilik artışı görülecektir.

**-Değişim ve Tasarımların Kolaylıkla Yapılabilmesi:** Özellikle ürün çeşitlerinin fazla olması durumunda ürünlerin tasarımlarının yapılabilmesinde sistem büyük kolaylıklar sağlamaktadır.

**-Yüksek Makine Kullanımı**

**-İşçilik Maliyetleri:** EÜS'lerinde üretim işlemleri büyük oranda otomasyona dayalı ve bilgisayar denetimli olarak kontrole tabi olduğu için, işçilik maliyetleri oldukça azalmıştır.

**-Stok Maliyetleri:** EÜS'lerinde üretim süresinin kısalması ve optimuma yakın üretim programlarının hazırlanması ile mamul ve yarı mamul stokları minimum seviyeye düşürülmüştür.

**-Programlamada Esneklik:** EÜS'lerinde talep ve tasarım değişiklikleri karşısında, çeşitli ürünlerin üretiminde programlama kanalıyla esneklik sağlanmaktadır.

**-Sistemin Genişleme İmkanları:** EÜS'nin her zaman genişletilebilme özelliği ile, tahminlerin hatalı olmasından dolayı karşılaşılabilecek sorunlar azaltılmış olmaktadır.

**-Üretim Süresinin Kısalması:** Sipariş özelliklerinin bilgisayarlar vasıtasıyla direkt olarak sisteme aktarılması, üretimle ilgili düzenlemelerin otomatik olarak gerçekleştirilmesi ve makine ayarlama zamanlarının sürelerinin kısalması, sipariş gecikme süreleri üzerinde de olumlu etkiler meydana getirmiştir.

**-Ürün Kalitesinin Artması:** Bilindiği üzere kalitenin standart boyutunun yanısıra, bir de müşteri hizmet boyutu vardır. Bu üretim sistemlerinde, yüzlerce ürünün aynı standarda sahip bir çok çeşitlerinin üretilmesi mümkün hale gelmiştir. Böylece, ürünlerin kalitesi artarken, müşterilerin zevk ve ihtiyaçlarına uygun üretim gerçekleştirilebilmektedir.

**-İşlem Kontrolünün Artması:** Bilgisayar ve bilgisayar denetimli hassas kontrol aletlerinin geliştirilmesiyle üretim işlemleri çok daha etkin olarak yapılabilmektedir. Bu durumda, kontrol edilemeyen değişkenlerin sayısı azalmış ve planlardan sapmalara karşı etkin önlemlerin alınması süresi kısalmıştır.

**-Kârlılığın Artması:** Üretim miktarı ve kalitenin yükselmesi, ürün çeşitlerinin artması KOBİ'lerin kârlılığını da artıracaktır.

**-Toplam Üretim Maliyetlerinin Azalması:** Tüm bu anılan yararlar KOBİ'lerin toplam üretim maliyetlerinin de azalmasını sağlayacaktır.

-Ayrıca, iş tatmininde ve iş güvenliğinde artış sağlanacaktır.

Robotlara Bilgisayarla Bütünleşik İmalat (CIM), Bilgisayar destekli tasarım (CAD) ve Bilgisayar Destekli İmalat (CAM) uygulaması (EÜS-FMS) dünya pazarlarında uluslararası işbölümü imkanı tanımaktadır. Yeni üretim teknikleriyle dünya pazarı kavramı değişmektedir. Birbirinden binlerce kilometre uzaklıkta fabrikalar her bir ülke ve bölgenin rekabet gücünden ayrı olarak uluslararası bir rekabet kavramı ortaya çıkarmaktadır<sup>330</sup>. Durum böyleyken uluslararası pazarlarda faaliyet gösterebilme becerisi kazanma zorunluluğu olan KOBİ'lerin bu konuda daha duyarlı ve istekli davranmaları, aynı zamanda gerekli kuruluşlarca gereken destek ve teşvikleri almaları büyük önem taşımaktadır. Ülkemiz ekonomisinin dinamik kuruluşlarını temsil eden KOBİ'lerin bu kimliği elde etmesi ülke ekonomimiz adına da zorunluluktur.

Üretimin ve pazar koşullarının değişim eğilimine uyum sağlayabilmek için KOBİ'lerin yeniden yapılanma süreçlerini ivedilikle tamamlamaları gerekmektedir. Hiç kuşku yok ki bu yeniden yapılanma sürecinin merkezini teknoloji yoğunluk oluşturacaktır. Bu süreci başarıyla tamamlayacak KOBİ'lerimizin artması neticesinde ülkemizde özlemini duyduğumuz gelişmiş ülkeler düzeyine çıkabilecektir.

---

<sup>330</sup> KURBANOĞLU, C.; R. VAROL; E., DURAK: "Endüstriyel Robotların Verimliliğe Etkisi", *Verimlilik Dergisi*, S.3, 1993, s.19.

### 2.3.3.Tam Zamanında Üretim Sistemleri (Just In Time-JIT-TZÜ) ve KOBİ'ler

İlk olarak Japonya'da Toyota firmasında geliştirilen ve uygulanan Tam Zamanında Üretim (TZÜ) veya Just In Time (JIT) sistemi, günümüz üretim planlamasında yerini alan çok önemli bir kavramdır. Bu çağdaş üretim tekniğinin temelinde sıfır stokla üretim stratejisi yatmaktadır. Günümüz KOBİ sahip/yöneticileri artan rekabet koşullarına ayak uydurabilmek ve bu rekabet gücünü üst seviyelere taşımak için stok yatırımlarını giderek azaltmak zorundadırlar. Bu zorunluluğun üstesinden gelebilmenin yolunun da, TZÜ sisteminin ruhunun özümsemesi ve paralelinde uygulamaya geçilmesiyle mümkün olacağına farkına varmalıdırlar.

#### 2.3.3.1.TZÜ (JIT) Sisteminin Doğuşu ve Doğuş Nedenleri

İlk kez Toyota Motor Fabrikası Başkanı, Taiichi Ohno tarafından 1940 yıllarında geliştirilip, uygulanmaya konan TZÜ yaklaşımı, Japonların savaş sonrası içinde buldukları ekonomik koşulların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır<sup>331</sup>. TZÜ tekniğinin doğuşunda bu neden büyük etken olmuştur. 1971 petrol krizi sonrasında TZÜ felsefesi Japonya'da yaygınlaşmaya başlamış, 1980'lerin başından itibaren ise Amerika ve Avrupa'da da uygulanmaya başlanmış ve süratle bütün dünyaya yayılmıştır.

TZÜ sisteminin 1970'lerde yaygınlaşmaya başlamasının ardında yatan diğer nedenler şöyle sıralanabilir<sup>332</sup>:

- Talep, bir çok ürün için doyma noktasına gelmiştir,
- Rekabet her alanda ve en üst düzeydedir,
- Müşteri isteklerine uygun üretim yapılacaktır,
- Müşteri sayısına yakın çeşit talep edilmektedir,
- Yine bu dönemin önemli karakteristikleri şunlardır: Fiyatı müşteri belirler, yüksek kalite hedeflenir, verimlilik ön planda tutulmalıdır.

21.yy.'a girdiğimiz şu günlerde üretim sisteminin genel karakteristiğini, büyük miktarlarda üretim ve seri üretim oluşturmaktadır. Bu değişim neticesinde de

<sup>331</sup> ACAR, Nesime: *Tam Zamanında Üretim*, MPM Yayınları:542, Ankara 1995, s.3.

<sup>332</sup> YAMAK: a.g.e., s.297.

KOBİ'lerin pazarlara daha kısa sürede ve müşteri tatmini doğrultusunda ürün geliştirip, sunabilme şartlarına muktedir olmaları kaçınılmaz olmuştur. Kısaca, doğru ürünü, doğru mekan ve miktarda üretmek olan TZÜ sisteminin bu şartlara uyum sağlamada etkili olacağı görüşü, bu sistemin yaygınlaşmasında başka bir etken olmuştur.

### 2.3.3.2.TZÜ (JIT) Felsefesi, Tanımı, Amaçları ve Temel Özellikleri

Bir sistem olarak TZÜ, üretimin sürekli bir şekilde geliştirilmesi ve buna karşın maliyetlerinde aynı oranda sürekli olarak düşürülmesi temel amacı ve felsefesini gütmektedir. Bunun yanısıra, bir ürünün üretim sürecinde gereksiz olan eleman ve operasyonların elimine edilmesini de öngörmektedir.

Taiichi ohno, bugün yönetim dünyasında TZÜ/TZY (Tam Zamanında Yönetim) (Toyotizm yada Ohnizm) olarak adlandırılan yönetim felsefesinin kurucusu olarak kabul edilir. Ohno'nun Toyota üretim ve yönetim modelinde üç temel unsur bulunmaktadır<sup>333</sup>:

**-Tam Zamanında Üretim ve Kanban Sistemi:** Bu sisteme göre, fabrikada işler istenen parçalarla, istenen zamanda ve istenen miktarlarda yürütülmelidir. Üretimde her parça, montaj zinciri üzerindeki alana "doğru zamanda" gelmelidir. Bunun için "kanban" adı verilen bir çalışma yöntemi kullanılmalıdır. Toyota üretim sisteminde montaj zincirine her parçanın "kanban" adı verilen bilgi formlarında kesin olarak belirlenmiştir.

**-Jidako:** Üretimde hataları bulmaya çalışan mekanizmaya verilen isimdir. Jidako, üretim hatalarının saptanması halinde üretimin otomatik olarak durmasını sağlayan mekanizmadır.

**-Poka Yoke:** İşbaşında ürünün dizaynını, üretim sürecinde hata ortaya çıkarmayacak ve "hata geçirmez" bir özellikte yapmaya çalışmaktır.

TZÜ (JIT) çeşitli şekillerde tanımlanmakta ve açıklanmaktadır. Bu tanımların birkaç tanesini şöyle sıralamak mümkündür<sup>334</sup>:

<sup>333</sup> AKTAN, Coşkun C.-b: **Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi**, TOSYÖV, Ekonomik, Sosyal, Siyasal Araştırmalar Serisi No:3, Ankara-Ocak 2000, s.38.

<sup>334</sup> YÜKÇÜ, Süleyman: "JIT Üretim Sisteminin Maliyet Muhasebesi Uygulamalarına Etkisi", **Muhasebe ve Denetime Bakış**, Yıl:1, S.1, Nisan 2000, s.19.

-JIT; bir üretim sistemidir.

-JIT; gerekli mamullerin, gerekli miktarlarda, gerekli zamanda üretimidir.

-JIT; üretilmesi planlanan mamulleri satabileceği kadar, satabileceği zaman üretmektir.

-JIT; stokta gerektiği zaman, gerekeni bulundurmaktır.

Yukarıdaki bu tanımlar doğrultusunda TZÜ (JIT)'yü "Gereken zamanda, gereken miktarda ürünü satabilmek maksadıyla, satılabilecek miktar kadar ve bu miktarın en uygun zamanda üretildiği üretim sistemi" şeklinde tanımlamamız mümkündür.

Yine bu tanımlamalar ışığında TZÜ (JIT)'nün amaçlarını şöyle sıralayabiliriz<sup>335</sup>:

-Üretimde ara stok düzeylerini en aza indirmek,

-Ara stok düzeylerindeki değişimleri minimuma indirerek envanter kontrolünü kolaylaştırmak,

-Üretim için talep dalgalanmalarını azaltarak düzgün üretim akışı elde etmek,

-Merkeziyetçilikten uzak bir kontrol sistemi ile etkin kontrol sağlamak,

-Fire oranını azaltmak,

-Optimum kalite, maliyet ve üretim için sistem tasarımı,

-Tedarikçi ve alıcılarla açık ve güvene dayalı ilişkiler geliştirme,

-Toplam üretim sistemini geliştirmek için herkesin katılacağı gelişim politikasını oluşturmaktır.

TZÜ (JIT) sistemi "Stoksuz Üretim" veya "Sıfır Stok Düzeyi" gibi isimlerle de anılmaktadır. KOBİ'lerin TZÜ felsefesi çerçevesinde düşük stokla veya stoksuz çalışmaları mümkün olabilmektedir. Ama bu sistem sadece stok kontrolünden ibaret değildir. TZÜ sistemi, satınalma, mühendislik hizmetleri, pazarlama, personel ve kalite kontrol dahil olmak üzere şirketin tüm departmanlarına tesir ederek işletme

---

<sup>335</sup> YÜKÇÜ, Süleyman: *Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi*, Cem Ofset, İzmir 1999, s.790; EFİL, İsmail: *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç-ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, Uludağ Üniversitesi, Bursa 1996, s.207.

verimliliğini genel manada en üst seviyeye çıkarmayı hedef alan, şirket aracılığı ile tüketicileri arasındaki ilişkileri düzenleyen bir sistem olmaktadır.

TZÜ felsefesinin temelinde, üretimin tüm aşamalarında israfın önlenerek maliyetlerin azaltılması hedefi yer alır. Bir işletmede, ancak tüm israfın önlenebildiği noktada “tam zamanında” üretim gerçekleşecektir, başka bir anlatımla “tam zamanında” üretimin gerçekleşebilmesi israfın ne ölçüde engellenebildiğine bağlıdır. TZÜ felsefesi ürünün değerini artırmayan tüm unsurları “israf” olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda üretimin her aşamasındaki stoklar (hammadde, ana mamul, mal stokları) ile kalitesizlik (satın alınan ve imal edilen parça ve mamullerde hatalar) en temel israf unsurları olarak belirlenmiştir. Bu nedenle; a)Sıfır Stok, b)Sıfır Hata, TZÜ felsefesinin idealize edilmiş işletme hedefleri olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu hedeflere ulaşmak pratik olarak mümkün olmadığından, burada önemli olan, bu iki hedef doğrultusunda sürekli gelişme çabalarını yoğunlaştırmak ve bu yolla israfı önleyip, maliyetleri azaltabilmektedir. Maliyetler azaltıldığında ise işletme kârlılığı artacaktır<sup>336</sup>.

TZÜ (JIT) felsefesinin dayandığı temel görüşleri şu şekilde sıralamamız mümkündür<sup>337</sup>:

- Müşterinin istediği (sipariş ettiği) kadar üretilmelidir.
- Üretim hızı talep değişimlerine uygun olmalıdır.
- İskarta oranı hemen hemen sıfır olmalıdır.
- Hazırlık süreleri çok kısa olmalıdır.
- İşçilik, malzeme ve kapasite kaybı olmamalıdır.
- İnsan gücünün eğitim ve gelişimine önem verilmelidir.

TZÜ sistemini uygulamak isteyen KOBİ sahip/yöneticileri konuyu daha derinden incelediğinde, geleneksel stok kontrol sistemi ile aralarında oldukça önemli farklar bulunduğunu görecektir.

TZÜ sisteminin uygulandığı bir üretim sisteminin özellikleri şunlardır<sup>338</sup>:

-Sınırlı pazar için az çeşitte, çok sayıda, yüksek kalitede ve düşük maliyetli üretimi esas alan mamul politikası,

<sup>336</sup> ACAR: a.g.e., ss.4-5.

<sup>337</sup> KOBU: a.g.e., s.313.

-Son derece esnek ve sürekli akış halinde, küçük alanlı ve kısa taşıma mesafeli fabrika düzeni,

-Değişik yeteneklere sahip esnek işgücü, ekip çalışması, işçiler arasında sıkı işbirliği, etkin bir öneri sistemi, fertlerin sorumluluk taşınması, ödül sistemi,

-Küçük parti hacimleriyle bir modelden diğerine geçiş süresi çok kısa üretim programlaması,

-İş istasyonları arasında minimum stok, çok küçük malzeme ve parça sipariş hacimleri,

-Az sayıda tedarik kaynağı, etkin haberleşme, zamanında teslim, tedarik kaynaklarına yakınlık,

-Çok düşük ıskarta oranı, seyrek bakım istasyonları, sürekli proses kontrolü,

-Basit tamir-bakım işçinin sorumluluğunda, ağırlıklı olarak koruyucu bakım,

-Üretimin kontrolünde işçilere sorumluluk verilmesi, basit kontrol işlemleri, fazla kayıt yok.

Görüldüğü üzere, TZÜ (JIT) felsefesinin birbirinden farklı bir takım özellikleri vardır. Bunlar arasında; Kanban Sistemi kullanarak stok kontrolü yapılması, tam zamanında satınalma, toplam kalite kontrolü, çok yönlü çalışanların varlığı, kalite çemberleri, dengeli programlamanın mevcudiyeti, tam zamanında pazarlama gibi unsurlar büyük önem taşımaktadır.

Ayrıca TZÜ (JIT) sisteminin temel öğelerini aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür:

**-TZÜ (JIT) Sistemi ve Kanban:** Kanban, kısaca “tablo, kart veya makbuz” anlamındadır. Tam anında üretim ile, bir sonraki işlemin işçisi bir önceki işlemde parçalar alır ve söz konusu parçalardan ne miktarda alındığına dair bir kanban izi bırakır. Tüm parçalar kullanıldığında aynı kanban tekrar geri döner. Bu durum TZÜ için çok önemli bir araç olduğundan, kanban TZÜ sistemiyle aynı anlamı kazanmıştır<sup>339</sup>. Kanban TZÜ (JIT) sisteminin israfı azaltma amacına büyük

<sup>338</sup> KOBU: a.g.e., s.313.

<sup>339</sup> İMAİ, Masaaki: Kaizen, Brisa, 1994, s.4.



katkılarda bulunur ve bu sistemin başarısında önemli bir köşe taşı görevi görür. Kanban sistemi TZÜ (JIT) sisteminin diğer elemanları ile birlikte anlamını ve kimliğini bulmaktadır. Tek başına uygulanabilecek bir yöntem değildir.

**-TZÜ (JIT) Sistemi ve Kaizen:** Kaizen, basit olarak “iyileştirme” demektir. Kazien yöneticilerinden işçilere herkesi içeren sürekli iyileştirmedir. Kazien felsefesi, işyerinde olsun, sosyal ilişkilerde veya aile yaşantısında olsun yaşam tarzımızın sürekli iyileştirilmesi gerektiğini söyler<sup>340</sup>. Başka bir ifade ile Kaizen, üst yönetim, genel müdürler, müdür yardımcıları ve tüm çalışanlar dahil olmak kaydıyla herkesi kapsayan sürekli bir iyileştirme eylemi anlamına gelmektedir. Şirketlerin yaşam seyrine yeni bir çehre kazandıran TZÜ (JIT) sisteminin benimsenip, hayata geçirilebilmesi için diğer vasıtalarla birlikte “Kaizen” felsefesinin de göz önünde bulundurulması sistemin başarısı adına temel şartlardan birisidir. Zira TZÜ sistemi de üretimde mükemmelliğe ulaşmayı hedeflemektedir.

**-TZÜ Sistemi ve Kalite Çemberleri:** İşletmelerde iş görenlerin karşılaşabilecekleri sorunları belirleyerek, tatmin ederek ve bu sorunlara çözüm bulmak için oluşturdukları ve katılımın gönüllülük esasına dayanarak düzenli aralıklarla toplanan küçük çalışma gruplarına “Kalite Çemberleri” denilmektedir<sup>341</sup>. Kalite çemberleri, TZÜ (JIT) sisteminin bir yaklaşımıdır. Kalite çemberleri söz konusu değilse TZÜ’den söz etmek mümkün değildir. Kalite çemberleri, organizasyonun bütün kademelerindeki personelin kararlara katılmasını sağlayarak bu düşüncenin kavranmasına ve uygulanmasına yardımcı olmaktadır. Kalite çemberlerinde, belirli bir sorunla ilgili kişiler (yönetici, teknik eleman ve uygulayıcı) düzenli olarak bir araya gelerek sorunun çeşitli boyutlarını bir arada düşünüp çözüme giderler<sup>342</sup>. Bu vasıta ile da tüm şirket çalışanlarının grup kararlarına katılımını sağlayan bir sistem olan kalite çemberlerinin yaygınlaştırılması TZÜ sistemi adına

<sup>340</sup> İMAİ: a.g.e., s.3.

<sup>341</sup> TEKİN: a.g.e., s.135.

<sup>342</sup> PEKDEMİR, Işıl: “JIT (Just In Time) ve Kalite Çemberleri”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, S.2, s.56.

vazgeçilmezdir. Kalite çemberleri 3 ile 25 üyeden oluşur. 10 yada daha az kişi olduğunda daha etkili sonuç verirler. Bunları gerçekleştiren ekip, yönlendirme komitesi, rehberler, liderler, çember üyeleri ve koordinatörden oluşmaktadır.

**-TZÜ Sistemi ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY):** TKY, “bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri ile tatmin edilerek işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi” şeklinde tanımlanabilir<sup>343</sup>. Bir kuruluşta TZÜ’nün uygulanabilmesi için TKY’nin uygulanıyor olması zorunluluk değildir. Ancak TZÜ için gerekli olan yüksek kalite seviyesini elde edebilmek için bir çok şirket TKY programını uygulamaktadır<sup>344</sup>. Unutulmamalıdır ki, TZÜ ve TKY sistemlerini beraber kullanan işletmeler çok daha fazla güvenilir, doğru tahminler yapma ve kararlar alma imkanına kavuşurlar. Yani, TZÜ sistemi TKY yaklaşımını gerektirir. Her ikisi birlikte ele alındığında, daha kaliteli, daha çok çeşit, daha hızlı ve daha ucuza ürün elde etme başarısı sağlanabilir.

### 2.3.3.3.TZÜ (JIT) ve Geleneksel Üretim Arasındaki Bazı Farklılıklar

Klasik bilgi sistemi ile TZÜ bilgi sistemleri karşılaştırıldığında, bilgi iletişimi açısından TZÜ sisteminin farklı olduğu görülmektedir. TZÜ sisteminde parçalar, klasik sistemde olduğu gibi hammadde halinden üretim sonucuna doğru aynı yönde hareket etmekle, ancak klasik akıştan farklı olarak bu parçaların/ara mamullerin işlenmesine ilişkin bilgi, bir sonraki aşama tarafından bir önceki aşamaya aktarılmaktadır<sup>345</sup>. Ayrıca TZÜ sistemi, üretim sürecinin basitleştirilmesini temel esas alan çağdaş bir felsefeye sahiptir.

<sup>343</sup> PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin: “Toplam Kalite”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Özel Sayı, 1996, s.31.

<sup>344</sup> ÇEVİK, Osman; Mithat, ZEYDAN: “TKY ve TZÜ Sisteminin Entegrasyonu ve Uygulanabilirliği”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara 1998, s.108.

<sup>345</sup> TAVMERGEN, İ. Pınar-b: “Japonlar Tam Zamanında Üretim Sisteminde Uzman Durumda”, Standart, Yıl:39, S.465, Eylül 2000, s.92.

TZÜ'nün geleneksel üretime kıyasla sağladığı faydalar arasında: stoğa az yatırım, kalite gelişmesi, azalan bekleme zamanı, daha çok esneklik, basitleştirilmiş üretim kontrolü, esnek otomasyon, üretimin kolaylaşması, sürekliliğin sağlanması, daha hızlı stok devri, işlemlerin sayısının azalması gelmektedir. Ayrıca; müşteri şikayetlerinin azalması, zamanında teslim sürecinin gelişmesi, çıktı miktarının artması, müşteri ve arz grubu ile yapılan anlaşmalarda sürenin uzaması ve aradaki ilişkilerin gelişmesi, gelişen müşteri ve arz grubu iletişimi, arz grubunun teslimatının sıklaşması ve aradaki güven duygusunun artması, ekipmanın ve işçinin verimliliğinin artması gelmektedir<sup>346</sup>. TZÜ sistemi işletmelerin yan sanayi programlarını değiştirmiş ve pazarlama faaliyetlerinin bir elemanı olan dağıtım ve tedarikte ana sanayi ve yan sanayi bütünleşmesini ön planda tutarak tam zamanında satınalma sistemlerine öncelik vermektedir. TZÜ sistemi ile talepteki dalgalanmalara anında cevap verebilme imkanı doğmuştur.

#### **2.3.3.4. TZÜ (JIT)'nün KOBİ'lerde Uygulanabilirliği**

Türkiye'de, diğer ülkelere göre TZÜ sistemi uygulamalarının daha başlangıç aşamasında olduğunu söylemek yanlış bir yargı olmayacaktır. Ancak gün geçtikçe TZÜ sistemini uygulamayı planlayan işletmelerin sayısının artması sevindirici bir gelişme olarak karşılanmaktadır. Bu konuda ülkemizin dinamik kuruluşları olan KOBİ'lerinde duyarlılıklarının gitgide arttığını görmek iyimserlik katsayısını artırmaktadır. Fakat unutulmaması gereken buna niyet etmenin yeterli olmayacağı, bir an evvel TZÜ sisteminin işletmelere yerleştirilmesidir. TZÜ'nün KOBİ'lere yerleştirilme girişimlerinin de gereken uygulama prensipleri noktasında hassasiyet göstermek hedefimizle, şu an bulunduğumuz konum arasındaki mesafeyi kısaltacaktır. Yani, arzu edilen başarının yakalanabilmesi mümkün olabilecektir.

Bazı araştırmacıların KOBİ'lerle TZÜ ilişkisi hakkındaki görüşleri şöyledir: Stamm ve Golhar, 1990 yılında yaptıkları anket çalışması sonucunda, TZÜ uygulamalarında KOBİ'lerin, büyük firmalarla hemen hemen aynı yarar sağladıklarını görmüşlerdir. Manooche ve Finch ise, KOBİ'lerin TZÜ'nün dahili

<sup>346</sup> TAVMERGEN, İ. Pınar-a: "Tam Zamanında Üretim Sistemi ve Küçük Ölçekli İşletmelerde Uygulamalar", Standart, Yıl:37, S.438, Haziran 1998, s.95.

faktörlerini başlatmakta daha etkin olduklarını belirtmiştir. Dilworth, TZÜ'nün KOBİ'lerde uygulanmasının, büyük işletmelere göre ortalama yedi ay daha kısa zamanda gerçekleştiğini belirtmiştir. Winston ve Heiko'da KOBİ'lerin sahip olduğu müşterilerle kişisel ilişkiler, iletişim kolaylığı, girişimcilik değerleri gibi özelliklerin, bu işletmelere belirli bir avantaj sağladığını belirtmiştir<sup>347</sup>. Fakat bu avantajlarına rağmen TZÜ sisteminin KOBİ'lere yerleştirilmesi ve uygulanabilirliğinin hafife alınması çok büyük bir hata olacaktır. Avantaj ve zorlukların dengelenerek bir plan ve program dahilinde hareket edilmesi doğru olacaktır.

#### **2.3.3.4.1.TZÜ'nün KOBİ'lerde Başarısızlık Nedenleri**

TZÜ sistemi, bilhassa, üretim birimi personeline büyük sorumluluklar yüklemektedir. Bu kişiler çapraz, yani farklı konularda eğitilmek durumundadırlar. KOBİ'lerin sendika ile problemlerinin az olmasına rağmen, eğer TZÜ'nün gerektirdiği fonksiyonlarda büyük bir artış olursa işçilerin stres ile ilgili problemlerinde artış olması muhtemeldir. Bunun yanısıra işçinin TZÜ'ye karşı çıkması bir başka problem olarak ortaya çıkabilir. TZÜ sisteminde KOBİ'leri bekleyen başka sorunlar ise, üst yönetimin katılım için isteksizliği, özellikli ürün yatırımı, uzun set up zamanlarının kısaltılmasında olası olanaksızlıklar ve ortaklık anlaşmalarında ortaya çıkan sorunlardır<sup>348</sup>. Görüldüğü üzere, TZÜ sistemlerinin uygulanmasında ve ötesinde yerleştirilmesinde genel itibariyle yaşanan sorunlar; insan kaynakları, finansal kaynaklar, zamanlama hatası, planlama ve örgütlendirme konularında yaşanan kısıtlamalar ve yetersizlikler olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **2.3.3.4.2.KOBİ'lerde TZÜ'nün Başarısı İçin Yapılması Gerekenler**

Pazar dinamikleri sonucu, tüketici tercihlerindeki hızlı değişim ve ürün çeşitliliğindeki artış ürün hayat dönemlerini kısaltmış, üretim parti büyüklükleri azalmıştır. Bu gelişmeler sonucu, işletmeler entegre üretim sistemleri yerine, yüksek esnekliği sağlayan daha küçük ölçekli uzmanlaşmış üretim sistemleri kurmaya yönelmişlerdir. Taşeron kullanımı artmış, ürün ağacında yer alan bir çok girdinin yan

<sup>347</sup> TAVMERGEN, İ.Pınar-a: a.g.m., s.96.

<sup>348</sup> TAVMERGEN, İ.Pınar-a: a.g.m., s.97.

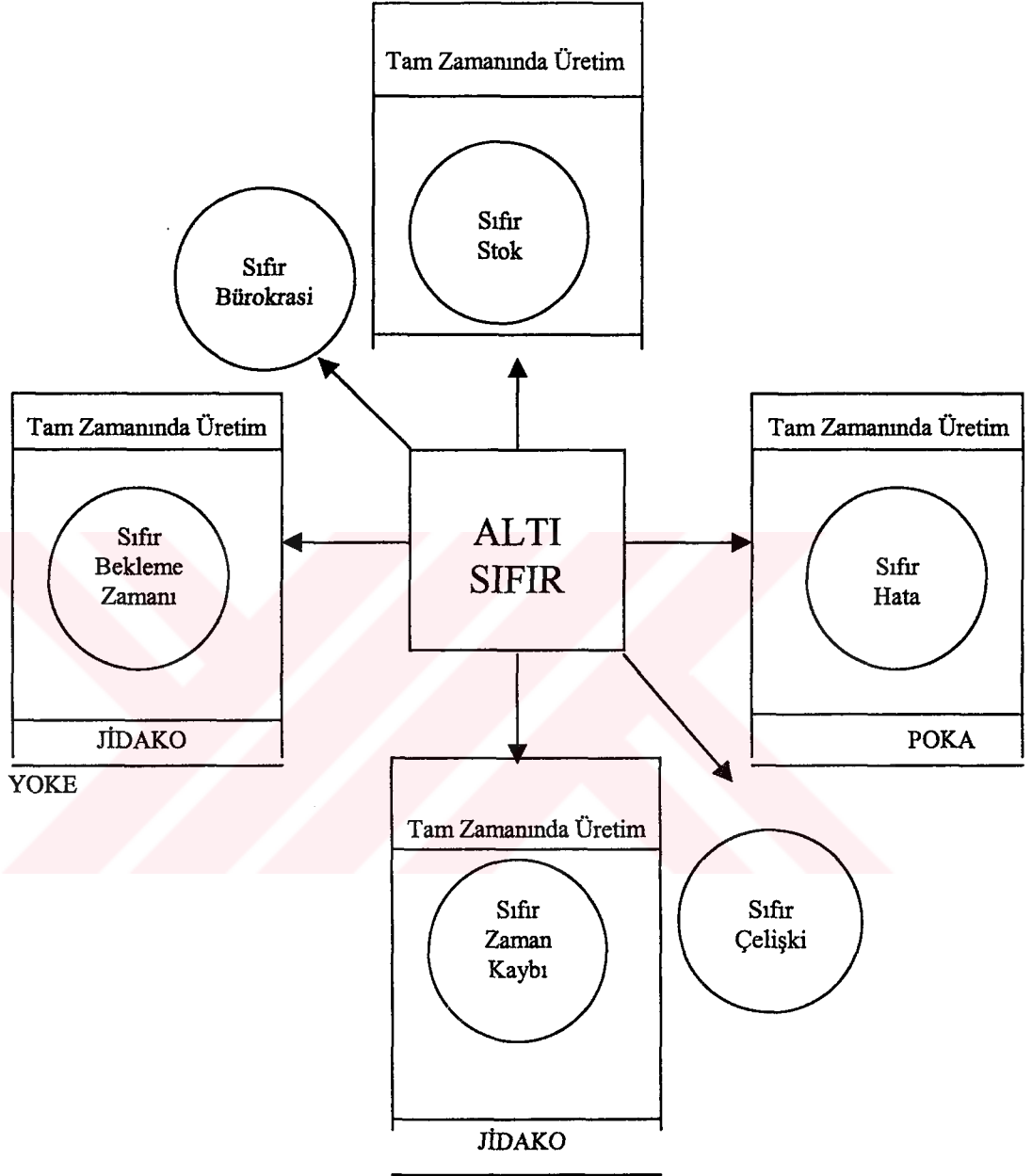
sanayiden temin edilmesi özellikle satınalma sürecinde TZÜ (JIT) prensiplerinin uygulanmasını teşvik etmiştir. Oysa, özellikle ülkemiz gibi yüksek enflasyonun söz konusu olduğu ve ara mal üreten KOBİ'lerin gerek bilgi birikimi ve gerekse sermaye yapısı açısından yetersiz olduğu makro çevre koşullarında TZÜ (JIT) yaklaşımına dayanan satınalma prensiplerinin tam anlamıyla uygulanması oldukça zordur<sup>349</sup>. Elbette ki bu zorluk TZÜ (JIT)'nün KOBİ'ler tarafından tercih edilmemesi anlamına gelmemektedir. TZÜ sistemini en etkin kullanan KOBİ'lerin fevkalade rekabet gücü elde edecekleri açıktır. Zaten günümüz pazar koşulları da zoru başarılarının ayakta kaldığı bir iklime sahiptir. TZÜ sisteminin işletmeye yerleştirilmesinin zorluğunun şuuruna ererek hareket etmek ve bunun hassasiyetini göstermek, kuvvetle muhtemeldir ki, KOBİ'leri bu konuda başarı sahibi yapabilecektir.

Taiichi Ohno, TZÜ (JIT-Toyotizm) adı verilen ebtegre fabrika modelinde her şeyden önce, "altı sıfır" adını verdiği yönetim modelini uygulamak gerektiğini belirtmektedir.

---

<sup>349</sup> SOYUER, Haluk: "Tam Zamanında Üretim Sistemlerinin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Uygulanma Koşulları", Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, C.1, S.2, 1999, s.156.

Şekil-2.8: Toyotizm (TZÜ-JIT) Modeli ve Altı Sıfır



Kaynak: AKTAN, Coşkun C.-b: a.g.e., s.39.

Şekilde görüldüğü gibi, sıfır stok, sıfır hata, sıfır çelişki, sıfır zaman kaybı, sıfır bekleme zamanı ve sıfır bürokrasi TZÜ (JIT-Toyotizm) sisteminin başarıya ulaşmasındaki can damarını teşkil eden unsurlardır. Her şeyden önce bu durumun idealize edilmeye çalışılması büyük önem taşımaktadır.

TZÜ (JIT) sisteminde stokların minimizasyonu, Hücresel Yerleşimin ve KANBAN sistemine dayanan malzeme yönetim sürecinin başarıyla uygulanmasına bağlıdır. Bu nedenle, TZÜ (JIT) sistemi sadece bir stok yönetim modeli olarak değil, fakat imalat sürecinde etkin atölye kontrolüne dayanan bir malzeme yönetim sistemi olarak algılanmalıdır. TZÜ (JIT) yaklaşımı felsefe olarak temelde Süreç Tipi Üretim Sistemleri'nde uygulanan üretim biçimine uymaktadır. Sistem parçalarının süreçte sürekli akışı üzerine kurulmuştur. Bu amaca ulaşmada kilit nokta, tesiste imalat sürecinin, düşük parti büyüklüğünde üretimi sağlayacak şekilde tasarlanmasıdır<sup>350</sup>.

TZÜ sisteminde, çok büyük bloklar halindeki üretim alanları yerine, daha küçük merkezlerde hücresel üretim yönteminin uygulanması daha fazla önem kazanmaktadır. Hücresel üretim dağınık ve çok büyük üretim alanlarından ziyade, daha küçük ve birbirine yakın üretim merkezlerinde üretim işlemlerinin gerçekleştirilmesini gerekli kılmaktadır. Hücresel üretim ile hem makinelerin, hem de üretimin kontrolü TZÜ'nün amaçları doğrultusunda gerçekleştirilebilecektir. Benzer işlemlerin yerine getirilmesinde kullanılan farklı tipteki makineler, grup teknolojisine uygun olarak bir araya getirilerek gruplandırılmaktadır. Çeşitli tipteki makinelerin benzer işlemleri yapmak için gruplandırılmaları sonucu hücre aileleri oluşmaktadır. Hücresel üretimin amacı; işletmede hazırlık, montaj ve çalışma zamanları ile ürün akış zamanlarını azaltarak, zamanında ve kaliteli olarak ürünü daha ucuza imal etmek, minimum stokla piyasa beklentilerine tam zamanında cevap verebilmektedir. Bunun için hücrelerde takım çalışması yapılarak, işgücünün motive edilmesi ve özenle eğitilmesinin yanısıra, üretim planlama ve kontrol faaliyetlerine olan etkilerinin de dikkate alınması gerekmektedir<sup>351</sup>.

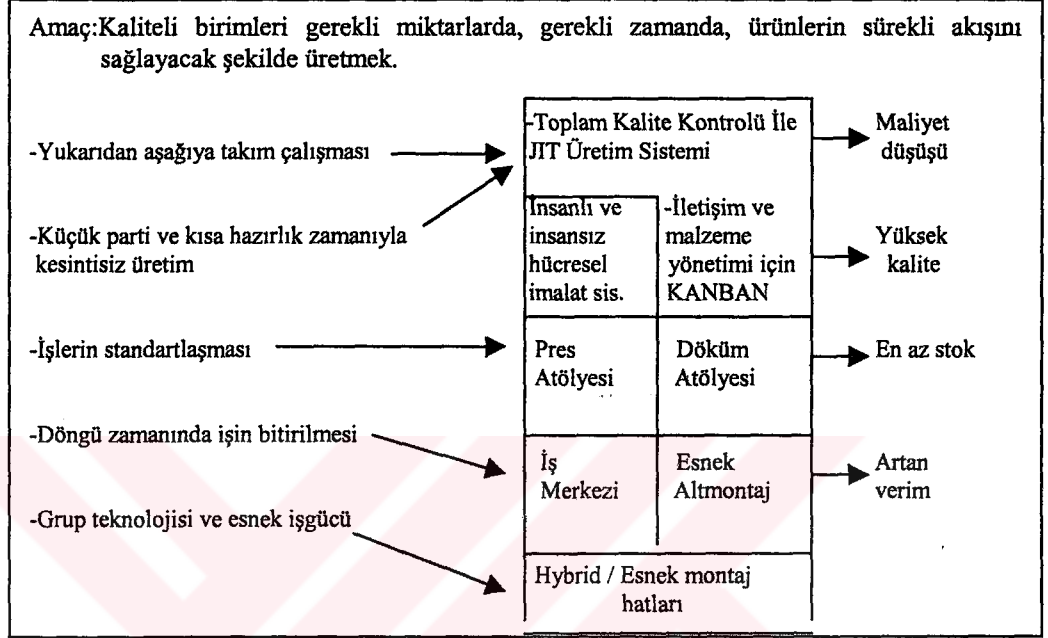
Aşağıda sunulan Tablo TZÜ (JIT) sisteminin işleyişini özetlemesi açısından yararlıdır. Japon araştırmacıları ve işletmeleri tarafından geliştirilen TZÜ (JIT) sistemi temelde Grup Teknolojisi (GT) kavramına ve buna bağlı olarak CMS (Hücresel İmalat Sistemi-Cellular Manufacturing System)'e dayanmaktadır. Bu ilişki

<sup>350</sup> SOYUER: a.g.e., ss.155-156.

<sup>351</sup> AYDENİZ, Nihat: "Tam Zamanında Yönetimin Amaçladığı Bir Üretim Sistemi: Hücresel Üretim Uygulamaları ve Üretim Yönetimi Teknikleri Üzerine Etkileri, Kullanıcılar İçin Bir Araştırma", Standart, Yıl:38, S.448, Nisan 1999, ss.59-60.

TZÜ (JIT) sisteminin işleyiş biçimi ve özellikleri göz önüne alınırsa daha iyi anlaşılmaktadır.

**Tablo-2.4: TZÜ Sisteminin Elemanları ve Gerekli Sistem Bütünlüğü**



Kaynak: SOYUER: a.g.m., s.157.

Tablo'da da görüldüğü üzere Grup Teknolojisi (GT) yaklaşımının TZÜ (JIT) sisteminin yapısıyla bütünleştiği görülmektedir. Ayrıca yeterli miktarda parçanın yer aldığı imalat hücrelerinden oluşan süreçlerin planlanmasında Malzeme İhtiyaç Planlaması (MİP-MRP) gibi bilgisayara dayalı planlama sistemlerinin kullanılmasının daha verimli olacağı düşünülmektedir.

KOBİ'lerde TZÜ (JIT) sisteminin başarıyla uygulanabilmesi için ilk adım olarak çalışanların eğitilmesi, sistem hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır. KOBİ'lerde TZÜ (JIT)'nün uygulanmasına başlanmadan, öncelikle çalışanların konu hakkında yeterli bilgi düzeyine ulaşmaları gerekmektedir. İkinci adım olarak KOBİ'lerin TZÜ (JIT) sisteminin başarısı adına, işyerinin bu sisteme uygun olarak düzenlenmesinin yapılması gerekmektedir. Bunun için işyerinin teknik ve fiziksel düzenlenmesinin yapılması gerekmektedir. Bu düzenlemelerin TZÜ (JIT) sisteminin temel esas ve gereklerine uygun olarak yapılması başarının temel şartlarındadır. Üçüncü adım olarak üretim öncesinde ve üretim esnasında yapılması gereken faaliyetler öğretilmeli ve tek bir üründen büyük miktarlarda üretmek yerine, müşteri



taleplerini karşılayabilen karışık model üretimine geçilmelidir. Bu adımda üretimle ilgili planlama, programlama ve gerekli sorunların çözümü üzerinde hassasiyetle durulmalıdır. Dördüncü adımda KOBİ'lerin Kanbanı, hücresel üretimi ve MİP gibi sistemleri öğrenmesi ve etkin kullanımlarının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Son adım olarak KOBİ'lerin otonomasyon (Jidako) ve sürekli gelişmenin (Kaizen) çalışanlar tarafından sindirilerek hassasiyetle uygulamaya konulması gerekmektedir. KOBİ'ler TZÜ (JIT) sistemini işyerlerinde başarıyla uygulayabilmek ve avantajlarından yararlanmak istiyorlarsa, ana hatlarıyla verilen bu adım ve aşamalara dikkat etmek durumundadırlar.

#### **2.3.3.4.3.TZÜ'nün KOBİ'lere Sağladığı Faydalar**

1980 yılında ABD'de Ulusal Mühendislik Akademisi'nin yaptığı bir araştırmaya göre, Japonlar ABD'dekilere oranla daha fazla sayıda endüstri alanında maliyetleri düşürmüş ve ürün kalitesini yükseltmiştir. Bu sonuçlar TZÜ satınalma sisteminin uygulanması ile elde edilmiştir.

TZÜ (JIT) sisteminin faydaları çeşitli uygulamalardan elde edilmektedir. Bunlardan birincisi, alıcı ile yan sanayi firması arasında kurulan uzun dönemli yakın ilişkidir. Bu tür ilişki, alıcı ve yan sanayi firmasının iş stratejilerini paylaştıkları ve yüksek ürün kalitesi ve verimlilik, kârlılık ve büyüme gibi amaçlara ulaşmak için birlikte çalıştıkları bir işbirliği ortamının doğmasına neden olur. Küçük partiler halinde sık sevkiyatlar TZÜ sisteminin başarılmasının ikinci adımını oluşturur. Bu yan sanayi firmasının üretim sisteminde değişiklikler gerektirebilir. Bu değişiklikler, odaklanmış fabrika, grup teknolojisi, otomasyon için dizayn ve makine hazırlık sürelerinin kısaltılması olarak sıralanabilir. Bu değişikliklerin yan sanayi firması açısından avantajları şunlardır; ürün kalitesinin gelişmesi, bilgi akışının kolaylaşması, parça teslim süresinin, stokların, stoklama için gerekli alanların ve malzeme taşımalarının azalmasıdır. Bu değişiklikler sadece maliyetleri azaltıp kârlılığı artırmaz, aynı zamanda esnekliği ve talebe cevap verme hızını artırır<sup>352</sup>. Ayrıca TZÜ (JIT) sistemi vasıtasıyla ürün kalitesinin ve verimliliğinin artırılması,

<sup>352</sup> EMRE, Aynur: Tam Zamanında Üretim Sisteminin Ülkemizdeki Uygulamaları ve Sorunları, MPM Yayınları No:543, Ankara 1995, s.42.

yan sanayi kuruluşların daha kaliteli malzeme üretmesi mümkün olabilmektedir. Kalitenin yükselmesi neticesinde de gelen parçalara yönelik kontrol mekanizmasının yükü de hafiflemektedir. Bu durum fiyatların düşmesine neden olmamakla birlikte, alıcı için bir tasarruf vesilesi teşkil etmektedir.

TZÜ (JIT) sistemi KOBİ'lere, stok seviyeleri ve maliyetlerin düşürülmesi, işletme içerisindeki problemlerin kolaylıkla ortaya çıkarılıp çözümlenmesi açısından, firmanın zaman ve yer tasarrufu yapması bakımından daha akıcı ve istenilen zamanda malzeme tedariki ve pürüzsüz bir parça akışının temin edilmesiyle, üretim prosesi ve imalatının basitleştirilmesi konusunda, çok büyük faydalar sağlar. Bu sistem sayesinde işletmenin kâr marjı yükselmekte, rekabet etkinliği artmakta, firma ekonomisi ve ülkenin refaha ulaşması açısından fayda sağlanmaktadır<sup>353</sup>. Ülkemizdeki KOBİ'lerin ekonomimizin işleyişine dinamizm kazandıran işletmelerin %98'lik bir kısmını oluşturduğu gerçeğini gözümüzde canlandırırsak, bu durumu daha net müşahade etmemiz mümkün olacaktır. Ekonomimizde büyük bir pay sahibi olan KOBİ'lerin TZÜ (JIT) sistemini uygulamaya koyması hiç şüphe yok ki, kişi başına reel geliri artıracak ve ülke ekonomisinin kalkınmasına fevkalade katkı sağlayacaktır. Yani, KOBİ'lerin TZÜ sistemiyle elde edeceği faydalar nispetinde, ülke ekonomimizde aynı oranda kazançlar sağlayacaktır.

TZÜ (JIT) üretim yönetimini uygulayan işletmelerin performanslarında büyük ölçüde gelişmeler kaydedilmiştir. Örneğin, yapılan araştırmalar sonucunda üretim süresinde %80-%90, yarı mamullerde %70-%90, bir üretim partisinden diğerine geçiş zamanında %95 ve üretim araçları için ihtiyaç duyulan alanda ise %40-%80 dolayında indirim sağlandığı ifade edilmektedir<sup>354</sup>.

Aşağıdaki Tablo, Monoochehri'nin yaptığı TZÜ'nün KOBİ'lere teorik olarak bilinen yararların ve kanıtlanmış yararların karşılaştırmasını göstermektedir.

<sup>353</sup> DİKMEN, Nedim: "Sanayide JIT Sistemi ve Toplam Kalite", Başak, Yıl:23, S.106, Temmuz-Ağustos 1999, s.109.

<sup>354</sup> TÜTEK, Hülya; Semra, ÖNCÜ: "JIT (Just In Time) Felsefesinin İşletme Fonksiyonları ve Verimlilik Üzerine Etkileri", Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S.10, 1993, s.127.

Tablo-2.5: TZÜ'nün KOBİ'lere Olan Teorik ve Kanıtlanmış Yararlarının Karşılaştırılması

KAVRAMSAL FAYDALAR	BELİRLENMİŞ FAYDALAR
-Stoka az yatırım	-Stoka az yatırım
-Kalite gelişmesi	-Kalite gelişmesi
-Azalan bekleme zamanı, daha çok esneklik	-Azalan bekleme zamanı
-Basitleştirilmiş üretim kontrolü	-----
-Esnek otomasyon	-----
-Üretimin kolaylaşması, sürekliliği	-----
	-Daha hızlı stok devri
	-İşlemlerin azalması (süreçlerin kısalması)
	-Müşteri şikayetlerinin azalması
	-Zamanında teslimin gelişmesi
	-Çıktının artması
	-Müşteri ve arz grubu ile daha uzun süreli anlaşmalar
	-Gelişen müşteri ve arz grubu iletişimi
	-Arz grubunun teslimatının sıklaşması ve güvenilirliğin gelişmesi
	-Ekipmanın ve işçinin faydasının artması

Kaynak: TAVMERGEN, İ.Pınar-a: a.g.m., s.97.

Tablo'da da görüldüğü gibi, KOBİ'ler TZÜ (JIT) sistemini uygulamaya geçtiklerinde, azalan stoklar, esneklik, artan ve gelişen kalite ile kısalan bekleme zamanı, müşteri şikayetlerinin azalması, zamanında teslimin gelişmesi, çıktının artması ve en önemlisi de tedarikçi ve müşterilerle olan iletişimin artması gibi çeşitli avantajlara ulaşmaktadırlar.

### 2.3.4. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve KOBİ'ler

#### 2.3.4.1. TKY Anlayışı ve Gelişimi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), ISO 8402'de, bir organizasyonun, kalite kavramını temel almış, tüm üyelerin katılımına dayanan, tüketici tatmini aracılığıyla uzun vadeli başarıyı hedefleyen ve organizasyonun tüm üyeleri ile topluma yarar sağlayan bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır<sup>355</sup>. Bir yönetim felsefesi olarak da tanımlanan TKY'nin kapsamı; tüketici memnuniyeti, tedarikçilerle işbirliği, çalışan personelin geliştirilmesi ve katılımlarının sağlanması, süreçler ve verilerle yönetim, sürekli gelişme (Kaizen) ve yaratıcılık, liderlik ve amaçların tutarlılığı, sonuçlara yönlendirme ve toplumsal (sosyal) sorumluluk olarak sıralanmaktadır.

<sup>355</sup> GÜNDÜZ, Meral: "Dış Ticaret Mevzuatı ve Gıda Sanayii Uygulamaları Açısından Toplam Kalite Yönetimi", İGEME'den Bakış, Yıl:4, S.15, Temmuz-Eylül 2000, s.120.

Teknolojik değişimin, işletmelerde işgücü ve şirket organizasyonlarında meydana getirdiği çeşitli değişim ve dönüşümleri şu başlıklar altında toplayabiliriz<sup>356</sup>:

-İşgücü, artık klasik değerlendirilmesinde olduğu gibi sadece ölçülebilen, maddi bir üretim faktörü olarak değerlendirilmemektedir.

-Bugün işgücünün çeşitliliği söz konusudur. Homojen düz bir işgücü yerine, heterojen: her bir parçası diğerinden farklı olan bir işgücünden söz edilmektedir.

-Bir önceki üretim tarzında görevi sadece talimatları uygulamak olan çalışan yerine bugün: yenilikçi, yaratıcı, katılımcı çalışanlardan söz edilmekte, insanlara işlerini yaparken daha esnek çalışma ortamları sağlanmaya çalışılmaktadır.

-İşgücünün genel bilgi düzeyi, eğitim seviyesi ve kalifikasyonları eskisine göre oldukça artmıştır. Ayrıca işgücüne yapılan meslek için ve genel eğitim yatırımları artış göstermiştir.

-Kitlesele üretim yapılan büyük ölçekli işletmeler yerine müşteri odaklı, esnek, daha küçük ölçekli işletmeler kurulmakta,

-Bunun yanı sıra organizasyon yapıları daha sade, kademeler azalmış durumda; ayrıca şirket yapıları dikine değil enlemesine kurulmakta,

-Son yıllarda şirket yapıları herhangi bir askeri birlik gibi katı hiyerarşik yapıdan, orkestra gibi esnek bir hiyerarşik yapıya dönüştürülmeye çalışılmaktadır.

Değişen dünyamızda pazar yapısı da tamamen değişmiştir. Aynı pazarda aynı işi yapan pek çok şirket vardır. Kalite, fiyat ve hizmette iyi olanlar, diğerlerini geri planda bırakmakta, rekabet gücünü ellerinde tutmaktadırlar. Ekonomik globalleşme ve teknolojik ilerlemelerle birlikte değişimin yapısı da değişmiş, hızı artmıştır. Artık şirketlerin amacı, müşteri istekleri ve gereksinimlerini karşılamaktır. Bu çerçevede, müşterinin istediği en uygun ürünleri tasarlamak, hammaddeden müşteriye kadar uzanan üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetlerden oluşan tüm faaliyetler zincirinin her halkasında kalite ve mükemmelliği aramak esastır<sup>357</sup>.

<sup>356</sup> ARNAS, Feriâl; İlhan, ÖZDİLLER: "Günümüzde Bir Sanayi İşletmesinin Kalite Yaklaşımı: Mükemmelliği Arayarak Her Gün Daha İyi Olmak", 93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, C.2, Yeni Üretim Süreci Perspektifinde Kalite ve Türkiye'de Durum, TMMOB, Yayın No:161, Ankara-Aralık 1993, ss.25-26.

<sup>357</sup> ÖZDİL, Nilgün: "Toplam Kalite Yönetimi ve Sürekli İyileştirme", Standart, Yıl:39, S.461, Mayıs 2000, s.39.

Geleneksel Yönetim anlayışı ile kalite yönetimi anlayışının işletmedeki temel hedefler ve faaliyetler yönünden gösterdiği anlayış farklılıkları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo-2.6: TKY'ni Geleneksel Yönetim Anlayışından Ayıran Özellikler**

<b>SİSTEM, İŞLETME YAPISI VE FAALİYET TİPİ</b>	<b>GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞI</b>	<b>TOPLAM KALİTE YÖNETİM ANLAYIŞI</b>
İşlerin anlamı ve düzeni	İşçiler çalışır, müdürler yönetir	Ortak sorumluluk ve yardımlaşma işin uzmanı işe yakın olandır
Organizasyonel yapı	Üst yönetim ve işçiler arasında çok sayıda yönetim kademesi	Üst yönetim ve işçiler arasında daha az yönetim kademesi
Liderlik	Kontrol ve zorlama	Katılım
Karar verme	Otomatik ve tek taraflı, her zaman objektif değil	Çoğunluk ve grup katılımı, gerçeklere dayalı
Çevre, toplum ve pazardaki değişimlere duyarlılık	-Pazarın pek değişken olmadığı varsayımına dayanır -Kapalı ve reaktif	Açık, proaktif ve uyum sağlama
İnternal ilişkiler	-İşletme ve sendikalar arasında rekabet -Yönetim ve işçi arasında düşmanca ilişkiler	-İşbirliği ve birlikte çözüm üretme -Yönetim ve işçiler arasında uyumlu ilişkiler, yardımlaşma
Planlama	Merkezi ve yukarıdan aşağıya	Tüm işletme kademelerinin katılım ve ortak amaçlar
İletişim	Yukarıdan aşağıya, dikey	Çok yönlü iletişim
Öncelikler, zaman ve kaynak kullanımı	Reaktif ve israfkâr	Proaktif ve üretken
Verimlilik	Miktar ve yeterliliğe öncelik verilir	Kalite ve etkinliğe öncelik verilir
Faaliyet ölçümü	Kantitatif, kâr ve zarar tabloları	Kantitatif ve kalitatif, müşteri ve işçilerden elde edilen bilgiler zara tablolarıyla aynı önceliğe sahiptir; müşteri ve işçinin tatmini
Motivasyon	-Çoğunlukla ekonomik amaçlarıyla -Çalışanların amaçlarıyla işletmenin amaçları bazen farklılık gösterir	-Ekonomik ve sosyal; işçinin geliştirilmesi -İşletmenin amaçlarına tüm kademeler tarafından sahip çıkılması, takım çalışması
Ödüllendirme	-Kısa vadeli -Kişiye özgü	-Uzun vadeli -Grup ve işletmeye özgü; grup veya işletme performansı esaslarına dayalı

**Kaynak:** DEMİR; BİRBİL; ATALAY; YILDIRIM: a.g.e., s.49.

W.Edwards Deming görüşleri ile bugün TKY'nin başta gelen kurucularından ve öncülerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Deming, özellikle organizasyonel transformasyonun önemi üzerinde durmuş ve bu konuda 14 ilke tespit etmiştir. Organizasyonlarda değişimin başarılı olabilmesi için; organizasyonun

amaçlarını belirle, yeni yönetim felsefesini benimse, organizasyonun muayenelere olan bağımlılığını azalt, organizasyonu fiyat etiketleri ile değerlendirmeye bırak, sürekli gelişmeyi sağla, liderliğin kurumsallaşmasını sağla, organizasyonda çalışanlar üzerindeki korkuya son ver, departmanlar arasındaki sınırları kaldır, sloganlara son ver, organizasyonda sayısal hedefleri ve kotaları ortadan kaldır, çalışanların iş yapmalarını engelleyecek uygulamaları ortadan kaldır, eğitim uygula, transformasyonu herkesin katılımı ile gerçekleştir<sup>358</sup> ...

TKY uygulamasının bir organizasyona, daha iyi işletme sonuçları alınmasına önderlik eden, rekabetin artırılması, maliyetin düşürülmesi ve daha çok tatmin gibi belirli iyileşmeler getirdiği her geçen yıl daha iyi görülmektedir<sup>359</sup>. Bu noktadan hareketle TKY'nin Türkiye'de, yarattıkları istihdam olanakları ve katma değerleri ile, ülke ekonomisine azımsanmayacak katkılar sağlayan KOBİ'ler tarafından bir an evvel uygulanması gerekmektedir. Günümüzün rekabet koşullarında bu durum adeta bir zorunluluktur.

#### **2.3.4.2.KOBİ'lerde TKY'nin Uygulanabilirliği**

TKY'nin KOBİ'lerde başarıya ulaşamamasının nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür<sup>360</sup>:

- KOBİ'lerde tepe yönetiminin toplam kalite sorumluluğunu kabullenmemeleri ve çalışanlara yol göstermemeleri,
- İş süreçlerinin mevcut sistem ve politikalarla bütünleştirilmemesi,
- KOBİ'lerde insanların sadece beyinlerine hitap edilmesi, duygularının unutulması,
- KOBİ'lerde kaliteyi insan boyutlu değil, diğer fiziksel boyutlar üzerinde düşünmek,
- Programların, sistemlerin ve metotların açık olmaması,

<sup>358</sup> AKTAN, Coşkun C.: **Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi**, TOSYÖV, Ekonomik, Sosyal, Siyasal Araştırmalar Serisi No:3, Ankara-Ocak 2000, ss.18-19.

<sup>359</sup> TOSYÖV: **Quality Management and Consultancy Services (Kalite Yönetimi ve Danışmanlık Hizmetleri)**, Cesce, KOBİ Danışmanlık Hizmetleri Avrupa Komitesi, Ankara-Ocak 1996, s.33.

<sup>360</sup> YAMAK, Oygur: **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Matbaacılık, İstanbul 1998, s.177.

-KOBİ'lerde kalite tutum ve davranışlarının en alt kademe çalışanlarına iletilmemesi ve son olarakta,

-Gelişme ve dinamiğin korunması için gerekli gayretin gösterilmemesidir.

TKY'nin KOBİ'lerde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için yapılması gerekenleri alt başlıklar halinde aşağıdaki gibi sıralayıp, inceleyeceğiz.

#### **2.3.4.2.1.Katılnalı Yönetim, İşletme Kültürü ve Yönetim Sorumluluğu**

İşletme içindeki bireylerin davranışı olarak niteleyebileceğimiz organizasyon kültürü, günümüz koşullarında rekabet ortamında gerekli ve açıklayıcı bir unsur haline gelmiştir. İşletmelerde tam katılımı sağlamak ve nihayetinde TKY'de başarı elde etmek için çalışanlarda bir "organizasyon kültürü"nü oluşturulması veya "aidiyat duygusunun" ve "şirket biziz" anlayışının yerleştirilmesi<sup>361</sup> gerekmektedir. Yönetimin yol gösterici, katılımcı, organizasyon kültürü oluşturucu ve dolayısıyla etkin liderliğe dayalı bir strateji izlemesi gerekmektedir.

KOBİ'lerde eksikliklerden biri belirgin ve sistemli bir yönetim stratejisi uygulanmayışıdır. Sorumlulukların yetki alanında belirli bir karar politikasının olmadığı görülmektedir. Oysa ki, TKY için görev ve yetki alanının, sorumlulukların açık ve anlaşılır bir plan ve program dahilinde belirlenmesi gerekir. TKY'ye geçiş döneminde ise, KOBİ üst yönetiminin; zamanının büyük bir bölümünü kalite ile ilgili sorunlara ayırması, işletmeye hem yazılı, hem de sözlü olarak kalite hedeflerini yayması, insan kaynakları ve diğer bölümlerin işlevlerini ve rollerini artırması, eğitim ve geliştirme fonları ayırması, istenilen sonuçlara ulaşılabilmesi yönünde yönetimlere gerekli desteği, yetki ve sorumluluğu vermesi ve son olarakta, başarılı olan grupları takdir etmek amacıyla ödül sistemlerini koyarak, TKY'nin önemini tüm işletmeye aşılması gerekmektedir<sup>362</sup>.

<sup>361</sup> ŞİMŞEK, Muhittin: "Toplam Kalite Yönetimi ve Şirket Kültürü", Standart, Yıl:39, S.461, Mayıs 2000, s.35.

<sup>362</sup> YALÇIN, İ.; F., ŞAMİLOĞLU; Y., DEMİREL: "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği", Standart, Yıl:39, S.460, Nisan 2000, ss.48-49.

#### 2.3.4.2.2.Liderlik ve Müşteri Tatmini

Lider; ait olduğu gurubun tanımlarını belirleyerek o gruptaki kişileri örgütün amaçları doğrultusunda arkasında sürükleyen kişidir. TKY'nin uygulanmasında etkinlik üst yönetimin liderlik rolünü üstlenmesi ile mümkün olabilir<sup>363</sup>. KOBİ'lerde işletme sahibinin aynı zamanda yönetici (örgüt lideri) olmasından dolayı, genellikle otoriter bir liderlik anlayışı söz konusudur. Fakat günümüz koşullarında, işletmelerdeki otoriter lider yerini işi kolaylaştırıcı ve katılımcı lider tipine bırakmıştır. KOBİ'lerde yerleşik olan bu otoriter lider tipinin, kolaylaştırıcı ve katılımcı lider tipine dönüşmesi TKY'nin bu işletmelerde uygulanabilirliği adına kaçınılmazdır.

TKY'nin esası müşteri odaklı olmasıdır. İşletmede üretilen mal ve hizmete işletme sahibi değil müşteriler karar vermektedir. KOBİ'lerde üretilen mal ve hizmet geleneksel usule göre tasarlanıp üretilmektedir. Oysa ki, çevrede meydana gelen değişme ve gelişmeleri takip ederek, bu değişimleri de göz önüne alarak mal ve hizmetlerin boyutunu belirlemeli ve sonuçta müşteri tatmini sağlamalıdır. Bir işletmenin başarılı olmasında ölçüt, mutlu ve memnun müşterilere sahip olmakla mümkündür<sup>364</sup>. KOBİ'lerin müşteri tatmini sağlayabilmeleri için; iyi bir pazarlama araştırması ağına sahip olmaları ve buna mukabil üretilen ve satılan ürünlere yönelik satış sonrası hizmetlerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Ülkemiz KOBİ'leri için etkin bir müşteri hizmetinin sağlanması için yapılacak olan şeyler ise<sup>365</sup>:

- Her müşteri hizmetleri işinin tasarımına kaliteyi katmak,
- Tespit edilen kalite müşteri hizmetleri standartlarını kullanarak iş tanımları yazmak,
- İş başvurusunda bulunan adayları kaliteli müşteri hizmetleri güç ve yetenekleri açısından değerlendirip elemek,
- Kaliteli müşteri hizmetleri beklenti ve becerilerinin gelişmesini en yüksek düzeye çıkarmak için etkili eğitim uygulamak,

<sup>363</sup> MARTİN, William B.: **Müşteri Hizmetlerinde Kalite**, Çev: Ahmet Ünver, Rota Yayınları, İstanbul-Ağustos 1997, s.55.

<sup>364</sup> YALÇIN; ŞAMİLOĞLU; DEMİREL: **a.g.m.**, s.49.

<sup>365</sup> YALÇIN; ŞAMİLOĞLU; DEMİREL: **a.g.m.**, s.50.



-Kazanan takımları yücelten liderlik ilkelerini hayata geçirmek ve son olarak,

-Kaliteli müşteri hizmetlerini destekleyen bir organizasyonel ortam oluşturup, geliştirmektir.

#### **2.3.4.2.3.Değişim ve İnsan**

KOBİ'ler emek yoğun işletmelerdir. Bu yapılarından dolayı değişimin merkezini insan unsuru oluşturmaktadır. Teknoloji, hedef pazarlar ve değişen ekonomik yapı KOBİ'lerin yakından ilgilenmesi gereken değişimlerdir. KOBİ'ler bu değişimlere uygun kaliteli mal ve hizmet üretimi için, iyi yetişmiş eleman istihdam etmek zorundadırlar. Kısacası, firmaların en değerli kaynağı insandır.

Bundan dolayı da, KOBİ'lerde yarının liderleri değişimi bir tehdit değil, fırsat olarak kucaklayacak bir ortam yaratmayı öğrenmeli ve TKY felsefesini sürekli olarak benimsemelidirler<sup>366</sup>. Gelecekte başarılı olmak isteyen KOBİ'ler TKY'nin bu ilkesini uygulama noktasında titiz davranmak mecburiyetindedirler.

#### **2.3.4.2.4.Süreç İyileştirme ve Sürekli Geliştirme (Kaizen)**

İster üretim sektörü olsun, ister hizmet sektörü olsun, kuruluşlar girdilerini, çıktılara dönüştürdükleri süreçlerini iyileştirmedikçe, kalite sağlamanın ve geliştirmenin olanağı yoktur. Eğer herhangi bir kuruluş daha etkili olmaya niyetliyse TKY'nin süreçler unsuru burada yaşamsal bir önem kazanır<sup>367</sup>. Uygulamada problem çözme ve kalite geliştirme tekniklerinin yoğun olarak kullanıldığı süreç geliştirme, TKY'nin en çok uygulanan alanlarından<sup>368</sup>. KOBİ'ler bu girdi-çıkıtı sürecinde geleneksel üretim sistemlerini kullanmaktadırlar. Bu sürecin iyileştirilebilmesi (geliştirilebilmesi) için KOBİ'lerin radikal bir takım kararlar alıp, uygulamaları gerekmektedir.

Günümüz rekabet koşullarında başarılı olabilmek için firmaların TKY'nin değişmeyen öbür felsefesinin gereği olarak ve yeterince iyi yeterli değildir ilkesi

<sup>366</sup> YALÇIN; ŞAMİLOĞLU; DEMİREL: a.g.m., s.50.

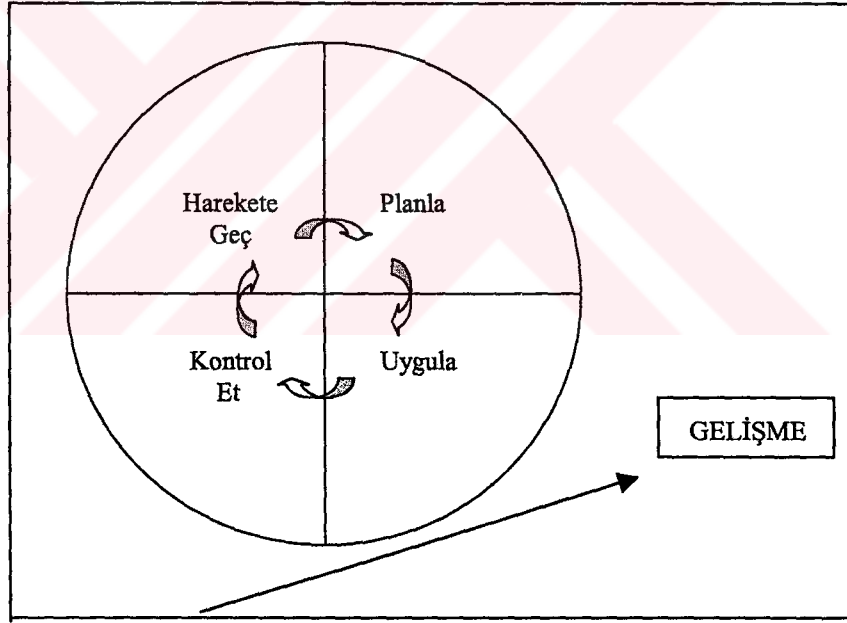
<sup>367</sup> YALÇIN; ŞAMİLOĞLU; DEMİREL: a.g.m., s.50.

<sup>368</sup> GÜRLEK, Bilgehan; M.Ali, GÜROL: "Kalite Tuzağı", Önce Kalite, Kal-Der Yayınları, S.6, İstanbul 1996, s.21.

ışığında sürekli olarak kendilerini yenilemeleri ve hızla gelişmeyi kabullenmeleri zorunlu hale gelmiştir<sup>369</sup>.

KOBİ'lerde değişimi gerçekleştirmek için iki yol izlenebilir; bunlardan biri ürün veya proseslerde yenilik yapmak, bir diğeri ise, var olanı iyileştirmek yoluyla değişimi gerçekleştirmektir. Sürekli geliştirme için, AR-GE faaliyetine ağırlık vererek emek yoğun teknolojiden robot teknolojisine geçiş süreçlerini hızlandırmaları sistematik, planlı, herkesin katılımını gerektiren ve sürekli bir süreçtir. Bu süreçte başarının sırrı Planla-Uygula-Kontrol Et-Harekete Geç komutlarından oluşan döngüyü uygulamakta yatmaktadır<sup>370</sup>. P-U-K-H çevriminin KOBİ'lerde titizlikle uygulanması, bunlar adına verimlilik ve başarıyla neticelenecektir.

Şekil-2.9: P-U-K-H Çevrimi



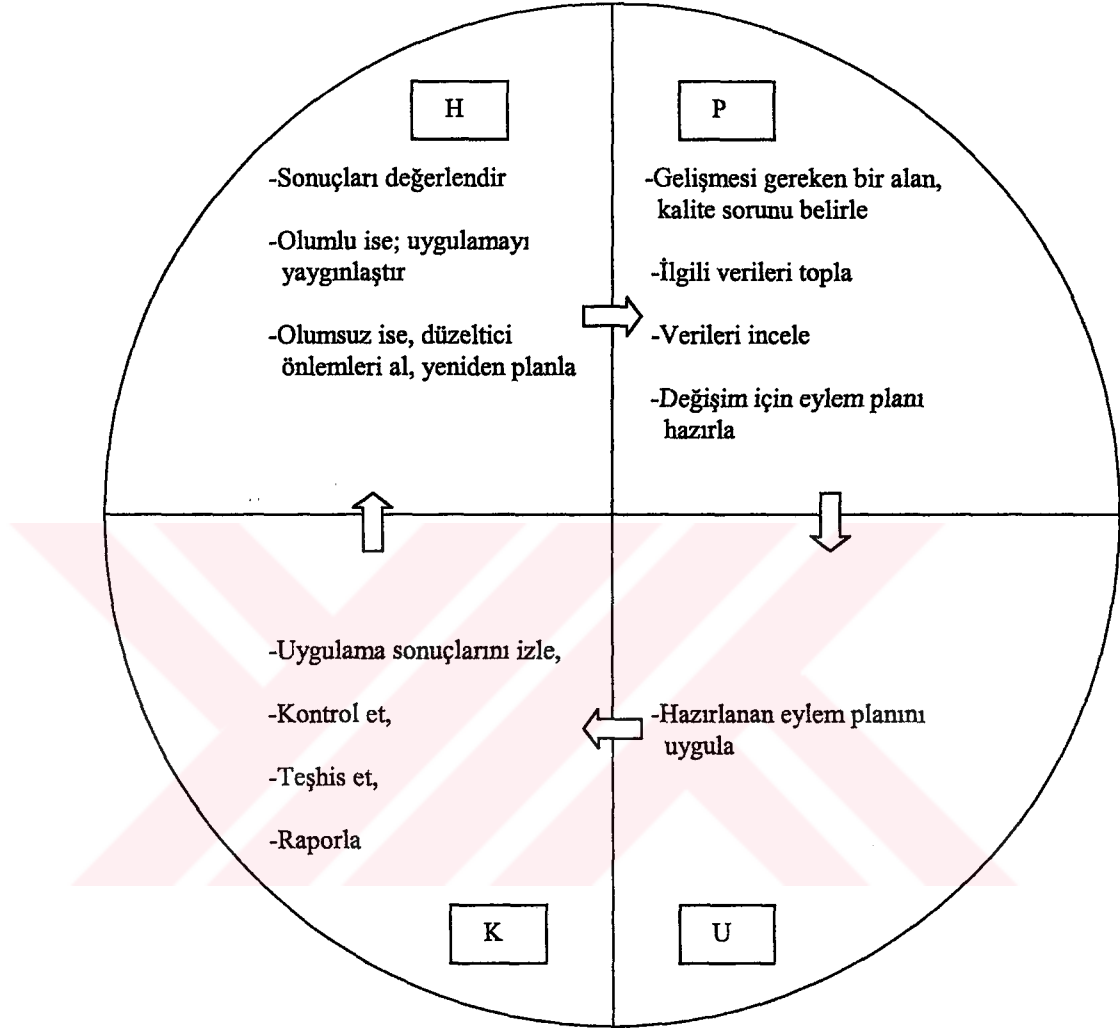
Kaynak: ÖZKAN: a.g.e., s.18.

Gelişmenin itici gücü olan P-U-K-H çevriminin KOBİ'lerde nasıl kullanılması gerektiği aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

<sup>369</sup> YALÇIN; ŞAMİLOĞLU; DEMİREL: a.g.m., s.51.

<sup>370</sup> ÖZKAN, Coşkun: KOBİ'lerde Kalite Geliştirme Süreci ve Uygulama Örnekleri, İTO Yayınları, Yayın No:1999-71, Kasım 1999, s.18.

Şekil-2.10: P-U-K-H Çevriminin Kalite Geliştirme Alanında Uygulanışı



Kaynak: ÖZKAN: a.g.e., s.19.

Müşteri ihtiyaçlarına daha iyi cevap vermek üzere süreçlerini sürekli geliştirme yaklaşımını benimseyen ve bu amaçla yatırımlar ile P-U-K-H çevrimini birleştiren KOBİ yönetimleri hiç tükenmeyen bir rekabet avantajı elde edeceklerdir.

#### 2.3.4.2.5. Bilgi, Eğitim ve İletişim

KOBİ'ler TKY'yi kullanarak, sahip oldukları gigantik yapılarından dolayı hantal ve maliyetli çalışan büyük akrabalarına karşı önemli avantajlar elde edebilirler ve hatta bu yarışın galibi olabilirler. Yapmaları gereken şey, geleceği şekillendirecek

olan bilgiye ulaşmak ve bu bilgiyi kullanmaktır<sup>371</sup>. Bilgi toplumunun gereklerine uygun olarak, KOBİ'lerde her kademedeki personelin kendisini geliştirmesi ve bilgiyle donanması gerekmektedir. Çünkü; günümüzde toplumların gelişimine yön veren en önemli faktör "bilgi"dir.

TKY'nin başarıyla uygulanabilmesinin temelinde; kişileri motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, rotasyon, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır. Yönetimin temel sorumluluğu bu sistemin gelişmesine yönelik sürekli eğitimi sağlamaktır<sup>372</sup>. Bu noktadan hareketle KOBİ'lerin personeline gerek TKY konusunda, gerekse işe yönelik işbaşında eğitim konusunda, çeşitli faaliyetler yürütmeleri gerekmektedir. Eğitim yoluyla personelinin niteliğini artıran KOBİ'ler TKY'ye geçişi daha kolay karşılayacakları gibi, işletmelerindeki değişim, dönüşüm ve sürekli gelişimi de sağlayabileceklerdir. Dolayısıyla daha verimli çalışabilmeleri mümkün olacaktır.

Ayrıca kusursuz bir işletme oluşturulmasının temeli iletişimdir. İletişimin en iyi olduğu işletmeler kademe ve basamak sayısının az olduğu işletmelerdir. Onun için, KOBİ'lerin örgüt yapılarının karmaşık olmaması yani kademe sayısının az olması nedeniyle bölümler arası iletişimin sağlanması da kolaydır. KOBİ'lerin çoğunda haberleşme kanalları resmi olmayan biçimde oluşur<sup>373</sup>. KOBİ'lerde TKY'nin gelişmesi ve yerleşmesinin en etkili sebeplerinden birisinin de iletişim düzeninin kurulmasına bağlı olduğu unutulmamalıdır.

Bütün bu açıklamalar doğrultusunda KOBİ'lerin stratejilerini belirleme noktasında kalite merkezli davranmaları, amaç ve misyonlarının buna göre oluşturulmasının gerekliliğini söylemek ve beklemek yanlış olmayacaktır.

<sup>371</sup> TAN, Serdar: "Toplam Kalite ve Küçük Üretici", Kalite ve Standartların Esnaf-Sanatkâr Açısından Önemi, Hazırlayan: İrfan Yazman, TES-AR Yayınları No:25, Ankara 1998, s.28.

<sup>372</sup> ŞİMŞEK: a.g.m., s.36.

<sup>373</sup> ALPUGAN: a.g.e., s.292.

### 2.3.4.3. TKY'nin KOBİ'lere Sağladığı Faydalar

Toplam Kalite Yönetimi, en son başarı teknolojisidir. Ekspertler, aşağıda belirtilen konularda, toplam kalitenin başarı sağladığını söylemektedirler<sup>374</sup>:

- Yatırımın geri dönüşü %40'a kadar yükselebilir,
- Üretim maliyeti, %20-%50 arasında azalır,
- Yeni bir kaynak ilave etmeksizin üretim çıkışı %20 artar,
- Yeni bir kaynak ilave etmeksizin, AR-GE faydalı çıkışları %20 artar,
- Kaynak esirgemesi: varlıklarda %20, yer ile envantere ise %40 olur,
- İmalat üretim zamanı (cycle time) %60-%70 arasında azalır,
- Kuvvetli müşteri sadakati sağlanır,
- Yeni teşkilat kültürü: değişiklik ve mesuliyete hoş geldin diyen, heyecanlı işgücü oluşturulur.

Ayrıca, TKY'nin KOBİ'lere sağladığı diğer yararları aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür<sup>375</sup>:

-İç ve dış rekabette KOBİ'lerin yaşamları için ürün, hizmet ve insan kalitesinin öneminin kaçınılmaz bir strateji olduğunun anlaşılmasını sağlar.

-TKY, KOBİ'lere her türlü piyasa şartlarına uyumda esneklik sağlayarak rekabete hazırlar.

-TKY, bunu başarıyla uygulayan KOBİ'lere büyük firmalardan gelen iş tekliflerini değerlendirme imkanı sağlar.

-TKY, kaynakların en rasyonel kullanılmasını sağladığı için, KOBİ'lerin ihracat ve ithalattaki paylarının artmasına neden olur.

-TKY, bunu başarıyla uygulayan KOBİ'lere devlet desteğinin artmasını sağlar.

-TKY, bir işletmede biz duygusu ile hareket etmeyi sağlar. Bu da KOBİ'lerde iç ve dış güvenin artmasına neden olur.

<sup>374</sup> BAYRAKTAR, Yaşar: "Toplam Kalite Yönetimi", 93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, C.2, Yeni Üretim Süreci Perspektifinde Kalite ve Türkiye'de Durum, TMMOB, Yayın No:161, Ankara-Aralık 1993, s.49.

<sup>375</sup> YALÇIN; ŞAMİLOĞLU; DEMİREL: a.g.m., s.54.

-TKY, KOBİ'lerin globalleşen dünyada: hızlı bilgi gelişimi, teknolojik gelişme, yenilikler, yoğun rekabet ile ekonomik ve teknolojik üstünlük sağlamalarına imkan tanır.

-TKY'nin KOBİ'lerde başarıyla uygulanması, kalitenin yüksek olmasını ve maliyetlerin azalmasını sağlar.

-TKY, KOBİ'lere pazar payının gelişmesinde ve rekabette üstünlük sağlar.

-TKY, KOBİ'lerin yapısını değişen ve gelişen dünya şartlarına göre yeniden yapılanmasını sağlayarak onlara değişimlere daha çabuk uyum sağlama zemini oluşturur.

KOBİ'ler için mükemmelliğe uzanan bir köprü görevini ifa eden TKY neticesinde, kalitenin yüksek olması, maliyetlerin minimuma indirilmesi ve daha da önemlisi kaynakların verimli kullanılması kârlılığı hissedilir derecede arttırmaktadır. Günümüzde KOBİ'ler "Ne üretirsem satarım" mantığından kurtularak, müşterilerinin neyi, nasıl, ne şekilde, ne zaman, hangi fiyatla talep ettiğini bir şekilde öğrenmek ve stratejilerini ona göre belirlemek zorundadırlar. Neticede müşteri tatminini hedefleyen, müşteri merkezli bir sistem olarak ortaya çıkan ve gelişen TKY bu boyutuyla gerek imalat sektöründe faaliyette bulunan KOBİ'ler, gerekse hizmet sektöründeki KOBİ'ler için yeni dünya düzeninin vazgeçilmezleri arasındadır. Bunun yolunun da, KOBİ sahip/yönetici ve çalışanlarının modern bir yönetim modeli olan TKY'yi benimsemelerinden ve bunu bir örgüt kültürü olarak özümsemelerinden geçtiğinin unutulmaması gerekmektedir.

Ayrıca, KOBİ'lerin TKY anlayışının yaygınlaştırılması için<sup>376</sup>:

-Yönetimin, istekli ve örnek olacak şekilde her türlü kalite geliştirme faaliyetlerinde aktif olması,

-Tüm işgörenlerin, toplam kalite faaliyetlerine katılımının sağlanması,

-Hataların saptanması ve giderilmesi için gerekli önlemlerin alınarak kalitenin geliştirilmesi,

-Kalitenin sürekli ölçülmesi,

<sup>376</sup> ATAYETER, Coşkun: "Kalite ve Yönetim", 93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, C.2, Yeni Üretim Süreci Perspektifinde Kalite ve Türkiye'de Durum, TMMOB, Yayın No:161, Ankara-Arahk 1993, s.119.

-Beş olimpik sifira (olimpiyatların halkalarından esinlenerek sıfır (Hata, Arıza, Gecikme, Kağıt, Stok)'a erişilmesine beş olimpik sıfır denilmektedir.) ulaşılması yönünde çaba harcanması, ilkelerine uyulması gerekmektedir.

### **2.3.5.Değişim Mühendisliği (Re-Engineering) ve KOBİ'ler**

#### **2.3.5.1.Değişime Zorlayan Etmenler**

Dünyamız çok hızlı bir değişim trendinin içerisinde bulunmaktadır. Tüm dünyada rekabet giderek artmaktadır. Rekabetçi piyasa koşulları, işletmelerin ana hedefinin müşterileri için çeşitli değerler yaratmak mecburiyetleriyle neticelenmiştir. Günümüzün savaştı pazar koşullarında ürünlerin yaşam süreleri fevkalade kısalmıştır. Bu durum karşısında işletmelerin başarılı olabilmeleri üretmiş oldukları ürünlerle değil, ürünlerinin üretildiği modern üretim ve hatta yönetim sistemleriyle mümkün olabilecektir.

İşletmeleri değişime zorlayan bazı unsurları; küreselleşme, ürün yaşam süresinin kısılması veya değişimi, teknolojik değişim ve dönüşümler, rekabetçi piyasa koşulları, değişen müşteri potansiyelleri, ekonomik krizler, işletmelerin stratejik büyüme imkanları, değişen endüstri yapısı vb. şeklinde sıralamamız mümkündür. Anılan bu etmenler “değişmeyen tek şeyin değişim olduğu” felsefesini tüm sıcaklığıyla gündemde tutmaktadır.

#### **2.3.5.2.Değişim Mühendisliği'nin Tanımı, Amacı ve Araçları**

Değişim Mühendisliği, herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmesini amaçlayan yeni bir yönetim tekniğidir. Bir başka ifadeyle, değişim mühendisliği bir atılım (breakthrough) stratejisi ile organizasyonda performans düzeyini yükseltmek ve daha sonra bu performansın sürekliliğini sağlamak için geliştirilmiş bir tekniktir<sup>377</sup>. Yönetim bilimine “değişim mühendisliği” alanında

<sup>377</sup> AKTAN, Coşkun C-a: a.g.e., s.92.

fevkalade katkılar sağlayan Michael Hammer'e göre Değişim Mühendisliği şu şekilde tanımlanmaktadır<sup>378</sup>:

“Reengineering (Değişim Mühendisliği); maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçütlerinde çarpıcı gelişmeler sağlamak amacıyla, iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.”

Değişim mühendisliği, içerisinde bulunduğumuz çağın en önemli başarı ölçütlerinden sayılan, maliyet, kalite, hizmet ve teknolojik yenilikler yapma kabiliyetlerinin sağlanmasındaki süreçlerin terkedilerek, en başından itibaren yeniden gözden geçirilmesi faaliyetidir. Değişim mühendisliği, tüm kurum ve organizasyonlarda uygulanabilme şansı olan bir değişim yönetimi tekniğidir. Değişim mühendisliği, süreç odaklılık, radikal değişim ve çarpıcı gelişmeler gibi anahtar kavramları bünyesinde barındırır.

Değişim mühendisliğinin amacı ve araçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz<sup>379</sup>:

1-Değişim mühendisliğinin amacı; organizasyonda performans düzeyini yükseltmektir. Başlıca performans göstergeleri ise, maliyet, kalite, hız ve hizmettir.

2-Değişim mühendisliği performansta önemli bir sıçrama elde edilebilmesi için organizasyonda tüm süreçlerin, yapı, sistem ve politikaların temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarım yapılmasının gereği üzerinde durur.

3-Değişim mühendisliği “otomasyon” demek değildir. Otomasyon ve bilgi teknolojilerini, değişim mühendisliği uygulamalarında yararlanılan araçlar olarak görmek daha doğrudur.

4-Değişim mühendisliği, reorganizasyon kavramını da içeren daha geniş boyutlu bir kavramdır.

<sup>378</sup> HAMMER, Michael; James, CHAMPY: **Değişim Mühendisliği-İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Çev: Sinem GÜL, Sabah Kitapları, Cem Ofset, İstanbul 1994, s.28.

<sup>379</sup> AKTAN, Coşkun C.: “2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Değişim Mühendisliği”, [www.medyatext/80elegans/coskunaltan.htm](http://www.medyatext/80elegans/coskunaltan.htm)



5-Değişim mühendisliğini “rehabilitasyon” veya “iyileştirme” kavramlarını da içeren bir reform yada dönüşüm (transformasyon) olarak görmek gerekir.

6-Değişim mühendisliği,performansı artırmayı hedeflemekle birlikte, organizasyonda küçülmeyi ifade eden “downsizing” ve organizasyonda optimal büyüklüğün önemini vurgulayan “rightsizing” kavramları değişim mühendisliği uygulamalarında yararlanılan tekniklerdir.

7-Değişim mühendisliğinin temel amacı radikal bir değişimi başarmaktır. Bu çerçevede Toplam Kalite Yönetimi'nin organizasyonel değişimin gerçekleştirilmesinde yararlanılacak bir yönetim anlayışı olduğunu söyleyebiliriz.

8-Değişim mühendisliğini “yeniden yapılanma”nın ötesinde “yeniden inşa” olarak ifade etmek çok daha doğrudur.

9-Son yıllarda çok sık olarak kullanılan “yalın organizasyon” esasen değişim mühendisliği alanında kullanılan yeni yönetim tekniklerinden bir tanesidir.

10-Değişim mühendisliği ile “esnek üretim” arasındaki ilişkiyi de açıklamakta yarar bulmaktadır. Esnek üretim, bir malı istenilen anda ve istenilen miktarda üretmeyi ifade etmektedir. Değişim mühendisliği, organizasyonel değişimde Tam Zamanında Üretim sisteminin uygulanmasını benimseyen bir yönetim tekniğidir.

11-Değişim mühendisliği, tüm süreçlerin teknik yönleri (teknoloji, standartlar, kontroller vs.) ve sosyal yönleri (organizasyon, çalışanlar, motivasyon, ödüllendirme vs.) ile bir bütün olarak ele alınmasının gereği üzerinde durmaktadır. Değişim mühendisliği; otomasyon, TKY, çalışanların güçlendirilmesi, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), yalın organizasyon, sıfır hiyerarşi, kademe azaltma, esnek üretim, benchmarking gibi yeni yönetim tekniklerinin tümünden yararlanarak değişimi gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

Değişim mühendisliği, Tam Zamanında Üretim ve Toplam Kalite Yönetimi gibi süreç merkezli kavramlarla aynı aileye mensuptur. Ancak, bu ikisinden önemli farklılıkları vardır. TZÜ ve TKY'den farklı olarak, süreç merkezlilik değişim mühendisliğinde stratejik bir araç ve esas güç kaynağı konumundadır. Değişim mühendisliği, ana işletme süreçleri üzerinde odaklanır ve süreç vizyonunu geliştirirken TZÜ ve TKY ilkelerinden de faydalanır. TKY ve Değişim Mühendisliği

arasındaki en önemli farklılık, değişimin içerik ve düzeyinde ortaya çıkmaktadır. TKY’de işletme süreçlerindeki değişim kademeli olarak ilerler ve sonuçta evrimsel bir yol izler. Yine, TKY’nin tanımlayıcı özelliklerinden biri “sürekli gelişme” kavramıdır. Üretim sürecinde sıfır hatayı yakalama çabaları bunun bir sonucudur. Değişim mühendisliği, çok daha hızlı ve kesin bir şekilde neticeye gitmeyi vadetmektedir. Ancak, değişim mühendisliği çabaları sonucunda başarıyı elde eden firmaların çok büyük bölümünün TKY geleneğine sahip olmaları gözden kaçırılmaması gereken bir noktadır. Yine, bazı yazarlara göre, değişim mühendisliği çabaları yeniden TKY’ye ilgi duyulmasına neden olabilecektir<sup>380</sup>.

Daha öncede söylediğimiz gibi KOBİ’lerin üretim süreçleri eskidir. Teknolojik yeniliklerden yeteri kadar yararlanmamakta veya yararlanamamaktadırlar. Sadece üretim süreçlerinde değil, organizasyon yapılarında da KOBİ’ler pek çok sorunla boğuşmaktadırlar. Gerek üretim süreçlerinin teknolojik yeniliklerle bütünleştirilmesi, gerekse modern organizasyon yapısına kavuşulması noktasında değişim mühendisliğinin KOBİ’ler için çok ciddi bir mücadele aracı ve metodu olabileceği düşünülmektedir. Hırçın rekabet koşullarında ayakta kalmaya niyeti olan KOBİ’lerin bu anılan yeniliklere uyumunun haricinde bir alternatiflerinin olmayacağı da görülmektedir. Değişim mühendisliği KOBİ’ler için lüks değil bilakis zorunludur. Bu noktadan hareketle, KOSGEB Değişim Mühendisliği projesi kapsamında tamamlanan yeni organizasyon modeli çerçevesinde 20 Mayıs 1998 tarihinde Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü kurulmuştur.

### **2.3.5.3. Değişim Mühendisliğinin Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar**

Hammer ve Champy’ye göre, değişim mühendisliği 6 basamaklı bir süreçtir<sup>381</sup>:

**1-Değişim Mühendisliğine Giriş:** Üst yönetim projeyi başlatır. Halihazırdaki durum açıkça şekilde ortaya konur. Bir vizyon belirlenerek tüm çalışanlara duyurulur.

<sup>380</sup> AKIN, H.Bahadır: “İşletme Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması-Değişim Mühendisliği Sürecinde BT Altyapısı Oluşturulmasının Önemi”, [www.stratejiyönetim.com/degmuh.htm](http://www.stratejiyönetim.com/degmuh.htm).

<sup>381</sup> AKIN: a.g.m., [www.stratejiyönetim.com/degmuh.htm](http://www.stratejiyönetim.com/degmuh.htm).

**2-İşletme Süreçlerinin Belirlenmesi:** İşletme içi ve dışıyla ilgili tüm süreçler, birbiriyle ilişkileri de gözönüne alınarak geniş bir perspektifle incelenir. Tüm süreçlerin grafik yardımıyla gösterilmesi faydalıdır.

**3-İşletme Süreçlerinin Seçilmesi:** En kolay şekilde yeniden tasarlanacak süreç seçilmeye çalışılır. Buradaki kriter, müşterilere yönelik iyileştirmenin en fazla olacağı sürecin seçilmesidir.

**4-Seçilen Süreçlerin Anlaşılması:** Süreçlerin şimdiki durumları ve gelecekte olması beklenen durumları üzerinde yoğunlaşılır.

**5-Seçilen Süreçlerin Tekrar Tasarlanması:** Hammer ve Champy'ye göre, beşinci aşama en önemlisidir. Hayal gücünün kimi zaman çılgınca bile sayılabilecek şekilde kullanılması ve yaratıcılık gerektirir.

**6-Yeniden Tasarlanan Süreçlerin Uygulanması:** Son aşama, tüm bu aşamalar sonunda ortaya çıkan yeni süreçlerin uygulanmasıdır. Hammer ve Champy'ye göre, önceki 5 aşama başarılı olursa, uygulamada bir sorun çıkmayacaktır.

Ayrıca, işin uzman örgüt bölümleri arasında kademe kademe yapılmasından, bir kişinin başından sonuna kadar götürmesini sağlayacak yeni bir yapıya dönüşmesi için aşağıdaki süreç takip edilir<sup>382</sup>:

- Liderin ve Değişim Mühendisliği ekibinin tespiti
- Mevcut görev ve yapıların tespit edilmesi
- Kurumun değerlerinin yeniden şekillendirilmesi
- Harekete geçme ve değişimi satma
- Direnişleri ortadan kaldırmak

Hammer ve Champy'ye göre, değişim mühendisliği çalışmalarındaki başarısızlığın önemli sebepleri zayıf yönetim ve açık olmayan hedeflerdir. Son zamanlardaki makalelerinde, kişilerin değişime direncini de önemli bir engel olarak görmeye başlamışlardır<sup>383</sup>. Süreç yenileme çalışmaları her zaman tam olarak başarılı olmamaktadır. Bu başarısızlık oranı bazen %50-%70'e kadar çıkmaktadır. Bunun

<sup>382</sup> AKAT, Ömer: Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa-Ocak 1998, ss.58-59.

<sup>383</sup> AKIN: a.g.m., [www.stratejiyönetim.com/degmuh.htm](http://www.stratejiyönetim.com/degmuh.htm).

nedenleri ve diğer sorunlara kısaca bakmak gerekirse, ilk belirtilmesi gereken husus, radikal bir değişimi ifade eden bu çalışmaların aynı ölçüde bir direnç ile karşılaşmasıdır. Süreç yenilemenin temel sorunu teknik değil fakat insan sorunudur. Değişime direnç, güçlendirilmiş davranış gerekliliği, inanma ve kendini verme gerekliliği ve iletişim eksikliği süreç yenileme çalışmalarının başarısını engelleyen ana sorunlardır<sup>384</sup>.

Mevcut uygulamalar çerçevesinde başarısızlıkla sonuçlanmış Değişim Mühendisliği çalışmalarında yapılan hatalar ve başarısızlığa neden olduğu saptanan faktörlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir<sup>385</sup>:

-Değişim Mühendisliğinin niteliğinin tam ve doğru bir şekilde anlaşılması ve Değişim Mühendisliğine bir faaliyet inceleme çabası olarak yaklaşılması,

-Projelere iddiasız yada Değişim Mühendisliğini anlamamış kişilerin yer alması,

-Mükemmel bir faaliyetin bir seferde oluşturulmaya çalışılması,

-Kapsamının çok dar tanımlanmış olması,

-Mevcut sürecin incelenmesinde hızlı hareket edilememesi,

-İşletme süreçleri yerine tüm örgütün yeniden tasarlanmaya çalışılması,

-Doğru bilgiye ulaşmadaki eksiklikler,

-Değişimin yayılmacı etkisinin anlaşılabilmesi,

-Değişim Mühendisliğinden geçirilen sürecin başarısının ölçülmemesi,

-Çalışanların işlerini kaybetme endişelerinin ihmal edilmesi ve mevcut işletme kültürünün Değişim Mühendisliğine karşı direnmesi,

-Mütevazı başarılarla yetinilmesi,

-Radikal değişiklikler yerine sürecin düzeltilmesine çalışılması,

-Çalışmalardan erken vazgeçilmesi,

-Değişim Mühendisliğinin en alttan en üste doğru uygulanmaya başlanması,

<sup>384</sup> KOÇER, Tamer: *İşletme Yöneticiliği-Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış Klasik, Modern, Çağdaş Yaklaşımlar*, 7.Baskı, Beta Yayınları, Yayın No:405, İşletme Ekonomi Dizisi:35, İstanbul-Haziran 1999, s.315.

<sup>385</sup> PEKER, Ahmet: "Değişim Mühendisliği ve Değişim Mühendisliği Çalışmalarında Başarıyı Etkileyen Faktörler", *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:2, S:2, Temmuz 1998, s.7.

- Teknolojik kısıtlamaların ele alınmasındaki eksiklikler,
- Gereken kaynakların tahsis edilmemesi,
- Alternatif çözümlerin modelleşmesindeki eksiklikler.

Yukarıda sıralanan yanlış algılama ve uygulamaların KOBİ'lerin süreç sorunlarıyla birebir özdeşleştiği hemen anımsanacaktır. Bu demek oluyor ki, üretim proseslerinde etkinliği ve talep yönlülüğü oluşturmaya mecbur olan KOBİ'lerin, bunların üstesinden gelebilmek ve etkin bir değişim mühendisliği uygulayabilmek için buna ait imkan ve kurallara uymaları zorunludur. Değişim mühendisliğinin felsefik boyutunun her şeyden önce KOBİ'lerce anlaşılması gerekmektedir. Ondan sonra yapılacak iş oyunu kurallarına göre oynamaktır. Değişim ve dönüşümün getireceği etkinliğin hissedilmesiyle beraber işler kolaylaşacak, KOBİ'ler daha istekli hale geleceklerdir. KOBİ'ler işletmeleri başarıya ve yüksek performansa ulaştıracak yolun, sorunların etraflıca etüt edilmesinden ve buna yönelik uygun çözümlerin üretilmesinden/uygulanmasından geçtiğinin bilinci içerisinde olmalıdırlar. Bu noktada doğru teşhis ve mukabilinde gelecek doğru tedavi çok önemlidir. Ayrıca KOBİ'ler, değişimin ancak ve ancak etkin bir liderlik anlayışıyla gerçekleştirebileceğinin farkında ve şuurunda olmalıdırlar.

#### **2.3.5.4.Değişim Mühendisliği'nin KOBİ'lerde Başarıyla Uygulanması İçin Gerekli Şartlar**

Madem ki rekabetçi iş dünyasında bir organizasyonun varlığını devam ettirebilmesi için değişimi öğrenmesi, planlaması ve uygulaması gerekiyor, bunun başarıyla hayat bulması içinde gerekli vecibeleri yerine getirmesi gerekmektedir. Çünkü, günümüz rekabet koşulları kompleks bir yapıda olmanın ötesinde hızlı bir şekilde değişmekte ve aynı oranda çetinleşmektedir. Günümüz, piyasaların şiddetli rekabet ve kalite konusunda artan tüketici talebine gebe dir. Bu faktörlerin doğal sonucu olarakta KOBİ'ler gerek üretim süreçlerinde, gerekse organizasyon yapılarında radikal bir değişim ve yeniden inşayı yerine getirmek durumuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bir değişimi başarabilmek için liderlerin sahip olmaları

gereken beş temel özellik bulunmaktadır. Bunlar kısaca şu şekilde ifade edilmektedir<sup>386</sup>:

**-İnandırıcılık:** Lider düşünce şeklini kabul ettirmekte insanları ikna etme kabiliyetine sahip olmalıdır.

**-Kolaylaştırıcılık:** Liderler değişimi dikte etmemeli, yönlendirmelidir.

**-Tutarlılık:** Mesajlarda ve davranışlarda hedefe ve amaca uygunluğa ve karşılıklı uyuma önem verilmelidir.

**-Görülebilirlik:** Birey yada bazı durumlarda ekip, değişim için başlangıç noktası olarak tanımlanabilmelidir. Rehberlerin ve direktiflerin basit kullanımının yetersiz kaldığı durumlarda kişisel temasın önemli olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

**-Bütünlük:** Değişim sürecine liderlik eden birey, kişisel egosu için değil, fakat organizasyonun ortak performansı için bir şeyler yapıyor olarak algılanmalıdır.

Değişim Mühendisliğinin ruhuna aykırı davranmamak üzere, KOBİ'lerin değişim mühendisliği uygulama çabalarının başarıyla neticelenmesi için yapılması gerekenleri aşağıdaki başlıklar altında toplayabiliriz<sup>387</sup>:

-Değişim mühendisliğini uygulamaya başlamadan önce, değişim mühendisliğinin ne olduğunu iyice öğrenin.

-Değişim mühendisliği uygulamadan önce süreçlerinizi belirleyin. Değişim mühendisliğinin sadece süreçlere uygulanabileceğini unutmayın.

-Süreçlerinizi anlamak değişim mühendisliğinin ilk temel adımı; bu süreçlerin analiz edilmesi ise zaman kaybından başka bir şey değildir. Değişim mühendisliğinde süreçlerin analizine ayracağınız zamanı önceden belirleyin ve sınırlayın.

-Değişim mühendisliği, süreç tasarımı konusunda radikal ve atılım sağlayacak fikirler gerektirir. Değişim mühendisliği uygulamalarında yaratıcı düşünce ve fikirleri mutlaka ödüllendirin.

<sup>386</sup> EKREN, Nazım; Aydın, ARGİN: "Bankacılıkta Değişim Mühendisliği-Değişim Yönetimi", [www.activefinans.com/say14/degisim.htm](http://www.activefinans.com/say14/degisim.htm)

<sup>387</sup> AKTAN, Coşkun C.-b: *Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi*, TOSYÖV, Ekonomik, Sosyal, Siyasal Araştırmalar Serisi No:3, Ankara-Ocak 2000, s.27; PEKER, Ahmet: a.g.e., s.8; AKTAN, Coşkun C.: a.g.m., [www.medyatext.80/elegans/coskunaltan.html](http://www.medyatext.80/elegans/coskunaltan.html)

-Sürecin tasarımından hemen uygulamaya geçmeyin. Önce fikrinizin işe yarayıp yaramayacağını bir laboratuarda deneyin. Tasarım konusunda bulacağınız hataları ve kusurları böylece düzeltme imkanınız olur. Fikirden doğruca uygulamaya geçmek başarısızlıktan başka bir sonuç vermez.

-Değişim mühendisliğinde hızlı olmalısınız. Bir yıl içinde ortaya sonuç çıkarmazsanız arkanızdaki desteği kaybedersiniz.

-Değişim mühendisliğini uygularken süreçle ilgili ayrıntıları gözden kaçırmayın. İşin tüm parçalarını ve unsurlarını dikkate alın.

-Değişim mühendisliğini uygularken organizasyonda çalışanların bundan ne çıkarı olacağını kendilerine iyi anlatın. Çalışanların kaygılarını gözardı etmeyin.

-Çıkabilecek muhtemel engellere karşı hazırlıklı olun ve bu engelleri aşmak için stratejiler geliştirin.

-Değişim mühendisliği çalışmalarını açık ve basit uygulama aşamalarından oluşturun.

-Radikal değişiklikler ve uygulamalar konusunda cesur ve ısrarcı olun.

-“Kim, neyi, ne zaman, nerede, nasıl ve niçin?” altı temel sorusunun cevaplanmasıyla işletme süreçleriyle ilgili bilgileri elde etmeye çalışın.

-Değişim mühendisliği uygulamalarında Toplam Kalite Yönetimi'nin yönetim felsefesinden ve tekniklerinden en geniş şekilde yararlanın.

-Değişim mühendisliğini “stratejik yönetim” adı verilen yeni yönetim tekniği araçları ile donatarak uygulayın.

-Değişim mühendisliği uygulamalarında organizasyon dışındaki en iyi uygulamaları bulmak ve bunlardan istifade etmek için “benchmarking” adı verilen yönetim tekniğinden yararlanın.

Ayrıca, daha önce özellikleri üzerinde durduğumuz gibi uygun bir lider olmadan değişim mühendisliğinin başarı oranı çok düşüktür. Eğer KOBİ'lerin sahip/yöneticileri değişim mühendisliği konusunda ciddi tavırlar sergilemiyor ve tam anlamıyla kendini bu işe adamamışsa başarısızlık kaçınılmazdır. Mümkünse, değişim mühendisliğini yürüten liderin harici, üst yönetiminde zamanının büyük bir bölümünü bu işe ayırması yararlı olacaktır. Unutulmaması gereken bir başka hususta, değişim mühendisliği uygulama süresince iletişimin ihmal edilmemesi, çalışanların

bilgilendirilerek, tümünün desteğinin alınmaya çalışılmasıdır. KOBİ'lerin değişim mühendisliğinin kendileri için bir fırsat olduğunu gözardı etmemeleri gerekmektedir.





## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.KOBİ'LERİN PAZARLAMA SORUNLARI VE BU SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN ALTERNATİF YÖNTEMLER

#### 3.1.KOBİ'LERİN PAZARLAMA AÇISINDAN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ

##### 3.1.1.Güçlü Yönleri

KOBİ'lerin başta yönetsel içerikli olmak üzere pek çok sorunu bulunmakla birlikte dile getirilen önemli üstünlükleri de bulunmaktadır. KOBİ'lerin pazarlama açısından üstün olan yanlarını aşağıdaki biçimde özetlemek mümkündür<sup>388</sup>.

-Yeni rekabet koşulları ve piyasa düzeni, kaynak dağılımı ve kullanımında bireysel yaratıcılığın ve girişimciliğin etkin mekanizmalardan biri haline gelmesine yol açmıştır. Ekonominin sağlıklı olmasını sağlayan faktörlerden olan, yeni girişimlerin gerçekleştirilmesi ve bunlar arasından büyük işletme ölçeğine kadar gelişmeyi başarabilen işletmelerin ortaya çıkması KOBİ'ler vasıtasıyla olanaklı bulunmaktadır.

-KOBİ'ler büyüme yönelimlidir ve bu nedenle de risk üstlenmeye gönüllüdürler. Bu bağlamda, serbest piyasa düzeninin gerektirdiği rekabete "bağımsız olarak ayakta kalmak ve başarmak" güdüsüyle yönlenen KOBİ'ler, daha kolay uyum gösterebilen işletmeler olmaktadır.

-KOBİ'ler, bugünkü teknolojik gelişme sürecinin öngördüğü esnek üretim sistemlerine uygun işletmeler olmaları nedeniyle de, sanayileşme sürecinde önem taşıyan bir kesimi oluşturmaktadır.

---

<sup>388</sup> DEMİR; BİRBİL; ATALAY; YILDIRIM: a.g.e., s.63.

-Esnek talebe uyabilme çabaları nedeniyle, gelişmiş teknolojileri edinebilme girişimleri olan bu işletmeler, yeniliklere açıktır ve değişmelere daha kısa sürede uyum gösterebilmektedirler.

-Bu işletmeler, sahip oldukları esneklik ve yenilikçilik yeteneklerinden dolayı kendilerini yeni üretim yöntem ve tekniklerine ve yeni pazarlama stratejilerine daha kolay uydurabilmektedirler.

Ayrıca KOBİ'ler tüketicilerle iç içe olduklarından, müşteri gereksinimlerinde gerçekleşen değişimleri, büyük işletmelere nazaran daha çabuk tespit edip, karşılık verme potansiyeline sahiptirler. KOBİ'lerin bu anılan özellikleri tüm yaşadıkları sorunlara rağmen, özellikle pazarlama faaliyetlerinde bazı üstünlüklerde taşıdığını açıkça gözler önüne sermektedir.

### 3.1.2.Zayıf Yönleri

Türkiye'de yapılan bir araştırma da, araştırma kapsamına giren Küçük ve Orta Boy İşletmelerin %64'ünde pazarlama planlaması çalışmalarının yapılmadığı belirlenmiştir<sup>389</sup>.

KOBİ'ler hedef pazarları hakkında araştırma yapmayarak, müşteri siparişi ve yönlendirmeleri doğrultusunda mamul çeşitlendirme, yeni mamul kararı, dizayn geliştirme, ambalajlama, kalite kontrol vb. pazarlamayı derinden etkileyen konularda pazar gelişimlerini izleyebilmekten yoksundurlar. Dolayısıyla verimlilik ve rekabet avantajları minimuma inmektedir. Ayrıca KOBİ'ler kalite standartları uygulama, enformasyon ve mevzuatı bilme ve Pazar araştırması konularında da yetersizdirler. KOBİ'ler pazarlama maliyetlerinin yüksekliği ve ortak pazarlama şirketleri şeklinde (SDŞ, vs.) örgütlenememeleri noktasında da sıkıntı içerisindeyler. Bu koşulların doğal sonucu olarak ta, gerek yurt içi gerekse yurt dışı (ihracat) pazarlarda bir çok engel ve sorunlara muhatap olmaktadır.

KOBİ'lerin kendi yapılarından kaynaklanan pazarlama sorunlarını şu şekilde sıralamak mümkündür<sup>390</sup>.

<sup>389</sup> ÖZCAN, Murat: **KOBİ'lerde Pazarlama**, Etkin Kitabevi Yayınları, Motif Basım, Ekim 1996, s.105.

<sup>390</sup> ARSLAN, İ.Kahraman: "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri", MPM Verimlilik Dergisi, No:1994-2, Ankara 1994, s.58.

- İşletme yöneticilerinden kaynaklanan sorunlar,
- Pazar ile ilgili bilgi toplama ve değerlendirmeye yeteri kadar önem verilmemesi,
- Pazarlama faaliyetlerinin yetersizliği ve hedef pazarlar hakkında bilgi eksikliği,
- Yeni pazarlara giriş riskini azaltan araç ve mekanizmalardan yoksunluk,
- Pazarlama giderlerinin yüksek olması,
- KOBİ'lerin ölçekten kaynaklanan pazarlama sorunları ise<sup>391</sup>;
- Pazara girişte finansman eksikliği,
- Kalifiye eleman eksikliği,
- Ürünlerin dağıtımında üretici işletmenin yetersiz kalması,
- Hedef pazarlarda etkin olamama,
- Satış geliştirme ve tanıtım faaliyetlerindeki eksiklikler,
- Fiyat belirlemedeki istikrarsızlıklar,
- Satış planlaması ve stratejisinin belirlenmesindeki eksiklikler olarak sayılabilir.

Neticede, KOBİ'lerin bu görünümü ve şartları büyük firmalar karşısındaki rekabet şanslarını azaltmakta ve fevkalade büyük müşteri potansiyeli kaybına uğramalarına sebebiyet vermektedir.

KOBİ'ler mevcut üretim profili, örgütlenmeleri ve her şeyden önemlisi zahmete ve riske uzak duran beleşçi zihniyetten uzaklaşarak geleneksel değerlere bağlı olmadan, kalite bilincinin farkına varmalı, zamanı etkin kullanmalı ve ortak hareket etme alışkanlığı kazanmalıdır. Çünkü; ancak bu şekilde kıyasıya rekabetin yaşandığı pazarlara girip reel kazanç sağlamayı başarabilirler. Bunun için<sup>392</sup>;

- Hedef pazarların neye ihtiyaç duyduğu ve bunların nasıl karşılanabileceği,
- Pazara hitap edebilecek malın gerçekleştirilebilmesi,
- Etkin bir stok politikası geliştirilmesi,
- Büyük işletmeler karşısında ürettikleri malların kalitesinin daha düşük olması ve bununla birlikte fiyatlar ile satış sonrası hizmetlerin yerine getirilebilmesi

<sup>391</sup> YALÇIN: a.g.e., s.39.

<sup>392</sup> YALÇIN: a.g.e., ss.40-41.

konularında yeterli olması veya bunlara hiç önem vermemesinin işletmenin pazarlama faaliyetlerini ve rekabet durumlarını olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir,

-Satış sonrası hizmetlerin tanıtımı ve yerine getirilmesi,

-Pazar ve araçlara ürünle ilgili bilgilerin zamanında ulaştırılması. Başka deyişle, tanıtım ve reklama başvurulması,

Ayrıca<sup>393</sup>;

-Söz konusu malın, müşterinin istediği zaman ve şartlarda sağlanması, modern pazarlama anlayışının gerektirdiği biçimde bütün işletme yönetim faaliyetlerinin ana eksenini müşteri istek ve ihtiyaçlarının oluşturduğunun bilinmesi ve ona göre hareket edilmesi yönündeki “zihinsel engelliler”in kaldırılması, kısaca, KOBİ’lerin şiarı “kendini tamamıyla müşteri mutluluğu ve tatminine adanmak” olmalıdır. Bu genel çerçevede kalite ana eksenini oluşturan unsurdur. Kabul edilmesi gereken temel perspektif, “topyekün kalite” anlayışıdır.

-Kalite oluşturma ve verimli olmanın ön şartı ve temel girdisi de “bilgi”dir. “Bilgi eşittir iştir”. KOBİ işletme sahip ve yöneticilerinin bunun dışında ara çözümlerin kolay ve kestirmeci yolların işe yaramayacağını bilmesi ve bildiklerini uygulaması halinde işletme başarısının ilk adımı atılmış olacaktır. KOBİ’lerin pazarlama sorunlarının çözümünde herkesten ve her şeyden önce işletme sahip ve yöneticilerine önemli görevler düşmekte ve pazarda itibarlı ve etkin bir yer edinmek için yeni fikirlere, uğraşılara ve örgütlenmelere devamlı açık olmalı ve bunları değerlendirmelidirler.

Ülkemizdeki KOBİ’lerin pazarlama sorunlarının çözümüne ilişkin, nitelikli hammadde temininde desteklenmeleri, pazar araştırmaları ve daha önemlisi temel pazarlama faaliyetleri konularında etkin danışmanlık hizmetlerinin ve destek sistemlerinin geliştirilip yaygınlaştırılması zorunludur.

KOBİ’lerin kendi içsel yapılarında, gerek yurt dışına, gerekse yurt içine yönelik olarak yeterli tanıtım bütçesi oluşturmaları, ürün, fiyat, dağıtım ve tanıtım gibi değişkenlere yönelik bir pazarlama programı oluşturmaları, çağdaş pazarlama

---

<sup>393</sup> ARSLAN: a.g.m., ss.69-70.

adına yerinde bir tutum ve davranış olacaktır. Ayrıca, elverdiğince nitelikli pazarlama elemanı istihdam etme yoluna gitmeleri pazarlama sistemini etkinleştirecektir.

### 3.2.YENİ REKABET KOŞULLARINDA PAZARLAMA YÖNETİMİ

#### 3.2.1.Pazarlama Yönetimini Etkileyen Değişimler

Günümüzde bir zamanlar bize yol gösteren sınırlar (coğrafi, politik, toplumsal ve duygusal) artık kalkmış durumdadır. Kurallar sürekli değişiyor. Ne var ki insanlar sınırsız, yapısız ve kuralsız yaşayamaz. Bunun için durmadan yeni sınırlar boy gösterip, “Yeni Çağ” koşullarımızda artık bize yol gösteremez durumdaki boşluğu dolduruyorlar. Ne yazık ki, değişikliklerin bu kadar hızla arttığı bir dünya da kuralların tutunabilmesi için çok az zaman vardır. Yeni bir kural benimsenir benimsenmez, yepyeni bir değişiklik geliyor, onu geçersiz kılıyor ve bu süreç böyle devam edip gidiyor<sup>394</sup>.

1980’li yıllarda başlayan önemli değişiklikler şöyle sıralanmaktadır<sup>395</sup>:

- Dünya ekonomisinin globalleşmesi,
- Küresel iletişim ve küresel rekabetin artması,
- Ekonomik bloklar ve serbest ticaret bölgeleri yoluyla yada gümrük birlikleri biçiminde ortaya çıkan uluslar arası ekonomik etkinliklerdeki gelişmeler.

Bu gelişmelere ilişkin örnekler ise; Avrupa Birliği (AB) ile gerçekleştirilen Gümrük Birliği (GB); NAFTA: Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi; Ekonomik İşbirliği Örgütleri: APEC; Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği; Karadeniz’de sahil olan devletlerle KEİB (Karadeniz Ekonomik İşbirliği) örneğidir.

- Dünya pazarlarında yeni ekonomik güçlerin ortaya çıkması (Japonya ve Uzak Doğu’nun kaplanları olarak adlandırılan Singapur, Güney Kore, Hong-Kong ve Tayvan),

- Dış rekabete karşı “korumacılık” akımının önem kazanması,
- Gelişmekte olan ülkelerin önemli boyutlara varan dış borç yükleri,

<sup>394</sup> GERBER, Michael E.: *Girişimcilik Tutkusunu-Küçük İşletmeler Niçin Batıyor?, Nasıl Büyür?*; Çev.Tayfur KESKİN, Ed:Doğan CÜCEOĞLU, Sistem Yayıncılık:94, İstanbul, Kasım 1996, s.275.

<sup>395</sup> DEMİR; BİRBİL.; ATALAY.; YILDIRIM: a.g.e., s.33.

-Global tüketim davranışının, global ürünlerin ve markaların giderek yaygınlaşması,

-Serbest piyasa ekonomisine geçiş,

-Yeni Pazar olanaklarının ortaya çıkması (Doğu Avrupa ve Rusya Pazarı gibi),

-Uluslararası ulaşım, iletişim, finansal yapı ve tekniklerdeki hızlı değişimler,

-Pek çok ülkede kamu işletmelerinin “özelleştirilmesi” hareketinin hız kazanması,

Dünya, 21. yüzyılın ikinci yarısından itibaren bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesi ve birbiriyle bütünleşmesiyle birlikte, sonuçları şimdiden tahmin edilmesi çok güç olan yeni bir döneme girmiştir. Bu dönemle iş dünyası yapısal değişime zorlanmış, yaşanan dönüşüme ayak uyduramayan sektör ve şirketler yok olmuşlardır. Uluslararası alanda yaşanan bu gelişmelerin yorumlanması “Yeni Ekonomi” (new economy) denilen kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Küresel rekabet olarak ifade edilen bu yeni ekonomik ortamda yerel ölçekte faaliyet gösteren işletmeler, hem yerel rakipler ile hem de küresel ölçekte faaliyet gösteren işletmelerle rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Dünya, bu yeni duruma uyum sağlamak için yeniden yapılanmaya gitmektedir. Üretimde, rekabette, yeni iş yaratma ve toplumsal bütünleşmenin sağlanmasında önemi olan KOBİ’lerin büyük işletmeler gibi yeni ekonomik ve sosyal ortama uyum sağlamak ve rekabet güçlerini artırmak amacıyla yeniden yapılanmaları gerekir<sup>396</sup>.

Bu anılan değişim ve gelişmeler dünya ticaretinin yapısını ve boyutunu kökten değiştirmiştir. Bu değişimlere paralel olarak firmaların pazarlama yapıları da değişmiştir. Bu yenilikler Türkiye’nin ihracata dayalı büyüme stratejisi izlemesini de beraberinde getirmiştir. Bu gelişmelere KOBİ’lerin kayıtsız kalması elbette düşünülemez. KOBİ’ler gerek yurt içi, gerekse yurt dışı piyasalarına yönelik

<sup>396</sup>USLU, Şemsettin, UYGUN, Mutlu: “Yeni Rekabet Koşullarında KOBİ’lerin Değişen Pazarlama Stratejileri Ve Pazarlama Sorunları:Konya Örneği”, 21.Yüzyılda KOBİ’ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu, Doğu Akdeniz Üniversitesi İşletme ve Ekonomi Fakültesi, Kıbrıs, 2002

pazarlama stratejilerini yeniden yapılandırmak ve programlamak durumunda kalmışlardır. Bu gelişmeler KOBİ'lere yeni fırsatlar doğurduğu gibi, şiddetli rekabeti de beraberinde getirmiştir. Daha önceden bir pazarlama bölümüne bile ihtiyaç hissetmeyen KOBİ'ler, günümüzde etkin rekabet bağlamında bir pazarlama bölümü, pazarlama stratejisi ve politikasına fevkalade gereksinim duymaktadırlar. Ölçek bakımından küçük olmalarına rağmen KOBİ'lerin ayakta kalabilmeleri büyük işletmeler gibi pazarlamayı bilimsel anlamda algılayıp, uygulamalarına bağlıdır.

### **3.3.KOBİ'LERDE PAZARLAMA**

Genel olarak, işletmelerin ürünlerinin satışlarını yönlendirmek için yaptıkları çalışmalara tutundurma denir. KOBİ'ler için tutundurma faaliyetleri büyük önem taşımaktadır. Genellikle KOBİ sahip veya yöneticileri üretim faaliyetlerine ağırlık verdiklerinden tutundurma faaliyetlerini ziyadesiyle ihmal etmektedirler. Tanıtım bütçesi oluşturmada bir zaafiyet içerisinde olan KOBİ'lerin, bu sınırlı fonlarını isabetli tutundurma araçlarına yönlendirebilme kabiliyetleri nispetinde rekabet gücü elde edebilecekleri kuvvetle muhtemeldir.

KOBİ'ler ağırlıklı olarak, satış artırma çabalarında (tutundurma) pazarlama elemanı, basılı materyal dağıtımı, Mahalli Basın-Yayın-Reklam, çeşitli dönemlerde düzenlenen satış kampanyaları yöntemlerini kullanmaktadırlar. Ticari sergi-fuarlara katılma ve Ulusal Basın-Yayın-Reklam yöntemlerini çeşitli zorluklar ve büyük maliyetleri nedeniyle pek tercih etmemektedirler. Teknolojik bilgi noksanlıkları da internet ortamından yararlanarak tutundurma ve satış faaliyetlerinde bulunmalarını azami sınırlandırmaktadır.

Reklam, bir işletmenin pazara sunduğu mal ve hizmetin kişisel olmayan biçimde ve ücretli olarak tanıtılmasıdır. Küçük işletmelerde reklamlardan sorumlu olacak bir uzmanın istihdam edilmesi pek ekonomik değildir. Arzu edildiğinde, küçük işletmeler bir reklam ajansının danışmanlık hizmetlerinden yararlanabilirler. Bununla beraber, büyük bir olasılıkla işletme sahibi bu görevi kendisi yerine

getirmek zorunda kalacağından, reklam konusundaki temel bilgileri edinmesinde yarar bulunur<sup>397</sup>.

Küçük sanayi (imalat) işletmeleri daha çok ürettikleri mal veya malların satışını artırmaya yönelik reklam çabalarına girişirler. Buna karşılık, küçük perakendeci ve hizmet işletmelerinin reklamlardan amaçladıkları daha çok işletmenin satışlarının ve imajının geliştirilmesidir. Reklam üç temel işlevi yerine getirir. Bunlar;

a)bilgilendirme

b)ikna etme

c)hatırlatma'dır. Küçük sanayi işletmeleri üç nedenden ötürü reklam yaparlar<sup>398</sup>;

-Mevcut talebi artırmak

-Seçici talep yaratmak

-Satış elemanlarının müşterilerle görüşmelerine yardımcı olmak.

Günümüzde özel radyo ve televizyonların yaygınlaşması neticesinde özellikle KOBİ'ler için bir reklam aracı fırsatı doğmuştur. KOBİ'ler genellikle yerel radyo-televizyonu reklam aracı olarak tercih etmektedirler.

KOBİ'lerin sadece bölgelerinde reklam yapmak istemeleri doğaldır. Çünkü; bu işletmelerin ulaşabilecekleri pazar ötesinde reklam yapmaları israftır. İkinci olarak yerel basında yapılan reklamın maliyeti düşüktür. Bilindiği gibi, bir reklamın insanlara hitap edebilmesi için tüketicilerin, kendilerini yapılan reklama yakın hissetmesi gerekir. Ancak o zaman insanlar reklama konu olan markaya dikkat ederler ve potansiyel müşteri haline gelirler. Radyo ise genellikle dinleyenlerin arkadaşı olur. Bundan dolayı, radyo ile yapılan reklamlar bir psikolojik yakınlık ve samimiyet atmosferi içinde dinlenilir<sup>399</sup>. Ayrıca insanlar radyoyu her ortamda dinlerler. Yerel radyo ve televizyonlar buldukları bölgenin şartlarını bilip ona göre yayın yaparlar. Hitap edilen tüketici türüne göre yerel basında verilecek reklamın zamanının iyi tespit edilmesi gerekmektedir.

<sup>397</sup> ALPUGAN: a.g.e., s.389.

<sup>398</sup> ALPUGAN: a.g.e., ss.389-391.

<sup>399</sup> ÖZCAN, Murat: "Küçük ve Orta Boy İşletmelerde yerel Radyolarla Reklam: Bir Antalya Örneği", Küçük İşletme, AESOB Yayın Organı, Yıl:2, S.5, Ocak 1996, s.51.



Kişisel (yüzyüze) satış, bir çok küçük işletme için en önemli tutundurma yöntemidir, denebilir. Kişisel satış, satış elemanları aracılığıyla yürütülür. Kişisel satışın başarısı yetenekli ve deneyimli personeli gerektirir. Bu niteliklere sahip personelin istihdamı ise iyi bir ücretin ödenmesini zorunlu kılar. Bu da bir çok küçük işletmeyi zorlayıcı niteliktedir. İyi bir satış elemanı, genellikle dışa dönük, aşırı iyimser veya kötümser olmayan, yapıcı bir niteliğe sahiptir. İyi bir satış elemanı üç konuda bilgi sahibi olmalıdır. Bunlar<sup>400</sup> ;

a)Mallara ilişkin bilgi,

b)İşletmeye ilişkin bilgi,

c)Müşteriye ilişkin bilgi'dir. Satış elemanı aynı zamanda çalıştığı iş yerini de iyi tanımalıdır. İyi bir satış elemanı;

a)İşletmenin fiziksel yerleşimi,

b)İşletmenin satış politikası,

c)Satışla ilgili araçların kullanımı (Satış fişinin doldurulması, yazar kasanın işleyişi gibi),

d)İşletmenin stok politikası, konularında bilgi sahibi olmalıdır.

Pazarlama stratejiniz müşterinizle başlar, yaşar ve ölür. Pazarlama stratejinizi geliştirirken hayallerinizi, vizyonlarınızı, ilgilerinizi, isteklerinizi (müşterinizden başka herşeyi) bu yüzden kesinlikle unutmak zorundasınız. İş pazarlamaya gelince, ne istediğinizin hiçbir önemi yoktur. Burada önemli olan, sizin değil, artık müşterilerinizin ne istediğidir<sup>401</sup>. Tatmin olmuş bir müşteri, tatmin olmamış 10 müşteriden daha iyidir. Tatmin olmayan müşteriler tüm öteki tüketicilere giderler ve kötü reklam yaparlar<sup>402</sup>. O nedenle müşteriye elde ettiği üründen veya hizmetten memnun olup olmadığı sorulmalıdır. Büyük işletmeler müşterileri pek önemli görmezler. Oysa KOBİ'ler için müşteri bir velinimettir.

KOBİ'lerin sorunlarından birisi de, dağıtım kanallarını seçme ve denetleme olanaklarının yeterli olmayışdır. KOBİ'ler her türlü pazarlama olanaklarını

<sup>400</sup> ALPUGAN: a.g.e., ss.393-394.

<sup>401</sup> GERBER: a.g.e., s.231.

<sup>402</sup> İTO: Avrupa Birliği Karşısında KOBİ'lerin Rekabet Olanakları ve Stratejileri (10 Mayıs 1996) İle Avrupa Birliği'ne Yönelik Pazarlama Teknikleri (28 Mayıs 1996) Konulu Seminerler, İTO Yayın No:1996-37-AB/9, Eylül 1996, s.136.

araştırarak, kendi bünyelerine uygun modern dağıtım teknik ve kanalları tespit ederek uygulamalıdır.

KOBİ'ler etkin bir pazarlama sistemi uygulayabilmek için doğru bir fiyatlandırma politikası izlemek zorundadırlar. KOBİ'ler genellikle, maliyet üzerine belirli bir kâr marjı bırakarak fiyatlandırmaya gitmektedirler.

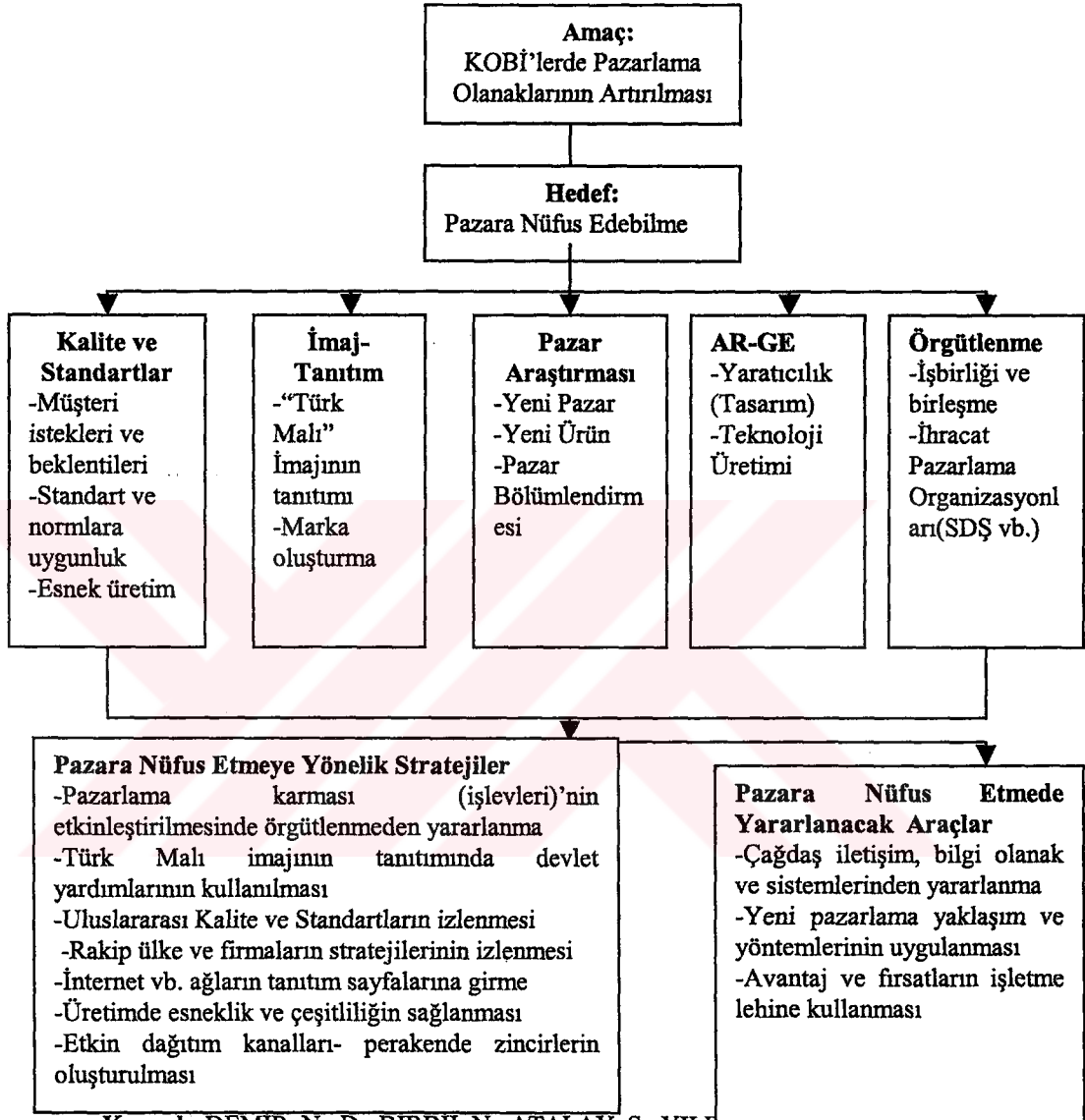
Fiyatlandırma politikasını tespit ederken, her şeyden önce talebi bilmelidirler. Diğer yandan rakiplerini iyi analiz etmeleri gerekir. Bunun için KOBİ'lerin iyi bir stratejik planlama yapmaya gereksinimleri vardır. Maliyetler saptandıktan, rakip fiyatlar dikkate alındıktan sonra bir fiyatlandırma yöntemi oluşturulmalı ve bu çerçevede fiyatlar belirlenmelidir. Fiyat yükseltme olanakları araştırılmalı ve günümüzde temel amaç pazarda kalmak olduğu için nakit akış tablosu iyi analiz edilmelidir<sup>403</sup>.

KOBİ'lerde pazarlama sorunlarının bertaraf edilmesi ve bu anlamda pazarlama olanaklarının artırılması için gerekli stratejiler ve yararlanılacak araçlar aşağıdaki şekilde özetlenmiştir;

---

<sup>403</sup> TÜGİAD: a.g.e., s.67.

**Şekil:3.1:KOBİ'lerin Pazarlama Sorunlarının Giderilmesi ve Pazarlama Olanaklarının Artırılması İçin Gerekli Stratejiler ve Yararlanılacak Araçlar**



Kaynak: DEMİR, N., D., BIRBİL,N., ATALAY, Ş., YILDIRIM, a.g.e., s.72

### 3.4.KOBİ'LERE ALTERNATİF PAZARLAMA YÖNTEMLERİ

#### 3.4.1.Niş (Niç) Pazarlama ve KOBİ'ler

##### 3.4.1.1.Niş Pazarlama Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Göreceli olarak benzer niteliklerde mal/hizmetlere gereksinim duyan, bir yada daha çok benzer özelliği paylaşan, küçük bir tüketici kitlesinin (kişiler ve/veya

örgütler) istemlerini daha iyi karşılamak amacıyla geliştirilen pazarlama faaliyetleri “Niş Pazarlama” olarak ifade edilmektedir<sup>404</sup>.

Bugün pazarlamacılar, dilimlerden alt dilimlere, alt dilimlerden “niş” yada “niş”lere, niş’lerden mikro pazarlara ve oradan da tek kişilik dilimlere doğru kaymaktadırlar. Kitlesele dağıtımdan mikro pazarlamaya doğru geçişe, aynı zamanda “kitlesellikten uzaklaşma” (demassification) denilmektedir. Satıcı bir pazarı, daha fazla değişken yada karakteristikleri devreye sokarak, daha fazla alt dilimlere ayırırsa, dilimlerden pazar niş’lerine geçmiş olur<sup>405</sup>. Bir niş pazar, gereksinimleri tam olarak karşılanamayan küçük bir müşteri topluluğunun ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmek için belirlenen, çok dar kapsamlı küçük bir pazar bölümüdür<sup>406</sup>.

Kendi alanında uzmanlaşmış, her endüstri dalında, çeşitli pazar niş’lerine hizmet veren çok çeşitli firmalar vardır. Söyleme konu olan işletmeler bütün pazara veya pazarın çok geniş bir kısmına yönelmek yerine, pazar bölümlendirmesine giderek, çok küçük pazar dilimi olarak bilinen niş’leri hedef pazar olarak seçip, hizmet vermektedirler. “Tatmin edilmemiş on müşteridense, tatmin edilmiş bir müşteri daha iyidir” felsefesinden yola çıkarak, kaynak konusunda zafiyeti olan KOBİ’lerin pazarlama etkinliği gösterebilmesinde, niş pazarlama, üzerinde ciddiyetle durulması gereken bir tekniği teşkil etmektedir.

Fortuna Dergisi her yıl ABD’nin 500 büyük sanayi kuruluşunu belirler. Bu araştırmaya göre söz konusu şirketlerin %75’i ürün ve hizmetlerinin bir kısmı ile niş pazarlara, başka bir deyişle, küçük piyasa dilimlerine yöneliyorlar. Bunda en büyük neden, kitle üretimi avantajlarının ortadan kalkmasıdır<sup>407</sup>. Fakat Türkiye’de günümüze değin, büyük işletmelerin çoğunluğunun kitle pazarlarını hedef aldıkları gözlenmekteydi. Fakat günümüze gelindiğinde, ülkemizde de bu eğilimin güçlendiği görülmektedir.

<sup>404</sup> DEMİR, M.Hulusi; Ayşe, ŞAHİN: “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Pazarlama Problemleri İçin Bir Çözüm Önerisi: Niş Pazarlama”, Pazarlama Dünyası, Dünya Yayınları, Yıl.14, S.2000-05, Eylül-Ekim 2000, s.5.

<sup>405</sup> TEK, Ömer B.: Pazarlama İlkeleri-Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, 7.Baskı, Cem Ofset Matbaacılık Sanayi A.Ş., İzmir, Şubat 1997, ss.317-318.

<sup>406</sup> KOTLER, Philip: Marketing Management, Ninth Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey 1997, p.251.

<sup>407</sup> CAPITAL: Çağdaş Marketing Yöntemleri, Capital Guide 8, Nisan 1994, s.24.

Niş pazarlamanın temel özellikleri şunlardır<sup>408</sup>:

-Niş pazarlama uygulayan firma ürettiği mala/hizmete ilave ettiği değerler nedeniyle maliyetlerinin üzerine önemli bir kâr marjı ekleyebilir. Yığın pazarlama yapan firmalar, pazarda büyük bir satış hacmine ulaşırken, niş pazarlamayı uygulayan firmalar ise yüksek bir kâr payına ulaşırlar.

-Niş pazarlamacılar müşterilerinin isteklerini o kadar iyi anlarlar ve onların isteklerine uygun özelliği olan mallar üretirler ki, müşterileri onların istedikleri fiyatı vermeye hazırdır.

-Niş pazarlamacılar, güvenli ve kârlı bir yada birkaç pazar bölümü bulmaya çalışırlar. Bir pazar niş'inde faaliyet gösteren bir firmanın etkin bir biçimde hizmet verip, kârlı olabilmesi için; ideal bir pazar niş'inin kârlı ve büyüme potansiyeli olacak kadar büyük olması gerekmektedir.

-Niş pazarlar genellikle pek çok rakip firmanın çok az ilgisini çekerler. Niş pazar bölümü gelişme gösterir ve rakipler için daha çekici hale gelirse, bu bölümde halen faaliyet gösteren firma rakiplere karşı kendini korumak için, yeteneklerini ve müşteri tanınmışlığını geliştirebilir.

-Bir tek küçük pazar diliminde niş pazarlama stratejisi uygulamak çok risklidir. Çünkü bu çok küçük pazar dilimi belirli bir zaman periyodunda tamamen yok olabilir veya tam aksine büyük bir gelişmede gösterebilir. Bu riskleri bilen pek çok firma, tek bir niş pazarda faaliyet göstermek yerine, iki veya daha fazla niş geliştirerek hizmet edebilecekleri pazar alanındaki şanslarını arttırmaktadırlar.

-Pazarlama faaliyetleri kolaylaşır. Belirli bir endüstri kolunda veya coğrafik alanda yoğunlaşarak firmalar daha etkin pazarlama stratejileri geliştirebilirler. Geniş bir müşteri kitlesini tatmin edecek mallar/hizmetler üretmek, onlara geniş bir dağıtım ağı ile ulaşmak ve çok fazla tutundurma faaliyeti yapmak yerine, dar kapsamlı pazarlama stratejileri ile daha az zaman, para ve çaba harcayarak yoğun biçimde küçük bir pazar dilimine odaklanılabilir.

-Pazar dilimi tanımlanabilecek kadar belirli olmalı ve müşteri kitlesi firmanın uzmanlık alanlarından bir veya birkaç tanesine uymalıdır.

---

<sup>408</sup> DEMİR, ŞAHİN: a.g.m., ss.5-6.

-Hedef müşteriler; yapılan araştırmalarda uygulanan pazarlama yöntemlerine benzer tepkiler göstermeli, benzer ilgi ve gereksinimlere sahip olmalıdırlar.

-Niş pazardaki müşterilere kolayca tanımlanabilen dağıtım kanalları aracılığıyla (medya, ticari yayınlar, birlikler, konferanslar vb.) ulaşılabilirliktir.

-Bir niş pazara ilgi duyan müşteri kitlesinin, firmanın ürettiği mala/hizmete dikkatinin çekilebilmesi ve onlara benimsetilebilmesi çok fazla finansman kaynağı gerektirmelidir.

Niş pazarlamanın bu sayılan özelliklerinin, niş pazar veya pazarlara yönelik KOBİ'ler tarafından katıyetle ciddi bir analizinin yapılması gerekmektedir. Oyunu kuralına göre oynayamayan KOBİ'ler, kendileri için alternatif bir pazarlama yöntemi olan "niş pazarlama"dan yeteri kadar istifade edemeyeceklerdir. Niş pazarlamada can alıcı noktanın, ürettiğiniz mamullerde ek bir değer ve yenilik yaratmak olduğunu unutmamak gerekmektedir.

#### **3.4.1.2.Niş Pazarlama Stratejileri, Uygulama Aşamaları ve KOBİ'ler**

Niş pazarlar, çoğu zaman orta yerde olmalarına rağmen, herhangi bir şekilde saklanırlar. Bunları açığa çıkartmak için, şirketlerin mevcut durumu çok iyi analiz etmesi gerekir. Bu inceleme için aşağıdaki soruların titizlikle yanıtlanmasında yarar vardır<sup>409</sup>:

-Ürünlerinizi en yoğun olarak kullananlar kimlerdir?

-Ürünlerinizi seyrek olarak kullananlar kimlerdir?

-Kimlerin satın alma eğilimi zamanla artıyor?

-Zamanla satın alma eğilimi azalanlar kimler?

-Müşterileriniz nerede yaşıyor?

-Hangi müşterilere, en çok kârı elde ederek hizmet götürebilirsiniz?

-Müşterilerinizin fiyata duyarlılığı değişiklik gösteriyor mu?

-Müşterileriniz neye değer veriyor?

-Tüm müşterileriniz aynı sıklıkta mı ürününüzü alıyor?

---

<sup>409</sup> CAPITAL: a.g.e., ss.26-27-28.

- Hangi müşteri grupları için, hangi tanıtım teknikleri daha etkili olur?
- Satın alma kararlarını kim veriyor?
- Müşterileriniz, tüm ürün çeşitlerinizi veya hizmetlerinizi satın alıyor mu, yoksa sadece bazılarını mı tercih ediyor?

Tüm bu sorulara cevap bulunabilmesi için de KOBİ'lerin, pazarlama araştırmasına gereken önemi vermeleri gerekmektedir. Pazarlama fikirlerinin %90'ı pazarlama yöneticileri tarafından koltukta oturularak değil, bunlar tarafından merak edilen konuların araştırılması neticesinde ortaya çıkmıştır. Pazarlama araştırmasını KOBİ'lerin bizatihi kendileri yapabileceği gibi, bu konuda uzman olan bir kuruluşa göçerilmek suretiyle de yapabilirler. Fakat her şeyden önce KOBİ sahip ve yöneticisinin pazarlama araştırmasının şirkete olan katkılarını anlaması ve gereken kaynağı ayırması gerekmektedir. Tabi ki, pazarlama araştırmalarını sadece çok zor durumlar karşısında değil de, sürekli yapmayı veya yaptırmayı hedeflemek gerekmektedir.

KOBİ'ler niş pazarlama stratejileri uygularken; politik, yasal, ekonomik, çevresel, endüstrinin özellikleri ile ilgili, kültürel ve sosyal, teknolojik ve nüfus yapısıyla ilgili makro çevresel öğelere de özen göstermeleri gerekmektedir. Niş pazarlama stratejilerinin uygulanabilmesi için gerekli koşullar şunlardır<sup>410</sup>:

-Pazarınızı biliniz: Faaliyet göstereceğiniz coğrafyayı, uygun dağıtım kanalı tüklerini ve hedef müşterilerin satın alma güdülerini inceleyiniz, daha sonra pazara girmek için kullanabileceğiniz önemli stratejik noktaları belirleyiniz.

-Rakiplerin hedefleri ve stratejileri hakkında bilgi edininiz: Rakiplerinizin düşüncelerini okuyamazsınız. Ancak geçmişte pazara yeni girişen rakiplerine karşı nasıl bir politika izleyip, mücadele ettiklerini, eski tarihli dergi ve yayınlardan öğrenerek, daha sonra bu durumun stratejinizi nasıl etkileyeceğini değerlendirin.

-Gerekli teknoloji düzeyini belirleyiniz: Firmanızın bir pazara girmek için teknolojik olarak hazır olup olmadığını belirleyin.

-Firmanızın yeteneklerini ve rekabet edebileceği güçlü olduğu alanları belirleyin.

---

<sup>410</sup> DEMİR, ŞAHİN: a.g.m., s.6.

-Üst yönetim bütün örgüte şirketin stratejisini benimsetmelidir.

-Niş pazara girmeden önce mutlaka pazarlama planı yapın: Değişik tüketici gruplarının malınızı/hizmetinizi satın almaları için onları hangi öğelerin güdülediğini derinlemesine araştırmak için pazarlama araştırması yöntemlerini kullanın. Daha sonra araştırma sonuçlarına uygun bir pazarlama karması geliştirin. Kaliteli bir mal/hizmet, uygun dağıtım kanalı, iyi ve yeterli bir tutundurma politikası ve müşteri odaklı bir fiyat, müşterileri olumlu yönde etkiler.

Niş pazarlamayı uygulayan KOBİ'ler belirli bir dalda uzmanlaşır. Bu uzmanlık hem ürün/hizmet kalitesinde, hem de müşteri tatmininde büyük olanaklar sunar. Sonuçta tatmin olmuş müşterilerde KOBİ'lere pazarlama başarısı şeklinde yansır. Ayrıca niş pazarlama uygulayan KOBİ'ler fiyatlama ve satış sonrası hizmetlerde de uzmanlık kazanırlar. Tüketici potansiyelini çok iyi tanıyan ve kaynaklarını o noktaya kanalize eden KOBİ'lerin başarısız olma ihtimalleri hemen hiç yok gibidir.

Niş pazarlamayı başarılı şekilde uygulayabilmek için aşağıda sunulan uygulama aşamalarına dikkat etmek gerekir<sup>411</sup>:

-Mevcut müşteri tabanını ve pazarın dışındaki halen hizmet verdiğiniz mevcut pazar fırsatlarını inceleyerek, bir pazar bölümü veya bölümleri seçilir.

-Gelişmekte olan pazarlar ve onların pazarlama trendleri araştırılır.

-Hizmet verdiğiniz pazar nişinizle ilgili dergi ve gazetelerdeki gelişmeler sürekli olarak izlenmelidir.

-Firmanızın mal veya hizmetlerine en çok ilgi gösteren, onları en çok satın alan veya satın alma eğilimi olan müşteri grupları ve onların özel istekleri ve gereksinimleri, pazarlama araştırması yoluyla belirlenmelidir. Elde edilen bilgiler veri tabanı dosyaları oluşturularak saklanmalı ve sürekli güncellenmelidir.

-Mevcut ve potansiyel müşteriler, belirli temel davranışları göz önüne alınarak gruplandırılabilir.

-Televizyon ve gazeteler aracılığı ile doğrudan pazarlama kampanyaları ve tutundurma faaliyetleri düzenlenebilir.

<sup>411</sup> DEMİR, ŞAHİN: a.g.m., s.7.; MARTİN, William B.: Müşteri Hizmetlerinde Kalite, Çev: Ahmet ÜNVER, Rota Yayınları, İstanbul 1997, ss.12-14.



-Ürettiğiniz mal veya hizmetin hedef kitlenize daha iyi ulaşılabilmesi için gerekiyorsa mesajınızı ve medya aracınızı değiştirebilirsiniz.

Ülkemizde faaliyet gösteren KOBİ'lerin başarıya ulaşabilmeleri için, kendilerine dünya ölçeğinde faaliyet gösterebilecekleri global nişler bulmalı ve dünya standartlarına uygun mal ve hizmet üretmelidirler<sup>412</sup>. KOBİ'ler müşteri temelli bir yapılanmaya gitmelidirler. Niş pazarlama neticesinde uzmanlık elde edecek olan KOBİ'lerin müşteri istek ve ihtiyaçları temelinde mamul çeşitlendirme faaliyetlerinde bulunmaları gerekmektedir. Ayrıca tüm bunların yanında KOBİ'lerin çeşitli tutundurma araçlarından istifade ederek "marka imajı" oluşturma çabaları da bunlara bir pazarlama başarısı ve üstünlüğü getirecektir.

Özetle; KOBİ'lerin büyük firmalar için çekici olmayan pazar nişlerini tespit edip, bunlara odaklanmaları, şirket başarısı açısından önemli görülmektedir.

### **3.4.2.E-Ticaret (E-Pazarlama) ve KOBİ'ler**

#### **3.4.2.1.E-Ticaretin Tanımı, Doğuşu ve Gelişim Süreci**

İletişim ve bilgi teknolojilerinin etkinliğinin çok üst düzeylere ulaştığı günümüzde, her sektör bu yenilik ve gelişim olgularına ayak uydurmak zorundadır. Artık gerek ticari, gerekse sosyal hayat kimlik değiştirmiş ve ticaret, eğitim, siyaset, kültür-sanat vb. bir çok sektör hedef kitlelerine artık İnternet vasıtasıyla ulaşma noktasına gelmiştir. Bu değişime uyum sağlayabilen işletmeler, tüm bireylerin amaçlarını görerek çalışabilme koşullarına ulaşacak ve 21.yy.'da etkili ve başarılı olma imkanına erişeceklerdir.

Bilgi toplumuna geçişi sağlayan en önemli teknolojik gelişmeler arasında ilk sırayı bilgisayarlar almakta; bunu iletişim teknolojisi (İnternet vb.) gibi yenilikler izlemektedir. Günümüzde değişime uyum sağlayabilmek için; çağımızın teknolojik gelişmelerinden biri olan İnternet'ten yararlanmanın yaygınlaşması zorunlu hale gelmiştir<sup>413</sup>.

<sup>412</sup> DEMİR, ŞAHİN: a.g.m., s.7.

<sup>413</sup> DEMİRCİ, A.; M.H. NAZİK; M. ARLI: "Tüketicilerin Elektronik Alışverişe İlişkin Tutum ve Davranışları", *Standart*, Yıl.40, S.471, Mart 2001, s.38.

E-ticaret 20.yy.'ın son dönemlerinde bilgi-iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim ve gelişim sürecinin paralelinde ortaya çıkmaya başlamış ve gelişmiştir. Genel olarak ticaretin elektronik ortamda yapılan şekline elektronik ticaret (e-ticaret) denilmektedir. Başka bir deyişle, ürün ve hizmetlerin elektronik ortamda (genellikle İnternet üzerinden) alım ve satımının gerçekleştirilmesine e-ticaret denir. Bunun büyük bir çoğunluğu İnternet üzerinden gerçekleştirildiği için, bu ticaret şekline “İnternet ticareti” adı da verilmektedir.

E-ticaret, teknik olarak e-mail ile aynıdır. Ancak burada farklı olan, birden fazla kişi veya kuruluşun birbirleriyle haberleşmesinden ziyade, ekonomik olarak bir alışverişin yapılması ve piyasaya arz edilen bir ürünün tüketiciye satılmasıdır. Başka bir deyişle e-ticaret; kişilerin ve kurumların, açık ağ ortamında (internet) veya sınırlı sayıda kullanıcı tarafından ulaşılabilen kapalı ağ ortamında (İnternet) yazı, ses ve görüntü şeklindeki bilgilerin işlenmesi, iletilmesi ve saklanması temeline dayanan ve bir değer yaratmayı amaçlayan ticari işlemlerin tümüdür<sup>414</sup>.

İnternet'in doğuşu Amerikan askeri bilgisayar ağına dayanmaktadır. Savaş zamanında bazı hatlar tahrip olsa bile diğer hatlar vasıtası ile bilgisayarlar arasında iletişim kurmak için kurulmuştur. Daha sonra bu sistemin üniversiteler tarafından kullanılmasına olanak sağlanmıştır. Üniversitelerin başarılı bir şekilde kullanımı ve daha sonra Network'un birbirine bağlanması ile sistem gelişmiştir. Kişisel bilgisayarların kullanımı ile popüleritesi iyice artmıştır. Esas patlama İnternet'in ticari alanda kullanılmasıyla yaşanmıştır<sup>415</sup>.

Bugün, bir devrim olarak hemen her yerde adına rastladığımız e-iş/e-ticaret (e-business) yönetim modeli, temelde dünyanın en geniş iletişim ağı olan İnternet'e dayanmakta ve iki temel unsuru, şirketlerin<sup>416</sup>;

-Operasyonel verimliliğe ulaşabilmesi için İnternet'ten ne şekilde faydalanmaları gerektiği,

---

<sup>414</sup> AYDEMİR, Cahit: “Elektronik Ticaret ve Ekonomik Boyutu”, Standart, Yıl.40, S.471, Mart 2001, s.75.

<sup>415</sup> BEŞELİ, Nursun: “İnternet Kullanarak Yeni Pazarlara Açılmak”, İGEME'den Bakış, S.11, Temmuz-Eylül 1999, s.74.

<sup>416</sup> GLOBUS: “E-iş'te Başarı Yöneticinin Yol Haritası”, ORACLE, Software Powers The Internet, Globus Eki, Yıl.2, S.2001-04, Nisan 2001, s.7.

-İnternet teknolojisi sayesinde yaratacakları iş fırsatları, olarak tanımlanabilir.

Bu iki temel unsur arkasında yatan hedefler, yeni ekonominin de bir gereği olarak, şirketlerin operasyonel verimliliği, kârlılığı artırması ve kârlı müşterileri bünyede tutması olarak düşünülebilir. Bu yaklaşım küçük olsun, büyük olsun tüm şirketlere yepyeni iş süreçlerini ve teknolojileri devreye alma gerekliliği getiriyor. E-ış/e-ticaret Yönetim Modeli'ne geçiş, yalnızca belirli teknoloji ve çözümlerin alınıp kurulması değil, iş süreçlerine yeni bir yaklaşım ile bu yaklaşımı desteleyecek teknoloji ve iş gücünün biraraya getirilmesi olarak tanımlanabilir.

Günümüzde dünyada İnternet'ten yararlananların sayısını kesin olarak belirlemek mümkün gözükmemekle birlikte, bu konuda yine de bazı istatistiki hesaplamalar sonucu, global bir sayıya ulaşmak mümkündür. Yapılan bir hesaplamaya göre, 1995 yılında İnternet kullananların sayısı 15.655.000 kişi iken bu rakam 01 Ocak 1999 tarihi itibari ile % 3916 artarak 250.000.000 kişiye ulaşmıştır. Bu sayı dünya nüfusunun %8,3'üdür. 2003 yılında ise dünya nüfusunun %67'si İnternet'i kullanacaktır. Bu durum yakın gelecekte, küçük çocuklar hariç dünyada hemen herkesin İnternet kullanabileceğini ortaya koymaktadır. Dünya'da İnternet kullananların sayısı ve dünya nüfusunun oranı aşağıdaki tabloda sunulmuştur<sup>417</sup>;

**Tablo-3.1.Dünya'da İnternet Kullananların Sayısı ve Dünya Nüfusuna Oranı**

YILLAR	İNTERNET KULLANAN SAYISI	DÜNYA NÜFUSUNUN %'si
01 Ocak 1993	3.913.843	0,07
01 Ocak 1994	7.827.687	0,13
01 Ocak 1995	15.655.374	0,26
01 Ocak 1996	31.310.749	0,52
01 Ocak 1997	62.740.532	1,05
01 Ocak 1998	125.481.064	2,09
01 Ocak 1999	250.962.128	4,18
01 Ocak 2000	501.924.256	8,37
01 Ocak 2003	4.023.026.663	67,05

**Kaynak:** YAYLI, Ali: a.g.m., s.36.

<sup>417</sup> YAYLI, Ali: "Doğrudan Pazarlama Aracı Olarak İnternet (Konaklama İşletmeciliği Örneği)", Pazarlama Dünyası, Dünya Yayıncılık, Yıl.14, S.2000-01, Ocak-Şubat 2000, s.36.

İnternet'in ve elektronik ticaretin ekonomik etkilerine geçmeden önce, olayın boyutlarının anlaşılması açısından birkaç sayısal büyüklük vermekte fayda görülmektedir<sup>418</sup>:

-İnternet'i enformasyon teknolojilerinden ayrı düşünmek mümkün değildir. Amerika, Avrupa Birliği ve Japonya'da bu alana yapılan yatırımlar daha önce benzeri görülmemiş oranda, yıllık ortalama %12 artmaktadır.

-İlk olarak 1995 yılında yapılan elektronik ticaretin cirosu 1998 yılında 301,4 milyar dolara ulaşmış bulunmaktadır. Bu cironun 2002-2003 yıllarında 1 trilyon doları aşması beklenmektedir.

-Asya'da 1999 yılında firmalar arası endüstri içi yada dışı (B2B-Business to Business) ticaretin elektronik ticaret yoluyla yapılan bölümü yaklaşık 30 milyar dolar düzeyindedir.

-Gelişmiş ekonomilerin önümüzdeki 5 yıllık süreç içerisinde elektronik ticaretten sağlayacakları fayda, yıllık ortalama %1,2 GSYİH artışı ve %0,5-0,8 enflasyon düşüşü olarak tahmin edilmektedir.

#### **3.4.2.2.E-Ticaretin Sunduğu Olanaklar ve Ekonomik Boyutu**

E-ticaretin (e-iş, e-business) temel araçları, telefon, faks, televizyon, elektronik ödeme ve para transfer sistemleri, Elektronik Veri Değişim (Electronic Data Interchange-EDI) ve en önemlisi İnternet olarak sayılabilir.

İnternet (e-ticaret / e-iş) işletmelere 4 farklı fırsat sunmaktadır. Bunlar<sup>419</sup>;

- Müşterilerle doğrudan ilişkide bulunabilme olanağı,
- Dağıtım kanalında yer alan araçların devre dışı kalmasını sağlama,
- Yeni mal ve hizmetin yeni müşterilere pazarlamasını sağlama,
- Yeni bir işletmecilik stratejisi ve yeni dağıtım kanalı yaratması.

Dünyada e-ticaret bir çok sektörün kullanıldığı en önemli satış biçimi pozisyonuna ulaşmıştır. E-ticarette satışların en yoğunluklu olarak yaşandığı sektörler şöyledir:

<sup>418</sup> [www.foreigntrade.gov.tr/yenieko.htm](http://www.foreigntrade.gov.tr/yenieko.htm)

<sup>419</sup> YAYLI: a.g.m., s.37.

- Seyahat, film, konser ve gösteri biletleri
- Kitaplar
- CD, kaset, video
- Bilgisayar donanım, yazılım veya çevre birimleri
- Oyuncaklar
- Çeşitli hediyelik eşyalar
- Elektronik cihazlar
- Giyim ve ayakkabı malzemeleri
- Spor malzemeleri
- Yiyecek ve içecekler vb....

İnternet'in ekonomi üzerindeki etkisini, 1970'lerde dünya genelinde enflasyonu artıran ve neredeyse tüm ekonomileri durgunluğa sürükleyen petrol şokunun tersi olarak düşünebiliriz. Benzer şekilde bu etkiyi 19. yy. sonunda demiryollarının Amerika genelinde yaygın kullanımıyla taşımacılık alanında yaratılan ivmenin ekonomik büyümeye yaptığı olumlu ve kalıcı katkıya da benzetmek mümkündür<sup>420</sup>. Burada üzerinde durulması icap eden ilk ve en önemli nokta İnternet'in fiyatları, yani maliyetleri düşürecek olmasıdır. Diğer bir nokta ise İnternet (e-ticaret / e-iş) ve enformasyon teknolojileri kullanımının, işletmelerin yapılarını ve organizasyon profillerini, istihdam şemalarını, müşteri ilişkilerini ve pazarlama stratejilerini kökten değiştireceğidir.

İnternet aracılığıyla sağlanan katma değer, 2000 yılında ABD'nin GSMH'nin %1'ine tekabül edecek şekilde yaklaşık 100 milyar dolara ulaşmıştır. Bu değer, 2010 yılında Japonya'da %2,5 oranında, Avrupa Birliği'nde ise 2008 yılında %3-7 arasında gerçekleşeceği öngörülmektedir. Elektronik ticaret ve İnternet'teki hızlı büyüme, bilgisayar aksamı ve bilgi programlarına olan talebi artıracak gibi, çeşitli sektörlerde de önemli değişikliklere yol açabilecektir. Örneğin, 2000 yılında kitap satışlarının %8'inin, araba satın alınmasına ilişkin kararların ise %25'inin İnternet aracılığıyla gerçekleştiği tahmin edilmektedir. Sektörel bazda, mali hizmetler, telekomünikasyon, reklamcılık, seyahat ve bazı mesleki (mimarlık,

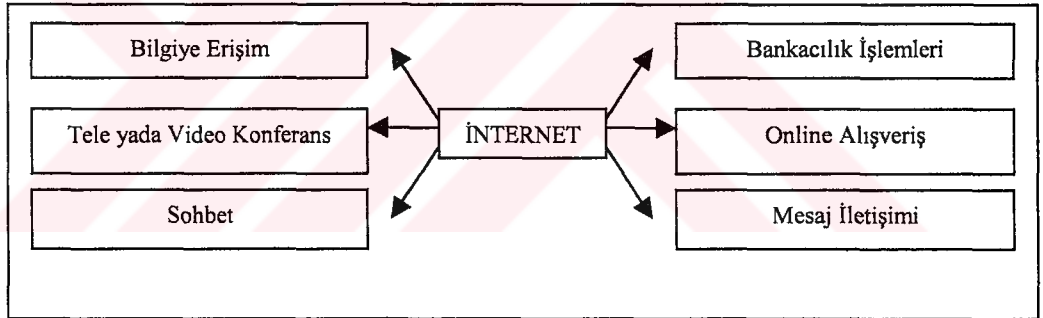
<sup>420</sup> [www.foreigntrade.gov.tr/yenieko.htm](http://www.foreigntrade.gov.tr/yenieko.htm)

avukatlık, doktorluk) hizmet sektörlerinin İnternet aracılığıyla elektronik ticarete daha kolay uyum sağlaması ve paylarını artırması da beklenmektedir<sup>421</sup>.

İnternet (e-ticaret / e-iş), kurumsal iletişimde şirketlere özel bir hatla istedikleri kurum yada kişiye hızlı, güvenli ve ekonomik ulaşmalarını sağlıyor. Şirket yurt içi ve yurt dışı müdürlük, şube, müşterileri ile yazışabiliyorlar. Ürün tanıtımı ve satış yapabiliyor, yazılı, sesli, görüntülü bilgi alışverişinde bulunabiliyor, web sayfalarını kendi sunucularından yayınlayabiliyor ve dünyada yüzbinlerce kişiye aynı anda ulaşabiliyorlar. Bu da ticarete büyük maliyet avantajları, hızlilik, güvenilirlik sağlıyor<sup>422</sup>.

İnternet'in sunduğu başlıca olanaklar aşağıdaki Tablo'da özetlenmeye çalışılmıştır.

**Tablo-3.2.İnternet'in Sunduğu Başlıca Olanaklar**



#### 3.4.2.3.E-Ticaretin Avantaj ve Dezavantajları

E-ticaretin avantajlarını (olumlu yönleri) aşağıdaki başlıklar altında toplamamız mümkündür<sup>423</sup>;

-İşletmeler, mevcut ve potansiyel müşterilerine satış elemanının sunduğu hizmetleri aynı kalitede daha hızlı ve daha ucuz sunma olanağına sahiptir.

- Müşteri bağımlılığı yaratma,
- Global pazar büyüklüğü,
- Yeni bir pazarlama kanalı,

<sup>421</sup> YÖRÜK, M.Ahmet: "Elektronik Ticaret", Uluslararası Ekonomik Sorunlar, T.C.Dışişleri Bakanlığı, S.1, Şubat 2001, s.40.

<sup>422</sup> POWER: "Gelecek ve Fırsat", Şubat 1999, ss.101-102.

<sup>423</sup> YAYLI, Ali: a.g.m., s.37; UZUNÇARŞILI Ü., M.TOPRAK, O.ERSUN: Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İTO, Yayın No:2000-4, İstanbul, Ocak 2000. s.106.

- Yeni bir etkileşim biçimi,
- Zaman ve yer faydası,
- Şehirlerin küçülmesi (çekirdek şehir),
- Uzaklık kavramının anlamını yitirmesi,
- Müşteri taleplerinin artışı,
- Şirketlerin küçülmesi,
- Herkesin kendi başına üretken bir kişi olmayı öğrenmesi,
- Eğitimin öneminin artışı,
- İnsanların daha özgür olmaları.

Sanal bir ortamda alışveriş yapmak, müşterilere, zaman tasarrufu, rahatlık, kolaylık gibi bir çok avantaj sunarken, ayrıca işletmelere de hızlı bir başlangıç, düşük yatırım ve operasyon maliyeti, yüksek müşteri potansiyeli, yüksek satış potansiyeli ve müşteriyi daha iyi tanıma imkanı vermektedir.

E-ticaretin dezavantajlarını (olumsuz yönleri) ise aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz<sup>424</sup>;

- Mevcut dağıtım kanallarına zarar verme riski,
- Güvenlik problemleri,
- İnternet'e erişim hızının İnternet üzerinden alışveriş yapmak isteyenleri tedirgin etmesi,

-Sanal (yapay) ortamın zamanla insan psikolojisine getireceği olumsuz etkiler ve psikolojik rahatsızlıklar,

- Elektronik kirlenme,
- Elektronik suçlar.

Ayrıca, devamlı dijital ekran başında oturan insanların (gerek müşteri, gerekse işletmeci/pazarlamacı) vücudunda hareketsizlikten doğan bazı fiziksel arazlar meydana gelebilir. Sindirim sisteminde bozukluklar, uykusuzluk, görme bozuklukları bu hastalıklardan bazılarıdır. Bunun yanısıra, e-ticaret insanların gecesi ile gündüzünün birbirine karışması gibi bir olumsuzluğu da beraberinde getirebilir.

---

<sup>424</sup> YAYLI; a.g.m., s.37: UZUNÇARŞILI, TOPRAK, ERSUN: a.g.e., s.106.

#### 3.4.2.4.E-Ticaret ve Türkiye Boyutu

Türkiye'deki İnternet çalışmaları ilk olarak Ege Üniversitesi üzerinden European Research and Educational Networking Association (EARN) ağına bağlanmış ve Türkiye Üniversiteler ve Araştırma Kurumu Ağları (TÜKAVA) adı verilen organizasyonun altyapı çalışmaları başlatılmıştır. Ancak İnternet'in iyiden iyiye yaygınlaşması sebebiyle TÜKAVA etkinliğini kaybetmiş ve 1996 yılında resmen kapatılmıştır<sup>425</sup>.

Elektronik ticaret konusunda dünya genelinde yaşanan gelişmelere ülkemizin de uyum sağlamak zorunluluğu çerçevesinde ulusal bir strateji belirlenmesi amacıyla, Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu'nun 1997 Ağustos ayı içerisinde yaptığı toplantıda, Türkiye'de elektronik ticaretin yaygınlaşmasına ilişkin bir karar alınmıştır. Söz konusu karar uyarınca, eşgüdüm görevini Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın, sekreteryası hizmetlerinin ise TÜBİTAK-BİLTEN'in yürüteceği bir Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu (ETKK) oluşturulmuştur. Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu'nun 1998 tarihli toplantısında alınan yeni bir kararla, Türkiye'de elektronik ticaretin yaygınlaştırılmasına yönelik düzenlemeler tamamlanmaya kadar ETKK'nın görevini sürdürmesine ve bir eylem planı hazırlamasına karar verilmiştir. ETKK bünyesinde hazırlık çalışmaları başlatılan eylem planı çerçevesinde bir pilot projeye de yer verilmiştir<sup>426</sup>.

Türkiye'deki İnternet kullanımı AB ülkeleri ve ABD kadar değildir. Ama son dönemlerde büyük bir hızla artış trendine girmiştir. Bu ülkelere geri kalmışımızın ana sebebini, İnternet'e erişim için gerekli PC (bilgisayar) sayısının nüfusa oranının düşük olmasıdır. Ayrıca altyapı yetersizlikleri de bu tablonun sebeplerindedir. Elektronik ticarete yaşanan hızlı gelişme, ülkemizde fiziki altyapı yetersizliklerinin ivedilikle tamamlanmasını ve gerekli hukuksal yapıya ilişkin çalışmaların bir an önce başlatılması ve nihaylendirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Görüldüğü üzere ülkemizin İnternet ve dolayısıyla elektronik ticaretle tanışması birkaç yıl öncelere dayanmaktadır. Geç başlanmasına rağmen hızlı bir artış

<sup>425</sup> ÖRDEK, Murat: "İnternet, Bilgi Teknolojilerinin Gelişimi ve Elektronik Ticaretin Dünya Ticaretine Etkileri", *İGEME'den Bakış*, S.12, Ekim-Aralık 1999, s.84.

<sup>426</sup> YÖRÜK: a.g.m., s.45.



gözlemlenmekte ve bunun ilerleyen yıllarda daha yüksek potansiyellere ulaşması beklenmektedir. Tabii ki bu beklentilerin somut politika ve uygulamalarla desteklenmesinin şart olduğu da aşikardır. Ayrıca elektronik ticaret hakkında son kullanıcı ve tüketicilerin bilgilendirilmesi gereği de söz konusudur.

Ülkemizde elektronik ticaretin geliştirilebilmesi için devletin öncelikle aşağıda sıralanan dört ana görevi yerine getirmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir<sup>427</sup>;

-Gerekli teknik ve idari altyapının kurulmasını sağlamak,

-Hukuki yapıyı oluşturmak,

-Elektronik ticareti özendirerek önlemleri almak,

-Ulusal politika ve uygulamaların uluslararası politikalar ve uygulamalarla uyumunu sağlamak.

Türkiye'nin bu gerekleri yerine getirerek, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki devasa gelişmelerin bir sonucu olan elektronik ticaret uygulamalarının dışında kalmaması, dünya ekonomisindeki küreselleşme eğilimlerinin neticesinde bir zorunluluktur.

#### **3.4.2.5.E-Ticaret-KOBİ İlişkisi ve Önem Arzeden Hususlar**

Genellikle tüm dünya ülkelerinde, ekonominin belkemiğini oluşturan KOBİ'lerin, gelinen noktada, enformasyon teknolojilerini kullanmak suretiyle, global düzeyde iş yapabilmelerinin imkanı doğmuştur. Teknolojiye açık olan KOBİ'lerin, kendi web sitelerini oluşturmak suretiyle reklam faaliyetlerini yürütmeleri ve mallarının/hizmetlerinin İnternet vasıtasıyla satışını yapmaları mümkün olabilmektedir. Ülkemizde bu uygulamayı ilk olarak Migros başlatmıştır.

ABD'de yapılan bir araştırmaya göre, küçük işletmelerin yöneticileri, en çok pazarlama ve teknoloji alanında iyileşmeye ihtiyaç duyduklarını açıklamışlardır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, küçük işletmelerin sadece %10'u elektronik ticaretin işleri üzerinde ana etkiye sahip olduğunu söylemişlerdir. Anderson Danışmanlık Şirketinin elektronik ticarete ilişkin bir çalışmasına göre de, gerek

<sup>427</sup> [www.igeme.org.tr/Elektronik\\_Ticaret/sunus.htm](http://www.igeme.org.tr/Elektronik_Ticaret/sunus.htm)

Avrupalı, gerekse Amerikalı işverenler, elektronik ticaretin şirketlerine belli bir düzeyde rekabet avantajı sağladığını düşünmektedir<sup>428</sup>.

**Tablo-3.3.Avrupalı Yöneticilerin E-Ticaretin Geleceğine Dair Görüşleri**

AVRUPALI YÖNETİCİLERİN E-TİCARETİN GELECEĞİNE DAİR GÖRÜŞLERİ	ORANLAR
Şirketim gelecek 5 yıl içinde e-ticarete daha bağımlı olacak	%82
E-ticaret gelecekte şirketime rekabet üstünlüğü sağlayacak	%65
E-ticaret yaptığımız işi dönüştürmenin bir aracı olacak	%54

**Kaynak:** BOZKURT, Veysel: a.g.m., [www.uludağ.edu.tr/iktisat.htm](http://www.uludağ.edu.tr/iktisat.htm)

Firmaların boyutları küçüldükçe, elektronik ticaretin temeli olan İnternet kullanımının da gerilediğine tanık olunmaktadır. Nitekim İnternet Market Survey'e göre, 1000 işçiden fazla çalışan firmalarda İnternet kullanım oranı %42'yi bulmasına karşın, bu oran 2-49 arasında işçi çalıştıran KOBİ statüsündeki işletmeler için %14'e düşmektedir<sup>429</sup>.

İnternet üzerinden satılması en kolay olan hizmetler, muhasebe ve finansal hizmetler, seyahatler, bilgisayarlarla ilgili hizmetler, tercüme hizmetleri, çeşitli alanlarda eğitim programları ve tıbbi hizmetlerdir. Elektronik ortamda teslimi mümkün olan müzik, kitap ve software gibi standart ürünler ile otomobil ve yedek parça, bazı giyecekler, elektrikli aletler, spor malzemeleri ve çeşitli abonelikler gibi aracı perakendeci olmaksızın satılan ürünler de İnternet üzerinden rahatlıkla pazarlanabilmektedir. İnternet yoluyla pazarlamada helan lider olan sektörler, bilgisayar vb. (%39), kitap (%39), CD (%21) ve elektronik eşya (%19) sektörleridir<sup>430</sup>.

Türkiye'de elektronik ticaret, büyük işletmeler tarafından hızlı ele alınmış ve gerekli yatırımlar yapılmıştır. Ancak KOBİ'ler için aynı şeyleri söylemek pek mümkün görülmemektedir. KOBİ'ler elektronik ticarete çok yabancıdırlar. Yeterli teknolojik danışmanlık hizmeti alamayan KOBİ'lerin bu durumu çok da anormal bir durum değildir. Ayrıca, devlet tarafından elektronik ticarete yönelik hukuki altyapı ve güvenlik standardizasyonunun oluşturulamaması bu tablonun bir başka nedenidir.

<sup>428</sup> BOZKURT, Veysel: "KOBİ'ler ve Elektronik Ticaret", [www.uludağ.edu.tr/iktisat.htm](http://www.uludağ.edu.tr/iktisat.htm)

<sup>429</sup> BOZKURT: a.g.m., [www.uludağ.edu.tr/iktisat.htm](http://www.uludağ.edu.tr/iktisat.htm)

<sup>430</sup> MCCUE, Sarah: "Elektronik Ticaretin Sırları-Küçük ve Orta Büyüklükteki İhracatçılar İçin Rehber", İGEME'den Bakış, Yıl.4, S.14, Nisan-Haziran 2000, ss.72-73.

KOBİ'lerde elektronik ticaretin arzu edilen düzeye ulaşamamasının pek çok nedeni vardır. Her şeyden önce elektronik ticaret süreci çok karmaşıktır. Elektronik ticaret, özellikle enformasyon teknolojilerinin etkin kullanımını gerektirmektedir. Dolayısıyla enformasyon teknolojilerinin etkin kullanımını sağlayacak eğitimli personel sıkıntısı, KOBİ'ler için önemli bir engel teşkil etmektedir. Ayrıca KOBİ'ler sayısal olarak, yeterli bilgisayar ve donanımlarına da sahip değildirler.

Türkiye'de, KOBİ'lerin küresel rekabette bilgi teknolojisi araçları yoluyla avantaj sağlamaları için geliştirilen KOBİ-NET elektronik ticaret modeli 1998 yılında KOSGEB tarafından hayata geçirilmiştir. KOBİ-NET tüm sektörlerdeki KOBİ'lerin faydalanmasına yönelik bir bilgi ağıdır. Bu bilgi ağının genişletilmesi KOBİ'ler adına gerekli ve gereklilik kadar da zorunludur.

E-ticaret modeline geçiş için şirketlerin aşamalı olarak belirli değişimler geçirmesi gerekmektedir. Bu değişim hemen hemen iş operasyonlarının her yönünü kapsamakta<sup>431</sup>;

-İş Kültüründe Değişim: E-ticaret ile çalışanların işlerini yapma şekilleri temelden değişir.

-Teknolojide Değişim: İş teknolojisi tamamen değişerek İnternet'in gücünden %100 faydalanır.

-İş Süreçlerinde Değişim: İnternet'i kullanarak iç ve dış günlük operasyonların yürütülmesinde süreç otomasyonu ve büyük verimlilik artışları sağlanır.

-Organizasyon Yapısında Değişim: Şirketin idari yapısı tamamen değişir ve operasyonların çok daha düşük maliyetlerle gerçekleşmesi sağlanır. İdari bölümler operasyonları yürüten, veri girişi yapan birim rolünden sıyrılıp, işletmeye değer katan aktivitelere yönelirler.

E-ticaret işletmeler arası (Business to Business-B2B) şeklinde olabileceği gibi, işletme ile nihai tüketici (Business to Consumer) arasında da olabilir. Mal veya hizmet, satıcıdan başka bir satıcıya geçiyorsa birincisi, mal veya hizmet satıcıdan nihai tüketiciye (kendi kullanımı için satın alan) geçiyorsa ikinci söz konusu

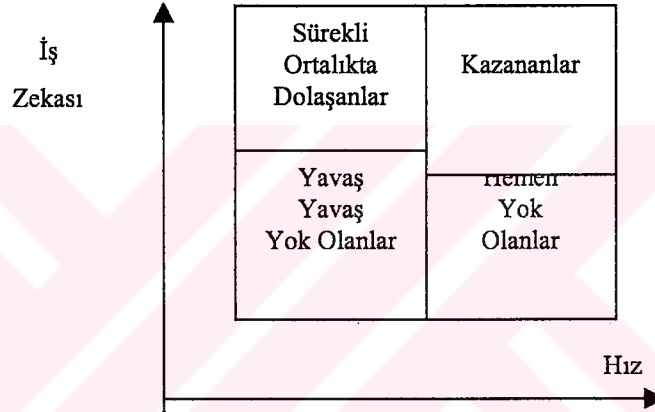
---

<sup>431</sup> GLOBUS: a.g.e., ss.9-10.

olmaktadır. Ülkemiz şu anda yenilenmiş İnternet altyapısı ile işletme-son kullanıcı (B to C) yönünde gelişme göstermektedir. Önümüzdeki yıllarda ise küreselleşmenin etkisiyle işletme-işletme (B to B) yönünde gelişmeler beklenmektedir.

Pazarlama da etkin olamayan KOBİ'lerin e-ticaretten istifade etmeleri kaçınılmaz olmuştur. Bu gelişmelere ayak uyduramayanların yok olacağı aşikardır. Aşağıda bu durumu özetleyen (e-ticarette kazananlar ve kaybedenler) bir grafik sunulmuştur.

Tablo-3.3.E-Ticarette Kazananlar ve Kaybedenler



Kaynak: GLOBUS: a.g.e., s.10.

Rekabet koşullarının gün geçtikçe ağırlaştığı, global ekonominin artık lokal firmalar kavramlarını ortadan kaldırdığı, İnternet kanalı ile Türkiye'li bir işletmenin Japonya'da da kolayca satış yapabildiği günümüz ekonomilerinde ise satış yapmak, artık klasik metotlar yerine bazı yeni uygulamalarında denenmesi zorunluluğunu işletmelere getirmektedir.

Öncelikle şunu kabul etmek gerekir ki, satış sadece bir müşterinin maddi bir talebinin (mal veya hizmet) satıcı firma tarafından tedarik edilmesi değildir. Eğer bu şekilde olsa idi, satış işi sadece bir lojistik hizmet olurdu. Ancak mal talebinin arzın çok üstünde olduğu satışlar belki bu şekilde değerlendirilebilir. Satış yalnız maddi kriterlere değil, psikolojik kriterlere de bağlıdır. Satışta satıcının sattığı mal ile ilgili tüm detaylara hakim olması ve gerektiğinde de hızla bu bilgiye ulaşabilmesi, o satışın gerçekleştirilme şansını maksimize edecektir. Bir satıcının iyi satış yapabilmesi, zamanını verimli değerlendirmesine ve satma olasılığı yüksek işlere daha çok zaman

ayırmasına bağlıdır. Bir satıcı hedeflerini ve gerçekleştirdiklerini sürekli görebilmeli ve karşılaştırabilmelidir. Satışlara ilişkin raporlar ise bir satıcı veya satış yöneticisinin vazgeçilmezidir<sup>432</sup>. Satış ve satıcı üzerine daha bir çok önemli tespit yapmak mümkündür. Tüm bu kriterlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinin günümüzdeki tek yolunun “e-ticaret” olduğu düşünülmektedir.

KOBİ’ler açısından bakıldığında İnternet üzerinden iş yapmanın (e-ticaret) pek çok avantajı vardır. Bunlar ana hatlarıyla aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>433</sup>:

-İnternet üzerindeki tüm siteler eşittir ve KOBİ’ler en az büyükleri kadar yoğun biçimde kullanılan Web tarama motorlarında yer almaktadırlar. Buna ek olarak, KOBİ’lerin potansiyel müşterilerinin İnternet’te ulaşmak istedikleri bilgiye erişebilmeleri için büyük işletmelerdeki gibi bürokrasi kademelerinden geçme zorunlulukları da yoktur.

-İnternet KOBİ’lerin küresel anlamda mal ve hizmetlerini pazarlamalarının en düşük maliyetli şekli olarak düşünülmektedir. İnternet ulaştığı insan sayısı ile ilişkilendirildiğinde, belki de en ucuz reklam şekli olduğundan, KOBİ’ler büyük işletmeler gibi, milyonlarca insana ulaşmada aynı potansiyele sahiptirler.

-İnternet KOBİ’lerin etkili küreselleşme stratejileri yürütmelerine imkan tanımaktadır. Aksi takdirde yabancı ülkelerde iş yapmanın karmaşıklığı karşısında, bu işin üstesinden gelmeleri çok zordur.

-İnternet kullanımı KOBİ’lere; satış sonrası müşteri hizmetlerinin tam cetvelini oluşturabilme ve haftanın yedi günü saat bazlı olarak işletme faaliyetlerinin tüm boyutlarında müşterilerle bağlantının sağlanabilmesi imkanını da verir.

-Multimedya formatında bir firmanın ürün ve hizmetlerini gösterebilmesinin en etkin maliyetli (cost effective) şeklidir.

-Kendi iş ortakları ile online iletişimi kurmak için gerekli teknik uzmanlıktan yoksun olan KOBİ’lere etkin bir işbirliği olanağı sağlar.

İnternet üzerinden pazar araştırması yaparak ulaşılabilecek bilgiler arasında<sup>434</sup>;

<sup>432</sup> [www.interdata.com.tr/cas.htm](http://www.interdata.com.tr/cas.htm): “Computer Aided Sales-CAS (Bilgisayar Destekli Satış)”

<sup>433</sup> HSİEH, Changtseh; Binshan, LİN: “İnternet Commerce for Small Businesses”, Çev:Süleyman EKİCİ, [www.mpm.org.tr/m01.htm](http://www.mpm.org.tr/m01.htm)

<sup>434</sup> MCCUE: a.g.m., s.72.

- Ülke veya bölge bazında piyasa bilgileri,
  - Teknik standartlar,
  - Tüketici koruma düzenlemeleri,
  - İthalatçı firmalar,
  - Yasal ve mali konular,
  - Ticari fuarlar,
  - Rekabet hakkında bilgi,
  - Sektör bazında piyasa bilgileri,
- bulunmaktadır.

İnternet maliyetleri düşürmüş, rekabeti artırmış, fiyat mekanizmasının daha sağlıklı işlenmesini sağlamış, piyasaya giriş engellerini kısmen elimine etmiş, fiyatları şeffaflaştırarak alıcılar ve satıcılar arasındaki enformasyon akışını düzenlemiş, piyasanın daha verimli işlemesine yardımcı olmuş, ekonomik kaynak kullanımını ve ödül dağıtımını daha adaletli hale getirmiş, toplamda ekonomik etkinliği artırmıştır. Farklı değişle, piyasaya giriş engelini bulunmaması, enformasyona erişimin ve paylaşımın sınırsız olması, sıfır maliyetli değişimin varolması gibi özelliklerle idealize edilen mükemmel rekabetçi piyasa artık İnternet sayesinde ütöpic düzlemden belki de kurtulacaktır. Bu noktadan hareketle, KOBİ'lerin bu oluşumun dışında kalmaması için pek çok avantaja haiz e-ticaretle bir an evvel tanışmaları gerekmektedir. KOBİ'lerin ülkemizdeki işletmelerin %98'lik bir kısmını temsil ettiği dikkate alınır, ekonomimizin geleceğinin de e-ticaretle ilişkili olduğunu söylemek pek yanlış olmayacaktır.

Görüldüğü üzere e-ticaret KOBİ'lere büyük olanaklar sunmaktadır. Ancak KOBİ'lerin e-ticaretle amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için, üstesinden gelmeleri gereken pek çok problem vardır. Bunların başında, İnternet'in teknik sorunları gelmektedir. KOBİ'ler bir web sitesi oluşturma konusuna da çok yabancıdırlar. KOBİ'ler İnternet altyapı sisteminin maliyetini çoğu zaman karşılayamazlar. Ayrıca ülkemizdeki iletişim sistemlerinin masraflı olduğu da göz önünde bulundurulursa KOBİ'lerin işinin hiç de kolay olmadığı görülecektir.

İnternet sadece bir pazarlama aracı olarak düşünülmemelidir. İnternet, bilgisayar ve enformasyon teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak, ürün

geliştirmeden, ürün tasarımına, tüketici hizmetlerinden, stok kontrolüne kadar bir çok faaliyet sahasında KOBİ'lere çok büyük olanaklar sunmaktadır. Bu imkanlardan yararlanamayan KOBİ'lerin rekabet güçlerinin sekteye uğramasıyla ulaşacakları nihai nokta yok oluştan başka bir şey olmayacaktır.

KOBİ'lerin e-ticarete yönelimlerini özendirerek tedbirler ve destekler ivedilikle hayatiyete geçirilmelidir. Hükümetler, e-ticareti yaygınlaştırmak için KOBİ'lerin İnternet'e erişim maliyetlerini minimum seviyeye düşürerek, buna karşın telekomünikasyon hizmet ve kalitesini yükseltecek tedbirler almalıdır. Ayrıca KOBİ'lere bu konuda bilgi ve teknik destek sağlayacak oluşumlara gidilmelidir. Bu anlamda, KOBİ-NET'in etkinliği artırılmalıdır.

E-ticaret, KOBİ'lerin gerek yurt içindeki faaliyetlerinde, gerekse yurt dışındaki faaliyetlerinde (ihracat) alternatif olarak düşünebilecekleri bir modeldir.

### **3.5.KOBİ'LERİN İHRACATA YÖNELMELERİ**

#### **3.5.1.İhracatın Önemi ve Türkiye'nin Dış Ticareti**

Tüm dünya ülkelerinin ekonomilerinin gelişmesinde ve kalkınmasında ihracatın çok önemli olduğu yadsınamaz bir gerçektir. İhracat ülke ekonomileri için önem arzedenin yanısıra, bir ekonomiye dinamizm kazandıran işletmeler için de aynı öneme haizdir. Globalleşme eğilimleri, ihracatın körukleyici temel nedeni sayılabilir. Günümüzde ihracat, büyük işletmeleri çok yakından etkilemektedir.

İhracat her ülkede ve her dönemde ülkelerin kalkınma ve zenginleşmesinde çok önemli bir konuma sahip olmuştur. İhracat olmadan globalleşen dünya ekonomisi içinde dinamik bir ekonomik yapıya sahip olmak artık mümkün değildir. İhraç edilen ürünler, yalnızca kalkınma ve büyüme için gerekli ithalatı gerçekleştirmeye imkan sağlayan döviz kazandırmaz, ayrıca ülkenin en dinamik sektörlerinden kaynaklandığı için yeni istihdam alanları açar ve teknolojik yenilikleri ülkeye kazandırır. Hızla kalkınmakta olan ülkelerde de ihracat sektörü, geçmişte büyümenin en güçlü yolu olmuştur ve olmaya da devam etmektedir<sup>435</sup>.

<sup>435</sup> SARACOĞLU, Bedriye: "İhracatı Artırma Çabaları ve Uluslararası Rekabette Karşılaştırmalı Üstünlükler", *Ekonomik Yaklaşım*, C.8, S.24-25, Ankara 1997. s.157.

İhracatın, makro yönden ülke ekonomisine olan yararlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz<sup>436</sup>:

a)İhracat, ülkenin ihtiyacı olan ve kalkınması için gerek duyduğu ithalatın karşılanmasında kullanacağı döviz sağlayan en önemli araçlardan biridir.

b)İhracat, bu sektörde yer alan kuruluşlar ve kurumlar aracılığı ile ekonominin istihdam yaratma gücüne katkı sağlar.

c)İhracat, uzmanlaşmayı ve etkinliği teşvik eder, ülkenin mevcut kaynaklarının etkin bir şekilde değerlendiren pazarlama potansiyeli olan ürünlerde/pazarlarda yoğunlaşarak, daha etkin üretim, pazarlama ve dağıtım yeteneklerinin geliştirilmesine imkan sağlar.

d)İhracat, teknolojik yeniliklerin ve pazarlama yeniliklerinin gelişimi ve pazara aktarılmasını teşvik eder.

e)Ekonomiler için ihracatın miktarı ve yıllara göre artış hızı kadar önemli bir konu, ihracatın bileşimidir. Özellikle, gelişmekte olan ülkeler yönünden ihracattaki istikrarsızlığın ve riskin yaratacağı olumsuzluk dikkate alınmalıdır.

İhracatın ülke ekonomisine olan katkıları yanında, mikro yönden düşünüldüğünde, ekonomide faaliyet gösteren firmaların ihracata yönelmeleri bu firmaların gelişmesinde ve büyümesinde önemli roller oynar. İhracatın firmalara sağladığı başlıca katkılar aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>437</sup>:

a)Öncelikle ihracat, firmanın mevcut fiziki ve insan kaynaklarının değerlendirilmesine ve böylece etkin kullanıma yardımcı olur.

b)İhracat kanalı ile firmanın büyüme ve kârlılık hedeflerine ulaşması ve böylelikle firmanın kârlılığına olumlu katkı sağlanması mümkün olabilmektedir.

c)İhracat nedeniyle, üretim düzeyinin yükselmesi, firmanın “ölçek ekonomisi” ve “giderek artan bilgi ve deneyim birikimi” ilkelerinden yararlanarak birim maliyetlerini düşürebilmesine ve böylece uluslararası pazarlarda fiyat yönünden rekabetçi bir konuma gelebilmesine imkan sağlamaktadır.

d)İhracat, yurt içi pazarlarda karşılaşılan olumsuz ortamdan kurtulmak için bir alternatif olabilir. İç pazarın doyum noktasına ulaşması, talep yetersizliği, artan

<sup>436</sup> OKTAV, KAVAS, ÖNCE, TANYERİ: a.g.e., ss.32-33.

<sup>437</sup> OKTAV, KAVAS, ÖNCE, TANYERİ: a.g.e., ss.33-34.



yoğun rekabet gibi nedenlerle, yaşama ve büyüme hedefi güden firmalar dış pazara açılarak, hem satışlardaki istikrarsızlığın azaltılmasını, hem de riskin dağılımını sağlayabilirler.

e)İhracat, “uluslararası yönlü firma” imajının elde edilmesinde ve firmanın toplum içerisinde bir prestije kavuşmasında bir araç olabilmektedir.

Türkiye, 1980 yılının Ocak ayında, serbest piyasa ekonomisini kabul etmiştir. Bu tarihten başlanarak, ihracat ağırlıklı endüstrileşme yolunda gerekli önlemler alınmaya çalışılmıştır.

24 Ocak 1980’de alınan istikrar tedbirleri, öncelikle döviz kurlarında, ihracat potansiyeli bulunan sektörlerin gelişmesini olumsuz yönde etkileyecek biçimde, TL’nin gerçek değerinin üzerinde belirlenmesine son vermiştir. Aynı tedbirlerle ithal ikamesine dayalı sanayileşme modeli yerine, ihracata dönük sanayileşmenin önemi ortaya çıkmıştır. Uygulanmaya başlanan dışa açık politikalar üç ana başlık altında incelenmiştir. Bunlar; ihracatın teşvik edilmesi, ithalatın liberalizasyonu, yabancı sermaye politikalarıdır<sup>438</sup>. Bu tarih ve alınan tedbirler neticesinde, ihracatta süregelen tarım ürünlerinin ağırlıklı payı, sanayi ürünleri lehine bir gelişim ve dönüşümü beraberinde getirmiştir.

İhracatın sektörel dağılımı 1995-1998 yıllık ve 1998-1999 Ocak-Eylül mukayeseli olarak aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo-3.5.İhracatın Sektörel Dağılımı (1000 Dolar)**

SEKTÖR	1995	Top.İhr.İçi Payı %	1996	Top.İhr.İçi Payı %	1997	Top.İhr.İçi Payı %
<b>Tarım</b>	2.306.769	10,7	2.659.276	11,5	2.893.162	11,0
<b>Maden</b>	405.720	1,9	389.101	1,7	423.639	1,6
<b>Sanayi</b>	18.923.985	87,4	20.176.088	86,8	22.944.271	87,4
<b>TOPLAM</b>	21.636.474	100,0	23.224.465	100,0	26.261.072	100,0
SEKTÖR	1998	Top.İhr.İçi Payı %	1998 (Oc.-Eyl.)	Top.İhr.İçi Payı %	1999 (Oc.-Eyl.)	Top.İhr.İçi Payı %
<b>Tarım</b>	2.913.384	10,8	2.009.960	10,1	1.759.757	9,4
<b>Maden</b>	385.215	1,4	307.136	1,5	275.483	1,5
<b>Sanayi</b>	23.675.380	87,8	17.669.896	88,4	16.627.265	89,1
<b>TOPLAM</b>	26.973.979	100,0	19.986.896	100,0	18.662.505	100,0

**Kaynak:** DPT: Sanayi Politikaları, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Yayın No:DPT:2529-ÖİK:545, Ankara 2000, s.43.

<sup>438</sup> GENİŞ, A.Seda: Türkiye ve Küresel Pazarla Ticari İlişkiler, KOSGEB, Avrupa Bilgi Merkezi, Ankara, Şubat 1997, s.10.

Tablodan anlaşıldığı üzere, sanayi ürünlerinin ihracatı, Tarım ürünlerine nazaran daha yüksek potansiyelde gerçekleşmiştir. Ayrıca mal grupları itibariyle imalat sanayi ihracatının 1998 yılında 23.675 milyon dolar, 1999 Ocak-Eylül döneminde 16.627 milyon dolar olarak gerçekleştiği, tablo yardımıyla anlaşılmaktadır.

İmalat sanayiinde ihracat payı en büyük olan sektör, Tekstil Sektörü (%42)'dür. Tekstil sektörünün dışında, Makine Sanayi (%38), Gıda Sanayi (%31) ve Metal Ana Sanayi (%37) ihracatta en fazla paya sahip olan sektörler olarak sıralanmaktadır. Zaman içerisinde sektörlerin ihracat artışlarına bakıldığında ise Makine Sanayiinin (%38) ihracatının artan bir eğilimde olduğunu söyleyebiliriz. Makine Sanayii 1990 yılında %9 olan ihracat payını, 1998 yılında %19,28'e çıkartmıştır<sup>439</sup>.

### 3.5.2.KOBİ'lerin İhracattaki Yeri ve Önemi

Ülkemizin ekonomik kalkınma ve büyüme hamlesinde, ihracatta gösterilecek performansın önemi büyüktür. Ülke ekonomimizin dinamik birimlerini oluşturan KOBİ'lerin bu anlamda, rekabet güçlerinin ve ihracat paylarının artırılması, sanayileşme strateji ve politikalarımızın temel bileşenini oluşturmak zorundadır. KOBİ'lerimizin ekonomik etkinlik ve değerinin yüksek olması paralelinde, çağdaş sanayileşme düzeyimizde o nispette yüksek olacaktır.

Türk ihracat sektörünün gerçek sürükleyici ve dinamik gücü, ihracat yapabilen küçük ve orta ölçekli imalatçı ihracatçılardır. Dünyanın sürekli değişen ekonomik konjonktüründe ve AB'de KOBİ'lerin öneminin giderek artması Türk ekonomisinde de böyle bir payı gerekli kılmıştır<sup>440</sup>.

KOBİ'lerin ihracatta, büyük işletmelerin ihraç mallarının çeşitli parça ve bileşimlerini sağlayarak tali müteahhitlik hizmetleri sunmak, dış ticaret şirketleri yoluyla dolaylı ihracat yapmak, uluslararası alanda yan sanayi olarak hizmet vermek

<sup>439</sup> DPT-a: a.g.e., ss.43-44.

<sup>440</sup> ALPAR, Cem; F. PİRALİ: "İhracatımızın Genel Bir Değerlendirilmesi ve Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketleri", Birlik Dergisi, S.1, 1993, s.8.

ve nihai ürün ve ara malların doğrudan ihracatını yapmak gibi katkıları bulunmaktadır<sup>441</sup>.

Ülkemizin 1994 yılında ihracatının 14.942 firmaca gerçekleştirilmesi ve bu firmaların %85,4'ünün KOBİ statüsünde olmasına rağmen, KOBİ'lerin ihracatımız içindeki payı %10'dur. Diğer taraftan, 1995 yılında ülke ihracatını gerçekleştiren 17.031 firmanın %85,2'sini yine KOBİ'lerin oluşturmasına rağmen, KOBİ'lerin aynı yıl ihracatımız içindeki payı 2.125.826 bin dolarla, %9,8 olmuş bulunmaktadır<sup>442</sup>. Diğer yıllarda da KOBİ'lerin ihracat payları aşağı yukarı aynı düzeylerde devam etmiştir (%10).

Görüldüğü üzere ihracat yapan işletmelerimizin %85'i KOBİ olmasına rağmen, bunların toplam ihracat içindeki paylarının %10 olması bir ilgisizliğin neticesidir. Ülkemizin dinamik kuruluşları olan KOBİ'lerin rekabet gücünü ve ihracattaki paylarını yükseltmeden, sanayileşme sürecimizi tamamlayabilmemiz imkan dahilinde değildir.

### **3.5.3.KOBİ'lerin İhracata Yönelik Sorunları**

KOBİ'lerin ihracatını, işletme düzeyindeki faktörler ve ülke düzeyindeki faktörler etkilemektedir.

KOBİ'lerin ihracat faaliyetlerinde, bunları etkileyen işletme düzeyindeki sorunlar şöyle sıralanabilir:

- Dış pazarlar hakkında bilgi ve nitelikli işgücü yetersizliği,
- İhracata yönelik pazar araştırma yetersizliği,
- Rakip işletmelerin yeterince tanınmaması,
- Dış pazarlara ilişkin psikolojik engeller,
- Yabancı dil sorunu,
- Satış geliştirme, tanıtım faaliyetlerinin maliyetlerinin karşılanamaması,
- İhracat giderlerinin yüksekliği,

<sup>441</sup> YALÇIN: a.g.e., s.110.

<sup>442</sup> DEMİR, Hüseyin; Ayça, KARAKAYALI: "Dış Ticaretimizde KOBİ'lerin Yeri ve Önemi", Dış Ticaret Dergisi, DTM, KOBİ Özel Sayısı, Aralık 1996, s.62.

- Dağıtım ve nakliye kanallarının yetersizliği,
- Ucuz ve kaliteli hammadde temini sorunu,
- Ürünlerde kalite düşüklüğü,
- Ürünlerin uluslararası standartlara uygun olmayışı,
- İşletmedeki kapasite yetersizliği,
- İhracat fiyatlama stratejilerindeki yanlışlıklar,
- Teknolojik yetersizlikler,
- AR-GE faaliyetlerinin yetersizliği,
- Ürünlerin, dış pazara ihracında zorunlu tutulan standartlarının (ISO 9000,CE, v.s.) temin masraflarının yüksekliği/olmayışı.

KOBİ'lerin, bu işletme düzeyindeki sorunları kontrol altına alıp, yok etmeleri, kendilerince mümkün olabilmektedir. Bunun için de, öncelikle ihracatın önemini ve kendi kabiliyetlerini anlamaları gerekmektedir.

Yine KOBİ'leri ihracattan alıkoyan ülke düzeyindeki engelleri şu şekilde sıralamak mümkündür<sup>443</sup>:

- KİT ürünlerine yapılan periyodik zamlar, dumpingli ithalat uygulamaları ve gerçekçi kur politikalarının izlenmemesi,
- Bürokratik engeller, mevzuat sorunları ve gümrük birliği ile birlikte gereken mevzuat sorununun çözülememesi,
- Haksız rekabet,
- Kamu kaynaklı finansman ve teşviklerin yetersizliği,
- KOBİ'leri ihracata yöneltmek için planlı ve amaçlı bir hareket tarzının açıkça ortaya konulamaması,
- KOBİ'lerin ihracatını kolaylaştırıcı pazarlama kanalları ve ihracat pazarlama örgütleri, konsorsiyumlar, dış ticaret şirketleri gibi sistemlerin kurulması için uygun ortamların bulunmaması,
- Ülkedeki genel politik ve ekonomik istikrarsızlık ile mevcut hatalı politikalar,
- Gerekli uzmanlaşmanın sağlanamaması,

---

<sup>443</sup> YALÇIN: a.g.e., ss.117-118.

-Ulaşım,enerji, telekomünikasyon ve taşımacılık gibi konularda altyapı yatırımlarının yetersizliği,

-Mevcut araçların KOBİ'lerin ihracatının geliştirilmesine yönelik olmaması,  
-İhracatta mevcut uygulamaların KOBİ'lerin aleyhine işlemesi.

Ayrıca KOBİ'leri ihracata yönleltmek veya ihracatlarını geliştirmek için planlı bir stratejinin izlenememesi de çok önemli bir sorundur.

KOBİ'lerin ülke düzeyindeki bu olumsuz faktörleri kontrol altına alarak yokedebilmeleri kendileri dışında kalmaktadır. Devletin ve hükümetlerin bu konudaki yaklaşımları çok önemli görülmektedir.

### **3.5.4.KOBİ'lerin İhracat Faaliyetlerinde Üzerinde Durulması Gereken Bazı Hususlar**

Yeterli olmamakla beraber, genel bir bakışla ülkemizdeki ihracat teşvikleri; vergi, resim, harç istisnası, gümrük muafiyeti, döviz tahsisi, geçici kabul rejimiyle mal ithalatı, ihracat sayılan satış ve teslimler ile döviz kazandırıcı hizmetler, konut muafiyeti, ihracat karşılığı dövizlerden mahsup ve Türk Eximbank kredisi/sigorta/garanti programları şeklindedir. Bunların büyük çoğunluğu finansal destekler olmaktadır.

Ayrıca çeşitli devlet yardımları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Araştırma-Geliştirme yardımları,
- Çevre Koruma yardımları,
- Yurt içi ve yurt dışı uluslararası nitelikteki ihtisas fuarlarına ilişkin yardımlar,
- Pazar araştırmasına yönelik yardımlar,
- Yurt dışı ofis, mağaza işletme ve tanıtım faaliyetlerine ilişkin yardımlar,
- Eğitim yardımları,
- Tarımsal ürünlerde ihracat iadesi yardımları,
- Diğer devlet yardımlarıdır.

KOBİ'lerimizin pazarlama ve özellikle ihracatta karşılaştıkları sorunların çözümüne katkıda bulunacak şekilde aşağıda belirtilen hususların ivedilikle yerine getirilmesinde yarar görülmektedir<sup>444</sup>:

-Yatırımlara müdahalesiz akabilecek fon akış sistemlerinin ve iyi işleyen sermaye piyasalarının (KOBİ'lere yönelik olarak ta yeni piyasaların) kurulması, girişimciliği destekleyen kurumları çeşitlendirmek ve etkin hale getirmek, sanayi altyapıları ile teknoloji üretim politikalarını oluşturmak gerekmektedir. Risk sermayesi yatırım ortaklıkları (girişimci destekleme ajansları) hem kazanılan deneyim açısından, hem de dünyadaki uygulamalar açısından yeniden ele alınarak kurumsallaştırılmalıdır. Bu kurumların, gerek sayısal ve gerek kaliteleri açısından gereken önlemler alınmalıdır. Gelişen makro ekonomik dinamikler içinde parasal devlet desteklerinin yerine içinde kamunun yer almadığı kurumsal yapılanmaya dayalı devlet desteklerinin ülkemizde ikame edilmesi gerekmektedir.

-Yurt dışı bilgi kaynaklarına erişim kolaylıklarının sağlanması ve elektronik ticaret konusunda bilgilendirilmeleri ve yönlendirilmeleri gerekmektedir.

-Yurt dışında yerleşik bulunan Türk Dış Ticaret Şirketleri ve Türk işadamları ile daha sıkı işbirliği yapmalarının özendirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir.

-Eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanma imkanlarının artırılması gerekmektedir.

-Yatırımda modernizasyon, üretimde verimlilik ile ileri teknolojik sistemlerin kullanımı, ürünlerde uluslararası norm ve standartlara uygunluk bakımından gerekli ISO 9000 ve CE işareti gibi işletme içi yapısal düzenlemelere gitmelerinin özendirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir.

-AR-GE, buluş, faydalı model ve patent geliştirilmesine yönelik desteklerin artırılması gerekmektedir.

---

<sup>444</sup> DPT-a: a.g.e., s.170; ÇAMKERTEN, Bayram: "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerimiz ve İhracat", İGEME'den Bakış, Yıl:4, S.14, Nisan-Haziran 2000, s.119; Sinan, AYGÜN: "KOBİ'lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmak İçin Alınması Gereken Tedbirler", **KOBİ Zirvesi**, TOSYÖV-TOBB-Dünya, Ankara, 6,7,8 Aralık 1999, s.173.

-Yurt içi ihalelere katılmada küçük işletmeler ile büyük kuruluşlara eşit şans verilmelidir.

-Yurt dışı fuar ve ticari misyon toplantılarına katılmaları konusunda bilgilendirilmeleri, yönlendirilmeleri ve teşvikleri için gerekli düzenleme ve desteklerin yapılması gerekmektedir.

-İşletmelerin kendi pazarlama birimlerini kurmaları yönünde yönlendirilmeleri ve bu konuda hizmet veren danışmanlık firmalarından yararlanmalarının sağlanması gerekmektedir.

-Sektörel Dış Ticaret Şirketleri biçiminde örgütlenmelerinin özendirilmesi gerekmektedir.

-İşletmeler hangi büyüklükte olursa olsun, mevcut performanslarını artırmalıdır.

-KOBİ'ler sağlıklı bir yönetime kavuşturulmalıdır. Bunun için de, kendilerinin gayret göstermesi yanında, personel eğitimi, rehberlik ve danışmanlık imkanlarından yararlanabilmeleri için destekler verilmelidir.

-Danışmanlık ve kalite geliştirme merkezleri, teknoloji geliştirme, pazar araştırma, yatırım geliştirme ve KOBİ eğitim merkezleri oluşturulmalıdır.

-Uluslararası rekabet stratejileri geliştirebilmeleri için, bu konuda bilinçlendirilmeleri şarttır.

Ayrıca, ihracata yönelik devlet yardımları ile ilgili şu hususların hassasiyet gösterdiği düşünülmektedir<sup>445</sup>:

-Devlet yardımlarının uygulanmasında yöre ve bölge tanımı tekrar yapılmalıdır. Türkiye'nin sanayi haritası çıkarılarak birbirini besleyen, birbirinin altyapısını tesis eden yatırımların, bölgesel gelişme projelerinin desteklenmesi gerekmektedir.

-Devlet yardımlarının uygulanmasında belgeli sistemden kısmen vazgeçilmelidir. Hazine Müsteşarlığı'nca stratejik önemi haiz büyük yatırımlar proje bazında özel destek unsurlarıyla desteklenmeli, diğer yatırımlar, KOBİ ve bölgesel

<sup>445</sup> DPT-a: a.g.e., ss.170-171; BUSİAD'dan BAKIS: "İhracat Kaderine mi Terkedildi?", S.59, Mart-Nisan 1997, s.15.

gelişmeye yönelik yatırımlar olarak değerlendirilmeli ve belgesiz olarak desteklenmelidir.

-Eximbank'a yeterli kaynak sağlanmalıdır.

-Sistemin rahat işleyebilmesi için ihracat yapan firmaları değerlendirecek ve kredibilitelerini ölçebilecek bağımsız özel akreditasyon (reyting) yada değerlendirme kuruluşlarının kurulması ve desteklenmesi gerekmektedir.

-Dış pazar araştırmalarında kurumsallaşmış özel şirketlerin (danışmanlık) desteklenmesine dönük yeni tedbirlerin alınmasında ve ihracat bilgi otoyolunun kurulmasında özel sektöre destek verilmesinde gereklilik görülmektedir.

-Üniversite ve özel sektör arasındaki pazarlama ve ihracatla ilgili köprülerin oluşturulmasında yapılacak projelere özel destek verilmesi faydalı görülmektedir.

-İhracat yardımlarına ilişkin tebliğlerin ve siteminin özellikle KOBİ'ler tarafından anlaşılabilir şekilde basitleştirilmesi, bürokrasinin azaltılması gerekmektedir.

-Girişimcilerimizle, kamuya ait yatırımları üstlenen dış yatırımcıların mal ve hizmet üzerinde takas olacak koşul ve şartlarının belirlenmesi ve ürün listelerinin oluşturulmasında lüzum görülmektedir.

-Reel döviz kuru politikası ödünsüz olarak uygulanmalıdır.

-Hammadde ve enerji başta olmak üzere temel girdiler, uluslararası fiyatlardan sağlanabilmeli, işveren üzerindeki vergi, sigorta ve fon yükü hafifletilmelidir.

-AB ve Dünya Ticaret Örgütü normlarına uygun olarak açıklanan devlet yardımları için kaynak yaratılmalı ve bu yardımlara işlerlik kazandırılmalıdır.

-Küçük sanayicilerin toplu halde faaliyet gösterebileceği organize sanayi bölgelerinin tanzim ve tahsisi yapılmalıdır.

-Pazar ve ürün çeşitliliğini sağlayacak düzenlemelere gidilmeli, gümrüklerde fiyat ve kalite kontrol sistemleri kurulmalıdır.

Uluslararası rekabette başarılı olan/olabilecek KOBİ'lerin bazı ortak özellikleri vardır. Bunlar; pazarla haberleşme becerisi, tüketici tepkilerini ölçme becerisi, üretim girdilerini tedarik becerisi, üretme becerisi, arzulanan kalitede üretme becerisi, üretimde etkinlik sağlama becerisi, dağıtım kanallarını kurma becerisi,



düzgün kayıt tutma becerisidir. Pazarla haberleşme becerisi üç parçada değerlendirilmektedir. Bunlar; tanıtım ve promosyon becerisi, reklam programlarının hazırlanması becerisi, satış literatürü hazırlama becerisidir. Üretim girdilerini tedarik dört parçada ele alınmaktadır. Bunlar; envanter gereksinimlerini hesaplama becerisi, satın alma becerisi, stok idaresi becerisi, malzeme kullanım becerisidir. Üretim beş esas itibarıyla değerlendirilmektedir. Bunlar; şirket yerinin seçimi ve değerlendirilmesi becerisi, imalat sistemlerinin mühendislik etütlerinin yapılması ve uygulanması becerisi, üretim sürecinin tasarımı becerisi, üretim cihaz ve gereçlerinin tedariki becerisi, ürün servis birimlerinin kurulması becerisidir. Arzulanan kalitede üretim becerisi iki parçada incelenmektedir. Bunlar; kalite standartları geliştirme becerisi, kalite kontrol prosedürleri geliştirme becerisidir. Üretimde etkinlik sağlama (bakım sistemleri) becerisi dört parçadan oluşmaktadır. Bunlar; bakım sistemleri kurma becerisi, üretim yöntemlerini geliştirme becerisi, maliyet düşürmeye yönelik programlar uygulama becerisi, üretim hattını dengeleme becerisidir. Kayıt tutma ve değerlendirme ise üç parçadan oluşmaktadır. Bunlar; standart maliyetlerin hesaplanması ve kullanılma becerisi, genel muhasebe sistemleri kurma becerisi, maliyet muhasebesi sistemleri kurma becerisidir<sup>446</sup>. Tüm bu sayılan etkenler, uluslararası rekabette başarılı olan/olabilecek KOBİ'lerin ortak özellikleridir. Bu özelliklere sahip olmayan KOBİ'lerin, bunları hemen kazanmak adına harekete geçmeleri ve üzerilerine düşenleri yapmaları, uluslararası rekabet gücü elde edebilmeleri adına elzemdir.

KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda başarılı olabilmeleri, planlama ve çevre analizi, kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymak kadar, rakiplerinin de aynı şekilde analizinin yapılması neticesinde, bunlara uygun stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve kontrolüyle mümkün olabilecektir.

Uluslararası pazarlara açılan KOBİ'lerin finansman gereksinimleri artmaktadır. Bu noktadan hareketle, KOBİ'lerin modern finans teknikleri hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır. Finansman ihtiyaçlarının karşılanmasında, risk

<sup>446</sup> ATAÇ, Osman: "Uluslararası Rekabette Başarılı Olan KOBİ'lerin Ortak Özellikleri", İGEME'den Bakış, Yıl:4, S.14, Nisan-Haziran 2000, ss.96-97-98.

sermayesi, finansal kiralama, garanti fonları uygulamalarının yerleştirilmesi ve yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Ekonomimizin belkemiği, politik ve sosyal yaşamımızın denge ve istikrar unsuru, büyük sanayinin en önemli destekleyicisi olan KOBİ'lerin içerisinde bulunduğu kötü şartlardan kurtarılabilmesi, bunlara yönelik izlenen kalkınma strateji ve politikalarında köklü bir değişimi zorunlu kılmaktadır. Unutulmaması gerekir ki, büyük bir potansiyel ve dinamizme sahip olan KOBİ'lerin, ülkemizin AB'ne dahil olabilme sürecinde, çok iyi değerlendirilmeleri ve kullanılmaları gerekmektedir. Sayılan bütün bu sorunlar aşılmadığı takdirde, KOBİ'lerin etkin ve verimli kılınması ve ihracat potansiyellerinin artırılarak ekonomik büyümeye gidilmesi mümkün olmayacaktır.

### **3.5.5.KOBİ'lerin İhracatta Çözmesi Gereken Bazı Noktalar**

#### **3.5.5.1.Marka ve Türk Malı İmajı**

Günümüzde, etkili marka yaratmak ve bu markalarla dünya pazarlarına girmenin, tüm sektörlerde faaliyet gösteren firmalarımız tarafından fark edilip, öneminin kavranması gerekmektedir. Çünkü; marka ve marka imajının önemi, özellikle uluslararası arenada çok etkili ve gerekli olmaktadır.

Türk malı imajı dünyada henüz yeterince güçlü olmadığı için ihraç ettiğimiz mallar kalite bakımından rakipleri ile aynı veya daha iyi olmasına rağmen, fiyatları Avrupalı rakiplerinkinden en az %10-15 geridir. Türkiye'nin ve Türk malının imajını yükseltecek tanıtım kampanyaları yapılmalıdır. Bu kampanyalar devlet ve özel sektör işbirliği ile düzenlenmelidir<sup>447</sup>. Türkiye ve Türk malı imajının yükseltilmesi ile, sattığımız malların ve hizmetlerin fiyatı, aynı oranda artış gösterecektir. Türkiye'nin AB'ye tam üyeliği içinde, bu tanıtım faaliyetleri çok önemli itici bir güç olabilecektir.

"İmaj", satış performansını etkileyen faktörlerden birisidir. Sadece, iyiyi, kaliteyi üretmek yetmez, kaliteli olanın tanıtımını da yapmak o derece önemlidir. Kalite ve imaj birbirini etkileyen, birbirini bütünleyen ancak yek diğerine eşit olmayan unsurlardır. Kalite, uzun vadede imajı doğurur, ama her kaliteli malın

<sup>447</sup> KOÇ, Rahmi: "Dış Ticaretimiz ve Geleceği", İGEME'den Bakış, S.7, Temmuz-Eylül 1998, s.51.

mutlaka iyi bir imajı bulunmayabilir. Diğer taraftan, kalitesiz mallarda reklam v.b. yöntemlerle iyi bir imaja sahip kılınabilir. Fakat, uzun soluklu başarı her iki unsurun da birlikte kavranması ve tamamlayıcı nitelikte kullanılmasıyla mümkündür<sup>448</sup>.

Sa'ari Md.Nooh ve Thomas L.Powers tarafından yapılan ampirik bir araştırmada, tüketicilerin tercihlerinde imaj, ülke orjini, kalite, teknoloji, marka, reklam, dağıtım ve perakende satış ağlarının ne derecede etkili olduğu gösterilmiştir. Çalışmada imaj, kalite ve tüketici tercihleri arasında yapılan korelasyon analizinde pozitif ilişkiye rastlanmıştır<sup>449</sup>.

Bu noktadan hareketle, kalite kavramını da içinde barındıran marka ve marka imajının, tüketicilerin tüketim kalıplarını etkileyen unsurların başında geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır. KOBİ'lerin 21.yy.'da dünya arenasındaki yerlerini sağlamlaştırmak adına, bu unsurların dikkati nazara alınması yadsınamaz bir gerçektir.

Türk malı imajının ve kalitesinin güçlendirilmesi bağlamında alınan güncel önlemler arasında, "Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Tanıtım ve Tutundurulması İle Türk Malı İmajının Yerleştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Desteklenmesi"ne ilişkin tebliğ 29 Ocak 2000 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

Uluslararası piyasalarda kaliteli Türk malı imajının oturtulması açısından, ilk aşamada dikkat edilmesi gereken iki unsur karşımıza çıkmaktadır. Birincisi, kaliteli Türk mallarının fason üretim şeklinde yurt dışına gönderilmesinden ziyade, ürünlerin Türk markası altında satışının sağlanarak, tüketici gözünde ürün kalitesi ve Türk malı imajının birbiriyle buluşabilmesi temin edilmelidir. İkincisi ise, kısa vadeli kâr amacı gütmek yerine, standartlara uygun ve hatta standartların üzerinde üretim yaparak, Türk mallarının AB pazarında sahip olduğu iyi imajın daha da güçlendirilmesi uzun vadede ülkemiz ihracatı açısından daha avantajlı olacaktır<sup>450</sup>.

<sup>448</sup> YAKICI, Ahmet: "İthalatımız ve Türk Mallarının Kalite ve İmajı", İGEME'den Bakış, Yıl:4, S.15, Temmuz-Eylül 2000, s.38.

<sup>449</sup> BİLGİN, Gazi: "Küresel Köyde İmaj", İGEME'den Bakış, Yıl:4, S.15, Temmuz-Eylül 2000, s.48.

<sup>450</sup> YETKİN, Münir N.: "AB Pazarında Türk Mallarının Kalitesinin Korunması ve Marka İmajının Oluşturulması", İGEME'den Bakış, Yıl:4, S.15, Temmuz-Eylül 2000, s.63.

KOBİ'ler açısından markalı ürün, daha fazla katma değer, daha yüksek rekabet şansı ve bunlara paralel olarak, yüksek gelir anlamı taşımaktadır. Yurt dışı faaliyetlerinde marka olabilen KOBİ'lerin, birincil rekabet unsuru fiyat değil, markalı ürünün taşıdığı kalite güvencesidir.

Önümüzdeki döneme ilişkin olarak özellikle KOBİ'lerin desteklenmesinde, onların markalı ürün üretebilmelerinin teşvik edilmesinde en önemli unsurlardan biri, yenilikçiliğin bir devlet politikası olarak benimsenmesi ve arkasında durulması gereğidir. Türkiye'nin rakibi ülkelerde bu mekanizmalar önemli ölçüde oluşturulmuş ve sağlıklı biçimde işlerliğe kavuşturulmuştur. Nitekim, Dünya Ticaret Örgütü'nde Uruguay Round Nihai Senedi'nde en önemli teşvik alanı olarak yenilikçiliği tanımlamıştır ve %75'e kadar teşvik verilebilmektedir<sup>451</sup>. Bu uygulamaların ülkemizdeki KOBİ'lere sağlanması, bunların uluslararası rekabette söz sahibi olabilmeleri adına zorunludur.

Ayrıca KOBİ'lerin, hem ulusal, hem de uluslararası ticaret ve rekabette çok büyük önem taşıyan, sınai mülkiyet hakları bugün, hem ulusal, hem de uluslararası ticarete sanayi ve ticaret ile ilgili tüm kesimler için çok büyük önem taşımaktadır. Konunun önemi, üretilen ve yurt içi yada yurt dışında piyasaya sunulan tüm mal ve hizmetlerin niteliği ve kalitesi ne olursa olsun, üzerinde taşıdığı hakların, hak sahiplerinin izni olmaksızın herhangi bir şekilde piyasaya sunulamayacağı göz önüne alındığında, daha da atmaktadır<sup>452</sup>. Bu konuda gösterilecek hassasiyet, KOBİ'lerin marka imajını kuvvetlendirecektir.

Ürününüzün hedef kitleye ulaştırılmasında, sadece “marka imajı”nın inşası yeterli olmayacaktır. Marka imajının “firma imajı”yla desteklenmesi gerekmektedir. Bunun neticesinde, tüketicinin zihninde bütün olarak yaratılacak “marka” ve “firma” imajı, tüketiciyi kazanma şansını artıracaktır.

Özetle<sup>453</sup>:

<sup>451</sup> OĞUZ, M. Okan: “Rekabet, Marka ve Yenilikçilik”, İGEME'den Bakış, Yıl:4, S.15, Temmuz-Eylül 2000, s.67.

<sup>452</sup> YALÇINER, Uğur G.: “Marka, Patent Uygulamaları ve KOBİ'ler”, TÜRKİYE-AVRUPA BİRLİĞİ DERNEĞİ İSTANBUL ŞUBESİ, Gümrük Birliği Sürecinde KOBİ'ler, Yayın No:6, **Seminer 6-7 Mart 1999**, İstanbul 2000, ss.99-100.

<sup>453</sup> ÇAĞLI, Nuşin: “KOBİ'ler! Marka Olmaya Çalışın”, TOSYÖV Girişim, S.4, Mayıs-Haziran 1995, ss.21-22.

- Ürününüzü standardize ediniz.
- Ürününüzün imaj çizgisini doğru yerden çekiniz.
- Ürününüzün reklamlarında süreklilik ve düzenliliğini sağlayınız.
- Ürünüze, aynı kulvarda yarıştığı rakiplerden ayırt edici özellikler kazandırınız.
- Hedef kitlenizi doğru belirleyiniz.
- Ürünle ilgili olarak satış sonrası da hizmet vererek, ürünün tüketicilere beklenen kalitede ulaşmasını sağlayınız.
- Ürünün kalitesi yanında ambalajına da önem veriniz.
- Firmanızın pazarlama birimine önem veriniz.
- Ürünün kalitesine olan inancı artırmak için medyanın profesyonelce kullanılmasına olanak tanıyınız.
- Ürünün tanıtım kampanyalarında logo ve slogan kullanınız.
- Ürünün tanıtımında kullanılan dili doğru seçiniz.
- Firma imajınızın tesis edilmesini yada belirginleşmesini sağlayıcı sosyal aktiviteleri destekleyiniz.
- Marka ve logonuzu biçim ve ölçü olarak sürekli kılınız.
- Fuar, sergi gibi sektörel katılımlarda firma standartlarınızın firma imajınızı yansıtmasına dikkat ediniz.

### 3.5.5.2.Kalite Standartları

Günümüzde uluslararası pazarlarda rekabet şartları, yüksek kalite ve standartlarda üretim gerçekleştirebilme yetenek ve imkanlarına sahip ülkeler tarafından belirlenmekte ve diğer ülkeler ise ortaya çıkan fiili duruma uymak zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle, özellikle dışa açık gelişme stratejisini benimsemiş olan ülkeler açısından uluslararası kalite ve standartlarda üretime olan ihtiyaç daha da artmaktadır<sup>454</sup>. Bu gelişmelere ülkemizin duyarsız kalması elbette ki düşünülemez. Duyarlılık noktasının merkezini de ülkemiz işletmelerinin %98'lik bir payını

<sup>454</sup> ÖZDEMİR, Kerim; Sami, GÜÇLÜ: "Türkiye'nin Dış Ticaretinde Standardizasyon ve Kalitenin Önemi", Standart, Yıl:34, S.403, Temmuz 1995, s.72.

oluşturan KOBİ'lerin, standardizasyon konularına eğilmelerinin özendirilmesi ve desteklenmesi oluşturmaktadır.

Standardizasyon faaliyetlerine daha çok ihtiyaç duyan sektör, sanayi sektörüdür ve bunların içerisinde de özellikle Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri'nin önemi büyüktür. KOBİ'lerin kalite ve standartlar konusunda şuurlandırılmaları ve desteklenmeleri gerekmektedir. Eğer bu koşullar sağlanabilirse, ülke ihracatının sanayi ürünleri lehine gelişimi sağlanacak ve aynı zamanda ihracatın gelişmiş ülkelere yönelmesi mümkün olabilecektir. Ayrıca ülkenin, dışa açık gelişme ve büyüme stratejisi sağlam temellere oturtulmuş olacaktır.

Kalitenin esası disiplinden geçmektedir. “Üretimi disiplin altına almak” diye özetlenebilir. Üretim disiplini de, aslında tamamen insanların disiplini. Kaliteli üretim ve kaliteli mal ihracatı, uluslar arası pazarlarda ülkenin payının sürekli artmasına ve yaratılan katma değer karşılığının alınmasına hizmet etmektedir. Bir ülkenin malları için kalitesiz imajının yerleşmesi son derece basit, bu imajın düzeltilmesi ise son derece güç bir olaydır<sup>455</sup>. Onun içindir ki, kalite ve standardizasyon olayı sadece söylem olarak kalmamalı, hayatiyete geçirilerek özümsemelidir. Bu noktada da uzun vadeli, hiçbir fedakarlıktan kaçınmamak gerekmektedir.

KOBİ'lerde Kalite Sağlama, Güvence Sistemlerinin kurulmasında karşılaşılan güçlük ve sorunların bazıları şunlardır<sup>456</sup>:

**a) Üst yönetimden gelenler**

- Bir görevli atamaması
- Bir yer ayırmaması
- Yazılı görev vermemesi
- Çalışmaları izlememesi, ilgi göstermemesi
- Kalite politikasını açık-net belirlememesi

<sup>455</sup> ERKAN, M. Ali: “Kalitenin Gerçeği”, İGEME'den Bakış, Yıl:4, S.15, Temmuz-Eylül 2000, ss.70-71.

<sup>456</sup> KARABAY, Macit: “İç ve Dış Rekabet Açısından Kalite ve Standartların Önemi ve Sorunlarımız”, **TES-AR, Kalite ve Standartlarının Esnaf-Sanatkâr Açısından Önemi**, Hazırlayan: İrfan YAZMAN, TES-Ar Yayınları No:25, Ankara 1998, ss.7-8.

**b)Görev verilen kişi-kişilerden gelenler**

- Bir çalışma planı düzenlememe
- Başka işleri içinde bu verilen işi ihmal etme
- Kişilerin ilgilerini çekmek için yeterli çabalarda bulunmama, kişilerle iyi ilişki kuramama
- Kendini yetiştirememe
- Yatırım gereken hususları saptamama, duyurmama yada gerçekleştirilememe
- Çalışmalarını yazılı, düzenli yapmama, yukarıya duyurmama
- Anket v.b. yollarla görüş almama
- Israrlı olmama, işin peşine düşmeme

**c)Genel sorunlar**

- İmalat resimlerinin elden geçirilmemesi, çağdaştırılmaması
- Süreçlerin, işlemlerin, kalite planlarının gereğince yapılmaması
- Üretim makinelerinin kontrolü, ayarı, testi ve bakımında eksiklikler
- Ölçü aygıtlarının zamanında, kolaylıkla, ucuza kalibre edilmemesi
- İş güvenliğinde eksiklikler, kazalar, önleyici önlemlerde, destekte, danışmanlıkta, bilgilendirme de eksiklikler
- Mastarlamada kusurlar, ölçme tekniklerinde güncelleşme
- Ana-yan sanayi ilişkileri sorunları
- İşçi, usta, kalfa eğitim sorunları, ilişkileri ve eğitimin belgelenmemesi
- Teslim, teslim sorunları
- Depolama sorunları
- Belgeleme, kayıtlama sorunları
- Çevre sorunları
- Kredi, para sorunları ve hammadde sorunları v.s....

Bu noktadan hareketle, KOBİ'lerde kalite sistemini kurma faaliyetleri, şu safhaların takibiyle gerçekleştirilmelidir<sup>457</sup>:

<sup>457</sup> ÖZCAN, Selami: "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde ISO 9000 Kalite Sistemini Kurma ve Belgelendirme Sürecine İlişkin Adımlar", Pazarlama Dünyası, Dünya Yayınları, Yıl:14, S.2000-03, Mayıs-Haziran 2000, ss.41-42-43-44.

- Üst yönetimin ISO 9000'e sokulması,
- İşletmeye uygun olan standardın seçilmesi,
- Yürütme ekibinin teşkili,
- Yönetim temsilcisinin tayini,
- Kalite politikasının tespiti,
- Kalite hedeflerinin belirlenmesi,
- Kalite kampanyasının başlatılması,
- Orta seviye idarecilerin kalite eğitimi,
- Mevcut yapının ISO kapsamında tetkiki,
- Düzeltilici faaliyetler ve faaliyet planının hazırlanması,
- Dokümanların hazırlanması,
- Dokümanların tasdiki ve yayınlanması,
- Şirket çapında eğitimin başlaması,
- İç kalite tetkik sisteminin oluşturulması,
- İç kalite tetkiki,
- Düzeltilici ve önleyici faaliyetler,
- Periyodik gözden geçirmelerin yapılması.

Bu aşamaların sırasıyla sürekli akışı sağlandıktan sonra artık sistemin belgelendirilmesi aşamasına geçilebilir. Bu anılan faaliyetlerin KOBİ'lerde etkin ve sürekli kılınmasıyla beraber, bir kalite felsefesi ve atmosferi elde edilebilecektir.

Standartlar uluslararası ticaretin teknik dili olması münasebetiyle, iç ve özellikle de dış pazarlarda etkin bir rekabet gücüne sahip olmanın merkezini teşkil etmektedirler. KOBİ'lerin, özellikle GB ve AB'ne uyum ve entegrasyonlarını tamamlayarak başarılı olmalarının yolunun "standartlara uygun kaliteli mal ve hizmet üretmek"ten geçtiği yadsınamaz bir gerçektir.

Standardizasyon uygulamaları ile KOBİ'lerin; ufku genişleyecek, kalite kontrol bilinci gelişecek, yeni teknolojilere adapte kabiliyetleri artacak, kayıp ve artıkları asgariye indirmek suretiyle tasarrufa yönelecekler, üretim maliyetleri düşecek ve en önemlisi de standartlara uygun kaliteli üretim yaptıkları için iç ve dış pazarlarda rekabet gücüne sahip olacaklardır. Belgelendirmeye esas teşkil eden standardizasyon alanında gerek AB standartları gerekse diğer uluslararası standartlara



(ISO, IEC) uyumun büyük oranda sağlanmış olması ve belgelendirmenin uluslararası usul ve esaslar çerçevesinde yürütüldüğü dikkate alındığında; KOBİ'lerin standartlara uygunluğun ve kalitenin göstergesi olan TSE belgelerini kullanmaları kendilerine iç ve dış pazarlarda büyük avantajlar sağlayacaktır. Bu suretle<sup>458</sup>;

-Hatalı imalattan kaynaklanan kusurlar karşısında TSE belgeleri tüketiciler için mutlak bir garanti (Teknik Sigorta) teşkil etmeleri dolayısıyla tüketicilerin tercihinde fevkalade önemli bir rol oynamakta, bu da TSE belgeli mallara pazar avantajı kazandırmaktadır.

-Ayrıca "MARKA" imajının büyük işletmeler lehine ayrıcalık teşkil ettiği günümüzde, bu avantajdan mahrum olan KOBİ'ler için TSE belgeleri adeta bir marka fonksiyonu ifa ederek iç ve dış piyasada kendilerine itibar kazandırmakta, rekabet gücünü artırmaktadır.

-En büyük tüketici konumundaki kamu kurumlarının da satın almalarında TSE belgeli malları tercih ettikleri dikkate alındığında, KOBİ'ler için TSE belgelerinin ne kadar önem arzettiği görülmektedir.

KOBİ'ler bu anlamda tam bir sahipsizlik içindedirler. Kalite kavramı, "klasik" anlamıyla da, günümüzdeki "Kalite Sistemi" anlamıyla da küçüklerin oldukça uzağındadır. Ancak bu yapılarıyla da ana sanayiler için yan sanayi olma işlevini sürdürüyor olmaları, son ürüne kalitesizliğin ve yüksek maliyetin sızmasının önlenmesi için çağdaş kalite kavramı ve bilincin ivedilikle "küçüklere"de taşınmasını ve yaygınlaştırılmasını zorunlu kılmaktadır. Böyle bir çalışmanın yapılabilmesinde, KOBİ'lerin kalite bilinci ve düzeyleri ile ihtiyaçlarının belirlenmesi atılacak ilk adımı oluşturacaktır<sup>459</sup>.

Japonya'nın gerçekleştirdiği başarılarında küçük ve orta ölçekli sanayinin bilinçlendirilmesi ve büyük sanayi ve kaliteli ürün sürebilen sağlayıcılar durumuna

<sup>458</sup> KARAKUŞ, Ahmet: "KOBİ'ler ve Standartlar", Gümrük Birliği Sürecinde KOBİ'ler Semineri, TÜRKİYE-AVRUPA BİRLİĞİ DERNEĞİ İSTANBUL ŞUBESİ, Yayın No:6, İstanbul 2000, s.95.

<sup>459</sup> AKYOS, Müfit: "Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmelerinde Kalite Düzeyi ve İhtiyaçları Belirleme Araştırması: Bir Anket Çalışması", Yeni Üretim Süreci Perspektifinde Kalite ve Türkiye'de Durum, 93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, C.2, TMMOB, Yayın No:161, Ankara, Aralık 1993, s.63.

getirişmiş olmalarının büyük rolü olmuştur<sup>460</sup>. Bu nedenle, KOBİ'lerimize bir çok alanda danışmanlık ve yardım hizmetleri sunan KOSGEB'in çalışmalarının "kalite merkezli" olacak şekilde, genişletilerek hız kazandırılması gerekli ve zorunludur.

Toplumun ve ekonominin geleceğini düşünerek, KOBİ'lerin gelişmesi için gerekli stratejilerin belirlenmesi ve özellikle, ulusal ve uluslararası standardizasyon ile belgelendirme konularında bilgilendirme çalışmalarının yapılması şarttır. KOBİ'lerin yenilik içeren ve dış piyasalarda geleceği olan mamulleri ile kaliteli ve dünya standartlarına uygun mal ihracı teşvik edilmelidir. KOBİ'lerin GB ve AB konularında bilgilendirilmeleri gereklidir. Standartların uygulanması KOBİ'leri büyük ölçekli işletmeler seviyesine ulaştıracaktır. Bu sebeple, iş sahibi-yönetici KOBİ'lere standardizasyon ve kalite, kalite güvencesi sistemi konularında eğitim ve meslek programları uygulanmalıdır<sup>461</sup>. Ayrıca, KOBİ'lere danışmanlık hizmeti sunan kuruluşların GB ve AB konusunda gerek kamuoyu ve gerekse KOBİ'leri aydınlatmaları gerekmektedir. Bu noktada, KOBİ'lerde teknolojik yenilenmeye hız verilmelidir. KOBİ'lerin finansman yetersizliklerine derman olacak düzenlemelerin ivedilikle hayatiyete geçirilmesi de temel şartlardan bir tanesidir. Ayrıca, tüm bunlara ayak uydurabilme kabiliyetini kazanmaları doğrultusunda KOBİ'lere, çeşitli eğitim programları düzenlenmelidir.

KOBİ'lerin üzerinde duracakları en önemli nokta; maliyetleri düşüren, kaynaklarını, zamanını ve çevreyi en iyi şekilde kullanmalarını sağlayan bir kalite bilincine sahip olmaları ve bu kültürün çalışanlarına da aktarılmasını sağlayan bir kalite anlayışını benimsemeleridir<sup>462</sup>. Bu anlayış içerisinde hareket eden KOBİ'ler gerek kendilerinin gerekse ülkemizin kısıtlı olan kaynaklarını daha verimli kullanma imkanını yakalayacak ve bunların katma değere dönüşmesinin arzu edilen seviyelere çıkarılması mümkün olabilecektir. Ayrıca bu sayede Türk malı kalite imajının dünyada kabul edilebilirliği de artacaktır.

<sup>460</sup> ESİN, A.; M. KARABAY; İ. ÖZTUNALI: "Ulusal Kalite Sağlama ve Güvencesindeki Sorunlar", Yeni Üretim Süreci Perspektifinde Kalite ve Türkiye'de Durum, 93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, C.2, TMMOB, Yayın No:161, Ankara, Aralık 1993, s.136.

<sup>461</sup> PİYALE, Ayfer: "Dış Ticarete Standardizasyon ve KOBİ'ler", Dış Ticaret Dergisi, KOBİ Özel Sayısı, DTM, Aralık 1996, s.85.

<sup>462</sup> BATIGÜN, Cengiz; Süleyman, YILMAZ: "KOBİ'lerimiz TSE ve Kalite", Dış Ticaret Dergisi, KOBİ Özel Sayısı, DTM, Aralık 1996, s.160.

### 3.5.5.3.CE İşareti

1985 yılında çıkarılmaya başlanan “Yeni Yaklaşım Direktifleri” belirli ürün grupları için sağlık, güvenlik, çevre ve tüketiciyi koruma konularında zorunlu şartları içermektedir. Önceleri CE “Comformite Euopeenne”, yani Avrupa’ya Uygunluk kelimelerinin baş harflerinden oluşan bir simge şeklinde uygulanmış, daha sonraları ise “Community Europe”, yani Avrupa Toplulukları, kelimelerinin baş harflerinden oluşmasının daha anlamlı olacağı konusunda görüş birliğine varılmıştır<sup>463</sup>.

Yakın gelecekte, Avrupa Ekonomik Alanında pazarlanan endüstriyel ürünlerin yaklaşık %40’ı (İsviçre dışında, EFTA ve Avrupa Birliği üyesi tüm ülkeler) CE işareti taşıyacaklardır. CE, Avrupa Standartlarına, yani bir ürünün emniyet, sağlık, çevre ve tüketicinin korunması konusunda önceden öngörülen koşullara uygunluğunu gösteren tanımlayıcı işareti simgelemektedir. CE, tüketici için bir kalite garantisi değildir. Bununla birlikte, bu, emniyet gerekliliklerine uygun CE taşıyan bir uçurtmanın uçuşması veya iyi uçuşması anlamına gelmemektedir. Bununla birlikte, bir ürün emniyet gerekliliklerine uyumlu olsa bile, CE işaretini taşımayan bir ürünün pazarda yer almasına izin verilmeyecektir. Bu, ürünün ya imalatçı yada görevlendirilen test örgütü tarafından test edilmesi anlamına gelmektedir<sup>464</sup>.

CE işaretinin Türkiye’yi ve sanayiciyi ilgilendirmesinin iki temel nedeni vardır. Bunlardan birincisi; coğrafi yakınlık ve tarihi ilişkiler nedeniyle ticaretin büyük bir bölümünün AB ülkeleriyle yapılması, dolayısıyla bu ülkelerin sanayimiz için önemli bir pazar oluşturması ve tabii olarak sanayicilerimiz ve ihracatçılarımızın bu ülkeleri hedef piyasa olarak seçmeleridir. İkincisi ise; Türkiye ve AB arasında mevcut anlaşma ve ilişkiler çerçevesinde Türkiye ve AB arasında Gümrük Birliği’nin tesisi ve bu çerçevede imzalanan 6 Mart 1995 tarihli Ortaklık Konseyi Kararı’dır (OKK). Bu husus Türk sanayicisinin ve ihracatçısının önündeki ticari engellerin kaldırılması ve AB’ye yönelik ticaret hacmimizin artırılması için önemli bir fırsatı birlikte getirmektedir<sup>465</sup>.

<sup>463</sup> YILMAM, Memiş: “İhracatın Yolu CE İşaretinden Geçiyor”, BUSİAD’dan Bakış, S.59, Mart-Nisan 1997, ss.30-31.

<sup>464</sup> **KOSGEB AB Bülteni**: “CE Hakkında En Çok Sorulan 10 Soru”, KOSGEB Avrupa Birliği Merkezi, S.20, Ağustos 2000, s.12.

<sup>465</sup> KURTER, Ahmet: “CE uygunluk İşareti-Avrupa Birliği (AB) Ülkelerine Giriş Pasaportu”, Yeni İpek Yolu, Konya Ticaret Odası, Yıl:14, S.155, Ocak 2001, s.47.

CE işaretini taşımayan mamuller AB’nde pazarlanamaz ve hatta AB dışında üretilmiş olsalar dahi, AB ülkelerine girmesi engellenebilir. 1 Ocak 2001 tarihinde, GB için verilen hazırlık dönemimiz sona ermiştir. Bu şu anlamı taşır; artık bundan sonra AB’de olacağı gibi, ülke sınırları içerisinde de CE işareti olmayan ürünlerin dolaşımı imkansızlaşmıştır. Bu noktadan hareketle, KOBİ’lerin bir pasaport görevi gören CE işaretine sahip olmaları büyük önem taşımaktadır. KOBİ’lerin bu konuda bilinçlendirilmeleri ve belgeye sahip olunma noktasında desteklenmeleri (yetkili kuruluşlarca) zorunludur.

### **3.5.6.KOBİ’lerin Dışa Açılma Yöntemleri**

#### **3.5.6.1.Dolaylı İhracat**

Dış pazara girmenin en kolay yolu kendi veya başkasının mal ve hizmetlerini yurtdışına dolaylı olarak satmaktır. Dolaylı dış satımda, yurt içinde bir ihracat işletmesi, ihracat acentesi veya kooperatif gibi araçlar kullanılabilir. İhracat işletmeleri yurt içinde satın aldıkları ürünleri dış pazarlarda satar. İhracat acenteleri ise mülkiyeti üzerlerine almadan, yurt içindeki üretici firma ürünlerine dışarıda alıcı bulmaya çalışır. Kooperatifler ise üreticilerin oluşturduğu ihracata yönelik birliklerdir<sup>466</sup>.

#### **3.5.6.2.Doğrudan İhracat**

Dolaylı dış satımlarda deneyim kazanan işletmeler, ikinci aşamada araçların bazılarını eleyerek doğrudan dış satım yoluna gidebilir. Böylece artan yatırım ve riskle orantılı olarak kazançta yükselir. Doğrudan dış satım yurt içindeki ihracat bölümü veya yetkilisi; yurt dışında işletmeye ait büro veya yardımcılar; dış pazarlarda dolaşarak araştırma yapan dış satım temsilcileri; yabancı ülkedeki dış temsilciler (dağıtım araçları (distribütörler) ve acenteler) yoluyla gerçekleştirilir<sup>467</sup>.

<sup>466</sup> SAY, Tansu: “Uluslararası Pazarlar ve Dış Temsilci Seçimi”, Pazarlama Dünyası, Dünya Yayınları, Yıl:13, S.77, Eylül-Ekim 1999, s.5.

<sup>467</sup> SAY: a.g.m., s.5.

### **3.5.6.3.Yabancı Şirketler İle İşbirliği veya Birleşme**

Türkiye'nin Gümrük Birliği'ne girmesi ve dünya pazarları ile entegre olma çabaları neticesinde sıkı rekabet koşullarına uyum sağlamak, dış pazarlara açılmak ve teknik donanımlarını geliştirmek durumunda kalan KOBİ'ler için şirketler arası işbirliği önemli fırsatlar doğurmaktadır. Yabancı şirketler ile işbirliği, türüne ve kapsamına göre farklı şekillerde olabilmektedir. Kurulacak işbirliği genel olabileceği gibi, dış ticaret, finansman, teknoloji geliştirme açısından da olabilir. Kapsam olarak tek ve çift yönlü hakların değişimi şeklinde olabilmektedir. Bu doğrultuda bir şirket tek yönlü olarak bayilik, distribütörlük, franchising, ürün pazarlama, pazar araştırması konularında tek yönlü işbirliğine gidebilir. Ticari işbirliği çift yönlü ise, bu karşılıklı bayilik, karşılıklı distribütörlük, fuara katılım, ortak tanıtım, ortak teklif verme gibi faaliyetler de gerçekleşebilir<sup>468</sup>.

### **3.5.7.İhracata Yönelik Alternatif Bir Yaklaşım ve Yöntem Olarak Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDŞ)**

#### **3.5.7.1.KOBİ'lerin İhracatta Örgütlenme Nedenleri**

Ülkemizdeki KOBİ'lerin yalnız başlarına ihracatta başarılı olmaları ve bunun sürekliliğini sağlayabilmeleri, iyi bir organizasyon, bilgi, tecrübe, sermaye ve kaliteli kadrolarla mümkün olabilir. Bu yapının KOBİ'ler tarafından tek başlarına sağlanabilmesi çok zor gözükmemektedir. KOBİ'ler güçlerini ve tecrübelerini birleştirmek suretiyle, ihracat faaliyetlerini örgütlü olarak tek elden yürüterek bu engelleri aşma şansına sahip olabilirler. Bu hareket tarzının KOBİ'lerin global pazarlarda rekabet etme kabiliyetlerini artıracığı yadsınamaz bir gerçektir.

İhracatta örgütlenme ile, birbirleriyle rekabet etmeyen, aynı üretim dalında faaliyet gösteren KOBİ'lerin, ancak, böyle bir kuruluş çatısı altında işbirliğine giderek ihracat yapmaları mümkündür. Bu tür organizasyonlarda üretim dışında oluşturulacak tedarik, pazarlama, finansman gibi birimler kanalıyla KOBİ'ler, daha verimli ve rasyonel çalışma düzenine kavuşmuş olacaktır. Örneğin; yalnız ihracat pazarlama birimi kanalıyla şirket ortaklarının; ürün geliştirme, pazar araştırması,

<sup>468</sup> BEŞELİ, Nusun: "KOBİ'lerin Dış Pazarlara Açılabilmesi İçin Alternatif Yöntemler", İGEME'den Bakış, S.2, Nisan-Haziran 1997, s.38.

enformasyon, satış dağıtım, tutundurma, satış geliştirme gibi pazarlama fonksiyonlarından faydalanabileceklerini söyleyebiliriz<sup>469</sup>.

Ayrıca KOBİ'lerimizin<sup>470</sup>;

-İhracatta tek başlarına kalıcı bir başarı sağlamalarının, iyi bir organizasyon, birikim, sermaye ve kadro gerektirmesi,

-Yurt dışında proje ve pazar araştırması yapacak finansmana ve personele sahip olmamaları,

-KOBİ'lerimizin yurt dışında yeter düzeyde bir referansa sahip olmamaları,

-Yeterli sayıda ve kalitede malın üretiminin yanında, modern pazarlama yöntemlerinden de yararlanmak gerektiği, bu işlemlerin de KOBİ'lerimiz için hem güç hem de pahalı olması,

-Ve bu faktörlerinde KOBİ'lerimiz tarafından tek başlarına sağlanmasının pek mümkün olmaması,

gibi olumsuzlukların yanında ihracatta örgütlenmenin;

-İşletmelere olan döviz getirisini artırması,

-İşletmelerde yeni istihdam alanlarının açılmasına ve üretimin kalitesinin yükselmesine yardımcı olması,

-İşletmeyi ulusallık boyutundan uluslararası boyuta taşıyarak, firmanın optimum üretime, kaliteye ve etkin pazarlamaya yönelmesi, dolayısıyla tüketiciler arasında firma ürünlerine karşı olumlu bir prestij oluşmasını temin etmesi,

-İşletmenin teknolojik olarak yenilenmesini ve pazarlama teknikleri açısından da uzmanlaşmasını sağlaması,

-İşletmede atıl kapasitenin kullanılmasına, dolayısıyla verimliliğin artmasına neden olması,

-İşletmenin iç piyasalardaki mevcut ekonomik dalgalanmalardan, enflasyonist baskılardan, yoğunlaşmış risk ortamından kurtulmasına yardımcı olması yönünde yararlar sağlaması,

<sup>469</sup> ÇOLAKOĞLU, H.Mustafa: **KOBİ'ler ve Sektörel Dış Ticaret Şirketleri**, KOSGEB, Ankara, Eylül 1996, s.7.

<sup>470</sup> YALÇIN, İbrahim: "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Olarak Örgütlenmeleri", Dış Ticaret Dergisi, DTM, Yıl:3, S.8, Ocak 1998, ss.76-77-78.

- Pazarlık gücünün elde edilmesiyle daha kârlı satışlar yapılabilmesi,
- Endüstri genelinde sesini duyurabilme fırsatlarının tanınması,
- İhracat giderlerinin paylaşılmasıyla daha az finans ve kaynak tahsis edilmesi,
- Birlikte hareket edebilme kabiliyetinin kazanılması,
- Uzun dönemli yatırım ve üretim planlaması yapabilmesi,
- Büyük miktarlarda olan siparişlerin şirket aracılığıyla kolaylıkla karşılanabilmesi,
- Birim üretimde ve dağıtım harcamalarında azalma sağlaması,
- İhracatta bilgi birikiminin artmasına katkı sağlaması,
- Devlet-sanayi arasında etkili bir iletişim sağlaması,
- Rekabetçi stratejiler oluşturmaya zemin hazırlanmasının yanında, büyüme ve gelişme stratejilerinin geliştirilmesine ve uygulanmasına imkan vermesi gibi yararlar sağlaması KOBİ'lerimizin dünya pazarlarına açılmalarını gerektirmekte ve bu açılımın sağlanabilmesi için de, güçlerini bir araya getirerek kooperatifçilik mantığı çerçevesinde örgütlenmeleri gerekmektedir.

### **3.5.7.2.SDŞ Modelinin Ortaya Çıkışı, Tanımı ve Hukuki Yapısı**

Üretim ve istihdam açısından büyük öneme sahip KOBİ'lerin, uluslararası pazarlara yöneltilerek, ülke ihracatının artırılması yönündeki dış ticaret politikalarının bir sonucu olarak ortaya çıkan Sektörel Dış Ticaret Şirketleri, KOBİ'leri bir araya getirerek ihracat performanslarını artırdığı için bazı yazarlarca bir çok ülkede uygulanan "ihracatta örgütlenme" modelleri arasında en iyisi olarak gösterilmektedir. The Wall Street Journal, ülkemizde ihracatta bir örgütlenme modeli olarak oluşturulan SDŞ'den, "Türk Modeli" diye bahsetmektedir<sup>471</sup>.

Teknolojik değişimler ve piyasa şartları, KOBİ'lerin de ayakta kalabilmelerine ve hatta büyüklere göre, esneklik, yenilikçilik gibi bir takım avantajlarının oluşmasına neden olmuştur. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak, ölçek ekonomileri kavramı yerini sinerji kavramına bırakmıştır. Ülkemizde, özellikle

üzerinde en çok durulan ve 1983 yılından bu yana tam anlamıyla olmasa da uygulanılmaya çalışılan Japon Modeli Dış Ticaret Sermaye Şirketleri'nin yanısıra, İtalyan Federexport modelinden esinlenerek hayata geçirilen Sektörel Dış Ticaret Şirketleri adıyla ihracat şirketi modeli uygulanmaktadır<sup>472</sup>.

Sektörel Dış Ticaret Şirketi tanımı ilk kez 29 Nisan 1994 tarih ve 21919 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "ihracat 94/5" sayılı tebliğ ile yapılmıştır. SDŞ yapısı ile aynı üretim dalındaki küçük ve orta ölçekli şirketlerin, ihracat sektörü içinde bir organizasyon altında toplanarak dünya pazarlarına açılmaları, dış ticarete uzmanlaşmaları ve bu suretle daha etkin faaliyet göstermeleri amaçlanmıştır. Ayrıca bu tebliğin bir diğer özelliği de ilk kez KOBİ'lerin hedef alınması ve söz konusu şirketlere yardımcı olmak üzere SDŞ'lerin bünyelerinde nakliye, sigorta, finansman, hammadde tedariki, tanıtım ve pazarlama için birimler oluşturmaları ve ortaklarına bu konularda hizmet vermelerinin amaçlanmış olmasıdır<sup>473</sup>.

Yine SDŞ ile ilgili son düzenleme 26 Aralık 1996 tarih ve 22859 Sayılı "Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Statüsüne İlişkin Tebliğ" (ihracat 96/39)'dir. Bu tebliğ ile 27 Eylül 1996 tarih ve 22770 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Statüsüne İlişkin İhracat 96/32" Sayılı Tebliğ bu Tebliğin yürürlüğe girmesi ile yürürlükten kaldırılmıştır<sup>474</sup>.

Bu statüde şirket kurulabilmesi için; istihdam edilen işçi sayısı, faaliyet sektörü, sermayeye dair yerine getirilmesi gereken bir takım koşullar bulunmaktadır. Bunlardan herhangi birinin sağlanmaması durumunda SDŞ statüsü alınamayacaktır. Dış Ticaret Müsteşarlığınca belirlenen ve yukarıda değinilen tebliğ kapsamında ele alınan kriterler SDŞ kurulabilecek yöreler bazında aşağıdaki tabloda sunulmuştur<sup>475</sup>.

---

<sup>471</sup> ALAGÖZ, Selda; Mehmet ALAGÖZ: "İhracatta Bir Örgütlenme Modeli: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri ve Dış Ticaretteki Performansı", Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.8, S.1, 1998, s.117.

<sup>472</sup> ASO: "Sektörel Dış Ticaret Şirketleri'nde Son Durum ve Devlet Yardımları-KOBİ'lerin Dış Açılması", ASOMEDYA, Kasım 1997, s.34.

<sup>473</sup> DİKEN, Ahmet: "KOBİ'lerin İhracat Sorununun Çözümünde Sektörel Dış Ticaret Şirketleri'nin Rolü", Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.12, S.1-2, 1998, ss.44-45.

<sup>474</sup> YALÇIN: a.g.m., s.82.

<sup>475</sup> GÖVDERE, Bekir: "Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin yapısı Üzerine Bir Araştırma", Dış Ticaret Dergisi, DTM, Yıl:4, S.12, Ocak 1999, s.43.



Tablo-3.6. SDŞ'lerin Statüsüne İlişkin Kuruluş Kriterleri

KRİTERLER	NORMAL YÖRELER	İMTİYAZLI YÖRELER*
İstihdam edilen işçi sayısı	1-200	1-200
Asgari ortak sayısı	En az 10 ortak	En az 5 ortak
Asgari sermaye tutarı	En az 10 milyar TL. ödenmiş sermaye	En az 5 milyar TL. ödenmiş sermaye
Ortakların faaliyet alanı	Ortaklar aynı sektörde faaliyette bulunmalı	Ortaklar aynı veya farklı sektörlerden olabilir
Ortakların sermaye payı	Her bir ortağın payı azami %10 olabilir	Her bir ortağın payı azami %20 olabilir
Hisse senetlerinin türü	Tamamının nama yazılı ve nakit karşılığı çıkarılması	Tamamının nama yazılı ve nakit karşılığı çıkarılması

\*İmtiyazlı yörelerde kalkınmada birinci ve ikinci derecede öncelikli yöreleri ifade etmektedir.

### 3.5.7.3. Türkiye'de SDŞ'lere İlişkin Mevcut Yapı

Türkiye'de SDŞ'lerin mevcut durumu ile ortak sayıları, sermayeleri, faaliyete başlama tarihleri ve sektörel dağılımları ifade edilmektedir. Bu hususları kapsayan veriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo-3.7.SDŞ'lerin Çeşitli Göstergelere Göre Yapısı

Şirket Adı	Şehir	Kuruluş Tarihi	İlk Ortak Sayısı	Ortak Sayısı	Sermaye	Sektör
EGS	İzmir	19.10.1994	99	358	625 milyar	Tekstil-konfeksiyon
EGOT	İzmir	05.08.1995	20	20	20 milyar	Otomotiv
KARBİR	Samsun	26.09.1995	14	14	11 milyar	Gıda
MGS	İstanbul	17.02.1996		10	5 milyar	Tekstil-konfeksiyon
ATAKS	İstanbul	17.02.1996		20	10 milyar	Tekstil-konfeksiyon
TRİSAD	İstanbul	30.03.1996	47	67	15 milyar	Tekstil-konfeksiyon
GBS	G.Antep	21.05.1996	10	30	15 milyar	Halı
DGS	G.Antep	19.07.1996		10	10 milyar	Gıda
TURSOFT	İstanbul	11.09.1996		75	35 milyar	Yazılım
ANKMOB	Ankara	07.01.1997	13	13	5 milyar	Mobilya
MTGS	Bursa	11.01.1997	56	56	11 milyar	Tekstil-konfeksiyon
AGS	Ankara	19.02.1997		25	12 milyar	Tekstil-konfeksiyon
GİSAD	İstanbul	08.03.1997	48	40	50 milyar	Tekstil-konfeksiyon
AVRASYABİR	İstanbul	15.03.1997		11	5,5 milyar	Plastik İşleme
ATGS	Bursa	09.04.1997	33	33	10 milyar	Tekstil-konfeksiyon
GTS	G.Antep	07.06.1997		48	80 milyar	Tekstil-konfeksiyon
KDT	K.Maraş	07.06.1997		14	5 milyar	Tekstil-konfeksiyon
İTS	İzmir	07.06.1997		12	20 milyar	Tekstil-konfeksiyon
MODAŞ	Bursa	19.06.1997		32	5 milyar	Oto yan sanayi
MOSAŞ	Ankara	10.10.1997		41	10 milyar	Orman ürünleri
UFE	Antalya	10.10.1997	11		11 milyar	Kesme çiçek
ÇİÇ.BİR.	Antalya	03.12.1997	20		10 milyar	Kesme çiçek
ASM	Adana	13.12.1997	10		15 milyar	Tarımsal ürünler
OSP	Ankara	25.12.1997	22		11 milyar	İş makineleri
İSP	İstanbul	07.02.1998	10		21 milyar	Oto yan sanayi
GEN.MAK.	Adana	20.03.1998	44		100 milyar	İş makineleri
GTS	Diyarbakır	15.04.1998	6		100 milyar	Tekstil-konfeksiyon

Kaynak: GÖVDERE, Bekir: a.g.m., s.48.

Ayrıca tezimizin araştırma sahasını temsil eden Konya ilinde de iki tane SDŞ mevcuttur. Bunlardan birisi, KSP İpek Yolu Otomotiv Yan Sanayicileri Dış Ticaret A.Ş. (İhraç ürünleri: Otomotiv Yan Sanayi Ürünleri), diğeri ise, Kaysan

Konya Ayakkabıcıları Sanayicileri Dış Ticaret A.Ş. (İhraç ürünleri: Deri Mamulleri ve Yan Sanayi Ürünleri)'dir.

Tablonun incelenmesi neticesinde, EGS'nin ilk kurulan SDŞ olduğu görülmektedir. Ayrıca son dönemlere yaklaştıkça SDŞ'lerin yıllara göre sayılarının arttığı görülmektedir. Yukarıdaki tablo Tekstil-konfeksiyon sanayiinde SDŞ'lerin daha yoğunlukta olduğunu göstermektedir. İllere göre dağılımlarına bir göz attığımızda İstanbul'un birinci sırada olduğunu görmekteyiz. Umut verici olan, son dönemlerde SDŞ'lerin artış göstermiş olmalarıdır.

Ülkemizdeki mevcut Sektörel Dış Ticaret Şirketleri'nin en fazla desteğe ihtiyaç duyduğu konular; yurt dışı pazar bilgisi temini, potansiyel pazarların tespiti, ürünlerin yurt dışında tanıtımı, fuara katılmak, ürün ve firma tanıtım broşürü, katalogu hazırlamak, yurt dışında ofis-mağaza açma ve işletme, finansman araçlarının ve miktarlarının artırılması, EXİMBANK kredilerinden daha etkin faydalanma, kalite, emniyet, sağlık ve çevre koşulları ile ilgili ISO 9000, ISO 14000, CE vb. belgelerin temini, ürünlerle ilgili uluslararası standartların takibi, ülkemizde yürürlükte bulunan ihracat prosedürleri, ihracat teşviklerine ilişkin yasal düzenlemelerin bilinmesi, gümrük işlemlerinin yürütülmesi, ürünlerin ihraç fiyatlarının tespiti, ihracata yönelik teklif hazırlanması, alıcılarla satış sözleşmesinin yapılması, ihracatla ilgili yazışmaların yapılması, yurt içi yatırımlarda arsa yardımı, enerji indirimi, vergi, resim ve harç istisnalarında farklı uygulama, SDŞ'lerin profesyonel kadrosuna ödenen ücretlerin 12 ay süreyle belli bir oranda sübvansede edilmesi<sup>476</sup> gibi etken ve etkinliklerdir.

#### **3.5.7.4.SDŞ'lere İlişkin Başlıca Teşvik Araçları**

KOBİ ve SDŞ'lere yönelik olarak GATT ve AB normlarına da uygun bir dizi destek ve teşvikler söz konusudur. İhracata Yönelik Devlet Yardımları şu şekildedir;

-Araştırma-Geliştirme Yardımları (AR-GE faaliyetlerinde bulunan kuruluşların proje bazında desteklenmesi, ürün geliştirme ve stratejik odak konuları

<sup>476</sup> GÜNDÜZ, Meral; Özden ERGÜN: "Küçük ve Orta Boy İşletmelerin İhracata Yönlendirilmelerinde Bir Model: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri", İGEME, Ankara, Eylül 1997, s.28.

projelerine sermaye desteği (ürün geliştirme projelerine sermaye desteği, stratejik odak konuları projelerine sermaye desteği)),

-Çevre maliyetlerinin desteklenmesi,

-Pazar araştırması desteği,

-Yurt dışı ofis ve mağaza işletme tanıtım faaliyetlerinin desteklenmesi,

-Yurt dışında düzenlenen fuar ve sergilere milli düzeyde veya bireysel katılımın desteklenmesi,

-Uluslararası nitelikteki yurt içi ihtisas fuarlarının desteklenmesi,

-Eğitim ve istihdam yardımı.

Bilindiği üzere, dışa açık büyüme modeline geçildiği 1980 sonrası dönemde ekonomiye ilişkin tedbirler kapsamında ihracatın teşvik edilmesi amacıyla, Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Maliye Bakanlığı, T.C. Merkez Bankası ve Türk Eximbank gibi kuruluşlar tarafından<sup>477</sup>;

-İhracatta vergi iadesi ödemesi,

-DFİF primi ödemesi,

-KKDF ödemesi,

-İhracatta Kurumlar Vergisi,

-Enerji desteği,

-Navlun ödemesi,

-Kamu kaynaklı giderlerin mahsup yoluyla karşılanması, gibi ana teması doğrudan parasal ödemeler, istisnalar veya düşük faizli krediler şeklindeki teşvik enstrümanları uygulanmıştır.

Avrupa Birliği ile gerçekleştirilmekte olan Gümrük Birliği dolayısıyla, Bakanlar Kurulu'nun 27.12.1994 tarih ve 94/6401 Sayılı kararının 4.maddesinin verdiği yetkiye dayanarak, Dış Ticaret Müsteşarlığı'nca hazırlanan, AB ve GATT normlarına uygun ihracata yönelik devlet yardımlarına ilişkin Tebliğler Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu'ndan istihsal edilmiş ve 01.06.1995 tarih ve 22300 Sayılı Resmi Gazete'de;

-95/2 Sayılı AR-GE Yardımı,

<sup>477</sup> BAYKAL, M.Cevdet: "İhracata Yönelik Devlet Yardımları ve Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Uygulaması", **Dış Ticaret Bülteni**, ATO, Yıl:1, S.1, Mayıs 1999, s.8.

-95/3 Sayılı Çevre Yardımı,  
-95/4 Sayılı Pazar Araştırması Yardımı,  
-95/5 Sayılı Yurt Dışı Ofis-Mağaza Yardımı,  
-95/7 Sayılı Uluslararası Nitelikte Yurt İçi Fuar Yardımına, ilişkin tebliğler yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Bu devlet yardımları içinde yüksek bir performans gösteren AR-GE yardımı haricindeki yardımlardan, Çevre ve Pazar Araştırması Tebliğleri yeniden düzenlenerek, Yurt Dışı Ofis-Depo-Mağaza ve Yurt Dışı Fuar Tebliğleri revize edilerek, Eğitim ve İstihdama “Yol Açma” Yardımlarına İlişkin Tebliğler ilk kez olarak, 31.07.1997 tarihinde yürürlüğe konulmuştur. Ayrıca, 27.02.1998 tarih ve 23271 Sayılı resmi Gazete’de yayımlanan patent, faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım Tescili Kurulu Tebliği de yürürlüğe girmiştir.

Ülkemizde devlet desteği bundan böyle, 11.01.1995 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan İhracata Yönelik Devlet Yardımları kapsamında, prensip olarak gelişmiş ve batılı ülkelerin uygulamalarına paralel bir şekilde ve “bir faaliyetin yapılması” şartına bağlı olarak sağlanmaktadır.

### **3.5.7.5.SDŞ’lerin KOBİ’lere Yararları**

SDŞ’lerin ihtiyaçları iki ana grupta toplanmaktadır. Bunların ilki üretici olmakla birlikte tek başına ihracat bilgi, becerisine sahip olmayan ve ihracatın finansmanını sağlamayan firmaların fiilen alıcı bulmak ve fiilen dış pazar araştırması yürütmek faaliyetlerinden başlayarak aktif ihracatın ihtiyaç duyulan alanlarında faaliyet göstermesi şeklindedir. İkincisi ise, üretici-ihracatçı konumunda olan ancak ihracatı küçük ölçekte gerçekleştiren firmaların, ölçeklerini büyütmek üzere pasif ihracat faaliyetlerini daha etkin olarak yürütebilmesidir<sup>478</sup>.

Söz konusu aktif ve pasif ihracat hizmetlerinin yerine getirilmesi ile sağlanacak faydaları şu başlıklar altında toplamak mümkündür. Profesyonellerce yürütülecek etkin pazarlama faaliyeti, kurumsallaşma, finansman, bürokratik

<sup>478</sup> AKGEMCİ, Tahir; Aykut, BEDÜK: “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İhracatının Geliştirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri”, Yeni İpek Yolu, KTO, Yıl:12, S.123, Mayıs 1998, s.27.

(mevzuat), psikolojik, standardizasyon, hizmetlerin etkinliği, ürünlerde rekabet gücü artışı, potansiyelin harekete geçirilmesi, dağıtım, enformasyon, nitelikli insan kaynağı yaratma, istihdam, üretim maliyetini ucuzlatmak, ürünlerin yurt dışı tanıtımı, çeşitlilik, marka yaratma, katma değer yaratma, yabancı sermaye, ihracat maliyetinde toplam düşüş<sup>479</sup> v.s...

SDŞ'lerin ülke ekonomisine sağlayacağı bazı yararları (makro yararlar); döviz girdisinin artırılması, ihracat know-how'unun maksimize edilmesi, üretim, dağıtım, pazarlama hünelerinin geliştirilmesi, ulusal ihracat hedeflerine ulaşmada katkı, birlikte hareket ile ölçek ekonomisi avantajları, işsizlik sorunu çözümüne katkı, Devlet-Sanayi arasında etkili bir iletişim sağlaması, örnek bir organizasyon imajı yaratacak dinamizm sağlanması, rekabetçi stratejiler oluşturmaya zemin hazırlama<sup>480</sup> şeklinde çoğaltabilmek mümkündür.

SDŞ Modeli'nin üreticiler açısından sağlayacağı yararlar<sup>481</sup>:

- Geniş ihracat hacmi ile ölçek ekonomilerinden yararlanarak pazar bulma ve ihracat işlemlerini yürütme hizmetlerini kolaylıkla yürütebilme imkanı,
- İhracat departmanının genel giderlerinden, dış büroların, araştırma ve danışmanlık masraflarının paylaşılmasından doğan kâr marjı artışları,
- Bir ihtisas işi olan ihracatta, belirli mal ve pazarlarda ihtisaslaşmış ekipler oluşturabilme fırsatı,
- Nitelikli dış ticaret pazarlama elemanı istihdam edebilecek finansal güce sahip olma olanağı,
- Ortak ticaret heyetleri, fuara katılım ve diğer tanıtım giderlerinin paylaşılmasından doğan finansman kolaylığı,
- Kollektif reklam yapma olanağı,
- Büyük parti ithal taleplerine cevap verebilme imkanı,
- Pazar çeşitlemesine gidilerek, o pazarlardaki durgunluktan etkilenmeyi önleyebilme imkanı,

<sup>479</sup> GÜNDÜZ; ERGÜN: a.g.e., ss.19-20.

<sup>480</sup> BAYKAL, Cevdet: "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) İhracatta Örgütlenmelerine Bir Model: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri", Küçük İşletme, AESOB, Yıl:2, S.7, Temmuz 1996, s.44.

<sup>481</sup> BEŞELİ: a.g.m., s.37.

-İhracatta süreklilik kazanılması nedeniyle uzun vadeli plan ve yatırım yapabilme imkanı,

-Kapasite kullanım oranını artırma ve böylece üretim maliyetlerini düşürme,

-Ortak fiyat politikası belirleyerek kâr marjlarını artırma, dış piyasa fiyatlarını daha iyi takip edebilme,

-Nakliye, depolama maliyetlerinde azalma meydana gelmesi,

-Büyümenin verdiği avantajlardan yararlanarak kendi sigorta ve taşımacılık sistemini kurma imkanı,

-Girdi temininde veya ithalatında ölçek ekonomilerinden yararlanma imkanı ve ihracat için mamul geliştirmede işbirliği imkanı,

-Satış sonrası hizmetlerde ortak servis teşkilatı kurma fırsatı.

Tüm bu imkanların kullanılması neticesinde “sinerji” sağlanacak ve dolayısıyla KOBİ’lerin rekabet güçlerini üst seviyelere çıkarmaları mümkün olabilecektir.

SDŞ’ler aynı zamanda ortaklarına güçlü bir pazarlama imkanı yaratabilecektir. KOBİ’ler bilgi erişimi, profesyonel personel eksikliği ve iletişim kanallarının etkili kullanılmaması yüzünden yada istenilen kalitede ve standartta üretim yapılmadığı için yeni pazarlara açılmada güçlük çekmektedir. SDŞ ortaklarının ürünlerinin gerek standart gerek kalitelerinin uluslararası normlara uygun hale getirilmesi için KOSGEB, TSE ve Sanayi Bakanlığı gibi ilgili kuruluşların destek vermesi gerekmektedir. Sektörün başta AR-GE olmak üzere çevre, kalite gibi konularda ihtiyaç duyduğu ortak laboratuvar hizmetleri vererek katkı sağlayabilecekler, bu da ortaklarının ürünlerinin uluslararası standartlara ve normlara uygun mal temini, üretimi ve pazarlamasına destek verecektir. SDŞ’ler pazar araştırması yapmak üzere proje bazında İGEME ve İKV’den çalışmalarında TÜBİTAK ve TTGV (Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı), çevre maliyetlerinin desteklenmesi kapsamında DTM’ye başvurabileceklerdir. SDŞ’ler yabancı şirketlerle ticaret, yatırım ve ortak bir marka oluşturulması konusunda işbirliğine gidebileceklerdir<sup>482</sup>. Ancak SDŞ’lerin başarı kriterlerinin değerlendirilmesi ihracat

<sup>482</sup> ÖZDOĞAN, İbrahim: “Birlikten Kuvvet Doğar: SDŞ’ler ve Rekabet”, İGEME’den Bakış, Yıl:4, S.14, Nisan-Haziran 2000, ss.39-40.

sektöründe faaliyette bulunmayan KOBİ'ler baz alınarak, ihracata yönlendirilebilmeleri nispetinde ölçülmelidir. Çünkü; ülkemizdeki KOBİ'lerin çok büyük bir bölümü ihracatta halâ pasif durumdadırlar.

SDŞ'ler yardımıyla KOBİ'ler yeni alıcılar ve pazarlara ulaşabileceklerdir. Büyük miktarlarda siparişleri, birlikte hareket edilmesiyle kolaylıkla karşılayabilecek, hammadde alımları toptan ve ucuz yapılabilecektir. Her işletme kendi ihracat sistemini kurup, büyük harcamalar yapmak yerine, bu masrafların aza indirilmesi ve yapılan çalışmalarda şuurculuk yeteneği kazanılması mümkün olabilecektir. Eximbank'n dış ticaret kredilerinden daha uygun şartlarda yararlanma olanağını bulacaklardır. Ayrıca, KDV geri ödenmesinde ve bunun kullanımında daha fazla kolaylıklar ve imkanlar elde edilecektir.

Ülkemiz işletmelerinin %98'ini ve toplam istihdamın çok önemli bir bölümünü oluşturan KOBİ'lerin bir araya gelerek ("birlikten kuvvet doğar" prensibiyle) oluşturdukları Sektörel Dış Ticaret Şirketleri, günümüzün şiddetlenen rekabet koşullarında, tek başlarına üstesinden gelemeyecekleri pek çok sorunun çözümüne ilişkin bir örgütlenme ve yapılanma olarak düşünülmektedir.

#### **3.5.7.6.Yeni Kurulacak SDŞ'lere Bazı Öneriler**

SDŞ unvanı almak, başarılı olmanın yeter koşulu değildir. Firmaların ortak ihtiyaç içinde olmaları gerekmektedir. SDŞ unvanı almanın ötesinde şirket ortakları, modelin gereklerini önceden bilmeli ve bu yönde hazırlıklı olmalıdırlar. SDŞ kurmak girişiminde bulunan firmaların öncelikli olarak bilmeleri gereken konular aşağıda özetlenmiştir<sup>483</sup>:

-Sektörel Dış Ticaret Şirketi Nedir? Faydaları Nedir?

-SDŞ'lere Yönelik Yatırım / İhracat Aşamasında Sağlanan Teşvik Araçları/Devlet Yardımları Nelerdir?

-Daha önce kurulmuş ve başarılı gelişmeler göstermiş SDŞ'lerin deneyimleri nelerdir?

Ayrıca<sup>484</sup>;

<sup>483</sup> GÜNDÜZ; ERGÜN: a.g.e., s.44.

<sup>484</sup> ATO: a.g.m., ss.40-41.

-İşbirliğinde her şirketin performansı açıkça belirlenemediği için, bu girişimden doğan fayda ve maliyetlerin bölüşümü konusunda sorun çıkabilir. Bu tür konuların işbirliği öncesinde ele alınıp, mümkün olduğu kadar net kararlara ulaşılması gerekir.

-Yöneticilerin, işbirliğinden önce her iki tarafın müşteri kitlesini ve onların alışkanlıklarını iyice etüt etmesi gerekir.

-İşbirliği öncesinde zaman planlaması da büyük önem taşıyor.

-İşbirliği kesinleşmeden önce, karar verme ve uyuşmazlıkları çözme mekanizmasının ana hatlarını belirlemek gerekir.

-Şirketler arasındaki işbirliği siyasetteki koalisyona benziyor. İşbirliği ancak kültürler ve yöntemler uyumlu olursa iyi sonuç vermektedir.

-Ortakların tüm ihracat işlemlerini kuracakları Sektörel Dış Ticaret Firması üzerinden geçirmeleri konusunda kararlı olmaları ve uygulamaları,

-En uygun sayıdaki firmayla ortaklık kurulması ve böylelikle maliyetlerin firma başına düşürülmesinin sağlanması,

-Firmanın sağlam bir mali yapıyla başlayabilmesi için sermaye ödemelerinin çok kısa bir sürede tamamlanması,

-Ortak olacak firmaların ürünlerinin Sektörel Dış Ticaret Firmasının pazarlamasına uygun olması ve ortak firmanın bu konuda niyetli ve istekli olması,

-Sektörel Dış Ticaret Firmalarının kadrolarının sektörü ve ihracatı bilen elemanlardan oluşturulması,

-Kadroların gelişen iş hacmi doğrultusunda ve akılcı bir şekilde artırılması,

-Ortaklardan oluşacak Yönetim Kurulunun şirketin sadece yönünü tayin edici konularla ilgilenmeleri, ortaklar arasında rekabete neden olabilecek faaliyetlerin firma içinde oluşturulan profesyonel kadroların bilgisi ve inisiyatifi doğrultusunda yada ortaklardan değil sadece profesyonel çalışanlardan oluşacak İcra Komitesi ile yürütülmesinin sağlanması gerekmektedir.

Bu noktadan hareketle, SDŞ üyeleri birbirleriyle yakın dostluk ve nezaket içinde olmalıdırlar. Gereksizce ortak sayıları arttırılmamalıdır. SDŞ ortakları sürekli bir dayanışma içerisinde olmalıdırlar. Ayrıca, bütün ortakların, başarının sırrının işe tam anlamıyla konsantre olmaktan geçtiğini anlayarak ve özümseyerek hareket etmeleri gerekmektedir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4.KOBİ'LERİN ÜRETİM VE PAZARLAMA SORUNLARININ TESPİT VE ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN “KONYA İLİ”NDE “İMALAT SANAYİİ”NDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1.Konya İlinin Ekonomik, Coğrafi, Sosyal Yapısı ve Genel İmalat Sanayii Profili

Konya ili, Türkiye'nin beşinci kalabalık ili olup, 38.257 km<sup>2</sup> yüzölçümü ve 1.943.757.000 nüfusa sahiptir. Karasal iklime sahip olup, denizden yüksekliği 1016 m.dir. Konya ilinin güney kısmı Akdeniz bölgesinin Toroslar ile kaplı kesimi ile, kuzeyi ise Ankara ve Afyon illerine komşudur. 31 tane ilçeye sahip Konya ilinin 206 Belediyesi, 174 Kasabası, 22 Bucağı ve 612 tane de Köyü mevcuttur. Konya ili yeri itibariyle merkezi bir konuma sahip olması münasebetiyle geçmişten beri iktisadi ve kültürel anlamda önemli bir yer teşkil etmiştir. Şehir nüfusunun % 67.27'si Tarım ile, %11.66'sı Hizmetler, %9.52'si İmalat Sanayii, % 6.09'u Toptan ve Perakende Ticaret, % 4.22'si İnşaat, % 2.98'i Ulaştırma-Haberleşme ile meşgul olmaktadır. Konya Tarım ve Hayvancılık bakımından ileri gelen illerden biri olup, Türkiye'nin tahıl ambarıdır. Son dönemlere gelindiğinde sanayisinin değişen ve gelişen çehresiyle aynı zamanda bir sanayi kenti olma yolundadır. Ayrıca Türkiye'de GSYİH'nin önemli bir kısmını Konya elde etmektedir. Türkiye'nin 1999 yılında 77.374.802 (Milyar TL) GSYİH'sının 1.856.995 (Milyar TL) ile Türkiye genelinde 2.4 payla bu il elde etmiştir. Bunun yanısıra Konya ilinde Kişi Başına Düşen Gelir ülke geneline paralellik göstermekte olup, 2.256 dolardır (Türkiye,2.878 dolardır).

Konya ilindeki ticari faaliyetler yoğun bir seyir izlemektedir. 1999 yılında Konya Ticaret Borsası işlem hacmi 321.618 milyar TL'yi bulmuştur. Bunun yanısıra Konya ili merkezinde halihazırda 63 Banka ve 7 özel finans kurumu şubesi bulunmaktadır. Ayrıca Konya'nın Dış Ticaret rakamları(İhracat-İthalat) Türkiye geneli ile mukayeseli olarak aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 4.1:Konya İlinin 1995-2000 Türkiye Mukayeseli İhracat ve İthalat Durumu**

YIL	TÜRKİYE	TÜRKİYE	KONYA	KONYA
	İhracat(\$)	İthalat(\$)	İhracat(\$)	İthalat(\$)
1995	21.637.041.000	35.709.011.000	57.804.747	26.235.712
1996	23.122.657.000	42.733.906.000	83.924.145	57.157.271
1997	26.244.731.000	48.585.095.000	93.630.975	75.970.175
1998	26.974.000.000	45.921.392.000	32.757.831	31.757.039
1999	26.588.300.000	40.691.500.000	22.696.207	16.690.231

**Kaynak: KTO:Konya İlinin Ekonomik ve Sosyal Göstergeleri, Konya Ticaret Odası Etüd ve Araştırma Servisi, Yayın No:24, Konya 2000, s.30**

Konya'daki sektörler içerisinde İmalat sektörü en fazla katma değer üreten sektördür. İlde I.,II.,III. Organize Sanayi Bölgeleri ve BÜSAN Organize Sanayi Sitelerinin yanısıra il merkezinde 25 ve ilçelerde de 35 Küçük Sanayi Siteleri bulunmaktadır. Konya ilinin sanayi profili aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

**Tablo 4.2:Konya İli İmalat Sanayi İşyeri Sayısı**

Sektör Adı	İl İmalat İşyeri Sayısı	Türkiye Sanayi Oranı(%)	İmalat Sanayi(%)	İller Sıralaması
Gıda	657	9.78	3.26	7
Giyim,Ayakkabı	1.619	24.11	3.00	7
Orman Ür. ve Mob.	1.330	19.80	3.07	6
Kağıt ve Ürünleri	138	2.05	2.17	6
Kimya,Petrol,Kauçuk	152	2.26	3.16	5
Taş ve Top. Day. San	160	2.38	2.44	5
Metal Sanayi	140	2.08	7.82	2
Metal Eş.,Mak.,Ulaş.	2.484	36.99	5.31	4
<b>TOPLAM</b>	<b>6.715</b>			

**Kaynak:** ÜZÜLMEZ, Hüseyin: "Konya'nın Ekonomik Yapısı", İGEME'den Bakış, S:5, Ocak-Mart 1998,s.51

**Tablo 4.3: Konya İli I. Organize Sanayi Bölgesi**

Toplam Alan(m2)	1.150.000
Faaliyete Geçen İşyeri Sayısı	116
Faaliyette Olmayan İşyeri Sayısı	2(Depo)
Toplam Çalışan Sayısı(Tahmini)	4500 Kişi

**Tablo 4.4: Konya İli I. Organize Sanayi Bölgesindeki Firmaların Sektörel Dağılımı**

SIRA	SEKTÖRLER	ADET
1	Otomotiv Yan Sanayi	27
2	Ziraat Alet ve Mak. İmalat Sanayi	18
3	Makine ve Yedek Parça İmalat Sanayi	10
4	Döküm Sanayi	8
5	Kağıt ve Ambalaj Sanayi	7
6	Sondaj,Boru ve Sulama Sistemleri	7
7	Plastik,Boya ve Kimya Sanayi	6
8	Un Fabrikaları İmalat Sanayi	6
9	İnşaat Malzemeleri İmalat Sanayi	5
10	Deri ve Tekstil Ürünleri İmalat Sanayi	5
11	Madeni Eşya İmalat Sanayi ve Hırdavat	4
12	Diğer	15
<b>TOPLAM</b>		<b>118</b>

**Kaynak:** KTO:a.g.e., s.13

**Tablo 4.5: Konya İli II. Organize Sanayi Bölgesi**

Toplam Alan(m2)	3.000.000
Faaliyete Geçen İşyeri Sayısı	222
İnşa Halindeki İşyeri Sayısı	23
Toplam Çalışan Sayısı(Tahmini)	15.000

**Tablo 4.6: Konya İli II: Organize Sanayi Bölgesindeki Firmaları Sektörel Dağılımı**

SIRA	SEKTÖRLER	ADET
1	Otomotiv Yan Sanayi	44
2	Makine ve Yedek Parça İmalat Sanayi	21
3	Kimya,Lastik,Plastik,Kauçuk ve Petrol Ürünleri San.	18
4	Ziraat Alet ve Makinaları Sanayi	16
5	Döküm Sanayi	16
6	Gıda Sanayi	15
7	Demir ve Demir Dışı Metaller Sanayi	14
8	İnşaat Malzemeleri Sanayi	13

9	Kağıt ve Ambalaj Sanayi	11
10	Orman Ürünleri Sanayi	11
11	Sondaj,Boru ve Sulama Sistemleri	7
12	Dokuma ve Tekstil Sanayi	5
13	Cam Sanayi	5
14	Isı,Havalandırma ve Güneş Enerjisi Sistemleri	5
15	Diğer	21
<b>TOPLAM</b>		<b>222</b>

Kaynak: KTO:a.g.e., s.14

**Tablo 4.7: Konya İli III: Organize Sanayi Bölgesi**

Toplam Alan(m2)	6.400.000
Faaliyete Geçen İşyeri Sayısı	10
İnşa Halindeki İşyeri Sayısı	30

**Tablo 4.8: Konya İli III: Organize Sanayi Bölgesindeki Firmaları Sektörel Dağılımı**

SIRA	SEKTÖRLER	ADET
1	Hazır Yapı Elemanları	4
2	Tekstil	2
3	Otomotiv Yan Sanayi	1
4	Ambalaj Sanayi	1
5	Plastik	1
6	Gıda Sanayi	1
<b>TOPLAM</b>		<b>10</b>

Kaynak: KTO:a.g.e., s.15

**Tablo 4.9: Konya İli BÜSAN Özel Organize Sanayi Bölgesi**

Toplam Alan(m2)	715.000
Toplam İşyeri Sayısı	360
Yapılan İşyeri Sayısı	360
Faaliyete Geçen İşyeri Sayısı	184
Faaliyette Olmayan İşyeri Sayısı	176

**Tablo 4.10:Konya İli BÜSAN Özel Org. San. Böl. Fir. Sektörel Dağılımı**

SIRA	SEKTÖRLER	ADET
1	Makine ve Ekipmanları Sanayi	44
2	Toptan Gıda ve İmalat Sanayi	23
3	Otomotiv Yan Sanayi	18
4	İnşaat Malzemeleri Sanayi	14
5	Demir-Çelik Sanayi	11
6	Tarım Makinaları İmalat Sanayi	9
7	Mutfak Malzemeleri Sanayi	8
8	Ambalaj Sanayi	7
9	Plastik Sanayi	7
10	Cıvata Sanayi	6
11	Teknik Hırdavat	6
12	Kundura Sanayi	6
13	Mobilya Sanayi	4
14	Diğer	21
<b>TOPLAM</b>		<b>184</b>

Kaynak: KTO:a.g.e., s.16

Ayrıca Konya ilinde faaliyet gösteren iki adet Sektörel Dış Ticaret Şirketi(SDŞ) mevcuttur. Bunlar; KSP İpek Yolu Otomotiv Yan Sanayicileri Dış Ticaret A.Ş. (İhraç ürünleri: Otomotiv Yan Sanayi Ürünleri) ve Kaysan Konya Ayakkabıcıları Sanayicileri Dış Ticaret A.Ş. (İhraç Ürünleri: Deri Mamulleri ve Yan Sanayi Ürünleri)'dir.

## 4.2. Araştırmanın Amacı

Dünyanın globalleşmesi neticesinde ülkelerin birbirleriyle her alanda şiddetli bir rekabet sürecine girmeleri kaçınılmaz olmuştur. Bu bağlamda Türkiye'deki sanayi işletmelerinin % 98'ini ve sayıca büyük bir çoğunluğunu oluşturan KOBİ'ler ön plana çıkmışlardır. Ayrıca bu işletmeler büyük istihdam yaratma payları, yatırım ve üretim paylarıyla da dikkat çekmektedirler. Buna karşın bu işletmelerin atıl durumda çalışmaları da ilginç bir tablo olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu noktadan hareketle, bu uygulama çalışmamızın konusunu; Konya İlinde İmalat Sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin üretim ve pazarlama alanında karşılaştıkları sorunların tespiti oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmamızın amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Öncelikli amacımız, Konya ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin günümüzün gereklerine karşılık yeterli teknolojik donanımlara sahip olup olmadıklarını ve teknolojiye bakış açılarını belirlemek,
- KOBİ'lerin üretim ve pazarlama alanlarında yaşadıkları sorunları genel hatlarıyla tespit etmek,
- KOBİ'lerin üretim süreçlerinin ve pazarlama sistemlerinin teknolojik durumlarını tespit etmek(üretim ve pazarlama yöntem ve metotlarını),
- KOBİ'lerin gerek üretim gerekse pazarlama alanlarında teknolojiyi ne düzeyde kullandıkları ve bu teknolojileri kullanımları sırasında karşılaştıkları güçlükleri belirlemek,
- Teknoloji düzeyi yüksek kaliteli üretim süreçlerinden(mamul, ürün) teşekkül KOBİ'lerin bu durumlarından pazarlama sistemlerinin etkilenme boyutunu tespit etmek,
- KOBİ'lerin çağdaş üretim teknik ve modellerinden yararlanma düzeylerini ve bu konudaki sıkıntılarını tespit etmek,
- KOBİ'lerin günümüzün çağdaş pazarlama yöntem ve araçlarından hangi düzeylerde yararlandıklarını ve bu konuda yaşadıkları belli başlı sorunları tespit etmek,
- Tüm bu sayılan faktörlerle beraber KOBİ'lerin ihracat durumlarının tespiti, ihracatta etkili bir model ve örgütlenme olan Sektörel Dış Ticaret Şirketleri'nin(SDŞ) bu işletmelerdeki yaygınlık düzeyinin tespiti ve bu ihracat modeline KOBİ'lerin bakış açılarını belirlemek,

- Son olarak ta, KOBİ'lerin karşılaştıkları üretim ve pazarlama sorunlarına çözüm önerileri getirmenin yanısıra, önemi ve sayıları gün geçtikçe artan KOBİ'lerin ülkemiz ekonomisindeki konumlarının tespiti ve bu işletmelerin hakettikleri ve gereken ilgiyi görmelerine azda olsa bir katkı sağlamak,

Bu uygulama çalışmasının desteğinde anılan benzeri konular hakkında bilgiler alınıp, bu bilgiler ve veriler ışığında gerek üretim gerekse pazarlamaya ilişkin bir takım çözüm önerileri ve alternatif teknoloji ağırlıklı model ve yöntemler getirilmeye çalışılacaktır.

### **4.3. Araştırmanın Varsayımları**

Konya ilinde imalat sanayiinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin üretim ve pazarlama sorunlarına ilişkin belirlemiş olduğumuz temel varsayımlar şunlardır:

1-KOBİ'lerin teknoloji yönetimi ve pazarlama yönetimi departmanları olmayıp(çoğunluğunda), bu faaliyetler işletme sahip/yöneticisi tarafından yürütülmektedir.

2-KOBİ'lerin gerek üretim süreçlerinde gerekse pazarlama sistemlerinde teknolojiden istifade etme oranları düşüktür.

3-KOBİ'lerin Kapasite Kullanım Oranları çok düşük seviyelerdedir(atıl durumda faaliyet göstermektedirler).

4-Teknoloji kullanım düzeylerinin düşük olmasına rağmen KOBİ sahip/yöneticilerinin teknolojiye bakış açıları olumludur.

5-KOBİ'lerin Kapasite Kullanım Oranlarının düşük olmasının en önemli etkenlerini, talep yetersizliği, teknoloji yetersizliği ve hammadde-malzeme yetersizliği oluşturmaktadır.

6-KOBİ'lerin büyük çoğunluğu sipariş üzerine satış yapmakta olup, ağırlıklı olarak bölgesel pazarlara hitap etmektedirler.

7-Pazarlama sistemlerini oluşturmada (genellikle zamanla tecrübe etmek suretiyle oluştururlar) ve pazarlama faaliyetlerinin icrasında bilimsel temelli hareket etmeyip, çağdaş pazarlama teknik ve araçlarından yeterince istifade edememektedirler.

8-İhracat yapan KOBİ sayısı oldukça düşük seviyelerdedir

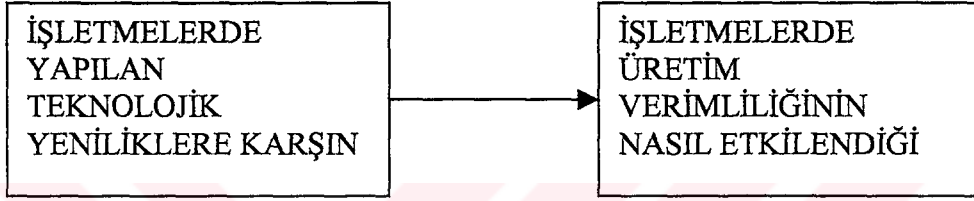
9-Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDŞ) yaygınlık kazanmamasına rağmen, KOBİ sahip/yöneticilerinin bu ihracatta örgütlenme modeline bakış açıları oldukça olumludur (fakat bu konuda yeterli bilgi ve desteğe sahip değillerdir).

10-KOBİ'ler gerek yurtiçi pazarlarda gerekse yurtdışı pazarlarda ürünlerinin her aşamasında bir kalite ve standardizasyon sorunu yaşamaktadırlar.

11-Gerek üretim faaliyetlerinde gerekse pazarlama faaliyetlerinde bilgisayarlardan (CAM-CAD, e-Ticaret v.s.) yararlanma oranları düşüktür.

12-Teknolojiden üst düzeylerde yararlanabilen KOBİ'lerin gerek üretim ve gerekse pazarlama faaliyetlerindeki verimlilikleri daha üst düzeylerde seyretmekte olup, azda olsa ihracat faaliyetlerinde bulunan KOBİ'lerin çoğunluğu Orta ölçekli ve bu işletmelerden teşekküldür.

#### 4.4. Araştırma İle İlgili Hipotezler

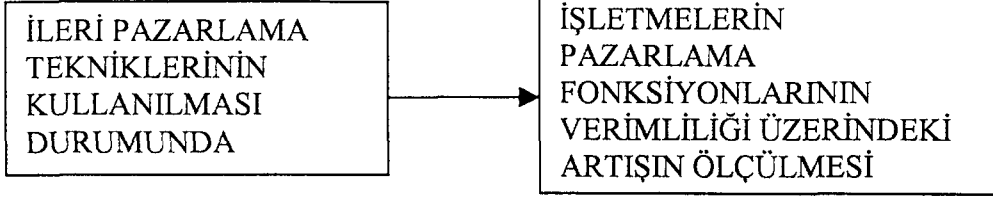


**H1:** İşletmelerde yapılan teknolojik yeniliklerle (üretimde ileri yoğun teknolojiler kullanılırsa) işletme üretim verimliliği artacaktır.(İşletmelerde yapılan teknolojik yenilikler ile işletmelerin üretim verimliliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.). (S.21-S.25, S.4-S.25, S.8-S.21)

**H1-a:** CAD-CAM, FMS, ve JİT teknolojilerini işletmelerinde kullanan firmaların kapasite kullanım oranları arasında pozitif bir ilişki vardır(İşletmelerde CAD-CAM, FMS ve JİT teknolojilerinin kullanılmasıyla işletme kapasite kullanım oranının daha yüksek olması beklenir).(S.23-S.25)

**H1-b:** Üretim hattında bilgisayar kullanan işletmelerin kapasite kullanım oranları pozitif ilişkilidir(Üretim hattında bilgisayar kullanan işletmelerin kapasite kullanım oranlarının yüksek olması beklenir) (S.4-S.25, S.8-S.21)

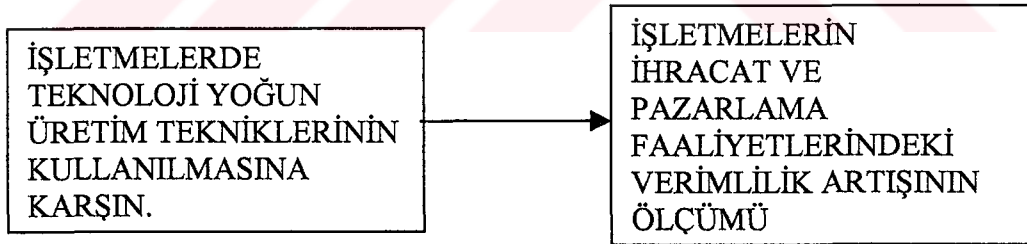
**H1-c:** İşletmelerin teknoloji departmanlarının varlığı ile teknolojik yenilik faaliyetleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.(Teknoloji yönetimi departmanı olan işletmelerin teknolojik yenilik faaliyetlerinin daha yüksek olması beklenir). (S.1-S.21, S.1-S.5)



**H2:** İşletmelerin ileri pazarlama tekniklerini kullanma durumları ile işletmelerinin pazarlama etkinlikleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır(ileri pazarlama tekniklerini işletmesinde kullanan işletmelerin pazarlama etkinliklerinin daha yüksek olması beklenir) (S.10-S.29, S.10-S.32, S.9-S.29)

**H2-a:** İşletmelerin ileri pazarlama tekniklerini kullanma durumları ile işletmelerinin pazarlama karmasını oluşturmaları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır(İşletmelerin ileri pazarlama tekniklerini kullanmaları ile daha etkin pazarlama karmaları oluşturmaları beklenir).( S.10-S.27, S.10-S.34, S.10-S.36, S.7-S.36)

**H2-b:** İşletmelerin pazarlama departmanlarının varlığı ile pazarlama karması faaliyetlerini oluşturma faaliyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Pazarlama departmanı olan işletmelerin pazarlama karması faaliyetlerinin icrasında daha etkin olmaları beklenir). (S.9-S.10, S.9-S.11, S.9-S.12).



**H3:** İşletmelerin ileri yoğun teknoloji ve ileri pazarlama teknikleri entegrasyonunu kullanmaları ile ihracat faaliyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ( Teknoloji ağırlıklı ileri pazarlama tekniklerini kullanan işletmelerin daha ağırlıklı ve etkin ihracat faaliyetlerinde bulunması beklenir). (S.1-S.12, S.16-S.12, S.21-S.12, S.4-S.12, S.4-S.14, S.5-S.12, S.7-S.12).

**H3-a:** İşletmelerin ileri pazarlama teknik ve modellerini kullanma durumları ile ihracat faaliyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ( İleri pazarlama teknik ve

modellerini kullanan işletmelerin ihracat faaliyetlerinde daha ağırlıklı ve etkin olması beklenir). (S.11-S.14, S.14-S.17, S.7-

#### **4.5. Araştırma İle İlgili Kısıtlamalar**

Bu çalışmada Konya ilinde imalat sanayiinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin hem üretim, hem de pazarlama sorunlarının tespitine çalışıldığından, gerek üretim konusundaki, gerekse pazarlama faaliyetlerindeki sorunları en ince ayrıntılarına kadar incelenememiştir. Üretim ve pazarlama faaliyetleri teknoloji yoğun sistemler temelli incelenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada gerek araştırma süresinin darlığı ve gerekse araştırmanın finansmanı konusunda yaşanan sıkıntılar araştırmanın başlıca kısıtlamalarını teşkil etmiştir. Ayrıca saha çalışmamızın hemen Şubat 2001 ekonomik krizine tekabülü dolayısıyla KOBİ sahip/yöneticilerinin ankete katılımlarının sağlanmasında yaşanan bir takım olumsuzluklar da araştırmanın kısıtlamaları arasında yerini almıştır.

#### **4.6. Araştırmanın Yöntemi**

##### **4.6.1. Örneğin Seçimi**

Çalışma evrenini Konya ili teşkil etmekte olup, örnekleme konu olan evreni Konya ilinde imalat sanayiinde faaliyet gösteren KOBİ'ler (1-250 arasında değişen sayılarda işçi istihdam eden işletmeler) oluşturmaktadır. Konya ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerden tesadüfi olarak 150 tane KOBİ üzerinde çalışılmak üzere belirlenmiştir. Hazırlanan anket formları işletme sahip/yöneticilerine bizzat verilmiş ve cevaplandırılması istenmiştir. Anket formlarının sağlıklı bir şekilde doldurulması için gerek anket formuyla gerekse çalışma ile ilgili bilgiler ankete katılan işletme sahip/yöneticilerine aktarılmıştır. Tesadüfi olarak belirlenen 150 adet KOBİ'nin 112 tanesinden cevap alınabilmektedir. Yani, ilgili çalışmamızdaki denek sayısı 112'dir. Seçmiş olduğumuz örnek işletmelerin yoğunluğunu sırasıyla BÜSAN Özel Organize Sanayi Bölgesi, I. Organize ve II. Organize Sanayi Bölgeleri oluşturmaktadır. Netice itibariyle 112 KOBİ ile ilgili anketler çalışmamıza esas teşkil etmektedir.

##### **4.6.2. Verilerin Elde Edilmesi**

Çalışmamızla ilgili olarak teorik ve ampirik çalışmalar yapılmıştır. Teorik araştırma kapsamında kuramsal veriler ve bilgiler yerli ve yabancı literatür taranmak suretiyle muhtelif bilimsel eserlerden elde edilmiştir. Bu elde edilen bilimsel veriler ve



bilgiler ışığında ampirik çalışmalar değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Yapılan araştırma, ağırlıklı olarak yazılı anket ve kısmen de olsa mülakat ve gözlem yöntemleriyle yapılarak, elde edilen veriler ve bulgulardan genel neticeler çıkarılmaya çalışılmıştır. Anket çalışmasında KOBİ sahip/yöneticilerine işletmelerinin üretim ve pazarlama faaliyet ve durumlarına ilişkin sorular yöneltilmiş, sorularla ilgili aydınlatıcı bilgiler aktarılmış ve araştırmanın daha iyi netice vermesi açısından KOBİ sahip/yöneticilerinin getirdikleri muhtelif önerilerde dikkate alınmaya çalışılmıştır. Anket formunun, kısa süre içerisinde doldurulabilecek nitelikteki sorulardan oluşturulmasına özellikle dikkat edilmiştir. Anket formunda genel kurallara uyulmaya gayret sarfedilerek, soruların sade, açık ve anlaşılabilir nitelikte olmalarına çalışılmıştır. Tam anlamıyla uygulamaya geçmeden önce soruların varılmak istenen hedefe yakınlığının ve anlaşılabilirliğinin test edilmesi bakımından bir pilot çalışma yapılarak, cevaplayıcı kitlenin anlayamadığı ve eklenti yapmayı arzuladığı konulara anket formunda yer verilmeye çalışılmış ve anket formu nihai halini almıştır. Belirlenen 150 örnek KOBİ'ye dağıtılan yazılı anketlerden 112 tanesi toplanmış ve bu veriler ışığında değerlendirme yoluna gidilmiştir.

#### 4.6.3. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntem

Yapmış olduğumuz araştırma neticesinde verilerin değerlendirilmesinde, SPSS (Statistical Package for Social Science) paket programından yararlanılmıştır. Çeşitli hipotezler geliştirilerek, ankette yer alan muhtelif sorulardan teşekkül Correlation (Korelasyon) testi ve ankette yer alan her bir soru için, ayrı ayrı yüzde frekans dağılımları yapılarak, tablolar şeklinde gösterilmiş ve bu bağlamda yorumlar yapılmıştır.

#### 4.7. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

##### a) Korelasyon (Değişkenlerin Birbiri İle Karşılıklı İlişkisi)

H1:

**Tablo 4.11:H1:Korelasyon (S.21-S.25)**

		Üretim teknolojinizin durumunu nasıl değ.?	Üretim sürecinizde işletmenizin KKO %?
<b>Korelasyon</b>	-Üretim teknolojinizin durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?	1,000	<b>0,552</b>
	-Üretim sürecinizde işletmenizin KKO % kaçtır?	<b>0,552</b>	1,000

Geliştirmiş olduğumuz mevcut hipotezimiz doğrultusunda belirlemiş olduğumuz sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, işletmelerin üretim teknolojilerinin durumu ile üretim süreçlerinde işletme Kapasite Kullanım Oranları( % KKO) arasında pozitif yönlü kuvvetli

bir ilişkinin mevcut olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç hipotezimizi destekler niteliktedir.

**Tablo 4.12:H1:Korelasyon (S.4-S.25)**

		İşl. üretim hat.bilgisayar kullanıyorsunuz?	Üretim sürecinizde işletmenizin KKO %?
<b>Korelasyon</b>	-İşletmenizin üretim hattında bilgisayar kullanıyorsunuz?	1,000	<b>0,554</b>
	-Üretim sürecinizde işletmenizin KKO % kaçtır?	<b>0,554</b>	1,000

Mevcut hipotezimiz doğrultusunda belirlediğimiz sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, işletmelerin üretim hatlarında bilgisayar teknolojisini kullanmaları ile üretim süreçlerindeki işletme Kapasite Kullanım Oranları (%KKO) arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin mevcudiyeti tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç hipotezimizi destekler niteliktedir.

**Tablo 4.13:H1: Korelasyon (S.8-S.21)**

		İşl.kuruluştaki plan. Üretim kap.ulaşabiliyor.?	Üretim tek. durumunu nasıl değerlendiriyor.?
<b>Korelasyon</b>	-İşletmeniz kurulurken planlanan üretim kap.ulaşabiliyor musunuz?	1,000	<b>0,533</b>
	-Üretim teknolojinizin durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?	<b>0,533</b>	1,000

Mevcut hipotezimiz doğrultusunda belirlenen sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, işletmelerin kuruluş aşamalarında planlamış oldukları üretim kapasitesine ulaşabilme durumları ile sahip oldukları üretim teknolojilerinin durumu arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin mevcudiyeti tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç hipotezimizi destekler niteliktedir.

#### **H1-a:**

**Tablo 4.14:H1-a: Korelasyon (S.23-S.25)**

		Eğer üretim sür. değ. gittiyseniz bu hangisidir?	Üretim sürecinizde işletmenizin KKO %?
<b>Korelasyon</b>	-Eğer üretim sürecinde değişikliğe gittiyseniz bu hangisidir?	1,000	<b>0,022</b>
	-Üretim sürecinizde işletmenizin KKO % kaçtır?	<b>0,022</b>	1,000

Mevcut hipotezimiz doğrultusunda belirlenen sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, firmaların üretim sürecinde değişikliğe giderek işletmelerine kattıkları teknolojik ürünlerle (CAD, CAM, FMS vs.) üretim süreçlerindeki işletme Kapasite Kullanım Oranları ( % KKO) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin mevcudiyeti tespit edilmiştir. Bu sonuç hipotezimizi tam anlamıyla destekler nitelikte değildir. Yani; işletmelerin üretim süreçlerine kattıkları muhtelif teknolojik sistemlerle Kapasite Kullanım

Oranları arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki yoktur. Bunun nedeninin de talep yetersizliği ve en önemlisi de ülkedeki ekonomik istikrarsızlığın olduğu düşünülmektedir.

### H1-b:

**Tablo 4.15:H1-b: Korelasyon (S.4-S.25)**

		İşl. üretim hat.bilgisayar kullanıyorsunuz?	Üretim sürecinizde işletmenizin KKO %?
<b>Korelasyon</b>	-İşletmenizin üretim hattında bilgisayar kullanıyorsunuz?	1,000	<b>0,554</b>
	-Üretim sürecinizde işletmenizin KKO % kaçtır?	<b>0,554</b>	1,000

Hipotezimiz doğrultusunda tespit ettiğimiz sorulardan elde ettiğimiz sonuçta görüldüğü üzere, işletmelerin üretim hatlarında bilgisayar teknolojilerini kullanma durumları ile işletme Kapasite Kullanım Oranları (% KKO) arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin mevcudiyeti tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç hipotezimizi destekler niteliktedir.

**Tablo 4.16:H1-b: Korelasyon (S.8-S.21)**

		İşl.kuruluştaki plan. Üretim kap.ulaşabiliyor.?	Üretim tek. durumunu nasıl değerlendiriyor.?
<b>Korelasyon</b>	-İşletmeniz kurulurken planlanan üretim kap.ulaşabiliyor musunuz?	1,000	<b>0,533</b>
	-Üretim teknolojinizin durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?	<b>0,533</b>	1,000

Hipotezimiz doğrultusunda tespit ettiğimiz sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, işletmelerin kuruluş aşamalarında planlamış oldukları üretim kapasitesine ulaşabilme durumları ile sahip oldukları üretim teknolojilerinin durumu arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin mevcudiyeti tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç hipotezimizi destekler niteliktedir.

### H1-c:

**Tablo 4.17:H1-c: Korelasyon (S.1-S.21)**

		İşletmenizde tek. yön. bölümünüz mevcutmu?	Üretim tek. durumunu nasıl değerlendiriyor.?
<b>Korelasyon</b>	-İşletmenizde teknoloji yönetimi bölümünüz mevcutmu?	1,000	<b>0,540</b>
	-Üretim teknolojinizin durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?	<b>0,540</b>	1,000

Mevcut hipotezimiz doğrultusunda belirlediğimiz sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, işletmelerin bir teknoloji bölümüne sahip olmaları ile üretim teknolojilerinin durumu arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin mevcudiyeti tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç hipotezimizi destekler niteliktedir.

**Tablo 4.18: Korelasyon (S.1-S.5)**

		İşletmenizde tek. yön. bölümünüz mevcutmu?	İşletmenizde son dön. bir tek. yen. yapıldımı?
<b>Korelasyon</b>	-İşletmenizde teknoloji yönetimi bölümünüz mevcutmu?	1,000	<b>0,259</b>
	-İşletmenizde son dönemlerde bir teknoloji yeniliği yapıldımı?	<b>0,259</b>	1,000

Mevcut hipotezimiz doğrultusunda belirlediğimiz sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, işletmelerin teknoloji yönetimi bölümlerine sahip olma durumları ile son dönemlerde yapmış oldukları teknolojik yenilik faaliyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmesine rağmen bu ilişkinin zayıf olduğu görülmektedir. Yani; elde edilen sonuç mevcut hipotezimizi tam anlamıyla destekler nitelikte değildir.

**H2:****Tablo 4.19:H2: Korelasyon (S.10-S.29)**

		Piyasa araştırması yapıyor musunuz?	Pazarlama sisteminizi nasıl oluşturduunuz?
<b>Korelasyon</b>	-Piyasa araştırması(paz. arş.) yapıyor musunuz?	1,000	<b>0,535</b>
	-Pazarlama sisteminizi nasıl oluşturduunuz?	<b>0,535</b>	1,000

Geliştirmiş olduğumuz hipotezimiz doğrultusunda belirlemiş olduğumuz sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, işletmelerin çağdaş ve ileri bir pazarlama anlayışı olan Piyasa Araştırması (Pazar Araştırması) yapma durumları ile pazarlama sistemlerinin teşekkülü arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin mevcudiyeti tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç hipotezimizi destekler niteliktedir.

**Tablo 4.20:H2: Korelasyon (S.10-S.32)**

		Piyasa araştırması yapıyor musunuz?	Sat. art.çabalarınızda (tutundurma)yöntemi.?
<b>Korelasyon</b>	-Piyasa araştırması(paz. arş.) yapıyor musunuz?	1,000	<b>0,169</b>
	-Satış artırma çabalarınızda (tutundurma)kul. yöntemler?	<b>0,169</b>	1,000

Mevcut hipotezimiz doğrultusunda belirlemiş olduğumuz sorulardan elde ettiğimiz sonuçta görüldüğü üzere, işletmelerin Piyasa Araştırması (Pazar Araştırması) yapma durumları ile satış artırma çabalarında (Tutundurma) kullandıkları yöntemler arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmesine rağmen bu ilişkinin derecesinin zayıf olduğu görülmektedir. Yani; elde edilen sonuç hipotezimizi tam anlamıyla destekler nitelikte değildir.

**Tablo 4.21:H2: Korelasyon (S.9-S.29)**

		İşl. bir paz.bölümünüz mevcutmu?	Paz. sisteminizi nasıl oluşturdunuz?
<b>Korelasyon</b>	-İşletmenizde bir pazarlama bölümünüz mevcutmu?	1,000	<b>0,557</b>
	-Pazarlama sisteminizi nasıl oluşturdunuz?	<b>0,557</b>	1,000

Mevcut hipotezimiz doğrultusunda belirlemiş olduğumuz sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, günümüzde çağdaş bir işletmecilik anlayışı olarak işletmelerin bir pazarlama bölümüne sahip olma durumları ile pazarlama sistemlerinin teşekkülü arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin mevcudiyeti tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç hipotezimizi destekler niteliktedir.

**H2-a:****Tablo 4.22:H2-a: Korelasyon(S.10-S.27)**

		Piyasa araştırması yapıyor musunuz?	İşl. üretim planlama nasıl yapıyorsunuz?
<b>Korelasyon</b>	-Piyasa araştırması(paz. arş.) yapıyor musunuz?	1,000	<b>0,134</b>
	-İşletmenizin üretim planlamasını nasıl yapıyorsunuz?	<b>0,134</b>	1,000

Mevcut hipotezimiz doğrultusunda belirlemiş olduğumuz sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, işletmelerin Piyasa Araştırması (Pazar Araştırması) yapma durumları ile işletmelerinin üretim planlamasını yapma durumları arasında pozitif yönlü fakat zayıf bir ilişkinin mevcudiyeti tespit edilmiştir. Yani; elde edilen sonuçlar hipotezimizi tam anlamıyla destekler nitelikte değildir.

**Tablo 4.23:H2-a: Korelasyon (S.10-S.34)**

		Piyasa araştırması yapıyor musunuz?	Ürün fiyatınızı belirlerken nelere dikkat ediyorsunuz?
<b>Korelasyon</b>	-Piyasa araştırması(paz. arş.) yapıyor musunuz?	1,000	<b>0,371</b>
	-Ürün fiyatınızı belirlerken nelere dikkat ediyorsunuz?	<b>0,371</b>	1,000

Mevcut hipotezimiz doğrultusunda belirlemiş olduğumuz sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, işletmelerin Piyasa Araştırması (Pazar Araştırması) yapma durumları ile ürün fiyatlarını belirlerken dikkat ettikleri etmenler arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmesine rağmen bu ilişkinin derecesinin kuvvetli olmadığı görülmektedir. Yani; elde edilen sonuç hipotezimizi tam anlamıyla destekler nitelikte değildir. Bu durumda sebebinin araştırmaya konu olan KOBİ'lerin genel olarak maliyet üzerine belirli bir kar marjı bırakarak fiyatlarını belirleme yoluna gitmeleri olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 4.24:H2-a: Korelasyon (S.10-S.36)**

		Piyasa araştırması yapıyor musunuz?	Mamul özelliklerinizi nasıl belirliyorsunuz?
<b>Korelasyon</b>	-Piyasa araştırması(paz. arş.) yapıyor musunuz?	1,000	<b>0,033</b>
	-Üretimini yaptığınız mamullerin özelliklerini nasıl belirliyorsunuz?	<b>0,033</b>	1,000

Mevcut hipotezimiz doğrultusunda belirlemiş olduğumuz sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, işletmelerin Piyasa Araştırması (Pazar Araştırması) yapma durumları ile üretimini yaptıkları mamullerin özelliklerini belirleme durumları arasında pozitif yönlü olmakla beraber zayıf bir ilişkinin mevcudiyeti tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç hipotezimizi destekler nitelikte değildir. Yani; işletmelerin Piyasa Araştırması (Pazar Araştırması) yapma durumları ile üretimini yaptıkları mamul özelliklerini belirleme faaliyetleri arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki mevcut değildir.

**Tablo 4.25:H2-a: Korelasyon (S.7-S.36)**

		Ar-Ge faaliyetleriniz var mı?	Mamul özelliklerinizi nasıl belirliyorsunuz?
<b>Korelasyon</b>	-Ar-Ge faaliyetleriniz var mı?	1,000	<b>0,075</b>
	-Üretimini yaptığınız mamullerin özelliklerini nasıl belirliyorsunuz?	<b>0,075</b>	1,000

Mevcut hipotezimiz doğrultusunda belirlemiş olduğumuz sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, işletmelerin Ar-Ge faaliyetlerinde bulunmaları ile üretimini yapmış oldukları mamullerin özelliklerini belirleme faaliyetleri arasında pozitif yönlü olmakla beraber zayıf bir ilişkinin mevcudiyeti tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç hipotezimizi destekler nitelikte değildir. Yani; işletmelerin Ar-Ge faaliyeti yapmaları ile üretimini yapmış oldukları mamullerin özelliklerini belirleme faaliyetleri arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki yoktur.

**H2-b:****Tablo 4.26:H2-b: Korelasyon (S.9-S.10)**

		İşl. bir paz.bölümünüz mevcut mu?	Piyasa araştırması yapıyor musunuz?
<b>Korelasyon</b>	-İşletmenizde bir pazarlama bölümünüz mevcut mu?	1,000	<b>0,589</b>
	-Piyasa araştırması(paz. arş.) yapıyor musunuz?	<b>0,589</b>	1,000

Geliştirmiş olduğumuz mevcut hipotezimiz doğrultusunda belirlemiş olduğumuz sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, firmaların çağdaş ve ileri bir işletmecilik anlayışı olarak bir pazarlama bölümüne sahip olma durumları ile yine çağdaş ve ileri bir pazarlamacılık anlayışı olarak Piyasa Araştırması (Pazar Araştırması) yapma durumları

arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin mevcudiyeti tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç hipotezimizi destekler niteliktedir.

**Tablo 4.27:H2-b: Korelasyon (S.9-S.11)**

		İşl. bir paz.bölümünüz mevcutmu?	Ürün. Paz. int(bilg.) ortamından yararlanı.?
<b>Korelasyon</b>	-İşletmenizde bir pazarlama bölümünüz mevcutmu?	1,000	<b>0,113</b>
	-Ürünlerinizin pazar. İnternet ortamından yararlanıyormusu?	<b>0,113</b>	1,000

Mevcut hipotezimiz doğrultusunda belirlemiş olduğumuz sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, işletmelerin çağdaş ve ileri bir işletmecilik anlayışı olarak bir pazarlama bölümüne sahip olma durumları ile yine günümüzde çok önem kazanan modern ve ileri bir pazarlama anlayışı olarak ürünlerinin pazarlamasında internet (bilgisayar) ortamından yararlanma(e-Ticaret, İnternet-Pazarlama vs.) durumları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiş olmakla beraber bu ilişkinin derecesinin zayıf olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuç hipotezimizi tam anlamıyla destekliyor nitelikte değildir.

**Tablo 4.28:H2-b: Korelasyon (S.9-S.12)**

		İşl. bir paz.bölümünüz mevcutmu?	İşl. ihracat faaliyet. bulunuyormu?
<b>Korelasyon</b>	-İşletmenizde bir pazarlama bölümünüz mevcutmu?	1,000	<b>0,501</b>
	-İşletmeniz ihracat faaliyetlerinde bulunuyormu?	<b>0,501</b>	1,000

Mevcut hipotezimiz doğrultusunda belirlemiş olduğumuz sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, işletmelerin çağdaş ve ileri bir işletmecilik anlayışı olarak bir pazarlama bölümüne sahip olma durumları ile ihracat faaliyetlerinde bulunma durumları arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin mevcudiyeti tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç hipotezimizi destekler niteliktedir.

### H3:

**Tablo 4.29:H3: Korelasyon (S.1-S.12)**

		İşletmenizde tek. yön. bölümünüz mevcutmu?	İşl. ihracat faaliyet. bulunuyormu?
<b>Korelasyon</b>	-İşletmenizde teknoloji yönetimi bölümünüz mevcutmu?	1,000	<b>0,574</b>
	-İşletmeniz ihracat faaliyetlerinde bulunuyormu?	<b>0,574</b>	1,000

Mevcut hipotezimiz doğrultusunda belirlemiş olduğumuz sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, işletmelerin çağdaş ve ileri bir işletmecilik anlayışı olarak bir teknoloji yönetimi bölümüne sahip olma durumları ile ihracat faaliyetlerinde bulunma durumları arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin mevcudiyeti tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç mevcut hipotezimizi destekler niteliktedir.

**Tablo 4.30:H3: Korelasyon (S.16-S.12)**

		Ürünlerinizin kal. güv. (TSE.ISO 9000,CE)?	İşl. ihracat faaliyet. bulunuyormu?
<b>Korelasyon</b>	-Ürünlerinizin kal. güv. (TSE, ISO 9000,CE) varmı?	1,000	<b>0,536</b>
	-İşletmeniz ihracat faaliyetlerinde bulunuyormu?	<b>0,536</b>	1,000

Mevcut hipotezimiz doğrultusunda belirlemiş olduğumuz sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, işletmelerin ürünlerinin kalite güvencesine (TSE, ISO 9000, CE vs.) sahip olma durumları ile ihracat faaliyetlerinde bulunma durumları arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin mevcudiyeti tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç mevcut hipotezimizi destekler niteliktedir.

**Tablo 4.31:H3: Korelasyon (S.21-S.12)**

		Üretim teknolojinizin durumunu nasıl değ.??	İşl. ihracat faaliyet. bulunuyormu?
<b>Korelasyon</b>	-Üretim teknolojinizin durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?	1,000	<b>0,273</b>
	-İşletmeniz ihracat faaliyetlerinde bulunuyormu?	<b>0,273</b>	1,000

Mevcut hipotezimiz doğrultusunda belirlemiş olduğumuz sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, işletmelerin üretim teknolojilerinin durumu ile ihracat faaliyetlerinde bulunma durumları arasında pozitif yönlü bir ilişki olmakla beraber bu ilişkinin derecesinin zayıf olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuç mevcut hipotezimizi tam anlamıyla destekliyor nitelikte değildir.

**Tablo 4.32:H3: Korelasyon (S.4-S.12)**

		İşl. üretim hat. bilgisayar kullanıyorsunuz?	İşl. ihracat faaliyet. bulunuyormu?
<b>Korelasyon</b>	-İşletmenizin üretim hattında bilgisayar kullanıyorsunuz?	1,000	<b>0,530</b>
	-İşletmeniz ihracat faaliyetlerinde bulunuyormu?	<b>0,530</b>	1,000

Mevcut hipotezimiz doğrultusunda belirlemiş olduğumuz sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, işletmelerin üretim hatlarında bilgisayar teknolojilerini kullanma durumları ile ihracat faaliyetlerinde bulunma durumları arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin mevcudiyeti tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç mevcut hipotezimizi destekler niteliktedir. Ayrıca elde edilen bu mevcut sonuç 12. Varsayımımızı da destekler niteliktedir.



**Tablo 4.33:H3: Korelasyon (S.4-S.14)**

		İşl. üretim hat.bilgisayar kullanıyorsunuz?	Bir SDS'ye ortak mısınız?
<b>Korelasyon</b>	-İşletmenizin üretim hattında bilgisayar kullanıyorsunuz? -Bir SDS'ye ortak mısınız?	1,000 <b>0,387</b>	<b>0,387</b> 1,000

Mevcut hipotezimiz doğrultusunda belirlemiş olduğumuz sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, işletmelerin üretim hatlarında bilgisayar teknolojilerini kullanma durumları ile ihracatta etkin bir örgütlenme modeli olan bir Sektörel Dış Ticaret Şirketine (SDŞ) ortak olma durumları arasında pozitif yönlü olmakla beraber derecesi zayıf olan bir ilişkinin mevcudiyeti tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç mevcut hipotezimizi tam anlamıyla destekler nitelikte olmamakla beraber neticenin derecesinin orta kuvvetli bir durumda olması hipotezimizi azda olsa desteklemektedir. Ayrıca elde edilen bu sonuç kısmen de olsa 12. Varsayımımızı destekler niteliktedir.

**Tablo 4.34:H3: Korelasyon (S.5-S.12)**

		İşletmenizde son dön. bir tek. yen. yaptımı?	İşl. ihracat faaliyet. bulunuyormu?
<b>Korelasyon</b>	-İşletmenizde son dönemlerde bir teknoloji yeniliği yaptımı? -İşletmeniz ihracat faaliyetlerinde bulunuyormu?	1,000 <b>0,367</b>	<b>0,367</b> 1,000

Mevcut hipotezimiz doğrultusunda belirlemiş olduğumuz sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, işletmelerin son dönemlere ilişkin bir teknolojik yenilik yapma durumları ile ihracat faaliyetleri arasında pozitif yönlü olmakla beraber derecesi zayıf olan bir ilişkinin mevcudiyeti tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç mevcut hipotezimizi tam anlamıyla destekler nitelikte olmamakla beraber neticenin derecesinin orta kuvvetli bir durumda olması hipotezimizi azda olsa destekler mahiyettedir.

**Tablo 4.35:H3: Korelasyon (S.7-S.12)**

		Ar-Ge faaliyetleriniz varmı?	İşl. ihracat faaliyet. bulunuyormu?
<b>Korelasyon</b>	-Ar-Ge faaliyetleriniz varmı? -İşletmeniz ihracat faaliyetlerinde bulunuyormu?	1,000 <b>0,590</b>	<b>0,590</b> 1,000

Mevcut hipotezimiz doğrultusunda belirlemiş olduğumuz sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, işletmelerin günümüz şartlarına uygun çağdaş bir işletmecilik anlayışı olarak Ar-Ge faaliyetlerinde bulunma durumları ile ihracat faaliyetleri arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin mevcudiyeti tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç mevcut hipotezimizi destekler niteliktedir.

### H3-a:

**Tablo 4.36:H3-a: Korelasyon (S.11-S.14)**

		Ürün. Paz. int(bilg.) ortamından yararlanı.?	Bir SDŞ'ye ortakmısınız?
<b>Korelasyon</b>	-Ürünlerinizin pazar. İnternet ortamından yararlanıyormusu.? -Bir SDŞ'ye ortakmısınız?	1,000 0,258	0,258 1,000

Mevcut hipotezimiz doğrultusunda belirlemiş olduğumuz sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, işletmelerin çağdaş ve ileri bir pazarlama tekniği olan ürünlerinin pazarlamasında internet ortamından yararlanma durumları ile ihracatta etkin bir örgütlenme modeli olan bir Sektörel Dış Ticaret Şirketine (SDŞ) ortak olma durumları arasında pozitif yönlü olmakla beraber kuvvetli bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Elde edilen sonuç pozitif olmakla beraber mevcut hipotezimizi tam anlamıyla destekler nitelikte değildir.

**Tablo 4.37:H3-a: Korelasyon (S.14-S.17)**

		Bir SDŞ'ye ortakmısınız?	İş amacıyla yurtdışında fuar-sergi katılıyormu?
<b>Korelasyon</b>	-Bir SDŞ'ye ortakmısınız? -İş amacıyla yurtdışına seyahat edip fuar-sergilere katılıyormus.?	1,000 0,485	0,485 1,000

Mevcut hipotezimiz doğrultusunda belirlemiş olduğumuz sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, işletmelerin ihracatta etkin bir örgütlenme modeli olan bir Sektörel Dış Ticaret Şirketine (SDŞ) ortak olma durumları ile yine ileri bir pazarlamacılık anlayışı olan iş amacıyla yurtdışına seyahat edip fuar ve sergilere katılma durumları arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin mevcudiyeti tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç mevcut hipotezimizi destekler niteliktedir.

**Tablo 4.38:H3-a: Korelasyon (S.7-S.14)**

		Ar-Ge faaliyetleriniz varmı?	Bir SDŞ'ye ortakmısınız?
<b>Korelasyon</b>	-Ar-Ge faaliyetleriniz varmı? -Bir SDŞ'ye ortakmısınız?	1,000 0,518	0,518 1,000

Mevcut hipotezimiz doğrultusunda belirlemiş olduğumuz sorulardan elde edilen sonuçta görüldüğü üzere, işletmelerin ileri bir işletmecilik anlayışı olarak Ar-Ge faaliyetlerinde bulunma durumları ile ihracatta etkin bir örgütlenme modeli olan bir Sektörel Dış Ticaret Şirketine (SDŞ) ortak olma durumları arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin mevcudiyeti tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç mevcut hipotezimizi destekler niteliktedir.

**Tablo 4.39:Tablo 4.1:Sonuçların Hipotezler Çerçevesinde Değerlendirilmesi**

		HİPOTEZ	ALTERNATİF HİPOTEZ
HİPOTEZLER	HİPOTEZLER	SONUÇ	SONUÇ
<b>H1</b>	İşletmelerde yapılan teknolojik yeniliklerle (üretimde ileri yoğun teknolojiler kullanılırsa) işletme üretim verimliliği artacaktır.(İşletmelerde yapılan teknolojik yenilikler ile işletmelerin üretim verimliliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır). ( S.21-S.25, S.4-S.25, S.8-S.21)	<b>KABUL</b>	<b>RED</b>
<b>H1-a</b>	CAD-CAM, FMS, ve JİT teknolojilerini işletmelerinde kullanan firmaların kapasite kullanım oranları arasında pozitif bir ilişki vardır(İşletmelerde CAD-CAM, FMS ve JİT teknolojilerinin kullanılmasıyla işletme kapasite kullanım oranının daha yüksek olması beklenir).(S.23-S.25)	<b>RED</b>	<b>KABUL</b>
<b>H1-b</b>	Üretim hattında bilgisayar kullanan işletmelerin kapasite kullanım oranları pozitif ilişkilidir(Üretim hattında bilgisayar kullanan işletmelerin kapasite kullanım oranlarının yüksek olması beklenir) (S.4-S.25, S.8-S.21)	<b>KABUL</b>	<b>RED</b>
<b>H1-c</b>	İşletmelerin teknoloji departmanlarının varlığı ile teknolojik yenilik faaliyetleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.(Teknoloji yönetimi departmanı olan işletmelerin teknolojik yenilik faaliyetlerinin daha yüksek olması beklenir). (S.1-S.21, S.1-S.5)	<b>KABUL</b>	<b>RED</b>
<b>H2</b>	İşletmelerin ileri pazarlama tekniklerini kullanma durumları ile işletmelerinin pazarlama etkinlikleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır(ileri pazarlama tekniklerini işletmesinde kullanan işletmelerin pazarlama etkinliklerinin daha yüksek olması beklenir) (S.10-S.29, S.10-S.32, S.9-S.29)	<b>KABUL</b>	<b>RED</b>
<b>H2-a</b>	İşletmelerin ileri pazarlama tekniklerini kullanma durumları ile işletmelerinin pazarlama karmasını oluşturmaları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır(İşletmelerin ileri pazarlama tekniklerini kullanmaları ile daha etkin pazarlama karmaları oluşturmaları beklenir).( S.10-S.27, S.10-S.34, S.10-S.36, S.7-S.36)	<b>RED</b>	<b>KABUL</b>
<b>H2-b</b>	İşletmelerin pazarlama departmanlarının varlığı ile pazarlama karması faaliyetlerini oluşturma faaliyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Pazarlama departmanı olan işletmelerin pazarlama karması faaliyetlerinin icrasında daha etkin olmaları beklenir). (S.9-S.10, S.9-S.11, S.9-S.12).	<b>KABUL</b>	<b>RED</b>
<b>H3</b>	İşletmelerin ileri yoğun teknoloji ve ileri pazarlama teknikleri entegrasyonunu kullanmaları ile ihracat faaliyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ( Teknoloji ağırlıklı ileri pazarlama tekniklerini kullanan işletmelerin daha ağırlıklı ve etkin ihracat faaliyetlerinde bulunması beklenir). (S.1-S.12, S.16-S.12, S.21-S.12, S.4-S.12, S.4-S.14, S.5-S.12, S.7-S.12).	<b>KABUL</b>	<b>RED</b>
<b>H3-a</b>	İşletmelerin ileri pazarlama teknik ve modellerini kullanma durumları ile ihracat faaliyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ( İleri pazarlama teknik ve modellerini kullanan işletmelerin ihracat faaliyetlerinde daha ağırlıklı ve etkin olması beklenir). (S.11-S.14, S.14-S.17, S.7-S.14).	<b>KABUL</b>	<b>RED</b>

## b) Anket Verilerinin Yüzde Frekans Dağılımına Göre Değerlendirilmesi

**Tablo 4.40: İşletmenizin üretim tipi aşağıdakilerden hangisine girmektedir?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Sürekli Üretim	24	21,4	21,6	21,6
Sip. Üzerine Ür.-Fason Üretim	29	25,9	26,1	47,7
Proje Üretimi	5	4,5	4,5	52,3
Sürekli Ür.-Sip. Üzerine Üretim	53	47,3	47,7	100,0
Toplam	111	99,1	100,0	
Geçersiz Cevap	1	0,9		
Toplam	1	0,9		
Toplam	112	100,0		

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, Konya ilinde ankete katılan imalat sektöründe faaliyette bulunan KOBİ'lerin % 47.7'si işletmelerinin üretim tipi olarak Sürekli Üretim-Sipariş Üzerine Üretimi(Karma Üretim) benimsemişlerdir. Bu mevcut sonuç 6. Varsayımımızı destekler nitelikte karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 4.41: İşletmenizde teknoloji yönetimini üstlenen bir bölümünüz mevcut mu?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	34	30,4	94,6	30,4
Hayır	78	69,6	5,4	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, ankete katılan KOBİ'lerin % 69.6'sının işletmelerinde teknoloji yönetimini üstlenen bir bölümleri mevcut değildir. Elde edilen bu sonuç 1. Varsayımımızı destekler nitelikte karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 4.42: Eğer teknoloji yönetimi bölümünüz varsa bu görevi kim üstleniyor?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İşletme sahibi	19	17,0	46,3	46,3
Ortaklar	11	9,8	26,8,	73,2
İşletmede herhangi bir personel	2	1,8	4,9	78,0
Profesyonel ve teknik uzman	9	8,0	22,0	100,0
Toplam	41	36,6	100,0	
Geçersiz Cevap	71	63,4		
Toplam	71	63,4		
Toplam	112	100,0		

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, ankete katılan KOBİ'lerin teknoloji yönetimi bölümüne sahip olanlarda (% 30.4) bu bölüme ilişkin görevi % 46.3'lük bir payla işletme sahibi üstlenmektedir. Bu işletmelerden (teknoloji yönetimine sahip olan) sadece % 22'si profesyonel ve teknik uzman istihdam etme yoluna gitmişlerdir. Elde edilen bu sonuç 1. Varsayımımızı destekler niteliktedir. Bu sonuç da, bu işletmelerin teknolojiyi tam anlamıyla anlayamadıklarının bir göstergesidir.

**Tablo 4.43: Üretim teknolojinizin durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Modern	17	15,2	15,2	15,2
Yeni	51	45,5	45,5	60,7
Eski	44	39,3	39,3	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	
	112	100,0		

Tabloda da görüldüğü üzere, ankete katılan KOBİ'ler üretim teknolojilerinin durumunu % 45.5'lik bir payla yeni olarak değerlendirmektedirler. Üretim teknolojilerinin durumunu eski olarak değerlendiren KOBİ'lerin oranı %39.3 ve modern olarak değerlendirenlerin ise % 15.2 olduğu görülmektedir. Bu durum Konya ilinde imalat sektöründe faaliyette bulunan KOBİ'lerin üretim teknolojilerinin çok eski olmadığını bir kanıttır. Ayrıca elde edilen bu sonuç, Konya'nın artık sadece tarım ili olmadığını, son yıllardaki gelişmelerle bir sanayi şehri olma yolunda olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonuç 2. Varsayımımızı tam anlamıyla destekler nitelikte değildir.

**Tablo 4.44: İşletmenizde son dönemlerde bir teknoloji değişikliği yapıldı mı?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	46	41,1	41,1	41,1
Hayır	66	58,9	58,9	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Tabloda da görüldüğü üzere, ankete katılan KOBİ'lerin % 58.9'u son dönemlerde işletmelerinde bir teknoloji değişikliğine gitmediklerini vurgulamaktadırlar. Son dönemlerde işletmelerinde bir teknoloji değişimine giden KOBİ'lerin oranının da % 41.1 olduğu görülmektedir. Son dönemlerde % 41.1'lik payla teknoloji yeniliğine giden KOBİ'lerin bu durumları ülkemizde çağdaş bir KOBİ felsefesi yaratma adına oldukça önemli ve sevindiricidir.

**Tablo 4.45: İşletmenizde hangi fonksiyonel alanda teknoloji değişikliğine gittiniz?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üretim	49	43,8	54,4	54,4
Pazarlama	22	19,6	24,4	78,9
Muhasebe-Finansman	11	9,8	12,2	91,1
Ar-Ge	8	7,1	8,9	100,0
Toplam	90	80,4	100,0	
Geçersiz Cevap	22	19,6		
Toplam	22	19,6		
Toplam	112	100,0		

Tabloda da görüldüğü üzere, ankete katılan KOBİ'lerden bir teknoloji değişimine gidenler(% 41.1) bunu % 54.4'lük bir oranla işletmelerinin üretim fonksiyonlarında gerçekleştirmişlerdir. Bunu % 24.4'lük bir payla pazarlama fonksiyonunda bir teknolojik değişime giden KOBİ'ler takip etmektedir.

**Tablo 4.46: Eğer üretim sürecinde değişikliğe gittiyseniz, bu değişim aşağıdaki teknolojik eğilimlerin hangisinde karşılığını buldu?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Esnek Üretim Sistemleri	13	11,6	22,4	22,4
Tam Zamanında Üretim	14	12,5	24,1	46,6
Bilgisayar Destekli Üretim	21	18,8	36,2	82,8
Diğer	10	8,9	17,2	100,0
Toplam	58	51,8	100,0	
Geçersiz Cevap	54	48,2		
Toplam	54	48,2		
Toplam	112	100,0		

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, ankete katılan işletmelerden üretim fonksiyonlarında teknoloji değişimine gidenlerin (%54.4) bu faaliyetleri en fazla % 36.2'lik payla Bilgisayar Destekli Üretim olarak karşılığını bulmuştur. Bunu % 24.1 payla Tam Zamanında Üretim ve % 22.4'lük bir payla Esnek Üretim Sistemleri takip etmiştir. Elde edilen neticelerden de anlaşılacağı üzere, bu işletmelerin teknoloji yoğun üretim sistemlerinden yeterince istifade ettiklerini söylemek pek mümkün değildir. Ayrıca işletmelerinde bir teknoloji değişimine gitmeyen (özellikle üretim; CAM,CAD, FMS,TZÜ) veya gidemeyen işletmelerin bu durumlarına en önemli sebeplerin, bu anılan yeni teknolojilerin yüksek maliyetlerle elde edilebilmeleri ve bu teknolojileri gerek işletmelerine kuracak ve gerekse bu teknolojilerle üretim faaliyetlerini yürütecek yeterli düzeyde kalifiye işgücü temin edememe durumlarının olduğu düşünülmektedir. Elde edilen bu sonuç 2. Varsayımımızı destekler niteliktedir.

**Tablo 4.47: İşletmenizin üretim hattında bilgisayar kullanıyor musunuz?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	61	54,5	54,5	54,5
Hayır	51	45,5	45,5	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Tablonun incelenmesinde de görüleceği üzere, ankete katılan KOBİ'lerin % 54.5'i işletmelerinin üretim hattında bilgisayar teknolojilerinden istifade etmektedirler. Bu durum işletmelerin üretim süreçlerini % 45.5 oranla yeni olarak değerlendirmeleriyle paralellik arz etmektedir. Daha öncede belirttiğimiz gibi KOBİ'lerin üretim süreçlerine ilişkin bu durum yeterli olmamakla beraber gelecek adına umut verici ve sevindiricidir. Çünkü; üretim hatlarında bilgisayar kullanan KOBİ'lerin % 54.5'lik payı hiçte yabana atılacak bir durum değildir. Elde edilen bu sonuç 2. Varsayımımızı tam anlamıyla destekler nitelikte değildir. Ayrıca elde edilen bu sonuç 11. Varsayımımızı da tam anlamıyla destekler nitelikte değildir.

**Tablo 4.48:İşletmenizde gerçekleştirmiş olduğunuz teknolojik değişiklik ve yeniliklerin işletme verimliliğinizi artırdığını düşünüyor musunuz?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	106	94,6	94,6	94,6
Hayır	6	5,4	5,4	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Tabloda da görüldüğü üzere, ankete katılan KOBİ sahip/yöneticileri işletmelerinde gerçekleştirmiş oldukları teknolojik değişiklik ve yeniliklerin % 94.6'lık bir payla işletme verimliliklerini artırdığını belirtmişlerdir. Sadece % 5.4 gibi çok küçük oranda bir yüzdeyle bunun aksini ifade edenlerin olduğu görülmektedir. Bu ortaya çıkan durum da gerek ileri yoğun teknolojilerin kullanılması ile işletmelerdeki somut verimlilik artışının müşahade edilebilmesi ve gerekse KOBİ sahip/yöneticilerinin teknolojiye bakışlarının olumlu olmasını göstermesi açısından fevkalade önemli ve aynı oranda sevindirici bir durum olarak görülmektedir. Elde edilen bu bulgular 4. Varsayımımızı destekler nitelikte karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 4.49:Teknoloji yenileme faaliyetlerinizde dış finansman kaynağı kullanıyor musunuz?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	81	72,3	72,3	72,3
Hayır	31	27,7	27,7	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, ankete katılan KOBİ'lerin teknoloji yenileme faaliyetlerinde dış finansman kullanma oranı % 72.3'tür. Sadece bu işletmelerden % 27.7'si teknoloji yenileme faaliyetlerinde dış finansman kaynağı kullanmadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 4.50:Teknoloji yenileme faaliyetlerinizde kullandığınız dış finansman kaynağı hangisidir?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ticari bankalar	29	25,9	29,9	29,9
Eximbank	1	0,9	1,0	30,9
Halkbank	18	16,1	18,6	49,5
Ziraat Bankası	4	3,6	4,1	53,6
Leasing kuruluşları	11	9,8	11,3	64,9
3. Kişiler	34	30,4	35,1	100,0
Toplam	97	86,6	100,0	
Geçersiz Cevaplar	15	13,4		
Toplam	15	13,4		
Toplam	112	100,0		

Yukarıdaki tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, ankete katılan KOBİ'lerin teknoloji yenileme faaliyetlerinde dış finansman kullanma oranlarının (% 72.3) menşeyini %35.1 oranında 3.Kişiler teşkil etmektedir. Bunu % 29.9'luk payla Ticari Bankalar ve % 18.6'lık payla Halkbank'ın takip ettiği görülmektedir. Bu manzara mevcut

hükümetlerin KOBİ'ler üzerindeki strateji ve faaliyetlerinin yetersiz olduğunun bir kanıtı olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca KOBİ'lerin dış finansman kullanma kaynağını 3. Kişilerin oluşturması Konya ilinde imalat sektöründe faaliyette bulunan KOBİ'lerin bu konuda devlet yardım ve destekleri hakkında yeterli bilgileri olmadığını veya bu işletmelerin bu mekanizmalara (Devlet teşvik ve desteklerine) bakış açılarının müspet olmadığını bir göstergesidir.

**Tablo 4.51:Teknolojik yenilikler karşısında nitelikli işgücü bulma güçlüğü çekiyor musunuz?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	93	83,0	83,0	83,0
Hayır	19	17,0	17,0	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Tablonun incelenmesinde de anlaşılacağı üzere, ankete katılan KOBİ sahip/yöneticilerinin teknoloji yenileme faaliyetlerindeki sorunlarının sadece finansman olmadığı görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere, teknolojik yenilikler karşısında nitelikli işgücü sıkıntısı çeken KOBİ'lerin oranının % 83.0 olduğu görülmektedir. % 17.0 oranında bu konuda sıkıntı çekmeyen işletmeler ise genel itibariyle orta ölçekli olanlardır. Nitelikli işgücünün gerek büyük işletmeleri tercih etmeleri gerekse KOBİ'lerin bu kişileri istihdam etme noktasında yaşadıkları sorunlar bu durumun sebeplerinin başlıcaları olarak düşünülmektedir.

**Tablo 4.52:İşletmeniz kurulurken planlamış olduğunuz üretim kapasitesine ulaşabiliyor musunuz?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	10	8,9	8,9	8,9
Hayır	102	91,1	91,1	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Yukarıdaki tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, ankete katılan KOBİ'lerin % 91.1'lik gibi büyük bir çoğunluğu işletmeleri kurulurken planlamış oldukları üretim kapasitesine ulaşamadıklarını belirtmektedirler. Üretim süreçlerini % 45.5 gibi bir oranda yeni olarak değerlendirdikleri dikkate nazara alındığında bu durumun sebebinin, yoğunluklu olarak talep yetersizliğinden (bununda ana kaynağını ülke ekonomisinin istikrarsızlığı oluşturmaktadır) kaynaklandığı düşünülmektedir. Elde edilen bu bulgular 3. Varsayımımızı destekler niteliktedir.

**Tablo 4.53:Üretim sürecinizde işletmenizin Kapasite Kullanım Oranı (% KKO) kaçtır?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
% 40'tan az	14	12,5	12,5	12,5
% 41-% 60	39	34,8	34,8	47,3
% 61-% 80	50	44,6	44,6	92,0
% 81-% 100	9	8,0	8,0	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	



Tablodan da anlaşılacağı üzere, ankete katılan işletmelerin üretim süreçlerindeki Kapasite Kullanım Oranlarının (%) % 44.6'lık bir payla % 60-% 80 arasında gerçekleştiği görülmektedir. Bunu % 34.8'lik bir payla Kapasite Kullanım Oranı % 40-% 60 arasında gerçekleşen işletmeler takip etmiştir. İşletmelerinde Kapasite Kullanım Oranları etkin olan işletmeler (% 80-% 100) % 8'lik gibi küçük bir dilimi oluşturmaktadırlar. Bu işletmelerinde çoğunluğunun orta ölçekli olup, ihracat faaliyetlerinde bulunduğu tespit edilmiştir. Üretim süreçlerinin teknolojik durumu pek kötü olmayan Konya ilinde imalat sektöründe faaliyette bulunan KOBİ'lerin KKO'nun düşük olmasının ana sebeplerinin talep yetersizliği (ülke ekonomisinin mevcut istikrarsızlık durumunun) ve bu işletmelerin pazar potansiyeli sorunları ve buna paralel olarak ileri pazarlama tekniklerinden yeterince yararlanamamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Araştırmaya konu olan işletmelerin üretim süreçlerinde yaşadıkları sorunların yeterli pazar potansiyeline sahip olmaları ve ileri pazarlama tekniklerini kullanma düzeyleri yetersizliklerinden daha düşük seviyelerde olduğu düşünülmektedir. Mevcut veriler de bu düşüncelerimizi pekiştirmektedir. Ayrıca elde edilen bu sonuç 3. Varsayımımızı destekler niteliktedir.

**Tablo 4.54: Tam kapasitede veya tam kapasiteye yakın çalışmanızı engelleyen en önemli sebep nedir?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Teknoloji yetersizliği	22	19,6	19,6	19,6
Talep yetersizliği	68	60,7	60,7	80,4
Hammadde,malzeme yetersizliği	11	9,8	9,8	90,2
Teknolojik yeniliğe ayak uyduracak işgücü yetersizliği	9	8,0	8,0	98,2
Diğer	2	1,8	1,8	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, ankete katılan KOBİ sahip/yöneticileri tam kapasitede veya tam kapasiteye yakın çalışmalarını engelleyen en önemli sebebin % 60.7'lik bir payla talep yetersizliği olduğunu belirtmişlerdir. Bunu % 19.6'lık bir payla teknoloji yetersizliği takip etmiştir. Bu durum da işletmelerin KKO hakkında daha önce belirttiğimiz düşüncelerimizi ziyadesiyle pekiştirmektedir. Ayrıca elde edilen bu bulgular 5. Varsayımımızı destekler niteliktedir.

**Tablo 4.55: Üretim faaliyetlerinizin aksamasına sebep teşkil eden en önemli faktör nedir?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Teknoloji yetersizliği	14	12,5	12,5	12,5
Talep yetersizliği	64	57,1	57,1	69,6
Tek.yen. karş. nit.eleman sorunu	4	3,6	3,6	73,2
Mak.-teç. İlgili yetersizlikler	11	9,8	9,8	83,0
Kaliteli hammadde problemleri	17	15,2	15,2	98,2
Diğer	2	1,8	1,8	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Yukarıdaki tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, ankete katılan işletmeler üretim faaliyetlerinin aksamasına sebep teşkil eden en önemli faktörü % 57.1'lik bir payla talep yetersizliği olduğunu belirtmişlerdir. Bunu % 15.2'lik bir payla kaliteli hammadde problemleri ve %12.5'lik bir payla teknoloji yetersizliği takip etmiştir. Buradan da anlaşıldığı gibi araştırmaya konu olan işletmelerin birinci sırada önemli olmamakla birlikte kaliteli hammadde temini sorunları da yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca elde edilen bu sonuç 5. Varsayımımızı destekler niteliktedir.

**Tablo 4.56:İşletmenizde üretim planlamasını nasıl yapıyorsunuz?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bil. talep tahmin yön.yararlanarak	15	13,4	13,4	13,4
Geçen yılki verileri ölçü alarak	53	47,3	47,3	60,7
Aracı ve müş. yönlendirmeleriyle	42	37,5	37,5	98,2
Diğer	2	1,8	1,8	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere, ankete katılan KOBİ'ler işletmelerinde üretim planlamasını % 47.3'lük bir payla geçen yılki verileri ölçü alarak teşekkül yoluna gittiklerini belirtmişlerdir. Bunu % 37.5'lik bir payla aracı ve müşterilerin yönlendirmeleri ölçütü takip etmiştir. Yani araştırmaya konu olan işletmeler günümüz modern işletmecilik anlayışı olarak bilimsel talep tahmin yöntemlerinden yararlanarak işletmelerinin üretim planlamasını yapmamaktadırlar. Bu oranın % 13.4 gibi düşük bir pay teşkil ettiği görülmektedir.

**Tablo 4.57:İşletmenizde bir pazarlama bölümünüz mevcut mu?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	90	80,4	80,4	80,4
Hayır	22	19,6	19,6	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, ankete katılan işletmelerin % 80.4'lük bir kısmı işletmelerinde bir pazarlama bölümlerinin var olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya konu olan işletmelerin günümüz modern işletmecilik anlayışı ve ötesinde ileri bir pazarlama felsefesi olarak işletmelerinde bir pazarlama departmanlarına sahip olmaları durumu çok önemli ve bir o kadar da sevindirici bir durumdur. Elde edilen bu bulgular 1. Varsayımımızı tam anlamıyla destekler nitelikte değildir.

**Tablo 4.58:Pazarlama sisteminizi nasıl oluşturduunuz?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Araştırma-inceleme neticesinde	34	30,4	30,4	30,4
Benchmarking(ben.iş.kıyas.)yolu.	22	19,6	19,6	50,0
Zaman içerisinde tecrübe ederek	54	48,2	48,2	98,2
Diğer	2	1,8	1,8	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Yukarıdaki tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, ankete katılan işletmeler pazarlama sistemlerini % 48.2'lik bir yoğunlukla zaman içerisinde tecrübe ederek oluşturduklarını belirtmişlerdir. Bunu % 30.4'lük bir payla araştırma-inceleme neticesinde oluşturma ve % 19.6'lık bir payla Benchmarking yoluyla oluşturma takip etmiştir. Bu durum % 80.4'lük bir payla bir pazarlama bölümüne sahip bu işletmelerin bu bölümlerinin etkin kullanılmadığının bir kanıtı olarak düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle anılan bu işletmelerin yeterli pazarlamacılık anlayışına sahip olmadıkları ve işletmelerinin pazarlama faaliyetlerine ileri pazarlama tekniklerini yeterince katamadıkları düşünülmektedir. Elde edilen bu mevcut sonuç 7. Varsayımımızı destekler niteliktedir.

**Tablo 4.59:Ağırlıklı olarak hitap ettiğiniz Pazar hangisidir?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bölgesel Pazar	43	38,4	38,4	38,4
Ulusal Pazar	57	50,9	50,9	89,3
Mahalli Pazar	4	3,6	3,6	92,9
Uluslararası Pazar	8	7,1	7,1	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Tabloda da görüldüğü üzere, ankete katılan işletmeler ağırlıklı olarak hitap ettikleri pazarı % 50.9'luk bir yoğunlukla Ulusal Pazar olarak belirtmişlerdir. Bunu % 38.4'lük bir yoğunluk yüzdesiyle Bölgesel Pazar takip etmiştir. % 7.1 gibi düşük seviyelerde uluslararası pazarlarda faaliyette bulunan araştırma konusu işletmelerin bu durumu gerek işletmelerin kendileri ve gerekse ülke ekonomisi adına ciddi bir sorun olarak görülmektedir. Çünkü;ülke ekonomimizin dinamik kuruluşları olarak sürdürülebilir ekonomik bir büyüme ve kalkınma hamlesi gerçekleştirebilmemiz noktasında KOBİ'lerin Uluslararası arenada boy gösterebilmeleri çok önemli görülmektedir. Ayrıca elde edilen bu mevcut bulgular 6. Varsayımımızı kısmen de olsa destekler niteliktedir.

**Tablo 4.60:İşletmenizin satış fonksiyonunda kullandığınız satış kanalı türünüz aşağıdakilerden hangisidir?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Direkt satış	28	25,0	25,0	25,0
Sipariş üzerine satış	34	30,4	30,4	55,4
Toptancılar aracılığıyla	16	14,3	14,3	69,6
Pazarlamacılar vasıtasıyla	22	19,6	19,6	89,3
Satış acentaları yardımıyla	10	8,9	8,9	98,2
İnternet aracılığıyla(e-ticaret)	2	1,8	1,8	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, ankete katılan KOBİ'ler işletmelerinin satış fonksiyonlarında kullandıkları satış kanalı türlerini % 30.4'lük bir yüzde yoğunlukla Sipariş Üzerine Satış olarak belirtmişlerdir. Bunu % 25.0'lık bir dilimle Direkt Satış ve % 19.6'lık bir yoğunluk dilimiyle Pazarlamacılar Vasıtasıyla Satış takip

etmiştir. Araştırmaya konu olan işletmelerin KKO'larının düşük düzeylerde olmasının bir önemli etkeninin de üretim süreçlerindeki teknoloji yetersizliği ve buna paralel olarak Sipariş Üzerine Üretim-Sipariş Üzerine Satış türlerinin yoğunluklu kullanılması olduğu düşünülmektedir. Elde edilen bu mevcut sonuç 6. Varsayımımızı destekler niteliktedir.

**Tablo 4.61: Satış artırma çabalarınızda (Tutundurma) kullandığınız yöntemler nelerdir?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Pazarlama elemanı (kişisel müşteri ilişkisi)	45	40,2	40,2	40,2
Basılı materyal dağıtımı	29	25,9	25,9	66,1
Mahalli basın-yayın-reklam	4	3,6	3,6	69,6
Ulusal basın-yayın-reklam	2	1,8	1,8	71,4
Çeşitli dönemlerde düzenlenen satış kampanyaları	13	11,6	11,6	83,0
Ticari sergi-fuarlara katılarak	16	14,3	14,3	97,3
İnternet ortamından yararlanarak	3	2,7	2,7	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Yukarıdaki tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, ankete katılan KOBİ'ler işletmelerinin satış artırma çabalarında (Tutundurma) %40.2'lik bir payla Pazarlama Elemanı (kişisel müşteri ilişkisi) yöntemini kullandıklarını beyan etmişlerdir. Bunu % 25.9'luk bir yoğunlukla Basılı Materyal Dağıtımı ve % 14.3'lük bir yüzde yoğunlukla Ticari Sergi-Fuarlara katılmak takip etmiştir. Elde edilen bu sonuç 11. Varsayımımızı destekler niteliktedir.

**Tablo 4.62: Satış artırma ve tanıtım faaliyetlerinizde karşılaştığınız en önemli sorunlarınız nelerdir?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Broşür,katalog vb.hazırlama güç.	4	3,6	3,6	3,6
Bir tanıtım ajansı ile çalışma olanaklarının kısıtlılığı	1	0,9	0,9	4,5
Fuar, sergi vb. faaliyetlere katılımlardaki güçlükler	10	8,9	8,9	13,4
Yeterli ve nitelikli satış elemanı olmayışı	23	20,5	20,5	33,9
Yüzyüze satış olanaklarının kısıtlılığı	10	8,9	8,9	42,9
Yeterli tanıtım bütçesi oluşturamama	64	57,1	57,1	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Tablonun incelenmesi neticesinde de anlaşılacağı üzere, ankete katılan KOBİ'ler işletmelerinde satış artırma ve tanıtım faaliyetlerinde karşılaştıkları en önemli sorun olarak % 57.1'lik bir yüzde ile yeterli tanıtım bütçesi oluşturamamayı göstermişlerdir. Bunu % 20.5'lik bir yüzde yoğunlukla yeterli ve nitelikli satış elemanı olmayışı ve % 8.9'luk yoğunluklarla fuar, sergi v.b. faaliyetlere katılımlardaki güçlükler ve yüzyüze satış olanaklarının kısıtlı olması takip etmiştir. Bu durum KOBİ'lerin maruz kaldıkları finansman sorunlarının her departmanı olduğu gibi pazarlama faaliyetlerini de ciddi şekilde

sınırladığını gözler önüne sermektedir. Durum böyle olunca KOBİ'lerin ileri pazarlama tekniklerinden istifade edebilme dereceleri de azami sınırlanmaktadır.

**Tablo 4.63: Ürün fiyatınızı belirlerken nelere dikkat ediyorsunuz?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Maliyet üzerine belirli bir kar marjı bırakarak	47	42,0	42,0	42,0
Rakip işl. fiyatlandırma politikalarından esinlen.	13	11,6	11,6	53,6
Piyasadaki talep artış ve azalışlarını dik. alarak	47	42,0	42,0	95,5
Bilimsel paz. stratejimizi gözönünde bulundurarak	5	4,5	4,5	100,0
<b>Toplam</b>	<b>112</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, ankete katılan işletmeler üretmiş oldukları ürünlerin fiyatlarını belirleme noktasında % 42.0'lik bir yüzde yoğunlukla maliyet üzerine belirli bir kar marjı bırakarak tespit yoluna gittiklerini ifade etmişlerdir. Aynı şekilde %42.0'lik bir payla araştırmaya konu olan işletmelerin Piyasadaki talep artış ve azalışlarını dikkate alarak ürün fiyatını belirleme yoluna gittikleri görülmektedir. Rakip işletmelerin fiyatlandırma politikalarından esinlenerek ürün fiyatlarını belirleme yoluna gidenlerin oranlarının ise % 11.6 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan Konya ilinde imalat sektöründe faaliyette bulunan KOBİ'lerin bilimsel pazarlama stratejilerini gözönünde bulundurmamak suretiyle ürün fiyatlarının tespiti yoluna pek gitmediklerini (sadece %4.5'i bilimsel pazarlama stratejilerini gözönünde bulundurarak fiyat tespitine gitmekte) anlamaktayız. Bu durumda da mevcut işletmelerin pazarlama faaliyetleri noktasında rekabet güçleri fevkalade sınırlanmaktadır (özellikle ihracat faaliyetlerinde). Elde edilen bu sonuç 7. Varsayımımızı destekler niteliktedir.

**Tablo 4.64: Üretmiş olduğunuz mamullerimize ilişkin en önemli mamul sorunlarınız nelerdir?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yeni mamul kararı	16	14,3	14,4	14,4
Mamul çeşitlendirme	10	8,9	9,0	23,4
Mamul farklılaştırma	4	3,6	3,6	27,0
Marka imajı	27	24,1	24,3	51,4
Kalite-Stand.-ambalajlama	41	36,6	36,9	88,3
Satış sonrası hiz.(ga,ta,bak,vs.)	13	11,6	11,7	100,0
<b>Toplam</b>	<b>111</b>	<b>99,1</b>	<b>100,0</b>	
Geçersiz Cevap	1	0,9		
<b>Toplam</b>	<b>1</b>	<b>0,9</b>		
<b>Toplam</b>	<b>112</b>	<b>100,0</b>		

Yukarıdaki tablonun incelenmesi neticesinde de anlaşılacağı üzere, ankete katılan işletmeler üretmiş oldukları mamullere ilişkin en önemli mamul sorununu % 36.9'luk bir yüzde yoğunlukta Kalite-Standardizasyon-Ambalajlamayı birinci sırada göstermişlerdir.

Bunu % 24.3'lük bir payla marka imajı ve % 14.4'lük bir yüzde payla yeni mamul kararı takip etmiştir. Bu noktadan hareketle araştırmaya konu olan işletmelerin teknolojiye tam anlamıyla entegre olamadıkları ve gerekli kuruluşlarca gerekli danışmanlık hizmetlerini yeterince alamadıkları düşünülmektedir. Elde edilen bu mevcut bulgular 10. Varsayımımızı destekler niteliktedir.

**Tablo 4.65: Üretimini yaptığınız mamullerinizin özelliklerini nasıl belirliyorsunuz?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bilimsel tüketici araş. yaparak	10	8,9	8,9	8,9
Mevcut standartlara uyarak	65	58,0	58,0	67,0
Rakip mamullerden esinlenerek	10	8,9	8,9	75,9
Aracı kuruluş. öneri. dik. alarak	27	24,1	24,1	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, ankete katılan işletmelerin üretimini yaptıkları mamullerin özelliklerini belirleme noktasında % 58.0'lik bir payla mevcut standartları dikkati nazara aldıkları görülmektedir. Bunu sırasıyla % 24.1'lik bir yüzde yoğunlukla aracı kuruluşların önerilerini dikkate almak ve % 8.9'luk dilimlerle bilimsel tüketici araştırmaları yapmak ve rakip mamullerden esinlenmek takip etmiştir. Yine araştırma konusu işletmelerin çağdaş ve ileri bir pazarlama tekniği olan bilimsel tüketici araştırmaları yaparak üretmiş oldukları mamullerin özelliklerinin belirlenmesi yoluna pek gitmedikleri görülmektedir. Bu durumda Türkiye'deki genel KOBİ'lerin yapılarıyla bir paralellik arz etmektedir. Elde edilen bu mevcut netice 7. Varsayımımızı destekler niteliktedir.

**Tablo 4.66: Ar-Ge faaliyetleriniz var mı?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	39	34,8	34,8	34,8
Hayır	73	65,2	65,2	100
Toplam	112	100	100	

Yukarıdaki tablonun incelenmesinden de açıkça anlaşılacağı üzere, ankete katılan işletmelerin çağdaş bir işletmecilik anlayışı olan Ar-Ge faaliyetlerinde bulunma düzeyleri de düşüktür. İşletmesinde Ar-Ge faaliyeti yapmayan işletmelerin oranının % 65.2 olduğu görülmektedir. Aynı şekilde Ar-Ge faaliyetinde bulunan işletmelerin oranının da % 34.8 olduğu görülmektedir. Bu rakamların en kısa zamanda üst düzeylere çıkarılması gerek ülkemiz adına gerekse KOBİ'ler adına bir zorunluluk arz etmektedir. Bu noktada Sanayi-Üniversite işbirliğinin de fevkalade önemli olduğu tarafımızdan düşünülmektedir. Ayrıca elde edilen bu mevcut bulgular 7. Varsayımımızı destekler niteliktedir.

**Tablo 4.67:Piyasa araştırması (Pazar araştırması) yapıyor musunuz?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	88	78,6	78,6	78,6
Hayır	24	21,4	21,4	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Yukarıdaki tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, ankete katılan işletmelerin yine ileri bir işletmecilik ve pazarlama tekniği olan Piyasa Araştırması (Pazar Araştırması) yapma durumları % 78.6'lık bir yüzde yoğunlukla müspet yöndedir. Pazarlama Araştırması yapmayan işletmelerin oranının ise % 21.4 olduğu görülmektedir. Bu durum, Konya ili imalat sektöründe faaliyette bulunan KOBİ'ler için önemli ve sevindirici bir durum olmakla beraber ayrıca ülkemiz KOBİ'leri adına da umut verici bir gelişmedir. Elde edilen bu sonuç 7. Varsayımımızı tam anlamıyla destekler nitelikte değildir.

**Tablo 4.68:Ürünlerinizin pazarlamasında internet(bilgisayar)ortamından yararlanıyor musunuz?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	20	17,9	17,9	17,9
Hayır	92	82,1	82,1	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Yukarıdaki tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, ankete katılan işletmelerin günümüzün vazgeçilmezleri arasına giren ürünlerinin pazarlamasında internet (bilgisayar) ortamından istifade etme durumları da arzu edilen düzeyde değildir. Ürünlerinin pazarlamasında internet ortamından yararlanan işletmelerin oranının % 17.9 gibi düşük düzeylerde olduğu görülmektedir. Aynı şekilde ürünlerinin pazarlamasında internette yararlanmayan işletmelerin oranının ise % 82.1 olduğu görülmektedir. KOBİ'lerin ulusal ve uluslararası arenada gerek kendi emsalleriyle gerekse büyük işletmelerle rekabet edebilmeleri adına bu teknolojik yenilik ve etkinlikten yeterince istifade etmelerinin zorunluluk arz ettiği tarafımızdan düşünülmektedir. Elde edilen bu sonuç 11. Varsayımımızı destekler niteliktedir.

**Tablo 4.69:İşletmeniz ihracat faaliyetlerinde bulunuyor mu?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	48	42,9	42,9	42,9
Hayır	64	57,1	57,1	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, ankete katılan KOBİ'lerin sadece % 42.9'u ihracat faaliyetlerinde bulduklarını beyan etmişlerdir. İhracat faaliyetlerinde bulunmayan KOBİ'lerin oranının ise % 57.1 olduğu görülmektedir. Bu durum gerek KOBİ'lerin kendileri adına ve gerekse ülke ekonomimiz adına hiçte olumlu bir manzara değildir. Ülke ekonomimizin sağlam temellere oturtulabilmesi adına bu

durumun üzerinde ciddiyetle durulması büyük öneme haizdir. Ayrıca elde edilen bu sonuç 8. Varsayımımızı destekler niteliktedir.

**Tablo 4.70:Eğer işletmeniz dış satım gerçekleştiriyorsa aşağıdaki yöntemlerden hangisini tercih etmektesiniz?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Doğrudan ihracat yön.	28	25,0	50,0	50,0
Dolaylı ihracat yön.	13	11,6	23,2	73,2
SDŞ	15	13,4	26,8	100,0
Toplam	56	50,0	100,0	
Geçersiz Cevaplar	56	50,0		
Toplam	56	50,0		
Toplam	112	100,0		

Yukarıdaki tablonun incelenmesi üzere anlaşılacağı gibi, ankete katılan işletmelerden dış satım gerçekleştiren (İhracat) KOBİ'lerin tercih ettikleri yöntemlerden % 50.0 yoğunlukla Doğrudan İhracat Yönteminin birinci sırada geldiği görülmektedir. Bunu % 26.8'lik payla SDŞ Modeli ve % 23.2'lik payla Dolaylı İhracat Yöntemi takip etmiştir. Elde edilen bu mevcut bulgular 9. Varsayımımızı destekler niteliktedir.

**Tablo 4.71:Uluslararası pazarlama panolarında ürünlerinizi pazarlıyor musunuz?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	12	10,7	10,7	10,7
Hayır	100	89,3	89,3	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, ankete katılan işletmelerin sadece % 10.7 gibi çok küçük bir dilimi Uluslararası Pazarlama Panolarında ürünlerini pazarlamaktadırlar. Aynı şekilde ürünlerini Uluslararası Pazarlama Panolarında pazarlamayan işletmelerin oranının ise % 89.3 gibi yüksek olduğu görülmektedir. Burada temel sorun işletmelerin ihracat faaliyetlerinde yaşadıkları temel sorunlar ve ötesinde ihracat faaliyetlerinin arzu edilen seviyelerde olmamasıdır. Son dönemlerde popülaritesi artan bu uygulamanın KOBİ'ler tarafından uygulamaya konulmasının gerek onların adına gerekse ülkemiz adına geri dönüşümünün başarı olacağı aşikardır. Elde edilen bu mevcut sonuç 7. Varsayımımızı destekler niteliktedir.

**Tablo 4.72:Ürettiğiniz ürünlerinizin kalite güvencesi ( TSE, ISO 9000, CE) var mı?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	78	69,6	69,6	69,6
Hayır	34	30,4	30,4	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, ankete katılan KOBİ sahip/yöneticileri % 69.6'lık bir yüzde yoğunlukla üretmiş oldukları ürünlerinin kalite güvencesi (TSE, ISO 9000, CE) olduğunu beyan etmişlerdir. Herhangi bir kalite güvence sistemine sahip olmayan işletmelerin oranının ise % 30.4 olduğu görülmektedir. Kalite güvence sistemine



sahip olan işletmelerin oranının ilk bakışta yüksek gibi olduğu göze çarpmaktadır ama Gümrük Birliği için ülkemize verilen hazırlık süresinin dolduğu gerçeğini hatırladığımızda bunun çok düşük bile olduğunu söyleyebiliriz. Vakit kaybetmeksizin gerek KOBİ sahip/yöneticilerinin gerekse kalite güvence sistemleriyle şöyle veya böyle ilgili olan kurum ve kuruluşların üzerlerine düşen görevi yapma noktasında daha titiz ve sorumlu davranmaları gerekmektedir. Aksi takdirde bizim için hala bir avantaj mı yoksa dezavantaj mı olduğu tartışma konusu olan Gümrük Birliği ve devamında gelebilmesi muhtemel Avrupa Birliği üyeliğinin müspet olarak netice bulabilmesi hayalden öteye gitmeyecektir.

**Tablo 4.73:İş amacıyla yurtdışına seyahat edip fuar ve sergilere katılıyor musunuz?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	27	24,1	24,1	24,1
Hayır	85	75,9	75,9	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Tablonun incelenmesinden de açıkça anlaşılacağı üzere, ankete katılan işletmelerin % 24.1 gibi çok küçük bir dilimi ileri bir pazarlama aracı ve etkinliği olan yurtdışına seyahat edip fuar ve sergilere katılmaktadırlar. Buna karşın yurtdışına seyahat ederek fuar ve sergilere katılmayan işletmelerin oranının ise % 75.9 olduğu görülmektedir. Bu durumda daha önce vurguladığımız gibi KOBİ'lerin çağdaş ve ileri pazarlama tekniklerinden yeterince istifade edemediklerinin bir kanıtı olarak karşımıza çıkmaktadır. Elde edilen bu sonuç 8. Varsayımımızı ve 7. Varsayımımızı destekler niteliktedir.

**Tablo 4.74: Bir Sektörel Dış Ticaret Şirketine (SDŞ) ortak mısınız?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	17	15,2	15,2	15,2
Hayır	95	84,8	84,8	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Yukarıdaki tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, ankete katılan işletmelerden bir Sektörel Dış Ticaret Şirketine (SDŞ) ortak olan KOBİ'lerin yüzde yoğunluğunun % 15.2 gibi çok düşük oranlarda olduğu görülmektedir. Buna karşın bir SDŞ'ye ortak olmayan işletmelerin oranının ise % 84.8 gibi yüksek düzeylerde olduğu görülmektedir. KOBİ'lerin ihracat faaliyetlerine iştirak edebilmeleri ve bu faaliyetlerini etkin sürdürülebilmeleri adına SDŞ Modelinin çok önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca elde edilen bu mevcut bulgular 9. Varsayımımızı destekler niteliktedir.

**Tablo 4.75:SDŞ modelinin KOBİ'ler için dış ticarete başarılı bir model olacağına inanıyor musunuz?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	95	84,8	84,8	84,8
Hayır	17	15,2	15,2	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Yukarıdaki mevcut tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, ankete katılan işletmelerden çok küçük bir diliminin bir SDSŞ'ye ortak olmasına (% 15.2) rağmen, SDSŞ Modelinin KOBİ'ler için dış ticarete başarılı bir model olacağına inananların oranının % 84.8 gibi yüksek düzeylerde olduğu görülmektedir. Bu anılan modelin KOBİ'ler için başarılı bir model olacağına inanmayanların ise % 15.2 gibi azınlık teşkil ettiği görülmektedir. SDSŞ modeline sıcak bakan KOBİ sahip/yöneticilerinin bu durumu sevindirici bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. Elde edilen bu mevcut sonuç 9. Varsayımımızı destekler niteliktedir.

**Tablo 4.76:İhracat faaliyetlerinizde karşılaştığınız en önemli sorunlar nelerdir?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Nitelikli uzman sorunu	5	4,5	8,9	8,9
Yabancı dil sorunu	4	3,6	7,1	16,1
Teknolojik yetersizlik	4	3,6	7,1	23,2
Fiyat rekabeti	6	5,4	10,7	33,9
Dış Pazar bilgi eksikliği	18	16,1	32,1	66,1
Mamul tanıtımındaki zorluklar	4	3,6	7,1	73,2
AB normlarına uygun kalitede ürün ü. zorluğu	5	4,5	8,9	82,1
Dış ticaret mevzuatı	5	4,5	8,9	91,1
Bürokratik kısıtlamalar	5	4,5	8,9	100,0
Toplam	56	50,0	100,0	
Geçersiz Cevap	56	50,0		
Toplam	56	50,0		
Toplam	112	100,0		

Yukarıdaki tabloda da açıkça görüldüğü üzere, ankete katılan işletmeler ihracat faaliyetlerinde karşılaştıkları en önemli sorunlarda % 32.1'lik yüzde yoğunlukla dış pazar bilgi eksikliğini birinci sırada göstermişlerdir. Bunu % 10.7'lik payla fiyat rekabeti ve % 8.9'luk dilimlerle nitelikli uzman sorunu, AB normlarına uygun kalitede ürün üretmenin zorluğu, bürokratik kısıtlamalar takip etmiştir. Araştırmaya konu olan Konya ilinde imalat sektöründe faaliyette bulunan KOBİ'lerin içerisinde bulunduğu bu mevcut ihracat sorunları ülkemiz genelinin KOBİ'lerinin sorunlarıyla bir paralellik göstermektedir.

**Tablo 4.77:En son meydana gelen şubat 2001 ekonomik kriz işletmenizi etkiledi mi?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	112	100,0	100,0	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Yukarıdaki tablonun incelenmesinden de açık bir şekilde görüleceği üzere, ankete katılan işletmelerden ülkemizde vuku bulan en son şubat 2001 ekonomik krizinden etkilenmeyeninin olmadığı görülmektedir. Ülkemizin sürdürülebilir bir büyümeyi gerçekleştirip gelişmiş ülkeler seviyesine çıkabilmesinin koşulu ülke ekonomisindeki

istikrarda saklıdır. Siz ne kadar teknolojik donanımlara sahip olursanız olun ülke ekonomisinin istikrarsızlığı üretimi, dolayısıyla işletme faaliyetlerini büyük oranlarda sınırlandıracaktır. Karşımıza çıkan bu tablo da bu söylediklerimizden farklı değildir. Araştırma sahamızı teşkil eden Konya ilindeki imalat sanayiinde faaliyette bulunan KOBİ'ler üzerindeki saha çalışmamız döneminde bu durumlar sıcağı sıcağına müşahede edilmiştir. Son derece modern ve teknolojik donanımlara sahip Orta ölçekli bazı işletmelerin ekonomik kriz dolayısıyla işletme faaliyetlerini (başta üretim) durdurduğu gözlenmiştir. Bu durum ülkemiz adına çok üzücü ve elem verici bir durumdur. Bu durumun bir an evvel düzeltilmesi ve ülkemizin ekonomik ve politik istikrar ortamını yakalaması zorunluluk olmakla beraber en büyük temennimizdir.

**Tablo 4.78:Yakın gelecekteki işletme politikanız aşağıdaki seçeneklerin hangisiyle örtüşüyor?**

	Frekans	Yüzde Oranı	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Mevcut durumu koruma	16	14,3	14,3	14,3
Mevcut Pazar payını artırmak	23	20,5	20,5	34,8
Yeni yurtiçi pazarlara girmek	15	13,4	13,4	48,2
Kapasite genişletmeye gitmek	11	9,8	9,8	58,0
Ürün çeşitlendirmeye gitmek	11	9,8	9,8	67,9
Yurtdışı pazarlara açılma	10	8,9	8,9	76,8
Yeni tek. kullanımına geçmek	6	5,4	5,4	82,1
İhracat payını artırmak	10	8,9	8,9	91,1
Pazar payını daraltmak	6	5,4	5,4	96,4
Ulusal pazarın en küçük dilimine(Niş) yoğunlaşmak	1	0,9	0,9	97,3
Uluslararası pazarın en küçük dilimine yoğunlaşmak	2	1,8	1,8	99,1
Re-Engineering(Değ. Müh.)	1	0,9	0,9	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Yukarıdaki tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, ankete katılan firmaların işletmeleri adına yakın gelecekteki işletme politikalarında birinci sırayı % 20.5'lik yüzde yoğunluğuyla mevcut Pazar payını artırma politikasının aldığı görülmektedir. Bunu % 14.3'lük bir payla mevcut Pazar payını korumanın takip ettiği görülmektedir. İşletmelerin bu politikalarının ekonomik kriz doğrultusunda belirlediği düşünülmektedir. Çünkü; mevcut ekonomik istikrarsızlık ortamı bu işletmelerin daha etkin ve bilimsel strateji ve politikalar geliştirmelerini fevkalade sınırlandırmaktadır. İstikrarsızlık durumunun bertaraf edilmesi neticesi olarak bu işletmelerin mevcut strateji ve politikalarının yön değiştireceği bir gerçektir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme sürecinin neticesi olarak, üretimin hızı ve üretilen ürünün kalitesi artmış, en son teknolojileri kullanmak suretiyle değişik marka ve modelde ürünü üretilen sürekli bir değişim sirkülasyonu içerisinde olan talebe anında cevap verebilen bir sanayi yapısı ortaya çıkmıştır. İleri teknolojiyi bir ucundan da olsa yakalayan ülkelerin, bu durumdan uzak ülkelere üstünlüğü kaçınılmaz olacaktır. Bu teknolojik küreselleşme sürecinin dışında kalma şansı olmayan Türkiye'nin bu anlamda büyük potansiyele sahip, ülke işletmelerinin % 98'lik bir kesiminin temsilcisi olan dinamik, yenilikçi, büyüme ve gelişme arzusu baskın ve büyük bir istihdam potansiyeli olan KOBİ'lerin bu fonksiyon ve önemlerinin farkına varması, günümüz dünyasında önemini daha da artırmıştır. Uluslararası rekabetin yaşandığı, müşterilerin zevk ve gereksinimlerinin değiştiği böylesine bir ortamda, KOBİ'lerin bu değişimlere yabancı kalması düşünülemez. Araştırmalar ortaya çıkarmıştır ki, bilim açısından bilgi çağı, teknoloji ve endüstri açısından "üçüncü endüstri devrimi" ve entelektüel açıdan da zeka devriminin transformasyon geçirdiği günümüz dünyasında, işletmelerin emek yoğun geri teknolojilerle gerek ulusal ve gerekse uluslararası pazarlarda rekabet edebilme olanakları fevkalade kısıtlanmıştır. Gerek ulusal ve gerekse uluslararası arenada söz sahibi olmak isteyen KOBİ'lerin, bilgi ekonomisi, bilgisayar teknolojisi ve bilgi yoğun üretim gibi ileri teknoloji mahsullerini işletmelerinin her alanında gözönünde bulundurmaları zorunlu hale gelmiştir.

İleri teknolojinin rekabet gücünün merkezini teşkil etmesi AB'ye üyelik sürecine girdiğimiz şu günlerde de önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. 01.06.1996'da imzalanan Gümrük Birliği sürecinde olduğu gibi, yine AB üyeliği sürecinde de en çok etkilenecek kesimin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler olacağı düşünülmektedir. Bu anlamda da, ileri yoğun teknolojilerle donatılmış, rekabet gücü en üst seviyelere çıkarılmış KOBİ'lerin varlığı büyük öneme sahiptir.

Tüm bu gelişmelerin yanısıra, bulunduğumuz dönemde ülkemizin içerisinde bulunduğu ekonomik dalgalanmayı da dikkati nazara aldığımızda, ekonomimizin sağlam temellere oturtulabilmesinde büyük öneme sahip KOBİ'lerimizin içerisinde buldukları mevcut sorunlara karşı daha titiz ve hassas davranılması akılcı bir yol olacaktır. Ülkemiz KOBİ'lerinin genel hatlarıyla temel sorunları; yönetim ve personel ile ilgili sorunlar, hammadde tedariki sorunu, üretimle ilgili sorunlar,

pazarlama sorunları, ihracat sorunları ve en önemlisi de finansman sorunları ve teknoloji sorunları olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla rekabet gücü düşük KOBİ'lerden teşekkül bir ülke ekonomisi profilimizin varolduğu gerçeği acıda olsa dikkat çekmektedir.

Ülkemizin içerisinde bulunduğu mevcut ekonomik şartlarda her şeyden önce, ekonomik durumun iyileştirilmesinde girişimciliğin ne kadar önemli olduğu gerçeğinin ülkenin tüm bireyleri tarafından en iyi şekilde kavranarak benimsenmesinin temin edilmesi sağlanmalıdır.

KOBİ'lerimiz yönetim ve personel ile ilgili bir dizi soruna muhataptırlar. KOBİ'ler her şeyden önce profesyonel yönetim anlayışını benimsemek mecburiyetindedirler. Ayrıca KOBİ'lerde mesleki eğitim büyük önem taşımaktadır. Bu işletmelerde çalışan idari ve üretimdeki personele, günün şartlarına uygun olarak bilgilerin aktarılması ancak etkin bir eğitimle sağlanabilecektir. Verimliliğin, kalitenin artırılması, güvenli çalışmanın sağlanması için işgücü eğitimi şarttır. Ayrıca ülkemizde girişimcinin ve KOBİ'lerin “ Harici Danışmanlık” hizmetlerinden yararlanmalarını cazip hale getirmek, bunlara danışma ücretleri konusunda yardım yapılması ve teşvik edilmesi gerekmektedir. KOBİ'lerin yönetimde uzmanlaşmaları da çözümleri gereken bir unsurdur. Yönetimde uzmanlaşma; standartlar ve belli hedefler getirmesi ve yapılacak işlerin kolay kontrol edilmesi sonucu işletme etkinliğini artıracaktır. Bu temel sorunla ilgili başka bir sıkıntı da bürokrasidir. KOBİ'lerin faaliyetlerinde başarıyı yakalayabilmeleri için, mevcut bürokratik engellerin, gereksiz idari işlemlerin kaldırılması zorunluluk arz etmektedir. Ayrıca KOBİ'lerin sorunlarını çözmek ve yeni olanaklardan yararlanmak için, işletmelerinin içinde bulunmayan bilgi, deneyim ve becerileri, kendilerine kazandırabilecek ve bunu başarıyla uygulatabilecek bağımsız kişi veya kuruluşlardan yararlanmaları yerinde bir tutum ve davranış olacaktır. Tüm bunların yanısıra, KOBİ'lerin enerjilerini ideal kullanabilmeleri için görev adamlarını, işe akıl ve yüreklerini katarak çalışan işgücünü bünyelerine dahil etmeleri gerekmektedir.

KOBİ'lerimizin temel sorunlarından bir diğerinin hammadde tedariki sorunu olduğu görülmektedir. Bu anlamda hammadde ve yarı mamul üreten kamu sektörü kuvvetlenmeli, kalite konusunda belli standartları yakalamak suretiyle özel sektörün de hammadde ve yarı mamul üretimi teşvik edilmelidir. Ayrıca KOBİ'ler “ birlikten güç doğar” anlayışı çerçevesinde hareket ederek, ithal girdileri daha kaliteli ve daha ucuza elde etme imkanına kavuşabilirler. Bunun yanısıra, KOBİ'ler için

tedarik kooperatifleri güçlendirilmeli, tedarik konusunda yardımcı olacak bir merkezi tedarik mekanizması kurulmalı, tedarik fonksiyonuna işlerlik kazandırmak için Ticaret Odaları, Sanayi Odaları destekleyici fonksiyon görevi yapmalı, hammadde ithalindeki vergi ve fonlar düşürülmeli ve bunların uluslararası fiyatlar üzerinden tedarik edilmesi sağlanmalıdır.

KOBİ'lerimizin en önemli sorunlarından birisi de finansman yetersizliğidir. Her şeyden evvel bir KOBİ'nin sağlığının dikkatle izlenebilmesini sağlamak için, yöneticilerin bütçeden, gelir tablosundan, nakit akışından, satış ve satın almaya kadar tüm bu işlerden azda olsa anlaması gerekmektedir. KOBİ'ler leasing, factoring, forfaiting, risk sermayesi gibi yeni finansal ürünlerden faydalanmalı ve faydalandırılmalıdırlar. Bu anılan finansal ürünler KOBİ'lerin işletme sermayesi, yatırım malları, ithalat- ihracat finansmanında ihtiyaç duyduğu fonları temin etmesini sağlayacaktır. Bunların yanısıra KGF uygulamasının yaygınlaştırılması da KOBİ'lerin finansmanında destek unsuru olacaktır. KOBİ'lerin sorunlarına çözüm ararken, devlet yardımı, ucuz banka kredisi gibi geleneksel yolların yanısıra, tasarrufların ekonomiye aktarılmasına esas teşkil eden sermaye piyasasından yararlanma olanaklarının düşünülmesi ve genişletilmesi gerekmektedir. KOBİ'lere kaynak sağlayan finans kuruluşları aracılığıyla kredi miktarları artırılmalıdır. KOBİ'lere kuruluş anından başlamak üzere özellikle yatırımlar konusunda gerekli bilgileri verebilecek ve yönlendirebilecek uzman kuruluşlar oluşturulmalı ve KOBİ'ler sürekli bilgilendirilmelidir. KOBİ'lerin finansman sorunlarının çözümünde aranan sermaye piyasası ve NASDAQ modelinin temin edilmesini sağlamak üzere gerek hukuksal ve gerekse altyapı çalışmalarının biran evvel nihaytlendirilmesi gerekmektedir. Tüm bunların yanısıra ülkemizdeki enflasyonun tek haneli rakamlara indirilmesi belki de KOBİ'lerimize sağlayabileceğimiz en etkili çözüm olacaktır. Ayrıca ülke ekonomimizin içerisinde bulunduğu mevcut durumda KOBİ'lere yönelik; Başta Halk Bankası olmak üzere kamu bankalarının vadesi gelen kredi alacaklarında sanayicilere kolaylık gösterilmesi, yıl sonuna kadar kamu bankalarının elinde toplanması planlanan 5 katrilyon liralık kamu kağıdının bir bölümünün Halk Bankasına aktarılacak suretiyle KOBİ'lere yeni kredi olanağı temin edilmesi, reel sektöre ve sanayiye destek programı çerçevesinde kurulması planlanan fonun öncelikle KOBİ'ler için kullanılmasının yerinde bir davranış ve tutum olacağı düşünülmektedir.

İmalat sanayiinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin ileri yoğun teknoloji donanımlı üretim ve pazarlama sorunlarıyla ilgili olarak, bu çalışmada oluşturulan teorik çerçeveye destek olması amacıyla yapılan saha çalışmasından elde edilen bulgular ve yapılan değerlendirmeler doğrultusunda ulaşılan sonuçları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Yapılan araştırmada, işletmelerin % 69.6'sının teknoloji yönetimini üstlenen bir bölümlerinin mevcut olmadığı, teknoloji yönetimine sahip olan % 30.4'lük işletmenin bu görevin ifasında % 46.3'lük bir payla işletme sahibinin ağırlığında olduğu sonucu elde edilmiştir.

- Yapılan araştırmada, işletmelerin üretim teknolojilerinin durumunu % 45.5'lik bir payla yeni olarak değerlendirdikleri sonucu elde edilmiştir.

- Yapılan araştırmada, işletmelerin % 41.1'lik bir diliminin son dönemlerde bir teknoloji değişikliğine gittikleri sonucu tespit edilmiştir. Ayrıca işletmelerinde son dönemlerde bir teknoloji değişimine giden firmaların bu değişimi % 54.4'lük bir oranla üretim alanlarında gerçekleştirdikleri saptanmıştır. Üretim sürecinde değişikliğe giden % 54.4'lük bir dilimi temsil eden işletmelerin bu teknolojik değişim eğilimlerinin ağırlıklı olarak % 36.2 ile Bilgisayar Destekli Üretim olduğu sonucuna varılmıştır.

- Yine yapılan araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç ise, işletmelerinin üretim hattında bilgisayar kullanan firmaların oranının % 54.5 olduğudur. Varılan bu sonuç, işletmelerin üretim süreçlerini % 45.5 oranla yeni olarak değerlendirilmeleriyle de bir paralellik içerisinde olduğunu göstermektedir.

- Yapılan araştırma sonucunda, işletmelerinde gerçekleştirmiş oldukları teknolojik değişiklik ve yeniliklerin işletme verimliliklerini artırdığını düşünen firmaların oranının % 94.6 gibi çok yüksek düzeylerde olduğu anlaşılmaktadır.

- Yapılan araştırmada, teknoloji yenileme faaliyetlerinde dış finansman kaynağından yararlanan işletmelerin oranının %72,3 olduğu sonucuna varılmıştır.Bu sonuç, imalat sanayiinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin öz sermaye değerlerinin düşük olduğunun bir kanıtı olarak karşımıza çıkmaktadır.Ayrıca, teknoloji yenileme faaliyetlerinde dış finansman kaynağı olarak %35.1'lik oranla 3. kişilerden yararlanmaları da ilginç bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Yine yapılan araştırmada, şletmelerin teknoloji yenileme faaliyetlerindeki sorunlarının sadece finansman olmadığı anlaşılmaktadır. Anılan şletmelerin %83.0 oranla teknolojik yenilikler karşısında nitelikli işgücü sıkıntısı çektikleri araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır.Yapılan araştırma ve gözlemler neticesinde bu konuda sıkıntı çekmeyen şletmelerin ise genel itibariyle orta ölçekli oldukları anlaşılmaktadır.

- Yapılan araştırmada, şletmelerin kurulurken planlamış oldukları üretim kapasitesine ulaşamadıkları (%91.1 oranla) anlaşılmaktadır. Araştırmaya konu olan şletmelerin üretim süreçlerindeki Kapasite Kullanım Oranlarının (%KKO) yoğunluklu olarak %44.6'lık bir payla %61-%80 arasında gerçekleştiği sonucu tespit edilmiştir.Anılan bu şletmeler tam kapasitede veya tam kapasiteye yakın çalışmalarını engelleyen en önemli sebep olarak %60.7'lik payla talep yetersizliğini birinci sırada göstermişlerdir.Yine aynı şekilde üretim faaliyetlerinin aksamasına sebep teşkil eden en önemli faktör olarak %57.1'lik bir oranla talep yetersizliğini birinci sırada beyan etmişlerdir. Ayrıca retim faaliyetlerinin aksamasına sebep teşkil eden bir diğer önemli faktörün de kaliteli hammadde problemleri olduğu sonucuna varılmıştır. Yine son olarak bu şletmelerin üretim planlamalarını %47.3'lk bir ağrılıkla geçen yilki verileri ölçü olarak oluşturdukları yapılan araştırma sonucu ortaya çıkmıştır.Yani, bu şletmelerin günümüz modern şletmecilik anlayışı olarak bilimsel talep tahmin yöntemlerinden yararlanarak şletmelerinin üretim planlamasını teşekkül ettirmedikleri anlaşılmaktadır.

- Yapılan araştırmada, şletmelerin büyük çoğunluğunun (80.4'ünün) bir pazarlama bölümüne sahip olduklarını anlamaktayız.Bu durum modern şletmecilik anlayışı ve ötesinde ileri pazarlama felsefesi olarak dikkat çekmekte ve çok önemli ve bir o kadar da sevindirici karşılanmakla beraber, bir o kadar da düşündürücüdür.Bu şletmelerin büyük çoğunluğunun bir pazarlama bölümüne sahip olduklarını beyan etmelerine rağmen, ileri pazarlama tekniklerinden yeterince istifade edememeleri çelişki doğurmaktadır.Pazarlama bölümlerini etkin kullanmayan bu şletmelerin ağdaş pazarlama anlayışını da tam anlamıyla zmseyemedikleri düşünülmektedir.Nitekim elde edilen sonuçlar bu düşüncelerimizi destekler niteliktedir.Mesela pazarlama sistemlerini yoğunluklu olarak (48.2) zaman içerisinde tecrübe ederek oluşturmaktadırlar.Bu durumda %80.4'lk bir payla bir pazarlama bölümüne sahip bu şletmelerin bu bölümlerinin etkin kullanılmadığının bir kanıtıdır.Yine yapılan araştırmada bu şletmelerin %50.9



yoğunluklu olarak ulusal pazarlara hitap ettikleri sonucu elde edilmiştir.Ayrıca %38.4'lük kesimi temsil eden işletmelerin de bölgesel pazarlara hitap ettikleri başka bir ayrıntı olarak dikkat çekmektedir.Bu işletmelerden uluslararası arenada boy gösterenlerin oranı fevkalade düşüktür(%7.1).

- Yine araştırmamız neticesinde elde edilen bir diğer sonuçta, bu işletmelerin satış fonksiyonunda kullandıkları satış kanalı türlerinin yoğunluklu olarak (%30.4) sipariş üzerine satış olduğudur. Ayrıca bu işletmeler satış artırma çabalarında (tutundurma) kullandıkları yöntemler olarak pazarlama elemanı (kişisel müşteri ilişkisi) kullanmayı birinci sırada beyan etmişlerdir.Yine bu işletmeler satış artırma ve tanıtım faaliyetlerinde karşılaştıkları en önemli sorunu %57.1 yoğunlukla yeterli tanıtım bütçesi oluşturamama olarak belirtmişlerdir. Ayrıca bu işletmelerin ürün fiyatlarını belirlerken ağırlıklı olarak (% 42) maliyet üzerine bir kar marjı bırakmayı baz aldıkları sonucu elde edilmiştir.Bu işletmelerin bilimsel pazarlama stratejilerini göz önünde bulundurmamak suretiyle ürün fiyatlarının tespiti yoluna pek gitmedikleri (sadece % 4,5'i bilimsel pazarlama stratejilerini göz önünde bulundurarak fiyat tespitine gitmekte) anlaşılmaktadır.

- Yapılan araştırmada, bu işletmelerin üretimini yaptıkları mamullerin özelliklerini % 58,0 oranla mevcut standartlara uyarak tespit ettikleri anlaşılmaktadır. Yine bu işletmelerin ürettiği oldukları mamullerine ilişkin en önemli mamul sorunlarının Kalite-Standardizasyon-Ambalajlama (% 36,9) olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca bu işletmelerin % 69,6'sının ürettiği oldukları ürünlerine ait kalite güvence (TSE; ISO 9000, CE) sistemlerine sahip oldukları araştırmanın bir diğer sonucu olarak dikkat çekmektedir.

- Yapılan araştırmada, işletmelerin çağdaş bir işletmecilik anlayışı olan Ar-Ge faaliyetlerinde bulunma düzeylerinin de düşük olduğu (% 34,8) önemli bir sonuç olarak elde edilmiştir.Ayrıca bu işletmelerin yine ileri bir işletmecilik ve pazarlama tekniği olan piyaza araştırması (Pazar araştırması) yapma durumları % 78,6'lık yüzde ile müspet yöndedir.

- Yapılan araştırmadan elde edilen bir diğer önemli sonuç da, bu işletmelerin ürünlerinin pazarlamasında internet (bilgisayar) ortamından yararlanma düzeylerinin fevkalade düşük (% 17,9) olduğudur.Bu duruma sebep teşkil eden faktörlerin, her şeyden önce internetin tam anlamıyla anlaşılammış olması, e-

ticaretin KOBİ'lerde kuruluş masraflarının yüksekliği ve kalifiye-uzman işgücü yetersizlikleri olarak görülmektedir.

- Yapılan araştırmadan elde edilen en önemli ve çarpıcı sonuçlardan bir diğeri de, bu işletmelerin ihracat faaliyetlerinde bulunma düzeylerinin arzu edilen seviyelerde olmadığıdır (% 42,9). Yine yapılan araştırmadan elde edilen bulgulara göre, dış satım gerçekleştiren KOBİ'ler yoğunluklu olarak (% 50) doğrudan ihracat yöntemini tercih etmektedirler. İhracat faaliyetlerinde bulunan bu işletmelerin, anılan bu faaliyetlerinde karşılaştıkları en önemli sorunun % 32,1 ile dış Pazar bilgi eksikliği olduğu da önemli bir ayrıntı olarak tespit edilmiştir. Bunu sırasıyla fiyat rekabeti, nitelikli uzman sorunu, AB normlarına uygun kalitede ürün üretmenin zorluğu, bürokratik kısıtlamalar gibi muhtelif sorun ve yetersizliklerin takip ettiği gözlemlenmiştir.

- Yapılan araştırmada bu işletmelerin son dönemlerde popülaritesi artan bir uygulama olan uluslararası pazarlama panolarında ürünlerini pazarlama durumlarının da fevkalade düşük olduğu (%10,7) sonucuna varılmıştır. Ayrıca bu işletmelerin iş amacıyla yurt dışına seyahat edip fuar ve sergilere katılma faaliyetleri de düşük seviyededir (% 24,1).

- Yine yapılan araştırmalar neticesinde elde edilen bir diğer önemli sonuç da, bu işletmelerin ihracatta etkili bir örgütlenme modeli olan "Sektörel Dış Ticaret Şirketlerine (SDŞ) ortak olma durumlarının da oldukça düşük düzeylerde (% 15,2) olduğudur. Bu olumsuz tabloya karşı sevindirici ve umut verici olan bu işletmelerin SDŞ modelinin KOBİ'ler için dış ticarete başarılı bir model olacağına % 84,8 yoğunlukla inanmalarıdır.

- Yapılan araştırmada, bu işletmelerin yakın gelecekteki işletme politikaları olarak % 20,5 ağırlıkla mevcut Pazar payını artırmayı benimsedikleri sonucu elde edilmiştir. Ayrıca bu durumu % 14,3 payla mevcut durumu koruma politikası takip etmiştir.

- Yapılan araştırmadan elde edilen en çarpıcı sonuçlardan birisi de, en son meydana gelen Şubat 2001 ekonomik krizin bütün işletmeleri fevkalade etkilediğidir. Araştırma sahamızı teşkil eden Konya ilindeki imalat sanayiinde faaliyette bulunan KOBİ'ler üzerindeki saha çalışmamız döneminde son derece modern ve teknolojik donanımlara sahip orta ölçekli bazı işletmelerin ekonomik kriz dolayısıyla işletme faaliyetlerini (başta üretim) durdurduğu gözlemlenmiştir.

KOBİ'lerin üretim ve pazarlama sorunlarına yönelik olarak Karaman ilinde yapılan bir araştırmanın sonuçları da araştırmamızla paralellik göstermektedir<sup>1</sup>.

Ayrıca araştırma doğrultusunda geliştirmiş olduğumuz hipotezler sonucunda elde edilen bulgu ve neticeler aşağıda sıralanmıştır;

-İşletmelerde yapılan teknolojik yenilikler ile işletmelerin üretim verimliliği arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.Yani işletmelerde yapılan teknolojik yeniliklerle (üretimde ileri yoğun teknolojiler kullanılması) işletme üretim verimliliğinin arttığı tespit edilmiştir.

-İşletmelerin ileri pazarlama tekniklerini kullanma durumları ile işletmelerinin pazarlama etkinlikleri arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.Yani;ileri pazarlama tekniklerini işletmesinde kullanan firmaların pazarlama etkinliklerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

-İşletmelerin ileri yoğun teknoloji ve ileri pazarlama teknikleri entegrasyonunu kullanmaları ile ihracat faaliyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin mevcudiyeti tespit edilmiştir.Yani;Teknoloji ağırlıklı üretim süreçlerine sahip ve aynı şekilde teknoloji ağırlıklı ileri pazarlama tekniklerini kullanan işletmelerin dana ağırlıklı ve daha etkin ihracat faaliyetlerinde buldukları tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmada genel hatları ile özelliklerine, üstünlüklerine ve sorunlarına değinilen KOBİ'lerin bu sorunlarının özellikle de üretim ve pazarlamada karşılaştıkları sorunların (ileri yoğun teknoloji merkezli) çözümüne yönelik öneri ve modeller ana hatlarıyla tanıtılmıştır.Üretim kısmında CAD-CAM (BDÜ-BDT) Sistemleri, FMS (EÜS), JIT (TZÜ)Sistemleri ve bunlara destek sağlayacak çağdaş felsefeler olarak TKY ve Değişim Mühendisliği çözüm önerisi ve modeli olarak ana hatlarıyla tanıtılmıştır.Pazarlama kısmında ise Niş Pazarlama E-Ticaret (E-Pazarlama) ve ihracatta etkin bir yöntem olarak SDŞ modeli öneri olarak getirilmiş ve ana hatlarıyla tanıtılmıştır.

Gerek teorik ve gerekse uygulama sonuçlarından da anlaşıldığı üzere KOBİ'ler üretim ve pazarlama faaliyetlerinde çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar.Bu nedenle de imalat sanayiinde faaliyette bulunan KOBİ'lerin üretim ve pazarlama faaliyetlerinde karşılaşılabileceği mevcut sorunlarının çözümüne ilişkin çeşitli önerileri (ileri yoğun teknoloji merkezli) şu şekilde sıralayabiliriz;

<sup>1</sup> TEKİN, Mahmut: "KOBİ'lerin Üretim ve Pazarlama Sorunları ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma", I. Orta Anadolu Kongresi, KOSGEB, Ankara, 2001, ss.235-252

### Üretim İle İlgili Çözüm Önerileri;

-Keskin şiddetli bir rekabetin yaşandığı 21.yüzyılda KOBİ'lerin ayakta kalabilmeleri işletmelerinde ileri yoğun teknolojileri kullanma durumlarıyla doğru orantılı olarak şekillenecektir. KOBİ'ler gerek üretim ve gerekse pazarlama faaliyetlerinde anılan ileri yoğun teknolojilerden optimum düzeyde istifade etmelidirler.

-Türkiye'deki imalat sanayiindeki KOBİ'lerin verimliliğinin, rekabet gücünün artırılması ve etkinliğin sağlanması için, tasarım ve üretim sistemlerinde bilgisayar teknolojisinin hakim kılınması ve işletmelerin üretim birimleri arasında otomasyon ağının yaygınlaştırılması gerekmektedir. KOBİ'lerin yüksek rekabet gücüne sahip olmaları ve tüketici isteklerine eksiksiz ve istenilen zaman çerçevesinde cevap verebilmeleri için, imalatçı KOBİ'lerin yoğun otomasyon ağını geliştirerek bilgisayar destekli üretim teknolojilerini kullanarak, üretimde esnekliği sağlayarak müşterilerin taleplerini karşılamaları gerekir.Bu noktadan hareketle, tüm üretim sistemleri verimli bir yapıda düzenlenmeli ve nihai hedef olarak esnek üretim sistemlerini gerçekleştirmek amacıyla CAD/CAM gibi uygulamaların her şeyden önce kurulması gerekmektedir.Bu anlamda KOBİ sahip/yöneticilerinin üzerlerine düşen görevleri eksiksiz yerine getirmeye çalışmaları ve anılan bu teknolojik yeniliklerin kendilerine sağlayacağı verimlilik artışlarının varlığına inanmaları da son derece önemli görülmektedir.

-KOBİ'lerin üretim konusunda yaşadığı önemli bir sorun da stoklarla ilgilidir. KOBİ'lerde stoklar konusunda, yöneticilere bilgi akışının zamanında sağlanması, stok yönetiminin sürekli kontrol altında tutularak stoklardaki istenmeyen gelişmelerin bertaraf edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. KOBİ'ler JIT (TZÜ) gibi ileri teknolojik yöntemleri benimsemek ve işletmelerinde uygulamak yoluyla gereksiz maliyetlerden ve yüklerden kurtulabilecekleri gibi fevkalade verimlilik artışı da elde edebilirler.JIT sisteminin KOBİ'lere yerleştirilmesinin can damarını sıfır stok, sıfır hata, sıfır çelişki, sıfır zaman kaybı, sıfır bekleme zamanı ve sıfır bürokrasi oluşturmaktadır.Bu anlamda bu durumun idealize edilmeye çalışılması büyük önem taşımaktadır.

-Yukarıda dile getirilen CAM/CAD, FMS, JIT gibi ileri yoğun teknolojileri işletmelerine yerleştirmeye çalışan KOBİ'lerin destekleyici felsefeler ve faaliyetler olarak TKY ve Değişim Mühendisliği faaliyetlerinden istifade etmeleri başarılı olmalarını kuvvetlendirecektir. KOBİ'ler değişmeyen tek şeyin değişim olduğu

gerçeğinin bilinciyle hareket ettikleri ölçüde işletmelerine teknolojik donanımları kazandırma noktasında başarılı olabilecektir. Yine aynı şekilde, TKY'nin KOBİ'lerde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için yapılması gereken, katılmalı yönetim, işletme kültürü ve yönetim sorumluluğu, liderlik ve müşteri tatmini, değişim ve insan, süreç iyileştirme ve sürekli geliştirme (Kaizen) ,bilgi, eğitim, iletişim gibi unsurların başarılı bir şekilde uygulanması anılan ileri yoğun teknolojilerden optimum düzeyde istifade edilebilmesini etkileyecektir.

-Anılan ileri yoğun teknolojilerin KOBİ'lere yerleştirilmesini müteakiben "yöntem geliştirme" gibi faaliyetlerin icra edilmesi üretiminin rasyonalizasyonu açısından önemli görülen başka bir faktördür.

-Üniversite-Sanayi işbirliği sağlanmaya çalışılmalı, bu anlamda gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır. TUBİTAK-TTGV gibi kuruluşlarla işbirliği diyalogu geliştirilerek, teknoloji ve bilgi geliştirmeye yönelik merkezlerin kurulması yaygınlaştırılmalıdır. Ayrıca büyük firmalar için geliştirilmiş teorik-teknik bilgilerin küçük firmaların yararlanabileceği bir formata dönüştürülmesi de fevkalade önemli görülmektedir.

-Bilgisayar Bütünleşik teknolojiler, istihdam edilen işçi profilini de büyük ölçüde değiştirmiştir. Bu anılan yenilikler vasıfsız işçi tipini ortadan kaldırarak, eğitim seviyesi yüksek ve bir çok yeteneklerle donanmış yeni bir işçi tipini zorunlu kılmıştır. KOBİ'lerin ihtiyaçları doğrultusunda eğitim faaliyetleri ve programları teşkil edilmelidir. Çırac-Kalfa-Usta zincirinin bütünlüğü temin edilmelidir. Bu anlamda ara eleman eksikliğinin giderilmesi için gerekli çalışmalar yapılmalı, meslek yüksekokulları geliştirilmelidir. Ayrıca bu işletmelerin hizmet içi eğitimlerini karşılamak üzere, uzaktan ve yerinde interaktif eğitimi mümkün kılacak, internet gibi bilgi-iletişim teknolojilerinden yararlanmak suretiyle, eğitim faaliyetleri etkin kılınmalıdır.

-KOBİ'lere yönelik olarak, güncel verilerin oluşturulması, Pazar araştırması, eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi, yeni teknik ve teknolojik sistemlerin bu işletmelere aktarılabilmesi noktasında Sanayi-Üniversite işbirliği teşekkül ettirilmek suretiyle periyodik aralıklarla sempozyum, panel, konferans gibi faaliyetlerin yapılması sağlanmalıdır.

-KOBİ'lerin Ar-Ge faaliyetleri desteklenmeli ve bu doğrultuda düzenlemeler yapılmalıdır. Bunun yanında Ar-Ge çalışmalarının yoğun bir şekilde

yapıldığı “teknoparkların” kurulması için etkin destek mekanizmalarının bir an önce uygulamaya konması gerekmektedir.

-Yeni teknolojik yatırımları teşvik etmek amacıyla risk sermayesi teşkil edilerek KOBİ’lerin modern teknolojik sistemlere sahip olmaları mümkün kılınmalıdır.

### **Pazarlama-İhracat İle İlgili Çözüm Önerileri;**

-Her şeyden önce KOBİ’ler tarafından çağdaş pazarlama anlayışı benimsenmelidir.İşletmelerinin tüm faaliyetlerinin ana merkezinin tüketicilerin ihtiyaç ve gereksinimlerinin olduğu anlaşılmalı, üretim süreçlerinin ileri yoğun teknolojilerle donatılmasındaki ana felsefelerden biri olan TKY anlayışı pazarlama faaliyetlerinin destekleyicisi kılınmalıdır.Tüm bunların ön koşulunun bilgi olduğu gerçeğinden hareketle, KOBİ’lerin kendilerinin de fiilen iştirak edecekleri kurumsal düzenlemelere (Pazarlama Araştırması, Teknoloji-Bilgi merkezleri vs.) ihtiyaçları vardır. Bu konuda devlet teşvik ve yardımları fevkalade önemli görülmektedir.

- KOBİ’ler “Ne üretirsek satarız” anlayışını terk ederek, hedef tüketicilerinin ihtiyaç ve gereksinimlerinden hareketle mal ve hizmet üretmeyi şiar edinmeli ve bu işletmeler bu anlamda (pazarlama araştırması) desteklenmelidir.

-Ulusal Basın-Yayın araçlarından istifade etme olanaklarından yoksun olan KOBİ’lerin yerel Basın-Yayın araçlarından optimum düzeyde istifade etmeleri gerekmektedir.

-Kişisel satışın KOBİ’ler için en önemli tutundurma aracı ve yöntemi olması gerçeğinden hareketle, nitelikli pazarlama elemanlarını bünyelerine kazandırmaya çalışmaları gerekmektedir.

-KOBİ’ler içerisinde buldukları mevcut durum doğrultusunda her türlü pazarlama olanaklarını araştırarak, kendi bünyelerine uygun modern dağıtım teknik ve kanalları tespit ederek uygulamalıdır.

-KOBİ’ler etkin bir pazarlama sistemi uygulayabilmek için doğru bir fiyatlandırma politikası izlemek zorundadırlar.Genellikle maliyet üzerine belirli bir kar marjı bırakarak fiyatlandırmaya giden KOBİ’lerin, fiyatlandırma politikalarını tespit ederken, her şeyden önce talebi bilmeleri, rakiplerini iyi analiz etmeleri, stratejik planlamaya gitmeleri ve tüm bu bilgilenme ve değerlendirme sürecinden sonra fiyatlandırmaya gitmeleri gerekmektedir.

-“Tatmin edilmemiş on müşteridense, tatmin edilmiş bir müşteri daha iyidir” felsefesinden hareketle, kaynak konusunda ciddi zafiyetler içerisinde olan

KOBİ'lerin pazarlama etkinliği gösterebilmesinde "Niş Pazarlama" üzerinde ciddiyle durulması gereken bir tekniği teşkil etmektedir. Bu noktada niş pazarlamayı uygulayabilecek bilgi ve becerileri elde etmenin yanı sıra uygulama aşamalarında ve anılan tekniğin işletmelere yerleştirilmesi faaliyetlerinde gerekli bilgi ve deneyimlerin kazanılmaya çalışılması ve uygulama koşullarına gereken titizliğin gösterilmesi son derece önemli görülmektedir.

-Bilgi toplumuna geçişi sağlayan en önemli teknolojik gelişmeler arasında ilk sırayı bilgisayar teknolojisi almakta ve bunu iletişim teknolojisi (internet vb.) gibi yenilikler takip etmektedir. Günümüzde KOBİ'lerin değişime uyum sağlayabilmeleri için, çağın gereği olan teknolojik gelişmelerden biri olan internetten (e-ticaret, e-pazarlama) yararlanmalarının yaygınlaşması kaçınılmaz bir hal almıştır. Böylece e-ticarette yaşanan hızlı gelişme, ülkemizdeki fiziki alt yapı yetersizliklerinin ivedilikle tamamlanmasını ve gerekli hukuksal yapıya ilişkin çalışmaların bir an önce başlatılması ve nihaytlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. E-ticaretin geliştirilebilmesi için devletin her şeyden önce, gerekli teknik ve idari alt yapının kurulmasını sağlaması, hukuki alt yapıyı oluşturması, e-ticareti özendirerek önlemleri alması ve ulusal politika ve uygulamaların uluslararası politikalar ve uygulamalarla uyumunu sağlaması gerekmektedir. Ayrıca KOBİ'lerin enformasyon teknolojilerinden etkin yararlanabilmelerini teminen eğitilmiş personel sıkıntısının giderilmesi ve yeterli bilgisayar ve donanımlarına sahip olmaları konusunda desteklenmeleri gerekmektedir. KOBİ'lerin e-ticarete yönelimlerini özendirerek tedbirler ve destekler ivedilikle hayatiyete geçirilmeli, hükümetler, e-ticareti yaygınlaştırmak için KOBİ'lerin internete erişim maliyetlerini minimum seviyeye düşürerek, buna karşın telekomünikasyon hizmet ve kalitesini yükseltecek tedbirler almalıdır. Ayrıca KOBİ'lere bu konuda bilgi ve teknik destek sağlayacak oluşumlara gidilmeli, bu anlamda KOBİ-NET'in etkinliği artırılmalıdır.

-İnternet KOBİ'ler için sadece bir pazarlama aracı olarak düşünülmemeli, bilgisayar ve enformasyon teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak, ürün geliştirmeden, ürün tasarımına, tüketici hizmetlerinden, stok kontrolüne kadar bir çok faaliyet sahasında hayatiyete sokulmalıdır.

-Ayrıca KOBİ'lerin rekabetin bu denli önem kazandığı ve ön plana çıktığı bir ekonomik yapıda işbirliği kültürünü kazanmaları da fevkalade önemli görülmektedir. KOBİ'lerin Araştırma-Geliştirme, tasarım faaliyetleri, tanıtım çağdaş iletişim araçlarından yararlanarak potansiyel müşterilere ulaşma faaliyetlerinde ve

gerekirse üretim alanında işbirliği sağlama yoluna gitmeleri fevkalade yararlı olacaktır.

-İhracatta özellikle dış pazarları tanıma ve mevzuata ilişkin sorunları olan KOBİ'lere yönelik olarak üretim, pazarlama, mevzuat, teknoloji vb. konularda veri tabanı oluşturularak hem ulusal hem de uluslararası iletişim ağları teşkil edilmelidir. Bu noktadan hareketle, güncel gelişmeler (mevzuata ilişkin gelişmeler, AB uyum yasaları, yeni pazarlar vs.) network'lerle KOBİ'lere ulaştırılmaya çalışılmalıdır.

-KOBİ'lerin ölçekleri hangi boyutta olursa olsun, mevcut performanslarını artırmalıdır. Bu noktadan hareketle KOBİ'lerin sağlıklı bir yönetime kavuşturulmaları gerekmektedir. Bunu başarabilmek için de, KOBİ sahip/yöneticilerinin kendi gayretlerinin yanısıra personel eğitimi, rehberlik ve danışmanlık ve kalite geliştirme merkezleri, teknoloji geliştirme, Pazar araştırması ve KOBİ eğitim merkezleri teşkil edilmelidir.

-Yatırımda modernizasyon, üretimde verimlilik ile ileri teknolojik sistemlerin kullanımı, ürünlerde uluslararası norm ve standartlara uygunluk bakımından gerekli ISO 9000 ve CE işareti gibi işletme içi yapısal düzenlemelere gitmelerinin özendirilmesi ve bu anlamda desteklenmeleri gerekmektedir.

-KOBİ'lerin yurt dışı fuar ve sergilere katılmaları konusunda bilgilendirilmeleri, yönlendirilmeleri ve teşvikleri noktasında gerekli düzenleme ve desteklerin yapılması gerekmektedir. Ayrıca KOBİ'lere yeni pazarlar ve iş imkanları teşkil etmeye yönelik Ar-Ge faaliyetlerini yürüten, bu işletmelerin dış piyasalardaki ihracat faaliyetlerini etkinleştirmek üzere eğitim, yayın, fuar ve sergilere katılmalar gibi etkinliklerde bulunan kuruluşların, yaptıkları çalışmalarla ilgili KOBİ'leri bilgilendirmeleri gerekmektedir.

-KOBİ'lerin ihracatta etkili bir model olan Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDŞ) biçiminde örgütlenmeleri noktasında bilgilendirilmeleri, özendirilmeleri ve aynı anlamda desteklenmeleri gerekmektedir.

-İhracatta vazgeçilmez bir kurum olan Eximbank'a yeterli kaynak sağlanmalı ve bu anlamda KOBİ'leri desteklemesi etkinleştirilmelidir.

-Uluslararası Pazar araştırmalarında kurumsallaşmış, danışmanlık şirketlerinin desteklenerek, ihracat bilgi otoyolunun teşkil edilmesinde anılan bu özel şirketlere destek verilmesi gerekmektedir.



-Hammadde ve enerji girdileri öncelikli olmak üzere temel girdiler, uluslararası kalite ve fiyatlardan elde edilebilmeli, bu işletmeler üzerindeki vergi, sigorta ve fon yükü hafifletilmelidir. Ayrıca ihracat yardımlarına ilişkin tebliğlerin ve sistemlerin KOBİ'ler tarafından daha anlaşılır bir şekilde sokulması ve bürokrasinin azaltılması da çok önemli görülmektedir.

-AB ve Dünya Ticaret Örgütü normlarına uygun olarak açıklanan devlet yardım ve teşvikleri için kaynak temin edilmesi ve bu faaliyetlere işlerlik kazandırılması gerekmektedir.

-Uluslararası pazarlara açılan KOBİ'lerin modern finans teknikleri konusunda bilgilendirilmeleri ve finansman ihtiyaçlarının karşılaşmasında, risk sermayesi, finansal kiralama, garanti fonları gibi uygulamaların yerleştirilmesi ve yaygınlaştırılması gerekmektedir.

-Gerek ulusal pazarlarda ve gerekse uluslararası pazarlarda KOBİ'ler açısından markalı ürün, daha fazla katma değer, daha yüksek gelir anlamı taşıdığından, KOBİ'lerin desteklenmesinde onların markalı ürün üretebilmelerinin teşvik edilmesi önemli bir unsur teşkil etmektedir.

-KOBİ'lerin yenilik içeren ve dış pazarlarda gelecek vadeden ürünleri ile kaliteli ve dünya standartlarına uygun ürün ihracatı teşvik edilmeli ve bu noktadan hareketle GB ve AB konularında bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Bu anlamda KOBİ'lerde teknolojik yenilenmeye hız verilmeli, bunların finansman yetersizliklerine derman olacak düzenlemelere gidilmeli ve tüm bunlara ayak uydurabilme kabiliyetini kazanabilme doğrultusunda çeşitli eğitim ve meslek programları uygulanmalıdır. Çünkü; teknolojik altyapının geliştirilmesinde eğitim birinci derecede önceliklidir. Ayrıca bu anlamda Ar-Ge faaliyetlerinin desteklenmesi gereği de oldukça önemli görülmektedir.

-KOBİ'lerin sadece AB üyesi ülkelere değil, Türklerin yoğun olarak bulunduğu bölgelere yönelik olarak ihracatı geliştirici programların geliştirilmesi de fevkalade önemli görülmektedir.

Ayrıca tüm bunlara ilave olarak Üniversitelerin çağdaş işletmecilik anlamında eğitim kalitelerini yükseltme çalışmalarını artırmaları ve bu konuda daha fazla desteklenmeleri ve bilimsel, teknolojik ve işletme derslerine mesleki eğitim kurumları başta olmak üzere genel eğitim sistemi içerisinde daha fazla yer verilmesinin gerektiği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- ACAR,Nesime: **Tam Zamanında Üretim**, MPM Yayınları:542, Ankara,1995
- AKAT,Ömer: **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, Ekin Kitapevi Yayınları, Bursa, Ocak 1998
- AKTAN,Coşkun C., ŞEN,Hüseyin: **Globalleşme, Ekonomik Kriz ve Türkiye**, TOSYÖV, Ekonomik, Sosyal ve Siyasal Araştırmalar Serisi No:1, Ankara, Kasım 1999
- AKTAN,Coşkun C.: **Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi**, TOSYÖV, Ekonomik, Sosyal, Siyasal Araştırmalar Serisi No:3, Ankara, Ocak 2000
- ALPUGAN,Oktay: **Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**, PER Yayınları, Özgün Matbaacılık, Ankara 1998
- AYPEK,Nevzat: **Sermaye Piyasası Aracı Olarak Risk Sermayesi ve Türk Sermaye Piyasasında Uygulanabilirliği**, KOSGEB, Ankara 1998
- BAĞRIAÇIK,Atilla: **Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar**, Edebiyat Dünya Yayınları, No:44, Edebiyat Fakültesi Basımevi, İstanbul 1989
- BAUMBACK,Cliffort, LAWYER,Kenneth: **How to Organize and Operate a Small Business**, Prentice Hall Int. Inc., London, 1979
- BAYKAL,Cevdet, SEVİNÇ,Z. Pınar: **En Güncel Hali İle KOBİ'ler İçin Kim, Ne Yapıyor**, TOSYÖV, Grafiker Ofset
- BİLGİÇ,Mete: **GATT Kuralları ve Uruguay Roundu Kapsamında Uygulanan Devlet Yardımları ve Subvansiyonlar**, KOSGEB, Tubitak Matbaası, Ocak 1999
- BİNGÖL,Dursun: **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum 1990
- CAPİTAL: **Çağdaş Marketing Yöntemleri**, Capitatal Guide 8, Nisan 1994
- CEA-PME: **Avrupa 2000-Avrupa Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Birlikleri Konfederasyonu Görüş ve Talepleri**, KOS-DER Yayınları:5, Mü-Ka Matbaası, İstanbul, Haziran 1997
- COMPTON,W. Dale: **Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi**, Çeviren:Gül E. OKUDAN, Beta Yayın No:923 İşletme Ekonomisi Dizisi:96, Ekim 1999

- Cumhuriyet Halk Partisi Merkez Yönetim Kurulu: **KOBİ'ler Esnaf ve Sanatkarlar, Bugünkü Konumları, Sorunları, Çözümleri**, Somut Politikalar Çalışma Grubu No:09, Haziran 1998
- ÇELİK,Adnan, AKGEMCİ,Tahir: **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler-Yeni Stratejiler**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1998
- ÇETİN,Canan: **Yeniden Yapılanma-Girişimcilik-Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, DER Yayınları:202, İstanbul 1996
- ÇOLAKOĞLU,H. Mustafa: **KOBİ'ler ve Sektörel Dış Ticaret Şirketleri**, KOSGEB, Ankara, Eylül 1996
- DEMİR,M. Hulusi, GÜMÜŞOĞLU,Şevkinaz: **Üretim Yönetimi(İşlemler Yönetimi)**, Beta Yayın No:479, İşletme-Ekonomi Dizisi:42, 5. Basım, İstanbul,Kasım 1998
- DEMİR.N., BİRBİL,D., ATALAY,N., YILDIRIM,Ş.: **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, MPM Yayınları No:635, Ankara 2000
- DİE: **Genel Sanayi ve İşyeri Sayımı**, Ankara 1995
- DİNÇER,Ömer, ŞENCAN,Hüner: **Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Bürokrasi**, MÜSİAD Yayınları No:1, Sanayi Sorunları Raporu 1, İstanbul 1992
- DİNÇER,Ömer: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. , İstanbul 1998
- DOĞAÇ,Asuman, GELEMBE,Erol: **Proceedings of The Fourth International Symposium On Computer And Information Sciences**, Volum:1, İzmir 1989
- DONALD, Fogarty, W., HOFFMAN, Thomas R., STONABRABER, Peter W.(1989): **Productions and Operations Management**, South Western Publishing, Co. Cincinnati, 1989
- DOUMEİNGTS, G.; MAİSONNEUVE, M.C.; BRAND, V. C.: **Computer Aided Design And Manufacturing**, New York Tokyo, 1986
- DPT: **Bilim ve Teknoloji**, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, DPT, Ankara 1994
- DPT: **DPT Bülteni**, 1996
- DPT: **Sanayi Politikaları**, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Sanayi Politikaları Özel Komisyon Raporu KOBİ Alt Komisyonu Raporu, Ankara 2000
- DPT: **Türkiye'nin Dış Ekonomik İlişkileri**, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Yayın No:DPT:2512-ÖİK:529, Ankara 2000

- DPT: **Türkiye-Avrupa Birliği İlişkileri**, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Yayın No: DPT:2545-ÖİK:561, Ankara 2000
- DPT: **Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı(2001-2005)**, DPT Yayını, Ankara, 2000
- DRUCKER,Peter F.: **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Çev.: İrfan BAHÇIVANGİL/Gülenay GORBON, Epsilon Yayıncılık, Melissa Matbaası, İstanbul 1999
- DRUCKER,Peter: **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev.:Belkıs ÇORAKÇI, İnkılap Kitapevi, İstanbul 1993
- EC Enterprise Policy: Internal Report, DG XXIII, Brussels, 1996
- EFİL,İsmail: **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç-ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Uludağ Üniversitesi, Bursa 1996
- EKİN,Nusret: **Küreselleşme ve Gümrük Birliği**, İTO Yayınları, Yayın No:1999-47, İstanbul, Şubat 1999
- Ekonomiden Sorumlu Devlet Bakanı Recep ÖNAL'ın "Yeni Teşvik Düzenlemesi" Konusunda Yaptığı Basın Toplantısı, Ankara, 22 Mayıs 2000
- EMRE,Aynur: **Tam Zamanında Üretim Sisteminin Ülkemizdeki Uygulamaları ve Sorunları**, MPM Yayınları, No:543, Ankara, 1995
- ERKAN,Hüsnü: **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 4. Baskı, Genel Yayın No:326, Bilim Dizisi:8, Eylül 1998
- ESİN,Arif: **XXI. Yüzyıl Ekonomilerine Doğru Bir Kalkınma Aracı Küçük ve Orta Boy İşletmeler(KOBİ)-AT Örneği**, İKV Yayınları:97, Ocak 1991
- GENİŞ,A. Seda: **Türkiye ve Küresel Pazarla Ticari İlişkiler**, KOSGEB, Avrupa Bilgi Merkezi, Ankara, Şubat 1997
- GERBER,Michael E.: **Girişimcilik Tutkusu-Küçük İşletmeler Niçin Batıyor?, Nasıl Büyür?**, Çev.: Tayfur KESKİN, Ed.:Doğan CÜCELOĞLU, Sistem Yayıncılık:94, İstanbul, Kasım 1996
- GLOBUS: **E-İş'te Başarı Yöneticinin Yol Haritası**, ORACLE, Software Powers The Internet, Globus Eki, Yıl:2, S.2001-04, Nisan 2001
- GÜNDÜZ,Meral, ERGÜN,Özden: **Küçük ve Orta Boy İşletmelerin İhracata Yönlendirilmelerinde Bir Model: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri**, İGEME, Ankara, Eylül 1997

- HAMMER,Michael, CHAMPY, James: **Değişim Mühendisliği-İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Çev.:Sinem GÜL, Sabah Kitapları, Cem Ofset, İstanbul 1994
- HOLLANDER,Edward D.: **Small Business Enterprise İn America, The Future of Small Business**, Arno Press, Newyork 1979
- İKV: **Avrupa Birliği'ne Doğru-96 Gümrük Birliği**, 1996
- İLKİN,Akın: **Kalkınma ve Sanayi Ekonomisi**, İ.Ü. Yayın No:3847, İktisat Enstitüsü Yayınları No:92, İstanbul 1988
- İMAİ, Masaaki: **Kaizen**, BRİSA, 1994
- İTO: **Avrupa Birliği Karşısında KOBİ'lerin Rekabet Olanakları ve Stratejileri(10 Mayıs 1996) İle Avrupa Birliği'neYönelik Pazarlama Teknikleri(28 Mayıs 1996) Konulu Seminerler**, İTO Yayın No:1996-37-AB/9, Eylül 1996
- İYİBOZKURT,Erol: **Küreselleşme ve Türkiye**, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa 1999
- İzTO: **İkibinli Yıllara Girerken Türk Ticaret Sektörü ve Uygulanması Gerekli Politikalar**, İzmir Ticaret Odası, İzmir 3.İktisat Kongresi, İzmir 1992
- JAMES, Evans, R.: **Applied Productions and Operations Management**, Fourth Edition, West Publishing Co., New York, 1993
- KARABIYIK,Lale E.: **Gümrük Birliği'nin Türkiye Ekonomisi Üzerine Etkilerinin KOBİ'ler Açısından Araştırılması**, KOSGEB, AB Ofset, Ankara 1998
- KARATAŞ,Süleyman: **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Veli Yayınları, İstanbul 1991
- KAYA,Nihat, PEÇEN,Ümit: **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Yolları**, EGS BANK Bilim Kültür ve Sanat Yayınları:3, İstanbul 1999
- KAZAN,Halim: **Bilgisayar Destekli Tasarım ve Üretim Sistemleri ve Bir İşletme Uygulaması**, İstanbul Üniv. Sos. Bil. Ens., Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 1997
- KOBU,Bülent: **Üretim Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:260, Sekizinci Baskı, İstanbul 1994
- KOCABIÇAK,Ümit,KOCABIÇAK,Günse: **Bilgisayar Destekli Çizim ve Tasarım**, Değişim Yayınları, Adapazarı 1998
- KOÇEL,Tamer: **Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları**, İTO Yayınları 1993-2

- KOÇEL,Tamer: **İşletme Yöneticiliği-Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş Yaklaşımlar**, 7.Baskı, Beta Yayınları, Yayın No:405, İşletme Ekonomi Dizisi:35, İstanbul, Haziran 1999
- KOSGEB AB Bülteni, S.1, Kasım 1995
- KOSGEB AB Bülteni, S.19, Mayıs 2000
- KOSGEB AB Bülteni, S.4, Ağustos 1996
- KOSGEB AB Bülteni: **“CE Hakkında En Çok Sorulan 10 Soru”**, KOSGEB Avrupa Bilgi Merkezi, S.20, Ağustos 2000
- KOSGEB: **KOS’ların İhracat İle İlgili Sorunları ve KOSGEB’in Bu Yönde Verdiği Hizmetler**, KOSGEB Pazarlama Grup Başkanlığı, 1995
- KOSGEB: **Yatırım Alanlarının Tespiti Araştırma Projesi I Sonuç Raporu**, TÜMAŞ,
- KOTLER,Philip: **Marketing Management**, Ninth Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1997
- KOZLU,Cem: **Türkiye Mucizesi İçin...Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 4. Baskı, Genel Yayın No:335, Sosyal ve Felsefi Eserler Dizisi:39, Ankara, Eylül 1996
- KTO: **Konya İlinin Ekonomik ve Sosyal Göstergeleri**, Konya Ticaret Odası Etüd ve Araştırma Servisi, Yayın No:24, Konya 2000
- LUTHANS, Fred: **Organizational Behavior (Seventh Edition)**, McGraw Hill., 1995
- MARK, Vonderembse, A., WHITE Gregory P.: **Operations Management:Concepts, Methods and Strategies**, Second Edition, West Publishing Co., New York, 1991
- MARTİN,William B.: **Müşteri Hizmetlerinde Kalite**, Çev.: Ahmet ÜNVER, Rota Yayınları, İstanbul, Ağustos 1997
- MÜFTÜOĞLU,M. Tamer: **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler-KOBİ’ler**, Turhan Kitapevi, Ankara 1998
- NAİSBİTT,John: **Global Paradoks**, Çev.: Sinem GÜL, Sabah Yayınları, İstanbul 1994
- NALBANT,Muammer: **Bilgisayar Bütünleşik Tasarım ve İmalat**, Beta Yayınları, İstanbul, 1997
- OKTAV,M., A.,KAVAS, G.,ÖNCE, M.,TANYERİ: **Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri**, TOBB Yayınları, No:176, Ankara 1990

- OLALI,H., M.,DOĞAN, Ü.,DOĞAN: **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Uygulanan Ekonomik, Mali Sosyal Politikaların Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Açısından Değerlendirilmesi-Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, İZSİAD,Can Matbaacılık, İzmir1993
- ÖÇAL,T., İ.,BULMUŞ, E.,OKTAY, M.,TÖRÜNER: **Küçük Sanayi İşletmelerimizin Konumu, Önemi ve AT’a Girerken Karşılaşılabilecek Sorunlar İle Çözüm Yolları**, MPM Yayınları No:426, Ankara 1990
- ÖREN,Kenan: **Gümrük Birliği’nin Türk KOBİ’leri Üzerine Etkisi**, Konya Ticaret Odası, Konya, 1998
- ÖZCAN,Murat: **KOBİ’lerde Pazarlama**, Ekin Kitapevi Yayınları, Motif Basım, Ekim 1996
- ÖZEL,Erdem: **Bilgisayar,Tasarımda ve Üretimde Bilgisayar**, Kent Basımevi, İstanbul 1989
- ÖZEL,Mustafa: **Küresel Rekabet**, İz Yayın No:90, İstanbul, 1994
- ÖZGEN,Hüseyin, DOĞAN,Selen: **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri**, KOSGEB Yayını
- ÖZKAN,Coşkun: **KOBİ’lerde Kalite Geliştirme Süreci ve Uygulama Örnekleri**, İTO Yayınları, Yayın No: 1999-71, Kasım 1999
- QUİLİN,D., HOWOOD, Ellis: **Surface Engineering Geometry for Computer Aided Design And Manufacture**, U.K., 1987
- ROBERT,Reich: **Küresel Ağlar**, Çev.:Mustafa ÖZEL, İstanbul, 1994
- SAKIZ,Demet: **Güç Durumdaki Firmaların Kurtarılması**, İTO Yayın No:1997-24, İstanbul 1997
- SARIASLAN,Halil: **Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları**, TOBB Yayınları, No:281-25, Ankara 1994
- SARIASLAN,Halil: **Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, TOBB Yayın No Genel:309, Ankara 1996
- SAYIN,Meral,FAZLIOĞLU,Mustafa A.: **Avrupa Birliği’nde KOBİ Destekleme Programları ve Diğer Teşvik Araçları**, KOSGEB, 2. Baskı, Ankara, Haziran 1997
- SAYIN,Meral: **Bilgi Güdümlü Ekonomide(Information Driven Economy) Müteşebbis Politikası İçin Güçlükler, Zorluklar-Müteşebbis ve Müteşebbislik(2000-2005) Üzerine Çok Yıllık Program Hakkında Konsey**

**Kararı Önerisi(ÖZET)**, Ankara, Haziran 2000, [www.kosgeb.gov.tr/Avrupa bilgi merkezi.003.htm](http://www.kosgeb.gov.tr/Avrupa_bilgi_merkezi.003.htm)

TEK,Ömer B.: **Pazarlama İlkeleri-Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, 7.Baskı, Cem Ofset Matbaacılık Sanayi A.Ş., İzmir, Şubat 1997

TEKİN,Mahmut: **Üretim Yönetimi**, 2. Cilt, 3. Baskı, Arı Ofset Matbaacılık, Konya,1996

TEKİN,Mahmut: **Üretim Yönetimi**, Cilt:1, 3. Baskı, Arı Ofset Matbaacılık, Konya 1996

TOSYÖV: **Quality Management And Consultancy Services(Kalite Yönetimi ve Danışmanlık Hizmetleri)**, Cesse, KOBİ Danışmanlık Hizmetleri Avrupa Komitesi, Ankara, Ocak 1996

TUBİTAK: **Türkiye'nin Bilim ve Teknoloji Politikası**, [www.tubitak.gov.tr/özet.htm](http://www.tubitak.gov.tr/özet.htm)

TÜGİAD: **2000'li Yıllara Doğru Türkiye'nin Önde Gelen Sorunlarına Yaklaşımlar-Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ)**, TÜGİAD Yayını, Eylül 1995

TÜSİAD-TİSK: **Avrupa'da Girişimciliğin Özendirilmesi ve Yaygınlaştırılması, UNICE Kıyaslama Raporu 1999**, Yayın No:TÜSİAD-T/99-12/270, TİSK Yayın No:194, Mart 2000

UZUNÇARŞILI,Ü.,M.,TOPRAK, O.,ERSUN: **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İTO, Yayın No:2000-4, İstanbul, Ocak 2000

ÜLGEN,Hayri: **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İ.Ü.İ.F. Yayınları, Yayın No:258, İstanbul 1993

YALÇIN,İbrahim: **KOBİ'lerin Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Olarak Örgütlenme Sorunları ve Çözüm Önerileri (EGS A.Ş.'de Bir Uygulama)**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya 1998

YAMAK,Oygur: **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Matbaacılık, İstanbul, 1998

YAMAK,Oygur: **Üretim Yönetimi**, Alfa Basım-Yayın-Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul 1999

YENERSOY,Gönül: **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997

YÜKÇÜ,Süleyman: **Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi**, Cem Ofset, İzmir,1999



## MAKALELER

- ACAR,Ahmet C.: “Küçük Üretici, Yenilik ve Dışa Açılma-Pazar Ekonomisinde Rekabet Koşulları”, Market Economy and Small Scale Industry and Handicraft in the Mediterranean Collogium on the Occasion of 40 th Anniversary of Confederation of Turkish Small scale Industry Handicrafts, Editör: İrfan Yazman, TES-AR Yayın No:11, Ankara, Mayıs 1993
- AESOB: “Esnaf-Sanatkar, Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Gümrük Birliği Sürecindeki Durum”, Küçük İşletme, Yıl:2, S.5, Ocak 1996
- AKGEMCİ,Tahir, BEDÜK,Aykut: “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İhracatının Geliştirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri”, Yeni İpek Yolu, KTO, Yıl:12, S.123, Mayıs 1998
- AKIN,H. Bahadır: “İşletme Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması-Değişim Mühendisliği Sürecinde BT Altyapısı Oluşturulmasının Önemi”, [www.stratejiyonetim.com/degmuh.htm](http://www.stratejiyonetim.com/degmuh.htm)
- AKKURT,Mustafa: Makine ve Metal Teknolojisi Dergisi, S.38, Şubat 1995
- AKTAN,Coşkun C.: “2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Değişim Mühendisliği”, [www.medyatext/80elegans/coskunaltan.html](http://www.medyatext/80elegans/coskunaltan.html)
- AKTAN,Coşkun C.: “Globalleşme, Bölgeselleşme ve Yerelleşme”, [www.foreigntrade.gov.tr/dtmdergi/global.htm](http://www.foreigntrade.gov.tr/dtmdergi/global.htm).
- AKYOS,Müfit: “Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmelerinde Kalite Düzeyi ve İhtiyaçları Belirleme Araştırması: Bir Anket Çalışması”, Yeni Üretim Süreci Perspektifinde Kalite ve Türkiye’de Durum, 93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, 2.Cilt, TMMOB, Yayın No:161, Ankara, Aralık 1993
- AKYÜREK,Mehmet: “Acı Reçetenin Faturasını KOBİ’ler Ödüyor”, TOSYÖV Girişim, S.16, 2 Nisan 2001
- ALAGÖZ,Selda, ALAGÖZ,Mehmet: “İhracatta Bir Örgütlenme Modeli: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Ve Dış Ticaretteki Performansı”, Çukurova Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, C:8, S.1, 1998
- ALAN,Üstün:“Teknoloji Transferinde Fikri ve Sınai Haklar”, [www.foreigntade.gov.tr/dtmdergi/tekno.htm](http://www.foreigntade.gov.tr/dtmdergi/tekno.htm)
- ALPAR,Cem, PİRALİ.F.: “İhracatımızın Genel Bir Değerlendirilmesi ve Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketleri”, Birlik Dergisi, S.1, 1993
- ANSAL,Hacer, ÇETİNDAMAR,Dilek: “Teknolojik Gelişmelerin Ölçek Ekonomisine Etkileri”, 93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, 1.Cilt, Yayın No:160, TMMOB Yayını, Ankara, Ocak 1993

- ARNAS,Ferial, ÖZDİLLER,İlhan: “Günümüzde Bir Sanayi İşletmesinin Kalite Yaklaşımı: Mükemmelliği Arayarak Hergün Daha İyi Olmak”, 93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, 2 Cilt, Yeni Üretim Süreci Perspektifinde Kalite ve Türkiye’de Durum, TMMOB, Yayın No:161, Ankara, Aralık 1993
- ARSLAN,Askeri: “Avrupa Birliği’nde KOBİ’lere Yönelik Uygulanan Politikalar ve Türkiye’deki KOBİ’lerin Rekabet Gücünün Artırılması Açısından Alınabilecek Önlemler”, İGEME Özel Sayı, Yıl:4, S.16, Ekim-Aralık 2000
- ARSLAN,İ. Kahraman: “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri”, MPM Verimlilik Dergisi, No:1994-2, Ankara, 1994
- ARSLAN,Ramazan: “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetimin Yeri ve Geliştirilmesi”, Standart Dergisi, S.444, Aralık 1998
- ASO: “Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinde Son Durum ve Devlet Yardımları-KOBİ’lerin Dışa Açılması”, ASOMEDYA, Kasım 1997
- ASOMEDYA: “KOBİ’lerin Halka Açılmasında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, ASO, Şubat 1997
- ASOMEDYA: Ocak 1996
- ATAÇ,Osman: “Uluslararası Rekabette Başarılı Olan KOBİ’lerin Ortak Özellikleri”, İGEME’den Bakış, Yıl:4, S.14, Nisan-Haziran 2000
- ATAYETER,Coşkun: “Kalite ve Yönetim”, 93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, 2.Cilt, Yeni Üretim Süreci Perspektifinde Kalite ve Türkiye’de Durum, TMMOB, Yayın No:161, Ankara 1993
- AYDEMİR,Cahit: “Elektronik Ticaret ve Ekonomik Boyutu”, Standart, Yıl:40, S.471, Mart 2001
- AYDENİZ,Nihat: “Esnek Üretim Sistemlerinde Üretim Hattı Dengelemede İşlem Sıralama Problemleri”, [www.5mworld.com/sayi7/mk/eushat.htm](http://www.5mworld.com/sayi7/mk/eushat.htm)
- AYDENİZ,Nihat: “Tam Zamanında Yönetimin Amaçladığı Bir Üretim Sistemi: Hücreyel Üretim Uygulamaları ve Üretim Yönetimi Teknikleri Üzerine Etkileri, Kullanıcılar İçin Bir Araştırma”, Standart, Yıl:38, S.448, Nisan 1999
- AYGÜN,Sinan: “KOBİ’lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmak İçin Alınması Gereken Tedbirler”, KOBİ Zirvesi, TOSYÖV-TOBBB-Dünya, Ankara, 6-7-8 Aralık 1999
- BAĞRIAÇIK,Atilla: “Başka Ülkelerle Karşılaştırmalı Olarak Türkiye’de Küçük ve Orta Boy Firmalar”, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Sorunları Sempozyumu, İSO, Lebib Yalkın Basımevi, İstanbul, 17 Mayıs 1991

- BAL,H., ILDIRAR,M. ÖZMEN: “Bilim ve Teknoloji Politikaları, Rekabet Gücü ve KOBİ’ler: Doğu Akdeniz Bölgesinde Faaliyet Gösteren KOBİ’ler Kapsamında Bir Araştırma”, Dış Ticaret Dergisi, DTM, Yıl:6,S.20, Ocak 2001
- BAMFORD,Julia: “The Development of Small Firms, The Traditional,Family And Agrarian Patterns In İtaly” Entrepreneurship In Eupope The Social Processes, Der. Richard GOFFEE, Richard SCASE, Croon Helm, London 1987
- BAN,Ünsal: “İç Anadolu Bölgesinde İmalat Sanayiinde Faaliyette Bulunan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunları ve Çözüm Önerileri”, ASOMEDYA, Nisan 2000
- BATIGÜN,Cengiz, YILMAZ,Süleyman: “KOBİ’lerimiz TSE ve Kalite”, Dış Ticaret Dergisi, KOBİ Özel Sayısı, DTM, Aralık 1996
- BAYDAROL,Can: “Gümrük Birliği’nin Yürürlüğe Giriş Sorunlarının ve Gümrük Birliği Genelinin Algılanması;Gümrük Birliği’ne Bağlı Temel Etkiler”, Ekonomik Denge, Ankara Ticaret Odası Yayın Organı, Ocak 1996
- BAYKAL,Cevdet: “Cumhuriyetin 75.Yılında DTM’nin KOBİ’lere Bakışı, İhracatta Sektörel Dış Ticaret Şirketi Modeli ve Devlet Yardımları”, [www.foreigntrade.gov.tr/kobi.htm](http://www.foreigntrade.gov.tr/kobi.htm)
- BAYKAL,Cevdet: “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin(KOBİ) İhracatta Örgütlenmelerine Bir Model: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri”, Küçük İşletme, AESOB, Yıl:2, S.7, Temmuz 1996
- BAYKAL,M. Cevdet: “İhracata Yönelik Devlet Yardımları ve Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Uygulaması”, Dış Ticaret Bülteni, ATO, Yıl:1, S.1, Mayıs 1999
- BAYRAKTAR,Yaşar: “Toplam Kalite Yönetimi”, 93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, 2.Cilt, Yeni Üretim Süreci Perspektifinde Kalite ve Türkiye’de Durum, TMMOB, Yayın No:161, Ankara 1993
- BEKTAŞ,Haydar: “KOBİ’ler İçin Elele Üretim”, [www.activefinans.com/kobi.html](http://www.activefinans.com/kobi.html)
- BEŞELİ,Nursun: “İnternet Kullanarak Yeni Pazarlara Açılmak”, İGEME’den Bakış, S.11, Temmuz-Eylül 1999
- BEŞELİ,Nusun: “KOBİ’lerin Dış Pazarlara Açılabilmesi İçin Alternatif Yöntemler”, İGEME’den Bakış, S.2, Nisan-Haziran 1997
- BİLGİN,Gazi: “Küresel Köyde İmaj”, İGEME’den Bakış, Yıl:4, S.15, Temmuz-Eylül 2000
- BOZKURT,Rüştü, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Temel İşlevleri”, Dünya, 24.03.1992

- BOZKURT, Veysel: “KOBİ’ler ve Elektronik Ticaret”, [www.uludag.edu.tr/iktisat.htm](http://www.uludag.edu.tr/iktisat.htm)
- BUDAK, Gülay: “Küçük Sanayi İşletmelerinde Yönetim Biçimleri-Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkilerin İrdelenmesi”, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, S.1-2, C:6, 1991
- BUSİAD’dan BAKIŞ: “İhracat Kaderine mi Terkedildi?”, S.59, Mart-Nisan 1997
- CANBAŞ, Serpil: “Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmelerinin Finansal Sorunları ve Türkiye’de ve Avrupa Topluluğunda Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmelerine Sağlanan Finansal Destekler”, 3.Ulusal İşletmecilik Kongresi, 1989
- CEYLAN, Ali: “Şirketlerin Halka Açılmaları”, Muhasebe-Finansman Dergisi, MUFAD, S.9, Ocak 2001
- COŞKUN KASAP, Gülay: “Esnek Üretim Sistemine Geçiş Aşamasında Yönetimin Rolü ve Değerlendirmesi”, [www.iktisat.uludağ.edu.tr/gulay1.htm](http://www.iktisat.uludağ.edu.tr/gulay1.htm)
- ÇAĞLAYAN, Zafer: “KOBİ’lerin Geleceği”, Sanayicinin Sesi, KOSGEB, S.2, Şubat 2001
- ÇAĞLI, Nuşin: “KOBİ’ler! Marka Olmaya Çalışın”, TOSYÖV Girişim, S.4, Mayıs-Haziran 1995
- ÇAMKERTEN, Bayram: “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerimiz ve İhracat”, İGEME’den Bakış, Yıl:4, S.14, Nisan-Haziran 2000
- ÇELİK, Yasemin: “Küreselleşmeye Çarpan İnsan”, Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C:1, S.2, Mayıs 2000
- ÇETİN, Murat: “Avrupa Birliği’nde KOBİ’lere Yönelik Teknoloji Politikaları”, Dış Ticaret Dergisi, DTM, Yıl:5, S.19, Ekim 2000
- ÇEVİK, Osman, ZEYDAN, Mithat: “TKY ve TZÜ Sisteminin Entegrasyonu ve Uygulanabilirliği”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayımları, Ankara 1998
- ÇINAR, Ayşe: “Mesleki Eğitim ve KOBİ’ler”, Gümrük Birliği Sürecinde KOBİ’ler, Seminer, Türkiye-Avrupa Birliği Derneği İstanbul Şubesi Yayın No:6, İstanbul 2000
- ÇİĞDEM, Turan: “Küçük Sanayi Siteleri Kuruluş Aşaması ve Kurulardan Sonraki Problemleri ve Çözüm Önerileri”, Özel ve Devlet Destekli Küçük Sanayi Siteleri Sorunları ve Gelişme Perspektifleri, Hazırlayan: Ülker TOPTAŞ, TES-AR Tartışma Notları No:6, Ankara 1996
- DAĞCIOĞLU, Ergün: “KOBİ’ler Hem İçten Hem Dıştan Kıskaç Altında”, TOSYÖV Girişim, S.16, 2 Nisan 2001
- DEMİR, Halis: “21. Yüzyıla Doğru Dönüşümler: Emek Geleneğinden Bilgi Hakimiyetine, Mamul Üretiminden Hizmet Üretimine”, [www.foreigntrade.gov.tr/21.htm](http://www.foreigntrade.gov.tr/21.htm)

- DEMİR,Hüseyin, KARAKAYALI,Ayça: “Dış Ticaretimizde KOBİ’lerin Yeri ve Önemi”, Dış Ticaret Dergisi, DTM, KOBİ Özel Sayısı, Aralık 1996
- DEMPSEY, J.; DVORAK, R.E.; HOLEN, E.; MARK, D.; MEEHAN, W.F.: “Escaping the IT Abyss”, The McKinsey Quarterly, Sayı: 4, 1997
- DENİZ,Gamze: “KOBİ’ler İçin Nasıl Bir Ulusal Program Gerçekleştirilmeli”, TOSYÖV Girişim, S.10, 2 Ekim 2000
- DESTİCİ,Ahmet: “TEKMER Projenizi Bekliyor”, Power Dergisi, Şubat 1999
- DİKEN,Ahmet: “KOBİ’lerin İhracat Sorununun Çözümünde Sektörel Dış Ticaret Şirketleri’nin Rolü”, Atatürk Ün. İ.İ.B.F. Dergisi, C:12, S.1-2, 1998
- DİKMEN,Nedim: “Sanayide JİT Sistemi ve Toplam Kalite”, Başak, Yıl:23, S.106, Temmuz-Ağustos 1999
- DİKMEN,Nedim: “Sanayide JİT Sistemi ve Toplam Kalite”, Başak, Yıl:23, S.106, Temmuz-Ağustos 1999
- DİLİK,Bedri, DURAN,Mustafa: “Türkiye’de Uygulanan KOBİ teşvik Politikası ve Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi”, Hazine Dergisi, S.10, Nisan 1998
- DOĞAN,Zülfikar: “Küçük İşletmelerde Kriz Yönetimi”, TOSYÖV Girişim, S.16, 2 Nisan 2001
- DURUKAN,Nedim: “KOBİ Nedir? Kimler KOBİ’dir? KOBİ Kredileri, KOBİ Sorunları ve Çözümleri”, GİMAT, Yıl:2, S.9, 9 Ekim 1996
- Dünya, 28 Mart 2000
- Ekonomi Başak: “Gelişen Teknoloji ve Türkiye’nin Sanayi Kapasitesi”, Ahmet Kenan Tanrıkulu’nun Yeni Beş Yıllık Kalkınma Döneminde Türkiye’nin Avantaj ve Dezavantajları Değerlendirmesi, Yıl:24, Eylül-Ekim 2000
- Ekonomik Forum Dergisi: “10 Soruda Kredi Garanti Fonu”, TOBB Aylık Dergisi, Yıl:4, S.2, 15 Şubat 1997
- EKREN,Nazım, ARGİN,Aydın: “Bankacılıkta Değişim Mühendisliği-Değişim Yönetimi”, www.activefinans.com/sayı14/degisim.htm
- ERÇEL,Gazi: “Enflasyonu Düşürme Programı ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler”, Ekonomik Forum Dergisi, S.9, Yıl:7, 15 Eylül 2000
- ERKAN,M. Ali: “Kalitenin Gerçeği”, İGEME’den Bakış, Yıl:4, S.15, Temmuz-Eylül 2000
- ESER,Uğur: “Küreselleşme: Tehdit mi? Yoksa Fırsat mı?”, Ekonomik Yaklaşım, C:6, S.17, 1995

- ESİN,A., M.,KARABAY,İ.,ÖZTUNALI: “Ulusal Kalite Sağlama ve Güvencesindeki Sorunlar”, Yeni Üretim Süreci Perspektifinde Kalite ve Türkiye’de Durum, 93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, 2.Cilt, TMMOB, Yayın No:161, Ankara, Aralık 1993
- GENİŞ,A. Seda: Türkiye ve Küresel Pazarla Ticari İlişkiler, KOSGEB, Avrupa Bilgi Merkezi, Ankara, Şubat 1997
- GERWIN, Donald: “Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective”, Management Science, Vol:39, No:4, The Institute Management Sciences, Ottawa, 1993
- GÖKAL,İsmail: “Globalleşme”, [www.foreigntrade.gov.tr/dtmdergi/globalle.htm](http://www.foreigntrade.gov.tr/dtmdergi/globalle.htm)
- GÖKÇESU,B. Mutlu: “Türkiye’de İşletme Türü ve Sektörel Nitelikler Açısından Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri Profili”, TMMOB, 93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, Türkiye Sanayinin Rekabet Gücü ve Stratejisi, 1. Cilt, Yayın No:160, 1993
- GÖKER,Aykut, DİZDAROĞLU,Nurdoğan: Esnek Üretim/Esnek Otomasyon Sistem ve Teknolojileri, [www.tubitak.gov.tr/esurtan.htm](http://www.tubitak.gov.tr/esurtan.htm)
- GÖKER,Aykut: “Türkiye Sanayiinde Rekabet Gücü Yada Teknoloji Faktörü”, 93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, TMMOB, 1. Cilt, Yayın No:160, Ankara 1993
- GÖVDERE,Bekir: “Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin Yapısı Üzerine Bir Araştırma”, Dış Ticaret Dergisi, DTM, Yıl:4, S.12, Ocak 1999
- GÜLEŞ, Hasan K.: “Bilişim Sistemlerinin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri ve Önemi”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C:15, S:1, 2000, s.104
- GÜMÜŞOĞLU,Şevkinaz, DOĞAN,Üzeyme: “Çağdaş Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Bilgisayar Teknolojisinin Kullanımı”, Dokuz Eylül Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınlar, C:12, S.2, 1997
- GÜMÜŞOĞLU,Şevkinaz: “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Başarısında Kurumsal Kültür”, Türkiye Sanayinin Rekabet Gücü ve Stratejisi, TMMOB 93 Kongresi Bildiriler Kitabı, Yayın No:160, C.1, 1993
- GÜNAL,Alev: “Küçük Sanayi Siteleri”, Özel ve Devlet Destekli Küçük Sanayi Siteleri Sorunlar ve Gelişme Perspektifleri, Hazırlayan: Ülker TOPTAŞ, TES-AR Tartışma Notları No:6,Ankara 1996
- GÜNAYDIN,H. Cahit: “AB Sürecinde KOBİ’ler Ulusal ve Sektörel Teknoloji Yönetimi Nasıl Olmalı?”, TOSYÖV GİRİŞİM, 2 Ekim 2000
- GÜNDÜZ,Meral, ERGÜN,Özden: Küçük ve Orta Boy İşletmelerin İhracata Yönlendirilmelerinde Bir Model: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri, İGEME, Ankara, Eylül 1997

- GÜNDÜZ,Meral: “Dış Ticaret Mevzuatı ve Gıda Sanayii Uygulamaları Açısından Toplam Kalite Yönetimi”, İGEME'den Bakış, Yıl:4, S.15, Temmuz-Eylül 2000
- GÜRDAL,Sahavet, USLU,Aypar: “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Pazarlama Sorunları(Pilot Çalışma)”, Anadolu Üniv. AÖF Dergisi, C:1, S.2, 1995
- GÜRLEK,Bilgehan, GÜROL,M. Ali: “Kalite Tuzağı”, Önce Kalite, Kal-Der Yayınları, S.6, İstanbul 1996
- GÜRLEK,T. Bilgehan: “Tam Zamanında Üretim(TZÜ), Esnek Üretim Sistemleri(EÜS), Toplam Kalite Yönetimi(TKY): Yönetimde Rönesans mı?”, Verimlilik Dergisi, S.2, 1992
- HSİEH,Changtseh, LİN,Binshan: “İnternet Commerce for small Businesses”, Çev.:Süleyman EKİCİ, [www.mpm.org.tr/m01.htm](http://www.mpm.org.tr/m01.htm)
- İLYASOĞLU,Eyüp: “F. W. Taylor ve Verimlilikte Devrim”, 18-01-2001, [www.netyorum.com/20010118.htm](http://www.netyorum.com/20010118.htm)
- JÜNGENSMAN,H. H.: “Almanya'daki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Politikası ve Bunların Teşvik Edilmesi”, TOSYÖV, Ankara 1993
- KANSU,Ali: “Çalışan Gençlerimizi Nitelikli Hale Getirmeliyiz”, TOSYÖV Girişim, S.4, 3 Nisan 2000
- KARABAY,Macit: “İç ve Dış Rekabet Açısından Kalite ve Standartların Önemi ve Sorunlarımız”, TES-AR, Kalite ve Standartların Esnaf-Sanatkar Açısından Önemi, Hazırlayan: İrfan YAZMAN. TES-AR Yayınları No:25, Ankara 1998
- KARACASULU,Nilüfer-a: “Teknoloji ve Transferi”, [www.foreigntrade.gov.tr/teknoloji.htm](http://www.foreigntrade.gov.tr/teknoloji.htm)
- KARACASULU,Nilüfer-b: “Türkiye'deki Bilimsel ve Teknolojik Göstergeler”, [www.foreigntrade.gov.tr/turkiye.htm](http://www.foreigntrade.gov.tr/turkiye.htm)
- KARADUMAN,Ahmet: “Çifte Değişim”, TOSYÖV Girişim, S.16, 2 Nisan 2001
- KARAKAYA,Mevlüt: “Esnek Üretim Sistemlerinin Maliyet Bilgi Sistemi Üzerindeki Etkileri ve Bazı Öneriler”, [www.5mworld.com/mk/esnekuretim.htm](http://www.5mworld.com/mk/esnekuretim.htm)
- KARAKUŞ,Ahmet: “KOBİ'ler ve Standartlar”, Gümrük Birliği Sürecinde KOBİ'ler Semineri, TÜRKİYE-AVRUPA BİRLİĞİ DERNEĞİ İSTANBUL ŞUBESİ, Yayın No:6, İstanbul, 2000
- KARATAY,Musa: “Sakin Ol, Gerçekleri Gör, Panik Yapma”, TOSYÖV Girişim, S.16, 2 Nisan 2001
- KAYA,Nihat: “KOBİ'ler Ekonomik Krizden Nasıl Çıkar?”, TOSYÖV Girişim, S.16, 2 Nisan 2001

- KAYA,Şükrü: “Teknolojiler, İşletmelerde Küçülme Eğilimi ve KOBİ’lerin Artan Önemi”, Çerçeve, MÜSİAD, Yıl:7, S.24, Mayıs 1999
- KAZAN, H., KARADAL, H., UYGUN, M.: “Bilişim Teknolojilerine Geçiş Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Temel Üretim ve Yönetim Sorunları: Aksaray Örneği”, **21.Yüzyılda KOBİ’ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu**, Doğu Akdeniz Üniversitesi İşletme ve Ekonomi Fakültesi, Kıbrıs, 2002
- KAZAN, Halim, UYGUN, Mutlu: “KOBİ’lerin Üretim Sorunlarının Tespiti ve Rekabet Güçlerinin Artırılmasında Teknoloji Faktörü: Konya Örneği”, **21.Yüzyılda KOBİ’ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu**, Doğu Akdeniz Üniversitesi İşletme ve Ekonomi Fakültesi, Kıbrıs, 2002
- KAZGAN,Gülten: “Düşük Ücret, Düşük Verim Yerine Teknolojiye Yatırım”, Ekonomik Forum, Yıl:, S.6, 15 Haziran 1996
- KENGER,Erdal: “KOBİ’ler İçin Yeni Finansal Ürünler:Factoring-Forfaiting”, TOSYÖV GİRİŞİM, S.4, Mayıs-Haziran 1995
- KOÇ,Rahmi: “Dış Ticaretimiz ve Geleceğimiz”, İGEME’den Bakış, S.7, Temmuz-Eylül 1998
- KOÇ,Tufan V.: “Türkiye’deki Sanayi İşletmelerinin Rekabet Gücü ve Stratejisi Açısından Teknoloji Faktörü, 93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, TMMOB, 1.Cilt, Yayın No:160, Ankara 1993
- KOÇ,Yaman: “KOBİ’ler Kullandıkları İthal Girdilerin Fiyatlarını Düşürerek Rekabet Güçlerini Arttırabilirler”, TOSYÖV GİRİŞİM, 1 Ağustos 2000
- KURBANOĞLU,C., R.,VAROL, E.,DURAK: “Endüstriyel Robotların Verimliliğe Etkisi”, Verimlilik Dergisi, S.3, 1993
- KURTER,Ahmet: “CE Uygunluk İşareti-Avrupa Birliği (AB) Ülkelerine Giriş Pasaportu”, Yeni İpek Yolu, Konya Ticaret Odası, Yıl:14, S.155, Ocak 2001
- KÜÇÜKÇOLAK,R. Ali: “KOBİ’lerin Finansman Sorununun Sermaye Piyasası Yoluyla Çözümü”, İMKB, Mayıs 1998
- LEE Yuan S., CHANG Tien-Chien: “**CAD/CAM-An Automated System For Sculptured Surface Cavity Machining**”, Volum:16, Number:4, Netherlands, 1991
- MALATYALI,Kenan: “AB ve Türkiye”,TOSYÖV Girişim, S.4, 3 Nisan 2000
- MCCUE,Sarah: “Elektronik Ticaretin Sırları-Küçük ve Orta Büyüklükteki İhracatçılar İçin Rehber”, İGEME’den Bakış, Yıl:4, S.14, Nisan-Haziran 2000
- MİRAS,Fuat: “KOBİ’ler İçin Alternatif Finans Modelleri”,TOSYÖV GİRİŞİM, 3 Nisan 2000



- MÜFTÜOĞLU,M. Tamer: “KOBİ’ler ve Finansman Sorunu”, TOSYÖV GİRİŞİM, S.20, Nisan-Mayıs 1999
- MÜFTÜOĞLU,T., Ö.,TUNCEL, Y.,AKBULUT: “Türkiye’de Girişimcilik ve KOBİ’ler”, Dış Ticaret Dergisi, DTM, KOBİ Özel Sayısı, Aralık 1996
- ODYAKMAZ,Necmi: “Bilgi Teknolojileri, Küreselleşme ve Kalkınma”, [www.foreigntade.gov.tr/bilgi.htm](http://www.foreigntade.gov.tr/bilgi.htm)
- OĞAN,Ahmet Ş.: “Türk Ekonomisi Kobay Olarak Kullanıldı”, TOSYÖV Girişim, S.16, 2 Nisan 2001
- OĞUZ,M. Okan: “Küreselleşme ve Berisi”, İGEME’den Bakış, S.3, Temmuz-Eylül 1997
- OĞUZ,M. Okan: “Rekabet, Marka ve Yenilikçilik”, İGEME’den Bakış, Yıl:4, S.15, Temmuz-Eylül 2000
- ÖCAL,Murat Ş.: “Teknoloji, Küreselleşme ve Yeni Durumlar”, Ekonomik Yaklaşım, C:6, S.17, 1995
- ÖRDEK,Murat: “İnternet, Bilgi Teknolojilerinin Gelişimi ve Elektronik Ticaretin Dünya Ticaretine Etkileri”, İGEME’den Bakış, S.12, Ekim-Aralık 1999
- ÖZBAY,Erdoğan: “Devletin Destekleme Politikası Çerçevesinde Küçük Sanayi Siteleri”, Özel ve Devlet Destekli Küçük Sanayi Siteleri Sorunlar ve Gelişme Perspektifleri, Hazırlayan: Ülker TOPTAŞ, TES-AR Tartışma Notları No:6, Ankara 1996
- ÖZCAN,Avni: “1996 Yılı Niçin KOBİ Yılı İlan Edilmiştir?”, Dış Ticaret Dergisi, KOBİ Özel Sayısı, DTM, Aralık 1996
- ÖZCAN,Murat: “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yerel Radyolarla Reklam: Bir Antalya Örneği”, Küçük İşletme, AESOB Yayın Organı, Yıl:2, S.5, Ocak 1996
- ÖZCAN,Selami: “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde ISO 9000 Kalite Sistemini Kurma ve Belgelendirme Sürecine İlişkin Adımlar”, Pazarlama Dünyası, Dünya Yayınları, Yıl:14, S.2000-03, Mayıs-Haziran 2000
- ÖZDEMİR,Hülya: “Gümrük Birliği Kapsamında Türkiye’deki KOBİ’ler İçin İhracatı Teşvik Olanakları”, İzmir Ticaret Odası Ekonomik Vizyon Dergisi, Yıl:6, S.23, Eylül-Ekim 1996
- ÖZDEMİR,Kerim, GÜÇLÜ,Sami: “Türkiye’nin Dış Ticaretinde Standardizasyon ve Kalitenin Önemi”, Standart, Yıl:34, S.403, Temmuz 1995
- ÖZDEMİR,Mahmut: “Türkiye’de KOBİ’lerin Sorunları”, Türkiye İktisat, Yıl:13, S.7, İstanbul, Mart 1994

- ÖZDOĞAN,İbrahim: “Birlikten Kuvvet Doğar: SDS’ler ve Rekabet”, İGEME’den Bakış, Yıl:4, S.14, Nisan-Haziran 2000
- ÖZEL,Erdem: Bilgisayar,Tasarımda ve Üretimde Bilgisayar, Kent Basımevi, İstanbul 1989
- ÖZEL,Mehmet: “Küreselleşme ve İstanbul”, Standart Dergisi, Yıl:39, S.458, Şubat 2000
- ÖZGENER,Şevki: “Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yeniden Yapılanması”, Dış Ticaret Dergisi, DTM, Yıl:5, S.17, Nisan 2000
- ÖZKAN,Ali: “İşletme Olmanın Diğer Yönü”, TOSYÖV Girişim, S.16, 2 Nisan 2001
- ÖZKUL,Bilgehan: “Bilgisayar”, Bilgisayar Destekli Tasarım Dergisi, S.93, İstanbul, Ocak 1989
- ÖZOK,Ahmet F.: “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Rekabet Gücü Açısından Verimli Çalışma”, 93 Sanayi Kongresi, 1.Cilt, TMMOB, Yayın No:160, Ankara 1993
- PAZARCIK, Orhan: “KOBİ’ler ve Verimlilik Yönünden Modern Yönetim”, Dış Ticaret Dergisi, DTM, KOBİ Özel Sayısı, Aralık 1996
- PEKDEMİR,Işıl: “JIT (JUST IN TIME) ve Kalite Çemberleri”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, S.2
- PEKER,Ahmet: “Değişim Mühendisliği ve Değişim Mühendisliği Çalışmalarında Başarıyı Etkileyen Faktörler”, Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, C:2, S.2, Temmuz 1998
- PEŞKİRCİOĞLU,Nurettin: “Toplam Kalite”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Özel Sayı, 1996
- PİYALE,Ayfer: “Dış Ticarete Standardizasyon ve KOBİ’ler”, Dış Ticaret Dergisi, KOBİ Özel Sayısı, DTM, Aralık 1996
- POWER: “Gelecek ve Fırsat”, Şubat 1999
- RODOPLU,Gültekin: “Esnaf ve Sanatkarlar İle Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları ve Ticari Krediler”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, MUFAD, S.9, Ocak 2001
- SAKA,Kemal: “KOBİ’lerin Finansman Sorununun Sermaye Piyasası Yolu İle Çözümü”, TOSYÖV GİRİŞİM, 3 Nisan 2000
- SARACOĞLU,Bedriye: “İhracatı Artırma Çabaları ve Uluslararası Rekabette Karşılaştırmalı Üstünlükler”, Ekonomik Yaklaşım, C:8, S.24-25, Ankara 1997

- SARIASLAN,Halil: “KOBİ’lerin Sermaye Piyasalarına Açılmaları”, KOBİ Zirvesi, TOSYÖV-TOBB-Dünya, Ankara, 6-7-8 Aralık 1999
- SARIASLAN,Halil: “Sermaye Piyasasını KOBİ’lere Açmak”, TOSYÖV GİRİŞİM, 3 Nisan 2000
- SARITOPRAK,Veli: “Ya İhracat Ya Ölüm”, TOSYÖV Girişim, S.16, 2 Nisan 2001
- SAY,Tansu: “Uluslararası Pazarlar ve Dış Temsilci Seçimi”, Pazarlama Dünyası, Dünya Yayınları, Yıl:13, S.77, Eylül-Ekim 1999
- SEVİNÇ,Z. Pınar: “Finansman İçin Çözüm Önerisi”, TOSYÖV GİRİŞİM, 3 Nisan 2000
- SOYUER,Haluk: “Tam Zamanında Üretim Sistemlerinin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Uygulama Koşulları”, Gazi Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, C:1, S.2, 1999
- SÜER,İrfan: “Bilgisayar Reklam Tasarımı ve Üretimi”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, S.1991/2, Ankara 1991
- ŞAMILOĞLU, Famil, UYGUN, Mutlu: “KOBİ’lerde Ekonomik Kriz Yönetimi”, Mali Çözüm, İSMMMO, Yıl: 12, Sayı: 57: Ekim-Kasım-Aralık 2001, Özel Ek 2002 Mali Rehber, 2002
- ŞAMILOĞLU,Famil, ALTIN,Hakan: “2000 Yılı Enflasyonu Düşürme Programı Işığında Türkiye’deki Kasım 2000 Krizinin ve Finansal Gelişmelerin Değerlendirilmesi”, TKK, Karınca, Yıl:66, S.771, Mart 2001
- ŞAMILOĞLU,Famil, DEMİREL,Yavuz: “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Avrupa Birliği’ne Uyumlaştırılması”, Standart, Yıl:40, S.471, Mart 2001
- ŞAMILOĞLU,Famil: “Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Önemi-Sorunları ve Aksaray Örneği”, Sanayicinin Sesi, KOSGEB, S.2, Şubat 2001
- ŞANLISOY,Selim: “Bilgi Toplumunda Ortaya Çıkabilecek Sorunlar”, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C:14, S.2, 1999
- ŞİMŞEK,Muhittin: “Toplam Kalite Yönetimi ve Şirket Kültürü”, Standart, Yıl:34, S.461, Mayıs 2000
- TAN,Serdar: “Toplam Kalite ve Küçük Üretici”, Kalite ve Standartların Esnaf-Sanatkar Açısından Önemi, Hazırlayan: İrfan YAZMAN, TES-AR Yayınları No:25, Ankara 1998
- TANATAR,Alı: “Kriz, Program ve KOBİ’ler”, TOSYÖV Girişim, S.16, 2 Nisan 2001
- TAVMERGEN,İ. Pınar-a: “Tam Zamanında Üretim Sistemi ve Küçük Ölçekli İşletmelerde Uygulamalar”, Standart, Yıl:37, S.438, Haziran 1998
- TAVMERGEN,İ. Pınar-b: “Japonlar Tam Zamanında Üretim Sisteminde Uzman Durumda”, Standart, Yıl:34, S.465, Eylül 2000

- TEKEOĞLU,Muammer: “Sanayileşme ve Teknoloji Politikası”, Sanayi Yıllığı 93, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını, Önder Matbaacılık, Ankara 1993
- TEKİN, Mahmut: “KOBİ’lerin Üretim ve Pazarlama Sorunları ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma”, **I. Orta Anadolu Kongresi**, KOSGEB, Ankara, 2001
- TEKİN,Mahmut, ATAMAK,Bekir: “Esnek Üretim Sistemleri ve Esnek Üretim Sistemleri İle İlgili Örnek Uygulamalar”, I. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul, 1997
- TİTİZ,Merve: “Kapasite Kullanım Oranı”, [www.strateji.com.tr/kko](http://www.strateji.com.tr/kko) 1 htm.23 Ocak 2001
- TOSYÖV GİRİŞİM: “AB’ye Uyum Sürecinde Küçük-Orta Ölçekli Girişimciler Açısından Yapılması Gereken Çalışmalar”, TOSYÖV Araştırma Grubu, S.10, 2 Ekim 2000
- TOSYÖV Girişim: “Krizin Hasarını Tamir Zor...”, S.16, 2 Nisan 2001
- TOURE, Serge, ROBELA, Luis, VALESCO, Tomas: “**Artificial Neural Networks Engineering**”, Vol:25, No1-4, September 1993, U.K., 1993
- TURAL,N.: “Gümrük Birliği Sürecinde Küçük İşletmeler”, Küçük İşletme, AESOB, Yıl:2, S.5, Ocak 1996
- TURAL,Nazım: “Finansmanı Özel Kaynaklardan Sağlanan Küçük Sanayi Siteleri İle Kazanılan Deneyimler”, Özel ve Devlet Destekli Küçük Sanayi Siteleri Sorunlar ve Gelişme Perspektifleri, Hazırlayan: Ülker TOPTAŞ, TES-AR Tartışma Notları No:6, Ankara 1996
- TURAL,Nazım: “Küçük İşletmeler Dünyada ve Ülkemizde Asıl İstihdam kaynağı Olarak Gelişmektedir”, Dünya, 04.02.1994
- TURAN,Güngör, GÖKALP,M. Faysal: “Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Teknoloji Sorunu ve Çözüm Önerileri”, Dünya, 21 Kasım 1993
- TÜRKER,Alper: “Avrupa Birliği Merkezinden Türk Ekonomisi”, Başak Dergisi, Ağustos 1999
- TÜTEK,Hülya, ÖNCÜ,Semra: “JİT(Just In Time) Felsefesinin İşletme Fonksiyonları ve Verimlilik Üzerine Etkileri”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S.10, 1993
- ULUDAĞ,İlhan: “Gümrük Birliği Sürecinde KOBİ’ler ve Risk Sermayesi Şirketleri Modeli”, İTO Yayın No: 1996-42, İstanbul 1996
- ÜRETEN,Sevinç: “Esnek İmalat Sanayi”, Gazi Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, C:7, S.1-2, Ankara 1991
- ÜZÜLMEZ,Hüseyin: “Konya’nın Ekonomik Yapısı”, İGEME’den Bakış, S.5, Ocak-Mart 1998

- Vakıfbank KOBİ Araştırma ve Danışmanlık Birim Müdürlüğü: “Bankacılıkta Yeni Finansman Araçları”, Dış Ticaret Dergisi, KOBİ Özel Sayısı, DPT, Aralık 1996
- VARDAR,Bülent: “Esnek Otomasyonun Ekonomik ve Sosyal Etkileri ve Finlandiya’da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Teknoloji”, Verimlilik Dergisi, S.3, 1990
- VENKATRAMAN, N.: “IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition”, Sloan Management Review, 1994
- YAKICI,Ahmet: “İthalatımız ve Türk Mallarının Kalite ve İmajı”, İGEME’den Bakış, Yıl:4, S.15, Temmuz-Eylül 2000
- YALÇIN,İ., F., ŞAMILOĞLU,Y.,DEMİREL: “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği”, Standart, Yıl:39, S.460, Nisan 2000
- YALÇIN,İbrahim: “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Olarak Örgütlenmeleri”, Dış Ticaret Dergisi, DTM, Yıl:3, S.8, Ocak 1998
- YALÇINER,Uğur G.: “Marka, Patent Uygulamaları ve KOBİ’ler”, TÜRKİYE-AVRUPA BİRLİĞİ DERNEĞİ İSTANBUL ŞUBESİ, Gümrük Birliği Sürecinde KOBİ’ler, Yayın No:6, Seminer 6-7 Mart 1999, İstanbul 2000
- YALIM,Güler: “Küçük ve Orta Ölçekli Teşebbüslerin Ekonomimizdeki Yeri, Önemi ve Tanımlanması”,KOBİ’lerin Sorunları,Çözüm Yolları ve Geliştirilmesi Semineri, MPM Yayınları No:358, Ankara 1987
- YAYLI,Ali: “Doğrudan Pazarlama Aracı Olarak İnternet(Konaklama İşletmeciliği Örneği)”, Pazarlama Dünyası, Dünya Yayıncılık, Yol:14, S.2000-01, Ocak-Şubat 2000
- YETKİN,Münir N.: “AB Pazarında Türk Mallarının Kalitesinin Korunması ve Marka İmajının Oluşturulması”, İGEME’den Bakış, Yıl:4, S.15, Temmuz-Eylül 2000
- YILMAM,Memiş: “İhracatın Yolu CE İşaretinden Geçiyor”, BUSİAD’dan BAKIŞ, S.59, Mart-Nisan 1997
- YILMAZ,Hüseyin: “İşletmelerde Bilgi Teknolojisi-Yönetici İlişkisi ve 21. Yüzyılda İşletme Yöneticilerinin Özellikleri”, Standart, Yıl:39, S.468, Aralık 2000
- YÖRÜK,M. Ahmet: “Elektronik Ticaret”, Uluslararası Ekonomik Sorunlar, T.C. Dışişleri Bakanlığı, S.1, Şubat 2001
- YURUR,Şükrü: “Makro Ekonomik Gelişmeler ve KOBİ’lerin Gücü”, TOSYÖV Girişim, S.6, 2 Haziran 2000
- YÜKÇÜ,Süleyman: “JIT Üretim Sisteminin Maliyet Muhasebesi Uygulamalarına Etkisi”, Muhasebe ve Denetime Bakış, Yıl:1, S.1, Nisan 2000

## YARARLANILAN LİNKLER(WEB SAYFALARI)

[www.5mworld.com](http://www.5mworld.com)

[www.activefinans.com](http://www.activefinans.com)

[www.foreigntrade.gov.tr/yenieko.htm](http://www.foreigntrade.gov.tr/yenieko.htm).

[www.hurriyetim.com.tr/eko.01.htm](http://www.hurriyetim.com.tr/eko.01.htm)

[www.igeme.org.tr/elektronicticaret/sunus.htm](http://www.igeme.org.tr/elektronicticaret/sunus.htm)

[www.interdata.com.tr/cas.htm](http://www.interdata.com.tr/cas.htm): "Computer Aided Sales-CAS(Bilgisayar Destekli Satış)"

[www.kobi.net/007.htm](http://www.kobi.net/007.htm)

[www.kobi.net/ekois.htm](http://www.kobi.net/ekois.htm)

[www.kosgeb.gov.tr/kanun.htm](http://www.kosgeb.gov.tr/kanun.htm)

[www.kosgeb.gov/kos.htm](http://www.kosgeb.gov/kos.htm)

[www.medyatext](http://www.medyatext)

[www.mpm.org.tr](http://www.mpm.org.tr)

[www.netyorum.com](http://www.netyorum.com)

[www.strateji.com.tr](http://www.strateji.com.tr)

[www.stratejiyonetim.com](http://www.stratejiyonetim.com)

[www.tubitak.gov.tr](http://www.tubitak.gov.tr)

[www.uludag.edu.tr/iktisat.htm](http://www.uludag.edu.tr/iktisat.htm)

## EKLER

### Anket Formu Örneği

**Sayın Yönetici;**

Tarafınıza yöneltilen bu anket formundaki sorular, tamamen bilimsel bir amaçla, imalat sektöründe faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerdeki üretim ve pazarlama sorunlarının tespit ve çözümüne ilişkin yapılan bir araştırma için kullanılacaktır.

Yapacağınız katkıya teşekkür eder, saygılar sunarız.

- 1) İşletmenizde teknoloji yönetimini üstlenen bir bölümünüz mevcut mu?  
( ) Evet ( ) Hayır
- 2) Teknoloji yenileme faaliyetlerinizde dış finansman kaynağı kullanıyor musunuz?  
( ) Evet ( ) Hayır
- 3) Teknolojik yenilikler karşısında nitelikli işgücü bulma güçlüğü çekiyor musunuz?  
( ) Evet ( ) Hayır
- 4) İşletmenizin üretim hattında bilgisayar kullanıyor musunuz?  
( ) Evet ( ) Hayır
- 5) İşletmenizde son dönemlerde bir teknoloji değişikliği yapıldı mı?  
( ) Evet ( ) Hayır
- 6) İşletmenizde gerçekleştirmiş olduğunuz teknolojik değişiklik ve yeniliklerin işletme verimliliğinizi artırdığını düşünüyor musunuz?  
( ) Evet ( ) Hayır
- 7) Ar-Ge faaliyetleriniz var mıdır?  
( ) Evet ( ) Hayır
- 8) İşletmeniz kurulurken planlamış olduğunuz üretim kapasitesine ulaşabiliyor musunuz?  
( ) Evet ( ) Hayır
- 9) İşletmenizde bir pazarlama bölümünüz mevcut mu?  
( ) Evet ( ) Hayır
- 10) Piyasa Araştırması( Pazar Araştırması) yapıyor musunuz?  
( ) Evet ( ) Hayır
- 11) Ürünlerinizin pazarlamasında İnternet (bilgisayar) ortamından yararlanıyor musunuz?  
( ) Evet ( ) Hayır
- 12) İşletmeniz ihracat faaliyetlerinde bulunuyor mu?  
( ) Evet ( ) Hayır
- 13) Uluslararası pazarlama panolarında ürünlerinizi pazarlıyor musunuz?  
( ) Evet ( ) Hayır
- 14) Bir Sektörel Dış Ticaret Şirketine (SDTŞ) ortak mısınız?  
( ) Evet ( ) Hayır
- 15) SDTŞ modelinin Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ'ler) için dış ticarete başarılı bir model olacağına inanıyor musunuz?  
( ) Evet ( ) Hayır
- 16) Ürettiğiniz ürünlerinizin kalite güvencesi (TSE, ISO 9000, CE v.s.) var mı?  
( ) Evet ( ) Hayır
- 17) İş amacıyla yurt dışına seyahat edip, fuar ve sergilere katılıyor musunuz?  
( ) Evet ( ) Hayır
- 18) En son meydana gelen Şubat 2001 ekonomik krizden işletmeniz etkilendi mi?  
( ) Evet ( ) Hayır

- 19) Eğer teknoloji yönetimi bölümünüz varsa bu görevi kim üstleniyor?  
( ) İşletme sahibi  
( ) Ortaklar  
( ) İşletmedeki herhangi bir personel  
( ) Profesyonel ve teknik uzman
- 20) Teknoloji yenileme faaliyetlerinizde kullandığınız dış finansman kaynağı aşağıdakilerden hangisidir?  
( ) Ticari Bankalar  
( ) Eximbank  
( ) Halkbank  
( ) Ziraat Bankası  
( ) Leasing Kuruluşları  
( ) 3. Kişiler
- 21) retim teknolojinizin durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?  
( ) Modern  
( ) Yeni  
( ) Eski  
( ) Çok eski  
( ) Demode
- 22) İşletmenizde hangi fonksiyonel alanda teknoloji değerikliğine gittiniz?  
( ) retim  
( ) Pazarlama  
( ) Muhasebe-Finansman  
( ) Ar-Ge  
( ) Hiçbiri
- 23) Eğer retim sürecinde değerikliğe gittiyseniz, bu değerim aşağıdaki teknolojik eğilimlerin hangisinde karşılığını buldu?  
( ) Esnek retim Sistemi  
( ) Tam Zamanında retim  
( ) Yalın retim  
( ) Bilgisayar Destekli retim  
( ) Diğer
- 24) İşletmenizin retim tipi aşağıdakilerden hangisine girmektedir?  
( ) Sürekli retim  
( ) Sipariş zerine retim-Fason retim  
( ) Proje retimi  
( ) Sürekli retim-Sipariş zerine üretim
- 25) retim sürecinizde işletmenizin kapasite kullanım oranı % kaçtır?  
( ) % 40'tan az  
( ) % 41-60  
( ) % 61-80  
( ) % 81-100
- 26) Tam kapasitede veya tam kapasiteye yakın çalışmanızı engelleyen en önemli sebep nedir?  
( ) Teknoloji yetersizliği  
( ) Talep yetersizliği  
( ) Hammadde, malzeme yetersizliği  
( ) Teknolojik yeniliğe ayak uyduracak nitelikli işgücü yetersizliği  
( ) Enerji yetersizliği  
( ) Diğer



- 27) İşletmenizde üretim planlamasını nasıl yapıyorsunuz?  
 ( ) Bilimsel talep tahmin yöntemlerinden yararlanarak  
 ( ) Geçen yılki verileri ölçü alarak  
 ( ) Aracı ve müşterilerin yönlendirmelerine göre  
 ( ) Diğer
- 28) Üretim faaliyetlerinizin aksamasına sebep teşkil eden en önemli faktör nedir?  
 ( ) Teknoloji yetersizliği  
 ( ) Talep yetersizliği  
 ( ) Teknolojik yenilikler karşısında kalifiye eleman sorunu  
 ( ) Makine teçhizatla ilgili yetersizlikler  
 ( ) Kaliteli hammadde ile ilgili problemler  
 ( ) Diğer
- 29) Pazarlama sisteminizi nasıl oluşturduunuz?  
 ( ) Araştırma-İnceleme neticesinde  
 ( ) Benchmarking(benzer işletmelerle kıyaslama) yoluyla  
 ( ) Zaman içerisinde tecrübe ederek  
 ( ) Diğer
- 30) Ağırlıklı olarak hitap ettiğiniz pazar hangisidir?  
 ( ) Mahalli Pazar  
 ( ) Bölgesel Pazar  
 ( ) Ulusal Pazar  
 ( ) Uluslararası Pazar
- 31) İşletmenizin satış fonksiyonunda kullandığınız satış kanalı türünüz aşağıdakilerden hangisidir?  
 ( ) Direk satış  
 ( ) Sipariş üzerine satış  
 ( ) Toptancılar aracılığıyla  
 ( ) Satış elemanları vasıtasıyla  
 ( ) Satış acentaları yardımıyla  
 ( ) İnternet aracılığıyla ( İnternet Pazarlama, e-Ticaret)
- 32) Satış artırma çabalarınızda (Tutundurma) kullandığınız yöntemler nelerdir?  
 ( ) Pazarlama elemanı(kişisel müşteri ilişkisi)  
 ( ) Basılı materyal dağıtımı  
 ( ) Mahalli Basın-Yayın Reklam  
 ( ) Ulusal Basın-Yayın Reklam  
 ( ) Çeşitli dönemlerde düzenlenen satış kampanyaları  
 ( ) Ticari sergi-fuarlara katılmak suretiyle  
 ( ) İnternet ortamından yararlanmak suretiyle
- 33) Satış artırma ve tanıtım faaliyetlerinizde karşılaştığınız en önemli sorunlarınız nelerdir?  
 ( ) Broşür,katalog vb. hazırlama güçlüğü  
 ( ) Bir tanıtım ajansı ile çalışma olanaklarının kısıtlılığı  
 ( ) Fuar,sergi vb. faaliyetlere katılımlardaki güçlükler  
 ( ) Yeterli ve nitelikli satış elemanı olmayışı  
 ( ) Yüz yüze satış olanaklarının kısıtlılığı  
 ( ) Yeterli tanıtım bütçesi oluşturamama

- 34) Ürün fiyatınızı belirlerken nelere dikkat ediyorsunuz?  
 ( ) Maliyet üzerine belirli bir kar marjı bırakarak  
 ( ) Rakip işletmelerin fiyatlandırma politikalarından esinlenerek  
 ( ) Piyasadaki talep artış ve azalışlarını dikkate alarak  
 ( ) Bilimsel pazarlama stratejimizi gözönünde bulundurarak  
 ( ) Diğer
- 34) Üretmiş olduğunuz mamullerimize ilişkin en önemli mamul sorunlarınız nelerdir?  
 ( ) Yeni mamul kararı  
 ( ) Mamul çeşitlendirme  
 ( ) Mamul farklılaştırma  
 ( ) Marka imajı  
 ( ) Kalite-Standardizasyon-Ambalajlama  
 ( ) Satış sonrası hizmetler(garanti, tamir-bakım v.s.)
- 35) Üretimini yaptığınız mamullerinizin özelliklerini nasıl belirliyorsunuz?  
 ( ) Bilimsel tüketici araştırmaları yaparak  
 ( ) Mevcut standartlara uyarak  
 ( ) Rakip mamullerden esinlenerek  
 ( ) Aracı kuruluşların önerilerini dikkate alarak
- 36) Eğer işletmeniz dış satım gerçekleştiriyorsa aşağıdaki yöntemlerden hangisini tercih etmektesiniz?  
 ( ) Doğrudan ihracat yöntemi(Doğrudan kendi kuruluşumuz aracılığıyla)  
 ( ) Dolaylı ihracat yöntemi(Başka bir şirket ve kuruluş aracılığıyla)  
 ( ) Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDTŞ ) vasıtasıyla  
 ( ) Diğer
- 37) İhracat faaliyetlerinizde karşılaştığınız en önemli sorunlar nelerdir?  
 ( ) Nitelikli uzman sorunu  
 ( ) Yabancı dil sorunu  
 ( ) Teknolojik yetersizlik  
 ( ) Fiyat rekabeti  
 ( ) Dış Pazar bilgi eksikliği  
 ( ) Mamul tanıtımındaki zorluklar  
 ( ) AB normlarına uygun kalitede ürün üretmenin zorluğu  
 ( ) Dış Ticaret Mevzuatı  
 ( ) Bürokratik kısıtlamalar
- 38) Yakın gelecekteki işletme politikanız en fazla aşağıdaki seçeneklerden hangisiyle örtüşüyor?  
 ( ) Mevcut durumu koruma  
 ( ) Mevcut Pazar payını artırmak  
 ( ) Yeni yurt içi pazarlara girmek  
 ( ) Kapasite genişletmeye gitmek  
 ( ) Ürün çeşitlendirmeye gitmek  
 ( ) Yurt dışı pazarlara açılma  
 ( ) Yeni teknoloji kullanımına geçmek  
 ( ) İhracat payını artırmak  
 ( ) Pazar payını daraltmak  
 ( ) Ulusal pazarın en küçük dilimine(Niş) yoğunlaşmak  
 ( ) Uluslar arası pazarın en küçük dilimine yoğunlaşmak  
 ( ) Re-Engineering(Değişim Müh.) (Üretim sürecini kökten değiştirmek)