

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

**ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÜRETİM
KARARLARININ ANALİZİ VE ANALİTİK BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Özgür KARAÇAY

Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Mehmet KAHVECİ

İstanbul-2014

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

**ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÜRETİM
KARARLARININ ANALİZİ VE ANALİTİK BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Özgür KARAÇAY

Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Mehmet KAHVECİ

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Özgür KARAÇAY
Anabilim Dalı : İşletme
Program : İşletme Anabilim Dalı
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Mehmet KAHVECİ
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans-Şubat 2014

ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÜRETİM KARARLARININ ANALİZİ VE ANALİTİK BİR UYGULAMA

ÖZET

Küçük ve orta ölçekli işletmeler ülkemiz ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. Bu işletmelerde çalışan sayıyı büyük şirketlerde ve diğer sektörlerde çalışan sayısının karşısında küçümsenmeye kadardır. Türk KOBİ'leri ortalama profilleri bakımından işgücü ve yıllık cirolarının daha düşük olması nedeniyle, Avrupa Birliği veya birçok OECD ülkesindeki KOBİ'lere nazaran farklılık göstermektedir. Bu işletmelerin tanımı net olmasa da çalışan sayısı az küçük ve orta sınıf işletmelerdir. Bu işletmelerin diğer işletmelerden farkı Ölçütler ise İşletmede istihdam edilen kişi sayısı ve işletmedeki makine parkının, araç ve gereçlerin değeri olarak belirlenmiştir. Türkiye de olduğu kadar hemen hemen tüm dünya ülkelerinde KOBİ'ler, sayısal miktar, istihdam hacmi, üretim değeri, gelişmeye olan katkıları, mülkiyetin tabana yayılması, ekonomik açıdan serbest rekabete dayalı piyasa ekonomisinin ve sosyal bakımdan toplumsal istikrarın temel unsurudur. KOBİ'ler ekonomiye dinamizm ve serbest rekabete dayalı piyasa ekonomisine işlerlik kazandıran birimlerdir.

Küçük işletmeleri büyük işletmelerden ayıran belli başlı özellikler arasında pazarı etkileme gücü, bağımsızlık ve kişisel etki açısından farklılıklar vardır. Ekonominin olumsuz olduğu dönemlerde bile KOBİ ler ülkemizde kendisine yüklenen sorumluluğu bilinç bir şekilde kavramış ve bu yükün altından başarılı bir şekilde çıkmıştır. Gelişmekte olan ülkelerle, sanayisini tamamlamış gelişmiş ülkelerdeki KOBİ'ler, sayı, istihdam ve katma değer olarak karşılaştırılırsa, gelişmiş ekonomilerde de KOBİ'lerin önemli bir yeri olduğu görülür. Türkiye'de küçük işletmelerin tarihsel gelişimi 13. yüzyıla kadar dayanmaktadır.

Anahtar Kelime: KOBİ, İstihdam Hacmi, Katma Değer.

GENERAL KNOWLEDGE

Name andSurname : Özgür KARAÇAY
Department : Business
Programme : Department of Business
Thesis Advisor : Asst. Assoc. Dr. Mehmet KAHVECİ
ThesisTypeAndDate : Master of Business Administration - February 2014

MEDIUM-SIZED ENTERPRISES PRODUCTION DECISIONS İNAN ANALYSIS AND ANALYTICAL APPLICATIONS

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises have an important place in the economy of our country. The number of employees in enterprises in other sectors, the number of employees in large companies and be underestimated is the opposite. Turkish SMEs average profile in terms of labor and the annual turnover is lower because the European Union or in many OECD countries SMEs compared to vary these businesses is the definition although the number of employees less , small and medium enterprise. These businesses from other businesses realize the number of people employed in the property and business of the machinery, tools and equipment is determined as the value. In Turkey as well as in almost all countries of the world, SMEs numerical quantity, employment levels, production value, development, the contribution of property spread to the base of an economically free competitive market economy and social maintenance social stability is the key element. SMEs in the economy to market economy based on free competition, dynamism and interoperability are saving unit. Small business of the main features that distinguish it from large enterprises the power to influence the market, there are differences in terms of independence and personal effects. Even in periods where the economy is negative in our country, SMEs are aware of the responsibilities assigned to it and understand it in a way that successfully increased financial burden. With developing countries, SMEs in developed countries have completed the industry, number, if compared as employment and value added in the advanced economies is seen to be an important role of SMEs. Historical development of small businesses in Turkey 13 century is based on up.

Keywords: SME, EmploymentDisplacement, Added Value.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTIMA LİSTESİ.....	vii
TABLOLAR.....	ix
1.GİRİŞ.....	1
2. SEKTÖRÜNBOYUTUVEYAPISI.....	2
2.1. Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı.....	2
2.2. Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Farklı Tanımları.....	3
2.3. Türkiye’de Küçük İşletmelerin Tarihi.....	5
2.4. Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yapısı.....	7
2.5.Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler (Kobi'ler).....	9
3.KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN ÖNEMİ.....	15
3.1. Değişen Dünyada Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler.....	15
3.2 Küçük İşletmelerin Belli Başlı Özellikler.....	16
3.3 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Nitelik Değişimi.....	18
4.TÜRKİYE'DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN GELECEĞİ ...	22
4.1. Türkiye'deKOBİDestek Programları.....	25
4.2. Türkiye Orta Ölçekli İşletmelerin Durumu.....	27
4.3. Türkiye De Kobi’ lere Uygulanan Politikalar.....	27
4.3.1.KOBİ’lerde öz sermaye yatırımını teşvik etmek için mali teşvikleri tanıtmak.....	28
4.4. Küçük Sanayi Siteleri ve Organize Sanayi Bölgelerine Devlet Desteği.....	29

4.5. Ülkemizin Ekonomik Ve Toplumsal Kalkınmasında KOBİ'lerin Önemi	30
5.KÜÇÜK İŞLETMELERDE YÖNETİM İŞLEVİ VE YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI	33
5.1.Küçük İşletmelerde Yönetim İşlevi.....	33
5.2.Planlamanın Aşamaları.....	34
5.2.1. Plan türleri	34
5.3. Niteliklerine Göre Planlar	34
5.4. Sürelerine Göre Planlar	34
5.5. Koordinasyon Teknikleri.....	35
5.6.Yöneltilme İşlevi	36
5.7.Denetim İşlevi	36
5.8. Denetim Faktörleri Ve Etkin Bir Denetim Sürecinin Özellikleri.....	36
5.9. Yeni Yönetim Yaklaşımları	37
6. KÜÇÜK İŞLETMELERDE ÜRETİM FONKSİYONU	39
6.1. Küçük İşletmelerin Üretim Fonksiyonunun Özellikleri.....	41
6.2. Küçük İşletmenin Fonksiyonları	42
6.2.1. KOBİ'lerin Özellikleri.....	42
6.2.2.KOBİ'lerde Yönetim Süreci	43
6.2.3.Üretim fonksiyonu	43
6.2.4. KOBİ'leri büyük işletmelerden ayıran üretim fonksiyonları.....	45
6.2.5. Küçük işletmelerin üretimde üstün yönleri.....	46
6.2.6. KOBİ'lerde üretim sorunları	46
6.2.7. Üretimin sistematik analizi	47
6.2.8. Kalite kontrol	47
6.3. Tedarik Fonksiyonu	47
6.3.1. Küçük işletmelerin tedarik işlevine ilişkin başlıca özellikleri	48
6.3.2. Pazarlama fonksiyonu	48
6.3.3. Pazarlamanın önemi	49
6.3.4. Küçük işletmelerde pazarlama fonksiyonu	50
6.3.5. Küçük işletmelerin olumlu/olumsuz pazarlama özellikleri	52

6.3.6. KOBİ'lerin pazarlama sorunları	52
6.3.7. Küçük işletmelerde başlıca finansman sorunları.....	53
6.4. Küçük işletmelerde üretim sorunları	53
7. KÜÇÜK İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM	55
7.1. Strateji Ve Stratejik Yönetim Kavramı	55
7.2. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde üretim stratejisi üzerine bir araştırma.....	55
7.2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	56
7.2.2. Araştırmanın Yöntemi	56
7.2.3. Araştırmaya Katılan İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler	57
7.3. Stratejik Yönetim Kavramı	59
7.4 Stratejik Yönetimin Özellikleri	60
7.5 Stratejik Yönetim Süreci	61
7.6 Vizyon ve Misyonun Hazırlanması.....	61
7.7 Stratejik Yönetimde İç ve Dış Çevre Analizi	64
7.8. Stratejilerin Oluşturulması ve Seçimi.....	66
7.9. Küçük İşletmelerin Uygulayabileceği Strateji Türleri	67
8.KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÜRETİM STATEJİSİÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA.....	70
8.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi	70
8.2. Araştırmanın Yöntemi	71
8.3. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi	72
8.3.1. Araştırmaya katılan işletmeler hakkında genel bilgiler	73
8.4. KOBİ'lerde Stratejik İşbirlikleri Yaklaşımı	76
9. KOBİ'LERDE SWOT ANALİZİ, GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ TEHDİT VE FIRSATLAR, REKABET GÜCÜ	79
9.1. KOBİ'lerin Güçlü Yönleri	79
9.2. KOBİ'lerin Zayıf Yönleri.....	82
9.3. Tehdit Ve Fırsatlar.....	87

9.4. KOBİ'lerin Büyük İşletmelere Göre Avantajları	89
9.4.1. Esneklik	89
9.4.2. Yeniliklere açık ve daha yatkın olması.....	90
9.4.3. Teknik yeniliklerde daha fazla verimlilik.....	90
9.4.4. Üretimdeki boşlukların hızla doldurulması	91
9.4.5. Bürokrasinin ve yönetici grubunun az olması	91
9.4.6. Çalışanlarla daha yakın ilişki.....	91
9.4.7. Düşük maliyetler.....	91
9.4.8. Alansal faydalar	92
9.4.9. İstihdama katkısı.....	92
9.4.10. Düşük trafik yoğunluğu maliyetleri.....	92
9.4.11. Bireysel tasarrufların teşvik edilmesi	93
9.4.12. Büyük işletmeleri tamamlama özellikleri.....	93
9.4.13. Bölgesel kalkınma ve çevre korunmasına katkısı.....	93
10. KOBİ'LERİN YAPISAL ÖZELLİKLERİ	94
10.1. Yönetim Yapıları Açısından KOBİ'ler	94
10.2. Personel Yapıları Açısından KOBİ'ler.....	97
10.3. Üretim Yapıları Açısından KOBİ'ler	98
10.4. Finansal Yapıları Açısından KOBİ'ler.....	101
10.5. Pazarlama İşlevine İlişkin Yapısal Özellikleri Açısından KOBİ'ler.....	102
10.6. KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri Ve Önemi	104
10.6.1. KOBİ'lerin küresel ekonomideki yeri ve önemi	105
10.6.2. Türkiye'de KOBİ'lerin yeri ve önemi.....	110
10.6.3. Ekonomik krizler karşısında KOBİ'lerin durumu.....	115
11. SONUÇ	121
12. KAYNAKLAR	122

KISALTMALAR

BEST	: İş Ortamı Basitleştirme Çalışma Kolu
BTYK	: Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
CSGB	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
DPT	: Devlet Planlama Müsteşarlığı
DTM	: Dış Ticaret Müsteşarlığı
EU	: Avrupa Birliği
EUROSTAT	: Avrupa Birliği İstatistik Ofisi
FDI	: Doğrudan Yabancı Yatırım
ICT	: Bilgi ve İletişim Teknolojisi
İGEM	: KOSGEB İşletme Geliştirme Merkezi
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
IRC	: Yenilik Aktarım Merkezi
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu
KGF	: Kredi Garanti Fonu A.Ş.
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
KOBİNET	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Bilgi Ağı
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KSS	: Küçük Sanayi Sitesi
KÜSGET	: Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEGAP	: Türkiye Mesleki Eğitim ve Öğrenim Sistemi Geliştirme Projesi
MEKSA	: Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi

SEGEM	: Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi
SME	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TEKMER	: KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezi
TESK	: Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu
TESKOM	: Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri Birlikleri Merkez Birliği
TİDEB	: Teknoloji İzleme ve Değerlendirme Başkanlığı
TİSK	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TMSF	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TPE	: Türk Patent Enstitüsü
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TTGV	: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
TÜRKAK	: Türk Akreditasyon Kurumu
TÜRK-İŞ	: Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu
VCIT	: Risk Sermayesi Yatırım Ortaklığı

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 2.1: Değişiklik yönetmenliğinde KOBİ sınıflandırılması.....	3
Tablo 7.1: Araştırmaya Katılan İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler Sayı	58
Tablo 8.1: Araştırmaya Katılan İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler Sayı	73
Tablo 10.1: KOBİ'lerin Küresel Oranları	108
Tablo 10.2: İmalat sanayindeki işletmelerin ölçeklerine göre dağılımı.....	115
Tablo 10.3: İmalat sanayindeki işletmelerin istihdamdaki dağılımı	116

1. GİRİŞ

Toplam işletme sayısı ve istihdamda ki büyük paylardan dolayı küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ)ler Türkiye ekonomisinde önemli bir role sahiptir. Türkiye'deki KOBİ'leri ortalama profilli bakımından işgücü ve yıllık cirolarının daha düşük olması nedeniyle, Avrupa birliği veya birçok OCED ülkesindeki KOBİ'lere nazaran farklılık göstermektedir. Ayrıca know-how beceri seviyesi, sermaye miktarı ve özellikle bilgi ve iletişim alanındaki modern teknolojiye erişim ve sağladığı avantajlardan faydalanma kabiliyeti açısından da geri durumdadır. Diğer birçok ülkede olduğu gibi Türkiye deki KOBİ'ler finansman bulma konusunda güçlük yaşamaktadır. Türkiye deki ekonomik gelişmeler son birkaç on yıldan bu yana KOBİ'ler için durumu daha da güçlenmiştir. Enflasyonist ortam ve artan kamu borçları güven eksikliğine bir dizi mali krize reel faiz oranlarında ani yükselişi ve Türk lirası değer kaybına sebep olmuştur. GSYİH önemli dalgalanmalar göstermiş ekonomide yaşanan durgunluktan olumsuz etkilenmiş ve potansiyel ve ihtiyaçların aksine Türk ekonomisine son derece kısıtlı bir büyüme gerçekleştirmiştir. Bu genel ekonomik güçlüklerle ek olarak KOBİ'ler 1996 da Avrupa birliği ile girilen gümrük birliğinin ardından açık ekonomi ve rekabetin ilk şokuyla yüz yüze gelmek zorunda kalmıştır. Türkiye son yıllarda özellikle 1999-2000 döneminde uluslararası para fonu (IMF) ile yapmış olduğu anlaşmalar çerçevesinde istikrar ve yapısal reform programlarına bağlı kalmıştır. Kişi başına milli geliri satın alma gücü paritesi bakımından hâlihazırda Euro bölgesi ülkelerine kıyasla%30 daha az olan Türkiye gelecekte gelişmiş ülkeler e özellikle Avrupa ülkeleriyle arasındaki kişi başı gelir açığının kapanmasını sağlayacak yüksek ve istikrarlı bir büyümeye olanak tanıyacak yapısal reform programlarını hayata geçirmek zorunda kalacaktır.

2. SEKTÖRÜN BOYUTU VE YAPISI

2.1. Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı

Küçük ve Orta ölçekli işletmelerinin bilimsel bir tanımını yapmak henüz mümkün değildir. Burada bilimsel bir tanım derken herkesin kabul edebileceği ve dolayısıyla genel geçerliliğe sahip olan objektif bir küçük işletme tanımını kastediyoruz. Bu imkânsızlık ve otayandan bu işletmelerin tanımının gerekliliği, bizi konuya pragmatik bir şekilde yaklaştırmaya zorlamaktadır. Bu durumda genel geçerliliğe sahip bilimsel bir küçük ve orta ölçekli işletme tanımı aramak yerine farklı amaçlar için farklı tanımların türetilmesi gerekmektedir. Yine pragmatikliğin bir gereği olarak konuya ilişkin tanımın mutlak olamayacağına ilişkin değişen şartlara zaman ve mekâna göre küçük ve orta ölçekli işletme tanımının değişebileceğinin bilincinde olunmalıdır. Yukarıda ki açıklamalarımız gerek dünyanın çeşitli ülkelerindeki ve gerekse yurdumuzda çeşitli kurumlar tarafından yapılan küçük ve orta ölçekli işletme tanımlarındaki farklılıklar göz önüne alındığında daha iyi anlaşılacaktır. Biz burada dünyadaki ve yurdumuzdaki çeşitli tanımlara girmek istemiyoruz. Aşağıda sadece bizim tarafımızdan geliştirilen küçük ve orta ölçekli işletme tanımını vermekle yetinmek istiyoruz. Bu tanımımıza esas aldığımız amacı da aşağıdaki şekilde belirlemek istiyoruz. Devletin Türkiye'deki küçük ve orta sanayi yapısının güçlendirilmesi amacıyla yönelik olarak uygulayacağı çeşitli politika ve stratejilerle uygulama esaslarının belirlenmesi, ayrıca bu kesime yönelik devlet yardımlarının (sübvansiyonların) ekonomik etkinliğinin artırılması.

Bu tanımda küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri dört gruba ayrılmıştır:

-aile işletmeleri.

-çok küçük işletmeler.

-küçük işletmeler ve orta ölçekli işletmeler

-Sınıflandırmaya esas alınan

Ölçütler ise İşletmede istihdam edilen kişi sayısı ve işletmedeki makine parkının, araç ve gereçlerin değeri olarak belirlenmiştir. İkinci ölçüt sadece küçük ve orta ölçekli işletmelerin belirlenmesinde çalışan kişi yanında ikinci bir ölçüt olarak dikkate alınmıştır. Aile işletmelerinin ve çok küçük işletmelerin belirlenmesinde sadece tek bir ölçüt, işletmede çalışan kişi sayısı dikkate alınmıştır. Yasal statü ne olursa olsun bir ve birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olup, bir ekonomik faaliyette bulunan birimler ve girişimler işletme olarak tanımlanmıştır. Böylelikle işletme tanımına Değişik yönetmeliği ile girişimler 'de dâhil edilmiştir. Kısaca KOBİ olarak ifade edilen küçük ve orta büyüklükte işletmeler ise Değişik yönetmenliğinde -250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden

Yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon TL'yi aşmayan

Mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan

Ekonomik birimler veya girişimler olarak sınıflandırılmıştır.

Değişiklik yönetmenliğinde KOBİ ler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır.

Tablo 2.1: Değişiklik yönetmenliğinde KOBİ sınıflandırılması

	2005/9617 sayılı yönetmenlik	2012/3834 sayılı Değişiklik yönetmenliği
Mikro İşletme	10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri ile 1 milyon Türk lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler.	10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 1 Milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.
Küçük İşletme	50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı yada mali bilançosu 5 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir.	50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 5 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir.
Orta büyüklükteki işletme	250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satı hâsılatı ya da mali bilançosu 25 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.	250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasına aşmayan işletmelerdir.

2.2. Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Farklı Tanımları

Türkiye’de çeşitli kuruluşlar tarafından yapılan oldukça farklı KOBİ tanımları vardır. KOBİ’lere hizmet veren her kurum, her kredi kuruluşu kendilerine göre tanımladıkları KOBİ kavramından hareket etmekte, bu da uygulamada farklı yaklaşımlar getirmektedir. Bu farklılık uygulamaya aşağıdaki gibi yansımaktadır. KOBİ teşvik ve desteklerinden bazı KOBİ’ler yararlanırken bazıları kap-sam dışı kalmaktadır.

Kredi veren kuruluşlar farklı işlem ve uygulama yapmakta, dolayısıyla bazı işletmeler KOBİ kredisi alırken, diğerleri bundan yararlanamamaktadır.

Bazı KOBİ tanımlarında, yalnızca “imalat sanayi” işletmeleri kapsama alınmakta, diğer sektörlerdeki kuruluşlar devlet teşviklerinden yararlanamama durumu ile karşı karşıya gelmektedir.

Türkiye’de farklı kuruluşların KOBİ tanımları ile AB’nin tanımı aşağıda verilmiştir.

KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) Tanımı: 1990 yılında yürürlüğe giren 3624 sayılı KOSGEB kuruluş yasasına göre

1–50 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri “küçük ölçekli”,

51–250 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri “orta ölçekli”

Halk Bankası Tanımı:

Ayrıntılı bir alt sınıflandırmaya girmeden ve sektör ayrımı yapmaksızın 1-250 işçi çalıştıran işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir.

Eximbank (Türkiye İhracat Kredi Bankası) Tanımı: Kısa vadeli (TL) krediler kapsamında KOBİ ihracat kredisi için 1–200 işçi çalıştıran, sabit sermaye yatırımları 2 milyon USD’yi geçmeyen imalat sanayi işletmeleri.

Sanayi Bakanlığı Tanımı: İmalat sanayinde faaliyette bulunan, 1–9 işçi çalıştıran, yıllık satış gelir 1 milyon TL altında olan işletmeler “çok küçük ölçekli”,

10–49 işçi çalıştıran, yıllık satış geliri 5 milyon TL altında olan işletmeler “küçük ölçekli”,

50–250 işçi çalıştıran, yıllık satış geliri 25 milyon TL altında olan işletmeler “orta ölçekli” olarak tanımlanmıştır. Bağımsızlık kriteri; başka işletmelere ait sermaye oranının % 25’in altında olmasıdır.

Hazine Müsteşarlığı Tanımı: İmalat sanayinde faaliyette bulunan ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç net sabit yatırım tutarı 950.000 TL’yi aşmayan; 1–9 işçi çalıştıran işletmeler “çok küçük ölçekli”,

10–49 işçi çalıştıran işletmeler “küçük ölçekli”,

50–250 işçi çalıştıran işletmeler “orta ölçekli” olarak tanımlanmıştır. Bağımsızlık kriteri; başka işletmelere ait sermaye oranının % 25’in altında olmasıdır.

(DTM) Dış Ticaret Müsteşarlığı Tanımı: İmalat sanayinde faaliyette bulunan ve 1–200 işçi çalıştıran, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço değeri itibarıyla 2 milyon USD karşılığı TL’yi aşmayan işletmeler. Görüldüğü gibi burada ayrıntılı bir sınıflandırmaya gidilmemiştir.

TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) ve DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) Tanımı:

1– 9 işçi çalıştıran işletmeler “çok küçük ölçekli”,

10–49 işçi çalıştıran işletmeler “küçük ölçekli”,

50–200 işçi çalıştıran işletmeler “orta ölçekli”.

(TOSYÖV)Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı Tanımı:

1–5 işçi çalıştıran işletmeler “çok küçük ölçekli”,

6–100 işçi çalıştıran işletmeler “küçük ölçekli”,

101–200 işçi çalıştıran işletmeler “orta ölçekli”

AB Komisyonu Tanımı: Mikro işletmeler;

- 10 kişiden az işçi çalıştıran,
- Yıllık satış cirosu veya bilanço toplamı 2 milyon Euro'yu aşmayan
- Bağımsız işletme kriterine uygun işletmeler.

Küçük işletmeler;

- 10–49 işçi çalıştıran,
- Yıllık satış cirosu veya bilanço toplamı 10 milyon Euro'yu geçmeyen
- Bağımsız işletme kriterine uygun işletmeler.

Orta büyüklükteki işletmeler;

- 50–250 işçi çalıştıran,
- Yıllık satış cirosu 50 milyon Euro'yu veya bilanço toplamı 43 milyon Euro'yu geçmeyen
- Bağımsız işletme kriterine uygun işletmeler.

Bağımsız işletme ise, sermayesinin ya da hisse senetlerinin % 25 veya daha fazlası bir firma tarafından üstlenilmemiş olan veya sermayesi KOBİ tanımı dışındaki firmalardan oluşmamış olan işletmelerdir. Ancak, eğer işletmenin sahipleri, kamu yatırım ortaklıkları, risk sermayesi şirketleri veya kurumsal yatırımcılar ise bu kriter aşılabilecektir EUROSAT, bu tanımdan hareketle, AB istatistiklerini aşağıdaki işletme büyüklük grupları itibarıyla düzenlemektedir.

1–9 işçi çalıştıran MİKRO işletme,

10–49 işçi çalıştıran KÜÇÜK işletme,

50–249 işçi çalıştıran ORTA işletme,

250–500 işçi çalıştıran BÜYÜK işletme,

500 veya daha fazla işçi çalıştıran MAKRO işletme.

küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri(yavuz bayülken- cahit kütükoğlu Nisan 2012)

2.3. Türkiye’de Küçük İşletmelerin Tarihi

Türkiye’de küçük işletmelerin tarihsel gelişimi 13. yüzyıla kadar dayanmaktadır. 13.yüzyılda Şeyh Mahmut Ahi Evran tarafından kurulan **Ahilik Sistemi** bir taraftan esnafın mesleki eğitim, sosyal güvenlik gibi hizmetlerini yerine getirirken; diğer taraftan esnafı sağlam duygularla birbirine bağlayan mesleki ve insani ahlâk kurallarına dayanan manevi bir birliği temsil etmekteydi, zamanla meydana gelen değişiklikler neticesinde bu birlik, yerini **Lonca Sistemine**

bırakmıştır. Her işkolunda kurulmuş birlik manasına gelen **Lonca**, günümüzdeki üretim kooperatiflerine benzer bir yapıya sahipti ve en önemli fonksiyonu, malın kalitesini yüksek tutmak ve standart üretimi gerçekleştirmektir. Ayrıca usta işçinin yetişmesi, iş ve ticaret ahlakının korunması, işçinin elinden tutulması, belirli zamanda bağımsız sermaye sahibi olması, elde edilen malın müşterinin eline en kısa yoldan geçmesi, malın değerlendirilmesi, değerini koruması loncaların gördüğü işlerdendir. Loncalar, esnafı ve sanat sahiplerini sıkı bir disiplin içinde tutan kuruluşlardı. Cumhuriyetin ilanından hemen sonra 1924 yılında.

Ticaret ve Sanayi Odaları, Esnaf Odaları ve Ticaret Borsaları Yasası

yürürlüğe girmiş ve küçük ve orta ölçekli işletmelere yol göstermeye devam etmiştir. Cumhuriyet sonrası dönem, İzmir İktisat Kongresi'nin ulusal ekonomiyi kurmak amacıyla toplanmasının hemen ardından başlayan dönemdir. 1929 yılında ortaya çıkan ve tüm ülkeleri etkileyen ekonomik kriz ile birlikte devlet daha aktif rol üstlenmeye, ekonomik olarak daha çok fonksiyonlar yüklenmeye başlamıştır. Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan sonraki ilk yıllarda bir yandan özel sektörün geliştirilmesine yönelik tedbirler alınmış (örneğin, üretici kesimin finansman sorununu gidermek amacıyla 1933 yılında T. Halk Bankası kurulmuştur), diğer yandan önemli temel maddeleri üreten **Kamu İktisadi Teşebbüsleri** kurulmuştur. Bu dönemde kamuya ait sanayi tesislerinin yedek parça ihtiyaçlarıyla bazı mamul ve yarı mamul girdilerini üretmek amacıyla kurulan pek çok küçük işletme bugünkü küçük ve orta ölçekli sanayimizin özünü oluşturmuştur.

1950'li yıllar siyasi, ekonomik ve sosyal alanlarda değişimlerin yaşandığı bir dönem olmuştur. Özel sektöre daha fazla önem verilmesi ekonomide görülen canlanmanın en önemli sebeplerinden biri olmuştur. Hızlı sanayileşmeye bağlı olarak 1957 yılında **Sanayi Sicil Kanunu** yürürlüğe girmiştir. 1963-1967 dönemini kapsayan Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında küçük sanayicinin, esnaf ve sanatkârın sorunları ile ilgilenecek bir merkezi örgütün kurulması öngörülmüş olup, bu donatımdan, iç ve dış pazarların bulunması gibi faaliyetlerin yerine getirilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, 1964 yılında "Esnaf ve Sanatkârlar Kanunu" çıkarılmıştır. İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı(1968-1972) döneminde birinci planda faaliyete geçmesi öngörülen merkezi örgüt, Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi (KÜSGEM) adıyla 1970 yılında Birleşmiş Milletler Sanayi Kalkınma Örgütü(UNIDO) ile Sanayi Bakanlığı'nın işbirliği sonucu Gaziantep'te bir pilot proje olarak çalışmalarına başlamıştır. Türkiye'de tarihi 13. yüzyılda kurulan Ahilik sistemine kadar uzanan küçük işletmelerin, 1950'li yıllara kadar tüketicinin taleplerine ancak cevap verebilen durağan bir yapıya sahipken, 1980'lerden sonra özellikle Avrupa Birliği çalışmalarıyla birlikte önemleri artmaya başlamıştır. 1980'li yılların başlarından itibaren uygulanan liberal ve ihracata dönük politikalar sonucunda, Türk sanayisi dış pazarlara yönelmiş ve ihracat içindeki sanayi ürünlerinin payı artmıştır. Bu dönemden itibaren Türkiye Cumhuriyeti hükümetlerince küçük ve orta ölçekli sanayiye verilen önem ve uygulanan destekleme politikaları sonucu bir zamanlar el sanatı kimliği ile üretim yapan küçük işletmeler modern teknoloji ürünü makine

tezgâhlarla dünya standartlarına uygun üretim yapmaya, kalite bilinci giderek gelişmeye ve daha çok dış pazarlara açılmaya başlamışlardır. Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin % 99,9’u küçük işletmelerden oluşmaktadır. Türk ekonomisinin de dinamik birimleri olan küçük işletmeler istihdamın %60’ını sağlarken, toplam ihracat içinde de%25’lik bir paya sahiptirler. Küçük işletmeler sanayi sektörünün %99,2’sini oluşturmakta olup, bu alanda yaklaşık olarak küçük ve orta büyüklükteki işletme sayısı 202 bine ulaşmıştır. Türkiye açısından küçük işletmelerin durumu değerlendirildiğinde, küçük işletmeler istihdam, katma değer gibi özellikler açısından bireysel olarak değerlendirildiğinde verileri küçük görünmekle birlikte, sayılarının çokluğu nedeniyle toplamda ekonomik anlamdaki katkıları önemli yer tutmaktadır.

2.4. Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yapısı

Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ’ler), sayıları ve toplam istihdamdaki payları nedeniyle, Türk ekonomisinde çok önemli bir role sahiptir. Farklı sektörlerden KOBİ politikalarının belirlenmesine katkıda bulunan farklı organizasyonların her biri kendine ait bir KOBİ tanımı benimsemiş olduğundan, Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) KOBİ’ler hakkında ekonominin genelini kapsayan veriler üretememektedir. Sınırları daha belirgin tanımlar KOSGEB, Dış Ticaret Müsteşarlığı ve Eximbank tarafından sadece imalat sektörünü kapsayacak şekilde yapılmışken en kapsamlı KOBİ tanımı ise Hazine Müsteşarlığı tarafından yapılmış ve söz konusu tanımla Avrupa KOBİ Gözlem Birimi nin yaptığı gibi, birincil olmayan tüm sektörleri kapsayacak bir tanımlama getirilmiş ve Gözlem Biriminin kullandığı ile aynı ölçek sınıflandırmasını kullanılmıştır.

Türkiye de mevcut KOBİ tanımlarının kapsamı, Hazine Müsteşarlığı tanımının haricinde, sadece imalat sektörünü içerecek ve hizmetler ile turizm gibi hızla gelişen sektörleri dışarıda bırakacak şekilde nispeten dardır. DİE nin önceliklerinden biri ise EUROSTAT tarafından yapılan bir tek tanım ile Avrupa Birliği Konvansiyonlarında geçen tanımda yal olarak, var olan işletmelerin sayısını olduğu kadar işletmelerin bilançoları (43 Milyon Euro ya kadar) ve cirolarını (50 milyon Euro) hesaba katmak suretiyle, KOBİ istatistikleri toplayarak bunları basmaya yöneliktir.

Türkiye de KOBİ istatistikleri göreceli olarak parçalı bir yapı arz ettiğinden ve az sayıda zaman serisi mevcut olduğundan zaman içindeki eğilimleri analiz etmekte zorluk çekilmektedir. Ancak, mevcut verilerin bir kısmı KOBİ kesiminin genel ekonomideki göreceli yerinin anlaşılmasına olanak tanımaktadır. Yapılan tahminlere göre, hizmetler dahil KOBİ sektörü 2000 yılında toplam işletmelerin %99.8’ini oluşturmakta, toplam istihdamın %76.7’sini sağlamakta, sermaye yatırımının %38’ine ve yaratılan katma değer %26.5’ine karşılık gelmekte, kabaca ihracatın %10’unu oluşturmakta ve banka kredilerinin %5’ini kullanmaktadır. Bu nedenle, KOBİ ler istihdam açısından ekonomide hakim olmalarına rağmen, nispeten

daha az sabit sermaye yatırımı işletmekte oldukları açıktır; bu ise onlar tarafından nispeten daha az katma değer üretilmesine ve dolayısıyla Türk ihracatına daha az katkıda bulunulmasına ve bankacılık sektörü tarafından kullanıma sunulan kaynaklardan ancak marjinal miktarlarda yararlanılmasına sebep olmaktadır.

KOBİ ler en fazla payı TESK (Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu) ile TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği) tarafından temsil edilen ticaret, zanaat ve endüstri sektörlerinden almaktadır. 31 Ocak 2003 tarihi itibarıyla, TESK'e kayıtlı olan esnaf ve sanatkâr işyeri adedi 2.76 milyondur. Ancak, bu firmaların ciroları, ekonomideki dalgalanmalara karşı aşırı hassas olan bu sektör için önemli bir miktardadır. TOBB tarafından temsil edilen ticaret ve sanayi sektöründe ise var olan işletmelerin sayısının 2003 yılı sonu itibarıyla 1.2 milyon olduğu tahmin edilmiştir. (Faaliyete başlama prosedürlerinin revize edilmesi veya örneğin devletin bilgisayar kullanımının artmasını teşvik etmesi gibi) devletin yürüttüğü faaliyetlerin bu firmaları etkilemesi söz konusu iken, bu KOBİ ler için genel bir politika rejimi bulunmamaktadır. TOBB daki işletmelerin bazıları hükümet desteği alan endüstriyel işletmelerdir, ancak toptan ve perakende satış işletmeleri birçok program kapsamında yer almamaktadır.

KOBİ lerin yalnızca küçük bir bölümü imalat sektöründedir. 1 Ocak 2001 tarihli DİE verilerine göre bu sektörde KOBİ sayısı 210 000 dir (ki bu değer imalat sektöründe faaliyet gösteren firmaların %99.6.sına karşılık gelmektedir). Bu KOBİ ler tarafından 1 milyonun üzerinde kişi istihdam edilmekte olup (bu değer de toplam imalat sektörünün %64.3.üne karşılık gelmektedir) ve yaratılan katma değer %34.5.ine karşılık gelmektedir. İmalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ lerin buldukları sektörlere göre dağılımı şu şekildedir: metal mamuller: %26.1, tekstil, giyim ve deri mamulleri: %25.6, ağaç ve mobilya: %24.3, yiyecek ve içecek: %12.7, kağıt: %3.9 ve diğer sektörler: %7.4. Bu işletmeler genellikle çok küçük işletmelerdir. İmalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ lerde ortalama olarak 4.8 kişi istihdam edilmekteyken KOBİ lerin %95.inde bu rakam 1 ile 9 kişi arasında değişmekte olup ortalama değer 3.1 dir.

Türkiye de kayıt dışı sektörün ulaştığı boyuttan ötürü bu veriler, KOBİ lerin Türk ekonomisi açısından göreceli önemini göz ardı etmekte ve muhtemelen birçok OECD ülkesinde olduğundan daha fazla tipik boyutlarını abartmaktadır (Yapılan bazı tahminlere göre kayıt dışı ekonomi KOBİ faaliyetlerinin %50.sini yansıtmaktadır).

Coğrafi açıdan ele alındığında, KOBİ lerin dağılımı nüfusun genel dağılımını yansıtmaktadır. Bu işletmeler toplam dağılımda sırasıyla %38 ve %17 olacak şekilde Marmara ve Ege Denizinin kıyı kesiminde yoğunlaşmışken İç Anadolu'da bulunan KOBİ ler toplam sayının %16 sını, Akdeniz Bölgesindekiler %11, Karadeniz %9 ve Güney Doğu Anadolu Bölgesindekiler %6 sını oluşturmaktadır. Doğu Anadolu

Bölgesi kayıtlı ekonomik faaliyet akımından son derece az gelişmiş bir bölgedir.(Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu (2003). .Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı. VI. İlerleme Raporu. Ankara.)

2.5. Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler)

Kısaca KOBİ'ler olarak bilinen küçük ve orta boy işletmeler, her ülkede olduğu gibi ülkemiz ekonomisinde de son derece önemli bir yer ve ağırlığa sahip olmakta ve adeta ekonomik canlılığın bir barometresi ya da göstergesi durumundadırlar. Zira küçük ve orta ölçekli işletmeler yalnızca büyük işletmelerin ürettiği aynı mal ve hizmetleri üretip onları rekabetçi ortama çekerek ekonomik canlılık kazandıran birimler değil, aynı zamanda büyük işletmelerin kullandıkları mamul ve yarı mamul girdileri üreterek onların gelişimini de tamamlarlar Diğer bir deyişle, bir yandan kendi başlarına büyüklerle rekabet içinde nihai ürün ve hizmet üretmek suretiyle ekonomik kalkınmaya katkıda bulunurken; diğer yandan da büyük işletmeleri tamamlayarak veya destekleyerek birlikte katkıda bulunurlar. Böylece ekonomilerde bir yan sanayi oluşturarak büyük işletmelerle bir ortak yaşam kurarlar.

Ülkemizde olduğu kadar hemen hemen tüm dünya ülkelerinde KOBİ'ler, sayısal miktar, istihdam hacmi, üretim değeri, gelişmeye olan katkıları, mülkiyetin tabana yayılması, ekonomik açıdan serbest rekabete dayalı piyasa ekonomisinin ve sosyal bakımdan toplumsal istikrarın temel unsurudur.

Tüm ülkelerde KOBİ'lerin toplam işletmeler içindeki oranı % 96'dan fazladır. Almanya, Fransa ve Japonya'da bu oran % 99'dur. Öte yandan, tüm ülkelerde istihdama en fazla katkıda bulunan işletmelerdir. Örneğin ABD'de KOBİ'lerin toplam istihdam içindeki payı % 58; Japonya ve İtalya'da ise % 80'den fazladır.

Tüm ülkelerde olduğu kadar Türkiye'de de 1990 yılı verilerine göre tüm işletmelerin % 99,2'sini oluşturan, toplam istihdamın % 53'ünü sağlayan, toplam yatırımın % 26,5'ini gerçekleştiren ve yaratılan katma değer içinde % 38 oranında pay sahibi olan KOBİ'lerin ekonomi içinde büyük bir yeri ve ağırlığı bulunmaktadır (3)- Öte yandan, ülkemizde sektörel bazda katkılarına bakıldığında KOBİ'lerin toplam işletmelerin tarım sektöründe % 99.9'ini, sanayi sektöründe % 98.6'sını, ticaret ve hizmet sektöründe % 98.5'ini oluşturduğunu; istihdam bakımından KOBİ'lerde çalışanların tarım sektöründe % 99.8, sanayi sektöründe % 45.6 ticaret sektöründe % 90.0 pay tuttuğunu; toplam üretimin tarım sektöründe % 95.0'inin ve sanayi sektöründe % 45.4'ünün yine KOBİ'ler tarafından üretildiğini belirtebiliriz.

a) KOBİ'lerin Ortak Özellikleri

İşletmelerin ölçek bakımından sınıflama kriterleri dikkate alındığında KOBİ'lerin ortak özelliklerini şöylece sıralamak olasıdır:

1. Çoğunlukla bireysel veya şahıs ortaklığı hukuki yapısına sahiptirler.
2. İşletmelerde "Sahip-Yönetici" modeli egemendir. Diğer bir deyişle, sahiplik ve yöneticilik aynı kişide toplanmıştır. Pek azında veya bazı hizmetlere özgü olmak üzere profesyonel yöneticiden yararlanılmaktadır. İşletme ve sahiplik bütünleşmiştir.
3. Bağımsız olma niteliği. Kısıtlı sayıda işletme sahipleri genellikle aile bireylerinden oluştuğu ve ayrıca sahiplik ve yöneticiliğin aynı kişide toplandığı için büyük işletmelerde olduğu gibi; yöneticiler üzerinde işletme sahiplerinden, hissedarlardan gelen doğrudan bir kontrol mevcut değildir. Aynı zamanda yönetici durumunda olan İşletme sahibi bağımsız karar alabilme durumundadır.
4. Faaliyetler iş bölümü olmadan veya daha basit işbölümüne dayanan bir organizasyon ile yürütülebilmektedir. Uzmanlaşma çok sınırlı boyutlarda kalmaktadır.
5. İşçi-işveren arasında olduğu gibi işletme-müşteriler arasında da yakın bir ilişki vardır.
6. Sınırlı bir sermayeye sahiptirler. Finansman için gerekli fonları genellikle öz kaynaklardan veya öz sermayeden temin etmektedirler.
7. Duran (sabit) ve dönen varlıkların hacmi, mal ve hizmet kapasiteleri sınırlıdır. Yatırım güçleri zayıftır.
8. Satış hacmi veya pazar payları sınırlıdır; genellikle küçük veya yöresel düzeyde kalmaktadır.
9. Tedarik ve pazarlamada pazarlık güçleri zayıftır.
10. İstihdam oranı düşüktür, işletme sahibi çok kez aile bireyleri bizzat iş yerinde çalışırlar.
11. Yeniliği açık dinamik bir yapıya sahiptirler

b) Türkiye'de KOBİ'lerin Ekonomik Ve Sosyal Kalkınmadaki Yeri Ve Önemi

Özellikle son yıllarda ekonomi ve işletme literatürünün ilgi odağını oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmeler konusunda yapılan çalışmalar, bu işletmelerin ekonomik ve toplumsal kalkınmada çok önemli roller oynadığını ortaya koymaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir. Küçük ve Orta Ölçekli bir işletme olarak, işinizde size gerçekten avantaj sağlayacak ve işletmenizin faaliyet yöntemine uygun bir alacak yönetimi çözümünün tasarlanması önemlidir. Basit ve kullanımı kolay, birinci sınıf destek altyapısına sahip ve daha da önemlisi maliyet bakımından

etkin çözümler, alacak sigortası, işletme bilgileri veya alacak tahsilâtı hizmetlerinde önemlidir. Herhangi bir şirketin, fakat özellikle Küçük ve Orta Ölçekli bir işletmenin, yönetim sürecini daha da karmaşıklaştıran ve harcanan zamanı arttıran alacak yönetim ürün ve hizmetlerini satın alması anlamsızdır Birinci sınıf sigorta teminatı, bilgi ve güvenlik sağlayan fakat müşterilerimizin minimum müdahalede bulunmasına imkân tanıyan ürün ve hizmetleri size sunuyoruz. Hiçbir hata veya kusurunuz olmamasına rağmen parasal bir zarara uğradıysanız veya ödemelerinizi tahsil etmekte gecikmeler yaşıyorsanız, basit ve sade kredi sigortası ve tahsilât servisimiz size yardımcı olabilir. Ayrıca, yeni sektörlere veya uluslararası piyasalara açılmak istiyorsanız, genellikle işletmenin büyüme sürecinde yaşanan riskler karşısında güvenlik hizmeti ve işiniz açısından önemli bilgileri sunabiliriz. Görevimizi, dinamik ve sürdürülebilir bir iş geliştirme sürecini desteklemek olarak görüyoruz.

1. KOBİ'ler ekonomiye dinamizm ve serbest rekabete dayalı piyasa ekonomisine işlerlik kazandıran birimlerdir. Daha önce de değinildiği gibi bir ekonomide çok yoğun sayıda olan ve ülke sathına yayılmış bulunan KOBİ'ler, yalnızca büyük işletmelerin ürettiği aynı mal ve hizmetleri üretip onları rekabetçi ortama çekerek ekonomik canlılık kazandıran birimler değil, aynı zamanda büyük işletmelerin kullandığı mamul ve yarı mamul girdileri üreterek onların gelişimini de tamamlarlar. Böylece bir ülkedeki tüm ekonomik birimlerin gelişmesine ve yaratıcılığına katkıda bulunurlar. Ekonomik hayatta ayakta kalmak ve başarmak güdüsü ile yönlendirilen ve yönetilen bu işletmeler, bir ekonominin canlılığının barometresidirler ve ekonomiyi kemikleşmekten ve çökmekten korurlar. Zira bir ekonominin sağlıklıyı çok sayıda yeni işletmelerin doğuşuna ve bazılarının mevcut endüstri liderlerine meydan okuyarak ve yerini alabilecek kadar büyüyen bir rekabet ortamının oluşturulmasını gerektirmektedir. Bu nedenle, küçük ve orta ölçekli İşletmeler bazı fidanları çürüten ve bazıları büyüyen bir işletme ormanı oluşturan bir fidanlık fonksiyonu görürler. Bu fidanlık fonksiyonu bu işletmelerin ekonomiye yaptığı en önemli katkıdır .

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

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

4. KOBİ'ler istihdam sağlayarak ve yeni iş olanakları yaratarak ülkedeki işsizlik sorununun çözümüne yönelik alternatiflerden birisini oluştururlar.

Nitekim küçük ve orta işletmelerin ülkemizde olduğu kadar dünya ekonomilerinde ilgi odağı olmalarının en önemli nedenlerinden birisi de

bu tür işletmelerin istihdam sağlama ve yeni iş olanakları yaratmadaki büyük güçleridir. Örneğin, ABD'nde istihdamın % 58'ini, Almanya'da % 64'ünü, Fransa'da % 67'sini, Japonya'da % 81'ini ve Türkiye'de % 53'ünü küçük ve orta ölçekli işletmeler sağlamaktadır.

5. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, çağdaş esnek üretim sistemlerine en uygun işletme türleridir.

Ekonomik krizlerin sık sık tekrarlandığı, teknolojinin sürekli değiştiği, zevkleri ve modayı algılama biçimleri farklılık gösteren geniş tüketici kitlerinin egemen olduğu günümüzde işletmelerin süratle değişen bu koşullara uyum gösterebilecek esnek bir yapıda olmaları gerekmektedir. Diğer bir deyişle, işletmelerin aralık klasik üretim sistemleri yerine çağdaş esnek üretim sistemlerini uygulama yeteneğine sahip olmaları aranmaktadır.

Genellikle büyük miktarlarda üretim yapan, diğer bir deyişle, yoğun (kitle) üretim sistemi uygulayan büyük işletmeler; sabit varlıklara yaptıkları fazla yatırımlar ve büyük tüketici yığınlarına dönük standart mal tipini üretebilen üretim sistemlerini uygulamaları nedeniyle, ekonomik krizleri ve hızla değişen tüketici isteklerini zamanında karşılayabilecek esnek bir yapıda değillerdir. Talebin daraldığı kriz dönemlerinde en azından büyük meblağları bulan sabit maliyetlerini karşılayabilmek için üretimi kolayca durduramadıkları gibi; büyük kitlelere yönelik standart tipte mal ürettiklerinden zevkleri, kültürü, modayı algılama biçimi ve satın alma güçleri farklı olan değişik tüketicilerin özel zevk ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte farklı ürünler üretebilme yeteneğine de sahip değillerdir.

Oysa küçük ve orta ölçekli işletmeler, sabit yatırımlarının azlığı nedeniyle kriz dönemlerinde üretimlerini kolayca yavaşlatabilecekleri veya durdurabilecekleri gibi; farklı zevkleri, özel ihtiyaçları karşılayabilecek farklı ürün üretebilme yeteneğine ve değişen koşullara daha kolay uyum gösterebilme esnekliği gösterebilirler.

6. KOBİ'ler bölgesel kalkınmaya katkıda bulunurlar. Büyük işletmeler genelde büyük kentler (metropoller) etrafında yoğunlaşmış olmalarına rağmen KOBİ'ler tüm coğrafi alanlara veya yurt sathına yayılmış olup daha çok bir taşra özelliği gösterirler. Böylece, ekonomik faaliyetlerin bölgeler arasında dengeli dağılımına ve gelirlerin bölgeler arası dağılımını bir ölçüde iyileştirmeye katkıda bulunurlar. Ayrıca genellikle emek-yoğun çalıştıklarından büyük kent merkezlerine göçün engellenmesine ve bölgenin kendi potansiyeli içinde kalkınmasına temel oluştururlar.

7. Küçük işletmeler, bir ölçüde de eğitim fonksiyonlarını üstlenirler. Bunlar, çalışan nüfus ve meslek fonksiyonu yeterince veya hiç almamış gençler için birer okul fonksiyonu görürler. Küçük işletmeler bu kişiler için meslek ve teknik

eğitimin alındığı, ekonomiye sürekli yetişmiş işgücünün, kalifiye personelin yetiştirildiği yerlerdir. Bu bir anlamda devletin eğitim harcamalarında tasarruf sağlayan bir hizmetin görülmesi demektir.

8. Yukarıdaki rollerine ek olarak küçük işletmelerin, bu işletmelere bağımsız olarak sahip olan insanlara bağımsız olma olanağını verdikleri ve böylece insanların bu psikolojik arzusunu yerine getirerek bir ölçüde psikolojik mutluluk kaynağı oldukları söylenebilir.

c) KOBİ'lerin Büyük İşletmelerle Karşılaştırılması

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük işletmelere göre bir takım üstünlükleri ve zayıf yönleri vardır. Başlıca üstünlüklerini aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır:

1. Sermaye ihtiyacı az olduğu için hevesli ve dinamik girişimcileri yatırıma teşvik ederler
2. Kriz dönemlerindeki koşullara tüketici isteklerindeki değişikliklere daha kolay, uyum sağlama esnekliğine sahiptirler.
3. İşveren-işçi arasında olduğu gibi işletme-müşteriler arasında da, büyük işletmelere kıyasla daha yakın bir ilişki vardır. Bunun yanı sıra, küçük ve orta ölçekli işletmelerde aile duygusu, karşılıklı güven, kararların çok kez işveren ve iş görenle birlikte alınması, iş görenlerin işveren ve işletmeyle bütünleşmesini sağlar. Bu, ekonomik düzeyde işin verimliliğini, kişisel düzeyde mutluluğu arttıran bir faktördür.
4. İstihdam edilen işçi sayısı az olduğu için etkili bir kontrol sistemi uygulayabilirler.
5. Emir verme organlarının az oluşu kararların hızla alınışını ve uygulanışını sağlar.
6. Personelin değişik departmanlar da çalıştırılması ile işletmenin her safhasını bilen elemanın yetiştirilmesi mümkün olur.

Bu üstünlüklerine karşı küçük işletmelerin aşağıdaki zayıf yönleri veya sakıncaları vardır:

1. Para ve sermaye piyasalarından kendileri için gerekli olan fonu veya krediyi temin etmeleri güçtür. Sermaye ihtiyaçlarını risk payı yüksek olan ticari krediler ile karşılamaları gerekebilir.
2. Pazar paylarının sınırlı olması yanında tedarik ve pazarlamada pazarlık güçleri zayıftır.
3. Büyük işletmelerin reklam, araştırma-geliştirme olanaklarından yararlanamazlar.

4. Geleneklere bağlı ve fonlarının kısıtlı olması nedeniyle modern ekonomik ve teknolojik gelişmeyi yakından izleyemezler.
5. Yığın üretim yapmadıkları için çok kez yüksek maliyetle çalışırlar ve satış fiyatını düşürme olanağına sahip olamazlar.
6. Sahiplik ve yöneticiliğın aynı kişide toplanması ve kısıtlı olanakları nedeniyle nitelikli eleman ve profesyonel yönetici istihdam etmeleri zordur.
7. Büyük İşletmeler Büyük işletme ekonomik ve teknolojik gelişmenin ortaya çıkardığı ve zorunlu kıldığı işletme tipidir.

Büyük işletmelerin üstünlükleri şöyle özetlenebilir.

1. Gelişmiş üretim metotları ve bu metotların uygulanmasına imkân veren büyük makineler ancak büyük işletmelerde kullanılabilir. Örneğın; rotatif sistemle gazete basmak, bir demir çelik üretimi ancak büyük işletmelerde kullanılabilir.
2. Büyük işletmeler, kullanılan makineler ve modern metotlar sayesinde büyük hacimde üretimi, diğeri bir deyişle kitle üretimini mümkün kılar, böylece yığın veya kitle üretimi nedeniyle birim başına düşen sabit veya değişmez maliyet giderleri azalır, satış fiyatı düşer, malın satış imkânları çoğalıır.
3. Büyük işletmeler iyi bir organizasyonu gerçekleştirirler. Üretim planı uygulayabilirler. İyi bir organizasyon ve planlama verimi arttırır.
4. Büyük işletmeler, işletmenin değişik faaliyet departmanları için teknik ve yönetim alanında uzmanlaşmış kişiler kullanabilirler. Bunun sonucunda yine verim artar.
5. Büyük işletmeler finansal bakımdan güven veren işletmelerdir. Bu nedenle, sermaye bulma olanakları genişir.
6. Satın alma açısından avantaja sahiptirler, çünkü birçok hammaddeleri veya kullanacakları sermaye mallarını büyük hacimlerde satın alacakları için indirimli fiyatlardan faydalanabilirler.
7. Araştırma, geliştirme ve reklâm yapabilme olanağına sahiptirler.
8. Üretim sonucu ortaya çıkan döküntüleri, atıkları değerlendirme imkânına sahiptirler.

Yukarıdaki faydalarına karşı büyük işletmelerin bir takım sakıncaları vardır:

1. Tüketicinin zevkinde meydana gelen değişikliklere kolay uyamazlar. Örneğın, büyük yatırımla kurulmuş olan bir gazete işletmesi renkli baskıları tercih eden okuyucunun gazete ihtiyacını karşılayamaz.
2. Büyük işletmelerin sabit maliyet giderleri çok yüksek olduğundan ürettiği mal ve hizmetlerin talebi azaldığı zaman üretimi kısmak, maliyet giderlerini azaltmak

olanağından yoksun kalacakları için yüksek maliyete ve satışların yeterli olmamasına rağmen üretime devam etmek zorundadırlar.

3.Büyük işletmelerde kontrol olanağı güçtür. Emirler, işlenen politika üst kademedен alt kademeye gelinceye kadar esas değerini ve amacını kaybeder.

4. Büyük işletmeler bürokratik işletmelerdir. Karar almak kolay değildir.

Büyük işletmelerde işçiler arasında iş birliği kurmak güçtür. İnsanlar manevi duygularını kaybetmişler, sadece numaraları olan maddi unsurlar haline gelmişlerdir.(www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/kobiler_ve_ozellikleri)

3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN ÖNEMİ

3.1. Değişen Dünyada Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

Her şeyin sürekli bir değişim içinde bulunduğu dünyamızda, bu değişim sürecinin son yıllarda önemli ölçüde hızlandığı görülmektedir. Bu değişim sadece teknolojiye değil ekonomik ve sosyal alanlarda da kabaca bir gözlemlerle fark edilebilmektedir.

Bu hızlı değişim süreci küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde de etkisini göstermektedir. Gerek yurdumuzda ve gerekse diğer ülkelerde bu işletmelere bakış tarzı hızla değişmektedir. Kaynağını bilim ve teknolojilerdeki değişikliklerden alan bu değişim süreci içinde küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından önemli olanları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

a) Mekanik olmayan teknolojilerin bilhassa elektronik teknolojilerin geliştirilmesidir çok sektörde büyük ölçekli makinelerin üstünlüğüne son vermiştir.

b)Ulaşım, iletişim ve bilgi işlem konularındaki köklü değişiklikler pazarlama, üretim, tedarik, finansman, planlama, yönetim, muhasebe, stoklama gibi işletmecilik fonksiyonlarına yepyeni boyutlar ve imkânlar getirmiştir. Bu değişikliklerin birçoğu küçük işletmelerin büyük işletmeler karşısındaki dezavantajlarının çoğunu ortadan kaldırmış veya bu dezavantajların sakıncalarını azaltıcı yönde etkili olmuştur.

c) Birçok işletmecilik faaliyetinin insandan makineye devri sonucunda insanın kol gücünün ekonomik değeri azalmıştır, buna karşılık insanın yönetme ve girişimcilik kabiliyetlerinin ekonomik değeri çok yükselmiştir. Bu gelişme insanların kendilerini kurmaları yönünde etkili olmuştur.

d) Ulusal pazarların yerini dünya pazarları almakta talep çeşitlenmesi hızla artmaktadır. Bu gelişme sonucunda küçük işletmelerin hitap edebilecekleri talep boşlukları ortaya çıkmakta, potansiyel girişimciler için yeni ve cazip iş imkânları doğmaktadır.

e) Toplumlarda hızla yaygınlaşan demokratikleşme bilinci, girişimcilik potansiyeline sahip kişilerin kendilerini kurmalarını teşvik edici bir faktör olmaktadır. Aynı etki yaşamın her kesiminde görülen merkeziyetçilikten, âdemi

merkeziyetçiliğe ve temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye doğru kayış için de geçerlidir.

f) Son yıllarda tüm dünyada hızla yaygınlaşan özelleştirme politikalarının bir sonucu olarak daha önce çeşitli devlet kuruluşlarının kendi örgütleri içinde yerine getirdikleri bir takım hizmetler özelleştirilmektedir. Bu gelişme potansiyel girişimciler için yeni imkânlar yaratmaktadır.

g) Toplumlarda işadamlığına girişimciliğe ve serbest meslek sahipliğine bakış açısı olumlu yönde değişmektedir. Bu değişme girişimciliği cazip bir meslek haline getirmiştir.

Yukarıda maddeler halinde sıraladığımız bu değişim ve gelişme en güzel ifadesini "Small is beautiful" (küçük güzeldir) değerlendirmesinde bulmuştur. İngiliz yazar Kurt Schumacher'in bu başlıkla çıkan ünlü kitabı, sadece küçük işletmelere karşı değişen bir bakış açısını değil, hayatın her kesiminde büyük tutkusuna ve ideolojisine karşı günümüzde gelişen bir tepkiyi dile getirmektedir.

3.2. Küçük İşletmelerin Belli Başlı Özellikleri

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik sosyal ve politik alanlarda büyük önem kazanmaya başlaması bu işletmelerde son yıllarda meydana gelen nitelik değişiminin bir sonucudur. Artık günümüzde küçük işletme denince başarısız olduğu için büyümemiş, başarısızlığın simgesi olarak küçük ölçeklerde kalmaya mahkum ekonominin kamburu, sürekli yardıma muhtaç işletmeler anlaşılmamaktadır (veya anlaşılmamalıdır). Tam tersine, günümüzde küçük işletmeler sahip oldukları esneklikleriyle değişen koşullara süratle uyabilme yetenekleriyle dinamik bürokratik olmayan yapılarıyla yaratıcı, yenilikçi, talep boşluklarını süratle yakalayıp fırsatları zamanında değerlendirebilen işletmeler olarak algılanmalıdır. Yukarıda çizdiğimiz küçük ve orta ölçekli işletmeler tablosu ile geçmiş dönemlerin küçük işletme yaklaşımının bağdaşamayacağı ortadadır. Zira dünün sürekli yardıma muhtaç devlet yardımlarının sürekli müşterisi konumundaki bu işletmeler günümüzde ekonomik ve sosyal değişimin odak noktaları olarak bu değişimin misyonerliğini üstlenmek durumundadırlar. Bu gelişmenin bir sonucu olarak küçük işletmeler varlıklarını ağlamakla değil, yepyeni Gelişmelerin sürükleyici merkezleri ve öncüleri olarak kendilerini kanıtlamak durumundadırlar. Küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki nitelik değişimini belirleyen başlıca unsurları aşağıdaki noktalarda toplayabiliriz:

a) Küçük ve orta ölçekli işletmelere karşı genelde bir yaklaşım değişikliği söz konusudur. Bu

Yaklaşımına göre küçük işletmeler ekonominin bir sorunu olarak değil tam tersine en güçlü yönlerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

b) Küçük ve orta ölçekli işletmeler sadece ekonomik açıdan değil, sosyal ve politik açılardan da önemli işlevlere sahiptir. Sosyal açıdan başta istihdama katkısı orta sınıf karakteri ve sosyal geçişi kolaylaştırıcı dinamik yapısı nedeniyle bu işletmelerin önemi öteden beri geniş

kabul görmektedir. Politik açıdan ise bu işletmeler istikrarın garantisi ve demokrasinin teminatı olarak görülmektedir. Koalisyonlar ülkesi İtalya'da demokratik sistemin istikrarı bu ülkedeki güçlü bir küçük ve orta ölçekli işletmeler yapısının varlığına bağlanmaktadır.

c) Küçük ve orta ölçekli işletmeler tablosunda girişimcinin önemi çok artmıştır. Ayrıca bu İşletmeleri kuran ve başarılı bir şekilde çalıştıran girişimcide aranan niteliklerde de önemli değişiklikler ortaya çıkmıştır. Eskiden olduğu gibi küçük bir işletmenin yürütülmesinde işin ustası olmak artık yeterli değildir. Hatta bu nitelik günümüzde çok fazla bir önem taşımamaktadır. Buna karşılık yaratıcılık, dinamiklik, iyi bir eğitim, en azından bir yabancı dil bilme gibi özellikler girişimcilikte ön plana çıkmıştır. Ayrıca rizikoya girebilme, kararlılık, yürütme gücü ve iş takibi gibi girişimcilik niteliklerinin önemi artmıştır. Artık rizikoya girme cehaletten kaynaklanan bir cesaretin değil, hesaba ve kitaba dayanan bir cesaretin ürünü olmalıdır. Girişimci niteliklerindeki bu değişimin bir sonucu olarak günümüz küçük ve orta ölçekli işletmeleri,

- Modası geçmiş veya geçmekte olan teknolojiler kullanan;

- Geleneksel çizgide üretim yapan,

- Sadece çevresindeki yakın pazarlarla ilgilenen,

- Rekabetten kaçınan,

- içine kapalı, kabuğunu kırmaya fazla niyetli olmayan büyümekten korkan bir tablo değil, tam tersine,

- Gerek teknolojide gerek üretim metotlarında ve gerekse pazarlama ve finansman konularında

tüm yeniliklere açık,

- Büyüme için en önemli başarı ölçütü olarak kabul eden, bu konudaki fırsatların ısrarlı ve inatçı bir takipçisi olan ve bu konudaki kararlarını hesaba kitaba dayandıran,

- Demokratik yapıda ve kendisini demokratik düzenin temel taşlarından biri olarak algılayan,

- Pazarını tüm dünya pazarı olarak algılayan ve dolayısıyla tüm dünya pazarları konusunda bilgilenmeye büyük önem veren; bir tablo sergilemektedir. Küçük Güzeldir" Fakat Kader Olmamalıdır Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik, sosyal ve politik açılarından sahip olduğu önem, tüm ülkelerde bu kesime karşı genel kabul gören aşağıdaki yaklaşımı ve değerlendirmeyi beraberinde getirmiştir. Sağlam ve sıhhatli bir küçük ve orta ölçekli işletme yapısı ekonomik gelişmenin, politik istikrarın ve sosyal barışın vazgeçilmez şartı başta gelen güvencesi ve temel taşıdır. Dolayısıyla bu kesimin güçlenerek varlığını sürdürmesi toplumun selameti açısından büyük önem taşımaktadır. Bir ülkede güçlü bir küçük ve orta ölçekli işletmeler kesiminin varlığı ve sürekliliği çok önemlidir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler kesiminin bir toplumsal yapı unsuru olarak tamamı için geçerli olan bu değerlendirmemekte tek işletmeler için geçerliliğini kaybetmektedir. Tam tersine tek tek işletmelerin güçlenerek bu kesimden ayrılmaları teşvik edilmelidir. Bunun sağlanabilmesi için devlet teşvikleri ayakları üzerinde durmayı beceremeyen

başarısız işletmelere değil, tam tersine, büyüme sürecinde kendisini kanıtlamış olan, büyüme potansiyeline sahip küçük işletmelere yönlendirilmelidir. Fakat küçük işletme bu teşvikleri alabilmek için önce kendisini geçmişteki performansı ile kanıtlayabilmelidir. Zira büyümek her işletmenin değil başarılı olanın hakkıdır. Fakat küçük işletme önce büyümeye layık olduğunu geçmişteki performansı ile kanıtlayabilmelidir. Başarısız olanlar ekonomik açıdan teşvike değil ancak sosyal açıdan korunmaya ve yardıma konu olabilirler. Bu koruma ve yardım ise ancak eğitim, sağlık gibi belirli alanlarda faaliyet gösteren işletmelere sağlanabilir, geri kalan işletmeler ekonominin acımasız sınavlarını başarmak zorundadır.

Bu açıdan küçük ve orta ölçekli işletmeler kesimi bir ayıklama(seleksiyon) koridoru olarak

kabul edilebilir. Bu koridor güçlü ve sıhhatli bir yapıya sahip olmalıdır. Fakat bu koridorda bulunup da başarılarını kanıtlayanlara küçük ölçekten orta ölçeğe ve orta ölçekten büyük

ölçeğe geçebilmenin yolları açılmalı bu konuda imkanlar sağlanmalıdır. Hatta bu geçiş teşvik

edilmelidir. Zira büyümek tek tek işletmeler için en önemli başarı ölçütü, başka gelen girişimcilik amacıdır. Bu amacın gerçekleştirilmesi yolunda tek tek işletmelerin yarışmaları, hem mikro seviyede bu işletmelerin ve hem de makro seviyede ulusal ekonominin performansını yükseltecektir. Öte yandan bir bütün olarak küçük ve orta ölçekli işletmeler kesiminin güçlendirilmesi için yeni işletmelerin kurulması teşvik edilmeli, bu amaçla piyasaya giriş kolaylaştırılmalıdır.(Tamer Müftüoğlu)

Bunun için alınması gereken başlıca önlemler aşağıdaki şekilde belirlenebilir.

a) Serbest meslek sahibi olmanın işadamlığının ve girişimciliğin önemi vurgulanmalı. Gençler bu yönde teşvik edilmelidir.

b) Yeni bir işletme kurma konusunda karşılaşılan mevzuat engelleri ortadan kaldırılmalı.

piyasaya giriş rasyonelleştirilmelidir.

c) Yeni bir işletme kurmak için gerekli sermaye ihtiyacının karşılanabilmesi yolunda etkin finansman teknikleri yolları ve araçları geliştirilmelidir.

3.3. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Nitelik Değişimi

Küçük işletmeleri büyük işletmelerden ayıran belli başlı özellikler arasında pazarı etkileme gücü, bağımsızlık ve kişisel etki açısından farklılıklar vardır.

Bunları aşağıda açıklayalım:

1. Pazarı etkileme gücü: Küçük işletmeler büyük işletmelere kıyasla pazardan küçük bir pay

aldıkları için, temin ettikleri ve hizmetlerin fiyatları ve ulusal üretim düzeyini etkileme gücü yüksek değildir. Küçük işletmeler özellikle büyükler tarafından kârlı

olarak görülmeyen niş pazarlarda hakim güç olarak fiyat ve miktarı etkileme potansiyeline sahip olmaktadır.

2. Bağımsızlık: Küçük işletmeler kendi temel iş kararlarını verirken tamamen bağımsız olmaktadır. Büyük işletmelerde görülen biçimsel süreçlerden ve dışsal kontrollerden uzak daha rahat kendine hareket alanı yaratabilmektedir.

3. Kişisel etki: Küçük işletmelerde büyük işletmelerde görülen biçimsel yönetim yapısından ayrı olarak girişimcinin kişisel özellikleri ile bütünleşen kendisine özgü bir yönetim modeli gelişmiş olmaktadır. Yönetimin tüm karar alma aşamalarına dâhil olduğundan her aşamasında

girişimcinin etkileri görülür. Küçük işletmelerde yaygın olarak görülen özellikleri şu şekilde açıklayabiliriz:

Girişimcilik Özelliği:

Dünya genelinde küçük işletmelerin sayılarının ve öneminin hızla artması girişimcilik kavramını ve girişimciliğin rolünü tekrar ekonomik gündemin ilk sıralarına yerleştirmiştir. ABD’de yaklaşık her yıl altı milyon girişimci yeni iş fikirleri ve yatırımlarıyla iş hayatına başlamaktadır. Farklı kültür, ırk, cinsiyet, etnik kimlikten gelen bu girişimcilerin ortak özelliği kendi işletmelerini kurarak, kendi kendilerinin patronları olarak büyük Amerikan rüyalarını gerçekleştirmektir. Bu girişimcilerin büyük kısmı daha önce büyük işletmelerin bünyesinde çalışan, fakat bu işlerdeki hiyerarşi ve işleyişten sıkılarak özgürce hareket etmek isteyen kişilerden ve büyük işletmelerin küçülme ya da iflas gibi nedenlerle işten çıkardıkları kişilerden oluşmaktadır. Girişimciler önceleri büyük işletmelerin dünyasında gerçek iş yapmayan kişiler olarak algılandılar da onlar şimdi faaliyette buldukları ekonomilerin kahramanları olarak görülmektedirler. Küçük işletmeler ABD’nin ekonomisinde yeni ürünler ve hizmetler yaratmada öncü, teknolojik dönüşüme hızla uyum sağlayabilen, yeni işler yaratabilen, uluslararası pazarlara açılabilen işletmelerdir. Bu küçük işletmeler yeni şirketler açan, yeni iş sahaları yaratan, dünyadaki en sıkıcı problemler için yenilikçi çözümler getiren, yenilebilir kaynak kullanımı konusunda öncü işletmeler olarak büyük işletmelerin elde edemeyecekleri üstünlüklere sahiptirler (Longenecker vd. , 2008). Küçük işletmelerin sahip oldukları en önemli özelliklerinden biri girişimciliğidir. Sahiplerinin girişimcilik özelliği küçük işletmelere çeşitli fırsatlar yaratmaktadır. Örneğin, küçük işletmelerin müşteri ile yakın ilişkiler içinde olmaları girişimcilerin müşteri tercihlerindeki değişim ile ilgili hızlı bilgi sahibi olmalarına, esnek olmaları elde edilen bu bilginin hızlı bir şekilde ürün, süreç ya da hizmet yeniliklerine dönüşmesine olanak sağlayabilir. Girişimcilik, küçük işletme yönetimi ve sahip yönetici kavramları birbirleriyle yakın ilişkili kavramlar olarak görüldüğünden, çoğu zaman aynı anlamda kullanılmaktadır. Küçük işletme yönetimi, çeşitli fırsatların farkına varılması ve yeni işlere cesaret edip girilmesi gibi süreçleri içerdiğinden bu yaklaşım normal karşılanabilir. Küçük işletmeler ekonomik değer devamlılığını sağlayan kuruluşlar olmanın yanında girişimciliğin gelişimine aracılık eden işletmeler olarak algılanmaktadırlar (Kılıçer, 2011).Günümüzde girişimcilik kavramı daha çok risk alma, yenilikleri yakalama,

fırsatları değerlendirme ve tüm bunların hayata geçirilme süreci olarak anlamlandırılmaya başlanmıştır. Bu anlamda hem şirket açma süreci, hem de yenilikler yapma süreci girişimcilik kapsamına girmektedir. Dolayısıyla yenilik yapmakla birlikte şirket kuruluşlarının bir girişimcilik göstergesi olarak kabul edilebileceği düşünülmektedir. Girişimcinin fonksiyonu, yeni bir buluşla veya yeni bir mal üreterek ya da eski bir malı denememiş teknolojileri kullanarak yeni bir yöntemle üretmek suretiyle üretim sürecine yeni bir bakış açısı sağlamaktır. İşte kapitalizme atfedilen “yaratıcı yıkıcılık” teriminin bir ayağında rekabet, diğer ayağında da risk alma kabiliyetine bağlı bu girişimcilik öğeleri vardır. Girişimcilik yeni düşüncelere ve yeniliklere açık ve gelecekte olabilecek değişimleri öngörebilecek kapasitede kişilerin vizyonu ile şekillenir. Girişimci belirsizlik altında karar alabilen, kararlı ve azimli, güçlü sezgi sahibi, iyi gözlemci, hayal gücü yüksek, kaynaklara ulaşabilecek ilişkiler ağına sahip, çok yönlü düşünebilen, ikna gücüne sahip olan, bağımsız düşünebilen, esnek, yaratıcı, kendine güvenen bir kişilik olarak şekillenmektedir (Öztürk, 2008). Farklı özelliğe sahip girişimcilerin kendi işletmelerini kurma isteklerinin altında çeşitli nedenler ve yönlendiriciler vardır. 38 farklı girişimci üzerinde yapılan bir araştırmada girişimcilerin kendi işletmelerini kurmak için ilk nedenlerinin kendilerine daha iyi bir dünya yaratmak üzere kendi işletmelerini kurdukları ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan girişimcilerin hepsi hayal ettikleri bu dünyayı kurabilmek için ilk adım olarak kurdukları işletmelerinde yeni bir ürün ya da hizmet yaratmanın gerekliliği konusunda hem fikirdirler. Girişimciliği anlamlı işler yapmak olarak değerlendirmektedirler. Bir girişimcinin yeni bir işletme kurduğunda ve bu emeğinin karşılığında beklediği beş ödül vardır (Longenecker vd. , 2008). Bunlar: Para kazanmak, bağımsız olmak, özgürlük, kişisel tatmin ve kişisel başarıdır.

Esneklik: Küçük işletmeler farklılık gösteren ve sürekli değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarını, tüketiciye daha yakın oldukları ve onlarla daha çabuk iletişime geçebildikleri için daha çabuk algılayabilmekte, üretim sürecinde süratle değişikliğe giderek tüketici taleplerine cevap verebilmektedirler. Çünkü küçük işletmeler üretim ve satışlarının değişen piyasa koşullarına ayak uydurmasında büyük işletmelere göre daha esnek bir yapıya sahiptirler. 1970’li yıllara kadar küçük işletmeler nitelikli işgücü, yüksek teknoloji ve otomasyon sistemine sahip olmayıp genelde beden gücüne dayalı olarak faaliyette bulunmuşlardır. 1970 sonrasında küçük işletmelerin bir kısmı yine beden gücüne dayalı faaliyetlerde bulunurken, diğer küçük işletmelerde son derece ileri teknoloji ve nitelikli işgücü kullanılır duruma gelmiştir. Bilgisayarlı teknolojiler büyük miktardaki üretimlerin daha da esnek yapılabilmesini sağlamaktadır. Büyük işletmelerin talep yapısının, tüketici tercihlerinin değişmesinden dolayı üretim sürecinde hızlı bir değişikliğe gitmesi, daha uzun süreli ve daha yüksek maliyetli olmaktadır. Küçük işletmeler bölge ve bölge dışından gelen karmaşık, çeşitli ve isteyene özel ürün taleplerini kısa süre içerisinde karşılayabilme imkanlarına ve talep koşullarına çabucak uyum sağlama imkânına sahiptirler. Küreselleşen dünyada firmaların uzun süreli ayakta kalabilme ve yüksek kârlar

kazanabilme potansiyeli yüksek hacimli kütleli üretimden yüksek kaliteli kişiye özel mallar üretimine kaymaktadır. Bu tip özel üretim ve yüksek kaliteli mallar ise büyük oranda hizmet unsuru içermektedir. Bu tür üretim tarzını ise küçük işletmeler kolaylıkla gerçekleştirebilecek esnekliğe sahiptirler.

Yeniliklere Açık ve Müşteriye Daha Yakın Olma: Büyük işletmelere oranla küçüklerin her düzeyde müşteriye daha yakın olmaları, onların müşteri sorunlarını daha kolay anlamalarına ve neticesinde hemen pazarlanabilir teknik icatlarda bulunmalarına yol açmaktadır. ABD’de, yeniliklerin işletme büyüklüklerine göre hangi grupta daha fazla olduğunu bulmak amacıyla yapılan araştırmalarda, teknik yeniliklerin yarısından fazlasının küçük işletmeler tarafından gerçekleştirildiği ortaya çıkmıştır. Bunun sebepleri, küçük işletmelerin tüketiciye inerek ihtiyaçlarını araştırıp ona göre yenilikler peşinde olmalarına karşılık, büyük işletmelerin merkezi yönetimi benimsemiş olmalarından dolayı önceden işletme ihtiyaçlarına göre belirlenmiş tasarıma sadık kalınarak ihtiyaçların yapısının değişmesini dikkate almamaları ve müşterilerle yeterli düzeyde ilişki kuramamalarıdır.

Teknik Yeniliklerde Daha Fazla Verimlilik: Küçük işletmeler büyük firmalardan daha fazla teknik yeniliklerde bulunmaktadır. Amerikan Ulusal Bilim Vakfı’nın yaptığı bir araştırmaya göre, araştırma geliştirme faaliyetlerinde harcanan her bir Dolar için küçük işletmeler büyük işletmelere oranla yirmi dört kat daha fazla yenilik üretmektedir. Bunun sebebi küçük işletmelerin araştırma projelerini hızlı bir şekilde uygulamaya koyup yenilik ve değişiklikler yaparak pazara sürebilmeleridir. Büyük işletmeler ise projelerini geniş kapsamlı ve çok kişi üzerinde yaptıkları için ağır kalmaktadırlar.

Üretimdeki Boşlukların Hızla Doldurulması: Küçük işletme çalışanları, tek bir alanda uzman olmayıp, genellikle işletmedeki temel işlevlerin hepsini bilmektedirler. Herhangi bir elemanın eksikliği durumunda bu boşluk işletmede çalışan başka bir elemanla anında doldurularak üretim sürecinde doğabilecek bir aksamaya meydan vermemektedirler.

Bürokrasinin ve Yönetici Grubunun Az Olması: Bir işyerinde karar alıcılar ve bürokrasi ne kadar fazla ise verimlilik de buna bağlı olarak düşmektedir. Küçük işletmelerde karar alıcılar üretim süreci içinde çalışanlarla iç içe olduklarından üretim kararlarını isabetli ve hızlı bir şekilde alabilmektedirler. Büyük işletmelerde ise geniş bir hiyerarşik karar alma mekanizması olduğundan ve karar alıcılar üretim hattından uzakta, konuya vakıf olmadıklarından dolayı yanlış kararlar alabilmekte veya doğruyu bulana kadar değişen piyasa koşullarına ayak uydurmakta geç kalmaktadırlar. Genellikle riski sevmeyen işletme muhasebecileri tarafından izlenmeleri ve yöneticilerin dinamiklikten yoksun olmaları uzun dönemli fırsatları kullanamayan bir duruma gelmelerine sebep olmaktadır.

Çalışanlarla Daha Yakın İlişki: Küçük işletmelerde çalışanlarla işyerinin sahibi ve/veya yöneticisi arasında daha yakın ilişkiler mevcuttur. Bu tür işyerlerinde işçi patron ayrımı yapılmadan karşılıklı güven ve yakınlık duygusu olduğundan bir aile havası içerisinde işçilerin işlerini sevmeleri sağlanmakta verimlilik ve kalite

artmakta, çalışanlar yaptıkları işle özdeşleşmektedir. Bu yakın ilişkiler neticesinde işletme içerisinde etkin ve gayri resmi bir iç haberleşme ağı oluşmaktadır. Bu kuvvetli ağ problemlerin aşılmasında etkili ve hızlı bir çözüm sağlar. Böylece işletme dışındaki değişmelere karşı da çabuk uyum sağlanabilmektedir.

Büyüme: Küçük işletmelerin en önemli özelliklerinden biri de büyüme potansiyellerinin büyük işletmelere göre daha fazla olmasıdır. Küçük işletmelerin performansları büyüme ile ölçülmektedir. Büyüme bu işletmeler için en zorlu dönemdir ve işletmeler bu dönemde kendilerini yenileyerek farklı pazarlarda farklı ürünler ve hizmetlerle var olmaya çalışırlar. Büyüme dönemi işletmeler için zor olduğu kadar kritik bir öneme de sahiptir. Yanlış zamanda plansız, işletme ile uyumsuz bir büyüme işletmenin varlığı için bir tehdit unsuru oluşturabilir. İşletmelerin büyüme yeteneklerini endüstrideki rekabetin boyutu, işletmenin coğrafik konumu, işletmenin başarı derecesi, korunma düzeyi, ürünün evrenselliği yada özgünlüğü, finansal kapasitesi, girişimcinin ve yönetim ekibinin büyüme isteği ve kapasitesi gibi faktörler etkiler (Döm, 2008).

4. TÜRKİYE'DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN GELECEĞİ

Yurdumuzdaki küçük işletmelerin yukarıda çizdiğimiz çağdaş küçük ve orta ölçekli işletmeler tablosuna uyduğunu söylemek zordur. Maalesef yurdumuzda küçük ve orta ölçekli işletmelerin sorunları dendiğinde akla hemen finansman darboğazı gelmektedir. Finansman darboğazından anlaşılanlar ise hep aynıdır: Düşük faizi, ödemesiz devresi ve vadesi uzun kredi temini. Halbuki bu tür sorunlar esasında hastalığın asıl nedenleri değil sadece hastalığın sinyalleridir. Başka bir deyişle hastalığın yükselen ateşle kendisini hissettirmesidir. Asıl sorun nitel ve nicel açılardan girişimcilik yetersizliği pazara dönük olmama, yüksek maliyetler, yetersiz kalite, yeterince yenilikler ortaya koyamama gibi başka alanlar dayatmaktadır. Abartılı bir senaryo ile her isteyen girişimciye istediği şartlarda istediği kadar kredi verilse, fazla bir şeyin değişmeyeceği görüşündeyiz zira bu işletmelere istedikleri kredilerle hangi projeleri finanse edeceksiniz diye sorulduğunda, büyük çoğunlukla ya hiç cevap alınamayacak ya da bir takım hayali projeler sıralanacaktır. Bu itibarla önemli olan husus ekonomik açıdan anlamlı uygulanabilir projeler üretmektir. Bu açılardan yurdumuzdaki sevindirici gelişme, son yıllarda küçük ve orta ölçekli işletmelerimizde gözlenen olumlu tutum ve davranış değişiklikleridir. Üç yılı aşkın bir süreden beri yurdumuzun çeşitli bölgelerinde yaptığımız araştırmalarda bu değişiklik açık bir şekilde görülmektedir. Bu değişikliklerin bazıları artan pazar bilinci, ulusal ve uluslararası fuar ve sergileri ziyaret, bilgilenmeye karşı ilgi ve bir üretim faktörü olarak bilginin önemini kavrama yatırım öncesi araştırmalar (yatırım planlaması veya proje hazırlama, fizibilite çalışmaları)ve mali planların işletmecilikte taşıdığı önemin görülmesi gibi noktalarda toplanabilir. Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmelerin geleceği muhakkak ki önce bu işletmelerimize bağlıdır. Bu

işletmelerimizin gösterecekleri performans ne kadar yüksek olursa yurdumuzda ki küçük ve orta ölçekli işletmelerin geleceği de o oranda parlak olacaktır. Performansı yükseltmenin yolu ise önce bu işletmelerin darboğazlarını belirlemek ve ikinci adımda bu darboğazlardan çıkış yolları aramaktır. Bu konudaki görüşlerimizi aşağıdaki noktalarda toplamayı uygun buluyoruz.

a) Girişimciliğin nicel ve nitel yönlerden geliştirilmesi yurdumuzda girişimcilik niteliklerine sahip olan insanlarımız sahaya indirilmeli ve bu insanlarımızın girişimcilik niteliklerinin geliştirilmesine çalışılmalıdır. Girişimcilik niteliklerinin geliştirilmesi özellikle pazarlama ve finansman alanları kapsamalarıdır.

b) Bir yatırıma girişmeden önce yatırım öncesi fizibilite çalışmalarına(yatırım planlaması proje hazırlama ve değerlendirme) önem verilmelidir. Fizibilite raporu hazırlamanın amacı teşvik almak değil yatırımın yapılmayacağına karar vermektir.

c) Sadece yatırım öncesinde değil yatırım gerçekleştirilip üretime geçildikten sonra da sürekli piyasa araştırması yapılmalıdır piyasalarda meydana gelen değişikliklere zamanında uyum sağlanmalıdır.

d) Yeniliklere açık olmalıdır. Bu işletmelerimizin bilhassa yeni ürünler (ürün inovasyonu) ve yeni pazarlar (pazar inovasyonu) konusundaki potansiyeli çok yüksektir.

e) Diğer işletmelerle çeşitli alanlarda işbirliğine girmek suretiyle bu işletmelerimizin rekabet gücünü önemli ölçüde artırmak mümkündür. Bu bağlamda diğer işletmelerle ortaklıklar kurulması veya yeni ortak girişimlerde bulunulması da üzerinde önemle durulması gereken baş kabir alternatiftir.

f) Finansman ihtiyacının karşılanmasında ortaklık alternatifi üzerinde bilhassa durulmalıdır. Bu alternatif bilhassa büyüme dönemlerinde büyük önem kazanmaktadır.

g) Üretim derinliğinin arttırılmasından ziyade dikey işbölümü derecesinin arttırılması gerekmektedir.

h) Bilgilenme (enformasyon) konusundaki açığın bilincinde olmak ve bu açığın kapatılması için gerekli önlemleri almak. Bilgilenme konusunda yapılacak harcamalar boşuna harcamalar olarak görülmemelidir. Bilgide aynen malzeme ve makine gibi bir üretim faktörüdür. Dolayısıyla bilgilenmenin de bir maliyeti vardır. Bu maliyet bilgiden elde edilecek faydanın altında kaldığı sürece bilgilenmeye devam edilmelidir.

k) Küçük ve orta ölçekli işletmelerimiz bölge ve ülke düzeyinde, hatta uluslararası düzeyde örgütlenerek çıkarlarını korumalıdır. Son olarak yurdumuzdaki küçük ve orta ölçekli işletmelerin güçlendirilmesi konusunda, "Devlet Ne Yapmalıdır"? Sorusuna ilişkin görüşlerimizi de aşağıdaki noktalarda toplamak istiyoruz.

a) İstikrar Politikası. Bu politika hem ekonomik ve hem de politikale sosyal istikrarı kapsayacak biçimde değerlendirilmelidir.

b) Sübvansiyon Değil Enformasyon. Devlet anti-sübvansiyoncu1 bir politika gütmeli, sübvansiyon harcamaları yerine bol miktarda bilgi üretmelidir. Devletten sübvansiyon almasını becerenler değil, bu bilgileri en iyi şekilde kullanarak piyasalarda başarılı olabilenler kazançlı çıkmalıdır.

c) Deregulasyon özelleştirmek ve Mümkün Olduğunca Piyasalaştırmak.

d) Piyasalarda Etkin Bir Rekabet Düzeni Oluşturmak Piyasalar rekabet düzenini bozucu tekeli unsurlardan arındırılmalıdır. Devlet bu konuda anti-tekeli örgütleriyle etkili olmalı bir rekabet hukuku düzeni ile kurallarda istikrar sağlanmalıdır.

e) KİT Zamlarında Belirlilik

f) Kredi Sağlanmasından Teminat Sorununa Destek.

g) Adil Etkin ve Bağımsız İş Kurmayı Özendirici Bir Vergi Sistemi

h) Kalite Güvencesi Desteği

k) Devlet İhalelerinde küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Pay Ayrılması,

İ) Sübvansiyonlarda Yaygınlık Değil Etkinlik,

m) Vasıflı eleman İhtiyacının Karşılanması,

n) Bilgi, Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri Desteği,

p) Bağımsız İş Kurma Özendirmeli ve Teşvik Edilmelidir,

r) Koruyucu (Protektif) Devlet Anlayışından Etkin (Prodüktif) Devletçiliğe Geçiş. Belki burada sorulması gereken bir başka önemli soruda şudur:

"Yurdumuzdaki Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin Güçlendirilmesi için Devlet Ne Yapmamalıdır?" Bu sorunun hep birlikte düşünülmesinde büyük yararlar görüyoruz. Biz sadece bu konuda önemli bulduğumuz birkaç noktaya parmak basmakla yetinmek istiyoruz.

a) Devlet bürokrasi yapmamalıdır. Bürokraside rasyonelleştirme bürokrasinin azaltılmasını da beraberinde getirecektir.

b) Devlet sübvansiyoncu lük yapmamalıdır. Sübvansiyon politikasında sübvansiyonun yaygınlaşma eğilimi dikkate alınarak. Sübvansiyonlar asgari düzeyde tutulmalı ve somut meselelere yöneltilmelidir. Ayrıca sübvansiyon belirli bir süre için uygulanmalı Bu sürenin aşılmamamsa çalışılmalıdır. Sübvansiyonda sürekli kamuoyu baskısı altında olan Hükümetler değil, bağımsız kuruluşlar etkili olmalıdır.

c) Sorunların çözümü sorunların sahiplerine bırakılmalı, masa başı çözümlerden kaçınılmalıdır. Girişimcilerimizin bilinçlendirmeye değil, bilgilenmeye ihtiyacı vardır. Bu konudaki devlet politikası: "BİLİNÇLENDİRMEK DEĞİL BİLGİLENDİRMEK" şeklinde olmalıdır. Buna karşılık politika ve kurallarda istikrarın sağlanmasıyla, devlet bu işletmelere en etkili katkıyı sağlayacaktır.(Tamer MÜFTÜOĞLU)

4.1. Türkiye’de Kobi Destek Programları

KOSGEB

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, KOBİ Geliştirme Organizasyonu KOSGEB, 1990 yılında kurulmuştur ve Türkiye’deki Kobilere danışmanlık hizmetleri sunmakta ve teknoloji tedarikçiliği yapmaktadır. KOSGEB, bazıları ikraz, diğerleri ise onaylanan projelerin maliyetinin bir kısmını karşılamak üzere verilen faizsiz geri ödemeli krediler şeklinde olmak üzere KOBİlere çok çeşitli şekillerde (20’’den fazla büyük program çerçevesinde) destek sunmaktadır. 2003 yılında, KOSGEB ‘in genel harcaması \$18 milyonu ikraz yardımları, \$67 milyonu krediler için olmak üzere yaklaşık \$85 milyona ulaşmıştır. 8, 18 ya da 24 aylık olan geri ödeme dönemleri, 4-6 aylık ödeme tatilini de içermiştir. Kredilere uygulanan tipik faiz oranları, bankalarla imzalanan protokollere bağlı olarak yaklaşık WPI (Toptan Fiyat İndeksi) + (3 ile 5 arası)%’dir. Ayrıca, KOSGEB ‘sıfır faiz oranı’ ile 6 aylık geri ödeme dönemi koşullarında en fazla \$100,000’e kadar İhracat Kredisi Desteği vermektedir. Yaklaşık 10,000 KOBİ’ NİN KOSGEB’in Desteklerinden faydalanmış olduğu söylenmektedir.11 KOSGEB, 2003 yılında kurulan Sanayi ve Ticaret Bakanlığı R&D Destek Programında da faaliyet göstermektedir. KOSGEB, Türkiye’ nin 81 ilinden 22’’sinde aktiftir ve 26 İşletme Geliştirme Merkezi, 10 Teknoloji Geliştirme Merkezi (TEKMER) ve sanayi sektörüne uluslararası standartlarda malzeme testi hizmeti vermek amacıyla 10 laboratuvar işletmektedir. Ocak 2003 tarihinde, KOSGEB hizmetlerini geliştirmek amacıyla ‘sürekli değişim’ ilkesini esas alarak kapsamlı bir yeniden yapılanma çalışmasına başlamıştır. KOSGEB, bu süreçte aşağıda belirtilenlerin gerçekleştirildiğini bildirmektedir:

- Mevcut KOSGEB desteklerinin verim ve etkinliği analiz edilmiştir.
- Gelişmiş ülkelerdeki eşdeğer organizasyonların KOBİ’lere hizmet vermek üzere gerçekleştirdiği en iyi uygulamalar incelenmiştir.
- Türkiye de bulunan 600 KOBİ bağlantılı organizasyonun önerileri dikkate alınmıştır.

Sonuç olarak, KOSGEB KOBİ’lere yönelik olarak aşağıda belirtilen işlevlerin sorumluluğunu üstlenmiştir:

- Teknolojik becerilerini geliştirmek.
- Eğitimi, bilgiye erişim ve kullanım olanaklarını iyileştirmek.
- Uygun finansal mekanizmalar sunmak.
- Yönetim altyapılarını iyileştirmek.

Bunları gerçekleştirmek amacıyla, KOSGEB aşağıda belirtilenleri içeren bir hizmet politikası hazırlamıştır:

- KOBİ’lere modern teknolojileri kullanarak yüksek kalitede düşük fiyatlarda mal ve hizmet üretmeleri için yardımcı olmak amacıyla, kaliteli ve her koşulda hazır hizmetler sunmak.

- KOBİ'lere global piyasada rekabet ederken karşı karşıya kalabilecekleri engellerin üstesinden gelebilmeleri için yardım etmek.
- 20'den fazla programdan oluşan destek programlarının sayısını büyük oranda artırmak.
- Bürokratik prosedürleri azaltmak ve basitleştirmek.
- Ayrıca, küçük işletmelere ihtiyaç duydukları kaliteli bilgiyi internet üzerinden sağlamak amacıyla bu raporun ilerleyen bölümlerinde açıklanan Avrupa Bilgi Merkezi (EICC) ve KOBİ-Net kurulmuştur.

Bu desteklerle KOSGEB, KOBİ'lerin;

- teknolojik becerilerini geliştirmeyi,
- eğitim, bilgiye erişim ve kullanım olanaklarını iyileştirmeyi,
- uygun finansal mekanizmalarla tanışmalarını sağlamayı,
- yönetim alt yapılarını iyileştirmeyi amaçlamaktadır.

KOSGEB'in destek programları şunlardır:

Kredi Faiz Desteği: 100.000 KOBİ Kredi Faiz Desteği, Acil Kredi Faiz Desteği, GAP Bölgesi KOBİ Makine Teçhizat Yatırımı Destek Kredisi gibi alt programlardan oluşur.

KOBİ Proje Destek Programı:

KOBİ'lerin, üretim, yönetim– organizasyon, pazarlama, dış ticaret, insan kaynakları, mali işler ve finans, bilgi yönetimi ve bunlarla ilişkili alanlarda sunacakları projeleri desteklenir.

Tematik Proje Destek Programı: KOBİ'lerin kendi işletmelerini geliştirmeleri ve meslek kuruluşları tarafından küçük ve orta ölçekli işletmelerin geliştirilmesi amacıyla daha fazla proje hazırlamaları teşvik edilir.

İş Birliği – Güç Birliği Destek Programı:

KOBİ'lerin iş birliği–güç birliği anlayışında bir araya gelerek “ortak sorunlara ortak çözümler” üretmesi için destek sağlar. AR–GE, İzolasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek

Programı: Bilim ve teknolojiye dayalı yeni fikir ve buluşlara sahip KOBİ ve girişimcilerin geliştirilmesi, desteklenmesi amaçlanır.

Genel Destek Programı: KOBİ'lerin rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek amacıyla genel işletme geliştirme faaliyetlerinin teşvik edilmesi amaçlanır.

Girişimcilik Destek Programı: Girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması ve yerel dinamiklere dayalı girişimciliğin desteklenmesi amaçlanır. Girişimcilik Destek Programı, “Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi”, “Yeni Girişimci Desteği” ve “İş Geliştirme Merkezi (İŞGEM) Desteği” olmak üzere 3 alt programdan oluşur.(Reha ULUHAN)

4.2. Türkiye Orta Ölçekli İşletmelerin Durumu

Toplam işletme sayısı ve istihdamdaki büyük paylarından dolayı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler) Türkiye ekonomisinde önemli bir role sahiptir. Türk KOBİ'leri ortalama profilleri bakımından işgücü ve yıllık cirolarının daha düşük olması nedeniyle, Avrupa Birliği veya birçok OECD ülkesindeki KOBİ'lere nazaran farklılık göstermektedir. Ayrıca, know-how, beceri seviyesi, sermaye miktarı ve özellikle bilgi ve iletişim alanındaki modern teknolojiye erişim ve sağladığı avantajlardan faydalanma kabiliyeti açısından da geri durumdadır. Diğer birçok ülkede olduğu gibi Türkiye deki Kobiler finansman bulma konusunda güçlük yaşamaktadır.

Türkiye' deki ekonomik gelişmeler son bir kaç on yıldan bu yana KOBİ'ler için durumu daha da güçleştirmiştir. Enflasyonist ekonomik ortam ve artan kamu borçları güven eksikliğine, bir dizi mali krize, reel faiz oranlarında ani yükselişe ve Türk Lirası'nda da değer kaybına sebep olmuştur. GSYİH önemli dalgalanmalar göstermiş, ekonomide yaşanan durgunluktan olumsuz etkilenmiş ve potansiyel ve ihtiyaçlarının aksine Türk ekonomisi son derece kısıtlı bir büyüme gerçekleştirmiştir. Bu genel ekonomik güçlüklerle ek olarak, KOBİ'ler 1996 da Avrupa Birliği ile girilen Gümrük Birliğinin ardından çok ekonomi ve rekabetin ilk şokuyla yüz yüze gelmek zorunda kalmıştır.

4.3. Türkiye De Kobi' lere Uygulanan Politikalar

Türkiye'deki ekonomik gelişmeler son bir kaç on yıldan bu yana KOBİ'ler için durumu daha da güçleştirmiştir. Enflasyonist ekonomik ortam ve artan kamu borçları güven eksikliğine, bir dizi mali krize, reel faiz oranlarında ani yükselişe ve Türk Lirası'nda da değer kaybına sebep olmuştur. GSYİH önemli dalgalanmalar göstermiş, ekonomide yaşanan durgunluktan olumsuz etkilenmiş ve potansiyel ve ihtiyaçlarının aksine Türk ekonomisi son derece kısıtlı bir büyüme gerçekleştirmiştir. Bu genel ekonomik güçlüklerle ek olarak, KOBİ'ler 1996.da Avrupa Birliği ile girilen Gümrük Birliğinin ardından çok ekonomi ve rekabetin ilk şokuyla yüz yüze gelmek zorunda kalmıştır.

4.3.1. KOBİ'lerde Öz Sermaye Yatırımını Teşvik Etmek İçin Mali Teşvikleri Tanıtmak

Yüksek vergi oranları ve yatırım gelirlerinin çifte vergilendirilmesinin işletmelerin formel kanallardan kaçınmaları ve “gri ekonomiyi” tercih etmelerine yol açması Türkiye’de ki en ciddi mali bozulmadır. Buna bağlı olarak, en büyük öncelik marjinal vergi oranlarının düşürmek ve vergi kodlarını basitleştirmek kaydıyla eşit şartların getirilmesine verilmelidir. Günümüzde, vergi indirimini yatırımlarını bilinen risk sermayesi fonlarına yapan yatırımcılar için uygulanmaktadır. Bu tedbir ile formel risk sermayesi aşamasına ulaşmış fakat formel risk sermayesine erişimi olmayan KOBİ’ lere bir fayda sağlamayan teşebbüsleri desteklenebilir. Vergi sistemi iş melekleri gibi planlara müdahil yatırımcılar için de karşılaştırılabilir vergi indirimini yapmalıdır. Türk risk sermayesi fonlarında ki yatırımcılar yatırım zamanında vergi kesintisi alır ve bu yatırımcılar uzun dönem yatırımlar yaptıklarında da vergi indiriminden yararlanır. Bu uygulama, uluslararası uygulamalara uygundur. Aynı zamanda, vergi teşvikleri hususunda dikkatli bir yaklaşım benimsenmelidir. Tam olarak hedeflenmeyen vergi indirimleri ekonominin gerçek yanında yeterli etki yaratmadan sadece sırf vergiden kaçma anlamında sektöre gelen cazip fonlar etkisini uyandıracaktır.

Yabancı Risk Sermayesini Çekmek: Güney Avrupa’ daki çoğu ülke ve Orta Avrupa’ daki geçiş ülkeleri, Türkiye'dekine benzer kurumsal tasarruflarda ve risk sermayesi kapasitelerinde eksiklikler ile karşılaşmıştır. Bunun sonucunda, yabancı risk sermayesi şirketleri en çok fonu temin eder. Günümüzde, Türk Risk Sermayesi piyasasında tahsis edilmiş fonlar toplamının yaklaşık 250 milyon ABD\$ olduğu tahmin edilir. Bunların yaklaşık olarak tamamı yerel düzenleyici ve vergi kurallarının denenmemiş olması sebebiyle uluslararası yatırımcılar off-shore fonları ile ilgilenmeyi seçiyorlar. Uzun vadede bu en ideal durum olmasa da, yabancı risk sermayecilerinin önemli varlığı yurt içi eşiği ve kurumsal tasarruflar yeterli sayıya ulaşarak kendi kendini sürdürebilen yerli endüstrinin başlatılmasına imkân sağlar. Yabancı risk sermayesi işletmelerinin Türkiye deki faaliyetlerini artırmaya yönelik teşvikler Dinamik Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin finansman beklentilerinin iyileştirilmesinde bir öncelik olmalıdır. Türk piyasasını yabancı risk sermayecilerinin uygulamalarına maruz bırakarak, sistemdeki sert açılar tanımlanabilir ve Türk risk sermaye işletmeleri uygulamalarını uluslararası normlara uygun şekilde hale getirebilir. Risk sermayesindeki yabancı yatırımcılara istemeden yapılan ayrımcılığı kapsayan mevzuatın gözden geçirilmesi gerekir. Hâlihazırda Türkiye’de iki rakip risk sermayesi birliği vardır. Bu da müşterek pozisyonlara ulaşmayı ve uluslararası ortaklarla diyalog kurmayı zorlaştırır. Bu kurumların birleştirilmesi faydalı olabilir.

4.4. Küçük Sanayi Siteleri ve Organize Sanayi Bölgelerine Devlet Desteği

Özel piyasaların bu hizmetleri sağlayamaması ve KOBİ'lerin ihtiyaç duydukları hizmetleri piyasadan aramaya karşı olan dirençleri nedeni ile, İGEM ve TEKMER ler çok geniş bir hizmet yelpazesi sunmaktadır. Bu hizmet yelpazesi çeşitli piyasalardaki başarısızlıkların üstesinden gelmeye yardımcı olmaktadır. Devletin piyasa başarısızlıklarının üstesinden gelmeye karşı olan yaklaşımı aslında onların gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Örneğin, gelişmekte olan küçük sanayi siteleri ve organize sanayi bölgeleri için sağlanması gereken büyük devlet kredilerinin yokluğunda, sermaye piyasaları küçük işletmeler için elverişli bir alan sağlamıyor gibi görünmektedir. Mevcut sanayi sitelerinin ve sanayi bölgelerinin çoğunun atıl kapasiteye sahip olduğu gözlemlenmiştir. 2003.te işlemekte olan sanayi sitelerinde 505.000 çalışan istihdam edilebilirken, sadece 400.000 pozisyon doldurulabilmiştir. Bu tür atıl kapasitenin varlığı kiraların düşmesine yol açacak ve özel sermayenin iyi sanayi alanları sayılmasını engelleyecektir. Devlet, sanayi alanları için mali destek sağlarken, piyasanın ticari alan gereksinimlerini görünen çok az sorunla destekleyebildiği gözlemlenmiştir. Devlet, İGEM ve TEKMER ler üzerinden imalat alanı sağlama işlevini kaldırabilir ve böylece diğer yardım biçimleri için kaynaklar serbest kalmış ya da devletin mali ihtiyaçları azalmış olur. Devlet aynı zamanda, birçok ülkede olduğu gibi, küçük sanayi sitelerinin ve organize sanayi bölgelerinin gelişimine olan desteğini sona erdirmeye politikasını da dikkate alabilir ve bu faaliyeti tamamen yerel yöneticilere ya da özel fon kaynaklarına bırakabilir. Bu devletin mali harcamalar üzerindeki sıkı kontrol politikasıyla uyum içinde olacaktır. Bu tür danışmanlık ve sözleşme yardımı hizmetleri merkezlerin elinden çıkarılmalı ve daha geniş bir KOBİ spektrumuna sunulmalıdır. Bu tür hizmetler aynı zamanda merkezlerden bağımsız olarak da finanse edilebilir. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki teknoloji geliştirme merkezleri TEKMER lere benzemektedir, ama onlar kendilerini sadece üretim sorunlarının incelenmesi ve çözüm tasarısıyla sınırlandırmıştır. Çoğu merkezde, ilgili işletmeye çok az bir maliyetle araştırma ve sözleşme yapma hizmeti sağlanmaktadır, ancak belirlenmiş sorunları gerçekten çözen özel sözleşmecilere para, işletme tarafından doğrudan ödenecektir İGEMler aynı zamanda imalatçı işletmelere yönetim yardımı da sağlamaktadır. Sanayi işletmeleri, sanayi işletmesi olmayan işletmelere göre daha karmaşık yönetim sorunlarına sahipken, bütün KOBİlere yönelik olan yönetim yardımı, bütün sektörlerdeki işletmelerin kendi yönetimlerini güçlendirmelerini ve daha da rekabetçi hâle gelmelerini sağlayabilmektedir. Endüstriyel olmayan KOBİ lere yönetim yardımı sanayi odaları ve Vakıflar gibi sivil toplum örgütleri tarafından sınırlı ölçüde gerçekleştirilmektedir. KOSGEB in, böyle faaliyetlerin teşvik ve koordine edilmesinde bir rol oynadığı gözlemlenmektedir, ama bu devletin önceliği değildir. Yine de sanayi dışı KOBİ ler, Türkiye deki iş dünyasının büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Türkiye deki sanayi işletmeleri kendi ürünlerini Türkiye içinde ya da dışında pazarlamak ve hizmet sunmak istiyorlarsa, finans şirketleri, nakliye şirketleri, sigorta

şirketleri, pazarlama şirketleri, reklam şirketleri ve toptan ya da perakende satış şirketlerinin yardımına ihtiyaç duyacaklardır. Bu tür hizmetleri üreten ya da üretmeyi hedefleyen işletmelerin çoğu, uzman yönetim ve/veya teknik yardımdan yararlanabilmektedir. Teknik ve yönetim yardımının sadece pahalı ikamet modelleriyle birlikte verilmesine hiç gerek bulunmamaktadır. En azından sağlanan hizmetler, KOBİ'lere yeni kurulma aşamasında yapmaları gereken iş planlamalarında ve mali planlamalarında eğitim verilmesini sağlayacak şekilde genişletilebilir. KOSGEB, ihtiyaç duyulan eğitim ders programını ve destek malzemelerini geliştirmek için üniversite ve özel sektör uzmanlarıyla çalışırsa, TESK, TOBB ve diğer özel kuruluşlar aracılığıyla bu hizmetler ve malzemeler geniş bir alana yayılabilir.

İGEM ve TEKMER programlarının iyi işlediği gözlemlenmiştir, ancak bu programlar aracılığıyla sağlanan hizmetler, birçok işletmede kullanıma uygun olan danışma yada danışmanlık desteğini geçerli kılan mekanizmalar aracılığıyla ortaya çıkarılmaktadır. Danışmanlık hizmetlerine ek olarak, geniş bir işletme yelpazesine eğitim sunulabilir, böylece işletmeler bağımsız olarak kendi işletmelerini kurabilirler, pazarlama planları ve mali planlar yapabilirler, bunun yanı sıra bölgenin durumu, fiyatlandırma, muhasebe (ya da muhasebecilerle birlikte çalışma), süreç ve envanter kontrol sistemleri vb. gibi daha işlevsel unsurlar geliştirebilirler.

KOSGEB planları, genişletilmiş hizmet dağıtımını daha kaliteli ve daha çeşitli hizmet sunumunu gerektirmektedir. Bununla birlikte bu gelişmelerin gerçekleştirildiği sırada takındığı tutum planlama sürecinde tartışılmamıştır. Bu gelişmeler başarıya nasıl ulaşsa da, büyük miktarlarda ek fona ihtiyaç duyulacaktır. KOSGEB şu anda ulusal bütçeden fon alan devlet bankacılık sisteminin elde ettiği kârın üzerinden yapılan bir taleple fon bulmaktadır. Fonlar sadece devlet bankaları karlarından elde edildiğinde yaşanan kararsızlığın aşılmasında devlet fonları yardımcı olmuştur. Genişleme, bütçe artışının KOSGEB'e olan katkısının da artmasını gerektirmektedir. Devlet mali harcamalar üzerinde sıkı bir politikaya sahip olduğu için bu zor olabilir.

4.5. Ülkemizin Ekonomik Ve Toplumsal Kalkınmasında KOBİ'lerin Önemi

20. Yüzyılın ilk yarısında işletmelerin giderek büyümeleri nedeniyle KOBİ'lerin yaşamlarına devam edemeyecekleri düşüncesi gündeme gelmişti. Ancak günümüzde KOBİ'ler ortadan kalmamış, aksine 1970' li yıllardan itibaren teknolojinin gelişmesi, kişi ve toplumdaki bağımsızlık eğiliminin artması ve bilgi toplumuna geçiş gibi nedenlerden dolayı daha önemli hale gelmiş bulunmaktadır (Dinçer, 1995, s. 2). Gelişmiş ülkelerdeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin ekonomi içlerindeki paylarına baktığımızda, küçük farklılıkla ülkemizdekine benzer özellikler görebiliriz. Ticari rekabetin ekonomik sistem olarak benimsediği toplumlarda sistemin sağlıklı olarak işleyişiyle KOBİ'lerin sistem içindeki varlıkları

ve güçleri arasında yakın bir ilişki vardır. KOBİ'lerin çoğu büyük işletmelerin yerine getiremediği bir takım fonksiyonları yerine getirdikleri için sisteme olumlu katkıda bulunmaktadır. Kimileri yapılan işin özelliklerinden dolayı KOBİ kalmak durumundadır. Kimileri içinde KOBİ kalmak arzu edilen bir durumdur. Bu çevrede konuya yaklaşırsa; "piyasa ekonomisinin dinamik yapısı ve gücü, büyük ölçüde sistemdeki KOBİ'lerin varlıklarıyla ve güçleriyle yakından ilişkilidir" denilebilir(Alpugan,1991,s.1). Gerek ülkemizde gerekse dünya ekonomilerinde KOBİ'ler yaşanan önemli krizlerden fazlaca etkilenmemiş ve hatta bu krizlerin atlattılmasında önemli roller üstlenmişlerdir. KOBİ'ler sadece geri kalmış ülkelerde yaygın değildir. Bizim gibi gelişmekte olan ülkelerle, sanayisini tamamlamış gelişmiş ülkelerdeki KOBİ'ler, sayı, istihdam ve katma değer olarak karşılaştırılırsa, gelişmiş ekonomilerde de KOBİ'lerin önemli bir yeri olduğu görülür (Gülseren,1996,s.52). KOBİ'lerin, sadece ekonomik hayatta değil, sosyal hayata da önemli rolleri vardır. KOBİ'ler, ülkede geniş alana yayıldıkları için bölgesel gelişmişlik farklarını gidermede, mülkiyeti geniş alana yaymada, istihdam olanağı meydana getirip, bunu sürdürmede ve demokratik hayatı canlı tutmada önemli bir güçtür. KOBİ girişimcilerinin tutkuları, başarılı olma arzuları, cesaretli adımları ve yatırım yapma istekleri siyasi istikrarın temel mekanizmalarındandır. Başarılı girişimciler, potansiyel girişimcileri etkileyerek, onlarında ekonomiye girmelerine neden olacak ve demokratik bir ortamda, psikolojik tatmin gittikçe artacaktır. Güçlü KOBİ'ler, Büyük İşletmeleri de olumlu yönde etkileyecek ve sosyal yönden bir rahatlama olacaktır. KOBİ'lerin birer mesleki okul niteliği taşımaları ve öğretebilme yetenekleri, bölgesel gelişmede ve geçleri önlemede önemli bir rol oynar. Gelip-geçici önemsiz veya mevsimlik krizlerden en az etkilenme özellikleri, toplumsal barışın korunmasına ve bunalımların aşılmasına da katkıda bulunabilir (İsmailoğlu, 1992,s.10). Tüketicilerin günlük, sürekli ihtiyaçlarını karşılamaları, toplumun tüm kesimler ile direkt ilişki kurabilmeleri, tüketici isteklerine ve yeniliklere hızla uyum sağlayabilmeleri KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal hayatta istikrar unsuru olmalarının göstergeleridir. Gelişmiş ülke ekonomilerinde büyük bir pay sahibi olan KOBİ'ler yerine getirdikleri işlevler nedeniyle ekonomik sistemin önemli ve vazgeçilmez bölümünü meydana getirmektedirler. KOBİ'lerin belli başlı yararları aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Alpugan,1988,s.10).

- Gelir yelpazesinin içerdeki denge unsurunun kuvvetini sağlarlar.

Bu denge yalnızca sosyal yönden değil, ekonomik açıdan da önem taşır.

- Bu işletmeler yeni fikirlerin ve buluşların kaynağı olup, endüstride gereken esnekliği sağlanmasına katkıda bulunurlar.

- Daha çabuk karar verme olanaklarına sahip oldukları gibi, daha az yönetim ve genel işletme gideriyle çalıştıklarından bu konuda çabuk ve ucuz üretim işleminde bulunurlar.

- Kişisel inisiyatiflerin ortaya çıkmasında önemli rol oynadıkları gibi, istihdam ve eğitimdeki payları da büyüktür. Bu işletmeler bir çok kalifiye elemanın teknik eğitimlerini aldıkları il kuruluşlar durumundadırlar.

- Üretim ve sanayileşmeyi bütün yurda yaymada etkin bir araç olarak yararlanılabilmektedir.
- Uzun dönemde büyük endüstri işletmelerinin girdilerinin ve ara mallarının üreticisi olma durumundadırlar.
- Sosyal ve politik bakımdan kullanılmayan işgücü, hammadde ve finansman kaynaklarının daha küçük yatırımlarla işletilmesi olanaklarını sağlayarak yaşam düzeyinin yükselmesinde de etkili olabilmektedirler.
- Küçük birikimler ve aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara yansıtılabilmesinde de önemli işlevleri yerine getirirler.
- İşçi-işveren ilişkilerinin daha yakın ve olumlu bir ortam içinde geliştiği gözlenmektedir. Bu durum sosyal politikaların u kesimde ortaya çıkmasını önleyici niteliktedir.
- Savaş ekonomisinde büyük endüstrinin zedelenmesi durumunda, küçük işletmeler önemli işlevleri yerine getirmektedir. Bu durumda KOBİ'ler üretime devam edip, küçük ölçüde de olsa, gereksinimleri karşılamaya devam etmektedirler. Ulusal ekonomimizde, özellikle istihdam yönünden, önemli bir yere sahip bulunan KOBİ'lerin sisteme olan katkıları şu şekilde sıralanabilir (Çetinkaya, 1981, s. 251-257):

1. Bölge sanayisinin gelişmesine başlangıç oluşturmak,
 2. Bölge sanayinin tamir ve bakım yönünden sorunlarını çözmek,
 3. Özel beceri ve teknik isteyen kimi malları üretmek,
 4. İkincil (tali) kontrol yoluyla büyük sanayi işletmelerine yardımcı olmak.
- Avrupa topluluğunun KOBİ'lere ilişkin bir raporunda söz konusu İşletmelerin ekonomik sisteme olan katkıları şu bizimde özetlenmektedir. "sayıları ve değişik konulardaki çalışmaları, üretim, ticaret ve hizmet alanlarında yer alan tüm sektörlerde var olan etkileri, istihdamı ve belli yörelerin ferah düzeylerine katkıları nedeniyle bu işletmeler ticari ve endüstriyel yapının gerekli bir bölümüdürler. Bunun yanı sıra, ekonominin dinamikliğinin ve canlılığının da kaynağıdır." Yapılan açıklamalardan sonda KOBİ'lerin ülkemiz açısından taşıdıkları önem şu şekilde sıralanabilir (Günceloğlu, 1994, s. 1; Alpugan, 1988, s.14; Sarıaslan, 1994, s. 22; Algan, 1994, s. 19):
1. Emek yoğun teknoloji ile çalışma ve kaynak kullanımının da etkili olma özelliğine bağlı olarak ülke çapında istihdam yaratmaya ve işsizliğin azaltılmasına katkıda bulunma.
 2. Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kısa bir sürede, daha kolay bir şekilde uyum sağlama.
 3. Büyük Ölçekli İşletmelerin kullandıkları hammadde, yardımcı malzeme, işletme malzemesi veya yarı mamul gibi girdileri üreterek onların gelişimini tamamlama ve böylece ekonomide "yan sanayi" oluşturma.
 4. Büyük Ölçekli İşletmelerin ürettiği aynı mal ve hizmetleri üretim, onları rekabetçi ortama çekerek ekonomiye canlılık kazandırma.
 5. Esneklik ve yeniliklere teşvik etme.

6. Emek yoğun olmaları nedeniyle bölgesel istihdam olanaklarının Artırılmasına önemli katkıda bulunarak küçük şehirlerden büyük şehir merkezlerine insan göçünün engellenmesine ve bölgenin kendi potansiyeli içinde kalkınmasına temel oluşturma.

7. Gelir dağılımını olumlu yönde etkileyerek, sermayenin büyük sanayi işletmelerinde ve az kişinin elinde toplanmasını önleyerek toplumda gelirin gelerek fonksiyonel gerekse bölgesel düzeyde dağılımını olumlu yönde etkileme. KOBİ'ler ülkemizin ekonomik ve sosyal yapısına uygun kuruluşlar olmaları nedeniyle, geçmişte olduğu gibi, gelecekte de sistemdeki yerlerini ve vurgulamak, hiçbir zaman büyük işletmelerin önemini inkâr etmek anlamına gelmemektedir. Aksine belli işkollarında büyük firmaların varlığı ve gelişmesi hem doğal bir olgudur, hem de küçük firmaların varlığı için bir zorluktur. Bunun en iyi örneği otomotiv sanayidir. Motorlu taşıtlar üreten büyük firmalar olmasaydı, bugün ülkemizde ürettiklerini dış pazarlara satabilen, çoğu KOBİ niteliğindeki firmalardan oluşan otomotiv ve yan sanayinin var olması da düşünülmezdi.

5. KÜÇÜK İŞLETMELERDE YÖNETİM İŞLEVİ VE YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

İşletmeler çeşitli faaliyetleri yerine getirmek amacıyla kurulmaktadır. Bu faaliyetler benzerlikleri açısından gruplandırılabilir. Benzerlerine göre gruplanan çalışmalar, işletme fonksiyonları veya işlevleri olarak adlandırılmaktadır. İşletmeler tarafından yerine getirilen işlevlerden bazıları, işletmenin amacına ulaşabilmesi için gerekli olan çalışmalardır. Bunlara Temel İşletme İşlevleri denir. Temel işlevlerin yürütülmesine yardımcı olan çalışmalara da Destekleyici İşlevler denir.

5.1. Küçük İşletmelerde Yönetim İşlevi

Yönetim işlevi temel olarak;

- Planlama,
- Örgütlenme,
- Yönlendirme
- Kontrol faaliyetlerinden oluşur.
- Planlama Fonksiyonu
- Planlama yönetimin ilk fonksiyonudur. Her yönetim faaliyetinin başarıya giden yolu etkili planlamadan geçer. En çok bilinen tanımıyla planlama 'neyin, ne zaman, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağı'nın önceden belirlenmesidir'.
- Planlama örgütsel amaçlara ulaşmak için, gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç aynı zamanda işletmelerin bilgi toplama faaliyetlerini de içerir. Planlama ile işletmenin amaç ve stratejisini belirleyen ve bunlara ilişkin taktik

kararların neler olacağını tespit etmeye yarayacak bilgiler toplanır. Planlama yönetimin en temel fonksiyonudur. Çünkü gideceğiniz yeri bilmiyorsanız, hiç bir yol sizi hedefinize götüremez. Plansız örgütsel ve bireysel her uğraş sonuçsuz kalır

- Planlama gelecekle ilgilidir ve örgütün geleceğini biçimlendirir ancak, planın hazırlanmasında örgütün bugünkü durumu kadar geçmiş performansının değerlendirilmesi de önem taşır. Planlama, örgütlerin kısa, orta ve uzun dönemde ulaşmak istedikleri tüm hedefleri ortaya koyar.

5.2. Planlamanın Aşamaları

- Sorunların veya fırsatların saptanması
- Amaçların Belirlenmesi
- Planın dayandığı hareket noktalarının belirlenmesi
- Seçeneklerin Saptanması
- Seçeneklerin Değerlendirilmesi
- En uygun alternatifin seçilmesi
- Yardımcı planların düzenlenmesi
- Planların, sayısal değerlerle bütçelenmesi

5.2.1. Plan türleri

- Kullanım Biçimlerine göre Planlar
- **Sabit Planlar:** İşletme amaçları için tekrar tekrar kullanılan ve süreklilik gösteren planlardır.
- **Tek amaçlı planlar:** Tek amaçlı ya da belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için kullanılan planlardır. Genellikle kısa dönemler için düzenlenir. Tek amaçlı planlar içinde programlar, projeler ve bütçeler yer alır.

5.3. Niteliklerine Göre Planlar

- Stratejik planlar: Örgütün zaman içindeki büyüme ve gelişimiyle ilgili planlardır. Stratejik Planlama, örgütün kontrolü dışında sayılan dış çevreyi göz önünde tutar ve işletmeyi bir bütün olarak ele alır. Örgütün ulaşmayı düşündüğü ana amaçların nasıl başarılacağına ilişkin bilgiler sunar.
- Taktik planlar: Stratejik planlarda saptanmış olan amaçlara nasıl ulaşılacağını gösteren planlardır. Stratejik planlar, örgütün ne yapması gerektiğine eğilirken, taktik planlar, amaçlara NASIL ulaşılacağını belirler.

5.4. Sürelerine Göre Planlar

- Kısa süreli planlar: Çoğu zaman bir yıllık süreyi kapsar. Genellikle günlük idari işlerle ilgilidir.
- Orta süreli planlar: 1-5 yıllık bir süreyi kapsar. İşletme yatırımları, gelir ve giderler vb. Konular için düzenlenen planlardır.
- Uzun süreli planlar: Bu tür planlarda süre genellikle 5 yıldan başlamakta ve amaçları gerçekleştirmek için, belirlenmiş politika ve stratejilerin öngördüğü etkenlere bağlı olarak uzamaktadır.

- Örgüt, belirli amaçlara ulaşmak için bilinçli bir şekilde kurulmuş toplumsal birimlerdir. Bir örgüt, bireylerin amaçlarına ulaşmak için karşılıklı davranışlarda buldukları yapısal bir süreçtir. Bu süreci yönetici işletir.
- Örgütlenme ise; amaca ulaşmayı sağlayacak şekilde tüm kaynakların uygun yer ve pozisyonda değerlendirilmesi, sonuca ulaşmayı sağlayacak bir örgüt yapısının oluşturulmasını ifade etmektedir.

ÖRGÜTLEMENİN AŞAMALARI

- Örgütsel yapının kurulması
- İlişkilerin saptanması
- Görev tanımlarının yapılması
- Görevin gerektirdiği niteliklerin tanımlanması

Kadrolama İşlevi

- Kadrolama,
- İstihdam edilecek işgücünün seçimi,
- Geliştirilmesi,
- Değerlendirilmesi,
- Kariyer planlamasının yapılması,
- Eğitim gibi insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerin tümüdür.
- 4. Koordinasyon(Eşgüdümleme) İşlevi
- Koordinasyon, yöneticinin önemli görevlerinden biridir.
- Örgütsel amaçlara ulaşmak çok sayıda insanın katkısı ile gerçekleşeceğinden, örgütte detaylı bir işbölümüne gerek vardır.
- Koordinasyon, bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır. Koordinasyon, yönetim sürecinin tüm aşamalarında örgütte bir denge kurmayı sağlar. Bu denge, fiziksel faktörlerle insan faktörü arasında olabileceği gibi, çeşitli kademeler ve bölümler arasında da olabilir. Söz konusu denge faaliyetine *statik koordinasyon* denir. Diğer taraftan, uygulama aşamasında örgütsel faaliyetler ve kişiler arasında kurulan uyum ve işbirliği *dinamik koordinasyon* olarak adlandırılır.

5.5. Koordinasyon Teknikleri

- İyi ve basit bir organizasyon yapısı kurulmalıdır.
- Plan ve programlar uyumlaştırılmalıdır.
- Gönüllü koordinasyon özendirilmelidir. İyi bir haberleşme sistemi kurulmalıdır.

5.6. Yönelme İşlevi

- Yöneticiler, çalışanları harekete geçirmek için onlara emir verir ve motive eder.
- Yönelme işlevi, iş görenlerin görevlerini etkin biçimde yapmalarını sağlayan bir yönetim fonksiyonudur.
- Yönelme örgütsel faaliyet devam ettikçe sürer.

Emir/ komuta veya yürütme olarak da adlandırılabilen bu işlevin amacı, iş görenlerin kendilerine verilen görevleri, etkin biçimde yerine getirmelerini sağlamaktır.

5.7. Denetim İşlevi

Denetleme örgütte gerçekleşen sonuçlar ile, planlanan hedeflerin karşılaştırılması ve sapma halinde bunların nedenlerini bulup giderme sürecidir.

Denetim; sonuç denetimi, süreç denetimi, önleyici denetim, bütçe denetimi ve proje denetimi şeklinde olabilir.

Denetim yapılabilmesi için bir temele dayanmak gerekir ve daha açık, eksiksiz ve ayrıntılı planlar yapıldıkça, daha etkin denetim yapılabilir.

Denetim işlevinin nedeni, faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek ve değerlemek, planların başarıya ulaşmasını sağlamak olduğuna göre, bir işletmede planlardan sapmanı nedenlerinin araştırılması gerekir.

DENETİMİN AMACI VE ÖNEMİ

- Tüm birimlerin aksayan yönlerini saptamak,
- Gerektirdiği takdirde reorganizasyona gitmek,
- Plan ve programları gözden geçirmek, aksayan uygulamaları plandan çıkarmak,
- Yeni yöntemleri uygulamak
- Performans standartları oluşturmak ve performansı ölçmek,

Gerekli olan yerlerde düzeltici faaliyetlerde bulunmak.

5.8. Denetim Faktörleri Ve Etkin Bir Denetim Sürecinin Özellikleri

Denetim sistemleri incelendiğinde, hepsinin ortak özelliği olan dört temel öge bulunmaktadır.

- Denetlenebilir ve ölçülebilir özellikleri belirleme

- Doğrulama ve ölçme
- Performansın sonuçlarını önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırıp aradaki farkı değerlendirmek
- Gerekli olan değişiklikleri yapma

İyi bir denetim sisteminin bir takım özellikleri olmalıdır. Söz konusu özelliklerin en önemlileri aşağıdaki gibi sıralanır.

- Denetim amaçlara ve planlara dayanmalıdır.
- Denetim esnek olmalıdır.
- Denetim, örgüt yapısına uygun olmalıdır.
- Denetim tarafsız olmalıdır.
- Denetim, düzeltici tedbirlerin alınmasına imkân vermelidir.

5.9. Yeni Yönetim Yaklaşımları

1. Toplam Kalite Yönetimi

Türkiye Kalite Ödülü Kriterlerine göre TKY, müşteri memnuniyetinin, çalışan memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve proseslerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir.

- Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin bazıları aşağıda ifade edilmiştir.
- Müşteri odaklılık
- Sürekli iyileştirme
- Tam katılım
- Önce insan anlayışı
- Üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu
- Süreç üzerinde yoğunlaşma
- Hata bulma değil hata önleme
- Kalite kontrolü bütün süreçlere yayma

2. Değişim Mühendisliği (Reengineering)

- Değişim mühendisliği veya süreç yenileme, bir kavram olarak, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmalarını ifade eder.

Değişim mühendisliğinin bazı özellikleri şunlardır:

- İş görenler karar alırlar.
- Gereksiz iş süreçleri ortadan kaldırılır.
- İş süreçleri, müşteri tatmininin en üst seviyeye çıkarılmasını sağlamak üzere düzenlenir.
- İşletme içinde denetim ve kontrol minimum seviyeye indirilir.

3. Stratejik Kalite Planlaması

- Stratejik kalite planlaması, uzun süreli amaçların kaliteye bağlı kalarak belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi sürecidir.

4. Örgütsel Küçülme

- Örgütsel küçülme; örgüt performansını iyileştirmek amacıyla, işgücü ve diğer kaynakların azaltılması, ölçeğin küçültülmesi ve böylece örgütün hantal yapıdan kurtarılarak daha yenilikçi ve esnek bir yapıya büründürülmesidir.

5. Stratejik Kalite Planlaması

- Stratejik kalite planlaması, uzun süreli amaçların kaliteye bağlı kalarak belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi sürecidir.

6. Örgütsel Küçülme

- Örgütsel küçülme; örgüt performansını iyileştirmek amacıyla, işgücü ve diğer kaynakların azaltılması, ölçeğin küçültülmesi ve böylece örgütün hantal yapıdan kurtarılarak daha yenilikçi ve esnek bir yapıya büründürülmesidir.

7. Dış Kaynak Kullanımı

- Ürünün üretimi için gerekli parçaların veya diğer katma değer oluşturucu faaliyetlerin dışarıdan bir kaynak tarafından sağlanmasıdır.

8. Kıyaslama (Benchmarking)

- Daha iyiyi, ya da en iyiyi bulmayı, öğrenmeyi, öğrendiklerini kendi süreçlerine uyarlayarak gelişmeyi sağlamayı amaçlayan bir süreçtir.

9. Öğrenen Organizasyon

Öğrenen organizasyon, bulunduğu zaman ve ortamda ne olup bittiğinin farkında olan, istedikleri sonuçları elde etmek için tüm potansiyelini kullanarak kapasitesini genişletip becerilerini geliştirebilen, işine bağlı, takım arkadaşları ile anlamlı bir hedefi ve vizyonu paylaşan kişilerden oluşan, yeni düşünce ve fikirlerin beslendiği ve geliştiği, ortak beklentilerin serbest bırakıldığı bir anlayışı ifade eder

6. KÜÇÜK İŞLETMELERDE ÜRETİM FONKSİYONU

Üretim, insan gücü, materyal ve donatım kullanılarak fiziksel bir maddenin yapımı ya da bir hizmetin ortaya konmasıdır. İşletmelerde üretim ayrı bir aşama ve bu üretimin yönetilmesi yine ayrı bir aşamadır.

Üretim yönetimi, ürün ve hizmetlerin istenilen kalite ve sürede, en az maliyetle üretilmesi için gerekli kararların alınması ile ilgili bir işletme işlevidir (Karalar, 1998; Sabuncuoğlu ve Toker, 1997).

Üretim Sistemleri, İşletmeler, ürün ya da hizmetlerini üretirlerken çeşitli üretim sistemleri kullanırlar. Bu sistemler, ilk çağlardan günümüze kadar iletişim hızının artmasına, teknolojik ilerlemelere, uzmanlaşmaya, ürün ve hizmet çeşitlendirmesine bağlı olarak gelişmişlerdir. İşletmeler özelliklerine göre bu sistemlerden herhangi birini kullanabilirler. Bu konuda dört sistemden söz edilebilir (Karalar, 1998:294-295):

1. El Sanayii
2. Ev İşçiliği
3. İmalathane Sistemi
4. Fabrikasyon Sistemi.

El Sanayii: Üretim hem üretici hem de müşteri açısından kişiselleştirilmiş bir yapıdadır. Üretici ile müşterinin bire bir ilişkisi vardır. Üretim yönetimi yalındır ve karmaşık sorunların ortaya çıkması durumunda, bunların çözüme kavuşturulmaları daha kolaydır.

Ev İşçiliği: Ev işçiliğinin özelliği, üretimin bağımsız işçilerce girişimcilerin hesabına ve kâr ve zararı girişimcilerin olmak üzere kendi işyerlerinde, çoğu kez evlerinde yapılmasıdır. Halıcılık, tekstil, süs eşyası ve oyuncak sanayisinde bu sistem yaygındır.

İmalathane Sistemi: Bu sistemde işler, el işçiliğine dayanılarak yürütülür. Ürünler özel alıcılara göre değil daha geniş kitlelere ulaşacak şekilde üretilir. Alıcı ve üretici arasında kişisel bir ilişki yoktur.

Fabrikasyon Sistemi: Fabrikasyon sisteminde önceden belli olmayan alıcılar için üretimde bulunulur. Bu sistemde, stok için de üretim yapılır. Çok gelişmiş bu

sistemde üretim gelişmiş makinelerle yapıldığı için üretimin niceliği büyüktür. Günümüzün ekonomilerinde en çok rastlanan sistem fabrikasyon sistemidir.

Üretim Biçimleri

Geleneksel olarak, başlıca üç temel üretim biçiminin olduğu kabul edilir. Bunlar, tek üretim sistemi, parti üretim sistemi ve akıcı üretim biçimidir. Bu geleneksel üç üretim türüne veya sistemine çağımızın hızlı değişen koşullarının zorlamasıyla yeni üretim sistemleri de eklenmiştir. Çağımızın her alandaki hızlı değişimleri, daha esnek üretim sistemlerini geliştirmeye zorlamış, bunun sonucu olarak da yeni bazı üretim türleri tasarlanmıştır. Üretimde kullanılan başlıca üretim biçimleri şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997):

- Tek Üretim
- Seri Üretim
- Akıcı Üretim
- Sipariş Üretim
- Sürekli Üretim
- Kitleli (Yığın) Üretim

Tek Üretim: Tek üretimde üretim niceliği azdır, üretim bir kez yapılır ve tekrarlanmaz. Ancak, ürün niteliklerinin değişmesi durumunda ürün sayısı artabilir. Tek üretimde belirli bir zamanda aynı nitelikte ve aynı ölçülerde yalnız tek ürün yapılır.

Seri Üretim: Bu üretim biçiminin temel özelliği, ürünün bir seriyi oluşturacak nicelikte üretilmesidir. Seriler büyük ya da küçük sayıda ürünlerden meydana gelebilir. Seri bittiğinde yeni bir serinin üretimine geçilir. Her serideki birimler; büyüklük, nitelik ve tip bakımından birbirlerinin aynıdır. Seri üretimde, ürünlerin alıcısı belli olduğu gibi alıcısı belli olmayan ürünler için de üretim yapılabilir.

Akıcı Üretim: Bu üretim biçiminde ürünün standartlaştırılması söz konusudur. Üretilecek ürünlerin

üretime girişinden, çıkışına kadar izlenecek süreç bellidir. Standartlaştırılmış ürünlerin üretimi, bu üretim amacı çerçevesinde sağlanmış özel makineler ve donatımla kesintisiz olarak gerçekleşir. Bu üretim hattında, üretime ilişkin birbirlerini bütünleyen işlemlerin yapıldığı iş merkezleri vardır. Her iş merkezi birbirine bağımlıdır. Hattın bir ucundan başlayan üretim, her iş merkezine uğrayarak, hattın sonuna gider, hattın başında ham olan ürün hattın sonunda bitmiş ürün olarak çıkar. Bu üretim biçiminde, her işçinin yapacağı iş, önceden tam olarak tanımlanmalı ve süre olarak belirlenmelidir.

Sipariş Üretim: Sipariş üretim, her alıcının gereksinimlerini karşılayacak eşsiz ürünler üretilmesiyle gerçekleşir. Bu üretimde ürün yalnızca bir adet üretilir. Sipariş üretimde, ürünler alıcıların isteklerine göre çeşitli düzeylerde kişiselleştirilebilir. Bu sistemde stok yapılmaz. Üretim süreci ve üretim aşamaları, müşterinin isteklerine göre, her seferinde yeniden planlanıp uygulamaya konulur. Bazı durumlarda,

müşterinin arzuladığı estetik veya sanat yönlü tasarımlar da göz önünde bulundurulur.

Sürekli Üretim: Günde yirmi dört saat, haftada yedi gün ve yılda üç yüz altmış beş gün devam eden üretime sürekli üretim adı verilir. Bu üretim biçimine seramik fabrikaları, petrol rafinerileri, demir-çelik işletmeleri örnek verilebilir. Sürekli üretim biçimi, akıcı üretim biçimiyle aynı özellikleri taşır. Sürekli üretim yapabilmek için işletmelerin büyük yatırımlar yapması söz konusudur. Sürekli üretimde fabrikalarda yer alan ve yapılan üretimin niteliğine göre kullanılan fırın, kazan gibi donanımlar sürekli çalışır haldedir.

Kitlesel (Yığın) Üretim: Kitlesel üretim, belirli bir ürünü büyük niceliklerde üretmek için yapılan bir üretim biçimidir. Bu üretim biçiminde alıcı ile üretici karşı karşıya gelmezler. Kitlesel üretimde önemli olan yalnız ürünün büyük niceliklerde yapılması değil, ayrıca birbirinin tümüyle aynısı olmasıdır. Kitlesel üretimde önem taşıyan özellik, işin büyük bir bölümünün üretime başlamadan önceki hazırlık aşamasında tamamlanmasıdır. Bu çeşit üretimde, türlü maddelerin işletmenin içinde izleyeceği yollar da hazırlanmış, uzaklıklar zamandan ve giderlerden artırım için elverişli bir biçimde kısaltılmış olmalıdır. Kitlesel üretimde beğenilerin değişmesi ve teknik yeniliklerin ortaya çıkması durumunda ürünlerin niteliklerinde değişiklikler yapılır.

6.1. Küçük İşletmelerin Üretim Fonksiyonun Özellikleri

- Küçük işletmelerde emek yoğun üretim teknikleri daha yaygındır.
 - Küçük işletmelerde kişiye özel kişiselleştirilmiş ürünler daha çok üretilir ve kitlesel üretim daha azdır. Özellikle mikro boyuttaki küçük işletmelerde bu özellik daha belirgindir.
 - Büyük işletmeler genellikle büyük parti piyasa üretimi yaparlarken, küçük işletmeler daha küçük ölçekte sipariş üzerine üretim yaparlar.
 - Küçük işletmelerde iş bölümü oldukça az düzeydir. Küçük işletmeler aralıklı ve küçük serilerde üretim yaptıkları için bu işletmelerde yapılan iş sürekli değişmektedir. Dolayısıyla iş gören yaptığı işin hangi sipariş için yapıldığını bilir. İş gören sadece kendi yaptığı işle değil, siparişin kendisi ile de ilgilidir. Bu işletmelerde iş görenin yaptığı işe karşı yabancılaşması en az düzeydedir.
 - Büyük işletmelerin üstünlüğü daha çok fiyat ve kalite konusundadır. Küçük işletmelerin rekabet gücü ise daha ziyade teslim tarihinin çabuklaştırılması, sipariş verenin özel koşullarının dikkate alınabilmesi ve isteklerine uyum sağlanabilmesi gibi faktörlerden doğmaktadır.
 - Küçük işletmeler büyük işletmelere göre daha esnektirler.
 - Küçük işletmelerde işletme yöneticisi olan işletme sahibi genellikle üretim konusunda deneyimli, çekirdekten yetişmiş kimselerdir. Bu özellik de küçük işletmelere ürün ve teknik takip etme konusunda avantaj sağlamaktadır.
- (T.C Anadolu üniversitesi yayını No: 2819-Açıköğretim Fakültesi yayını No: 1777)

6.2. Küçük İşletmenin Fonksiyonları

Bir işletmenin asıl amacı kar veya herhangi bir biçimde fayda sağlamak için belli bir ücret karşılığında satmak üzere mal veya hizmet üretmektir. İşletme, üretim araçlarının düzenli bir şekilde birleşmesinden meydana gelen bir birimdir. Bir işletme;

Doğal Kaynak,

Emek,

Mal,

Organizasyon,

isimlerini taşıyan 4 öğeden oluşmaktadır. Ancak bu öğeler rastgele bir biçimde değil, belli oran ve düzenler var olmak kaydıyla bir araya gelirler. Yani tüm öğeyi oluştururlar. Bu açıdan ele alındığında; bir işletmede temel olarak şu fonksiyonlar bulunur :

Tedarik

Üretim

Pazarlama

Finans

Muhasebe

Personel Yönetimi

Yönetim

6.2.1. KOBİ'lerin özellikleri:

KOBİ'ler için literatürde genel kabul görmüş bir tanım bulunmamakta; bu tanım ülkeden ülkeye; ülke içerisinde de kurumdan kuruma esas alınan ölçütlere göre değişiklik arz etmektedir. Çünkü KOBİ'ler tedarik, üretim, pazarlama, finansman, personel ve yönetim gibi temel işletmecilik fonksiyonlarına ek olarak, istihdam ettikleri personel sayısı, satış hacmi, kullandıkları enerji miktarı, kapasite düzeyi, yarattıkları katma değer, kar haddi ve piyasa payı gibi ölçülebilen özellikleri açısından da büyük farklılık göstermektedirler. Diğer taraftan genel kabul görmüş bir tanıma ulaşabilme çabasının temelinde ise ülkeler tarafından KOBİ'lerin; -Ekonomide rekabetin yerleşmesi ve sürdürülebilmesi için vazgeçilmez temel ekonomik birimler olduklarına, ekonomiyi kemikleşmekten ve çökmekten koruyarak canlılık getirdiklerine değişme ve yenilikleri hemen uygulamaya koyma esnekliğine sahip oldukları için yenilikçi olduklarına ve sanayileşme sürecini hızlandırdıklarına, -Geniş toplum kesimlerinin yaratıcı fikirlerinin ortaya çıkmasına ve dolayısıyla ekonomik gelişmenin hızlanmasına katkıda bulduklarına, -İstihdam yaratma kaynağı olmaları nedeniyle, toplumsal düzenin ve istikrarın garantisi olduklarına ve -Bölgesel kalkınmayı hızlandırarak küçük yerleşim yerlerinden metropollere göçü engellediklerine inanılması yatmaktadır.

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin iktisadi kalkınmada başlıca sorunları düalizm, teknolojik gelişmedeki eksiklikler, girişimcilik gücü noksanlığı, işsizlik ve sermaye birikimi sorunlarıdır. Bu sorunların aşılması ve iktisadi kalkınmanın dengeli bir biçimde sağlanması için KOBİ'ler bir araç olarak kullanılabilir. Çünkü, Pazar ekonomilerine kolaylıkla uyum sağlayabilen, esnek yapıları itibarıyla ekonomik dalgalanmaları daha fazla göğüsleyebilen, küçük öz sermaye ile kurulabilen, daha az yatırımla daha fazla istihdam sağlayabilen, teknolojik yeniliklere daha yatkın ve adapte olabilen, yan sanayi olarak büyük sanayi işletmelerinin tamamlayıcılık rolünü üstlenebilen KOBİ'ler Türkiye'nin iktisadi kalkınmasında ihmal edilemeyecek temel taşlardır.

6.2.2. KOBİ'lerde yönetim süreci:

Bir KOBİ yöneticisi, genelde çok sayıda işçi ile uğraşmak zorunda değildir. Bazen bir ya da iki kişiyle işleri yürütüyor olabilir. Bu süreçte, yönetici kademesindeki kişi, terminoloji olarak, planlama, üretim, tedarik, örgütleme, yürütme ve kontrol kavramlarını kullanamayabilir. Ancak o anda yaptığı iş, bu fonksiyonlardan birinin kapsamına girmektedir.

Pek çok girişimci, işe belli bir konuda uzman olarak başlar, zamanla daha geniş bakış açısına sahip olur. İyi yönetim, bütün işletme fonksiyonları için genel bir sorumluluk sahibi olmayı gerektirir. Başarılı yönetici teknik, beşeri ve kavramsal yönetim kabiliyetlerini geliştirmiş kişidir. Bir KOBİ yöneticisinin elinde insan gücü, para, makine, pazar payı, materyal, yöntem, zaman ve yer gibi kaynaklar oldukça kısıtlı bulunduğundan, yönetim süreci kendisi için daha fazla önem taşımaktadır. Başarılı bir pazarlama, üretim, tedarik ve finansman fonksiyonu ile güçlü bir KOBİ oluşturmak, başarılı bir yönetim sürecine bağlıdır.

6.2.3. Üretim fonksiyonu:

a) Üretimin Tanımı ve Üretimin Özellikleri:
İşletmelerde bir hammaddeyi işleyerek onun yapısını değiştirilmesi ya da en baştan yapılarak bir çıktıya ulaşılmasına üretim denir. Kısaca işgücü, materyal ve teçhizat kullanılarak fiziksel bir maddenin ortaya komasıdır. Pazarlama ve diğer fonksiyonlarla sürekli etkileşim içinde olan üretim, diğer fonksiyonları da sürekli takip etmek durumundadır. Yöneticiler, pazarlama araştırmaları sonunda, üretecekleri malda yapılacak değişimleri en verimli şekilde ortaya koymalıdır. İmalat yapan bir şirket, çalışanlardan, malzemenin ve makinelerden oluşur. Bunların temel amacı kar için mal üretmektir. İmal edilen ürünler tüketiciye göre veya endüstriyel olarak sınıflandırılır; işçilik veya işlem esasına göre imal edilirler. Toplu üretim için aynı işlem defalarca uygulanır. Müşteriler değişik veya belli şartlara uygun mallar isterlerse bir defaya mahsus

üretimler yapılıır. Kısa süreli ve bir işlik imalatın bir takım avantajları vardır, bazıları şunlardır.

- Az sermaye yatırımı ile mevsimlik ihtiyaçlara karşılık verir. (giyim eşyası)
 - Çabuk hizmet verebilir.
 - Az miktardaki endüstri taleplerini karşılama (özel dizaynli müşteri talepleri)
- Girişimcinin başarısı onun etkin mamul üretme yeteneğine bağlıdır. Müşteriden sipariş alabilmek için imalatının rakiplerinkinden farklı olması gerekir. Malın üretiminde elde bulunan bütün imkânlardan yararlanılmalıdır. Girişimcinin üretime yakın olması dolayısıyla üretim sürecine özel dizaynlar, hizmetler ve kalite üstünlükleri ilave edilebilir. Üretimde en yüksek tasarruf ve etkinlik sağlamak üzere; donanımla faaliyet arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi olan işyeri düzeni, düşük maliyetli ve yeterli bir üretim için önemlidir. Bunu sağlamak için iyi bir yerleşme planı gerekir. Yerleşme planın yaparken işletmeci şu unsurlara dikkat etmelidir.
- Malzeme ve mal işleme masraflarını en aza indirmek
 - Makine ve donanımdan en çok yararı sağlamak
 - Çalışanların zamanından en iyi biçimde yararlanmak
 - Genişleme ve takviyeler için gerekli esnekliği sağlamak

Girişimci üretimdeki değişikliklerle talepteki ani artış ve düşüşleri karşılamak için stratejiler geliştirmelidir. Talepteki ani artışlar mesai ile karşılanabilir. Eğer hala karşılanamıyorsa tam veya kısmi vardiyalar konulabilir.

b) Üretim Sistemleri:

Üretim planlaması ve kontrolü faaliyetlerinin seviyesi ve ayrıntıları, üretim sistemlerinin tiplerine göre farklılık gösterir. Bu faaliyetler, ürün miktarı arttıkça ve imal edilen ürünlerin çeşitliliği azaldıkça basitleşir.

c) Siparişe Göre Üretim: Küçük miktarlarda fakat yüksek düzeyde ürün çeşitliliğini kapsayan belirli siparişleri karşılamak üzere yapılan üretim sistemidir.

d) Parti Üretimi: Bu tip üretim sistemlerinde belirli siparişi yahut sürekli talebi karşılamak için benzer veya aynı cinsten ürünler partiler halinde üretilir. Bu sistemin en büyük özelliği, bir parti bitmeden diğer partinin üretimine geçilmemesidir. Ayrıca talep süreklidir ve de sipariş tipi üretimde olduğu kadar değişken değildir. Bu sistemlerde iki ana sorundan söz edilebilir; birincisi parti büyüklükleri ve parti adetlerinin tespitidir. Parti büyüklükleri ve parti tekrarları arttıkça kazanılan deneyim, üretim planlaması, planın uygulanması ve kontrolündeki en önemli zorluklardan biri olan belirsizliği azaltır. Bunun yanı sıra atölye düzeyinde işin tekrarı uzmanlaşmayı getirir.

e) Sürekli Üretim: Yüksek miktarlarda fakat düşük seviye çeşitlilik gösteren birimler

için uygulanan üretim sistemidir. Uzmanlaşmanın gerçekleştiği bu üretim sistemlerini kurulabilmesi için talebin üretim hızından fazla olması şartı vardır. Sürekli üretimde, birbirinden farklı operasyon sıralarına ve yardımcı üretim araçlarına ihtiyaç gösteren değişik ürünlerin imalatında ortaya çıkan karmaşıklıklar ve zorluklar yoktur. Ana özelliği ürün akışı ve tesisin üretilecek ürüne göre tasarlanmasıdır.

Bu tip üretimde ana sorunlar şunlardır:

- Sürekli üretim için iyi dengelenmiş bir üretim hattı tasarımı yapmak,
- Hat üzerindeki tezgâhların güvenilirliği ve bakım-onarımını cevaplamak,
- Hammadde ve yarı mamul ihtiyacını zamanında sağlamak,
- Ürün tasarımı çalışmalarını etkin bir düzeyde sürdürmek,
- Üretim hattının düzgün işleyişini sağlayacak yükleme programları yapmak.

İşletmelerde, bu üretim tiplerini kesin olarak birbirinden attırmak oldukça zordur. Genelde, bir işletme içinde birkaç üretim tipini bir arada görmek mümkündür. Ancak üretim tiplerinin doğru olarak belirlenmesi, üretim planlama ve kontrol çalışmalarının temelini oluşturur, çünkü üretim tiplerinin yapısal çeşitliliğinden kaynaklı değişik problemler planlama ve kontrol çalışmalarını yönlendirirler.

6.2.4. KOBİ'leri büyük işletmelerden ayıran üretim fonksiyonları:

- Büyük işletmelerde daha çok kütle üretim biçimi geçerliken, küçük işletmelerde atölye tipi üretim tarzı yaygındır. Bu durum işletme ölçeği küçüldükçe daha çok belirginlik kazanabilmektedir.
- Büyük işletmeler genellikle piyasaya üretim yaparlar. Küçük işletmelerde ise sipariş üzerine üretim daha yaygın olup, işletme ölçeği küçüldükçe bu üretim biçim daha büyük önem kazanır. Bu özelliğin bir sonucu olarak küçük işletmelerde ürün stoku sorunu önemini kaybedebilir.
- Küçük işletmelerde işbölümü çok ileri seviyelere götürülmemiştir. Ayrıca, aralıklı ve küçük büyüklüklerde üretimin yapıldığı bu işletmelerde yapılan iş sürekli değişmektedir. Dolayısıyla iş gören yaptığı işin hangi sipariş için yapıldığını bilir. İş gören sadece kendi yaptığı işle değil, siparişin kendisi ile de ilgilidir. Bu nedenlerle küçük işletmelerde iş görenin yaptığı işe karşı yabancılaşması önlenmiş olabilmektedir.
- Büyük işletmelerin üstünlüğü daha çok fiyat ve kalite konusundadır. Küçük işletmelerin rekabet gücü ise daha ziyade teslim tarihinin çabuklaştırılması, sipariş verenin özel koşullarının dikkate alınabilmesi ve isteklerine uyum sağlanabilmesi gibi nitel konulardır.
- İşletme yöneticisi durumunda olan işletme sahibi, genellikle üretim tekniği konusunda tecrübeli, işin içinde yetişmiş, bu konularda bilgi sahibi bir kimsedir. Bu özellik, küçük işletmelerde ürün ve teknik yenilikler konusunda önemli bir potansiyel oluşturur. Aynı durum işletmede çalışan kaliteli ve tecrübeli personel grubu için de

geçerlidir. Dolayısıyla küçük işletmeler kişiye dayana, kısa vadede uygulanabilirlik karakteri olan yenilikler konusunda önemli bir potansiyele sahiptir. Buna karşılık; sistemli bir AR-GE faaliyeti gerektiren yenilik konularında küçük ve orta büyüklükteki işletmeler büyük işletmelere göre çok geride kalmaktadır. Bu sonuç, temel Ar-ge faaliyetlerine dayanan yenilikler için özellikle geçerlidir çünkü küçük işletmeler ne bu tür yeniliklerin gerektirdiği Ar-Ge giderlerini karşılayacak mali güce ne de uzman personele sahiptir. Dolayısıyla bu işletmelerde bu tür Ar-Ge faaliyetlerine girişilmemesi tavsiye edilir.

6.2.5. Küçük işletmelerin üretimde üstün yönleri:

- Piyasa ile etkileşimi çok yakın olan küçük işletmeler talep değişimlerine çabuk uyum sağlarlar. Emek-yoğun olan üretim teknikleri bu değişimin hızlı olmasına olanak verir.
- Özellikle belli bir deneyim, insan gücü gerektiren emek-yoğun işler vardır ki, bunlar uzmanlaşma isteyen işlerdir ve diğer işletmelerin bu alanda çalışması zordur.
- Pazarın dar olduğu üretim alanlarında daha başarılı olurlar.
- İyi planlanan bir üretim alanında küçük işletmeler “part-time” iş yapabilme olanağı tanıdığından daha ekonomik olmaktadır. Örneğin; tarım işletmelerinde çalışan ailelere kış mevsiminde, yaz döneminde satılmak üzere turistik nitelikte üretim yaptırılabilir.
- Sipariş üzerine çalışan küçük işletmeler bu tür mallarda üretimlerde üstünlük taşırlar.

6.2.6. KOBİ’lerde üretim sorunları:

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerin gerçekleştirdikleri üretim miktarları, büyük işletmelere oranla daha düşük düzeyde kaldığından bu firmaların hammadde ve ara malı piyasalarında fiyatlar ve diğer alım şartları üzerinde, kendi lehlerine yeterli etkide bulunamamaları ve sonuçta daha yüksek fiyatlarla girdi temin edebilmelerine neden olmaktadır.
- Yeterli hammadde stokunun bulundurulamaması, gerekli üretimin yapılamaması ve zamanında üretimi yapılamayan malın geç teslimi nedeniyle de, müşteri kaybı gündeme gelir. Yüksek enflasyon dolayısıyla yeterli hammadde stoku yaparak istenilen üretim hacmini gerçekleştirip yüksek satış gelirlerine ulaşamayan KOBİ’ler güçlerini giderek kaybederler.
- KOBİ’ler içinde buldukları finansal zorluklar sebebiyle de modern makine parkına sahip olmamaları, kalifiye eleman eksikliği, kalitenin ihmal edilmesi, altyapı yetersizliği vb. Nedenler, üretimin kaliteli ve zamanında yapılmasını engellemektedir.
- İhracat yapan firmalar için başka bir dezavantaj da, girdi fiyatlarının istikrarlı olmaması, dolayısıyla döviz fiyatlarının üzerinde fiyata sahip girdilerle yapılan ürünün satış fiyatına yansıtılmaması, zaten 6 ay gibi vadelerle satış yapan bir firmayı

zor duruma sokmaktadır. Bu nedenle, uzun vadeli satış yapmak isteyen bir firma satış yapmama riskini taşımaktadır.

• Kapasite kullanım oranlarının KOBİ'lerin büyük çoğunluğunda düşük olması maliyeti arttırıcı bir başka etkidir. Talep yetersizliği, kısıtlı Pazar olanakları, Pazar araştırma yeteneğinin eksikliği, enflasyon vb. nedenlerle ortaya çıkabilmektedir.

6.2.7. Üretim sistematik analizi:

Üretim sürecinden en etkin şekilde faydalanmak; üretim masraflarını azaltma, siparişleri zamanında karşılama ve değişen çevre koşullarına uyum sağlama ile olur. Üretim planında yer alan makine ve gereçlerin yerleştirilmesi, işçilerin seçim ve çalışma koşullarının tespitinden sonra bunların sistematik olarak incelenerek kaydedilmesi gerekir.

Sistematik olarak incelenecek faaliyetlerin tümü bütün ayrıntılarıyla ve onları etkileyen nedenlerle birlikte incelenmesi gerekir. Bu bilgilerin kâğıda aktarılması incelemenin gözlemlerle yapılmış gibi bilgi sahibi olunmasını sağlar.

Bu inceleme sonucunda, işgücünün yanlış yerleştirilmesi, yaşanan darboğazların nerelerden kaynaklandığı, üretimde meydana gelen diğer etkenler açıkça ortaya konabilmektedir ve bunlar hakkında önlem alma yoluna gidilir.

6.2.8. Kalite Kontrol:

Kalite kontrolünün temel amacı müşteri tatminidir. Tüketicinin ihtiyaç duyduğu, üründe aradığı bazı özellikler vardır. Üretici bu özellikleri sağladığı koşulda satışını gerçekleştirebilecektir. Diğer taraftan üreticinin uyması gereken bazı yönetmelikler ve koruması gereken bazı kanunlar vardır. Bunların tümünün sağlanabilmesi kalite kontrol ile olur. Kalite kontrol, maliyet açısından da önemli yer tutmaktadır. Kalite standartları arttıkça üretim maliyetleri de o oranda artar.

Kalite kontrol sadece bir bölüm olarak ele alınmamalıdır. Her yönetici, mühendis planlamasını yaparken kaliteyi göz önünde bulundurmalıdır. Satın alınacak mallardan, satışa sunulacak mallara kadar her bölümde kalite ön planda tutulur.

İyi bir kalite kontrolünün temel şartı; hataları mümkün olduğu kadar erken bulmak ve yok ederek üretime kaldığı yerden devam etmektir. Bu hatalar zamanında fark edildiği takdirde ileride katlanılacak olan maliyetten kaçınılmış olacaktır.

Modern imalatın egemen olduğu toplumumuzda, kalite kontrol önemini git gide arttırmaktadır.

6.3. Tedarik Fonksiyonu:

Tedarikleme, tıpkı teknoloji, ürün geliştirme, standardizasyon ve nitelikli personel gibi üretimde kalite unsurunun evrensel boyutlarda elde edilmesinde rol oynayan çok önemli faktörlerdendir. Tedarikleme, üretimde kullanılan hammadde,

malzeme ve yarı mamullerle ilgili olup üretimle iç içedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler sanayinin girdisi olan hammadde ve ara malların tedarikinde miktar, nicelik, zaman ve maliyet konularında sorunlarla karşılaşmaktadırlar.

6.3.1 Küçük işletmelerin tedarik işlevine ilişkin başlıca özellikleri:

Hammadde en önemli üretim faktörlerindedir. Aynı derecede de ürünün kalitesini ve fiyatını etkiler. İşletmeler için hammadde ve yarı mamulün kalitesi, fiyatı ve zamanında tedariki oldukça önemlidir. Zamanında tedarik edilmeyen hammadde veya yarı mamul büyük oranda iş kaybına neden olabilir. Üretim miktarının düşük olması nedeniyle hammadde ve malzeme sipariş hacmi de büyük işletmelere göre daha düşük seviyede kalmaktadır. Bunun sonucunda büyük miktarlarda sağlanan ıskonto olanaklarından küçük işletmeler faydalanmamaktadırlar. Büyük miktarda sipariş verip ıskontodan yararlandıkları takdirde ise stok maliyetleri artmaktadır. Stoklamaya gidilmemesi halinde ise, sürekli fiyat artışlarından yoğun biçimde etkilenmeleri söz konusudur. Yani KOBİ' ler hammaddeyi pahalıya alarak, daha fazla nakliye ödeyerek birim başına daha fazla maliyete katlanırlar.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler sipariş tarzı üretim yaptıklarından, ihtiyaç duydukları malzemeler alacakları siparişe göre değişir. Sürekli olarak aynı malzemeyi kullanmadıklarından uzun vadeli malzeme tedarikine gidemezler. Genelde mali durumları da büyük çaplı alımlara izin vermez. Bu nedenle, bu işletmelerde istenilen malzemenin, istenilen miktarda ve istenilen zamanda tedarikinde büyük güçlüklerle karşılaşılır. Bu güçlüklerin aşılması ancak malzemeye yüksek fiyat ödemekle ve/veya malzeme standartlarına ilişkin toleransları geniş tutmakla mümkün olur. Bu ise hem maliyet hem kalite yönünden fedakârlık yapmayı gerektirir. Tedarik maliyetleri artışları mamul fiyatlarını etkilemekte ve piyasadaki rekabeti zedelemektedir. Maliyeti fiyata yansıtamayanların ise ciro ve karlılıkları azalmaktadır. Sonuçta işletmenin rekabet gücü azalır.

6.3.2. Pazarlama fonksiyonu:

Pazarlamanın Tanımı: Temel işletme fonksiyonlarının en önemlilerinden biri olan pazarlama, tarih boyunca farklı kişilerce farklı biçimlerde algılanmıştır. Arz eksikliği olan ekonomilerde pazarlama, üretilen ürünlerin satışı şeklinde algılanmıştır. Bu dönemde amaç her ne pahasına olursa olsun kardır. Firmanın bakış açısına göre tüketici piyondur. Bu zihniyet özellikle Dünya İktisadi Buhranından sonra değişmeye başlamış ve İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda ise pazarlama kelimesi kavramlaşmaya başlamıştır. Böylece; firmaya dönük anlayıştan tüketiciye ve giderek toplum gerçeğine yönelmiştir. Diğer deyişle; başlangıçta üretim ve satışa dönük olan pazarlama, giderek topluma, pazara, tüketiciye dönük hale gelmiştir.

Günümüzde en yaygın olarak kullanılan tanımı ise; malların ve hizmetlerin, üreticiden tüketiciye doğru akışını sağlayan işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesidir. Ne yazık ki; günümüzde hala pazarlama kelimesi hakkında birtakım yanlış anlamalar mevcuttur. Birçok insan, üst düzey yöneticiler dahi, pazarlama kelimesini satış kavramının daha sofistike tanımı olarak kullanmaktadır. Pazarlama temsilcisi tanımı ise, birçok yayında geliştirilmiş satışı manasında kullanılmaktadır. Gerçekte, pazarlama bir yönetim biçimidir ve işle ilgili bütün kritik kararlar, bu kararların müşteri üzerinde yaratacağı etkiler düşünülerek alınır.

Pazarlama yaklaşımını klasik satış anlayışından ayıran birtakım spesifik göstergeler şunlardır.

- Klasik Yaklaşımında, mühendisler ve tasarımcılar ürünü oluşturur ve bu ürün satıcılara, müşterileri bulmak ve ürünü satmak üzere verilir. Pazarlama yaklaşımında ise ilk adım, müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirlemektir. Bu bilgiler ürünü geliştirmekle görevli olan tasarımcılara verilir ve son olarak da, ürünü üretecek olan mühendislerle iletilir. Bu nedenle, satış anlayışı müşteriyle son bulurken pazarlama anlayışı müşteriyle başlar ve müşteriyle sona erer.
- Pazarlama ve Satış yaklaşımları arasındaki ikinci büyük farklılık ise; yönetim anlayışında odaklanılan kavramların farklılığıdır. Satış anlayışı, neredeyse her zaman satış hacmine odaklanırken; pazarlama anlayışı kara odaklanır.

Kısacası, klasik(satış) yaklaşımında müşteri iş için vardır, pazarlama yaklaşımının da ise işin varoluş sebebi müşteridir.

Pazarlama kavramı, bütün pazarlama bileşenlerini; etkili planlama, organizasyon, liderlik ve kontrolü gerektiren sistemin parçaları olarak gören bir yönetim planıdır. Bu anlayış müşterinin firma için taşıdığı öneme dayandırılmıştır. Buna göre; Tüm şirket politikaları ve aktiviteleri müşteri ihtiyaçlarının tatminini amaçlamalıdır. Karlı satış hacmi, maksimum satış hacmine oranla, şirket için daha iyi bir hedefdir.

6.3.3. Pazarlamanın önemi:

Üretim, işletmenin konusu üzerinde en büyük rolü alırken temel amacı tüketimdir. Tüketime ise ancak pazarlama aracılığıyla ulaşılabilir. Pazarlamanın başarılı bir şekilde yürütülememesi durumunda işletme kaynaklarını optimum kullanmamış ve tüketicinin ihtiyaçlarına cevap verememiş olur. İşletme, mal ve hizmetleri toplumun istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak satın alma isteği yaratma ve üretilen malların satışa sunulmasında topluma belirli bir yaşama düzeyi kazandırma görevini üstlenmiştir.

Pazarlamanın pek fazla dikkate alınmadığı işletmelerse; satışta ve tüketici memnuniyetini sağlamada önemli sorunlar yaratmaktadır. Bunlar arasında; üretilen mal ve hizmetlerin üretici firma yerine başka kuruluşlar tarafından yapılması sonucu maliyetlerin artması, nitelikli pazarlama elemanlarının istihdam edilememesi sayılabilir.

Pazarlamanın yüksek maliyeti sonucu bazı işletmeler pazarlama tekniğine gerek olmadığını düşünmektedir. Ancak pazarlama, üretici ile tüketici arasında bir köprü oluşturmaktadır. Üretici tüketicilere ne kadar yakın olursa başarısı da o derece artar. Dolayısıyla pazarlama için ufak bir maliyete katlanmak, işletmeye çeşitli konularda yarar sağlayacağından ötürü, katlanılan maliyetin çok üstünde bir yarar sağlayacaktır.

6.3.4. Küçük işletmelerde pazarlama fonksiyonu:

Küçük işletmelerin başarısı, tatmin olmuş müşterilerle büyüyen bir yapı oluşturabilmelerine bağlıdır. Girişimciler bütün eforlarını müşteri ihtiyaçlarını tanımlama, tatmin etme ve takip etme üzerine odaklamalıdır.

Pazarlama müşteri isteklerini belirler. Satış ise, işletmenin hâlihazırda sahip olduğu ürünü veya hizmeti belirler. Kapsamlı pazarlama sistemi fiyat, tutundurma, ürün ve hizmetlerin dağıtımını içine alır. Pazarlama programları, pazarlama kavramı ve performansı çerçevesinde oluşturulur.

Pazarlama kavramına göre bütün şirket aktiviteleri ve politikaları müşterinin ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmeyi amaçlamış olmalıdır. Bunun yanında karlı satış hacmi, maksimum satış hacmine göre daha iyi bir şirket amacıdır. Yükselen satışlar her zaman karlılıkta artışa yol açmaz. Bu pazarlama kavramını kullanarak; küçük işletmeler:

- Müşterinin ihtiyaçlarını belirlemeli (pazar araştırmaları)
- Rekabet avantajlarını analiz etmeli (pazar stratejisi)
- Hizmet için spesifik pazarlar belirlemeli (hedef pazar)
- Bu ihtiyaçları nasıl tatmin edeceğini saptamalıdır (pazar karması).

Başarılı bir pazarlama kampanyası için; pazar hakkında bilgi sahibi olmak çok kritik bir noktadır. Pazarlama araştırmaları stratejileri, kolaylıkla çare bulunabilecek müşteri problemlerini ve tatminsizlik sebeplerini meydana çıkarır. Bunun yanında bu kampanya, talep edilme olasılığı olan yeni ürün ya da hizmetleri de başarıyla tanımlar.

Pazar araştırmaları, satışları ve karlılık düzeyini etkileyebilecek trendleri de tanımlamalıdır. Nüfus değişimleri, kanun değişiklikleri ve yerel ekonomik şartlar; problemleri ve fırsatları tanımlamaya ışık tutmalıdır. Rakiplerin aktiviteleri de ayrıca kontrol edilmelidir. Rakipleriniz pazara yeni giriyor veya pazardan ayrılıyor olabilirler. Başarıyla ya da başarısız olarak; ne tür stratejiler uyguluyorlar? Pazarlama stratejileri; küçük işletmelerin, kendilerinden daha büyük olan rakiplerine oranla daha iyi hizmet verebildiği müşteri gruplarını (hedef pazarlar) belirler. Küçük işletmeler ürünlerini, fiyatlarını, dağıtım alanlarını, tutundurma gayretlerini ve hizmetlerini bu yeni keşfedilmiş pazar bölümüne uygun hale getirmeye çalışmalıdırlar. İdeal olan; pazarda yeterli hacme ve karlılığa sahip olan potansiyel müşterilerin henüz tatmin edilmemiş olan ihtiyaçlarına yönelmektir. Küçük

işletmelerin pazarı iyi analiz edip; en iyi hizmeti verebilecekleri tüketici grubunu hedef olarak belirlemeleri gerekir.

Niche pazarlama, nakit sıkıntısı çeken küçük işletmelerin rezervlerini korumalarına ve pazarlama eforlarını belli bir kitle üzerinde yoğunlaştırmalarına olanak veren bir pazarlama stratejisidir. Ortak karakteristikleri olan ve piyasaya en son çıkmış ürün ve hizmetlere ihtiyaç duyan homojen bir grup söz konusudur. 90'ların başarılı pazarlamacıları, boğayı gözünden vurmaya yönelik pazarlama çalışmaları yerine; daha küçük hedeflere yönelmenin gerekliliğini fark ettiler. Pazarlama stratejisindeki bu değişim(tanımı daraltılmış pazarlar), pazarda da büyük değişmelere yol açtı. Tüketici pazarı değişti ve pazardaki tüketiciler yaşlara ve statülere göre ayrılmış gruplarda toplanmaya başladılar. Bundan dolayı pazarlamacılar, değişik seviyelerdeki müşterilerinin kimler olduğunu çok iyi bilmek zorundadırlar. Onların motivasyonu nedir? Onların hayatına belirli bir ürün ya da hizmeti nasıl sokabiliriz? Aradıkları nelerdir? Bir adım daha ileriye gitmek için pazarlamacılar farkına varmalı ki tüketici pazarları mikroskobik bir titizlikle analiz edilmelidir. Birbirine en yakın özellikteki kişilerden oluşan bir pazar bile daha küçük parçalara ayrılabilir. Potansiyel pazarları, günümüz tüketicisinin değişen hayat şartları doğrultusunda sürekli incelemek gerekir. Geleneksel olarak; insanlar bir safhadan diğerine geçerler ve pazarlamacılar, belli aktiviteleri hangi yaş gruplarından insanların yaptığını takip etmek zorundadırlar. Örneğin: 65 yaşında iki adam: biri işten emekli olmuş ve dünyayı dolaşiyor, diğeri ise daha yeni tekrar evlenmiş ve küçük bir çocuk yetiştiriyor.

Tüketici pazarını araştırmak, yeni ürün ve hizmetleri pazara sunmak açısından sayısız fırsatlar doğurur. Pazar nichleri; cinsiyet, bölge, sosyoekonomik statü, teknolojik gelişmişlik düzeyi, eğitim seviyesi ve hatta yaşam tarzına göre gruplandırılabilir.

Pazarlama karmasının yönetimi 4 anahtar pazarlama kararıyla ilgilidir.

Bunlar:

- Ürün ve hizmet
- Tutundurma
- Dağıtım Kanalları
- Fiyatlandırma

Pazarlama karması, işletme sahiplerinin bu 4 önemli değişkeni ayrıntılı pazarlama programına nasıl dahil edeceklerini tarif etmekte kullanılır.

Ürün/Hizmet: Etkili ürün stratejileri(sınırlı ürün zincirine konsantre olmak gibi), üst düzey ürün/hizmet geliştirme ya da alışılmamış düzeyde servis sağlamayı gerçekleştirir. Tatmin olmama oranı ortalama seviyede olan bir müşteri, 9 ayrı kişiye bu tatminsizliğini anlatır. Tersine, ortalama düzeyde tatmin olmuş bir müşteri sadece 5 kişiye anlatır.

Tutundurma: Pazarlama bileşenlerinden tutundurma; reklam, satıcılık ve diğer tutundurma aktivitelerini içerir. Her çalışan satışla ilgilidir ve mükemmel hizmet, yükselmiş satışlar demektir. Yüksek kalitede bir satıcılık; küçük işletmeler için, ürün

ve hizmetlerini satma açısından en iyi yoldur. Hem ucuz hem de kişiseldir. **Fiyat:** Fiyat seviyesini ve/veya fiyat politikalarını belirlemek; toplam gelire etki eden en büyük faktördür. Daha yüksek fiyatlar daha düşük satış hacmi anlamına gelir. Küçük işletmeler, sağladıkları kişiye özel hizmet nedeniyle her zaman daha yüksek fiyatlar belirleyebilirler. Müşteriler daha iyi servise daha fazla para öderler. **Dağıtım:** İmalatçılar ve tedarikçiler, ürünlerini nasıl dağıtacaklarını belirlemelidirler. Yerleşik distribütörler ya da aracı kurumlarla çalışmak genelde küçük imalatçılar için en uygundur. Aracı kuruluşlar pazarlamada ‘dağıtım kanalları’ olarak adlandırılır. Dağıtım kanalları, bir malın üreticiden tüketiciye geçinceye dek satın alınması ve satılmasıyla ilgili kuruluşların tümü, olarak tanımlanabilir.

Küçük işletmeler genellikle tüm dağıtım işlevini aracı kuruluşlara bırakıp kendileri üretimle meşgul olmayı tercih ederler. Ancak bu durum malların çok sayıda aracından geçmesi ve fiyatın artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle işletme yöneticisi malın dağıtımını için en kısa ve en iyi yolu seçmelidir.

Pazarlama kararlarının tümü alındıktan sonra, bu kararların yarattığı etkileri ve sonuçları tartmak gerekir. Performans standartları oluşturulmalıdır. Endüstri normları ve geçmiş performans hakkındaki bilgiler, bugünkü performansı geçmiş performanslarla karşılaştırarak değerlemeyi sağlar.

Başarılı olmak için; küçük işletme sahibi pazarı çok iyi bilmelidir. İşletme için en önemli insanlar olan müşterileri tanımak için en düzenli ve gerçekçi yol, kapsamlı bir pazarlama planıdır.

6.3.5. Küçük işletmelerin olumlu/olumsuz pazarlama özellikleri :

KOBİ’lerin Olumlu Pazarlama Özellikleri :

- Doğrudan (direkt) pazarlama, Kişisel müşteri ilişkileri
- Pahalı ve karmaşık satış örgütünün olmaması
- Esnekliğin yüksek olması
- Satış giderlerinin azlığı
- Yalın ve küçük pazarlarda faaliyet gösterme
- Esneklik, yani müşterinin özel arzu ve isteklerine cevap verebilme.

KOBİ’lerin Olumsuz Pazarlama Özellikleri :

- Yetersiz piyasa araştırması
- Pazarlama araçlarından yeterince yararlanamama
- Sınırlı ve dar bir pazara bağımlılık, alternatifsizlik.

6.3.6. KOBİ’lerin pazarlama sorunları:

Bir işletmede bir kararın alınabilmesi için, onun ticari sonuçlarının elden geldiğince kesin bir biçimde bilinmesi gereklidir. Bu sonuçların müşterilerle ilişkisi bakımından önemini ölçmek için, ticari konularda incelemeler yapılacak özel servisler

kurulması zorunludur. Ancak KOBİ'ler bu özel servislerden oluşan kurumsal yapıdan yoksundur. Bu sebeple büyük işletmelerin yararlandıkları pazarlama ve satış teknikleri hemen hemen hiçbir KOBİ de yoktur. Sonuçta büyük işletmeler karşısında rekabet güçlerini kaybetmektedirler. Bu açıklamalar ışığında KOBİ'lerin sorunlarını şu şekilde açıklayabiliriz:

- Pazar oluşturmak ve yeni talep yaratmak amacıyla büyük harcamalarda bulunamamaları
- Pazarlama tekniklerinden yararlanamama ve nitelikli pazarlama elemanlarının istihdam edilememesi
- Ürünlerin kendileri dışında başka pazarlama firmaları tarafından pazarlanması ve siparişe göre üretim yapılması
- Satış sonrası servis ve destek hizmetlerinin verilememesi
- Etkin bir fiyat politikasının tespit edilememesi
- Daha çok siparişe göre üretim yapılmasından kaynaklanan satış planlamasının yapılmaması.
- Hedef pazarların araştırılması, bulunması ve değerlendirilmesine yönelik çalışmalar yapacak kurumsal bir pazarlama servisinin olmaması
- Daha çok fason üretim yaptıkları için pazara hitap edilecek malın geliştirilememesi
- Pazarın büyüklüğü ve potansiyeli
- Söz konusu malın müşterinin istediği zaman ve koşullarda sağlanamaması.

6.3.7.Küçük işletmelerde başlıca finansman sorunları: KOBİ'lerde çeşitli finansman sorunları yaşanmaktadır. Bunların başlıcaları:

- Kredi temininde güçlüklerle karşılaşmakta ve banka kredilerinden %4 civarında yapılabilmektedirler.
- Mali konularda uzmana sahip olmadıkları için mali disiplinden uzaktırlar.
- Çoğu zaman; sattıkları mallara ilişkin olan tahsilatı zamanında gerçekleştiremezler ve bundan dolayı ödeme planında sıkıntıya düşerler.
- Teşviklerden hemen hemen hiç yararlanamamaktadırlar.

Diğer finansman araçlarından (risksermayesi vb.) yeterince yararlanamamaktadırlar. Dolayısıyla; birçok küçük işletme, büyüme sürecine girmekten korkmakta, faaliyetlerini hep başladığı gibi küçük ölçekte sürdürmekte ve karşılıklarına çıkan imkânları etkin bir şekilde değerlendirememektedir.

6.4. Küçük İşletmelerde Üretim Sorunları

Küçük işletmelerin sorunlarını iki grupta toplayabiliriz. Birincisi tedarik aşamasında yaşanan sorunlar, ikincisi mal veya hizmetin üretimi sürecinde yaşanan sorunlardır. Üretim sürecinin ilk aşamasını satın alma faaliyeti oluşturmaktadır. Satın alma bu nedenle önemli bir iştir. Büyük işletmelerde satın alma faaliyeti ayrı bir birim tarafından yürütülürken küçük işletmelerde ise bu faaliyet genellikle girişimci yöneticininindir. Üretimde kalitenin artırılması için

mutlaka küçük işletmelerin örgütlenme modeli oluşturmaları ve bu model içerisinde satın alma faaliyetini ayrı bir birim olarak göstermeleri gerekmektedir. Küçük işletmeler kitle üretimi yerine sipariş tarzı üretim yaptıklarından hammadde ve ana mal tedarikinde nitelik sorunu ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Küçük işletmeler ürettikleri ürünler siparişe göre değişim gösterebildiği için, bu esnek üretim tarzı kimi zaman onlar için bir avantaj oluşturmakta fakat kimi zaman da hammadde alımında nitelik sorunu olarak karşılına çıkmaktadır. Küçük işletmelerin siparişe dayalı esnek üretim yapımlarından kaynaklanan bir diğer sorun ise mal alımlarında ortaya çıkmaktadır. Hammadde tedarikinde fiyat indirimlerinden yararlanamamakta ve miktar kısıtlı ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Büyük işletmeler kurmuş oldukları tedarik sistemleri neticesinde istedikleri hammaddeyi istedikleri zamanda tedarik edebilmektedirler. Fakat küçük işletmelerin kısıtlı mal alımında bulunmaları hammaddeyi elde etme zamanı konusunda birtakım sorunların doğmasına neden olmaktadır. Sermaye yapılarının küçük olması neticesinde de fazla stok yapamamaktadırlar. Çünkü stok yapmak da ayrı bir maliyet unsurudur. Üretimde kullanılan teknoloji ve bilişim alanlarında nitelikli insan istihdamı küçük işletmelerin karşısına çıkan en önemli sorunlardan biridir. Küçük işletmelerin üretimlerinde belli bir standardizasyon yoktur. Bu nedenle küçük işletmeler sadece yurtiçi piyasaya yönelik olarak üretim yapmaktadırlar. İhracatta küçük işletmelerin ürettikleri ürünlerde belli standart kurallara uymaları gerekmektedir. Bunu sağlamak için ise küçük işletmeler arasında işbirliği anlaşmalarına gidilmeli ve bunun neticesinde gerek ürün gerekse hizmet üretiminde standartlaşma sağlanmalıdır.

Küçük işletmelerin üretim maliyetlerini düşürmeleri büyük işletmelere göre daha zordur. Çünkü büyük işletmeler her zaman için kitle üretimin avantajlarını kullanabilmektedirler. Büyük işletmeler büyük partiler halinde üretim yaptıklarından ölçek ekonomisinden faydalanmaktadırlar. Ölçek ekonomisi sayesinde de parça başına üretim maliyetleri düşmektedir. Küçük işletmeler ise sipariş tarzı üretim yaptıklarından dolayı ölçek ekonomisinden yararlanamamaktadırlar. Küçük işletmelerin maliyetlerini düşürmelerini sağlayacak bir uygulama takas ya da diğer bir ifadeyle barter faaliyetidir. Bir nevi durağan ağyapı (şebeke) organizasyonu da sayılabilecek olan *takas* organizasyonlarının kurulması ile üye işletmeler organizasyon içinde para alışverişinde bulunmadan birbirleriyle mal ve hizmet değiş tokuşu yapabilmektedirler. Kısıtlı bir sermaye yapısına sahip olan küçük işletmeler Ar-Ge birimi kurmayı düşünseler bile bunu gerçekleştirebilmek için ayrı bir program ve bütçe oluşturamamaktadırlar. Küçük işletmelerin araştırma geliştirme faaliyetlerini işletmelerinde uygulamalarının altında yatan bir diğer neden ise yapacakları çalışmalar hakkında yeterli bilgi sahibi olmamalarıdır. Ayrıca Ar-Ge faaliyetlerinin değerlendirme ve izleme sürecinin uzun olması, proje dokümanının hazırlanmasındaki zorluklar küçük işletmelerin bu faaliyetlere yönelmesini kısıtlamaktadır.

7. KÜÇÜK İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM

7.1. Strateji Ve Stratejik Yönetim Kavramı Strateji Kavramı

Strateji kavramının kökeni eski Yunancaya dayanır ve *stratos*(ordu) ile *ago*(liderlik) kelimelerinin bileşiminden oluşur. Temelde askeri bir terim olan strateji, bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara en fazla desteği vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatıdır. Strateji kavramının farklı alanlarda kullanılması, kavram kargaşasına neden olmuştur. Stratejiyi daha iyi kavramak adına yapılan farklı tanımlamalara göz atmak faydalı olacaktır. Ülgen ve Mirze'ye (2005) göre **strateji**, rakiplerin faaliyetlerini inceleyen, uzun dönemli, nihaisunuca odaklı, amaçlara varmak için belirlenmiş dinamik kararlar topluluğudur.

Stratejiyi bir yenilenme süreci olarak ele alan Dinçer'e (2007: 21) göre **strateji**, işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlamaya hizmet edecek amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araçve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir. Stratejiyi rekabet açısından değerlendiren Porter'a (2007) göre **strateji**, pazardaki rekabetin düzeyine ve pazar fırsatlarına göre rakiplere üstünlük sağlayacak bir konum belirleyip, karar vefaaliyetleri konuma göre ayarlamaktır.GeneralMotors'un başarılı yöneticisi Welch'e (2005) göre **strateji**, nasıl rekabet edileceğine yönelik kesin ve açık kararlar almaktır. Strateji sayılar arasında boğulmak ve detaylarla boğuşmak değil, yaşamın kendisi olan dinamik bir oyundur.

Yapılan tüm tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere strateji, uzun bir dönemi kapsayan, tüketici taleplerine hızlı karşılık vermeyi amaçlayan, rakip hareketlerine karşı esnek yapıyla rekabet üstünlüğü kazandırmayı hedefleyen, çevreyi sürekli olarak analiz eden ve nihai sonuca odaklı olarak işleyen bir süreçtir. Strateji geleceğe yöneliktir ve en önemlisi, değişimi gerçekleştirir. Değişimi yaratıp ona hükmetmek, geleceği şekillendirmek ve geleceği yönetmek, fırsat ve tehditleri önceden saptayabilmek stratejinin temel dayanaklarıdır. Stratejinin pek çok alanda kolayca uygulanması ve benimsenmesinin başlıca nedenler stratejinin, her zaman için daha ileriye gitme olgusunu içinde barındırması ve geleceğe yönelik olmasıdır.

7.2. Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Üretim Stratejisi Üzerine Bir Araştırma

Çalışmanın bu bölümünde küçük ve orta ölçekli işletmeler üretim stratejisi uygulamalarını tespit etmeye yönelik tekstil ve otomotiv yan sanayi işletmelerine yönelik yürütülmüş olan ampirik bir araştırma ve sonuçları ortaya konulmaktadır.

7.2.1. Araştırmanın amacı ve önemi

Araştırmanın temel amacı küçük ve orta ölçekli işletmelerde üretim stratejisi uygulamalarını tanımlayabilmek ve genel bir çerçeve çizabilmektir. Bu temel amaç ışığında belirlenen alt amaçlar ise şunlardır:

Araştırma kapsamındaki işletmelerin üretim stratejilerinin genel özelliklerini belirlemek,

Araştırma kapsamındaki işletmelerde stratejik karar almada etkili olan faktörleri belirlemek,

Araştırma kapsamındaki işletmelerde işletme ve üretim stratejileri oluşum sürecinde etkili olan faktörleri belirlemek,

Araştırma kapsamındaki işletmelerde üretim öncelikleri değişikliklerinde etkili olan faktörleri belirlemek.

Üretim stratejisi, son yıllarda dikkat çekmeyi başarmış, görece olarak yeni bir alandır. Çalışmada bu yeni alanda özellikle ülkemizdeki yazına katkı sağlamak amaç edinilmiştir. Çalışmanın önemini artıran diğer husus ise ülke ekonomisinin büyük çoğunluğunu oluşturan KOBİ'lerde konunun araştırılmasıdır.

7.2.2. Araştırmanın yöntemi

Araştırmada ölçme aracı olarak, yazından yararlanılarak geliştirilmiş olan anket formu kullanılmıştır. Hazırlanan taslak anket sorularının yeterli olup olmadığını, seçilen kelimelerin anlaşılabilir olup olmadığını, soru kök ve cümlelerinde bir uyumsuzluk olup olmadığını tespit etmek için taslak anket ön teste tabi tutulmuştur. Öncelikle üretim stratejisi ve üretim yönetimi alanında uzman akademisyenler tarafından incelenen taslak anket formu, uzman akademisyenlerden gelen geliştirme ve iyileştirme önerileri doğrultusunda düzenlenmiştir. Sonrasında lisansüstü düzeyde eğitim yapan öğrencilerden anketi değerlendirmeleri istenmiştir. Bu aşamada anketin doldurulma süresi, soruların anlaşılabilirliği ve soru sayısı gibi konularda değerlendirmeler yapılması istenmiş ve olumlu geri dönüşler alınmıştır. Son aşamada ise işletmelerde pilot uygulamaya geçilmiştir. Pilot uygulama 10 tekstil ve 10 otomotiv yan sanayinde faaliyette bulunan KOBİ'de gerçekleştirilmiştir. Anketi cevaplayan yöneticilerden anket formunda yer alan soruların anlaşılabilirliği, yeterliliği ve kapsamı hakkında yorum yapmaları istenmiştir. Yöneticilerin tamamı anket sorularının hepsini cevaplamışlardır. Sonuçta herhangi bir karışıklık ve ikilemin olmadığı, soruların anlaşılabilir olduğu değerlendirilmiştir. Sonuç olarak yapılan ön testler sonucunda anket formunun araştırma amaçlarını gerçekleştirebilmek için uygulanmasına karar verilmiştir.

Çalışma alanının KOBİ'ler olması bu işletmelerle ilgili düzenlenmiş, detaylı ve güncel bilgilere ulaşma konusunda yeterli veri tabanının olmaması gibi bazı sorunları beraberinde getirmektedir. KOBİ'lerin büyüklükleriyle ilgili farklı uygulamalar söz konusu olduğundan (çalışan sayısı, sermaye vb.) farklı kurumların farklı KOBİ sayıları olmaktadır. KOBİ'lerin yapıları ve özellikleri ile ilgili detaylı ve güncel bilgilere ulaşmada ülkemizde KOBİ'lere yönelik hizmetler sunan kuruluşların

katılımı ile KOSGEB tarafından kurulan KOBİ-NET (<http://www.kobinet.org.tr>) internet ortamından ve KOBİ-NET Firmalar Rehberi 2006 kayıtlarından yararlanılmıştır. Tekstil sektörü için KOBİ-NET internet ortamında kayıtlı 213 işletme tespit edilmiştir. Otomotiv yan sanayi için KOBİ-NET Firmalar Rehberi 2006 veritabanından 488 işletme belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırma 701 işletme üzerinde yürütülmüştür.

Anket uygulama sürecinin tamamlanmasıyla 214 anket formunun geri dönüşü sağlanarak anket uygulama süreci sonlandırılmıştır. Ancak yapılan incelemelerde mikro (0-9) ve küçük (10-19) ölçekli işletmelerin üretim stratejisi uygulamalarında etkin olamayacakları düşünülerek çalışan sayıları 20'den az olan 17 işletme ile kontrol sorusuna verdikleri yanıt dikkate alınarak üretim stratejisine sahip olmadıkları tespit edilen 8 işletmenin anket formları değerlendirme dışı bırakılmıştır. 9 anket formunun da kullanılabilir veri içermemesi nedeni ile değerlendirmeden çıkarılmasına karar verilmiş ve değerlendirmeye alınacak anket sayısı 180 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen 180 anket formu yaklaşık %26'lık geri dönüş oranına karşılık gelmektedir. Üretim yönetimi ve üretim stratejisi alanlarında yapılan ampirik araştırmalar dikkate alındığında ana kütle üzerinden elde edilen geri dönüş oranlarının %20 ile %50 arasında değiştiği görülmektedir. Örneğin; Dangayach ve Deshmukh (2003) tarafından üretim stratejisi üzerine yapılan bir çalışmada geri dönüş oranı %29'dur. Yine Bülbül (2003) tarafından işletmelerin yenilik faaliyetleri ile ilgili yapılan bir çalışmada geri dönüş oranı %25'tir. Bu bağlamda anketlerin geri dönüş oranı benzer çalışmalarla karşılaştırıldığında geri dönüş oranı kabul edilebilir düzeydedir.

Bu bölümde araştırmaya katılan işletmeleri tanıtıcı bilgiler ile üretim stratejisi uygulamalarına dair elde edilen veriler sunulmaktadır.

7.2.3. Araştırmaya katılan işletmeler hakkında genel bilgiler

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyette buldukları sektör, çalışan sayıları, ürettikleri ürün ve hizmet türü, hitap ettikleri ana müşteri grubu ve anketi cevaplayanların unvanlarına göre dağılımına dair bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin % 48.3'ü tekstil sektöründe, % 51.7'si otomotiv yan sanayinde faaliyette bulunmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerde anket formu genellikle üst kademe yönetici tarafından cevaplanmıştır. Bu bağlamda anketin çalıştıkları işletmelerin işletme ve üretim stratejisinden haberdar ve uygulayan uzman kişiler tarafından doldurulduğu söylenebilir. Cevaplayacakların %16.1'i genel müdür, %28.8'i işletme müdürü, %25.5'i üretim planlama müdürü, %23.3'ü de işletme sahibidir.

KOBİ tanımlamalarında kullanılan en yaygın temel ölçüt, bir iktisadi teşebbüste istihdam edilen kişi sayısıdır. Kimi kuruma göre KOBİ'lerde çalışan kişi sayısının 250'nin altında olması gerekirken, bazıları bu sayıyı 99 olarak

verebilmektedirler. Bu çalışmada EUROSTAT* tarafından baz alınan ölçekler dikkate alınmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin çalışan sayısı dikkate alındığında işletmelerin %17,2'sinin küçük (20–49 çalışan) ve %82,8'inin orta (50–499 çalışan) büyüklükte işletme olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin % 48,3'ü bitmiş ürün, 25,6'ı tüketim malları ve 19,4'ü hammadde üretimi yaptıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin ana müşteri grubunu ise %28,3 ile son tüketici, %56,7 ile imalat endüstrisi, %11,7 ile hizmet endüstrisi ve %2,8 ile de kamu oluşturmaktadır.

Tablo 7.1: Araştırmaya Katılan İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler Sayı

		Yüzde
<u>Faaliyette bulunduğu sektör</u>		
Tekstil	87	48,3
Otomotiv	93	51,7
Toplam	180	100,0
<u>Çalışan sayısı</u>		
20–49 (küçük)	31	17,2
50–99 (orta)	54	30,0
100–249 (orta)	62	34,4
250 – 499 (orta)	33	18,3
Toplam	180	100,0
<u>Ürün/Hizmet Türü</u>		
Bitmiş ürün	87	48,3
Tüketim malları	46	25,6
Hammadde	35	19,4
Diğer	12	6,7
Toplam	180	100,0
<u>Ana müşteri grubu</u>		
Tüketici	51	28,3
İmalat endüstrisi	102	56,7
Hizmet endüstrisi	21	11,7
Devlet – kamu	5	2,8
Diğer	1	0,6
Toplam	180	100,0
<u>Cevaplayıcıların ünvanları</u>		

Genel müdür	29	16,1
İşletme müdürü	52	28,8
Üretim planlama müdürü	46	25,5
İşletme sahibi	42	23,3
Diğer	11	6,1

7.3. Stratejik Yönetim Kavramı

İşletmenin amaçlarını gerçekleştirme sürecinde; insan kaynakları, doğal kaynaklar, hammadde, donanım gibi üretim kaynaklarını etkili ve verimli kullanabilme yöntem ve süreçlerinin belirlenmesi ve başarıyla uygulanması stratejik yönetim ile mümkündür. Strateji kavramının yönetim bilimi içinde değerlendirilmeye başlaması ve stratejik yönetimin önem kazanması, 20. yüzyılın ikinci yarısına denk gelir. Stratejik yönetim, işletmenin geleceği ve uzun dönemli planlaması için gerekli faaliyetlerle ilgilenir; işletmenin günlük yönetsel işleri stratejik yönetimin alanı içinde değildir. Stratejik yönetim, işletmenin geleceği ile ilgili olduğu için uygulamasında geniş bir vizyona sahip olunmalıdır. Bunun için işletmenin bulunduğu çevreyi çok iyi tanması ve işletmenin her kademesindeki bilgilerin karşılıklı etkileşim halinde bulunması ve incelenmesi gerekir. Strateji kuramcısı Drucker (1994), öncelikle amaçların önemine vurgu yapar. Drucker açısından amacını açık bir biçimde ortaya koyamayan bir işletme, denizin ortasında dümensiz bir gemiden farkıdır.

Stratejik yönetim, bir işletmenin rekabet halinde olduğu çevrede, devamlı olarak değişen çevresel güçlere karşı kendini tam anlamıyla değişken çevrenin bir parçası haline getirme yeteneğidir (Olsen vd.,1998). Bir başka yazar stratejik yönetimi “bir işletmenin uzun vadeli amaçlarına ulaşmada kullanacağı işlevler arası kararların biçimlendirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi sanatı ve bilimi; herhangi bir işletmenin vizyon, misyon ve amaçlarına yönelik plan ve politikalar geliştirme becerisidir” şeklinde tanımlamaktadır (David, 2011). Stratejik yönetimin amaçları şu şekilde özetlenebilir (Thompson ve Strickland, 2001: 6): işletmeyi yönlendirecek bir vizyon oluşturmak, bu vizyona dayalı amaçlar belirlemek, amaçlara ulaşmak için bir strateji belirlemek, Seçilen stratejiyi etkili ve verimli bir şekilde uygulamak.

7.4. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim işletme kaynaklarının en etkili biçimde tahsisi ile ilgilidir. İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları

mamul/pazar bileşimlerine uygun bir şekilde tahsis eder. Stratejik yönetimin karar vermede kullandığı bilgilerin kaynağı ve yapısı da farklılık gösterir. Yönetime temel oluşturan bilgiler; hem dış çevreye hem de işletmenin iç yapısına ait olup sürekli değişen bir yapıya sahiptirler (Boseman ve Phatak, 1989:14-16; Ülgen ve Mirze, 2004; Güçlü, 2003). Stratejik yönetim işletmenin bir bütün olarak dikkate alınmasını gerektirir. Bu süreçte elde edilen bilgiler, yöneticilerin ve çalışanların işletmenin amaçlarını ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde kendilerine düşen işlevleri anlamalarına yardımcı olarak, kurumsal iletişimi ve aidiyet duygusunu güçlendirir. Stratejik yönetim, işletmeyi oluşturan birimlerin faaliyetlerinin uyumlaştırılmasına yardımcı olur ve seçilen stratejilerin kalitesini artırır. Çalışanların yetkilendirilmesine ve kurum içinde değişime karşı oluşabilecek direncin kırılmasına yardımcı olur. Stratejik yönetimin diğer bir özelliği işletmenin uzun vadedeki amaçlarıyla ilgili olması ve uzun vadeli kararların alınmasını ve performansın ölçülmesini zorunlu kılmasıdır. İşletme, uzun dönemde varlığını sürdürebilmenin ancak rekabet üstünlüğü sağlayacak işler ve faaliyetlerle başarılacağına bilinciyle, “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” ve dolayısıyla “ortalama kâr üzerinde getiri” elde edilebilecek iş ve faaliyet konularını inceleyerek işletme için bunları sağlamaya yönelik hareket eder. Stratejik yönetim, gelecek yönelimli ve tepe yönetiminin bir işlevi olması nedeniyle, organizasyonu birbiriyle etkileşim ve iletişim içerisinde bulunan parçaların toplamı olarak görür, işletmenin dış çevre ile olan etkileşimini ve sosyal sorumluluklarını dikkate alır, alt kademe yöneticilere rehberlik eder, Ekip çalışmasına dayanır, stratejik düşünmeye yardımcı olur ve karar sürecinde farklı bilgilerin kullanımını gerektirir.

Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak görür, açık sistem olarak tanımlar ve işletmenin bütününe ilişkindir. Bu nedenle, kararlar alınırken, bu kararların işletmeyi oluşturan alt sistemler üzerindeki etkileri de göz önünde bulundurulur. Stratejik yönetim, uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek için, kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek uygun önlemler almaya yöneliktir. Stratejik yönetim, işletmenin gelecekte yer alacağı pozisyonu belirlemeye yönelik süreci kapsadığından; sürekli iyileştirme ve kaliteye yönelik çabalar, bütçeleme, kaynak planlaması, program değerlendirme, performans gözlemleme ve raporlama faaliyetlerini bütünsel hale getirir. Stratejik yönetim *stratejik düşünmeye* yardımcı olur. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye çalışılır ve bunlar uygulanır. Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak işletmenin hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur.

7.5. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci ilk olarak stratejik bir bilince sahip olmayı gerektirir. Bu nedenle, stratejik düşünmek sistematik olarak işletmenin tüm kademelerinde

özendirilmelidir (Day, 1994). Eğer stratejik düşünme işletme içinde kabullenilir ve herkes tarafından desteklenirse, bundan sonraki aşamaların uygulanması daha kolay olacaktır. Bu nedenle öncelikle işletme çalışanlarına stratejik şekilde düşünüp karar almaları benimsetilmelidir. Stratejik yönetim sürecinde, mevcut kaynaklar, hizmet talepleri, talepteki değişim ve hizmet önceliklerine uygun bir değerlendirme yapılmak suretiyle sunulacak hizmetlerde etkinlik ve kalitenin artırılması yolları aranır ve bir taraftan da mevcut kaynakların geliştirilmesine çalışılır (Torlak ve Uz Kurt,1999:249). Stratejik yönetim süreci ayrı bir dikkat, özen ve kontrollü bir çaba gerektirir. Strateji uygulamalarındaki başarı, yöneticinin, yönetim kontrolünü esas alan faaliyetleri uygun bir şekilde yerine getirmesidir (Marşap, 2000:250). Liderliğin, vizyon sahibi olmanın, stratejik yönetimin başarısındaki payı, uygulama ve çalışanları motive etme konusunda kendini gösterir. Stratejik yönetim ile yöneticiler veliderler stratejik düşünme yeteneği kazanırlar. Stratejik yönetim süreci, işletmenin vizyon ve misyonunun saptanmasıyla başlar. İç ve dış faktörler analiz edildikten sonra sıra uzun dönemli amaçların saptanmasına gelir. İşletmenin uzun dönemli amaçlarına bağlı olarak hangi stratejik seçeneklerin söz konusu olabileceği araştırılır. Çeşitli ölçütler kullanılarak hangi stratejilerin işletme için en iyi sonuçları vereceği saptanır ve o strateji seçilerek uygulamaya konulur. Stratejilerin uygulanması sırasında işletme birimleri kendi üzerine düşen faaliyetleri gerçekleştirirler. Örneğin pazarlama departmanı hangi ürünlerin, hangi fiyata satılabileceğini, hangi niteliklere sahip olması gerektiğini belirler. Üretim departmanı, özellikleri ortaya çıkan ürünleri üretmeye başlar. İnsan kaynakları departmanı, üretim, pazarlama, ar-ge hedefleri doğrultusunda gerek duyulan personeli planlar, onları bulur, işe alır, eğitimler sunar. Seçilen stratejinin uygulanması neticesinde öngörülen sonuçların değerlendirilmesi gerekir. Bu aslında bir geribildirimdir. Elde edilen sonuçlara göre süreç üzerinde bir takım değişiklikler yapılacak ve döngü devam edecektir. Şimdi yukarıda kısaca değindiğimiz noktaları daha ayrıntılı olarak ele alalım.

7.6. Vizyon Ve Misyonun Hazırlanması

Vizyon Bildirgesi; İşletmenin vizyonu bir bakıma işletmenin ufkudur. Nasıl ki ufuk çizgisinin ötesini görmek mümkün değilse, vizyon da ancak ona yaklaştıkça beliren çevresel etkenlerle tekrar tekrar tasarlanması gereken hedeflerdir (Eren, 2003). Yöneticiler açısından vizyon, yöneticinin zihnindeki, başında bulunduğu birimin gelecekteki konumu ve görünümü ile ilgili hayali ifade eder (Koçel, 2011:131-132). Vizyonun belirlenmesi ile işletmeler gelecekle ilgili hayallerini, hedeflerini, amaçlarını bir bütün halinde ortaya koyarlar. Böylelikle bir işletmenin amacı net bir şekilde ortaya çıkar. Özellikle işletme çalışanları ve işletme ile ilişkide bulunan diğer kişi ve kurumlar işletmenin varmak istediği noktayı anlamış olurlar. Vizyon/misyon bildirgeleri işletmenin ulaşmak istediği amaç ve hedefleri çok açık bir şekilde ifade etmelidir. Hazırlanacak olan bildirgelerde işletmedeki başlıca değerler ve inançlar ortaya konulmalıdır. Yine vizyon/misyon bildirgelerinde

başarıyı tanımlayan ifadeler yer verilmeli ve başarının ne ile ölçüleceğini açıklayan görüşler yer almalıdır. Tüm bunların yanı sıra, vizyon/misyon bildireleri işletmede heyecanı, kararlılığı, çalışma azmini ve çalışma ahlakını önemseyen ifadeleri içermelidir. Bildirge, bir şeyi yapmak ve bundan haz duymak konusunda çalışanlara hırs ve istek verebilmelidir. Vizyonun belirlenmesi işletmelere pek çok fayda sağlamaktadır. Vizyon ile işletme üyelerinin birlikte çalışmasına dair ilk adım atılmış olur; çalışanların amaçlarını yükseltir, işletmeyi daha iyiye ve ileriye taşıyacak coşkuyu yaratır. Vizyonun belirlenmesi ile stratejik yönetimin temeli de oluşturulur. Yönetim süreci, belirlenen vizyona göre oluşturulur. Vizyon “ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır (Senge,1998:227). Genel olarak vizyonlar yazılı olarak ifade edilmektedirler. Vizyonlar yazılı olarak ifade edildiklerinde, çalışanlarca daha kolay kabul edilir, sürekliliği anlaşılır ve vizyona bağlılık artar. Vizyon bildireleri kuvvetli, hatırlanmaya değer, teşvik edici, anlamlı ve kısa olmalıdır (Doğan, 2002:146).Ancak uzun vizyon bildireleri de görülmektedir. Önemli olan vizyonun herkesçe açıkça anlaşılmasıdır. Vizyon bildireleri bazen tek bir beyanda da belirtilebilir. Güçlü bir vizyon bildiresi, işletmelerin esas yeteneklerini, faaliyette buldukları alanı, gidecekleri stratejik yönü tanımlamaya yardımcı olur (Doğan, 2002:146). Vizyonun oluşturulması kimi zaman yöneticilerin veya liderlerin emellerini gerçekleştirmekten çok onları açıklamalarına neden olan bir araç olabilmektedir. Vizyon oluşturulması sürecine ne kadar büyük bir katılım sağlanırsa vizyona bağlılık da o kadar yüksek olacaktır (Dalbay,1999:97).Etkin bir vizyon belirlemenin temel ilkeleri şu biçimde sıralanabilir (Dess, Lumpkin ve Eisner, 2008): Amaçların açık ifadesi ve anlam belirsizliklerinin azaltılması, durumun açık ve anlaşılır biçimde ortaya konması Parlak bir geleceğin tanımlanması, Akılda kalıcı ve hoş ifadelerin kullanılması, Amaçların gerçekçi bir biçimde ifade edilmesi, Vizyonun işletme kültürü ve işletme değerleriyle uyumluluk göstermesi.

Çeşitli İşletmelere Ait Vizyon Örnekleri

Walt Disney: Milyonları mutlu etmek için hayal gücümüzü kullanmak.

Intel: Her yıl, bir önceki yılın fiyatına ama bir önceki yılın iki katı performansta mikro-işlemciler,yapmak.

General Electric: Bulduğumuz pazarlarda bir veya iki numara olmak.

Hewlett-Packard: İnsanlığın ilerlemesi ve refahı için teknik katkılarda bulunmak.

Koç: Dünyanın en büyük 200 şirketi arasında yer almak

Nike: Rekabet, kazanma ve rakiplerini ezme duygusunu yaşamak.

Misyon Bildirgesi

İşletmenin misyonu; işletmenin ne iş yaptığını, ne için yaptığını, kim için yaptığını ve nasıl yaptığını açıklar. İşletmenin var oluş amacını ve var oluş nedenini tanımlar; şu ana odaklanır ve işletme açısından tüketicinin kim olduğunu tanımlar. Ayrıca arzulan performans düzeyi hakkında bilgi verir. Bir işletmenin misyonunun nasıl

ifade edilmesi gerektiği konusunda belirli bir standart yoktur. Öte yandan birçok işletme kendi misyonunu aşağıdaki ifadelerle dile getirmektedir (Eren, 2003):

İşletmenin ürettiği temel mal ya da hizmetlerin neler olduğu,

İşletmenin hangi tüketici kitlesi ya da pazara hitap ettiği yani hedef pazar,

İşletmenin kullandığı temel teknolojilerin neler olduğu,

İşletmenin genel iş yapma felsefesi,

İşletmenin kendisini nasıl gördüğü.

Misyon belirleme, başarılı bir iç ve dış değerlendirme gerektirmektedir. İç değerlendirme, işletme üyelerinin kendi içlerinde misyonu ne kadar benimsediklerinin ve bunu dışarıya nasıl yansıttıklarının anlaşılması açısından önemlidir. Dış değerlendirme ise, işletmenin bütün çevresini de içine alan bir alanda misyonun nasıl algılandığını ortaya koyma ve farklı bakış açılarının kavranmasını sağlama bağlamında stratejik yönetim açısından önemlidir. Bir işletmenin açık ve anlaşılır bir misyona sahip olmasının stratejik yönetim açısından birçok önemli işlevi vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Eren, 2003): Bütün yönetici ve personelin benzer amacın gerçekleştirilmesi için bir arada olmasını sağlar. Tüm işletme güçlerini bir araya toplar, isteklendirme sağlar. İşletmenin akılcı kaynaklar bulmasına ve bunların belirlenen stratejiler doğrultusunda tahsisine yardımcı olur. İşletmenin sorumluluğu ve yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamasına yardımcı olur. İşletme amaçlarının ve stratejilerinin belirlenmesine yardımcı olur.

Çeşitli İşletmelere Ait Misyon Örnekleri

Beko: İnsan hayatını kolaylaştıran ürünleri mükemmel hizmet anlayışı ile sunmak

3M: Çözülmemiş sorunları yaratıcı bir biçimde çözmek.

Hewlett-Packard: İnsanlığın mutluluğu ve gelişmesi için teknolojik yardımlarda bulunmak.

Merck: İnsan yaşamını korumak ve geliştirmek.

Sony: İnsanlık yararına teknolojiyi geliştirmek ve uygulamak.

Wal-Mart: Sıradan halka, zenginlerin aldığı şeyleri satın alma fırsatı vermek.

Walt Disney: İnsanları mutlu etmek.

Vizyon ve misyon bildirgelerine örnekler veriniz.

Stratejik yönetimde stratejik planların oluşturulması ve uygulanmasından önce vizyon ve misyon bildirgelerinin oluşturulması büyük önem taşımaktadır.

7.7. Stratejik Yönetimde İç ve Dış Çevre Analizi

Stratejik yönetimin en önemli konularından birisi, işletmenin iç ve dış çevresinin analizinin (SWOT analizinin) yapılmasıdır. SWOT analizi, bir işletmenin

iç çevresinde güçlü ve zayıf unsurların ve dış çevresinde fırsat ve tehditlerin analizlerinin yapılmasına ve değerlendirilmesine imkân sağlayan bir analiz tekniğidir. SWOT, aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır:

S (Strength): İşletmenin güçlü/üstün olduğu yönleridir.

W (Weakness): İşletmenin güçsüz/zayıf olduğu yönleridir.

O (Opportunity): İşletmenin sahip olduğu fırsatları ifade eder.

T (Threat): İşletmenin karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade eder.

SWOT analizinde içsel durum değerlendirmesi yapılarak, işletmenin güçlü ve zayıf olduğu yönler; dışsal durum değerlendirmesi yapılarak da, karşı karşıya bulunulan fırsat ve tehditler tespit edilmeye çalışılır. SWOT analizi, işletmenin hem kendi iç durum değerlendirmesine, hem de organizasyon dışındaki pazar yapısının ve rakiplerin durumunun analiz edilmesine imkân sağlar. İşletmelerde SWOT analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. Birincisi, SWOT analizi yapılarak işletmenin mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile işletmenin karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. İkinci yararı, SWOT'unbir "gelecek durum" analizi olmasıdır. SWOT analizi yakını ve uzağı görmeyi sağlayan bir gözlük olarak algılanabilir. SWOT analizinde çevre kavramı demografik, teknolojik, ekonomik ve devlet vb. gibi kişi ve kurumlar ile olan ilişkilerin analizi şeklinde ele alınır. SWOT analizi, en geniş anlamda iç ve dış çevrenin analiz edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir. İşletmenin kendi iç çevresi denildiğinde bundan organizasyon sahip ve yöneticilerinin, çalışanların, örgüt kültürünün analiz edilmesi anlaşılır. Faaliyet çevresi ise, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde ilişkide bulunduğu kişi, kurum ve kuruluşlar yer alır. Örneğin faaliyet çevresi, tüketiciler, tedarikçiler, rakip firmalar, devlet vb. gibi kişi ve kurumları kapsar. Dış çevre ise, işletmenin kendi iç çevresi ve faaliyet çevresi dışında kalan alanı kapsar. Makroekonomik ortam, uluslararası çevre, kültürel çevre, teknolojik çevre, demografik çevre dışsal çevrenin kapsamına girer SWOT analizinin en önemli yönü işletmenin hem iç, hem de dış durum değerlendirmesine imkân tanınmasıdır. İşletmenin başarısı için, organizasyondaki yapı ve sistemin, çalışanların durumunun, çevre ve çalışma ortamının, teknoloji yapısının, tüketici profilinin, organizasyon kültürünün, performans göstergelerinin, bilgi akışının vb. tüm unsurların dikkate alınması gerekir. SWOT analizi bu tür bir değerlendirmeye imkân sağlar. Bir organizasyonda başarı için aşağıdaki içsel ve dışsal durum faktörlerinin bütünsel olarak analizi önem taşımaktadır (Janov, 1994: 69). İşletmelerde başlıca içsel ve dışsal durum faktörleri açısından (faktörlere ilaveler yapılması da elbette mümkündür) şöyle değerlendirmeler yapılabilir: İşletmenin potansiyel içsel güçlü ve üstünlük faktörleri olarak; iyi bir lidere ve yetenekli yöneticilere sahip olma, yeni ve etkin teknolojileri kullanma, yeni ürünler geliştirebilme, bilgi ve becerisi yüksek çalışanlara sahip olma vb. gibi faktörler başlıca içsel güçlülük ve üstünlük faktörleri arasında sayılabilir.

İşletmelerde potansiyel içsel güçsüzlük ve zayıflık gösteren faktörler arasında ise şu konular

sayılabilir: İşletmede stratejik bir amacın mevcut olmaması, lider eksikliği, yetenekli yönetici ve çalışanların bulunmaması, araştırma ve geliştirmeye önem verilmemesi, kurum kültürünün oluşmamış olması, pazarlama ve satış yeteneğinin sınırlı olması, kalite ve verimliliğin düşük olması vb. gibi. Dışsal faktörler ise, potansiyel dışsal fırsatlar ve tehlikelerden oluşur.

Bir işletmede başlıca potansiyel dışsal fırsatlar şu şekilde sayılabilir: Yeni tüketiciler edinme fırsatı, yeni piyasalara girme fırsatı, ürün ve hizmet arzının genişletilmesi fırsatı, pazarı payının artırılması fırsatı vb. gibi İşletmelerde potansiyel dışsal tehlikeler arasında ise, başlıca şu faktörler sayılabilir: Daha düşük maliyetle mal ve hizmet üretme gücü olan rakip firmaların pazara girme tehlikesi, rakiplerin ikame ürünler pazara sunması ve satışlarını artırması tehlikesi, pazardaki büyümenin yavaşlaması tehlikesi, devletin piyasaya olan müdahalelerinin artması, enflasyon tehlikesi, tüketicilerin istek ve beklentilerinin süratle değişmesi, yeni buluşların ve teknolojik yeniliklerin çok süratli olması vb. gibi. Tüm bu faktörler işletmede değerlendirilmesi gereken dışsal durum faktörleridir.

Stratejik yönetimde durum değerlendirmesi yapılırken çeşitli analizlerin yapılması gerekir. İşletmenin kendi iç durumunu tespit için “performans analizi”, “stratejik alternatiflerin belirlenmesi” vb. gibi analizleri yapması önem taşımaktadır. Bunun yanında, tüketici istek ve beklentilerinin belirlenmesi için “tüketici analizi”, pazardaki rekabet yapısını ve rakiplerin gücünü tespit etmek için “rekabet analizi”, pazar yapısını öğrenmek için “piyasa/pazar analizi”, demografik yapı ile devletin ekonomideki yeri ve önemini tespit etmek için ise “çevre analizi” vb. gibi dışsal durum analizlerinin yapılması gerekir.

Uzun Dönemli Amaçların Belirlenmesi

Uzun dönemli amaçlar, işletmenin uzun dönemde başarmak istediği sonuçları ifade eder. Genellikle işletmenin kârlılık ile ilişkili amaçları, rekabette gelmek istediği pozisyon, verimlilik açısından ulaşmak istediği durum, çalışanlarını ve topluma katkısını getirmek istediği yer olarak ifade edilir. Uzun dönemli amaçlar, misyonla ilişkili ancak misyondan daha somut amaçları ifade eder. İşletmenin pazardaki payını arttırmaya niyetlenip, gerekli kaynakları ayırarak çalışması uzun dönemli amacı ifade eder. Bu türden amaçlar da üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmelidir. İşletmenin vizyon ve misyonu belirlendikten sonra amaç ve hedeflerinin belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü bu amaç ve hedefler strateji geliştirme, uygulama ve ölçme ve değerlendirmeye yardımcı olmakta ve stratejik yönetim sürecine katkıda bulunmaktadır. Amaç, vizyonun spesifik bir zaman süresi için rakamsal olarak belirtilmiş şeklidir. İşletme amaçları açık, ölçülebilir ve ulaşılabilir olmalıdır. Ulaşılması zor amaçlar çalışanların motivasyonunu azaltmaktadır. İşletme amaçları belirlenirken aşağıdaki özelliklere sahip olması beklenir: Spesifik (amaçlar açık olarak tanımlanmalı, ne, ne zaman, nerede, nasıl sorularını cevaplamalıdır.) Ölçülebilir (amaçlarda rakamsal ölçütler olmalıdır.)

Erişilebilir (amaçlar çalışanlar için ulaşılabilir boyutta olmalıdır.) Gerçekçi (amaçlar işletme öncelik ve sorunlarını dikkate almalıdır.) Süre (amacın ulaşılması için bir zaman süreci tanımlanmalıdır.) Amaçlar bu özellikleri ile başarının ölçülmesinde ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde bir ölçüt olmaktadır. Stratejik amaçlar işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçlar olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, stratejik amaçlar işletme vizyon ve misyonu ile uyumlu olmalıdır. İşletmenin misyonunu ifade etmesine katkıda bulunmalıdır. Stratejik yönetim sürecinin bundan sonraki aşamalarına ışık tutmalıdır. İşletmenin öncelikleri ve mevcut durum analizine göre geliştirilmelidir. Stratejik amaçlara aşağıdaki örnekler verilebilir:

Rakiplerden daha fazla pazar payına sahip olmak,
Rakiplerden daha hızlı ürün geliştirmek ve tasarımı,
Rakiplerden farklı ürün üretmek,
Rakiplere göre daha az maliyet ile faaliyette bulunmak,
Pazarda teknoloji lideri olmak.

7.8. Stratejilerin Oluşturulması Ve Seçimi

İşletmenin var olmak için dış çevreyle bütünleşmesi gerektiği kaçınılmaz bir gerçektir. Dış çevrede umulmadık şekilde oluşan değişikliklere ayak uydurabilmek için, işletmenin daha önceden belirlediği stratejisinde değişiklik yapılması veya tamamen değiştirilmesi gerekebilir. İşletmenin iç ve dış çevre analizinden sonra, stratejik seçeneklerini belirlerken öncelikle şu sorulara cevap araması gerekmektedir (Akdemir, 1992:149):

Hangi işle ilgileniyoruz?

Mevcut işimizi sürdüreceğiz miyiz?

Eğer sürdürmeyeceksek hangi yolu seçmeliyiz?

Mevcut işimize yeni iş ekleyecek miyiz?

Eğer ilave edeceksek mevcut etkinliğimizi arttırarak büyümeyi planlıyor muyuz?

Bu soruların cevapları ile işletme, var olan stratejisinin devamının gerekip gerekmediğini veya yeni stratejiler geliştirmeye ihtiyacı olup olmadığını ortaya koyar. Genellikle, stratejik bir hareket, karşı bir stratejik hareketi uyarır. Bu durumda yapılan strateji değiştirilerek karşı stratejiye uyulur yada gelecekteki her türlü sonuç göz önüne alınarak halen yürütülen stratejinin uygulanmasına devam edilir (Çoban, 1997:116). İşletmelerde esas olarak benimsenen, stratejinin değişen çevre koşullarında da işletme amaçlarına hizmet etmesi, etmiyorsa derhal yeni stratejiler üretme yeteneğine sahip olunmasıdır. Elbette ki alternatif strateji üretmek için, yoğun bir bilgi kaynağına ve dinamik olmaya gerek vardır. İşletmenin uygulayacağı stratejilere üst yönetim karar verir. Ancak alt düzeyde çalışanların fikirlerinin alınması, stratejileri üretmede ve stratejiye karar vermede başvurulması gereken bir yöntemdir. Bu şekilde işletme çalışanlarının stratejiyi daha kolay benimsemesi sağlanır.

7.9. Küçük İşletmelerin Uygulayabileceği Strateji Türleri

Genel olarak küçük işletmelerde uygulanabileceği kabul edilen stratejiler şöyle sıralanabilir:

Büyüme Stratejileri

Büyüme stratejileri topluma, paydaşlara ve stratejilere beklentilerinin gerçekleştirilmesine yardım edebilecek, refahı artıracak bir strateji olup, her zaman arzu edilen, kabul edilen ve piyasa koşullarına bağlı olarak işletmenin kârlılık ve piyasa payını artırmaya yöneliktir (Ülgen ve Mirze, 2004:201).

Büyüme stratejisi dendiğinde akla işletmenin sayısal olarak büyümesi ve gelişmesi, satış ve üründe gelişme sağlanması veya kaliteyle ilerleme sağlanması gelmektedir. İşletmeler dış çevrede olan değişimlere karşı kendini daha da kuvvetlendirmek, çevreyle olan uyumunu arttırmak, yeni hedefler ortaya koymak, araştırma ve geliştirme alt yapısına dayalı olmak için büyüme stratejilerini seçebilirler. İşletmeler büyüme stratejilerini uzmanlaşma, yatay farklılaşma, dikey farklılaşma, yığışım ve türdeşlik şeklinde gruplayarak oluşturabilirler (Eren, 1990: 209- 213). Uzmanlaşma ile işletme, belli bir pazarda ya da bir ürün çeşidinde liderliği ele almak için işletme yapısında, çalışanlarında, faaliyetlerinde geliştirme politikası izler. Bu strateji ile işletmeler diğer pazarlara girmeyi ikinci plana atarken, kendisine daha iyi bildiği daha sağlam bir yolda strateji belirler. Yatay farklılaşmada, üretilen bir ürün çeşidine veya çeşitlerine bağlı sanayi kollarına girerek genişleme hedeflenir. Bu şekilde işletme teknolojik gelişmelere paralel olarak kendi ürünlerinin talebine bağlı olan ürünlerin üretimine yönelir. Dikey farklılaşmada üretim faaliyetleri; üretim faktörleri kaynaklarına veya nihai ürünlere doğru genişletilir. İşletme, üretim sürecine giren hammadde ve yarı mamullerin üretimiyle ilgilenir ve onları kendisinin üretmesinde bazı ekonomik yararlar sağlamayı amaçlar. Tek yönlü farklılaşmada ise işletme, belirli ürünlerin bir çeşidi için benzer veya yeni bir takım tüketiciler arar. Böylece farklılaştırma yönü itibariyle pazarlar, ürünler üzerinde yoğunlaşırlar veya işletme için yeni teknolojik özellikler taşıyan bir takım farklı ürünler alışılmış tüketicilere sunulur. Bu şekilde ise farklılaştırmanın yönü ürünlere yönelik olur. Bu şekilde yapılan bir stratejik plan işletmeye geniş gelişme olanakları sağlar. Yığışım, üretilen mamuller açısından birbirinden ayrılmış birçok faaliyetin bir arada yapıldığı çok geniş olarak farklılaştırılmış gruplar şeklindeki gelişme planlarıdır (Eren, 1990:212). Yığışım türündeki stratejiyi izleyen işletmeler, başlangıçlarındaki ana faaliyet konularından tamamen koparak daha kârlı alanlara yayılabilirler. Gelişmeyi ve büyümeyi hedef alan işletmeler için uygun olan yığışım stratejileri sermaye piyasasındaki durumlara göre bazı yasal engellerle karşılaşabilir. Devletin, sermayenin belirli zümrelerin elinde toplanmasını engellemek için çıkardığı anti-tröst kanunları bu engellerin temelini teşkil eder.

Yenilik Stratejisi

Yenilik stratejisi oldukça risk taşıyan bir strateji biçimidir. Çünkü işletmenin yeni bir alana girmesi, henüz denenmemiş bir hizmet veya ürün sunması ve de kendini kabul ettirmesi gerekmektedir. İşletme, mevcut ürünlerine veya stratejik iş birimlerine ilave olarak yeni bir takım ürünleri piyasaya sürebilir veya eski ürünleri tamamen piyasadaki çekerek o güne kadar hiç bilinmeyen denenmemiş bir takım ürünleri piyasaya sunarak köklü bir değişikliğe gidebilir (Eren, 1990:219-220). Her iki olayda da yeni bir strateji izleme durumu vardır ve her iki durum da risk taşımaktadır. Yenilik stratejisi ile işletmeler yalnızca ürün veya hizmetlerinde bir değişime gitmezler. Bir işletme yenilik stratejisi belirleyerek işletmede kullanılan teknolojinin boyutunu, işletme yönetim tarzını hiyerarşik yapıyı, hatta işletme dışı görünümü dahi değiştirebilir (Eren 1990:220). Yenilik stratejisi her zaman için bir adım ileriye gitmeyi hedefler.

Tasarruf Stratejileri

İşletmelerin tasarruf stratejilerine gitmelerindeki temel neden faaliyetlerin kötüleşmesi veya takip edilen önceki stratejiler sonucu başarısızlık elde edilmesidir. Tasarruf stratejilerinde genellikle maliyetlerin azaltılması, gelirlerin artırılması, faaliyet alanının daraltılması, personel sayısının azaltılması, harcamaların kısılanması ya da bazı menkul veya malzemelerin satılması ile tasarruf sağlanmaya çalışılır. Tasarruf stratejisini benimsemiş bir işletme, işletme verimliliğini arttıracak çabalar üzerine yoğunlaşabilir. Bunun için de giderlerini azaltma gelirlerini artırma yollarına gidebilir. Bunun dışında, işletme tasarruf stratejisine uygun olarak, alt kısımlarından birinin faaliyetine son verebilir. Eğer işletmenin gelir artırma ve gider azaltma çabası bir cevap vermiyorsa, bu yola başvurulur. Bu yolla da bir sonuç alınmazsa, işletme son verme stratejisi de denilen yola gidilebilir. Son verme stratejisinde işletmenin bir tek birimi değil, tamamının satılması söz konusu olur. Bu yola işletmeler çok fazla başvuramazlar ancak iflas etmekten başka seçenek yoksa bu stratejinin uygulanması daha mantıklıdır (Eren, 1990:226-229). Tasarruf stratejisine bağlı bir strateji de küçülme stratejisidir. Yönetim literatüründe küçülerek iyileşme kavramı son yıllarda yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır. Bu terim, doğru büyüklüğe erişmek kavramıyla ifade edilmesine rağmen, genellikle işletmelerin küçülmesi gerektiği anlamıyla kullanılır. (Kırım, 2005: 70). Ekonomik durgunluk ve yüksek enflasyon, maliyetlerin artması, kaynak yetersizliği, talep azlığı, teknolojik gerilik gibi durumlar küçülme stratejilerine yönelmeye neden olur. Eğer işletmeler mevcut durumlarını sürdürmede sıkıntı yaşıyor, rekabet üstünlüklerini kaybediyor, kaynak bulmada zorlanıyorsa küçülme stratejisine başvururlar.

Karma Stratejiler

İşletmeler her zaman için tek bir strateji izleme yoluna gitmezler. Özellikle işletmeler büyüdükçe ve geliştikçe, hem ürün hem de hizmet farklılıkları ve çeşitleri artmaktadır. Bu durumda, işletmeler buldukları her pazar için farklı stratejilere başvurabilirler. Örneğin; işletmeler sürekli olarak aynı stratejiyi izlemezler. Özellikle

büyüme, yenilik stratejilerini benimsemiş bir işletme daha sonra küçülme veya tasarruf stratejisine yönelebilir.

Stratejilerin Uygulanması

Stratejik yönetimin en can alıcı noktası, stratejilerin en verimli şekilde uygulanmasının sağlanmasıdır. Stratejilerin uygulanmasındaki başarı stratejik yönetimin de başarısını göstermektedir. Bu aşama stratejilerin seçilmesi aşamasından çok daha zorlu bir aşamadır. İşletmenin tüm çalışanları en iyi stratejiyi seçmeye odaklansa da veya bunun için çeşitli analiz teknikleri geliştirilse de uygulama aşamasında bir başarı sağlanamıyorsa, en iyi strateji seçilmiş olsa dahi bir işe yaramayacaktır. Stratejik yönetim üst yönetimin sorumluluğunda gerçekleşen bir yönetim şekli olsa da stratejilerin uygulanması aşamasında sorumluluk büyük çoğunlukla orta ve alt kademe yöneticilerine dağılır. Ancak bu durum sorumluluğun üst yönetici tarafından alt ve orta kademedeki yöneticilerle paylaşıldığı anlamına gelmez, sorumluluk yine üst yöneticidedir. Stratejik yönetim sürecinin uygulama aşaması, işletme kaynaklarını harekete geçiren aşamadır. Bu kaynaklar hem maddi hem de insan kaynaklarıdır. Eğer üst yönetim, çok iyi bir strateji belirlemiş ama maddi ve insan kaynağı yönünü düşünmemiş veya bu kaynakları oluşturamamışsa, strateji yalnızca belirlenmiş olarak kalır. Çünkü stratejinin başarısı, uygulanma aşamasının başarısı ile paralel seyrederek. Stratejilerin uygulanması aşamasında, çalışanların stratejik planlama ve stratejik yönetimin yararları konusunda bilgilendirilmesine dikkat edilmesi gerekir. Çünkü hazırlanan stratejik yönetim planlarını uygulayacak olanlar çalışanlardır. Bu yüzden her işletmede, her düzeyde ve her birimde bulunan çalışanların kendi stratejilerini geliştirmede bir fayda olduğunu görmeleri ve ona göre hizmet etmeleri sağlanmalıdır. Bu ise işletme kültürünün değişmesini ve işletmenin böyle bir sürece girmesini gerekli kılmaktadır (Çevik, 2001:316). Yönetim kendiliğinden oluşan bir süreç olmadığı için, çalışanların stratejik yönetim konusunda bilgilendirilmeleri, gerekirse eğitilmeleri gerekir. Stratejik yönetim uygulamaya ve eyleme odaklıdır. Bu yüzden stratejilerin uygulanması için yönetimin her kademesinde faaliyetler planlanır, uygulamaya yönelik programlar ve projeler ve de en önemlisi bütçeler hazırlanır. Bütün bunların eşgüdümünün sağlanması için güçlü bir haberleşme sistemi oluşturulur ve kontrol mekanizması harekete geçirilir. Stratejilerin oluşturulması aşamasında bilgi toplama, değerlendirme, stratejileri belirleme gibi aşamalarda yer alan yöneticiler, çalışanlar, stratejisiler veya plancılar uygulama aşamasında da yer almalıdırlar. Çünkü uygulama aşamasına kaynak oluşturdukları için çıkacak sorunları en iyi şekilde halletme yollarını da oluşturmaya yardımcı olurlar. Stratejilerin uygulanması aşamasında şu konulara odaklanılır (Ülgen ve Mirze, 2004:72):

Radikal bir değişim gerekiyorsa yeni bir misyon tanımının yapılması, amaçların yeniden belirlenmesi, Stratejilere uygun örgütsel yapının kurulması ve her türlü kaynağın ve sistemin harekete geçirilmesi, Kurulan örgütsel yapıda görev alacak nitelikli insan kaynaklarının seçimi, atanması ve eğitimi, Stratejilerin uygulanmasını sağlayacak ve stratejileri gerçekleştirebilecek nitelikte yönetim

biçimlerinin veya liderlerin tayini, Uygun örgütsel iklimin oluşturulması. Stratejik yönetim anlayışı, planların uygulanması, aksayan yönlerin görülmesi ve düzeltici önlemlerin alınmasını gerektirir. Bu süreç içerisinde yakalanan başarı, stratejik yönetimin de başarısını göstermektedir. Her ne kadar stratejik yönetim işletmenin üst yönetimi tarafından oluşturulan bir süreç olarak algılansa da, başarı, ancak bu stratejileri uygulayacak orta ve alt kademe yöneticilerin uygulama becerileriyle ortaya çıkacaktır. Stratejilerin kolayca benimsenmesi ve uygulanabilirliğinin artması ancak stratejileri uygulayacak kişilerin strateji oluşturma süreçlerine katılımlarına bağlıdır. Stratejik planlama süreci içerisinde katılımın sağlanması, stratejik yönetimin uygulanmasını da o derece kolaylaştıracaktır. İşletme içerisinde uygulanacak proje ve faaliyetlerin kimler tarafından, ne zaman ve nasıl Yapılacağındaki belirlilik stratejik yönetimin uygulanabilirliği için çok önemlidir. Çünkü görev dağılımındaki belirsizlik işletme içerisinde fonksiyon karmaşasına neden olacaktır. Bu ise görevlerin kabullenilmesini ve uygulamalardaki tutarlılığı yok edecektir. Böyle bir sıkıntıya neden olmamak için işletme içinde “kimin, hangi işi, ne kadar sürede” yapacağı konusunda netliğin sağlanması gerekmektedir. Bu sayede gerek yöneticiler gerekse işletmede çalışanların, yapacakları iş ve işlemleri kabullenmesi daha kolay olacaktır. Stratejik yönetimin uygulanabilirliğinin sağlanabilmesi en başta stratejik yönetimin gerekliliğinin ve bu yönetim tarzına işletmenin ihtiyacı olduğu fikrinin, gerek yöneticiler tarafından gerekse işletme içerisinde belirlenen faaliyet ve projeleri uygulayacak kişiler tarafından taşınması gerekmektedir. Ancak herkes tarafından kabul görmüş ve ortak kanaat haline gelmiş yönetim teknikleri uygulanabilecektir. Anadolu üniversitesi yayını no: 2819 açık öğretim fakültesi yayını no: 1777

8. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÜRETİM STRATEJİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde küçük ve orta ölçekli işletmeler üretim stratejisi uygulamalarını tespit etmeye yönelik tekstil ve otomotiv yan sanayi işletmelerine yönelik yürütülmüş olan ampirik bir araştırma ve sonuçları ortaya konulmaktadır.

8.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı küçük ve orta ölçekli işletmelerde üretim stratejisi uygulamalarını tanımlayabilmek ve genel bir çerçeve çizebilmektir. Bu temel amaç ışığında belirlenen alt amaçlar ise şunlardır:

Araştırma kapsamındaki işletmelerin üretim stratejilerinin genel özelliklerini belirlemek,

Araştırma kapsamındaki işletmelerde stratejik karar almada etkili olan faktörleri belirlemek,

Araştırma kapsamındaki işletmelerde işletme ve üretim stratejileri oluşum sürecinde etkili olan faktörleri belirlemek,

Araştırma kapsamındaki işletmelerde üretim öncelikleri değişikliklerinde etkili olan faktörleri belirlemek.

Üretim stratejisi, son yıllarda dikkat çekmeyi başarmış, görece olarak yeni bir alandır. Çalışmada bu yeni alanda özellikle ülkemizdeki yazına katkı sağlamak amaç edinilmiştir. Çalışmanın önemini artıran diğer husus ise ülke ekonomisinin büyük çoğunluğunu oluşturan KOBİ'lerde konunun araştırılmasıdır.

8.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ölçme aracı olarak, yazından yararlanılarak geliştirilmiş olan anket formu kullanılmıştır. Hazırlanan taslak anket sorularının yeterli olup olmadığını, seçilen kelimelerin anlaşılabilir olup olmadığını, soru kök ve cümlelerinde bir uyumsuzluk olup olmadığını tespit etmek için taslak anket ön teste tabi tutulmuştur. Öncelikle üretim stratejisi ve üretim yönetimi alanında uzman akademisyenler tarafından incelenen taslak anket formu, uzman akademisyenlerden gelen geliştirme ve iyileştirme önerileri doğrultusunda düzenlenmiştir. Sonrasında lisansüstü düzeyde eğitim yapan öğrencilerden anketi değerlendirmeleri istenmiştir. Bu aşamada anketin doldurulma süresi, soruların anlaşılabilirliği ve soru sayısı gibi konularda değerlendirmeler yapılması istenmiş ve olumlu geri dönüşler alınmıştır. Son aşamada ise işletmelerde pilot uygulamaya geçilmiştir. Pilot uygulama 10 tekstil ve 10 otomotiv yan sanayinde faaliyette bulunan KOBİ'de gerçekleştirilmiştir. Anketi cevaplayan yöneticilerden anket formunda yer alan soruların anlaşılabilirliği, yeterliliği ve kapsamı hakkında yorum yapmaları istenmiştir. Yöneticilerin tamamı anket sorularının hepsini cevaplamışlardır. Sonuçta herhangi bir karışıklık ve ikilemin olmadığı, soruların anlaşılabilir olduğu değerlendirilmiştir. Sonuç olarak yapılan ön testler sonucunda anket formunun araştırma amaçlarını gerçekleştirebilmek için uygulanmasına karar verilmiştir.

Çalışma alanının KOBİ'ler olması bu işletmelerle ilgili düzenlenmiş, detaylı ve güncel bilgilere ulaşma konusunda yeterli veri tabanının olmaması gibi bazı sorunları (Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 2010)

KOBİ'lerin büyüklükleriyle ilgili farklı uygulamalar söz konusu olduğundan (çalışan sayısı, sermaye vb.) farklı kurumların farklı KOBİ sayıları olmaktadır. KOBİ'lerin yapıları ve özellikleri ile ilgili detaylı ve güncel bilgilere ulaşmada ülkemizde KOBİ'lere yönelik hizmetler sunan kuruluşların katılımı ile KOSGEB tarafından kurulan KOBİ-NET (<http://www.kobinet.org.tr>) internet ortamından ve KOBİ-NET Firmalar Rehberi 2006 kayıtlarından yararlanılmıştır. Tekstil sektörü için KOBİ-NET internet ortamında kayıtlı 213 işletme tespit edilmiştir. Otomotiv yan sanayi için KOBİ-NET Firmalar Rehberi 2006 veri tabanından 488 işletme belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırma 701 işletme üzerinde yürütülmüştür.

Anket uygulama sürecinin tamamlanmasıyla 214 anket formunun geri dönüşü sağlanarak anket uygulama süreci sonlandırılmıştır. Ancak yapılan incelemelerde mikro (0-9) ve küçük (10-19) ölçekli işletmelerin üretim stratejisi uygulamalarında etkin olamayacakları düşünülerek çalışan sayıları 20'den az olan 17 işletme ile kontrol sorusuna verdikleri yanıt dikkate alınarak üretim stratejisine sahip olmadıkları tespit edilen 8 işletmenin anket formları değerlendirme dışı bırakılmıştır. 9 anket formunun da kullanılabilir veri içermemesi nedeni ile değerlendirmeden çıkarılmasına karar verilmiş ve değerlendirmeye alınacak anket sayısı 180 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen 180 anket formu yaklaşık %26'lık geri dönüş oranına karşılık gelmektedir. Üretim yönetimi ve üretim stratejisi alanlarında yapılan ampirik araştırmalar dikkate alındığında ana kütle üzerinden elde edilen geri dönüş oranlarının %20 ile %50 arasında değiştiği görülmektedir. Örneğin; Dangayach ve Deshmukh (2003) tarafından üretim stratejisi üzerine yapılan bir çalışmada geri dönüş oranı %29'dur. Yine Bülbül (2003) tarafından işletmelerin yenilik faaliyetleri ile ilgili yapılan bir çalışmada geri dönüş oranı %25'tir. Bu bağlamda anketlerin geri dönüş oranı benzer çalışmalarla karşılaştırıldığında geri dönüş oranı kabul edilebilir düzeydedir.

8.3. Araştırma Bulguları Ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırmaya katılan işletmeleri tanıtıcı bilgiler ile üretim stratejisi uygulamalarına dair elde edilen veriler sunulmaktadır.

8.3.1. Araştırmaya katılan işletmeler hakkında genel bilgiler

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyette buldukları sektör, çalışan sayıları, ürettikleri ürün ve hizmet türü, hitap ettikleri ana müşteri grubu ve anketi cevaplayanların unvanlarına göre dağılımına dair bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin % 48.3’ü tekstil sektöründe, % 51.7’si otomotiv yan sanayinde faaliyette bulunmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerde anket formu genellikle üst kademe yönetici tarafından cevaplanmıştır. Bu bağlamda anketin çalıştıkları işletmelerin işletme ve üretim stratejisinden haberdar ve uygulayan uzman kişiler tarafından doldurulduğu söylenebilir. Çapalayıcıların %16.1’i genel müdür, %28.8’i işletme müdürü, %25.5’i üretim planlama müdürü, %23.3’ü de işletme sahibidir. KOBİ tanımlamalarında kullanılan en yaygın temel ölçüt, bir iktisadi teşebbüste istihdam edilen kişi sayısıdır. Kimi kuruma göre KOBİ’lerde çalışan kişi sayısının 250’nin altında olması gerekirken, bazıları bu sayıyı 99 olarak verebilmektedirler. Bu çalışmada EUROSTAT* tarafından baz alınan ölçekler dikkate alınmıştır. Araştırma kapsamındaki Hasan Kürşat GÜLEŞ ve Mevhibe TÜRKMEN 40 İşletmelerin çalışan sayısı dikkate alındığında işletmelerin %17,2’sinin küçük(20-49 çalışan) ve %82,8 inin orta (50-499) çalışan büyüklükteki işletmelerin olduğu görülmektedir.

Tablo 8.1: Araştırmaya Katılan İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler Sayı

		Yüzde
<u>Faaliyette bulunduğu sektör</u>		
Tekstil	87	48,3
Otomotiv	93	51,7
<i>Toplam</i>	180	100,0
<u>Çalışan sayısı</u>		
20–49 (küçük)	31	17.2
50–99 (orta)	54	30.0
100–249 (orta)	62	34.4
250 – 499 (orta)	33	18.3
<i>Toplam</i>	180	100,0
<u>Ürün/Hizmet Türü</u>		
Bitmiş ürün	87	48,3

Tüketim malları	46	25,6
Hammadde	35	19,4
Diğer	12	6,7
Toplam	180	100,0
<u>Ana müşteri grubu</u>		
Tüketici	51	28,3
İmalat endüstrisi	102	56,7
Hizmet endüstrisi	21	11,7
Devlet – kamu	5	2,8
Diğer	1	0,6
Toplam	180	100,0
<u>Cevaplayıcıların ünvanları</u>		
Genel müdür	29	16,1
İşletme müdürü	52	28,8
Üretim planlama müdürü	46	25,5
İşletme sahibi	42	23,3
Diğer	11	6,1
Toplam	180	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin % 48.3'ü bitmiş ürün, 25.6'ı tüketim malları ve 19.4'ü hammadde üretimi yaptıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin ana müşteri grubunu ise %28.3 ile son tüketici, %56.7 ile imalat endüstrisi, %11.7 ile hizmet endüstrisi ve %2.8 ile de kamu oluşturmaktadır. İşletmelerde değer yaratan faaliyetler birbirlerine bağımlı ve birbirleri ile ilişkili olarak, Porter tarafından geliştirilen değer zinciri analizi ile incelendiğinde fonksiyonel stratejiler altı ana grupta toplanabilir. Bunlar; pazarlama, satış ve servis faaliyetleri; üretim faaliyetleri; tedarik ve lojistik faaliyetleri; insan kaynakları yönetimi faaliyetleri; Ar-ge ve teknoloji geliştirme faaliyetleri; muhasebe ve finansman faaliyetleri ile ilgili stratejilerdir.

Rekabet ortamındaki eğilimlere bakıldığında, işletmelerin gelecekte hayatta kalıp başarılı olmaları için, stratejik planlar geliştirmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. İşletmeler, dinamik arayış sürecini hâkim kılarak üretim süreçlerini bu perspektif doğrultusunda yapılandırılmalı ve stratejik üretim kararlarını da bu eğilimlere göre vermelidirler. Bu sebeple bu karar sürecini gerçekleştirmek için üretim stratejileri çok önemli ve faydalı bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Üretim stratejileri, endüstrinin içinde bulunduğu problemleri çözmede üzerinde durulan yeni bir konudur. Bu konu, üretim süreçlerini yeniden yapılandırmadaki rolü nedeniyle önem kazanmıştır. Üretim stratejisi, rekabet avantajı sağlayacak yetenekleri firmaya kazandırmak için üretim kaynaklarıyla ilgili temel kararları ve rekabet önceliklerini belirlemeyi amaçlar. Üretim stratejisi ile işletme stratejisi arasındaki ilişkide üretim fonksiyonunun stratejik rolünü ve rekabet stratejisine katkısını inceleyen çalışmalarda işletme stratejisi ile üretim stratejisi arasındaki ilişkiye baktığımızda üretim fonksiyonu farklı şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Bu ilişkide üretim stratejisi işletme stratejisinin uygulayıcısı, işletme stratejisinin destekleyicisi ya da işletme stratejisine yön veren bir yapıda olabilmektedir (Slack ve diğ., 2001: 39-41).

İşletmelerin stratejik güçlerinin bir parçası olan üretim stratejisinin iki önemli rolü vardır. Birincisi pazarda farklı bir üstünlük sağlayacak üretim sürecinin hazırlanmasıdır. İkincisi pazarda rakiplerden daha iyi seviyede sipariş kazanmak için koordine edilmiş üretim desteğini sağlamaktır. Böylece üretim hem süreç seçiminde hem de üretim altyapısı tasarımında politikalar geliştirir. Doğal olarak çoğu

işletmenin teknolojisi çok farklı değildir. İşletmeler tarafından kullanılan üretim sistemleri ve alt yapı elemanları hemen hemen aynı ve evrenseldir. Üzerinde durulacak nokta pazarda sipariş kazanmak için süreç ve üretim alt yapısının rakiplerden farklılık derecesinin ne olacağıdır. Bunun cevabı üretim biriminin sorumluluğu açısından işletmenin boyutlarını kuşatacak şekilde işletme ihtiyaçlarıyla uyumlu işletme stratejisinin oluşturulmasıdır.

Tüm bu süreç içinde günümüzde rekabet üstünlüğü sağlamada, üretimin etkisiz bir konumdan daha aktif bir duruma geçme ihtiyacı doğmuştur. Özellikle süreç seçimi, üretim alt yapısı geliştirme, ileri teknolojilerin alınması gibi değişiklikler üretimin müdahalesi ile işletmenin stratejik kararlarına yansıtılmalıdır. Böylece işletme için en iyi durumu yansıtacak stratejik kararlar alınmış ve ayrıca üretim yönetiminin dikkati de önemli ölçüde belirlenen stratejiler doğrultusunda yoğunlaşmış olacaktır. Üretim stratejisinin temel fonksiyonu, belirlenmiş olan rekabet stratejisini destekleyecek olan gerekli üretim yeteneklerinin bir araya getirilmesini sağlamaktır. Rekabet stratejisi çevrenin (müşteriler, tedarikçiler, rakipler vs) ve işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin analizi sonucunda belirlenecektir. Başarılı rekabet için gerekli rekabet öncelikleri oluşturulacak, işletme stratejisine yansıtılarak değerlendirilecek olan üretim sistemlerine karşılık bir misyon sağlayacaktır. Bu misyona dayalı olarak ta farklı performans ölçütleri geliştirilecektir. Performans ölçütleri ise üretim yapısı ve altyapısı içinde tüm hareket tarzları için yol gösterici niteliktedir. Bu döngü içinde üretim amaçları olarak maliyetlerin azaltılması, kalite, üretim sisteminin esnekliği, teslim güvenilirliği, teslim süresinin kısaltılması, ürün özelliklerinin geliştirilmesi sayılabilir (Çil ve Çakar, 1997). (Hasan Kürşat GÜLEŞ ve Mevhibe TÜRKMEN)

8.4. KOBİ 'lerde Stratejik İşbirlikleri Yaklaşımı

Son yıllarda hem kamu hem de özel sektörün ve gönüllü kuruluşların kendi içlerinde veya aralarında oluşturdukları stratejik işbirliklerinin yaygınlık kazanmaya başladığı görülmektedir. Bu tür sistemlerde rakipler, girdi sağlayanlar, müşteriler ve uzmanlaşmış araştırma ve eğitim programları coğrafi bir alanda yoğunlaşmışlardır ve iyileştirme ve yenilikler yapma için uygun bir ortam sunarlar. Örneğin İtalya'daki

EmiliaRomagna ve Veneto, Danimarka'da Jutenve Almanya'da Baden-Württembergbölgeleri bu yapıları ile ün salmışlar ve birçok araştırmalara konu olmuşlardır. Emilian seramik bölgesinde, örneğin, imalat sanayindeki müşteriler ile üretimle ilgili makine-mühendisliği aktivitelerindeki yakın ilişkiler, uygulamalı araştırma ve mesleki eğitim destek merkezleri ile birleşerek yenileri de dahil olmak üzere teknolojik gelişme ve yayılmayı sağlamakta ve entegre bir ürün yelpazesinin gelişmesini ortaya çıkarmaktadır. (Benington, Geddes, 1992: s.454-463).

Stratejik işbirlikleri günümüzde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan birçok ülkelerde görülmekte, bu birliktelikler bazen devlet eliyle teşvik edilmekte, bazı ülkelerde kendiliğinden ortaya çıkmakta, bazı bölgelerde de özel sektör, kamu ve gönüllü kurumların ortak girişimleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Yeni Sanayi Odakları, Şebeke Organizasyonlar (KOBİ Ağları) ya da KOBİ Yoğunlaşmaları gibi farklı isimlerle ortaya çıkan bu stratejik işbirlikleri yapısal anlamda farklılıklar taşımasına rağmen genel anlamda aynı bölgede veya yakınındaki küçük firmaların bir araya gelerek ölçek ekonomilerinin sağladığı dışsallıklardan faydalanmak ve rekabet üstünlüğü yakalamak için oluşturdukları birlikteliklerdir. Yapı olarak benzer ve temelde aynı hedefe yönelik olan bu birliktelikleri 'şebeke organizasyonlar' olarak ele alındığı görülmektedir. "Şebeke organizasyonlar, belirli bir hedef pazar için daha etkin bir üretim süreci geliştirerek daha düşük maliyetlerle ve daha kaliteli ürün veya hizmetler sunarak rekabet avantajı geliştirmek amacıyla bir araya gelmiş işletmeler topluluğudur." (Yılmaz, Kabadayı, 2000: s.285).

KOBİ'ler ülke geneline yayılmış ve özellikle kırsal kesimlerde en çok görülen işletme türleri olduklarından, buralarda kalkınmayı gerçekleştirebilmek için, bu tür işletmelerin önünü açacak, bunları güçlendirecek ve geliştirecek yapılanmaları içeren stratejiler belirlenmeli ve oluşturulan yapılanmaların etkin bir şekilde işlemesi için çaba sarf edilmelidir. Bu stratejilerden bazıları; geliştirilmesi amaçlanan bölgelerde KOBİ'lerin işbirliğine giderek şebeke türü organizasyonlar kurmalarını teşvik edip destekleyerek bu şekilde büyümelerini, sermayelerinin ve yatırımlarının artmasını sağlamak, buralarda teknoparklar kurarak, girişimci, üniversite ve çeşitli kurumlardan oluşacak işbirlikleri ile yeni teknolojiler geliştirmek ve bunları bölgenin kalkınmasında kullanmak, küçük girişimciliğin desteklenmesi amacıyla iş geliştirme merkezleri (iş kuluçkaları) oluşturmak gibi stratejilerdir. KOBİ'lerin bu şekilde

stratejik işbirlikleri kurmalarında en önemli ön şartlar, işbirliğine gidecek işletme sahipleri/yöneticileri arasında güven ortamının sağlanması ve bu girişimcilerin risk alabilme konusunda cesur olmalarıdır. Karşılıklı güven ortamının sağlanmadığı veya işletmecilerin risk almada çekimser kaldıkları durumlarda işbirliğinden beklenen sonuçların alınması çok zordur. Bu şartların tesis edilmesi ile kurulan işbirliği sonucunda ölçek ekonomileri yaratılabilir, bu sayede işbirliğine giden işletmeler, toplu pazarlık yapmanın getirdiği güçle, ucuz hammadde bulmada, uygun şartlarda kredi kullanmada, pazarlamada ve maliyet düşürücü bir çok konuda kendilerine avantajlar sağlayabilirler. Tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri birçok projeyi bu sayede hayata geçirebilirler, yeni yatırım alanlarına yönelebilirler. Şebeke organizasyonları şeklinde KOBİ'lerin bir araya gelerek oluşturdukları stratejik işbirlikleri sayesinde elde edilebilecek faydaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz; (Chapus, Lesca, Raymond, 1999: s.3-31. . Yılmaz, Kabadayı, s.282).

- Yeni finansal kaynaklar sağlama
- Yeni Pazar ve kanallara giriş,
- Maliyet paylaşımı ve bunun sonucu olarak ta maliyetlerde azalma,
- Ürün geliştirme süresinin kısalması,
- Şebeke sınırları içerisinde kaynak ve bilgi sağlama (know-how),
- İnsan kaynaklarının etkin kullanımı,
- Yüksek kaliteli ürünler,
- Pazardan gelen doğru ve hızlı bilgi akışı,
- Süreç yenilikleri ve yeni teknolojiler sağlama,
- Endüstri ürününü artırmak,
- Şebeke içinde öğrenme dürtüsünü artırmak,
- Faaliyetlerde sinerji yaratmak.

KOBİ'lerin ülkenin kalkınmasında, özellikle bölgesel dengesizliklerin giderilmesinde çok önemli katkıları vardır. Bu nedenle gelişme potansiyeli olan illerde/bölgelerde yerel potansiyeller açığa çıkarılarak kullanılmalı, bunu en iyi yapan KOBİ'lere kolaylıklar sağlanmalı, bu tür işletmelerin bir araya gelmeleri için gerekli olan kurumsal altyapının oluşturulması gereklidir.

9. KOBİ'LERDE SWOT ANALİZİ, GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ TEHDİT VE FIRSATLAR, REKABET GÜCÜ

9.1 KOBİ'lerin Güçlü Yönleri

KOBİ'lerin güçlü yanları aşağıdaki gibi sıralanabilir: Daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlamaktadır. Sektörlere göre farklılıklar göstermekle birlikte, KOBİ'ler gerek kişi başına gerekse tesis başına daha az yatırımla kurulabilmektedir. Daha önceki bölümde belirtildiği gibi; konfeksiyon, tekstil ve deri eşya üretimi; gıda ürünleri, mobilya sanayi ve madeni eşya sanayi KOBİ işletmelerinin en fazla yoğunlaştığı alt sektörlerdir. Bu sektörlerde genellikle “ölçek ve teknoloji” esnek ve ürün çeşitliliğine uygun bir niteliktedir. Kullanılan makinelerde ürün yelpazesini genişletebilmek ve pazarın talep oluşumuna göre ürün kompozisyonu değiştirebilmek mümkündür. Özellikle bu tip sektörlerde kalifiye işçi iş yerinde hızlı biçimde eğitilebilmektedir. Dolayısıyla KOBİ'ler büyük işletmelerden çok daha kısa sürede, ürün yelpazesini talebe uygun olarak çeşitlendirebilmek olanağına sahip olmaktadır.

Daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkânı yaratmaktadır: Mikro ölçekteki KOBİ'ler 1–9 işçi çalıştırılan bir işletme yapısına sahiptirler. Bu işçilerin % 60–70'i herhangi bir tecrübeye sahip olmayan düz işçilerdir. 9–49 işçi çalıştıran KOBİ'lerde bu oran daha da artmaktadır. Yapılan araştırmalar, kişi başına 35.000–45.000 USD bir yatırımla işyerine gerekli makine ve teçhizatı almanın mümkün olduğunu göstermektedir. Ancak makine imalat sanayi, ana metal sanayi, kimya sanayi gibi alt sektörlerde daha büyük sabit yatırım maliyetleri ile istihdam yaratmak mümkün olabilmektedir. Nihai olarak büyük şirketlere göre KOBİ'ler esnek bir yapıda olduklarından yatırımlarını da hızlı bir biçimde gerçekleştirme şansına sahiptirler.

Emek yoğun teknolojilerle çalışarak ve genelde düşük vasıflı eleman istihdam ederek işsizliğin aşağı çekilmesine katkıda bulunmaktadır: Küçük işletmelerin, istihdam sorunları karşısındaki direnç düzeyleri oldukça yüksektir. Emek yoğun teknolojiler ağırlıktadır. Büyük firmalara göre % 50 daha az yatırım yaparak ve daha düşük nitelikte işçi çalıştırarak işsizliği bir ölçüde aşağı çekmektedirler. Ülkemizde kalifiye işçi sayısı özellikle bazı yörelerde oldukça düşük

orandadır. Bu nedenle KOBİ'ler bu niteliksiz işçiyi çalıştırmada öncülük yapmaktadırlar. Ancak bunun “düşük ücret ve iş güvenliğine ilişkin sorunları arttırdığı da bir gerçektir.

Esnek yapıları itibarıyla ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmektedir: Özellikle ülkemizde ekonomik dalgalanma, bunalım ve krizler çok sık yaşanmaktadır. Bu dönemlerde alınan kararlar, kırılabilir olan yapıyı daha da sorunlu bir duruma getirmektedir. 1990 yılından bu yana geçen 22 yıllık dönemde Türkiye ekonomisi beş büyük kriz ve altı önemli bunalım yaşamıştır. Bu dönemlere yönelik araştırmalar KOBİ niteliğindeki firmaların daha az etkilendiğini, küçülme ve üretim alanı değiştirme de daha hızlı davranabildiğini göstermektedir. Özellikle büyük kredi ve finansman kaynağına ihtiyaç göstermeden kabuk değiştirebildikleri gözlenmektedir.

Talep değişiklikleri ve çeşitliliklerine daha kolay uyum gösterebilmektedir: KOBİ'lerin her düzeyde tüketiciye yakın olarak çalışmaları, onların tercihlerini sorunlarını hemen değerlendirerek, üretim mekanizmalarında gerekli değişikliklere hızla gitmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle, ortamda değişimlere karşı gösterdikleri reaksiyon ve esnekliğin yüksek olması, KOBİ'leri yeniliklere daha yatkın kılmaktadır.

Teknolojik yenilikleri almaya esnek yapıları nedeniyle daha yatkındır: Yapılan araştırmalar tesislerdeki makine ve donanımın değişme süresinin KOBİ'lerde daha kısa zamanda yapıldığını, özellikle NC ve CNC tezgahları yenilemede hızlı davrandıklarını ortaya koymaktadır. Hem konvansiyonel hem CNC tezgahlarla çalışan pek çok işletme, küçük ölçekli şirketler içinde daha fazla orana sahiptir. Danışmanlık hizmetleri aldıklarında ve doğru teknik seçimler yaptıklarında, bu yenilenmeler KOBİ'lerin yeniden yapılanmasını da sağlamaktadır. Bu durum onların güçlü yanlarının en başında gelmektedir.

Bölgeler arası dengeli kalkınmada önemli bir rol oynarlar: KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri yörede, bölgenin gereksinmelerini, tüketici eğilimlerini, harcama kalıplarını, gelenek ve davranışlarını dikkate alarak teknoloji seçimi yapmaları ve istihdamı yöresel sağlamaları bölge kalkınmasına destek olmalarını da getirmektedir. Özellikle bölgenin girişimcileri o yöreye yatırım yaptıklarında, orta

vadeli bir strateji yürürlüğe konmakta ve yatırımı kısa sürede üretime geçirmek mümkün olmaktadır. Keza bölgenin insanı ile sürekli iletişim kurmak ve ihtiyaçlarını saptamak da üretimin kompozisyonunu değiştirebilme duyarlılığı sağlamaktadır. Çevrenin korunması da burada önemli kriterlerden biri olmaktadır.

Gelir dağılımındaki dengesizlikleri azaltır: Ülkemizde özellikle bölgeler arası kalkınma ve refah düzeyinde önemli dengesizlikler vardır. Sanayi yatırımlarının dağılımında da bu durum büyük ölçüde ortaya çıkmaktadır. Büyük işletmeler Doğu, Güneydoğu ve Karadeniz bölgeleri ile İç Anadolu'nun doğu kesimlerinde yatırım yapmaktan kaçınmakta, büyük destek ve teşvikler istemektedir. Bu durum mevcut olan dengesizliği ve gelir dağılımı uçurumunu keskinleştirmekte ve derinleştirmektedir. Emek yoğun teknolojilerin seçilerek büyük istihdam yaratacak yatırımların yapılmaması, politik ve toplumsal sorunların artmasına ve çatışmalara sebep olmaktadır. Keza alt yapının hazır olmaması ve yan sanayinin daha gelişmiş yörelerde bulunması, büyük yatırımlar için bu bölgelerin seçimini önleyen faktörlerdir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, özellikle organize sanayi bölgeleri veya küçük sanayi siteleri içinde yer alırlarsa, bu gelişmemiş bölgeler için önemli bir kalkınma ve istihdam kaynağı olabilmektedir. Gelir dağılımının dengesizliğini azaltmada bir ölçüde katkıları da olabilmektedir. Ancak temelde, makro düzeydeki sanayi politikaları yönlendirmezse bu katkı büyük ölçüde yararlı olmamakta, geçici bir etki yaratmaktadır.

Bireysel tasarrufları teşvik eder: KOBİ'lerin bölgedeki bireysel tasarrufları, özellikle sanayi alanındaki yatırımlara aktardığı, böylece önemli bir ekonomik yarar sağladığı belirtilmektedir. Bu yargı bir ölçüde doğru olmak-la birlikte, önemli bir yaygınlık kazanmadığı da açıktır. Türkiye'de bir bölgede bulunan girişimci her zaman o bölgeye yatırım yapmamakta, bölgesel teşvik ve desteklere karşın daha gelişmiş yöre ve şehirlere kaymaktadır. Bu durum özellikle Doğu ve Güneydoğu Anadolu'daki girişimciler için çoğunlukla geçerli olmaktadır. Üstelik proje hazırlanmadan ve danışmanlık hizmeti almadan yapılan bu yatırımla, küçük girişimci için olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Ancak bazı yörelerde de girişimci yerel yapı ve karakterleri değerlendirerek, tasarruflarını küçük ve orta büyüklükte bir işletmenin kurulmasına yöneltmektedir. Özellikle gıda ve içki sanayi ağaç ve orman ürünleri

sanayi, konfeksiyon ve tekstil sanayi ile hayvancılık ürünlerinin işlenmesine yönelik sanayi bu bağlamda yatırım yapılan sektörlerdir.

Büyük sanayi işletmelerinin destekleyicisi ve tamamlayıcısıdır: Çeşitli faaliyetleri, farklı üretim tekniklerini kullanma sıklıkları ile küçük ve orta boy işletmeler ile büyük boy işletmeler rakip olmakta çok birbirlerini tamamlayıcısı olmaktadır. Uyum kabiliyetlerinin olması, genel ekonomik yapı içinde şüphesiz olumlu bir özelliktir. Bu özellik, kendilerine sıkıca bağlanmış küçük işletmelere sipariş veren, onlara belirli standart ve kuralları getiren, bir ölçüde pazar sorunlarını çözen büyük işletmeler için de bir garanti yaratmaktadır. Ancak yan sanayi ile ana sanayi arasındaki iş bölümü ve işbirliği yeterli düzeyde değilse, küçük ve orta işletmeler kriz dönemlerinde büyük firmalara oranla çok daha olumsuz etkilenmektedirler. Özellikle fiyatların büyük ölçüde ana firma tarafından empoze edilmesi, kar marjlarını düşürmekte ve firma büyük bir mali bunalımın içine girmektedir. Firmanın bu bağımlılıktan kurtulup yeni pazar ilişkileri içine girmesi de zorlaşmaktadır.

Ekonominin ve toplumsal yapının denge ve istikrar unsurudur: Bu yargı en fazla tartışılacak olanlardan biridir. Yukarıda belirtilen tüm faktörler, KOBİ'leri ekonominin vazgeçilmez öğeleri haline getirmekte ve bir denge unsuru olarak ortaya koymaktadır. Ancak bu firmalar aynı zamanda yetersiz kaynakların israfına ve disipline edilemez yapılarıyla da üretimde dengesizliğe neden olmaktadır. Ekonominin planlama ve yönlendirme güdülerinden soyutlanması ve kamu yararının ön koşul olarak ele alınmaması halinde, sanayinin gelişmesi de bu karmaşayı arttıracak biçimde bu yörüngeye oturacaktır. Daha fazla üretim gereksiz tüketimi de hızlandıracak, özellikle tüketim malları sanayilerine yapılan yatırımları körükleyecektir. KOBİ'ler bir anlamda ekonominin vazgeçilmez yapıları ise bir anlamda da de-netim altına alınamayan tüketimin de sorumlularıdır.

9.2. KOBİ'lerin Zayıf Yönleri

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin zaaflarını belirleyen zayıf yönleri, aşağıda temel özellikler dikkate alınarak belirlenmiştir.

Küçük ölçekli ve dağınık olmalarından dolayı verimlilikleri düşüktür: Türkiye’de KOBİ’lerin % 95,3’ü 1–9 arası işçi çalıştıran mikro ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Dolayısıyla sanayi sektöründe yer alan işletmeler analiz edildiğinde, geleneksel yapının egemen olduğu aile firmalarının büyük çapta sistemin içinde var oldukları görülmektedir. Bu işletmeler gerek yönetim, gerekse mali ve pazarlama konularında muhafazakâr bir eğilim ve davranış göstermekte, verimlilik ilkelerini çoğunlukla hayata geçirememektedirler. Bazen işletmelerde yapılacak küçük değişiklik ve planlamalar dahi işletmeyi daha verimli kılabilir. Ancak işletmenin sahibi aynı zamanda yönetici de olduğundan, işletme körlüğü nedeniyle ve yeterli bilgiye sahip olamadığından, bu planlamaya gözlerini kapamaktadır. Bu verimlilik ilkelerinin bilinmemesi tüm alanlarda işletmeyi etkilemekte dolayısıyla sorunlar kısa sürede büyüyerek işletmeyi dar boğaza sokmaktadır.

Pazar ve sektör bilgileri yetersizdir: KOBİ’ler genel olarak yaptıkları ürünün iç pazardaki talebini, rakiplerini, bunların pazar payını, talebin yıllara göre trendini bilmeden imalat yapmaktadırlar. Keza bu ürünün ithalat ve ihracatı, dünya pazarlarındaki durumu da yeterli ölçüde bilinmemektedir. İç ve dış pazar araştırmaları ile imalat yapılan sektörün etüdü KOBİ’ler açısından büyük önem taşımaktadır. Böylece el yordamıyla hareket edilmeyecek, bu bilgilere göre karar mekanizmaları işleyecektir. Özellikle mikro işletmeler açısından pazar ve sektör araştırmaları yaptırmak, maddi yapılarını zorlayacaktır. Ancak KOSGEB yardım ve desteklerinden yararlanılarak, bu bilgilere ulaşmak mümkündür.

Teknik bilgileri yetersizdir: KOBİ’ler arasında en büyük teknik bilgi yetersizliği mikro işletmelerde olmaktadır. Genel olarak geleneksel yapı ve teknik düzey, kaliteli ürün yapılmasına engel teşkil etmektedir. Bu firmalar-da yönetici aynı zamanda işletmenin sahibidir. Çalışan işçiler nitelikli değildir, teknik bilgileri yetersiz olduğundan tezgah kullanımında, takım ve aparat değişiminde hatalar yapılmaktadır. Malzeme seçiminde ve temininde kalifikasyon aranmadığından, ürünün kalitesi de düşmektedir. Bu durum kısa süre içinde değiştirilebilir bir özellik göstermemekte, ancak eğitim ve kalifiye eleman istihdamı ile çözümlenebilmektedir.

Teknoloji düzeyleri genellikle düşüktür: hangi sektörde faaliyet gösterirlerse gösterebilirler küçük ve orta ölçekli işletmelerde genel olarak teknolojik düzey düşüktür. Özellikle konfeksiyon ve tekstil ürünleri ile gıda ve içki sanayinde

üretim yapan pek çok KOBİ, emek yoğun teknolojilere dayanmaktadır. Bu durum özellikle kaliteyi etkilemekte, maliyetleri belli ölçüde düşürse bile küresel rekabette dezavantaj olarak ortaya çıkmaktadır.

Yönetim ve organizasyonda zafiyet bulunmaktadır: KOBİ’lerde en büyük sorunlardan biri yönetim zafiyetidir. Yönetici (veya firma sahibi) geleneksel yapıyı devam ettirmekle, pek çok alanda karar almakta zorlanmakta, sektördeki ve pazardaki değişimleri izleyememektedir. Aile şirketleri veya geleneksel yapılanmada aile sorunları firmayı da etkilemektedir. Mali yapının denetlenememesi, işletme sermayesinin yetersizliği, malzeme tedarikinde geleneksel ilişkilerin hala sürdürülmesi en büyük açmazlar olmaktadır. Özellikle mikro işletmelerde ve küçük firmalarda organizasyon planı yoktur, olsa bile işletilememektedir. Görev ve sorumluluklar tanımlanmamış veya net bir biçimde ayrılmamıştır. Bu durum yetki karmaşasına neden olmakta, yapılacak işlere ilişkin kararlar delege edilememektedir. Yönetim zaafları yöneticiler tarafından bilinmesine karşın, hiyerarşik nedenlerle sorunlar görmezlikten gelinmektedir.

Pazarlama ve tanıtım konusunda alt yapı ve bilgi eksiklikleri vardır: Günümüzde pazarlama, stratejik bir planlama ile kısa dönemli bölgesel ve ülke boyutunda politikaları içermektedir. Pazarlama giderek daha fazla bilgi ve araştırma gerektiren bir disiplin haline gelmektedir. Firmanın ve ürünlerin etkin bir biçimde tanıtımı, pazarlamada araçlardan sadece biri olup önem taşımaktadır. Reklam, promosyon, web sitesi oluşturulması ve güncelleştirilmesi firmanın pazarda var olması için zorunludur. KOBİ’ler, giderek karmaşıklaşan ve rekabeti zorlayan pazarlamada alt yapıyı kuramamışlardır. Bilgi eksiklikleri önemli boyutlardadır. Yan sanayi olarak çalışanlar için bu eksiklikler önemli değildir. Ancak doğrudan dağıtım yapanlar ve bayi teşkilatı bulunanlar için pazarın günü gününe izlenmesi gerekmektedir. Bu konuda KOBİ’lerin e-ticaret yapılanmasına girmeleri, pazarlar ve firmalar düzeyinde veri tabanı oluşturmaları gerekli almaktadır.

Ürettikleri ürün ve hizmetin kalitesi genellikle düşüktür: KOBİ’ler için en büyük sorunlardan biri “maliyet–kalite” optimizasyonudur. Maliyetlerin düşük olması pazarlamada önemli bir avantaj getirmekte, ancak kalitenin de düşük olması bu avantajı tersine çevirmektedir. Ürün veya hizmetin bu niteliği, yerel pazarda bir ölçüde giderilebilmekte, ancak ulusal pazarlarda ve ihracatta dezavantaj olmaktadır.

Standartlara uygun üretim yapmadıkları için ihracat potansiyelleri düşüktür:

KOBİ'ler özellikle dış pazarlar için önemli olan CE-işareti, ISO-14000 (çevre belgesi), ISO 9000 (kalite güvence standart belgesi) ve benzeri belgelere sahip olsalar bile, standartlara uygun üretim yapmakta zorlanmaktadırlar. Rekabetçi, global dünya pazarlarında hatta iç pazarda başarılı ola-bilmek için asgari düzeyde bir Kalite Güvence Sistemi'nin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu belgelendirme ve akreditasyon için KOSGEB tarafından verilen KOBİ destek ve yardımları söz konusudur. İşletmeler bu destekler-den yararlanmaları ve kaliteyi yükseltmeden fason üretim bile yapacak düzeyi tutturamazlar. Bu nedenle, özellikle 1-49 işçi çalıştıran küçük işletmelerin ihracat potansiyeli düşük olmaktadır.

Sektörel Dış Ticaret şirketleri (SDTŞ) bünyesindeki KOBİ yapılanmalarında problemler mevcut olup, bu konudaki mevzuat engelleyicidir:

Bu konudaki mevzuat (DTM, İhracat 2004/4 Sayılı Tebliğ), KOBİ'lerin ihracat yapabilmelerine yönelik bir örgütlenme modeli Sektörel Dış Ticaret Şirketi (SDTŞ) sunmaktadır. Buna göre 1-200 arasında işçi çalıştıran;

a) Normal Yörelerde: en az 10 KOBİ'nin bir araya gelmesiyle ve en az 500.000 TL sermayeli anonim şirket kurarak

b) Kalkınmada Öncelikli Yörelerde: en az 5 KOBİ'nin bir araya gelmesiyle ve en az 250.000 TL sermayeli anonim şirket kurarak sektörel Dış Ticaret Şirketi (SDTŞ) olarak ihracat teşviklerinden yararlanabilmektedir. SDTŞ'nin KOBİ niteliğindeki her bir ortağının sermaye payı, toplam şirket sermayesinin, Normal Yörelerde % 10'unu, Kalkınmada Öncelikli Yörelerde % 20'sini geçemez. Ancak hem şirketin kurulması, hem de teşvik araçlarından faydalanmak bir dizi bürokratik işlemin tamamlanmasını gerektirmektedir. Bu konuda deneyimli bir uzman kadronun çalışması ve formaliteleri eksiksiz yerine getirmesi gerekmektedir. Bunlar yapılırsa bile her teşvik kademesinde, özkaynaklardan harcanmak üzere firmaların bir fon oluşturmaları da zorunludur. Henüz koordineli ve disiplinli çalışmayı öğrenememiş, ortak etkinlik misyonuna sahip olmayan KOBİ'ler için bu tip şirketlerin yaşama geçip, kurumsallaşması olanaksız görünmektedir

Rekabet güçleri düşüktür: KOBİ'lerin küresel rekabet içinde yer alıp, özellikle özgün ürün imal etmeleri bugün için zor görünmektedir. KOBİ'lerin iç ve

dış büyük şirketlerden fason üretim almaları halinde, daha az rekabet zincirine girdikleri gözlenmektedir. Sipariş ana şirketin belirlediği norm ve fiyat skalasında yapılıp, teslim edilmektedir. Ancak burada da şu tehlike mevcuttur. Ana firma giderek fiyatları düşürmekte ve KOBİ'leri düşük kar marjları ile çalışmaya zorlamaktadır. Küçük firmaların pazarlık edebilme şansı yoktur. Zira yedekte başka KOBİ'ler alternatif olarak beklemek-te ve daha düşük fiyata razı olmaktadır. Bu "fason işletme" mantığının çok bilinen Tablosudur. Ayrıca bu kar marjlarına razı olursa bile, politik ve ekonomik dalgalanmalar da ana şirketin siparişi iptal etmek riskini her an ortaya çıkarabilmektedir. Dolayısıyla "rekabet gücünün" düşüklüğü KOBİ'lerin birincil sorunudur.

Öz kaynakları yetersiz olup, mali dalgalanmalara bağlı olarak zaman içinde erozyona uğramıştır: KOBİ'ler hem yatırım hem de işletme dönemlerinde finansman kaynağı bulmaktan şikayet etmektedirler. KOBİ'lere kredi veren kuruluşlar hem az sayıdadır hem de yeterli krediyi verecek performansa sahip değildirler. Küçük ve orta ölçekli işletmeler kredi alabilmek için pek çok şartı yerine getirmek, bürokratik engelleri aşmak ve beklemek zorundadırlar. Yapılan araştırmalar, Türkiye'de KOBİ'lerin tüm kredilerden aldıkları payın % 12–15 arasında olduğunu saptamaktadır. Bu durumda gerek yatırım yapmak gerekse işletme sermayesi sağlamak için en önemli kaynak öz sermaye olmaktadır. Bu noktada KOBİ'ler yine büyük sorunlarla baş başa kalmakta, öz sermayeleri yeterli olmadığından gerekli yatırımları yapamadıkları gibi, işletme sermayesi temininde de güçlük çekmektedirler. İşletme sermayesi olmayan veya bunu kredili satışlarla sağlayan pek çok KOBİ bulunmaktadır. Bu durum malzeme tedarikinde, işçi ücretlerinin karşılanmasında, stok maliyetinde ve diğer maliyet unsurlarında sorunlar çıkarmaktadır. Bir kere dar boğaza girilince, bunu aşmak zorlaşmakta ve kısır döngü meydana gelmektedir.

Yatırımlarını geliştirmekte zorlanmaktadırlar: KOBİ'lerin tevsiyatı yapmaları, dar boğaz giderici ve modernize yatırım çalışmalarına girmeleri veya yeni bir yatırım planlamaları oldukça zordur. Öz kaynakları yetersiz olduğundan bir finansman kaynağı olarak kullanılmamakta, kredi almaları da hem teminatlar açısından hem de süre olarak imkânsız bir Tablo çizmektedir. Yukarıdaki madde de bu hususlar açıklanmış, ayrıca ilgili bölümde ayrıntılar verilmiştir Keza bu

işletmelerin yeterince kurumsallaşmamaları, sermaye piyasasından kaynak temin etmelerini de mümkün kılmamaktadır.

9.3. Tehdit Ve Fırsatlar

KOBİ'lere yönelik tehditler, değişen rekabet koşullarının ortaya koyduğu küre-sel ekonomiden kaynaklanmaktadır. Bunlar aşağıda özetle verilmektedir.

Dünya ekonomisinin globalleşmesi, sermaye dolaşımının büyümesi ve hızlı sirkülasyona girmesi: Bu durum, bir sektör içinde yer alan KOBİ'lerin karşısına bir başka ülkedeki veya ülkelerdeki KOBİ'leri koymaktadır. Ana firma satış ve üretim koşullarını istediği kriterlere göre belirlediği fiyattan şirketlere empoze etmekte, kısacası onları baskılamaktadır. Bu ise rakipleri çoğaltmakta, kar marjlarını düşürmekte, yaşam alanını daraltmaktadır.

Küresel iletişim ve küresel rekabetin artması: iletişim ve bilişim teknolojisinin gelişmesi ile üretim, yönetim, pazarlama ve satış kavramları ve uygulamaları olağanüstü bir değişime uğramıştır. Dünyanın herhangi bir yerinde herhangi bir sektördeki hareketleri izlemek ve buna göre strateji ve taktikleri çizmek mümkündür. Bunun için de kalifiye yönetici ve personele ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca bu teknolojinin gereği olan ekipmanları, asgari düzeyde de olsa firma alt yapısını oluşturacak biçimde hazır bulundurmak zorunludur. Küresel rekabet KOBİ'leri yeni tedarik sistemlerini (e-pazarlama) öğrenip, uygulamaya yönlendirmektedir. Bunu yapamayanlar büyük bir "dışlanma" tehdidi ile karşı karşıya kalmaktadır.

Ekonomik bloklar ve serbest ticaret bölgeleri yoluyla, ya da gümrük birlikleri biçiminde ortaya çıkan uluslararası ekonomik gelişmeler:

Ülkeler arasında ortaya çıkan bu anlaşmalar KOBİ'lerin pazarlama perspektifini değiştirmekte, talebin karşılanması veya yön değiştirmesi firmaları etkilemektedir. Örneğin Gümrük Birliği'nin 1995'den sonra ihracatın ve ithalatın kompozisyonunu değiştirmesi tüketici eğilimlerinin ithal mallarına kaymasını getirmiş, böylece tüketim malları üreten KOBİ'lerin fiyat ve kalite anlayışı yeniden biçimlenmiştir.

Dünya pazarlarında yeni ekonomik güçlerin ortaya çıkması: Burada en önemli faktör Uzakdoğu ülkelerinin durumudur. Japonya, Güney Kore, Çin ve Hindistan öncelikli küresel rekabeti körükleyen güçler olarak Pazar paylarını yeniden belirlerken, son beş yıldan bu yana Tayvan, Malezya, Tayland, Endonezya gibi ülkeler de önemli rakipler olarak görünmektedir. Özellikle Çin hemen her sektöre girmiş, büyük çapta yabancı sermaye yatırımına sahne olmuş, aynı zamanda fason üretici olarak bütün küçük ve orta ölçekli şirketleri etkilemiştir. Bazı orta ölçekli firmalar ürün yelpazesinde Çin mallarını sunmakta, bazı şirketler ise Çin'e fason üretim yaptırmaktadırlar. Bu durum tüm KOBİ'leri etkileyen bir tehdit olarak ortaya çıkmaktadır.

Dış rekabette “korumacılık” akımının önem kazanması: Özellikle gelişmiş kapitalist ülkelerde ucuz mallara karşı “korumacılık” önlemleri alın-makta, böylece rakiplerin malları saf dışı edilmektedir. Burada çifte standart söz konusudur. Karşı ülkedeki korumacılık tedbirlerini eleştiren bu ülkeler, kendileri söz konusu olunca “serbest ticareti” bir anda rafa kaldırmaktadırlar. Uzun vadede KOBİ'lere karşı bir ambargo niteliği taşıyan bu tedbirler bir tehdit olarak algılanabilir. KOBİ'lerin fırsatları ise vazgeçilmez temel özelliklerinden gelmektedir ve aşağıda ana başlıklar olarak belirtilmiştir. Büyük sanayilerin ve ana şirketlerin fason imalat yaptırabilecekleri kuruluşlar KOBİ niteliğindeki işletmeler olmaktadır.

Avrupa Birliği'nin KOBİ'ler için şemsiye programları, destekleri ve hibeleri ile kredileri yıldan yıla artarak ülkelere (Türkiye dahil) tahsis edilmektedir. Bunlar çeşitli fonlar olarak KOSGEB ve/veya yatırımcı bankalar kanalıyla KOBİ'lere kullanılmaktadır. Krediler düşük faizli, uzun vadeli yatırım kredileri olarak verilmektedir. Ancak mikro işletmelerin bu fonlardan yararlanması zor görünmektedir. Bu kredilerde şans 50-250 işçi çalıştıran orta ölçekli işletmelerden yana olmaktadır. Bu işletmeler belgelendirilmiş, yatırım ve işletme sermayesi için özkaynak tahsis edebilen, teminat verebilen, ürün yelpazesi geniş kurumsallaşmış firmalardır. Dolayısıyla mevzuatı ve destek-kredi-teşvik kanallarını izleyebilmektedirler. Belirli ölçüde AR-GE alt yapıları vardır ve özgün ürün tasarlayabilme imkânına sahip bulunmaktadır. Yatırımcı bankaların istedikleri kontrgarantileri verebilmektedirler.

Ayrıca Avrupa Araştırma Alanı Çerçeve Programları ile KOBİ'lere AR-GE projelerinde önemli bir destek fonu ayrılmıştır. Yedinci Çerçeve Programı'nda bu miktar 3,2 milyar Euro civarındadır. Sekizinci Çerçeve Programı ise daha kapsamlıdır. Ancak bu projeler için üniversite, KOSGEB ve AB ülkelerinin KOBİ'leri ile işbirliği gerekmektedir. KOBİ'ler ortak çalışma misyonuna sahip olmadıkları ve bu alana yönelik bir kadrolaşma yapmadıkları için fonlardan yararlanamamaktadırlar. Ancak önümüzdeki dönem AR-GE fonları bir fırsat olarak değerlendirilmeli ve KOBİ gündemine alınmalıdır.

Yeni pazar olanaklarının ortaya çıkması, Doğu Avrupa, Türki Cumhuriyetler, Rusya ve Kuzey Afrika ile geniş çapta ilişkilerin kurulması KOBİ'ler için bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Burada KOSGEB ve Sektörel Dış Ticaret Şirketleri, Sektör Dernekleri kanalıyla tanıtımlar yapılabilir, fuarlara katılım sağlanır ve dış ofisler açılabilirse, hem teşviklerden yararlanmak hem de yeni pazarlara girmek mümkün gözükmektedir. Üstelik bu ülkelerle ilk kez bir çalışma başlatılmayacak, yalnızca başlamış olan çalışmalar kurumsal hale getirilecektir.(küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri yavuz Bayülken cahit kütükoğlu Nisan 2012Yayın No: MMO/583)

9.4. KOBİ'lerin Büyük İşletmelere Göre Avantajları

KOBİ'lerin büyük işletmelerle kıyaslandığında birtakım üstünlükleri ve rekabet avantajları vardır. Yukarıda özelliklerini anlatırken bazılarını kısaca değinmiş olduğumuz bu avantajlar şunlardır:

9.4.1 Esneklik

Bölgeler itibariyle de farklılıklar gösteren ve sürekli değişen tüketici tercihlerini, tüketiciye daha yakın olan ve daha yoğun bir şekilde müşteriye yönelik olarak çalışan KOBİ'ler daha çabuk algılayabilmekte, üretim sürecinde süratle değişikliğe giderek tüketici taleplerine cevap verebilmektedirler. Çünkü KOBİ'ler üretim ve satışlarının değişen piyasa koşullarına uydurmada büyük firmalara göre daha fazla esnekliğe sahiptirler. Ancak bu avantaj bazı durumlarda diğerlerinden daha belirgin olabilecektir. Bilgisayarlı teknolojiler (sayısal kontrol, robotik vb) büyük miktardaki üretimlerin daha da esnekleşmesini sağlamaktadır. (EuropeanCommission..., 1999: s. 4). Büyük firmaların ise talep yapısının, tüketici

tercihlerinin değişmesine karşılık üretim sürecinde hızlı bir değişikliğe gitmesi daha uzun süreli ve daha yüksek maliyetli olmaktadır. KOBİ'ler bölge ve bölge dışından gelen karmaşık, çeşitli ve isteyene özel mal taleplerini kısa süre içerisinde karşılayabilme imkânlarına ve talep koşullarına çabucak uyum sağlama imkanına sahiptirler. Globalleşen dünyada firmaların uzun süreli ayakta kalabilme ve yüksek karlar kazanabilme potansiyeli yüksek hacimli kütleli üretimden yüksek kaliteli kişiye özel mallar üretimine kaydırmaktır. Bu tip özel üretim ve yüksek kaliteli mallar ise büyük oranda hizmet unsuru içermektedir (Polt, Ohler, 1995: s.16). Bu tür üretim tarzını ise KOBİ'ler kolaylıkla gerçekleştirebilecek esnekliğe sahiptirler.

9.4.2. Yeniliklere açık ve daha yatkın olması

Büyük firmalara oranla küçüklerin her düzeyde müşteriye daha yakın olmaları, onların müşteri sorunlarını daha kolay anlamalarına ve neticesinde hemen pazarlanabilir teknik icatlarda bulunmalarına yol açmaktadır. ABD'de, yeniliklerin firma büyüklüklerine göre hangi grupta daha fazla olduğunu bulmak amacıyla yapılan araştırmalarda, teknik yeniliklerin yarıdan fazlasının KOBİ'ler tarafından gerçekleştirildiği ortaya çıkmıştır. (Bağrıaçık, 1989: s.8-9). Bunun sebepleri, küçük firmaların tüketiciye inerek ihtiyaçlarını araştırıp ona göre yenilikler peşinde olmalarına karşılık, büyük firmaların merkezi yönetimi benimsemiş olmalarından dolayı önceden firma ihtiyaçlarına göre belirlenmiş tasarıma sadık kalınarak ihtiyaçların yapısının değişmesini dikkate almamaları ve müşterilerle yeterli düzeyde ilişki kuramamalarıdır. Globalleşen dünyada istihdam da giderek artan oranda yeni girişimciler, bölgeler ve ülkelerin yenilikler geliştirme ve yeni fırsatları yakalama yeteneklerine bağlı olarak ortaya çıkacaktır.

9.4.3. Teknik yeniliklerde daha fazla verimlilik

Aynı harcamalar sonucunda KOBİ'ler büyük firmalardan daha fazla teknik yeniliklerde bulunmaktadır. Yine Amerika'da 'American National Science Foundation'ın yaptığı bir araştırmaya göre, araştırma geliştirme faaliyetlerinde harcanan her bir dolar için küçük firmalar büyük firmalara oranla yirmi dört kat daha fazla yenilik üretmektedir.(Bağrıaçık, s.15). Bunun sebebi küçük firmaların araştırma projelerini hızlı bir şekilde uygulamaya koyup yenilik ve değişiklikler yaparak pazara sürebilmeleridir. Büyük firmalar ise projelerini geniş kapsamlı ve çok kişi üzerinde yaptıkları için ağır kalmaktadırlar.

9.4.4. Üretimdeki boşlukların hızla doldurulması

KOBİ çalışanları, tek bir alanda uzman olmayıp, genellikle işletmedeki temel işlevlerin hepsini bilmektedirler. Herhangi bir elemanın eksikliği durumunda bu boşluk işletmede çalışan başka bir elemanla anında doldurularak üretim prosesinde doğabilecek bir aksamaya meydan vermemektedirler. (Uludağ, Serin; 1991: s.20).

9.4.5. Bürokrasinin ve yönetici grubunun az olması

Bir işyerinde karar alıcılar ve bürokrasi ne kadar fazla ise verimlilikte buna bağlı olarak düşmektedir. Küçük firmalarda karar alıcılar üretim süreci içinde çalışanlarla iç içe olduklarından üretim kararlarını isabetli ve hızlı bir şekilde alabilmektedirler. Büyük firmalarda ise geniş bir hiyerarşik karar alma mekanizması olduğundan ve karar alıcılar üretim hattından uzakta, konuya vakıf olmadıklarından dolayı yanlış kararlar alabilmekte veya doğruyu bulana kadar değişen piyasa koşullarına ayak uydurmakta geç kalmaktadırlar. Sıkça riski sevmeyen işletme muhasebecileri tarafından izlendikleri ve idarecilerin dinamiklikten yoksun olmaları uzun dönemli fırsatları kullanamayan bir duruma gelmelerine sebep olmaktadır. (Polt, Ohler: s.16).

9.4.6. Çalışanlarla daha yakın ilişki

KOBİ'lerde çalışanlarla işyerinin sahibi ve/veya yöneticisi arasında daha yakın ilişkiler mevcuttur. Bu tür işyerlerinde işçi patron ayrımı yapılmadan karşılıklı güven ve yakınlık duygusu olduğundan bir aile havası içerisinde işçilerin işlerini sevmeleri sağlanmakta verimlilik ve kalite artmakta çalışanlar yaptıkları işle özdeşleşmektedir. Bu yakın ilişkiler neticesinde işletme içerisinde etkin ve gayri resmi bir iç haberleşme ağı oluşmaktadır. Bu kuvvetli ağ problemlerin aşılmasında etkili ve hızlı bir çözüm sağlar. (Polt, Ohler: s.16). Böylece şirket dışındaki meydana gelen değişimlere karşı da çabuk uyum sağlanabilmektedir.

9.4.7. Düşük maliyetler

Bazı durumlarda emek maliyetleri ve genel giderlerde olduğu gibi dolaylı maliyetler açısından KOBİ'ler büyük firmalara oranla daha düşük maliyetlere sahiptirler. KOBİ'lerin büyük firmalara göre daha düşük maliyetlere sahip olup olmayacakları piyasa yapısına ve piyasadaki üretimde kullanılan teknolojilerle doğrudan ilgilidir. Yukarıda bahsettiğimiz yönetici grubunun ve bürokrasinin azlığı da KOBİ'lerin maliyetlerinin düşük olmasına bir etkidir.

9.4.8. Alansal faydalar

Tek merkezli olmayan satış imkanının olduğu piyasalarda farklı yerlere satış ve pazarlama noktası kurularak maliyetleri azaltabilme imkanına sahip olunabilir. (Polt, Ohler: s.11). Dağıtımın birkaç coğrafi noktadan yapılması gerektiği durumlarda KOBİ'ler mal noktalarına yakın yerlerde konuşlanırlar ve sabit noktalardan işleyen büyük firmalara karşı avantajlar sağlarlar.

9.4.9. İstihdama katkısı

KOBİ'lerde işgücü genelde daha çok genç ve niteliksiz işçilerden oluşurken büyük işletmeler daha nitelikli ve eğitilmiş elemanlardan oluşmaktadır. Bu durum büyük işletmelerde çalışanların vasıflarına paralel olarak daha yüksek ücretle çalışmaları sonucunu doğurmaktadır. Küçük işletmelerde bir kişi istihdam etmek için gerekli olan yatırım harcaması büyük işletmelere oranla %30 daha azdır. Bu nedenle KOBİ'lerin desteklenmesi ile daha az maliyetle daha fazla istihdam imkanını sağlanmakta, buralarda yetişen işgücü daha sonra yetişmiş eleman olarak büyük firmalara geçecek bilgi birikimine sahip olabilmektedir. (Uludağ, Serin: s.19) Dolayısıyla, küçük işletmelerin işgücünün eğitimi ve nitelik kazanması anlamında önemli bir işleve de sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Genelde girişimciler ya da ilk defa bir işletme kuranlar işyerlerini yaşadıkları bölgede kurarlar. Bu nedenle KOBİ'ler buldukları bölgelerin istihdamına doğrudan katkıda bulunurlar. Son zamanlarda yapılan analizlere göre KOBİ'lerin gelişmiş olan ülkelerde istihdama katkılarının görece olarak küçük olsa da, uzun dönemde daha önemli katkılarının bulunacağını söylemek mümkündür. Çünkü istihdamdaki azalış önemli ölçüde büyük firmalarda meydana gelmekte iken küçük işletmelerde daha az olmaktadır. (Gibb, Çevrimiçi: s.9-30). Diğer taraftan ayakta kalabilme stratejileri ve yeni teknolojilere ve piyasalara ulaşabilme büyük işletmelerin KOBİ'lerle geçici yada kalıcı ittifaklar kurmalarına neden olabilir.

9.4.10. Düşük trafik yoğunluğu maliyetleri

KOBİ'ler trafik yoğunluğunun az olduğu kırsal yada şehirlere yakın banliyölerde bulunurlar. Dolayısıyla daha düşük arsa bedeli, trafik, kira v.b şehirlere var olan maliyetlerden daha az etkilenirler. (EuropeanCommission..., 1999: s. 4).

9.4.11. Bireysel tasarrufların teşvik edilmesi

KOBİ'ler finansman sıkıntılarından dolayı büyük firmalara oranla daha fazla öz kaynağa ihtiyaç duyarlar. Yabancı kaynak bulma konusunda büyük firmalar kadar şanslı değildirler. Bu nedenle küçük firmalar dönem sonunda elde ettikleri hasılatın büyük bir kısmını tüketmek yerine yeniden yatırıma yönlendirmektedirler. (Bağrıaçık, s.17). Böylece milli gelir içerisinde tasarruf ve yatırımların artmasına bunun sonucunda üretimin artarak ek istihdam imkanları yaratılmasına yol açmaktadırlar. Ülkemiz açısından, tasarruf-yatırım eşitsizliği/dengesizliği sorunu da KOBİ'lerin bu tarz davranışları neticesinde azalacak/ortadan kalkacaktır diyebiliriz. Buna paralel olarak yatırımların finansman sorunu çözüleceğinden yeni yatırımlar gerçekleşebilecek dolayısıyla milli gelir artacak ve yeni istihdam alanları oluşacak denilebilir.

9.4.12. Büyük işletmeleri tamamlama özellikleri

Günümüz ekonomilerinde KOBİ'ler ve büyük ölçekli işletmeler birbirleri ile bağımlı ilişkiler içerisindeyler ve rakip olmaktan çok birbirlerini tamamlamaktadırlar. Genelde küçük işletmelerin büyük işletmelerin yan sanayi veya taşeronu durumunda oldukları görülmektedir. (Polt, Ohler: s.11). Üretimde yoğun bir girdi-çıkı ilişkisi içerisinde oldukları da gözlenmektedir.

9.4.13. Bölgesel kalkınma ve çevre korunmasına katkısı

KOBİ'lerin kurulması için büyük işletmelere oranla daha az sermaye ve daha düşük düzeyde teknoloji yettiği için bu tür işletmeler ülke içerisinde birçok bölgelere yayılabilmektedir. Böylece sadece ölçek ekonomilerin dışsallıklarından veya bir liman şehrinin avantajlarından yararlanmak için belli bölgelerde kutuplaşma yerine, değişik bölgelerde faaliyet gösteren KOBİ'ler o bölgelerin kalkınmasında etkili olabilmektedir. Aynı zamanda bu küçük işletmeler faaliyet gösterdikleri yerlerde, bölgenin ihtiyacını ve girdileri göz önünde bulundurarak modern teknolojileri kullanmak yerine ara teknolojileri kullanarak bir taraftan o bölgenin kalkınmasına katkıda bulunurken, bir taraftan da çevrenin korunmasında yardımcı olmaktadır. (Uludağ, 1996: s.86). Bu bağlamda, sürdürülebilir kalkınma kavramı açısından da KOBİ'ler önemli bir avantaja sahiptir denilebilir.(Musa TÜRKÖGLÜ 2013)

10. KOBİ'LERİN YAPISAL ÖZELLİKLERİ

Günümüzde KOBİ'lerin büyük işletmelerden yönetim, personel, üretim, finansal ve fonksiyonel yapıları bakımından farklılıklar taşıdığı artık genel kabul görmektedir. Büyük işletmelerin daha küçük versiyonları olmayan KOBİ'leri büyük işletmelerden farklı kılan bu niteliklerden bazıları küçük ve orta ölçekli işletmelere görece bir üstünlük sağlarken, bazıları ise gelişmelerinin, rekabet edebilmelerinin hatta varlıklarını sürdürmelerinin önünde engel teşkil etmektedir.

10.1. Yönetim Yapıları Açısından Kobi'ler

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük bir çoğunluğu dünya genelinde pek çok ülke ekonomisinin de temelini oluşturan aile şirketi (aile işletmesi) niteliğindedir. Bu özellikleri KOBİ'lere bir takım avantaj ve dezavantajlar sağlamaktadır. Örneğin aile şirketi niteliğindeki KOBİ'ler ekonomik krizlere karşı daha dirençli olmaktadır. Öte yandan KOBİ'lerin aile şirketi yapısını taşımaları kurumsallaşma ya da daha doğru bir deyişle kurumsallaşamama sorununu da beraberinde getirmektedir. Aile Müftüoğlu şirketi olmayan kurumlarda da görülen kurumsallaşamama sorunu, söz konusu niteliği taşıyan KOBİ'lerde daha belirgin olarak yaşanmaktadır. Zira aile şirketi niteliğindeki KOBİ'lerde işin sahiplerinin iş başında olmaları, zaman zaman profesyonel kişilerle yarışmaları ve aile içi sorunların işe yansıtılması gibi nedenler¹, genel olarak firmaların belirli amaç ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesi² şeklinde tanımlanan kurumsallaşmayı güçleştirmektedir. Ancak tüm zorluklarına rağmen, uzun dönemde işletmenin planlı büyümesi, varlığını ve başarısını devam ettirebilmesi, dolayısıyla işletmenin kurucularından, üyelerinden farklı bir kimliğe kavuşabilmesi için gerekliliğinin yanında, küreselleşmeye bağlı olarak küresel işletme olma zorunluluğu, değişimlerin ve teknolojik yeniliklerin rekabetteki belirleyiciliği gibi nedenler de kurumsallaşmayı KOBİ'ler için zorunlu hale getirmiştir. Özellikle ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük çoğunluğu, işbölümü ve uzmanlaşmaya gidilmeden bilfiil işletme sahibi tarafından yönetilmektedir. Bu işletmelerde işletme sahibi işle ilgili faaliyetlere doğrudan katılmakta, üretimden pazarlama aşamasına kadar işgörenlerle birlikte çalışmaktadır. Ancak işletme ölçeği büyüdükçe her konuyla bizzat ilgilenmesi mümkün olmadığından ilk olarak üretim aşamasından itibaren işletme sahibinin yetkilerini devretme zorunluluğu ortaya

çıkmakta ve işletme yönetiminde yönetsel becerilere sahip, ticari konularda uzmanlaşmış nitelikli elemanların istihdam edilmesi ihtiyacı doğmaktadır. Eğitim düzeylerinin yüksek olması, olaylara farklı açılardan bakabilmeleri ve uzun dönemli planlar yapabilmeleri gibi özellikleri ile profesyonel yöneticiler işletmenin varlığını devam ettirme ve faaliyetlerinin sürekliliğini sağlama işlevinin yerine getirilmesi, dolayısıyla işletmelerin kurumsallaşmasında çok önemli bir rol oynamaktadırlar. Ancak aile işletmesi niteliğindeki KOBİ'lerde istihdam seçme yerleştirme yükseltme gibi faaliyetlerin, kişinin bilgi ve beceri düzeyine bakılmaksızın aile üyesi sıfatına göre yapılması iş-işgören uyumu ile iş-ücret dengesini bozmaktadır. Bu bakımdan işletmelerdeki profesyonel sayısı ve profesyonel tercihinin kurumsal uyum ve denge gözetilerek belirlenmesi, işletmedeki profesyonelleşmenin de ya profesyonel yöneticilerin işin başına getirilmesi ya da işin başındaki aile bireylerinin profesyonelleştirilmesi yoluyla sağlanması gerekmektedir. Söz konusu profesyonelleşme ile de, işletmenin işleyişiyle ilgili kararlar girişimcilerin kişisel değer yargularından, aile üyesi olmanın ayrıcalıklarından, duygusal olgulardan arındırılarak, bilimsel yönetim ilkelerine, pazar gereksinimlerine, akla, mantığa ve rasyonel ölçütlere bağlı olarak alınabilecektir. Genel olarak yönetim işlevinin işletme sahibi tarafından yerine getirildiği küçük ve orta ölçekli işletmelerin yönetim yapısına ilişkin genel özellikleri büyük işletmelerden farklılıkları da göz önünde bulundurularak aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

- KOBİ'lerde işletme sahibi yönetim işlevini işletmenin mülkiyetinden kaynaklanan bir hakla yerine getirdiğinden, işletmedeki yöneticiliği sürekli dir. Büyük işletmelerde ise yönetim işlevi profesyonel yöneticiler tarafından yerine getirilirken, bu görev her an bir başka yöneticiye devredilebilir.
- KOBİ'lerde işletme sahibinin kendi hesabına ve bizzat risk üstlenerek yürüttüğü yönetim işlevi, büyük işletmelerde profesyonel yöneticiler tarafından işletme sahipleri adına ve girişimci riski üstlenilmeden yerine getirilmektedir.
- KOBİ'lerde işletme sahibi işletmeyi kendi hesabına bağımsız olarak yönetirken, büyük işletmelerdeki profesyonel yöneticiler yönetim ya da denetim kurulları tarafından denetlenmektedir.
- Küçük ve orta ölçekli işletmelerin daha az karmaşık yapıda olması büyük işletmelere göre karşılaştırılabilir bir üstünlük sağlamaktadır.1 Yani KOBİ'lerde

işletme sahibi-yönetici ile çalışan personel arasındaki ilişkilerin daha çok informal (gayri resmi) nitelik taşıması bu işletmelerin daha esnek bir yapıda olmalarını sağlarken, büyük işletmelerde ast-üst ilişkilerinde görülen hiyerarşik yapı bürokrasiye yol açmakta ve bu işletmelerin esnekliğini azaltmaktadır.

- KOBİ'lerde işletme sahibi yönetici olarak hem bütün yetkileri kendinde toplamakta hem de işletmenin her şeyinden sorumlu olmaktadır. Büyük işletmelerde ise yönetim işlevi işbölümü çerçevesinde yürütüldüğünden her bir bölümün yöneticisi yalnızca kendi bölümünden sorumlu tutulmaktadır. KOBİ'lerde bütün yetki ve sorumlulukların tek bir kişide toplanmasının olumlu etkilerinin yanında sakıncaları da bulunmaktadır. Aynı anda üretim teknisyeni, satış elemanı, finansal uzman, insan kaynakları yöneticisi, muhasebeci vb. rolleri üstlenen işletme sahibi yönetici işletme işlevlerinin çeşitlenip karmaşıklaşması ile yetersiz kalmakta, bu durum bir çok işletmenin başarısız olmasına neden olmaktadır.

- KOBİ'lerde yönetim işlevini yerine getiren işletme sahibi başkaları tarafından denetlenmediğinden işletme adına karar alma konusunda daha hızlı ve daha esnek davranabilirken, büyük işletmelerde görülen bürokratik mekanizmalar yönetimin karar alma esnekliğini azaltmaktadır. Diğer bir deyişle KOBİ'lerde görülen tek merkezden yönetim anlayışı, bu işletmelere esneklik ve çevresel değişikliklere daha kısa sürede uyum sağlama yeteneği kazandırmaktadır.

- KOBİ'lerde yönetici olan işletme sahibi işletme ile ilgili sorunlara daha hızlı çözüm üretebilirken, büyük işletmelerde her yönetici kendi uzmanlık alanı açısından baktığından sorunlara müdahale etmede gecikmeler yaşanabilmektedir. Diğer taraftan büyük işletmelerde sorunların farklı birimlerdeki uzmanlarca tartışılması, işletme için daha doğru ve sağlıklı karar

alma imkanı yaratabilmektedir.

- KOBİ'lerde işletme amacının oluşturulmasında işletme sahibi bağımsız davranabildiğinden, bu işletmelerde amaç çatışmasından kaynaklanan bir koordinasyon sorunu ve çıkar çatışmaları yaşanmazken, büyük işletmelerde işletme amacı farklı kişiler arasında sağlanan bir uzlaşma sonucu belirlendiğinden, işletme içinde çıkar çatışmaları ve koordinasyon sorunları görülebilmektedir.

- Son olarak küçük işletmelerde daha çok kısa ve orta vadeli planlar yapıldığından daha çok taktik planlar önem taşımakta, büyük işletmeler ise uzun vadeli planlara

göre yönetildiğinden daha çok stratejik planlama önem kazanmaktadır. Orta ölçekli işletmeler ise her ikisi ortasında yer aldığından küçük işletmelere yaklaştıkça taktik planlar, büyük işletmelere yaklaştıkça ise stratejik planlamanın önemi artmaktadır.

10.2. Personel Yapıları Açısından Kobi'ler

Genel olarak emek yoğun teknolojilerin kullanıldığı küçük ve orta ölçekli işletmeler için insan faktörü büyük işletmelere göre daha çok önem taşımaktadır. Özellikle üretim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler sipariş üzerine çalıştılarından nitelikli işgücü ihtiyacı duymaktadırlar. Ancak nitelikli personel temin edebilmek için gerekli maddi ve manevi çalışma ortamını yeterince sağlayamadıklarından bu konuda sıkıntı yaşamaktadırlar. Bu nedenle daha çok ucuz işgücü istihdamına yönelmektedirler. Öte yandan KOBİ'lerde çoğunlukla aile üyelerinin istihdam edildiği de görülmektedir. Örneğin imalat yapan küçük bir işletmede işletme sahibi de dahil olmak üzere tüm aile fertleri diğer çalışanlarla birlikte bizzat üretime katılmaktadırlar. Ancak işletme büyüklüğü arttıkça söz konusu aile üyeleri bilfiil üretimde çalışmanın ötesinde daha çok işletmenin yönetiminde görev almaktadırlar. KOBİ'lerde çalışan personelin büyük işletmelerde istihdam edilenlerden farkları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Büyük işletmelerdekine benzer bir hiyerarşik yapılanmanın bulunmadığı küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahibi, yöneticiler ve çalışan personel arasında daha gayri resmi, diğer bir deyişle daha insani bir ilişki bulunmaktadır.
- Sermaye yoğun üretim tekniklerinin ön plana çıktığı büyük işletmelerde işletmede bulunan makine ve teçhizatın modernlik derecesi ile bunların üretim kapasitesine daha çok önem verildiğinden, bu işletmelerin üretim bölümlerinde genellikle vasıfsız işçi çalıştırılmaktadır. Öte yandan özellikle üretim sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler daha çok sipariş üzerine üretim yaptıklarından ve dolayısıyla her siparişte farklı işlemle uyguladıklarından nitelikli işgücü çalıştırmak zorundadırlar.
- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde büyük işletmelerde olduğu gibi uzmanlık gerektiren her bir yöneticilik pozisyonu için farklı personel istihdam edilebilmesi ekonomik nedenler yüzünden mümkün olmadığından, bu işletmelerdeki yöneticiler aynı anda pek çok konuya hakim olmak zorundadırlar. Bu zorunluluk işletme ölçeği küçüldükçe artarken, büyüdükçe azalmaktadır.

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahibi ve yöneticiler ile diğer personel arasında bire bir ve yüz yüze, yani kişisel ilişkiler yaşanmakta iken, büyük işletmelerde yöneticiler ile personel arasında daha kurumsal ilişkiler görülmektedir.
- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahibinin personel üzerindeki otoritesi daha fazla olup, personel sorunlarını ve isteklerini yönetime, işletme sahibine doğrudan iletebilmektedir. Oysa büyük işletmelerde bu tür kişisel ilişkiler bulunmadığından, çalışanlar sorun ve isteklerini ancak sendikalar aracılığı ile yönetime iletebilmektedirler.
- Sermaye yapıları güçlü büyük işletmeler personele daha yüksek bir ücret düzeyi ile diğer ekonomik ve sosyal imkânları sağlayabilirken, küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışan personel hem daha az ücret almakta, hem de diğer ekonomik ve sosyal haklardan daha az yararlanabilmektedir.
- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışan personelde büyük işletmelerdekilere nazaran işe yabancılaşma oranı daha düşük olduğundan, iş memnuniyeti, iş ve işyerine bağlılık oranı daha fazladır.
- KOBİ'lerde işgücünün genelde daha çok genç ve niteliksiz işçilerden oluşması ve bunlara daha az ücret ödenmesi, daha az maliyetle daha çok istihdam imkânı sağlamaktadır. Öte yandan büyük işletmeler daha nitelikli ve eğitilmiş elemanlardan oluşmakta, bu durum da büyük işletmelerde çalışanların vasıflarına paralel olarak daha yüksek ücretle çalışmaları sonucunu doğurmaktadır.
- Son olarak KOBİ'ler mesleki eğitim konusunda birer okul niteliğinde çalışmaktadırlar. Zira KOBİ'lerde eğitim genel olarak ustaların yanında işin başında eğitim şeklinde gerçekleştirilmektedir. Ancak işletme büyüdükçe, en başta yöneticiler olmak üzere tüm personel için zorunlu hale gelen eğitimin türünde değişmektedir.

10.3. Üretim Yapıları Açısından Kobi'ler

Günümüzde bilişim ve iletişim teknolojileri alanındaki gelişmeler nedeniyle ölçek ekonomisine dayalı üretim sistemlerinin yerini esnek üretim sistemlerinin alacağı düşünüldüğünde, birbirinden farklı ihtiyaçları karşılayacak nitelikte ürünler üretebilme konusunda yaratıcı ve yenilikçi girişimcilik ruhuna sahip küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan büyük işletmeler, ölçek

ekonomilerinin maliyet avantajından yararlanmak amacı ile makine, araç-gereç ve işgücüne büyük yatırımlar yaptıklarından aynı ürünü uzun süre üretmek zorunda kalmakta iken, KOBİ'ler büyük işletmelerin yapamadığı ya da yapmak istemedikleri yeni fikir, ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılması konusunda avantaj elde etmektedirler. Türkiye'nin de aralarında bulunduğu gelişmekte olan ülkelerin dünya ticaretindeki paylarının küreselleşme ile birlikte artmasına rağmen, gelirlerinin aynı oranda artmaması bu ülkelerin üretim zincirlerinin sonlarında yer alan düşük katma değerli işleri yapmalarından kaynaklanmaktadır. Bu sorunun aşılması için söz konusu ülkelerin üretim zincirinin üst basamaklarına tırmanmaları diğer bir deyişle katma değeri yüksek üretim aşamalarına geçmeleri gerekmektedir. KOBİ'lerin önemi de işte bu aşamada ortaya çıkmakta, esnek ve dinamik yapıları sayesinde KOBİ'ler teknolojik yeniliklere uyum sağlama fırsatlarını değerlendirebildikleri, üretim yapılarını bu doğrultuda değiştirip yenileyebildikleri ölçüde, söz konusu ülkeler küresel rekabette rol alabileceklerdir. Küçük ve orta ölçekli işletmeleri büyük işletmelerden farklı kılan üretim yapılarına ilişkin genel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- KOBİ'lerde daha çok emek yoğun üretim teknikleri kullanılırken, büyük işletmelerde yüksek derecede teknoloji ve otomasyon sistemlerine dayalı sermaye yoğun üretim teknikleri kullanılmaktadır. KOBİ'lerin bu niteliği özellikle ücret seviyesinin nispeten düşük olduğu gelişmekte olan ülkeler açısından önemli olmakta, bu ülkelerde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler için bir rekabet üstünlüğü sağlama fırsatı yaratmaktadır. Bu bakımdan günümüzde tüm dünyada tanınan ürünler üreten pek çok firma, yatırımlarını nispeten daha düşük üretim ve işgücü maliyetlerinin bulunduğu gelişmekte olan ülkelere kaydırma ya da bu ülkelerdeki KOBİ'lere fason üretim yaptıрма yolunu tercih etmektedir.

- Küçük işletmelerde daha belirgin olmak üzere KOBİ'lerde daha çok atölye tipi üretim tarzı uygulanırken, büyük işletmelerde kitle üretim tarzı geçerli olmaktadır. Büyük işletmelerin ölçek ekonomilerinden yararlanması bu şekilde mümkün olmakta, büyük miktarlarda üretim yaparak birim ürün başına düşen sabit maliyetler azaltılmakta bunun sonucunda da daha düşük fiyatlar uygulanabilmektedir. Özellikle küçük işletmelerde uygulanan atölye tipi üretim tarzı ise daha pahalı bir üretim tipidir.

- Büyük işletmelerin aksine daha çok sipariş üzerine üretim yapan KOBİ'lerde ürün stoku sorunu daha az görülürken, büyük işletmeler piyasaya yönelik üretim yaptıklarından ciddi stok maliyetleri ile karşılaşabilmektedirler.
- KOBİ'lerde üretimin daha küçük ölçeklerde yapılmasının doğal bir sonucu olarak işbölümü derecesi daha düşük iken, büyük işletmelerde ileri düzeyde işbölümüne gidilmektedir. Örneğin otomobil üreten büyük bir işletmede her biri işçinin sürekli aynı işi yaptığı, hatta görevinin yalnızca bir vidanın sıkılmasından ibaret olduğu görülebilmektedir. İşte bu durum da büyük işletmelerde çalışan işçiler açısından işe yabancılaşma sorununu ortaya çıkarmaktadır. Oysa küçük ve orta ölçekli işletmelerde işçi kendi yaptığı işin dışında siparişin kendisi ile de ilgilenebildiğinden, işe yabancılaşması minimum düzeyde kalmaktadır.
- Büyük işletmeler ölçek ekonomilerinin sağladığı düşük birim maliyeti sonucu düşük fiyat belirleyebilme ve ileri teknoloji kullanımı sonucu daha kaliteli ürün üretebilme üstünlüklerine sahip iken, küçük ve orta ölçekli işletmeler sahip oldukları esnek yapıları sayesinde farklı işler yapabilme, değişik siparişler alabilme ve sipariş sahibinin özel isteklerini yerine getirebilme avantajlarına sahiptirler. Burada KOBİ'ler için iki çeşit esneklik söz konusu olmaktadır: Ürün esnekliği ile işletme zor ve standart dışı siparişleri karşılayabilmekte, özel müşteri isteklerine göre farklı nitelikte ürünler üretebilmektedir. İşlem esnekliği(ürün karması esnekliği) ise, işletmeye üretimdeki değişikliklere kolay uyum sağlayabilmesi için, etkin maliyetle az miktarda üretim yapabilme yeteneği kazandırmaktadır.
- KOBİ'lerin esnekliğini sağlayan unsurlardan biri de üretimde nitelikli işgücü istihdamının sağlanmasıdır. Kaliteli usta ve işçilere sahip KOBİ'ler farklı siparişler alabilmekte ve siparişte belirtilen özel istekleri yerine getirebilmektedirler. Öte yandan kaliteli işgücüne sahip olan KOBİ'ler aynı zamanda yeni işçiler yetiştirilmesinde de birer eğitim merkezi olmaktadır.
- Küçük ve orta ölçekli işletmeler daha çok kişiye dayanan, kısa dönemde uygulanabilme niteliği taşıyan yenilikler konusunda bir üstünlüğe sahip iken, büyük işletmeler daha sistemli, kapsamlı araştırma ve geliştirme faaliyetleri gerektiren yenilik (yenilik) konularında avantajlıdırlar. Literatürde büyük işletmelere göre çevresel değişikliklere daha iyi uyum sağlayabilme konusunda daha esnek

oldukları kabul edilmekle birlikte KOBİ'ler, AR-GE çalışmaları için gerekli mali güce ve uzman personele sahip olamadıklarından, diğer kurumların araştırma çalışmalarından faydalanarak daha çok kendilerini geliştirme faaliyetlerine önem vermelidirler.

10.4. Finansal Yapıları Açısından Kobi'ler

Küçük ve orta ölçekli işletmeler için en önemli sorunlardan biri de finansman sorunudur. KOBİ'ler için bu sorun daha işletmenin ilk kuruluş aşamasında ortaya çıkmaktadır. KOBİ'ler çoğunlukla özsermaye kullanılmak suretiyle kurulmaktadır. Ancak bu aşamada özsermayenin yetersiz olması, girişimciler için engel teşkil etmekte ve ilerleyen yıllarda işletmelerin başarısızlığına yol açmaktadır. Diğer taraftan küçük ve orta ölçekli işletmelerin özkaynaklarının yetersiz olması, bu işletmeleri dış kaynak kullanmaya zorlamaktadır. Bu aşamada KOBİ'ler söz konusu kaynağı para piyasalarından, sermaye piyasalarından, satıcı kredilerinden, risk sermayesi yoluyla finansmandan ve leasing, faktöring gibi alternatif finansman araçlarından temin edebilmektedirler.³ Ancak bu durumda dahi örneğin bankalar nezdinde kredibilitelerinin düşük olması sebebiyle yatırımların finansmanında kullanabilecekleri uzun vadeli kredi temininde zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin bankaların reel sektör kredilerinden aldıkları payın % 10 (bazı kaynaklara göre ise % 20'nin üzerinde)civarında olduğu⁴ göz önünde bulundurulduğunda yatırımların finansmanı konusunda sıkıntı çektikleri ortaya çıkmaktadır. Bu durumun ortaya çıkmasında ise kredi formalitelerinin ağırlığı, yatırımın getirisi ile bağdaşmayan vadeler, yüksek faiz oranları, ağır ödeme koşulları, teminat unsurlarındaki yetersizlikler ve sermaye piyasalarından yararlanamama gibi sebepler etkili olmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansal yapılarına ilişkin genel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- KOBİ'lerde büyük işletmelerden farklı olarak ayrı bir finansman bölümü bulunmamakta, orta ve üst düzey personel istihdam etme konusunda yaşadıkları sıkıntıların bir sonucu olarak işletmede finansman uzmanlarının istihdam edilmesi de mümkün olmamaktadır. Genel olarak işletmenin finansman işlevine ilişkin görevler "idari-mali işler ve muhasebe bölümü" tarafından yerine getirilmektedir. Ancak bu bölümlerde çalışan personelin işletmenin finansmanı konusunda gerekli yetkinliğe sahip olamaması, bu konuda zaten sıkıntılar yaşayan

KOBİ'lerin karşısına çıkan finansal imkanların yeterince değerlendirilememesine neden olmaktadır.

- Büyük işletmelerin imkânlarından daha çok faydalanabildikleri sermaye piyasalarından küçük ve orta ölçekli işletmeler yeterince yararlanamamaktadırlar. Zira KOBİ'lerde işletmenin bağımsızlığının korunması yeni ortaklar alma konusunda ortaya çıkan fırsatların değerlendirilmesine tercih edilmekte, bu da ortaklık ve işbirliği konusunda yaşanan sorunların temelini oluşturmaktadır. Bu sorunun başka bir nedeni de ortak olmak isteyen tasarruf sahiplerinin, daha riskli gördükleri küçük ve orta ölçekli işletmeler yerine yatırım açısından daha cazip ve kârlı gördükleri büyük işletmeleri tercih etmeleridir.

- Yukarıda da değinildiği gibi küçük ve orta ölçekli işletmeler kredi temin etmede büyük işletmelere göre dezavantajlıdırlar. Çünkü bankalar ya da diğer kredi kuruluşları büyük işletmeleri KOBİ'lere göre daha güvenilir kabul etmekte ve bu nedenle de büyük işletmelere kredi sağlamada daha istekli davranmaktadırlar. Bu nedenle ülkemizde olduğu gibi pek çok ülkede KOBİ'lere kredi temin etmek üzere özel kurumlar ve bankalar faaliyet göstermekte, öte yandan devletler de bu sorunun çözümüne yönelik çeşitli teşvik ve sübvansiyonlar uygulamaktadırlar.

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde sermaye yoğunluğunun büyük işletmelere nazaran düşük olması ve daha çok emek yoğun teknolojilerin kullanılması nedeniyle, sabit varlıklar üzerinden ayrılan amortisman oranı daha düşük seviyelerde bulunmakta ve bir tür oto finansman aracı olan bu yasal imkandan bu işletmeler yeterince yararlanamamaktadırlar.

- Öte yandan küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyük işletmelere nazaran daha az sabit kıymet yatırımı ile faaliyette bulduklarından, daha düşük kuruluş sermayesine ya da ürün geliştirme sermayesine ihtiyaç duymaktadırlar.

10.5. Pazarlama İşlevine İlişkin Yapısal Özellikleri Açısından Kobi'ler

Pazar araştırması yapmadan daha çok kişisel gözlemleri ile hareket eden, küçük ve orta ölçekli işletmeler hedef pazarların tanımlanması ve pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde yetersiz kalmaktadırlar.² Bu açıdan bakıldığında KOBİ'lerin özellikle pazara odaklanmaları gerektiği söylenebilir. Bazı yazarlara göre ise küçük ve orta ölçekli işletmeler pazarlama faaliyetlerini büyük işletmelerden farklı olarak daha çok sezgiye dayalı olarak yürütmelerine rağmen, değişimlere daha

kolay uyum sağlayabilme nitelikleri ile özellikle son yıllarda ortaya çıkan teknolojik yeniliklerin sağladığı pazar fırsatlarından daha kolay yararlanabileceklerdir. Öte yandan küreselleşme ile birlikte ülkeler arasındaki sınırların kalkması nedeniyle işletmeler uluslararası pazarlara açılma fırsatı bulmuşlardır. KOBİ'lerin dış pazarlara açılmasında iç pazardaki talebin azalması, iç pazardaki rekabetten kurtularak riski azaltma isteği, dış pazarlardaki vergi ve diğer teşvik avantajlarından yararlanma isteği, işletmedeki atıl kapasitenin üretimin arttırılmasında kullanılarak ihracat yoluyla satış ve kârı arttırma isteği gibi nedenler rol oynamaktadır. Bununla birlikte küçük ve orta ölçekli işletmeler bu süreçte pazarlama ile ilgili, ekonomik koşulların gerektirdiği gibi davranmamak, çevre analizi ve erken uyarı sistemlerinden yoksunluk, yeni pazar kanallarının yaratılamaması, dağıtım sorunları, pazar bilgisi ve eksikliği, rekabetçi fiyat belirlenememesi, ürün geliştirme, kalite ve standart sağlamadaki yetersizlik gibi pek çok sorunla da baş etmek zorunda kalmaktadırlar. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin pazarlama işlevine ilişkin genel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Genel olarak KOBİ'lerde büyük işletmelerden farklı olarak ayrı bir pazarlama bölümü bulunmadığından, pazarlama konusunda uzman kişiler de istihdam edilememektedir. Küçük işletmelerde doğrudan işletme sahibi tarafından yerine getirilen pazarlama işlevi, orta ölçekli işletmelerde alım-satım müdürlüğü gibi bölümler tarafından ikincil iş olarak yerine getirilmektedir. İşletmenin diğer bölümlerinde olduğu gibi bu işlevi gereği gibi yerine getirebilecek uzman personel istihdam edilememesinin nedeni de bunun işletmeye getireceği mali yüküdür.
- KOBİ'ler parasal olanakların yetersizliği nedeniyle reklam, satış sonrası hizmetler ve kredili satış gibi pazarlama araçlarından yeterince yararlanamamaktadırlar. Oysa büyük işletmeler güçlü sermaye yapılarıyla bu araçları başta ihracat olmak üzere büyük pazarlara açılmada etkin olarak kullanabilmektedirler.
- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde geleceğe yönelik pazarlama kararlarının belirlenmesinde, piyasa araştırmalarından çok işletme sahibinin sezgilerinden ve nispeten yetersiz düzeydeki tecrübelerinden yola çıkılmaktadır.
- Dış pazarlara açılma maliyetinin yüksekliği, yabancı dil problemi ve yabancı ülke mevzuatına yeterince hakim olamama gibi nedenler KOBİ'lerin ihracat yapma

potansiyelini düşürmektedir. Bu nedenle pek çok ülkede devlet tarafından KOBİ'lere yönelik ihracatı özendirici teşvikler uygulanmaktadır.

- Ürünlerinin pazarlanmasında daha çok müşterileriyle bire bir ve doğrudan ilişki kurabilen küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyük işletmelerin sahip olduğu pahalı ve karmaşık yapıdaki satış kanallarından ve satış organizasyonlarından yeterince yararlanacaklardır. Ancak KOBİ'lerin kitlesel üretim yerine daha çok sipariş üzerine üretim yaptıkları düşünüldüğünde, müşterileri ile yakın ilişki içinde olmaları farklı nitelikteki müşteri isteklerinin yerine getirilebilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması konusunda avantaj yaratmaktadır.
- Genel olarak KOBİ'lerin yakın çevre pazarlarını hedef seçtikleri kabul edilse de günümüz dünyasında küreselleşme ile birlikte iletişim, haberleşme ve taşıma gibi alanlardaki teknolojik gelişmeler artık ülkeler arasındaki sınırları kaldırdığından KOBİ'ler için de tüm dünyanın potansiyel pazar haline geldiği söylenebilir.
- Genelde sipariş üzerine üretim yapan KOBİ'lerin, kitle üretimin maliyet avantajlarından yararlanarak seri olarak standart ürünler üreten büyük işletmelerle fiyat rekabetine girmekten çok, büyük işletmeler için avantajlı olmayan alanlarda faaliyet göstermelerinin daha çok avantaj sağlayacağı ifade edilebilir. Son olarak, KOBİ'lerin ürettiği mal ve hizmetleri dış pazarlarda tanıtılabilecek ihracat ve büyük pazarlama organizasyonlarının kurulması, aynı üretim alanındaki KOBİ'lerin sektörel dış ticaret şirketleri ve dış ticaret sermaye şirketleri şeklinde örgütlenerek ihracat ve pazarlamada işbirliğinin sağlanması, standardizasyon, kalite ve tüketicinin korunması gibi konularda KOBİ'lerin eğitilmesi, uluslararası fuar ve sergilere katılmalarının özendirilmesi, bilgisayar ve network gibi teknolojik imkanlardan maksimum düzeyde yararlanmalarının sağlanması gibi önlemler küçük ve orta ölçekli işletmelerin özellikle dış pazarlara açılmada karşılaştıkları sorunlarının çözümünde etkili olabilecektir.

10.6. KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri Ve Önemi

Dinamik, yenilikçi ve esnek yapıları ile yeni iş imkânları yaratma, işsizliği azaltma, bölgesel kalkınmayı sağlama, bölgeler arasındaki dengesizlikleri ortadan kaldırma, büyük işletmelere ara malı temin etme gibi katkıları göz önünde bulundurulduğunda KOBİ'ler tüm ülke ekonomileri için büyük önem taşımaktadır.

KOBİ'lerin ülke ekonomileri için önemlerinin artmasında, özellikle küreselleşme ile birlikte günümüz piyasa koşullarının ve teknolojilerin çok hızlı değişmesi, rekabetin artması, tüketicilerin bilinç düzeyinin gelişmesi ile birlikte çok farklı nitelik, çeşit ve kalitede mal ve hizmet talep etmeleri ve tüm bu değişikliklere büyük işletmelerin çok kısa sürede cevap verememeleri gibi nedenler etkili olmuştur. Dinamik, yenilikçi ve esnek yapıları ile KOBİ'ler piyasa koşullarındaki, teknolojiye ve tüketici beklentilerindeki değişikliklere uyum sağlamada büyük işletmelere göre avantaj sahibidirler. Küresel ekonomideki değişimin ortaya çıkardığı bu koşullarda KOBİ'ler, büyük işletmelerin boşluğunu doldurarak tüm dünya genelinde ve ülkemizde ekonominin en önemli aktörleri haline gelmişlerdir.

10.6.1 KOBİ'lerin küresel ekonomideki yeri ve önemi

Tanımı konusunda henüz bir fikir birliği sağlanamamış olmakla birlikte, genel olarak iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki yeniliklerin de etkisiyle sermayenin, işgücünün, bilginin ve teknolojinin sınır tanımadığı, ekonomiden kültür ve siyasete kadar pek çok alanda ülkelerin birbirine yakınlaşmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilecek küreselleşme ile neredeyse tüm dünyanın pazar haline dönüşmesi işletmeler açısından pek çok fırsat ortaya çıkarmıştır. 1960'lara kadar en önemli konu verimliliğin artırılması ve daha fazla üretimin sağlanması olduğundan, bu dönemde görülen rekabet üretim odaklı olmuştur. 1970'lerde ise toplam arzın toplam talebi aşması ile birlikte uluslararası ticaretin önem kazanmaya başlaması, bu dönemde maliyet ve fiyat kavramlarını ön plana çıkarmış ve daha çok fiyat üzerinde rekabet başlamıştır. 1980'lerde Toplam Kalite Yönetimi anlayışının gelişmesi kalite kavramının önemini ortaya çıkarmış ve fiyat rekabetiyle birlikte kalite konusunda da rekabet yaşanmaya başlamıştır. 1990'larda yaşanan rekabette daha çok hız ve esneklik kavramları ön plana çıkmış ve bu da ürün çeşitliliğini artırmıştır. 2000'li yıllara gelindiğinde ise yenilikçi ve yaratıcı felsefenin önem kazanmasıyla müşteriye özel ve benzersiz ürünler üretebilme konusunda rekabet yaşanır hale gelmiştir. Öte yandan küreselleşme ile birlikte piyasaların uluslararasılaşması neredeyse tüm işletmeleri etkilemektedir. Özellikle ulaşım, iletişim, lojistik ve dağıtım teknolojilerindeki yenilikler bir yandan işletmelerin küresel ölçekte alım-satım ve işbirliğini kolaylaştırırken, diğer yandan tüketicilere en iyi teklifi bulmak için küresel çapta fiyat karşılaştırabilme imkânı da sağlamaktadır.³Sanayi toplumundan bilgi

toplumuna geçiş aşamasında “küresel paradoks” olarak tanımlanan ölçek ekonomisinden ölçek ekonomisizliğine doğru bir dönüşümün yaşanmakta olduğunu belirten gelecek bilimcisi Naisbitt’e göre küreselleşme ile birlikte ekonomideki daha küçük ve hızlı birimler daha başarılı olacağından, büyük işletmelerde ayakta kalabilmek için bölünerek yeniden örgütlenmek zorunda kalacaklardır. Hafsi’ye göre de , piyasaların, endüstrilerin ve şirketlerin küreselleşmesi rekabet edilebilir yeni alanlar ve paradoksal bir şekilde daha küçük işletmeler için pek çok fırsat yaratmaktadır. Ancak yazar, küçük işletmelerin bu rekabette başarılı olabilmesi için, büyük şirketlerin güçlü olduğu alanlarda rekabet etmek yerine, esnek yapılarından yararlanarak büyük işletmelerin girmedikleri, ya da girmek istemedikleri piyasalara ve pazarlara yoğunlaşmaları gerektiğini ifade etmektedir. Öte yandan küresel rekabetin küçük işletmelerin stratejik konumunu daha önemli hale getirdiğini, bu nedenle de tüketicilerin çok farklı ihtiyaç ve beklentilerini anlayabilmek için stratejik analiz yapmanın küçük işletmelerin başarısındaki en önemli unsurlardan biri haline geldiğini de belirtmektedir.

Susman ise, küçük ve orta ölçekli işletmelerin küresel rekabette gerek mevcut pazarlarını koruyabilmeleri, gerekse genişleyen dış pazarlara girebilmelerinde rekabetçi üstünlük kaynağı olarak innovasyona (yeniliklere) önem vermeleri gerektiğini ifade etmektedir. Böylece KOBİ’ler rakipleri tarafından taklit edilemeyen ve tüketicilere özel fiyatlarla sunulabilen ürün ve hizmetler geliştirip satabilme imkanı bulmaktadırlar. Gerçekten de esnek üretim yapıları ve değişen piyasa koşullarına çabuk uyum sağlama yetenekleri dikkate alındığında KOBİ’lerin küreselleşmenin getirdiği fırsatlardan yararlanma konusunda avantajlı bir konumda oldukları söylenebilecektir. Bu bakımdan günümüzde küçük ve orta ölçekli işletmelerin sahip oldukları özel nitelikleri ile gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerine yeni işim kanları ve alanları yaratma, önemli düzeyde yenilikçi faaliyetleri ile gelecekte endüstriyel gelişme için uygun koşullar oluşturma, piyasada rekabeti artırma özellikleri ve esnek yapıları ile ekonomiye dinamizm kazandırma gibi eşsiz katkılarda buldukları kabul edilmektedir. KOBİ’lerin ülke ekonomilerine etkileri aşağıdaki gibi özetlenebilir. KOBİ’ler ekonomileri durağanlıktan kurtararak, ekonomiye dinamizm kazandırır. KOBİ’ler ekonomide rekabetin oluşmasını ve sürmesini sağlarlar. KOBİ’ler değişim ve yeniliklere daha

kısa sürede uyum sağladıklarından sanayileşme sürecini hızlandırırlar. KOBİ'ler istihdam kaynağı olmaları nedeniyle toplumsal düzenin ve istikrarın koruyucusudurlar. Yaratıcı fikirleri ortaya çıkararak bu fikirlerin ekonomik gelişmeyi hızlandırmasına katkıda bulunurlar. Bölgesel kalkınmayı hızlandırarak büyük şehirlere göçü engellemektedirler. Sermaye kaynaklarının düşük karlı endüstrilerden yüksek karlı endüstrilere akmasını kolaylaştırarak sermaye piyasalarının daha etkin çalışmasını sağlamaktadırlar. KOBİ'ler özellikle daha düşük gelir grubuna dahil kişilere istihdam olanakları sağlamaları ve büyük işletmelere göre daha geniş coğrafyada faaliyette bulunmaları nedeniyle bölgeler arasındaki ekonomik dengesizliklerin giderilmesine ve daha adil bir gelir dağılımının sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca küçük ve orta ölçekli işletmeler, ekonomide ortaya çıkan konjonktürel dalgalanmaların olumsuz etkilerini gidererek, geçici talep artışlarını telafi edebilmekte ve ani fiyat artışlarını engellemektedirler. Genellikle ikinci el sermaye malları satın almak ve kazandırmak suretiyle iş oluşturulmasında ve kaynak kullanımında etkinlik sağlamaktadırlar. Bu durumda piyasaya girişte ve genişlemede uzun dönemli maliyetleri aşağıya çekmektedir. Küçük birikimlerle aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara yönlendirilmesinde etkili olmaktadır. Büyük işletmeler için girdi ve ara malı sağlamaktadırlar. Tekelciliğin kırılmasında önemli rol oynamaktadırlar. Öte yandan küçük ve orta ölçekli işletmeler sayıları, sanayi üretimindeki payları, milli gelire olan katkıları, yarattıkları istihdam, katma değer ve ödedikleri vergiler itibariyle ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahiptirler.

Tablo 10.1: KOBİ'lerin Küresel Oranları

(Yüzde)	ABD	Almanya	Hindistan	Japonya	İngiltere	G.Kore	Fransa	İtalya	Türkiye
KOBİ'lerin Toplam İşletmelere Oranı	97.2	99.8	98.6	99.4	96	97.8	99.9	97	99.8
KOBİ'lerde Çalışanların İstihdamdaki Oranı	50.4	64	63.2	81.4	36	61.9	49.4	56	76.7
KOBİ'lerin Yatırımdaki Payı	38	44	27.8	40	29.5	35.7	45	36.9	38
KOBİ'lerin Üretimdeki Payı	36.2	49	50	52	25.1	34.5	54	53	37.7

KOBİ'lerin İhracattaki Payı	32	31.1	40	38	22.2	20.2	23	-	10
KOBİ'lerin Katma Değer İçindeki Payı	36.2	49	50	52	25.1	34.5	54	53	26.5
KOBİ'lerin Kredilerdeki Payı	42.7	35	15.3	50	27.2	46.8	48	-	*

tablonun hazırlanmasında OECD, Small and Medium Enterprise Outlook (2002), KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı(2003), BDDK, Finansal Piyasalar Raporu (2007)' den yararlanmıştır.)* Türkiye'de KOBİ'lerin banka kredilerinden aldığı pay tam olarak bilinmemektedir. Bazı kaynaklar ve araştırmalar bu oranın % 5-10 civarında olduğunu ifade etmekteyken, bazı kaynaklar ise bu oranın son yıllarda % 20'nin üzerine çıktığını iddia etmektedir. Tablo da görüldüğü üzere küçük ve orta ölçekli işletmelerin ülke ekonomilerindeki payına ilişkin aşağıdaki tespitler yapılabilir. Ülke ekonomilerinde faaliyette bulunan işletmelerin çok büyük bir çoğunluğu KOBİ niteliğindedir. Çalışanların % 50'den fazlası KOBİ'lerde istihdam edilmektedir. Toplam yatırımların yaklaşık üçte biri KOBİ yatırımlarından oluşmaktadır. KOBİ'lerin toplam üretim ve katma değer içindeki payları pek çok ülkede önemli yer tutmaktadır. Dünya geneline bakıldığında ise KOBİ'ler toplam işletmelerin % 95'ini, toplam istihdamın % 66'sını toplam üretimin de % 55'ini karşılarken¹, KOBİ'lerin ülke ekonomilerine etkileri, ülkelerin farklı yapılarına göre değişiklik göstermektedir. Günümüzde küçük ve orta büyüklükte işletmeler büyük bir güce sahip olan en gelişmiş ülkelerde de önemli bir yere sahiptir. Örneğin ABD'deki 5,7 milyon işletmeden yalnızca 14 bini 500 ve daha fazla işçi çalıştırmaktadır.³ Bu ülkelerde KOBİ'ler GSMH'ye, milli istihdama ve ihracat performansına büyük katkıda bulunmaktadır. KOBİ'lerin ekonominin başlıca itici gücü olarak görüldüğü ve yaklaşık 5 milyon KOBİ'nin faaliyet gösterdiği Japonya'da, bu işletmeler düşük maliyetli, yüksek kaliteli ürünler üreterek ekonomiye katkıda bulunmaktadır. Daha çok emek-yoğun sektörlerde faaliyette bulunmalarının bir sonucu olarak küçük ve orta ölçekli işletmeler, yarattıkları istihdam nedeniyle Hindistan ekonomisinde önemli bir role sahiptirler ve bu nedenle de devlet tarafından

desteklenmektedirler. OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) ülkelerinin büyük bir çoğunluğunda, toplam işletmeler içindeki payları % 99'u bulan KOBİ'ler, bu ülkelerde imalat sektöründe % 60-70 oranında istihdam sağlamakta ve yeni iş imkanlarının yaratılmasında önemli bir kaynak olmaktadır. 1.3 milyarlık nüfusuyla yaklaşık 8 milyon KOBİ'nin faaliyette bulunduğu Çin'de, küçük ve orta ölçekli işletmeler toplam işletmelerin % 99'unu, toplam istihdamın % 78'ini ve toplam katma değer % 66'sını oluşturarak, yeni iş olanaklarının yaratılmasında, mali gelirlerin artırılmasında, kırsal iş fazlasının emiliminde, ihracatın geliştirilmesinde ve yurtiçi ürünlerin gelişmesinin desteklenmesinde büyük rol oynamaktadırlar. Çin ve Japonya'nın dışında Kore ve Tayvan gibi APEC (Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği Örgütü) üyesi ülkelerin yer aldığı Doğu Asya bölgesinde KOBİ'lerin toplam işletmeler içindeki payı neredeyse % 100'e yakındır ve bu işletmeler toplam istihdamın % 50'sini oluşturarak özellikle istihdam yaratma imkanlarıyla, geleceğin başarılı KOBİ ve büyük işletmelerini oluşturma potansiyelleriyle, ihracat yaratma olanaklarıyla, yeniliklerin ve küresel rekabetin kaynağı olma nitelikleriyle bu ülkelerde artan bir öneme sahiptirler. Son yıllarda KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal öneminin anlaşılmaya başlanması, büyük işletmeler ile küçük işletmelerin birbirine bağımlı olmaları, büyük işletmelerin büyük bir çoğunluğunun daha önce küçük işletme olarak kurulmuş olmaları ve bazı işletmelerin ekonomiyi etkileyecek kadar büyümelerinin serbest rekabeti önleyeceği endişesi gibi nedenlerle KOBİ'lerin küresel ekonomideki önemi anlaşılmış ve bu doğrultuda pek çok ülkede küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik çalışmalarda da artış görülmüştür. Newberry'ye göre ise, gerek yatırımcılar, gerek politikacılar gerekse kalkınma uzmanları dikkatlerini daha çok ya 500'den fazla işçi çalıştıran büyük işletmelere ya da yaklaşık 5 işçi çalıştıran çok küçük işletmelere yoğunlaştırmaktadırlar. Örneğin Dünya Bankası gibi kurumlar ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) gibi uluslararası mekanizmalar mikro ölçekli işletmelerin geliştirilmesine büyük önem vermektedirler. Newberry, bu iki tür işletmelerin ortasında yer alan KOBİ'lerin ekonomik gelişmenin önemli aktörleri olduğu fikrinin henüz yeterince anlaşılmadığını ifade etmekte ise de, son tahlil olarak pek çok ülkede KOBİ'lerin sürdürülebilir kalkınmadaki rolünü kabul eden yatırımcıların ve iş adamlarının bulunduğunu da belirtmektedir.

10.6.2. Türkiye’de Kobi’lerin yeri ve önemi

Tüm dünyada olduğu gibi KOBİ’ler Türkiye’de de ekonomik ve sosyal gelişmede önemli rol oynamaktadırlar. KOBİ’lerin bu önemi Türkiye’nin AB üyeliği sürecinde daha da anlam kazanmaktadır. Zira 1996’da başlayan Gümrük Birliği sürecinde, uygulanmakta olan fonların ve gümrüklerin kalkmasından sonra özellikle sanayi sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’ler, gerek AB üyesi ülkelerden, gerekse üçüncü ülkelerden dolaşıma giren ürünler nedeniyle kendilerini yoğun bir rekabet ortamında bulmuşlardır. Ancak ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin hâlihazırdaki nitelikleri ve sermaye yapılarıyla bu rekabette tek başlarına başarılı olamayacakları anlaşıldığından kamu ve özel sektör kuruluşları ile sivil toplum örgütleri tarafından desteklenmeleri gerektiği görüşü benimsenmiştir. Bu doğrultuda KOBİ’lerle ilgili olarak 2003’te yayımlanan Katılım Ortaklığı Belgesi’nde yer alan ifadeyle “Avrupa Küçük İşletmeler Şartı ve İşletme ve Girişimcilik İçin Çok Yıllı Programla uyumlu bir ulusal KOBİ Stratejisinin geliştirilmesi ve uygulanması ve bu stratejinin, özellikle finansman ihtiyacı söz konusu olduğunda, KOBİ’ler için iş ortamının iyileştirilmesini kapsamaması” hususu da dikkate alınarak bir KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı oluşturulmuş ve Yüksek Planlama Kurulu’nun 10 Kasım 2003 tarih ve 2003/57 sayılı kararı ile onaylanmıştır. KOBİ’lerin verimliliklerinin, katma değer içindeki paylarının ve uluslararası rekabet güçlerinin artırılması yolunda KOBİ’ler için daha elverişli bir ortamın oluşturulması için hazırlanan ve DPT Müsteşarlığı’na koordine edileceği, izleme ve değerlendirmesinin ise bu alanda en çok ilgili kamu ve özel sektör kuruluşlarından oluşan KOBİ Danışma Kurulu tarafından yapılacağı belirtilen KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı’nın zaman içinde ortaya çıkan gelişmelere göre revize edileceği de kararlaştırılmıştır. Nitekim, işletmelerin küresel rekabette ayakta kalmalarını sağlayan parametrelerin son yıllarda gerek ülkemizde gerekse dünyada yaşanan gelişmelerin de etkisiyle değişikliğe uğraması, AB’ye üyelik müzakere sürecinin başlaması ve 2006 yılında kabul edilen son Katılım Ortaklığı Belgesi’nde KOBİ’lerle ilgili iş ortamının iyileştirilmesi hususuna yeniden ve özellikle vurgu yapılması, 2003 yılında kabul edilen Eylem Planının bazı değişiklikler yapılarak 2007 yılında revize edilmesini zorunlu kılmıştır. 2007-2009 arası dönem için kabul edilen revize edilmiş KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı’nda

KOBİ'lerin verimliliklerinin, istihdama katkılarının, katma değer yaratmadaki etkinliklerinin ve küresel rekabetteki güçlerinin daha da artırılması amaçlanmıştır. Ülkemizde KOBİ'lere yönelik politikaların oluşturulmasında ve uygulanmasında pek çok kamu kurum ve kuruluşu görev almaktadır. Bu kurum ve kuruluşlardan bazıları ile bunların KOBİ'lere yönelik yürüttükleri faaliyetler aşağıda özetlenmektedir.

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Müsteşarlığı, KOBİ'lere yönelik politikaların hazırlanması ve bunların etkin bir şekilde uygulanabilmesini koordine edebilmek için Kalkınma Planları ve Yıllık Programlar hazırlamaktadır. Kurumun hazırlamış olduğu ve 01.07.2006 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren IX. Kalkınma Planı'nda KOBİ'lerin rekabet güçlerinin artırılması doğrultusunda, etkin destek uygulamalarının geliştirilmesi, teknolojilerinin yenilenmesi, finansman kaynaklarına ulaşmalarının kolaylaştırılması ve finansman dışı destek sağlanması konularında politikalar oluşturulmuştur. 20.04.1990 tarih ve 20498 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 3624 sayılı Kanun'la Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) adı altında kurulan kuruluşun adı, 22.04.2009 tarih ve 5891 sayılı Kanun'la Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı olarak değiştirilmiş ancak kısa adı önceki gibi yine KOSGEB olarak aynen korunmuştur. Değişiklikten önce yalnızca imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler KOSGEB desteklerinden yararlanabilirken, söz konusu değişiklikle birlikte hizmet ve ticaret sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler de KOSGEB desteklerinden yararlanabilme imkanına kavuşmuşlardır. Öte yandan yine bu değişiklikle Kanun'da "bir iş fikrine dayalı olarak kendi işini kurmak isteyen gerçek kişiler" "girişimci" olarak tanımlanmış ve kuruluşun görevleri arasına "Girişimcilik kültürünün ve ortamının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için gerekli tedbirleri almak, bu kapsamda girişimleri ve girişimcileri desteklemek" ile "İşletmeler arası işbirliğini geliştirmek, yerli veya yabancı sermaye katkısı ile gerçekleştirilecek ortak yatırımların oluşturulmasını ve yaygınlaştırılmasını desteklemek, yatırım ortamının iyileştirilmesi için gerekli tedbirleri almak ve destekleri sağlamak" görevleri de eklenmiştir. 1 "Ülkemizin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında küçük ve orta ölçekli işletmelerin payını ve etkinliğini artırmayı, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmeyi, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmeyi"

amaçlayan kuruluş, küçük ve orta ölçekli işletmelerin geliştirilmesi için gerçekleştirdiği hizmet ve faaliyetlerini, kalkınma planları ve programlarda yer alan politika, hedef ve tedbirler çerçevesinde yürütmekle yükümlüdür. Bu amaçla KOBİ'lere kredi temini, teknoloji, yazılım ve bilgisayar sistemleri, istihdam, marka oluşturma ve tanıtım, yurtdışı pazar araştırma, ihracata yönlendirme, yeni girişimci ve iş geliştirme, yurtiçi ve yurtdışı fuar, danışmanlık ve eğitim gibi pek çok konuda destek sağlamaktadır. Sanayi ve KOBİ politikalarının oluşturulmasında önemli görevleri olan Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bu görevlerini ve KOBİ'lere yönelik hizmetlerini KOSGEB, Türk Standartları Enstitüsü (TSE), Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), Türk Patent Enstitüsü(TPE) gibi bağlı ve ilgili kuruluşları aracılığı ile yerine getirmektedir. Bakanlığın en önemli görevleri arasında, organize sanayi bölgeleri ve küçük sanayi sitelerine kredi desteği ile teknoloji geliştirme bölgeleri ve endüstri bölgelerinin alt yapıları için yatırım desteği sağlanması yer almaktadır. Maliye Bakanlığı'nın KOBİ'lere yönelik yürüttüğü faaliyetler vergi teşvik ve istisnalarının uygulanması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Vergi mevzuatını oluşturan pek çok kanun ve tebliğde bu yöndeki düzenlemelere yer verilmiştir. Nitekim en son 16/6/2009 tarih ve 5904 sayılı Gelir Vergisi Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'la, 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu (KVK)'na eklenen Geçici 5'nci madde ile KOBİ'lerin 31.12.2009 tarihine kadar birleşmeleri halinde birleşmeden doğan kazançlarının Kurumlar Vergisi'nden istisna edilmesi imkanı getirilmiştir. Bakanlığın 13.08.2009 tarih ve 27318 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan 4 seri nolu Kurumlar Vergisi Genel Tebliği'nde de söz konusu düzenlemeye ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Buna göre; Türk Ticaret Kanunu çerçevesinde kurulan, 2008 yılının Aralık ayına ilişkin olarak verilen sigorta bildirgesine göre 10 ila 250 arası işçi çalıştıran ve 2008 hesap döneminin sonu itibariyle yıllık net satışlar toplamı 25 milyon TL'yi geçmeyen veya aktif toplamı 25 milyon TL'den az olan ticari işletmeler KOBİ olarak nitelendirilmekte ve bu nitelikleri taşıyan tam mükellef iki veya daha fazla KOBİ'nin KVK'nın 18'nci maddesi uyarınca birleşerek yeni bir sermaye şirketi oluşturmaları yada bir veya birkaç KOBİ'nin tam mükellef olan ve sermaye şirketi statüsündeki diğer bir KOBİ'ye devrolunması da "birleşme" olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu Kanun'da yer alan düzenlemeyle "birleşme nedeniyle infisah eden kurumun birleşme

tarihinin içinde bulunduğu son hesap döneminde elde ettiği kazançları ile bileşilen kurumun birleşme işleminin gerçekleştiği hesap dönemi dahil olmak üzere üç hesap döneminde elde edilen kazançları üzerinden alınacak kurumlar vergisinin % 75'e kadar indirimli (Bakanlar Kurulu Kararı ile indirimli kurumlar vergisi oranı % 5 olarak belirlenmiştir) uygulanabilmesi imkanı getirilmiştir. Öte yandan KOBİ'lerin söz konusu indirimden yararlanabilmeleri için "birleşmeden doğan kazançların tamamının birleşme tarihi itibarıyla bileşilen şirketin sermayesine eklenmesi, bileşilen kurumun, münfesi kurumun tahakkuk etmiş ve edecek vergi borçlarını ödeyeceğini ve diğer ödevlerini yerine getireceğini; münfesi kurumun, birleşmenin Ticaret Sicili Gazetesinde ilan edildiği tarihten itibaren otuz gün içinde birleşme nedeniyle vereceği kurumlar vergisi beyannamesine ekli bir taahhünameyle taahhüt etmesi, birleşme sonrasında üç yıl süreyle aylık ortalama bazda bileşilen kurum ile münfesi kurum tarafından 1/4/2009 tarihinden önce verilen son aya ilişkin sigorta bildirgelerine göre istihdam edilenlerin toplamından az olmamak üzere aylık istihdam sağlanması" şartlarını yerine getirmeleri gerekmektedir. Görüldüğü üzere bu uygulama ile KOBİ'lerin birleşmeleri teşvik edilmektedir. Hazine Müsteşarlığı (HM), KOBİ'lerin uluslararası düzeyde rekabet edebilmelerini sağlamak amacıyla, uyguladığı teşvik programları kapsamında bütçe kaynaklarından işletme ve yatırım kredisi sağlamaktadır. Müsteşarlık tarafından KOBİ'lerin finansman sorunlarının çözümü için faaliyetler yürütülmekte, bu doğrultuda aracı bankalara hazine garantisi verilmek suretiyle yurtdışı kaynaklardan sağlanan düşük maliyetli ve uzun vadeli fonlar KOBİ'lerin kullanımına sunulmaktadır. Müsteşarlıkça KOBİ'lerin kullanımı amacıyla garanti verdiği kredilerin etkinliğini ölçmek ve artırmak amacıyla Temmuz 2009'da hazırlanan KOBİ Kredileri İzleme Raporu'na göre; 1999-2007 yılları arasında uygulanan 24 proje kapsamında, KOBİ'lere 3,7 milyar ABD Doları tutarında dış finansman kullanılmış olup, bu tutarın % 98,3'ü uluslararası kuruluşlardan sağlanmıştır. Söz konusu kredilerden en çok Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'ler yararlanırken, diğer bölgelerdeki KOBİ'lerin de söz konusu kredilerden daha çok yararlanabilmesi yolunda gerekli düzenlemelerin yapılmakta olduğu ifade edilmiştir. Öte yandan anılan kredilerin KOBİ'lerde istihdam ve ihracat performanslarının artışına olumlu katkıda bulunduğu da söz konusu raporda yer almıştır. KOBİ'lere yönelik destek programları yürüterek onların gelişmesine katkıda

bulunan *Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM)*, Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu tarafından çıkarılan tebliğlerle imalat sanayi ve sektörel dış ticaret şirketlerine ihracata yönelik destekler, AR-GE destekleri, pazar araştırması ve pazarlama desteği, çevre maliyetlerinin desteklenmesi, yurtiçi ve yurtdışı fuarlara katılım destekleri, yurtdışında ofis, mağaza açma, işletme ve marka tanıtımı ile eğitim ve danışmanlık hizmetleri sağlamaktadır.1991 yılında kurulan *Kredi Garanti Fonu A.Ş.* küçük ve orta büyüklükte işletmeler için sağladığı kefaletle, bu işletmelere destek vermeyi, bu işletmelerin ve yatırımlarının finansmanında banka kredisi kullanmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Ortakları arasında Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) , KOSGEB, Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK) ve Halk Bankası'nın da bulunduğu kuruluş, KOBİ'lere verdiği kefalet ve üstlendiği risk ile bu işletmelerin uygun maliyetli ve uzun vadeli banka kredilerinden daha çok yararlanabilmelerini sağlamaktadır. Böylece bir yandan girişimcilik teşvik edilirken, diğer yandan KOBİ'ler lehine ek bir kredilendirme yaratılmak suretiyle ekonomik büyüme ve kalkınmaya da katkı sağlanmaktadır. Diğer taraftan genç ve kadın girişimciliğinin geliştirilmesinin temel amaç olarak kabul edildiği KGF kefaletlerinde yenilikçi yatırımların gerçekleştirilmesi, ileri teknoloji içeren küçük girişimlerin ve ihracatın desteklenmesi, istihdam artışı sağlayacak olan yatırımlar ve bölgesel kalkınma amaçlı yatırımlar öncelikli olarak değerlendirilmektedir.Küçük ve orta ölçekli işletmelerin Türkiye ekonomisindeki yeri ve önemine ilişkin aşağıdaki tespitler yapılabilir.2003 yılı verilerine göre Türkiye'deki işletme sayısı 1.720.598 olup, bu işletmeler sektörel dağılım açısından değerlendirildiğinde en büyük payı % 46,19 ile ticaret sektörü oluşturmakta, imalat sektöründeki işletmelerin oranı ise % 14,35 olarak tespit edilmektedir. Türkiye'de imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin ölçeklerine göre dağılımının yer aldığı Tablo 1.7'de de görüldüğü üzere KOBİ'lerin toplam işletmeler içindeki payı % 99,63 iken, en büyük payı % 89,12 ile 1 ila 9 arası işçi çalıştıran mikro ölçekli işletmeler oluşturmaktadır.

Tablo 10.2. İmalat sanayindeki işletmelerin ölçeklerine göre dağılımı

Çalışan Sayısı	İşletme Sayısı	Toplam İşletmeler İçindeki Payı (Yüzde)
Yalnızca İşletme Sahibi	1.509	0,61
1-9	220.030	89,12
10-49	20.325	8,24
50-99	2.453	0,99
100-150	946	0,38
151-250	719	0,29
250 +	917	0,37
Toplam	246.899	100

Kaynak : Devlet Planlama Teşkilatı (2007), a.g.e., s.23. Türkiye’de KOBİ’ler toplam istihdamın % 76,7’sini oluştururken, imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmeler arasında KOBİ tanımına giren işletmelerin toplam istihdam içindeki payı % 69,7 olup, yine en büyük paya % 27,7 ile 1-9 arası işçi çalıştıran mikro işletmeler sahip olmaktadır.

Tablo 10.3. İmalat sanayindeki işletmelerin istihdamdaki dağılımı

Çalışan Sayısı	Toplam İstihdam İçindeki Payı (Yüzde)
1-9	27,7
10-49	20,9
50-249	21,1
250 +	30,3

Kaynak : Cansız, a.g.e., s. 35. (Cansız, TÜİK (2003) verilerinden yararlanmıştır) Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihracata katkıları gelişmiş ülkelerdekilerle kıyaslandığında düşük kalmaktadır. Gelişmiş ülkelerde KOBİ’lerin ihracat içindeki payı ortalama % 30 civarında iken, ülkemizde bu oran yaklaşık %10’dur.3 (Bkz. Tablo 1.5) Türkiye’de KOBİ’lerin toplam üretim, yatırım ve katma değer içindeki payları değerlendirildiğinde ise, gelişmiş ülkelere göre daha düşük düzeylerde olsa da yine de ortalamaya yakın değerlerdedir. Türkiye’de KOBİ’ler toplam yatırımların %38’ini, toplam katma değer için ise % 26,5’ini oluşturmaktadırlar.

10.6.3. Ekonomik krizler karşısında Kobi’lerin durumu

İşletme literatüründe kriz, “bir firmanın, dengesini bozmaya yönelik iç ve dış çevre faktörlerinden kaynaklanan tehditlerin ortaya çıkardığı beklenmeyen durumlar ve düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız durumlar” ya da işletme yönetimi açısından “organizasyonun önceliği yüksek olan hedeflerini tehdit eden, önlenmesi

için zamanın yetersiz olduğu, ortaya çıktığında ise karar verici organ ve kişileri şaşırtan ve bu nedenle yoğun stres yaratan durumlar” 5 olarak tanımlanmaktadır. Ekonomi biliminde ise kriz olgusu diğer bir deyişle ekonomik kriz, reel sektör krizi ve finansal kriz olarak iki ana başlıkta toplanmaktadır. “Mal-hizmet ve işgücü piyasalarındaki miktarlarda yani üretimde ve/veya istihdamda ciddi daralmalar” biçiminde ortaya çıkan reel krizler durgunluk, işsizlik ve enflasyon krizleri (mal ve hizmet piyasalarındaki genel fiyat düzeyinin sürekli artışının belirli bir sınırın üstünde olması) biçiminde sınıflandırılabilir.1“Bir ülkedeki arz ve talep dengesinin çeşitli içsel ve dışsal faktörlerin etkisiyle değişmesi ve bu değişimin çeşitli şekillerde yansması” şeklinde ortaya çıkan ve finansal piyasalardaki simetrik olmayan, ahlaki risk (moral hazard) ve tersine seçim(adverseselection) problemleri nedeni ile fonların verimli yatırım kanallarına etkin olarak dönüşmemesi” ya da “genel olarak herhangi bir mal, hizmet, üretim faktörü veya finans piyasalarında fiyat ve/veya miktarlarda kabul edilebilir bir değişme sınırının ötesinde gerçekleşen şiddetli dalgalanmalar” olarak tanımlanan finansal krizler ise parasal, bankacılık ve borçlanma krizleri şeklinde üçe ayrılabilir. Kriz dönemlerinde ortaya çıkan finansal istikrarsızlık, büyük ekonomik kayıplara neden olabilecek fiyat hareketlerinden kaynaklanmakta ve bu dönemde fiyatlar normal piyasa şartlarındaki değişimlerden daha fazla sapma göstermekteyken, fiyatlarda görülen sürekli dalgalanma bir yandan geleceğe ilişkin belirsizliği artırırken,diğer yandan kaynakların yanlış dağılımına neden olmaktadır. Dünya ekonomisi bilişim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelerle birlikte özellikle 90’lı yıllarda hızlanan bir küreselleşme sürecine girmiştir. Öte yandan söz konusu yıllarda ve sonraki dönemde dünyada ekonomik krizler yoğun bir şekilde yaşanmıştır.1997’de ortaya çıkan Güney Doğu Asya Krizi ve bu krizin etkisiyle ortaya çıkan 1998 Rusya Krizi, G. Kore, Endonezya, Malezya, Singapur, Rusya, Türkiye gibi ülkelerin ekonomilerini sarsmış, bu ülkelerde ekonomik daralma, yerel para biriminin devalüasyonu, hiper enflasyon ve çok yüksek faiz artışları görülmüş ve aynı zamanda krizlere karşı dayanıklılıkları ile bilinen ve ekonomilerin dinamosu olarak görülen KOBİ’leri de olumsuz bir şekilde etkilemiştir. Türkiye daha önceki krizlerin etkisini azaltmak için uğraşırken ve çözüme yönelik politikaları uygulamaya çalışırken bu kez de Kasım 2000 ve Şubat 2001krizleriyle karşı karşıya kalmıştır. Söz konusu krizlerin ortaya çıkmasında

ise ülkemizdeki ekonominin dışa bağımlılığı, mali piyasaların kırılğan yapısı, yüksek enflasyon, paranın satın alma gücü paritesinin, faizin ve dövizin aşırı dalgalanması, uygulanan ekonomik politikaların eksik ve olumsuz yönleri gibi nedenlerin yanında yoğun sermaye girişlerinin neden olduğu “balon etkisinin bir sonucu olarak ekonomideki yapay genişleme, buna bağlı olarak ortaya çıkan ulusal para arzının artması, spekülasyon şeklinde borsanın yükselmesi ve ulusal paranın değer kazanması ile dış ticaret dengesinin ithalat lehine bozulması da etkili olmuştur. Bu krizlerle birlikte özellikle enflasyon baskısı nedeniyle artan üretim maliyetlerinin bir sonucu olarak KOBİ’lerin öz kaynakları azalmış, toplam borçlarının içinde kısa vadeli olanların oranı büyük ölçüde artmış, özellikle döviz borcu bulunanlar faaliyetlerini durdurmuş, hatta kendi öz kaynaklarını yaratamayan, yüksek kredi maliyetlerini karşılayamadığından kredi temin edemeyen, teşviklerden yararlanamayan yani kısaca sermaye ihtiyacı sorununu çözüme ulaştıramayan pek çok KOBİ faaliyetlerini tamamen sona erdirmek zorunda kalmıştır. 2007 yılının yaz aylarına gelindiğinde ise öncelikle ABD’de başlayıp sonraki yıllarda tüm dünyaya yayılan ve etkileri halen devam etmekte olan yeni bir küresel kriz ortaya çıkmıştır. Daha önceki ekonomik krizlerden farklı olarak yayılma ve bulaşma etkinliği açısından değerlendirildiğinde “başlangıcından itibaren küresel olma” özelliğine sahip olan 2007-2008 küresel krizinin temel çıkış noktası ABD bankalarının portföyünde her zaman için önemli bir yeri olan ipotekli konut kredileri toplamı içindeki, düşük gelir grubuna açılan konut kredilerinin payının yüksek oranlara ulaşması olmuştur. Söz konusu kredi ödemelerinde yaşanan sorunlar nedeniyle, kredilerin bankalarca geri çağırılması ve sonrasında da teminatların yani konutların satılması konut fiyatlarında çok önemli ölçüde düşüşe neden olmuş ve böylece banka sermayelerinde erime süreci hızlanıp bir kısır döngü içine girilmiştir. 2007-2008 küresel mali krizi ile birlikte başta ABD olmak üzere Avrupa’da da pek çok bankanın batmasına neden olmuş, finans piyasalarına devlet müdahaleleri görülmüştür. Mali sistemde ortaya çıkan sorunlar ve oluşan belirsizlik ortamı hem yatırımcıların hem de tüketicilerin güvenini olumsuz yönde etkilemiş; iç ve dış talebin azalması ve kredi imkanlarının zorlaşması nedeniyle pek çok ülkede üretimde önemli düşüşler gözlenmiştir. Söz konusu krizin Avrupa’daki küçük ve orta ölçekli işletmeleri ne düzeyde etkilediğine ilişkin Haziran 2009’da yapılan ve 10 Avrupa ülkesini kapsayan bir araştırmaya göre; krizin

etkilerini gidermek üzere merkez bankalarının faiz oranlarını indirmesine rağmen küçük ve orta ölçekli işletmeler için borçlanma faiz oranları halen yüksek durumdadır ve bu durum risk priminin halen normal dönemlerdeki düzeyinin çok üzerinde olduğu anlamına gelmektedir. Öte yandan araştırmanın en önemli bulgularından biri de finansal krizin etkilerinin artık reel ekonomide de görülmesidir. Buna göre araştırmaya konu olan KOBİ niteliğindeki işletmelerin yaklaşık yarısı kriz nedeniyle gelecekteki yatırımlarını azaltacaklarını, yaklaşık üçte biri ise bu durumun işletmelerindeki istihdamı olumsuz yönde etkilemesinden korktuklarını ifade etmektedirler. 2009 yılında yapılan başka bir çalışmaya göre ise küresel finansal kriz Çin ve Hindistan gibi Asya kıtasının yükselen pazarlarını da önemli ölçüde etkilemiş ve bu ülkelerin kalkınma sürecine olumsuz etkilerde bulunmuştur. Söz konusu araştırmada, özellikle 2008 yılının ikinci yarısından itibaren küresel finansal krizin etkisiyle ortaya çıkan gelişmelerin bu ülkelerin ekonomilerinin çok da özerk olmadığını gösterdiği iddia edilmektedir. Zira İMF (Uluslararası Para Fonu) da son yıllarda Asya ekonomilerinin ABD gibi ülkelerin ekonomileriyle daha geniş ticaret ilişkisine ve finansal entegrasyona girmeleri nedeniyle ve küresel mali krizin etkisiyle dünya ekonomisinde görülen mevcut yavaşlamanın, önceki küresel krizlere göre Asya ekonomilerine çok daha büyük etkilerde bulunabileceğini savunmaktadır. Öte yandan 26-27 Mart 2009 tarihinde İtalya'nın Torino şehrinde ülkenin en büyük bankası IntesaSanpaolo'nun ev sahipliğinde ve The OECD WorkingPartyonSmallandMedium-sized Enterprises &Entrepreneurship (WPSMEE) himayesinde, küresel ekonomik krizin KOBİ'ler üzerindeki etkileri, krize karşı alınacak tedbirler ve bu konuda OECD'nin rolü hakkında, 37 ülkeden ve uluslararası finans kuruluşlarından temsilcilerin katıldığı bir yuvarlak masa toplantısı yapılmıştır. 29 ülke ile Avrupa Komisyonu ve Avrupa Yatırım Fonu nezdinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarının değerlendirildiği ve tartışıldığı toplantıda; küresel krizin piyasalarda bir talep şoku meydana getirdiği, bunun sonucunda KOBİ'lerin mal ve hizmet satışlarının önemli ölçüde azaldığı, mal ve hizmet satışı bedellerinin ödemelerinde gecikmelerin arttığı, bu durumun KOBİ'lerin finansal yapılarını sarstığı ve şirket iflaslarında artış görüldüğü hususları tespit edilmiştir. 2007-2008 küresel ekonomik krizinin Türkiye'ye etkileri konusunda araştırmalar yapılmakta ve krizin KOBİ'ler üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik önlemler tespit

edilmeye çalışılmaktadır. Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) tarafından Kasım 2008'de yapılan bir araştırmada küresel ekonomik krizin Türkiye'yi krediler, portföy yatırımları, dış ticaret ve artan risk algılamasının ve azalan güvenin tüketici ve yatırımcı davranışlarını olumsuz yönde etkilemesi şeklinde 4 başlıkta özetlenebilecek kanaldan etkileyeceği öngörülmüştür.¹ Aynı kuruluşun Mart 2009' da yaptığı çalışmada ise; küresel krizin en büyük etkisinin ekonominin büyüme performansı üzerinde olduğu, hiçbir sistematik tedbir alınmadığında 2009 yılında ekonominin % 5,5 küçüleceği, işsizlik oranının Aralık 2009'da % 16,6 düzeyine ulaşacağı ve 1,2 milyon kişinin daha işsiz kalacağı tahmin edilmektedir. Araştırma sonuçları, KOBİ'lerin esasen kriz nedeniyle daralan dış krediler kanalının dolaylı olarak iç krediler kanalını da negatif yönde etkilemesi nedeniyle bankaların açtıkları kredi miktarını düşürdüklerini ve özellikle vadeli çek kullanımındaki azalma nedeniyle tedarik zincirlerinin olumsuz yönde etkilendiğini, tüm bu gelişmelerin de KOBİ'lerin performansı üzerinde olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir. KOSGEB'in 27 Mart 2009'da İtalya'nın Torino şehrinde düzenlenen yuvarlanmasa toplantısı için hazırladığı küresel krizin Türkiye'ye etkileri ve KOBİ ve girişimcilik finansmanı için Türk Hükümeti tarafından alınan tedbirlerin ortaya konduğu raporda, imalat sektörünün krizden ne düzeyde etkilendiğine ilişkin veriler açıklanmıştır. Buna göre üretim endeksindeki değişim Ocak ayı itibariyle 2008 yılında % 12 iken, 2009 yılında % -21 olmuş, kapasite kullanım oranı Şubat ayı itibariyle 2008'de % 79 iken 2009'da % 64'e düşmüş, Ocak ayı itibariyle açılan/kapanan firma sayısı 2008'de 925/192 iken 2009'da 562/189 olmuş, gelir endeksi ise 2008 yılında 137 iken 2009 yılında 121'e düşmüştür.³ Öte yandan Hazine Müsteşarlığı tarafından hazırlanan ve en son Ağustos 2009'da güncellenen raporda küresel mali krize karşı alınan politika tedbirleri açıklanmaktadır. KOBİ birleşmelerini teşvik etmek amacıyla 31.12.2009 tarihine kadar birleşen KOBİ'lerin kanunda belirlenen şartları sağlamaları kaydıyla, kurumlar vergisi muafiyeti sağlanması ve % 75'e kadar indirimli kurumlar vergisi uygulanması, kişilere girişimcilik ve eğitim danışmanlığı hizmeti sağlanması, işyerlerinde mevcut istihdamın üzerinde yaratılacak ilave istihdam için prim desteği sağlanması, reel sektörü desteklemek amacıyla KOBİ'lere sıfır veya düşük faizli kredi desteği sağlanması, vergi ve SGK prim borcu bulunan esnaf ve sanatkarlar ile hizmet ve

ticaret sektörlerindeki KOBİ'lere de KOSGEB kredilerinden yararlanma imkanı getirilmesi, KOSGEB'in bütçesinin 2009 yılında 2008 yılına göre % 48 oranında artırılması ve KOBİ'lerin finansman imkanlarına daha kolay erişebilmeleri amacıyla Kredi Garanti Desteği uygulamasına başlanması (böylece kredinin % 65'ine Kredi Garanti Kurumu tarafından kefalet sağlanırken, kredi riskinin % 35'ini bankalar üstlenecektir) gibi tedbirler küresel krizin KOBİ'ler üzerindeki olumsuz etkilerini hafifletmek amacı taşımaktadır. Bu bilgiler ışığında genel olarak ekonomik krizlerin KOBİ'ler üzerindeki olumsuz etkileri aşağıdaki gibi özetlenebilir. Yönetim kararlarının merkezileşmesi Uyum yeteneğinin azalması Hızlı karar verme baskısı Güvenin sarsılması gerilimlerin artması Beklenmeyen maliyetlerin ortaya çıkması Ekonomik krizler bir yandan KOBİ'leri olumsuz şekilde etkilerken, diğer yandan KOBİ'ler için krizi fırsata dönüştürülecek koşullar da ortaya çıkarmaktadır. Yukarıda belirtilen olumsuz etkilerinin yanında, yeni pazar arayışları ve dış pazarlara açılma gereği, maliyetlerin azaltılması gereği, kalitenin önem kazanması, öz kaynakların öneminin anlaşılması ve AR-GE 'nin önem kazanması gibi olumlu etkileri de olan ekonomik kriz dönemlerinde, istihdam yaratma, bölgeler arası dengesizlikleri azaltma, gelirin daha adil dağılımını sağlama ve değişen pazar koşullarına uyum sağlama yetenekleri ile, ekonomik büyüme ve kalkınmanın, sosyal gelişmenin önemli bir unsuru olan KOBİ'lerin daha etkin, planlı ve rasyonel bir biçimde yönetilmesi ve dolayısıyla krizlerden en az zararla çıkabilme imkanının sağlanması ülke ekonomisi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bakımdan KOBİ'lerin ekonomik kriz dönemlerini minimum zararlarla atlatabilmeleri ve hatta bazı durumlarda krizi fırsata dönüştürerek kara geçebilmeleri için geleneksel yönetim tarzları dışında, daha planlı, rasyonel ve stratejik davranabilme imkanı sağlayan bir yönetim anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında KOBİ'lerde işletme yöneticilerinin stratejik düşünebilme yeteneğine sahip olmaları ve dolayısıyla stratejik yönetimi etkin bir yönetim tarzı olarak benimseyerek işletmelerinde uygulamalarının önemi ortaya çıkmaktadır.(Mahir Emre SUCU)Kobi'lerde stratejik yönetim ve bir araştırma nisan 2010 Denizli

11. SONUÇ

Bu değerlendirmelerde de belirtildiği gibi Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ)'ler ekonomi dengesinde önemli zincir halkalarından birine sahiptir.

KOBİ'ler ekonomiye dinamizm ve serbest rekabete dayalı piyasa ekonomisine işlerlik kazandıran ve KOBİ'ler Türk ekonomisinde gelişmeyi hızlandırmak için girişimcilik faktörünün bir üretim elemanı olarak devreye girmesini ve böylece toplumun üretici potansiyelinin ortaya çıkarılması gerçekleştiren birimlerdir.

KOBİ'ler bölgesel kalkınmaya katkıda bulunurlar. Büyük işletmeler genelde büyük kentler (metropoller) etrafında yoğunlaşmış olmalarına rağmen KOBİ'ler tüm coğrafi alanlara veya yurt sathına yayılmış olup daha çok bir taşra özelliği gösterirler. Böylece, ekonomik faaliyetlerin bölgeler arasında dengeli dağılımına ve gelirlerin bölgeler arası dağılımını bir ölçüde iyileştirmeye katkıda bulunurlar. Ayrıca genellikle emek-yoğun çalıştıklarından büyük kent merkezlerine gn engellenmesine ve bölgenin kendi potansiyeli içinde kalkınmasına temel oluştururlar. Küçük ve orta ölçekli işletmelere karşı genelde bir yaklaşım değişikliği söz konusudur. Bu yaklaşıma göre küçük işletmeler ekonominin bir sorunu olarak değil tam tersine en güçlü yönlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler sadece ekonomik açıdan değil, sosyal ve politik açılardan da önemli işlevlere sahiptir.

Sosyal açıdan başta istihdama katkısı orta sınıf karakteri ve sosyal geçişi kolaylaştırıcı dinamik yapısı nedeniyle bu işletmelerin önemi öteden beri geniş kabul görmektedir. Politik açıdan ise bu işletmeler istikrarın garantisini ve demokrasinin teminatı olarak görülmektedir.

KAYNAKLAR

Kitaplar

Aras G. ve Müslümov A. (2001). *Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri*.

Çakıcı A. ve Özer B. Ş. (2008). *Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı*.

Fawzy S. (2002). *Globalization and Firm Competitiveness in The Middle East and North Africa*, World Bank Publications, Washington.

Kuratko D.F. vd. (2001). *Quality Practices for a Competitive Advantage in Smaller Firms*, *Journal of Small Business Management*, Volume 39(4).

P.Berthon, vd. (2008). *Brand Management in Small to Medium Sized Enterprises*, *Journal of Small Business Management*, Volume 46(1).

Recklies D. (2001). *Small and Medium Size Enterprises and Globalization*

Susman G.I. (2007). *Small and Medium-Size Enterprises and The Global Economy*, *Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham and Northampton*.

Titiz İ. ve Çarıkçı H.İ. (2001). *Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Yönetimi*.

Topal Y. ve Kurt M. (2003). *Avrupa Birliği Sürecinde Kobi'lerin Rekabet Stratejileri: Yenilik Stratejisi*.

Uluhan R. Girişimcilik kılavuzu Sayfa:71-72.

Yalçın, A. ve Gafuroğlu Ş. (2008). Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler.

Tezler

Atangüç Ö. (2007). *Türk Ekonomisinde KOBİ'ler ve Ekonomik Büyüme Katkıları* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s. 143.

Atıcı G.B. (2006). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ekonomik Gelişime Etkileri, Finansman Kaynakları ve KOBİ'lerin Büyümesini Sağlayan Faktörlere İlişkin Bir Karşılaştırma* (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s. 5.

Cansız M. (2008). *Türkiye'de KOBİ'ler ve KOSGEB* (DPT Uzmanlık Tezi), Ankara, s. 5.

Ekşi İ.H. (2007). *Finansal Krizlerin KOBİ'ler Üzerinde Etkileri ve Başarılı Başarısız KOBİ'lerin Kriz Dönemi Stratejileri* (Basılmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, s. 4.Kriz Özel Sayısı, Cilt 1, Yıl 7, Sayı 27 (Eylül-Ekim), s. 174-178.

Erkoç S. (2006). *KOBİ'lerin Büyüme Yönelimlerinin Büyüme Stratejileri Açısından Analizi ve Aydın Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kütahya, s. 18.

Kangal F. G. (2007). *Küçük İşletmelerin Kurumsallaşmasında Değişim Süreci ve Bir Araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, s. 24.

Özgür G. (2007). *Denizli KOBİ'lerinde Stratejik Yönetim* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, s. 57-58.

İnternet

Bir Araştırma, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, s. 11-12.
<http://www.insanbilimleri.com> [19.08.2013]

www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/kobiler_ve_ozellikleri.html
[25.08.2013]

www.genelbilge.com/kobi-kavrami-ve-kapsami.html/ [26.08.2009]

www.dtm.gov.tr/dtadmin/upload/ead/tanitimkoordinasyondb/kobi.doc
[27.08.2013]

www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=383 [02.09.2013]

www.themanager.org/Strategy/global.htm [14.10.2013]

www.kgf.com.tr/index.htm [18.10.2013]

www.gib.gov.tr/fileadmin/user_upload/VI/CVI/Tablo_56.xls [19.10.2013]

www.hazine.gov.tr/doc/Guncel/Politika_Tedbirleri.pdf [07.11.2013]

www.ueapme.com/IMG/pdf/090121_pr_SME_finance_roundtable.pdf
[07.11.2013]

www.oecd.org/dataoecd/38/32/42518805.ppt [28.11.2013]

www.hazine.gov.tr/doc/Guncel/Politika_Tedbirleri.pdf [28.11.2013]

www.frmtr.com/ekonomi-iktisat-isletme-istatistik/685321-kucuk-isletmenin_fonksiyonlari.html [29.11.2013]

<http://stratejikiletisim.blogspot.com/2007/09/> [30.11.2013]

<http://www.staff.city.ac.uk/~cressy/Teaching/BSc/EconomicsOfEntrepreneurship/References/EuroSMEfinancing.pdf> [14.01.2014]

Dergi

Akın H. B. (2002). *Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar*, S.Ü. Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 3, s.13-27.106.

Aktürk A. ve Şenol H. (2009). *KOBİ'ler Açısından Basel II Uzlaşısının Kredi Piyasasına Etkileri ve Alternatif Finansman Yöntemleri*, SDÜ Vizyoner Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, s. 108. Atıcı, 5-20.

Alptürk E. (2008) *Ekonominin Dinamosu: Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler-KOBİ Rehberi*, Yaklaşım Yayıncılık, Ankara, s. 273.

Anadolu Üniversitesi yayını no: 2819 Açıköğretim fakültesi yayını no: 1777 (Yrd.Doç.Dr. Nurdan SEVİM Doç. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN .Yrd. Doç. Dr. Muammer SARIKAYA Yrd. Doç. Dr. Özlem SAYILIR.

Bayrak S., Akdiş M. (2001). *Küresel Finansal Krizlerin Türkiye'ye Yansımaları ve KOBİ'ler Üzerindeki Etkileri*, Gazi Kitabevi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, s. 1-22. Ekşi, a.g.e., s. 29-30.

Bayülken Y., Makine İmalat Sanayi Sektör Araştırması, TMMOB MMO Yayını, Yayın No: MMO/2004/359, Ankara, 2004.

Çatal M. F. (2007). Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(2), s. 343.

Demir N. vd. (1998). *Pazarlama Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No: 633, Ankara, s. 66.

Doğan Ö.İ. ve Marangoz M. (2002). KOBİ'lerin Dış Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama, Dış Ticaret Dergisi, Sayı 24, s. 4.

Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.

Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı, s. 436.

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 13, Sayı: 1, Sayfa: 273-290, ELAZIĞ-2003.

Gelir İdaresi Başkanlığı (2009) Gelir, Kurumlar ve Katma Değer Vergisinin Genel Bütçe Vergi Gelirleri İçindeki Payı (1988-2008), Atangüç, a.g.e., s. 141

Gümüştekin G. E.(2005) KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, s. 75.

Kibritçioğlu A. (2001). *"Türkiye'de Ekonomik Krizler ve Hükümetler, 1969-2001"* Yeni Türkiye Dergisi.

Kurumsallaşmanın Darboğazları, C.B.Ü. İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 15, Sayı 1, s.43.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Pazarlama Sorunları ve Elektronik Ticaretten Beklentileri İşlevsel Etkilerini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Rekabetindeki Stratejik İşbirlikleri Yaklaşımı: Göller Bölgesi Uygulaması, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 13, Sayı 1.

Mersin Ölçekli Bir Uygulama-,D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, s. 2-3. Cilt 2, Sayı 2.

Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 2010, Cilt:3, Sayı:2, s.35-47. 37

Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 2010, Cilt:3, Sayı:2, s.35-47.

Özdemir Ş. ve Karaca Y. (2007). KOBİ'ler İçin Dış Ticaret Yöntemleri ve İhracat Problemleri: Afyon İli Doğal Taş Sektöründe Bir Araştırma, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, s. 5.

Özgen H., Dogan S. (1998) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları, Dış Ticaret Dergisi, Yıl 3, Sayı 9, s. 16-20.

Performance in Family Businesses, Journal of Small Business Management, Volume 46(3), s. 353

Prof. Dr. Mete Oktay, Doç. Dr. Alican Kavas, Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri, TOBB, Ankara, 1990.

SARIASLAN H. (1994), Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları: Çözüm İçin Bir Finansal Paket Önerisi, TOBB Yayınları, Ankara, s. 39.

Şahin A. ve Demir H. (2005). Tekstil ve/veya Konfeksiyon Sektörlerinde Faaliyet.

ŞAMILOĞLU F. UYGUN M. (2001) KOBİ'lerde Ekonomik Kriz Yönetimi, Mali Çözüm, İSMMMÖ, 12, s. 94-105.Müdürlüğü, Aralık 2003.

ŞENYURT D. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Avrupa Topluluğu'nda ve Türkiye'de Teşviki, TGSD Yayını, Ankara, 1995.

TÜRKOĞLU M., S. Demirel Üniv., İkt. ve İdari Bil. Fak., İktisat Bölümü, Isparta.

Yrd. Doç. Dr. Özlem İpekgil, KOBİ'lerin Dış Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Dokuz Eylül Üniversitesi, Tebliğ, 2002.

Kanun

Gelir Vergisi Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, No: 5904, Resmi Gazete No: 27277, 16.06.2009. ve Kurumlar Vergisi Genel Tebliği, Seri No: 4, Resmi Gazete No: 27318, 13.08.2009.

Yayımlar

Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu (2003). *Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı*. VI. İlerleme Raporu. Ankara.

Başbakanlık, Devlet Planlama Teşkilatı (2003), *Türkiye'nin Sanayi Politikası* (AB Üyeliğine Doğru), Ankara.

Cumhurbaşkanlığı Denetleme Kurulu, *KOBİ Denetleme Raporu*, 2006/5.

Devlet Planlama Teşkilatı (2004). *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı*, Ankara, s. 8-9.

DES Sanayi Sitesi Bilgi ve Anket Sonuçları, MMO İstanbul Şubesi Yayını, İstanbul, 2005.

Dünya Bankası (2003), *Turkey Knowledge Economy Assessment Study*, Paris.

DPT, KOBİ'ler Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara, 2000.

Dokuzuncu Kalkınma Planı, (2007–2013), DPT Yayını Ankara, 2007.

Ekonomik Sorunları ve Çözüm Önerileri, (Yayımlanmış Tebliğ), 21. Yüzyılda KOBİ'ler.

Finansman Sorunları ve Çözümleri Sempozyumu, Kıbrıs, s. 10-11.

Hazine Müsteşarlığı (2009). Küresel Mali Krize Karşı Politika Tedbirleri, s. 3.

Halk Bankası, Akbank, TEB, Finansbank, Eximbank tanıtıcı broşürleri.

İMES Sanayi Sitesi Bilgi ve Anket Sonuçları, MMO İstanbul Şubesi Yayını, İstanbul, 2005.

KOBİ'lerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde E-Tedarik Sistemleri, İTO, Yayın No: 5-2000, 2005.

KOBİ Efor Dergisi'nin muhtelif sayıları, 2004 ve 2005.

KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri, Genel Yaklaşım ve Anket Sonuçları Değerlendirmesi, İst.2002.

KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, DPT Yayını, Ankara, 2004.

KOSGEB (2009) Impact of global crisis in Turkey and measure taken by Turkish Government for SME and entrepreneur ship financing, Torino, Hazine Müsteşarlığı (2009) Küresel Mali Krize Karşı Politika Tedbirleri,

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hazine Müsteşarlığı (2009) KOBİ Kredileri İzleme Raporu-2007.

Kredi Garanti Fonu Web Sitesi (2009) , Devlet Planlama Teşkilatı (2007), a.g.e., s. 23-24.

KOSGEB Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü (2004). KOBİ Ekonomisi (KOBİ'ler ve Bankacılık), Ankara, s. 5.

KOSGEB, Avrupa Topluluğu ve Gümrük Birliği Kapsamında Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Aralık 1993.

KOBİ El Kitabı, KOBİ Komisyonu, TMMOB MMO Yayını, Yayın No: 211/2, 2007.

OECD (1999, 2001, 2002), OECD Ekonomik Araştırması Türkiye, OECD, Paris.

OECD (2000, 2002), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Görünümü, OECD, Paris.

OECD (2004, yayına hazırlanmakta), .KOBİ Politikaları ve Programlarının.

OECD (2003), Bilim, Teknoloji ve Sanayi, Puan Tahtası, OECD, Paris.

OECD (2003), Bir Bakışta Eğitim. OECD Göstergeleri, OECD, Paris.

OECD (2003), Düzenleme Raporları Değerlendirmesi, Türkiye, OECD, Paris.

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2000–2005), DPT Yayını, Ankara, 2005.

Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (2008), *2007-2008 Küresel Finans Krizi ve Türkiye Etkiler ve Öneriler*, Ankara, s. 1-2.

Türkiye Cumhuriyeti, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB (2003), Küçük İşletmeler.

Türkiye Cumhuriyeti, Dış Yatırım Genel Direktörlüğü (2003), Türkiye de Dış Yatırım, 2002.

Türkiye Cumhuriyeti, Devlet Planlama Teşkilatı 2004, KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2004, Ankara.

Türkiye Cumhuriyeti (2003), Üyelik Öncesi Ekonomik Program, Ankara.

Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası (2003), Quarterly Bulletin, Ankara.

Türkiye'nin Dâhil Olduğu AB Programları ve Fonları, İTO, Yayın No: 9-175, 2005.

Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (2008), a.g.e., s. 4.

Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (2009) Türkiye Ekonomisi İçin Kriz Önlemleri, Ankara, s. 1-10.

Türkiye'deki Dinamik Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Geliştirilmesine Ve Finansmanına Yönelik Çerçeve – © OECD 2005.

TMMOB Makina Mühendisleri Odası Nisan 2012 Yayın No: MMO/583.

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996–2000), DPT Yayını, Ankara, 1996.