

**KOBİLERİN BÜYÜME YÖNELİMLERİNİN
BÜYÜME STRATEJİLERİ AÇISINDAN ANALİZİ
VE AYDIN ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Selim ERKOÇ

Kütahya-2006

T.C
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
(Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı)

KOBİLERİN BÜYÜME YÖNELİMLERİNİN
BÜYÜME STRATEJİLERİ AÇISINDAN ANALİZİ VE
AYDIN ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman:
Yard. Doç.Dr. M.Kemal DEMİRCİ

Selim ERKOÇ
9101300115

Kütahya–2006

Kabul Onay

Selim ERKOÇ'un hazırladığı, “KOBİ’lerin Büyüme Yönelimlerinin Büyüme Stratejileri Açısından Analizi ve Aydın Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

...../12/2006

Tez Jürisi

Yard.Doç.Dr. M.Kemal DEMİRCİ (Danışman)

Yard.Doç.Dr. Mustafa KURT (Üye)

Yard.Doç.Dr. Hayrettin ÖZLER (Üye)

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Müdürü

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Selim ERKOÇ’un hazırladığı, “KOBİ’lerin Büyüme Yönelimlerinin Büyüme Stratejileri Açısından Analizi ve Aydın Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2006

ÖZGEÇMİŞ

1975 Konya – Beyşehir’de doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimimi Antalya’da tamamladı. 1995 yılında Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümünde başladığı Lisans eğitimini 1999 yılında tamamladı.2000-2003 yılları arasında Antalya Havalimanı Gategourmet USAŞ İkrım Hizmetleri A.Ş.’de Kontrolör ve Supervisor olarak görev aldı. 2004 yılın Nisan ay’ında 287.Dönem Kısa Dönem Er olarak vatani görevimi tamamladı. 2004 yılı sonunda, 3624 sayılı özel kanun ile kurulmuş olan Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) Adana Laboratuvar Müdürlüğüne Muhasebeci kadrosu ile atandı. 2005 yılı kurum içi yükselme sınavı neticesinde Uzman Yardımcılığına terfi etti. Halen 2006 yılı başlarında tayin olduğu KOSGEB Aydın İşletme Geliştirme Merkez Müdürlüğünde Uzman Yardımcısı olarak görevine devam etmektedir.

ÖZET

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) ülkemiz ekonomisinde önemli roller üstlenmişlerdir. Büyük çaplı yatırım gerektirmeyen ve esnek yapıya sahip olan bu işletmeler, olası değişimlere kolaylıkla uyum sağlayabilmektedirler. Bu özellikleri ülke ekonomisinin dinamizm kazanması açısından önemlidir. Ülkelerin ekonomik kalkınması ve toplumsal refah açısından KOBİ'lerin sağlıklı bir ortam içinde faaliyette bulunmaları ve büyümelerini rasyonel temellere dayandırması gerekir. KOBİ'ler ile ilgili çoğu araştırmaların belki de en önemli kısımlarından biri bu işletmelerde uygun bir büyümenin nasıl gerçekleştirileceği sorusuna cevap aranmasıdır. KOBİ'leri ve bunlara ilişkin alt yapıları güçlü olmayan ekonomilerin, işsizlik, ihracat, üretim ve büyüme gibi konularda ortaya çıkan sorunlara çözümler bulabilmeleri ve bu konuda önemli açılımlar yapabilmeleri zordur. Onun için ülkeler KOBİ'lerin rasyonel büyümelerine katkı sağlayacak teşvik ve desteklerde bulunmakta, KOBİ'lerin büyümesini desteklemektedir.

Küreselleşme süreci ile giderek yoğunlaşan ve bilgiye dayalı ekonominin getirdiği yeni koşullar çerçevesinde daha farklı bir boyuta taşınan rekabet ortamı, yeni rekabet koşulları ile mücadele edilmesini sağlayacak stratejilerin belirlenmesinde dikkatlerin ekonomide ağırlıklı bir yere sahip olan KOBİ'ler üzerinde yoğunlaşmasına yol açmıştır. Dinamik yapıları ve esnek karar alma mekanizmaları ile yeniliklere, talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum sağlayabilen; daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkânı yaratan ve ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenen KOBİ'ler, istikrarlı ve sürdürülebilir bir büyüme hedefinin gerçekleştirilmesinde temel unsur olarak görülmektedir. Bu düşüncelerden yola çıkılarak Aydın OSB'de (ASTİM) KOBİ'lerin büyüme yönelimlerinin araştırılmasına yönelik bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu uygulamada KOBİ'lerin sorunları, büyüme gerekçeleri, amaçları, gelecekteki hedef ve stratejileri araştırılarak, araştırma bulgularına dayanarak Aydın OSB'de (ASTİM), KOBİ'lerin rasyonel büyümelerine katkı sağlayacak öneriler ortaya çıkarılmak istenmiştir. Araştırma sonucu KOBİ'lerin AYDIN OSB'de (ASTİM) büyüme eğilimi belirlenmiş, büyümeye etki eden sorunlar ortaya konmuş, büyümenin sağlanmasında nelerin yapılmasının analizi gerçekleştirilmiştir.

ABSTRACT

Small and Middle size enterprises (SME) has taken over imported roles in the country economy. The enterprises those who don't need any big investments and have a flexible structure, can adapt themselves easily to the changes. This is important for the country's economy to gain dynamism. From the point of economical growth and social welfare the SMEs should stay in healthy conditions and lay their backs to rational roots. One of the most important sides of the researches about SMEs may be to search for answer to the question of how those enterprises should develop a suitable way to grow. SMEs and economies weak in those relations are in difficulty of finding solutions to the unemployment, export, development and production. That is why the SMEs are supported and sponsored by the government to help their development.

The rivalry case that was dense after the globalization and by the effect of the new conditions of the economy standing on information caused the SMEs that have an importance in the economy to get attraction. SMEs those are flexible to adapt to any innovation and changes because of their flexible structure, and those who causes a bigger employment opportunity after a small investment, and those who don't get affected so much by the economical waves easily, are seen as a base item to realize a constant and stable development goal. As a result, a work has been done to research the development abilities of SMEs in aydın SME (ASTİM). In this work a research to help the SME s in Aydın (ASTİM) is done to get a rational way to develop the SMEs by investigating their problems, development tools, aims, and their plans for their future. After this work the development tendency of SMEs in Aydın (ASTİM) has been found and the problems that affect the development were put forward, and told what should be done to get a development.

İÇİNDEKİLER

Özet.....	v
Abstract.....	vi
İçindekiler.....	vii
Tablolar ve Şekiller.....	xiii
Kısaltmalar.....	xiv
Tez Hakkında.....	xv

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK KOBİLER VE KOBİLERİN KAPSAMI

1.1. KAVRAMSAL AÇIDAN KOBİLER.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
1.1.1. KOBİ Kavramı ve Tanımı.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
1.1.2. Türkiye’de KOBİ’lerin Tanımı ve Tanımlamadaki Ölçütler.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
1.1.3. AB ve Küresel Kurumların KOBİ’lerin Tanımları.....	
1.2. KOBİLERİN SINIFLANDIRILMASI, ÖLÇÜTLERİ VE ÖZELLİKLERİ	10
1.2.1. KOBİ’lerin Sınıflandırılması.....	11
1.2.2. KOBİ’lerin Sınıflandırılma Ölçütleri	12
1.2.3. KOBİ’lerin Özellikleri	13
1.2.3.1. Ekonomik ve Politik Açıdan Özellikleri	13
1.2.3.2. KOBİ’lerin Sorunları Yönüyle Özellikleri.....	14
1.2.3.3.KOBİ’lerin Yöneticiler Yönüyle Özellikleri.....	15
1.2.3.4. KOBİ’lerin Yönetim Yapısı Yönüyle Özellikleri	16
1.3. KOBİ’LERİN EKONOMİ AÇISINDAN ÖNEMİ	17
1.4. KOBİ’LERDE BAŞARI FAKTÖRLERİ	22
1.4.1. İş Fırsatlarının Oluşumu	23
1.4.2. Yöneticilik Yeteneği	23
1.4.3. Yeterli Sermaye.....	24
1.4.4. Modern İş Metotları ve İşletmecilik Esasları	24
1.5. İŞLETMELERDE BÜYÜME TÜR VE STRATEJİLERİ İLE BÜYÜMEYE ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	25

1.5.1. Genel Olarak Büyüme Kavramı ve Tanımı.....	25
1.5.1.1. Büyüme Kavramı	25
1.5.1.2. İşletmelerde Büyüklük ve Büyüme	26
1.5.2. Büyük İşletmenlerin Üstün Yönleri	31
1.5.3. İşletmelerde Büyüme Tür ve Stratejileri	33
1.5.3.1. Büyüme Türleri	34
1.5.3.1.1. İç Büyüme	34
1.5.3.1.2. Dış Büyüme.....	34
1.5.3.1.3. Yatay ve Dikey Büyüme	35
1.5.3.1.3.1. Yatay Büyüme.....	
1.5.3.1.3.2. Dikey Büyüme.....	36
1.5.4. Büyüme Stratejileri ve Büyüme Stratejilerini Etkileyen İlkeler	36
1.5.4.1. Büyüme Stratejilerinin Genel Özellikleri.....	38
1.5.4.1.1. Yoğun Büyüme Stratejileri.....	38
1.5.4.1.2. Pazara Nüfuz Yoluyla Büyüme Amaç ve Stratejileri.....	39
1.5.4.1.3. Pazara Geliştirme Yoluyla Büyüme Amaç ve Stratejileri.....	40
1.5.4.1.4. Ürün Geliştirme Yoluyla Büyüme Amaç ve Stratejileri	40
1.5.4.1.5. Durgun Büyüme Stratejisi	43
1.5.4.1.6. Fasilalı Büyüme Stratejisi	44
1.5.4.1.7. İçsel Gelişim Stratejisi	44
1.5.5. Büyümede Etkili Pazara Giriş Stratejileri	44
1.5.5.1. Birleşme ve Devralma Stratejileri	44
1.5.5.1.1. Birleşme Türleri	46
1.5.5.1.1.1. Ortak Merkezli Birleşme	46
1.5.5.1.1.2. Kümeli Birleşme	46
1.5.5.1.2. Lisans Anlaşmaları	47
1.5.5.1.3. Satış Yetkisi Verme (Bayılık) ve Distribütörlük.....	48
1.5.5.1.4. Franchising	49
1.5.5.1.5. İmtiyaz Haklarının Satın Alınması.....	50
1.5.5.1.6. Fason Üretim	50
1.5.5.1.7. Takas	50

1.5.5.1.8. İştirakler	51
1.5.5.1.9. Ortak Girişim Stratejisi (Joint Venture)	51
1.5.5.2. Birlikte Harekete Dayalı Anlaşma Stratejileri	52
1.5.5.2.1. Centilmenlik Anlaşmaları	52
1.5.5.2.2. Kartel	52
1.5.5.2.3. Konsorsiyum	52
1.5.5.2.4. Konsern	53
1.5.5.2.5. Holding.....	53
1.5.5.3. Büyüme ve Gelişme Stratejileri	53
1.5.5.3.1. Gelişme Stratejisi	53
1.5.5.3.2. Pazara Nüfuz Etme ve Geliştirme	54
1.5.5.3.3. Mamul Geliştirme	54
1.5.5.3.4. Verimlilik Geliştirme	54
1.5.5.4. Çeşitlendirme Stratejileri.....	55
1.5.5.4.1. Tek Yönlü Çeşitlendirme Stratejisi	55
1.5.5.4.2. Çok Yönlü Çeşitlendirme	55
1.5.5.5. Yönelime Göre İşletme Stratejileri.....	55
1.5.5.5.1. Maliyet Üstünlüğü Stratejisi.....	55
1.5.5.5.2. Farklılaştırma Stratejisi	56
1.5.5.5.3. Odaklaşma Stratejisi	56
1.5.5.5.4. İşlevsel Stratejiler	56
1.5.6. İşletmelerde Büyüme Safhaları	56
1.5.6.1. Başlangıç Safhası	57
1.5.6.2. Tutunma Evresi	57
1.5.6.3. Büyüme Evresi	58
1.5.6.4. Genişleme Evresi.....	59
1.5.6.5. Olgunluk Evresi.....	60

İKİNCİ BÖLÜM

KOBİLERDE BÜYÜME VE BÜYÜME STRATEJİLERİ

2.1. KOBİ'LERDE BÜYÜME	62
2.2. KOBİ'LERDE BÜYÜMENİN AMAÇLARI VE ÖNEMİ	62
2.2.1. KOBİ'lerde Büyümenin Amacı	63
2.2.1.1. Genel Olarak KOBİ'lerde Büyüme Amacı	63
2.2.1.2. KOBİ'lerin Uygulama Yönüyle Büyüme Amaçları.....	65
2.2.1.3. Büyüme Amacı Olarak KOBİ'lerin Zayıf Yönleri	67
2.2.2. KOBİ'lerde Büyümenin Önemi	67
2.3. KOBİ'LERİ BÜYÜMEYE YÖNELTEN FAKTÖRLER	69
2.3.1. Dış Pazarlara Açılma İsteği	69
2.3.2. Teşvik, Destek ve İndirimlerden Yararlanma	70
2.3.3. Kurumsal İmajın Sağlayacağı Avantajlar.....	70
2.4. KOBİ'LERDE BÜYÜME STRATEJİLERİ	71
2.4.1. KOBİ'lerde Stratejik İşbirlikleri İle Büyüme.....	72
2.4.2. KOBİ'lerde Lisans Anlaşmaları Yoluyla Büyüme	72
2.4.3. Franchising Yoluyla KOBİ'lerin Büyümesi	72
2.4.4. Birleşme Stratejisi (Merger, Acquisition) ile KOBİ'lerin Büyümesi.....	73
2.4.5. Ortak Girişim Stratejisi (Joint Venture) ile KOBİ'lerin Büyümesi	73
2.4.6. KOBİ'lerin Büyümesinde Leasing.....	74
2.4.7. KOBİ'lerin Büyümesinde Factoring	76
2.4.8.KOBİ'lerin Büyümesinde Forfating.....	77
2.4.9. Sektörel Dış Ticaret Şirketleri.....	78
2.5. KOBİ'LERİN BÜYÜMESİNİ ENGELLEYEN FAKTÖR VE SORUNLAR	80
2.5.1. Genel Faktörler	82
2.5.2. İşletmeler ile İlgili Faktörler	83
2.5.3. Dışa Açılma Sorunları	86
2.5.3.1. Ulusal Düzeydeki Engeller.....	87
2.5.3.2. İşletme Düzeyinde Engeller	88
2.5.4. Dışsal Faktörler	89
2.5.4.1. Konjonktürel Dalgalanmalar	89

2.5.4.2. Küreselleşme ve Rekabet	90
2.5.4.3. Devlet Politikaları ve Teşvikler	91
2.5.4.4. Teknolojik Gelişmeler	92
2.6. KOBİ'LERİN SAĞLIKLI BÜYÜMESİ İÇİN İŞLETMEYE GEÇİŞ ÖNCESİ ALINMASI GEREKEN ÖNLEMLER.....	93
2.7. KOBİ'LERİN BÜYÜME YÖNELİMİNİN VE ETKİNLİĞİNİN HIZLANDIRILMASI İÇİN YAPILMASI GEREKENLER.....	95

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİLERİN BÜYÜME YÖNELİMLERİ VE AYDIN OSB'DE BİR ARAŞTIRMA

3.1. OSB'LER VE AYDIN OSB HAKKINDA GENEL BİLGİLER	101
3.1.1. OSB'lerin Gelişimi ve KOBİ'ler	101
3.1.2. Aydın Organize Sanayi Bölgesi (ASTİM)	102
3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	102
3.2.1. Araştırmanın Amacı ve Beklenen Yararlar	102
3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri	103
3.2.3. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Sınırlılıkları	104
3.2.4. Araştırmanın Yöntemi	104
3.2.5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeleri	105
3.2.5.1. Demografik Yapı ve Anket Uygulanan Şirketlerin Profiline İlişkin Bulgular ve Değerlendirmesi	105
3.2.5.2. İşletmelerin Büyüme Yönelimlerinin Yönetici Özellikleri ve İşletme İşlevleri Açısından Değerlendirmesi	106
3.2.5.3. Büyüme Yöneliminin Yönetim İşlevi Açısından Değerlendirmesi ..	108
3.2.5.4. İşletmelerin Büyüme Yönelimlerinin Finansman Açısından Değerlendirmesi	109
3.2.5.5. Büyüme Yöneliminin Üretim/Hizmet Açısından Değerlendirmesine İlişkin Bulgular ve Bulguların Değerlendirilmesi ..	110
3.2.5.6. Büyüme Yöneliminin Pazarlama Açısından Değerlendirmesine İlişkin Bulgular ve Bulguların Değerlendirilmesi	111
3.2.5.7. Büyüme Yöneliminin İnsan Kaynağı Açısından Değerlendirmesine İlişkin Bulgular ve Bulguların Değerlendirilmesi	112

3.2.5.8. Genel Olarak KOBİ'lerin Büyümesi ve Geliştirilmesi İle İlgili	
Makro Düşüncelere Katılım ile İlgili Bulgular ve Değerlendirmesi.....	113
3.2.5.9. Aydın OSB'deki KOBİ'lerin Son Beş Yıldaki ve Gelecek	
Beş Yıldaki Büyüme Durumlarının Değerlendirmesi.....	114
3.2.5.9.1. Son Beş Yıldaki Büyüme Durumu.....	115
3.2.5.9.2. Gelecek Beş Yıldaki Büyüme Yönelimi	115
3.2.5.10. Büyümede Yöntemlerden Yararlanma Durumu	117
3.2.5.11. Büyümeyi Engelleleyen En Önemli Sorunlar	117
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	122
EKLER.....	126
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	135
DİZİN	143

TABLOLAR VE ŞEKİLLER

Tablo 1.1. İstihdama Göre Türkiye'de Bazı Kuruluşların KOBİ Tanımları	6
Tablo 1.2. AB'ye Göre Küçük ve Orta Ölçekli İşletme.....	7
Tablo 1.3. Türkiye ve Avrupa Birliği'nde Kullanılan KOBİ tanımları	10
Tablo 1.4. KOBİ'lerin Ülke Ekonomilerindeki Yeri	19
Tablo 1.5. İşletmelerde Büyüme Stratejilerinin Sınıflandırması.....	37
Tablo 1.6. Yoğun Büyüme Stratejileri Ürün/Pazar İlişkisi.....	39
Tablo 1.7. Yoğun Büyüme Stratejilerinde Amaç ve Uygulanan Stratejiler.....	42
Tablo 1.8. İşletmelerin Büyümesinde Birleşme Stratejisinin Temel Nedenleri ve Etkileri.....	47
Tablo 2.1. KOBİ'lerin Büyüme Yönelimi ve Uygulamalar	66
Tablo 2.2. Temel Noktalar İtibariyle KOBİ - Büyük İşletme Karşılaştırması	68
Tablo 3.1. Demografik Yapı ve Anket Uygulanan Şirketlerin Profiline İlişkin Bulgular.....	105
Tablo 3.2. Büyüme Yöneliminin Yönetici Özellikleri Açısından Değerlendirmesine İlişkin Bulgular ve Bulguların Değerlendirmesi.....	107
Tablo 3.3. Büyüme Yöneliminin Yönetim İşlevi Açısından Değerlendirmesine İlişkin Bulgular ve Bulguların Değerlendirmesi.....	108
Tablo 3.4. İşletmelerin Büyüme Yönelimlerinin Finansman Açısından Değerlendirmesine İlişkin Bulgular	110
Tablo 3.5. Büyüme Yöneliminin Üretim/Hizmet Açısından Değerlendirmesine İlişkin Bulgular.....	110
Tablo 3.6. Büyüme Yöneliminin Pazarlama Açısından Değerlendirmesine İlişkin Bulgular	112
Tablo 3.7. Büyüme Yöneliminin İnsan Kaynağı Açısından Değerlendirmesine İlişkin Bulgular.....	112
Tablo 3.8. KOBİ'lerin Büyümesi ve Gelişmesiyle İlgili Makro Düşüncelere Katılım ile İlgili Bulgular.....	113
Tablo 3.9. Aydın OSB'deki KOBİ'lerin Son Beş Yıldaki Büyüme Yönelimi.....	115
Tablo 3.10. Aydın OSB'de KOBİ'lerin Gelecek Beş Yıl Büyüme Yönelimleri.....	116
Tablo 3.11. Büyümede Etkili Yöntemlerden Yararlanma Durumu	117
Tablo 3.12. Ankette Sıralanan Sorunlar	118
Tablo 3.13. Sorunlara Katılım Dereceleri	119
Tablo 3.14. Önem Derecesine Göre Büyümeyi Engelleyen Sorunlar.....	120

ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Yeni Ürün Geliştirme Aşamaları	41
Şekil 3.1. Aydın OSB'de (ASTİM) Büyümeyi Engelleyen Sorunların Analizi.....	121

KISALTMALAR

A.g.e.	Adı geçen eser
A.g.m.,	Adı geçen makale
A.g.y	Adı geçen yazar
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DPÜ	Dumlupınar Üniversitesi
Euro	AB para birimi
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	Avrupa Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
s.	Sayfa
S.	Sayı
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SDŞ	Sektörel Dış Ticaret Şirketleri
SMM	Satılan Malın Maliyeti
ss.	Sayfalar arası
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TKY	Toplam kalite Yönetimi
TMMOB	Türkiye Makine Mühendisleri Odalar Birliği
TOBB	Türkiye Odalar Borsalar Birliği
TÜSİAD	Türkiye Sanayici İş Adamları Derneği

TEZ HAKKINDA

ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

KOBİ'lerin hem rekabetçi güçlerini artıracak, hem pazar paylarını genişletecek hem de etkin ve verimli bir biçimde büyümelerini sağlayacak büyüme stratejilerini uygulayamamaları ve uygulamalarını engelleyen faktörler, bu araştırma da üzerinde durulacak sorun olarak görülmektedir.

ARAŞTIRMANIN AMACI

KOBİ'lerin büyüme yönelimlerini, önemini, büyüme sağlayacağı üstünlükleri, büyümeyi engelleyen faktörleri araştırmak, büyümede etkili stratejilerin neler olduğunu ortaya koymak ve bu çerçevede, Aydın OSB'de yapılacak bir araştırma ile Aydın OSB'deki KOBİ'lerin büyüme yönelimlerini büyüme stratejileri açısından araştırarak, ulaşılan bulgulara göre öneriler geliştirmektir.

ARAŞTIRMANIN VARSAYIMI

Araştırmanın varsayımı, KOBİ'lerde büyümenin rasyonel bir şekilde gerçekleştirilmesi için, büyüme yönelimlerinin büyüme stratejileri açısından araştırılıp, büyümeyi engelleyen sorunlar ve bu sorunların en öncelikli olanların belirlenip büyüme stratejilerinin bu sorunların çözümünde kullanılmasının KOBİ'lerde rasyonel büyümeyi sağlayacak ve büyüme yönelimini hızlandıracaktır.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

KOBİ'ler ülkelerin kalkınmasında, refahında büyük öneme sahip işletmelerdir. KOBİ'lerin esneklik, büyük işletmelerle entegre üretim gibi avantajları ile ortaya koydukları ekonomik veriler, zaten önemlerini açıkça ortaya koymaktadır. Ancak, KOBİ'lerin uzun vadede her işletme gibi büyüme eğilimine girmesi de kaçınılmazdır. KOBİ'lerin zaman içinde büyüyerek, küresel pazarlarda daha aktif rol almaları, ülkenin ekonomik göstergeleri, istihdam olanakları gibi birçok açıdan önemlidir. Bu nedenle KOBİ'lerin büyüme yönelimlerinin belirlenerek, büyüme stratejileri açısından ele

alınması; büyüme yönelimlerindeki beklentilerinin, anlaşılması, büyüme yönelimlerinin rasyonel bir temele oturtulması için nelerin yapılması gerektiği, güçlü ve zayıf yönelimlerinin belirlenerek KOBİ'lerin nasıl bir büyüme strateji izlemelerinin KOBİ'lere avantaj sağlayacağı, büyümenin KOBİ'lere sağlayacağı avantaj ve dezavantajların belirlenmesi ve KOBİ'lerin büyüme yönelimlerinin büyüme stratejileri açısından analiz edilerek bu ve benzer sorulara cevap bulunarak çözüm önerileri sunulacak olması araştırmayı önemli kılmaktadır.

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H₁= KOBİ'ler, büyüme yönelimlerinin önündeki engel ve sorunları belirleyerek çözüm üretirlerse, ülke ekonomisi açısından daha çok katma değer sağlarlar.

H₂= KOBİ'lerin büyüme yönelimlerinin önündeki en büyük sorun işbirliğine karşı duyulan güvensizliktir.

H₃= KOBİ'leri büyümeye yönelten faktörlerin başında rekabet gücünü artırmak gelmektedir.

H₄= KOBİ'leri büyümeye yönelten faktörlerin başında kaynaklara nüfuz etme gelmektedir.

H₅= KOBİ'leri büyümeye yönelten faktörlerin başında kâr artırma isteği gelmektedir.

H₆= KOBİ'leri büyümeye yönelten faktörlerin başında dışa açılma stratejisi izlemeleri gelmektedir.

H₇= KOBİ'lerin büyüme yönelimleri yüksektir.

H₈: Aydın OSB'de KOBİ'lerin çoğu, büyümelerinin yeterli büyüklükte olduğunu düşüncesindedir.

H₉: Aydın OSB'deki KOBİ'lerin çoğu, istenilen büyüklüğe ulaşamadıkları düşüncesindedir.

H₁₀: Araştırmanın yapıldığı Aydın OSB'de KOBİ'lere özgü sorunlar, KOBİ'lerin büyümesini engellemiştir.

ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

“KOBİ’lerin Büyüme Yönelimlerinin Büyüme Stratejileri Açısından Analizi Ve Aydın Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma” adlı tez çalışması, KOBİ’lerin büyüme yönelimlerinin büyüme stratejileri açısından ele almaktadır. Araştırma, KOBİ’lerin büyüme yönelimleri, KOBİ’ler açısından büyümenin anlamı ve önemi, büyüme sorunları, engelleri, büyüme stratejileri gibi konuları kapsamaktadır. Teoride ortaya konulan konular kapsamında Aydın OSB’de bir araştırma yapılmıştır. Bu kapsamda KOBİ’lerin büyüme yönelimlerinin belirlenmesi, büyüme stratejileri açısından analizi, Aydın OSB’deki KOBİ’ler ile sınırlıdır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma genel olarak KOBİ’ler konusundan başlayarak tümden özele doğru indirgenerek spesifik hale getirilmiştir. Araştırma örneklemi olarak Aydın OSB’de faaliyet gösteren işletmeler seçilmiş ve Aydın OSB’deki 29 işletmede anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması, işletmelerin sahip / yöneticilerine yönelik gerçekleştirilmiştir.

TEZ METNİ

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK KOBİLER VE KOBİLERİN KAPSAMI

1.1. KAVRAMSAL AÇIDAN KOBİLER

Büyük işletme ve küçük işletme, orta boy işletme kavramları güncel hayatta ve iş hayatında ekonomik kapsamaları ve önemleri açıkça belirtilmeden sıklıkla kullanılırlar. İşletmeleri tanımlarken işletmenin genel olarak algılanış biçiminden hareket ile küçük işletme veya büyük işletme tanımlaması yapılabilir. Bir bakkal dükkânını veya küçük bir imalat atölyesini küçük bir işletme; bir demir çelik fabrikasını da büyük işletme olarak düşünmek ya da ifade etmek kolaydır. Ancak bu iki uç arasında büyük ya da küçük olarak nitelendirilebilecek birçok işletme vardır.¹ Dolayısıyla güncel konuşmalarda algılamalara göre mümkün olmakla birlikte, hem akademik hem de işletmelerin yararlanacakları bazı kazanımlar açısından konuya bakıldığında işletmelerin büyüklüğünü belirtme basit bir şey değildir. Hangi işletme küçük, hangi işletme orta, hangi işletme büyük olarak nitelendirilmelidir? Bunları belirlemede kriterler nelerdir? Bunlar hem hukuksal, hem ekonomik yarar hem de yapılacak çalışmalar açısından önemlidir. KOBİ’lerin büyüme yönelimlerinin büyüme stratejileri açısından ele alınacak bu çalışmada öncelikle; “KOBİ denilince ne anlaşılmalıdır? KOBİ’lerin kapsamı nedir? KOBİ’lerin sosyo – ekonomik sisteme katkıları açısından önemleri nedir?” gibi soruların cevapları bağlamında KOBİ’ler incelenecektir.

¹ CEMALCILAR İlhan, BAYAR Doğan, AŞKUN İnal C., ÖZ-ALP Şan, **İşletmencilik Bilgisi**, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1991, s.80.

1.1.1. KOBİ Kavramı ve Tanımı

KOBİ'ler, tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye ekonomisinin de dinamik ve sürükleyici unsurlarından biri olup, ülkemizin sosyo- ekonomik gelişmesi açısından çok büyük öneme sahiptirler. Bu işletmeler genelde bağımsız bir şahıs tarafından kolayca kurulan, sahip ya da sahiplerince yönetilen, büyümesi için sermayeyi kendi içinden sağlayan, yerel çalışan, üretim yaptığı alanda çok fazla etkili olamayan ve göreceli olarak küçük iktisadi kuruluşlar² denilebilir. Bunların en belirgin özelliklerinden biri genel olarak, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren ekonomik kuruluşlar olmalarıdır.³

Gerçekten bir işletmenin büyüklüğünü tanımlamak; hangi işletmenin küçük, orta veya büyük ölçekli olduğunu belirlemek kolay değildir. Çünkü KOBİ tanımları, sadece ülkeden ülkeye değil, sektörden sektöre hatta bölgeden bölgeye değişmektedir.⁴ Her ülke, kendi ekonomik koşulları kapsamında ihtiyaca cevap verecek tanımlar oluşturmaktadır.⁵ KOBİ'ler üretim, pazarlama, finansman, personel ve yönetim temel işletme işlevleri baz alınarak yapılan sınıflandırmalara göre tanımlamaların dışında, istihdam ettikleri personel sayısı, satış hacmi, sabit sermaye ve makine parkı değeri, kullandıkları enerji miktarı, kurulu kapasite düzeyi, katma değerleri, kâr büyüklüğü ve piyasa payı, sermayesi, satışları, kullanılan makine ve tezgah sayıları baz alınarak da tanımlanmaktadırlar. Ancak bu tanım ve sınıflandırmalarda farklılıklar olmaktadır.⁶

² AYDEMİR Muzaffer, "Küçük İşletmelerde İş Ahlakının Kurumsallaştırılmasında Önder- İzleyen İlişkilerinin Rolü", **DPÜ SBE Dergisi**, S. 6, Haziran 2002, s.269; DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2004, s. 435; DİNÇER Ömer, **Strateji Yönetim ve İşletme Politikası**, 2. Baskı, TİMAŞ Yayınları, İstanbul, 1992, , s. 346.

³ AKGEMCİ Tahir, **KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, T.C Ticaret ve Sanayi Bakanlığı KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Destekleme İdaresi Başkanlığı, Haziran 2001, s.7.; SERİN İlhan, SERİN Vildan, **Türkiye' de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, İTO Yayınları, No. 1990/25, İstanbul, 1990., s.14.

⁴ KARATAŞ Süleyman, **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Veli Yayınları, İstanbul, 1991, s. 15.

⁵ Bu çalışma sürecinde de 18.11.2005 tarihinde R.G'de yayınlanan bir yönetmelikle AB'ye uyum çerçevesince KOBİ tanımı yeniden yapılmıştır.

⁶ TEKİN Mahmut, **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, 4. Baskı Ankara, 2004, s. 72.

Örneğin bir bakkal dükkânının herkes tarafından küçük kabul edilmesi ne kadar doğalsa, bir uçak fabrikası ya da otomobil fabrikasının “büyük” işletme olarak kabul edilmesi o kadar doğaldır. Ancak, bu iki uç noktanın ayırıcı nitelik ve nicelik özelliklerini tamamını bünyesinde barındırmadığı açıkça görülmektedir.⁷

KOBİ tanımlarında, yasaların gösterdiği doğrultu ve şekil şartlarında bir işletmeyi kurup bağımsız halde onu çalıştıran ancak uğraşı dalında tekeli durumunda olmayanların oluşturduğu,⁸ belirli bir sınırın altında eleman çalıştıran ya da belirli bir yıllık kazancı olan işletmeler ifadesine de rastlanılır.⁹

Tüm bu nitel ve nicel özellikleri kapsayan ve genel geçerliliği olabilecek tanımlar, değil tüm ülkeler bir ülke içindeki tüm sektörler için bile geliştirmek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle KOBİ tanımı ülkelere göre değiştiği gibi temel alınan ölçütlere göre de farklılıklar arz etmektedir.¹⁰ KOBİ’lerin tanımlanmasında genelde nitelik ve nicelik yönünden büyüklük kriterleri kullanılmaktadır. Nicel yaklaşımın önemli gerekçesi; KOBİ’lerin nitel ölçütlere dayandırılması halinde açık, objektif ve belirgin bir sınıflandırmanın olamayacağı şeklindedir. Nitel ölçütte ise gerekçe olarak ülke şartları göz önünde bulundurulması ve girişimcilerin sahip oldukları özellikler vurgulanmaktadır.¹¹

Örneğin KOBİ’lerin tanımlanmasında, nicelik olarak en çok bilinen ve en yaygın olarak kullanılanlar istihdam edilen işgücü sayısı, kapasite büyüklüğü, işletmedeki makine parkının değeri, sabit varlıklar toplamı, toplam sermaye, gayri safi gelir, enerji kullanımı, kullanılan hammadde miktarı, makinelerin iş zamanı fonu toplamı, ücretler ve aylıklar toplamı, işgücünün toplam iş zamanı fonu, belirli bir

⁷ ALPUGAN Oktay, **Türkiye’de Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin Finansal Yapısı, Finansal Sorunları**, KOSGEB Yayınları, Ankara, 1993, s. 3.

⁸ KARGÜL Doğan, **Türkiye’de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunları**, Yayın No:1997-47, İstanbul Ticaret Odası, S.1

⁹MELEMEN Mehmet, **Türkiye’de KOBİ’lere Yönelik İhracat Teşvik Politikalarının Etkinliği Arttırıcı Bir Model Olarak Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin İncelenmesi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2000, s. 64.

¹⁰ SARIASLAN Halil, **Türkiye Ekonomisindeki Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Ankara, 1996, TOBB Yayınları, S.45

¹¹ MÜFTÜOĞLU Tamer, **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Sorunlar Öneriler**, II.Baskı, S. Yayınları Ankara, 1991, s. 99; DİNÇER, a.g.e., (2004) s. 436-437; TEKİN, a.g.e., s. 71-73.

süredeki katma değer, aktif toplamı, yatırılan sermaye, kâr hacmi, ihracat/satış oranı, sektör içindeki payı,¹² aktiflerin toplamı, yıllık satış miktarları veya pazar payı, çalışan işçi ve personel sayısı, makinelerin beygir gücü gibi kriterler kullanılmaktadır¹³

1.1.2. Türkiye’de KOBİ’lerin Tanımı ve Tanımlamadaki Ölçütler

Türkiye’de değişik zamanlarda ve farklı kurumlar tarafından farklı tanımlar yapılmıştır. 1980 yılı icra planının 212 sayılı tedbir hükmü gereğince DPT ve Türkiye Halk Bankası’nın görüşü alınarak, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından geliştirilen tanımdaki çalışan sayılarıyla; KOSGEB’in 2. kuruluş maddesi ve Türkiye Halk Bankasının 1990 Ağustos döneminde yaptığı tanımlardaki çalışan sayıları farklılık göstermektedir.¹⁴ Beş Yıllık Kalkınma Planlarına bakıldığında benzer farklılıklar görülmektedir.¹⁵ Dolayısıyla Türkiye’deki KOBİ tanımındaki kriterlerin dönem dönem değiştiği gibi, farklı kurum ve kuruluşlar tarafından tanımlamadaki kriterlerde farklılıklar olduğu görülmektedir. Örneğin DİE 1992 Genel Sanayi ve İşyerleri sayımından önceki sayımlarda 1-9 işçi çalıştıran işletmeleri küçük, 10 – 24 arasında işçi çalıştıran işletmeleri ise orta, 25 işçi ve daha fazla işçi çalıştıran işletmeleri de büyük işletme olarak açıklıkla sınıflandırılmış olmasına karşın, 1992 deki sayımda kesin ve belirleyici bir büyüklük sınıflandırılmasından kaçınılmış ve yalnızca imalat sanayinde 1/9 arası işçi çalıştıran işletmeleri küçük işletmeler olarak tanımlamıştır. Diğer işletmeleri ise sayım amacına göre çeşitli aralıklarda gruplandırmıştır. Ancak 25 – 49 arasında işçi çalıştıran orta boy işletmeler olarak düşünüldüğü anlaşılmaktadır.¹⁶

KOBİ’lerin Yatırımını Teşvik İle İlgili 18.02.2001 tarih ve 24322 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Kararın Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” de, 50 ila 250 işçi

¹² MÜFTÜOĞLU Tamer; **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, EGS Bank Yayınları, No:6, İstanbul, 1997 s.17

¹³ DİNÇER, a.g.e., s. 346.

¹⁴ DİNÇER, a.g.e., 2004, s. 436.

¹⁵ KARATAŞ, a.g.e., s. 15.

¹⁶ SARIASLAN Halil, **Türkiye Ekonomisindeki Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Ankara, TOBB Yayınları, Ankara, 1996, , s.5-6

çalıştıran orta ölçekli, 10 ila 49 işçi çalıştıran küçük ölçekli, 1 ila 9 işçi çalıştıran mikro ölçekli işletme olarak kabul edilmiştir.

Türkiye’de bazı kamu ve özel sektör kuruluşlarının KOBİ tanımlarında esas aldıkları istihdam sayılarını göstermektedir.

Tablo 1.1. İstihdama Göre Türkiye’de Bazı Kuruluşların KOBİ Tanımları

Kuruluş Adı	Küçük İşletme	Büyük İşletme
KOSGEB	1-50	51-150
İSO	1-19	20-99
DİE	1-49	50-99
İTO	5-10	-
ASO	10-30	30-299
EBSO	5-50	50-199
HALKBANK	1-100	101-250
EXİMBANK	-	-
DIŞ. TİC. MÜSTEŞARLIĞI	1-200	

Kaynak: **Küçük ve TMMOB İstanbul Şubesi Orta Ölçekli Sanayi Komisyonu**, KOBİ Küçük ve Orta Ölçekli Sanayicinin El Kitabı, MMO Yayın No: 211, İstanbul, 1999.

AB’ye üye ve Türkiye gibi aday ülkelerde, AB ölçütlerine göre düzenlemeler yapılmaktadır. Türkiye’de bu çerçevede 18 Kasım 2005 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlayarak yürürlüğe giren yönetmelikle, KOBİ tanım ve sınıflandırmalarını AB’ye uyumlu hale getirmiştir. Buna göre KOBİ tanım ve sınıflandırmaları şu hale getirilmiştir:¹⁷

¹⁷ **Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri Ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik**, 18.11.2005 Tarih ve: 2005/9617 karar Sayılı Yönetmelik. Madde 5,7,8,9-10.

- **Mikro işletme:** On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,
- **Küçük işletme:** Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler,
- **Orta büyüklükteki işletme:** İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

1.1.3. AB ve Küresel Kurumların KOBİ Tanımları

Dünyanın değişik ülkeleri ile Türkiye'deki KOBİ tanımlamalarında bir kısım farklılıklar söz konusudur. Bu farklılıklar, AB uyum yasaları çerçevesince uyumlu hale getirilmeye çalışılmaktadır. Ancak, yine de bir kısım kurum ve kuruluşların, ortaya koydukları bu farklılıklar devam etmektedir. Avrupa Birliği ülkelerinin 1996 yılında tavsiye niteliğinde almış oldukları karar ile ortak bir KOBİ tanımı geliştirilmiştir. AB komisyon görüşmelerinde, geleneksel ve yeni ölçüler temel alınarak Tablo 1.2 'deki KOBİ sınıflamaları yapılmıştır.

Tablo 1.2. AB'ye Göre Küçük ve Orta Ölçekli İşletme

Çalışan Sayısı	Yıllık Ciro Miktarı / Bilanço Toplamı
100-250	- Yıllık Ciro 7-40 Milyon ECU Arası Olanlar - Yıllık Bilanço Toplamı 5-17 Milyon ECU Arası Olanlar
Çalışan Sayısı	AB'ye Göre Küçük Ölçekli İşletme
	Yıllık Ciro Miktarı / Bilanço Toplamı
100'den Az	— Yıllık Ciro 7 Milyon ECU 'ya ulaşmayanlar — Yıllık Bilanço Toplamı 5 Milyon ECU'ya ulaşmayanlar

Avrupa Birliği'nde ise esnaf, sanatkâr ve KOBİ'lerin çerçevesi çok geniş tutulmuştur. Esnaf, sanatkâr ve KOBİ'lerin tek bir tanımı yapılmamıştır. Bunun sebebi tanımlama sonucu ortaya çıkabilecek ölçeğin ülke büyüklüğüne, ülkenin ekonomik gücüne, sektörün önemine, yapılan işin özelliğine göre bazen gerçek dışı sonuçlara yol

açabilmesi ihtimalidir. Avrupa Birliği'nde bunu önlemek için tek bir tanım yerine, her ülkenin ve iş dalının özel yapısına uygun tanımlar kullanılması yoluna gidilmektedir. Avrupa ülkeleri ayrı ayrı ele alındığı zaman işçi sayısının, büyüklüğün belirlenmesinde kullanılan en fazla kullanılan kriter olduğu görülmektedir. AB'de KOBİ'ler komisyonu tarafından kabul edilerek yayınlanan tavsiye niteliğindeki tebliğde; büyüklüğün belirlenmesinde kriter olarak işçi sayısı bağımlılık, ciro ve bilanço tutarı esas alınmıştır. 30 Ocak 1996 tarihli bu tanıma göre "En fazla 250 çalışanı olan, yıllık cirosu 20 milyon ECU'yu ya da yıllık bilanço toplamı 10 milyon ECU'yu geçmeyen ve bağımsız olma şartı gereği sermayesinin % 25'inden fazlası büyük bir işletmenin elinde bulunmayan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsam çerçevesinde en fazla 50 çalışanı olan ve yıllık cirosu 5 milyon ECU'yu ya da yıllık bilanço toplamı 2 milyon ECU'yu aşmayan işletmeler ise "küçük" işletme olarak tanımlanmaktadır."¹⁸

AB'nin, üye ülkeler için geçerli kabul edilen bir sınıflandırma şekli de mevcuttur. Bu sınıflandırmaya göre 1-9 işçi çalıştıranlar mikro işletme, 10-99 işçi çalıştıranlar küçük işletme, 100-199 işçi çalıştıran işletmeler de KOBİ'ler olarak değerlendirilmektedir.¹⁹

ABD'de 1920'li yıllardan beri faaliyette bulunan Küçük İşletmeler Teşkilatı'nın (Small Business Administration) tanımlarında genellikle istihdam edilen işçi sayısı yanında, işletmenin satış tutarı da nicel kriter olarak kabul edilmektedir. Sözelimi, SBA imalat sektöründe faaliyet alanına göre 500 veya 1000 işçiden az, toptan ticarete en fazla 100 işçi çalıştıran, perakende ticarete ise yıllık satış tutarı en az 3.5 en fazla 13.5 milyon doları geçmeyen, diğer hizmet işletmelerinde ise yıllık satışları faaliyette bulundukları alana göre, en az 3.5 en fazla 14.5 milyon doları geçmeyen işletmeler küçük işletme olarak tanımlanmaktadır.²⁰

¹⁸ "KOBİ Nedir?", <http://www.kobitek.com/makale.php?id=70>, 12.7.2006

¹⁹ KULOĞLU Derya, **Avrupa Topluluğunda Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Uygulama ve Politikalar**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 1993, s.17.

²⁰ ŞENGİZER, a.g.e., 1992, s.25; **Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ Tanımları**, 2000, s.12; <http://www.sba.gov.tr>.

Japonya’da ise KOBİ tanımı işçi sayısına ve yatırılan sermayeye tutarına göre yapılmaktadır. Bu ülkede de işletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında bir sektör ayrımı yapılmaktadır. İmalat sanayinde 300’den az işçi sayısı ve sermaye tutarı 100 milyon Yen’den az; toptan ticarete; 100’den az işçi ve sermaye tutarı 30 milyon Yen’den az; perakende ticaret ve hizmet işletmelerinde işçi sayısı 50’den az ve sermaye tutarı 30 milyon Yen’den az olan işletmeleri KOBİ olarak tanımlanmaktadır.²¹

KOBİ’leri tanımlama çabaları yalnız ülkelere özgü değildir. Bazı uluslararası örgütler de KOBİ tanımlamaları yapmıştır. Yapılan tanımlamalarda kullanılan nitel ve ölçütlerin amaca ve kullanıma uygun olarak değişebildiği görülmektedir.

Birleşmiş Milletlerin 1958 yılında Mısır, İsrail ve Türkiye’yi kapsayan bir raporunda; KOBİ tanımında işçi sayısı ve enerji sarfiyatı esas alınmıştır.²²

- 10 kişiden az işçi çalıştıran,
- Enerji kullanan ve 20 den az işçi çalıştıran
- Enerji gücü kullanmayan ve 50’den az işçi çalıştıran işletmeler, küçük ölçekli işletmeler olarak kabul edilmiştir.

Dünya Bankası tarafından 1980 yılında Türkiye için hazırlanmış olan “ Küçük ve Orta Ölçekli Sanayinin Gelişimi ile İstihdam yaratma eğilimi ve Unsurları “ konulu raporda, Türkiye’deki küçük ve orta ölçekli sanayinin tanımı yapılmıştır. Dünya Bankası bu raporunda nicel ölçüt olarak sayısını benimsemekte olup, Türkiye şartları çerçevesinde sınıflandırma getirmiştir.²³

Avrupa Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı’nın (OECD) KOBİ tanımına göre ise nicel kriterlerden sadece işçi sayısı esas almakta, diğer kriterler ise tanımlamada göz ardı edilmektedir.²⁴

²¹ ÜRER Fatih, **Japonya’da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Yönelik Ekonomik ve Sosyal Politika ve Tedbirlerin Türkiye Bakımından Değerlendirilmesi**, DPT No:2085, Ankara, 1985, S.12.

²² MÜFTÜOĞLU Tamer, **Küçük İşletmelere Yönelik Devlet Politikaları**, Ankara, 1993, s.139.

²³ **a.g.e.**, s.139.

²⁴ MÜFTÜOĞLU, **İşletme İktisadi**, Ankara, 1989, s.140.

OECD tanımına göre 20'den daha az işçi çalıştıran işletmeler çok küçük, 20-99 işçi çalıştıran işletmeler küçük, 100-99 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli ve 500'den çok işçi çalıştıran iş yerleri büyük işletme olarak tanımlanmaktadır.

Tablo 1.3. Türkiye ve Avrupa Birliğinde kullanılan KOBİ tanımları

Kurum	Sektörel Tanımı	Tanım Kriterleri	Mikro Ölçekli İşletme	Küçük Ölçekli İşletme	Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	İmalat sanayi	Çalışan sayısı	1-50 çalışan	51-150 çalışan	
HALK BANKASI	İmalat sanayi	Çalışan sayısı	--	--	1-250 çalışan
Sabit yatırım miktarı (EURO)	550 000	550 000	550 000		
HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI	İmalat sanayi, turizm, tarım sanayi, madencilik, eğitim, sağlık, yazılım geliştirme	Çalışan sayısı	1-9 çalışan	10-49 çalışan	50-250 çalışan
Yatırım miktarı, KOBİ yatırım teşvik belgesine tabii yatırım miktarı (EURO)	550 000	550 000	550 000		
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI	İmalat sanayi	Çalışan sayısı	--	--	1-200 çalışan
Sabit yatırım miktarı (EURO)	--	--	1 830 000		
EXIMBANK	İmalat sanayi	Çalışan sayısı	--	--	1-200 çalışan
AB	Birincil olmayan özel sektör	Çalışan sayısı	0-9 çalışan	10-49 çalışan	50-249 çalışan
Yıllık ciro	<EURO 2 milyon	<EURO 10 milyon	<EURO 50 milyon		
Yıllık bilanço	<EURO 2 milyon	<EURO 10 milyon	<EURO 43 milyon		

Kaynak: Hazine Müsteşarlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı, KOSGEB, EXIMBANK, HALK BANKASI, AB.

1.2. KOBİLERİN SINIFLANDIRILMASI, ÖLÇÜTLERİ VE ÖZELLİKLERİ

KOBİ'ler ülkelere, sektörler ve bir kısım barındırdıkları özelliklere göre farklı şekillerde sınıflandırılırlar. Tanım kısmında da belirtildiği gibi, Türkiye'de KOBİ sınıflaması 18 Kasım 2005 tarihinde çıkarılan yönetmelikle AB sürecine uygun hale getirilmiştir.

1.2.1. KOBİ'lerin Sınıflandırılması

KOBİ'lerin fabrikalardan atölyelere, ticarethanelerden hizmet birimlerine kadar birçok işletmeyi kapsayan geniş bir yelpazede heterojenik olarak süregelen bir yapısı vardır. Yine bu çerçevede bağımsız işletmeler, uydu şirketler ve fason imalatçılar gibi adlar ile de anılmaktadırlar. Bu çeşitlilik, sınıflandırma konusuna bakış açılarını da değiştirmektedir.²⁵

- **İmalat İşletmeleri:** Bu işletmeler küçük çapta hammadde alarak işlerler ve tüketime hazır hale getirirler. Örneğin; pastaneler, lokantalar, oyuncak imalatçıları, mobilya imalatçıları gibi.
- **Ticaret İşletmeleri:** Uygulamada toptancı ve perakendeci şeklinde görülen doğrudan müşteriye mal satan işletmelerdir. Örneğin; marketler, kafeteryalar, eczaneler gibi.
- **Hizmet İşletmeleri:** İnsanların, satın alma güçlerinin artması nedeniyle bazı hizmetleri kendileri görmektense satın almayı tercih etmeleri nedeniyle ortaya çıkan işletmelerdir. Örneğin; oteller, seyahat acentaları, kuaförler, bilgi işlemciler gibi.

Bu fonksiyonel sınıflandırmadan başka şöyle sınıflandırmalarda söz konusudur:²⁶

- Büyük ya da küçük işletme olarak kalmaları açısından KOBİ'ler;
- Ekonomik açıdan büyük işletme olmaları gerekirken halen küçük olarak faaliyette bulunan işletmeler,
- KOBİ olarak kalmaları ekonomik açıdan yararlı işletmeler,

Bir diğer sınırlandırmada KOBİ'lerin faaliyetlerinin “dönüklüğüne” göre yapılan sınıflandırmadır. Buna göre KOBİ'ler;

²⁵ ÇELİK Adnan ve AKGEMCİ Tahir, **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1998, ss. 71.

²⁶ KARATAŞ, **a.g.e.**, s. 28.

I- Faaliyetleri Piyasaya dönük KOBİ'ler

- Ürün yapısı bakımından,
- Teknolojik bakımdan,
- Piyasa küçüklüğü bakımından,
- Büyük işletmelerin boşluklarını doldurma bakımından.

II- Faaliyetleri büyük işletmelere dönük KOBİ'ler

- Tek işletmeye bağlı kanla işletmeler,
- Herhangi bir işletmeye bağlı kalmadan faaliyet gösteren işletmeler.

18 Kasım 2005'de çıkarılan Yönetmeliğe göre, işletmeler çalışan sayıları veya mali bilgilerinin tespitine yönelik olarak; diğer işletmeler ile olan sermaye veya oy hakkı ilişkilerine göre bağımsız işletmeler, ortak işletmeler ve bağlı işletmeler olmak üzere üçe ayrılmıştır.²⁷

1.2.2. KOBİ'lerin Sınıflandırılma Ölçütleri

KOBİ'lerin sınıflandırılmasında niceliksel ve niteliksel olmak üzere iki tür ölçütten söz edilebilir. Buna göre KOBİ'lerin niceliksel açıdan sınıflandırılma ölçütlerini şunlar oluşturur.²⁸

- Çalıştırılan işçi sayısı,
- Kullanılan makine, tezgâh sayısı ve gücü,
- Sermaye miktarı,
- Belirli süre içinde ödenen ücretler,
- Belirli süre içinde harcanan enerji miktarı,
- Belirli süre içinde yapılan satış miktarı ve kâr,
- Belirli süre içinde kullanılan hammadde,
- Sermayenin bir ya da birkaç kişinin olması,
- Sermayedar ile yöneticilerin aynı kişiler olması,

²⁷ Bknz. a.g.y.

²⁸ KARATAŞ, MÜFTÜOĞLU Tamer; **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, EGS Bank Yayınları, No:6, İstanbul, 1997 s. 18; CEMALCILAR vd., a.g.e., s.81.

- Kapasite (Üretim hacmi)
- İşlenen ya da yararlanılan toprağın genişliği (alan m²)

KOBİ'lerin niteliksel özellikleriyle ilgili ölçütler ise şunlardır:²⁹

- Yönetim bağımsızdır.
- Genellikle yöneticiler aynı zamanda sermaye sahibidirler. Bazen sermaye koyan küçük bir grup olmaktadır.
- Girişimcinin işletme de fiilen çalışması,
- İş bölümü ve uzmanlaşma derecesi,
- Sermayenin sınırlı oluşu, finansal yetersizlik,
- Yönetim tekniklerinin uygulanamaması ve yetersizliği,
- Daha çok bulundukları çevrede iş yaparlar. İşçi ve işveren aynı bölgedendir. Satışların aynı bölgeye yapılması zorunlu değildir.

1.2.3. KOBİ'lerin Özellikleri

KOBİ'lerin özelliklerini genel açıdan, niceliksel ve niteliksel açıdan sıralamak mümkündür

1.2.3.1. Ekonomik ve Politik Açıdan Özellikleri

KOBİ'lerin genel olarak özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür.³⁰

- Daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlamaktadırlar,
- Daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkânı yaratmaktadırlar,
- Yapıları itibarıyla ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmektedirler,
- Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum gösterebilmektedirler,

²⁹ KARATAŞ, a.g.e., s. 19; TEKİN, a.g.e., 71; CEMALCILAR vd., a.g.e., s.82.

³⁰ HASPOLAT Turgut, "Türkiye'de e- kobi Gerçeği" www.edevlet.net/eTurkiye/e-kobi.pdf - Ek Sonuç - , 07.07.2006; ; KARATAŞ, a.g.e ., s. 21; DEMİRKOL Mıntaş, **KOBİ Yönetimi Eğitimi**, DÜĞİMER Dicle Üniversitesi Girişimcilik Merkezi, Diyarbakır, 2006, s. 10.

- Teknolojik yeniliklere daha yatkındırlar,
- Bölgelerarası dengeli kalkınmayı sağlar,
- Gelir dağılımındaki çarpıklıkları asgariye indirirler,
- Ferdi tasarrufları teşvik eder, yönlendirir ve hareketlendirirler,
- Büyük sanayi işletmelerinin vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısıdırlar,
- Politik ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsurudurlar,
- Demokratik toplumun ve liberal ekonominin ana sigortalarından biridirler,
- Mevcut rejimin koruyucusu olma özelliğindedirler.
- Talep değişikliklerine daha çabuk uyum sağlar ve cevap verirler.
- Geniş halk kitlelerinin girişimciliğe yönelmesini sağlar.

1.2.3.2. KOBİ'lerin Sorunları Yönüyle Özellikleri

Sorunları çerçevesince bakıldığında KOBİ'lerin özelliklerini şunlar oluşturur:³¹

- Kredi temininde güçlük çekmektedirler. Bankaların kredilerinden aldıkları pay % 4 civarındadır.
- Teşviklerden yararlanma yetersizdir.
- Diğer finansman araçlarından yeterince yararlanamamaktadırlar.
- Teknoloji düzeyleri genellikle düşüktür.
- Yurtiçi ve yurtdışı teknik ve ticari gelişmeleri izleyememektedirler.
- Kalifiye (nitelikli) eleman sıkıntısı çekmektedirler.
- AB şartlarında rekabet güçlerinin geliştirilmesine ihtiyaç duymaktadırlar.

³¹ HASPOLAT Turgut , **a.g.m.**, s.1

1.2.3.3.KOBİ'lerin Yöneticiler Yönüyle Özellikleri

KOBİ'lerin sahiplerine ilişkin nitel özellikleri şöyledir:³²

- KOBİ'ler genelde işletme sahibi, girişimci ve yöneticisi aynı olan kimselerdir. Diğer deyişle bu özellikler bir kişide toplanmaktadır. Bu işletmelerde işletme sahiplerinin diğer özelliklerine bakılıp bakılmaksızın aynı zamanda girişimci ve yönetici durumundadır.
- KOBİ'lerde işletme sahibi, sahip yönetici olarak risk üstlenmektedir. Bu özelliği ile profesyonel yöneticiden ayrılırlar. Profesyonel yönetici, ücretli yönetici olarak kendisini işletme ile özdeşleştirmez. İşletmenin başarısızlığı durumunda kaybedeceği bir şey yoktur. Sadece yönetiminde olduğu işletme değişir, mesleğini başka işletmede devam ettirir. Kaybedeceği en fazla ücretidir. KOBİ'lerde en üst noktada işletme sahibi bulunur. İşletme ile ilgili tüm kararlarda riski üstlendiğinden risk yöneticisi de denilir. Bunların üstlendiği risk sadece maddi değil manevi risklerde söz konusudur.
- KOBİ'lerde işletme ilişkisi sahibini de aşar, aile bireylerine de yansır. Çünkü işletmenin başarı ya da başarısızlığı tüm aileyi maddi veya manevi yönden etkiler. Bu bakımdan işletme ile işletme sahibi arasındaki ilişki objektif-irrasyoneldir. Bu işletmelerin yönetim felsefesi ile diğer işletmelerin yönetim felsefeleri arasında farklılıklar vardır.
- KOBİ'lerde işletme sahibi fiilen çalışır. İşletmesinin çeşitli kademelerinde işletme faaliyetlerine doğrudan katkıda bulunur. Çok küçük işletmelerde ise bu durum daha gözle görülür şekildedir. İşletme sahibi tezgâhın başında çalışır, borç malzemeyi satın alır, pazarlama faaliyetlerinde bulunur, çalışanların sıkıntılarıyla bizzat uğraşır, işletmenin tüm yönetsel faaliyetlerini bizzat yerine getirir. Ancak işletmenin ölçeği büyüdükçe işletmenin sahibinin bizzat bu faaliyetleri yapma oranı azalır.
- KOBİ'lerde aile bireyleri de fiilen işletmede çalışırlar, aile bireyleri (eş, çocuklar ve damatlar) işletme sahibinin ölümü durumunda işi devralacak kişiler

³² KOBİ Küçük ve Orta Ölçekli Sanayicinin El Kitabı, ss. 60-61.

olarak yetiştirilirler. Bu varsayım gerçekleşmezse işletme faaliyetlerine son verilir ya da işletme el değiştirir.

- İşletme sahibi ile işletme çalışanları arasındaki ilişki de esas itibarıyla biçimsel ilişkiler olmayıp samimi, daha çok biçimsel olmayan ilişkilerdir. KOBİ'lerde işletme sahipleri çalışanların ve yakınlarının sorunlarıyla yakından ilgilenir.

1.2.3.4. KOBİ'lerin Yönetim Yapısı Yönüyle Özellikleri

KOBİ'lerin yönetim işlevine ilişkin ve diğer işletmelerden ayırt edici özellikler şöyledir.³³

- KOBİ yönetimi, işletme mülkiyetinden kaynaklanan bir hakla işletme sahibi tarafından yürütülür ve bu nedenle süreklilik arz eder. İşletme sahibinin bu hakkını kimse elinden alamaz. Dolayısıyla işletme sahibi yöneticilik işlevini ölümüne, haklarını diğer bireylere devredene ya da işletme faaliyetine son verinceye kadar devam ettirir.
- KOBİ'lerde yönetim işlevi işletme sahibi tarafından yerine getirir. İşletme sahibi işletmesini bağımsız olarak yönetir.
- KOBİ'lerde yönetici (işletme sahibi) arasında doğrudan ve kişisel ilişki, yöneticinin örnek davranmasını gerektirir. İşletme sahibi yönetici kendisi mesai saatleri dışında da işletmede kalıp çalıştığı gibi çalışanlarından da bunu isteyebilir.
- KOBİ'lerde bu yönetim anlayışı esnekliği artırır. Ast ve üst ilişkileri doğrudan ve kişisel olarak gerçekleşir.
- KOBİ'lerde işletme sahibi yönetici tüm yetkileri kendisinde toplar onun için merkezi yönetim vardır. İşletme sahibi tüm işletmeye egemendir. İşletmede tam ve tartışmasız bir otorite vardır.
- KOBİ'lerde işletme sahibi işletme politikasını belirleyen tek kişi niteliğindedir. İşletmenin her şeyinden sorumludur.
- KOBİ'lerde işletme sahibinin çok güçlü pozisyonu ona subjektif kararlar alma olanağı verir.

³³ KOBİ Küçük ve Orta Ölçekli Sanayicinin Ek Kitabı, ss. 62-63; KARATAŞ, a.g.e., s. 21.

- KOBİ'lerde işletme sahibi yönetici başkalarına hesap verme sorumluluğu olmadığından karar almada kendini daha rahat hisseder. Onun için daha rahat ve esnek davranabilir.
- KOBİ'lerde işletme sahibi ortaya çıkabilecek her türlü soruna anında müdahale edebilir.
- KOBİ'lerde işletme amaç ve politikalarını işletme sahibi belirlediğinden amaç çatışması yaşanmaz.

1.3. KOBİLERİN EKONOMİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Dünyanın çoğu ülkesinde olduğu gibi ülkemizde de ekonomik yapının temel taşlarını Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) oluşturmaktadır. Gerek istihdam, gerek bölgesel kalkınmışlık, gerekse refah seviyesinin yükseltilmesinde KOBİ'ler önemli bir işlevi üstlenmişlerdir. Son yıllarda meydana gelen bazı gelişmeler ülkemizdeki KOBİ'leri de yakından ilgilendirmektedir. Küreselleşmenin etkisini yoğunlukla hissettirdiği ve Avrupa Birliği üyeliği yolunda çalışmaların ivme kazandığı son zamanlarda, KOBİ'ler için bazı fırsat ve tehditler ortaya çıkmaktadır.³⁴ Ekonomik kalkınma ve büyüme döneminin başlangıcında düşünülenin aksine KOBİ'lerin önemi daha da artmıştır. KOBİ'ler bir yandan dinamik ve esnek yapıları nedeniyle ekonomik canlanma, yapısal değişim ve teknolojik uyum sağlamada önemli bir işlevi üstlenirlerken, öte yandan yoksulluğu, bölgelerarası eşitsizliği azaltacak bir sosyal niteliğine kavuşmuştur. Dolayısıyla KOBİ'ler, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmalarını sağlamaları açısından odak noktaları haline gelmişlerdir.³⁵ Zaten gelişmiş ülkelerde ekonominin sağlıklı işleyişi ile KOBİ'lerin sistem içerisindeki varlığı ve gücü arasında yakın ilişki kurulmaktadır. Çünkü KOBİ'ler, ekonomik sistemde büyük işletmelerin yerine getiremediği işlevleri yerine getirmekte, toplumun refahına büyük katkılar sağlamaktadırlar.³⁶

³⁴ TOPAL Yusuf, KURT Mustafa, Avrupa Birliği Sürecinde KOBİ'lerin Rekabet Stratejileri: Yenilik Stratejisi", http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=383, 24.10.2006

³⁵ DİNÇER, a.g.e., 2004, s. 435.

³⁶ TEKİN, a.g.e., s. 73.

KOBİ'lerin gerek sayıları, gerek sanayi üretimindeki payları ve gerekse milli gelire olan katkıları ile ülke ekonomilerinde önemli bir yer tuttuklarını ülkelerin ekonomik göstergeleri de ortaya koymaktadır.³⁷ Bu işletmeler, esnek yapıları nedeniyle serbest Pazar ekonomisine kolaylıkla uyum sağlayabilmektedirler. Bu işletmelerin az sermaye ile daha çok istihdam sağlamaları teknolojik yenilikleri uygulayabilme kolaylığı, yan sanayi tamamlama özelliği gibi avantajlar nedeniyle ekonominin temel dinamiği rolünü oynamaktadırlar. Bundan dolayı bu işletmeler, ekonominin vazgeçilmezleri konumundadırlar. Bu işlevleri ve ekonomiye dinamizm kazandırarak dünya pazarlarında serbest piyasa ekonomisi kurallarına göre rekabet edebilmek için bu işletmelerin önündeki engellerin kaldırılması ve geliştirilerek desteklenmesi gerekmektedir.³⁸

Avrupa Topluluğu'nun KOBİ'lere ilişkin bir raporunda ise KOBİ'lerin ekonomik sisteme katkıları, sayıları ve değişik alanlarda çalışmaları, sanayi ticaret ve hizmet sektöründeki tüm iş kollarında var olan etkileri, istihdama ve belli yörelerin refah düzeyine olan katkıları nedeniyle KOBİ'ler ticaret ve endüstriyel yaşayışın gerekli bir parçalarıdır ve onlar ekonominin dinamizmi ve canlılığın kaynağı şeklinde değerlendirilmektedir.

KOBİ'lerin Türkiye açısından önemine bakıldığında Türkiye'de imalat sanayii işletmelerinin %99.5'inin KOBİ'lerden oluştuğu bunun ve KOBİ'lerin imalat sanayindeki istihdamın %66.1'ini sağladığı görülmektedir.³⁹ Bu durum Tablo 1.6'da görülmektedir. Bu göstergelere bakıldığında, KOBİ'lerin Türk ekonomisi içinde çok önemli bir payı olduğu anlaşılmaktadır. Çoğu araştırmanın ortaya koyduğu gibi gerçekten KOBİ'ler, tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye ekonomisinin de dinamik ve sürükleyici unsurlarından biri olup, ülkemizin sosyo-ekonomik gelişmesi açısından çok büyük öneme sahiptirler.

³⁷ Bkz. www.dpt.gov.tr; TOPAL, KURT, Avrupa Birliği Sürecinde Kobi'lerin Rekabet Stratejileri: Yenilik Stratejisi", http://www.bilgiyonetiimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=383, 24.10.2006.

³⁸ TEKİN, a.g.e, s. 76.

³⁹ ŞİMŞEK Muhittin, **Ekonominin Lokomotifleri KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2002, s.VI

Tablo1.4. KOBİ'lerin Ülke Ekonomilerindeki Yeri

Ülkeler	Tüm İşletmeler İçindeki Yeri %	İstihdam İçindeki Payı %	Yatırım İçindeki Payı %	Katma Değer İçindeki Payı %	İhracat İçindeki Payı %	Kredilerden Aldığı Pay %
Amerika	97.2	58	38	43	32	42.7
Almanya	99	64	44	49	31	Bilgi yok
Japonya	99.4	81.4	40	52	38	30
İngiltere	96	36	29.5	25	22	27
İtalya	98	83	52	47	Bilgi yok	Bilgi yok
Fransa	99	67	45	54	26	29
G.Kore	98.8	59	35	35	20	47
Türkiye	99.2	53	26.5	38	8	4

Kaynak: ŞİMŞEK Muhittin, Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları, Alfa Basım Yayın, İstanbul 2002, s.17

KOBİ'ler, ekonomide görülen kriz ve benzeri sorunların aşılmasında da önemli bir paya sahip denge aracı olma işlevini görürler. Ayrıca az sermaye ile çok emek kullanarak faaliyetlerini sürdüren KOBİ'lerin sosyal sisteme, bölgeler arası gelişmişlik adaletsizliğinin giderilmesi yönüyle de önemli katkıları vardır. Yine KOBİ'ler, mülkiyetin geniş bir tabana yayılması, kırsal alanlardan büyük kentlere nüfus göçünü durdurması, istihdam sağlama, demokratik sistemin yerleşmesi ve gelişmesi,⁴⁰ bireysel tasarrufların teşvik edilmesi⁴¹ gibi sosyal sisteme önemli katkıları sağlarlar.

KOBİ'ler, ülkelerin makro ekonomisine büyük katkılar sağlayan işletmelerdir. Özellikle istihdam, mal ve hizmetlerle açısından çok büyük role sahiptirler. Ayrıca KOBİ'ler, büyük işletmelerin ihtiyaç duydukları bazı mal ve hizmetleri üreterek de onları bütünleyici özellik göstererek ekonomiye yarar sağlarlar. KOBİ'lerin ekonomiye sağladığı yararları şöylece sıralamak mümkündür.⁴²

⁴⁰ TEKİN, a.g.e., s. 73; ALPUGAN Oktay, **Küçük İşletmeler Kavramı Kuruluşu ve Yönetimi**, KATÜ Yayını No:125, Trabzon,1989, s.2.

⁴¹ ÖZKAN Şule, EMSEN Selçuk, GÜNDOĞDU Fatma, **KOBİ'lerde Girişimcilik Yenilik ve Finansman**, 1. Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir 2001, s. 225

⁴² KARGÜL Doğan, **Türkiye'de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunları ve Çözümleri**, İstanbul 1997, İstanbul Ticaret Odası, s.12; Halil SARIASLAN; **Türkiye Ekonomisindeki Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Ankara, 1996, TOBB Yayınları, S.9

- KOBİ'ler yeni sayılacak türde mal ve hizmetlerin piyasalara girişinde ve onların tanıtımında büyük işlev görmektedirler.
- KOBİ'ler, çoğu kez ikinci el sermaye mallarını satın almak, kullanmak ve bazen de devre dışı kalmış sermayeye yeniden hayat kazandırmak suretiyle iş yaratmaktadırlar. Bu uygulama bütün firmaların riskini azaltmakta piyasaya girişte ve genişlemede uzun dönemli maliyetleri aşağıya çekmektedir.
- Birçok KOBİ, esnek olan üretim teknolojileri sayesinde kısa dönemli talep dalgalanmalarına karşı alabora olmamakta, hatta geçici talep artışlarını da karşılamaya yardım ederek ani fiyat yükselişlerine fren görevi yapmış olmaktadır.
- KOBİ'ler çoğu zaman iş deneyimi olmayan ve düşük vasıflı işçiler istihdam etmektedirler. Bu istihdam tarzı ekonomiye pratikte iki şekilde fayda sağlamaktadır. Bu durum bireyler arasındaki geçici işsizliği mümkün olduğu oranda aşağı çekmekte, diğer taraftan ise, bu gibi kimselerin istihdamı sayesinde iş eğitimi ve çalışma tecrübesi kazandırıldığı için verimlilik yükselmektedir.
- Tüm ekonomilerin vazgeçilmez temel bir bileşeni olan KOBİler istihdam ettikleri iş gücünden gerçekleştirdikleri yatırımlara, yarattıkları katma değere ve ödedikleri vergilere kadar pek çok yönleri ile her ekonomide önemli bir yere sahiptirler. Çünkü KOBİler yalnızca bağımsız ekonomik birimler olarak mal ve hizmet üreten işletmeler değil, aynı zamanda büyük işletmelerin kullandıkları, mamul ya da yarı mamul girdileri üreterek büyük işletmelerin gelişimini tamamlar. Böylece büyük firmalar için ekonomide bir “yan sanayi” oluşturarak büyük işletmelerle bir ortak yaşam kurarlar.

Bir başka çalışmada KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal sisteme katkıları ya da sağlayacakları yararlar şöyle sıralanmaktadır:⁴³

⁴³ TEKİN, a.g.e., ss. 74-76; PALAS Ahmet, **Dünya’da ve Türkiye’de KOBİ’lerin Gelişimi**, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayii Verimlilik ve Teknoloji Analizleri Semineri, Ankara 1996, ss.23 – 25; GÜCELİOĞLU Ömer, **Küçük Ölçekli İşletmelerin KOSGEB'den Beklentileri**, Ankara: Tes-Ar Yayınları, 1994, No.13, s.1

- Daha çok kişiye ve daha düşük yatırımla istihdam sağlarlar.
- Girişimcinin yetişmesi için uygun ortama sahiptirler.
- Girişimcilerin iş hayatına girmesini sağlarlar.
- Küçük tasarrufların yatırıma dönmesini sağlarlar. Tasarrufları ekonomiye kazandırırılar.
- Gelir dağılımı dengesini sağlayarak ekonomik ve sosyal gelişmeye katkıda bulunurlar.
- Teknolojik yenilikleri uygulamaya daha yatkındırlar. Çeşitli buluş ve yenilikler KOBİ'lerde uygulanarak pazara sunulmaktadır.
- Sermayenin ülke geneline dengeli dağılımını sağlayarak sürekli ve dengeli ekonomik büyümeye önemli katkılar sağlarlar.
- Müşteri taleplerini zamanında karşılamak için gerekli üretim esnekliğine sahiptirler.
- Büyük sanayi işletmeleri ve ana sanayi kolları için girdilerin sağlanmasına katkıda bulunurlar. Bir ülkede sanayinin gelişmesinde önemli rol oynarlar.
- Mesleki eğitimin gelişmesini sağlarlar. Mesleki eğitim sonucu kazanılan becerilerin uygulanarak üretim sonucu müşteriye sunulmasında önemli yere sahiptirler.
- Kaynakların etkin ve verimli kullanılması için uygun ortam geliştirerek yaşam düzeyinin yükselmesine katkıda bulunmaktadır.
- Küçük olmanın sağladığı avantajlardan yararlanarak ekonominin itici durumu konumuna gelmişlerdir. Esnek ve ölçek ekonomisine uygun üretim yapabilme özellikleri nedeniyle önemli avantajlara sunarlar.
- Zamanla büyüyerek ülke ekonomisi için gerekli üretim, istihdam ve sermaye kaynağının gelişmesine katkı sağlarlar.
- Ekonomik kriz ve dalgalanmalardan az etkilenirler. Bu özellikleriyle ekonomide istikrarın sağlanmasına katkıda bulunurlar.
- Yeraltı kaynaklarının ve potansiyelinin kullanılmasında etkili olurlar.
- Pazar ekonomisinin gelişmesini ve yerleşmesinde etkili rol oynarlar.
- Tasarrufların yatırıma yönlendirilmesinde etkili olurlar.
- Girişimciliğin ülke geneline yayılmasında önemli rol oynarlar.

- Sanayinin ülke geneline yayılmasına ve gelişmesine katkıda bulunurlar.
- Ekonomide hareketlilik sağlarlar.
- Tekelciliğe karşı kalkan işlevi görürler.

Özellikle, dünya ekonomisinde, ölçek ekonomisinin etkinliğini kaybetmesi, ileri teknoloji kullanımı ve üretkenlikte düşüş eğiliminin başlaması, hızlı değişimin bir sonucu olarak esnekliğin ortaya çıkması, sosyo-ekonomik yapılanmanın değişmesi KOBİ'lerin önemini hızlandıran gelişmeler olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴⁴

1.4. KOBİ'LERDE BAŞARI FAKTÖRLERİ

Ülkemiz ekonomisinde kilit rol üstlenen KOBİ'lerin faaliyetlerinde çeşitli işletme sorunlarıyla karşılaştıkları bir gerçektir. Bu sorunların tespiti için daha geniş araştırmalar yapılmalı, önem sırasına göre çözüm yolları geliştirilmelidir. Bu sorunların aşılmasında KOBİ yöneticileri ile KOBİ'lere finans ve ar-ge desteği sağlayan kuruluşlarla, üniversitelerle, yerel yönetimler ve hükümetlerle etkin koordinasyon kurulması problemlerin çözümü ve rekabet gücünün artırılması bakımından önem taşımaktadır. Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde KOBİ'leri bekleyen tehdit ve tehlikeler bulunduğu gibi, ortaya çıkabilecek yeni fırsatlar ve imkânlar da göz ardı edilmemelidir.⁴⁵ Bunların iyi analizi başarıyı sağlayacaktır. Bu çerçevede KOBİ'lerin başarı faktörleri irdelendiğinde karşımıza başlıca dört faktör çıkmaktadır. Bunlar, iş fırsatlarının oluşumu, yöneticilik – girişimcilik yeteneği, yeterli sermaye, modern iş yöntemleridir. Bu faktörlerin başarıya kanalize edilmesi, işletme yönetimlerinin vizyonlarına göre farklılık gösterebilmektedir. İşletme yönetimleri, başarıyı yakalamada çevrecilik, yenilikçilik, yüksek verimlilik, tüketiciyi, kurum çalışanlarını ve hissedarları tatmin etme gibi faktörleri göz önünde bulundurmalıdır.⁴⁶

⁴⁴ ESİN Arif, **XXI YY Ekonomilerde Doğru Bir Kalkınma Aracı Küçük ve Orta Boy İşletmeler KOBİ-AT Örneği**, İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları No:96, Ocak 1991, s.96.

⁴⁵ DEMİRCİ Kemal, KAYNAK Ramazan, TAŞKIN Ercan, "Kütahya ve Eskişehir Yöresinde Faaliyet Gösteren Küçük Ve Orta Ölçekli Üretim İşletmelerinin Karşılaştıkları Temel Sorunlar Ve İşletme Performansına Etkileri", Yayınlanmamış bildiri.

⁴⁶ HOTAMIŞLI Mustafa, **Örgütlerin Büyüme Sürecindeki Yapısal Değişim Modellerinin İncelenmesi ve Bir Uygulama**, Afyon Kocatepe Üni. SBE, İşletme ABD, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon, 2003, s. 29'dan GARIH Üzeyir, **Deneyimlerim 4**, İstanbul, Aralık 1995, s.34.

1.4.1. İş Fırsatlarının Oluşumu

KOBİ'lerin başarısında etkili faktörlerin ilki iş fırsatlarının oluşumudur. KOBİ'ler esnek yapıları gereği bir kısım iş fırsatlarına daha yakın olurlar. Çünkü bu yapıları gereği müşteri isteklerine uygun üretim yapabilirler. Yani başarılarında üretimden kaynaklanan fırsatların değerlendirmesinin önemli yeri vardır. Bunun için iki strateji izlenebilir. İlki iyi mamul ve hizmet üretim ve sunumu ile saldırgan bir strateji izlemek; ikincisi rakip mamullere göre daha ucuza satmak.. KOBİ'ler, fırsatlardan yararlanarak daha kaliteli mal üretme, müşteri isteklerine ve beklentilerine uygun mal veya hizmetler sunarak önemli bir avantaj elde edebilirler. Ancak KOBİ'lerin en önemli sıkıntısı, ürettiği mal ya da hizmetin kaliteli olduğu konusunda hedef kitleyi yani tüketicileri ikna etmemesidir. Çünkü bu işletmelerin büyük işletmelere oranla reklâm yapma olanakları kısıtlı olduğu gibi tüketiciler karşısında tanınırlığı da yetersizdir. Bu nedenle reklamı yapılan mal ya da hizmetler konusunda KOBİ'ler, tüketici isteklerine daha fazla duyarlı olmalıdırlar. KOBİ'lerin iş fırsatlarının oluşumu kapsamında bir diğer başarısını sağlayacak faktörde de pazar kökenli olmalarıdır. Bu özellikleri nedeniyle müşteri ile yakın temas kurma ve ondan fikir alma gibi bazı avantajlara sahiptirler. KOBİ'ler pazara yakınlığın verdiği avantajla ona ne istediğini sorma fırsatını değerlendirerek, müşteri ucuz fiyata kaliteli mal ister düşüncesini bırakıp, müşteriye ne istediğini sorması ve ona göre mal ya da hizmet sunması durumunda başarıyı yakalayacaktır. Sürekli pazar araştırması yapması, müşteriyle aktif ve dinamik ilişkiler kurması, KOBİ'lerin güçlenmesi, başarısı ve büyümesi açısından önemli fırsatların oluşmasını sağlayacaktır.⁴⁷

1.4.2. Yöneticilik Yeteneği

KOBİ'lerin sahip ya da yöneticilerinin yönetim kabiliyeti, teknik zekası, insan ilişkilerindeki becerisi, yüksek başarma arzusu, yaratıcılığı, girişimcilik cesareti ve risk yüklenebilme özelliği, geleceği analitik tahmini ve sezmesi, çabuk ve isabetli kararlar verebilmesi KOBİ'lerin başarısında önemli oranda etkili olur. O nedenle işletme sahip veya yöneticisi parayı insanı, hammaddeyi, zamanı, makineyi nasıl yöneteceğini iyi

⁴⁷ DİNÇER, a.g.e., 2004, s. 453.

bilmelidir. Gelişen yönetim teknikleri konusunda bilgi sahibi olmalı, çevreyi izleyerek gelişmeler paralelinde (örneğin bilgi teknolojilerinin kullanımı) kendini sürekli yenilemesini bilmelidir. Yönetici kendine yeni bir vizyon kazandıracak eğitim programlarına katılmalı, yöneticilik yeteneği geliştirecek bu programlardan öğrendiklerini işletmesine yansıtmalıdır. Yönetici her konuda kendinin uzman olamayacağını kabul ederek, yetersiz kaldığı durumlarda yetenekli personele yetki devretmeden kaçınmamalıdır.⁴⁸ Yöneticinin yöneticilik yeteneğinin işletmeye yansması oranında işletmenin başarısı artacak, ayrıca onun ortaya koyduğu vizyon çerçevesinde büyüme trendine girilecektir.

1.4.3. Yeterli Sermaye

Yapılan birçok araştırmada KOBİ'lerin gelişmesini ve büyümesini önleyen gerekçelerin başında sermaye yetersizliği gelmektedir. KOBİ'lerin yeterli miktarda sermayeye sahip olması, amaç ve hedeflerini başarmada önemli bir rol oynayacak ve başarısını sağlayacaktır. KOBİ'lerin finansman sağlama açısından büyük işletmelere göre önemli zorlukları olduğu daha önce belirtilmişti. O nedenle KOBİ'ler, mevcut sermayesini iyi bir planlama ile en uygun şekilde kullanma yoluna giderken, diğer yandan da yeni finansman kaynakları bulma yoluna gitmelidirler.⁴⁹ Yeni finansman bulmada KOBİ'ler için en önemli yöntemlerden biri de, işbirliği ve ortaklıktır. Bu durum hem yeterli finansmanı sağlayacağı gibi, büyüme yönelimini de hızlandıracaktır.

1.4.4. Modern İş Metotları ve İşletmecilik Esasları

İşletme hacmi ne olursa olsun bir işletmenin başarılı olabilmesi için yönetimin temel işlevlerinin etkin bir biçimde uygulanması gerekir. Bunlardan başka modern yönetimin ortaya koyduğu teknik ve yaklaşımlarında işletme başarısındaki rolünü birçok çalışma ortaya koymuştur. KOBİ sahip ve yöneticileri, işletmelerinde modern işletmeciliğin gerektiği yaklaşım ve teknikleri uygulayarak işletmelerinin etkinliğini ve

⁴⁸ DİNÇER, a.g.e., 2004, ss. 453-454.

⁴⁹ a.g.e., 2004, s. 454.

verimliliğini artırabilirler. Rekabet güçlerini, KOBİ olmanın avantajını da kullanarak daha üst noktaya çıkarabilirler. Bu bakımdan KOBİ sahip/yöneticileri, yapılacak herhangi bir faaliyetten önce fizibilite çalışmasını ihmal etmemeli, faaliyet sistematik ve bilimsel yöntemler ile analiz edilmeli, alternatifler arasından en uygun seçilmelidir. Planlanan faaliyetlerin uygulamaya geçilmesinden sonra sonuçlar değerlendirmeye tabi tutularak geri beslenmenin sisteme yerleştirilmesi ihmal edilmemelidir.⁵⁰

1.5. İŞLETMELERDE BÜYÜME TÜR VE STRATEJİLERİ İLE BÜYÜMEYE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

1.5.1.Genel Olarak Büyüme Kavramı ve Tanımı

Büyüme canlı hayatı ile işletmeler açısından farklı bir biçimde ifade edilebilir. Ancak anahtar kelimeler itibariyle bakıldığında genişleme, artış, artma, fazlalaşma, yayılma gibi sözcüklerdeki benzerlik dikkati çekmektedir. Çünkü büyüme bir atışı, çoğalmayı, genişlemeyi ifade eder. KOBİ’lerde büyüme yönelimlerinin irdelendiği bu çalışmada büyüme kavramıyla neyin ifade edilmek istenildiğinin anlaşılması önem arz etmektedir.

1.5.1.1. Büyüme Kavramı

Büyüme, örgütsel yapıdaki bir gelişme, artış ya da belirli bir amaca yönelik bir hareket olarak düşünülmelidir. Bu hareket yani büyüme, gerek hacim gerekse kantitatif olarak artışa yol açabilir. Ancak büyümede denince sadece bu artışlar anlaşılmalıdır. Bunların yanı sıra bir kısım niteliksel gelişmelerin de olması gerekir.⁵¹ Bu açıdan büyüme, eski amaçların daha etkin biçimde elde edilmesini sağlayacak içsel ya da dışsal teknik ve yönetsel gelişmeyi kapsar.⁵² Büyüme, mevcut durumdaki genişlemeyi ifade eder. Canlılarda büyüme, boy ve kilo olarak belirlenirken; işletmeler açısından büyüme pazar payının gelişmesi, kapasitenin artması, şubesi sayısındaki artış, personel sayısı,

⁵⁰ DİNÇER, a.g.e., 2004, s. 454.

⁵¹ İSLAMOĞLU A.Hamdi, **Pazarlama İlkeleri**, 2. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, Ağustos 2002, s.163.

⁵² HICKS Herbert G., **Örgütlerin Yönetimi : Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Cilt 1, Baskı 1, San Matbaası, Ankara, 1975, s. 124.

işletmenin konumluk yerinin genişlemesi, satış hacmi gibi değişik ölçütler göz önünde bulundurularak belirlenir. Bu çerçevede büyüme söz konusu değişkenlerin belli bir zaman aralığında artma yönünde gösterdiği değişme olarak tanımlanabilir.⁵³

Her canlı organizma gibi örgütlerinde belirli bir zaman sürecinde büyümesi istenir. İşletmelerin de en önemli amaçlarından biri de büyümek ve büyüklüğün avantajlarından yararlanmaktır. İşletme sahipleri büyümenin sağlayacağı birçok avantajları düşündükleri gibi toplumda kazanacakları prestiji de göz önüne alarak işletmelerinin büyümesini isterler ve bu yönde çaba gösterirler.

Büyümenin miktar artışını ifade ettiği düşünülse de, işletme büyümesi kavramı gelişim ve değişim sürecinin sonucu olarak, bir nitelik değişimi ve hacim artışını anlatır. Dolayısıyla büyüme, sadece işletmenin yapısını oluşturan maddi ve beşeri faktörlerin nicelik olarak artışını değil, aynı zamanda niteliksel değişmelerini de içerir. Onun için büyüme, belli bir zaman süreci içerisinde işletmenin belli bir ölçekten başlayarak yapısını oluşturan maddi ve beşeri unsurlarda meydana gelen niceliksel ve niteliksel değişme ve gelişmeleri ifade etmektedir.⁵⁴

1.5.1.2. İşletmelerde Büyüklük ve Büyüme

İşletmelerin amaçlarından olan büyüme, bir gelişme ve değişim sürecidir. Biyoloji orijinli bir kavram olarak büyüme; işletmelerin, insanların, hayvanların, bitkilerin doğduktan sonraki yaşam safhalarından oluşturmaktadır⁵⁵. Büyüme işletmelere; çevre baskılarına koyma, çevreye uyum sağlama, pazarı geliştirme ve genişletme, rekabet gücünü artırma ve koruma gibi birçok avantajı sağlar.⁵⁶ O nedenle büyüklük işletmelerin kuruluşundan itibaren üzerinde önemle durulması gereken

⁵³ BAŞ İ.Melih, “Şirket Büyümlerine Finansal Bir Bakış: Özellikle Birleşmeler”, **Verimlilik Dergisi**, 1990/1, s.47; KARALAR Rıdvan, **İşletme Temel Bilgiler İşlevler**, ETAM, Eskişehir, 1991, s. 130.

⁵⁴ KOÇEL Tamer (Der.), **Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları**, İTO Yayınları, 1993, s. 9.

⁵⁵ ÖZKARA Belkıs, **Evrimeci ve Devrimci Örgütsel Değişim**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 1999, s. 139-140, GENÇ Nurullah, **Başarılı Bedel İster**, Birinci Basım, Timaş Yayınları, İstanbul, 2001, s. 130; CEMALCILAR vd., **a.g.e.**, s. 90.

⁵⁶ İSLAMOĞLU, **a.g.e.**, s. 163.

konulardan biridir. İşletmeler temel olarak uzun dönemde en yüksek kâra ulaşmayı hedefler. Bu hedeflerinin temel nedeni varlıkların devam ettirilmesi, sürekli gelişme ve büyümedir.⁵⁷ Büyüme, çalışanları yeni hedef arayışlarına, daha fazla üretmeye, daha verimli ve etkin olmaya yönlendirir.⁵⁸

İşletmelerde büyüklük isteklerinin arkasında yatan temel nedenlere bakıldığında, bu nedenlerin işletmelerin amaçlarıyla benzerlik sağladığı görülür. Bu amaçların başında kâr elde etme ve varlığını devam ettirme arzusu ile toplumsal sorumluluk başta gelmekle birlikte, tüketicilere nitelikli mal veya hizmet sunma, çalışanlara daha iyi ücret ödeme,⁵⁹ ülke refahına katma değer sağlama, toplumda prestij sağlama, ülkenin stratejik çıkarlarına hizmet etme gibi özel bir kısım amaçlar gelir. İşletmeler sadece bu gerekçelere bağlı olarak büyümeyizler. Büyüyen bir ekonomide işletmeler durumlarını korumak için de büyümek zorundadırlar. Çünkü işletmelerin bu büyümeyi gerçekleştirememeleri zamanla küçülmesi anlamına gelir.⁶⁰

İşletmelerin büyüklüğe ilişkin vereceği kararlarda temel hedef, işletme giderleriyle gelirleri arasında en uygun dengeyi kuran bir büyüklüğün belirlenebilmesidir. İşletme büyüklüğü kavramı, somut bir bütünü belirtmesine karşın gerçekte belirlenmesi kolay değildir.⁶¹ Çünkü işletme büyüklüğünün belirlenmesinde karşımıza “büyük veya küçük ölçekli işletmelerin çeşitlendirmesi” çıkar. Bir işletmenin büyüklüğünü belirlemek ortama, çevreye, işletmenin faaliyet sahasına ve birçok değişik faktörün dikkate alınıp alınmamasına göre değişmektedir. İşletmelerin büyüklüklerinin belirlenmesinde en somut ölçüt kapasitedir. Ancak büyüklüğün belirlenmesinde kapasitenin de yetersiz kalması söz konusu olabilmektedir. Bu durumda değişik ölçütlerin kullanılması zorunlu hale gelmektedir.⁶² Tanımlamak gerekirse işletme büyüklüğü, girişimci tarafından bir araya getirilen üretim araçlarının tümünün hacmidir⁶³ İşletmelerin büyüklüğü ile ilgili irdelemeler yapılırken önemli olan konuların

⁵⁷ TOKAT Bülent, ŞERBETÇİ Derya, **İşletmecilik Bilgisi**, Avcı Ofset, İstanbul, s. 73.

⁵⁸ İSLAMOĞLU, **a.g.e.**, s. 163.

⁵⁹ TOKAT, ŞERBETÇİ, **a.g.e.**, ss. 60-74.

⁶⁰ CEMALCILAR vd., **a.g.e.**, s.91.

⁶¹ KARALAR, **İşletme Temel Bilgiler İşlevler**, s.130.

⁶² KARATAŞ, **a.g.e.**, s. 37.

⁶³ KARALAR, **a.g.e.**, s.130.

başında işletmenin büyüklüğünün belirlenmesi gelir. İşletmenin büyüklüğünün belirlenmesi sadece kuramsal açıdan inceleme yapmak için değil;⁶⁴ devletten sağlayacağı destekler, teşvikler ve çeşitli vergi indirimleri açısından da önemlidir.

Büyümenin, işletmelerin kâr elde etme amacıyla yakın ilişkisi göz önüne alındığında büyümeyi açıklamak daha da kolaylaşır. İşletmelerde görev alanlar, işletmenin büyümesi sonucu yetkililerinin genişleyeceğini, bir kısım edinimler sağlayacaklarını düşünerek işletmelerin büyümelerini isterler. Ayrıca büyüme işletmelerde yöneticilerin bir üst basamağa yükseltmede motivasyon aracı olması nedeniyle de istenir. İşletmelerde nitelikli personelin ve yöneticilerin muhafazasında büyüme önemli bir araçtır. Nitelikli personel, daha çok kurumsal imajı olan büyük işletmelerde çalışmak isteyeceğinden büyüme eğilimi olmayan işletmelerde ilk fırsatta ayrılmayı düşünürler. İşletmeler açısından büyüklük, yeni sermayeleri çektiği, yüksek yetenekleri personelin işe alınmasını sağladığı ve müşteri karşısında halka daha iyi hizmet götürdüğü izlenimi yarattığı için önem taşır.⁶⁵ İşletmelerin büyüklükleri konusunda çeşitli yargılar ve değerlendirmeler söz konusu olmaktadır. Sözelimi büyüklükte;⁶⁶

- Pazar boyutları ölçüt ise, pazardan aldıkları pay az ve üretim kapasiteleri küçük olan işletmelere “küçük”, pazardan aldıkları pay daha büyük ve üretim kapasiteleri de oranlı olarak daha büyük olan işletmelere “orta”, pazarın yarısından fazlası ya da tümü için üretim yapan dolayısıyla üretim kapasiteleri de büyük olan işletmelere “büyük” işletme denirken; dünya yani küresel ölçekte üretim yapan, “büyük”, Çokuluslu şirketler, “dev işletme” olarak büyük işletmelerin ön sırasında yerlerini alırlar.
- Genellikle basit üretim sanayinde ve esnaf ve zanaatkâr sınıfına giren işlerde küçük ölçekli işletmeler yer alırlar. Bu işletmelerin teknolojileri, örgütlenmeleri ve yönetimleri yalındır. Orta işletmelerden büyük işletmelere doğru gidildikçe örgütlenme ve yönetim sorunları önem

⁶⁴ a.g.e, s.130.

⁶⁵ CEMALCILAR vd., a.g.e., ss. 90-91.

⁶⁶ KARALAR, a.g.e, ss. 133-134.

kazanır. Ayrıca bu işletmelerin ekonomik ve toplumsal kalkınmaya olduğu kadar, teknolojik gelişmeye sağladıkları katkıların önemi de artar.

- İşletme büyüklükleri, pazarın dolayısıyla ekonomik gelişme düzeyinin bir işlevidir. Genelde az gelişmiş ülkelerde küçük ve orta ölçekli işletmeler, sanayileşmiş ülkelerde büyük ve dev işletmeler dikkat çekerler. Gelişmiş ülke ekonomileri içinde küçük ve orta ölçekli işletmelerde yaşamlarını sürdürmektedirler. Ancak bunların yerleri, özellikle küçük ölçekli işletme olarak sınırlandırılmış ve ulusal gelire yaptıkları katkı oranı oldukça azalmıştır.
- Ülkeler arası karşılaştırmalar pek çok durumda işletme büyüklüğü kavramını etkilemektedir. Örneğin bir ülke için küçük şeklinde nitelenen bir işletme, bir başka ülke için orta ölçekli ya da büyük ölçekli sayılabilmektedir. Ürünlerin sunulduğu pazarın boyutları ve pazardan işletmelerin aldıkları pay, üretim teknolojisi, boyutları ve yönetimleri bakımından ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir.

Her örgüt gibi işletmeler de, kuruldukları günden itibaren kendilerini akılcı ve olgun bir seviyeye getirecek olan hızlı bir büyüme süreci geçirirler.⁶⁷ Bu süreç içinde verimlilik önemli bir faktördür. Çünkü verimliliği düşük olan işletmelerin büyümeyi başaramayacakları gibi, bu işletmeler sürekli olarak pazar paylarını kaybederler ve sonuçta iş kolunu terk etmek zorunda kalırlar. İşletmeler ancak verimli çalışırlarsa büyürler, büyüdükleri takdirde de varlıklarını sürdürebilirler.⁶⁸

Genel olarak bakıldığında büyüme, faktörel genişlemeyi ifade eder. Satış hâsılatının ve kârın artmasına yol açar. Bu nedenle büyüme dikkatle planlanmalı, organize edilmeli ve desteklenmelidir. Kontrolsüz, ne getireceği belli olmayan bir büyüme yerine, planlı, programlı ve kontrollü olarak büyümek tercih edilmelidir.⁶⁹ Herhangi bir işletmeden en iyi geliri sağlayabilmek için ekonomik üretim faktörlerinin yani toprağın, kapitalin, emeğin birbiriyle uyumlu bir ilişki de olması gerekir. Çünkü bunlarda sadece birisinin çoğalması geliri istenildiği ölçüde artırmaz. En

⁶⁷ POZA E.J., **Smart Growth**, Jossey Bass Publishers, USA, 1989, s. 6.

⁶⁸ ARRIGHETTI Alessandro, **Entry, Growth and Survival of Manufacturing Firms**, Small Business Economics, Vol.6, 1994, s. 127.

⁶⁹ IRVING Burstiner, **The Small Business Handbook**, Prentice Hall, New Jersey, 1989, s. 342.

uygun orantıya ne oranda yaklaşırsa gelirden o ölçüde artar. Belirli bir noktaya kadar üretim arttıkça üretim başına düşen giderler de azalır. Ulaşılan bu noktadan sonra sabit giderler artar. İşletmelerin amacı, birim maliyetin en düşük olduğu bu noktanın verdiği büyüklüğe ulaşmaktır. Bu büyüklük kıvamlı büyüklük olarak nitelendirilir. Büyüklükleri kıvamlı büyüklüğün altında olan işletmeler, düşük maliyetle çalışan işletmelere göre pazarda olumsuz durumdadırlar. O nedenle bu durumdaki işletmeler açısından kıvamlı büyüklüğe ulaşmak için hacimlerinin ve üretim niceliklerinin artırılması önemlidir. Buna karşın kıvamlı büyüklüğün üstünde olan işletmelerde talebin azalmasıyla zor duruma düşerler.⁷⁰

Büyüme fırsatları, genellikle küçük işletmeleri daha büyük örgütsel bir karmaşıklığın içine iter. İşletmeler kapasitelerini zorlamak durumunda kalırlar. Birçok küçük işletme sahibi de, karakteristik yapıları sonucu karmaşık örgüt yapılarına geçmek istemezler.⁷¹

Büyüme sırasında, hem ürün hem de yönetim kalitesi kesinlikle göz önüne alınmalıdır. Gerçek kalite kontrolü her an devam etmelidir. Küçük bir grup insan, daha fazla kaliteye odaklanmış olarak iş görür. Bu ruhun, işletme çeşitli büyüme aşamalarından geçerken korunması son derece önemlidir. Yönetim kalitesi açısından, girişimciler genellikle fonksiyonel alanlarda ve özellikle finansman ve muhasebe alanlarında yardıma ihtiyaç duyarlar. Hele işletme büyüdükçe uzman kararları her alanda ihtiyaç haline gelir.⁷² Yönetim kabiliyeti, bu konuda çok gerekli, ama eksik olan bir kavramdır.

⁷⁰ KARALAR, a.g.e, s. 149.

⁷¹ LONGENECKER Justin G., C.D. Pringle, **Management**, C.E. Merrill Publishing, Ohio, 1981, s. 111.

⁷² NAUMES William, **The Entrepreneurial Manager in the Small Business**, Addison Wesley Publishing, Massachusetts, 1978, s. 213.

1.5.2. Büyük İşletmelerin Üstün Yönleri

Büyük çaplı işletme olmak kimi zaman kaynakların büyük ölçüde israf edilmesini ve etkin çalışmama sonucunu doğursa da, büyüklüğün işletmelere sağladığı üstünlükler göz ardı edilemez.⁷³ Çünkü işletmeler büyüklüğün sağladığı bu avantajlar ile maliyetlerini düşürür, rekabet gücünü yükseltebilirler.⁷⁴ Büyük işletmeler girdilerini büyük ölçülerde tedarik ettiği için küçük işletmelere göre daha düşük fiyat öderler. Ayrıca büyük işletmelerin eski bir geçmişe dayanması da onların dengeli ve güvenilir olduklarına inanılmasını sağlar. Bu durum işletmeye girdi sağlayanların güvenini sağlar. Tüketicilerin de büyük işletmelerin piyasaya arz ettiği ürünlere karşı gösterdikleri güven küçük işletmelere oranla çok yüksektir. Bir kısım yakınmalar olsa da tüketicilerin çoğu aynı nitelikte olan ama daha az bilinen markalar⁷⁵ yerine tanınmış işletmelerin, diğer işletmelerden mal veya hizmetlerini ayırt edici özelliği ile bilinen markalı mamullerini tercih ederler. Büyük işletmelerin mal çeşitlendirme ve bölümlendirme olanakları da küçük işletmelere göre fazladır.⁷⁶ Dolayısıyla büyük işletmelerin küçük işletmelere göre rekabetçi gücüne etki eden birçok üstünlükleri (avantajları) bulunmaktadır. İşletmelerin maliyetlerinin düşmesine ve rekabetçi gücünün artmasında etkin rol oynayan büyüklüğün sağladığı üstünlükler şunlardır:⁷⁷

- İşletmelerde verimliliği artırmak için makineleşme, standartlaştırma, işgücünü ve makineleri daha etkin bir biçimde kullanmak ve uzmanlıkla mümkündür. Örneğin büyük bir işletme uzmanlık isteyen işler için eğitilmiş kişileri istihdam edebilir.
- Büyük işletmelerde makineleşme, standartlaşma ve uzmanlaşma daha çok üretme olanağı sağlar. Böylece yüksek üretim kapasiteli makinelerin kullanılması birim maliyetleri düşürür.

⁷³ KARALAR, a.g.e., s. 138.

⁷⁴ KARATAŞ, a.g.e., s. 43; KARALAR, a.g.e., ss. 138-139; TOKAT Bülent, ŞERBETÇİ Derya, **İşletmecilik Bilgisi**, Avcı Ofset, İstanbul, s. 82.

⁷⁵ ULUĞ İlknur, "Ticari İşletmelerde Marka ve Marka Hakkının Korunması", **KOBİ Yönetimi ve Eğitimi**, DÜĞİMER, Diyarbakır, 2006, s. 114.

⁷⁶ KARALAR, a.g.e., s. 138.

⁷⁷ KARATAŞ, a.g.e., s. 43; KARALAR, a.g.e., ss. 138-139; TOKAT, ŞERBETÇİ, a.g.e., s. 82.

- Büyüklük, pazarın arzuladığı miktarda mal üretebilme ve bu malları ucuz fiyattan sunma olanağı sağlar.
- Daha iyi örgüt kurarlar. İşletme içindeki işlevler birbirinden bütünüyle ayrılmış ve birbirini destekler konuma gelmiştir. Her işlevin yönetim, bu konuda uzman kişilere bırakıldığından, işletme modern yönetim yaklaşımının ilkelerine göre faaliyet gösterme olanağına kavuşur.
- İşletmeler ana kolları yanında ana uğraşlarına dolaylı bir şekilde bağımlı birçok faaliyeti de bizzat yaparlar.
- Pazar olanaklarını daha çabuk ve iyi değerlendirmek için sürekli pazar araştırması yapma ve yaptırma olanaklarına sahiptirler.
- Modern yönetim ilke ve yaklaşımlarını ve gelişmeleri işletmelerine transfer ederek, daha kârlı, ekonomik ve verimli bir işletmecilik yaparlar.
- Sermaye bulma açısından finansal piyasalardan daha rahat yararlanabilirler ve çok kolay kaynak bulabilirler. Hisse senedi veya tahvil çıkararak sermayelerini artırabilirler.
- Karşılaşacakları riskleri dağıtmak konusunda da büyük olanaklara sahiptirler.
- Büyüklüğün sağlayacağı büyük miktarda hammadde alımı, iskonto gibi tüm diğer olanaklardan faydalanırlar.
- Pazar koşulları uygun olduğunda en yüksek kârları kütleli üretimde bulunan büyük işletmeler sağlarlar.
- Hammadde ve yardımcı maddeleri daha az stoklayarak çalışabilme ve stok maliyetlerini düşürme olanağına sahiptirler.
- Özellikle A.Ş. olarak kurulduklarında para ve sermaye piyasalarından daha kolay yararlanma olanağı sağlar.
- Yeni buluşlardan ve bilimsel araştırmalardan daha kolaylıkla yararlanabilirler.
- İş bölümünün sağladığı birçok avantajdan yararlanabilirler.
- Büyük işletmeler kurumsallaşmanın avantajlarından yararlanırlar.

- Yukarıda da söz edildiği gibi mali kaynakları uygun olduğundan alımlarını büyük partiler halinde ve zamanında yaparlar. Dolayısıyla alım bedellerinden, taşıma ve ambalaj giderlerinden kazanırlar.
- Büyük işletmeler maliyet hesaplarını daha iyi ve ayrıntıyla yapar ve gereken önlemleri alırlar.

1.5.3. İşletmelerde Büyüme Tür ve Stratejileri

İşletmeler yaşamlarını devam ettirmek ve etkinlik amacıyla çeşitli şekillerde büyümelerini sağlayabilir ve büyüme stratejileri izleyebilirler. İşletmelerin hangi yönde büyüyecekleri; mevcut ürün/pazar aklanında kalarak büyüme ya da bütünleşme stratejileri veya yeni / ürün pazar alanına geçerek büyüme ya da çeşitlendirme stratejilerinden birini seçmelerine bağlıdır. İşletmelerin nasıl büyüyeceği sorunu ise büyüme yöntemlerini tercih etmeleri ile ilgili bir durumdur.⁷⁸ Büyüme için özkaynaklarına başvurabilecekleri gibi yabancı kaynaklara başvurarak büyümenin gerektiği finansmanı sağlayabilirler. İşletmeler büyümelerini sadece finansal açıdan sağlamayı düşünmezler. İşletmeler rekabet için yeni mal ve hizmet üretmek, teknoloji transferi gibi gerekçelerle de büyümeye yönelirler. İşletmeler bunları gerçekleştirme için lisans anlaşmaları, birleşme ve devralma ile ortak girişim yollarını seçerler.⁷⁹ Ayrıca işletmeler büyümelerini iç ve dış olmak üzere iki türde gerçekleştirebilirler.⁸⁰

1.5.3.1. Büyüme Türleri

İşletmelerde büyüme içsel ve dışsal olarak ya da iç ve dış büyüme şeklinde iki şekilde gerçekleşebilir. Ayrıca işletmeler birleşme ve devralmalar şekilleriyle büyümelerini sağlayabilirler. Birleşmeler ve devralmalar yatay ve dikey büyüme

⁷⁸ BAKOĞLU Refika, “Şirket Birleşmelerinde Stratejik Kaynak ve Yetkinliklerin Yönetimi”, **Şirket Birleşmeleri**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2004, s. 511.

⁷⁹ AŞIKOĞLU Rıza, **Globalleşme Sürecinde Uluslar arası Finansal Yönelimler**, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, Yayın No : 2, ETAM Tesisleri, Eskişehir, 1993, ss.41-42.

⁸⁰ TOSUN Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 232, İstanbul, 1990, s. 491; CEMALCILAR, a.g.e., s. 91.

şeklinde olabileceği gibi farklı birleşme türlerinde de olabilir. Birleşme ve devralma ve diğer bazı büyüme biçimleri işletmelerde stratejik işbirlikleri ile büyüme başlığı altında ayrıca ele alınacaktır.

1.5.3.1.1. İç Büyüme

İşletmelerin oto finansman yoluyla gerçekleştirdiği büyümeye iç büyüme denir.⁸¹ Bu büyüme genellikle yapılan işin genişletilerek oluşan büyümeyi ifade eder. Bu büyüme derece derece gerçekleştirildiğinden planlanması ve işletmenin yeni durma uyum sağlaması kolay olur.⁸²

1.5.3.1.2. Dış Büyüme

Dış büyüme, çeşitli işletmelerin birleşmesi şeklinde gerçekleşir. Bu büyüme üretim süreci ile ilgili işletmelerin birleşmesi; dikey ve yatay birleşmede olduğu gibi ve üretim süreci ile ilgili olmayıp daha genel bir nitelik taşıyan büyüme türleri ise birleşmeler (merger) ve konsolidasyonlar, şirketler, tröst, kartel ve holdingler şeklinde sıralanabilir.⁸³ Dış büyümenin işletme ve yönetim üzerindeki etkisi, ana işletme ile ele geçirilen işletme arasındaki ilişkilere bağlıdır. Eğer yeni bir birimin örgütüne ve yönetimine karışılmayıp eskisi gibi faaliyetlerin devam ettirilmesine izin verilirse büyümenin ana işletme üzerindeki etkisi çok az olur. Kötü yönetim ve örgütlenme nedeni ile düşük fiyata satın alınmış bir işletme ise ana işletmenin bir bölümü haline gelebilir. Bu durum yeni görevler ve sorumluluklar çıkaracağı için ana işletme üzerinde etkisi fazla olur.

1.5.3.1.3. Yatay ve Dikey Büyüme

Büyüme, işletmelerde bir başka açıdan da yatay ve dikey büyüme olmak üzere ikiye ayrılır.

⁸¹ TOSUN, **a.g.e.**, s. 491

⁸² CEMALCILAR, **a.g.e.**, s. 91.

⁸³ TOSUN, **a.g.e.**, s. 491.

1.5.3.1.3.1. Yatay Büyüme

İşletmelerde büyümeyi sağlayan türlerden biri de yatay birleşmedir. Yatay büyüme (birleşme), aynı (benzer) mal ve hizmeti üreten, benzer konularda faaliyet gösteren veya pazarlayan işletmelerin birleşmesini kapsar. Bu tür birleşmede büyük işletmelerin bilgi birikimi⁸⁴ ile sağlayacağı teknoloji ve yönetim üstünlüğü, üretim faktörlerinin daha etkin ve rasyonel kullanımını, büyümenin sağlayacağı içsel ve dışsal etkileri, pazara girme kolaylığı ve pazar hâkimiyeti sağlamayı, marka imajı gibi avantajları da beraberinde getirir.⁸⁵

Yatay büyüme, bir işletmenin bazı rakiplerinin mülkiyetini ve/veya denetimini ele geçirme ya da aynı alanda çalışan ya da çalışmak isteyen işletmelerin bir araya gelme çabalarını ifade eder.⁸⁶ Yani işletme aynı konuda (sektörde) faaliyet gösteren başka bir işletme satın alınır ya da ele geçirilirse veya aynı cins mamul üreten başka tesisler kurularak işletme büyütülürse veya satış mağazaları açılırsa bu büyümeye yatay büyüme olarak nitelendirilir. Yatay büyüme veya genişleme, yetenekli yöneticilerin yeteneklerinden geniş ölçüde yararlanmayı sağlar. Ayrıca malların sunulduğu Pazar alanı genişleyeceğinden müşterilere daha iyi hizmet etme olanağı doğar. Çok miktarda mal satın alınacağından pazarlık gücü artar. Çeşitli tesislerin faaliyetlerinin birbiriyle karşılaştırması ve değerlemesi kolaylaşır.⁸⁷

1.5.3.1.3.2. Dikey Büyüme

İşletmelerin birleşme yoluyla sağladıkları büyüme türlerinden biri de dikey büyümedir. Dikey büyüme yeni ürün ve hizmeti sunmada ya da mevcut ürünlerini ve

⁸⁴ Bilginin işletmelere etkisi için bkzn. KURT Mustafa, “Bilginin İşletmeler İçin Değişen Anlamı Ve Stratejik Önemi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=207, 15.09.2006.

⁸⁵ AŞIKOĞLU, a.g.e., ss.43-44; İPÇİOĞLU, a.g.m., s. 355; CEMALCILAR, a.g.e., s. 92; ERGİN Hüseyin, ELMACI Orhan, “Stratejik Yönetim Sisteminin .Etkinliğinin Sağlanmasında Stratejik Yönetimin Rolü (Bütçeden Stratejik Yönetime)”, **DPÜ SBE Dergisi**, Kütahya, Haziran, 2000, s. 109.

⁸⁶ TEK Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, 8. Baskı, Beta, İstanbul, Ocak 1999, s 88.

⁸⁷ CEMALCILAR, a.g.e., s. 92; ERGİN, ELMACI, a.g.m., s. 109.

hizmetlerini üretmek için genişleyen iki ya da daha fazla birbirini izleyen dallarda faaliyet gösteren sanayi veya ticari kuruluşlarının birleşmeleriyle gerçekleşir.⁸⁸

Dikey büyüme sonucu üretim ve satış faaliyetlerinin çeşitli aşamalarında faaliyet gösteren birimlerin yönetimi, belirli merkezde toplanır. Dikey büyüme, bir işletmenin yatırımları kendi faaliyet konusunda üretimden hammaddeye doğru ya da üretimden pazarlamaya doğru sağlanabileceği gibi, üretim ve pazarlamanın çeşitli aşamalarında yer almış işletmelerin birleşmesi ile de sağlanabilir.⁸⁹ Bu büyüme stratejileri kendi içinde üç alt stratejiye ayrılırlar. İleriye doğru dikey bütünleşme (büyüme), geriye doğru dikey bütünleşme ve yatay bütünleşmedir.⁹⁰

Örneğin bir işletme kendisine mal satan bir işletmeyi satın veya bununla birleşirse bu durumda dikey birleşme söz konusu olur. Mal sağlayan işletmeyle bileşilirse geriye doğru dikey birleşme; üreticiyi müşteriye yaklaştırma yönünde birleşme ise ileriye doğru dikey birleşmedir.⁹¹

Uluslararası boyutta çeşitli aşamalarda işletmelerin birleşmesi, üretimin daha rasyonel bir şekilde yapılmasını sağlayacağı gibi, pazarlara girme kolaylığı ve pazarı etkileme gücünü işletmeye kazandırır.⁹²

1.5.4. Büyüme Stratejileri ve Büyüme Stratejilerini Etkileyen İlkeler

İşletmelerin uyguladıkları değişik büyüme stratejileri vardır. Bunlar çeşitli kaynaklarda farklı şekilde gruplandırılmaktadırlar. Yukarıdaki büyüme türleri içerisinde de ele alınan bu stratejilerin sınıflandırılması Tablo 1.5’de görülmektedir.

Tablo 1.5. İşletmelerde Büyüme Stratejilerinin Sınıflandırması

⁸⁸ ERGİN, ELMACI, s. 109.

⁸⁹ AŞIKOĞLU, a.g.e.,s.44; İPÇİOĞLU, a.g.m., s. 355.

⁹⁰ ERGİN, a.g.m., s. 109; HOTAMIŞLI, a.g.e., ss.9-11.

⁹¹ A.g.m., s. 109.

⁹² AŞIKOĞLU, a.g.e.,s.44; İPÇİOĞLU, a.g.m., s. 355.

Yoğun Büyüme Stratejileri	Bütünleştirici Büyüme Stratejileri	Çeşitlendirerek Büyüme Stratejileri
Pazara nüfuz	Geriye doğru bütünleşme	Konsantrik çeşitlendirme
Pazar Geliştirme	İleriye doğru bütünleşme	Yatay çeşitlendirme
Ürün geliştirme	Yatay bütünleşme	Konglomeratif çeşitlendirme

Kaynak: TEK Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım**

Türkiye Uygulamaları, 8. Baskı, Beta, İstanbul, Ocak 1999, s. 84.

İşletmelerde genelde Tablo 1.5’de görülen üç başlık altında sınıflandırılabilen büyüme stratejilerini geliştirerek uygulayabilirler. Yoğun büyüme stratejileri, işletmenin mevcut faaliyetleri çerçevesinde açık olan fırsatların belirlenip değerlendirmesini; bütünleştirici büyüme stratejileri, endüstrideki pazarlama sisteminin diğer kesimleriyle bütünleşme fırsatlarının belirlenip değerlendirilmesini; çeşitlendirerek büyüme stratejileri, işletmenin içinde bulunduğu endüstri dışındaki fırsatların değerlendirilmesini içerir.⁹³ Ayrıca işletmeler arası anlaşma sonucu ortaya çıkan centilmenlik anlaşmaları, kartel, konsorsiyum, konsern, tröst ve holding gibi büyüme veya birleşme çeşitleri de vardır. Büyüme stratejilerinin ele alınacağı aşağıda, bu stratejiler farklı kaynaklardaki farklı sınıflandırmalar göz önünde bulundurularak üzerinde durulacaktır. Büyüme stratejilerinden hangisinin seçileceği önemli bir sorundur. Bunlar aynı zamanda uygulaması imkânsız stratejiler değildir. İşletme bu stratejilerin çeşitli elemanlarından yeni yeni demetler oluşturulabilir. Ancak birçok işletme bunlardan yalnız birine dayanmayı tercih edebilirler. Ancak birçok işletme bunlardan yalnız birine dayanmayı tercih edebilir. Önemli olan hızla ve kararlılıkla uygulanacak stratejinin belirlenip uygulamaya konmasıdır. Bir işletme için en iyi büyüme yönü; mevcut pazar payının büyüklüğüne; tüm pazarın büyüme oranına, sistemde en iyi kâr potansiyelinin bulunduğu yere bağlıdır. Strateji seçimini etkileyen başlıca faktörler şunlardır:⁹⁴

- Eğer işletme halen belirli pazarın büyük bir kesimini (payını) elde etme durumundaysa bu takdirde aşağıda ele alınacak stratejilerden konglomeratif bir strateji izlemesinde büyük yarar vardır. Tersine payı

⁹³ TEK, a.g.e., s. 84.

⁹⁴ a.g.e., s. 90.

küçükse, o takdirde yoğun strateji izlenmelidir. Çünkü her şeyden önce, büyük bir olasılıkla endüstrideki pazar payını daha fazla artırması zor ve pahalı olabilir. İkincisi de hükümetler veya yasalar antiröst eylemleri başlatabilir. Bu durumda işletme yalnız bu endüstride kalarak riskini ve vurabilirliğini artırır.

- Eğer işletme hızlı büyüyen bir pazarda ise yoğun ya da bütünleştirici bir strateji izlenmelidir. Buna karşılık olgunlaşmış bir pazarda ise konglomeratif bir strateji izlenmelidir.
- Eğer işletme en iyi büyüme ve kâr potansiyelinin arz (tedarik) veya dağıtım kanalı ucunda olduğu bir pazarda ise bütünleştirici bir strateji izlenmelidir. Bu özellikle işletmenin dikey bütünleştirilmiş pazarlama sistemlerinin, bütünleşmemiş rakiplerine oranla önemli tasarruflar veya avantajlar sağladığı durumlar için geçerlidir.

1.5.4.1. Büyüme Stratejilerinin Genel Özellikleri

İşletmeler tarafından uygulanmak istenen her büyüme stratejisinin, bu stratejileri uygulamak isteyen işletmelerin amaçlarıyla örtüşen özellikleri vardır.

1.5.4.1.1. Yoğun Büyüme Stratejileri

Yoğun büyüme stratejisi, işletmenin şimdiye kadar ürettiği ve/veya sattığı ürünleri ile şimdiki pazarlarındaki fırsatları sonuna kadar tam olarak değerlendirmemişse bu stratejinin uygulanması rasyonel bir yaklaşımdır.⁹⁵ Buna göre yoğun büyüme stratejilerinden olan pazara nüfuz, pazar geliştirme, ürün geliştirmenin ne zaman nasıl olacağını, bu stratejilerin nasıl kullanılacağı yani ürün/pazar ilişkisi Tablo 1.6'da görülmektedir.

⁹⁵ TEK, a.g.e., s. 85; İSLAMOĞLU, a.g.e., s. 165.

Tablo 1.6 Yoğun Büyüme Stratejileri Ürün/Pazar İlişkisi

	Şimdiki Ürünler	Yeni Ürünler
Şimdiki Pazar	Pazara Nüfuz	Ürün Geliştirme
Yeni Pazar	Pazar Geliştirme	Çeşitlendirme

Kaynak: TEK Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım**

Türkiye Uygulamaları, 8. Baskı, Beta, İstanbul, Ocak 1999, s. 85.;

İSLAMOĞLU A.Hamdi, **Pazarlama İlkeleri**, 2. Baskı, Beta Basım Yayın

Dağıtım, İstanbul, Ağustos 2002, s.165.

1.5.4.1.2. Pazara Nüfuz Yoluyla Büyüme Amaç ve Stratejileri

İşletmenin daha agresif (saldırgan) yöntemlerle mevcut ürünleri için mevcut pazarlarında satışları, kullanımları yani pazar payını artırma çabasıdır. Daha yoğun tutundurma, dağıtım vb. yöntemleri bu stratejinin uygulanmasında işletme kullanabilir. Ancak bu stratejinin uygulanması durumunda işletme misillemeyle karşılaşabilir. Fiyat düşürüldüğünde rakiplerde misilleme yaparak fiyat düşürebilir. Endüstri pazarı durgunda pazar payı büyümaz. Pazara nüfuz yolu ile büyümede şu stratejiler izlenebilir:⁹⁶

- Müşterilerin kullanma miktarını artırma: Bunu sağlamak için işletmeler satın alma birimini büyütme veya artırma, malların modası geçme sürelerini hızlandırma (planlı eskitme), reklâmlar ile ürünün başka, yeni kullanım alanlarını duyurma, fazla kullanımı teşvik için fiyat indirimine gitme, mevcut pazarlarda dağıtım ve sergileme miktarının sayısını artırma stratejileri izlenebilir.
- Rakiplerinin müşterilerini çekmek (kapmak): Bu amaçla Rakiplere göre daha düşük fiyat vb. avantajlar sağlama, daha belirgin marka farklılaştırmasına gitme, tutundurma çabalarını artırma.(Eşantiyon dağıtma, seçkin reklâm temaları kullanma vb.)

⁹⁶ TEK, a.g.e., ss. 85-86.

- Ürünü kullanmayanları çekme stratejisi: Parasız eşantyon, fiyat tavizleri vb. uygulamalarla ürünün denenmesini sağlama, fiyatı artırma veya düşürmek, reklâmlarla ürünün yeni kullanım yollarını duyurma

1.5.4.1.3. Pazarı Geliştirme Yoluyla Büyüme Amaç ve Stratejileri

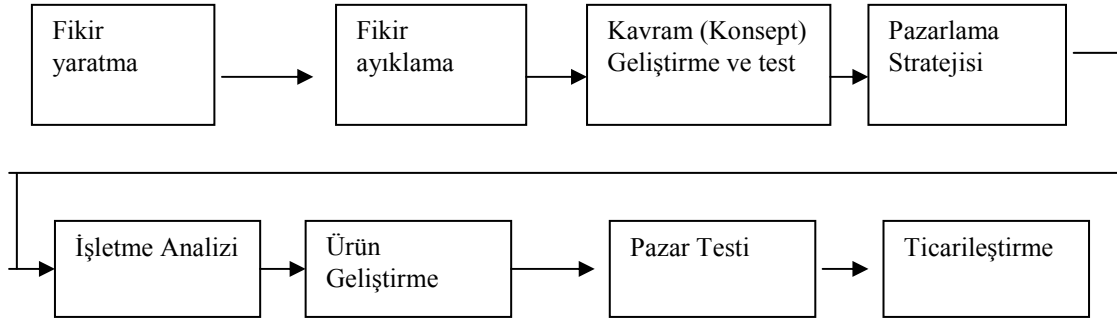
İşletmenin halen ürettiği ve/veya sattığı ürünleri yeni pazarlara götürerek satışlarını artırmaya çalışmasıdır. Bu amaç çerçevesince işletmelerim uygulayabileceği başlıca stratejiler şunlardır:⁹⁷

- Pazarlar açma: İşletme şimdiki ürünlerini daha önce bulundurmadağı bölgesel, ülke ve uluslar arası pazarlara götürebilir.
- Başka pazar dilimlerini çekme: İşletme diğer tüketici ve kendine özgü özelliğı olan pazar bölümlerine yönelik ürün özelliklerini geliştirebilir.
- Diğer dağıtım kanallarına girme: İşletme alışılmışın dışında yeni dağıtım kanallarıyla yeni müşterilere ulaşabilir.

1.5.4.1.4. Ürün Geliştirme Yoluyla Büyüme Amaç ve Stratejileri

İşletmeler faaliyette bulundukları mevcut pazarları için yeni veya geliştirilmiş ürünler çıkararak satışlarını artırmayı amaçlarlar. Yeni ürün geliştirme aşamaları şekil 1.1’de görölmektedir.

⁹⁷ TEK, a.g.e., ss. 86-87



Şekil 1.1. Yeni Ürün Geliştirme Aşamaları

TEK Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım**

Türkiye Uygulamaları, 8. Baskı, Beta, İstanbul, Ocak 1999, s. 406.

Yeni ürün geliştirme amacıyla işletmeler şu stratejileri izleyebilirler:⁹⁸

- Yeni ürün özellikleri geliştirme: İşletmeler yeni ürün özellikleri geliştirerek tüketicilerin ilgisini çekmeye çalışırlar.
- Yeni fikir ve gelişmelere adaptasyon: İşletmeler bu strateji ile yeni fikirleri uygulayabilir ya da gelişmeler ve bu gelişmeler paralelinde müşteri beklentileri doğrultusunda üründe bir kısım ilaveler yapabilirler.
- Değiştirme: (Daha güçlü, uzun, kalın, geniş, fazla değerli ürünler geliştirme): İşletmeler ürünü renk, koku, ses, form, biçim olarak değiştirebilirler.
- Büyütme: İşletmeler ürün üzerinde çeşitli şekillerde büyütme gerçekleştirerek üründe büyüklük imajı verebilirler. Örneğin ambalaj büyütme rekabetin yoğun olduğu deterjan sektöründe sık uygulanan bir stratejidir.
- Küçültme: Daha kısa, daha hafif, küçük ürün veya ambalajlar.
- İkame: İkame ürünler, üretimde başka malzeme, süreç, güç vb. kullanılmasıyla ortaya çıkar. Daha iyi performans özellikleri geliştirerek, şimdiki pazarda satışların artırılması amaçlanır.
- Yeniden düzenleme: İşletme yeni modeller, diziler, parçalar, raf ve mağaza iç konumunda değişiklikler yapabilir.

⁹⁸ TEK, a.g.e., s. 87.

- Ters çevirme: İçini dışına çıkarma da tüketiciye önemli avantajlar sunan, fonksiyonel kullanımı amaçlayan bir stratejidir. Örneğin çift taraflı kullanılabilen mont ve mantolar vb.
- Birleştirme: Karışım, alaşım yapma, çeşitlendirme, montaj, toplama, üniteleri fikirleri/amaçları birleştirme vb.
- Kalite farklılıkları geliştirme: Ürün üzerinde kaliteyi bir üst derece olduğuna inandırıcı farklılıklar yapmak. (vitamin katkılı vb.)
- Ek model ve boyut geliştirme: Ürün üzerinde çeşitli değişiklikler yaparak aynı ürünün değişik modellerini ortaya koymak.

Tablo 1.7. Yoğun Büyüme Stratejilerinde Amaç ve Uygulanan Stratejiler

Pazara Nüfuz Stratejileri	Pazar Geliştirme	Ürün Geliştirme
Şimdiki müşteri miktarını artırma stratejileri: • Satın alma birimini büyütme veya artırma • Malların modası geçme sürelerini hızlandırma (planlı eskitme), • Reklamlar ile ürünün başka ve yeni kullanım alanlarını duyurma, • Fazla kullanımı teşvik için fiyat indirimi, • Pazarlarda dağıtım ve sergileme miktarını artırma Rakip müşterilerini çekme stratejisi: • Rakiplere göre düşük fiyat vb. uygulamalarla avantajlar sağlama • Tutundurma çabalarını artırma Ürünü kullanmayanları çekme stratejisi: • Parasız eşantıyon, fiyat tavizleri vb. uygulamalarla ürünün denenmesini sağlama, • Fiyatı artırma veya düşürmek • Reklamlarla ürünün yeni kullanım yollarını duyurma	• Ek ya da yeni coğrafi pazarlar açma, • Başka Pazar dilimlerini çekme, • Diğer dağıtım kanallarına girme,	• Yeni ürün özellikleri geliştirme • Yeni fikir ve gelişmelere adaptasyon • Değiştirme • Büyütme, • Küçültme, • İkame, • Yeniden düzenleme, • Ters çevirme • Birleştirme, • Kalite farklılıkları geliştirme, • Ek model ve boyut geliştirme

Kaynak: TEK Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım**

Türkiye Uygulamaları, 8. Baskı, Beta, İstanbul, Ocak 1999, s. 86-88.

1.5.4.1.5. Durgun Büyüme Stratejisi

Durgun büyüme stratejisi ya da mevcut durumu koruma stratejisi, işletmenin şu anda yaptıklarının gelecekte devam ettirilmesine yönelik bir stratejidir. Bu strateji, yeni pazarlara girmeden bulunduğu pazarda dengeli ve yavaş büyümeyi öngörür. Durgun büyüme stratejisinin temelinde çevrenin ve işletmenin değişmeyeceği varsayımı yer alır. Bu stratejisinin; işletme olgunlaşmış bir pazarda ise; işletme şu anda başarılı ise; çevre çok hızlı değişmiyorsa ve pazarın büyüme oranı düşükse uygulandığı takdirde etkili olacağı öne sürülür.⁹⁹ Dolayısıyla bu büyüme stratejisi ile işletme fazla riske girmeden yıldan yıla belirli bir büyüme hızına razı olur. İşletmeler durgun büyüme stratejisini şöyle izlerler:¹⁰⁰

- İşletme geçmişteki hedef ve amaçlarını gerçekleştirdiği gibi, ileri de de bu tür amaç ve hedefleri aynen gerçekleştirmeyi ve geçmişteki büyüme oranını daha sonraki yıllarda tutturmayı planlar.
- İşletme mal ve hizmetlerde önemli değişiklikler yapmaksızın faaliyetlerini düzgün bir biçimde yürütür.
- Ana stratejik kararlar yavaş büyümeye göre düzenlenir.

Bu stratejinin uygulanma nedenlerine bakıldığında şunlar olduğu görülür:¹⁰¹

- İşletme geçmişteki başarılarını yeterli görür.
- Mamul hayat eğrisinin büyüme ve olgunluk aşamasında bulunması nedeniyle, işletmenin pazar payını korumaya önem vermesi,
- İşletmenin riskten kaçınma isteğinin güçlü olması,
- İşletmenin saldırgan politika izlemeye kaynaklarının yeterli olmamasıdır.

1.5.4.1.6. Fasilalı Büyüme Stratejisi

⁹⁹ ERGİN, ELMACI, **a.g.m.**, s. 109.

¹⁰⁰ İSLAMOĞLU, **a.g.e.**, s. 176.

¹⁰¹ **a.g.e.**, s. 176.

Bu strateji, kapasitesi yüksek, yöneticileri büyümeye tutkulu işletmelerin uyguladıkları bir stratejidir. İşletme hızlı biçimde büyümeye çalışır. Sonra büyüme hızını yavaşlatarak örgütsel yapıyı büyümeye uyumlu hale getirir. Örgütsel yapıyı uyumlu hale getirdikten sonra yeniden hızlı büyümeye geçilir. Bir süre sonra tekrar yavaşlayarak örgütsel durum güçlendirilir.¹⁰²

1.5.4.1.7. İçsel Gelişim Stratejisi

Bu strateji ile işletmeler kendi iç dinamiklerine yönelirler, böylece büyümeyi gerçekleştirmek isterler. Bu etkinlik ve verimlilikte uzmanlaşma, örgüt geliştirmede ilerleyerek sağlanır. Son yıllarda işletmelerin iç dinamiklerinden yararlanarak etkinlik ve verimlilik iyileştirmede TKY (Toplam Kalite), Benchmarking gibi birçok teknikten yararlandıkları görülmektedir.¹⁰³

1.5.5. Büyümede Etkili Pazara Giriş Stratejileri

İşletmeler pazar paylarını genişletmek, yeni pazarlara girmek ve böylece büyümek için birleşme, devralma, ortak girişim, lisans anlaşmaları vb. çeşitli stratejiler kullanırlar.

1.5.5.1. Birleşme ve Devralma Stratejileri

Birleşme ve devralma stratejilerinin geçen on yılda küresel iş yapma biçimleri arasında oldukça baskın hale geldiği görülmektedir. Çoğu zaman birleşme ve devralma birlikte kullanılsalar da iki kavram arasında fark vardır.¹⁰⁴ İşletmeler daha kolay pazar kazanmak, artan rekabeti karşılamak, rekabeti azaltmak, ölçek ekonomisinden yararlanmak ve faaliyetlerin maliyetlerini düşürmek, yatırımlarını farklı alanlara kaydırarak riskleri azaltmak ve bir kısım stratejik amaçlarını gerçekleştirmek gibi nedenlerle, birleşme veya başka işletmeleri devralarak büyüme yönelimine

¹⁰² İSLAMOĞLU, a.g.e, s. 177.

¹⁰³ a.g.e, s. 177.

¹⁰⁴ BİLGİN Zeynep, EREN ERDOĞMUŞ İrem, “Birleşme ve Devralmalarda Uluslararası Boyut ve Pazarlama Yansımaları”, *Şirket Birleşmeleri*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, Ocak 2004, s.432; SÜMER SAN KÖKTÜRK Mehtap, ODABAŞ KONT Şiirn, “Birleşme ve Satın almalarda İnsan Kaynakları ve Pazarlama Sorunları”, *Şirket Birleşmeleri*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, Ocak 2004, s. 559.

girmektedirler.¹⁰⁵ İşletmeler birleşme veya iktisap yoluyla veya ortak girişim oluşturarak birleşmeleri genellikle pazarlar üzerinde olumlu etki yaratır. İşletmelerin faaliyetlerini birleştirmeleri, yeni ürünlerle ilgili araştırma ve geliştirme gibi alanlarda sinerji sağlamalarına veya bazen yeni işletme için üretim veya dağıtım maliyetlerini azaltacak yeniden yapılanma önlemlerini uygulamalarına imkan sağlar. İşletmeler böylelikle piyasada daha etkin hale gelebilirler. Rekabet yoğunlaşır ve nihai tüketici daha yüksek kaliteli mallardan daha adil fiyatlarla yararlanır.¹⁰⁶

İşletmeler faaliyetlerini genişletip büyümelerini sağlamak ve uluslararası pazarlara açılmak için diğer işletmeler ile birleşme sürecini benimseyebilecekleri gibi, faaliyetlerini dengelemek, tek bir ürün yerine başka bir işletme tarafından temsil edilen tüm imalat ve pazarlama kapasitesini ele geçirmek için bazen de işletmeleri varlıklarıyla beraber devralma (satın alma) (merger) yolunu seçerler.¹⁰⁷

Birleşme, daha önce ayrı olan iki ya da daha çok işletmenin mal varlıklarını, faaliyetlerini ortak yürütmek amacıyla birleştirmesi ve bir araya gelmesiyle oluşan yeni bir yapıdır. Birleşmeler, işletmelerin aralarında kısa dönemli veya tam olarak stratejik birleşmeler olabileceği gibi, büyük bir işletmenin bir veya daha fazla sayıda küçük işletmeyi satın alması yoluyla sahipliğinin ve yönetiminin tek işletme olması ve iki ayrı işletmenin tüzel kişiliklerinin kaldırarak, yeni bir tüzel kişilik ile yeni bir işletmenin ortaya çıkmasıdır. Devralma ise, bir işletmenin diğer işletmeyi kontrol etmek için satın almasıyla, bir işletmenin mal varlıklarını başka işletmeye transfer etmesiyle ortaya çıkar. Birleşmenin özel bir hali de konsolidasyon ya da füzyon olarak isimlendirilir. Bu durumda birleşen işletmelerin hepsinin hukuki nitelikleri sona erer. İşletme hukuken yeni bir kimliğe kavuşur.¹⁰⁸

¹⁰⁵ BİLGİN, EREN ERDOĞMUŞ, a.g.e., s. 432; İPÇİOĞLU İsa, İşletmeler Arası Birleşmeler ve Sinerji Etkisi”, **DPÜ SBE Dergisi**, S. 5, Kütahya, Haziran 2001, s. 354.

¹⁰⁶ “AB rekabet Politikası”, <http://www.ktto.net/ab/turkce/abrekabet.doc>, 15.10.2006.

¹⁰⁷ TEK, a.g.e., s. 91.

¹⁰⁸ AŞIKOĞLU, Globalleşme Sürecinde..., s. 43; İPÇİOĞLU, **a.g.m.**, s. 354.

1.5.5.1.1. Birleşme Türleri

İşletmelerde büyüme stratejisi olarak birleşmeleri yatay birleşme (horizontal merger), dikey birleşme (vertical merger), ortak merkezli birleşme (conglomerate merger), kümeli birleşme (consolidation merger), joint venture (ortak girişim) stratejisi olarak beş başlık altında toplamak mümkündür. Büyüme türleri kısmında yatay ve dikey (birleşme) büyümeye değinildiğinden burada bunlar tekrar edilmeyerek, diğer birleşme türlerine yer verilecektir.

1.5.5.1.1.1. Ortak Merkezli Birleşme

Ortak merkezli birleşmede işletmelerde büyüme sağlayan birleşmelerdendir. Ortak merkezli birleşme, dağıtım kanalları, ürün hattı, teknoloji düzeyindeki hizmet ya da ürünleri benzer olan iki ya da daha fazla işletmenin birleşmesiyle ortaya çıkar. Bu tür birleşme, genel üretim ya da dağıtım konusunu içeren mal ya da hizmetler etrafında sağlanabileceği gibi, mal ve hizmetlerin üretim ve dağıtımını kontrol altına almak için de yapılır.¹⁰⁹

1.5.5.1.1.2. Kümeli Birleşme

Önemli bir büyüme stratejisi de kümeli birleşmedir. Kümeli birleşmede birbirinden farklı ürün ya da hizmet üreten iki ya da daha fazla işletmenin birleşmesiyle gerçekleşir. Değişik sanayi dallarında faaliyet gösteren işletmelerin birleşerek mamul çeşidini artırıp pazar çeşitliliğini artırmak için bu tür birleşmeler uygundur. Kümeli birleşmede riskin dağıtılması diğer deyişle yatırımların birbirleriyle ilişkisi olmayan konulara yönlendirilmesiyle riskin azaltılması amaçlanır.¹¹⁰ İşletmelerin büyüme stratejisi olarak birleşme stratejisini kullanmalarının temel nedenleri ve etkileri Tablo 1.8’de görülmektedir.

¹⁰⁹ AŞIKOĞLU, a.g.e.,s.45.

¹¹⁰ a.g.e.,s.45.

Tablo 1.8. İşletmelerin Büyümesinde Birleşme Stratejisinin Temel Nedenleri ve

Etkileri

NEDENLER	ETKİLERİ
Ölçek Ekonomisinden Yararlanma	Benzer işlemleri yapan birimlerin birleşmesi ile sabit giderlerin azaltılması; tekrarlanan işlerin ortadan kaldırılması ve verimliliğin artıp maliyetlerin azalması
Finansman Kolaylığı	Birleşme sonucunda işletmelerin menkul kıymetlerinin Pazar değerinin artması, borçlanma kapasitesinin yükselmesi.
Vergi Yasalarından Yararlanma	Birleşme ile faaliyet zararı olan işletmenin zararını, faaliyet kârı olan işletmenin kârı ile birlikte ele alınması ve vergi matrahının düşürülmesi.
Teknolojiyi Birlikte Kullanma	Birleşen işletmelerin ürettikleri teknolojileri bir araya getirerek daha ileri aşamaya götürüp ortak kullanıma sunma.
Riskleri Azaltma	Ayrı ayrı risk sınıflarındaki işletmelerin birleşme sonrasında toplam riskin azaltılması.

Kaynak: AŞIKOĞLU Rıza, **Globalleşme Sürecinde Uluslar arası Finansal**

Yönelimler, DPÜ Yayınları Yayın No :2, Kütahya, 1993, s.49.

1.5.5.1.2. Lisans Anlaşmaları

Birleşmelerden sonra işletmelerde büyümeyi sağlayıcı bir diğer strateji ise lisans anlaşmalarıdır. Lisans anlaşmaları, lisansı veren ile lisansı alan arasında lisansın verilmesine ilişkin yapılan anlaşmadır. Anlaşma, teknik bilgi, patent ve marka olmak üzere üç türü içerebilir.¹¹¹ Bu anlaşma ile bir işletme, yabancı bir işletmeye kendi ürünlerini üretme, dağıtım ya da kendi ticari markasını ve/veya patentini kullanma hakkı verir. Bu hakla birlikte lisans alan işletme, patent, marka, telif hakkı, teknoloji, teknik know –how veya spesifik bir işletme becerisi gibi entelektüel bir varlığın belli bir bedel karşılığı kullanma hakkını kazanır.¹¹² Dolayısıyla bu stratejilerin uygulanmasıyla gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere teknoloji, know – how, akışı sağlanarak hem işletmenin büyümesi hem de ülke ekonomisinin gelişmesi sağlanabilir.¹¹³ Ancak lisans anlaşmalarıyla elde edilecek stratejik üstünlükler, teknoloji, işletmelerin

¹¹¹ AŞIKOĞLU, a.g.e., s. 42.

¹¹² AYDEMİR Muzaffer, DEMİRCİ M.Kemal, **İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri ve KOBİ Örneğinde Bir Uygulama**, Gazi Kitabevi, Ankara, Şubat 2006, s. 101.

¹¹³ AKDEMİR Ali, **İşletmelerarası İşbirliği Stratejileri Neden Uygulanmalıdır?" Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya, 1996, ss. 116-118.

büyüklüğü, ürünün ya da ürünlerin olgunluğu ve işletmelerin sahip olduğu deneyim düzeyine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir.¹¹⁴

1.5.5.1.3. Satış Yetkisi Verme (Bayilik) ve Distrubitörlük

İşletmelerin büyümesinde izledikleri önemli stratejiler arasında bayilik ve distribütörlük de önemli yer tutar. Bunlar büyük işletmelerin pazarlama etkinliğini sağlamalarını ve kârlarını artırmalarını kolaylaştırırken; KOBİ'lerin de bu sistemle büyümelerini sağlarlar. Ayrıca KOBİ'lerde bu sistemleri kullanarak satış etkinliklerini artırarak büyüyebilirler. Bu strateji, bir işletmenin mallarının satışını acentelik veya satış yetkisi vererek başka bir işletmeye devretmeyi öngörür. Uygulamada bu tür işbirliği uygulamaları en sık görülenleridir. Satış veya dağıtım giderlerinin yüksek maliyetli veya uzmanlı isteyen bir özellik taşıması durumunda işletmenin kârlılığına olumlu etkisi olur.¹¹⁵

Bayiinin sözlük anlamı, “bazı maddeleri satma izini olan kimse, dükkan veya kuruluştur. Bayi, kendi adına bağımsız hareket eden, kendi adına aldığı malı müşteriye satan, üçüncü bir kişi ya da tüketici arasında aracı olarak tanımlanır. Bayilik, kitlesel üretim sistemi sonucu ortaya çıkan bir örgütlenme tipi olup bu sistemde, üretici kendi koyduğu kurallara uyan kişileri bayi olarak belirler. Bayiler üretilen ürünün satışı yanında servis gibi hizmetleri de üstlenirler. Bayilik sistemiyle aynı imaj altında birleşme sağlanmaktadır.¹¹⁶

Bayilikle benzer olmakla birlikte farklı olan bir diğer yöntem de distribütörlüktür. Distribütörlük, bir imalatçının belli bir bölgedeki bir dağıtıcıya malını satma hakkını devretmesidir. Distribütörlük hakkını alan işletme, bölgesinde imalatçının ticari markası altında işleri yapma, promosyonlardan ve diğer özel haklardan yararlanma hakkına sahiptir. Buna karşılık işletme imalatçının istediği kaliteyi korumak, belli bir miktarda stok bulundurmak zorundadır.¹¹⁷

¹¹⁴ AYDEMİR, DEMİRCİ, a.g.e., s. 102.

¹¹⁵ TOKAT, ŞERBETÇİ, a.g.e., s. 123.

¹¹⁶ DERMUT M.Metin, **Bir Pazarlama Yöntemi Olarak Franchising**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Konya, 2002, ss. 30-31.

¹¹⁷ DERMUT, a.g.e., ss. 31-32.

1.5.5.1.4. Franchising

Çağdaş bir işletmecilik modeli olan ve Türkçe sözlükteki karşılığı imtiyaz olan franchising,¹¹⁸ tanınmış ve marka olmuş işletmelerin sistemlerinin satın alınmasıyla ilgili işletmelerin başvurdukları bir büyüme ve gelişme stratejisidir. Bu strateji de franchising, franchisor tarafından franchisee'ye belli bir işletmeyi adını kullanarak bir işletmesi; bunun için franchisee'ye teknik ve yönetim vb. konularda destek vermesi, onun üzerinde sürekli kontrol kurması ve bunların karşılığında franchisee'den belli bir payı almasıdır.¹¹⁹ Yani “Franchising, tanınmış bir markanın, oluşmuş belli bir imajın, belli bir bedel karşılığında ve belli kurallara göre, bağımsız yatırımcıya kullandırması işlemidir. Franchising, ana işletmenin belirli bir bölgede ve belirli bir süre için, belirli ayrıcalıkları kullanma hakkını bir diğer işletmeye verdiği; yönetim, örgüt, eğitim ve tedarik konularında yardım da sağladığı bir pazarlama ve dağıtım sistemidir.”¹²⁰ Bu açıdan “franchise alanın, üreticinin adı ve markası altında ürünlerini sattığı, üretici ile satıcı arasında kurulan bağımsız satış ilişkisidir”.¹²¹ Franchising, bir pazarlama ya da dağıtım kanalının etkinliğini sağlayıcı, sistem içindeki ana işletmenin bir diğer işletmeye, belli ayrıcalıklarla, bir sözleşme çerçevesince belirli bir zaman dilimi içerisinde ürünlerin ya da hizmetlerin kullanım ya da pazarlama hakkının verilmesi; bir marka altında bir mamulün üreticilerden tüketicilere en etkin bir biçimde ulaşmasını sağlayan bir dağıtım sistemidir.¹²²

Bu tanımlara bakıldığında, tanınmış olma ve olumlu imajın, franchising'de önemli iki faktör olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla franchising'in bir ihtiyacı şimdiki şeklinden daha etkin daha hızlı, daha ucuz, daha kaliteli bir şekilde karşılamasının

¹¹⁸ TUTAR Hasan , **İşletme Yönetimi**, Seçkin Yay., Ankara, 2005, s. 77.

¹¹⁹ STANWORTH, SMITH Brian, **Franchising Başarılı Markalar ve Siz**, (Çev. Ercan GÜRVİT), Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti., İstanbul, Ağustos 1995, s. 31; DERMUT, **a.g.e.**, s.30.

¹²⁰ AYDEMİR, DEMİRCİ, **a.g.e.**, s. 105; ULAŞ Ebru, **Franchising Sistemi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, s. 5; TUTAR, **a.g.e.**, ss. 77-79.

¹²¹ DERMUT, **a.g.e.**, s. 30.

¹²² ÜNÜSAN Çağatay, “Ülkemizde Franchising Sistemleri ile Bağımsız Perakendecilerden Alışveriş Yapan Tüketicilerin Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması Araştırması”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl 12, S. 72, Kasım- Aralık 1998, s. 32; GÜLER Talat, **Franchising ve Türkiye Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü: SBE Ekonometri Anabilim Dalı, İstanbul, 2002, s. 7'den ÜNÜSAN Çağatay, “Türkiye’de Franchising’in Gelişimi ve Ülkemiz Kalkınması için Önemi”, TOSYÖV’ün Düzenlediği “Franchising” konulu panelde sunulan bildir, Ankara, 10.2.1993.

yanında olumlu tüketici imajının olması da gerekmektedir. Tüm bu özellikler sistemin potansiyel alıcılara cazip gelmesini sağlamaktadır.¹²³

1.5.5.1.5. İmtiyaz Haklarının Satın Alınması

İşletme bir ürünün geleceğinde tam olarak inanıyor ve o ürünün pazarlama değeri olduğuna ve bunun kendisine kâr sağlayacağına, yeni pazarlar açacağına ya da pazar payını genişleteceğine güveniyorsa, o ürünün buluş sahibinden veya ürünü geliştiren kurum ya da kuruluştan haklarını satın almak suretiyle avantajlar sağlayabilir. Daha da ötesi hem üretim hem de pazarlama işini üstüne almak isteyebilir veya ürünün üretimi ile pazarlamasını başkalarına lisansla verebilir.¹²⁴

1.5.5.1.6. Fason Üretim

Dünyanın dört bir yanında kabul göre bir iş modeli olarak kabul edilen ve işini iyi yapan işletmeler için büyüme yolunda yararlı bir model olan fason üretim,¹²⁵ hammaddelerin işveren tarafından sağlandığı parça başına ücretle yapılan üretime fason üretim denilmektedir.¹²⁶ Fason üretim dış pazarlara girişte en çok kullanılan yöntemdir. Bu strateji ile Türk işletmeleri özellikle 1990'lı yıllardan sonra artan bir şekilde değişik ülkelerin işletmelerine değişik alanlarda fason üretici / pazarlayıcı olmuşlardır. Bugün Türkiye'nin tanınmış önemli işletmeleri, değişik işletmelerin markaları altında üretim yaparak büyümüşler ve yeni pazarlara girmişlerdir.¹²⁷

1.5.5.1.7. Takas

Bir işletmenin kendi ürün ve/veya markasını başka bir işletmenin ürün ve/veya markası ile değiş tokuş etmesidir.¹²⁸

¹²³ KAVAS Alican, "Ulusal Franchising Sistemleri Geliştirmede Başarı Koşulları", **Pi Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, Cilt 1, S. 1, 2002, ss.6-7.

¹²⁴ TEK, **a.g.e.**, s. 91.

¹²⁵ ATEŞ M. Rauf, "Şirket Doktoru" başlığıyla okuyucudan gelen soruların cevaplanması, [capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=983 - 48k -](http://capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=983-48k-), 29.10.2006.

¹²⁶ http://www.ekonomist.com.tr/apps/dictionary_app/dictionary.php, [capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=983 - 48k -](http://capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=983-48k-), 29.10.2006.

¹²⁷ TEK, **a.g.e.**, s. 92.

¹²⁸ **a.g.e.**, s. 92.

1.5.5.1.8. İştirakler

İşletmenin bir başka işletmeye hisse yoluyla ortak olması yani sermayesinde payı olmasıdır. Bu konuda Türkiye’de birçok uygulama örneği bulunmaktadır.

1.5.5.1.9. Ortak Girişim Stratejisi (Joint Venture)

İşletmeler artık kendi kaynakları ile yetine ve kapalı bir sistemi benimseyen anlayıştan, dış kaynakları da dikkate alan açık bir sisteme yönelmişlerdir.¹²⁹ Ortak girişim stratejisi böyle bir yaklaşımın sonucudur. Ortak girişim stratejisiyle iki ya da daha fazla işletme belirli bir alanda ve belirli bir amaç için faaliyet göstermek amacıyla yeni bir işletme kurarlar. Dolayısıyla ortak girişim, iki ya da daha fazla sayıda ortak işletmenin belli ölçülerde aktif katarak sahipliğini ve risklerini paylaşarak gerçekleştirdikleri bir işletme şeklidir.¹³⁰ Bu strateji ile sağlanan büyüme ile bir işletmenin yalnız başına başaramayacağı işler birden fazla işletmenin bir araya gelmesiyle başarılabilir. Bu strateji, uluslar arası faaliyette bulunmak için önemli olduğu gibi, uluslararası pazarlara girişi güçleştiren konulan engelleri aşmada da kullanılan bir stratejidir. Ortak girişim ayrıca bilgi ve teknoloji transferinin bir aracı olarak da kullanılmaktadır. İşletmeler büyük riskleri dağıtmak amacıyla da bu strateji kullanabilirler. Bazı durumlarda hammadde kaynakları, bilgi, teknoloji, pazarlar belirli bir işletmenin etkinlik alanı içinde bulunabilirler. Bu durumda işletmeler ortak girişim stratejisiyle bu olanakları birlikte en iyi biçimde kullanabilirler. Ancak ortak girişimler diğer stratejik işbirliklerinden farklı olarak bağımsız yeni bir işletmenin kurulmasını zorunlu kılmakta ve sermaye katkısını gerektirmektedir.¹³¹

¹²⁹ AYDEMİR, DEMİRCİ, a.g.e., s. 124.

¹³⁰ a.g.e., s. 134.

¹³¹ a.g.e., s. 134-138.

1.5.5.2. Birlikte Harekete Dayalı Anlaşma Stratejileri

Ayrıca işletmeler arası anlaşma sonucu ortaya çıkan centilmenlik anlaşmaları, kartel, konsorsiyum, konsern, tröst ve holding gibi büyüme veya birleşme çeşitleri de vardır. Bunlar hakkında aşağıda bilgi verilecektir.

1.5.5.2.1. Centilmenlik Anlaşmaları

Centilmenlik anlaşmaları, işletmeler arasında karşılık güven esasına dayanan yasal açıdan bağlayıcı nitelikte olmayan belli amaçların gerçekleştirilmesine yönelik yazılı ve sözlü anlaşmalar sonucu ortaya çıkar. İki veya daha fazla işletme aralarındaki rekabeti kaldırmak, tekel olmanın sağlayacağı üstünlüklerden yararlanmak amacıyla ortak üretim, pazarlama, finansman politikalarında geçici veya sürekli olarak centilmenlik anlaşması yapabilirler.¹³²

1.5.5.2.2. Kartel

Benzer mal ve hizmetleri üreten işletmelerin, bir pazar üzerinde tekel durumlarını korumak ve aralarındaki rekabetin olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla Pazar payının çoğunu elinde bulunduran, belli bir üretim alanındaki işletmelerin bağımsızlıklarını koruyarak birleşmeleridir. Kartel geçici nitelikte olup karteğe giren işletmeler bağımsızlıklarını kaybetmezler. Karteller fiyat,kota, satış, müşteri ve ulusal ve uluslar arası karteller şeklinde türlere ayrılır.¹³³

1.5.5.2.3. Konsorsiyum

Konsorsiyum, belli bir amacı gerçekleştirme için birlik oluşturulan birlik veya ortaklıktır. Konsorsiyum bir işletmenin kendi başına gerçekleştiremeyeceği bir işi, projeyi gerçekleştirmek için kurulan birlik veya ortaklıktır. Örneğin yol, baraj, köprü gibi büyük çaplı ve uzmanlık gerektiren projelerin gerçekleştirilmesinde konsorsiyum anlaşmasına gidilir.¹³⁴

¹³² TOKAT, ŞERBETÇİ, **a.g.e.**, s. 118-120; BÜKER Semih, AŞIOĞLU Rıza, SEVİL Güven, **Finansal Yönetim**, Eskişehir, Ekim 1994, s. 381.

¹³³ BÜKER, AŞIKOĞLU, SEVİL, **a.g.e.**, s. 382.

¹³⁴ TOKAT, ŞERBETÇİ, **a.g.e.**, s. 119.

1.5.5.2.4. Konsern

Konsern biçiminde birleşen işletmeler de hukuki yapılarını korurlar. Konsern karteile göre daha az sayıda işletmenin birleşmesiyle oluşur ve konserne giren işletmeler arasında ilişkiler çok sıkıdır. Konsernlerin amacı, konserne giren üye işletmelerin kârlarını artırmaktır. Konsernde, pazar koşulları etkilenmeye çalışılmaz. Konserne giren işletmelerin teknik, finansal veya örgüt yapıları güçlendirilmeye çalışılır. Üyeler arasında işbölümü esas olup konsern sonucu ekonomik bağımsızlıkları ortadan kalkar.¹³⁵

1.5.5.2.5. Holding

Holding, bir işletmenin başka bir işletmenin hisse senetlerinin büyük bir bölümünü (%50'den fazlasını) satın alarak onların yönetim ve denetimini ele geçirmesiyle oluşan şirketler topluluğudur.¹³⁶

1.5.5.3. Büyüme ve Gelişme Stratejileri

İşletmelerde yukarıdaki büyüme türleri kapsamında bir kısım büyüme ve gelişme stratejileri uygulanarak işletmelerin rasyonel büyümesi hedeflenir. İşletmeler büyümelerini ister dikey ister yatay; ister iç ister dış büyüme şeklinde gerçekleştirmek istesin, büyüme ve gelişmelerini sağlamak için aşağıdaki büyüme ve gelişme stratejilerini durumlarına en uygun olan ya da olanları birlikte kullanmaları gerekir. İşletmelerde büyüme açısından durgun büyüme, büyüme ve gelişme stratejileri olmak üzere iki tür stratejiden söz edilir. Bu stratejiler de çeşitli alt stratejiler kapsamında incelenebilir.

1.5.5.3.1. Gelişme Stratejisi

¹³⁵ BÜKER, AŞIKOĞLU, SEVİL, **a.g.e.**, s. 383.

¹³⁶ TOKAT, ŞERBETÇİ, **a.g.e.**, s. 120.

¹³⁷ **a.g.e.**, s. 120.

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmek ve etkinliğini artırmak için izleyeceği en belirgin stratejiler büyüme ve gelişim stratejileridir. Büyüme stratejileri bütünleşme stratejilerinde söz edildiği gibi işletme içi ve işletme dışı büyüme stratejileridir. Genişleme stratejisi ise, aynı zamanda tek ürün ya da pazarda yoğunlaşma stratejisi de denilir. Gelişme stratejisi mamul satışlarının kârının ve pazar payının önceki döneme oranla artırılmasını amaçlar. Bu stratejiyi uygulamak için işletme tüm kaynak ve becerilerini pazarda mamul ve teknolojiye kullanır. Genişleme stratejisi, pazar geliştirme ve pazara nüfuz etme; mamul geliştirme ve verimlilik geliştirme şeklinde üç türde gerçekleştirilir.

1.5.5.3.2. Pazara Nüfuz Etme ve Geliştirme

Pazara nüfuz etme stratejisi ile işletme mevcut mallarıyla pazar payında, satışlarında ve kârlarında artış sağlamak için genişleyen bir pazarda, mevcut malın yeni kullanım alanlarını ortaya çıkarmak suretiyle mamul talebini artırarak gerçekleştirilebilir. Pazar geliştirme de ise işletme yeni pazar arayışlarına yönelir ve malını bu pazarlarda satarak büyümeyi hedefler.¹³⁸

1.5.5.3.3. Mamul Geliştirme

Bu strateji, müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin edecek, beklentilerini karşılayacak mal ya da hizmetlere, yeni özellikler katarak tüketicilere sunmayı gerektirir. Bu stratejinin uygulamasında yeni modeller, yeni ölçüler, daha ince, hafif, kuvvetli, dayanıklı gibi özellikleri tüketicilere hissettirecek değişiklikler yapılması gerekir. Yeni mamul geliştirme, işletmenin mamullerini farklılaştıracağından pazar payının geliştirilmesi, pazara nüfuz edilmesini kolaylaştıracak, ayrıca kârlılığı da artıracaktır.¹³⁹

1.5.5.3.4. Verimlilik Geliştirme

¹³⁸ ERGİN, ELMACI, a.g.m., s. 109.

¹³⁹ a.g.m”, s. 109.

İşletmenin mevcut kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanmak suretiyle yeni kaynaklar edinerek mevcut mamullerin (işletmenin) pazarını korumak ya da Pazar payını artırmak bu stratejide temel hedeftir.¹⁴⁰

1.5.5.4. Çeşitlendirme Stratejileri

Bu strateji, hem yeni mamuller geliştirme hem de pazar açısından çeşitlendirme vardır. Özellikle işletmenin pazardaki payı hızla düşüyorsa, mevcut mamullerini tamamen değiştirmek ve yenilerini pazara sürmek zorundadır.

1.5.5.4.1. Tek Yönlü Çeşitlendirme Stratejisi

Tek yönlü çeşitlendirmede mevcut mamul ve hizmetlerine benzer yeni mamul ve hizmetler üreterek pazara sunar. İşletme yeni mamuller ile ilgili olarak patentini, teknolojisini, üretim hattını, dağıtım kanallarını ve müşteri tabanını esas alır. Pazar büyümeye başladığı zaman, bilgisi ve tecrübesi olduğu alanda tek yönlü çeşitlendirme geçerli strateji olabilir.¹⁴¹

1.5.5.4.2. Çok Yönlü Çeşitlendirme

Bu strateji, işletmenin mevcut mamul ve hizmetlerinden tamamen farklı yeni mamul ve hizmetler sunarak büyümeyi ifade eder. Bu tür çeşitlendirme içe veya dışa yönelik çeşitlendirme olabilir. İşletmeler bazen bir ya da daha fazla işletmeyi satın alarak çeşitlendirmeye gider.¹⁴²

1.5.5.5. Yönelime Göre İşletme Stratejileri

¹⁴⁰ a.g.m., s. 109.

¹⁴¹ ERGİN, ELMACI, a.g.m, s. 110.

¹⁴² a.g.m., s. 110.

İşletmelerin büyümelerinde işletmelerin uyguladıkları maliyet üstünlüğü, farklılaştırma ve odaklaşma stratejilerinin de etkisi büyüktür.

1.5.5.5.1. Maliyet Üstünlüğü Stratejisi

Bu stratejinin amacı pazarda en düşük maliyet ile üretme ya da hizmet sunma liderliğini elinde bulundurmaktır. Düşük maliyetli üretici olmak, yoğun rekabet ortamında bile işletmelere rekabetçi üstünlük ve yüksek ortalama kâr sağlar. Maliyet üstünlüğü sağlamak için işletme ölçek ekonomisinden yararlanma, çeşitli maliyet ve genel imalat giderlerini sıkı kontrol, araştırma geliştirmeye önem verme, hizmet ve satış çabaları, reklâm gibi bölüm faaliyetlerinde maliyetleri en aza indirme konularına önemle eğilir.¹⁴³

1.5.5.5.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisiyle işletme, tüketicilere pazarda benzeri olmayan bir mamul ya da hizmeti sunmayı amaçlar. Mamul ya da hizmetler üzerinde yaratılan ve benzeri olmayan özelliklerin müşterilerin ihtiyacını karşılaması ve önemli olması, mamul ya da hizmete olan talebi artırır.¹⁴⁴

1.5.5.5.3. Odaklaşma Stratejisi

Odaklaşma stratejisinde işletme çabalarını ve faaliyetlerini belirli bir müşteri grubu, üretim ve dağıtım hattı veya coğrafik alan üzerinde yoğunlaştırır. Böylece işletme odaklaştığı noktalar itibarıyla pazarda rakiplerine göre üstünlük sağlar. Bu da işletmenin zamanla büyümesini ve gelişmesini sağlar.¹⁴⁵

1.5.5.5.4. İşlevsel Stratejiler

İşletmelerin pazarlama, finans, üretim, personel, ar-ge gibi faaliyetlerinin etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesini sağlamaya yönelik ve işlevlere yönelerek

¹⁴³ ERGİN, ELMACI, a.g.m., s. 111.

¹⁴⁴ a.g.m., s. 109.

¹⁴⁵ a.g.m., s.109.

üstünlük sağlamayı gerektiren stratejilerdir. İşletme bu stratejileri etkin biçimde uyguladığında etkinliği olan işlev açısından rakiplerine göre üstün konuma gelir.¹⁴⁶

1.5.6. İşletmelerde Büyüme Safhaları

1970'lerin başında, Harvard İşletme Fakültesi araştırmacılarından Larry Greiner beş safhalı bir örgütsel büyüme modelini ortaya koymuştur. Ayrıca 1986 yılında Harvard Business Review'da yayınlanan "Küçük İşletmelerde Büyümenin Beş Evresi" isimli bir başka makalede küçük işletmelerde büyüme safhalarına yer verilmiştir.

1.5.6.1. Başlangıç Safhası

İşletmenin başlangıç safhası, işletmenin kendini ispat etme ve var olduğunu gösterme safhasıdır. Bu safhada, müşteri bulma, mal ve hizmetleri zamanında üretip teslim etme önem kazanmaktadır. Bu safhada işletme sahibinin etkinliği ve gayreti dikkati çeker. Çalışan sayısı çok fazla değildir. İşletme sahibi/yönetici arada herhangi bir kademe olmaksızın çalışanlarını yönlendirir. Bu aşamada büyüme açısından cevabı aranan sorular şunlardır:¹⁴⁷

- İşletmemiz büyüyen bir işletme olabilmek için yeterli hizmet sağlanabiliyor mu, ürünler uygun olarak sevk ediliyor mu?
- Faaliyet gösterdiğimiz bu pazarda yeterli müşteri potansiyeli var mı? İşletmemiz bu küçük yapısından, büyüyerek daha geniş kitleye satış yapabilecek bir konuma geçebilecek mi?
- İşletmenin gelişmesi ve büyümesini sağlayacak ve bu başlangıç safhasının rahatça aşılmasını sağlayacak yeterli sermaye var mı?

¹⁴⁶ a.g.m., s.109.

¹⁴⁷ AKIN, a.g.e., s.13-27'de CHURCHILL Neil C, LEWIS Virginia, "The Five Stages of Small Business Growth", **Harvard Business Review**, May-June, 1986, ss. 35.

Bu safhada ürün piyasaya sürülür ve müşterilerin tepkisi izlenmeye çalışılır. İşletmenin temel hedefi bu safhada var olmayı başarabilmektir. Bu safhada bazı işletmeler ya yeterli maddi kaynağı bulamayarak faaliyetlerine son vererek işletmelerini kapatırlar, ya da tüm güçlerini kullanarak ikinci safhaya geçerler.¹⁴⁸ Bu safhada işletme uzmanlık alanına odaklanarak kâr elde etmeye ve böylece ayakta durmaya çalışır.¹⁴⁹

1.5.6.2. Tutunma Evresi

İkinci safha tutunma safhasıdır. Bu safhaya gelinceye kadar işletme ayakta kalmayı başarmış ve belirli bir müşteri portföyüne ulaşmış, satış ve kârlarında artış başlamıştır. Satış ve kârlardaki artışa paralel yeni işgücüne ihtiyaç duyulacaktır. Bu safhada da işler sahip/yönetici tarafından yönetilmeye ve yönlendirmeye devam edilir. Henüz işletmenin yapısında bir karmaşıklık olmadiğı ve işler basitliğini kaybetmediğı için yetki devretmede söz konusu olmamaktadır. Bu safhada da var olma önemli olmakla birlikte gelir ve gider dengesini kurmak önem kazanmıştır. Bu safhada şu sorulara cevap aranır:¹⁵⁰

- Kısa vadede baş başa noktasında kalabilmek ve sabit varlıkları finanse edebilmek için nakit elde edebilecek miyiz?
- Büyümeyi sağlayarak, iş hayatında kalabilmemizi temin edecek minimum nakit akışını sağlayabilecek miyiz?

Bu safhada işletmenin her ne kadar kâr etmesi söz konusu olsa da, işletmenin artan üretim kapasitesinde dengeyi koruyabilmek için nakit ihtiyacı önem kazanmaktadır. Bu safhada özerklik, otonomi tartışmaları ortaya çıkabilir. Büyüme sürecinde çalışanların daha etkin ve verimli olmaları için, yeni yönetim yaklaşım, yöntem ve politikaları izlenmeye başlanır. Ancak bu gelişme çalışanların direncine yol

¹⁴⁸ AKIN, a.g.m., s.13-27; CHURCHILL, LEWIS, a.g.m., s. 33.

¹⁴⁹ AKIN, a.g.m., s.13-27; KOÇEL, a.g.e., 1993/32, s. 11.

¹⁵⁰ AKIN, a.g.m., ss.13-27.

açabilir. Bu süreçte çalışanlar kendilerinin yetkilendirilmesini bekleyeceklerdir. Bu safhada ölçülü bir yetki devri gerekir.¹⁵¹

1.5.6.3. Büyüme Evresi

Bu safhada işletme iki seçenekten birini seçer. Buna göre, işletme, ya bu aşamaya kadarki başarılarına bakarak büyümesini sürdürür; ya da işletmeyi bir düzende tutup karlılığı sürdürerek alternatif faaliyetlerle meşgul olur. Birinci alternatif, başarıyla büyüme şeklinde ifade edilen alt-safhayı oluştururken, işletmeyi büyüme platformuna oturtacak, diğer durumda ise zaman içinde işletme sahiplerinin işi kısmen ya da tamamen işletmeyle ilişkilerini kesmeleri söz konusu olacaktır. Sabit kalma safhası adı verilen ikinci alt safhada, işletme sağlıklı bir ekonomik yapıda, yeterli büyüklüğe ulaşmış ve ortalama ya da daha fazla kâr elde eden bir durumdadır. İşletme bu durumda, çevre şartları zorlamadıkça, pazar payına bir zarar gelmedikçe varlığını devam ettirebilir. İşletmelerin büyük kısmı bu safhaya geldikten sonra büyümelerini durdurarak uzun süre bu safhada kalmaktadırlar. Ancak, hızlı değişen çevre koşullarına uyulmadığında başarısızlık söz konusu olur. Şayet işletme büyümeye devam kararı verirse, işletmenin finansman ihtiyacı artacak, kârlar sürekli işletmede bırakılacaktır. Bu safhada işletmede kaynak ihtiyacının temini ve yönetim için bir ekip oluşturulmalıdır. Yine bu safhada stratejik planlama önem kazanır. Bunda başarı kazanılırsa işletme büyümesine devam edecektir. Bu safhada ayrıca rakiplerin baskısıyla karşılaşacak olan işletme, büyümenin gerektirdiği nitel ve yapısal değişimleri gerçekleştirmek zorunda kalacak; yeni ürünler, pazarlar, üretim vb. konularda yeniden yapılanmaya gidecektir.

1.5.6.4. Genişleme Evresi

Genişleme safhasında sahip kendi başına artık işleri ve yönetim işlevini yerine getiremez konuma gelir. O nedenle bu safhada, profesyonel yönetici istihdamı kesin bir ihtiyaç haline gelir. Sahip yöneticinin dikkati daha çok ürün çeşitlendirme üzerinde yoğunlaşır. İşletmenin ihtiyaç duyduğu finansal kaynak ihtiyacı için uzun vadeli borçlar

¹⁵¹ AKIN, a.g.m., ss.13-27'den LESSEM Ronnie, **Developmental Management: Principles of Holistic Business**, Basil Blackwell, Oxford, 1990, s. 90.

tercih edilmeye başlanır. Bu safhada taleplerdeki artış hızlanır buna bağlı olarak örgüt kademelerinde ilgili fonksiyonlar için istihdam mecburiyeti ortaya çıkar.¹⁵² Bu safhada sahip yönetici ile işletmenin özdeşlediği özellik kaybolmuştur. İşletmede modern yönetim uygulamaları kendini hissettirir. Artık büyük işletme sorunları yaşanmaya başlanır. Genellikle, üçüncü aşamaya başarıyla gelen işletmeler, bu aşamada çok hızlı büyümeyi denediklerinde nakit yönetiminde zorlanırlar. Yine bu safhada gereken yönetim sistemi oluşturulamazsa, yeterli iletişim sağlanamayacak ve yetki devrini gerçekleştirilemeyecektir. Bunun sonucu olarak işletmenin çalışma yolları tıkanarak, işletmenin başarısızlığı söz konusu olacaktır. Bu safhada işletme ya tutunamayıp bir aşağı safhaya inecek ya da az bir ihtimalle de olsa ilerlemeye devam edecektir.¹⁵³

1.5.6.5.Olgunluk Evresi

Bu safhaya ulaşabilen işletmeler paradigmatik dönüş safhasındadır.¹⁵⁴ Bu safhada İşletme fiziki yerleşim alanlarını genişletmeli, yeni sabit yatırımlara girişmeli ve bunun için kaynaklar bulmaya çalışmalıdır. Yönetim bu dönemde daha çok harcamaları kontrol altına almak, verimliliği arttırmak ve büyüme koşullarını araştırmak konuları üzerinde dikkatini toplamak zorundadır. Olgunluk safhasında işletmelerin kârları eskiye oranla oldukça fazlalaşacak, çalışma sermayesi ihtiyacı düşecek, finansal olarak işletme önceki safhalardan daha iyi bir konuma gelecektir Bu safhada en önemli konu, işletmenin ölçek olarak büyümesine rağmen, girişimcilik ruhu, küçüklüğün ve esnekliğin avantajları gibi faktörlerin kesinlikle kaybedilmemesi gerektiğidir. Bu esnada, verimsizliğe engel olacak şekilde yönetim gücü oluşturulmalı, bütçeleme, stratejik planlama, hedeflerle yönetim, standart maliyetlere sistemleri gibi enstrümanlar kullanılmaya çalışılmalıdır. Bu safhada sahip yöneticilik tamamen birbirinden ayrılmış; işletme ölçek ekonomisinin fırsatlarından faydalanır hale gelmiş, yönetsel ve finansal kaynak sıkıntısı en aza inmiştir.¹⁵⁵

¹⁵² CHURCHILL, LEWIS, **a.g.m.**, s. 35.

¹⁵³ AKIN, **a.g.m.**, ss.13-37.

¹⁵⁴ DEMİRCİ Kemal, "Paradigmatik Dönüşümde Örgüt Tasarımı", **Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi**, S. 6, Kütahya, Haziran 2002, ss. 191-202.

¹⁵⁵ AKIN, **a.g.m.**, ss. 13-27.

İKİNCİ BÖLÜM

KOBİLERDE BÜYÜME VE BÜYÜME STRATEJİLERİ

2.1. KOBİ'LERDE BÜYÜME

KOBİ'lerde büyüme önemli bir süreçtir. KOBİ'ler açısından büyüme, işletmenin belli bir ölçekten başlayarak yapısını oluşturan maddi ve beşeri unsurlarında meydana gelen niceliksel ve niteliksel değişimler ve gelişmeler olarak düşünülmelidir. Büyüme sürecinde KOBİ'ler birçok sorunla karşı karşıya bulunmaktadır. Günümüzde küresel rekabet, uluslararası ekonomik bütünleşmeler ve hızlı gelişen bilgi teknolojileri, bir şekilde büyümek isteyen işletmelerin sürekli bir dinamizm içinde olmasını zorunlu hale getirmektedir. Gelişen bir ekonomide büyüme, sağlıklı ve başarılı işletmeler için normal bir süreçtir. İşletmelerin çoğu küçük boy işletme olarak faaliyete başlamakta ve zaman içerisinde çeşitli aşamalardan geçerek belli bir büyüklüğe ulaşmaktadırlar. Büyüme, maliyetlerin minimize edildiği üretim düzeyine kadar sürdürülmelidir. Birçok girişimci, işletmesini kurduğu günden itibaren büyüme tutkusuyla yaşamaktadır. Bu girişimciler için temel hedef büyümektir. Her işletmenin olduğu gibi ilk kuruluşundan itibaren KOBİ'lerde işletmelerin kuruluş nedenlerindeki amaçlar doğrultusunda hareket etme arzusunadadırlar. Bunlardan biri de, diğer bir kısım amaçlarla ilişkili olan büyümedir. Büyüme, sadece KOBİ'ler açısından değil, dâhil oldukları ekonomik sisteme katkıları açısından da önemlidir. Böyle olmakla birlikte birçok KOBİ, bu büyümeyi gerçekleştiremedikleri gibi, başarısız olarak faaliyetlerini durdurarak varlıklarına son vermektedirler. Hâlbuki KOBİ'lerin sağlıklı bir yapıya kavuşmaları ve büyümeleri, ülke refahı ve birçok sorunlarının çözümü açısından önemlidir. İşte bu nedenle bu bölümde, KOBİ'lerin büyümesi konusu ele alınarak, KOBİ'lerin sağlıklı büyümesinin gerekçeleri analiz edilecek, KOBİ'lerde büyüme stratejilerinin neler olabileceği irdelenecektir.¹⁵⁶

2.2. KOBİ'LERDE BÜYÜMENİN AMAÇLARI VE ÖNEMİ

KOBİ'lerde büyüme amaçlarını işletmelerin genel büyüme amaçları açısından ve KOBİ'lerin zayıf yönleri açısından ayrı yarı değerlendirmek mümkündür.

¹⁵⁶ Bknz. Özgener Şevki, “Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayi Örneği”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 20, Kayseri, Ocak-Haziran 2003, ss. 137-161.

2.2.1. KOBİ'lerde Büyümenin Amacı

Ekonomik sistemin bir parçası olan KOBİ'lerde büyüme, kuruluş amaçları itibariyle diğer işletmeler ile aynı amaçları taşıyabilirler. Büyümede güdülen amaçlar açısından ise uygulama açmaları bakımından bir farklılık söz konusu olabilir. Ayrıca KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar itibariyle bakıldığında büyüme büyük işletmelerin büyüme yönelimi açısından farklılık gösterebilir. Bu bakımdan aşağıda KOBİ'lerin büyüme amaçları, genel açıdan ve KOBİ'lerin zayıf yönleri açısından ayrı ayrı ele alınacaktır.

2.2.1.1. Genel Olarak KOBİ'lerde Büyüme Amacı

KOBİ'lerde büyümenin yöneticinin büyük bir işletmeye sahip olarak prestijini artırma gibi gerekçelerin yanı sıra istihdam sağlama, daha çok kâr, topluma daha fazla fayda sağlama gibi sosyo – ekonomik sisteme katkılarını artırma gibi amaçları olduğu söylenebilir. Bu amaçları gerçekleştirme kapsamında girilen büyümenin ise ülke ekonomisine sağlanan katkılarının yanı sıra büyüme ile sağladığı diğer katma değerlerin sağladığı yararlar göz önünde bulundurulduğunda önemi kendiliğinden anlaşılır. Temelde bakıldığında işletmelerde büyümenin en önemli amacı, kâr veya kârın azamileştirilmesi olarak görülür. Ancak son dönemlerde işletmenin belirli bir büyüme trendine ulaşmasından sonra kârın ilk amaç olma özelliğini yitirdiği görülmektedir. Diğer deyişle kârın işletmelerin verimlilik ve ekonomiklik işlevi yanında büyüme amacı bakımından göreceli önemi azalmıştır.¹⁵⁷

Son 15 yıldır yaşanan gelişmeler, işletmelerin işleyiş biçimini tamamen değiştirmiştir. Yaşanan bu değişimlerin gerekçesine bakıldığında bu gelişmenin temelde küreselleşme, iletişim ve insan kaynağı olmak üzere üç gerekçesi olduğu görülür. Ancak daha da derinlemesine bakıldığında esas olanın bilgi ve bunun iletilmesi, tüketilmesi ve tekrar üretilmesi anlamındaki bilişim teknolojileri olduğu anlaşılır.¹⁵⁸ Yatırımın,

¹⁵⁷ TOSUN, a.g.e., s. 488.

¹⁵⁸ TAŞKIN Ercan, SEZİCİ Emre, OĞUZ Ahmet, “Bilgiye Dayalı Yönetim”, DPÜ SBE Dergisi, S. 5, Kütahya, Haziran 2001, s. 309.

üretimin, ihracatın reel olarak artırılması, teknoloji ile teknoloji üretimiyle doğrudan ilişkilidir.¹⁵⁹ Bilgi teknolojilerinin gerçekte dünyadaki hızlı gelişimi sadece işletmelerin değil, devletlerin bile bu kapsamda yeninde yapılanmasını gerektirmiştir. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak, pazarın genişleyip küresel boyuta taşınması, taşıma ve iletişim teknolojilerinin hızlanması, sürekli gelişmesi, yine bunların bir sonucu olarak küreselleşmenin yerel işletmeleri bile etkilemesi, tüketici davranışlarını çeşitli yönleriyle etkileyerek bu etkisini işletmelere yansıtmasıyla işletmelerin bu gelişmelere karşılık verme sorununu ortaya çıkarmıştır. Bu değişime karşılık verme ise ancak bilgiye dayalı yönetim becerisiyle mümkündür.¹⁶⁰ Bu ise işletmenin niteliksel ve niceliksel olarak büyümesini gerektirir. Genelde işletmeler bu gelişmeler karşısında karşılaştıkları olumsuz etkiyi azaltmak ya da tamamen ortadan kaldırmak için büyümeye yönelirler.¹⁶¹

Rekabette işletmeler için büyüme amacıdır. İşletme güçlü rakiplerle karşı karşıya ise, işletmenin büyümesi önem kazanır. Çünkü serbest rekabet ortamında işletmenin büyüme hızı en az rakip işletmeler kadar olmalıdır.¹⁶²

Büyüklik ile işletme ün'ü (imajı) ve işletmenin gücü arasında yakın ilişki vardır. Bu ilişki, büyük işletmelerin büyüklükleri nedeniyle sağladıkları avantajlardan yararlanma yönünde KOBİ'leri harekete geçirir. Bu bakımdan KOBİ'ler, büyük işletmelerin büyüklükleri nedeniyle sağladıkları üstünlükleri edinmek için büyümeye yönelirler. Örneğin büyük işletmeler girdilerini büyük ölçülerde alırlar ve ödemelerini KOBİ'lere göre daha az birim fiyatla ve daha uzun dönemde öderler. Büyük işletmelerin eski bir geçmişi olması ve dengeli olduklarına inanılması nedeniyle girdi satışı yapanların güvenini kazanırlar. Ayrıca büyük işletmelerin markalaşarak marka değeri yaratma gücü olduğu, marka değeri yaratarak müşteri çekebilme ve işletmeye nakit akışı ve rekabetçi üstünlük sağladıkları, tüketicilerin bunlara güven duydukları da bir gerçektir.¹⁶³ Büyük işletmelerin mal çeşitlendirme ve bölümlendirmeye gitme

¹⁵⁹ AKDEMİR Ali, ELMACI Orhan, "Globalleşme Normlarında Teknoloji Üretme Yönelimli Ar-Ge Birimleri Dizaynı", **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya, 1996, s. 52.

¹⁶⁰ TAŞKIN, SEZİCİ, OĞUZ, **a.g.e.**, s. 323.325; ŞERBETÇİ Bkz. N. Derya, "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinin İşletme Yönetimi Üzerinde Yarattığı Etkiler", DPÜ SBE Dergisi, S.5, Kütahya, Haziran 2001, ss. 332-349.

¹⁶¹ AŞIKOĞLU, **a.g.e.**, s.41.

¹⁶² TOSUN, **a.g.e.**, s. 491.

¹⁶³ KAVAS Alican", Marka Değeri Yarama", **Pi Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, Cilt 3, S. 8, 2004, ss.16-22.

olanakları da fazladır. Ekonomik sıkıntı zamanlarında işletmenin bir ya da iki ürünü bu sıkıntıdan çok etkilenirken; birçok mal ve hizmet üreten işletme bu sıkıntılardan çeşitlendirme ve bölümlendirme sayesinde kurtulmuş olacaktır. Birçok işletmenin başka işletmeler ile birleşmesinin veya yeni işletmeler kurmasının altında yatan temel gerekçe de zaten budur. KOBİ'ler büyük işletmelerin söz konusu bu avantajlarından yararlanmak için büyüme yönelimine girdikleri gibi, yukarıda söz edilen başarısızlık nedenlerini diğer deyişle zayıf yönlerini kapatarak başarılı olmak için de büyüme yönelimine yönelirler. KOBİ'lerin zayıf yönleri ile büyüklüğün sunduğu avantajlar birlikte aslında KOBİ'lerin büyümesinde amaçlardır. Daha öncede bir söz edilen büyük işletmelerin sağladıkları avantajlar ile aşağıda ayrıca yer verilecek KOBİ'lerin başarısızlık nedenlerinden kurtulma isteği genel olarak KOBİ'lerin büyüme amaçlarını oluşturur. KOBİ'ler, gerek dış piyasalar açılmak gerekse büyüklüğün avantajlarından yararlanmak için büyüme yönelimindedirler. Ayrıca KOBİ girişimci ve yöneticilerinin prestij sahibi, tanınan büyük işletme sahibi olma ve böyle bir işletmede çalışıyor olma isteği de KOBİ'leri büyümeye yönelten faktörlerden yani KOBİ'lerin büyüme amaçlarındanıdır. Bazı KOBİ'ler büyük işletme olmaları gerekirken, küçük işletme olarak kalan işletmeler, genellikle sanayileşmenin başlangıcında kurulmuş olan işletmelerdir. Aslında ölçek olarak büyük işletme olarak kurulmaları gerekirken, pazar yetersizliği vb. nedenlerle bu işletmelerin ölçekleri küçük tutulmuştur.

2.2.1.2. KOBİ'lerin Uygulama Yönüyle Büyüme Amaçları

KOBİ'ler sektörlerinde ya da işletmecilikte en iyi gördükleri bir kısım uygulamaları kendi bünyelerinde gerçekleştirmek için de büyümeye yönelirler ve böylece bir üstünlük sağlamak isterler. KOBİ'leri büyümeye yöneltimine iten en iyi uygulamalar Tablo 2.1'de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. KOBİ'lerin Büyüme Yönelimi ve Uygulamalar

Liderlikte En İyi Uygulamalar	İnsan Kaynakları Yönetiminde En İyi Uygulamalar	Planlama İçin En İyi Uygulamalar
• Üst yönetimin aktif katılımı • Amaç birliği ve iletişim • Ekip ruhu ve motivasyon • Kriz ortamları ve anlık müdahaleler yerine etkileşim içinde sürekli ilerleme	• Kurumsal kariyer planlaması, • Organizasyon seviyeleri arasında etkili iletişim, • İşyerinde etkin sağlık ve güvenlik uygulamaları	• Yerleşik planlama süreci, • Planların temel hedefinin “en iyi uygulama olması” • Üst yönetimin benimsediği ve imalat yapısını içeren bir strateji belgesinin bulunması, • İmalat çalışmalarıyla iş motivasyonunun uyumu
Kalite Alt Yapısına İlişkin En İyi Uygulamalar	Tedarikçi İlişkilerinde En İyi Uygulamalar	Kalite ve İnsan Faktörüne Yönelik En İyi Uygulamalar
• İş yerinin tümü için standardize edilmiş ve dökümanite edilmiş çalışma prosedürlerinin bulunması, • Kalite laboratuvar alt yapısı ve kalite muayene olanakları, • Ürün ve hizmet kalitesini ölçmek için yerleşik yöntemlerin bulunması, • Önleyici bakım sistemi, • Depolama düzeni	• Tedarikçilerle ürün geliştirme konusunda işbirliği içinde çalışma, • Her iki tarafın süreçlerinin geliştirmek için tedarikçilerle işbirliği içinde çalışma,	• Toplam kalite anlayışının benimsenmesi, • Çalışanların katılımı ve katkıda bulunma isteği, • Kalite çemberi ve benzeri ekip çalışması faaliyetlerinin katılım yaygınlığı, • İç müşteri kavramının herkes tarafından iyi anlaşılmış olması ve uygulanması • İşçilik düzeyi, • Kalite personelinin düzeyi, • Eğitim giderleri,
Müşteri Odaklılıkta En İyi Uygulamalar	Teknolojide En İyi Uygulamalar	Öncül ve Operasyonel Sonuçlarda Farklılaşma
• Müşteri şikâyetlerinin çözüme konusunda etkili bir üretim sürecinin varlığı, • Müşteri şikâyetlerinin, üretim ve hizmet süreçlerini geliştirmek için bir başlangıç noktası olarak kullanılması,	• Uygun ana imalat teknolojisi, • İmalat teknolojisinin etkin kullanımı	• Üretim hacminin yüzdesi olarak hatalı ürünler, • Sipariştan teslimata kadar geçen süre, • Müşteriye söz verilen zamanda teslimat süresi, • Üretim süreci değişim hızı, • Birim başına verimlilik maliyeti, • Verimlilik, • Personelin morali

Kaynak: ULUSOY Gürbüz, ÖZGÜR Ahmet, TANER İdil Zehra, **Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar Türk Elektronik Sektörü**, TÜSİAD Rekabet Stratejileri Dizisi, İstanbul, Aralık 1997, s. 26.

2.2.1.3. Büyüme Amacı Olarak KOBİ'lerin Zayıf Yönleri

KOBİ'leri büyüme yönleten nedenleri bu işletmeleri başarısızlığa sürükleyen, zayıflıkları arasında da aramak gerekir. Genelde KOBİ'ler, kendilerinin başarısızlığına neden olan zayıf yönlerini kapatmak için de büyümeyi isterler. Bir kısmı büyük işletme olmanın üstünlükleri arasında da yer alan KOBİ'leri büyüme yöneltten bu nedenleri şöyle sıralamak mümkündür:¹⁶⁴

- Yetersiz finansal yapı (gerekli mal ve donanımı almak için finansal yetersizlik; yüksek nicelikli alımda ucuza satılan malları almada finansal yetersizlik; yetersiz finansal yapı nedeniyle satın alma indirimlerinden yararlanabilecek niceliklere ulaşamama).
- Eskimiş işletme donanımlarını ve yöntemleri kullanmak (stok denetimi yapamama; kredi denetiminde başarısızlık; yetersiz finansal kayıtlar).
- İşletme planlamasının olmaması (pazar değişikliklerini anlamada ve belirlemede başarısızlık; değişen ekonomik koşulları anlamada yetersizlik; olağanüstü durumlara ilişkin planların olmayışı; finansal ihtiyaçları kestirmede ve planlamasında başarısızlık)
- Personele ilişkin özellikler (işletmeye ilişkin yetersiz bilgiye sahip olmak; yetersiz eğitim, gerektiğinde daha uzun süre çalışmaya gösterilen isteksizlik; sorumluluk almada ve görev üstlenmede isteksizlik; tüketici ilişkilerini sürekli kılmada yetersizlik; çalışanlarla olumlu ilişki kurmada yetersizlik, uzman personel çalıştırma güçlüğü;)
- Teknoloji kullanımında ve değiştirmede yetersizlik.
- İşbirliği ve birleşmelerde yetersizlik.
- Standardizasyon yetersizliği.

2.2.2. KOBİ'lerde Büyümenin Önemi

KOBİ'lerin büyüme amaçları irdelendiğinde, KOBİ'lerin büyümelerinin önemi anlaşılır. KOBİ'lerin büyümesinin önemi sadece kendinin varlığını devam ettirme, kâr sağlama veya sahip ya da yöneticilerinin motivasyonu ve sağlamak istedikleri prestij

¹⁶⁴ KARALAR, a.g.e., s. 146 ve 150.

açısından değil, ekonomik sisteme ve ülkenin toplumsal refahına sağlayacağı katkılar açısından da önemlidir. Çünkü KOBİ'lerin büyümesi, makro iktisat açısından milli gelirin artışına katkı sağlayarak, makro açıdan büyümeye olumlu katkı sağlar. Bunun sonucu olarak KOBİ'lerin büyümesi, üretim faktörlerinde, kişi başına düşecek milli gelirde artışlara yol açarak,¹⁶⁵ ülke ekonomisine ve refahına da katma değer sağlayacaktır. Ayrıca büyüme istihdam artışını getireceği için, işsizliğin sonucu oluşan bir kısım olumsuzlukların ortadan kalkmasına da katkı sağlayacaktır. Büyüyen KOBİ'ler, büyük işletmelerin sosyal sorumluluk kapsamında yerine getirdiği bir kısım faaliyetleri yerine getirerek faaliyette bulundukları çevrenin gelişmesine de katkı da bulunurlar. Örneğin büyüme sonucu sponsorluk çerçevesince spor tesisleri, eğitim kurumları yaptırabilirler.

KOBİ'lerin büyümesi rekabet güçlerini artırmaması ve küresel pazarlara girmesi açısından da önemlidir. Türk-Amerikan İşadamları Derneği (TABA) Yönetim Kurulu Başkanı Adnan Nas da, Türk KOBİ'lerinin az olan rekabet şanslarının dünya ölçeğindeki KOBİ'lerle rekabet edebilmesinin büyümeyi ve ortak olmayı öğrenmelerine bağlamaktadır.¹⁶⁶ Tablo 2.2. Büyük İşletmelerin KOBİ'lerle temel noktalar itibariyle belirtilen özelliklerini karşılaştırmalı olarak göstermektedir.

Tablo 2.2. Temel Noktalar İtibariyle KOBİ – Büyük İşletme Karşılaştırması

KOBİ'ler	Büyük İşletmeler
- Genellikle işletme sahibi yöneticidir. - Yalın bir örgütsel yapısı vardır. - İşletme sahibi personelini bilir. - Başarısızlık oranı yüksektir. - Uzman yönetici (küçük işletmelerde istihdam edilmezken, orta boylarda az da olsa istihdam edilir) genelde istihdam edilmez. - Uzun dönem finansman sağlamak oldukça güçtür.	- Yönetim genelde işletme sahipliğinden ayrıdır. - Karmaşık bir örgütsel yapısı vardır. - İşletme personeli bir bölüm personelini tanır. - Başarısızlık oranı düşüktür. - Uzman yönetici her zaman çalışır. - Uzun dönemli finansman sağlanması oldukça kolaydır.

Kaynak: KARALAR Rıdvan, **İşletme Temel Bilgiler İşlevler**, ETAM Matbaacılık, Eskişehir, 1994, s. 148.

¹⁶⁵ DÜĞER İsmail Hakkı, **İktisada Giriş**, Üniversite Kitabevi, Kütahya, 1994, s.530.

¹⁶⁶ <http://www.kobifinans.com.tr/article/articleview/61013/1/>, 18.11.2005

2.3. KOBİ'LERİ BÜYÜMEYE YÖNELTEN FAKTÖRLER

Bugün bir veya birkaç ürün çevresinde büyüyüp esnekliğini kaybetmiş kuruluşlar, küçük ve esnek kuruluşlarla artık rekabet edememektedir. Ölçek ekonomisi kavramı tartışmalı hale gelmiştir. Bazı hallerde hâlâ doğruluğunu koruyabilen “büyük kuruluş, daha kaliteli ve ucuz üretir” düşüncesi artık istisnai hale gelmiştir. Bugün bir sanayici için daha çok kâr elde etme arzusu yanında sosyal sorumluluklarının bilincine vararak bunun gereklerini yerine getirme arzusu ve bu amaçla da yeni ürünler yeni pazarlar peşinde koşması son derece doğaldır ve hatta gereklidir.¹⁶⁷ Bu arzuların gerçekleşmesi için geleneksel yatay ve düşey entegrasyon yöntemleri artık rekabet gücünün azalması anlamına gelmektedir. İşte hem sağlıklı bir büyüme hem de küresel rekabet ortamında rekabetçi üstünlüklere sahip olmaları için büyüme yönelimleri için kendilerine uygun faktörleri belirleyerek KOBİ'lerin büyüme yönelimli olarak bir yeniden yapılanmaları gerekir.¹⁶⁸ Genel olarak KOBİ'leri büyümeye yönelten spesifik faktörler amaçlar kısmında irdelenmişti. Burada KOBİ'leri büyümeye yönelten faktörler biraz daha kapsamlı olarak ele alınacaktır.

2.3.1. Dış Pazarlara Açılma İsteği

KOBİ'lerin büyümesinde dış pazarlar açılmanın büyük önemi vardır. Büyüme yöneliminde olan KOBİ'leri uluslararası pazarlara yönelten ise çeşitli nedenler vardır. Bunların en önemlileri şunlardır:¹⁶⁹

- İç pazardaki talebin azalması.
- Çeşitli nedenlerden, işletmede atıl kapasite var ise, üretim arttırılarak, ihracat yoluyla satış ve kar arttırılabilir.
- İç pazardaki rekabetten kurtularak, riski azaltmak.
- İç pazarlarda ömrünü tamamlamak üzere olan mamullerin ömrünü uzatmak.
- Dış pazarlardaki vergi ve diğer teşvik avantajlarından yararlanmak.

¹⁶⁷ Bkz. ŞERBETÇİ N. Derya, “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinin İşletme Yönetimi Üzerinde Yarattığı Etkiler, **DPÜ SBE Dergisi**, S., Kütahya, Haziran 2001, ss.347-349.

¹⁶⁸ ÖZGENER Şevki,, “Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yeniden Yapılanması” **Dış Ticaret Dergisi**, Yıl 5, S. 17, Kayseri, 2000. ss.45-73.

¹⁶⁹ İPEKGİL DOĞAN Özlem, MARANGOZ Mehmet, “KOBİ'lerin Dış Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri Ve Bir Uygulama” <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2002/kobi.htm>, 11.10.2006.

- Ülkemizde olduğu gibi, bazı ülkeler döviz girdisi sağlamak amacıyla, dış satımcılara vergi iadesi, ihracatı teşvik kredisi, vergi istisnası, gümrüksüz üretim faktörleri ithalatı ve benzeri teşvik imkanlarından yararlanmak.
- Dış pazarlarda, güçlü rakiplerin mamulleriyle rekabeti öğrenerek, iç pazarlarda da güçlü hale gelmek.
- İşletmenin politik etkinliğini arttırmak.

2.3.2. Teşvik, Destek ve İndirimlerden Yararlanma

KOBİ'lerin teşvik edilmelerinin birçok gerekçesi vardır. Bu gerekçelerden biri de bir süreç içinde onların sağlıklı bir biçimde büyümelerini gerçekleştirerek, kendilerinden beklenen sosyo- ekonomik sisteme katkılarını artırmalarıdır. KOBİ'lerin büyüme gerekçelerine baktığımızda ise, sağlanan bir kısım teşvik ve desteklerden yararlanma isteğinin bunda etkili olduğu görülür.¹⁷⁰ Bu destekler şunlardır:

- İhracata Sağlanan Devlet Destekleri – Teşviklerden Yararlanma
- KOBİ Yatırımlarına Sağlanan Devlet Destekleri
- KOSGEB Destekleri
- Eximbank Destekleri
- Vergi İndirimlerinden Yararlanma

2.3.3. Kurumsal İmajın Sağlayacağı Avantajlar

İşletmeleri büyümeye yönelten ve son dönemlerde önemi giderek artan nedenlerden biri de kurumsal imaj ve kurumsal imajın işletmelere kazandıracaklarıdır. Kurumsal imaj algılamayla ilgilidir. İngilizce “Perception” olarak adlandırılan algılama, çevremizdeki her şeyi girdilere bağlı olarak anlamlı bir çerçeve oluşturmak üzere seçmek, ayıklamak, organize etmek ve onları yorumlamak için kullanılan yöntemler olarak tanımlanabilir. Gün geçtikçe kuruma ilişkin mesajlar, gereksinimler hiyerarşisinin tepesine doğru çıkmakta olan kişiler tarafından süzülmemekte, bu da kurumları, bu filtrenin içinden geçebilecek yeni mesajlar yaratmaya yönlendirmektedir. Ekonomilerin küreselleştiği, birbirine bağımlılıkların arttığı, ürünün yaşam halkasındaki

¹⁷⁰ Örneğin en son çıkan ve bir kısım illerin teşvik kapsamına alan kanun sonucu bazı desteklerden yararlanmanın en az 30 kişi istihdamını öngörmesi sonucu bu desteklerden yararlanmak isteyen bazı KOBİ'ler, istihdam ettikleri personel sayısını artırmışlardır.

hızının süratlendiği, çalışanların kuruma olan bağımlılıklarının azaldığı ve organizasyonların sosyal sorumluluklarına yönelik oluşan toplumsal baskı gibi, son on yılda çok yaygınlaşan çevresel zorlayıcılar, organizasyonlar için stratejik olarak kurum imajı oluşturma ihtiyacını vurgular. Bu çevresel zorlayıcılar, organizasyonları aynı şekilde etkilemeyebilir, fakat bunların hiçbirinden etkilenmeyen organizasyondan da bahsedebilmek mümkün değildir.¹⁷¹

Bu açıdan, algılanan imaj konusunda son zamanlarda artan ilginin arkasında, bu itici güçleri sayabiliriz. İmaj ise; dış katılımcıların düşüncelerinde ortaya çıkan, gelişimi için örgüt üyelerinin temel oluşturduğu, kurumun vizyonu, misyonu ve örgütsel değerlerinden oluşan kurum kimliğinin bir algılanış biçimidir. Bu açıdan imajın en belirgin unsurlarını, bir örgütün gelecekte olmak istediği durumunu, idealini ve var olma nedenini açıklayan vizyonu, onu diğer örgütlerden ayırt eden ve üstlendiği özel görevleri yansıtan misyonu, sahip olduğu dünya görüşüne temel teşkil eden örgüt kültürü, sosyal sorumluluklarını ifade etmeye yönelik düzenlenen iletişim stratejileri ve kurumsal dizaynı oluşturmaktadır. Dolayısıyla imaj, kurumsal işleyiş için iki nedenden dolayı önemlidir. Birincisi, bağılıkları ortaya çıkarmak ve sürdürmek için gerekli bilgileri sunarken, ikincisi örgütün sürekliliği için önemli olmaktadır. Çünkü, örgütlerin yaşam olasılıklarını yükselten imaj, kurumların ürün ve hizmetlerinin satın alınabilmesini ve örgütten memnuniyeti önemli derecede etkilemektedir. Bir kurum “arkadaşça” ya da “yenilikçi” gibi metaforlarla nitelendirilen bir imaja sahipse, bunun o kurum hakkındaki tüm algılamalarımızı özetleyebileceğini söylemek mümkündür”.¹⁷²

2.4. KOBİ’LERDE BÜYÜME STRATEJİLERİ

KOBİ’lerde rasyonel büyümenin sağlanması ya da büyümeyi sağlayacak fırsatların değerlendirilmesi, tehlikelerden korunması; büyümeyi engelleyen zayıf yönlerin; büyümeyi tetikleyebilecek güçlü yönlerin ne olduğunun bilinmesi ve analiz yaparak bunların büyümeyi sağlayacak biçimde hedeflere dönüştürülmesi gerekir. KOBİ’lerde de kendi yapı ve özelliklerine uygun olarak önceki bölümde üzerinde

¹⁷¹ ŞATIR Çiğdem, “Kurumsal İmaj”,
www.akdeniz.edu.tr/iletisim/gazete/medya/medya0403.html++%22Kurumsal+imaj%22&hl=tr,
05.11.2004.

¹⁷² a.g.m., s.1.

durulan ve ayrıntılı bilgiler verilen büyüme stratejilerini uygulamak mümkündür. O nedenle burada bu stratejiler üzerinde kısaca KOBİ'ler çerçevesince durulacaktır.

2.4.1. KOBİ'lerde Stratejik İşbirlikleri İle Büyüme

KOBİ'ler, büyümelerini dikey veya yatay değişik biçimlerde gerçekleştirebilirler. KOBİ'lerin genelde büyüme stratejilerine bakıldığında stratejik açılarından işbirliği ve birleşme stratejilerini kullandıkları görülmektedir. İşletmelerde büyüme konusunda buradaki stratejiler hakkında ayrıntılı durulduğunda bu bölümde tanımlar üzerinde durulmayacaktır.

2.4.2. KOBİ'lerde Lisans Anlaşmaları Yoluyla Büyüme

KOBİ'ler, lisans anlaşmaları yoluyla sağladıkları know – how, marka ve patent gibi haklar ile aynı sektördeki işletmelere göre üstün duruma geçebilirler. Ayrıca uluslar arası pazarlara açılmalarında ya da pazar paylarını geliştirmede, öğrenmede KOBİ'lere önemli avantajlar sağlayarak büyümelerinde katalizör görevi görürler.

2.4.3. Franchising Yoluyla KOBİ'lerin Büyümesi

Yeni bir işletme kurmak veya kurulu bir işletmeyi gerek ulusal gerekse uluslar arası sosyal, ekonomik ve politik koşullar ve bu koşullarda meydana gelen sürekli değişimlere uyumlu kılarak başarıya erdirmek ferdi yatırımcılar çok güçtür. Küçük işletmelerin bu güçlükleri çözmeleri gerekmektedir. Özellikle büyük işletmelerin sağladığı olanaklardan yararlanarak daha kolay olmaktadır. Bir dağıtım ve pazarlama sistemi olan franchising, iki taraf arasında süreklilik gösteren ve ticari ilişkiye dayalı bir anlaşmadır. Franchising, bir işletme sistemi çerçevesinde yapılan satış etkinliklerinde denenmiş kendini ispat etmiş, bir markanın desteği ve güvencesi altında iş yapan, birbirinin kopyası firmaların mal ve hizmet dağılımına yönelik olarak belli bir bedel karşılığında söz konusu marka ve sistemin sahibi olan işletme (franchisor) ile girmiş oldukları bağımsız bir ticari ilişki türüdür. Franchising sisteminde franchising veren (franchisor) ve alan (franchisingsee) olmak üzere iki taraf bulunur. İşlem konusu olan işletme marka ya da isim hakkına da Franchise denmektedir. Franchisor; isim, marka,

işletme hakkı yanında girişimciye teknik, idari, mali, pazarlama ve eğitim konularında hizmetler sunmaktadır. Bu hizmetler girişimcinin başarı şansını artırıcı etki yapmaktadır. Franchisee ise işletmesini bağımsız olarak yöneten, isim, işletme hakkı ya da marka ve diğer hizmetleri belirli bedel karşılığında alan taraftır. Yatırımcı franchise satın aldığıda yılların tecrübesiyle birlikte denenmiş ve başarısı ispat edilmiş bir metodu da satın almış olur. Franchising anlaşması süresince, franchisor, franchisee her türlü hizmet ve desteği sunmaktadır. Ayrıca franchisor, franchisee alan işletmeyi çok yakından izlemektedir. Bu nedeni, franchisee'nin ismini lekeleyecek bir hareketi ya da kötü söylentileri önlemektir.¹⁷³

2.4.4. Birleşme Stratejisi (Merger, Acquisition) ile KOBİ'lerin Büyümesi

Şirket birleşmeleri olarak bilinen ve özellikle 1980 ile 1990'lı yıllarda bütün dünyada önem kazanan merger, acquisition, 2000 yılında 3.5 trilyon dolarlık işlem hacmine ulaşmıştır. Küreselleşme, durgunluk, ölçek ekonomisinden yararlanma ihtiyacı, önemli teknolojik yatırımların gerekliliği rekabette var olmak için büyümeye zorlamakta ve işletmeleri birleşme ve satın alma stratejilerine yöneltmektedir. KOBİ'ler, büyümeyi, birleşmenin en önemli nedeni olarak görürler ve ölçek ekonomisi üzerinde yoğunlaşırlar. Kısa dönem başarısının çok önemli olduğunu düşünürler. Ancak bu sürdürülebilir bir amaç olmaz. KOBİ'ler maliyetlerini kısıtlayıp başarılı olmayı sağlayabilirler.¹⁷⁴

2.4.5. Ortak Girişim Stratejisi (Joint Venture) ile KOBİ'lerin Büyümesi

Ortak girişim stratejisi pazara girmede yeni fırsatları değerlendirmek için başka işletmeler ile ortaklığa geçme olarak ikinci bölümde büyüme stratejilerinde tanımlanmıştı. Bu stratejinin, KOBİ'lere en önemli sağlayacağı avantaj, riskin paylaşılması ve buna bağlı olarak da ortakların her birinin risk payının azalmasıdır. Diğer bir avantaj ise her iki işletmenin de biri olmaksızın diğerinin yapamayacağı

¹⁷³ KOBİ Küçük ve Orta Ölçekli Sanayicinin Ek Kitabı, s. 247.

¹⁷⁴ ALTINIRMAK GÖKBEL Serpil, "Birleşmelerde Başarı ve Başarısızlık", **Şirket Birleşmeleri**, (Edt. SUMER Haluk, PERNSTEINR Helmut), Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd., İstanbul, Ocak 2004, s. 216.

birikim, kaynak ve becerilerini ortaklığa getirmesidir. KOBİ'ler için iyi bir ortaklık ilişkisinde yalnız birbirini tamamlayıcılık değil, sinerji de vardır.¹⁷⁵

Ortak girişimler, KOBİ'lerin kendi sınırlarını aşarak çevresine uyum sağlamasına imkân tanıyan ve avantajlar sağlayan stratejilerdir. Bu strateji, işlemenin öğrenme ihtiyacına yardımcı olma, uluslar arası pazarlara açılmalarına izin verme, teknoloji geliştirmelerine ve teknoloji transferi gerçekleştirmelerine izin veren ve rekabet üstünlüğü sağlamayı kolaylaştıran aynı zamanda da büyümeyi sağlayan bir stratejidir.¹⁷⁶

Stratejik işbirlikleri, her geçen gün şiddetlenen dış rekabetin baskısını azaltmak, rekabetin yarattığı tehlikelerin önüne geçmek, ülke pazarını rakiplere kaptırmamak vb. gerekçelerle kurulmaktadır. Stratejik işbirlikleri sayesinde işletmeler kaynaklarını ve uzmanlıklarını bir araya getirerek sinerji yatabilmekte, etkinlik ve verimliliklerini artırabilmekte; maliyetlerini düşürebilmekte, Pazar paylarını artırarak daha iyi rekabet eder hale gelmektedirler. İşletmeler büyüme hedefi çerçevesince ölçek ekonomisinde yararlanmak, atıl kapasiteyi değerlendirme, stratejik öneme sahip kıt kaynaklara ulaşmak ve farklı iş alanlarına girerek risk dağıtmak için de stratejik işbirlikleri kurmaktadır. Sağladığı bu üstünlükleri göz önünde bulunduran Türk KOBİ'leri, küçük ve bölgesel kalmayı destekleyen, “küçük olsun benim olsun”, “ne kandığımı bileyim”, “bu çağda kimseye güvenilmiyor” ve benzeri düşünceleri bir kenara bırakarak büyüme ve gelişmeyi sağlayan stratejik işbirliklerinin gücünden yararlanmalıdırlar.¹⁷⁷

2.4.6. KOBİ'lerin Büyümesinde Leasing

KOBİ'lerin büyümede en çok yararlandıkları stratejilerden biri Türkçe kelime karşılığı kiralama olan leasing'tir. Leasing ya da finansal kiralama, bir yatırım malının mülkiyeti leasing şirketinde kalarak, belirli bir kira karşılığında kullanım hakkının kiracıya verilmesi ve yapılan sözleşme de belirlenen değer üzerinden sözleşme süresi

¹⁷⁵ TEK Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, 8. Baskı, Beta, İstanbul, Ocak 1999, s. 92.

¹⁷⁶ AYDEMİR, DEMİRCİ, **a.g.e.**, s. 124.

¹⁷⁷ **a.g.e.**, s. 129.

sonunda mülkiyetin kiracıya geçmesine sağlayan çağdaş bir finans yönetimidir. Dolayısıyla KOBİ'ler leasing yoluyla bu çağdaş finans yönteminden yararlanarak en çok şikâyetle bulundukları finans sorununa çözüm üretebilir ve bu yollar büyümeye devam edebilirler. KOBİ'lerin leasing başvurusu yani işleminin başlaması, kiralama şirketine kiralamak istediği yatırım malını ya da ekipmanı seçtikten sonra başvurusuyla başlar. Kiralama şirketi gerekli araştırmayı yapar, leasing sözleşmesi imzalanır. Satıcı kuruluş ile bakım onarım vs. hizmetler ile ilgili anlaşmalar yapılarak ekipman kiracıya teslim edilir. Kiracı sözleşmede belirtilen şartlar gereği kira öder ve süre sonunda yapılan anlaşmaya bağlı olarak leasing sona erdirilir.¹⁷⁸ Bu yöntemde bakım ve onarım gibi giderler konusunda çok fazla sıkıntıya düşmeyeceğinden, ekipmanlarına bir şey olduğunda leasing kuruluşu bu sorunu derhal çözecektir. Bu açıdan KOBİ'lerin büyüme sürecinde çeşitli arızalardan kaynaklanan sorunlar minimize edilmiş olacaktır.

Leasing'in KOBİ'lere sağlayacağı yararları şu şekilde sıralamak mümkündür:¹⁷⁹

- Yatırımlarda %100 finansman sağlar.
- Finansman kolaylığı sağlar,
- Öz kaynakları tüketmez,
- KOBİ'ler leasing yöntemini kullanarak işletmede kullanacakları yatırım araçlarının finansmanını sağlayabilirler. Leasing ile KOBİ'ler, öz kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak pazarda başarılı olabilirler.
- Kredi imkânlarını saklı tutar,
- KDV avantajı dolayısıyla maliyetleri azaltır,
- Uygun ve istikrarlı bir finansman yönetimidir,
- Sağlıklı bütçeleme olanağı sağlar,
- Kiralar gider olarak gösterilebilir,
- İşlemler kısa sürede tamamlanır
- Uzun vadeli bir finansman alternatifidir,
- Geniş kapsamı ve büyük yatırımları leasingle kolay gerçekleştirmek mümkündür,

¹⁷⁸ KOBİ Küçük ve Orta Ölçekli Sanayicinin Ek Kitabı, s. 239.

¹⁷⁹ TEKİN, a.g.e., s. 183; KOBİ Küçük ve Orta Ölçekli Sanayicinin Ek Kitabı, s. 240-241.

- Yatırım teşviklerinden yararlanma olanağı sağlar,
- KOBİ'ler sözleşme sonunda kiralanana mala sahip olunabilir,
- Kazandıkça ödeme ilkesi KOBİ'lere finansman kolaylığı sağlar ve bu ödeme ilkesi doğrultusunda yatırım kendini finanse edebilir.
- Maliyet açısından leasing banka kredisinden daha avantajlıdır.

2.4.7. KOBİ'lerin Büyümesinde Factoring

Factoring anlaşması ile factor; satıcı firmanın yaptığı kredili satışlarla ilgili her türlü muhasebe kayıtlarının tutulması, kredili satışlardan doğan alacakların vadesinde tahsil edilmesi, alacakların tahsil edilmemesi durumunda doğacak kayıpların tam olarak karşılanması, satıcı firmaya kredili satış tutarlarının belirli bir oranında kredi verilmesi, potansiyel ve mevcut müşterilerin mali durumları hakkında bilgi toplanması ve malların satış imkânlarını artırmak üzere piyasa araştırması yapılması gibi fonksiyonları üstlenir.”¹⁸⁰

Factoring'ın KOBİ'lerin büyüme yönelimine şu yararları olur:¹⁸¹

- KOBİ'lerin en çok sıkıntıya düştüğü tahsil edilmeme riskini ortadan kaldırır. Tahsil edilmeme riskini factor'a devreden işletmeler, yurt içi ve yurt dışı pazarlarını genişletebilirler.
- Factor'un verdiği ön ödeme ile işletme hammaddeyi peşin ödeyerek alabilir. Böylece önemli indirimler sağlayarak üretim maliyetlerini düşürür. Daha fazla kâr sağlama olanağına kavuşur.
- Alacaklar, stoklar ve ticari borçlarla azalır. İşletmenin yaratabildiği işletme sermayesi artar. Bilanço daha likit hale gelir.
- İhracatta factor'un verdiği ön ödeme döviz olacağından, kambiyo dosyası hemen kapatılabilir ve KDV başvurusu hemen yapılabilir.
- Factoring ile sağlanan finansman maliyeti ticari keditlere (vade farkı) göre daha ucuz olduğundan vadeli satışlardan ilave kazançlar sağlanabilir.

¹⁸⁰ TEKİN, a.g.e., s. 184-186; KOBİ Küçük ve Orta Ölçekli Sanayicinin Ek Kitabı, s. 245.

¹⁸¹ KOBİ Küçük ve Orta Ölçekli Sanayicinin Ek Kitabı, s. 245-246.

- Yurt dışındaki alıcılar akreditif açmaktan kurtulur. Ödemeyi kendi ülkesindeki muhabir factor yaparak zamandan ve paradan tasarruf eder, alım gücü artar.
- Açık hesap satışlar kolay ve güvenli hale gelir.
- Güvenilir istihbarat sonuçlarına göre satışlarını ödeme gücü olan alıcılara yapan işletme yöneticileri, geleceğe dönük olarak en önemli yatırımları olan alıcılarının mali durumundan en kısa zamanda haberdar olurlar.
- Yöneticiler alacaklarının tahsilâtı ve kredinin kontrolünü düşünmekten kurtulur; nakit akışı belirlendiği için geleceğe dönük verimli ve güvenilir planlar yapabilirler.
- Alıcı ile olabilecek dil sorunu ortadan kalkar. Ortaya çıkabilecek sorunlar onun ana dili ile factor tarafından çözüme götürülür.
- Satış muhasebesi ve defter kayıtlarının yapılması gerekmediğinden işletmenin idari giderleri düşer, yöneticilerin zamanları artar.
- Ön ödeme satıcının ihtiyacı ve talebi üzerine verildiği için işletme gereksiz zamanlarda banka kredisi kullanmaz ve faiz giderlerini düşürebilir.

2.4.8.KOBİ'lerin Büyümesinde Forfating

Forfating, KOBİ'lerin alacaklarını zamanında alabilmelerini ve riski ortadan kaldırır. Bu ise istikrar bir büyümeyi sağlar. Çünkü forfaiting, özellikle mal ve hizmet ihracatından doğan ve belirli bir ödeme planına göre tahsil edilebilecek olan alacakların bir banka ya da bu alanda uzmanlaşmış bir finansman kuruluşu tarafından satın alınmasını sağlar. Aracı olan kuruluşlar, güven veren kuruluşlar olduğundan özellikle dış satımlarda KOBİ'ler hiçbir sıkıntı yaşamazlar. Çünkü forfaiting işleminde genellikle ithalatçının borcu karşılığında ihracatçıya verdiği emre yazılı senet ve poliçeler kullanılmakta, işlem gerçekleştikten sonra ihracatçının hiçbir yükümlülüğü kalmamaktadır. Forfating'in sunduğu yararlar şöyle sırlanabilir.¹⁸²

¹⁸² TEKİN, a.g.e., s..186-188.

- Forfating kuruluğu ihracatçının tüm politik, transfer, kur ve ticari risklerini üstlenip vadeli satışı hemen nakde çevirir.
- İhracatçı işletmeye fon girişı sağlar ve bilânçonun likiditesini artırır.
- İşletmenin tüm tahsilât problemi ve masrafını ortadan kaldırır.
- KOBİ'ler riskinden çekindiğı ülkelere belli bir iskonto karşılığında mal satabilme imkânına kavuşurlar.
- Poliçenin ciro edilmesinden ibaret çok basit bir işlem olan forfating işlemi arada sözleşme gerektirmediğinden ihracatçı sözleşme masrafından muaftır.
- İthalatçının kredi imkânını artırdığından ihracatçının rekabet şansını güçlendirir
- Tahsil riskini sıfırlayan ihracatçı, yurt dışı pazarını genişleterek geleceğe yönelik verimli bir plan yapar.
- KDV iadesi ve kambiyo dosyasının kapanması erkene alınır.

2.4.9. Sektörel Dış Ticaret Şirketleri

“Ülkelerin ihracata yönelik faaliyetlerinde özellikle küçük ve orta boy işletmelerin ihracata yönelmelerini teşvik etmek amacıyla çeşitli modeller benimsenmekte ve örgütlenme biçimlerine gidilmektedir. Bu kapsamda, firmaların ihracata yönelik faaliyetlerinde gönüllü olarak sermayelerini, bilgilerini, üretimlerini ve tecrübelerini bir araya getirerek ölçek ekonomisinin sağladığı avantajlara sahip olunmasını destekleyici çeşitli modeller ortaya çıkmaktadır. Farklı ülkelerde değişik uygulamalarına rastlanan bu modelin esas itibariyle amacı aynı olup, bu da özellikle KOBİ'lerin ihracata yöneltilmesi ve böylece daha fazla ihracat imkânı yaratılmasıdır. Ülkemizde de dönem dönem ihracata yönelik çeşitli örgütlenme modelleri benimsenmiş ve uygulamaya konmuştur. Halen Dış Ticaret Sermaye Şirketleri ve Sektörel Dış Ticaret Şirketleri uygulanmakta olan modellerdir. Sektörel dış ticaret şirketleri modeli ile aynı üretim alanındaki küçük ve orta boy işletmelerin, ihracata yönelik olarak bir

organizasyon altında toplanarak dünya pazarlarına açılmaları, dış ticarete uzmanlaşmaları ve bu şekilde daha etkin faaliyet göstermeleri amaçlanmıştır. Bu model ile nihai olarak amaçlanan ise ölçek ekonomisine ulaşılması ve rekabet gücünün artırılması yoluyla ülke ihracatının artırılmasıdır. Ülkemiz işletmelerinin %99'unu ve toplam istihdamın önemli bir bölümünü oluşturan KOBİ'lerin bir araya gelerek oluşturdukları sektörel dış ticaret şirketleri, rekabetin gittikçe artmakta olduğu günümüzde, münferit küçük işletmelerin tek başına üstesinden gelemeyecekleri pek çok sorunu çözebilecek yapılanmalardır.”¹⁸³

“İhracata yönelik faaliyetlerde özellikle küçük ve orta boy işletmelerin ihracata yönelmelerini teşvik etmek amacıyla çeşitli modeller benimsenmekte ve örgütlenme biçimlerine gidilmektedir. Bu kapsamda, firmaların ihracata yönelik faaliyetlerinde gönüllü olarak sermayelerini, bilgilerini, üretimlerini ve tecrübelerini bir araya getirerek ölçek ekonomisinin sağladığı avantajlara sahip olunmasını destekleyici çeşitli modeller ortaya çıkmaktadır. Farklı ülkelerde değişik uygulamalarına rastlanan bu modelin esas itibariyle amacı aynı olup, bu da özellikle KOBİ'lerin ihracata yönelmesi ve böylece daha fazla ihracat imkanı yaratılmasıdır.

Ürünlerini yurt içinde pazarlayan KOBİ'ler dış pazarlara açıldıktan sonra dünya standartlarındaki kaliteyi yakalamak için güçlü finansman, kaliteli üretim ve pazarda rekabet koşullarını yaratacak alt yapılara ve organizasyonlara sahip olmaları gerekmektedir. Ülkemizde de dönem dönem ihracata yönelik çeşitli örgütlenme modelleri benimsenmiş ve uygulamaya konmuştur. Halen Dış Ticaret Sermaye Şirketleri (DTS) ve Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDŞ) uygulanmakta olan modellerdir.

Sektörel dış ticaret şirketleri modeli ile aynı üretim alanındaki küçük ve orta boy işletmelerin, ihracata yönelik olarak bir organizasyon altında toplanarak dünya pazarlarına açılmaları, dış ticarete uzmanlaşmaları ve bu şekilde daha etkin faaliyet göstermeleri amaçlanmıştır. Bu model ile nihai olarak amaçlanan ise, rekabet gücünün artırılması yoluyla ülke ihracatının artırılmasıdır.

¹⁸³ www.igeme.org.tr/tur/sdts/sdts1.htm - 5k -, 10.05.2006.

Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın 26.10.2000 tarihli ve 24212 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "İhracat 96/39 Sayılı Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Statüsüne İlişkin Tebliğ'de Değişiklik Yapılmasına Dair 2000/17 sayılı Tebliğ ile düzenlenmiş olan SDŞ mevzuatı son olarak, 02 Temmuz 2004 tarih, 25510 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan İhracat 2004/04 sayılı Tebliğ ile yeniden düzenlenmiş bulunmaktadır.

Söz konusu tebliğe göre, 1 (bir) ile 250 (ikiyüzelli) arasında çalışan istihdam ettiği bağlı olduğu meslek kuruluşunca tevsik edilen küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) ihracat sektörü içinde bir organizasyon altında toplanarak dünya pazarlarına yönlendirilmesi amacıyla; ihracat ve ilgili konularda (finansman, tedarik, nakliye, sigorta, gümrükleme v.b.) hizmet sağlayarak, dış ticarete uzmanlaşmalarını ve bu suretle daha etkin faaliyet göstermelerini teminen kurulan şirketlere, Dış Ticaret Müsteşarlığı'nca "Sektörel Dış Ticaret Şirketi (SDŞ) Statüsü" verilir.

2.5. KOBİ'LERİN BÜYÜMESİNİ ENGELLEYEN FAKTÖR VE SORUNLAR

KOBİ'ler ile ilgili incelemelerin belki de en önemli kısımlarından biri bu işletmelerde uygun bir büyümenin nasıl gerçekleştirileceği konusudur. Yeni kurulan birçok işletmenin kuruluşunu izleyen kısa bir süre içinde faaliyetine son verdiğini araştırmalar ortaya koymuştur. Belli bir dönemde kurulan işletmelerin sadece yüzde 1'den daha az kısmı başarılı bir büyüme gerçekleştirerek büyük işletme sınıfına geçebilmiştir. Öte yandan yönetimleri büyük ölçekli işletmelerden bazı farklılıklar arz eden KOBİ'lerin sorunları söz konusu olduğunda genellikle akla ilk olarak finansal konular gelir. Gerçekten de yapılan araştırmalar KOBİ'lerin (büyümeyi de engelleyen) en önemli sorunlarının başında finansal yetersizlikler olduğunu göstermektedir. Ancak bu göstergeler, başka sorun olmadığı anlamında değildir. Finansal sorunlar kadar olmasa da en az finansal sorunlar kadar önem taşıyan örgütsel sorunlarda söz konusudur. Dolayısıyla KOBİ'lerde başarısızlığın ve büyümeyi engelleyen sorunlarının

arkasında finansal yetersizlikler kadar, insan kaynaklarına ve örgütsel sorunlara bağlı bir kısım sorunların da var olduğu görülmektedir.¹⁸⁴ Özellikle bu işletmelerde;

- Müşterek vizyon eksikliği,
- İşletmenin yerleşik kültür ve düşünce tarzından kaynaklanan direnç,
- Örgütsel öğrenme ve bilgi/deneyim transferi eksikliği,
- Çalışanlar arasında ilişki/iletişim eksikliği,
- İşletmede, “en iyi uygulama” konusunda bilgi eksikliği,
- Performans değerlendirme kriterinin yanlışlığı/yetersizliği
- Uluslar arası piyasalara erişme güçlüğü,
- Lider teknolojiyi kullanma konusundaki yetersizlik,
- Üst yönetimin değişimleri yönetebilme ve uygulayabilme konusundaki yetersizliği,
- Orta kademe yöneticilerinin değişimi uygulayabilmedeki yetersizliğin KOBİ’lerin büyüme yönelimini engelleyen en önemli engelleri oluşturmaktadır.¹⁸⁵

KOBİ’lerin büyük ölçekli işletmeler karşısında özellikle üretkenlik ve verimlilik yönünden dezavantajlı olmaları da, onların büyüme süreçlerine olumsuz yönde etki edilmektedir. Ürün farklılaştırma, teknolojik yenilikler yapma, dikey entegrasyon, büyük ölçüde sermaye gereksinimi konularında KOBİ’lerin yetersiz kalmaları ve bunların yanında dev işletmelerin sektörlerindeki KOBİ’lere yönelik maliyet arttırıcı politikaları ve endüstri içi hareketlilikleri ise KOBİ’lerin büyümeleri için engel teşkil edeceklerdir. Bir araştırmada, ölçek ekonomilerinin, endüstrinin yapısının, idari kapasitesinin, endüstriyel büyümenin ve fason işler hariç dikey entegrasyonun küçük işletme verimliliğini azalttığı ve onları zor duruma düşürdüğü ifade edilmektedir. Teknolojik bağımlılık, küçük işletmelerin yavaş yavaş gelişerek büyük ve modern işletmeler haline gelmelerini de engelleyecektir, çünkü modern teknolojiyle bağlantılı ölçek ekonomilerinde çok kere daha ilk aşamada işe büyük başlanması gerekmektedir.¹⁸⁶

¹⁸⁴ AKIN H. Bahadır, “Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar”, **S.Ü.Karaman İİBF Dergisi**, S. 3, 2002, ss.13-27; AKIN H.Bahadır Akın, “Küçük işletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=265, 30.04.2006.

¹⁸⁵ ULUSOY, ÖZGÜR, TANER, a.g.e., s. 27.

¹⁸⁶ BUĞRA Ayşe, **Devlet ve İşadamları**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1995, s. 35.

Çeşitli kaynaklarda, işletme yöneticilerinin büyüme fırsatlarını sağlama yolunda önemli adımlar atabilmeleri için, büyüme önündeki engeller karşısında dikkatli olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Bu engellerin bilinerek akılcı davranılması, KOBİ'lerin sağlıklı gelişmeleri ve büyümeleri açısından olduğu kadar, ülkelerin geleceğe taşınması açısından önemlidir. Özellikle ülkemizin içinde bulunduğu işsizlik sorununun çözüme kavuşturulmasında KOBİ'lerin dinamizm kazanarak rasyonel biçimde büyümelerinin sağlanmasını gerektirmektedir. Sadece işsizlik sorunu açısından değil ülkenin istikrarlı bir ekonomik yapıya kavuşması ve ülke refahının artırılması açısından da KOBİ'lerin büyümesinin önemi vardır. Ancak büyümenin sağlanması içinde KOBİ'lerin aşması gereken önemli engeller vardır. KOBİ'lerin rasyonel bir büyüme trendini yakalayabilmesi için, KOBİ yönetici ya da sahipleri ile ülke yönetimini elinde bulunduranların, kendileri açısından çözüme kavuşturulması gereken bu sorunları engel oluşturmayacak bir yapıya kavuşturması gerekmektedir.

2.5.1. Genel Faktörler

Yeni kurulan işletmelerde, üretimin daha ilk anından başlayarak birçok faktör, işletmenin etkin ve verimli çalışarak büyümesine engel olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında KOBİ'lerde büyümeyi engelleyici faktörler genel olarak aşağıda gösterilmiştir:¹⁸⁷

- Parasal ücret gelirlerindeki düşüklükler. Bunlar piyasada yeni ürünlere talebi kısacak ve KOBİ'lerin gelişmesini engeller..
- Ormancılık, balıkçılık, çiftçilik gibi ilk üretimi yapanların verimsiz çalışmaları, standart hale gelmemiş, düşük kaliteli mallar üretmeleri imalatçı işletmeleri hammadde açısından zor durumda bırakır.
- Nakliye sırasında ortaya çıkacak yüksek taşıma masrafları, sınırlı pazar payına sahip KOBİ'lerin ölçek ekonomisine geçişini zorlaştıracak etkenlerdendir.

¹⁸⁷ AKIN, a.g.m.13-27.

- Bunların yanı sıra, sermaye yetersizliği, kalifiye eleman eksikliği, nitelikli yönetici ve uygun teçhizatın bulunmaması, yerel girişimcilerin iş tecrübesinin yetersiz olması da büyüme önündeki engellerdendir.¹⁸⁸

2.5.2. İşletmeler ile İlgili Faktörler

Bir önceki bölümde KOBİ'ler konusu kapsamlı olara irdelenirken, KOBİ'lerin sorunları da ele alınmıştı. Aslında KOBİ'lerin orada belirtilen sorunları temelde büyümenin de en önemli sorunlarını oluşturmaktadır. Bunlar değişik araştırmalarda değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır. KOBİ'lerin büyümelerini gerçekleştirmedeki önemli başarısızlık gerekçeleri olarak da aşağıdaki faktörler belirtilmiştir:¹⁸⁹

- **Potansiyele oranla düşük satışlar:** Satışlardaki düşüş, ürün hakkında yeterli teknik bilgiye sahip olmama ve üretimle dağıtım metotlarındaki hatalara bağlı olabilir. Satın almadaki hatalar da satışları etkileyecektir. Eski bir sözde, "İyi satın alınmış bir mal, yarı satılmış demektir." denilmektedir. Yöneticinin, satış, reklam ve diğer promosyon faaliyetlerini savsaklaması ya da planlama, örgütleme, kontrol gibi faktörleri göz ardı etmesi de başarısızlığı getirecek, bu başarısızlık da büyümeyi engeller.
- **Satışlara oranla yüksek faaliyet giderleri:** Bütçelemedeki hatalar ve tahmin yetersizlikleri oldukça önemli problemlere yol açar. O nedenle faaliyet giderlerinin sürekli kontrol altında tutulması gerekmektedir. Bu yapılmadığı takdirde faaliyet giderleri artar. Faaliyet giderlerinin artması, kârlılığını düşürür, dolayısıyla işletmenin büyüme yönelimi, satışlara oranla yüksek faaliyet giderleri engeller.
- **Sermaye yetersizliği:** KOBİ'lerde büyüme sürecinde en sık karşılaşılan başarısızlık gerekçesi sermaye yetersizliğidir. Genelde, kuruluşu izleyen 1-2 yıl

¹⁸⁸ EUGENE Stanley, MORSE R, **Modern Small Industry For Developing Countries**, McGraw Hill, New York, 1965, ss.143-144.

¹⁸⁹ AKIN, a.g.m., ss.13-27; PETROF John vd., **Small Business management: Concepts and Techniques for Improving Decisions**, McGraw Hill, NY, 1972, ss.376-377.

içinde ortaya çıkmaktadır. Sermaye yetersizliğinin esas gerekçesi olarak da planlama ve strateji hataları gösterilmektedir.

- **Stoklama problemi:** Satınalma ve üretimdeki dengesizlikler, küçük işletmelerde büyüme sürecinde stoklama ve dolayısıyla finansman ve yer problemlerine yol açmaktadır. Bu durum işletme giderlerini artırarak işletmenin kârlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.
- **Alacakların tahsilindeki güçlükler:** Büyüme önündeki önemli en önemli engellerden biri kredilerin hatalı yönetimidir. Bu aynı zamanda küçük işletme başarısızlıklarının da önemli gerekçesidir.
- **Gereksiz sabit varlıklar:** Büyüme dikkatli planlanamazsa, fazladan arsa, bina, makine, araç gibi sabit varlıklara yapılan yatırımlar cari işlemleri olumsuz yönde etkiler.
- **Hatalı yerleşim:** Uygun bir yerde kurulmamış olan işletmeler, çeşitli şekillerde yönetim zorluklarıyla karşılaşır ve daha baştan işi terk etmek zorunda kalabilirler. Büyümenin önündeki en büyük engel kuruluş aşamasında yer seçiminin hatalı yapılmasıdır.
- **Yetersiz Kurumsallaşma:** KOBİ'lerin büyümesini engelleyen sorunların en önemlilerinden biri de yetersiz kurumsallaşmalarıdır. Yapılan bir ankettin ortaya koyduğu verilere göre, Türkiye'deki KOBİ'lerin en belirgin özelliklerinden birisi, yüzde 80 çoğunlukla aile temelinde örgütlenmiş olmalarıdır. Bunun sonucunda karar alma konumunda olanların büyük çoğunluğunu işletme sahiplerinin oluşturduğu anlaşılmaktadır. Bu işletmelerde profesyonel yönetici kullanımı ise oldukça düşüktür. Personel istihdamı 250'nin üzerinde olan, modern işletmeciliğin gereğinin yerine getirilmesi gereken işletmelerde bile bu oran yüzde 30'ları aşmamaktadır.. Tek başına karar alma konumunda olan işverenlerin ancak yüzde 15'i üniversite eğitimi almıştır. Bu veriler değerlendirildiğinde ankete konu olan işletmelerin yüzde 75'e varan büyük çoğunluğunun etkin iş ve görev dağılımını ve iş standartlarını henüz oluşturamadıkları, başka bir deyişle kurumsallaşamadıkları ortaya çıkmaktadır.

Geleneksel iş tutumları, bu işletmelerin çalışma süreçlerinde belirleyici olmaya devam etmektedirler.¹⁹⁰

- **Sermaye Sahibi İle Fikir Sahibinin Aynı Kişi Olması** : Sermaye sahibi ile girişimcinin, fikir sahibini ve yöneticiliğin aynı kişide birleşmesi de bu işletmelerin büyümesinde etkili bir faktördür. İşletme sahibinin vizyonu, büyümeye yaklaşımı, mevcutla iktifa etme isteği, bu işletmelerin büyüme kararları üzerinde etkili olur. Çünkü, bu işlevlerin tek kişide toplanması, bazen başka kişilerin fikirlerinin alınmasını önler. Bu durum gelişim fırsatlarının kaçırılmasına neden olur.
- **Yetersiz Yönetim Bilgisi ve Bilimsel Yönetime İtibar Etmeme** : KOBİ yöneticilerinin birçoğu usta çırak ilişkisiyle yetiştiklerinden kendi bildikleri tarzda işletmelerini yönetmek isterler. Yönetim alanındaki gelişmelerle pek ilgilenmezler. Aşağıda belirtileceği gibi, fizibilite çalışmalarına önem vermezler ve verilerden yararlanma konusunda yetersiz ve isteksizdirler. Biz bugüne kadar bunlarla mı çalıştık. Bileğimizin hakkıyla geldik gibi mantık yürüterek bilimsel yöntemlere karşı tepkili davranırlar. Bu durum da büyüme ve gelişmeyi engeller.
- **Yetersiz Eğitim** : Eğitimin işletme etkinliği ve verimliliği ile işletmelerin büyümesi arasındaki ilişkiyi birçok araştırma ortaya koymuştur. Gerek sahip / yöneticilerin gerekse personelin yetersiz eğitime sahip olmaları işletmede etkinliği ve verimliliği önemli ölçüde etkiler. Yetersiz eğitim, yöneticinin olayları bakış açısını ve fırsatlardan yararlanmasını önleyeceği gibi, personelin yetersiz eğitimi, işletme etkinliği ve verimliliği üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olarak maliyetlerinin yüksekliğine ve rekabet gücünün düşmesine yol açar. Bu durumda işletmenin büyüme ve gelişmesini engeller.
- **Yetersiz Fizibilite Çalışmaları** : KOBİ'ler, başta finansman sıkıntısı olmak üzere nitelikli personel etkisizliği, yönetim yaklaşımı ve yöneticinin yetersizliği gibi bir kısım nedenlerle fizibiliteye gereken önemi vermezler. Bu nedenle işletmenin kuruluşundan itibaren yetersiz fizibilite nedeniyle sorunlarla karşılaşır. Bu sorunlar işletmenin büyümelerini önler ya da geçiktirir.

¹⁹⁰HASPOLAT, "Türkiye'de e-kobi Gerçeği"

- **Yetersiz Pazar Araştırmaları ve Pazarlama Bilgisi** : KOBİ'lerin yetersiz fizibilite çalışmalarında olduğu gibi en önemli açmazlarından biri de Pazar araştırmasının işletmeye sağlayacağı faydaları önemesemeleridir. KOBİ'lerin birçoğu, sadece üretip satmayı düşünürler. Ancak üretken ürünün pazarlardaki durumu, karlılığı, gelecekteki gelişme durumu, müşterilerin beklenti ve istekleri, pazarın demografik yapısı gibi pazarlama açısından ciddi önemli olan konularda araştırma yaparak başarılı olma ihtimallerini yükseltme eğiliminde olmadıkları gözlemleniyor. Yetersiz Pazar araştırmasının bir önemli nedeni ise pazarlama konusunda bilgi sahibi olmamaktır.
- **Bilgi Kaynaklarına Çok Fazla İtibar Edilmemesi** : KOBİ'lerin birçoğu özellikle hacim olarak küçük olanların çoğu, araştırmaların ortaya koydukları verilerden yararlanmaya önem vermedikleri gibi yararlanma konusunda da yetersizlikleri vardır. Ayrıca bu yetersizlikleri, onlara bilgi akışı sağlayan bazı kuruluşlarla işbirliği yapmalarını bile önler. Bilgi kaynaklarından yararlanmama bu işletmelerin gelişmesini ve etkinliğini önler.¹⁹¹

2.5.3. Dışa Açılma Sorunları

Günümüzde bakıldığında KOBİ'ler yalnız dar bir alanda ürettiğini satan işletmeler değildir. KOBİ'lerin ülkelerin ihracatı içinde önemli yeri olduğunu göstergeler ortaya koymaktadır. Dolayısıyla KOBİ'ler artık ürettiğini sadece iç piyasa veya üretim yaptığı bölgede pazarlayan işletmeler değildir. O nedenle KOBİ'lerin gelişiminde ve büyümesinde, ülkeye katma değer sağlamasında, ihracat potansiyellerinin artırılmasının önemi büyüktür. Böyle olmakla birlikte gerek ulusal düzeyde gerekse işletme düzeyin bir kısım engellerin KOBİ'lerin gelişmesini ve büyümesini engellediği bir gerçektir.

¹⁹¹ KOBİ'lerin etkinliği ve rasyonel büyümesini gerçekleştirebilmesi için bilgi kaynaklarını kullanmaları önemlidir. KOBİ'ler tarafından bilgi kaynakları ve araçlarını neler olduğu bilinmelidir. Bunun bkz. KURT Mustafa, "Bilgi Yönetimi Sürecinde Kullanılan Bilgi Yönetimi Araçları", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=453, 10.10.2006.

2.5.3.1. Ulusal Düzeydeki Engeller

Özellikle gelişmekte olan ülkelerin birçoğunda dışa açılmada karşılaşılan en önemli sorun lisan sorunu olmaktadır. Bu sorun Türkiye’de de KOBİ’lerin dışa açılmasında en önemli sorunlar arasında gelmektedir. Türkiye’de genelde Anadolu işletmeleri olarak da nitelenen KOBİ’lerin yerellikten kurtulmak isteseler bile dil bilen kişilerin sayısının az olmasından dolayı küresel piyasalarla bir iletişim engeliyle karşılaşmaları doğal olacaktır. Girişimcilerin çoğunlukla esnafıktan yükselmiş iş adamlarından oluşuyor olmasından dolayı dil bilmemeleri ve üniversite mezunlarının da yetersiz dil eğitimi koşullarından dolayı dil bilmeden mezun oluşları KOBİ’leri dil bilmeyen kişilerle çalışmak ya da çok yüksek ücretlerle eleman istihdam etmek zorunda bırakmaktadır. Bugünün dünyasında dışa açılmanın yanı sıra dil bilen elemanlarla çalışmak küresel rekabete karşı koymanın ve elektronik ticaretin gerektirdiği fırsatlardan yararlanarak atılım yapmanın olmazsa olmazlarından¹⁹² KOBİ’lerin büyümesinde ihracatın önemi yadsınamaz. Çünkü görülmektedir ki ihracat yapan KOBİ’ler, diğer KOBİ’lere göre büyümelerini daha hızlı bir biçimde gerçekleştirmektedirler. KOBİ’lerin büyümesinde etkili role sahip olan ihracata KOBİ’lerin yönelmesini ve ihracat yapmasını engelleyen lisan sorunundan başka birçok engel olduğu da bir gerçektir. Bunlar şöyle sıralanabilir:¹⁹³

- KOBİ’lerin ihracatlarını geliştirmek veya KOBİ’leri ihracata yöneltmek için planlı bir stratejinin işlenmemesi,
- Mevcut araçların, KOBİ’lerin ihracatını geliştirmeye yönelik olmaması,
- KOBİ’leri desteklemek için belirlenmiş bir hedefin bulunmasına karşılık, alınan önlem ve uygulamaların bu amaca uygun olmaması ve ilgili kurumlar arasında koordinasyonun sağlanamaması,
- Küçük sanayinin ihracatını kolaylaştırıcı pazarlama kanalları ve ihracat pazarlama örgütlerinin, konsorsiyumları ve dış ticaret şirketlerinin kurulması için uygun ortamın bulunmaması,

¹⁹² HASPOLAT, “Türkiye’de e-kobi Gerçeği”

¹⁹³ TATLIDİL Rezan, **Oniki Üyeli AT’ye Tekstil ve Hazır Giyim İhracatının Geliştirilmesinde Pazarlama Karmasının Oluşturulması**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 1987, ss.163-164.

- İç piyasa şartlarının dış piyasaya göre daha cazip olması,
- İhracatta mevcut uygulamaların KOBİ'ler aleyhine işlemesi,
- Teşvik tedbirlerinin yetersizliği,
- Bürokratik engeller,
- Dış ticaret organizasyonlarının yeterince yardımcı olmaması,
- KOBİ'lerin organize olamamaları.

2.5.3.2. İşletme Düzeyinde Engeller

KOBİ'lerin büyümesini, ihracata yönelmesini ve ihracat yapmasını engelleyen işletme düzeyindeki engeller şöyle sıralanabilir:¹⁹⁴

i- KOBİ'lerin Ölçeklerinden Kaynaklanan Finansman Zorluklar

- KOBİ'lere yönelik üretimin finansmanı için kredi bulma güçlüğü, banka hizmetlerinin yetersizliği,
- Ucuz ve kaliteli hammadde bulma güçlüğü,
- İhracat pazarlama maliyetlerinin, sınırlı kaynaklar sebebiyle karşılanamaması,
- İhracat pazar araştırması ve satış geliştirme, tanıtım faaliyetlerinin mali açıdan çok külfetli olması.

ii- Dış Pazarlarda Rekabet Edebilecek Düzeyde Olmamalarından Kaynaklanan Zorluklar

- Kalite düşüklüğü,
- Fiyatlama yanlışlıkları,
- Rakiplerin tanınmaması,
- Uygunsuz pazarlama stratejileri,
- Dış pazarların tanınmaması.
- Kalite Belgelerine sahip olmama (CE, ISO 9001, Çevre ISO 14000 vb)

¹⁹⁴TATLIDİL, a.g.e., ss.164-166.

iv- Dış Pazarlama Konusunda Bilgi ve Eleman Eksikliğinden Kaynaklanan Zorluklar

- İhracat işlemleri,
- İhracat şekilleri,
- İhracatta teslim şekilleri,
- Ambalajlama,
- Fiyatlama,
- Ürün geliştirme ve ürün adaptasyonu konularındaki bilgisizlikler.
- İhracata Yönelik Üretim İçin Kapasite Yetersizliği
- Zarar ve riskli kabul edilen dış pazarlar konusundaki psikolojik engeller
- Ürünleri için dış pazarlar bulunup bulunmadığı konusundaki bilgisizlik
- İhracat siparişlerinin KOBİ'lerin karşılayamayacağı kadar büyük siparişler olduğu konusundaki yanlışlığı
- İhracatla ilgili nitelikli eleman eksikliği ve eğitim olanaklarının yetersizliği
- Ürünlerin ihracata uygun olmaması

2.5.4. Dışsal Faktörler

İşletmelerin büyümesini engelleyen işletme dışından bazı faktörler de bulunmaktadır. Bunlar konjontürel dalgalanma, küreselleşme ve rekabet, devlet politikaları ve teşvikler ile teknolojik gelişmeler olarak sıralanabilir.

2.5.4.1. Konjontürel Dalgalanmalar

Konjontürel dalgalanmalar, özellikle işletmelerin sermaye ve pazar yapılarında olumsuz etkilere yol açarak işletmelerin büyümesini engellemektedir. Küreselleşmenin hüküm sürdüğü dünyamızda, dünyanın bir ucunda yaşanan konjontürel dalgalanmalar, tüm dünya işletmelerini etkilemektedir. Örneğin Arjantin'de ortaya çıkan bir kriz, Arjantin'de birçok işletmeyi etkilediği gibi, dünyanın birçok ülkesinde etkisini göstermiş ve birçok işletme üzerinde olumsuz etkisini göstermiştir. Yine Türkiye'de

yaşanan 2001 krizi, Türkiye’deki birçok KOBİ’nin kapanmasına yol açmış, bir kısım işletmelerin de üretimlerini durdurması ya da geçici olarak işten çıkarma girişimlerinde bulunmasını gerektirmiştir.

2.5.4.2. Küreselleşme ve Rekabet

İşletmelerin büyümesini engelleyen küreselleşen dünyada ortaya çıkan en önemli gelişmelerden birisi artan rekabet olgusudur. Küreselleşme ülke içinde ve aynı zamanda uluslararası düzeyde rekabetin biçimini ve yoğunluğunu önemli ölçüde değiştirmiştir. Küreselleşen ekonomide uluslararası rekabet gücünü artırmak için işletme düzeyinde, sektörler düzeyinde ve hükümetler düzeyinde önlemlerin alınması önemli hale gelmiştir. Uluslararası pazarlarda rekabet eden işletmelerdir. Bu açıdan öncelikle işletmelerin rekabet gücünü artıracak önlemlerin alınması ve uygulanması gerekir.¹⁹⁵ Bu önlemlerin alınması ve uygulanması işletmelerin büyümesine olumlu şekilde yansırken; aksi durumda işletmeler çeşitli sıkıntılarla karşılaşır.

Rekabet gücü, sadece işletmeler açısından değil, güçlü ekonominin oluşturulabilmesinin de temel koşuludur. İşletme düzeyinde rekabet gücü, küresel ya da ulusal pazarlar işletmenin rakiplerine oranla düşüm maliyette üretim yapabilme (fiyat ve maliyet gücü), ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği (kalite rekabet gücü) gibi faktörler açısından rakipleriyle denk olma veya daha üstün bir durumda olma; ayrıca yenilik ve icat yapabilme yeteneğidir. İşletme düzeyinde rekabet gücünü belirleyen temel faktörler yüksek kalite, düşük maliyet, verimlilik, yenilik ve yaratıcılıktır. İşletmeler küreselleşen rekabet karşısında bazen bu faktörlerde rakiplerine oranla geride kalarak rekabet gücünü kaybederler. Bu durumda işletmenin büyümesi de olumsuz etkilenir.¹⁹⁶

¹⁹⁵ AKTAN Çoşkun Can, “Türkiye’de Üretim ve İstihdama Yönelik Ulusal Rekabet Gücü Politikası”, **Güçlü ve Büyük Türk Ekonomisi İçin Üretim ve İstihdam Politikaları Araştırma Yarışması (Ödül Alan Eserler)**, TİSK Yayınları, Yayın No: 236, Ankara, Eylül 2003, ss. 115-122.

¹⁹⁶ AKTAN, a.g.e., 115-122.

2.5.4.3. Devlet Politikaları ve Teşvikler

Devletin uyguladığı ya da devleti yürütme erkini elinde bulunduran hükümetlerin uyguladığı politikalar da, KOBİ'lerin büyüme yönelimlerini engellemektedir. Örneğin hükümetlerin aldığı ve istikrarlı bir yapı oluşturmayaacağına inanılan erken seçim kararları ve bunların kısa vadeler ile tekrarlanması ya da siyasi yapı gereği koalisyon kararları çıkması ve bu koalisyonlar arasında anlaşmazlıkların sıklıkla gündeme gelmesi ülkede ekonomik sorunlar ayol açmaktadır. Türkiye'de de hemen her ekonomik sorunun baş nedeni olan siyasi istikrarsızlığın, geleceği öngörülemez bir duruma getirdiği dönemler yatırımcılar için güvensizlik kaynağı oluşturduğundan, bu dönemlerde girişimcilerin risk altına girebilme yeteneklerini kısıtlanmış,¹⁹⁷ KOBİ'lerde büyüme hızları gerilemiş hatta durma noktasına gelmiştir. Hükümet uygulamaları ve ithalat kotaları, istikrarsız politik ortamda uluslararası pazarlara girmek için bir engel teşkil edebilir. Üçüncü dünya ülkeleri ve gelişmekte olan ülkelerde hükümetler sık sık değişmektedir. Ürünlerini istikrarsız ülkelerde pazarlayan işletmeler genellikle, aşağıda çözüm önerilerinde biraz daha ayrıntılı olarak açıklanan stratejik işbirlikleri ile bu pazarlara girebilirler ya da direkt ihracat yapabilirler.

Diğer taraftan ülkeler uyulması güç standartlar, paketleme ve etiketleme koşulları, sağlık kontrolleri, uzun ve karışık formaliteler ve benzeri idari uygulamalar ile ithalatı zorlaştırmaktadırlar. Örneğin Japonya resmi engeller yerine yabancı şirketlerin uyması güç piyasa koşulları ile uzun yıllar ithalatını düşük bir düzeyde tutabilmiştir.¹⁹⁸

Ayrıca devletin uyguladığı ve makro ekonomi üzerinde etkili olan sıkı para politikaları, bazı ürünlere konan kotalar, gümrük vergileri ile diğer vergilerdeki artışlar KOBİ'lerin büyümesini yavaşlatan önemli politikalardan bazılarıdır.

¹⁹⁷ HASPOLAT, "Türkiye'de e-kobi Gerçeği"

¹⁹⁸ DOĞAN Özlem İpekçil, MARANGOZ Mehmet, "Kobi'lerin Dış Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri Ve Bir Uygulama"
<http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2002/kobi.htm>

2.5.4.4. Teknolojik Gelişmeler

Teknolojik gelişmeler ülkelerin olduğu gibi aynı zamanda da işletmelerin önemli bir büyüme göstergesidir. Çünkü teknolojiler, daha ucuz, daha kaliteli ve büyük miktarda üretim yapabilme fırsatını işletmelere sunarlar.¹⁹⁹ Son 15-20 yılda dünyada özellikle bilginin toplanmasını, dağıtılmasını, saklanmasını; gerektiğinde iletilmesini veya herhangi bir yerden erişilmesini sağlayan bilişim teknolojilerinde hızlı bir gelişme yaşanmış ve yaşanan bu gelişme değil işletmelerin, ülkelerin bile bazı yapısal değişimleri gerçekleştirmesini zorunlu hale getirmiştir. Bugün insan yaşamının her alanında etkisini gösteren bu teknolojiler, ekonomik yaşamda da etkisini göstermiştir.²⁰⁰ Türkiye’de KOBİ’lerin teknolojiye yatırım yapmakta çok fazla ihmalkâr davranmadığı yapılan araştırmalar tarafından ortaya konsa da, teknolojinin kullanımı konusunda problemleri olduğunu yine aynı araştırmalar ortaya koyuyor. İnterpro şirketi tarafından 1998 yılında yapılan araştırmaya göre KOBİ’ler bu yıl içerisinde 197,1 milyon dolarlık teknoloji yatırımını gerçekleştirmiştir. Ancak teknoloji için bu yatırım yapan KOBİ’lerin, bu teknolojilerin kullanımı konusunda yetersizlikleri ise, teknoloji yönetimi konusunda zaaflarını ortaya koymaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçları; İstanbul’daki şirketlerin yüzde 94’ü bilgisayar adres ve etiket dökümü için, yüzde 80’i de muhasebe için kullandığı ortaya çıkarmıştır. Bunun yanında KOBİ’lerin elektronik ticaret, veri tabanı kullanımının, şirket içi veri ulaşımı ile tasarım gibi işlerde bilgisayar kullanım oranının oldukça düşük kaldığını araştırma ortaya koymuştur. İşletmelerde bilgisayar kullanımının temel nedenlerinden birinin işletme maliyetlerinde düşüş sağlamak olduğu düşünüldüğünde Türkiye’deki KOBİ’lerin teknolojiye yanlış yaklaşımları göze çarpmaktadır.²⁰¹ Bu yaklaşım ise KOBİ’lerin büyümesini geciktirmektedir. Teknoloji ile üretim arasındaki ilişki birlikte düşünüldüğünde, teknoloji üretiminin teşvik edilmesinin yatırımın, ihracatın artmasına doğrudan yansıtacağı daha önce söylenmişti. Türkiye’de KOBİ’lerin rasyonel büyümesinin sağlanarak onların ekonomiye sağlayacakları katma değeri artırmak için, teşvik

¹⁹⁹ DÜĞER, a.g.e., s. 531.

²⁰⁰ KARASLAN Ahmet, ÇELEBİOĞLU Fuat, “Ekonomik Büyümeyi Etkileyen Bir Faktör Olarak Bilişim Teknolojileri: Gelişmiş Ülke Örnekleri ve Türkiye’nin Durumu”, **DPÜ SBE Dergisi**, S. 12, Kütahya, Haziran 2005, ss. 66-67.

²⁰¹ HASPOLAT, “Türkiye’de e-kobi Gerçeği”

düzeninin teknolojiyi üretmeye yönelik olarak düzenlenmesi zorunluluktur.²⁰² Ayrıca KOBİ'lerin başarılı olabilmesi için teknolojiden yararlanarak piyasadan bu işletmelere gerekli veriler hızlı, doğru, açık ve zamanında gelebilmelidir. KOBİ'ler, teknolojilerden yararlanarak bu verileri, bilgileri yeterli ölçüde ve zamanında sağlama yeterliliğinde bulunmamaktadırlar.²⁰³ Bu bakımdan işletmeler arası işbirliğinin teknoloji üretimi odaklı motive edilmesi gerekir.²⁰⁴

2.6. KOBİ'LERİN SAĞLIKLI BÜYÜMESİ İÇİN İŞLETMEYE GEÇİŞ ÖNCESİ ALINMASI GEREKEN ÖNLEMLER

KOBİ'lerin sağlıklı bir biçimde büyümesi için bir kısım koşulların varlığı ve önlemlerin alınması gerekir. Bunları şöyle sıralamak mümkündür:²⁰⁵

- Personel seçimi ve işe hazırlama,
- Kaliteli mal seçimi ve ekonomik alımı,
- Pazarlama,
- Gerekli bütçenin hazırlanması,
- Kuruluşa özgü paket programlar,
- Bilgili personel varlığı,
- Bürokratik engellerin kaldırılması,
- Özeleştirici yönetiminden yararlanılması,
- Kurum içinde yeniden örgütlenme,
- Verimliliği artırıcı önlemlerin alınması,
- Kuruluş yöneticilerinin bilinçlendirilmesi,
- Kaynak olanaklarının artırılması,
- Eğitim biçiminde verilecek hizmetlerin çalışma saatleri dışında sürdürülmesi,
- Danışmanların önerilerine uyulması,

²⁰² AKDEMİR, ELMACI, **a.g.m.**, ss. 52-53.

²⁰³ KARATAŞ, **a.g.e.**, s. 42.

²⁰⁴ AKDEMİR, ELMACI, **a.g.m.**, ss. 52-53.

²⁰⁵ **KOBİ Küçük ve Orta Ölçekli Sanayicinin Ek Kitabı**, ss. 83-84.

Bunlardan başka KOBİ'lerin dışında alınması gereken önlemler de bulunmaktadır. Bu önlemleri şöyle sıralamak mümkündür.²⁰⁶

- Piyasada istikrar,
- Yasal düzenlemelerin elverişli hale getirilmesi,
- Hizmet veren kuruluşların güvenilirliği,
- Ödeme sıkıntısına sokmayacak sistemlerin oluşturulması,
- Danışman kuruluşların geliştirilmesi ve etkinleştirilmesi,
- Gezici danışmanlık bürolarının açılması,
- Dergi, kitapçık vb. el yayınlarının çıkarılması,
- Seminer vb. toplantıların düzenlenerek bilgilendirme yapılması ve bilinçlendirmenin sağlanması,
- İmalata özgü dokümantasyon,
- Kitaplıklardan (bilgi kaynaklarından) yararlanma kolaylıkları,
- Uluslar arası ilişkilerin kurulması,
- Danışmanlık kuruluşlarının yeterli araç ve gereçlerle donatılması,
- Danışmanlık kuruluşlarıyla KOBİ'ler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi,
- Genel ekonomik göstergelerle ilgili güncel, doğru, ayrıntılı bilgilendirme olanaklarının sağlanması,
- Verimlilik artırıcı tekniklerin geliştirilmesi,
- Uluslar arası kalite kontrolünün yaygınlaştırılması,
- Temel eğitimin etkinleştirilmesi,
- Sanayi sitelerinde eğitim merkezleri kurulması,
- Sektörel hizmet verebilecek danışmanlık kuruluşlarının geliştirilmesi,
- Hizmetlerden yararlanacaklara düşük faizli kredi verilmesi,
- Hizmetleri tanıtıcı yayınların çıkarılması,
- Kimi hizmetlerin ücretsiz verilmesi.

²⁰⁶ KOBİ Küçük ve Orta Ölçekli Sanayicinin Ek Kitabı, s. 84

2.7. KOBİ'LERİN BÜYÜME YÖNELİMİNİN VE ETKİNLİĞİNİN HIZLANDIRILMASI İÇİN YAPILMASI GEREKENLER

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de KOBİ'lerin kalkınmadaki önemi anlaşılmış bulunmaktadır. Çok hızlı değişen dünya piyasalarına büyük ölçek ekonomileriyle ayak uydurmak mümkün değildir. Yeni teknoloji geliştirmede ve çok hızlı değişen piyasa şartlarına uyum sağlamada KOBİ'lerin sahip olduğu esneklik büyük önem arz etmektedir. Ülkemizde örnek bir yaklaşımla TOBB, KOSGEB ve TOSYÖV bir araya gelerek bu zirveyi gerçekleştirmişlerdir. Kamu ve özel sektörün bir araya geldiği böyle bir platformun amacı, hem KOBİ'lerin mevcut problemlerine çözüm önerileri getirmek, hem de ülke politikalarının belirlenmesinde gereken KOBİ vizyonunu ortaya koymak şeklinde belirlenmiştir. Bu zirvede gündeme getirilen KOBİ'lere ilişkin sorunlar ve çözüm önerileri üzerinde önemle durulması durumunda KOBİ'lerin rasyonel büyüme yönelimi içine gelecekleri ve böylece ülke ekonomisine ve refahına daha çok katkı sağlayacaklarını söylemek mümkündür. KOBİ'lerin rasyonel büyümesi üzerinde etkili olabileceğini düşündüğümüz bu zirveden ortaya çıkan sonuçlar ve görüşler şöyle özetlenmiştir:²⁰⁷

- KOBİ tanımı konusunda yürütülen mevzuat çalışmalarının hızlandırılması. AB'ye uyum çerçevesinde hizmet sektörünün de KOBİ tanımı içerisinde yer alması gerekliliği üzerinde görüş birliğine varılmıştır.
- Vergi yasalarında gerekli değişiklikler yapılarak istihdamın üzerindeki vergi yükü azaltılmalıdır.
- Yabancı sermayenin Türkiye'ye gelebilmesi için gerekli güven ortamı sağlanmalı ve şirket birleşmelerinde gerekli mevzuat sadeleştirilmelidir. Aynı şekilde ulusal sermayenin önündeki engeller kaldırılarak özellikle girişimciliği teşvik edici yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
- KOBİ'leri geliştirmek ve desteklemek amacıyla kurulan KOSGEB İdaresi Başkanlığının, KOBİ'lere daha verimli, etkin hizmet verebilmesi ve destek mekanizmalarının artırılması amacıyla 3624 sayılı kuruluş yasası değiştirilerek KOSGEB, daha özerk ve etkin bir kuruluş haline getirilmelidir.

²⁰⁷ 4-5-6-II.KOBİ Zirvesi Sonuç Bildirgesi, 19-20 Aralık 2003, İstanbul

- Yabancı sermayenin getirilmesinde kurumsal yönetim büyük bir önem arz etmektedir. Kayıt dışılık gizli bir güç değil ekonomik kalkınmanın önünde bulunan büyük bir engeldir. Vergilendirmeye dönük mali tablolardan, performans yansıtıcı mali tablolarlamaya geçilmelidir.
- Sürdürülebilir kalkınmanın sağlandığı ve daha rekabetçi yapıya sahip Türkiye ekonomisi için girişimcilik ve yenilikçiliğin özendirilmesi politikalarının stratejik hedefler doğrultusunda yeniden yapılandırılması gereklidir. Bu konuda kamu, yerel yönetimler ve Sivil Toplum Kuruluşlarının politika oluşturma, uygulama, ve değerlendirme aşamalarında etkin olarak rol oynamaları sağlanmalıdır.
- KOBİ'lerin yaratmış ve/veya yaşamış olduğu çevre sorunlarına karşı merkezi idare, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ortak çalışmalar, projeler, düzenlemeler yaparak konunun çözümüne katkı sağlayacak platformlar oluşturmaktadır. Bu konuda kamunun ayırmış olduğu kaynakların artırılması gerekmektedir.
- Birbirini taklit eden yıkıcı rekabet kültüründen; birbiriyle yarışabilen, herkesin kazandığı başarılı işbirlikleri oluşturabilen, birbirini tamamlayıcı ürünlere yönelerek sinerji oluşturabilen rekabet kültürüne geçilmelidir.
- KOBİ'lerin yeni teknolojilere ucuz ve kolay ulaşmalarının sağlanması için teknoloji transfer mekanizmaları oluşturulmalıdır.
- Ülkemizde KOBİ'lerin ihraç ettiği ürünler katma değeri yüksek ürünler değildir. Bu, KOBİ'lerin rekabet gücünü tehdit eden bir unsurdur. KOBİ'lerimiz, katma değeri yüksek ürünlere yönlendirilmelidir.
- KOBİ'lerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanmaları teşvik edilmelidir. Diğer yandan ülkemizde danışmanlık konusunda faaliyet gösteren firma ve/veya şahısların standardizasyonu için gerekli mevzuat altyapısı oluşturulmalıdır.
- KOBİ'lerin üretim ve rekabet güçlerinin arttırılmasına katkıda bulunmak için bilişim teknolojilerini etkin bir araç olarak kullanmaları sağlanmalıdır. Bu konuda tarafların (KOBİ, üretici, STK, piyasa düzenleyici) üzerine düşenleri yapmaları gereklidir. Bilişim sektörünün öncelikli olarak ele alınması gereklidir.
- İnternet altyapısı güçlendirilerek KOBİ'ler tarafından yoğun kullanımı sağlanmalıdır.

- KOBİ'lerin, devlet desteklerine ulaşabilecekleri bir altyapı oluşturulmalı ve koordinasyon sağlanmalıdır.
- KOBİ'lerin OSB'lere taşınabilmeleri için mevcut teşvikler uygulanabilir hale getirilmelidir.
- Mevcut işletmeler dışında yeni girişimciler desteklenmeli ve teminat problemleri çözülmeli; fikir ve projeler, genç girişimciler için teminat olarak kabul edilmelidir.
- KOBİ'lerin toplam kredilerden aldıkları pay %20 gibi rakamlara yükseltilmeli, kredi maliyetlerinin düşürülebilmesi için aracı banka komisyonları azaltılmalıdır.
- Reel yatırımların hızlandırılması ve işsizliğin önlenmesi için Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarını yaygınlaştıracı tedbirler alınmalıdır.
- Gelişmekte olan Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarının gerçekleştirdikleri yatırımlardan çıkmak için KOBİ Borsaları oluşturulmalıdır.
- KOBİ'lerin yeni dış pazarlar bulmalarına destek olmak amacıyla geliştirilen Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDŞ) sistemi etkin değildir. Sistemin etkinleştirilmesi ve KOBİ'lerin dış pazarlara açılmasını sağlayacak önlemler alınmalıdır.
- AB'nin teknik uyum mevzuatları çerçevesinde ürün ve çevre kalitesinin geliştirilmesi yönünde, akredite edilmiş laboratuvar sayısı hızla artırılmalıdır.
- KOBİ'lerde kalite konusunda sevindirici bir gelişme dönemi başlamıştır. Ancak standartlar ve belgeleme konusunda sorunlar vardır. CE işareti 1 Ocak 2004 tarihinden itibaren Türkiye'de ülke içi mallarda da zorunlu hale gelmiştir. Bu konuda bilgilendirme ve akredite kurum sorunu vardır. Bu sorun ilgili kurumlar tarafından giderilmelidir.
- KOBİ'lerin marka ve patent konusunda bilinçlendirilerek, bununla ilgili başvuruların daha kısa sürede sonuçlandırılması için gerekli mevzuat değişikliği yapılmalıdır.
- İşletmelerde temel girdi olarak kabul edilen enerji fiyatları uluslararası düzeye çekilmelidir.
- KOBİ'lere, çevreye uyum hususunda, AB çevre standartlarına uymaları için gerekli destekler verilmeli ve devlet tarafından teşvik edilmelidir.

Bu çalışmaların hedeflerine ulaşması için gerekli tüm girişimler yapılacaktır.

II. KOBİ Zirvesi'nin düzenleyicisi kuruluşları, TOBB, KOSGEB ve TOSYÖV olarak;

KOBİ'lerin ve girişimcilerin sorunlarını dile getirmek ve yapılan çalışmaları değerlendirmek, alınan kararların hayata geçirilmesi için bu zirvelerin düzenli ve daha geniş katılımı ile yapılması sağlanacaktır.²⁰⁸

Bir diğer çalışmada makro açıdan özellikle aşağıda belirtilen politika alanlarında daha fazla gelişme kaydedilmesi istenmektedir. Bunlar irdelendiğinde çoğunun KOBİ'lerin sağlıklı büyümesi için makro açıdan yapılması gerekenleri içerdiği anlaşılmaktadır.²⁰⁹

- Özellikle merkezi hükümet bütçesi olmak üzere kamu finansmanının konsolidasyonu, sermaye piyasalarındaki baskıların azaltılması ve özel sektörde yaşanan tahliye işlemlerinin azaltılması amacıyla kamu kredilerinin doğru bir şekilde yönetilmesi. Bu, KOBİ'lerin yapmış oldukları yatırımlardan elde edilecek uzun vadeli geri dönüşlerle tutarlı olarak reel faizlerde uzun vadeli bir rahatlama sağlanması üzerinde etkili olacaktır.
- Enflasyonun Avrupa Birliği hedeflerine paralel olarak aşağıya çekilerek istikrara kavuşturulması suretiyle faiz oranlarında enflasyon kaynaklı artışların önüne geçilmesinin sağlanması ve döviz kurlarının tatmin edici uluslararası rekabet edebilirliği sağlayacak istikrarlı bir seviyeye kavuşturulması.
- Tasarrufun daha etkin toplanarak özel sektör ve yatırımlara aktarılması bunların ekonomiye, özellikle de KOBİ'lere verilen kredilerin gelişimine katkıda bulunabilmesi için, finansman ve bankacılık sektörünün güçlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca KOBİ'lere hizmet vermek

²⁰⁸ <http://www.kobizirvesi.org/sonuc.php>, 29 Mart 2004.

²⁰⁹ Türkiye'deki Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler Mevcut Durum Ve Politikalar, ss.10-11.

amacıyla özellikle yerel düzeyde olmak üzere daha iyi donanıma sahip bir bankacılık kültürünün geliştirilmesi.

- KOBİ'lerin mali piyasalara erişim imkanlarının iyileştirilmesi, risk sermayesi olanaklarının geliştirilmesi ve KOBİ'lere menkul kıymetler piyasalarına erişim imkanının sunulması.
- Ticaret sicilde tescil için gerekli işlem sayısının 190'dan 33'e indirilmesi gibi önemli gelişmelerin gerçekleşmiş olmasına karşın, idari ve yasal reformlar ile ekonomideki doğrudan müdahalenin azaltılmasına yönelik olarak devletin rolünün rasyonelleştirilmesi çalışmalarına devam edilmelidir. Bürokratik kısıtların azaltılması, yeni işletmelerin kurulmasının ve doğrudan yabancı yatırımın ülkeye çekilmesinin desteklenmesi.
- Rekabet politikasının güçlendirilmesi ve böylece tekellerin yıkılması ve piyasaya yeni oyuncuların girmesinin desteklenmesi.
- Serbest girişimin önünü kesmeyen ve özel kesim tasarrufunu özendirici, yabancı yatırımı teşvik eden, işletmelerin nakit akışlarını arttıran miras yoluyla elde edilen kazanımlara aşırı yük getirmeyen bir vergi sisteminin geliştirilmesi.
- Özellikle ulaşım, telekomünikasyon ve enerji alanında modern altyapı ağlarının kurulması.
- Büyükşehirlere yapılan göçün engellenmesi amacıyla, iş alanları ve gelir açısından coğrafi farkların azaltılmasına yönelik bölgesel politikanın uygulanmasına devam edilmesi.
- Genç öğrencilerin karşılaştığı güçlüklerin aşılması ve Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) alanındaki artan ihtiyaçların karşılanması için ilköğretim, lise, üniversite ve mesleki eğitim genelinde insana ve malzemeye daha fazla yatırım yapılması.
- Sosyal güvence ile işletmelerin istihdam esneklikleri arasındaki zorunlu dengenin korunması amacıyla, işgücü piyasasının verimliliğinin sağlanması.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KOBİLERİN BÜYÜME YÖNELİMLERİ VE AYDIN OSB'DE BİR
ARAŞTIRMA

3.1. OSB'LER VE AYDIN OSB HAKKINDA GENEL BİLGİLER

3.1.1. OSB'lerin Gelişimi ve KOBİ'ler

19. yüzyılın sonlarında sanayinin belirli bir plan dahilinde yerleştirilmesi ve geliştirilmesinin önemine bağlı olarak dünyada ilk örneğinin İngiltere’de görüldüğü organize sanayi bölgesi uygulaması, 20. Yüzyılın başlarında başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere diğer gelişmiş ülkelerce uygulanmaya başlanmıştır. İlk uygulamaların amacı sanayicilerin altyapılı arsa ihtiyaçlarının karşılanması yoluyla bu bölgeleri inşa eden özel firmaların kar elde etmeleri olmuştur. Bir başka deyişle ilk uygulamalar özel sektör tarafından kar elde etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. İkinci Dünya Savaşıyla birlikte başlayan dönemde OSB’ ler bir devlet yatırımı olarak uygulanmaya başlamış ve az gelişmiş ülkelerde küçük ve orta ölçekli işletmelerin geliştirilmesi amacına hizmet eder bir biçimde düzenlenmiştir.

Türkiye’de sanayileşme çabaları Cumhuriyetle birlikte yoğunluk kazanarak ekonomik kalkınmanın ve yeni kazanılan siyasi bağımsızlığın temeli olarak görülmüştür. Sanayileşme cumhuriyetin ilk yıllarında özel kesimin girişimlerine bırakılmış ancak gerek mali gücünün yetersizliği, gerekse deneyim yoksunluğu nedeniyle özel kesim bu görevi beklenen şekilde yerine getirememiştir. Bu ilk sanayileşme çabalarına müteakiben devlet 1931 yılında uygulamaya konan “ I. Beş Yıllık Sanayi Planı” çerçevesinde sanayi alt yapısının oluşturulması çalışmalarına başlamıştır. I. Sanayi Planı döneminde bütünüyle kamu girişimciliği ön planda tutulmuş Sümerbank, Etibank, Denizcilik Bankası gibi kuruluşlar faaliyete geçmiştir.

1960 yılında başlayan planlı kalkınma döneminde ise sanayinin “ lokomotif ” sektör olduğu açıklıkla belirtilmiş, ekonomik dengenin kurulması, ekonomik ve toplumsal kalkınmanın birlikte gerçekleştirilmesi, belli bir hızda büyüme ve sanayileşmeye önem verilmesi gibi uzun vadeli hedefler belirlenmiştir. Belirlenen hedefler doğrultusunda; ülkede sanayinin geliştirilmesi amacıyla uygulamaya konulan pek çok teşvik tedbirlerinden biri olan OSB uygulamalarına, ilk olarak 1962 yılında Bursa’da bir OSB kurulmasıyla başlanmıştır.

OSB'leri genelde KOBİ'lerin bir arada bulunduğu alt yapı ve bir kısım imkanların organizeli olarak sunulduğu, teşvik ve destek ve indirim gibi imkanların KOBİ'lere sunulduğu iş üretme alanları olduğundan, buralarda faaliyet göstermek, KOBİ'lerin büyümesi açısından önemlidir. Aynı zamanda KOBİ'ler OSB dışındaki işletmelere, sağlanan bazı avantajlar nedeniyle üstün durumdadırlar.

3.1.2. Aydın Organize Sanayi Bölgesi (ASTİM)

Aydın Organize Sanayi Bölgesi 15.07.1976 tarih ve 7/12207 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla kurulmuş olup, kamulaştırma çalışmaları 30.01.1996 tarihinde tamamlanmıştır. Aydın - Denizli asfaltı 11. Km.'de 1050 dekar olan alandan yollar ve yeşil alanlar çıktıktan sonra geri kalan 820 dekar alana sahip olup, parsellerin tamamı 5000-10 000 m²'lik alanlara sahip 119 parselin tamamı sanayicilere tahsis edilmiştir.²¹⁰

3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde araştırma yöntemi ile ilgili bilgiler verilecek, araştırma bulgularının dökümü ve değerlendirmesi yapılacaktır.

3.2.1. Araştırmanın Amacı ve Beklenen Yararlar

Bu araştırmayı yapmadaki temel amacımız, ülke ekonomisinde önemli bir yeri bulunan KOBİ'lerin büyüme yönelimlerini Aydın Organize Sanayi Bölgesinde araştırmak, buradaki KOBİ'lerin büyümelerini engelleyen faktörleri belirleyerek büyüme yönelimlerine uygun ve büyümeyi engelleyen faktörleri dikkate alınarak hangi büyüme stratejilerini uygulayabilecekleri ya da Aydın OSB'deki KOBİ'lerin büyüyerek daha çok istihdam sağlaması ve katma değer sağlayarak halkın refahına bir şeyler katmasını isteyen girişimci ve il yöneticilerinin dikkatini bu sorunlara, sorunların çözümüne ve çözümünde etkili olacak büyüme stratejilerinin rasyonel uygulamasına

²¹⁰ <http://www.aydin.gov.tr/tr/sg.asp?id=116>

çekmek; elde edilen bulgular doğrultusunda öneriler ortaya koyarak bilgileri paylaşmaktır.

Araştırmadan beklenen yarar, Aydın OSB'deki KOBİ'lerin büyüme yönelimlerini olumsuz etkileyen faktörlerin ne olduğu ve bu faktörlerin önem derecesini ortaya çıkarmasıdır. Buna bağlı olarak, bu olumsuz etkinin bertaraf edilmesi için ne gibi büyüme stratejilerinin uygulanabileceğinin belirlenebilmesidir.

3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada temel hipotez; Aydın OSB'deki KOBİ'lerin büyüme yöneliminde etkin olduklarıdır. Bir diğer hipotezde; Aydın OSB'deki KOBİ'lerin, büyümelerine gerektiğine olan inançla büyümeleri arasında pozitif ilişki olduğu şeklindedir.

Yine bu kapsamda bir diğer hipotezde; yöneticilerin vizyonu ile büyüme yönelimi arasında pozitif bir ilişki bulunduğuur.

Araştırmada şu hipotezler üzerinde de durulmuştur.:

H1: Aydın OSB'de KOBİ'lerin çoğu, büyümelerinin yeterli büyüklükte olduğunu düşüncesindedir.

H2: Aydın OSB'deki KOBİ'lerin çoğu, istenilen büyüklüğe ulaşamadıkları düşüncesindedir.

H3: Aydın OSB'deki KOBİ'lerin çoğu, büyümeleri gerektiğine inanmaktadırlar.

H4: Aydın OSB'deki KOBİ'lerin çoğu, büyümeleri gerektiğine inanmamaktadırlar.

H5: Aydın OSB'deki KOBİ'ler, büyüme yönelimlerini etkileyen en önemli sorun olarak finansmanı görmektedirler.

H6: Aydın OSB'deki KOBİ'ler, büyüme yönelimlerini etkileyen en önemli sorun olarak pazarlamayı görmektedirler.

H7: Aydın OSB'deki KOBİ'ler, büyüme yönelimlerini etkileyen en önemli sorun olarak hammadde sorunlarını görmektedirler.

H8: Aydın OSB'deki KOBİ'ler, büyüme yönelimlerini etkileyen en önemli sorun olarak destek ve teşviklerin yetersizliğini görmektedirler.

H9: Aydın OSB'deki KOBİ'ler, büyüme yönelimlerini etkileyen en önemli sorun olarak teknolojiyi görmektedirler.

H10: Aydın OSB'deki KOBİ'ler, büyüme yönelimlerini etkileyen en önemli sorun olarak ekonomik krizleri görmektedirler.

H11: Aydın OSB'deki KOBİ'ler, büyüme yönelimlerini etkileyen en önemli sorun olarak hükümet politikaları ve yasaları görmektedirler.

3.2.3. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Sınırlılıkları

Araştırma Aydın evreninde Aydın OSB örnekleminde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla bu çalışma Aydın OSB'deki KOBİ'ler ile sınırlıdır. KOBİ'lerin sorunları genel olarak bilinmekle birlikte, her bölgenin kendi özgü durumları nedeniyle bu işletmelerin büyümesini olumsuz etkileyen sorunların önceliği farklı olabilmektedir. Bu açıdan bu araştırma kullanılan yöntem, başka işletmeler içinde kullanılabilir olmakla birlikte, bu araştırma sonucunda elde edilen bulguların, diğer OSB'lerdeki KOBİ'ler içinde aynı olduğu sonucuna bizleri ulaştırmaz. Dolayısıyla bu araştırma, sadece araştırma yapılan Aydın OSB'deki KOBİ'ler ile ilgili bir fikir vermektedir.

3.2.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veriler, anket uygulamasıyla toplanmıştır. Ankette aşağıdaki örneklerde de belirtildiği gibi, ifade edilen düşüncelere olumlu ve olumsuz olarak karışık olarak yer verilmiştir. Yöneticilerin önermelere verdikleri yanıtlar 5'li Likert ölçeğine göre; “1 = Kesinlikle Katılmıyorum”, “2 = Katılmıyorum”, “3 = Fikrim Yok”, “4 = Katılıyorum” ve “5 = Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir.²¹¹ 5'li Likert ölçeği esas alınan olumlu düşüncelere katılım aritmetik ortalama değeri 3.41'in üstüdür.²¹² Olumsuz düşüncelere katılım ise 3.41'in altıdır. Örneğin, “Yöneticiliğin sadece emretmek değil bir ekip işi olduğunu düşünürüm”, düşüncesine katılımın 3.41'in üzerinde olması durumunda olumlu; 3.41'in altında olması durumunda ise olumsuz yorum yapılması gerekir. Ancak, ankette yer verilen” Ben yeni yönetim yaklaşımı filan

²¹¹ AYDEMİR Muzaffer, DEMİRCİ M. Kemal, “Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi”, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Mayıs 2005 Cilt :29 No:1 74.

²¹² TAŞKIN Ercan, **Öğrenen Pazarlama**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2004, s.165.

anlamam. İşletme benim istediğim gibi yönetim” şeklindeki düşüncelere katılım ise 3.41’in altında olması gerekir. Daha değişik bir ifadeyle katılımcıların bu düşüncelere “kesinlikle katılmıyorum” cevabı vermesi beklenmektedir. Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS İstatistik Değerlendirme Programından yararlanılmıştır. Analizlerin yapılmasında frekanslar ve yüzde hesaplarından yararlanıldığı gibi, aritmetik ortalamadan da yararlanılmıştır.

3.2.5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeleri

Aydın OSB’de yapılan anket çalışması SPSS istatistik programında değerlendirilmiştir. Anketin birinci bölümüyle ilgili elde edilen bulgular Tablo 3.1.’de görüldüğü gibidir.

3.2.5.1. Demografik Yapı ve Anket Uygulanan Şirketlerin Profiline İlişkin Bulgular ve Değerlendirmesi

Tablo 3.1. Demografik Yapı ve Anket Uygulanan Şirketlerin Profiline İlişkin Bulgular

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Cinsiyet	Erkek	29	100	100	100
	Kadın	-	-		
İşletme Türü	İmalat	29	100,0	100,0	100,0
İşletmenin Hukuki Yapısı	Şahıs	9	31,0	31,0	31,0
	Limited Şti.	15	51,7	51,7	82,8
	Kolektif Şirket	1	3,4	3,4	86,2
	Anonim Şirket	4	13,8	13,8	100,0
İşletmede çalışan sayısı	1-9 kişi	10	34,5	34,5	34,5
	10-49 kişi	12	41,4	41,4	75,9
	50-99 kişi	5	17,2	17,2	93,1
	100-149 kişi	2	6,9	6,9	100,0
İşletmenin faaliyet alanı	Faaliyet gösterdiğimiz il merkezi	1	3,4	3,4	3,4
	Faaliyet gösterdiğimiz il (ilçeleriyle)	2	6,9	6,9	10,3
	Bir bölge	4	13,8	13,8	24,1
	Yurtiçi	12	41,4	41,4	65,5
	Avrupa	2	6,9	6,9	72,4
	Türki Cumhuriyetler	3	10,3	10,3	82,8
	Asya ülkeleri - Uzak Doğu	1	3,4	3,4	86,2
	ABD ve Diğer Amerika Ülk.	1	3,4	3,4	89,7
	Toplam	29	100,0	100,0	100,0

Tablo 3.1'deki bulgulardan örneklemdaki anket katılımcılarının tamamını erkekler oluşturmaktadır. Yine bulgularda görüldüğü gibi anket uygulamasının yapıldığı işletmelerin tamamı imalat işletmesidir. İşletmelerin hukuki yapılarına baktığımızda 15'i Limited Şirket (%51.7), 9'u şahıs işletmesi (%31.0), 4'ü (%13.8) Anonim Şirket ve 1'i (3.4) Kolektif şirkettir. Bu işletmelerde çalışan sayılarına bakıldığında %41.4'ünün 10-49 kişi işçi çalıştıran; %34.5'inin 1-9 arası işçi çalıştırdığı, %17.2'si 5-99 arası, %6.9'u ise 100-149 arası işçi çalıştıran işletmeler olduğu anlaşılmaktadır.

İşletmenlerin faaliyet alanlarına göre dağılımına baktığımızda anket uygulanan işletmelerin %41'4'ünün faaliyet alanı yurtdışıdır. %13.8'i bir bölge üzerinde yoğunlaşırken, %10.3'ü Türkiye Cumhuriyetlere yönelik faaliyette bulunmaktadır. 2 şirket Avrupa pazarına yönelik faaliyette bulunurken, bir şirkette ABD ve diğer Amerikan kıtası ülkelerine yönelik faaliyette bulunmaktadır.

3.2.5.2. İşletmelerin Büyüme Yönelimlerinin Yönetici Özellikleri ve İşletme İşlevleri Açısından Değerlendirmesi

İşletmelerin büyümesi, etkin, verimli ve rekabetçi bir tutum izleyebilmesi, yöneticilerin vizyonu ve girişimci özellikleriyle yakından ilgilidir. Özellikle KOBİ'lerde yöneticilerin yönetici özellikleri ve yönetim yaklaşımları, işletmelerin başarısında ve buna bağlı olarak büyümesinde önemli paya sahiptir. Tablo 3.2'deki yer alan yargılar lider, başarılı, vizyon sahibi, işletmesini başarıya ulaştırmak ve büyütme isteyen yönetici özellikleridir.

Tablo 3.2. Büyüme Yöneliminin Yönetici Özellikleri Açısından Değerlendirmesine İlişkin Bulgular ve Bulguların Değerlendirmesi

ÖNERMELER	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gelişmeleri takip eden bir yöneticiyimdir.	29	1,00	5,00	4,0690	1,1628
Yöneticiliğin sadece emretmek değil bir ekip işi olduğunu düşünürüm	29	1,00	5,00	4,3448	1,2328
Etkin bir yöneticinin orkestra şefi gibi işleri organize etmesi gerektiğini düşünürüm	29	1,00	5,00	4,5862	1,0528
İşletmenin başarısında müşterinin istek ve beklentilerini anlamanın ve ona göre ürün ya da hizmet anlayışını geliştirmenin önemli olduğunu düşünürüm.	29	2,00	5,00	4,8276	,6017
Başkanlarının düşüncelerine önem veren ve onlardan yararlanmasını bilen bir yönetici olduğumu düşünüyorum.	29	1,00	5,00	4,2759	,9963
İşleri, görev ve sorumluluklar belirleyip, kimin neyi ne zaman, nasıl yapacağına önem veren bir yönetici olduğumu düşünüyorum.	29	1,00	5,00	4,5172	,8290
Başarının sadece kendi çabalarımla değil, tedarikçiden çalışsana, çalışandan müşteriye kadar uzanan bir sürecin sonucu ulaşılabilceğini düşünüyorum.	29	1,00	5,00	4,8621	,7428
İşletme canlı bir organizma gibidir. Nasıl dışarıdan giren bir mikrop insanı hasta ederse, çevredeki olumsuzluklarda işletmeyi hasta eder. Onun için yöneticinin çevreyi iyi gözlemleyen biri olması gerektiğini düşünüyorum.	29	1,00	5,00	4,5862	,8245
Bir yatırım kararında önce iyi düşünmeli, konunun uzmanlarıyla konuyu tartışmalı ve zaman alsa da fizibilite çalışması mutlaka yapılmalıdır diye düşünüyorum.	29	4,00	5,00	4,7241	,4549
Piyasadaki boşlukları ve fırsatları iyi izlemeli, bu fırsatları kendi başımıza başaramayacak olsak bile işbirliği yaparak değerlendirmenin doğru bir karar olacağını düşünüyorum.	29	3,00	5,00	4,6897	,5414
Şu an iyi bir durumda olmak demek, yarın da aynı durumda olacağız anlamına gelmez. Onun için yapılması gereken bir şeyler olup olmadığının araştırılması gerekir diye düşünüyorum.	29	1,00	5,00	4,5517	,8275
İşletmenin başarısının kişisel satış çabalarıyla bir yere kadar gidebileceğini asıl olanın modern pazarlama yöntem ve tekniklerini kullanarak bir sistem kurulması olduğunu düşünüyorum.	29	1,00	5,00	4,4483	1,0207
İşletmeler için reklam, promosyon, sponsorluk ve halkla ilişkiler gibi faaliyetlerin maliyet unsuru değil, işletmeye pozitif katkılar sağlayacak şeyler olduğunu düşünüyorum.	29	3,00	5,00	4,5862	,5680
İş konusunda yeterli olmasa da kendi akrabamdan birinin değil; işi iyi bilen bir kişinin yapması gerektiğini düşünüyorum.	29	1,00	5,00	4,2759	1,0315
Yöneticinin sadece işletmeyi rutin olarak yöneten biri değil aynı zamanda bugünden gelecek için neler yapılabilir diye düşünen bir olarak düşünüyorum.	29	1,00	5,00	4,6897	,8064
Başarının sağlanmasının hedeflerin ortaya konulup ona göre plan yapılmasına bağlı olduğunu düşünüyorum.	29	1,00	5,00	4,7931	,7736

Tablo 3.2'deki bulgular irdelendiğinde, Tablo 3.2'ye yansıyan bütün aritmetik ortalamaların öngörülen değerin oldukça üstünde çıktığı anlaşılmaktadır. Sadece bu bulgulardan hareketle, anket uygulanan Aydın OSB'deki KOBİ'lerin büyüme yönelimli olduklarını söylemek mümkündür. Ancak anketin bu yargılarına katılan sahip/yöneticilerin, anketin yönetim açısından büyüme yöneliminin değerlendirildiği düşüncelere de katılım derecelerinin yaklaşık bu düzeylerde olması yani birbiriyle örtüşmesi gerekir. Aksi takdirde bir çelişki söz edilir. Bu örtüşmenin olup olmadığını anlamak için aşağıdaki büyüme yöneliminin yönetim açısından değerlendirmesine bakmakta fayda olacaktır.

3.2.5.3. Büyüme Yöneliminin Yönetim İşlevi Açısından Değerlendirmesi

Aydın OSB'deki örneklem olarak seçilen KOBİ yöneticilerinin, yönetici özellikleri açısından büyüme yönelimli bir vizyona sahip yönetici kişiliğiyle ilgili düşüncelere katıldıklarını yukarıda ifade etmiştik. Tablo 3.2'deki bulgular ile Tablo 3.3'deki bulgular karşılaştırıldığında da bir örtüşme olduğu görülmektedir. Tablo 3.3'deki düşünceler, vizyon sahibi ve iyi yöneticilik özelliklerine sahip bir yöneticinin benimsemeyeceği görüşlerdir. Tablo 3.3'deki bulgular irdelendiğinde; buradaki görüşlere katılmadığı anlaşılmaktadır. Tablo 3.2'deki görüşlere katılım derecesinin yüksekliği önemliyken Tablo 3.3'deki görüşlere ise katılımın düşüklüğü önemlidir. Çünkü buradaki ifade edilen düşünceler, modern yönetim açısından doğru kabul edilemeyen olumsuz düşüncelerdir. Dolayısıyla anket uygulanan Aydın OSB'deki sahip / yöneticilerin gerek yönetici özellikleri gerekse yönetim yaklaşımı açısından olumlu bir yaklaşıma sahip oldukları, diğer bir ifadeyle modern yönetim düşüncesini benimseyen, vizyon sahibi, büyüme yönelimli yöneticiler olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3.3. Büyüme Yöneliminin Yönetim İşlevi Açısından Değerlendirmesine İlişkin Bulgular ve Bulguların Değerlendirmesi

ÖNERMELER	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Patron ya da filanca kişi olmazsa işletmede sanki işler duruyor.	29	1,00	5,00	2,7931	1,4971
Birine bir şey yapmasını istesem arkasından kendimde gitmem gerekiyor.	29	1,00	5,00	3,0345	1,4756
İşletmede herkes her işi yapmak zorundadır.	29	1,00	5,00	2,2759	1,3065
Yarın ne yapılacağını ben bile bilmiyorum.	29	1,00	5,00	1,7586	1,4307
Ben yeni yönetim yaklaşımı filan anlamam. İşletme benim istediğim gibi yönetim	29	1,00	5,00	1,4483	1,0551
Müşterilerle, ödemelerle, siparişler ya da teslimat gibi birçok işle ben ilgileniyorum O kadar çok işim var ki, işler arasında boğuluyorum.	29	1,00	5,00	2,4828	1,3261
İşletmemizin etkinliği ve verimliliği için başkalarının fikirlerini almaya ihtiyaç hissetmiyoruz.	29	1,00	5,00	2,2759	1,3601
En üst sorumluluk sahibi benim. O halde ne yapılacaktır ben karar veririm ve sonucuna katlanırım.	29	1,00	5,00	2,4483	1,5256
Çalışanlar işini yapsınlar yeter. Onların fikirlerini ve şikâyetlerini dinlemek için zaman ayırmak gereksizdir.	28	1,00	5,00	1,5357	1,0709
Bugüne kadar görev ve sorumluluklar ile ilgili bir organizasyon şemasına ihtiyaç duymadık. Herkes işini biliyor. Onun için organizasyon şemasına gerek olduğunu zannetmiyorum.	28	1,00	5,00	1,7857	1,2869
Gelecek önemli değil. İşletmemiz açısından asıl şu günler önemlidir.	28	1,00	4,00	1,5000	,7454
Yapılacak işler ve yatırımlar için uzun uzadıya araştırma yapmaya gerek olduğunu düşünmüyorum. Tecrübe, his ve sezgilere güvenmek en iyisidir.	27	1,00	5,00	1,8889	1,1875
İşler bu şekilde gitsin yeter.	27	1,00	4,00	1,4815	,7000
Ben ustamdan, bu işi yapan büyüklerimden böyle öğrendim. Ben yönetiyorsam o halde benim bildiğim gibi işler yapılacak, işletme yönetilecek.	27	1,00	4,00	1,2222	,8006
Çevreyle(rakipler, teknolojik gelişme ve işletmeyi etkileyecek yasal vb.) çok fazla ilgilenmenin fazla bir şey kazandıracağını düşünmüyorum.	27	1,00	4,00	1,8519	1,0991
Çok şükür bugünlere ulaştık. Bundan sonrası da böyle devam edeceğini düşünüyorum.	27	1,00	5,00	1,7407	1,0595

3.2.5.4. İşletmelerin Büyüme Yönelimlerinin Finansman Açısından Değerlendirmesi

Tablo 3.3, Aydın OSB’de işletmelerin büyüme yönelimlerinin finansal açıdan değerlendirmesini amaçlayan değişkenler bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle Tablo 3.4’deki bulgulardan Aydın OSB’deki işletmelerin büyümelerini sağlamak için finansal açıdan kendilerini yeterli görüp görmedikleri anlaşılabacaktır. Buna göre Tablo 3.4’deki bulgular irdelendiğinde, “işletmemiz yatırımlar için finansman sıkıntısı çekmektedir.” düşüncesine yoğun bir şekilde (4.31) katıldıklarını belirtmişlerdir. “İşletmemizin rekabetçi gücünü artırmak için finansman sağlayıp yatırım yapmak gerekir.” düşüncesine de katılım derecesi oldukça yüksektir (4.41). Buna karşın, sahip/yöneticilerin sektördeki değişimlerin hızlı olup bu değişimleri takip için paranın yetmediği”, kalitede sorunlar yaşandığı ve finansal imkânlarımız (sermaye) olsa kalitenin artırılması yönünde bir şeyler yapacağız ya da nitelikli elemana yeterli ücret ödenmediğinden işletmede tutmakta zorluk çekildiği düşüncesine bakıldığında bu düşüncelere katılım derecesinin düşük olduğu (2.68; 2.75) yani bu açılardan büyümeyi engelleyen önemli bir sorun olmadığı düşüncesine sahip oldukları anlaşılmaktadır. İşletmenin finansman ihtiyacının yeni yatırımlar ve rekabet için olduğu Tablo 3.4’deki, “İşletmemiz yeni yatırımlar için finansman sıkıntısı çekmektedir.”, ve “İşletmemizin rekabetçi gücünü artırmak için finansman sağlayıp yatırım yapmak gerekir.” düşüncelerine yüksek katılım derecesinden (4.31; 4.41) anlaşılmaktadır. Genel olarak irdelenmek gerektiğinde, büyüme yöneliminin finansman açısından değerlendirildiği görüşlere katılım toplam aritmetik ortalamasının öngörülen değerin üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Aydın OSB’deki KOBİ’lerin yeni yatırım yapabilmeleri ve büyüme yönelimleri açısından finansman en önemli sorun özelliğindedir. O yüzden Aydın OSB’deki KOBİ’ler, büyüme açısından bakıldığında; büyümelerini gerçekleştirebilmek için öncelikle finansman etkinliği sağlayıcı işbirliği ve birleşme gibi büyüme stratejileri üzerinde durmalıdırlar.

Tablo.3.4. İşletmelerin Büyüme Yönelimlerinin Finansman Açısından Değerlendirmesine İlişkin Bulgular

ÖNERMELER	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
İşletmemiz yeni yatırımlar için finansman sıkıntısı çekmektedir.	29	2,00	5,00	4,3103	,8906
İşletmemiz kredi bulmak da zorlanmaktadır.	28	1,00	5,00	3,3571	1,5206
İşletmemizin verimli olmamasında en önemli neden sermaye yetersizliğidir.	29	1,00	5,00	3,3448	1,5647
İşletmemizin rekabetçi gücünü artırmak için finansman sağlayıp yatırım yapmak gerekir.	29	2,00	5,00	4,4138	,7328
Makine, araç ve teçhizat olsa kapasitemiz ve pazar payımız artar.	29	1,00	5,00	3,4138	1,2397
Nitelikli elemana yeterli ücret ödeyemediğimizden işletmede tutmakta zorlanıyoruz.	29	1,00	5,00	2,7586	1,3271
Kalitede sıkıntı yaşıyoruz. Biraz sermayemiz olsa önce kalitenin artırılması için bir şeyler yapacağız.	29	1,00	5,00	2,2759	1,4367
Sektörümüzde o kadar değişimler oluyor ki, bu değişimleri takip etmek için ne para ne zaman yetiyor.	29	1,00	5,00	2,6897	1,5377
Banka kredilerinin yüksek maliyeti zaman zaman finansman planlarımızı bozuyor.	29	1,00	5,00	3,8966	1,4478
Tahsilâtta sorunlarımız finansman yapısını olumsuz etkiliyor.	29	2,00	5,00	3,7586	1,2146

Aydın OSB'deki işletmeler finansal açıdan kendilerini yeterli görmemektedirler. Bu yetersizlikte Aydın OSB'deki KOBİ'lerin büyümeleri açısından en büyük engeldir. O yüzden Aydın OSB'deki KOBİ'lerin rasyonel büyümelerini gerçekleştirebilmeleri için öncelikle finansman sorununu aşmaları gerekir.

3.2.5.5. Büyüme Yöneliminin Üretim/Hizmet Açısından Değerlendirmesine İlişkin Bulgular ve Bulguların Değerlendirilmesi

Tablo 3.5. Büyüme Yöneliminin Üretim/Hizmet Açısından Değerlendirmesine İlişkin Bulgular

ÖNERMELER	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
İşletmemizde kalite konusunda sık sorunlar yaşanmaktadır.	27	1,00	5,00	2,1481	1,3215
Talepte meydana gelen değişikliklere hızlı bir biçimde cevap verebilmemiz mümkündür.	27	2,00	5,00	4,2963	,6688
Rakiplerimizin yaptığı yeniliklere karşı cevap verebilecek konumda olduğumuzu sanıyorum.	27	1,00	5,00	4,1852	,8787
İşletmemiz teknik ve teknolojileri, rakiplerimize göre gayet iyi sayılabilir.	27	2,00	5,00	3,9259	1,1068
Üretimde müşteri beğeni ve isteklerine göre bir tutum sergilememiz şu an mümkündür.	27	3,00	5,00	4,1852	,7357
Bazen talepleri karşılamamıza teknolojimiz yeterli gelmemektedir.	27	1,00	5,00	3,4444	1,3107
Ürün/hizmet farklılaştırması avantaj sağlar. Bizim bunları yapacak yeterliliklerimiz bulunmaktadır.	27	1,00	5,00	3,4815	1,3118
Rakiplerimiz ne üretirse üretsin. Biz bu çizgimizde devam ederiz.	27	1,00	5,00	1,8519	1,2921
Müşteri kaliteye değil ucuz olana önem verir. Biz yeter ki ucuza üretelim.	27	1,00	5,00	1,7778	1,2810
Bizim üretim / hizmet giderlerimiz sektördeki işletmelere göre düşüktür.	27	1,00	5,00	2,6296	1,2136

Tablo 3.5’deki bulgular irdelendiğinde, üretim yeteneği açısından Aydın OSB’deki KOBİ’lerin, rakiplerin yaptığı yeniliklere (4.18) ve talepte meydana gelebilecek değişikliklere hızlı biçimde cevap verebilecekleri (4.29); aynı şekilde müşteri beğeni ve isteklerine göre tutum sergilenebileceği (4.18) düşüncelerine yüksek katılım derecesinden anlaşılmaktadır. Üretim teknolojisi açısından ise genelde bir sorunları olmadığı, “İşletmemiz teknik ve teknolojileri, rakiplerimize göre gayet iyi sayılabilir (3.92).” düşüncesine katılım derecesinden anlaşılmaktadır. Buna karşın Tablo 3.6’da üretim/hizmet yeterliliği açısından olumsuz olarak ortaya konulan örneğin “Rakiplerimiz ne üretirse üretsin. Biz bu çizgimizde devam ederiz (1.85).” düşüncesine ile kalite ile ilgili “İşletmemizde kalite konusunda sık sorunlar yaşanmaktadır.” düşüncesine katılım derecesinin düşük olduğu (2.14) görülmektedir. Dolayısıyla üretim anlayışı bakımından rakipleri izleyen dinamik bir üretim anlayışı olduğu gibi, kalite konusunda da sık sık sorunların yaşanmadığı bu bulgulardan anlaşılmaktadır. Üretim işlevi diğer deyişle üretim yeteneği açısından Aydın OSB’deki işletmelerin önemli ölçüde yeterliliği olan işletmeler olduğu ve bunun OSB’deki KOBİ’lerin büyümesinde önemli bir avantaj olduğu söylenebilir.

3.2.5.6. Büyüme Yöneliminin Pazarlama Açısından Değerlendirmesine İlişkin Bulgular ve Bulguların Değerlendirilmesi

Aydın OSB’de gerçekleştirilen anketin pazarlamaya ilişkin bulguları Tablo 3.6’da görülmektedir. Pazarlama etkinliği açısından kabul edilemez olan ankette ortaya konulan düşüncelere işletme sahip/yöneticilerin katılım derecelerine baktığımızda, 1.70 -2.92 aritmetik ortalama arasında kaldığı görülmektedir. Ankette ortaya konulan pazarlamayla ilişkin olumsuz düşüncelere katılım düzeyinin düşük olması, işletme sahip/yöneticilerinin pazarlama işlevine modern pazarlama perspektifinden baktıklarını, pazarlama konusunda yeterli bilince sahip oldukları görülmektedir. Bu yeterliliğin işletmenin finans ve burada belirlenecek diğer sorunların çözümünde ulaştırılması durumunda büyümede etkili bir faktör olarak kullanılabileceğini söyleyebiliriz.

Tablo 3.6. Büyüme Yöneliminin Pazarlama Açısından Değerlendirmesine İlişkin Bulgular

ÖNERMELER	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Biz üretiyoruz, hizmetimizi müşterinin beğenisine sunuyoruz. Ne yapalım gerisi müşteriye kalmış.	27	1,00	4,00	1,7037	1,1030
Müşteri kimdir bizim için önemli değil. Satışı yapıyoruz. Çek ya da senedini alıyoruz.	27	1,00	4,00	1,1852	,6225
Reklâm işletmeler için maliyet artırıcı bir faaliyet.	27	1,00	5,00	2,1111	1,5021
Satışlar kişisel çabalar ile başarılıdır. Kişisel yeteneği olan en kötü mal ya da hizmeti bile pazarlayabilir.	27	1,00	5,00	2,4444	1,3397
Rakiplerin fiyatı bizi ilgilendirmez. Bizim kendimize göre kriterlerimiz var. Ona göre fiyat belirleriz.	27	1,00	5,00	2,6296	1,4182
İşi gücü bırakıp da halkla ilişkiler faaliyetleri yapmak, işletmemize bir şey kazandırmaz.	27	1,00	5,00	2,5185	1,1559
Satışlar düşük ama genel olarak piyasanın durumu da bu	27	1,00	5,00	2,9259	1,5172

3.2.5.7. Büyüme Yöneliminin İnsan Kaynağı Açısından Değerlendirmesine İlişkin Bulgular ve Bulguların Değerlendirilmesi

Aydın OSB’de gerçekleştirilen anketin büyüme yöneliminin insan kaynakları açısından değerlendirilmesini amaçlayan insan kaynaklarına ilişkin bulgular Tablo 3.7’dedir.

Tablo 3.7. Büyüme Yöneliminin İnsan Kaynağı Açısından Değerlendirmesine İlişkin Bulgular

ÖNERMELER	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
İşletmemizde güven içinde olduğumuzu hissetmek için yakın akrabalarımızı ya da iyi tanıdıklarımızı eşini, dostunu, çocuğunu işe alıyoruz.	27	1,00	4,00	1,7037	,9929
İşe aldığımız elemanla hiç ilgilenmeyiz. Bir kişi işi gösterir gelir işini yaparsa çalışır.	27	1,00	5,00	1,5556	,8916
Kendi yakınlarım/akrabalarım aynı işi yapsalar da ayıp olmasın diye diğerlerine göre daha fazla ücret öderiz.	27	1,00	3,00	1,5185	,8490
Çalışanların işini yapsın yeter. Onların düşünceleri kendilerine kalsın.	27	1,00	5,00	1,7407	1,2586
Bazen duyuyorum. Çalışanlarımız şikâyetlerde bulunuyorlarmış. Aslında şikâyet edecek bir şeyleri olduğunu sanmıyorum.	27	1,00	5,00	1,9259	1,2066
Yetki ve sorumluluk devredebileceğim nitelikli bir çalışan bulmakta sıkıntılıyız.	27	1,00	5,00	3,6667	1,2403
İşi bilen doğru dürüst personel bulmada zorluk çekiyoruz.	27	1,00	5,00	3,6296	1,3344

Tablo 3.7’deki bulguları irdelendiğinde, Aydın OSB’deki KOBİ’ler yetki ve sorumluluk devredebilecekleri, iş bilen doğru dürüst personel bulamamadan yakındıkları (3.62-3.66) anlaşılmaktadır. Tablo 3.7’deki bulgulardan büyümeyi

amaçlayan, etkin ve modern yönetim yaklaşımı açısından kabul edilmez olan düşüncelere katılım derecesinin ise 1.51-1.92 aritmetik ortalama değer arasında kaldığı yani düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Aydın OSB'deki KOBİ'lerin genel olarak insan kaynaklarına yönetimine de bakışı, modern yönetim yaklaşımı perspektifindedir. Büyüme yönelimi açısından baktığımızda rasyonel insan kaynakları politikası ve yönetiminin, işletmelere önemli katkılar sağladığı gibi, rasyonel büyümesinde ve büyüme stratejilerinin uygulanmasında etkili olduğu söylenebilir. Çünkü nitelikli insan kaynakları ve insan kaynaklarının rasyonel yönetimi, işletmelerde etkinliğe ve verimliliğe yansıyacağından, büyümenin de bundan etkilenmesi muhtemel olacaktır.

3.2.5.8. Genel Olarak KOBİ'lerin Büyümesi ve Geliştirilmesi İle İlgili Makro Düşüncelere Katılım ile İlgili Bulgular ve Değerlendirmesi

Aydın OSB'de gerçekleştirilen ankette ayrıca, OSB'deki işletmelerin büyümelerini gerçekleştirebilmeleri için nelerin yapılması gerektiği konusunda düşünceler sıralanmış ve katılımcıların bu düşüncelere katılım derecesini belirtmeleri istenmiştir. Anketin bu kısmındaki düşüncelerin tamamı olumlu olarak ifade edilmiştir.

Tablo 3.8. KOBİ'lerin Büyümesi ve Gelişmesiyle İlgili Makro Düşüncelere Katılım ile İlgili Bulgular

Önermeler	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Yabancı sermayenin Türkiye'ye gelebilmesi için gerekli güven ortamı sağlanmalıdır.	26	1,00	5,00	4,3846	,8979
Şirket birleşmelerinde gerekli mevzuat sadeleştirilmelidir.	26	2,00	5,00	3,9231	1,0926
Ulusal sermayenin önündeki engeller kaldırılarak özellikle girişimciliği teşvik edici yasal düzenlemeler yapılmalıdır.	26	1,00	5,00	4,5385	,9047
KOBİ'leri geliştirmek ve desteklemek amacıyla kurulan KOSGEB İdaresi Başkanlığının, KOBİ'lere daha verimli, etkin hizmet verebilmesi ve destek mekanizmalarının artırılması amacıyla yapısal düzenlemeler yapılmalıdır.	26	1,00	5,00	4,6923	,8840
Kayıt dışılık gizli bir güç değil ekonomik kalkınmanın önünde bulunan büyük bir engel olup aynı zamanda haksız rekabetin bir aracıdır. Etkisinin en aza indirilmesi için çaba harcanmalıdır.	27	3,00	5,00	4,7037	,5417
KOBİ'lerin yaratmış ve/veya yaşamış olduğu çevre sorunlarına karşı merkezi idare, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ortak çalışmalar, projeler, düzenlemeler yaparak konunun çözümüne katkı sağlayacak platformlar oluşturmalıdır.	27	3,00	5,00	4,8519	,4560
Herkesin kazandığı başarılı işbirlikleri oluşturabilen, birbirini tamamlayıcı ürünlere yönelerek sinerji oluşturabilen rekabet kültürüne geçilmelidir.	27	4,00	5,00	4,5556	,5064
KOBİ'lerin yeni teknolojilere ucuz ve kolay ulaşmalarının sağlanması için teknoloji transfer mekanizmaları oluşturulmalıdır.	27	3,00	5,00	4,4815	,8490
Ülkemizde KOBİ'lerin ihraç ettiği ürünler katma değeri yüksek ürünler değildir. Bu, KOBİ'lerin rekabet gücünü tehdit eden bir unsurdur. KOBİ'lerimiz, katma değeri yüksek ürünlere yönlendirilmelidir.	27	3,00	5,00	4,5556	,6980
KOBİ'lerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanmaları teşvik edilmelidir	27	4,00	5,00	4,7407	,4466
İnternet altyapısı güçlendirilerek KOBİ'ler tarafından yoğun kullanımı sağlanmalıdır.	27	3,00	5,00	4,8889	,4237
KOBİ'lerin, devlet desteklerine ulaşabilecekleri bir altyapı oluşturulmalı ve koordinasyon sağlanmalıdır.	27	3,00	5,00	4,8889	,4237

Mevcut işletmeler dışında yeni girişimciler desteklenmeli ve teminat problemleri çözülmeli; fikir ve projeler, genç girişimciler için teminat olarak kabul edilmelidir.	27	3,00	5,00	4,5185	,6427
KOBİ'lerin toplam kredilerden aldıkları pay %20 gibi rakamlara yükseltilmeli, kredi maliyetlerinin düşürülebilmesi için aracı banka komisyonları azaltılmalıdır.	27	3,00	5,00	4,6296	,6877
KOBİ'lerin yeni dış pazarlar bulmalarına destek olmak amacıyla geliştirilen Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDŞ) sistemi etkin değildir. Sistemin etkinleştirilmesi ve KOBİ'lerin dış pazarlara açılmasını sağlayacak önlemler alınmalıdır.	27	3,00	5,00	4,2593	,9027
AB'nin teknik uyum mevzuatları çerçevesinde ürün ve çevre kalitesinin geliştirilmesi yönünde, akredite edilmiş laboratuvar sayısı hızla artırılmalıdır.	27	3,00	5,00	4,4815	,8490
KOBİ'ler, marka ve patent konusunda bilinçlendirilerek, bununla ilgili başvuruların daha kısa sürede sonuçlandırılması için gerekli mevzuat değişikliği yapılmalıdır.	27	4,00	5,00	4,9259	,2669
İşletmelerde temel girdi olarak kabul edilen enerji fiyatları uluslararası düzeye çekilmelidir.	27	4,00	5,00	4,9630	,1925
Yurt dışına açılacak işletmelerin birleşmelerini veya işbirliklerini kolaylaştırıcı düzenlemeler yapılmalıdır.	27	3,00	5,00	4,5926	,6360

Tablo 3.8'deki düşüncelere katılım derecelerine baktığımızda katılım derecelerinin (aritmetik ortalamalarının) en düşük 3.92 (şirket birleşmelerinde mevzuat sadeleştirilmelidir) ile en yüksek 4.96 (marka ve patent konusunda bilinçlendirme ve başvuruların kısa sürede sonuçlandırılması) değerleri arasında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Aydın OSB'deki KOBİ sahip/yöneticileri, KOBİ'lerin büyümesi ve gelişmesi için makro açıdan talep edilen yapısal, yasal ve siyasi içerikli düşünceleri, kendi OSB'lerindeki işletmelerin büyümesi ve gelişmesini göz önünde bulundurarak paylaşmaktadırlar. Ankette en yüksek katılım derecesinin “KOBİ'ler, marka ve patent konusunda bilinçlendirilerek, bununla ilgili başvuruların daha kısa sürede sonuçlandırılması için gerekli mevzuat değişikliği yapılmalıdır.” düşüncesinin paylaşılması göz önüne alındığında, günümüzde KOBİ'lerin dış pazarlara açılma, rekabette önemli bir avantaj sağlama bu çerçevede büyümede etkili bir araç olan “marka ve patent'in” önemini kavradıkları anlaşılmaktadır.

3.2.5.9. Aydın OSB'deki KOBİ'lerin Son Beş Yıldaki ve Gelecek Beş Yıldaki Büyüme Durumlarının Değerlendirmesi

Aydın OSB'de gerçekleştirilen anket uygulamasında, OSB'deki işletmelerin son beş yıldaki büyüme yönelimi ile gelecekteki büyüme yönelimleri ve bu yönelimlerinin nasıl bir stratejiyle olacağı araştırılmıştır.

3.2.5.9.1. Son Beş Yıldaki Büyüme Durumu

Aydın OSB’de gerçekleştirilen ankete katılan KOBİ’lerin son beş yıldaki büyüme yönelimleriyle ilgili frekans ve yüzde oranları Tablo 3.9’da gösterilmiştir.

Tablo 3.9. Aydın OSB’deki KOBİ’lerin Son Beş Yıldaki Büyüme Yönelimi

Değişkenler	Evet		Hayır	
	N	%	N	%
İşletmemizde çalışan personel sayısında artış oldu.	18	66.7	8	29.6
İşletmemizin makine parkında genişleme oldu.	23	79.3	4	14.8
İşletmemizin satışlarında artış oldu.	22	81.5	5	18.5
İşletmemizin kapasitesinde artış oldu.	22	84.6	4	15.4
Pazar payı genişledi.	23	85.2	4	14.8
Sabit varlıklarda artış oldu.	16	59.3	11	40.7
Nitelikli personel sayısında artış oldu.	14	51.9	13	48.1
İşletmenin kârlılığında artış oldu.	20	74.1	7	25.9
Müşteri şikâyetlerinde azalma oldu.	26	96.3	1	3.7
Kayıp fire oranlarında azalma oldu.	24	88.9	3	11.1
İşletmemize bağlı işletme sayısında artış oldu.	7	26.9	19	73.1
Ürün/hizmet çeşidinde artış oldu.	22	81.5	5	18.5
Ar-Ge (Araştırma Geliştirme) çalışmalarımızda artış oldu.	13	48.1	14	51.9
Tezgâh – Atölye sayısında artış oldu	15	55.6	12	41.4

Tablo 3.9’daki bulgulardan anket uygulamasına katılan KOBİ’lerin çalışan ve nitelikli çalışan sayısında, makine parkında, satışlarında, kapasitesinde sabit varlıklarında, kârlılığında, ürün/hizmet çeşidinde, tezgâh – atölye sayısında, ar-ge çalışmalarında artış; pazar payında genişleme olduğu yönünde ağırlıklı görüş ortaya konulurken, en az artışın bağlı işletme sayısında olduğu görülmektedir. Bu artışlara karşın, müşteri şikâyetleri ile fire ve kayıp oranlarında azalma olduğu bulgulardan anlaşılmaktadır. Dolayısıyla Tablo 3.9’daki bulgulara göre Aydın OSB’deki işletmeler geçmiş beş yılda önemli bir gelişme göstermiş, değişik yönlerden büyümelerini gerçekleştirmişlerdir.

3.2.5.9.2. Gelecek Beş Yıldaki Büyüme Yönelimi

Ankete katılan KOBİ’lerin gelecek beş yıla ilişkin büyüme yönelimleri Tablo 3.10’da görülmektedir.

Tablo 3.10. Aydın OSB’de KOBİ’lerin Gelecek Beş Yıl Büyüme Yönelimleri

Değişkenler	Evet		Hayır	
	N	%	N	%
İşletmemizin kârını artıracak planlar yapıyoruz.	26	96.3	1	3.7
Yeni finansman olanakları sağlayarak üretim/hizmet çeşitlendirmesiyle pazar alanımızı genişletmek istiyoruz.	26	96.3	1	3.7
Yeni yatırımlar yaparak üretim kapasitemizi artırmak istiyoruz.	27	93.1	2	6.9
Yeni teknolojiler satın alarak/kiralayarak üretim/hizmet ve üretimde kalite artışı sağlayarak pazar payımızı genişletmek istiyoruz.	25	92.6	2	7.4
Şu anki faaliyette bulunduğuz alandan başka bir alanda da faaliyet göstermek için bu konuda faaliyeti olan bir işletme ile işbirliği planları yapıyoruz.	8	29.6	19	70.4
Hammadde maliyetlerimizi düşürmek için hammadde üreticisi bir işletmeyi devralmak ya da hammadde üretecek yeni bir işletme kurmak istiyoruz.	6	22.2	21	77.8
Pazarlamada daha etkin olmak için bir pazarlama şirketi kurmak ya da bu konudaki bir şirketi devralmak ya da işbirliği yapmak istiyoruz.	7	25.9	20	74.1
İhracat yapar duruma gelmek/ ihracatımızı artırıcı düzenlemeler yapmak istiyoruz.	21	77.8	6	22.2
Bazı teşvik ve desteklerden yararlanmak için çalışmalar içindeyiz.	24	88.9	3	11.1
Yeni projelere uygun nitelikli personel arayışı içindeyiz.	23	79.3	4	13.8
Bazı projeler konusunda araştırma yapmak için bazı seyahatler ve araştırma yapmayı düşünüyoruz.	23	85.2	4	14.8

Tablo 3.10’deki bulgulardan ankete katılan KOBİ’lerin gelecek beş yılda ağırlıklı olarak kârlarını artırmaya, üretim hizmet çeşitlendirmesi yaparak pazar alanını genişletmeye, yeni yatırımlar yaparak üretim kapasitesini artırmaya, yeni teknolojiler satın alarak, kiralayarak, kaliteyi böylece yükselterek pazar payını genişletmeyi, ihracat yapar duruma gelmeyi ve bu yönde düzenlemeler yapmayı, bazı destek ve teşviklerden yararlanmayı, nitelikli personel arayışları gerçekleştirmeyi ve araştırmalar yapmayı ağırlıklı olarak düşündükleri belirtmişlerdir. Buna karşın geriye doğru ve ileriye doğru büyüme stratejilerini kullanma eğiliminde olduklarını belirtenlerin oranı yaklaşık %22-25 arasındadır. Başka bir alanda faaliyet göstermek ve yeni pazarlara açılmak için başka işletmeler ile işbirliği stratejisine girerek büyüme eğiliminde olduklarını belirtenlerin oranı ise %29’dur. Araştırmadaki KOBİ’lerin sadece 6’sının hammadde maliyetlerini azaltmak için dikey büyüme stratejisi kullanma eğiliminde olduğu yani hammadde üreticisi bir işletmeyi devralmak veya hammaddeyi kendi üretmeyi düşündüğü bulgulardan anlaşılmaktadır. Yine araştırmadaki KOBİ’lerin 7’sinin pazarlamada etkinliği sağlamak için pazarlama konusunda yeni bir şirket kurmak ya da bu konuda uzman olan bir işletmeyi devralarak, dikey büyüme stratejisi yoluyla

etkinliğini artırma, pazar payını genişletme isteği ile büyüme yöneliminde oldukları anlaşılmaktadır.

Yine araştırmaya katılan KOBİ'lerin 8'i, şu andaki faaliyette bulundukları alanın dışında yani başka bir alanda ya da sektörde faaliyette bulunmak için başka işletmeler ile işbirliği içinde olduklarını belirtmişlerdir.

3.2.5.10. Büyümede Yöntemlerden Yararlanma Durumu

Tablo 3.11'deki bulgular, ankete katılan işletmelerin büyümede etkili yöntemlerden yararlanma durumu hakkında fikir vermektedir. Buna göre Aydın OSB'de anket katılımcısı KOBİ'lerin %61,5'i ihracat yaptıklarını belirtirken; %65.4'ü devlet teşvik ve desteklerinden yararlandıklarını, %24'ü vergi indiriminden yararlandıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %48'i ise leasingden yararlanmışlardır. Yurt dışındaki bazı işletmeler ile işbirliği stratejisini kullanan işletme sayısı ise 4'tür.

Tablo 3.11. Büyümede Etkili Yöntemlerden Yararlanma Durumu

Değişkenler	Evet		Hayır	
	N	%	N	%
İşletmeniz ihracat yapmakta mıdır?	16	61.5	10	38.5
İşletmeniz Devlet Destek ve Teşviklerinden Yararlanmakta mıdır?	17	65.4	9	34.6
İşletmeniz vergi indirimlerinden yararlanmakta mıdır?	6	24.0	19	76.0
İşletmemiz Leasing yönteminden yararlanmıştır.	12	48.0	13	52.0
İşletmemiz faktoring yönteminden yararlanmaktadır.	2	8.0	23	92.0
İşletmemiz Franchising yöntemini uygulamaktadır.	2	7.7	24	92.3
İşletmemiz yurt dışındaki bazı işletmeler ile işbirliği yapmaktadır.	4	16.0	21	84.0

3.2.5.11. Büyümeyi Engelleyen En Önemli Sorunlar

Gerçekleştirilen ankette, sorunlar sıralanarak, anket katılımcılarına işletmelerinin büyümelerini engelleyen beş önemli sorunun ne olduğu ve bu sorunları önem derecesine göre belirtmeleri istenmiştir. Ankette sıralanan sorunlar sıra numaralarıyla şöyledir:

Tablo 3.12. Ankette Sıralanan Sorunlar

1	Finansman sorunu
2	Yönetim sorunu.
3	Nitelikli Personel Sorunu
4	Pazarlama sorunu.
5	Hammadde sorunu
6	Kalite sorunu
7	Teknoloji sorunu
8	Üretim sorunu
9	Hükümet politikaları ve yasalar
10	Rekabet ve rakiplerin gücü
11	Teşvik ve desteklerin yetersizliği
12	Çevreci baskılar
13	Ekonomik Krizler
14	Yüksek Enflasyon
15	Kartelleşme ve Tekelleşme
16	Teknolojik Altyapı Eksikliği
17	Bilgi ve Danışmanlık Eksikliği
18	Sektörün Geleceğine İlişkin Olumsuz Beklentiler
19	Uluslar arası Anlaşmalar

Tablo 3.12'deki sorun numaralarına göre anket katılımcılarının değerlendirmeleri Tablo 3.13'de gösterilmiştir. Tablo 3.13'deki bulgular ise Tablo 3.14'de ayrıca önem derecesine göre düzenlenmiştir.

Tablo 3.13. Sorunlara Katılım Dereceleri

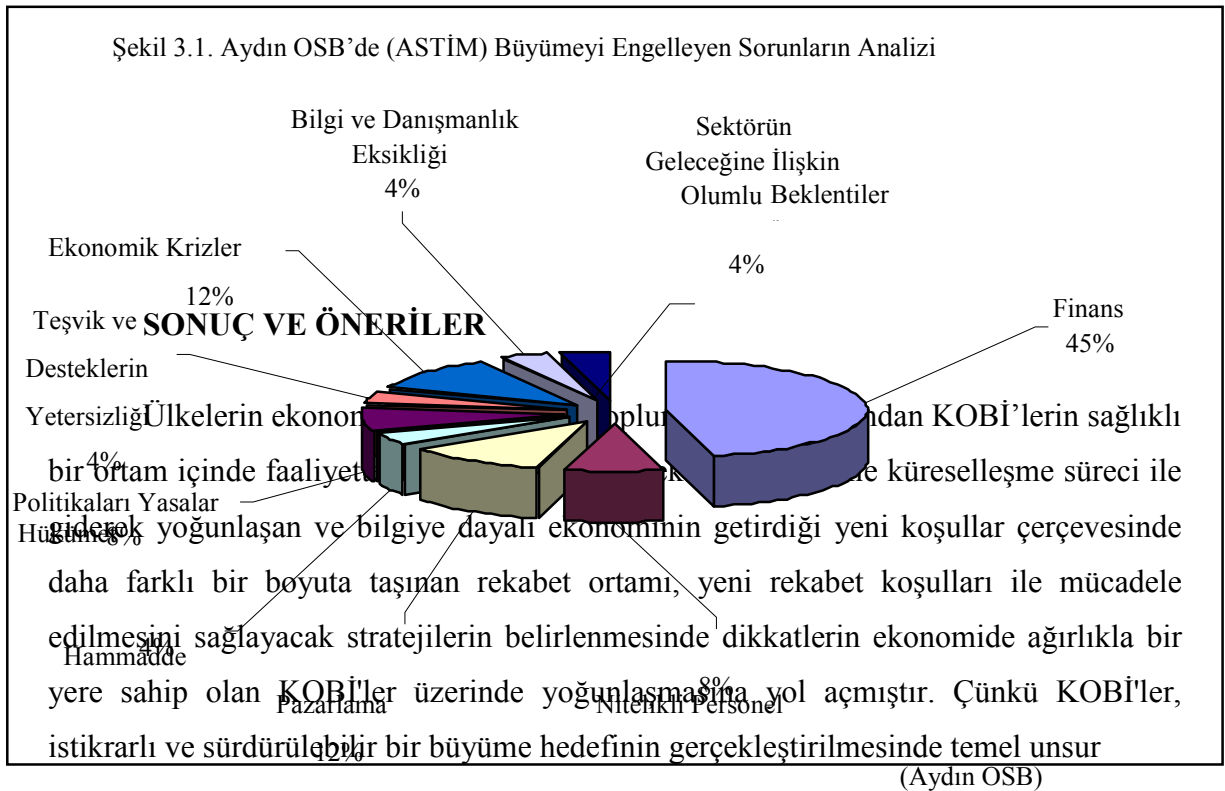
Katılım	1. Derece Önemli	2. Derece Önemli	3. Derece Önemli	4. Derece Önemli	5. Derece Önemli
1	13	4	1	7	10
2	1	4	2	9	13
3	4	9	10	13	5
4	1	7	4	9	16
5	4	3	10	17	5
6	13	1	11	10	5
7	1	4	13	5	8
8	9	11	16	1	17
9	4	3	7	10	17
10	1	14	18	5	3
11	9	11	16	1	17
12	1	13	11	10	7
13	1	3	5	17	14
14	1	16	7	10	17
15	1	3	4	11	13
16	1	3	4	11	13
17	1	3	6	13	17
18	13	14	11	10	9
19	3	4	2	8	17
20	3	4	13		
21	18	17	1	11	16
22	5	10	14	17	7
23	1	4	7	11	16
24	17	1	3	7	10
25	11	13	14	16	17
26	1	4	5	8	10
27					
28					
29					

Tablo 3.13’de görüldüğü gibi, ankete 29 kişi katılmakla beraber, 3 katılımcı anketimizin büyümeyi engelleyen en önemli sorunlarla ile kısmını cevapsız bırakmıştır.

Tablo 3.14. Önem Derecesine Göre Büyümeyi Engelleyen Sorunlar

Birinci Derece Önemli Kabul Edilen Büyümeyi Etkileyen Nedenler	N	İkinci Derece Önemli Kabul Edilen Büyümeyi Etkileyen Nedenler	N
Finans	12	Finansman	2
Nitelikli Personel	2	Nitelikli Pers.Sorunu	6
Pazarlama	3	Pazarlama	7
Hammadde	1	Teknoloji	1
Hükümet Politikaları Yasalar	2	Hükümet ve Yasalar	1
Teşvik ve Desteklerin Yetersizliği	1	Rekabet ve Rakiplerin Gücü	1
Ekonomik Krizler	3	Teşvik ve Desteklerin Yetersizliği	2
Bilgi ve Danışmanlık Eksikliği	1	Ekonomik Krizler	2
Sektörün Geleceğine İlişkin Olumsuz Beklentiler	1	Yüksek Enflasyon	2
		Teknolojik Alt Yapı Eksikliği	1
		Bilgi ve Danışmanlık Eksikliği	1
Toplam	26	Toplam	26
Üçüncü Derece Önemli Kabul Edilen Büyümeyi Etkileyen Nedenler	N	Dördüncü Derece Önemli Kabul Edilen Büyümeyi Etkileyen Nedenler	N
Finansman	2	Finansman	2
Yönetim	2	Hammadde	2
Nitelikli Personel	1	Teknoloji	2
Pazarlama	3	Üretim	2
Hammadde	2	Hükümet Politikaları ve Yasalar	2
Kalite Sorunu	1	Rekabet ve Rakiplerin Gücü	5
Teknoloji Sorunu	3	Teşvik ve Desteklerin Yetersizliği	4
Rekabet ve Rakiplerin Gücü	2	Ekonomik Krizler	2
Teşvik ve Desteklerin Yetersizliği	3	Teknolojik Alt Yapı Eksikliği	1
Ekonomik Krizler	2	Bilgi ve Danışmanlık Eksikliği	3
Yüksek Enflasyon	2		
Teknolojik Alt Yapı Eksikliği	2		
Sektörün Geleceğine İlişkin Olumsuz Beklentiler	1		
Toplam	26	Toplam	25
Nitelikli Personel	1		
Hammadde	3		
Teknoloji	2		
Üretim Sorunu	1		
Hükümet Politikaları	1		
Rekabet ve Rakiplerin Durumu	3		
Ekonomik Krizler	3		
Yüksek Enflasyon	1		
Teknolojik Alt Yapı Eksikliği	3		
Bilgi ve Danışmanlık Eksikliği	7		
Toplam	25		

Tablo 3,12'deki sorunlara ilişkin bulguların frekans dağılımları Tablo 3.13'de yerleştirilmiştir. Buradaki bulgular önem derecelerine göre analiz edilerek, Tablo 3.14'de gösterilmiştir. Tablo 3.14'de görüldüğü gibi Aydın OSB'de KOBİ'lerin büyümesine engel teşkil eden faktörlerin başında finansman sorunu gelmektedir. Bu sorunu sırasıyla ekonomik krizler ve pazarlama izlemektedir. Şekil 3.1'de görüldüğü gibi, büyümeyi engelleyen faktör olarak finansı görenlerin yüzde olarak oranı, %45; pazarlama ve ekonomik krizler ise yaklaşık %12 oranındadır.. Tablo 3.12'de seçenekler arasında yer alan “Uluslar arası anlaşmalar” tercihini hiçbir anket katılımcısının seçmediği görülmektedir. Şekil 3.1. Aydın OSB (ASTİM)'de birinci derecede büyümeyi engelleyen sorunların oransal dağılımını göstermektedir.



Şekil 3.1. Birinci Derece Önemli Kabul edilen Büyümeyi Engelleyen Faktörler

KOBİ'lerin büyümesi, etkin, verimli ve rekabetçi bir tutum izleyebilmesi, yöneticilerin vizyonu ve girişimci özellikleriyle yakından ilgilidir. Özellikle KOBİ'lerde yöneticilerin yönetici özellikleri ve yönetim yaklaşımları, işletmelerin başarısında ve buna bağlı olarak büyümesinde önemli paya sahiptir. Araştırma bulgularından Aydın OSB'deki işletmelerin sahip/yöneticilerinin gerek yönetici özellikleri gerekse yönetim yaklaşımları açısından büyüme yönelimli oldukları söylemek mümkündür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

KOBİ'lerin büyümesinde en önemli sorunun finansman sorunu olduğu hemen hemen KOBİ konusunu ele alan çoğu araştırmada yer alır. Aydın OSB'de de, bu araştırma da KOBİ'lerin büyüme yönelimini etkileyen en önemli faktörün finansman olduğu sonucu bir kere daha yinelenmiştir. Aydın OSB'de yapılan araştırmada büyüme yönelimine etki eden finansman dışındaki en önemli (birinci derecede) sorunlar “Nitelikli Personel, Pazarlama, Hammadde, Hükümet Politikaları Yasalar, Teşvik ve Desteklerin Yetersizliği, Ekonomik Krizler, Bilgi ve Danışmanlık Eksikliği, Sektörün Geleceğine İlişkin Olumsuz Beklentiler” olarak sıralanmıştır. Araştırma bulgularından Aydın OSB'deki KOBİ'lerin geçmiş beş yıllarına bakıldığında önemli gelişme gösterdikleri, çeşitli yönlerden büyüdükleri anlaşılmaktadır. Bu büyümelerini rasyonel bir şekilde devam ettirebilmeleri için finansman sorununa yönelik çözüm üretmeleri gerekmektedir. Araştırma bulgularından anlaşılabileceği üzere, üretim yeteneği açısından Aydın OSB'deki KOBİ'lerin, rakiplerin yaptığı yeniliklere (4.18) ve talepte meydana gelebilecek değişikliklere hızlı biçimde cevap verebilecekleri (4.29); aynı şekilde müşteri beğeni ve isteklerine göre tutum sergilenebilecek (4.18) yetkinliktedirler. Büyüme yönelimi açısından değerlendirildiğinde, üretim teknolojisi açısından genelde bir sorunları olmadığı, “İşletmemiz teknik ve teknolojileri, rakiplerimize göre gayet iyi sayılabilir (3.92).” düşüncesine katılım derecesinden anlaşılmaktadır. Dolayısıyla Aydın OSB'de KOBİ'lerin üretim yetkinliği açısından rakipleri izleyen dinamik bir üretim anlayışı bulunmaktadır. Ayrıca kalite konusunda da sorunları olmadığı araştırma bulgularından anlaşılmaktadır.

Aydın OSB'de gerçekleştirilen anketin pazarlamaya ilişkin bulguları modern pazarlama açısından kabul edilemez olan ankette ortaya konulan düşüncelere; işletme sahip/yöneticileri modern yönetim ve pazarlama yöneticisinin yaklaşımıyla yaklaşmışlardır. Aydın OSB'deki işletme sahip/yöneticilerinin pazarlama işlevine modern pazarlama perspektifinden baktıklarının, pazarlama konusunda yeterli bilince sahip oldukları düşüncesinin bir göstergesidir. Dolayısıyla pazarlama konusunda iyi bir yaklaşım ve yeterlilik söz konusudur. Bu yeterliliğin ve yaklaşımın; işletmenin finans

ve burada belirlenecek diğer sorunların çözüme ulaştırılması durumunda, işletmelerin büyüme yöneliminde etkili bir rol oynayacağını söylemek mümkündür.

Aydın OSB’de KOBİ’lerin büyüme yönelimini olumsuz etkileyen bir diğer faktörde nitelikli personel eksikliğidir. Araştırmada KOBİ’ler, yetki ve sorumluluk devredebilecekleri, iş bilen doğru dürüst personel bulamamaktan yakınmaktadırlar.

Aydın OSB’de gerçekleştirilen ankette ayrıca, OSB’deki işletmelerin büyümelerini gerçekleştirebilmeleri için nelerin yapılması gerektiği konusunda makro boyutta düşünceler sıralanmıştır. Katılımcıların bu düşüncelere katılım derecelerine bakıldığında, katılım derecelerinin (aritmetik ortalamalarının) en düşük 3.92 (şirket birleşmelerinde mevzuat sadeleştirilmelidir) ile en yüksek 4.96 (marka ve patent konusunda bilinçlendirme ve başvuruların kısa sürede sonuçlandırılması) değerleri arasında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Aydın OSB’deki KOBİ sahip/yöneticileri de, burada ortaya konulan ve KOBİ’lerin büyümesi ve gelişmesi için makro açıdan talep edilen yapısal, yasal ve siyasi içerikli düşünceleri, kendi OSB’lerindeki işletmelerin büyümesi ve gelişmesini göz önünde bulundurarak paylaşmaktadırlar. Bu düşüncelere katılımcıların en yüksek katılımı, “KOBİ’ler, marka ve patent konusunda bilinçlendirilerek, bununla ilgili başvuruların daha kısa sürede sonuçlandırılması için gerekli mevzuat değişikliği yapılmalıdır.” düşüncesine olmuştur. Bu düşüncenin yoğun olarak paylaşılması göz önüne alındığında, araştırmanın gerçekleştirildiği KOBİ’lerin büyüme, dış pazarlara açılma, ve rekabette önemli bir avantaj sağlamak için “marka ve patentin” önemli bir araç olduğunu benimsedikleri anlaşılmaktadır.

Araştırma bulgularından Aydın OSB’deki KOBİ’lerin geçen beş yılda değişik yönlerden büyüme olduğunu araştırma bulguları ortaya koymuştur. Yine bu araştırma bulgularına göre gelecek yıllarda da Aydın OSB’deki KOBİ’lerin değişik yönlerden büyüme yöneliminde oldukları anlaşılmaktadır.

Aydın OSB’de KOBİ’lerin çoğunun büyümesinde etkili faktör ve kullanılan stratejinin devlet teşvik ve destekleri ile leasingden yararlanma olduğu görülmektedir.

Dış pazarlara (yurt dışı) açılmada ve büyümede önemli bir strateji olan joint venture gibi diğer işletmeler ile işbirliği stratejilerinden yararlanma eğilimi oranı çok düşüktür.

Araştırmaya katılan KOBİ'ler, çeşitli büyüme stratejileri ve büyüme türleri ile büyüme yöneliminde oldukları yönünde görüş belirtmişlerdir.

Araştırma yapılan KOBİ'lerin bu çalışmada ortaya konulan büyüme stratejilerinden yoğun biçimde leasing'den yararlandıkları anlaşılmıştır. Araştırma evreni içinde daha derinlemesine yapılacak bir çalışmada bu KOBİ'lerin hangi stratejileri kullanabilecekleri belirlenip öneriler sunulabilir. İşletmelerin rekabetçi gücünü artıracak ve büyümesini sağlayacak stratejilere bu işletmeler yönlendirilebilir. Bunun için başta üniversite, Ticaret Odası ve OSB yönetimi ve buradaki işletmeler işbirliği içine girmelidirler.

Dünyada en rekabetçi ve en dinamik ekonomiye sahip olmayı hedefleyen AB'de, KOBİ'lerin ekonomiye ve buna paralel olarak makroekonomik hedeflerin gerçekleştirilmesine sağladığı katkı tüm üye devletlerce kabul edilmektedir. AB'de işletme politikası temelde çok yıllık dönemi içeren programlar dahilinde gerçekleştirilmekte; bu uygulama daha önceki programların değerlendirilmesini sağlayarak eksikliklerin tamamlanmasını ve yeni hedefler doğrultusunda gerekli değişikliklerin ve düzenlemelerin yapılmasına imkan sağlamaktadır.

Bir başka deyişle, izlenen bu işletme politikası, işletmelerin performansının artırılmasına ve üretken girişimci faaliyetlerin teşvik edilmesine yönelik faaliyetler için bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu bağlamda, AB'nin makroekonomik hedefleri doğrultusunda mevcut finansman mekanizmaları kullanılarak KOBİ'lere yönelik girişimler değerlendirilmekte ve çeşitli programlar uygulamaya koyulmaktadır.

Bunun yanı sıra işletmelerin dış pazarlara açılmaları, potansiyel işbirliği alternatiflerini değerlendirmeleri ve bu çerçevede bilgilendirilmeleri de işletme politikası kapsamında yer almakta; KOBİ'lerin idari, mali ve yasal alanda karşılaştıkları zorluklar ve ihtiyaçlarının belirlenmesini hedefleyen çalışmalar da yürütülmektedir.

KOBİ'lerle ilgili çalışmalar çerçevesinde AB'de üzerinde durulan bir diğer önemli konu ise KOBİ'ler arasında en iyi uygulamaların paylaşımının sağlanmasıdır. Bu gibi konulardan Türk KOBİ'lerinin yararlanmasını sağlayacağı düzenlemeler ve teşvikler yapılmalıdır.

KOBİ'lerin yapısal özelliklerini ekonomiye etkin bir şekilde yansıtabilmeleri sadece idari, yasal ve mali ortamın basitleştirilmesi ve iyileştirilmesini değil, mesleki eğitim dahil olmak üzere teknik alanda da çeşitli düzenlemeleri kaçınılmaz kılmaktadır. Örneğin deneyim paylaşımı gibi AB'nin KOBİ'lerin gelişmesine yönelik birçok politika ve projeleri bulunmaktadır. Bunların KOBİ'lere vizyon kazandırma başta olmak üzere bir çok yararlar sağlayacağı düşünüldüğünde büyüme yönelimleri açısından AB'nin sunduğu bu imkanlardan Türk KOBİ'lerinin yararlandırılması için bilgilendirmeler etkin biçimde yapılmalıdır.

Sonuç olarak araştırmanın gerçekleştirildiği Aydın OSB'de KOBİ'lerin geçmiş dönemlerde büyüdükleri ve gelecekte de büyüme yöneliminde olduklarını söylemek mümkündür. Yönetim ve pazarlama yaklaşımları itibariyle çağdaş bir anlayışı yansıtan Aydın OSB'deki KOBİ'lerin, büyüme yönelimleri için bu çalışmada üzerinde durulan kendileri için uygun olan stratejileri belirleyip kararlı bir şekilde hızla uyguladıklarında büyümeleri de hız kazanacak, ülke ekonomisinin gelişimine ve toplumsal refaha olan katkılara daha fazlalaşacaktır.

EKLER

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

KOBİLERİN BÜYÜME YÖNELİMLERİNİN BÜYÜME STRATEJİLERİ AÇISINDAN ANALİZİ VE AYDIN ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu anket uygulaması, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yapılmakta olan “KOBİ’lerin Büyüme Yönelimlerinin Büyüme Stratejileri Açısından Analizi ve Aydın Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma” adlı Yüksek Lisans Tez çalışması kapsamında yapılmaktadır. Bu anket ile toplanan veriler sadece Yüksek Lisans tez çalışması için kullanılacaktır. Başarılı çalışmalar temennilerimle anketimize katkılarınız için teşekkür ederim.

Selim ERKOÇ
DPÜ SBE
Yüksek Lisans Öğrencisi

Birinci Bölüm (Demografik Bilgiler)

1. Cinsiyetiniz:

a) Erkek b) Bayan

2. Yaşınız?

3. Göreviniz:

a) İşletme Sahibi b) Genel Müdür c) Genel Müdür Yardımcısı

d) Bölüm Yöneticisi (Personel, Muhasebe vb) e) Teknik Personel –Şef (Mühendis)

f) Temsilci g) Diğer

4. Sektörünüz

5. İşletme Türünüz

a) İmalat b) Hizmet c) Ticaret

6. İşletmenizin Hukuki Yapısı

a) Şahıs b) Limited Şirket c) Kolektif Şirket d) Anonim Şirket

7. İşletmede çalışan sayısı?

a) 1-9 b) 10-49 c) 50-99 d) 100-149 e) 150-250 f) 250 üstü

8. İşletmenizin pazar alanını nereleri oluşturmaktadır?

- a) Faaliyet gösterdiğimiz il merkezi b) Faaliyet gösterdiğimiz il (ilçeleriyle birlikte)
- b) Bir bölge c)Yurtiçi d) Avrupa d) İslam Ülkeleri
- d) Türkî Cumhuriyetler e) Asya Ülkeleri – Uzak Doğu f) ABD ve Diğer Amerika
- g) Uluslararası (AB, ABD, Uzakdoğu, Asya vs.)

İkinci Bölüm

1. Kendinizi düşünerek bir yönetici olarak aşağıdaki yargılara katılımınızı belirtiniz.

Sıra	Düşünce değişkenleri	Kesinlikle katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Fikir belirtmek istemiyorum	Kısmen katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
9	Gelişmeleri takip eden bir yöneticiyimdir.	1	2	3	4	5
10	Yöneticiliğin sadece emretmek değil bir ekip işi olduğunu düşünürüm	1	2	3	4	5
11	Etkin bir yöneticinin orkestra şefi gibi işleri organize etmesi gerektiğini düşünürüm	1	2	3	4	5
12	İşletmenin başarısında müşterinin istek ve beklentilerini anlamanın ve ona göre ürün ya da hizmet anlayışını geliştirmenin önemli olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5
13	Başkanlarının düşüncelerine önem veren ve onlardan yararlanmasını bilen bir yönetici olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14	İşleri, görev ve sorumluluklar belirleyip, kimin neyi ne zaman, nasıl yapacağına önem veren bir yönetici olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15	Başarının sadece kendi çabalarımla değil, tedarikçiden çalışana, çalışandan müşteriye kadar uzanan bir sürecin sonucu ulaşabileceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
16	İşletme canlı bir organizma gibidir. Nasıl dışarıdan giren bir mikrop insanı hasta ederse, çevredeki olumsuzluklarda işletmeyi hasta eder. Onun için yöneticinin çevreyi iyi gözlemleyen biri olması gerektiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
17	Bir yatırım kararında önce iyi düşünmeli, konunun uzmanlarıyla konuyu tartışmalı ve zaman alsa da fizibilite çalışması mutlaka yapılmalıdır diye düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18	Piyasadaki boşlukları ve fırsatları iyi izlemeli, bu fırsatları kendi başımıza başaramayacak olsak bile işbirliği yaparak değerlendirmenin doğru bir karar olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
19	Şu an iyi bir durumda olmak demek, yarın da aynı durumda olacağız anlamına gelmez. Onun için yapılması gereken bir şeyler olup olmadığının araştırılması gerekir diye düşünüyorum.	1	2	3	4	5
20	İşletmenin başarısının kişisel satış çabalarıyla bir yere kadar gidebileceğini asıl olanın modern pazarlama yöntem ve	1	2	3	4	5

	tekniklerini kullanarak bir sistem kurulması olduğunu düşünüyorum.					
21	İşletmeler için reklam, promosyon, sponsorluk ve halkla ilişkiler gibi faaliyetlerin maliyet unsuru değil, işletmeye pozitif katkılar sağlayacak şeyler olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
22	İş konusunda yeterli olmasa da kendi akrabamdan birinin değil; işi iyi bilen bir kişinin yapması gerektiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
23	Yöneticinin sadece işletmeyi rutin olarak yöneten biri değil aynı zamanda bugünden gelecek için neler yapılabilir diye düşünen bir olarak düşünüyorum.	1	2	3	4	5
24	Başarının sağlanmasının hedeflerin ortaya konulup ona göre plan yapılmasına bağlı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

sıra	Düşünce değişkenleri	Kesinlikle katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Fikir belirtmek istemiyorum	Kısmen katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
25	İşletmemiz yeni yatırımlar için finansman sıkıntısı çekmektedir.	1	2	3	4	5
26	İşletmemiz kredi bulmak da zorlanmaktadır.	1	2	3	4	5
27	İşletmemizin verimli olmamasında en önemli neden sermaye yetersizliğidir.	1	2	3	4	5
28	İşletmemizin rekabetçi gücünü artırmak için finansman sağlayıp yatırım yapmak gerekir.	1	2	3	4	5
29	Makine, araç ve teçhizat olsa kapasitemiz ve pazar payımız artar.	1	2	3	4	5
30	Nitelikli elemana yeterli ücret ödeyemediğimizden işletmede tutmakta zorlanıyoruz.	1	2	3	4	5
31	Kalitede sıkıntı yaşıyoruz. Biraz sermayemiz olsa önce kalitenin artırılması için bir şeyler yapacağız.	1	2	3	4	5
32	Sektörümüzde o kadar değişimler oluyor ki, bu değişimleri takip etmek için ne para ne zaman yetiyor.	1	2	3	4	5
33	Banka kredilerinin yüksek maliyeti zaman zaman finansman planlarımızı bozuyor.	1	2	3	4	5
34	Tahsilâtta sorunlarımız finansman yapısını olumsuz etkiliyor.	1	2	3	4	5
35	İşler birkaç kişinin üzerinde dönüyor. İşletmenin geliştirilmesi ya da yeni projeler için zaman yetmiyor.	1	2	3	4	5
36	Patron ya da filanca kişi olmazsa işletmede sanki işler duruyor.	1	2	3	4	5
37	Birine bir şey yapmasını istesem arkasından kendimde gitmem gerekiyor.	1	2	3	4	5
38	İşletmede herkes her işi yapmak zorundadır.	1	2	3	4	5
39	Yarın ne yapılacağını ben bile bilmiyorum.	1	2	3	4	5
40	Ben yeni yönetim yaklaşımı filan anlamam. İşletme benim istediğim gibi yönetim	1	2	3	4	5

41	Müşterilerle, ödemelerle, siparişler ya da teslimat gibi birçok işle ben ilgileniyorum O kadar çok işim var ki, işler arasında boğuluyorum.	1	2	3	4	5
42	İşletmemizin etkinliği ve verimliliği için başkalarının fikirlerini almaya ihtiyaç hissetmiyoruz.	1	2	3	4	5
43	En üst sorumluluk sahibi benim. O halde ne yapılacaksa ben karar veririm ve sonucuna katlanırım.	1	2	3	4	5
44	Çalışanlar işini yapsınlar yeter. Onların fikirlerini ve şikâyetlerini dinlemek için zaman ayırmak gereksizdir.	1	2	3	4	5
45	Bugüne kadar görev ve sorumluluklar ile ilgili bir organizasyon şemasına ihtiyaç duymadık. Herkes işini biliyor. Onun için organizasyon şemasına gerek olduğunu zannetmiyorum.	1	2	3	4	5
46	Gelecek önemli değil. İşletmemiz açısından asıl şu günler önemlidir.	1	2	3	4	5
47	Yapılacak işler ve yatırımlar için uzun uzadıya araştırma yapmaya gerek olduğunu düşünmüyorum. Tecrübe, his ve sezgilere güvenmek en iyisidir.	1	2	3	4	5
48	İşler bu şekilde gitsin yeter.	1	2	3	4	5
49	Ben ustamdan, bu işi yapan büyüklerimden böyle öğrendim. Ben yönetiyorsam o halde benim bildiğim gibi işler yapılacak, işletme yönetilecek.	1	2	3	4	5
50	Çevreyle(rakipler, teknolojik gelişme ve işletmeyi etkileyecek yasal vb.) çok fazla ilgilenmenin fazla bir şey kazandıracığını düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
51	Çok şükür bugünlere ulaştık. Bundan sonrası da böyle devam edeceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
52	İşletmemizde fire ve kayıp/ısraf oranları yüksektir.	1	2	3	4	5
53	İşletmemizde kalite konusunda sık sorunlar yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
54	Talepte meydana gelen değişikliklere hızlı bir biçimde cevap verebilmemiz mümkündür.	1	2	3	4	5
55	Rakiplerimizin yaptığı yeniliklere karşı cevap verebilecek konumda olduğumuzu sanıyorum.	1	2	3	4	5
56	İşletmemiz teknik ve teknolojileri, rakiplerimize göre gayet iyi sayılabilir.	1	2	3	4	5
57	Üretimde müşteri beğeni ve isteklerine göre bir tutum sergilememiz şu an mümkündür.	1	2	3	4	5
58	Bazen talepleri karşılamamıza teknolojimiz yeterli gelmemektedir.	1	2	3	4	5
59	Ürün/hizmet farklılaştırması avantaj sağlar. Bizim bunları yapacak yeterliliklerimiz bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
60	Rakiplerimiz ne üretirse üretsinsin. Biz bu çizgimizde devam ederiz.	1	2	3	4	5
61	Müşteri kaliteye değiliz ucuz olana önem verir. Biz yeter ki ucuza üretelim.	1	2	3	4	5
62	Bizim üretim / hizmet giderlerimiz sektördeki işletmelere göre düşüktür.	1	2	3	4	5
63	Önce üretir sonra satmaya çalışırız.	1	2	3	4	5
64	Biz üretiyoruz, hizmetimizi müşterinin beğenisine	1	2	3	4	5

	sunuyoruz. Ne yapalım gerisi müşteriye kalmış.					
65	Müşteri kimdir bizim için önemli değil. Satış yapıyoruz. Çek ya da senedini alıyoruz.	1	2	3	4	5
66	Reklâm işletmeler için maliyet artırıcı bir faaliyet.	1	2	3	4	5
67	Satışlar kişisel çabalar ile başarılır. Kişisel yeteneği olan en kötü mal ya da hizmeti bile pazarlayabilir.	1	2	3	4	5
68	Rakiplerin fiyatı bizi ilgilendirmez. Bizim kendimize göre kriterlerimiz var. Ona göre fiyat belirleriz.	1	2	3	4	5
69	İşi gücü bırakıp da halkla ilişkiler faaliyetleri yapmak, işletmemize bir şey kazandırmaz.	1	2	3	4	5
70	Satışlar düşük ama genel olarak piyasanın durumu da bu.	1	2	3	4	5

Sıra	Düşünce değişkenleri	Kesinlikle katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Fikir belirtmek istemiyorum	Kısmen katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
71	İşletmede istihdam olunacak personelin işe uygunluğundan önce referansına bakarız.	1	2	3	4	5
72	İşletmemizde güven içinde olduğumuzu hissetmek için yakın akrabalarımızı ya da iyi tanıdıklarımızı eşini, dostunu, çocuğunu işe alıyoruz.	1	2	3	4	5
73	İşe aldığımız elemanla hiç ilgilenmeyiz. Bir kişi işi gösterir gelir işini yaparsa çalışır.	1	2	3	4	5
74	Kendi yakınlarım/akrabalarım aynı işi yapsalar da ayıp olmasın diye diğerlerine göre daha fazla ücret öderiz.	1	2	3	4	5
75	Çalışanların işini yapsın yeter. Onların düşünceleri kendilerine kalsın.	1	2	3	4	5
76	Bazen duyuyorum. Çalışanlarımız şikâyetlerde bulunuyorlarmış. Aslında şikâyet edecek bir şeyleri olduğunu sanmıyorum.	1	2	3	4	5
77	Yetki ve sorumluluk devredebileceğim nitelikli bir çalışan bulmakta sıkıntılıyız.	1	2	3	4	5
78	İşi bilen doğru dürüst personel bulmada zorluk çekiyoruz.	1	2	3	4	5

2. Faaliyet gösterdiğiniz OSB'deki işletmelerin büyümelerini gerçekleştirebilmeleri için nelerin yapılması konusunda aşağıdaki yargılara katılımlarınızı belirtiniz.

Sıra	Düşünce değişkenleri	Kesinlikle katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Fikir belirtmek istemiyorum	Kısmen katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
79	Vergi yasalarında gerekli değişiklikler yapılarak istihdamın üzerindeki vergi yükü azaltılmalıdır.	1	2	3	4	5
80	Yabancı sermayenin Türkiye'ye gelebilmesi için gerekli güven ortamı sağlanmalıdır.	1	2	3	4	5
81	Şirket birleşmelerinde gerekli mevzuat sadeleştirilmelidir.	1	2	3	4	5
82	Ulusal sermayenin önündeki engeller kaldırılarak özellikle girişimciliği teşvik edici yasal düzenlemeler yapılmalıdır.	1	2	3	4	5
83	KOBİ'leri geliştirmek ve desteklemek amacıyla kurulan KOSGEB İdaresi Başkanlığının, KOBİ'lere daha verimli, etkin hizmet verebilmesi ve destek mekanizmalarının artırılması amacıyla yapısal düzenlemeler yapılmalıdır.	1	2	3	4	5
84	Kayıt dışılık gizli bir güç değil ekonomik kalkınmanın önünde bulunan büyük bir engel olup aynı zamanda haksız rekabetin bir aracıdır. Etkisinin en aza indirilmesi için çaba harcanmalıdır.	1	2	3	4	5
85	KOBİ'lerin yaratmış ve/veya yaşamış olduğu çevre sorunlarına karşı merkezi idare, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ortak çalışmalar, projeler, düzenlemeler yaparak konunun çözümüne katkı sağlayacak platformlar oluşturmalıdır.	1	2	3	4	5
86	Herkesin kazandığı başarılı işbirlikleri oluşturabilen, birbirini tamamlayıcı ürünlere yönelerek sinerji oluşturabilen rekabet kültürüne geçilmelidir.	1	2	3	4	5
87	KOBİ'lerin yeni teknolojilere ucuz ve kolay ulaşmalarının sağlanması için teknoloji transfer mekanizmaları oluşturulmalıdır.	1	2	3	4	5
88	Ülkemizde KOBİ'lerin ihraç ettiği ürünler katma değeri yüksek ürünler değildir. Bu, KOBİ'lerin rekabet gücünü tehdit eden bir unsurdur. KOBİ'lerimiz, katma değeri yüksek ürünlere yönlendirilmelidir.	1	2	3	4	5
89	KOBİ'lerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanmaları teşvik edilmelidir	1	2	3	4	5
90	İnternet altyapısı güçlendirilerek KOBİ'ler tarafından yoğun kullanımı sağlanmalıdır.	1	2	3	4	5
91	KOBİ'lerin, devlet desteklerine ulaşabilecekleri bir altyapı oluşturulmalı ve koordinasyon sağlanmalıdır.	1	2	3	4	5
92	Mevcut işletmeler dışında yeni girişimciler desteklenmeli ve teminat problemleri çözülmeli; fikir ve projeler, genç girişimciler için teminat olarak kabul edilmelidir.	1	2	3	4	5
93	KOBİ'lerin toplam kredilerden aldıkları pay %20 gibi rakamlara yükseltilmeli, kredi maliyetlerinin düşürülebilmesi için aracı banka komisyonları azaltılmalıdır.	1	2	3	4	5

94	KOBİ'lerin yeni dış pazarlar bulmalarına destek olmak amacıyla geliştirilen Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDŞ) sistemi etkin değildir. Sistemin etkinleştirilmesi ve KOBİ'lerin dış pazarlara açılmasını sağlayacak önlemler alınmalıdır.	1	2	3	4	5
95	AB'nin teknik uyum mevzuatları çerçevesinde ürün ve çevre kalitesinin geliştirilmesi yönünde, akredite edilmiş laboratuvar sayısı hızla artırılmalıdır.	1	2	3	4	5
96	KOBİ'ler, marka ve patent konusunda bilinçlendirilerek, bununla ilgili başvuruların daha kısa sürede sonuçlandırılması için gerekli mevzuat değişikliği yapılmalıdır.	1	2	3	4	5
97	İşletmelerde temel girdi olarak kabul edilen enerji fiyatları uluslararası düzeye çekilmelidir.	1	2	3	4	5
98	Yurt dışına açılacak işletmelerin birleşmelerini veya işbirliklerini kolaylaştırıcı düzenlemeler yapılmalıdır.	1	2	3	4	5

3. Aşağıdaki düşüncelere evet ya da hayır şeklinde cevap veriniz. Seçtiğiniz seçeneğin üzerine (X) koymanız yeterlidir.

Son beş senede;

99	İşletmemizde çalışan personel sayısında artış oldu.	Evet	Hayır
100	İşletmemizin makine parkında genişleme oldu.	Evet	Hayır
101	İşletmemizin satışlarında artış oldu.	Evet	Hayır
102	İşletmemizin kapasitesinde artış oldu.	Evet	Hayır
103	Pazar payı genişledi.	Evet	Hayır
104	Sabit varlıklarda artış oldu.	Evet	Hayır
105	Nitelikli personel sayısında artış oldu.	Evet	Hayır
106	İşletmenin kârlılığında artış oldu.	Evet	Hayır
107	Müşteri şikâyetlerinde azalma oldu.	Evet	Hayır
108	Kayıp fire oranlarında azalma oldu.	Evet	Hayır
109	İşletmemize bağlı işletme sayısında artış oldu.	Evet	Hayır
110	Ürün/hizmet çeşidinde artış oldu.	Evet	Hayır
111	Ar-Ge (Araştırma Geliştirme) çalışmalarımızda artış oldu.	Evet	Hayır
112	Tezgah – atölye sayısında artış oldu.	Evet	Hayır

4. Aşağıdaki düşüncelere evet ya da hayır şeklinde cevap veriniz. Seçtiğiniz seçeneğin üzerine (X) koymanız yeterlidir.

Gelecek beş yıl için;

113	İşletmemizin kârını artıracak planlar yapıyoruz.	Evet	Hayır
114	Yeni finansman olanakları sağlayarak üretim/hizmet çeşitlendirmesiyle pazar alanımızı genişletmek istiyoruz.	Evet	Hayır
115	Yeni yatırımlar yaparak üretim kapasitemizi artırmak istiyoruz.	Evet	Hayır
116	Yeni teknolojiler satın alarak/kiralayarak üretim/hizmet ve üretimde kalite artışı sağlayarak Pazar payımızı genişletmek istiyoruz.	Evet	Hayır
117	Şu anki faaliyette bulunduğuz alandan başka bir alanda da faaliyet göstermek için bu konuda faaliyeti olan bir işletme ile işbirliği planları yapıyoruz.	Evet	Hayır
118	Hammadde maliyetlerimizi düşürmek için hammadde üreticisi bir işletmeyi devralmak ya da hammadde üretecek yeni bir işletme kurmak istiyoruz.	Evet	Hayır
119	Pazarlamada daha etkin olmak için bir pazarlama şirketi kurmak ya da bu	Evet	Hayır

	konudaki bir şirketi devralmak ya da işbirliği yapmak istiyoruz.		
120	İhracat yapar duruma gelmek/ ihracatımızı artırıcı düzenlemeler yapmak istiyoruz.	Evet	Hayır
121	Bazı teşvik ve desteklerden yararlanmak için çalışmalar içindeyiz.	Evet	Hayır
122	Yeni projelere uygun nitelikli personel arayışı içindeyiz.	Evet	Hayır
123	Bazı projeler konusunda araştırma yapmak için bazı seyahatler ve araştırma yapmayı düşünüyoruz.	Evet	Hayır

5. Aşağıdaki soruları evet veya hayır şeklinde cevaplandırınız. Seçtiğiniz seçeneğin kutucuğuna (x) koyunuz.

Sıra		Evet	Hayır
124	İşletmeniz ihracat yapmakta mıdır?	Evet	Hayır
125	İşletmeniz Devlet Destek ve Teşviklerinden Yararlanmakta mıdır?	Evet	Hayır
126	İşletmeniz vergi indirimlerinden yararlanmakta mıdır?	Evet	Hayır
127	İşletmemiz Leasing yönteminden yararlanmıştır.	Evet	Hayır
128	İşletmemiz faktoring yönteminden yararlanmaktadır.	Evet	Hayır
129	İşletmemiz Franchising yöntemini uygulamaktadır.	Evet	Hayır
130	İşletmemiz yurt dışındaki bazı işletmeler ile işbirliği yapmaktadır.	Evet	Hayır

6. İşletmenizin büyümesini engelleyen sorunların en önemli beş tanesi sizce aşağıdakilerden hangisidir. Lütfen önem sırasına göre 1'den başlayarak 5'e kadar sıralayınız. (Önem verdiğiniz derece rakamını sorunun önündeki kutucuğa yazınız.

Finansman sorunu.	
Yönetim sorunu.	
Nitelikli Personel Sorunu	
Pazarlama sorunu.	
Hammadde sorunu	
Kalite sorunu	
Teknoloji sorunu	
Üretim sorunu	
Hükümet politikaları ve yasalar	
Rekabet ve rakiplerin gücü	
Teşvik ve desteklerin yetersizliği	
Çevreci baskılar	
Ekonomik Krizler	
Yüksek Enflasyon	
Kartelleşme ve Tekelleşme	
Teknolojik Altyapı Eksikliği	
Bilgi ve Danışmanlık Eksikliği	
Sektörün Geleceğine İlişkin Olumsuz Beklentiler	
Uluslar arası Anlaşmalar	

7. İşletmenizin büyümesi konusunda düşünceniz nedir? Seçtiğiniz seçeneğin önündeki kutucuğa (x) koyunuz. (Sadece bir tercih işaretlenecektir.)

Yeterli büyüklüktedir.	
İstenildiği büyüklüğe ulaşamamıştır.	
Büyümesi gerekir.	
Küçülmesi gerekir.	

Bu araştırmaya katkılarınızdan ve zaman ayırdığınızdan dolayı teşekkür ederim

Selim ERKOÇ

YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

AKTAN Çoşkun Can, “Türkiye’de Üretim ve İstihdama Yönelik Ulusal Rekabet Gücü Politikası”, **Güçlü ve Büyük Türk Ekonomisi İçin Üretim ve İstihdam Politikaları Araştırma Yarışması (Ödül Alan Eserler)**, TİSK Yayınları, Yayın No: 236, Ankara, Eylül 2003,

ALPUGAN Oktay, **Küçük İşletmeler Kavramı Kuruluşu ve Yönetimi**, KATÜ Yayını No:125, Trabzon,1989.

-----, **Türkiye’de Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin Finansal Yapısı, Finansal Sorunları**, KOSGEB Yayınları, Ankara, 1993.

ARRİGHETTI Alessandro, **Entry, Growth and Survival of Manufacturing Firms**, Small Business Economics, Vol.6, 1994.

- AŞIKOĞLU Rıza, **Globalleşme Sürecinde Uluslar arası Finansal Yönelimler**, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, Yayın No : 2, ETAM Tesisleri, Eskişehir, 1993.
- AYDEMİR Muzaffer, DEMİRCİ M.Kemal, **İşletmelerin Küreselleşme Stratejiler ve KOBİ Örnekleminde Bir Uygulama**, Gazi Kitabevi, Ankara, Şubat 2006.
- BUĞRA Ayşe, **Devlet ve İşadamları**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1995.
- BÜKER Semih, AŞIKOĞLU Rıza, SEVİL Güven, **Finansal Yönetim**, Eskişehir, Ekim 1994.
- CEMALCILAR İlhan, BAYAR Doğan, AŞKUN İnal C., ÖZ-ALP Şan, **İşletmencilik Bilgisi**, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1991.
- CHURCHILL Neil C, LEWIS Virginia, “The Five Stages of Small Business Growth”, **Harvard Business Review**, May-June, 1986.
- ÇELİK Adnan , AKGEMCİ Tahir, **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ’ler**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1998.
- DEMİRKOL Mintaş, **KOBİ Yönetimi Eğitimi**, DÜĞİMER Dicle Üniversitesi Girişimcilik Merkezi, Diyarbakır, 2006.
- DERMUT M.Metin, **Bir Pazarlama Yöntemi Olarak Franchising**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Konya, 2002.
- DİNÇER Ömer, **Strateji Yönetim ve İşletme Politikası**, 2. Baskı, TİMAŞ Yayınları, İstanbul, 1992.
- , **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2004.
- DÜĞER İsmail Hakkı, **İktisada Giriş**, Üniversite Kitabevi, Kütahya, 1994.
- ESİN Arif, **XXI YY Ekonomilerde Doğru Bir Kalkınma Aracı Küçük ve Orta Boy İşletmeler KOBİ-AT Örneği**, İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları No:96, Ocak 1991.
- GARİH Üzeyir, **Deneyimlerim 4**, İstanbul, Alarko Eğitim ve Kültür Vakfı, Aralık 1995.
- GENÇ Nurullah, **Başarılı Bedel İster**, Birinci Basım, Timaş Yayınları, İstanbul, 2001.

GÜCELİOĞLU Ömer, **Küçük Ölçekli İşletmelerin KOSGEB'den Beklentileri**, Ankara: Tes-Ar Yayınları, 1994, No.13.

GÜLER Talat, **Franchising ve Türkiye Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü: SBE Ekonometri Anabilim Dalı, İstanbul, 2002.

SARIASLAN Halil, **Türkiye Ekonomisindeki Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Ankara, 1996, TOBB Yayınları, S.9

HICKS Herbert G., **Örgütlerin Yönetimi : Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Cilt 1, Baskı 1, San Matbaası, Ankara, 1975.

HOTAMIŞLI Mustafa, **Örgütlerin Büyüme Sürecindeki Yapısal Değişim Modellerinin İncelenmesi ve Bir Uygulama**, Afyon Kocatepe Üni. SBE, İşletme ABD, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon, 2003, s. 29'dan GARİH Üzeyir, **Deneyimlerim 4**, İstanbul, Aralık 1995.

IRVING Burstiner, **The Small Business Handbook**, Prentice Hall, New Jersey, 1989.

İSLAMOĞLU A.Hamdi, **Pazarlama İlkeleri**, 2. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, Ağustos 2002.

KARALAR Rıdvan, **İşletme Temel Bilgiler İşlevler**, ETAM, Eskişehir, 1991.

KARATAŞ Süleyman, **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Veli Yayınları, İstanbul, 1991.

KARGÜL Doğan, **Türkiye'de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunları**, Yayın No:1997-47, İstanbul Ticaret Odası, S.1

KARGÜL Doğan, **Türkiye'de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunları ve Çözümleri**, İstanbul 1997, İstanbul Ticaret Odası.

KOÇEL Tamer (Der.), **Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları**, İTO Yayınları, 1993.

KULOĞLU Derya, **Avrupa Topluluğunda Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Uygulama ve Politikalar**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 1993.

LESSEM Ronnie, **Developmental Management: Principles of Holistic Business**, Basil Blackwell, Oxford, 1990.

- LONGENECKER Justin G., C.D. Pringle, **Management**, C.E. Merrill Publishing, Ohio, 1981.
- MELEMEN Mehmet, **Türkiye’de KOBİ’lere Yönelik İhracat Teşvik Politikalarının Etkinliği Arttırıcı Bir Model Olarak Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin İncelenmesi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2000
- MÜFTÜOĞLU Tamer, **Küçük İşletmelere Yönelik Devlet Politikaları**, Ankara, 1993.
- , **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Sorunlar Öneriler**, II.Baskı, S. Yayınları Ankara, 1991.
- , **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, EGS Bank Yayınları, No:6, İstanbul, 1997.
- , **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, EGS Bank Yayınları, No:6, İstanbul, 1997.
- , **İşletme İktisadı**, Ankara, 1989.
- , **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**,
- NAUMES William, **The Entrepreneurial Manager in the Small Business**, Addison Wesley Publishing, Massathucets, 1978.
- ÖZKAN Şule, EMSEN Selçuk, GÜNDOĞDU Fatma, **KOBİ’lerde Girişimcilik Yenilik ve Finansman**, 1. Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir 2001.
- ÖZKARA Belkıs, **Evrimeci ve Devrimci Örgütsel Değişim**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 1999.
- PALAS Ahmet, **Dünya’da ve Türkiye’de KOBİ’lerin Gelişimi**, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayii Verimlilik ve Teknoloji Analizleri Semineri, Ankara 1996.
- PETROF John vd., **Small Business management: Concepts and Techniques for Improving Decisions**, McGraw Hill, NY, 1972.
- POZA E.J., **Smart Growth**, Jossey Bass Publishers, USA, 1989.
- SARIASLAN Halil, **Türkiye Ekonomisindeki Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Ankara, 1996, TOBB Yayınları, S.45
- SERİN İlhan, SERİN Vildan, **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, İTO Yayınları, No. 1990/25, İstanbul, 1990.
- STANLEY Eugene, MORSE R, **Modern Small Industry For Developing Countries**,

McGraw Hill, New York, 1965.

STANWORTH, SMITH Brian, **Franchising Başarılı Markalar ve Siz**, (Çev. Ercan GÜRVİT), Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti., İstanbul, Ağustos 1995.

ŞİMŞEK Muhittin, **Ekonominin Lokomotifleri KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2002.

TATLIDİL Rezan, **Oniki Üyeli AT'ye Tekstil ve Hazır Giyim İhracatının Geliştirilmesinde Pazarlama Karmasının Oluşturulması**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 1987.

TEK Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, 8. Baskı, Beta, İstanbul, Ocak 1999.

TEKİN Mahmut, **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, 4. Baskı Ankara, 2004.

TOKAT Bülent, ŞERBETÇİ Derya, **İşletmecilik Bilgisi**, Avcı Ofset, İstanbul,

TOSUN Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 232, İstanbul, 1990.

TUTAR Hasan , **İşletme Yönetimi**, Seçkin Yay., Ankara, 2005.

ULAŞ Ebru, **Franchising Sistemi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.

ÜRER Fatih, **Japonya'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Yönelik Ekonomik ve Sosyal Politika ve Tedbirlerin Türkiye Bakımından Değerlendirilmesi**, DPT No:2085, Ankara, 1985.

MAKALELER

AKDEMİR Ali, ELMACI Orhan, "Globalleşme Normlarında Teknoloji Üretme Yönelimli

Ar-Ge Birimleri Dizaynı", **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya, 1996.

-----, "İşletmelerarası İşbirliği Stratejileri Neden Uygulanmalıdır?" **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya, 1996.

AKGEMCİ Tahir, **KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, T.C Ticaret

ve Sanayi Bakanlığı KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Destekleme İdaresi Başkanlığı, Haziran 2001.

AKIN H. Bahadır, “Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar”, **S.Ü.Karaman İİBF Dergisi**, S. 3, 2002.

ALTINIRMAK GÖKBEL Serpil, “Birleşmelerde Başarı ve Başarısızlık”, **Şirket Birleşmeleri**, (Edt. SUMER Haluk, PERNSTEINR Helmut), Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd., İstanbul, Ocak 2004.

AYDEMİR Muzaffer, “Küçük İşletmelerde İş Ahlakının Kurumsallaştırılmasında Önder- İzleyen İlişkilerinin Rolü”, **DPÜ SBE Dergisi**, S. 6, Haziran 2002.

-----, DEMİRCİ M. Kemal, “Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerinde Olumlu Etkilerinin Analizi, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt :29 No:1, Mayıs 2005.

BAKOĞLU Refika, “Şirket Birleşmelerinde Stratejik Kaynak ve Yetkinliklerin Yönetimi”, **Şirket Birleşmeleri**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2004.

BAŞ İ.Melih, “Şirket Büyümlerine Finansal Bir Bakış: Özellikle Birleşmeler”, **Verimlilik Dergisi**, 1990/1.

BİLGİN Zeynep, EREN ERDOĞMUŞ İrem, “Birleşme ve Devralmalarda Uluslararası Boyut ve Pazarlama Yansımaları”, **Şirket Birleşmeleri**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, Ocak 2004.

DEMİRCİ M.Kemal, “Paradigmik Dönüşümde Örgüt Tasarımı”, **Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi**, S. 6, Kütahya, Haziran 2002.

DEMİRCİ Kemal, KAYNAK Ramazan, TAŞKIN Ercan, “The Main Problems Of Small and Medium-Sized Enterprises in the Vicinity of Kütahya and its effects to Business Performance” Dumlupınar Üni., International Symposium on the Changes and trasformations in the socio-economics and political strategies (2006), Kütahya.

ERGİN Hüseyin, ELMACI Orhan, “Stratejik Yönetim Sisteminin Etkinliğinin Sağlanmasında Stratejik Yönetimin Rolü (Bütçeden Stratejik Yönetime)”, **DPÜ SBE Dergisi**, Kütahya, Haziran, 2000.

İPÇİOĞLU İsa, İşletmeler Arası Birleşmeler ve Sinerji Etkisi”, **DPÜ SBE Dergisi**, S. 5, Kütahya, Haziran 2001.

KARAASLAN Ahmet, ÇELEBİOĞLU Fuat, “Ekonomik Büyümeyi Etkileyen Bir Faktör Olarak Bilişim Teknolojileri: Gelişmiş Ülke Örnekleri ve Türkiye’nin Durumu”, **DPÜ SBE Dergisi**, S. 12, Kütahya, Haziran 2005.

KAVAS Alican, “Ulusal Franchising Sistemleri Geliştirmede Başarı Koşulları”, **Pi Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, Cilt 1, S. 1, 2002.

-----, “Marka Değeri Yarama”, **Pi Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, Cilt 3, S. 8, 2004.

ÖZGENER Şevki, “Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yeniden Yapılanması” **Dış Ticaret Dergisi**, Yıl 5, S. 17, Kayseri, 2000.

-----, “Büyüme Sürecindeki KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayi Örneği”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S. 20, Kayseri, Ocak-Haziran 2003.

SÜMERSAN KÖKTÜRK Mehtap, ODABAŞ KONT Şirin, “Birleşme ve Satın almalarda İnsan Kaynakları ve Pazarlama Sorunları”, **Şirket Birleşmeleri**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, Ocak 2004.

ŞERBETÇİ N. Derya, “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinin İşletme Yönetimi Üzerinde Yarattığı Etkiler, **DPÜ SBE Dergisi**, S., Kütahya, Haziran 2001.

TAŞKIN Ercan, SEZİCİ Emre, OĞUZ Ahmet, “Bilgiye Dayalı Yönetim”, **DPÜ SBE Dergisi**, S. 5, Kütahya, Haziran 2001.

ULUĞ İlknur, “Ticari İşletmelerde Marka ve Marka Hakkının Korunması”, **KOBİ Yönetimi ve Eğitimi**, DÜĞİMER, Diyarbakır, 2006.

ÜNÜSAN Çağatay, “Türkiye’de Franchising’in Gelişimi ve Ülkemiz Kalkınması için Önemi”, TOSYÖV’ün Düzenlediği “Franchising” konulu panelde sunulan bildiri, Ankara, 10.2.1993.

ÜNÜSAN Çağatay, “Ülkemizde Franchising Sistemleri ile Bağımsız Perakendecilerden Alışveriş Yapan Tüketicilerin Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması Araştırması”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl 12, S. 72, Kasım- Aralık 1998.

DİĞER KAYNAKLAR

KOBİ Küçük ve Orta Ölçekli Sanayicinin E Kitabı,
4-5-6-II.KOBİ Zirvesi Sonuç Bildirgesi, 19-20 Aralık 2003, İstanbul
Türkiye’deki Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler Mevcut Durum Ve Politikalar, ss.10-11.

Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri Ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, 18.11.2005 Tarih ve: 2005/9617 karar Sayılı Yönetmelik. Madde 5,7,8,9-10.

İTERNETTEN YARARLANILAN KAYNAKLAR VE YARARLANILAN İTERNET ADRESLERİ

TOPAL Yusuf, KURT Mustafa, Avrupa Birliği Sürecinde KOBİ’lerin Rekabet Stratejileri: Yenilik Stratejisi”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=383, 24.10.2006

KURT Mustafa, “Bilgi Yönetimi Sürecinde Kullanılan Bilgi Yönetimi Araçları”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=453, 10.10.2006.

HASPOLAT Turgut , “Türkiye’de e- kobi Gerçeği”, www.edevlet.net/eTurkiye/e-kobi.pdf - Ek Sonuç -, 07.07.2006

“AB rekabet Politikası”, <http://www.ktto.net/ab/turkce/abrekabet.doc>, 15.10.2006.
www.dpt.gov.tr,

“KOBİ Nedir?”, <http://www.kobitek.com/makale.php?id=70>, 12.7.2006

18.11.2005 tarihinde **R.G**’de yayınlana bir yönetmelikle AB’ye uyum çerçevesince KOBİ tanımı yeniden yapılmıştır.

AB KOBİ Destek Politikası <http://www.deltur.cec.eu.int/abkobi.rtf>, 20.10.2006.,
<http://www.ktto.net/ab/turkce/abkobi.doc>

<http://www.aydin.gov.tr/tr/sg.asp?id=116>

<http://www.ekonomist.com.tr/apps/dictionary.app/dictionary.php>,

[capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=983 - 48k -](http://capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=983-48k), 29.10.2006.

<http://www.kobifinans.com.tr/article/articleview/61013/1/>, 18.11.2005

<http://www.kobizirvesi.org/sonuc.php>, 29 Mart 2004.

Özlem İpekgil Doğan, Mehmet Marangoz, “Kobi’lerin Dış Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri Ve Bir Uygulama”

ŞATIR Çiğdem, “Kurumsal İmaj”,

www.akdeniz.edu.tr/iletisim/gazete/medya/medya0403.html++%22Kurumsal+imaj%22&hl=tr, 05.11.2004.

www.igeme.org.tr/tur/sdts/sdts1.htm - 5k -, 10.05.2006.

Dünya’da ve Türkiye’de KOBİ Tanımları, 2000, s.12; 1<http://www.sba.gov.tr>.

<http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2002/kobi.htm>

AKIN H.Bahadır Akın, “Küçük işletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar”,

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=265, 30.04.2006.

YEKER Cem, “KOBİ’ler Neden Çekingen?”,

1http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=12646&Where=bilgi_merkezi&Category=02, 24.10.2006.

ATEŞ M. Rauf, “Şirket Doktoru” başlığıyla okuyucudan gelen soruların cevaplanması,
[capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=983 - 48k -](http://capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=983-48k), 29.10.2006.

DİZİN

A

AB, 3, 6, 7, 8, 10, 14, 45, 96, 98, 115,
125, 126, 128, 133, 142

A

Aydın OSB, 104, 105, 113, 115, 116,
117

B

Bayilik, 48
Bilanço, 7, 77
Birleştirme, 42
Büyüklik, 26, 32, 65
Büyüme, 25, 26, 30, 33, 34, 36, 37, 38,
39, 40, 42, 43, 44, 46, 53, 54, 58, 59,
62, 63, 66, 67, 70, 82, 85, 107, 108,
109, 110, 111, 112, 113, 114, 115,
116, 117, 123, 127, 140, 143
Büyüme stratejileri, 37, 54

C

Centilmenlik, 52
Ciro, 7

Ç

Çeşitlendirme, 55

Çevreci baskılar, 8, 9, 19, 50, 93, 97,
106, 116, 118, 119, 120, 121, 128,
142, 143

D

Devralma, 44, 45
Dış büyüme, 34
DİE, 5, 6
Dikey büyüme, 36
DPT, 5
Durgun büyüme, 43

F

Factoring, 77
Farklılaştırma, 56
Fason, 50
Franchising, 49, 50, 73, 136, 137, 139,
141

H

Holding, 53

İ

İkame, 42
İmtiyaz, 50
İnsan Kaynakları, 45, 66, 141
İşletmelerde büyüklük, 27

K

Kamu, 96
 KOBİ, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12,
 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22,
 23, 24, 25, 48, 62, 63, 65, 66, 67, 68,
 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78,
 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88,
 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98,
 99, 102, 103, 104, 105, 107, 108,
 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116,
 117, 118, 121, 122, 123, 124, 125,
 126, 127, 132, 133, 136, 137, 138,
 139, 140, 142, 143
 Küçük işletme, 7, 73, 82, 143
 Küçültme, 41, 42

L

Lisans anlaşmaları, 47

M

Mikro işletme, 7
 Modern yönetim, 32

N

Nitelikli eleman, 111, 129
 Nitelikli Personel Sorunu, 4, 8, 62, 63,
 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 74, 79,
 81, 82, 83, 84, 87, 105, 106, 107,
 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114,
 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121,
 123, 124, 127, 128, 129, 130, 131,
 132, 133

P

Pazara nüfuz, 37, 39, 54
 Pazarlama, 3, 17, 19, 25, 35, 37, 39, 41,
 43, 45, 47, 49, 75, 88, 89, 94, 96,
 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108,
 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115,
 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122,
 123, 124, 127, 128, 129, 130, 131,
 132, 133, 136, 137, 139, 140, 141,
 142

R

Rekabet ve rakiplerin gücü, 5, 6, 8, 9,
 10, 13, 17, 18, 45, 50, 80, 88, 99,
 103, 106, 107, 117, 118, 119, 120,
 127, 128, 142

T

Teknoloji sorunu, 3, 7, 8, 19, 50, 103,
 106, 107, 113, 116, 117, 118, 119,
 120, 121, 127, 134, 142
 Teknolojik Alt Yapı Eksikliği, 2, 3, 4, 5,
 6, 7, 8, 10, 11, 13, 15, 16, 17, 18, 19,
 20, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 31, 32,
 34, 35, 36, 38, 39, 40, 45, 47, 48, 49,
 50, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 60,
 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70,
 71, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 82,
 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 92, 93,
 94, 95, 97, 98, 99, 102, 103, 104,
 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111,
 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118,
 122, 123, 124, 127, 128, 129, 130,
 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138,
 140, 141, 142
 Teşvik, 4, 5, 58, 70, 88, 99, 103, 116,
 117, 118, 119, 120, 121, 123, 128,
 134, 138, 142

Ü

Ürün geliştirme, 37, 90

Y

Yatay büyüme, 35

