

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

KÜRESEL PAZARLARA AÇILMAK İSTEYEN KÜÇÜK VE ORTA BOY
İŞLETMELERİN UYGULAYABİLECEKLERİ STRATEJİK İŞBİRLİĞİ
SEÇENEKLERİ VE ORTAK GİRİŞİMLER

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Recep BOZKURT

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Binali DOĞAN

İSTANBUL, 1999

T.C. YÜSEKÖĞRETİM KURULU
ORGANİZASYON MERKEZİ

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	V
ŞEKİLLER LİSTESİ	VI
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM	
KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER	
KAVRAM TANIM TARİHSEL GELİŞİM VE EKONOMİK SİSTEMDEKİ YERİ	5
1. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETME KAVRAMI	6
1.1. Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımlamasında Kullanılan Kriterler	7
1.1.1. Nitel Tanımlama Kriterleri	7
1.1.2. Nicel Tanımlama Kriterleri	8
1.2. Dünyada ve Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları	9
1.2.1. Dünyada Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları	9
1.2.1.1. Çeşitli Dünya Ülkelerinde Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları	9
1.2.1.1.1. A.B.D.	9
1.2.1.1.2. Avrupa Ülkeleri	10
1.2.1.1.2.1. İngiltere	10
1.2.1.1.2.2. Fransa	11
1.2.1.1.2.3. İtalya	11
1.2.1.1.2.4. Almanya	12
1.2.1.1.3. Japonya	12
1.2.2. Resmi Kurumlar Tarafından Yapılan Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları	12
1.2.2.1. Avrupa Birliği’nin yaptığı Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları	13
1.2.2.2. Dünya Bankası’nın yaptığı Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları	14
1.2.2.3. İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Vakfı’nın (OECD) yaptığı Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları	14
1.2.2.4. Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları	15
1.2.2.4.1. Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE)	15
1.2.2.4.2. Devlet Planlama Teşkilatı’nın (DPT) yaptığı Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları	16
1.2.2.4.3. Türkiye Halk Bankası	17
1.2.2.4.4. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi (KOSGEB) Başkanlığı’nın yaptığı Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları	17
2. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERİN TARİHSEL GELİŞİMİ	19
2.1. Dünyada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Tarihsel Gelişimi	20
2.2. Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Tarihsel Gelişimi	21
3. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERİN EKONOMİK VE SOSYAL SİSTEM İÇERİSİNDEKİ YERİ	24
3.1. Dünya Ekonomilerinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yeri ve Önemi	24
3.2. Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Boy İşletmeler	26
3.2.1. Toplam İşyeri Sayısı Açısından Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler	28
3.2.2. Sağlanan İstihdam Açısından Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler	29
3.2.3. Yaratılan Katma Değer Açısından Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler	29

4. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERİN EKONOMİK SİSTEME OLAN KATKILARI	30
4.1. İşletmelerin Birbirine Olan Bağımlılığı	30
4.2. Küçük Ve Orta Boy İşletmelerin İstihdam Sağlama Ve Yeni İş İmkânı Yaratmadaki Katkıları	32
4.3. Bölgeler Arası Dengeli Büyümeye Katkısı	33
4.4. Rekabetin Korunması Ve Teşvik Edilmesi	33
4.5. Yeni Fikir Ve Buluşların Ortaya Konması Ve Geliştirilmesi	34

II. BÖLÜM

İŞLETME FAALİYETLERİNİN ULUSLARARASILAŞMASI VE KÜRESELLEŞME	35
--	-----------

1. İŞLETME FAALİYETLERİNİN ULUSLARARASILAŞMASI	36
---	-----------

1.1. Uluslar Arası Ticaretin Tarihsel Gelişimi	36
1.2. İşletme Faaliyetlerinin Uluslararasılaşması	37
1.2.1. İşletmeleri Uluslararasılaşmaya İten Nedenler	37
1.2.1.1. İşletmeleri Uluslararasılaşmaya İten Ülke İçi Nedenler	38
1.2.1.1.1. Ülke İçi Yasal Engeller	38
1.2.1.1.2. Ülke İçi Ekonomik Tıkanıklıklar	38
1.2.1.1.3. İşletmelerin Üstün Yönlerinin Değerlendirilmesi	39
1.2.1.2. İşletmeleri Uluslararasılaşmaya İten Dış Nedenler	39
1.2.1.2.1. Uluslar Arası Ekonomik Kurumlar	39
1.2.1.2.2. Araştırma –Geliştirme Faaliyetleri Ve Teknolojik Yenilikler	40
1.2.1.2.3. Maliyet Avantajlarından Yararlanma İsteği	40
1.2.2. İşletmelerin Uluslararasılaşma Aşamaları	41
1.2.2.1. İhracat Aşaması	42
1.2.2.2. İhracat Bölümünün Kurulması	42
1.2.2.3. Dış Ülkelerde Şube Bağlı Kuruluş Veya Üretim Tesisi Kurulması	43
1.2.2.4. Uluslararası İşletme Aşaması	43

2. KÜRESELLEŞME	44
------------------------	-----------

2.1. Küreselleşmenin Boyutları	45
2.1.1. Küreselleşmenin Siyasal Ve Ekonomik Boyutu	45
2.1.1.1. 1914’e Kadar Olan Dönem	45
2.1.1.2. 1914-1945 Arası Dönem	46
2.1.1.3. 1945-1970 Arası Dönem	47
2.1.1.4. 1970’ten Günümüze Kadar Olan Dönem	48
2.1.2. Küreselleşmenin Teknolojik Boyutu	50
2.1.3. Küreselleşmenin Kültürel Boyutu	52
2.2. Küresel Ekonominin Temel Özellikleri	53

III. BÖLÜM

KÜRESEL PAZARLAR VE KÜRESEL REKABET ORTAMINDA KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER	55
---	-----------

1. KÜRESEL PAZAR	56
-------------------------	-----------

1.1. Küresel Arz	57
1.2. Küresel Talep	59

2. KÜRESEL REKABET	60
---------------------------	-----------

3. KÜRESEL REKABET ORTAMINDA KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER	63
3.1. Küresel Pazarlara Açılmada Küçük Ve Orta Boy İşletmelerin Güçlü Yönleri	65
3.1.1. Teknolojik Yeniliklere Uygunluk	65
3.1.2. Büyük İşletmelerin Tamamlayıcısı Olma	66
3.1.3. Değişen Pazar Şartlarına Uyum Sağlayabilme	67
3.1.4. Personel İle Yakın İlişki	67
3.1.5. Daha Az Bürokrasi	68
3.2. Küçük Ve Orta Boy İşletmelerin Küresel Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar	68
3.2.1. Üretim Sorunları	69
3.2.2. Pazarlama Sorunları	70
3.2.3. Finansman Sorunları	71
3.2.4. Personel Sorunları	73
3.2.4.1. Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar	73
3.2.4.2. Nitelikli Personel Bulunamaması	74
3.2.5. Diğer Sorunlar	75
3.2.5.1. Yasal Ve Bürokratik Sorunlar	76
3.2.5.2. Bilgi Eksikliği	76
3.2.5.3. Danışmanlık Ve Rehberlik Hizmetlerinden Yoksunluk	77
3.2.5.4. Örgütlenme Sorunları	78
IV. BÖLÜM	
KÜRESEL PAZARLARA AÇILMADA KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER İÇİN STRATEJİK İŞBİRLİĞİ SEÇENEKLERİ VE ORTAK GİRİŞİMLER	80
1. KÜRESEL PAZARLARA AÇILMADA KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER İÇİN STRATEJİK İŞBİRLİĞİ SEÇENEKLERİ	81
1.1. İhracatı Artırmaya Yönelik Organizasyonlar	82
1.1.1. İhracatta Örgütlenme	84
1.1.2. İhracatta Örgütlenmenin Küçük Ve Orta Boy İşletmeler Açısından Faydaları	88
1.2. Lisans Anlaşmaları	89
1.3. Franchising	90
2. ORTAK GİRİŞİMLER (JOINT VENTURE)	91
2.1. Ortak Girişim Kavramı	92
2.2. Ortak Girişim Şekilleri	93
2.2.1. Sermaye Ve Hakların Tahsis Ediliş Şekline Göre Ortak Girişim Şekilleri	93
2.2.1.1. Sözleşmeye Dayalı Ortak Girişim	93
2.2.1.2. Sermayeye Katılımlı Ortak Girişim	94
2.2.2. Stratejik Açidan Ortak Girişim Şekilleri	94
2.2.2.1. Yatay Ortak Girişimler	94
2.2.2.2. Dikey Ortak Girişimler	95
2.2.3. Diğer Ortak Girişim Şekilleri	96
2.2.3.1. Tarafların Niteliğine Göre Ortak Girişim Şekilleri	96
2.2.3.2. Ulusal Bazda Olup Olmamasına Göre Ortak Girişim Şekilleri	96
2.3. Ortak Girişimlerde Ortaklık Yapıları	97
2.3.1. Yabancı İşletmenin Yönetim Ve Kontrol Hakkına Sahip Olması	97
2.3.2. Yönetim Ve Kontrol Hakkının Birlikte Kullanılması	98
2.3.3. Bağımsız Ortak Girişim Stratejisi	98
2.4. Ortak Girişim Anlaşmasından Beklenen Amaçlar	98
2.4.1. Yabancı Ülkelerde Faaliyet Gösterecek İşletmenin Amaçları	99
2.4.2. Yerel İşletmelerin Amaçları	99
2.4.3. Yerel Hükümetlerin Amaçları	100

3. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER VE ORTAK GİRİŞİMLER	100
3.1. Küçük Ve Orta Boy İşletmeleri Ortak Girişim Kurmaya İten Nedenler	101
3.1.1. İşletmenin Mevcut Faaliyetlerini Güçlendirmek	101
3.1.2. Yabancı Pazarlara Girmek	102
3.1.3. Finansal Riskleri Düşürmek	102
3.2. Küçük Ve Orta Boy İşletmelerin Ortak Girişim Konusundaki Başarı Koşulları	103
3.3. Küresel Pazarlara Açılma Sürecinde Küçük Ve Orta Boy İşletmeler İçin Ortak Girişimlerin Avantajları ve Dezavantajları	104
3.3.1. Ortak Girişimlerin Küçük Ve Orta Boy İşletmeler İçin Avantajları	105
3.3.2. Ortak Girişimlerin Küçük Ve Orta Boy İşletmeler İçin Dezavantajları	106

V. BÖLÜM

ORTAK GİRİŞİM ÖRNEĞİ NOV-TOT LİMİTED COMPANY	108
1. ORTAK GİRİŞİM ÖRNEĞİNİN AMAÇ VE KAPSAMI	109
2. KULLANILAN YÖNTEM	111
3. ORTAK GİRİŞİM (NOV-TOT LİMİTED COMPANY) HAKKINDA YAPILAN ARAŞTIRMA VE ELDE EDİLEN SONUÇLAR	112
3.1. Ortak Girişimi Oluşturan Ortaklar ve Rusya Federasyonu	112
3.1.1. Toteks Tekstil Limited Şirketi	112
3.1.2. Novesty Limited Company	115
3.1.3. Rusya Federasyonu	115
3.1.3.1. Ekonomik Yapı	116
3.1.3.2. Yabancı Sermaye Mevzuatı ve Uygulamalar	116
3.1.3.2.1. Yabancı Yatırımcı	117
3.1.3.2.2. Yabancı Yatırım	117
3.1.3.2.3. Yabancı Yatırımların Gerçekleştirilmesi	117
3.1.3.2.4. Yabancı Yatırımların Yapılabileceği Alanlar	118
3.1.3.2.5. Yabancı Yatırımlar Konusundaki Hukuki Rejim	118
3.1.3.2.6. Yabancı Yatırımlar İle İlgili Para Transferleri	119
3.1.3.2.7. Yabancı Sermayeli Şirketlerin Organizasyon ve Hukuki Biçimleri	119
3.1.3.2.8. Yabancı Sermayeli Şirketlerin Faaliyet Şekilleri	119
3.1.3.2.9. Yabancı Sermayeli Şirketlerin Kurulması	119
3.1.3.2.10. Yabancı Sermaye Şirketlerinin Devlet Organlarıncı Tescili	120
3.1.3.2.11. Yabancı Sermayeli Şirketlerin Kuruluş Sermayesi	120
3.2. Nov-Tot Limited Company	121
3.2.1. Kuruluş Amaçları	121
3.2.1.1. Toteks Limited Şirketi'nin Amaçları	121
3.2.1.2. Novesty Limited Company'nin Amaçları	122
3.2.2. Yönetim Yapısı	123
3.2.3. Sermaye Paylaşımı	123
3.2.4. Organizasyon Yapısı	124
3.2.5. Faaliyet Alanı	125
3.2.6. Nov-Tot Limited Company'nin Ortaklarına Sağladığı Yararlar	126
3.2.7. Karşılaşılan Sorunlar	127

SONUÇ	129
--------------	------------

KAYNAKLAR	133
------------------	------------

TABLOLAR LİSTESİ

TABLO 1.1 : Avrupa Birliği'nde Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları	13
TABLO 1.2 : İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Vakfı'nın (OECD) Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları	14
TABLO 1.3 : Devlet İstatistik Enstitüsü'nün (DİE) Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları	16
TABLO 1.4 : Küçük Ve Orta Boy İşletme Sınıflandırması	19
TABLO 1.5 : Çeşitli Dünya Ülkelerinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Ekonomideki Yeri	25
TABLO 1.6 : 1995 Yılında Avrupa Ülkelerindeki İşletmelerin Ölçekleri ve Yapıları	26
TABLO 1.7 : Gayri Safi Milli Hasıla İçersinde Sektörlerin Dağılımı	27
TABLO 1.8 : Türkiye'de İmalat Sanayiinde Yer Alan Küçük ve Orta Boy İşletme Sayısı Sağlanan İstihdam ve Yaratılan Katma Değer	28
TABLO 3.1 : Bazı Ülkelerde Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Durumu	63

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 5.1: Toteks Tekstil Ltd. Şti.İhracat Öncesi Organizasyon Şeması	113
ŞEKİL 5.2: Toteks Tekstil Ltd.Şti. İhracat Bölümü Sonrası Organizasyon Şeması	114
ŞEKİL 5.3: Nov-Tot Limited Company Organizasyon Şeması	124

A large, stylized graphic consisting of two overlapping 'X' shapes in a light pink color, centered horizontally and partially behind the text.

GİRİŞ

Günümüzde tüm dünyayı saran hızlı değişimler, ülkeleri ve toplumları birbirine yaklaştırmış, ülke sınırlarının olmadığı tek bir dünya hedefini artık bir hayal olmaktan çıkartarak, gerçeğe dönüştürmeye başlamıştır. Özellikle teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, etkisini hemen hemen bütün alanlarda göstermekte (Ekonomi, kültür, siyaset...) ve küreselleşme adı verilen bu dönüşümün başlıca mimarı olarak göze çarpmaktadır.

Küreselleşmenin gerçekten teknoloji ve diğer alanlarda yaşanan gelişmeleri kapsayan doğal bir süreç içerisinde mi ortaya çıktığı, yoksa günümüzde dünyaya hükmetme çabası içinde olan egemen devletlerin oluşturmaya çalıştıkları “Yeni dünya düzeni” için bir maskeleye mi olduğu sorusu önemli bir tartışma konusudur. Ancak, nedeni ne olursa olsun, küreselleşmenin giderek güç kazandığı ve toplumların yaşantılarını ve geleceklerini derinden etkilediği tartışılmaz bir gerçektir. Artık hiçbir ülke, küreselleşmeyi ve bu sürecin getireceği değişimleri dikkate almadan ekonomisini ve siyasetini, kısaca geleceğini planlayamamaktadır. Daha da önemlisi küresel değerler ve kurallar olarak ortaya çıkan yeni unsurların giderek gücünü arttırdığı ve ulusal değerler ile kuralların yerini aldığı görülmektedir.

Küreselleşme, sosyal hayatın her yönünde olduğu gibi, işletmeler üzerinde de önemli etkiler meydana getirmiştir. Özellikle teknoloji ve iletişim alanında yaşanan gelişmeler, işletmeleri eskiye göre çok farklı ve çok daha yoğun bir rekabet ortamının içerisine sürüklemiştir. Gelişmekte olan yeni sistemin en belirleyici özelliği, dinamizmdir. Sürekli olarak yenilik yapmak ve değişen şartlara zamanında uyum göstermek; ayakta kalabilmek ve gelişebilmek için, en önemli şart haline gelmiştir. Esnek bir yapı, dinamizm, sürekli yenilik, piyasaları takip etmek ve uyum göstermek...vb.. Tüm bu özellikler 21.yüzyılın işletme tipini göstermektedir. Bu özellikleri tümüyle bünyesinde taşıyan işletmeler hiç kuşkusuz küçük ve orta boy işletmelerdir. Küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ), göstermiş oldukları dinamizm ve genel ekonomik yapı içerisinde sahip oldukları yer açısından, ekonomi ve yönetim dünyasının en önemli aktörleridir.

Dünya ekonomisinin ve genel olarak sosyal yaşamın küreselleşmesi ve yavaş yavaş tek bir dünya düzenine doğru gidilmesi, en önemli etkisini pazarlar üzerinde göstermiş ve tüm dünya, tek ve ortak bir pazar haline gelmeye başlamıştır. Bu değişim, pazarlardaki en önemli faktör olan işletmeleri derinden etkilemiş, üretim ve tüketim tarzlarındaki değişimlere paralel olarak işletmelerin yönetim tarzları da değişmeye başlamıştır. Üretim faaliyetleri; doğal kaynaklar, emek, teknoloji ve ulaşım şartları gibi değişik etkenlere bağlı olarak, en düşük maliyetin geçerli olduğu ülkelere doğru yayılmış ve sabit bir süreç olmaktan çıkarak, daha çok organizasyona dayanan ve canlı bir organizma gibi çevresel şartlara göre değişimler gösteren bir sistem halini almıştır. Pazarlama faaliyetleri de bu değişime ayak uydurmuş, ve hedeflenen tüketici kitleleri, homojenleşmeye başlamıştır. Artık müşterilerin Japon, Alman, Arap veya Türk olması fazla bir önem arz etmemektedir. Küresel pazarlarda, her müşteriyi memnun edecek ve kendi talebini oluşturacak ürünlere rastlamak mümkündür. Piyasalarda gerçekleşen bu yapısal değişim, işletme dünyasını derinden sarsmıştır. Her işletmenin, dünyanın her ülkesinde ve her pazarda faaliyet gösterebiliyor olması, işletmeler arası rekabeti inanılmaz boyutlara taşıyarak, küresel rekabet kavramını ortaya çıkarmıştır. Artık iç pazar, dış pazar, iç rakip veya dış rakip gibi kavramlar yoktur. Dünyadaki her işletme diğerlerinin rakibidir ve pazarlardan pay kapma çabası içerisinde. Böyle bir ortamda, güçlü olanın kazanacağı ya da ayakta kalacağı fikri, tarihin hiçbir döneminde, günümüzde olduğu kadar geçerlilik kazanmamıştır.

Güçlü olma ve küresel pazarlarda faaliyet gösterme zorunluluğu, çeşitli sorunlar altında ezilen ve sahip oldukları kaynakları dahi yeterince kullanamayan KOBİ'ler için daha önemli ve daha tehlikeli bir dönemin başladığını göstermektedir. Rekabet oranı ve rakip sayısının artması, KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri pazarlarda aldıkları payın giderek azalacağını göstermektedir. Oysa küreselleşme, bir yandan işletmeleri zorlarken, bir yandan da önemli fırsatlar sunmaktadır. Pazarların genişlemesi sayesinde işletmelerin ulaşabileceği müşteri sayısı da artmaktadır. Küresel pazarlara açılabilen ve hedef kitlesini, dünyanın çeşitli ülkelerindeki pazarlar ve müşteriler olarak belirleyen işletmeler, bu kitleye yönelik üretim ve pazarlama faaliyetlerini küresel temelde organize edebilirlerse, büyük bir gelir artışı ve gelişme sağlayabilirler. KOBİ'lerin sıkışıp kaldıkları iç pazarlardan çıkarak, dış pazarlara yönelmeleri ve küreselleşme yolunda adım atmaları, onların büyümeleri ve

güçlenmeleri için çok önemli bir basamak olacaktır. Ancak, küresel pazarlara açılmak isteyen KOBİ'lerin bunu tek başlarına gerçekleştirebilmeleri çok zordur. Bilginin ve teknolojinin en önemli girdiler haline gelmesi, bu işletmelerin çeşitli işbirliği alternatifleri üzerinde yoğunlaşmaları gerektiğini göstermektedir. Bu stratejik işbirliği alternatiflerine örnek olarak; çok sayıda KOBİ'nin ihracatlarını arttırmak amacıyla bir araya gelerek oluşturabilecekleri ihracat organizasyonları, yerli veya yabancı işletmeler ile imzalanabilecek lisans ve franchising anlaşmaları ya da bir veya birkaç KOBİ'nin bir araya gelerek gerçekleştirebilecekleri ortak girişimler gösterilebilir. Bu alternatifler arasında yer alan ortak girişimler, KOBİ'lerin küresel pazarlara direkt olarak girebilmeleri ve esneklik, değişimlere hızlı uyum ve yenilik yapabilme gibi üstünlüklerini kullanabilmeleri açısından önemli fırsatlar doğurmaktadır.

Giderek küresel bir nitelik kazanan dünya pazarlarında KOBİ'lerin durumunu tespit etmek ve bu pazarlara açılmak isteyen KOBİ'lerin gerçekleştirebilecekleri stratejik işbirliği seçeneklerini incelemek amacı ile hazırlanan bu tez temel olarak dört bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde; Dünya ve Türkiye'de geçerli olan KOBİ tanımları, bu tanımlarda esas alınan kriterler, bu işletmelerin tarihsel süreç içerisindeki gelişimi ve son olarak KOBİ'lerin ekonomik sistem içerisindeki yerleri ile bu sisteme olan katkıları ele alınmıştır.

İkinci bölümde; İşletme faaliyetlerinin uluslararasılaşması ve küreselleşme süreci geniş bir zaman dilimi içerisinde ele alınmış ve küreselleşme süreci çeşitli boyutları ile detaylı olarak incelenmiştir.

Üçüncü bölümde; Küreselleşen ekonominin bir uzantısı olarak, dünya pazarlarının küreselleşmesi konusu incelenmiş ve giderek küresel bir nitelik kazanan rekabet ortamında KOBİ'lerin sahip olduğu avantaj ve dezavantajlar incelenmiştir.

Dördüncü bölümde; Küresel pazarlara açılmak isteyen KOBİ'lerin uygulayabilecekleri stratejik işbirliği seçeneklerine yer verilmiştir. Bu seçeneklerden birisi olan ortak girişimler konusu ise kapsamlı olarak ele alınmış ve bu seçeneğin KOBİ'ler için uygunluk derecesi üzerinde durulmuştur.

Tezin beşinci ve son bölümünde ise yabancı bir ülkede, iki KOBİ tarafından gerçekleştirilen bir ortak girişim örneği (Nov-Tot Ltd.Co.) yer almaktadır.

I. B Ö L Ü M

KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER: KAVRAM TANIMLAR TARİHSEL GELİŞİM VE EKONOMİK SİSTEMDEKİ YERİ

1. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETME KAVRAMI

Küçük ve orta boy işletme (KOBİ) kavramı, dünyanın hemen hemen her ülkesinde farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Yapılmış olan KOBİ tanımlarında, hem bilim adamları ve araştırmacılar arasında, hem de aynı ülkede yer alan çeşitli kurumlar ve yasalar arasında bir görüş birliğine varılamamıştır. KOBİ kavramının hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşıyor olması nedeni ile, işletmelerin faaliyette bulundukları iş kolları ve kullandıkları üretim tekniklerine bağlı olarak kültürden kültüre, ülkeden ülkeye ve bölgeden bölgeye farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir. KOBİ tanımlarını etkileyen çok sayıda faktörün varlığı, bu farklılığın oluşmasında önemli roller üstlenmektedir. KOBİ tanımlarını etkileyen bu faktörler şu şekilde sıralanabilir:¹

1. Zaman,
2. Ekonomik gelişmişlik düzeyi,
3. Sanayileşme düzeyi,
4. Kullanılan teknoloji,
5. Pazarın büyüklüğü,
6. Faaliyette bulunulan iş kolu,
7. Kullanılan üretim tekniği,
8. Üretilen ürünlerin özellikleri.

KOBİ tanımlarını etkileyen çok sayıda faktörün bulunması, ortak bir tanımın geliştirilmesini daha da zorlaştırmaktadır. Tanımlamayı kolaylaştırması ve kavramsal bir çerçeve oluşturması açısından, KOBİ'lerin karakteristik özelliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu noktadan hareket ederek, KOBİ'leri tanımlarken dikkate alınmak üzere, şu karakteristik özelliklerden söz etmek mümkündür:²

1. KOBİ'ler genel olarak, basit bir organizasyon yapısına sahiptirler ve profesyonel yöneticiler tarafından değil, bizzat işletme sahipleri veya ortakları tarafından yönetilirler.

¹ Canan Çetin, Yeniden Yapılanma Girişimcilik Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s. 34-35.

² Stanley R. Sandeno, Small Business Management Principles, Business Publications Inc., Texas, 1985, s.10. ; İlhan Uludağ ve Vildan Serin, Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Yapısal ve Finansal Sorunlar Çözümler, İstanbul Ticaret Odası (İTO) Yayınları, Yayın No:1991-25, İstanbul, 1991, s.14-15.

2. KOBİ'ler sahipleri veya yöneticileri, işletmeleri ile ilgili kararların alınmasında bağımsız hareket etmektedirler ve herhangi bir denetime tabi değildirler.

3. KOBİ'ler, faaliyet gösterdikleri pazarlarda, nispeten küçük bir pazar payına sahiptirler.

Yukarıda açıklanan karakteristik özellikler, KOBİ tanımlaması için bir çerçeve oluştursa da belirli bir tanımın yapılabilmesi için yeterli olmamaktadır. Tanımlamayı daha anlaşılır kılmak için bazı kriterlere ihtiyaç duyulmaktadır.

1.1. Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımlamasında Kullanılan Kriterler

KOBİ tanımlamasında kullanılan tanımlama kriterleri, nicel ve nitel kriterler olmak üzere iki farklı gruba ayrılmaktadır.

1.1.1. Nitel Tanımlama Kriterleri

Nitel tanımlama kriterleri, işletme sahibinin kendisinden ve işletmeden kaynaklanan özellikler tarafından şekillendirilmektedir. Genel olarak işletmelerinde fiilen çalışan işletme sahiplerinin işletmeleri ile özdeşleşmeleri, tüm karar ve hareketleri ile işletmeyi etkilemeleri bu konuda büyük önem taşımaktadır. İşletmenin yönetim, üretim, pazarlama, finansman ve personel gibi temel fonksiyonları, işletme sahibinin kişisel özellikleri ve vermiş olduğu kararlardan büyük oranda etkilenmektedir.³

Bu açıklamalar ışığında , nitel tanımlama kriterleri şu şekilde sıralanabilir:⁴

1. İşletme sahibinin fiilen işletmede çalışması,
2. Risk üstlenme ve sorumluluğun işletme sahibine ait olması,
3. İşletme mülkiyetinin ve yönetimin bağımsızlık derecesi,
4. İşletme sahibinin teknik ve yönetsel anlamda yeterlilik derecesi,
5. Aile bireylerinin işletmede fiilen çalışması ve potansiyel katkılarının değerlendirilmesi,
6. Yönetim tekniklerinin uygulanmaması veya yetersizliği,

³ Tamer Müftüoğlu, *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Sorunlar Öneriler*, EGS Bank Yayınları No:1, İstanbul, 1997, s.45.

⁴ Süleyman Karataş, *Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Veli Yayınları, İstanbul, 1991, s.19 ; Çetin, a.g.e., s.35-36.

7. Sermayenin sınırlı oluşu ve finansal yetersizlik,
8. İşbölümü ve uzmanlaşma derecesinin düşüklüğü,
9. İşletmenin sahip olduğu pazar payının azlığı,
10. İşletmenin pazarda etkinliği ve gücünün olmaması,
11. İşletmenin satış ve satın almadaki pazarlık gücünün olmaması.

1.1.2. Nicel Tanımlama Kriterleri

Nicel tanımlama kriterleri, işletme ile ilgili olan ve rakamsal olarak ifade edilebilen değerleri temel almaktadır. Daha kolay belirlenebilmeleri ve değerlendirilebilmeleri nedeniyle, KOBİ tanımlarında, nicel kriterlerin ön planda tutulduğu görülmektedir.

KOBİ tanımlamalarında kullanılan nicel kriterler şunlardır:⁵

1. Çalışan kişi sayısı,
2. Kullanılan makine, tezgah sayısı ve gücü,
3. Makine parkının değeri,
4. Özsermaye,
5. Çalışma sermayesi,
6. Sabit sermaye,
7. Enerji kullanımı,
8. Çalışanlara ödenen ücretler,
9. Satış hasılatı (Ciro),
10. Kapasite (Üretim hacmi),
11. Üretimde kullanılan hammadde,
12. Üretimde kullanılan alan,
13. Alınan siparişlerin sayısı ve değeri,
14. Yaratılan katma değer,
15. Ödenen vergi miktarı,
16. Gerçekleştirilen ihracatın toplam satışlar içerisindeki oranı.

⁵ Çetin, a.g.e., s.36.

1.2. Dünyada ve Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları

KOBİ tanımlamasını etkileyen faktörlerin çokluğu ve bu faktörlerin ülkelerin ekonomik ve toplumsal özelliklerine göre farklı etkinliğe sahip olmaları, pek çok ülkede, farklı şekillerde KOBİ tanımlarının yapılmasına yol açmaktadır. Bu tanımlarda, genel olarak, nicel tanımlama kriterlerinin kullanıldığı, ancak kriter olarak alınan değerlerin farklılıklar taşıdığı görülmektedir. Bu nedenle, KOBİ tanımlarını ülkeler temelinde ele almak daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Tanımlamalarda, ülkeler dışında, çeşitli resmi kurumların yapmış olduğu KOBİ tanımlarına da yer verilecektir.

1.2.1. Dünyada Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları

Dünya çapında kullanılmakta olan KOBİ tanımlarını; çeşitli ülkelerde kullanılan tanımlar ve resmi kuruluşların yapmış olduğu tanımlar olarak iki başlık altında incelemek mümkündür.

1.2.1.1. Çeşitli Dünya Ülkelerinde Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları

Bu bölümde A.B.D., İngiltere, Fransa, İtalya, Almanya ve Japonya’da kullanılan KOBİ tanımlarına yer verilecektir.

1.2.1.1.1. A. B. D.

A.B.D.’nde, resmi kuruluşlar ve uzmanlar tarafından yapılan küçük işletme tanımlarında değişik kriterlerin kullanıldığı görülmektedir. Kriter olarak genelde çalışan sayısı dikkate alınırken, yatırım miktarı ve satış hacmini temel alan tanımlara da rastlanılmaktadır. Diğer yandan, aynı kriterlerin farklı kuruluşlar ve uzmanlar tarafından, değişik şekillerde kullanılması da dikkat çekicidir. Örneğin; 100 kişiden daha az çalışanı bulunan işletmeleri küçük işletme olarak kabul eden kuruluş ve

uzmanların yanısıra, bu sınırı 500 kişi olarak kabul eden kuruluş ve uzmanlar da mevcuttur.⁶

A.B.D.'nde en çok kabul gören küçük işletme tanımı; 500 kişiden daha az çalışanı bulunan ve yıllık satışları toplamı 20 milyon doları geçmeyen işletmeleri küçük işletme olarak kabul eden tanımdır. Küçük işletmeler ile ilgili konuları resmi olarak düzenlemeye yetkili olan Small Business Administration (SBA); bağımsız bir yönetime sahip olan, faaliyetlerini bağımsız olarak yürüten ve bulunduğu pazarlardaki etkisi nispeten düşük olan işletmeleri küçük işletme olarak tanımlamaktadır.⁷ Bu kuruluş; küçük işletmeleri, faaliyet konularına göre sınıflandırmakta ve değerlendirme kriteri olarak pazar payı ve yönetsel bağımsızlığı dikkate almaktadır.⁸

500 - 1000 kişi veya 3.5 milyon dolar gibi kriterler aynı zamanda, KOBİ tanımlarının, ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeyi ile ne kadar ilgili olduğunu da göstermektedir. Çünkü, pek çok ülkede, özellikle de az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde 500 kişiye yakın çalışanı bulunan veya yıllık 3.5 milyon dolar satış geliri bulunan işletmeler hem büyük işletme sayılmakta, hem de böyle işletmelerin sayısı son derece sınırlı olmaktadır.

1.2.1.1.2. Avrupa Ülkeleri

Avrupa ülkelerinde yapılmış olan KOBİ tanımlarına örnek olarak İngiltere, Fransa, İtalya ve Almanya'da geçerli olan tanımlar aşağıda yer almaktadır.

1.2.1.1.2.1. İngiltere

İngiltere'de KOBİ'ler için resmi bir tanım yapılmamıştır. Tanımlama kriteri olarak genelde çalışan sayısı ve yıllık satış tutarları göz önüne alınmaktadır. Çalışan sayısı olarak; imalat sektöründe 200 , inşaat ve madencilik sektöründe ise 25 kişiden daha az çalışanı olan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir. Yıllık satış

⁶ W. Arnold Hosmer, Frank L. Tucker ve Arnold C. Cooper, *Small Business Management: A Casebook*, Richard D. Irwin Inc., Illinois, 1966, s.489.

⁷ Thomas L. Wheelen ve David Hunger, *Strategic Management of Business Policy*, 5th Ed, Addison Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1995, s.362.

⁸ Justin G.Longenecker, Carlos W.Moore ve J.William Petty, *Small Business Management:An Entrepreneurial Emphasis*, 10th Ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, 1997, s.24.

tutarlarına göre ise; perakendecilik sektöründe 50.000 pound, toptan ticaret sektöründe 200.000 pound, motorlu araç ticareti, bakım-onarım sektöründe ise 100.000 pound'un altında yıllık ciroya sahip olan işletmeler KOBİ kapsamında ele alınmaktadır.⁹

1.2.1.1.2.2. Fransa

Fransa'da KOBİ'ler ile ilgili resmi bir tanım olmamakla beraber, genel olarak, yöneticilerinin şahsen ve doğrudan doğruya mali, teknik, sosyal, ahlaki ve yasal sorumluluklar üstlendiği işletmeler oldukları kabul edilmektedir. Çalışan sayısı olarak; 10-50 çalışanı bulunan işletmeler küçük, 50-500 çalışanı olan işletmeler orta boy ve 500'den fazla çalışanı olan işletmelerde büyük işletme olarak kabul edilmektedir.¹⁰

1.2.1.1.2.3. İtalya

KOBİ'lere ilişkin resmi bir tanımın olmadığı İtalya'da, devlet tarafından uygulanan çeşitli finansman uygulamalarında, bu işletmelerin belirlenmesine ilişkin bazı kriterler geliştirilmiştir. Özellikle bu kesime yönelik devlet yardımlarında uygulamaya esas teşkil etmesi amacıyla geliştirilen kriterler arasında en çok kullanılanlar çalışan sayısı ve sabit sermaye oranıdır. Bu kriterler esas alındığında; en çok 500 çalışanı olan veya sabit sermaye yatırımı 3 milyar İtalyan Lire'ini geçmeyen işletmeler KOBİ kapsamında ele alınmaktadır. Nitel kriter olarak ise, yönetimin organizasyonuna ilişkin özellikler dikkate alınmaktadır. Bu kritere göre üst yönetiminde iş bölümüne giden işletmeler büyük, iş bölümüne gitmeyip tüm işlevlerin işletme sahibinde toplandığı işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir.¹¹

⁹ Müftüoğlu, a.g.e., s.112.

¹⁰ Çetin, a.g.e., s.39-40.

¹¹ Müftüoğlu, a.g.e., s.113.

1.2.1.1.2.4. Almanya

Almanya’da KOBİ’lerin belirlenmesinde kullanılan nicel kriterler çalışan sayısı ve yıllık satış tutarıdır. Tanımlamalar sektörlere göre değişiklikler göstermektedir. Sektör bazında yapılan tanımlamalara göre: İmalat sektöründe 1-49 arası çalışanı bulunan ve yıllık satış hacmi 2 milyon Markın altında olan işletmeler küçük, 50-499 arasında çalışanı olan ve yıllık satış hacmi 2-25 milyon Mark arasında olan işletmeler orta boy işletme olarak kabul edilmektedir. Perakende ticarete ise; 1-2 arasında çalışanı bulunan ve yıllık satış hacmi 500 bin Markın altında olan işletmeler küçük, 3-49 çalışanı olan ve yıllık satış hacmi 500 bin Mark ile 10 milyon Mark arasında olan işletmeler orta boy işletme olarak kabul edilmektedir.¹²

1.2.1.1.3. Japonya

Japonya’da KOBİ tanımları genellikle çalışan sayısı ve sermaye miktarı temel alınarak yapılmaktadır. Bu ülkede, sektörlere göre farklı tanımlama kriterlerinin kullanıldığı görülmektedir. Bu kriterler göre; sanayi sektöründe çalışan sayısı 300’den az veya sermaye tutarı 100 milyon Yen’in altında olan işletmeler, ticaret sektöründe çalışan sayısı 100’den az veya sermaye tutarı 30 milyon Yen’in altında olan işletmeler, hizmet sektöründe ise çalışan sayısı 50’nin altında olan veya sermaye tutarı 10 milyon Yen’in altında olan işletmeler KOBİ kapsamında ele alınmaktadır.¹³

1.2.2. Resmi Kurumlar Tarafından Yapılan Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları

Avrupa Birliği (AB), İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Vakfı (OECD) ve Dünya Bankası’nın yapmış olduğu KOBİ tanımları aşağıda yer almaktadır.

¹² Çetin, a.g.e., s. 38-39.

¹³ Müftüoğlu, a.g.e., s.113.

1.2.2.1. Avrupa Birliği'nin Yaptığı Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları

AB'nin yapmış olduğu tanıma göre 250 kişiden daha az çalışanı olan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir. Orta boy işletmeler; 50 – 250 kişi arasında çalışanı olan ve yıllık cirosu 40 Milyon ECU'nun altında olan işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Küçük işletmeye ilişkin kriterler ise şu şekilde belirlenmiştir: 50 kişiden az çalışanı , 7 Milyon ECU'yu aşmayan yıllık satış tutarı veya 5 Milyon ECU'nun altında bir yıllık bilanço değeri olan işletmeler Küçük işletme olarak kabul edilmektedir. 10 kişiden az çalışanı olan işletmeler ise çok küçük işletme olarak tanımlanmıştır. Tablo 1.1'de AB'nde belirlenmiş olan kriterlere göre KOBİ tanımları yer almaktadır.¹⁴

Tablo 1.1: Avrupa Birliği'ne Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları

KOBİ	Çalışan Sayısı	Satış Tutarı (veya Yıllık Bilanço Tutarı)	Bağımsızlık
Orta Boy	250'den az	40 Milyon ECU'yu geçmemeli (veya 27 Milyon ECU)	Bir veya birkaç büyük şirkete ait olmamalı
Küçük	50'den az	7 Milyon ECU'yu geçmemeli (veya 5 Milyon ECU)	
Çok Küçük	10'dan az		

Kaynak: Meral Sayın ve Mustafa Akan Fazlıoğlu, **Avrupa Birliği'nde KOBİ Destekleme Programları ve Diğer Teşvik Araçları, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) Yayınları, Ankara, 1997, s.3-4.**

Tablo 1.1'de görüldüğü gibi, AB'nin yapmış olduğu KOBİ tanımlarında nicel kriterlere de yer verilmektedir. Nitel kriter olarak, işletmelerin bağımsızlık düzeyleri dikkate alınmaktadır. Bir işletmenin KOBİ olarak kabul edilebilmesi için, büyük bir

¹⁴ Meral Sayın ve Mustafa Akan Fazlıoğlu, **Avrupa Birliği'nde KOBİ Destekleme Programları ve Diğer Teşvik Araçları, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) Yayınları, Ankara, 1997, s.3-4.**

işletmeye veya ortaklaşa hareket eden birkaç büyük işletmeye ait olmaması gerekmektedir.

1.2.2.2. Dünya Bankası'nın Yaptığı Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları

Dünya Bankası'nın gelişmekte olan ülkelerin kullanımına sunduğu proje kredilerinde, KOBİ'ler ile ilgili resmi bir tanımı olmamasına rağmen, program kredilerinin kullanılmasına ilişkin bir tanımda, kredi kullanacak işletmelerde çalışan kişi sayısının 100'ün altında olmasına dikkat edilmesi önerilmektedir. Dünya Bankası ve Türk Hükümeti tarafından hazırlanan Küçük ve Orta Boy Sanayi Projesi'nde bu sektör için belirlenen kriterlere göre , yeni yatırımlarda bina ve arsa hariç sabit yatırım tutarının küçük işletmelerde 800 Bin Dolar'a eşdeğer TL veya daha az olması, orta boy işletmelerde ise 4 Milyon Dolar'ı aşmaması gerekmektedir.¹⁵

1.2.2.3. İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Vakfı'nın (OECD) Yaptığı Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları

OECD'nin küçük ve orta sanayi konusunda kabul ettiği sınıflandırmada, tanımlama kriteri olarak çalışan sayısının alındığı görülmektedir. Tablo 1.2'de bu sınıflandırma ve kriterler görülmektedir.¹⁶

Tablo 1.2: İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Vakfı'nın KOBİ Tanımları

İşletme Büyüklüğü	Çalışan Sayısı
Çok Küçük İşletme	20'den Az
Küçük İşletme	20 – 99
Orta Boy İşletme	100 – 499
Büyük İşletme	500'den Çok

Kaynak: Tamer Müftüoğlu, Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Sorunlar Öneriler, EGS Bank Yayınları No:1, İstanbul, 1997, s.119.

¹⁵ Çetin, a.g.e., s.45-46.

¹⁶ Müftüoğlu, a.g.e., s.119.

Çeşitli dünya ülkeleri ve resmi kurumlar tarafından yapılmış olan tanımların hepsinde genellikle nicel tanımlama kriterleri göz önüne alınmakta ve temel olarak çalışan sayısı belirleyici rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra satış hacmi ve yatırım tutarı gibi kriterlere de yer verilmektedir.

1.2.2.4. Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları

Ülkemizde, özel sektöre ait işletmelere ilişkin olarak gerçekleştirilen ilk sınıflandırma; 1923 yılında toplanan İzmir İktisat Kongresi’nde belirlenen ve özel sektörü kalkındırmayı amaçlayan politikalar doğrultusunda, 1927 yılında çıkarılan Teşviki Sanayi Kanunu’nda yapılmıştır. Bu kanunda; en az 10 beygirlik muharrik güç ve en az 5 çalışanı bulunan işletmeler birinci sınıf işletme olarak kabul edilmiştir. Bu durumda, 5 kişiden az çalışanı olan ve en fazla 9 muharrik güç ile çalışan işletmelerin küçük işletme olarak kabul edildiği görülmektedir. 1936 yılında yürürlüğe konulan 3008 sayılı iş kanununda ise 10 kişiden az çalışanı bulunan işyerleri, küçük sanayi olarak kabul edilmiştir.¹⁷

Türkiye’nin ve Türk ekonomisinin gelişmesiyle birlikte, KOBİ’ler ile ilgilenen kişi ve kurumların sayısı artmıştır. Bu artışa paralel olarak, yapılan KOBİ tanımlarının da sayısı artmıştır. KOBİ’ler ile ilgili olarak yapılan tanımlar ve bu tanımları yapan kuruluşlara aşağıda yer verilmiştir.

1.2.2.4.1. Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE)

DİE, 1980 ve 1985 yıllarında yapmış olduğu sınıflandırmalarda işletmeleri küçük ve büyük işletmeler olmak üzere iki gruba ayırmıştır. 1985 yılında yapılan sınıflandırmaya göre, 1 –24 çalışanı olan işletmeler küçük, 25’ten fazla çalışanı olan işletmeler büyük işletme olarak kabul edilmiştir.¹⁸ 7Mart 1998 tarih ve 23297 sayılı kararname ile KOBİ’lere tamın ve bir ölçüt getirilmiştir.¹⁹ Buna göre; *imalat sanayiinde faaliyette bulunan iş yerinde en fazla 150 işçi çalıştıran, arsa ve bina hariç kamuni kayıtlarında demirbaşlar toplamı 50milyar TL’yi aşmayan*

¹⁷ Müftüoğlu, a.g.e., s.124.

¹⁸ Erişah Arıcan, “Gümrük Birliği Sürecinde Türkiye’deki Küçük ve Orta Boy İşletmelere Genel Bir Bakış”, *Öneri Dergisi*, C:1, S:5, Haziran 1996, s.43.

¹⁹ Metin Eriş, “KOBİ’lerimiz”, *Zaman Gazetesi*, 24 Temmuz 1998, s.7.

işletmelerdir. DİE'nin yapmış olduğu en son sınıflandırmada ise işletmeler; çok küçük, küçük, orta boy ve büyük işletmeler olmak üzere dört gruba ayrılmıştır. Tablo 1.3'de DİE'nin yapmış olduğu işletme tanımları görülmektedir.²⁰

Tablo 1.3: Devlet İstatistik Enstitüsü'nün Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları

İşletme Tipi	Çalışan Sayısı
Çok Küçük İşletme	1 – 9
Küçük İşletme	10 – 49
Orta Boy İşletme	50 – 99
Büyük İşletme	100'den Fazla

Kaynak: Tamer Müftüoğlu, Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Sorunlar Öneriler, EGS Bank Yayınları No:1, İstanbul, 1997, s.133.

Tablo 1.3'de, DİE'nin sınıflandırma kriteri olarak çalışan sayısını temel aldığı görülmektedir.

1.2.2.4.2. Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) Yaptığı Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları

DPT, ülkemizin ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınması ile ilgili planlar hazırlarken bünyesinde kurmuş olduğu çeşitli ihtisas komisyonlarından yararlanmaktadır. Kurum bünyesinde oluşturulan Küçük Sanayi Özel İhtisas Komisyonu tarafından VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı için hazırlanan raporda küçük sanayi işletmeleri için yapılan sınıflamada; 1 – 9 çalışanı bulunan işletmeler çok küçük sanayi işletmesi, yıl içinde ortalama olarak 10 – 49 arasında çalışan istihdam eden işletmeler küçük sanayi işletmesi ve yine yıl içinde ortalama olarak 50 – 99 arasında çalışan istihdam eden işletmeler orta boy sanayi işletmesi olarak kabul edilmiştir.²¹

²⁰ Müftüoğlu, a.g.e., s.133.

²¹ Çetin, a.g.e., 49-50.

1.2.2.4.3. Türkiye Halk Bankası

KOBİ'lere finansman desteği vermek amacı ile kurulmuş olan Türkiye Halk Bankası'nın 1995 yılında yapmış olduğu tanımlamada; en çok 100 çalışanı bulunan ve kanuni defter kayıtlarındaki arsa ve binalar hariç makine, tesis, taşıt araç ve gereçleri ile döşeme ve demirbaş değerleri toplamı 15 Milyar TL'na kadar olan işletmeler küçük işletme olarak kabul edilmiştir. En fazla çalışanı 250 çalışanı olan ve kanuni defter kayıtlarında toplam sabit yatırım tutarı 30 Milyar TL'na kadar olan işletmeler ise orta büyüklükte işletme kapsamında ele alınmıştır.²² Bu tanım 1997 yılında Türkiye Halk Bankası tarafından 1997 yılında revize edilmiş ve yapılan yeni tanımlamada; çalışan sayısı 150'den az ve kanuni defter kayıtlarındaki arsa ve bina hariç makine, teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamı 50 Milyar TL'ni aşmayan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmiştir.²³

1.2.2.4.4. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın (KOSGEB) Yaptığı Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları

Ülkemizin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında, KOBİ'lerin payını ve etkinliğini arttırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun şekilde gerçekleştirmek amacı ile kurulmuş olan KOSGEB, KOBİ'lerin yeni teknolojilere uyum sağlamalarına yardımcı olmak, gerekli eğitim ihtiyaçlarını karşılamak, genç girişimcileri desteklemek ve bu amaçlar doğrultusunda gerekli alt yapıyı oluşturmakla görevlidir. KOSGEB 'in kuruluş yasasında geçerli olan tanıma göre, 1 – 50 çalışanı bulunan işletmeler küçük işletme, 51 – 150 çalışanı bulunan işletmeler de orta boy işletme olarak kabul edilmektedir.²⁴

²² Halil Sarıaslan, *Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İmalat Sanayii İşletmelerinde Sorunlar ve Yeni Stratejiler*, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Yayınları, Genel Yayın No:309, Ankara, 1996, s.6.

²³ İlhan Ege, "KOBİ'lerde Tanımlama Sorunu", *Dünya Gazetesi*, 16 Mayıs 1997, s.4.

²⁴ Ömer Gücelioğlu, *Küçük Ölçekli İşletmelerin KOSGEB'den Beklentileri*, Türkiye Esnaf – Sanatkar ve Küçük Sanayi Araştırma Enstitüsü(TES-AR) Yayınları, Yayın No:13, Ankara, 1994, s.2-3.

İncelenmiş olan KOBİ tanımlarının hemen hepsinde nicel kriterlerin ön planda tutulduğu görülmektedir. Şüphesiz, nicel kriterlerin ölçülebilir olması ve somut bir nitelik taşıması bu öncelikte önemli rol oynamaktadır. Özellikle , KOBİ'lere yönelik politikaları oluşturulması ve yürütülmesinde nicel kriterler ve bu kriterlere dayanan tanımların ele alınması bir zorunluluktur. Ancak, tanımlamada hangi nicel kriterin kullanılacağı sorusu son derece önemlidir. Kullanılacak olan kriterlerin ifade ettikleri anlam, bu kritere göre gerçekleştirilecek tanım ve politikaların hizmet edeceği amaçlara uygun olmak zorundadır. Örneğin; ekonomik ve sosyal sorunların çözümüne yönelik olarak hazırlanan politikalarda; rekabetin geliştirilmesi ön planda tutuluyorsa pazar payı, istihdamın artırılması düşünülüyorsa çalışan sayısı ya da ihracatın geliştirilmesi isteniyorsa sermaye büyüklüğü gibi kriterler kullanılabilir. Diğer yandan, nicel kriterler; zamana ve içinde bulunulan ekonomik şartlara göre farklı anlamlar taşıyabilmekte ve yanlış değerlendirmelere neden olabilmektedirler. Örneğin; tanımlamada kullanılan nicel kriterlerden birisi olan yıllık satış hacmi, enflasyon oranına ve piyasadaki fiyat dalgalanmalarına göre farklı zamanlarda, farklı sonuçlar elde edilmesine ve işletme büyüklüğü hakkında çelişkili sonuçlara ulaşılmasına yol açabilmektedir. KOBİ tanımlamasında kullanılan nicel kriterlerin pek çoğu bu tür eksiklikler taşımaktadır. Bu nedenle nicel kriterlerin kullanılmasında, mümkün olduğu kadar az sayıda değişkene yer vermek ve bu değişkenleri dış etkilerden arındırarak, güvenilirliklerini artırmak gerekmektedir. Ülkemizde KOBİ'ler konusundaki en önemli uzmanlardan birisi olan Prof. Dr. M. Tamer Müftüoğlu, KOBİ tanımlamasında çalışan sayısı ve işletmenin sahip olduğu makine parkının değerinin göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmektedir. Ancak, sabit makine parkı değerinin enflasyondaki dalgalanmalar nedeniyle, istikrarsız bir seyir gösteren TL yerine, istikrarlı bir yabancı para cinsi ile ifade edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Müftüoğlu'nun yapmış olduğu sınıflandırma Tablo 1.4'te görülmektedir.²⁵

²⁵ Müftüoğlu, a.g.e., s.142-153.

Tablo 1.4: Küçük ve Orta Boy İşletme Sınıflandırması

İşletmenin Ölçek Büyüklüğü	Çalışan Sayısı	Makine Parkı Değeri
Çok Küçük İşletme	1 – 9	-
Küçük İşletme	1 – 49	500 Bin - 2 Milyon ABD Doları
Orta Boy İşletme	49 – 199	5 Milyon - 10 Milyon ABD Doları
Büyük İşletme	200'den Çok	5 ile 10 Milyon ABD Doları'ndan Fazla

Kaynak: Tamer Müftüoğlu, Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Sorunlar Öneriler, EGS Bank Yayınları No:1, İstanbul, 1997, s.154.

Dünya ve ülkemiz ekonomisinde görülen gelişmeler ve her geçen gün artan ticaret hacmi göz önüne alınırsa, yapılmış olan tanımlar içerisinde Prof.Dr.Tamer Müftüoğlu’nun yapmış olduğu KOBİ tanımı en geçerli tanım olarak görülmektedir. Teknolojik yatırım maliyetlerinin büyük boyutlara ulaşması ve yüksek enflasyon ortamında istikrarlı bir para biriminin temel alınmasının yanı sıra, çalışan sayısı gibi tüm dünyada kabul edilen bir kritere yer verilmiş olması bu tanımın geçerliliğini artıran unsurlar olarak göze çarpmaktadır.

2. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERİN TARİHSEL GELİŞİMİ

KOBİ’ler, tüketicilerin faydalanmaları için mal ve hizmet ürettikleri için, tarihin her döneminde ve bütün kültürlerde görülmektedirler. Bu işletmelerin daha iyi anlaşılabilmesi ve ekonomik-sosyal sistem içerisindeki yerlerinin açıklığa kavuşturulabilmesi için tarihsel gelişimlerinin incelenmesi son derece faydalı olacaktır. KOBİ’lerin tarihsel gelişimlerini dünya ve Türkiye temelinde iki başlık altında incelemek mümkündür.

2.1. Dünyada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Tarihsel Gelişimi

Bütün dünya ülkelerinde küçük işletmeciliğin tarihsel olarak önemli bir yere sahip olduğu ve çok eski bir geçmişe dayandığı görülmektedir. Bu işletmeler, Sanayi Devrimi gerçekleşip, makineler yardımı ile kitlesel üretim tarzı ön plana çıkana kadar ekonomilerin temel yapı taşları olarak hizmet vermişlerdir.²⁶ Sanayi devriminden sonra, kitlesel üretim yapan ve bu yöntemle önemli maliyet avantajları elde eden büyük işletmelerin ortaya çıkması, küçük işletmeleri olumsuz yönde etkilemiş ve yeni rekabet şartlarına uyum sağlayamayan bu işletmelerin pek çoğu kapanmak zorunda kalmıştır.²⁷ Üretim sistemlerinde görülen teknolojik gelişmeler, iş organizasyonunun daha rasyonel ve etkili yöntemlerle planlanması, standartlaşma gibi etkenler bu gelişmede önemli bir rol oynamıştır.²⁸ Ancak 1960'lı yılların sonlarına gelindiğinde dünya ekonomisinde meydana gelen değişimler KOBİ'lere karşı duyulan ilgisizliği ortadan kaldırmaya başlamış ve bu işletmeler hızla önem kazanmaya başlamıştır. Çünkü bu dönemde, KOBİ'lerin, piyasalardaki değişimler karşısında, üretim ve diğer faaliyetlerde büyük işletmelere göre çok daha esnek davranabildikleri ve daha başarılı oldukları görülmüştür. Özellikle 1973 yılında ortaya çıkan petrol krizinden sonra, enerji fiyatları ve buna bağlı olarak üretim girdi maliyetlerinin hızla artması, tüketici taleplerinde büyük düşüşler yaşanması ve genel bir ekonomik durgunluk dönemine girilmesi karşısında büyük işletmelerin sarsıldığı, iflas ve kapanmaların yanı sıra, bu kesimde önemli ölçüde işten çıkarmaların yaşandığı görülmüştür. Aynı dönemde, KOBİ'lerin bu durgunluk karşısında daha dayanıklı oldukları ve krizi daha az maliyetle aştıkları, hatta, büyük işletmelerden boşalan pazar alanlarını dolduran KOBİ'lerin etkinliklerini arttırdıkları ve daha fazla istihdam sağladıkları ortaya çıkmıştır.²⁹ Bu gelişmeler doğrultusunda, 1970'li yıllara kadar sanayileşmenin vazgeçilmez unsuru olarak görülen büyük işletmeler ve bunun temel dayanağı olan "ölçek ekonomisi" kavramı etkinliğini kaybetmeye başlamış, bu kavramın yerine, küçük ekonomik birimler şeklinde örgütlenmeyi savunan görüşler

²⁶ Nicholas Siropolis, *Small Business Management: A Guide To Entrepreneurship*, 5th Ed., Houghton Mifflin Company, Toronto, 1993, s.2.

²⁷ Kartas, a.g.e., s.12-13.

²⁸ İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV), *XXI. Yüzyıl Ekonomilerine Doğru Bir Kalkınma Aracı: Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) - AT Örneği*, İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, Yayın No: 97, İstanbul, 1991, s.5.

²⁹ Uludağ ve Serin, a.g.e., s.12.

önemli ölçüde desteklenmeye başlamıştır.³⁰ Özellikle KOBİ'lerin istihdama olan katkılarının ortaya çıkmasından sonra, bu işletmelerin desteklenmesine ayrı bir önem verildiği görülmektedir. KOBİ'leri desteklemek amacıyla geliştirilen politikalar, genel olarak şu iki konu üzerinde yoğunlaşmaktadır:³¹

1. Yeni KOBİ'lerin kurulması amacıyla, üretken yatırımların çeşitli şekillerde teşvik edilmesi,
2. Mevcut KOBİ'lerin geliştirilmesi, daha etkin bir yapıya sahip olmaları ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilmeleri amacıyla gerekli yardımların yapılması.

2.2. Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Tarihsel Gelişimi

Ülkemizde küçük işletmeciliğin tarihi çok eskilere dayanmaktadır.13.yy'da Ahilik Sistemi tarafından düzen altına alınmış küçük işletmeler, daha sonra loncalar tarafından idare edilmeye başlamıştır. Loncalar, Osmanlı İmparatorluğu'nun çöküşüne paralel olarak 1913 yılında ortadan kalkmıştır. 1923 yılında modern Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulması ile birlikte küçük işletmeler ile ilgili düzenlemeler yasalar çerçevesinde ele alınmaya başlamıştır.³²

1924 yılında çıkarılan Ticaret ve Sanayi Odaları Kanunu ile esnaf, sanatkar ve küçük sanayiciler tek çatı altında toplanmıştır. 1933 yılında, bu kesimin finansman ihtiyacını karşılamak amacı ile Türkiye Halk Bankası kurulmuştur. 1943 yılında ise, esnaf, sanatkar ve küçük sanayicilerin örgütlenmelerinin hızlandırılması amacıyla Ticaret ve Sanayi Odaları Esnaf Odaları ve Ticaret Borsaları Kanunu yürürlüğe konmuştur.³³

Küçük ve orta boy işletmecilik ile ilgili resmi politikaların belirlenmesinde, 1963 yılından itibaren uygulanmaya başlanan Beş Yıllık Kalkınma Planları önemli bir yere sahiptir. Bu planlarda yer alan KOBİ'lere ilişkin düzenlemeler şu şekilde özetlenebilir:

³⁰ Atila Bağrıaçık, *Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar (Dünyada ve Türkiye'de)*, Dünya Yayınları, Yayın No:44, İstanbul, 1989, s.6-10.

³¹ Çetin, a.g.e., s.93.

³² Hüseyin Özgen ve Selen Doğan, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri*, KOSGEB Yayınları, Ankara, 1997, s.5.

³³ Bağrıaçık, a.g.e., s.84.

I. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967): Bu planda; küçük sanayici, esnaf ve sanatkarların sorunları ile ilgilenecek ve çözüm önerileri üretecek merkezi bir örgütün kurulması öngörülmüştür. Genel bir sanayileşme politikası çerçevesinde ele alınan bu örgütlenme ile gerçekleştirilmesi düşünülen amaçlar şunlardır:³⁴

- İlgili kişi ve işletmelere ucuz kredi sağlanması,
- Kooperatifleşme ve birleşmenin teşviki,
- Küçük sanayinin sanayi bölgelerinde toplanması,
- Çıraklık müessesesinin iyileştirilmesi,
- Mamullerin pazarlanmasının düzenlenmesi.

II. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972): Bu plan çerçevesinde küçük sanayinin örgütlenmesi konusuna ağırlık verilmiş ve bu amaçla Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi (KÜSGEM) kurulmuştur. Aynı dönemde, 17 adet küçük sanayi sitesi tamamlanarak hizmete açılmış, 35 sitenin de yapımına devam edilmiştir.³⁵

III. Beş Yıllık Kalkınma Dönemi (1973-1977): Bu dönemde küçük sanayi, esnaf ve sanatkarlar konusunda belirlenen önlemler ve hedefler ile saptanan politikalar daha önceki dönemlerle benzerlik göstermektedir. Bu planda, KÜSGEM'in örgütlenme yetersizliğinden dolayı, ilgili kesimi yeterince destekleyememesine ve el sanatları içinde hala bir merkez kurulamamasına dikkat çekilmektedir.³⁶

IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983): Bu planda ilk kez küçük sanayi kesimi ile esnaf ve sanatkarlar arasında bir ayırım yapılmıştır. Ayrıca bu dönemde KÜSGEM'in yerine 1983 yılında Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı (KÜSGET) faaliyete geçirilerek, KOBİ'lerin teknik ve idari konulardaki bilgi ihtiyaçlarının karşılamasına çalışılmıştır.³⁷

V. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989): Bu dönemde küçük ve orta boy sanayi işletmeleri politikası belirlenmiştir. Bu politika; küçük sanayinin üretim gücünün arttırılması, ihracat konusunda mali ve teknik danışmanlık hizmetlerinin yaygınlaştırılması, küçük sanayinin geliştirilmesinde öncü sektörlerin belirlenmesi,

³⁴ Nurgül Erdoğan, *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin İhracata Yönlendirilmesinde İhracatı Geliştirme Kuruluşlarının Rolü - Güney Kore ve Tayvan Modeli -*, (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi), T.C. Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi (İGEME), 1991, s.24.

³⁵ Bağrıaçık, a.g.e., s.84.

³⁶ Çetin, a.g.e., s.139.

³⁷ Bağrıaçık, a.g.e., s.85.

küçük ve orta boy sanayi ile büyük boy sanayiciliğin entegrasyonu, üretimde kalite kontrol organizasyonlarının sağlanması ve bölgeler arası kalkınma farklarının giderilmesi gibi konular ele alınmıştır.³⁸

VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994): Bu planda dikkate alınan ilkeler ve saptanan politik kararlar incelendiğinde, geçmiş plan dönemlerinde öngörülen ilkelerden fazla farklı olmadıkları görülmektedir. Plan çerçevesinde en çok dikkat çeken husus; eğitim, organizasyon ve verimlilik konularına ağırlıklı olarak yer verilmesidir. KOBİ'lerin birlikler şeklinde örgütlenmeleri ve özellikle ihracata yönelik faaliyetlerin organize edilerek, etkinliğin artırılması konularına önem verilmiştir.³⁹

2001 yılına kadar Türkiye'nin kalkınma politikasını belirleyen VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, dışa dönük sanayileşme stratejisine ağırlık verilerek hazırlanmıştır. Odak noktasında KOBİ'lerin yer aldığı yeni sanayileşme stratejisi; bu işletmelerin dış pazarlara açılabilmesi için pazara uyumlu, ihracata dönük, yeni teknolojilere açık bir yapıya kavuşturulmaları öngörülmektedir. İhracata yönelme isteği, bu işletmelerin sahip olduğu büyük potansiyelin ortaya çıkartılması ve bu yolla dış ticaret gelirlerinin artırılması amacını gütmektedir. KOBİ'lere dayalı bir sanayileşme sürecinde patent yasası, kalite ve ölçü sisteminin yeniden oluşturulması ve daha çok büyük işletmelere hizmet eden mevcut teşvik sisteminin değiştirilmesine ilişkin hukuksal bir yapının kurulması öngörülmektedir. Planda KOBİ'lere yönelik kredi sisteminin tüm bankacılık sistemi içerisinde yaygınlaştırılması, Ar-Ge, çevre ve mesleki eğitim projelerine öncelikli olarak teşvik sağlanması gibi hususlarda yer almaktadır. Ayrıca sanayinin rekabet gücünün korunup, geliştirilmesi amacıyla üretim girdilerinin dünya fiyatlarından temin edilmesi ve KOBİ'lerin sağladıkları katma değer ve istihdam imkanlarının desteklenmesi öngörülmektedir.⁴⁰ Bu planda önceki planlardan farklı olarak KOBİ'lerin gelişmesine yönelik dinamik ve atılımcı bir üslubun ortaya çıktığı görülmektedir.

³⁸ Çetin, a.g.e., s.140.

³⁹ Erdoğan, a.g.e., s.28.

⁴⁰ Yusuf Tuna, "VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı ve Reel Kesim", *Çerçeve Dergisi*, Y:5, S:16, Ocak-Nisan 1996, s.51-52.

3. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERİN EKONOMİK VE SOSYAL SİSTEM İÇERİSİNDEKİ YERİ

KOBİ'ler; istihdama olan katkıları, gerçekleştirdikleri yatırımlar, toplam üretim içerisindeki payları ve daha pek çok yönden, tüm ekonomiler için vazgeçilmez bir unsurdurlar. KOBİ'lerin ekonomik alandaki sahip oldukları yer, dünya ve Türkiye açısından şu şekilde ele alınabilir.

3.1. Dünya Ekonomilerinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yeri ve Önemi

KOBİ'ler ekonomik birimler olarak mal ve hizmet üretmenin yanı sıra, büyük işletmelerin üretimlerinde kullandıkları mamul ya da yarı mamul girdileri de üreterek, onların gelişimlerini tamamlamaktadırlar. Dolayısıyla, KOBİ'ler bir yandan, büyük işletmeler ile rekabet içerisinde nihai mal ya da hizmet üreterek ekonomiye katkıda bulunurken, bir yandan da büyük işletmeleri yan sanayi biçiminde tamamlayarak, onların daha fazla üretken olmalarına ve katkılarının daha da artmasına yardımcı olmaktadır.

Ekonomik kalkınmışlık düzeylerine bağlı kalmaksızın tüm ülkelerde KOBİ'ler gerek işletme sayısı, gerekse istihdam yaratma gücü açısından ekonominin dayanak noktasını oluşturmaktadırlar. Tablo 1.5'te, çeşitli dünya ülkelerinde KOBİ'lerin ekonomi içinde sahip oldukları yerler görülmektedir.⁴¹

⁴¹ Sariaslan, a.g.e., s.9.

Tablo 1.5: Çeşitli Dünya Ülkelerinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Ekonomideki Yeri

Ülkeler	Tüm İşletmeler İçindeki Oran	Toplam İstihdam İçindeki Payı	Toplam Yatırım İçindeki Payı	Katma Değer İçindeki Payı	Toplam İhracat İçindeki Payı	Toplam Kredilerden Aldığı Pay
A.B.D.	99.7	56.6	38	43	32	42.7
Japonya	99	64	44	49	31	*
Hindistan	98.6	63	27.8	50	40	15.3
G. Kore	98.8	59	35	35	20	47
Tayland	98	64	*	47	50	*

* Bilgi yok ya da güvenilir değil.

Kaynak: Halil Sariaslan, Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İmalat Sanayii İşletmelerinde Sorunlar ve Yeni Stratejiler, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Yayınları, Genel Yayın No:309, Ankara, 1996, s.9.

Avrupa ülkelerinde de durum pek farklı değildir. Avrupa Komisyonu tarafından 1996 yılında KOBİ'lere yönelik olarak hazırlanan ve 19 Avrupa ülkesini kapsayan (Avrupa Birliği -15-, İzlanda, Norveç, Liechtenstein ve İsviçre) 4. Yıllık Rapor'da, 1995 yılında Avrupa ülkelerindeki toplam işletme sayısının 16.5 milyona ulaştığı belirtilmektedir. Bu gelişmeye karşın, istihdam edilen kişi sayısının 103 milyona düştüğü ve bu düşüşün özellikle büyük işletmelerde görüldüğü kaydedilmektedir. Tablo 1.6'da, 1995 yılında Avrupa ülkelerinde faaliyet gösteren işletmeler ve bu işletmelere ilişkin bilgiler yer almaktadır.⁴²

⁴² Sayın ve Fazlıoğlu, a.g.e., s.1.

Tablo 1.6: 1995 Yılında Avrupa Ülkelerindeki İşletmelerin Ölçekleri ve Yapıları

	KOBİ (Küçük ve Orta Boy İşletmeler)				Büyük İşletmeler	TOPLAM
	Mikro İşletme	Küçük İşletme	Orta İşletme	Toplam KOBİ		
Toplam İşletme (1000)	15.205	1.050	160	16.415	35	16.450
İşletme Başına Ortalama İstihdam	2	20	100	4	985	6
İstihdam (1000)	33.230	19.640	15.785	68.655	34.565	103.220
Verimlilik (1000 ECU)	38	44	62	45	54	48
Katma Değerde İşgücü Maliyetinin Oranı	52	65	61	59	58	58

Kaynak: Meral Sayın ve Mustafa Akan Fazlıoğlu, Avrupa Birliği'nde KOBİ Destekleme Programları ve Diğer Teşvik Araçları, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) Yayınları, Ankara, 1997, s.1.

Tablo 1.6'da yer alan değerler dikkate alındığında, Avrupa ülkelerinde KOBİ'lerin, mevcut işletme sayısının % 99.8'ini oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca , yine bu işletmeler tarafından sağlanan istihdamın, toplam istihdam içerisinde % 66.5'lik bir orana ulaştığı hesaplanabilmektedir.

3.2. Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Boy İşletmeler

Tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi, ülkemizde de KOBİ'ler ekonominin temel unsuru durumundadırlar. Ülkemizdeki KOBİ'ler ekonominin hemen her alanında faaliyet göstermektedirler. 1980 ve 1989 yılları arasında, ülkemizdeki başlıca sektörlerin Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH) içerisinde sahip oldukları oranlar Tablo 1.7'de görülmektedir.

Tablo 1.7: Gayri Safi Milli Hasıla İçerisinde Sektörlerin Dağılımı
(Yüzde Olarak)

Sektörler/Yıllar	1980	1983	1984	1985	1988	1989
Tarım	24.13	22.59	22.10	21.78	24.80	20.32
Sanayi	21.87	23.36	24.13	24.80	26.37	26.45
(İmalat Sanayi)	17.62	19.26	20.07	20.32	21.60	21.553
Hizmetler	54.00	54.05	53.77	53.42	51.75	53.84
GSMH	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Kaynak: İlhan Uludağ ve Vildan Serin, Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Yapısal ve Finansal Sorunlar Çözümler, İstanbul Ticaret Odası (İTO) Yayınları, Yayın No:1991-25, İstanbul, 1991, s.29.

Tablo 1.7’de yer alan bilgiler, tarım sektöründen sanayi sektörüne doğru bir kayma olduğunu ve sanayi ve imalat sektörlerinin GSMH içinde sahip oldukları payın giderek arttığını göstermektedir. KOBİ’lerin bu sektörlerde yoğun olarak faaliyet gösteriyor olmaları, bu işletmelerin ekonomideki yer ve önemlerinin giderek artan bir eğilim içerisinde olduğunun bir göstergesi sayılabilir.

Tablo 1.8 ise 1992 yılında DİE tarafından yapılan Sanayi İşyerleri Sayımı sonuçlarını göstermektedir. Bu sayım sonuçlarına göre gıda, kağıt, kimya, orman, tekstil,taş ve imalat sektörlerinde yer alan işletmelerin sayısı, istihdam ettiği personel ve sağladıkları katma değere ilişkin bilgiler şu şekildedir.

Tablo 1.8: Türkiye İmalat Sanayiinde Yer Alan Küçük Orta ve Büyük Boy İşletme Sayısı Sağlanan İstihdam ve Yaratılan Katma Değer

		Çalışan Sayısı					Toplam
		1-9	10-49	50-99	100-199	200+	
İşyeri Sayısı	Adet	185.387	7.982	1.408	846	980	196.603
	%	94.30	4.06	0.72	0.43	0.50	
İstihdam	Kişi	544.519	175.555	97.373	116.631	590.964	1.525.042
	%	35.71	11.51	6.38	7.65	38.75	
Katma Değer	(Milyar TL)	0	17.040	14.766	21.736	194.866	248.408
	%	0.00	6.86	5.94	8.75	78.45	
İşletme Başına Çalışan Kişi Sayısı (Kişi)		2.9	22.0	69.2	137.9	603.0	162.886
Çalışan Başına Katma Değer (Bin TL)		0	97.064	151.644	186.366	329.743	
		Küçük Ölçekli		Orta Ölçekli		Büyük	
		KOBİ				Ölçekli	

Kaynak: Sedat Karşı, "Nedir Şu KOBİ'ler?", Dünya Gazetesi, 19 Haziran 1997, s.5.

Türkiye ekonomisinde KOBİ'lerin sahip olduğu yer, Tablo 1.8'deki değerler göz önüne alınarak; işyeri sayısı, istihdam ve toplam katma değer içerisindeki paylarına göre farklı başlıklar altında incelenebilir.

3.2.1. Toplam İşyeri Sayısı Açısından Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmeler

Tablo 1.8'de görüldüğü gibi, 1992 yılında Türkiye'de faaliyet gösteren 196.603 işletmeden 195.513'ü, yani toplam işletmelerin %99.4'ünü KOBİ'ler oluşturmaktadır.

KOBİ'lerin sahip olduğu bu yoğunluk, bu işletmelere duyulan eğilimin bir kanıtı olarak görülebilir. KOBİ sayısının bu kadar yüksek olması; bu tür işletmelerin kuruluş aşamasında çok fazla sermayeye ihtiyaç duymaması, yeni fikirlerin bir çok riski göze alarak hayata geçirilmeye çalışılması veya insanların ücretli çalışma yerine, bağımsızlıklarını koruyabilecekleri kendi işlerini kurma yöntemini seçtiklerini göstermektedir. Bu tahminler daha da çoğaltılabilir. Ancak kesin olan

nokta, KOBİ'lerin yeni iş sahalarının yaratılarak işsizliğin düşürülmesi ve sahip olunan ekonomik potansiyelin ortaya çıkartılarak, değerlendirilmesinde çok önemli bir yere sahip olduğudur.

3.2.2. Sağlanan İstihdam Açısından Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmeler

İstihdam yaratma gücü, KOBİ'lerin en önemli üstünlüklerinden birisidir. KOBİ'lerin bu üstünlüğü, işsizliğin büyük boyutlara ulaştığı ve bu nedenle toplumsal sorunların yaşandığı günümüzde özellikle önem kazanmaktadır.

Tablo 1.8'de yer alan değerlere göre, 1992 yılında ülkemizdeki toplam çalışan sayısı 1.525.042'dir. Çalışanların 924.078'i, yani % 60.6'sı KOBİ'lerde istihdam edilmektedir. Bu oran KOBİ'lerin, ülkemiz için istihdamın temel kaynağı olduğunu göstermektedir.

3.2.3. Yaratılan Katma Değer Açısından Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmeler

İşyeri sayısı ve istihdam açısından son derece etkin olan KOBİ'ler, katma değer yaratma konusunda aynı etkinliği gösterememektedirler. Tablo 1.8'de yer alan değerlere göre, 1992 yılında, KOBİ'lerin ülkemizde yaratılan toplam katma değer içerisindeki payı % 21.55'le sınırlıdır.

Katma değer yaratma oranının bu derece düşük olması, KOBİ'lerin yapısal sorunlar yaşadıkları ve verimlilik konusunda başarılı olamadıklarını göstermektedir.⁴³

⁴³ Karslı, a.g.e., s.5.

4. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERİN EKONOMİK SİSTEME OLAN KATKILARI

1970'li yıllara kadar büyük işletmelere ağırlık verilerek geliştirilen ekonomik büyüme ve kalkınma faaliyetleri; petrol krizinin ortaya çıkması ile birlikte büyük bir sekteye uğramıştır. Büyük işletmeler hantal yapıları nedeniyle değişime ayak uyduramamış ve kriz ortamında önemli zararlara uğramışlardır. Petrol krizi çok önemli bir gerçeği de ortaya çıkarmıştır. Büyük işletmelerin çaresiz kaldığı böylesi bir ortamda, KOBİ'ler ayakta kalmayı başarmış ve esnek yapıları sayesinde değişime ayak uydurarak etkinliklerini arttırmışlardır. Bu gelişmeler, resmi politikalar üzerinde de etkisini göstermiş, KOBİ'lerin önemini ve gücünü farkedenden hükümetler sadece büyük ölçekli işletmelere ağırlık veren büyüme politikalarından vazgeçerek, bu işletmelerle birlikte KOBİ'leri de içine alan dengeli büyüme anlayışını hayata geçirmişlerdir. Bu anlayış çerçevesinde KOBİ'ler hızla ön plana çıkmaya başlamışlardır.⁴⁴

Az gelişmiş, gelişmekte olan veya gelişmiş ülkelerin tümünde oldukça büyük bir öneme sahip olan KOBİ'ler, toplumların ekonomik ve sosyal yapılarına önemli katkılar sağlamaktadırlar. KOBİ'lerin ekonomik sisteme olan katkılarını şu başlıklar altında incelemek mümkündür:

1. İşletmelerin birbirine olan bağımlılığı,
2. İstihdam sağlama ve yeni iş imkanları yaratma,
3. Bölgeler arası dengeli kalkınmanın sağlanması,
4. Rekabetin korunması ve teşvik edilmesi,
5. Yeni fikirlerin ve buluşların ortaya konması ve geliştirilmesi.

4.1. İşletmelerin Birbirine Olan Bağımlılığı

Modern ekonomik yaşamın en önemli ve temel gerçeklerinden birisi, tüm işletmelerin birbirlerine ihtiyaç duymaları ve işbirliği içinde çalışmak zorunda olmalarıdır. Bu anlamda, günümüzde hiçbir işletmenin, tek başına ve bağımsız

⁴⁴ Tezer Öçal, Küçük Sanayi İşletmelerimizin Konumu Önemi ve AT'a Girerken Karşılaşılabilecek Sorunlar ile Çözüm Yolları, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No:426, Ankara, 1990, s.16-17.

olarak varlığını devam ettirebilmesi mümkün değildir. Hemen hemen her işletme, başka işletmelerden, ihtiyacı olan mal ve hizmetleri satın almak ve kendi ürettiği mal ve hizmetleri diğer işletmelere satmak zorundadır. Bu zorunluluk, KOBİ'ler ile büyük işletmeleri vazgeçilmez bir şekilde birbirlerine bağlamaktadır. KOBİ'ler, büyük işletmelerin çabalarını daha etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli desteği vermektedirler. Büyük işletmelerin üretmiş olduğu mal ve hizmetlerin pazarlanması, bakım ve onarım hizmetlerinin yerine getirilmesi gibi önemli işlevlerin yanı sıra, KOBİ'ler büyük işletmelere yarı mamul ve ara malı sağlamada da önemli roller üstlenmektedirler. Büyük işletmeler ve KOBİ'ler arasındaki bu karşılıklı bağımlılık, farklı amaçlara hizmet eden ilişkiler şeklinde kendisini göstermektedir. Bu amaçlar şu şekilde sıralanabilir:⁴⁵

1. Büyük işletmelerin, bazı üretim işlerini KOBİ'lere devretmek yoluyla önemli sabit maliyetlerden kurtulmak ve üretim maliyetlerini düşürmek istemesi,
2. Belirli ürünlerde, üretim için gerekli olan know how'a sahip olan yan sanayiye başvurmanın zorunlu olması,
3. Büyük işletmelerin üretim kapasitelerinin yetersiz kaldığı durumlarda, yan sanayiinin atıl olan kapasitesinin kullanımının, hem ekonomik, hem de genel olarak ülkedeki istihdam ve gelir dağılımı üzerindeki olumlu etkilerinden dolayı daha rasyonel olması,
4. Talep daralması yaşanan dönemlerde, sabit maliyetlerin getireceği finansal yükten kurtulma isteği.

KOBİ'ler ve büyük işletmeler arasındaki bu bağımlılık, aynı zamanda bir tamamlayıcılık ilişkisi olarak göze çarpmaktadır.⁴⁶

⁴⁵ Bahattin Balçık, "Küçük İşletmelerin Ekonomiye Katkıları ve Ülkemizde Küçük İşletmelere Hizmet Götüren Örgütler", Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:11, S:3-4, Nisan 1997, s.64.

⁴⁶ Ufuk Akkan, Küçük ve Orta Boy İşletmelerde İhracat Etkinliğinin Üretim İmkanları Açısından İncelenmesi: Ege Bölgesi Mermer Sanayii Üzerine Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995, s.21.

4.2. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin İstihdam Sağlama ve Yeni İş İmkânı Yaratmadaki Katkıları

KOBİ'lerin, dünya ekonomilerinde ön plana çıkmalarının ilk ve en önemli nedeni, hiç kuşkusuz istihdam sağlama ve yeni iş imkanı yaratmadaki etkinlikleridir. 1973 yılındaki petrol krizi ile birlikte ekonomilerin durgunluk dönemine girmesi ve o güne kadar daima ön planda tutulan büyük işletmelerin, yaşanan durgunluktan etkilenerek iş hacimlerini ve personel sayılarını azaltmaları sonucunda, işsizlik oranı önemli ölçüde artmıştır. Aynı dönemde, KOBİ'lerin ekonomik durgunluktan fazla etkilenmemeleri ve büyük işletmelerin aksine istihdamlarını arttırmaları, dikkatlerin bu işletmeler arasında toplanmasına neden olmuştur. KOBİ'lerin istihdam için önemli bir kaynak olduklarının anlaşılması sonucunda, bu işletmelerin korunması ve yenilerinin kurulmasının teşvik edilmesi için, özellikle gelişmiş ülkelerde destek politikaları uygulanmaya başlamıştır.⁴⁷ Günümüzde, hemen hemen her ülkede KOBİ'ler toplam işletmelerin büyük bir çoğunluğunu oluşturmakta ve istihdamın vazgeçilmez bir ögesi olarak faaliyetlerine devam etmektedirler. Zaten ülkelerin en büyük istihdamı kaynağı olan KOBİ'ler, bir yandan da yeni iş imkanları yaratan, farklı yöntemler geliştirmektedirler. Son yıllarda Avrupa Birliği düzeyinde yapılan araştırmalarda, KOBİ'lerin sağladığı istihdamın;

- Geniş ölçüde kısmi çalışma (Part time) şeklinde olduğu,
- Kısmi çalışanların büyük bir çoğunluğunun kadınlardan oluştuğu,
- Sürekliliğin düşük olduğu,
- Büyük işletmelere oranla daha düşük ücret ödendiği,
- Hizmet sektöründe yoğunlaşmanın daha yüksek olduğu görülmüştür.

Özellikle 1983-1987 yılları arasında, Avrupa ülkelerinde yaratılan işlerin %70'inin kısmi iş (Part time) olduğu ve bu işlerin %75'in kadınlar tarafından gerçekleştirildiği ortaya çıkmıştır. Avrupa Komisyonu tarafından 1989 yılında yayınlanan istihdam raporunda, bu dönemde "İkinci bir iş gücü piyasasının" oluştuğu ve bu piyasanın geçici iş sözleşmeleri ve kısmi çalışma ile işletmelere işgücünü esnek tutma imkanı verdiği vurgulanmıştır.⁴⁸ Yeni iş alanları yaratma konusunda görülen bu gelişmeler, KOBİ'lerin giderek taşeronlaştıkları ve büyük işletmelerin

⁴⁷ Sariaslan, a.g.e., s.16-17.

⁴⁸ A.g.e., s.18.

4.2. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin İstihdam Sağlama ve Yeni İş İmkânı Yaratmadaki Katkıları

KOBİ'lerin, dünya ekonomilerinde ön plana çıkmalarının ilk ve en önemli nedeni, hiç kuşkusuz istihdam sağlama ve yeni iş imkânı yaratmadaki etkinlikleridir. 1973 yılındaki petrol krizi ile birlikte ekonomilerin durgunluk dönemine girmesi ve o güne kadar daima ön planda tutulan büyük işletmelerin, yaşanan durgunluktan etkilenerek iş hacimlerini ve personel sayılarını azaltmaları sonucunda, işsizlik oranı önemli ölçüde artmıştır. Aynı dönemde, KOBİ'lerin ekonomik durgunluktan fazla etkilenmemeleri ve büyük işletmelerin aksine istihdamlarını arttırmaları, dikkatlerin bu işletmeler arasında toplanmasına neden olmuştur. KOBİ'lerin istihdam için önemli bir kaynak olduklarının anlaşılması sonucunda, bu işletmelerin korunması ve yenilerinin kurulmasının teşvik edilmesi için, özellikle gelişmiş ülkelerde destek politikaları uygulanmaya başlamıştır.⁴⁷ Günümüzde, hemen hemen her ülkede KOBİ'ler toplam işletmelerin büyük bir çoğunluğunu oluşturmakta ve istihdamın vazgeçilmez bir ögesi olarak faaliyetlerine devam etmektedirler. Zaten ülkelerin en büyük istihdamı kaynağı olan KOBİ'ler, bir yandan da yeni iş imkânları yaratan, farklı yöntemler geliştirmektedirler. Son yıllarda Avrupa Birliği düzeyinde yapılan araştırmalarda, KOBİ'lerin sağladığı istihdamın;

- Geniş ölçüde kısmi çalışma (Part time) şeklinde olduğu,
- Kısmi çalışanların büyük bir çoğunluğunun kadınlardan oluştuğu,
- Sürekliliğin düşük olduğu,
- Büyük işletmelere oranla daha düşük ücret ödendiği,
- Hizmet sektöründe yoğunlaşmanın daha yüksek olduğu görülmüştür.

Özellikle 1983-1987 yılları arasında, Avrupa ülkelerinde yaratılan işlerin %70'inin kısmi iş (Part time) olduğu ve bu işlerin %75'in kadınlar tarafından gerçekleştirildiği ortaya çıkmıştır. Avrupa Komisyonu tarafından 1989 yılında yayınlanan istihdam raporunda, bu dönemde "İkinci bir iş gücü piyasasının" oluştuğu ve bu piyasanın geçici iş sözleşmeleri ve kısmi çalışma ile işletmelere işgücünü esnek tutma imkânı verdiği vurgulanmıştır.⁴⁸ Yeni iş alanları yaratma konusunda görülen bu gelişmeler, KOBİ'lerin giderek taşeronlaştıkları ve büyük işletmelerin

⁴⁷ Sariaslan, a.g.e., s.16-17.

⁴⁸ A.g.e., s.18.

maliyetlerini düşürmek amacıyla, bazı konularda onların işlerini üstlendikleri izlenimini vermektedir. Örneğin; büyük işletmelerin bünyelerinde gerçekleştirmek zorunda oldukları temizlik ve çalışanlarına yemek verme gibi işlemlerin; sürekli personel ve sabit yatırımlar yoluyla karşılanması yerine, daha düşük ücretler ve bir çok işletmeye hizmet verme yoluyla azaltılan sabit maliyetler sayesinde bütün bu işlemleri daha küçük bir maliyetle sunan KOBİ'ler tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir.

4.3. Bölgeler Arası Dengeli Büyümeye Katkısı

KOBİ'lerin kurulması ve genişletilmesi için, büyük işletmelere oranla daha az sermaye ve daha düşük seviyede teknolojinin kullanılmasına ihtiyaç duyulduğundan, bu işletmelerin ülke içinde bir çok bölgeye yayılabilmesi mümkün olabilmektedir. KOBİ'lerin, faaliyet gösterdikleri bölgenin ihtiyaçlarını ve girdilerini dikkate alarak, modern teknolojiler yerine ara teknolojiler kullanmaları, hem bölgenin kalkınmasına, hem de çevrenin korunmasına yardımcı olmaktadır.⁴⁹

KOBİ'ler, faaliyet gösterdikleri bölgelerde istihdam ve gelir artışı sağlayarak, büyük şehirlere doğru göçü önlemekte ve bölgede, canlı yaşama ve büyüme potansiyeli yüksek olan yeni işletmelerin doğuşuna ortam hazırlamaktadırlar. Diğer yandan, KOBİ'ler, bölgesel kalkınma süreci içerisinde, ülkenin tüm yaratıcı potansiyelini ortaya çıkarmaktadırlar. Bölgesel kalkınmışlık açısından dengesizliklerin görüldüğü ülkelerde, geri kalmış bölgelerdeki KOBİ'lerin desteklenmesi ve yenilerinin kurulması için gerekli ortamın hazırlanması hem bölgesel kalkınma, hem de ülkenin gelişmesi açısından bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.⁵⁰

4.4. Rekabetin Korunması ve Teşvik Edilmesi

Serbest piyasa ekonomilerinde rekabetin önemi açıktır. Rekabet, mal ve hizmet fiyatları ile kaynak dağılımının, devletin herhangi bir düzenleyici müdahalesi

⁴⁹ Bağrıaçık, a.g.e., s.19.

⁵⁰ Sariaslan, a.g.e., s.22-23.

olmaksızın, doğrudan doğruya serbest piyasadaki arz ve talep güçleri tarafından yönlendirildiği ekonomik sistemin en önemli faktörüdür.⁵¹

Mal ve hizmet piyasalarında, monopol ve oligopol piyasa koşullarının hakim olması durumunda, piyasada oluşan fiyatlar rekabet piyasası koşullarına göre çok daha yüksek olmakta, üretim miktarı azalmakta, kalitenin geliştirilmesi ve teknik yeniliklere başvurulması gibi konulara gereken ilgi gösterilmemektedir. Bu açıdan, KOBİ'lerin desteklenerek, ekonomideki ağırlıklarının artırılması, mal ve hizmet piyasalarındaki monopolleşmeyi engellerken, serbest piyasa koşullarının gerektiği şekilde işlemlerine yardımcı olmaktadır.⁵²

4.5. Yeni Fikir ve Buluşların Ortaya Konması ve Geliştirilmesi

Yenilik yapma konusunda başarılı olmanın en önemli şartı, tam zamanında piyasaya çıkabilmek ve piyasadaki boşluğu rakiplerden önce doldurabilmektir. KOBİ'lerin tüketicilere daha yakın olmaları, tüketicilerin tercihlerindeki değişimleri ve sorunlarını hemen değerlendirerek, üretim sistemlerinde gerekli değişimleri, kısa zamanda yapabilmelerine imkan sağlamaktadır. Talepteki değişimlere karşı esnekliklerinin yüksek olması, KOBİ'leri yeniliklere karşı daha yatkın kılmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar, teknik yeniliklerin daha çok KOBİ'ler tarafından gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır.⁵³

KOBİ'ler ve büyük işletmelerin yenilik konusunda işbirliği yaptıkları da görülmektedir. Büyük işletmelerin tamamlayıcısı durumunda olan KOBİ'ler, teknik alandaki fikir ve uygulamaları ilk defa ortaya koyarak, bunları daha da geliştirmeleri için büyük işletmelere sunabilmektedirler.⁵⁴

⁵¹ Balçık, a.g.e., s.65.

⁵² Bağrıaçık, a.g.e., s.18-19.

⁵³ Uludağ ve Serin, a.g.e., s.20.

⁵⁴ Bağrıaçık, a.g.e., s.15.

II. B Ö L Ü M

İŞLETME FAALİYETLERİNİN ULUSLARARASI LAŞMASI VE KÜRESELLEŞME

1. İŞLETME FAALLİYETLERİNİN ULUSLARARASILAŞMASI

Küreselleşme süreci ve işletmelerinin faaliyetlerinin ulusal sınırlar dışına çıkarak uluslararasılaşması ve giderek küresel işletmeler haline gelmeleri arasında bir paralellik görülmektedir. İşletmelerin uluslararası faaliyetlerde bulunmaları, dünya ülkelerinin ve farklı ülkelere gelen işletme ve bireyleri birbirine yaklaştırarak küreselleşme sürecini hızlandırırken, küreselleşme süreci de, işletmeleri ülke sınırlarının dışına çıkmaya ve dünya çapında faaliyetlerde bulunmaya zorlamıştır. Bu karşılıklı etkileşim ve zorlamalar günümüzde de devam etmektedir.

İşletme faaliyetlerinin uluslararasılaşması konusu iki açıdan ele alınabilir. Birincisi genel olarak uluslararası ticaretin tarihi süreç içerisindeki gelişimidir. İkincisi ise daha daraltılmış bir kapsam içerisinde, herhangi bir işletmenin uluslararası hale gelmesi ile ilgilidir.

1.1. Uluslararası Ticaretin Tarihsel Gelişimi

Uluslararası ticaretin tarihsel gelişimi temel olarak dört dönem içerisinde ele alınmaktadır.⁵⁵

1. Ticaret dönemi (1500-1850),
2. Keşifler dönemi (1850-1914)
3. İmtiyazlar dönemi (1914-1945)
4. Uluslararası dönem (1945-....).

Uluslararası ticaretin gelişimi bu dört dönem içerisinde incelemek, küreselleşmenin boyutları konusunun ele alınış şekliyle aynı doğrultudadır ve aynı tarihsel inceleme burada da geçerlidir.

Konuya küreselleşme süreci açısından bakıldığında en önemli devre 1945'te başlayan ve halen devam eden uluslararasılaşma dönemi büyük önem taşımaktadır. 1945-1970 yılları arasında; ulusal bağımsızlık ve milliyetçilik hareketlerinin artması, ithal ikamesine ilişkin politikaların yürürlüğe girmesi ve korumacılık tedbirlerine karşılık, teknolojik gelişmeler ve uluslararası sermaye akımlarının artması ile birlikte

⁵⁵ Simcha Ronen, *Coperative and Multinational Management*, Wiley Series in International Business, Canada, 1986, s.3.

dünya ticaretinin önündeki engellerin kaldırılması, korumacılık ve ekonomik alanda devlet müdahalelerinin kısıtlanması gibi liberal politikaların güç kazanmaya çalıştığı görülmektedir. 1970'ten sonra ise Petrol Krizinin de etkisiyle ulusal bakış açısı ile küresel bakış açısı bir çatışma içerisine girmiş ve giderek küresel ekonomi kavramı ön plana çıkmıştır. Böylece hem işletme anlayışları değişmiş, hem de liberal politikaların güç kazanması sayesinde devletlerin ekonomiye müdahaleleri iyice sınırlandırılmıştır.⁵⁶ 1980'lerden sonra işletmelerin çok daha büyük bir hızla uluslararası pazarlara açıldıkları ve uluslararası faaliyetlerin değişik alanlar üzerinde yoğunlaşarak, çok karmaşık bir hal aldığı gözlemlenmektedir.⁵⁷ Bu gelişmede, devletlerin yabancı sermaye yatırımlarını özendirici tedbirler almaları ve özelleştirme çalışmalarının artması da son derece etkili olmuştur.

1.2. İşletme Faaliyetlerinin Uluslararasılaşması

İşletme faaliyetlerinin uluslararasılaşması iki açıdan ele alınabilir. Birincisi; ulusal düzeyde faaliyet gösteren işletmeleri uluslararası faaliyet göstermeye iten nedenlerin neler olduğu konusudur. İkincisi ise, herhangi bir ulusal işletmenin, uluslararası pazarlara açılırken ve giderek küresel bir işletme haline gelirken, kendi içerisinde geçirmiş olduğu aşamalar ile ilgilidir.

1.2.1. İşletmeleri Uluslararasılaşmaya İten Nedenler

İşletmelerin uluslararası alanlara açılma isteklerinin altında ekonomik, siyasal, teknolojik ve sosyal etkenler yaratmaktadır. Bu etkenlerin bir kısmı işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkeler ve pazarlardaki değişimlerden kaynaklanırken, bir kısmı da yabancı ülkelerdeki ve daha geniş anlamda küresel çapta meydana gelen değişimle bu değişimlere uyum gösterme zorunluluğu neticesinde ortaya çıkmaktadır. İşletmeleri uluslararasılaşmaya iten nedenleri, ülke içi nedenler ve dış nedenler olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür.⁵⁸

⁵⁶ Binali Doğan, "Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Örgütsel Yapı", *Öneri Dergisi*, S;1, Nisan 1994, s. 24-25.

⁵⁷ Esin Can Mutlu, *Çokuluslu İşletmelerde Yönetici Seçim ve Eğitim Politikaları*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991, s.11.

⁵⁸ Kadir D. Şaturoğlu, *Çokuluslu Şirketler : Strüktürel ve Fonksiyonel Bir Evrim Yaklaşımı*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, s. 30.

1.2.1.1. İşletmeleri Uluslararasılaşmaya İten Ülke İçi Nedenler

İşletmeleri uluslararasılaşmaya iten ülke içi nedenler, işletmenin kendi iç yapısından veya faaliyet gösterdiği ülkenin ve ülke içi pazarların genel yapısından kaynaklanmaktadır. İşletmeleri uluslararasılaşmaya iten ülke içi nedenler, şu başlıklar altında incelenebilir.

1.2.1.1.1. Ülke İçi Yasal Engeller

İşletmelerin, ülke içerisinde giderek gelişmeleri, yatay ve dikey bütünleşme yöntemleri ile büyümeleri ve tekeller oluşturmak yoluyla serbest piyasa ekonomisini tehdit edecek güce ulaşmaları ihtimalini göz önüne alan resmi kurumlar, zaman zaman bu gelişmeyi engelleyecek önlemler almaktadırlar. Anti-tröst yasaları bu önlemlere örnek olarak verilebilir. Bu durumda işletmeler, sahip oldukları maddi ve beşeri kaynakları etkin bir şekilde kullanamadıkları için istedikleri büyümeyi gerçekleştirememektedirler. Bu ve benzeri yasal engelleri aşmak ve büyümelerini gerçekleştirmek isteyen işletmeler, sahip oldukları üstünlükleri kullanabilmek için, dış ülkelerdeki imkan ve fırsatları değerlendirmek zorundadırlar.⁵⁹

1.2.1.1.2. Ülke İçi Ekonomik Tıkanıklıklar

Faaliyet gösterilen iç pazarlardaki tıkanıklıklar ve ortaya çıkan pazar daralmaları, işletmelerin ellerinde bulunan üretim kaynaklarının atıl kalmasına neden olmaktadır. Sahip oldukları üretim kapasitelerini tam olarak kullanmak bu kapasiteyi daha da artırmak isteyen işletmeler, iç pazarlardaki tıkanıklıklar nedeniyle, yeni pazarlar bulmak zorundadırlar ve bu nedenle dış pazarlara açılmaktadırlar. Sanayi Devriminden sonra üretim kapasiteleri hızla yükselen işletmelerin, iç pazarın tıkanmasından sonra, hızla uluslararası pazarlara yönelmeleri bu konuda örnek olarak gösterilebilir.⁶⁰

⁵⁹ Mutlu, a. g. e. , s. 19-20

⁶⁰ Şatıroğlu, a. g. e. , s. 37.

1.2.1.1.3. İşletmenin Üstün Yönlerinin Değerlendirilmesi

Özellikle gelişmiş ülkelerde, teknolojik gelişmenin hızı oldukça yüksek olduğu için, işletmelerin sahip oldukları teknolojiler kısa sürede eskimekte ve rakip işletmelere göre bir dezavantaj oluşturmaktadır. Ancak bu ülkelerde eski sayılan bir teknoloji, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için hala modern teknoloji özelliği taşımakta ve önemli avantajlar sağlamaktadır. Sahip olunan, ancak iç pazarlarda kullanılmayan teknolojinin, dış pazarlarda kullanılması; bir yandan işletmelerin ellerinde atıl olarak kalan makineleri kullanabilmelerini, dolayısıyla teknolojinin ömrünün uzatılmasını sağlarken, bir yandan da yeni pazarlarda rekabet avantajı sağlamaktadır. Ayrıca işletmelerin ülke içinde farklı bölgelerde ve alanlarda faaliyet göstermeleri, örgüt yapılarının gelişmesine ve yönetsel anlamda bilgi düzeylerinin artmasına yol açmaktadır. Örgüt yapısının gelişmesi, pazarlama ve organizasyon konularındaki tecrübeler, AR-GE gücü gibi etkenlerin, işletmelerin uluslararası pazarlara açılmasını kolaylaştırdığı göze çarpmaktadır.⁶¹

1.2.1.2. İşletmeleri Uluslararasılaşmaya İten Dış Nedenler

İşletmeleri uluslararasılaşmaya iten dışsal nedenler; işletmelerin kendi iç yapılarından veya faaliyet gösterdikleri ülkelerin ve iç pazarların genel özelliklerinden farklı olarak, daha çok bu işletmelerin faaliyet göstermek istediği dış ülke ve pazarların taşıdığı genel özelliklerden kaynaklanan nedenlerdir. Bu nedenler şu şekilde özetlenebilir.

1.2.1.2.1. Uluslararası Ekonomik Kurumlar

Çeşitli ülkelerin bir araya gelerek oluşturdukları ekonomik entegrasyonlar, üye ülkeler arasındaki ekonomik işbirliği ve dayanışmayı artırmaktadır. Bu kurumların belirlemiş olduğu ve tüm üye ülkeleri bağlayıcı özellik taşıyan politikalar, birliğe üye olan ülkeler arasındaki ticari kısıtlamaları kaldırmakta, yatırım ve üretim serbestleşmektedir. Bu serbestlik, üye ülkelere ait işletmelerin ekonomik

⁶¹ Mutlu, a. g. e. , s. 20

satın alma gücü ve tüketici sayısı yüksek olan pazarlarda faaliyet gösterebilmelerine olanak sağlamaktadır. Ortaklığa ilişkin politikalar aynı zamanda, birlik dışındaki ülkelere ait işletmelere karşı engelleyici önlemler alarak, birliğe üye olan ülkelerin işletmelerini dış rekabete korumaktadır.⁶²

1.2.1.2.2. Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri ve Teknolojik Yenilikler

Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra işletmelerin, rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, Ar-Ge çalışmalarını hızlandırmaları sonucunda teknolojik yenilik alanında büyük bir gelişme sağlanmıştır. Bu gelişme bir yandan üretim maliyetlerinin düşürerek, üretim miktarlarını artırırken, bir yandan da işletmeler için yeni fırsatlar yaratmıştır. Teknolojik gelişmelerden faydalanmak isteyen az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin, uluslararası işletmelere, kendi ülkelerinde yatırım yapmaları için büyük imkanlar (Vergi avantajları, arsa tahsisi, vb.) tanıması, zaten üretmekte oldukları ürünler için yeni pazarlar bulmak zorunda olan bu işletmeleri, ülke dışında yatırım yapmaya yönlendirilmiştir. Ulaşım ve iletişim alanında yaşanan teknolojik gelişmeler de, üretim, koordinasyon ve kontrol alanda bu işletmelere yardımcı olmuş ve uluslararasılaşma sürecini hızlandırmıştır.⁶³

1.2.1.2.3. Maliyet Avantajlarından Yararlanma İsteği

Üretim ve pazarlama faaliyetlerinden elde ettikleri kar oranını artırmak isteyen işletmelerin en büyük isteği, üretim maliyetlerini düşürmektir. Üretimde kullanılan hammadde, yarı mamul, işgücü ve ulaşım maliyetlerinin düşürülmesi işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Özellikle azgelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde işgücünün ucuz olması, işletmeleri bu ülkelerde yatırım yapmaya teşvik etmektedir. Ayrıca hammadde ve yarı mamullerin bol ve ucuz olduğu ülkelerde yatırım yapan işletmeler, bu avantajdan faydalanma olanağı bulmaktadırlar. Dış pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin, bu pazarlara yakınlaşması ve bölgelerde yatırım yapması hem ulaşım maliyetlerini düşürmekte, hem de pazarlara nüfuz

⁶² Şatıroğlu, a. g. e. ,s. 31-33.

⁶³ Mutlu, a. g. e. , s. 22.

edebilmelerini kolaylaştırmaktadır. Tüm bu avantajlardan yararlanmak isteyen işletmelerin, uluslararası yatırımlara yönelmesi son derece doğaldır.⁶⁴

1.2.2. İşletmelerin Uluslararasılaşma Aşamaları

İşletmeler faaliyet alanlarını ulusal sınırların dışına çıkararak, uluslararası faaliyetlere geçerken, yapısal değişimler de gösterirler ve yavaş yavaş ulusal kimliklerinden uzaklaşarak uluslararası işletme halini alırlar. İşletmeler uluslararası işletme halini alırken iç içe geçmiş çeşitli aşamalardan geçerler. Ancak bu aşamaların sayısı ve geçiş süreleri işletmeler arasında farklılık gösterebilmektedir. Bazı işletmeler aşamaları hızla geçerken, diğer işletmelerin bu aşamaları geçmesi uzun zaman alabilmektedir. İşletmelerin tamamı sistematik olarak bir aşamadan diğerine geçmemekte, bazı işletmeler birkaç aşamayı atlayarak, bu süreci daha hızlı bir şekilde gerçekleştirebilmektedirler.

Ulusal bir işletmenin uluslararasılaşması için geçmeleri gereken gerekli olan aşama sayısı, bu konuda araştırma yapan araştırmacı ve bilim adamlarına göre farklılıklar göstermektedir. Arvind V. Phatak uluslararasılaşma aşamalarının sayısını yedi olarak tespit etmiştir. Bu aşamalar şunlardır:⁶⁵

1. Dış taleplerin alınması ve ihracata başlanması,
2. İhracat yöneticisinin atanması,
3. İhracat bölümünün kurulması,
4. Dış ülkelerde satış şubeleri ve bağlı kuruluşların oluşturulması,
5. Dış ülkelerde montaj faaliyetlerine başlanması,
6. Dış ülkelerde üretim tesisleri kurularak, üretime başlanması,
7. Dış ülkelerde kurulan şube, bağlı kuruluş ve üretim tesislerinin bütünleştirilmesi.

Uluslararası işletmecilik konusunda araştırmalar yapan Rıdvan Karluk ise bu aşamaları üç başlık altında incelemekte ve son aşamayı çokulusluluk olarak nitelemektedir.⁶⁶

⁶⁴ Şatıroğlu, a. g. e. ,s. 33.

⁶⁵ Arvind V. Phatak, *Uluslararası Yönetim*, (Çevirenler:Atilla Baransel ve Tomris Somay), İstanbul Üniversitesi Yayın No:213, İstanbul, s.12-17.

⁶⁶ Rıdvan Karluk, "Çokuluslu Şirketler Üzerine Bir İnceleme", *Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)*, (Derleyen:İnan Özalp), Anadolu Üniversitesi Yayın No:163, Eskişehir, 1986, s.210-211.

1. İhracat aşaması,
2. Yabancı ülkelerde üretim aşaması,
3. Çokuluslu işletme aşaması.

Yukarıda da görüldüğü gibi aşama sayısını azaltıp, çoğaltmak ve bu aşamalara farklı isimler vermek mümkündür. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında, işletmelerin uluslararasılaşma aşamalarını dört farklı başlık altında incelemenin de mümkün olduğu görülmektedir.

1.2.2.1. İhracat Aşaması

Bu aşamada işletmelerin faaliyetleri sadece ihracat ve ithalat yapmakla sınırlıdır. Ulusal pazarlarda faaliyet gösteren işletmelere direkt olarak yabancı kuruluşlardan veya yurt içinde aracılık hizmeti veren işletmelerden (İhracat işletmeleri, komisyoncular, satış temsilcileri...vb.) gelen talep ile ihracat veya ithalat işlemleri başlamaktadır. Ayrıca ihracata yönelme, işletmeleri uluslararasılaşmaya iten nedenler başlığı altında incelenen konular ile de ilgili olabilir. Özellikle ihracat faaliyetlerinin zaman içerisinde artması ile işletmenin örgüt yapısı değişmeye başlar. İhracat faaliyetleri arttıkça eleman sıkıntısı ve örgüt yapısının yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar ortaya çıkmakta ve sadece bu faaliyetler ile ilgilenecek bir kadro ve bölümün kurulması gerekli olmaktadır.⁶⁷

1.2.2.2. İhracat Bölümü Kurulması

İhracat hacminin artması ve işletme satışları içerisinde önemli bir yere sahip olması, bu konuya daha çok önem verilmesine ve ayrı bir bölüm altında düzenlenmesine neden olmaktadır. Bu aşamada ihracatın önemini kavrayan işletmeler, sadece gelecek taleplere göre iş yapmak yerine, talep oluşturmak ve bu konudaki kontrollerini arttırmak için ayrı bir ihracat bölümü kurulur. Kendi yöneticisi ve kadrosu olan bu bölüm, sadece ihracat faaliyetleri ile ilgilenir ve direkt olarak yabancı işletmelere satış yapmaya başlar. Bu sayede aracı kuruluşlarda ortadan kaldırılarak, işletmenin gelirleri ve kontrol derecesi yükseltilebilmektedir.

⁶⁷ Phatak, a.g.e., s.12-13.

Bu aşamada, ihracat bölümünün çalışanları yine ülke içinde istihdam edilmekte, dış ülkelerde yerleşik çalışan bulunmamaktadır.⁶⁸

1.2.2.3. Dış Ülkelerde Şube Bağlı Kuruluş veya Üretim Tesisi Kurulması

İhracatın daha da artması, işletmeyi iyice bu yöne kanalize etmekte, satış ve tutundurma faaliyetleri için ülke dışında şube, bağlı kuruluş veya üretim tesisleri kurulmasını gerektirmektedir. Dış ülkelerde kurulan birimler; yabancı pazarlarda doğrudan satış ve hizmet faaliyetlerinde bulunmakla birlikte, bu ülkelerdeki üretim kaynakları ve pazarların yapısına göre üretim işlemleri de gerçekleştirilebilmektedir.⁶⁹ Bu aşamadaki işletmelerin genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:⁷⁰

1. İşletmeler hala ulusal nitelikler taşımaktadırlar.
2. Dış ülkelerde sürekli olarak personel bulundurulmaktadır.
3. Dış ülkelerde üretim, alım-satım ve hizmet faaliyetleri yürütülmektedir.
4. İşletmelerin organizasyon yapılarında, uluslararası faaliyetleri yürüten özel bir bölüm oluşturulmuştur.
5. İşletme faaliyetleri artık uluslararası boyutta belirli bir yoğunluğa ulaşmış durumdadır.

1.2.2.4. Uluslararası İşletme Aşaması

Uluslararasılaşmanın bu son aşamasında, işletmeler ulusal niteliklerinden sıyrılarak, tamamen uluslararası bir yapıya kavuşmaktadırlar. İşletme yönetimi ülke içi ve dışı faaliyetler arasında bir fark gözetmemeye ve tüm planlar ve işlemler uluslararası ölçeğe göre gerçekleştirilmeye başlar. Ülke içi ve dışındaki birimlerini bütünleştiren bu işletmeler yavaş yavaş çokulusluluk niteliğini kazanmaya başlarlar ve tüm dünyayı faaliyet alanları olarak görmeye başlarlar. Artık yatırımların farklı ülkelerde gerçekleştirilmesi sadece büyüme amacı ile değil, aynı zamanda uluslararası alandaki rekabet gücünü arttırmak isteğine de dayanmaktadır.

⁶⁸ Kaplan Uğurlu, "Gelişmekte Olan Ülkelerde Firmalar Neden Uluslararasılaşmalıdır ?", **Pazarlama Dünyası**, Mayıs-Haziran 1996, Y:10, S:57, s.31.

⁶⁹ Phatak, a.g.e., s.13-14.

⁷⁰ Kaplan, a.g.e., s.31.

Uluslararası ölçeğe geçme ve çokuluslu bir yapıya kavuşma sonucunda işletmeler; kendileri için en iyi pazarların hangi ülkelerde olduğu, bu pazarlara yönelik ürünlerin özellikleri, yatırımlar için gerekli olan kaynakların teminin nasıl olacağı, işletmenin uluslararası organizasyonu içerisinde ihtiyaç duyulan personelin hangi ülkelerden seçilebileceği gibi sorulara, küresel bir bakış açısı ile cevap aramak zorundadırlar.⁷¹ İşletme yönetiminin küresel olarak düşünmeye başlaması ve faaliyetlerin bu bakış açısına göre düzenlenmesi, gerçek bir uluslararası işletme olmanın ve zaman içerisinde tamamı ile küresel bir yapıya kavuşmanın işareti olarak algılanmalıdır.

2. KÜRESELLEŞME

Küreselleşme; 20.yy'ın son çeyreğinde ekonomik, teknolojik ve sosyal alanda devrim niteliği taşıyan çok önemli değişimlere neden olmuş ve bu değişimler büyük bir hızla devam etmektedir. Bu değişimlerin nasıl sonuçlanacağını tam olarak bilmek olanaklı değilse de, ortaya çıkan eğilimler açıklık kazanmaya başlamıştır. Bu eğilimler için de küreselleşme daha da belirginleşmiştir.

1970'li yıllarda hız kazanan ve 1980'lere gelindiğinde iyice belirginleşen ve temel olarak ekonomik bir süreç olan küreselleşme; üretim, ticaret, sermaye hareketleri ve teknolojinin uluslar üstü bir özellik kazanarak serbestleşmesini ve dünya ekonomisinin tek bir bütün olmaya doğru yönelmesini ifade etmektedir.⁷² Dünya çapında yaşanan bu çok boyutlu değişim, toplumsal yaşantının hemen her alanında (siyasal, ekonomik, teknolojik, vb.) ağırlığını hissettirmekte ve gücünü kendi iç dinamiklerinden almaktadır. Günümüzde hiçbir ülke, kendi ekonomisinin tamamına hakim durumda değildir ve her ülke ekonomi ile ilgili kararlar alırken, dünya ekonomisindeki gelişmeleri dikkate almak zorundadır. Büyüklükleri, kalkınma düzeyleri, siyasal rejimleri ve kültürleri birbirinden farklı olan ülkelere mensup işletme ve bireyler, çeşitli menfaat ilişkileri ile birlikte birbirlerine bağlanmakta ve bu karşılıklı bağımlılık devletlerin ekonomik ilişkiler üzerindeki kontrolünü azaltmaktadır.⁷³ Bütün dünyayı tek bir pazar haline getirmeyi amaçlayan

⁷¹ Karluk, a.g.e., s.211.

⁷² Nusret Ekin, *Küreselleşme ve Gümrük Birliği*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:1996-32, İstanbul, 1996, s. 10.

⁷³ Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), *Küreselleşme Bölgeselleşme Entegrasyonlar ve Türkiye (Değerlendirme Raporu)*, DPT Yayınları, Yayın No: 2374, Ankara, 1995, s. 1.

küreselleşme; tarihte ilk kez hiçbir devletin, iktidarın veya siyasi güç grubunun müdahalesine olanak tanımayan bir süreç olarak karşımıza çıkmakta ve dış dünyaya bağlanmak isteyen her ülke, işletme veya birey bu olanağa sahiptir.⁷⁴

2.1. Küreselleşmenin Boyutları

Etkileri 1970’li yıllardan sonra fark edilmeye başlansa da, küreselleşme süreci oldukça uzun bir süreden beri devam eden gelişmelerin bir sonucudur ve farklı boyutlara sahiptir. Küreselleşme sürecini ve bu süreçte bugün gelinen noktayı daha iyi anlaya bilmek için bu boyutların incelenmesi gerekmektedir.

2.1.1. Küreselleşmenin Siyasal ve Ekonomik Boyutu

Küreselleşmenin bugün ulaştığı noktaya gelinmesinde siyasal etkenlerin rolü çok büyüktür. Genel olarak siyasi ve ekonomik yaklaşımların iç içe olması ve ortak olarak şekillendirilmesi bu iki boyutun bir arada değerlendirilebilmesine olanak vermektedir.

2.1.1.1. 1914’e Kadar Olan Dönem

18.yy’ın sonlarına doğru ortaya çıkan sanayi devriminin gerçekleşmesi ile üretim alanında yaşanan büyük yükseliş, sermaye sahiplerinin gücünü artırmış ve yasal kurumlar hızla güç kaybetmeye başlamışlardır. Bu dönemde ön plana çıkan ve dinamizmini girişimciler ve girişim özgürlüğünden alan liberalizm; bireyciliği ve mülkiyet hakkını en yüce değerler olarak kabul etmektedir. Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler (Laissez faire, laissez passer) yaklaşımı; bir yandan teknik gelişmeler için girişim özgürlüğünü artırıp, devlet müdahalelerinin sınırlandırılmasını sağlarken, bir yandan da üretim için gerekli olan girdilerin en düşük maliyetle temin edilmesi ve üretilen ürünlerin satılabileceği dış pazarlar bulunabilmesi amacıyla serbest ticaret ve gümrük engellerinin kaldırılmasını öngörmektedir.⁷⁵ Bu çerçeve

⁷⁴ Uğur Eser, “Küreselleşme Tehdit mi Yoksa Fırsat mı?”, *Ekonomik Yaklaşım*, C:4, S: 17, Yaz 1995, s.5.

⁷⁵ J.M. Albertini, *Ekonomik Sistemler (Uygulamada Kapitalizm ve Sosyalizm)*, (Çeviren:Cafer Unay), Ekin Kitabevi, Bursa, 1995, s. 16-25.

içerisinde devletlerin faaliyet alanları iyice sınırlanmakta ve sadece mülkiyet haklarının tanımlanması, hukuk ve düzenin korunması, ve dış karşı savunmanın organizasyonu gibi genel fonksiyonlar devlete bırakılmaktaydı.⁷⁶ Liberalizmin bu güçlü dönemi 1914 yılında I. Dünya Savaşı'nın çıkmasına kadar devam etmiştir.

2.1.1.2. 1914-1945 Arası Dönem

I. Dünya Savaşı'na (1914-1918) gelindiğinde liberalizm güç kaybetmeye başlamıştır. Bir yandan savaşın getirdiği büyük yıkım sonucunda, devletlerin ekonomiye müdahale etmelerinin zorunlu hale gelmesi, bir yandan da yeni bir ideolojik akım olan sosyalizmin güçlenmesi liberalizmin gelişmesini durdurmuştur. Doğu Avrupa ülkelerinin, gelişmiş batı ülkelerinden aldıkları sanayi ürünlerinde kısıtlamaya gitmeleri, sömürgeciliğin ortadan kalkmaya başlaması, Japonya'nın Asya'da güçlenmesi ve Avrupa'daki genç nüfusun savaşta büyük kayıplar vermesi nedeniyle nüfusun yaşlanması gibi etmenler, liberalizmin önünü kesen temel güçler olmuştur. 1929 yılında ortaya çıkan ve uzun süre devam eden Büyük Ekonomik Kriz ile birlikte büyük bir çöküş yaşanmış ve devletlerin ekonomide yer almasından başka çare kalmamıştır. Kamu harcamalarının artırılması yoluyla devletin ekonomide hakim güç haline gelmesi liberalizmi sarsmış ve bu dönemde devleti ekonominin temel unsuru haline getiren Keynes teorisi; liberalizmin yerini almıştır.⁷⁷ Temelde istihdam sorunu üzerine kurulu olan Keynes teorisi; kamu harcamaları yoluyla ekonominin sürekli büyümesi ve bu büyümeye paralel olarak istihdamın artırılmasını öngörmektedir. Bu görüş devletin geleneksel işlevlerinin dışına çıkarak, etki alanının genişlemesini sağlamaktadır.⁷⁸ Son derece kapsamlı bir olan Keynes teorisi 1970'li yıllara kadar geçerliliğini korumuştur.

⁷⁶ Terry Caslin, "Devlet ve Ekonomi", (Çeviren: Mensur Akgün), **Liberalizm, Refah Devleti, Eleştiriler**, (Derleyen: Kemali Saybaşı), Bağlam Yayıncılık, İstanbul, 1993, s. 292-293.

⁷⁷ Albertini, a. g. e., s. 95-102.

⁷⁸ Michael Stewart, "Keynesçi İktisat Öğretisi", (Çeviren: Şule Kut), **Liberalizm, Refah Devleti, Eleştiriler**, (Derleyen: Kemali Saybaşı), Bağlam Yayıncılık, İstanbul, 1993, s. 70.

2.1.1.3. 1945-1970 Arası Dönem

II. Dünya Savaşı (1939-1945), siyaset ve ekonominin dünya çapında şekil değiştirmesine yol açmıştır. Hatta, savaşın bittiği yıl olan 1945 yılını küreselleşmenin başlangıcı olarak kabul etmek mümkündür.⁷⁹ II. Dünya Savaşı sonrasında, ideolojik kutuplaşmanın açık bir şekilde ortaya çıkması ve sosyalizmin küresel bir nitelik kazanması, başta A.B.D. olmak üzere, gelişmiş batılı kapitalist ülkelerin biraraya gelerek kapitalizmi güçlendirmeleri ve aynı sosyalizm gibi kapitalizm de küresel bir güç haline getirilmesini zorunlu kılmıştır. A.B.D. tarafından yürürlüğe konulan Thruman Doktrini ve Marshall Planı çerçevesinde gerçekleştirilen dış yardımlar; savaşta yıkılmış olan ekonomileri yeniden inşa etmenin yanı sıra, anti-sosyalist politikalar doğrultusunda, yardıma muhtaç ülkeleri sosyalizmden uzak tutmak ve kapitalist yönde gelişimlerini sağlamak için kullanılmıştır.⁸⁰ Aynı dönemde savaşta yıkılan ekonomileri onarmak ve serbestleştirmek amacıyla 1944 yılında Bretton Woods Konferansı gerçekleştirilmiş ve aynı amaçla Uluslararası Para Fonu ve Dünya Bankası'nın kuruluş yasaları kabul edilmiştir. Bretton Woods Konferansı'nda alınan kararları takiben, 1947 yılında Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT) imzalanmıştır. Uluslararası ticarete büyük bir serbestleşme ve hızlanma başlatan GATT'ın temel ilkeleri şunlardır:⁸¹

- 1- *Gümrük tarifelerinin azar azar, kotalarının ise derhal kaldırılarak, dünya ticaretinin serbestleştirilmesi,*
- 2- *Bir üyenin diğer üyelerden yaptığı ithalatta ayırım gözetmemesi,*
- 3- *Üyeler arasında çıkabilecek ticari anlaşmazlıklarda arabuluculuk görevi yapmak,*
- 4- *Uluslararası onayla bir üyeyi bazı GATT sorumluluklarının dışında tutmak.*

Gerek A.B.D.'nin uyguladığı dış yardım programları, gerekse GATT'ın getirdiği ticari serbestlik, uluslararası ticaretin gelişmesine ve ülkelerinin birbirine yaklaşmasına neden olmuştur. Burada dikkat çeken nokta, gelişmiş ülkeler ile az

⁷⁹ Tezer Öçal, "Niçin, Kimin İçin ve Nasıl Globalleşme?", *Ekonomik Yaklaşım*, C: 4, S:9, 1993, s.6-7.

⁸⁰ Lester C. Thurow, *Kapitalizmin Geleceği*, (Çeviren: Serpil Demirtaş ve Nebil İlseven), Sabah Kitapları, İstanbul, 1997, s. 98-99.

⁸¹ Halil Seyidoğlu, *Uluslararası İktisat (Teori-Politika-Uygulama)*, 5.Bs., Turhan Kitabevi, Ankara, 1986, s.374-375.

gelişmiş ülkeler arasındaki ticaret hacmi azalırken, gelişmiş ülkelerin kendi aralarında gerçekleştirdikleri ticaretin giderek artmakta olduğudur. Bu gelişme, hammadde üreticisi ülkeler ile gelişmiş ülkeler arasındaki eski işbölümünün yerini, gelişmiş ülkelerin kendi aralarındaki dayanışmanın aldığını göstermektedir. Bu dayanışmanın en somut örneği Avrupa Ekonomik Topluluğu'dur (AET). Özellikle piyasalardaki A.B.D. egemenliğine karşı koyabilmek için, kendi sanayilerinin ihtiyaç duyduğu piyasaları yaratmak zorunda olan Avrupa ülkeleri; kendi aralarında ticari mal, işgücü ve sermayenin serbestçe dolaşa bileceği bir alan oluşturmak amacıyla 25 Mart 1957 tarihinde Roma Anlaşması'nı imzalamışlar ve ertesi yıl AET resmi olarak yürürlüğe girmiştir. İlk başta altı ülkeden oluşan topluluk (Almanya, Fransa, Hollanda, Belçika, İtalya ve Lüksemburg) daha sonra genişlemiş ve genişleme süreci halen devam etmektedir.⁸² Ekonomik alanda bütünleşme amacı ile kurulan AET, daha sonra siyasi bütünleşmeyi de getirmiş ve Avrupa Birliği ortaya çıkmıştır. Bu dönemdeki bölgesel entegrasyonlara örnek olarak; yine Avrupa ülkeleri tarafından kurulan ETFA (1960), Latin Amerika Serbest Ticaret Bölgesi (LAFTA-1961), Orta Amerika Ortak Pazarı (CACM-1961), Arap Ortak Pazarı-1964 ve Güney Afrika Gümrük Birliği-1969 gösterilebilir.⁸³

1945-1970 döneminde göze çarpan bir diğer husus da, ticaretin yanı sıra, üretim faaliyetlerinin de küreselleşmeye başlamış olmasıdır. Özellikle A.B.D. kökenli işletmelerin teknik, pazarlama, üretim ve finansal kaynaklarını çeşitli maliyet avantajları nedeniyle dış ülkelerde kullanmaya başlamışlardır. 1950 yılında 12 Milyar\$ olan A.B.D. kökenli işletmelerin dış yatırımlarının, 1970 yılında 80 Milyar\$'a çıktığı görülmektedir.⁸⁴

2.1.1.4. 1970'ten Günümüze Kadar Olan Dönem

1970'lerden günümüze kadar geçen dönem, özellikle de 1980 sonrası, küreselleşmenin hızla yaygınlaştığı ve hakim güç haline geldiği dönemdir. 1970'li yılların hemen başlarında ortaya çıkan Petrol Krizi; Keynesci politikaların geniş bir şekilde uygulama alanı bulduğu dünya ekonomilerinde büyük dengesizliklerin ortaya

⁸² Albertini, a. g. e., s. 108.

⁸³ DPT, a. g. e., s. 61.

⁸⁴ Mutlu, a. g. e., s. 11.

çıkmasına ve eflasyon ile durgunluğun bir arada yaşandığı, stagflasyon olarak adlandırılan yoğun bir kriz ortamının doğmasına yol açmıştır. Keynesci politikalar; durgunluk halindeki bir ekonomiyi, devletin harcama politikaları sayesinde yaratılacak ek talep ve sınırlı enflasyon şokuyla yeniden canlandırmayı öngörürken, ekonominin canlı olduğu ve enflasyonun hızlanma eğilimi gösterdiği dönemlerde, yine devletin merkezi kararlar yoluyla talebi daraltarak muhtemel bir krizin önlenebileceğini savunmaktaydı. Ancak, Petrol Krizi ile ortaya çıkan ekonomik kriz, enflasyon ve durgunluğu bir arada içermekteydi ve Keynesci politikalar ilk defa karşılaştıkları bu dengesizlik karşısında çaresiz kalmıştı. Keynesci politikaların içine düştüğü bu çaresizlik, ekonomide serbestleşmeyi ve devletin küçülerek, ekonomiye müdahalesinin en alt düzeye indirilmesini savunan liberalizmin tekrar güç kazanmasına kısa süre içerisinde tüm dünyada egemenliğini ilan etmesine yol açmıştır.⁸⁵

Petrol Krizi ile durgunluğa giren ekonomilerde atıl sermaye sorunu gündeme gelmiştir. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki büyük sermaye sahipleri, ekonomik durgunluk ve talepteki daralmalar nedeniyle kullanamadıkları sermayeyi değerlendirmek ve daha karlı alanlar bulmak için yeni olanaklar aramaya başlamışlardır. Bu durum, petrol fiyatlarındaki hızlı yükseliş nedeniyle ekonomik sıkıntı içerisine girmiş olan az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin işine gelmiş ve gelişmiş ülkelerdeki sermaye fazlalığı bu ülkelere kredi olarak verilmiştir. Ancak dış borç stoğu hızla yükselen bu ülkeler, kısa süre içerisinde tekrar tekrar krize girmiş ve almış oldukları kredilerin faizlerini dahi ödeyemez duruma gelmişlerdir. 1980'lerin başında ortaya çıkan dış borç krizi, yeni bir ekonomik düzenin gerekliliğini ortaya koymuş ve uluslararası ticaretin serbestleştirilmesi, korumacılığın kaldırılması, serbestleştirme politikalarının uygulanması ve benzeri liberal politikalar ağırlıklı olarak kabul görmeye başlamıştır.⁸⁶

Uluslararası sermayenin hareketliliği, 1970'li yıllarda daha çok ticari banka kredileri şeklinde iken, 1980'lerde doğrudan dış yatırımlar şekline dönüşmeye başlamıştır. Bu yıllarda mali ve reel sektörlerde gerçekleştirilen reformlar sayesinde ticaret ve kambiyo rejimlerinin serbestleştirilmesi, küreselleşme sürecini hızlandıran

⁸⁵ Taner Berksoy, *Dış Ticarete Liberalleşme ve İthalat Eğilimleri*, İstanbul Ticaret Odası (İTO) Yayınları, Yayın No: 1994-27, İstanbul, 1994, s. 13-14.

⁸⁶ Gülten Kazgan, *Yeni Ekonomik Düzendeki Türkiye'nin Yeri*, 2.Bs., Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1995, s. 53-54.

süreçlerden birisi olmuştur. Bu döneme damgasını vuran bir diğer gelişme ise, liberal politikalar çerçevesinde devletin ekonomiden tamamen uzaklaşmasını öngören özelleştirme programları olmuştur. Mülkiyeti devlete ait olan işletmeler çeşitli satış yöntemleri ile özel sektöre devredilmeye başlanmıştır. Bu programlar uluslararası sermaye akımlarının ve doğrudan dış yatırımların artmasına yol açmıştır.⁸⁷

1980'li yılların sonunda sosyalist blokun dağılmasıyla birlikte, bu bloğa mensup ülkeler serbest piyasa ekonomisine geçmeye başlamışlardır. Bu gelişme yeni pazarların ortaya çıkması olarak algılanmış ve uluslararası yatırımcıların faaliyet alanı bu ülkeler ile iyice genişlemiştir. Diğer yandan, 1987 yılında yürürlüğe giren Avrupa Tek Senedi ile Avrupa Topluluğu, hem üye sayısını artırmış, hem de tam olarak bütünleşme sürecine girilmiştir. Bu süreç, 1 Kasım 1993 yılında imzalanan Maastrich Anlaşması ile Avrupa Birliği'nin (AB) kurulması ile son bulmuştur. Yine 1993 yılında Meksika NAFTA üyesi olmuş ve A.B.D., Kanada ve Meksika'dan oluşan yeni bir bölgesel güç ortaya çıkmıştır.⁸⁸ AB, NAFTA ve APEC'in etkinliğinin ve gücünün artması, bölgesel farklılıkların yavaş yavaş ortadan kalktığı ve genel bir sosyo-ekonomik kalkınma sürecinin yaşanmakta olduğunu göstermektedir. Bölgeselleşme bir yandan küreselleşmenin alternatifi olarak görülürken, bir yandan da ülkeler arasındaki farklılıkları ve sınırları ortadan kaldırdığı için küreselleşme sürecini hızlandıran bir nitelik taşımaktadır.

2.1.2. Küreselleşmenin Teknolojik Boyutu

18.yy'ın sonlarına kadar el işçiliğine dayalı olan üretim sistemleri, Sanayi Devriminin gerçekleşmesi ile geçerliliğini kaybetmiş ve yerini fabrika üretim sistemine bırakmıştır. Önce buhar gücü, daha sonra elektriğin sanayide kullanılmaya başlaması ve enerji alanında yaşanan bu artışın Taylor'un geliştirdiği bilimsel yönetim teknikleri ile birleştirilmesi sonucunda, üretim hacminde bir patlama yaşanmış ve kitle üretimine geçilmiştir. Fordist üretim adı verilen bu yeni üretim sistemi; standart ürünler üreterek maliyetleri düşürmeyi amaçlamaktadır. Tek veya standart ürünlere göre düzenlenmiş bu sistem, gerek üretim miktarının fazlalığı,

⁸⁷ Eser, a.g.e., s. 12-13.

⁸⁸ Kazgan, a.g.e., s.62-63.

gerekse vasıfsız işgücü kullanımının getirdiği maliyet avantajları nedeniyle dünya çapında kabul görmüştür.⁸⁹

1950'li yıllara gelindiğinde, bilgisayarlar üretim faaliyetlerine dahil edilmeye başlamış ve bilgisayar kontrollü tezgahlar geliştirilmiştir. Zaman içerisinde gerçekleştirilen araştırma ve geliştirme faaliyetleri sonucunda, tüm tezgahların bilgisayar tarafından kontrol edildiği üretim sistemlerine geçilmiş ve 1960'lı yılların sonunda esnek imalat sistemleri doğmaya başlamıştır.⁹⁰

Petrol Krizinin etkisiyle ekonomik durgunluğun ortaya çıkması, Fordist üretim sistemlerinin yetersizliklerini ortaya çıkarmışlardır. Kitlesele olarak üretilen standart ürünler, büyük stoklar ve vasıfsız işgücüne dayanan bu sistem; pazarların daralması, rekabetin artması ve taleplerdeki değişimler karşısında çaresiz kalmıştır. Bu yıllarda bilgisayar teknolojisinin kullanımındaki artış sonucunda, değişik ürünler üretebilen ve talepteki değişimlere hızla cevap verebilen esnek üretim sistemleri hızla yaygınlık kazanmıştır.⁹¹

1980 ve sonrası bilgi çağının başladığı dönemdir. Bilgi üretiminin ve paylaşımının hızla artması, sosyal ve ekonomik yaşantıyı büyük değişimlerle karşı karşıya bırakmıştır. Bu yıllarda bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerin hızı, özellikle finansman alanında bir devrim yaşanmasına neden olmuş ve uluslararası sermaye akımı son derece kolay bir hale gelmiştir. Bankalar ve diğer finansman kuruluşları arasındaki bilgisayar ağları, milyarlarca doların, saniyelerle ölçülebilecek kadar kısa süreler içerisinde, ülkeler arasında transfer edilebilmesine olanak tanımaktadır. Diğer yandan, iletişim ve ulaşım alanında yaşanan teknolojik gelişmeler, dünya ülkelerini birbirine yaklaştırmış ve uluslararası ticaret ve işbirliğinin artmasına yol açmıştır. İletişim teknolojileri sayesinde, dünya çapında bilgi akışı ve ülkeler bazında yayılmış ticari faaliyetlerin koordinasyonu kolaylaşırken, ulaşım teknolojileri sayesinde; hammadde, yarı mamul ve mamullerin dünyanın her köşesine çok kısa süreler içerisinde ulaştırılabilmesi olanaklı hale gelmiştir.⁹²

⁸⁹ Hacer Ansal ve Dilek Çetindamar, "Teknolojik Gelişmelerin Ölçek Ekonomilerine Etkileri", 1993 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı: Türkiye Sanayiinin Rekabet Gücü ve Stratejisi, I. Cilt, Türkiye Makine Mühendisleri Odası Yayını, Yayın No: 16, Ankara, 1993, s.12.

⁹⁰ Tufan Vehbi Koç, "Türkiye'de Sanayi İşletmelerinin Rekabet Gücü ve Stratejisi Açısından Teknoloji Faktörü", 1993 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı: Türkiye Sanayiinin Rekabet Gücü ve Stratejisi, I. Cilt, Türkiye Makine Mühendisleri Odası Yayını, Yayın No: 16, Ankara, 1993, s.212.

⁹¹ Ansal ve Çetindamar, a.g.e., s. 175-176.

⁹² Ekin, a.g.e., s. 16.

Hızla yayılan yeni teknolojilerin (enformasyon teknolojileri, ileri malzeme teknolojileri, biyo-teknoloji, vb.) üretim süreçlerini değişikliğe uğratmakla birlikte, yeni ekonomik faaliyet alanlarının ortaya çıkmasına da neden olmaktadır. Teknolojik küreselleşme, sanayi stratejilerini büyük ölçüde etkilemekte ve teknoloji üretimi, kalkınmak isteyen ülkeler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Teknolojik küreselleşme sürecine dahil olmuş ve çeşitli kanallar yoluyla transfer ettiği teknolojiyi içselleştirip, geliştirerek daha üstün teknolojiler üretme başarısını gösterebilen ülkeler, gelişmiş ülkeler ile aralarındaki farkı kapatabilme şansına sahip gözükmektedirler. Ancak, ileri teknolojilerin, gelişmiş ülkeler ve bu ülkelere mensup işletmelerin tekelinde olması, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin içinde bulundukları finansal yetersizlik ve nitelikli işgücü eksikliği gibi nedenler, bu iyimser görüşün karşısında yer almaktadır.⁹³

2.1.3. Küreselleşmenin Kültürel Boyutu

Kültür kavramı; *“belirli bir zaman sürecinde, belirli bir toplum tarafından oluşturulan ve kuşaktan kuşağa aktarılan hayat tarzı ve davranışlar bütünü”* olarak tanımlanmaktadır.⁹⁴ Tanımda dikkat çeken nokta, *“belirli bir toplum tarafından oluşturulan”* ifadesidir. Oysa, küreselleşme süreci sayesinde; ticaret, sermaye hareketleri ve teknoloji akımının hızla yayılması ve ülkeler arası sınırların ortadan kaldırılarak, farklı ülkelere mensup kurum, işletme ve bireylerin çeşitli menfaat bağları ile birbirine bağlanması, bu kurum, işletme ve bireyler yeni ortak değerler ve amaçlar oluşmasına neden olmaktadır. Ülkelerin küresel sisteme uyum dereceleri arttıkça, yerel kimliklerin yıpranması ve değişmesi kaçınılmazdır.

Küreselleşme sürecinin kültür üzerindeki etkisi iki farklı sonuç doğurmaktadır. Bir yandan, dünya çapında bir homojenleşme, ortak bir dünya kültürü ve yeni bir dünya vatandaşı kimliği ortaya çıkarken, bir yandan da bu gelişmelere bir tepki olarak, yerel kültürlerin güç kazandığı görülmektedir. Batı tipi tüketici kültürü, hızla dünyaya yayılırken, ülkeler bazında dinci ve milliyetçi akımlar güçlenmektedir. Liberal bakış açısına göre, küresel bir tüketici kültürü, uluslararası

⁹³ Eser, a.g.e., s. 8-9.

⁹⁴ Ercan Gegez, “Uluslararası Pazarlama ve Kültür Etkileşimi”, *Öneri Dergisi*, C:1, S:5, Haziran 1996, s. 151.

barış ve işbirliğini destekleyen olumlu bir gelişme iken, milliyetçi ve radikal görüşe göre küresel bir kültür, ulusların, milli kimliklerinden kopmalarına neden olabilecek bir tehlike olarak algılanmaktadır. Kültürel küreselleşmenin etkileri, bu sürece dahil olan yerel kültürlerin güncel, küresel değerlere yakınlığına, esnekliğine direnç gücüne göre değişiklik göstermektedir.⁹⁵

Kültürel farklılıklar, özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler için çok büyük bir önem taşımaktadır. Uluslararası işletme yöneticilerinin, kültürel farklılıkları çok iyi analiz etmeleri ve işletme faaliyetlerini bu farklılıkları giderecek şekilde dizayn etmeleri gerekmektedir. Farklı kültürlerle mensup tüketicilerin tercihleri de farklı olmakta ve bu farklılığın üretime yansması kaçınılmazdır. Dünyanın herhangi bir bölgesi veya ülkesi için üretilen bir ürünün, bu bölge veya ülkenin kültürel değerleri ile uyum içerisinde olması zorunludur. Bunun yanı sıra, kültürel farklılıklara göre üretilen bir ürünün pazarlanması da, aynı şekilde kültürel farklılıkların izini taşımaktadır. Örneğin; çokuluslu bir işletme olan Nestlé'nin üretmekte olduğu kahveler, Almanya'da Alman Brezilya'da Brezilyalıların zevkine hitap etmekte ve Nestlé'nin dünya çapında uyguladığı reklam kampanyalarında; *"İyi kahve sizin için ne anlama gelirse gelsin ve nasıl sunarsanız sunun, Nescafe'nin ağzım tadına uygun bir kahvesi vardır"* sloganını kullanmaktadır.⁹⁶

2.2. Küresel Ekonominin Temel Özellikleri

Küreselleşme süreci sonrasında, ülke ekonomilerinin karşılıklı olarak birbirlerine bağlanması ve devlet müdahalelerinin azaltılması sonucunda, işletmelerin faaliyet alanları (üretim, pazarlama, vb.) dünya ölçeğinde genişlemiş ve oluşan bu yeni ekonomik yapı, küresel ekonomi olarak adlandırılmaktadır.⁹⁷

Küresel ekonominin temel özellikleri şu şekilde özetlenebilir.⁹⁸

⁹⁵ DPT, a.g.e., s. 2-7.

⁹⁶ Richard J. Barnet ve John Cavanagh, *Küresel Düşler: İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni*, (Çeviren: Gülden Şen), Sabah Yayınları, 1995, İstanbul, s. 133.

⁹⁷ Binali Doğan, "Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Örgütsel Yapı", *Öneri Dergisi*, S:1, Nisan 1994, s. 25.

⁹⁸ Peter Drucker, *Yeni Gerçekler (Devlet ve Politika Alanında, Ekonomi Bilimi ve İş Dünyasında, Toplumda ve Dünya Görüşünde)*, (Çeviren: Birtane Karanakçı), 5.Bs., Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No:315, Ankara, 1996, s. 117-118.

1. 1970’li yıllarda dünya ekonomisi uluslar arası olmaktan çıkarak, küresel bir nitelik kazanmış ve küresel ekonomi ulusal devletlerin iç ekonomilerini kontrol etmeye başlamıştır.
2. Küresel ekonomiyi şekillendiren temel güç, sermaye akışıdır. Dünya çapında gerçekleşen sermaye akışı, ulusal devletler tarafından kontrol edilememekte ve bu devletlerin müdahalesi daha çok tepki niteliğindeki önlemleri içermektedir.
3. Küresel ekonomide, geleneksel üretim faktörleri olan toprak ve emek hızla ikincil duruma düşerken, sermaye faktörü de artık rekabet avantajı sağlayamamaktadır. Küresel ekonomide, temel üretim faktörü yönetimdir. Rekabet ortamında bulunulan yerin değerlendirilmesi, yönetimin değerlendirilmesi ile eş anlamlı hale gelmiştir.
4. Küresel ekonomide amaç kar maksimizasyonu değil, pazar maksimizasyonudur. Ticaretse, yatırımların bir işlevi haline gelmiştir.
5. Küresel ekonomide, ekonomiye hakim olan belirli bir güç yoktur. Bunun yerine, kısmen de olsa birbirine bağımlı olan dört değişkenin varlığı söz konusudur. Bunlar; ulusal devlet (Özellikle büyük ve gelişmiş devletler), karar alma yetkisini giderek eline alan bölgesel birlikler (AB, NAFTA, vb.), küresel enformasyon akışı ile desteklenen sermaye, kredi ve yatırım akışlarından oluşan özerk bir dünya ekonomisi ve son olarak tüm dünyayı üretim ve satış faaliyetleri için tek bir pazar olarak gören küresel girişimdir.
6. Ekonomi politikası, “bölgeler arasındaki karşılıklılık” doğrultusunda gelişmektedir.
7. Çevrenin ve ekolojik dengenin korunmasına ilişkin ihtiyaçlar, ulusal düzeydeki eylem ve önlemlerle karşılanamamakta ve bu konuda küresel politikaların gerekmektedir.
8. Küresel ekonomi, ekonomik ve sosyal yaşamın her alanında etkili olan bir sistem olmasına rağmen, bu sistemi düzenleyecek ve gelişimini sağlayacak hukuki kurumlardan yoksundur.

III. B Ö L Ü M

KÜRESEL PAZARLAR VE KÜRESEL REKABET ORTAMINDA KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER

1. KÜRESEL PAZAR

Günümüzde hemen her alanda olduğu gibi ekonomik alanda da büyük ve hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Son yıllara damgasını vuran küreselleşme süreci, dünyayı tek bir pazar haline getirmekte ve bu pazarda faaliyet gösteren işletmeleri yoğun bir rekabet ortamına sürüklemektedir. Artık işletmeler sadece yurt içindeki rakipleri ile değil, tüm dünya sathına yayılmış olan çok sayıda yabancı işletmeler ile de rekabet etmek zorundadır. Kısacası ekonomi ligi yerel bir lig olmaktan çıkmış, tüm dünya işletmelerinin katıldığı küresel bir lig halini almıştır.

Ekonominin küreselleşmesi ile birlikte ülke sınırlarının ortadan kalkmaya başlaması, gerek kamu işletmeleri, gerekse özel sektör işletmelerinin geleneksel faaliyet ve denetim alanlarını baskı altına alarak, sadece yurt içi koşullarının değil, dünya koşullarının dikkate alınmasını zorunlu kılmıştır.⁹⁹ İşletmeleri yöneticileri zorunlu olarak yönlerini dışarıya çevirmekte ve tüm dünyayı üretim ve pazar açısından bir bütün olarak görmeye başlamışlardır.¹⁰⁰ Bu değişimde şüphesiz dünyayı saran liberal akım ve bu akımı destekleyerek dünya ticaretinin serbestleşmesini kolaylaştıran anlaşma ve kuruluşlar (GATT, IMF...vb..) son derece etkili olmuştur. İşletmelerin yapısal bir değişim göstererek, küresel bir şekle girmeleri, dünyada değişik tüketim kalıplarının oluşmasına yeni tüketici pazarlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Dünyanın değişik ülkelerinde birbirine benzeyen sosyal sınıfların oluşması ve bu sınıfların sahip oldukları tüketim alışkanlıklarının yapı ve gelir düzeyi açısından paralellik göstermesi talebin homojenleşmesini sağlamıştır.¹⁰¹ Netice olarak küresel pazar deyimi de zaten “*Belirli bir mala yönelik olarak talebin ortak özellikler göstererek homojenleşmesi*” şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁰²

Küreselleşmenin temel dinamiklerinden birisi olan teknolojik gelişme, özellikle iletişim ve ulaşım alanlarında sağladığı hareketlilik ve hız sayesinde, dünya

⁹⁹ Levent Şahin, “Küreselleşme Tartışmaları Üzerine Bazı Notlar”, *Ekonomik Yaklaşım*, C:5, S:14, 1994, s.100.

¹⁰⁰ Çetin, A.g.e., s.68.

¹⁰¹ Doğan T. Ergülen, “Pazarlar Küreselleşirken Müşteriler Standartlaştı”, *Kariyer Dünyası*, S:12, Eylül 1998, s.82.

¹⁰² Doğan, a.g.e., s.25; Abdülvahap Baydaş ve Haluk Satır, “Globalleşme Sürecinde Rekabet ve Bilgiye Dayalı Yeni Pazarlama Anlayışı”, *İktisat İşletme ve Finans*, S.142, Ocak 1998, s. 21.

insanlarını ve pazarları birbirine yakınlaştırmıştır. Bu yakınlaşma, insanların birbirlerinden etkilenmelerine ve giderek artan bir şekilde birbirlerine benzemelerine yol açmıştır. Talebin homojenleşmesi, yavaş yavaş iç pazar kavramını ortadan kaldırmakta ve işletmeleri tek bir dünya pazarı için üretim yapmaya zorlamaktadır.¹⁰³ Pazarın küreselleşmesi, teknolojik gelişmeler ve dünya çapında gerçekleştirilen yasal düzenlemelerden güç alan işletmelerin üretim yerlerini değiştirme, bilgiyi aktarma, çeşitli reklam kampanyalarıyla, değişik ülkelerden çok sayıda insana ulaşabilme gibi esnekliklere sahip olmasını sağlamıştır.¹⁰⁴ Pazardaki bu yapısal değişimin ve bu değişimin işletmelere sunduğu fırsat ve tehditlerin algılanabilmesi, gittikçe artan, sertleşen rekabet ortamına sürüklenen, özellikle de taşıdıkları bazı dezavantajlardan dolayı iç pazarlara sıkışma ve yok olma tehlikesiyle karşı karşıya olan KOBİ'ler açısından son derece önemlidir. Örneğin; talebin homojenleşmesi ve ürünlerin çok küçük farklılıklarla dünya pazarlarına sunulabilmesi, üretim hacmi ve finansal açıdan güçlü olan büyük işletmeler için bir avantaj oluştururken, yerel ve kültürel farklılıkları iyi analiz ederek ürün farklılaşmasına gidebilen KOBİ'ler için avantaj teşkil etmektedir. Konunun bu derece önemli olması nedeniyle küresel pazarların, pazarın temel öğeleri olan arz ve talep yönünden incelenmesi daha doğru ve açıklayıcı bir yaklaşım olacaktır.

1.1. Küresel Arz

Pazarların küresel bir hale gelmesi, üretim faaliyetlerinin de dünya çapında yayılmasına neden olmuş ve herhangi bir ürünü belirli bir merkezde üreterek diğer ülkelere ihraç etme devri yavaş yavaş kapanmaya başlamıştır. Pazarlara yakınlık, maliyet avantajları (Hammadde, işçilik...v.b.) ve kalitenin artırılması gibi nedenlerle üretim faaliyetleri çeşitli dünya ülkeleri arasında paylaştırılmakta ve tüm üretim tesislerinin koordinasyonu ile elde edilen nihai ürünler tekrar dünya pazarlarına dağıtılmaktadır. Küresel pazarlara yönelik olarak gerçekleştirilen küresel üretim, organizasyonu farklı ülkelerdeki parçalardan oluşan bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁰⁵ Bu konuda Amerikalı bir uzmanın vermiş olduğu şu örnek son

¹⁰³ Hıdır Mor, "Küreselleşme ve 2000'li Yıllarda Küreselleşme Vizyonu", *Dış Ticarete Durum*, S:39, Ekim 1997, s.38.

¹⁰⁴ Ergülen, a.g.e., s.80.

¹⁰⁵ İsmail Gökal, "Globalleşme", *Dış Ticaret Dergisi*, S:7, Y:2, Ekim 1997, s.26.

derece dikkat çekicidir: “ Bir Amerikalı, General Motors’tan (GM) Pontiac Le Mans marka bir otomobil aldığıında, bilmeden uluslararası bir anlaşmaya girer. GM’ye ödenen 10.000 Dolardan yaklaşık 3.000 Doları işgücü ve montaj için Güney Kore’ye; 1850 Doları teknik aksam (Motorlar, şaft ve elektronik aksam) için Japonya’ya; 700 Doları stil ve tasarım mühendisliği için Almanya’ya; 400 Doları küçük parçalar için Tayvan, Singapur ve Japonya’ya; 250 Doları reklam ve pazarlama hizmetleri için İngiltere’ye ve yaklaşık 50 Doları da bilgi işlem için İrlanda ve Barbados’a gitmektedir. Kalan 4.000 Dolardan daha az miktar Detroit’teki strateji uzmanlarına, NewYork’taki bankacı ve avukatlara, Washington’daki lobcilere, ülkenin her yanındaki sigorta ve sağlık sektörü çalışanlarına ve dünya çapındaki GM hissedarlarına gitmektedir.”¹⁰⁶ Dünyanın farklı ülkelerinde gerçekleştirilen çeşitli faaliyetlerin organize edilmesi sonucunda üretilen bu otomobillerin, yine dünyanın farklı ülkelerinde eş zamanlı olarak satışa sunulması da gözden kaçırılmaması gereken bir noktadır.

Üretimin küresel bir nitelik kazanmasını sağlayan temel etken teknolojik alanda yaşanan gelişmelerdir. Teknolojik gelişmeler sayesinde; üretim teknikleri, üretimde kullanılan girdilerin yapısı ve yeni ürün geliştirmeye yönelik Ar-Ge çalışmaları büyük bir ilerleme sağlamıştır. Otomasyon uygulamaları üretim hacmini büyük oranda artırırken, standart ürünlerin üretilmesi çok kolay bir şekil almıştır. Bu sayede, aynı ürünlerin, aynı makinelerin yardımıyla dünyanın pek çok ülkesine üretebilmek mümkün olmaktadır. Üretimde kullanılan girdilerin nitelikleri de değişmektedir. Sayıları her geçen gün artan kompozit maddeler sayesinde geleneksel üretim-hammadde bağımlılığı ortadan kalkmış ve her ürünü her yerde üretebilme imkanı ortaya çıkmıştır. Diğer yandan Ar-Ge çalışmalarının bir takım devlet kuruluşları ve büyük işletmelerin tekelinden çıkıyor olması, hem gerçekleştirilen buluş sayısını hem de elde edilen bilgilerin paylaşımını arttırmıştır. İletişim ve ulaşım alanında yaşanan gelişmelerle desteklenen bu değişimler üretimin küreselleşmesi için gerekli olan zemini zaten hazırlamıştır.¹⁰⁷ Ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkması ve ülkelerin yabancı sermayeyi çekebilmek için sağladıkları avantajlar; yeni üretim tekniklerinin hızlı bir şekilde dünyaya yayılmasını sağlamıştır.

¹⁰⁶ Drucker, a.g.e., s.222. ; Baydaş ve Satır, a.g.e., s.14.

¹⁰⁷ Çetin, a.g.e., s.68-70.

Küresel üretimin temel girdisi bilgi ve organizasyon yeteneği olarak karşımıza çıkmaktadır. Temel stratejik üstünlüklerden birisi olan düşük maliyetli üretim yapabilmek, kısmen ücretlerle ilgili olsa da, daha çok ileri teknoloji ve bilgilere sahip olmak, üretim süreçlerini yönetmek ve yeni teknikleri bir araya getirme konusunda bilgili ve yetenekli olabilmekle gerçekleşebilmektedir. Üretim süreçlerinde uzman olabilmek için buluş, tasarım, üretim, satış, lojistik ve serviste tam bir organizasyonu sağlayacak kalitede bir yönetime sahip olmak gerekmektedir. Başarılı olmanın sırrı; geleneksel yönetim ve üretim düşüncesinde olduğu gibi emek ve sermaye yoğun olmakta değil, organizasyon içerisinde yer alan bütün faaliyetleri düşük bir maliyetle gerçekleştirecek yeteneğe sahip olmakta yatmaktadır. Bu yeteneğe sahip olan işletmeler dünyanın neresinde olursa olsun, üretim yapma ve ürettikleri ürünleri satma becerisini gösterebilmektedirler.¹⁰⁸

1.2. Küresel Talep

Pazarların küreselleşmesi üretim alanında olduğu kadar talep alanında da önemli değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Dünya yavaş yavaş insanların aynı ürünleri ve yaşam stillerini arzu ettikleri tek bir pazar haline dönüşmektedir. Bu konuda Theodor Lewitt tarafından 1983 yılında kaleme alınan “Globalization of Markets”^{*} adlı makale önemli tartışmaların başlangıcı olmuştur. Dünyadaki insanların benzerliklerinin, farklılıklarından daha çok olduğunu savunan Lewitt, teknolojik gelişmelerin (Özellikle iletişim alanında yaşanan gelişmeler) standart ürün geliştirme zorunluluğunu getirdiğini savunmaktadır. Bu görüşe göre bütün dünya ortak bir pazar olarak algılanmakta ve ürünler ülke farkı gözetilmeksizin üretilip satılmaktadır. Yani aynı ürünün Türkiye, Mısır veya Fransa’da satılması pekala mümkündür. Lewitt, küresel işletmelerin, ülkeler ve kültürler arasındaki farklılıkları unutmaları ve insanların ortak tatmin unsurları üzerinde konsantre olmaları gerektiğini belirtmektedir.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Thurow, a.g.e., s.58-65.

^{*} Pazarların Globalleşmesi

¹⁰⁹ Kaplan Uğurlu, “Pazarların Globalleşmesi”, *Pazarlama Dünyası*, Y:10, S:56, Mart-Nisan 1996, s.16; Theodor Lewitt, “The Globalization of Markets”, *Harvard Business Review*, V:61, May-June 1983, s.92-102.

Lewitt'in önerilerinin büyük çapta kabul görmesine rağmen, talebin homojenleştiği ve küresel bir nitelik kazandığı fikri tam olarak doğru değildir. Kültürel farklılıklar, din, milliyetçilik ve gelir dağılımı gibi unsurların hala önem taşıdığı görülmektedir. Bu kavramlar hızla aşınsa da, etkilerinin tamamen ortadan kalktığı en azından günümüz ve yakın gelecek için düşünülemez. Bu gerçeğin üretim alanına yansımaları ise; yerel kimlik taşıyan, yerel zevk ve ihtiyaçlara cevap verebilen "farklı" ürünlerin her zaman için alıcı bulabileceği ve üreticilerine rekabet avantajı sağlayacak olmasıdır. Bu avantajı elde etmek isteyen bazı küresel işletmelerin, ürünlerinin asıl niteliklerinde fazla bir değişiklik yapmadan, farklı pazar bölümlerine göre ürün değiştirme ve adapte etme eğiliminde oldukları görülmektedir. Örneğin Honda; gelişmekte olan ülkelere, A.B.D.'ne ve Avrupa ülkelerine üç ayrı özellikte motosikletle yönelmiştir. Bu ve benzeri stratejilerin başarıya ulaşması, insanların daha fazla çeşitlilik arzusu içerisinde olduklarını göstermektedir.

2. KÜRESEL REKABET

Küresel ekonomi ve küresel pazar kavramları giderek daha çok önem kazanmakta ve insanların günlük hayatlarında daha çok yer almaktadır. Artık hiçbir ülke tam anlamıyla kendi kendisine yetememekte ve ithal ürünler dünyanın her yerinde alıcı bulabilmektedir. Bu ürünler ise yine dünyanın çeşitli yerlerinden gelen malzeme, sermaye ve işgücünün koordineli çalışması sonucunda üretilmektedir. Kısaca üretim ve tüketim kavramları giderek küresel bir hal almaktadır.

Amaçlarını küresel çapta belirleyen ve faaliyetlerini bu yönde organize eden işletmeler, insanları homojen tüketici kitlelerine dönüştürmeye yönelik çabalarını sürekli olarak arttırmaktadırlar.¹¹⁰ Bir yandan üretimlerini dünya çapına yayarak pazarlara yaklaşan ve nüfuzlarını artıran küresel işletmeler, bir yandan da reklam kampanyaları ile tüketicileri etki altına almaya çalışmaktadırlar. TV, radyo ve ilan panoları aracılığıyla, milyarlarca insan her gün aynı ürünlerle karşılaşmaktadır. Örneğin Coca-Cola, aynı reklam filmini çok sayıda ülkede kullanmaktayken, dünya çapında ünlü olan aktörlerin giydiği Levis marka jeans pantolonlar filmler aracılığıyla dünyanın her ülkesinde tüketicilerin karşısına çıkmaktadırlar. Bu

¹¹⁰ Baydaş ve Satır, a.g.e., s. 21.

ürünlerin satışı için gerekli olan alım gücü, üçüncü dünya ülkelerine borç vermeyi pek karlı bulmayan finansal kurumların açmış olduğu tüketici kredi limitlerini de yükseltmektedir. 1980'li yıllarda sadece A.B.D.'nde kişisel tüketim harcamaları 682 milyar dolar artış göstermiştir. Ancak, harcanan bunca yoğun çabaya rağmen, küresel talebin istenilen seviyeye gelmemesi ve daha fazla üretme ve satma kapasitesine sahip işletmelerin, sahip oldukları bu kaynakları daha etkin kullanmak istemeleri, işletmeler arası rekabeti giderek yükseltmekte ve bu rekabet küresel bir şekle girmektedir. Küresel rekabetin tarafları sadece işletmeler değildir. sahip oldukları işletmeler aracılığıyla güçlerini ve nüfuz bölgelerini artırmak isteyen ülkelerde küresel rekabetin tarafları arasındadır.¹¹¹ Rekabetin bu derece yükselmesi, tüketicilerin değerini arttırmakta ve onlara ulaşabilmek için ürün çeşitliliğinin ve fiyat elastikiyetinin artmasına neden olmaktadır. Bu gelişme tüketicilere seçme hakkı vermekte ve yaşam düzeylerini yükseltmektedir.¹¹²

İçinde bulunulan küresel rekabet ortamında ülkelere ve işletmelere gerekli olan rekabet yeteneğinin nasıl sağlanacağı pek çok araştırmaya konu olmuştur. Rekabet yeteneğini makro-ekonomik bir olgu olarak ele alan araştırmacılar; döviz kuru, faiz oranı, bütçe açıkları, ucuz ve bol işgücü gibi temel değişkenlerle açıklamaya çalışmışlardır. Bu değişkenler hammadde kaynaklarına sahip olmak, yönetici-çalışan ilişkilerinin kaliteli olması gibi ilavelerle çoğaltılabilmektedir. Ancak tüm bu değişkenler, küresel rekabette başarı sağlamak için yeterli olacak bir formülü vermemektedir. Örneğin; kıt ve pahalı iş gücüne sahip olmasına rağmen Almanya, İsviçre ve İsveç küresel rekabette oldukça başarılı ülkelerdir. A.B.D.'nin bütçe açıkları son derece yüksektir ama göstermekte olduğu başarı da açıkça ortadadır. Diğer yandan Japonya gibi doğal kaynaklar açısından son derece fakir bir ülkenin, küresel rekabetin liderliğine oynadığı da bir gerçektir.¹¹³ Rekabet gücünün belirlemede, yukarıda adı geçen değişkenler şüphesiz önemli bir yer tutmaktadır. Ancak asıl rekabet gücünü belirleyen unsur; tüm bu değişkenlerin doğru kullanımı ile elde edilen verimliliklerdir. Verimlilik; her bir işgücü ve sermaye kullanılarak elde edilen üretim değeri anlamını taşımaktadır.¹¹⁴ Herhangi bir ülke veya işletme

¹¹¹ Barnet, Cavanagh, a.g.e., s.126-129.

¹¹² Ekin, a.g.e., s.19. ; Baydaş ve Satır, a.g.e., s. 14 .

¹¹³ Canan Erkan, "Ulusal Rekabet Üstünlüklerinin Belirleyenleri", Yönetim ve Ekonomi, Y:1995, S:1, s.83.

¹¹⁴ Cemil İskender, Akın Şeber ve Refik Akıncı, Gümrük Birliği ve Türkiye'nin Rekabet Olanakları, Otomotiv Sanayii Derneği Yayını, Rapor No:1995-3, Ocak 1995, s.18-21.

yukarıda belirtilen kaynakların (Hammadde,, ucuz işgücü...vb..) hepsine sahip olmayabilir, ancak, günümüzün küreselleşen dünyasında, nerede olursa olsun bu kaynaklara ulaşma ve elde etme şansına sahiptir. Verimlilik artışı sağlayabilmek için, ülkelerin ve işletmelerin sürekli olarak kendilerini yenilemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. Özellikle ürün çeşitliliğinin arttığı ve ürün yaşam sürelerinin kısaldığı bu ortamda, işletmeler ürün kalitesini artırmak, maliyetleri düşürmek, teknolojilerini ve üretim tekniklerini yenileyerek yeni ürün geliştirme hızlarını arttırmak zorundadırlar. Sürekli değişim ve gelişim ihtiyacı, işletmeleri daha esnek üretim ve yönetim teknikleri kullanmaya itmektedir.¹¹⁵ Temel dinamiği değişim olan küresel bir düzende, verimliliği sağlamaya giden yolun esneklikten geçmesi çok doğaldır. İleri otomasyon teknolojileri ile desteklenen esnek üretim sistemleri; sürekli yenilikler yapabilme ve pazardaki değişimlere çok çabuk uyum sağlama yolunda sunmuş olduğu imkanlarla, işletmelere pazardaki tıkanıkları aşma ve avantajlı konuma geçme şansı vermektedir.¹¹⁶

Küreselleşmenin getirdiği toplu tüketime dayalı ve sürekli genişleyen dünya pazarı fikri, günümüzde çeşitli engellemelerle karşılaşmaktadır. Gümrük duvarlarının kalkması ya da yabancı sermaye yatırımlarının kolaylaşması gibi özendirici tedbirler var olsa da, ülkelerin, kendi ekonomilerinin rekabet gücünü korumak için çeşitli kotalara ve tarife dışı engellere başvurdıkları görülmektedir. Tekstil alanında konulan kotalar, ithalat izinlerinin verilmesi için istenen ve çok özel şartlar içeren belgeler, bu engellemelere örnek olarak gösterilebilir. Bu tür engelleri aşmak isteyen küresel işletmelerin, faaliyet gösterecekleri ülkelerdeki yerel işletmeler ile ortaklıklar kurduğu ve bu yöntemle kendilerine avantajlar sağladıkları görülmektedir.¹¹⁷

¹¹⁵ Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), Küreselleşme Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye (Değerlendirme Raporu), DPT Yayını, Yayın No:DPT: 2374, 1995, s.67.

¹¹⁶ Aykut Göker, "Türkiye Sanayiinde Rekabet Gücü ya da Teknoloji Faktörü", 1993 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı: Türkiye Sanayiinin Rekabet Gücü ve Stratejisi, , I.Cilt, Makine Mühendisleri Odası Yayını, Yayın No:160, Ankara, 1993, s.128.

¹¹⁷ Barnett, Cavanagh, a.g.e., s.136.

3. KÜRESEL REKABET ORTAMINDA KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER

Ülkelerin küresel dünya ekonomisi içerisinde sahip olacakları gücün, sahip oldukları başarının, bu ülkelerin sahip olduğu işletmelerin başarısına bağlı olması, ülkelerin ekonomi alanında uyguladığı makro politikaların, işletme politikaları ile aynı paralellikte gitmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, özellikle gelişmekte olan ülkeler, işletmelerini küresel pazarlarda faaliyette bulunmaya teşvik etmekte, krediler vermekte, teknolojik araç, gereç ve bilgi ile desteklemektedirler.¹¹⁸ Ülkelerin sosyolojik ve ekonomik yapısı, temel rekabet stratejilerinin oluşturulmasında ayrı bir önem taşımaktadır. Genel olarak işletmelerin ölçekleri, işletmeciliğe bakış açıları, sahip oldukları kaynaklar ve bu kaynakları kullanabilme kabiliyetleri, rekabet üstünlüklerinin ve bu üstünlüklere bağlı olarak geliştirilecek stratejilerin belirlenmesinde son derece önemlidir. Bu nokta, dikkatlerin KOBİ'ler üzerine yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Dünyanın hemen her ülkesinde çok önemli bir yere sahip olmaları ve bu önemin giderek artması, küresel rekabet ortamında KOBİ'lere özel bir önem verilmesi ve bu işletmelerin etkinliklerinin artırılmasının bir zorunluluk olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo 3.1'te dünyanın önde gelen ekonomilerinde ve Türkiye'de KOBİ'lerin sahip olduğu yeri çeşitli parametreler aracılığıyla görülmektedir.

Tablo 3.1: Bazı Ülkelerde Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Durumu (Yüzde Olarak)

	ABD	ALMANYA	JAPONYA	İNGİLTERE	G.KORE	TÜRKİYE
İşletme Oranı	97.2	99.8	99.4	96	98.8	98.8
İstihdam Oranı	50.4	64	81.4	36	59.4	45.6
Yatırım Payı	38	44	40	29.5	35.7	26.5
Üretim Payı	36.2	49	52	25.1	34.5	37.7
İhracat Payı	32	31.1	38	22.2	22.2	8
Kredi Payı	42.7	-	50	27.2	46.8	3

(% 8'lik ihracat payı KOBİ'lerin sadece direkt ihracatlarını kapsamaktadır.)

Kaynak: BİS, Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketleri, BİS Tekstil ve Hazır Giyim Dış Ticaret A.Ş. Yayını, İstanbul, 1993, s.66.

¹¹⁸ Kaplan Uğurlu, "Gelişmekte Olan Ülkelerde Firmalar Neden Uluslararasılaşmalıdır?", *Pazarlama Dünyası*, Y:10, S:57, Mayıs-Haziran 1996, s.31.

Tablo 3.1’de yer alan veriler, KOBİ’lerin işletme sayısı, istihdama katkıları, yatırım ve üretim payları açısından son derece önemli bir yere sahip olduklarını, ancak dış pazarlarda faaliyet gösterme açısından son derece zayıf olduklarını göstermektedir. Özellikle Türkiye’deki KOBİ’lerin ihracattan ve kredilerden aldıkları payın çok düşük olması, ülkemizde bu alanda çok ciddi atılımlar yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

KOBİ’lerin önemi sadece ekonomi içinde sahip oldukları yer ile sınırlı değildir. Küresel rekabetin yapısı da bu işletmelerin gelişmesi veya geliştirilmesini destekler niteliktedir. Üretim hızı ve ürün kalitesinin artması, en son teknolojilerin kullanımı ile değişik marka ve modellerde ürünlerin üretilerek, sürekli değişen ve çeşitlenen talebe anında cevap veren bir üretim sisteminin ortaya çıkmış olması, KOBİ’lerin en önemli üstünlüklerinden birisi olan esneklik özelliğini ön plana çıkartmıştır. Esneklik özelliği ile birlikte kaliteli bir yönetim anlayışı ve dış desteklerle sağlanacak bir verimlilik artışı, KOBİ’lerin ve dolayısıyla ülke ekonomisinin gelişmesi ve rekabet avantajı sağlaması için son derece uygun bir zemin hazırlamaktadır.¹¹⁹ Bu noktada küresel rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen işletmelerin, önemle üzerinde durmaları gereken dört temel stratejik kaldıraca bakmakta fayda vardır. Bunlar:¹²⁰

1. Kalite,
2. Maliyet,
3. Ürün yenilikleri,
4. Pazara sunma süresi.

Kalite kavramının “*Bir malın veya hizmetin, tüketicinin isteklerine uygunluk derecesi*”¹²¹ olarak tanımlandığı dikkate alınırsa, yukarıda yer alan bütün üstünlük konularının esneklik ve verimlilik ile doğrudan bağlantılı olduğu açığa çıkmaktadır.

Günümüzde KOBİ’ler zorunlu olarak yurtiçi pazarlarını korumak ve aynı zamanda acımasız küresel rekabet koşullarını kabul etmek durumundadırlar. Sadece yurt içi pazarlarda faaliyet göstermek isteseler dahi, yabancı işletmelerin bu pazarlara girme imkanlarının olması nedeniyle, küresel pazarlarda rekabet edebilecek yapıya

¹¹⁹ Eser, a.g.e., s.8-9.

¹²⁰ Oygur Yamak, “Küreselleşme ve Yeni Üretim Stratejisi”, *Yönetim*, Y:6, S:22, Ekim 1995, s.43.

¹²¹ Rıdvan Bozkurt, “Kalitenin Esasları ve Deming’in Ondört İlkesi”, *Verimlilik Dergisi*, S:1, Ekim 1984, s.107.

sahip olmak zorunluluğu ile karşı karşıyadırlar. Aslında bu zorunluluk, KOBİ'ler için büyük bir avantaj sunmaktadır. Yapılarından ileri gelen, değişimlere daha kolay ve hızlı ayak uydurabilme özellikleri ve yenilik yapabilme güçleri, KOBİ'leri değişen ve gelişen pazar koşullarına uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır.¹²² Her pazardaki farklı tüketicilerin tatminine yönelik, farklı dizayn edilebilen ve tüketici tercihlerindeki hızlı değişime uyum gösterecek esnek üretim ve pazarlama metotlarını uygulayabilecek kaynaklara sahip olan KOBİ'lerin, küresel pazarlarda başarılı olmaları için hiçbir engel görülmemektedir.¹²³ Ancak sahip olunan avantajların iyi kullanılması için bu kuruluşların desteklenmeleri ve dışa açılmalarının önündeki engellerin kaldırılması gerekmektedir. Aşağıda öncelikle KOBİ'lerin küresel pazarlara açılma konusunda sahip oldukları güçlü yönler, sonra da bu konuda karşılaştıkları sorunlar ana hatları ile ele alınacaktır.

3.1. Küresel Pazarlara Açılmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Güçlü Yönleri

Küresel pazarlara açılmak ve dünya işletmeleri ile rekabet etmek isteyen KOBİ'lerin, rekabet şanslarını artıran çok önemli avantajları vardır. Bu avantajlar şu başlıklar altında incelenebilir:

3.1.1. Teknolojik Yeniliklere Uygunluk

KOBİ'ler yeni fikir ve buluşların temel kaynağıdır ve sanayiide yenilik oranının artırılması için gerekli olan esneklik boyutunun sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. KOBİ'ler aynı parasal harcama ile büyük işletmelere oranla daha fazla teknik yeniliklerde bulunabilirler. Bu üstünlüğün altında yatan temel neden, KOBİ'lerin pazarlara, dolayısıyla da müşterilere daha yakın olmaları sayesinde onların sorunlarını daha iyi anlamaları ve kendilerini bu sorunların çözümüne kanallandırmalarıdır. Ayrıca KOBİ'ler fikir olarak sahip oldukları, ancak kendi

¹²² Yeşim Kaynak, "Globalleşme ve KOBİ'ler", *Girişim*, S:10, Mart-Nisan 1997, s.11-12.

¹²³ Baydaş ve Satır, a.g.e., s. 24

imkanları ile gerçekleştiremeyecekleri yenilikleri, yan sanayi ana sanayi ilişkisi içerisinde büyük işletmelerle paylaşabilmektedirler.¹²⁴

Yeni teknolojilerin KOBİ'lere yeni imkanlar doğurduğu, bu teknolojileri kullanan KOBİ'lerin pazardaki değişik talep kesimlerine başarıyla hitap edebildikleri, sık model değiştirebildikleri ve stok maliyetlerini düşürebildikleri için verimliliklerinin hızla arttığı görülmektedir.¹²⁵

3.1.2. Büyük İşletmelerin Tamamlayıcısı Olma

Günümüzde KOBİ'lerin en önemli özelliklerinden birisi, büyük sanayinin destekleyicisi ve tamamlayıcısı olma yolunda gösterdikleri gelişmedir. KOBİ'ler ve büyük işletmeler arasında bir rekabet görülse de, birbirinin tamamlayıcısı olma ve işbirliği yapma gibi özellikleri de vardır.¹²⁶ Küresel ekonominin ve küresel üretimin geçerli olduğu bu dönemde, büyük işletmeler, ana girdi veya ara malı ihtiyaçlarını tamamıyla kendileri üretememekte, daha doğrusu bunu karlı bulmamaktadırlar. Dünyanın her tarafına yayılmış olan KOBİ'ler bu işletmelerin ihtiyaç duyduğu girdileri, istenilen kalite seviyesine uygun olmak şartıyla üretmekte ve onları tamamlamaktadırlar.¹²⁷

KOBİ'ler, yeni teknolojilere ve seri üretime yönelme sürecinde varlıklarını korumanın yanı sıra, esnek üretim ve yönetim tekniklerinin uygulama alanı olma özelliği kazanarak önemlerini artırmaktadırlar. Dünya genelinde değişimin önemli boyutlara ulaştığı zamanımızda esneklik özelliği KOBİ'lere son derece hızlı hareket etme, uyum sağlama ve değişme imkanı sağlamaktadır. Bu özellik sayesinde büyük işletmeleri tamamlamanın yanı sıra, onları sürükleyen ve değişime hazırlayan güç halini almaktadırlar.¹²⁸

¹²⁴ Uludağ, a.g.e., s.84.

¹²⁵ Ansal ve Çetindamar, a.g.e., s.178.

¹²⁶ Akın İlkin, "Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Sorunları", İSO Dergisi, S:252, 1993, s.44

¹²⁷ B.Mutlu Gökçesu, "Türkiye'de İşletme Türü ve Sektörel Nitelikler Açısından Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri Profili", 1993 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı:Türkiye'nin Rekabet Gücü ve Stratejisi, I.Cilt., Makine Mühendisleri Odası Yayını, Yayın No:160, Ankara, 1993, s.244.

¹²⁸ Bağrıaçık, a.g.e., s.139.

3.1.3. Değişen Pazar Şartlarına Uyum Sağlayabilme

KOBİ'ler talep değişimlerine karşı genellikle çok hızlı uyum sağlayabilmektedirler. Bu tür işletmelerde çoğunlukla makine türü sabit varlıkların sınırlı olması ve daha çok emek yoğun çalışılması sayesinde ürün ve üretim şekilleri kolay bir şekilde değiştirilebilmektedir. Değişimlere karşı gösterilen reaksiyon ve esnekliğin hızlı olması, KOBİ'leri yeniliklere daha yatkın kılmaktadır. Ayrıca KOBİ'lerin büyük işletmelere oranla daha az sermayeye sahip olmaları, onlara yapısal değişim ve dönüşüm kolaylığı vermekte, en azından ekonomik ortamdaki değişen şartlara daha çabuk uyum sağlamalarına yol açmaktadır. Kriz ortamlarında KOBİ'lerin daha dayanıklı olmasının temel nedenlerinden birisi de bu üstünlükten kaynaklanmaktadır. Küresel pazarlarda müşteri kitlelerinin değişik özelliklere sahip olması ve müşteri isteklerinin sürekli olarak değişip, çeşitlenmesi; pazarlara yakın olan ve “müşteri odaklı” bir yönetim anlayışına sahip olan KOBİ'leri şanslı bir konuma getirmektedir. Yine müşterilerle yüz yüze ilişki kurabilen “yerel işletmeler” olmaları, “ek hizmetler” sunabilmeleri, “özel siparişlere uygun çeşitli ürünler” verebilmeleri ve “siparişleri daha çabuk teslim” edebilmeleri KOBİ'lere önemli bir üstünlük sağlamaktadır.¹²⁹

3.1.4. Personel ile Yakın İlişki

Büyük işletmelere oranla, KOBİ'lerin sahip veya yöneticileri işyerinde, işveren-işgören ayrımı yapmadan, personeli ile yakın ilişkiler kurmakta, çift yönlü iletişim sağlanmaktadır. Bu sayede karşılıklı güven duygusunun gelişmesi, personelin işletme ile özdeşleşmesine neden olmaktadır. İşletme kültürünün ve yenilik hareketlerinin geliştirilmesi için gerekli olan şartlar daha kolay bir şekilde oluşturulabilmektedir. İlişkilerdeki bu yakınlık sonuç olarak kalite ve verimi yükseltmekte, işyerinde aile havasını yaratarak personelin motivasyonunu

¹²⁹ Uludağ, a.g.e., s.84.

arttırmaktadır. Tüm bu unsurlar KOBİ'lerin daha dayanıklı olmalarını ve başarılarını artırmalarını sağlamaktadır.¹³⁰

3.1.5. Daha Az Bürokrasi

KOBİ'lerin genel olarak basit organizasyon yapılarına sahip olmaları ve hiyerarşik kademe sayısının az olması sayesinde bürokrasi en aza indirilmiştir ve bu durum KOBİ'lerin verimliliğini artırmaktadır. Bürokrasinin azlığı, yönetim giderlerinin azalmasına ve maliyetlerin düşürülmesine yol açmaktadır.¹³¹

KOBİ'lerde bürokrasinin az olmasının sağladığı en büyük avantaj; karar verme ve işleri gerçekleştirme hızının artmasıdır. Özellikle küresel pazarlarda karar verme hızı çok önemli bir üstünlüktür. Üretim ve talep koşullarında sürekli bir değişim yaşanmakta ve bu değişim işletme yöneticilerini hızlı karar vermeye itmektedir. Çünkü, değişimi iyi takip eden ve gerekli değişiklik kararlarını hızlı bir biçimde alarak, yeni ürün ve yöntemlerle pazara ilk sıralarda girmeyi başaran işletmeler önemli başarılar elde etmekte ve pazar paylarını büyütmektedirler.

KOBİ'lerin üstün yönleri sadece bu sıralananlarla sınırlı değildir. İstihdam sağlama, bölgelerarası dengeli büyümeyi sağlama, rekabeti artırma, bireysel tasarrufları teşvik etme, yetişmiş işgücü sağlama gibi son derece önemli başarılarla imza atan KOBİ'ler, güçlü yönleri ile ekonomilerin vazgeçilmez ögesi durumundadırlar.

3.2. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Küresel Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar

Küresel pazarlara açılmak isteyen, daha doğrusu açılmak zorunda kalan KOBİ'ler gerek yapılarından, gerekse dış çevre koşullarından kaynaklanan pek çok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunları işletmenin temel işlevleri olan üretim, pazarlama, finansman, personel ve yönetim açısından incelemek mümkündür.

¹³⁰ Şevkinaz Gümüsoğlu, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Başarısında Kurumsal Kültür", 1993 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı: Türkiye'nin Rekabet Gücü ve Stratejisi, I.Cilt., Makine Mühendisleri Odası Yayını, Yayın No:160, Ankara, 1993, s.289.

¹³¹ Bağrıaçık, a.g.e., s.16.

3.2.1. Üretim Sorunları

KOBİ'lerin üretim alanında yaşadıkları sorunları üç madde halinde incelemek mümkündür:

1. KOBİ'lerin üretim alanında yaşadıkları en temel sorun, teknoloji alanında görülen eksiklikleridir. Büyük bir hızla gerçekleşen teknolojik gelişmeleri takip etmek ve bu teknolojilere sahip olmak için gerekli olan finansmana sahip olmayan KOBİ'ler eski teknolojilere mahkum olmaktadır. Ülkemizin hala kendi teknolojisini üretemeyen bir ülke konumunda olması, KOBİ'lerin bu alanda dışarıya bağımlı olmaları sonucunu doğurmaktadır. Teknolojinin temin edilmesi kadar, bu teknolojiyi doğru bir şekilde kullanacak bilgi birikimine ve nitelikli elemanlara sahip olmakta çok önemlidir. Teknoloji seçimi konusunda bünyelerine en uygun teknolojiyi seçme durumunda olan KOBİ'lere destek verecek kişi ve kurum sayısının azlığı, yanlış teknoloji seçimine yol açmakta ve bu işletmeler gereksiz kaynak israfı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Nitelikli eleman eksikliği nedeniyle, ileri teknolojiye sahip olan makineler doğru şekilde kullanılamamakta, bunun sonucunda da kalitesiz üretim, yüksek maliyet, hammadde, işgücü ve atıl kapasite oluşması gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır.¹³²

2. Üretim için gerekli olan girdilerin temini de ayrı bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Tedarikçilerin genelde tekel konumunda olan büyük işletmeler olması, finansal kaynaklarının kısıtlı olması nedeniyle stoklu çalışamayan KOBİ'leri çaresiz bırakmakta ve tedarikçilere bağımlı olarak çalışmalarına neden olmaktadır. Girdi fiyatlarının sürekli olarak yükselmesi üretim maliyetlerini artırmakta ve KOBİ'lerin istedikleri üretim hacmine ulaşmalarını engellemektedir. Üretim hacminin sınırlı olması, siparişlerin karşılanamaması veya pazar payının büyütülememesi gibi sonuçlara yol açmaktadır.¹³³

3. Yukarıdaki olumsuzluklara ek olarak, küresel pazarlarda giderek önemli bir yer tutmaya başlayan kalite ve standardizasyon konusu da KOBİ'ler için önemli bir sorun olmaya başlamıştır. ISO 9000 ve CE gibi kalite standartlarına uyulması yüksek

¹³² Hüseyin Özgen ve Selen Doğan, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları", *Dış Ticaret Dergisi*, S:9, Y:3, Nisan 1998, s.90.

¹³³ İlhan Uludağ, *Gümrük Birliği Sürecinde KOBİ'ler ve Risk Sermayesi Şirketleri Modeli*, İTO Yayın No:1996-42, İstanbul 1996, s.87.

maliyetli ve detaylı çalışmaları gerektirmektedir. Bu standartlara ulaşmayı sağlayacak laboratuvar çalışmalarının yapılması ve bu çalışmaları yapacak nitelikli elemanları bulunması konusunda KOBİ'lere destek verecek kuruluşların azlığı, üretim kalitesinin yükselmesini engellemektedir.¹³⁴

Üretim alanında yaşanan tüm bu olumsuzluklar KOBİ'lerin verimliliğini düşürmekte ve onların rekabet gücünü azaltmaktadır.

3.2.2. Pazarlama Sorunları

Pazarlama işlevi; tüketici ihtiyaçlarının belirlenmesi, mal ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtımı ve tutundurulmasına ilişkin kararlar ve faaliyetler dizisinden oluşmaktadır.¹³⁵ Bu işlev, üretimin ihtiyaç duyulan yöne yönelmesini ve doğru ürünlerin üretilerek, tüketicilere ulaşmasını sağlayan bir süreci ifade etmektedir.¹³⁶ Bu nedenle KOBİ'lerin pazarlama sorunlarını, üretim sorunları ile aynı kapsamda ele almak gerekmektedir. Çünkü üretim alanında yaşanan sorunlar, direkt olarak pazarlamayı da etkilemekte ve üretimde sağlanan başarı veya başarısızlık, pazarlama faaliyetlerinin elde edileceği sonuçları şekillendirmektedir.

KOBİ'ler yeni pazarlara girmekte ve bu pazarları tanımakta büyük zorluklar çekmektedirler. Pazar araştırmalarına gereken önemin verilmemesi veya bu araştırmaların gerektiği gibi yapılamaması, küresel pazarlara açılma süreci içerisinde KOBİ'lerin olumsuz yönde etkilenmelerine ve başarısız olmalarına neden olmaktadır. Ayrıca KOBİ'lerin değişime uyum sağlama, değişimleri tahmin etme ve değişimi yaratma amacıyla Ar-Ge çalışmaları yapmaları gerekirken, bu konuya gereken önemin verilmediği ya da önem verilse de ihtiyaç duyulan finansal kaynakların bulunamadığı görülmektedir. Üretilen ürünlere yönelik reklam çalışmalarının yapılamaması veya yetersiz kalması, istenilen talep artışını engellemektedir. Pazar araştırmaları, Ar-Ge çalışmaları ve reklam etkinlikleri, güçlü işletmeler için önemli bir rekabet avantajı iken, bu konuda zayıf olan KOBİ'ler için bir dezavantaj teşkil etmektedir.¹³⁷

¹³⁴ Özgen ve Doğan, a.g.e., s.92-93.

¹³⁵ İsmet Mucuk, *Pazarlama İlkeleri*, 4.Bs., Der Yayınları, İstanbul, 1987, s.3.

¹³⁶ E. Jerome McCarthy, William D. Penrcoult, *Basic Marketing: A Managerial Applocation*, Richard D. Irwin Inc., Boston, 1990, s.5.

¹³⁷ Ali Akdemir, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ar-Ge Olanakları", *A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, C:8, S:1-2, 1990, s.115.

Pazarlama konusunda KOBİ'lerin en çok zorlandıkları konularından birisi de dil sorunudur. Yabancı pazarlarda faaliyet gösterilmeye başlanması, dışarıdan ithal edilen teknolojilerin öğrenilmesi, değişik dillerde hazırlanmış bilgi, belge ve katalogların anlaşılması için ilgili dilleri bilen elemanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca yabancı konuklarla anlaşmak, katılım sağlanan fuarlarda sunulan bilgileri almak ve ya yabancı müşterilere bilgi vermek için de yabancı dil bilgisi gerekmektedir. KOBİ sahiplerinin büyük bir çoğunluğunun yabancı dil konusunda yetersiz olması ve yabancı dil bilen, nitelikli elemanları istihdam edememeleri pazarlama alanında KOBİ'ler için önemli bir sorundur.¹³⁸

İç pazarlarda yukarıda yer alan sorunları yaşayan ve yeterli bir pazarlama bilincine sahip olamayan KOBİ'ler küresel pazarlarda rekabet edip etmeme konusunda çekingen davranmaktadırlar. Kalite ve standartlar açısından yeterli düzeye erişememiş olan KOBİ'lerin gerekli olan rekabet avantajlarına sahip olamamaları bu işletmelerin küresel pazarlara açılmalarını engellemektedir.¹³⁹

3.2.3. Finansman Sorunları

KOBİ'lerin yaşadığı en önemli sorunların başında finansman sıkıntısı gelmektedir. Bu sorun daha kuruluş aşamasında kaynak temininde yaşanmaya başlanmakta ve bu işletmelerin faaliyet süreleri boyunca devam etmektedir.

KOBİ'lerin finansman sorunları öz sermaye ve işletme sermayesi ihtiyaçları olarak ikiye ayrılmaktadır. Öz sermaye konusunda banka kredileri, sermaye piyasaları ve diğer fon kaynaklarına yönelemeyen KOBİ'ler, genel olarak işletme sahiplerinin ortaya koyduğu kaynaklar ile kurulmaktadırlar. Bu olumsuzluk, bankaların ve diğer finans kuruluşlarının kredi vermek için çok yüksek teminatlar istemeleri ve kredi kaynaklarını daha az riskli gördükleri büyük işletmelere kullandırmak istemelerinin yanı sıra bir ölçüde de KOBİ sahiplerinin bağımsız olma düşüncesi ile belirli kredi almaya yaklaşmamalarından kaynaklanmaktadır. Risk sermayesi gibi finansal araçların ülkemizde çok az bilinmesi, KOBİ'leri daha kuruluş

¹³⁸ Remzi Fındıklı, "Küçük Sanayi İşletmelerinin Gerekliği ve Sorunları", *Küçük İşletmelerin Problemleri ve Çözüm Yolları Sempozyumu*, 12-13 Aralık 1983, İstanbul, s.10.

¹³⁹ Özgen, Doğan, a.g.e., s.95.

aşamasında kaynak sıkıntısı ile başbaşa bırakmaktadır.¹⁴⁰ Finansal sorunlar içerisinde de olsa kuruluş aşamasını tamamlayan KOBİ'leri işletme sermayesi bulma alanındaki zorluklar beklemektedir. Öz sermayeleri yeterince güçlü olmayan ve karlılıkları pazar koşullarına göre aşırı sapmalar gösteren KOBİ'lerin işletme sermayesi ihtiyaçlarını sürekli olarak yükselmektedir. Üretim hacminin artışına paralel olarak daha çok hammadde, daha çok stok ve daha çok eleman çalıştırma gibi ihtiyaçlarla karşılaşmanın yanında, teknolojik değişimlere paralel olarak üretimde kullanılan makine ve ekipmanların yenilenmesi gibi zorunluluklar da baş gösterebilmektedir. Enflasyon karşısında zaten savunmasız olan KOBİ'ler işletme sermayesi konusunda beklenmeyen ödemeler, kredi maliyetleri ve kredi alma formalitelerinin ağırlığı gibi sorunlarla da başa çıkmak zorundadırlar.¹⁴¹

KOBİ'lerin finansman alanındaki sorunları sadece öz kaynak ve işletme sermayesi bulamamakla sınırlı değildir. Bu alana yaşanan en önemli sorunlardan birisi de bu işletmelerin finansman yönetimi konusundaki yetersizlikleridir. KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunda finansman bölümü yoktur ve finansman yönetimi dendiği zaman sadece normal muhasebe işlemleri göz önüne alınmaktadır. Finansal yönetim ve planlama eksikliği; alacak, gider, stok yönetimi gibi işletme için hayati derecede önemli konuların ya hiç itibar görmemesine, ya da çok yüzeysel bir şekilde ele alınmasına neden olmaktadır. Bu olumsuzluk zaten kıt olan kaynakların etkin kullanımını engelleyerek, işletmenin finansal düzeninin daha da kötüye gitmesine neden olmaktadır.¹⁴²

Küresel pazarlara açılmak ve bu pazarlarda diğer işletmeler ile rekabet etmek isteyen KOBİ'lerin finansal kaynak ve finansman yönetimi konusundaki eksiklikleri, pazar koşulları yerine bu problemler üzerine odaklanmalarına ve rekabet avantajlarını rakiplerine kaptırmalarına neden olmaktadır.

¹⁴⁰ Abdülgaffar Ağaoğlu, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri", *Dünya Gazetesi*, 23 Haziran 1995, s.6.

¹⁴¹ A.Hamdi İslamoğlu, "Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri", *Pazarlama Dünyası*, Mayıs-Haziran 1992, s.9-10.

¹⁴² Serdar Eser, *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Sermaye Piyasasından Finansmanı ve Risk Sermayesi*, Sermaye Piyasası Kurulu, Ankara, 1990, s.24.

3.2.4. Personel Sorunları

KOBİ'lerin personel konusunda yaşadığı sorunları yöneticilerden kaynaklanan sorunlar ve nitelikli personel bulunamamasından kaynaklanan sorunlar adı altında incelemek gerekmektedir. KOBİ'lerin büyük bir bölümünde işletme sahiplerinin fiili olarak çalışmaları ve yönetici konumunda olmaları böyle bir ayrımın yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

3.2.4.1. Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar

Türkiye'deki KOBİ'lerin büyük oranda yöneticilik ve mülkiyet sahipliği aynı kişiler elinde toplanmaktadır. Bu özellik beraberinde önemli problemleri karşımıza çıkarmaktadır. Çünkü; yöneticilerin zihinsel yetenekler, insanları anlayabilme yeteneği, iletişim kurabilme, teknik bilgi, karar verebilme, algılama yeteneği ve yönetsel bilgi sahibi olma gibi pek çok niteliği taşıması gerekmektedir. Tüm bu özelliklerin bir kişide bulunması ihtimali son derece azdır. Ancak, KOBİ sahiplerinin mülkiyetten doğan hakları nedeniyle işletmelerinin yönetimlerini elden bırakmak istemedikleri de bir gerçektir. Bu yöneticiler genellikle teknik ve yönetsel anlamda bir eğitim almamış olup, iş hayatının içinden gelen, pratikten yetişen insanlardır. Ancak bu yöneticilerin sahip oldukları bilgi birikimi genel olarak üretim, finansman, pazarlama ve personel gibi temel işlevlerin yerine getirilmesinde yeterli olmamaktadır. Böyle bir durumda, sahip olunan işletme kaynakları, tamamen yöneticinin bilgi ve yeteneklerine bağlı olarak kullanılacağından sınırlı bir kapasite ile faaliyetlere devam edilmekte ve ulaşılan başarı düzeyi, yöneticinin başarı düzeyi ile doğru orantılı olmaktadır.¹⁴³ Bu yöneticilerin büyük bir çoğunluğu, yönetme profesyonel yöneticileri dahil etmemektedirler. Bir bakıma finansal sıkıntılardan da kaynaklanan bu isteksizliğin asıl nedeni, KOBİ sahiplerinin, profesyonel yöneticilerin işletmeye kendilerinin gözüyle bakmayacakları ve herhangi bir riske girmeyecekleri için işletme yönetimine gerekli önemi vermeyeceklerine dair inançlarıdır.¹⁴⁴

¹⁴³ Kemalettin Conkar, "Kalkınmanın Gerçekleştirilmesinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Önemi ve Söz Konusu İşletmelerin Büyük İşletmelere Dönüştürülmesine Yönelik Bazı Kamusal Destekler", A.Ü. Afyon İ.İ.B.F. Yıllığı, Eskişehir, 1990, s.51.

¹⁴⁴ Özgen ve Doğan, a.g.e., s.102.

Küresel pazarlar bu tip yöneticiler ve yönetim anlayışıyla girmek isteyen KOBİ'lerin başarı şansı yok denecek kadar azdır. Çok sayıda işletmenin, belirli bir pay kapmak veya sahip oldukları paylarını yükseltmek için kıyasıya rekabet ettiği bu pazarlarda en uygun yönetim stratejilerini belirleme, çabuk karar verme, en etkin pazarlama ve satış kanallarını kurma, üretimde esnekliği ve hızı yakalama gibi çok sayıda yeteneğe ihtiyaç vardır. Tüm bu faaliyetler ancak kaliteli bir yönetim ve ekip çalışması ile gerçekleştirilebilir. Tek kişiye dayanan yönetim anlayışıyla, son derece karmaşık bir yapıya sahip olan küresel pazarlarda başarılı olmak imkansız denilecek kadar zordur.

3.2.4.2. Nitelikli Personel Bulunamaması

Nitelikli personel ihtiyacı, genel olarak bütün işletmelerin sorun yaşadıkları bir alandır. Ancak bu ihtiyaç KOBİ'ler için nispeten daha büyük bir sorun olarak görülmektedir. Uzmanlığın çok büyük bir önem kazandığı günümüzde, çok yönlü ve nitelikli personelin istihdam edilmesi gerekmektedir. KOBİ'lerde emek yoğunluğun yüksek oluşu ve bu işletmelerin farklı işler yapmak durumunda olmaları (Özellikle imalat sanayiinde), personelin birçok işi aynı anda yapabilmelerini gerektirmektedir. Bu tip nitelikli elemanların emek piyasasında zor bulunmaları ve bulunsalar bile çok yüksek ücretler istemeleri, finansal açıdan zor durumda olan KOBİ'ler için bir dezavantaj teşkil etmektedir.¹⁴⁵ Nitelikli elemanlar, iş başvurularında KOBİ'lere değil, kendilerine yüksek ücret ve yükselme olanakları sağlayan büyük işletmeleri tercih etmekte ve ancak bu işletmelerde kendilerini güvende hissetmektedirler. Diğer yandan, büyük işletmelerin, KOBİ'lerde yetişen nitelikli elemanları, yine aynı avantajları sunarak transfer etmeleri de ayrı bir olumsuzluktur.¹⁴⁶

KOBİ'lerde çalışan personelin , hemen hemen her işi yapıyor olmaları uzmanlaşmalarını engellemektedir. Bu nedenle pek çok iş, kısıtlı bilgi ve yetenekle yapılmaya çalışılmakta, bunun sonucunda da verimlilik düşmektedir. Özellikle yeni

¹⁴⁵ Tamer Müftüoğlu, *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Sorunlar ve Öneriler*, Desen Ofset A.Ş., Ankara, 1993, s.256-257. ; Baydaş ve Satır, a.g.e., s. 24

¹⁴⁶ Neşe Algan, "Küçük ve Orta Ölçekli (KOBİ) Sanayi İşletmelerinde Etkinlik Verimlilik ve Kalite Açısından Bir Değerlendirme", *Verimlilik Dergisi*, Şubat 1994, s.25.

teknolojiler karşısında mevcut elemanların uzmanlık düzeylerinin düşük alması, bu işletmelerin rekabet güçlerini oldukça azaltmaktadır.¹⁴⁷

KOBİ'lerde çalışan personelin, istenilen niteliklere sahip olabilmeleri için çeşitli eğitim programlarına tabi tutulmaları ve kendilerini geliştirebilmeleri için uygun ortamların hazırlanması gerekmektedir. Ancak KOBİ'lerde eğitime verilen önemin çok düşük seviyede olması ve bu yönde yapılan çalışmaların yetersizliği, çalışanların bilgi eksiklerinin giderilmesi ve uzmanlaşmanın sağlanmasını engellemektedir.¹⁴⁸ Eğitim ve geliştirme çalışmalarının istenilen seviyede olmaması, KOBİ'lerin finansal sıkıntıları ile olduğu kadar, işletme sahiplerinin konuya gereken önemi vermemeleri ve bu işletmelere danışmanlık hizmeti veren resmi ya da özel kurumların yetersizliği ile de doğrudan ilişkisi vardır.

Küresel pazarlar açılmada en önemli rekabet avantajlarından birisi olan kaliteli üretim ancak, kaliteli bir ekiple gerçekleştirilebilmektedir. Kaliteyi yaratan en önemli unsurun insan olduğu düşünülürse, KOBİ'lerde çalışan personelin niteliklerinin ne derece önem taşıdığı da açığa çıkmaktadır. Nitelikli personel istihdamında yaşanan sorunlar, küresel pazarlara açılmak ve bu pazarlarda başarılı olmak isteyen KOBİ'ler için mutlaka aşılması gereken bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.2.5. Diğer Sorunlar

İç pazarlarda faaliyet gösteren ve küresel pazarlara açılmak isteyen KOBİ'lerin yaşadıkları sorunlar sadece üretim, finansman, pazarlama ve personel sorunları ile sınırlı değildir. KOBİ'lerin çalışma ortamını kısıtlayan, etkinliklerini ve verimliliklerini düşüren ve en önemlisi zaten yukarıda açıklanan alanlarda yaşadıkları sorunları daha karmaşık ve içinden çıkılması imkansız hale getiren bazı düzensizlik ve eksikliklerde bu işletmelerin başarılarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sorunları; yasal ve bürokratik alanda yaşanan sorunlar, bilgi eksikliği, danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinden yoksunluk ve örgütlenme sorunları olarak dört farklı aşlık altında incelemek mümkündür.

¹⁴⁷ Karataş, a.g.e., s.41.

¹⁴⁸ Bağrıaçık, a.g.e., s.24.

3.2.5.1. Yasal ve Bürokratik Sorunlar

KOBİ'ler gerek kuruluş, gerekse faaliyet dönemi içerisinde, resmi kurumlarla olan ilişkilerinde çeşitli bürokratik engellerle karşılaşmaktadırlar. KOBİ'ler ve bu işletmelerin faaliyetleri ile ilgili olan resmi kurumlar arasında yeterli koordinasyon ve işbirliğinin sağlanamamış olması, bürokratik işlemlerin fazlalığı ve kırtasiyecilik gibi olumsuzluklar kavram kargaşası oluşmasına ve işlerin gereksiz yere uzamasına neden olmaktadır. Sonuç olarak zaman ve kaynak israfı meydana gelmektedir.¹⁴⁹ Pazar koşullarının sürekli değiştiği ve karar verme sürelerinin son derece kısa olduğu rekabet ortamında böyle bir kaybın faturası KOBİ'ler için son derece ağır olmaktadır.

Küresel pazarlara açılmak isteyen KOBİ'lerin karşılaştıkları yasal ve bürokratik engeller, sadece iç pazarlara yönelik faaliyet gösteren işletmelere göre nicelik ve nitelik olarak daha ağırdır. Bu işletmeler, ülke içindeki resmi kurumların çıkartmış olduğu engellerin yanı sıra, faaliyet gösterilmesi düşünülen ülkelerdeki resmi kurumların çıkartacağı engellerle de boğuşmak zorunda kalmaktadırlar. Tüm bu engellerin aşılmasında kendilerine yardım edecek yasal düzenlemeler ve uzman kuruluşların olmayışı, bu sorunların daha fazla olumsuz etki yapmasına neden olmaktadır.¹⁵⁰

3.2.5.2. Bilgi Eksikliği

KOBİ'lerin önemli sorunlarından birisi de, işletme faaliyetlerinde görülen bilgi eksikliğidir. Özellikle yönetim alanında görülen bu eksiklik, verilen kararların yeterli bilgiye dayanmaması nedeniyle işletmelerin başarısız olmasına neden olmaktadır. Bilgi eksikliğinden kaynaklanan sorunlar daha fizibilite aşamasında başlamakta ve işletmenin yaşamı boyunca devam etmektedir. Ürün ve pazar seçimi, kapasite oranının belirlenmesi, teknoloji ve kuruluş yeri seçimi gibi konularda yapılan hatalar, giderilmesi mümkün olmayan kaynak ve zaman israfına neden olmaktadır. Bu olumsuzluğun en önemli nedeni KOBİ'lerin çoğunda bilgi toplama,

¹⁴⁹ Bağrıaçık, a.g.e., s.165.

¹⁵⁰ Özgen ve Doğan, a.g.e., s.97.

bilgi işleme ve bilgiyi değerlendirme konularına gereken önemin verilmeyiştir.¹⁵¹ Oysa bilgi, modern işletmecilik anlayışında üretimin temel girdilerinden birisidir ve daha da önemlisi çok önemli bir rekabet unsurudur.

Küresel pazarlara açılmada bilginin ve işletme faaliyetlerini bilgiye dayalı olarak organize etmenin önemi açıktır. Pazarlardaki değişimlerin izlenebilmesi, teknolojik gelişmelerin takibi, işlerin gereken hızda yapılabilmesi gibi avantajlar sağlayabilmek için bilgiye dayalı organizasyon yapılarının kurulması ve bilgiyi elde etme, işleme ve değerlendirme faaliyetlerinin bir sistem olarak ele alınması gerekmektedir. Bu zorunluluk, aslında pazarlara çok yakın olan ve bu sayede değişimleri, büyük işletmelere göre daha çabuk fark ederek, yenilik çalışmalarını gerçekleştirebilecek KOBİ'ler için önemli bir rekabet avantajına kapı açmaktadır. Oysa KOBİ'lerde yöneticilerin ve gerekli niteliklere sahip olmayan personelin tüm bu değişimleri izleyecek teknik ve mesleki kapasiteye sahip olmamaları ve bu işlemler için gerekli kaynakların ayrılamaması gibi nedenlerle, bilginin gerektiği gibi elde edilemediği ve kullanılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla da elde edilebilecek rekabet avantajları dezavantaja dönüşmektedir.¹⁵²

3.2.5.3. Danışmanlık ve Rehberlik Hizmetlerinden Yoksunluk

Danışmanlık hizmetleri idari ve teknik konuları kapsamaktadır. Üretim, pazarlama, finansman ve personel gibi idari konuların yanı sıra, ürün seçimi, fizibilite etüdü, üretim planlaması, yeni teknolojilerin kullanımı gibi teknik konularda KOBİ'lerin danışmanlık ve rehberlik hizmetlerine büyük ihtiyaçları vardır.¹⁵³ Özellikle KOBİ'lerin mülkiyet sahipleri tarafından yönetildiği ve bu kişilerin gerekli idari ve teknik bilgiye sahip olmaktan uzak oldukları ve buna ek olarak nitelikli personel istihdam edemedikleri düşünülürse danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinin önemi bir kat daha artmaktadır.

Ülkemizde KOBİ'lere destek veren KOSGEB ve benzeri kuruluşlar var olmakla beraber, bu kurumların verdikleri hizmetler çok sınırlı kalmakta ve KOBİ'lerin çok az bir bölümü bu sınırlı hizmetlerden faydalanabilmektedir. Bu

¹⁵¹ Müftüoğlu, a.g.e., s.279-281

¹⁵² Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş Yayınları A.Ş., İstanbul, 1991, s.365.

¹⁵³ Karataş, a.g.e., s.92.

hizmetlerin istenilen seviyeye ulaşmamasında, KOBİ yöneticilerinin kendilerine duydukları aşırı güven nedeniyle, danışmanlık veren kuruluşlara fazla itibar etmemelerinin de önemli bir payı olduğu görülmektedir. Gerçekte bu yöneticilerin çoğu ne tür desteklere ihtiyaç duyduklarını ve bu destekleri nasıl elde edeceklerini bilememektedirler.¹⁵⁴ Küresel pazarlara açılmak isteyen KOBİ'ler, bu süreç içerisinde kendilerini bilmedikleri bir ortam ve ağır rekabet koşullarının içerisinde bulacaklardır. Gerek bu pazarlara giriş, gerekse faaliyet dönemlerinde KOBİ'lere yol gösterecek ve destek olacak kişi ve kurumların varlığı, bu işletmelerden beklenen ve ülke ekonomisinin geleceğinde son derece önemli bir yer tutacak olan başarı oranını belirleyen en önemli etkenlerden birisi olacaktır.

3.2.5.4. Örgütlenme Sorunları

KOBİ'ler oldukça kısıtlı olanaklarla ve zor şartlar altında faaliyet göstermektedirler. İşletme ile ilgili hemen her alanda çeşitli sorunlar yaşayan KOBİ'lerin, küresel rekabet ortamında tek başlarına ayakta kalmaları ve başarı gösterebilmeleri son derece zordur. Yaşadıkları sorunlara çözüm bulmak ve tek başlarına gerçekleştirmeyecekleri işleri başarabilmek için KOBİ'lerin bir araya gelmeleri ve güç birliğine gitmeleri gerekmektedir. Gelişmiş ülkelere bakıldığında benzer işletmelerin bir araya gelerek güçlü örgütler şeklinde organize oldukları (Örneğin; İtalya'da faaliyet gösteren Federexport) ve bu birleşmeden doğan sinerjiden geniş ölçüde faydalandıkları görülmektedir. Bu örgütler, politik ve ekonomik alanda üyelerinin menfaatlerini korumakta ve üye işletmelere çeşitli alanlarda destek olmaktadır.¹⁵⁵

KOBİ'lerin diğer işletme tiplerine göre önemli avantajlara sahip oldukları bilinmektedir. Ancak, işletme bazında hareket etmeye çalışmaları, kendilerinden daha güçlü işletmeler karşısında avantajlarını kullanma fırsatı bulamadan, yenik düşmelerine neden olmaktadır. Özellikle küresel pazarlara açılma zorunluluğu, bu işletmeleri çok güçlü rakiplerle karşı karşıya getirecektir. Bu rakipler sadece büyük işletmeler değil, yabancı ülkelere ait, nitelikleri açısından bizim KOBİ'lerimizden pek farkı olmayan, ancak kendi aralarında organize olmuş ve bu organizasyondan

¹⁵⁴ Bağrıaçık, a.g.e., s.163.

¹⁵⁵ Özgen ve Doğan, a.g.e., s.115.

aldıkları güçle küresel pazarlarda faaliyet gösteren değişik büyüklükteki işletmelerden oluşmaktadır. Bu pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'leri koruyacak, birlikteliğin verdiği güçle onlara destek olacak ve kaynağını yine KOBİ'lerden alacak örgütlerin varlığı, hem bu işletmelerin daha da gelişmesine yardımcı olacak, hem de kendi işlerini, kendilerinin yapmasından dolayı bağımsızlıklarını arttıracaktır. Bu tür örgütlenmelerin gereken ölçülerde olmayışı, KOBİ'lerin bu alanda bilinçlenmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.¹⁵⁶

¹⁵⁶ Müftüoğlu, a.g.e., s.284-287.

IV. B Ö L Ü M

KÜRESEL PAZARLARA AÇILMAK İSTEYEN KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER İÇİN STRATEJİK İŞBİRLİĞİ SEÇENEKLERİ VE ORTAK GİRİŞİMLER

1. KÜRESEL PAZARLARA AÇILMAK İSTEYEN KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER İÇİN STRATEJİK İŞBİRLİĞİ SEÇENEKLERİ

Küresel rekabet ortamında ülkeleri ayakta tutan temel etken sahip oldukları ekonomik güçtür. Ülkelerin, işletmeler aracılığıyla dünya pazarlarında üstünlük sağlamaları ve sahip oldukları pazar paylarının büyüklüğü, o ülkelere önemli bir güç ve prestij kazandırmaktadır. İşletmelerin dış pazarlara açılma yeteneği ve bu alandaki başarıları, mensup oldukları ülkelerin saygınlığını artırmasının yanı sıra refah seviyesinin artışı da önemli katkılarda bulunmaktadır. Konuya bu açıdan bakıldığında, hemen hemen her ülkede ekonominin en önemli unsurları olan KOBİ'lerin dış pazarlara açılarak etkinliklerini ve güçlerini arttırmaları gerekmektedir. Ancak, küresel pazarlarda faaliyet göstermek isteyen işletmelerin bazı ön şartları yerine getirmeleri gerekmektedir. Küresel pazarlarda başarılı olabilmek için standart ürün kalitesi, teslimatta güvenilirlik ve pazarda talep edilen üretim kapasitesini yakalayabilmek zorunludur. Bir işletme tüm bu şartları yerine getirirse bile, farklı engellerle karşılaşabilmektedir. Dağıtım kanallarının kullanılamaması ve yasal engellemeler (Tarife dışı engeller, kotalar ...vb..) üretme ve ihraç etme kapasitesine sahip işletmeleri küresel pazarlardan uzaklaştırabilmektedir. Ekonomik ve politik kaygılarla konulan bu engeller azaltılmaya çalışılsa da hala mevcuttur ve birçok ülke tarafından uygulanmaktadır.¹⁵⁷

Bu noktada, KOBİ'lerin dış pazarlara açılırken seçecekleri yöntemlerin neler olabileceği sorusu gündeme gelmektedir. Dış pazarlara açılma yöntemi, KOBİ'lerin bu pazarlarda başarılı olmasını sağlayacak en önemli etken olduğundan bu konuya özel bir önem verilmesi ve seçilecek yöntemin gerek KOBİ'lerin , gerekse faaliyet gösterilmesi düşünülen pazarın özellikleri dikkatle incelendikten sonra belirlenmesi son derece önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yabancı pazarlar hakkında yeterli bilgiye ve bu pazarlarda satılabilecek ürünleri üretebilecek kaynaklara sahip olan işletmeler, çoğu zaman , ihracat kanallarını kullanarak bu pazarlara girmektedirler. Ancak, bu pazarlardaki satış hacmi ve karlarını arttırmakta çeşitli güçlüklerle karşılaşabilirler veya yine bu pazarlara yaklaşarak nüfuzlarını arttırmak isteyebilirler. Özellikle, faaliyet

¹⁵⁷ Alpar Topkara Uslu, Uluslar arası Pazarlamada Stratejik Birleşmelerin Rolü ve Önemi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992, s.9-10.

gösterilen ülkelerdeki resmi kurumların, ithal ürünlerine yönelik, engelleyici tedbirler (Gümrük vergilerinin yükseltilmesi, kota uygulamaları...vb..) bu yatırım kararlarının alınmasında önemli rol oynamaktadır.¹⁵⁸

Küresel pazarlara girişte karşılaşılan engelleri aşmak amacıyla yabancı ülkelerde yatırım yapmak, daha çok büyük işletmeler tarafından gerçekleştirilmekte ve küreselleşme yönünde önemli bir adım olarak kabul edilmektedir. Ancak finansal güç ve yönetsel bilgi açısından önemli bir birikim gerektiren dış yatırımlar, KOBİ'ler için kolay gerçekleştirilebilecek bir yöntem değildir. Açık olarak görülmektedir ki, küresel pazarlara açılmak isteyen KOBİ'ler, karşılaşılabilecek engelleri aşmak ve başarılı olabilmek için güç birliği yapmak ve birlikte olmanın verdiği sinerjiden faydalanmak zorundadırlar. Bu noktadan hareket eden KOBİ'lerin küresel pazarlara açılabilme ve etkinlik kazanabilmek için; kendi aralarında ihracatı artırmaya yönelik organizasyonlar kurmak, lisans ve franchising anlaşmaları yapmak, konsorsiyum oluşturmak, sözleşmeli üretim veya yönetim sözleşmeleri yapmak ve yabancı işletmelerle ortak girişimler (Joint venture) gerçekleştirmek gibi stratejik işbirliği yöntemlerine başvurdukları görülmektedir.¹⁵⁹ Aşağıda bu alternatiflerden ihracatı artırmaya yönelik organizasyonlar, lisans anlaşmaları ve franchising anlaşmaları incelenecektir. KOBİ'lerin küresel pazarlara açılmasında önemli bir stratejik alternatif olan ortak girişimler konusu ise daha iyi anlaşılması ve bu yöntemin KOBİ'lere ne gibi faydalar sağlayabileceğinin ortaya konulabilmesi için, ayrı bir başlık altında detaylı olarak incelenecektir.

1.1. İhracatı Artırmaya Yönelik Organizasyonlar

İhracat, her dönemde, ülkelerin kalkınma ve zenginleşmesinde çok önemli bir yere sahip olmuştur. İhracat olmadan, küreselleşen dünya ekonomisi içinde, dinamik bir ekonomik yapıya sahip olmak artık olanaksızdır. İhraç edilen ürünler, kalkınma ve büyüme için gerekli ithalatı gerçekleştirmeye olanak sağlayan döviz kazandırmanın yanı sıra, ülkenin en dinamik sektörlerinden kaynaklandığı için yeni

¹⁵⁸ Phatak , a.g.e., s.14.

¹⁵⁹ Esin Can Mutlu, *Uluslararası İşletmecilik*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999, s.96-97.

istihdam alanları açmakta ve teknolojik yenilikleri ülkeye kazandırmaktadır.¹⁶⁰ Özellikle Türkiye gibi üretim yapısı ithalata önemli derecede bağımlı ülkelerde, dış ticaret dengesinin kurulması büyük önem taşımaktadır. Büyümenin gerektirdiği ithalat artışı finanse edilebildiği takdirde, bu büyümenin istikrarlı bir şekilde devam edebilmesi mümkün olacaktır. İthalat artışını finanse edebilecek en önemli faaliyet ise ihracattır. Bu yüzden de Türkiye'nin ihtiyacı olan istikrarlı ve uzun dönemli bir büyümenin sağlanması ancak ihracatın artırılması ile mümkün olabilecektir.¹⁶¹

Cumhuriyetimizin kurulduğu tarih olan 1923'ten 1982 Yılına gelene kadar geçen 59 yıllık süre içerisinde ülkemizin toplam yıllık ihracatı ancak 5 milyar dolar seviyesine yükselebilmiştir. 1980'li yıllarda uygulanmaya başlayan dışa açık büyüme modeli sayesinde, hızlanmaya başlayan ihracatımız; 1987 yılında 10 milyar dolara ulaşmış ve bundan on yıl sonra, 1997 yılında 26 milyar dolar seviyelerine kadar yükselmiştir. Kısa sürede gösterilen bu artış, Türkiye'nin ihracat potansiyeline sahip olduğunu, ancak geçmiş dönemlerde bu potansiyelin iyi kullanılamadığını göstermektedir. İşte bu potansiyelin Kullanılmasında KOBİ'lere çok önemli görevler düşmektedir. Çünkü KOBİ'lerin ihracatta, büyük işletmelerin ihraç mallarını, çeşitli parça ve bileşimlerini sağlayarak, taşeronluk hizmetleri sunmak, dış ticaret şirketleri yoluyla dolaylı ihracat yapmak, yan sanayi olarak hizmet vermek, nihai ürün ve ara malların doğrudan ihracatını yapmak gibi önemli katkıları bulunmaktadır.¹⁶² Ancak ülkemizdeki işletmelerin %98'ini oluşturan KOBİ'lerin, toplam ihracat içerisindeki paylarının sadece % 8 gibi çok düşük bir değerde kaldığı görülmektedir. KOBİ'lerin ihracat içerisindeki paylarının bu kadar düşük olması, bu alanda önemli problemlere sahip olduklarını göstermektedir. Bu sorunlar şu şekilde sıralanabilir.¹⁶³

- 1- Dış piyasalar hakkında bilgi ve eleman yetersizliği ,
- 2- Dış piyasadaki rakiplerin tanınmaması ,
- 3- İhracat- pazar araştırmasının yetersizliği,
- 4- Dış pazarlama giderlerinin işletmenin faaliyetlerine oranla yüksek olması,

¹⁶⁰ Bedriye Saraçoğlu, "İhracatı Artırma Çabaları ve Uluslararası Rekabette Karşılaştırmalı Üstünlükler", *Ekonomik Yaklaşım*, C:8, S:24-25, 1997, s.157.

¹⁶¹ Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), *Sanayileşme Politikaları, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Ö.İ.K. Raporu*, Ankara, 1996, s.23.

¹⁶² Cevdet Baykal, *İhracat Açısından Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994, s.73.

¹⁶³ Servet Koçak, *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri İçin İhracat, Stratejileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996, s.92.

- 5- Dağıtım ve nakliye kanallarının yetersizliği,
- 6- Ucuz ve kaliteli yerli-yabancı hammadde bulma yetersizliği,
- 7- Dış fiyatlamada yanlışlıklar yapılması,
- 8- Yatırım öncesi ve sonrası Ar-Ge faaliyetlerinin gerektiği şekilde yapılamaması,
- 9- Kamu finansman yardımlarının ve teşviklerinin yetersizliği,
- 10-KOBİ'leri ihracata yöneltmek ve ihracatlarını geliştirmek için planlı bir strateji izlenememesi,
- 11-KOBİ'leri ihracata katkısını artırmayı hedefleyen amaçların açıkça ortaya konmaması,
- 12- Tarifeler ve kotalar ile ilgili çeşitli engellerle karşılaşılması,
- 13-KOBİ'leri ihracatta desteklemek için bir hedef belirlenmiş olsa bile alınan önlemlerin ve uygulamaların bu amaca uygun olmaması ,
- 14-Bürokratik engeller ve mevzuat sorunu (Katma Değer Vergisine ait işlemlerin çokluğu, teşvik mevzuatında yapılan değişiklikler...vb..).

Büyümenin lokomotif gücünün ihracat olarak kabul edildiği düşünülürse, devletin ve diğer yetkili kuruluşların, KOBİ'lerin ihracat alanında yaşadığı sorunların çözümüne yönelik çalışmalar yapmaları ve onları desteklemeleri, ülkemizin geleceği açısından büyük önem taşımaktadır. İhracata yönelik sorunları aşmak için, KOBİ'lerin ihracatta örgütlenmeleri gerekmektedir. Aşağıda bu konudaki örgütlenme örneklerine ve bu örgütlerin Türkiye'deki durumlarına yer verilmiştir.

1.1.1. İhracatta Örgütlenme

Günümüzde KOBİ'lerin tek başlarına küresel pazarlara girmeleri ve bu pazarlarda tutunmaları son derece zordur. Çünkü, küresel pazarlarda başarılı olabilmek için; iyi bir organizasyon, bilgi, deneyim, sermaye ve nitelikli personel gibi önemli faktörlere sahip olmak gerekmektedir. Tüm bu faktörlere sahip olmak ise KOBİ'ler açısından son derece zordur. Bu nedenle, küresel pazarlarda başarılı olmak ve ihracat yoluyla ürünlerini satmak isteyen KOBİ'lerin güçlerini ve deneyimlerini birleştirerek, gruplar şeklinde organize olmaları gerekmektedir. KOBİ'leri ölçek ekonomisinden faydalandırmak, üretim maliyetlerini düşürmek,

finansman sorunlarını çözmek ve ihracat organizasyonlarını kurmak amacıyla oluşturulacak örgütlerin, bu işletmelerin küresel pazarlardaki rekabet güçlerini artıracığı da açıktır.¹⁶⁴

Dünya ölçeğinde KOBİ'lerin ihracat ve dolayısıyla rekabet gücünü artırmak için gerçekleştirilen düzenlemeler incelendiğinde; bir çok ülkede bu işletmelerin ihracatını teşvik etmek amacıyla devlet desteği ve özel sektörün katılımı dış ticaret şirketlerinin kurulduğu görülmektedir. Bu şirketlere örnek olarak, Arjantin'deki şarap üreten işletmelerin kurdukları "Vinos Argentinos" adlı ihracat şirketi, İsrail'de hassas tezgah ve hazır giyim alanlarında kurulan "Ortak ihracat şirketleri", Avusturya'da ETA, İsviçre'de DELTA, İtalya'da FEDEREXPORT gösterilebilir. Ortak dış ticaret şirketlerinin mikro açıdan kendi ortaklarına, makro açıdan ise bulundukları ülkelere önemli katkılarda bulunmaktadır. Yeni pazarlara girme, uzun süreli planlar yapma, birim üretim giderlerinin azaltılması, kar oranlarının artması, ihracat pazarlama bilgisinin artması, ortak işletmelerin kendilerine olan güvenlerinin artması ve gelişmeleri, sanayide alım ve satımda etkili olma, sabit ihracat giderlerinin azalması, ihracat için aracıya gerek kalmaması, döviz geliri sağlanması gibi faydalar mikro açıdan işletmeleri ilgilendiren sonuçlardır. Ortak dış ticaret şirketlerinin ülke ekonomisine olan makro katkıları ise; döviz gelirlerinin, teknik bilgi düzeyinin ve yerel becerilerin artması, kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunulması ve istihdam sorununun çözülmesi gibi katkılardır.¹⁶⁵

Türkiye'de ortak dış ticaret şirketlerinin kurulması ise dışa açık büyüme modelinin uygulanmaya başladığı 1980'li yılların başına uzanmaktadır. 1980'den sonra benimsenen dışa açık büyüme modeli çerçevesinde istikrarın ve sürekliliğin sağlanması için, ülke ekonomisinin sahip olduğu rekabet gücünün, dış piyasalardaki rekabet ortamına uygun hale getirilmesi amaçlanmıştır. 1980'li yıllardan itibaren, ülke ekonomisi ve işletmelerin en önemli sorunu olan ihracatın ithalatı karşılayamaması nedeniyle, ihracatlarını artırmak için örgütlenme arayışına girilmiş ve 1983 yılından itibaren Dış Ticaret Sermaye Şirketleri (DTSS) modeli

¹⁶⁴ Onur Gürtekin, "KOBİ'leri İhracatçı Yapmanın Yolu STDS mi?", TOSYÖV Girişim Dergisi, S:9, Ocak-Şubat 1997, s.9.

¹⁶⁵ ASOMEDYA, EYLÜL 1996, s. 36-37.

kurulmuştur.¹⁶⁶ DTSS'ler 1983-1989 yılları arasında ihracat işlemlerinde ve yeni pazarlar bulunmasında son derece başarılı olmuşlar ve ihracat içindeki paylarını % 45'lere çıkarmışlardır. Ancak bu modelin Türkiye'de daha çok büyük sermaye gruplarının öncülüğünde oluşturulması ve KOBİ'lere yeterince fayda sağlayamaması üzerine, 1990'lı yılların başlarında ülkemiz ihracatı içerisindeki payları önemli ölçüde azalmıştır. Bunda DTSS'lerin Ar-Ge bölümlerinin bulunmaması, devlet desteğinin kaldırılması ve bilgi işlem fonksiyonlarının yerine getirilmemesi önemli rol oynamıştır.¹⁶⁷

DTSS'lerin etkinliklerini kaybetmeleri, ihracattaki örgütlenme çalışmalarının sonu olmamıştır. 1992 yılında, imalat ve ihracat sektörünün dinamik gücü olan ve ekonomimizin %98'ini oluşturan KOBİ'lerin biraraya gelmesi ile AET, Japonya ve A.B.D.'nde başarılı örnekleri bulunan "Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketleri" (ÇOŞ) modeli oluşturulmuştur. Ancak bu modelde de istenilen gelişme sağlanamamıştır. 1994 yılında ortaya çıkan ekonomik kriz ile birlikte ÇOŞ modeli yerini "Sektörel Dış Ticaret Şirketleri"ne bırakmıştır.¹⁶⁸

Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDTŞ), üretimde ve istihdamda önemli payları olan KOBİ'lerin üretimlerini ihracata yönlendirmek ve varolan ihracatlarını daha arttırabilmelerini sağlamak için benimsenen ve devletçe de desteklenen bir ihracatta örgütlenme modelidir. Ekonomik ve yapısal ihracat sorunlarının kolay çözümü açısından geliştirilen bu modelde imalatçı ve ihracatçı konumunda olan KOBİlerin ihracat sektörü içerisinde bir organizasyon altında toplanarak dünya pazarlarına açılmaları, dış ticarete uzmanlaşmaları ve bu suretle daha etkin faaliyet göstermelerini sağlama amacı taşınmaktadır.¹⁶⁹

SDTŞ'ne yönelik yasal düzenlemelerde, bu model içerisinde yer alan işletmelere ilişkin olarak şu noktalar değinilmektedir:¹⁷⁰

- Şirketlerin 1 – 200 işçi istihdam etmeleri,

¹⁶⁶ Mete Oktav, Günel Önce, Alican Kavas ve Mustafa Tanyeri, *Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Türkiye Ticaret Sanayi Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği Yayını, Ankara, 1990, s.105.

¹⁶⁷ Ömer Baybars Tek, *Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları*, 7.Bs., İzmir, 1997, s.269.

¹⁶⁸ Hüseyin Demir ve Ayça Karakayalı, "Dış Ticaretimizde KOBİ'lerin Yeri ve Önemi", *Dış Ticaret Dergisi*, KOBİ Özel Sayısı, Aralık 1996, s.3.

¹⁶⁹ Cevdet Baykal, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) İhracatta Örgütlenmelerine Bir Model: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri", *Küçük İşletme Dergisi*, Y:2, S:7, Temmuz 1996, s.47.

¹⁷⁰ Ardahan Yamandağ, "KOBİ'ler ve Dış Ticaret Şirketleri", *TOSYÖV Girişim Dergisi*, Ocak-Şubat 1998, S:14, s.31.

- Normal yörelerde;
 - Aynı ürün dalında faaliyette bulunmaları,
 - En az 10 KOBİ'nin biraraya gelmesi,
 - En az 10 milyar TL ödenmiş sermayeli A.Ş. olması gerekmektedir.
- Kalkınmada Öncelikli Yörelerde;
 - Aynı veya farklı sektörlerden oluşabilmesi,
 - En az 5 KOBİ'nin biraraya gelmesi,
 - En az 5 milyar TL sermayeli A.Ş. olması gerekmektedir.

Bu koşullara ek olarak; büyük şirketler, gerçek şahıs şirketleri, SDTŞ'lerin faaliyette bulunduğu üretim dalına yardımcı üretim sağlayan işletmeler, kooperatifler, birlikler, vakıflar ve mesleki federasyonlar, ortaklık payları toplamı % 10'u (Kalkınmada öncelikli yörelerde %20) geçmemek kaydıyla SDTŞ'lere ortak olabileceklerdir.

SDTŞ'leri ile ilgili yasal düzenlemelerde, bu şirketlerin faaliyetleri ile ilgili konular da yer verilmiştir. Bu düzenlemelere göre SDTŞ'ler:¹⁷¹

- Doğrudan üretimde bulunamayacakları gibi imalatçı şirketlere de iştirak edemeyecekler,
- Ait oldukları üretim dalı dışındaki malları ihraç edemeyecekler,
- Bünyelerinde ortaklarına yardımcı olmak üzere nakliye, sigorta, finansman, hammadde temini, tanıtım ve pazarlama birimleri oluşturabilecekler,
- Yılda en az 10 milyon A.B.D. Doları ihracat yapamamaları halinde ünvanları geri alınabilecek,
- Yaptıkları ihracatta kambiyo ve sair mevzuat yönünde münhasıran sorumlu olacak şekilde hükümler getirilmiştir.

Bu düzenlemelerde daha sonra bazı düzeltmelere gidilmiş ve yılda en az 10 milyon A.B.D. Doları olan ihracat sınırı normal yörelerde 5, kalkınmada öncelikli yörelerde 2,5 milyon dolara indirilmiştir.

¹⁷¹ Baykal, a.g.e., s.47.

1.1.2. İhracatta Örgütlenmenin Küçük ve Orta Boy İşletmeler Açısından Faydaları

İhracat birliklerinin temel amacı üreticilerin mali, teknik ve idari olanaklarını dış pazarlama faaliyetleri için bir araya getirerek, tek başına ulaştıkları düzeyin üstüne çıkmalarının sağlanması ve dış pazarlara açılmasının sağlanmasıdır. Bu noktadan hareketle, ihracat birliklerinin KOBİ'lere sağlayacakları faydalar şu şekilde sıralanabilir:¹⁷²

- 1- Geniş ihracat hacmi ile ölçek ekonomilerinden yararlanarak pazar bulma ve ihracat işlemlerini yürütme hizmetlerini kolaylıkla yürütebilme imkanı doğmaktadır.
- 2- İhracat departmanının genel giderlerinden, dış büroların, araştırma ve danışmanlık masraflarının paylaşılmasından doğan kar marjı artışları gerçekleşmektedir.
- 3- Bir ihtisas işi olan ihracatta, belirli mal ve pazarlarda ihtisaslaşmış ekipler oluşturabilme fırsatı ortaya çıkmaktadır.
- 4- Nitelikli dış ticaret pazarlama elemanı istihdam edebilecek finansal güce sahip olunmaktadır.
- 5- Ortak ticaret heyetleri, fuara katılım ve diğer tanıtım giderlerinin paylaşılması sayesinde finansman kolaylığı sağlanmaktadır.
- 6- Kollektif reklam yapma imkanı doğmaktadır.
- 7- Yeni ihraç pazarlarına girebilme olanağı bulunmaktadır.
- 8- Mevcut pazarlarda yeni satın alıcılara ulaşabilme kolaylığı sağlanmaktadır.
- 9- Büyük parti ithal taleplerine cevap verebilme imkanı doğmaktadır.
- 10- Pazar çeşitlenmesine gidilerek, o pazarlardaki durgunluktan etkilenmeyi önleyebilmek mümkün olmaktadır.
- 11- İhracatta süreklilik kazanılması nedeniyle uzun vadeli planlama ve yatırım yapılabilir.

¹⁷² Nursun Beşeli, "KOBİ'lerin Dış Pazarlara Açılabilmesi İçin Alternatif Yöntemler", *İğme'den Bakış*, Nisan-Haziran 1997, s.37. ; Onur Gürtekin, "KOBİ'leri İhracatçı Yapmanın Yolu SDTŞ mi?", *TOSYÖV Girişim Dergisi*, S:9, Ocak-Şubat 1997, s.9.

- 12-Kapasite kullanım oranı artmakta ve böylece üretim maliyetleri düşürülebilmektedir.
- 13-Rekabet gücünü artmaktadır.
- 14-Ortak fiyat politikası belirlenerek kar marjları artırılabilen ve dış piyasa fiyatlarını daha iyi takip edilebilmektedir.
- 15-Nakliye, depolama maliyetlerinde azalma meydana gelmektedir.
- 16-Büyümenin verdiği avantajlardan yararlanarak, kendi sigorta ve taşımacılık sistemini kurma olanağı doğmaktadır.
- 17-Girdi temininde veya ithalatında ölçek ekonomilerinden yararlanılabilmektedir.
- 18-İhracat için mamul geliştirmede işbirliği yapılabilmektedir.
- 19-Satış sonrası hizmetlerde ortak servis teşkilatı kurma fırsatı ortaya çıkmaktadır.
- 20-Ortaklaşa kredi temini olanakları ortaya çıkmaktadır.
- 21-Tüm bu imkanların kullanılmasıyla sağlanan sinerji sayesinde rekabet gücü artmaktadır.

1.2. Lisans Anlaşmaları

Lisans anlaşması, herhangi bir ürünün üretim haklarını ve teknolojisini elinde bulunduran bir işletmenin lisansör olarak, başka bir işletmeye sahip olduğu patent, marka ve teknolojik bilgileri kullanma hakkını vermesi ile gerçekleşmektedir. Lisansı veren işletme, alan işletmeye patent ve marka kullanma hakkı ile birlikte yönetim hizmetleri, teknik bilgi ve üretim süreçleri hakkında gerekli olan bilgileri de vermektedir. Bu haklara karşılık lisansı alan işletmede, lisansöre, tarafların üzerinde anlaşmış olduğu şartlara göre belirli bir ücret ödemektedir.¹⁷³

Küresel pazarlara açılmak isteyen KOBİ'ler lisans anlaşmaları sayesinde; belirli bir ürün hakkındaki gerekli teknik ve yönetsel bilgiye sahip yabancı bir işletmeden lisans hakkı alarak, bu ürünü yurtiçinde üretebilirler ve hem iç talebe, hem de ihracat yoluyla dış talebe cevap verebilirler. Lisans anlaşmaları sayesinde ilgili pazarlara girmeyi kolaylaştırırken, pazarlama konusunda da fazla bir bilgi gereksinimi gerektirmemektedir. Büyük yatırımlar gerektirmeyen bu işbirliği

¹⁷³ Phatak, a.g.e., s.10.

sayesinde, yaşadıkları sorunlar (Finansman, üretim, personel...vb..) nedeniyle fazla risk altına giremeyen KOBİ'ler küresel pazarlarda müşteri bulabilen ürünlerin üretimini gerçekleştirebilmektedirler. Ayrıca lisansörün verdiği teknik ve yönetsel destekte, bu alanlarda zayıf olan KOBİ'ler için bir avantaj oluşturmaktadır.

1.3. Franchising

Hızlı bir değişimin yaşanan ekonomik düzen içerisinde zamanla yeni finansman ve yönetim teknikleri gerçekleştirilmektedir. Bu tekniklerden birisi olan franchising bir pazarlama sistemi olarak ele alınabilir. Franchising; bir işletmenin kendi geliştirdiği bir ürün veya hizmetle ilgili olarak, isim hakkının kullanılmasına izin vermesidir. Franchisor olarak tabir edilen bu işletme isim hakkı ile birlikte; söz konusu olan ürün ve hizmetler ilgili olan bilgi, teknoloji, işletme yönetimi ve organizasyonu, dağıtım ve pazarlama alanında çeşitli hizmetlerde vermektedir. Franchising anlaşması ile isim hakkını alan işletme (Franchisee) ise bu hak ve verilen diğer hizmetler karşılığında franchisor'a anlaşma şartlarına göre düzenli olarak bir ücret ödemektedir.¹⁷⁴

Franchising sisteminin KOBİ'lere sağlayacağı bir çok üstünlük vardır. Bu sistem sayesinde kullanım hakkı elde edilen dünya çapında bir marka, bu işletmelere yüksek bir standarda ve kaliteye kısa yoldan ulaşma imkanı vermektedir. Ayrıca, markanın tanınmış olması ve franchisor'ın satışlar üzerinden aldığı küçük bir bedel karşılığında ürünün ve markanın reklam organizasyonunu gerçekleştirmesi, pazarda tutunabilmeyi kolaylaştırmaktadır. Diğer yandan franchisor'ın ürün kalitesini ve markasının gücünü koruyabilmek amacıyla, sürekli olarak denetimde bulunması ve franchisee'leri dinamik olmaya ve sürekli olarak kendilerini geliştirmeye zorlamaktadır.¹⁷⁵ Yüksek riskler altına girmeden, belirli bir yönetim desteği ve teknik bilgi ile üretim alanına giren KOBİ'ler, bu sayede küresel standartlarda üretim ve pazarlama yapmayı öğrenmekte ve gelecekte kendi markalarını yaratabilecek bilgi birikimi ve deneyime sahip olmaktadır.

¹⁷⁴ İnan Özalp, Gürkan Haşit ve Nurhan Şimşek, "Çokuluslu Şirketlerin Yabancı Ülkeye Giriş Yollarından Birisi Olan Joint Venture'in Analiz Edilmesi ve TUSAŞ A.Ş.'de Yapılan Bir Araştırma", Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II), (Derleyen: İnan Özalp), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1995, 36.

¹⁷⁵ Ali Ceylan, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Franchising ve Leasing", Uzman Gözüyle Bankacılık, Banka Uzmanları Derneği Yayını, S:2, 1993, s.18-19.

2. ORTAK GİRİŞİMLER (JOİNT VENTURE)

İşletmeler arasında yardımlaşma ve dayanışma, çok çeşitli boyutları olan uygulamalar olarak daima mevcut olmuştur. Bu uygulamalar, sadece bilgi paylaşımı şeklinde basit yöntemler olabildiği gibi, işletmelerin birleşerek tek ve ayrı bir işletme kurmalarına kadar çeşitli şekillerde olabilmektedir. Küresel rekabetin artması ile birlikte işletmeler arasındaki işbirliğinin daha da arttığı görülmektedir. Başarılı olmak isteyen işletmeler, rekabet güçlerini artırmak ve yaşamlarını devam ettirebilmek için bir araya gelerek, ayrı ayrı sahip oldukları uzmanlıklarını ve güçlerini stratejik olarak birleştirme ihtiyacı duymaktadırlar. İşletmelerin aynı dağıtım kanallarını kullanmaya karar vermeleri, Ar-Ge birimlerini birleştirmeleri, ortak bilgi bankası oluşturmaları ve ortak yatırımlar oluşturmaları gibi stratejik işbirliği yöntemlerine başvurmaları bu ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır.¹⁷⁶

Ortak girişim gerçekleştiren işletmelerden bazıları yetenekli ve uzman beşeri kaynaklara veya bol mali kaynağa sahipken, bazıları da gelişmiş teknolojilere veya yeterli hammadde ve doğal kaynaklara sahip olmaktadır. Böylece sahip oldukları kaynaklarla birbirlerini tamamlayan bu işletmelerin oluşturduğu ortak yatırımlar, işbirliğinin oluşturduğu sinerjik güçten yararlanmalarına ve dolayısıyla da büyümelerine hizmet etmektedir.¹⁷⁷ Ortak girişim stratejileri KOBİ'ler açısından son derece cazip üstünlükler sunmaktadır. Bir yandan yeni bir işe başlamanın riskini azaltırken, diğer yandan bu işletmelere büyük işletmelerle rekabet edebilme ve yeni teknolojileri kolaylıkla elde edebilme gibi imkanlar sunmaktadır. Bağımsızlıklarına son derece düşkün olan KOBİ'lere, kendi hukuki varlıklarını korumalarının yanısıra atıl kaynaklarını kullanma şansı vermesi de bu alternatifin cazibesini arttırmaktadır.¹⁷⁸

¹⁷⁶ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995, s.273-274.

¹⁷⁷ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İ.Ü.İ.F. Yayın No:234, İstanbul, 1990, s.217.

¹⁷⁸ Dinçer, a.g.e., s.223.

2.1. Ortak Girişim Kavramı

Ortak girişim(yatırım) veya uluslararası tabiriyle “joint venture” kavramı kısaca; iki veya daha fazla işletmenin biraraya gelerek, belirli bir mamul/pazar alanında işbirliği yapmaları şeklinde tanımlanabilir.¹⁷⁹ Yabancı pazarlarda yatırım yapmak isteyen işletmelerin önemli bir kısmı tarafından tercih edilen ortak girişim konusunda literatürde çok sayıda tanıma rastlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

- Ortak girişim, hukuksal ve ekonomik açıdan birbirlerinden bağımsız iki veya daha fazla işletmenin, ortaklaşa bir kararla, yönetimi ve denetimi kendilerine ait ama kendilerinden bağımsız bir tüzel kişiliğe sahip yeni bir işletme kurmalarıdır.¹⁸⁰
- Ortak girişim, iki veya daha fazla hukuken ve ekonomik açıdan birbirinden bağımsız kişi veya tüzel kişiliğe sahip işletmelerin, müşterek olarak belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek ve kar elde etmek için kurdukları ve müşterek olarak yönettikleri, tüzel kişiliği bulunan veya bulunmayan bir ortaklıktır.¹⁸¹
- Ortak girişim, bir ya da daha fazla değişik ülkeden işletmenin mülkiyetini birlikte üstlendiği bir işletmedir. Ortak yatırım sonucunda oluşturulan işletme yeni kurulan bir işletme olabileceği gibi daha önceden kurulmuş birkaç işletmenin mevcut bölümlerinin birleştirilmesiyle de kurulmuş olabilir.¹⁸²
- Ortak girişim iki veya daha fazla birbirinden bağımsız işletmenin, ortak olarak aldıkları karar neticesinde kurulan, ancak tek bir işletme gibi faaliyet gösteren işletmecilik türüdür. Ortaklardan herhangi birisinin menşei, ortak girişimin faaliyet gösterdiği ülkenin dışında ise veya kurulmuş olan Ortak girişimin faaliyetlerinin önemli bir kısmı iki veya

¹⁷⁹ Dinçer, a.g.e., s.223.

¹⁸⁰ Müjde Yener, Uluslararası Ortak Girişimler ve Bağımsız Devletler Topluluğu, İSO yayını, İstanbul, 1992, s.2.

¹⁸¹ İbrahim Kaplan, İnşaat Sektöründe Müşterek İş Ortaklığı –Joint Venture–, Dayınlarlı Hukuk Yayınları, Ankara, 1994, s.7.

¹⁸² Özalp,Haşit ve Şakar, a.g.e., s.38.

daha fazla ülkede gerçekleşiyorsa, bu tür girişimlere uluslararası ortak girişim adı verilir.¹⁸³

Yapılan tanımlarda ortak girişim oluşumunda temel şart olarak, en az iki veya daha fazla ortak olması ve kurulmuş olan yeni işletmenin bağımsız hareket edebilmesi gösterilmektedir. Kurulmuş olan ortak girişimin faaliyet sahasının tek bir ülke ile sınırlı olması veya uluslararası alana yayılması ise ikinci derece de önemli olarak görülmektedir. Ortak girişim konusunun KOBİ'lerin küresel pazarlara açılması yönünden incelendiği göz önüne alınırsa, bu girişimlerin uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler olarak algılanması gerekmektedir.

2.2. Ortak Girişim Şekilleri

Ortak girişimler sahip oldukları özellikler ve konunun çok geniş bir alanı kapsamaması nedeniyle değişik açılardan ele alınmakta ve farklı sınıflandırmalara tabi tutulmaktadırlar. Ortak girişim şekillerini temel olarak üç farklı başlık altında incelemek mümkündür.

2.2.1. Sermaye ve Hakların Tahsis Ediliş Şekline Göre Ortak Girişim Şekilleri

Sermaye ve hakların tahsis ediliş şekillerine göre ortak girişimler iki farklı yapıda ele alınmaktadır. Söz konusu yapılar; “Sözleşmeli Ortak Girişim ” ile “Sermayeye Katılmalı veya Eşit Paylaşımli Ortak Girişim ” dir.

2.2.1.1. Sözleşmeye Dayalı Ortak Girişim

Sözleşmeye dayalı ortak girişim, iki veya daha fazla işletmenin , uzun dönem karıyla birlikte yatırım maliyetini de paylaştığı tipik bir ortaklık anlaşmasıdır. Bu tip ortak girişimler belirli bir süreyi kapsamakta ve ortak proje sona erdiği zaman ortadan kalkmaktadırlar. Sözleşmeye dayalı ortak girişimlerde, ortakların payları hisselerle ayrılmış bir sermaye şeklinde olmayıp, sadece sözleşme ile tespit

¹⁸³ J.Michael Geringer, Louis Hebert, “Control Performance of International Joint Venture”, *Journal of International Studies*, C:20, S:2, Summer 1989, s.235.

edilmektedir. Bu tür ortak girişimler serbestlikleri ve çeşitlilikleri ile dikkat çekmektedirler.¹⁸⁴

2.2.1.2. Sermayeye Katılmalı Ortak Girişim

Sermayeye katılmalı ortak girişim ise adından da anlaşılacağı gibi, tarafların getirdikleri sermayeyi müşterek bir işletmenin çatısı altında toplamaları ile oluşmaktadır. Bu tip ortak girişimlerde her ortak sahip olduğu sermaye payı ile orantılı olarak kar ve zararı paylaşmaktadır. Uluslararası yatırımlarda gerçekleştirilen ortak girişimlerin çok büyük bir kısmı sermayeye katılmalı ortak girişim şeklinde olduğu için, sermayeye katılmalı ortak girişim ifadesi, ortak girişim ifadesi ile özdeşleşmiş durumdadır.¹⁸⁵

2.2.2. Stratejik Açıdan Ortak Girişim Şekilleri

Ortak girişimler, bu girişimi oluşturan işletmelerin amaçları ve tercihlerine göre farklı stratejilere göre şekillenebilmektedirler. İşletmeler tarafından seçilen temel büyüme stratejilerine göre kurulan ortak girişimler ; yatay veya dikey ortak girişimler olmak üzere iki şekilde oluşturulabilmektedirler.¹⁸⁶

2.2.2.1. Yatay Ortak Girişimler

Yatay büyüme stratejileri, işletmelerin; faaliyet gösterdikleri pazarlara nüfuz ederek (Ürünün kullanım alanlarını tanıtmak, satışların yükselişine paralel olarak fiyatları indirmek...vb..) pazar paylarını arttırmak, mevcut ürünlerinde değişiklikler yaparak (Ürünün kalitesi, tadı, kokusu, tasarımı veya ambalajı değiştirilerek) rakiplerinin ürünlerinden ayrıcalıklı hale getirme yoluyla pazardaki etkinliklerini arttırmak veya belirli bir ürünün kullanımını arttırmaya yönelik çabalarını (Ürünlerin yeni kullanım alanlarını bulmak, müşteriler üzerindeki etkisini arttırarak bağımlılık

¹⁸⁴ Özalp, Haşit ve Şakar, a.g.e., s.39.

¹⁸⁵ Gökhan Öztürk, *Joint Ventures (Ortak Girişimler)*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992, s.4.

¹⁸⁶ Nurhan Aydın, *Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler (Joint Ventures)*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:1002, Eskişehir, 1997, s.18-19.

yaratmak...v.b..) kapsamaktadır. Yatay büyüme stratejilerinin temel hedefi satışları arttırmak¹⁸⁷ ve üretim sonrası faaliyetlerde maliyet avantajı sağlamaktır. Yatay ortak girişimler; aynı alanda faaliyet gösteren ve üretim zincirinin aynı seviyesinde bulunan iki veya daha fazla işletme tarafından kurulan ortak girişimlerdir. İşletmelerin yatay ortak girişimler kurması ve bu yöntem sayesinde ölçek ekonomisinin avantajlarını kullanabilmekte ve varlıkları üzerinden karlılıklarını arttırabilmektedirler. Öz olarak, mevcut ürün ile yeni pazarlara girmektir. Üretim veya pazarlama alanındaki güçlerini birleştiren işletmeler, maliyet konusunda önemli avantajlar elde ederken, rakip işletmelere karşıda önemli bir güç elde etmektedirler. Diğer yandan yatay ortak girişimler, işletmeler arasındaki rekabeti ortadan kaldırdıkları için ekonomi açısından sakıncalı bulunmakta ve eleştirilmektedir.¹⁸⁸

2.2.2.2. Dikey Ortak Girişimler

Dikey büyüme stratejilerinde işletmeler, satıcılar veya alıcıların karını ele geçirmek veya bu kanallarda karşılaştığı sorunları aşarak, güçlerini arttırmak amacıyla; geriye doğru (Kaynaklar) veya ileriye doğru (Dağıtım kanalları) genişlemektedirler. Geriye doğru genişlemede, işletmenin satışını yaptığı ürünleri veya üretimde kullandığı hammaddeleri üreten bir işletme ile ortak girişim kurması söz konusudur. Temel amaç, kaynak hakimiyeti ile rekabet avantajı elde etmektir. İleriye doğru genişlemede ise, hammadde veya nihai ürün üreten bir işletmenin, bu ürünleri pazarlayan veya dağıtımını yapan işletmelerle ortak girişim kurması esastır.¹⁸⁹ Temel amaç, üretim sonrası aşamada rekabet avantajı sağlamaktır. Dikey ortak girişimler, mevcut rakipler kadar, potansiyel rakipler üzerinde de etkili olmaktadır. Bu ortak girişimler sayesinde gerçekleştirilen güç birliği sayesinde, diğer rakip ürünlerin ve işletmelerin piyasaya girmeleri engellenebilmektedirler. Toplumsal açıdan, rekabet engelleri oluşturduğu için eleştirilmektedir.

¹⁸⁷ Dinçer, a.g.e., s.187-188.

¹⁸⁸ Aydın, a.g.e., s.18-19.

¹⁸⁹ Dinçer, a.g.e., s.188-189.

2.2.3. Diğer Ortak Girişim Şekilleri

Yukarıda açıklananlar dışında, ortak girişimler, bu girişimi oluşturan tarafların niteliği ve ulusal bazda olup olmamalarına göre de farklı sınıflandırmalara tabi tutulabilmektedirler.¹⁹⁰

2.2.3.1 Tarafların Niteliğine Göre Ortak Girişim Şekilleri

Tarafların niteliğine göre ortak girişimler; devletler arasında kurulan ortak girişimler, devletlerle özel işletmeler arasında kurulan ortak girişimler ve özel işletmeler arasında kurulan ortak girişimler olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

Devletler arasında kurulan ortak girişimler; genelde milli ekonomileri ve kamu hizmetlerini geliştirmek isteyen devletlerin, özel konularda bir araya gelerek oluşturdukları ve tüzel kişiliğe haiz olan girişimlerdir.

Devletlere özel işletmeler arasında kurulan ortak girişimler; devletin, bir kamu kuruluşu aracılığıyla ortak girişimde taraf olduğu ve bu nedenle az veya çok kamu hukuku kurallarının uygulanmasını gerektiren girişimlerdir.

Özel işletmeler arasında kurulan ortak girişimler; iki veya daha fazla işletme tarafından, belirli amaçlar doğrultusunda kurulan girişimlerdir. Dünyada mevcut olan ortak girişimlerin büyük çoğunluğu bu şekilde kurulmuşlardır. Gerek bu çalışmanın, gerekse bu konuda yapılan araştırmaların tamamına yakını, özel işletmeler arasında kurulan ortak girişimleri ele almaktadır.

2.2.3.2. Ulusal Bazda Olup Olmamasına Göre Ortak Girişim Şekilleri

Ortak girişim, genellikle farklı ülkelere ait işletmeler tarafından kurulan ortaklıklar için kullanılan bir kavram olsa da, aynı kavram ulusal işletmeler tarafından kurulan ortaklıklar için de kullanılabilir. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında, aynı ülkeye ait işletmeler tarafından kurulan ortak girişimler ulusal , farklı ülkelere ait işletmeler tarafından kurulan ortak girişimler ise uluslararası ortak girişimler olarak kabul edilmektedir.

¹⁹⁰ Aydın, a.g.e., s.17-18.

2.3. Ortak Girişimlerde Ortaklık Yapıları

Ortak girişim anlaşmaları yapılırken dikkat edilmesi gereken en önemli faktör, kurulacak olan ortak girişimin yönetim ve kontrol hakkının kimde olacağıdır.¹⁹¹ Bu konuda, yönetim ve kontrol hakkının kimde olacağını belirleyen değişik alternatifler söz konusudur. Ortak girişimde tarafların sahip oldukları pay oranlarına göre bir sınıflandırma yapmak mümkündür. Bu sınıflandırmaya göre; ortak girişim anlaşmasının herhangi bir tarafının girişim üzerindeki payı % 51-94 arasında ise çoğunluk paylı ortak girişim, pay dağılımı % 50-50 şeklinde ise eşit paylı ortak girişim veya herhangi bir tarafın payı %50'den düşük ise azınlık paylı ortak girişim olarak tanımlama yapılmaktadır. Anlaşma taraflarından birisinin sahip olduğu payın %95 ve %100 arası bir paya sahip olması, gerçekleştirilen yatırımın bir ortak girişim değil, direkt yatırım olarak kabul edilmesini gerektirmektedir.¹⁹²

Ortak girişim kurulması aşamasında, ortaklık yapısı oluşturulurken, yönetim ve kontrol hakkını belirleyen üç temel stratejiden bahsedilebilir. Bunlar; yabancı işletmenin yönetim ve kontrol hakkına sahip olması, yönetim ve kontrol hakkının ortaklaşa kullanılması ve bağımsız ortak girişim stratejisidir.¹⁹³

2.3.1. Yabancı İşletmenin Yönetim ve Kontrol Hakkına Sahip Olması

Dış ülkelerde ortak girişimler yoluyla yatırım yapan işletmelerin çoğu, yönetim ve kontrol hakkının kendilerinde olmasını istemektedirler. Bu tür stratejilerin seçildiği ortak girişimlerde, yönetim kurulu her iki işletmeninde yöneticilerinden oluşturulmakta, ancak ortak girişim ile ilgili olarak alınan stratejik ve yönetsel kararların tamamı, yabancı işletmenin istekleri doğrultusunda gerçekleşmektedir. Bu tür stratejilerin seçimi, daha çok yabancı işletmelerin yasal zorunluluklar dolayısıyla ortak girişime yöneldiği ya da yerel ortağın finansal açıdan çok zayıf olması ve az bir getiri karşılığında bu anlaşmaya razı olması durumunda geçerli olmaktadır.

¹⁹¹ Hüsnüye Sürmeli, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Rekabet Stratejisi Değişkenleri ve Hatay İli Gıda İçki ve Tütün Sanayii İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma", *Pazarlama Dünyası*, Y:11, S:65, Eylül-Ekim 1997, s.34.

¹⁹² Nurhan Aydın, a.g.e., s.20.

¹⁹³ Özalp, Haşit ve Şakar, a.g.e., s.44-45.

2.3.2. Yönetim ve Kontrol Hakkının Birlikte Kullanılması

Ortak girişim anlaşmalarının çoğunda bu strateji tercih edilmektedir ve ortaklar sahip oldukları uzmanlık derecesine göre yönetim ve kontrol hakkına sahip olmaktadır. Örneğin; ortaklardan birisi sahip olduğu teknolojiye dayalı olarak yönetim ve kontrol hakkına sahip olurken, diğer işletme yerel pazarlar hakkında sahip olduğu bilgiye göre bu hakkı elde etmektedir.

2.3.3. Bağımsız Ortak Girişim Stratejisi

Bu stratejide, kurulmuş olan ortak girişim bağımsız bir işletme olarak kabul edilmekte ve belirli bir serbestlik içerisinde hareket etmektedir. Ortak girişim daha çok profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmekte ve anlaşmanın tarafları bu yöneticilerin kararlarına istedikleri gibi müdahale edememektedirler. Ancak, bu stratejinin pek fazla kabul görmediği, ortak girişimi oluşturan işletmelerin yönetim ve kontrol haklarından taviz vermek istemedikleri görülmektedir.

2.4. Ortak Girişim Anlaşmasından Beklenen Amaçlar

Ortak girişimlerden beklenen amaçlar konusunda, bu girişimi oluşturan tarafların yanı sıra, ortak girişimin faaliyet gösterdiği ülkenin beklentileri ve amaçları da önem kazanmaktadır. Yabancı sermayenin ülkelere gelmesine izin veren hükümetlerin, bir beklenti içinde olmaları ve bu girişimlerden bazı faydalar elde etmek istemeleri son derece doğaldır. Bu nedenle ortak girişimlerden beklenen amaçlar konusunu, yabancı ülkelerde faaliyet gösterecek işletmenin amaçları, yerel işletmenin amaçları ve yerel hükümetlerin amaçları olmak üzere üç farklı başlık altında incelemek gerekmektedir.¹⁹⁴

¹⁹⁴ Mutlu, a.g.e., s.116.; Özalp, Haşit ve Şakar, a.g.e., s.40-43.; Uslu, a.g.e., s.23.

2.4.1. Yabancı Ülkelerde Faaliyet Gösterecek İşletmenin Amaçları

Oluşturulan ortak girişim ile yabancı bir ülkede faaliyet gösterecek olan işletmelerin amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Yeni ve potansiyel olarak karlı pazarlara girmek,
- Artan ekonomik riski, yeni iş ortağı ile paylaşmak,
- Rakip işletmelere karşı teknolojik üstünlük sağlamak,
- Yerel talepleri karşılamak ve bu sayede satış hacmini arttırmak,
- İşbirliğinden doğacak olan sinerjiyi kullanmak,
- Hammadde kaynaklarına ulaşmak,
- Daha ucuz doğal kaynak ve işgücüne ulaşmak,
- Atıl kapasiteye kullanım alanı yaratmak,
- Ölçek ekonomileri sağlayarak bunun avantajlarından yararlanmak,
- Yerel hükümetler tarafından konulacak yasal engelleri aşmak ve politik baskıları azaltmak.

Bu amaçların yanı sıra, yerel ortak sayesinde pazarlar hakkında bilgi sahibi olmak, yasal ilişkileri düzenlemek, tek başına gerçekleştirmesi mümkün olmayan projeleri gerçekleştirmek gibi amaçlarda söz konusu olabilmektedir.

2.4.2. Yerel İşletmelerin Amaçları

Ortak girişim anlaşmalarında konuya yerel ortağın amaçları açısından bakıldığında, yerel ortağın satın alması veya geliştirmesi güç olan teknolojileri bu girişim sayesinde elde etmeyi amaçladıkları görülmektedir. Diğer yandan yabancı ortağa ait tescilli marka ve üretim tekniklerine sahip olma ve kullanma şansı da doğmaktadır. Bu ise ürün çeşitlendirme, pazar payını artırma, üretilen ürünleri ihraç ederek döviz geliri elde etme ve bu sayede büyüme imkanı sağlanmaktadır. Bu amaçları maddeler halinde şu şekilde sıralanabilir:

- Teknoloji transferini gerçekleştirmek,
- İsim ve tescilli marka elde etmek,
- Ürün çeşitliliğini sağlamak,
- İç ve dış pazarlarda büyümek.

Yabancı ortak sayesinde elde edilecek bu imkanlar, yerel işletmenin rekabet şansını yükseltecek ve onu rakiplerine karşı güçlendirecektir

2.4.3. Yerel Hükümetlerin Amaçları

Konuya yerel hükümetler açısından bakıldığında başlıca amaçların şunlar olduğu görülmektedir:

- İstihdamı artırmak,
- İthal ikamesi yaratmak,
- Döviz tasarrufu sağlamak,
- Teknoloji transferi gerçekleştirmek,
- Yabancı sermayenin kontrolünü sağlamak

Yerel hükümetler tarafından bu amaçların bazıları açıkça ifade edilmemektedir. Ancak özellikle bazı ülkelerde, kurulacak ortak girişimin ortaklık yapısına ilişkin zorlayıcı kararların alınması (Yabancı ortağın getireceği sermaye tutarının en az ne kadar olacağı veya kurulacak ortak girişimde yerel işletmenin en az %50 oranında pay sahibi olmasının şart koşulması...v.b.) bu ülkelerin amaçlarını ortaya çıkarmaktadır.

3. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER VE ORTAK GİRİŞİMLER

Küresel rekabetin ulaştığı boyutlar, son derece güçlü olan büyük işletmeleri dahi sarsarken, KOBİ'lerin bundan etkilenmemeleri düşünülemez. Pek çok yabancı işletmenin yabancı pazarlara hücum ettiği dönemde, iç pazarda sıkışıp kalma tehdidi ile karşı karşıya kalan KOBİ'lerin bu tehdide cevap vermesi ve kendileri için bazı avantajlar yaratmaları gerekmektedir. Tıpkı rakipleri gibi küresel pazarlara açılmak ve onlarla rekabet etmek KOBİ'ler için tek çıkış yolu olarak görülmektedir. Ancak içinde bulundukları sorunlar, bu konuda KOBİ'leri tedbirli olmaya ve çok dikkatli hareket etmeye zorlamaktadır. Yabancı ülkelerde yatırım yapmak ve hem bu ülkenin kendi işletmeleri, hem de bu pazarlarda faaliyet gösteren üçüncü ülkelere ait diğer işletmeler ile rekabet edebilmek için önemli risklerin üstlenilmesi gerekmektedir. Diğer yandan KOBİ'ler sınırlı olan kaynaklarla hareket etmek zorundadırlar. Hem

üstlenecekleri riski azaltarak, sahip oldukları kaynakları korumak, hem de bu kaynakları etkin bir şekilde kullanarak rekabet avantajı oluşturmak isteyen KOBİ'ler için ortak girişimler önemli fırsatlar doğurmaktadır.

3.1. Küçük ve Orta Boy İşletmeleri Ortak Girişim Kurmaya İten Nedenler

İşletmeleri, faaliyetlerinin bir bölümünü yabancı ülkelere taşımaya iten ve ortak girişim kurma yöntemini seçmelerini sağlayan nedenler, ortak girişimin amaçları konusunda kısa olarak ele alınmıştır. Burada ise KOBİ'leri ortak girişim kurmaya iten nedenler, bu işletmelerin ihtiyaçları ve amaçları temelinde detaylı olarak incelenecektir. Bu nedenleri üç başlık altında incelemek mümkündür:

1. İşletmenin mevcut faaliyetlerini güçlendirmek,
2. Yabancı pazarlara girmek,
3. Finansal riskleri düşürmek.

3.1.1. İşletmenin Mevcut Faaliyetlerini Güçlendirmek

KOBİ'ler ortak girişimler sayesinde, faaliyetlerini daha ekonomik ve verimli olarak gerçekleştirme imkanı bulmaktadırlar. Ortak girişimler, üretim girdilerinin temini ve pazarlama-dağıtım konularında KOBİ'lerin ölçek ekonomilerinden faydalanabilmesini sağlamaktadır.

Özellikle küreselleşme ile birlikte ürünlerin standartlaşmaya başlaması ve bu standartlaşma ile beraber üretimin artması, işletmelerin maliyet tasarrufları sağlayabilmesine ve ölçek ekonomisinin avantajlarından faydalanabilmelerine yol açmaktadır. Sağladıkları maliyet avantajları sayesinde pazar paylarını arttıran işletmeler, yeni ürünler geliştirebilmekte ve zaten faaliyet gösterdikleri pazarlarda fazla zorluk çekmeden başarıya ulaşabilmektedirler. Rekabetin bu kadar yoğun olduğu küresel pazarlarda başarıya ulaşmak isteyen KOBİ'lerin, kendilerine üstünlük sağlayacak ve mevcut faaliyetlerini güçlendirecek stratejiler geliştirmeleri zorunludur. İç veya dış pazarlarda etkinliklerini arttırabilmek amacıyla, gerek ürün, gerekse pazar konusunda uzman olan işletmeler ile ortaklıklar kurmak, KOBİ'lerin başarı şansını yükseltmektedir. Üretilen ürünlere yeni pazarlar bulmak, ucuz

hammadde ve işgücüne sahip olmak, dağıtım kanallarının etkinliğini arttırmak gibi amaçlarla yatay veya dikey büyüme stratejileri geliştiren ve bu stratejiler doğrultusunda yabancı işletmeler ile ortak girişim anlaşmaları yapan KOBİ'ler hem mevcut faaliyetlerini ve dolayısıyla pazardaki yerlerini güçlendirebilmekte, hem de yeni faaliyetlere başlayabilmek için zemin hazırlamaktadırlar. Diğer yandan mevcut ürünleri geliştirme ve yeni ürün geliştirme konularında gerekli olan Ar-Ge çalışmaları için kaynak bulunması ve bu çalışmalardan doğacak risklerin paylaşılmasında da ortak girişimler KOBİ'lere önemli avantajlar yaratmaktadır.¹⁹⁵

3.1.2. Yabancı Pazarlara Girmek

Dış pazarlara açılmak ve ürünlerini bu pazarlara sunmak isteyen KOBİ'ler çeşitli seçeneklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu ürünleri yurt içinde üreterek ihraç etmek veya dış ülkelerde direkt yatırım bu seçeneklerden bazılarıdır. Ancak, sadece ihracatla yetinmek beraberinde hem pazarlardan uzak kalmayı, hem de çok sayıda ve dünya çapında yayılmış rakiplerle rekabet etmeyi getirmektedir. Direkt yatırımlar ise KOBİ'leri büyük sermaye ve uzun zaman gerektirmenin yanı sıra önemli riskleri de içermektedir. Ortak girişimler ise daha az sermaye ve daha kısa zaman gerektirdiğinden, yabancı pazarlara girmek isteyen KOBİ'ler için cazip bir seçenek oluşturmaktadır.¹⁹⁶ Ayrıca, bazı ülkelerin bir yandan yüksek gümrük vergileri ile kendi üreticilerini korurken, bir yandan da yabancı yatırımlara kısıtlama getirmeleri ve tamamı yabancı sermayeli işletmelere izin vermeyerek, onları ortak girişimler kurmaya zorlamaları da KOBİ'lerin bu seçeneğe yönelmelerini sağlamaktadır.¹⁹⁷

3.1.3. Finansal Riskleri Düşürmek

KOBİ'ler finansal açıdan çok güçlü işletmeler değildirler. Sahip oldukları sınırlı kaynakları hem etkin olarak kullanmak, hem de karşılaşılabilecekleri risklerden korunmak zorundadırlar. Yeni pazarlara girmek, özellikle de yabancı pazarlarda

¹⁹⁵ Aydın, a.g.e., s.24-27.

¹⁹⁶ A.g.e., s.30.

¹⁹⁷ Mutlu, a.g.e., s.115.

faaliyet göstermeye başlamak KOBİ'ler için bir zorunluluk olduğu kadar, çok önemli bir risk kaynağı teşkil etmektedir. Yeni girilen yabancı pazarlarda tutunabilmek için, çoğu zaman önemli maliyetlere katlanmak gerekmektedir. Bu pazarlarda direkt yatırım yapmak, diğer engellemeler (Yasal engeller...vb.) aşılabilirse bile finansal açıdan taşıdığı riskler nedeniyle KOBİ'ler için çok elverişli değildir. Ortak girişimler ise KOBİ'lere yeni yatırımların doğurabileceği riskleri, yerel ortakları ile paylaşabilme imkanı sağlamaktadır. Bir yandan yerel ortağın sağladığı katkılar (Bilgi paylaşımı, pazarda sahip olunan yer vb.) ile risklerin düşürülmesi, bir yandan da kalan risklerin paylaşılıyor olması KOBİ'lere hem güven vermekte, hem de daha etkin çalışabilmeleri için zemin hazırlamaktadır.¹⁹⁸

3.2. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Ortak Girişim Konusundaki Başarı Koşulları

Hangi amaçla olursa olsun ortak girişim gerçekleştirmeye karar veren KOBİ'lerin, gerek bu kararın verilmesi, gerekse de kuruluş ve uygulama aşamasında dikkat etmeleri gereken çok önemli noktalar vardır. Gerçekleştirilmesi düşünülen ortak girişimin başarılı olabilmesi için hazırlık ve uygulama aşamasında yerine getirilmesi gereken koşullar şu şekilde sıralanabilir:¹⁹⁹

1. KOBİ'ler öncelikle ortak girişim yönteminin kendileri için uygun olup, olmadığını çok iyi analiz etmek zorundadırlar. Gerçekleştirilmesi düşünülen yatırım için bir ortağa ihtiyaç duyulup, duyulmadığı sorusu mutlaka cevaplandırılmalıdır.
2. KOBİ'nin amaçları ile yabancı ortağın amaçları arasında bir uyum sağlanması ve ortaya çıkabilecek bir takım farklılıkların bir uzlaşma zemini içerisinde giderilmesi veya anlaşma şartları çerçevesinde belirli kurallara bağlanması gerekmektedir. Ortak girişimi oluşturan işletmelerin, birbirleri ile rekabet eden değil, birbirini destekleyen amaçlara sahip olmaları ve bu amaçların birbirlerini bütünleyen nitelikte olmaları esas olarak kabul edilmelidir.

¹⁹⁸ Beşeli, a.g.e., s.39.

¹⁹⁹ Özalp, Haşit ve Şakar, a.g.e., s.48-49.; Aydın, a.g.e., s.41-49.

3. Seçilecek ortağın, söz konusu ortak girişim için uygun olup olmadığının araştırılması ve belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için gerekli olan kaynaklara sahip olduğundan emin olunması zorunludur. Bu noktada ortaklar arasındaki bütünleştirici özellikler önem kazanmaktadır. Ortakların teknik bilgi, beceri ve kaynaklar açısından birbirlerini bütünlemeleri gerekmektedir. Örneğin; bir ortak teknoloji sağlarken, diğer ortak pazarlama olanaklarını sunabilir veya bir ortak finansal kaynakları sunarken, diğer ortak üretim becerilerini ortaya koyabilir. Bu ve benzeri bütünleştirici özelliklerin uzun vadeli bütünleştirici özellikler olarak dikkate alınması ve kısa vadeli, sadece kaynak temin etmek aracılığıyla gerçekleştirilecek ortaklıklardan kaçınılması gerekmektedir.
4. Yapılan ortak girişim anlaşmasında, tarafların yönetim ve kontrol hakları konusunda sahip oldukları payların belirlenmesi ve yetki ve sorumlulukların kesin olarak ortaya konması gerekmektedir.
5. Ortak girişim anlaşmasının süresinin belirlenmesi şarttır.
6. Ortak girişimi gerçekleştiren her iki işletmenin yöneticileri de zamanlarının ve emeklerinin önemli bir kısmını bu yeni işletmeye ayırmak zorundadırlar. Çünkü yasal, ekonomik veya kültürel farklılıklar gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek sorunların çözümü, yerel bir işletmeye göre çok daha zor ve daha fazla emek-zaman isteyen bir uğraş gerektirmektedir. Ayrıca ortak girişimin geleceğine ilişkin faaliyet kararlarının verilmesi, uzun zaman alan, ayrıntılı analizler yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

3.3. Küresel Pazarlara Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy İşletmeler İçin Ortak Girişimlerin Avantajları ve Dezavantajları

Küresel ekonominin getirmiş olduğu yoğun rekabet ortamında KOBİ'lerin varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet koşullarını çok iyi izlemeleri ve bu koşullara göre hareket edebilmelerine bağlıdır. Küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmek için seçilen alternatiflerden birisi olan ortak girişimler, KOBİ'ler açısından önemli avantajlar taşımakla beraber, bilinçsiz ve hazırlıksız olarak gerçekleştirildikleri takdirde olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedirler. Bu nedenle, ortak girişimlerin

KOBİ'lere sağladığı avantajların ve dezavantajların neler olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Bu sayede KOBİ'lerin ortak girişimler sayesinde neler kazanabilecekleri ve dikkatli olmazlarsa uğrayabilecekleri zararlar ortaya çıkacaktır.

3.3.1. Ortak Girişimlerin Küçük ve Orta Boy İşletmeler İçin Avantajları

Ortak girişimlerin KOBİ'lere sağladığı avantajlar şu şekilde sıralanabilir.²⁰⁰

1. Ortak girişimler sayesinde KOBİ'ler tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri yeni projeleri gerçekleştirme imkanı bulmaktadırlar. Birlikte hareket etmenin sağlayacağı sinerji, bu işletmeler için önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.
2. KOBİ'lerin ürettikleri ürünler yeni pazarlara ulaşmakta ve bu sayede yeni iş olanakları yaratılabilmektedir.
3. Ortak girişimler, finansman ve üretim sıkıntısı çeken KOBİ'ler için yeni sermaye elde etme imkanı sağlamaktadır. Ayrıca hammadde kaynaklarına yakınlık, ucuz işgücü gibi nedenlerle maliyetlerin düşmesi sayesinde üretim hacmini genişletmek ve diğer rakiplere rekabet avantajı sağlamak mümkün olmaktadır.
4. Pek çok ülkede yabancı yatırımcıların %100 sermaye ile işletme kurmaları ve faaliyet göstermeleri yasaklanmıştır. Bu tür ülkelerde faaliyet göstermek isteyen KOBİ'ler için ortak girişimler bir çözüm yolu olmakta ve bu pazarlarda faaliyet gösterebilmek ancak bu sayede gerçekleşebilmektedir. Aynı zamanda, ortak girişim çerçevesinde yerel bir işletmenin yer alması, gerçekleştirilecek olan yatırımların yasal olarak koruma altına alınmasını sağlamaktadır.
5. Küresel rekabetin getirdiği yoğunluk KOBİ'leri önemli risklerle karşı karşıya getirmektedir. Özellikle yabancı pazarlarda faaliyet göstermek bu riski önemli oranda artırmaktadır. Ortak girişimler, finansal risklerin paylaşılması ve ortakların üstün yanlarının aynı amaçlar doğrultusunda kullanılması imkanı sağladığı için, KOBİ'lerin üstlenmeleri gereken riski

²⁰⁰ Mutlu, a.g.e., s.117.; Beşeli, a.g.e., s.39.

oranını azaltmakta ve sahip olunan kaynakları daha etkin kullanabilme imkanı sağlamaktadır.

6. Ortak girişimler sayesinde faaliyetlerin dünya ölçeğine yayılması kolaylaşmakta ve aynı standartlara sahip olan ürünlerin farklı ülkelerde üretilmesi sağlanmaktadır. KOBİ'ler bu yöntem sayesinde, aynı ürünlerle farklı ülkelerde faaliyet gösterebilmekte ve uzmanlaşmaları sayesinde rekabet avantajı elde edebilmektedirler.
7. Yerel ortakların sağlayacağı katkılar sayesinde, faaliyet gösterilen ülkenin kültürel özellikleri ve tüketici tercihleri konusunda daha güvenilir ve hızlı bilgiler elde etmek mümkün olmaktadır. Elde edilen bu bilgilerin üretim sürecine dahil edilmesi, KOBİ'lerin bu pazarlardaki başarı şansını artırmaktadır.
8. Ortak girişimler teknoloji transferi için önemli bir zemin hazırlamaktadır ve dünya çapında gerçekleştirilen teknoloji transferinin önemli bir kısmı bu yolla gerçekleştirilmektedir. KOBİ'ler bir yandan kendilerinden daha gelişmiş teknolojilere sahip işletmeler ile ortaklık yaparak yeni teknolojilere sahip olmakta, bir yandan da geri kalmış ülkelerde yatırımlar yaparak sahip oldukları teknolojiyi bu ülkelere transfer etmektedirler. Bu yöntem sayesinde hem yeni teknolojiler kazanılmakta, hem de sahip olunan teknolojinin ekonomik ömrü uzatılabilmektedir.

3.3.2. Ortak Girişimlerin Küçük ve Orta Boy İşletmeler İçin Dezavantajları

Ortak girişimlerin KOBİ'ler açısından taşıdığı dezavantajları şu şekilde sıralamak mümkündür.²⁰¹

1. Ortak girişimlerde istenilen sinerjinin yaratılabilmesi için kaynakların ve ihtiyaçların tamamlayıcı olması ve ortaklar arasında amaç birliğinin sağlanması gerekmektedir. Ancak bu birliğin sağlanması kolay bir işlem değildir. Özellikle ortakların farklı ülkelerden olmaları, sahip olunan

²⁰¹ İnan Özalp, "Çokuluslu İşletmelerin Az Gelişmiş Ülkelerdeki Joint Venture Stratejileri", *Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II)*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:849, Eskişehir, 1995, s.11-12; Aydın, a.g.e., s.65-67.

değerlerin ve önceliklerin de farklı olmasına yol açmaktadır. Bu farklılıklar; üretilmesi düşünülen ürün çeşitleri, fiyatlandırma, karlılık, uzun veya kısa vadeli planlama, kar dağıtımı gibi konularda kendisini gösterebilmektedir. Bu tür farklılıkların ve bunlardan kaynaklanacak çatışmaların çözülmesi KOBİ'ler için zor bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. Ortak girişim anlaşması yoluyla yönetim ve kontrol hakkının paylaşılması, KOBİ'lerin yeni kurulan işletme üzerindeki kontrol derecesini azaltmaktadır. Özellikle faaliyetlerin yabancı ve dağınık pazarlarda gerçekleştirilmesi kontrol işlevini daha da zayıflatmaktadır. Özellikle kalitenin korunması bu durumda son derece güç olmaktadır. Bu olumsuzluğun giderilmesi için, genellikle yüksek nitelikli ürünler üretecek teknoloji ve bilgi birikimine sahip olan tarafın kontrol mekanizmasına hakim olduğu görülmektedir.
3. Ortak girişimler, faaliyetlerin ortaklar tarafından birlikte gerçekleştirilmesi ve bu sayede ortaya çıkacak sinerjiden faydalanmasını öngörmektedir. Ancak bu sinerjinin sağlanması için bir uyum döneminin geçmesi ve ortaklar arasındaki iletişim güçlüklerinin, farklı yönetim sistemlerinin, farklı normların giderilmesi gerekmektedir. Bu uyumlaştırma işlemleri KOBİ'leri önemli zaman ve para maliyetleri ile karşı karşıya bırakmaktadır.
4. Farklı ülkelerde faaliyet gösterilmesi, bu ülkelerin yasalarına ve hükümetlerine tabi olmayı gerektirmektedir. Sonradan ortaya çıkabilecek siyasi istikrarsızlıklar veya hükümetlerin alabileceği yeni siyasi kararlar (Kamulaştırma, vergi artışı...vb..) KOBİ'ler için büyük riskler içermektedir.

V. B Ö L Ü M**ORTAK GİRİŞİM ÖRNEĞİ : NOV-TOT LIMITED COMPANY**

1. ORTAK GİRİŞİM ÖRNEĞİNİN AMAÇ VE KAPSAMI

KOBİ'ler dünyanın hemen her ülkesinde ekonomilerin temel yapı taşlarını oluşturmaktadırlar ve sahip oldukları önem her geçen gün artmaktadır. İstihdam ve gelir düzeyinin artması gibi toplumların sosyal ve ekonomik yaşam düzeylerini ve geleceklerini belirleyen çok önemli konularda, düzenleyici ve geliştirici rol oynayan KOBİ'ler sürekli olarak gündemde kalmakta ve bu işletmeleri geliştirmeye yönelik araştırma, inceleme ve diğer bilimsel çalışmaların sayısı her geçen gün artmaktadır. Bu işletmelerin yaşatılmasının ve geliştirilmesinin zorunlu olması ve bu zorunluluğun resmi makamlarca da kabul ediliyor olması, yapılan ve yapılacak olan araştırma, inceleme ve diğer bilimsel çalışmaların artarak devam edeceğini göstermektedir.

KOBİ'leri giderek etkinliklerini arttırdıkları ve yurt içi pazarlar ile yetinmeyerek, dış pazarlara açılma isteğinde oldukları görülmektedir. Bu istek; sadece KOBİ'lerin inisiyatifinde gelişen ve daha çok kazanmak isteyen işletmelerin uygulayacağı bir yöntem olarak değil, bir zorunluluktan ve çok önemli bir ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır. Küresel rekabet ortamının getirdiği yoğun rekabet ortamı, tüm işletmeleri olduğu gibi KOBİ'leri de tehdit etmekte ve varlıklarını kaybetme riskini ortaya çıkarmaktadır. Dünyanın küresel bir pazar haline gelmeye başlaması ve işletmelerin dünyanın hemen hemen her ülkesinde faaliyet gösterebilir duruma gelmesi, sadece dış ülkelerde değil, yurt içi pazarlarda da yabancı işletmelerle rekabet etme zorunluluğunu ortaya çıkarmış, elde edilebilecek herhangi bir avantaj (veya dezavantaj) işletmelerin geleceklerini etkileyecek öneme sahip olmuştur. Bu gelişme zaten çeşitli sorunlarla uğraşmak zorunda kalan (Finansman zayıflığı, üretim alanında yaşanan güçlükler, teknolojik yetersizlik...vb.) KOBİ'leri çok önemli kararlar vermek zorunda bırakmaktadır. Yurt içi pazarlarda sıkışan ve ihracat alanında, dünya çapında yaşanan yoğun rekabet nedeniyle istedikleri performansa ulaşamayan KOBİ'ler kendilerine rekabet avantajı sağlayacak yeni alternatifler üzerinde çalışmaktadırlar. Rekabet gücü elde etmek ve devamlılıklarını garanti altına almak isteyen KOBİ'ler, bu isteklerini gerçekleştirmede ihtiyaç duyacakları kaynaklara genelde tek başlarına sahip değildirler. Bu nedenle diğer işletmeler ile güç birliğine gitmek ve çeşitli stratejik işbirliği seçeneklerini gerçekleştirmek zorundadırlar. Bu seçenekler lisans anlaşmaları yapmak, ihracata yönelik

organizasyonlar oluşturmak veya ortak girişimler gerçekleştirmek şeklinde olabilir. Yurt dışında faaliyet göstermek isteyen ve sadece ihracat faaliyetleri ile sınırlı kalmak istemeyen KOBİ'ler için en cazip seçenek ortak girişimler olarak görülmektedir. Bağımsızlıklarını koruyabildikleri ve karşılaştıkları riskleri, yeni ortakları ile paylaşabildikleri için, ortak girişim seçeneğinin KOBİ'lere yönelik önemli avantajlar içerdiği açıktır. Ancak, "gerçekleştirilecek her ortak girişim mutlaka başarılı olacaktır" şeklinde bir yargıya ulaşmakta mümkün değildir. Ulaşılabilecek başarı oranı; ortak seçimi, faaliyet alanı, ürünlerin ve pazarların özellikleri, sahip olunan kaynaklar, yönetim kalitesi gibi pek çok bileşenin bir arada değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, bu konuda yapılan ve yapılacak olan araştırmaların sonuçlarını genellemek pek mümkün değildir. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında, ortak girişimler konusunda yapılacak araştırmaları işletme düzeyinde tutmak ve elde edilecek sonuçları genelleme şeklinde değil de, ortak girişim konusuna ışık tutacak ve bu yöntemi benimseyecek işletmelere fikir verecek nitelikte kabul etmek daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, gerçekleştirilmiş olan örnek uygulamanın amacını şu şekilde belirlemek mümkündür: KOBİ kapsamındaki bir işletme ile yabancı bir ortağın, ortak amaçlar etrafında bir araya gelerek gerçekleştirecekleri bir ortak girişimin; kuruluş ve faaliyet dönemleri ile geleceğe yönelik beklentilerini incelemek, bu kapsamda faaliyet gösterilecek ülkenin şartlarını, ortakların amaçlarını ve ortak girişime olan katkılarını, tüm bu süreç içerisinde karşılaştıkları sorunları ve bu sorunları aşmada kullandıkları yöntemleri belirlemek.

Örnek uygulama kapsamında Türkiye'de kurulmuş bir şirket olan Toteks Tekstil Ltd. Şti. ve Rusya Federasyonu'nda kurulu olan Novesty Ltd.Com. tarafından Rusya Federasyonu'nun Novosibirsk şehrinde, ortak girişim şeklinde kurulan Nov-Tot Ltd.Com. ele alınacaktır. Türkiye'nin gelişmekte olan bir ülke olması ve ülkemizde faaliyet gösteren KOBİ'lerin gerek yapısal özellikleri, gerekse ekonomik yapı içerisinde sahip oldukları önem açısından konuyu tam olarak yansıtır olmaları, incelemenin amacını ve teorik temellerini destekleyen bir unsur olarak göze çarpmaktadır. Diğer yandan Rusya Federasyonu'nun kısa süre içinde geçirdiği reform ile yeni bir ekonomik sisteme (Kapitalizm) geçiyor olması ve bu sistemin başarıya ulaşabilmesi için Rusya Federasyonu'nda faaliyet gösteren KOBİ'lere

önemli görevler düşmesi de ayrı bir anlam taşımaktadır. Yerli veya yabancı KOBİ'lerin, ya da bu KOBİ'lerin birlikte oluşturduğu ortak girişimlerin başarısı, reform hareketlerinin istenilen sonucu vermesinde önemli bir rol oynayacaktır. Pazar yapısı göz önüne alındığında; bu ülkenin sahip olduğu avantajlar (Kalabalık nüfus, Orta Asya Türk Devletlerine yakınlık...vb), doğru stratejiler ile hareket edecek KOBİ'ler için çok önemli fırsatlar sunmaktadır. Tüm bu koşulların bir araya gelmesi; bu ülkede faaliyet gösterecek KOBİ'lerin ve dolayısıyla da bu KOBİ'lerin oluşturduğu ortak girişimlerin uygulayabilecekleri stratejilerin sayısını artırmakta, doğru hareket tarzının ne olacağı sorusunu cevaplamaya çalışan araştırmalar için önemli bir potansiyel teşkil etmektedir.

2. KULLANILAN YÖNTEM

Örnek uygulama bölümünde vak'a analizi yöntemi kullanılmıştır. Ortak girişim örneğinin amaç ve kapsamı başlığı altında genel olarak açıklanmaya çalışılan; ortak girişimler konusunda yapılan araştırma sonuçlarının genellemesinde yaşanan zorluklar ve doğabilecek hatalardan kaçınma isteği bu yöntemin seçilmesinde etkili olmuştur. Araştırma kapsamında ortak girişimi oluşturan şirketler ve bu girişimin faaliyet gösterdiği ülkeye özgü değişkenler, ayrı ayrı ve detaylı olarak inceleneceği için, sadece bir ortak girişim ele alınması yeterli görülmüştür.

Yapılan incelemelerde, öncelikle ortak girişimi oluşturan şirketler ve faaliyet gösterilen ülke (Rusya Federasyonu) hakkında genel bilgiler verilmiştir. Ortak girişimi oluşturan şirketlerin genel yapıları ile geleceğe yönelik stratejileri belirli bir çerçeve içerisinde ele alınmıştır. Ortak girişimin faaliyet gösterdiği ülke olan Rusya Federasyonu hakkında, konunun daha iyi anlaşılması için gerekli olan bilgiler de verildikten sonra, vak'a analizinin esas konusu olan Nov-Tot Limited Company'nin incelenmesine geçilmiştir. Nov-Tot Ltd.Co.'nin yönetim ve organizasyon yapısı, faaliyet alanları, ortakların ve Rusya Federasyonu Hükümeti'nin amaçları, tüm taraflar için elde edilen amaçlar, başarıyı getiren faktörler ve karşılaşılan zorluklar detaylı olarak incelemeye tabi tutulmuştur.

Toteks Tekstil Limited Şirketi, Novesty Limited Company ve Nov-Tot Limited Company ile ilgili bilgiler; Nov-Tot Limited Company yöneticileri içinde

yer alan Toteks Tekstil Limited Şirketi yöneticileri ile yüzyüze yapılan görüşmeler* ve Novesty Limited Company yöneticilerinden faks yolu ile alınan yazılı mesajlardan elde edilmiştir.

3. ORTAK GİRİŞİM (NOV-TOT LİMİTED COMPANY) HAKKINDA YAPILAN ARAŞTIRMA VE ELDE EDİLEN SONUÇLAR

Bu bölümde öncelikle ortak girişimi (Nov-Tot Ltd.Co.) oluşturan ortaklar ve faaliyet gösterilen ülke (Rusya Federasyonu) hakkında genel bilgiler verilecek, daha sonra Nov-Tot Ltd.Co. ayrıntılı olarak analize tabi tutulacaktır.

3.1. Ortak Girişimi Oluşturan Ortaklar ve Rusya Federasyonu

Nov-Tot Ltd.Co., Türkiye’de kurulu Toteks Tekstil Ltd.Şti. ile Rusya Federasyonu’nda kurulu Novesty Ltd.Co. tarafından Rusya Federasyonu’nda kurulmuştur. Kurucu ortaklar ve Rusya Federasyonu’na ilişkin genel bilgiler aşağıdadır.

3.1.1. Toteks Tekstil Limited Şirketi

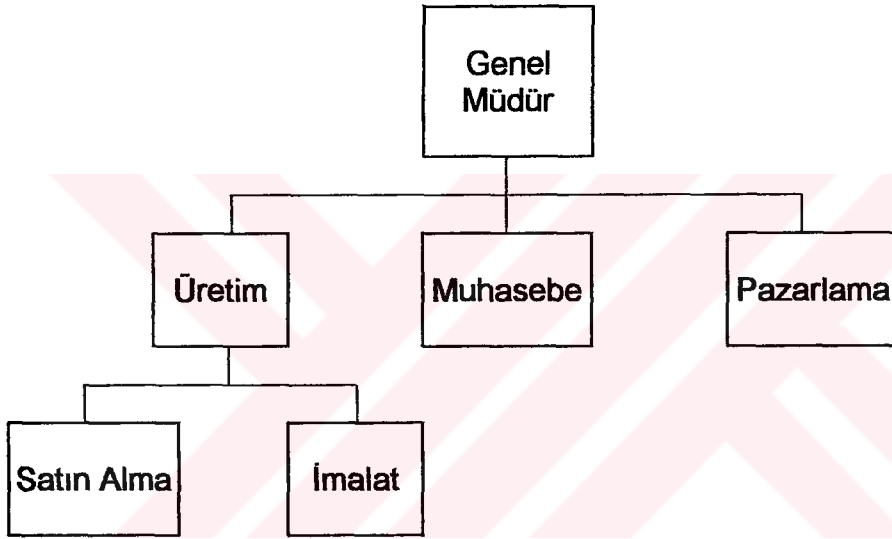
Toteks Tekstil Ltd.Şti., 1993 yılında iki ortak tarafından İstanbul’da kurulmuştur. Şirketin kuruluş amacı; tekstil alanında yatırımlar yaparak, konfeksiyon üretimi gerçekleştirmek ve Türkiye’nin en büyük sektörlerinden birisi olan tekstil alanında yeterli pazar payına sahip olmaktır. Toteks Tekstil Ltd.Şti., üretim hattını bayan giyimi üzerine tesis etmiş ve bu alanda uzmanlaşmıştır.

Kuruluş aşamasında, faaliyet sahası olarak sadece yurtiçi pazarlar seçilmiş olmasına rağmen, ilk birkaç yıl içerisinde tekstil sektöründe meydana gelen daralma neticesinde, satış alanında sıkıntılar yaşanmaya başlamış ve yeni pazarlar bulma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Yeni pazar arayışı içerisinde giren şirket yöneticileri, ihracata yönelme kararı vermiş ve yurt içindeki dış ticaret şirketleri ile ilişkiye geçmişlerdir. İlk ihracat işlemi, 1996 yılının Haziran ayında ve bir dış ticaret şirketi

* Toteks Tekstil Limited Şirketi Genel Müdürü ve Nov-Tot Limited Company Yönetim Kurulu üyesi Sn. Oğuz Tolun ile 1 – 5 Nisan 1999 tarihleri arasında yapılan yüzyüze görüşmeler.

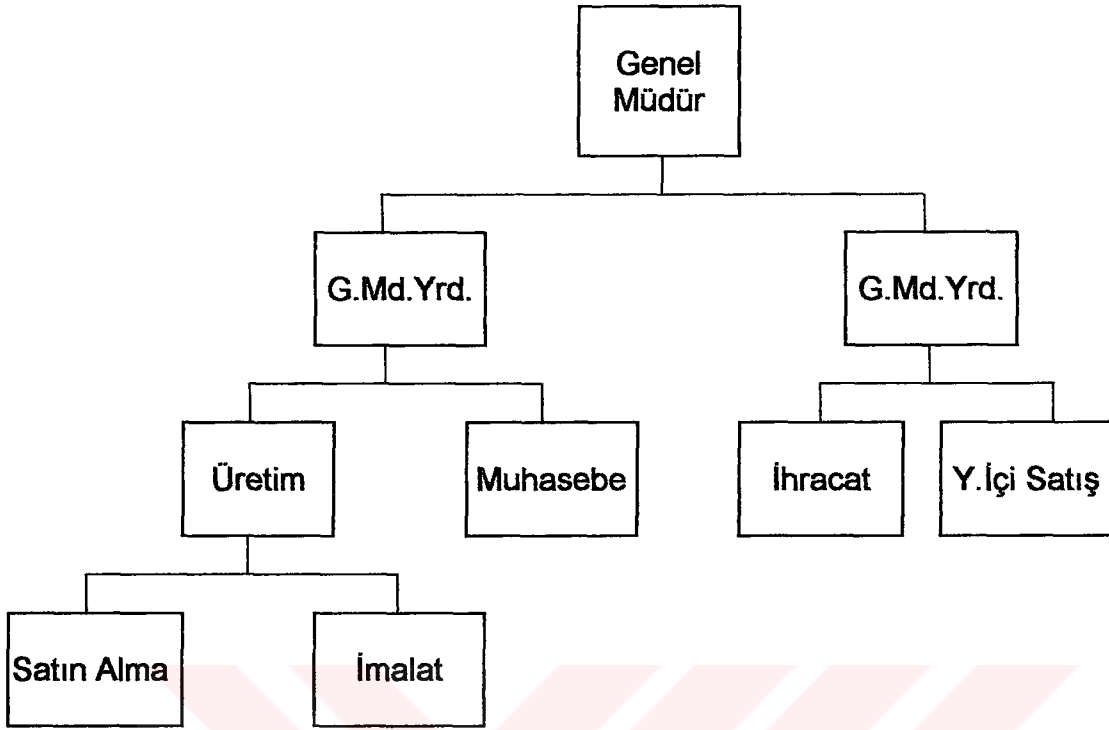
aracılığıyla gerçekleşmiştir. Bu ihracat, Rusya Federasyonu'na gönderilen konfeksiyon ürünlerinden oluşmaktadır. İhracat işlemleri, 1997 yılında da devam etmiş, ağırlıklı olarak Rusya Federasyonu olmak üzere Kazakistan ve Azerbaycan gibi Türki Cumhuriyetler'e önemli miktarda konfeksiyon ürünü satılmıştır. Bu ürünler sadece, Toteks Tekstil Ltd. Şti.'nin ürettiği bayan giyim ürünleri değil, şirketin iç piyasadan tedarik ettiği erkek ve çocuk giyimine yönelik ürünlerden de oluşmaktadır.

Kuruluş aşamasında sadece 20 çalışanı bulunan (Yöneticiler dahil) Toteks Tekstil Ltd.Şti.'nin organizasyon yapısı şu şekildedir:



Şekil 5.1: Toteks Tekstil Ltd. Şti. İhracat Öncesi Organizasyon Şeması

İhracat işlemlerinin başlaması ve hızla gelişmesi, şirketin sahip olduğu bilgi düzeyini yükseltmiş ve organizasyon yapısında önemli gelişmeler kaydedilmiştir. 1997 yılının ikinci yarısında, şirket kendi ihracat departmanını kurmuş ve ihracat işlemlerini, diğer dış ticaret şirketleri aracılığıyla değil, bu bölüm sayesinde kendisi gerçekleştirmeye başlamıştır. İhracat işlemlerinin yoğunluk kazanması ile birlikte şirket içerisinde yeniden yapılanmaya gidilmiş ve bir ihracat bölümü kurularak, tüm ihracat işlemleri bu bölüm tarafından gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Bu süreç içerisinde çalışan sayısı 45'e yükselmiştir. İhracat bölümünün kurulması ile şirketin yeni organizasyon şeması şu şekilde oluşmuştur:



Şekil 5.2.: Toteks Tekstil Ltd.Şti. İhracat Bölümü Sonrası Organizasyon Şeması

1998 yılının başlarından itibaren yurt içi ve yurt dışı pazarlarda bir daralma görülmeye başlamış ve satışları düşüş eğilimine girmiştir. Özellikle ihracat pazarlarında rekabetin arttığı ve fiyatların düştüğü görülmüştür. Çin ve benzeri uzak doğu ülkelerinin çok düşük fiyatlarla pazarlara girmeleri, tüm Türk tekstil şirketlerini olumsuz etkilemiştir. Bu ortamda Toteks Tekstil Ltd.Şti. yöneticileri, ellerinde tutmuş oldukları pazar paylarını korumak ve satışlarının daha da düşmesini engelleyebilmek için alternatif çözüm yöntemleri üzerinde çalışmaya başlamışlardır. Temel olarak maliyetleri azaltma ve gelirleri artırma stratejileri üzerinde durulmuş, son aşamada, ihracat pazarlarına daha yakın olmak ve gelişmelerden daha çabuk haberdar olabilmek için yurt dışında yatırım fikri benimsenmiştir. Araştırmalarını bu yönde yoğunlaştıran Toteks Tekstil Ltd.Şti. yöneticileri, en önemli ihracat pazarları olan ve işçilik, enerji gibi üretim maliyetlerinin daha düşük olduğu Rusya Federasyonu'nda yatırım yapma kararı almışlardır.

3.1.2. Novesty Limited Company

Novesty Limited Company 1995 yılında Rusya Federasyonu'nun Novosibirsk şehrinde, iki kardeş tarafından kurulmuştur. Novesty Ltd. Co.'nin kuruluş amacı; gıda ve tekstil ürünleri ithalat ve ticareti yapmaktır. Türkiye başta olmak üzere farklı Avrupa ülkelerinden gıda ve tekstil ürünleri ithal eden Novesty Ltd. Co. , ithal ettiği ürünleri Rusya Federasyonu ve diğer Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) ülkelerinde, çeşitli toptancılar aracılığıyla pazara sunmaktadırlar. Yöneticiler dahil olmak üzere toplam 5 kişinin çalıştığı bu şirketin belirli bir organizasyon yapısı yoktur. Novesty Ltd.Co., Türkiye'den yapmakta olduğu tekstil ithalatının büyük kısmını Toteks Tekstil Ltd.Şti.'den aldığı ürünler oluşturmaktadır ve Toteks Tekstil Ltd.Şti. en büyük alıcılarından birisidir.

Rusya Federasyonu içerisinde ithalatçı şirket sayısının hızla artması, bu pazarın giderek daralmasına neden olmuştur. Diğer yandan, ithal edilen ürünlerde istenilen kalite seviyesine ulaşma konusunda da önemli sıkıntılar yaşayan Novesty Ltd.Co. yöneticileri bu sorunlarına çözüm arayışı içine girmişler, ancak bilgi seviyelerinin düşüklüğü ve yabancı şirketlere duydukları güvensizlik nedeniyle gerekli çözümleri geliştirememişlerdir.

3.1.3. Rusya Federasyonu **

Dünyanın en geniş ülkelerinden birisi olan Rusya Federasyonu, farklı halklardan oluşan 148.000.000 kişilik bir nüfusa sahiptir. 1991 yılında Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin resmi olarak dağılmasından sonra bağımsız bir ülke olarak varlığını ilan eden Rusya Federasyonu aynı zamanda Bağımsız Devletler Topluluğu'nun (BDT) bir üyesidir. Ülke, idari bakımdan; illere, 21 otonom cumhuriyete, 11 otonom bölgeye, farklı ulusal bölgelere ve metropol şehirlere (En büyükleri: Moskova, St.Petersburg, Nizhny Novgorod, Novosibirsk, Yekaterinburg)

** Zehra ,Mumcu ve Meltem, Türkoğlu, **Rusya Federasyonu Ülke Profili ve Bisküvi-Şekerleme Ürünleri İhracat Pazar Araştırması**, İstanbul Ticaret Odası Yayını,Yayın No:1998-3, İstanbul, 1998, s.1-150 ; İzzet Fehmi, Güneş, **Rusya Federasyonu'nda Yabancı Sermaye Mevzuatı Şirket Kuruluşu Vergilendirme ve Dış Ticaret Uygulamaları**, İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi Yayını, Ankara, 1997, s.1-18.

ayrılmaktadır. Ülkenin resmi dili Rusça ve para birimi Rus Rublesi'dir. Halkının eğitim ve kültür düzeyi oldukça yüksek olup, okur yazarlık oranı % 99'dur.

3.1.3.1. Ekonomik Yapı

Rusya Federasyonu'nda uygulanan ekonomik reformlara rağmen, yapısal sorunların devam ettiği görülmektedir. Başlıca uygulanan reformlar: İç ve dış ticaret, fiyatlar, döviz rejiminde başlatılan liberalleşme, askeri harcamalarda kısıtlama, özelleştirme, Uluslararası Para Fonu (IMF) ile birlikte uygulanan istikrar programları ve özel sektörün karşılaştığı engelleri ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalardır. Bu reformlar çerçevesinde ekonomik yapısını iyileştirmeye çalışan Rusya Federasyonu, bazı geleneksel sektörlerini korumaya devam etmekte, özellikle tüketim mallarının ithalatını engellemek için sektörlerin bu konudaki gelişimini desteklemektedir.

Gayri Safi Milli Hasılası 1996 yılı itibarıyla 2.300 trilyon rubleye ulaşan Rusya Federasyonu'nda, Kişi Başına Milli Gelir aynı yıl için 1.553 dolardır. 1992 yılında % 2600'lere kadar çıkan enflasyon 1996 yılında % 20'ye kadar düşmüştür. 1998 yılında yaşanan ekonomik kriz ile birlikte tekrar yükselen enflasyon oranı, 1999 yılında %90'lara kadar çıkmıştır.

Rusya Federasyonu Hükümeti, dış ekonomik ilişkileri geliştirmek ve yabancı yatırımları ülkeye çekebilmek için sürekli yeni atılımlar yapmaktadır. 1993 yılında 1.7 milyar dolar olan yabancı sermaye girişi, 1997 yılında 9 milyar dolara ulaşmıştır. Siyasi istikrarını yabancı sermayenin ülkeye çekilmesindeki en temel unsur olduğunun bilincine varan siyasi otorite, yabancı şirketlerin, ülke içindeki faaliyetlerinde karşılaştıkları temel sorunların çözümüne yönelik uygulamaları yürürlüğe koyma çabası içindedir.

3.1.3.2. Yabancı Sermaye Mevzuatı ve Uygulamalar

Rusya Federasyonu, büyük iç pazarı, zengin doğal kaynakları, BDT ülkeleri ile olan eskiye dayanan ilişkileri ve eğitilmiş işgücüyle yabancı yatırımcıların büyük ilgisini çekmektedir. Rusya ekonomisinin istikrara kavuşturulması için, yabancı sermaye yatırımlarını tek çıkar yol olarak gören hükümetin, özellikle tüketim

- Tamamen yabancı sermayeli bir şirketin kurulması veya yabancı bir şirketin şubesinin açılması.
- Şirketler, şirket hisseleri, ortaklık payı, değerli kağıtlar ve binaların satın alınması.
- Toprak ve yeraltı kaynaklarından faydalanma hakkının satın alınması.

3.1.3.2.4. Yabancı Yatırımların Yapılabileceği Alanlar

- Yeni kurulan veya modernize edilen şirketlerin esas sermayesi ve döner sermayesi.
- Kıymetli kağıtlar.
- Bilimsel teknik prodüksiyonlar.
- Telif hakları.
- Mülkiyet hakları.

3.1.3.2.5. Yabancı Yatırımlar Konusundaki Hukuki Rejim

Rusya Federasyonu'ndaki yabancı yatırımlar ile ilgili hukuki düzenlemeler, bu kanun, ülkenin diğer kanunları ve uluslararası anlaşmalar gereğince yapılır ve yabancı yatırımlar tam olarak hukuki koruma altındadır. Yabancı yatırımlara sağlanan haklar, kanunda başka bir hukuki düzenleme öngörülüyorsa Rus şirketlere sağlanan haklar ile eşittir. Eğer uluslararası anlaşmalar ile Rusya Federasyonu kanunları arasında bir değişiklik varsa uluslararası anlaşmalar üstün sayılır.

3.1.3.2.6. Yabancı Yatırımlar ile İlgili Para Transferleri

Yabancı yatırımcıların, yatırımdan dolayı elde ettikleri döviz geliri, vergi ödemesinden sonra serbestçe dışarıya havale edilebilir.

Yabancı yatırımlardan yatırımdan dolayı Ruble olarak elde edilen gelirler yeniden bu ülkedeki projelere yatırılabilir. Ruble olarak elde edilen ve Rusya Federasyonu bankalarında tutulan bu gelir, iç piyasadan yabancı döviz satın alınması için yatırımcılar tarafından kullanılabilir.

- Tamamen yabancı sermayeli bir şirketin kurulması veya yabancı bir şirketin şubesinin açılması.
- Şirketler, şirket hisseleri, ortaklık payı, değerli kağıtlar ve binaların satın alınması.
- Toprak ve yeraltı kaynaklarından faydalanma hakkının satın alınması.

3.1.3.2.4. Yabancı Yatırımların Yapılabileceği Alanlar

- Yeni kurulan veya modernize edilen şirketlerin esas sermayesi ve döner sermayesi.
- Kıymetli kağıtlar.
- Bilimsel teknik prodüksiyonlar.
- Telif hakları.
- Mülkiyet hakları.

3.1.3.2.5. Yabancı Yatırımlar Konusundaki Hukuki Rejim

Rusya Federasyonu'ndaki yabancı yatırımlar ile ilgili hukuki düzenlemeler, bu kanun, ülkenin diğer kanunları ve uluslararası anlaşmalar gereğince yapılır ve yabancı yatırımlar tam olarak hukuki koruma altındadır. Yabancı yatırımlara sağlanan haklar, kanunda başka bir hukuki düzenleme öngörülüyorsa Rus şirketlere sağlanan haklar ile eşittir. Eğer uluslararası anlaşmalar ile Rusya Federasyonu kanunları arasında bir değişiklik varsa uluslararası anlaşmalar üstün sayılır.

3.1.3.2.6. Yabancı Yatırımlar İle İlgili Para Transferleri

Yabancı yatırımcıların, yatırımdan dolayı elde ettikleri döviz geliri, vergi ödemesinden sonra serbestçe dışarıya havale edilebilir.

Yabancı yatırımlardan yatırımdan dolayı Ruble olarak elde edilen gelirler yeniden bu ülkedeki projelere yatırılabilir. Ruble olarak elde edilen ve Rusya Federasyonu bankalarında tutulan bu gelir, iç piyasadan yabancı döviz satın alınması için yatırımcılar tarafından kullanılabilir.

3.1.3.2.10. Yabancı Sermaye Şirketlerinin Devlet Organlarınca Tescili

Yabancı sermayeli şirketlerin tescili Maliye Bakanlığı ve yetkili devlet organları tarafından yapılmaktadır. Eğer şirketin sermayesinde yabancı sermayenin payı 100 milyon Rubleyi aşıyorsa, bu tür şirketlerin tescili Bakanlar Kurulu'ndan izin almak suretiyle Maliye Bakanlığı tarafından yapılmaktadır.

Yabancı sermayeli şirketlerin tescili için aşağıdaki belgeler gerekmektedir:*

- Şirketin tescili için yazılı başvuru ve iki nüsha noter tasdikli kuruluş evrakı (Tüzük ve sözleşme),
- Eğer gerekirse uzmanlar heyetinin denetim raporu (Büyük hacimli inşaat veya çevre koruma yatırımları)
- Ortak girişime katılacak şirketlerin (Tüzel kişilerin) noter tasdikli kuruluş evrakı (Sözleşme, tüzük),
- İlgili bankanın hazırladığı, yabancı yatırımcıların parasal durumunu gösteren belge ve tasdikli Rusça tercümesi,
- Yabancı yatırımcının tüzel kişiliğini gösteren ve kendi ülkesinin kanunlarına göre yetkili kuruluşun verdiği belge (Sanayi odası, ticaret odası...vb.) ve tasdikli Rusça tercümesi.

3.1.3.2.11. Yabancı Sermayeli Şirketlerin Kuruluş Sermayesi

Rusya Federasyonu'nda kurulacak yabancı sermayeli şirketlerin sahip olmaları gereken kuruluş sermayesi oranı dünya fiyatları esas alınarak belirlenmekte ve döviz ya da Ruble cinsinden belirlenebilmektedir.

Yabancı sermayeli şirket kuruluşlarında aranan asgari sermaye zorunluluğu, bu ülkede uygulanan aylık asgari ücretin 1.000 katı olarak belirlenmiştir. Kuruluş sermayesinin en az % 50'si kayıt başvurusundan itibaren 30 gün içinde, kalan kısmın şirketin tescil işleminin sonuçlanmasından sonraki bir yıl içerisinde yatırılması gerekmektedir. Söz konusu kuruluş sermayesi ayni ve nakdi olarak belirlenebilmektedir. Ancak, ayni sermayenin değeri Ruble cinsinden tespit edilmelidir.

* Burada sadece ortak girişimlerin kuruluşu için gerekli olan belgelere yer verilmiştir. Diğer yabancı sermaye şirketleri için gereken kuruluş belgeleri bazı farklılıklar göstermektedir.

3.1.3.2.10. Yabancı Sermaye Şirketlerinin Devlet Organlarınca Tescili

Yabancı sermayeli şirketlerin tescili Maliye Bakanlığı ve yetkili devlet organları tarafından yapılmaktadır. Eğer şirketin sermayesinde yabancı sermayenin payı 100 milyon Rubleyi aşıyorsa, bu tür şirketlerin tescili Bakanlar Kurulu'ndan izin almak suretiyle Maliye Bakanlığı tarafından yapılmaktadır.

Yabancı sermayeli şirketlerin tescili için aşağıdaki belgeler gerekmektedir:*

- Şirketin tescili için yazılı başvuru ve iki nüsha noter tasdikli kuruluş evrakı (Tüzük ve sözleşme),
- Eğer gerekirse uzmanlar heyetinin denetim raporu (Büyük hacimli inşaat veya çevre koruma yatırımları)
- Ortak girişime katılacak şirketlerin (Tüzel kişilerin) noter tasdikli kuruluş evrakı (Sözleşme, tüzük),
- İlgili bankanın hazırladığı, yabancı yatırımcıların parasal durumunu gösteren belge ve tasdikli Rusça tercümesi,
- Yabancı yatırımcının tüzel kişiliğini gösteren ve kendi ülkesinin kanunlarına göre yetkili kuruluşun verdiği belge (Sanayi odası, ticaret odası...vb.) ve tasdikli Rusça tercümesi.

3.1.3.2.11. Yabancı Sermayeli Şirketlerin Kuruluş Sermayesi

Rusya Federasyonu'nda kurulacak yabancı sermayeli şirketlerin sahip olmaları gereken kuruluş sermayesi oranı dünya fiyatları esas alınarak belirlenmekte ve döviz ya da Ruble cinsinden belirlenebilmektedir.

Yabancı sermayeli şirket kuruluşlarında aranan asgari sermaye zorunluluğu, bu ülkede uygulanan aylık asgari ücretin 1.000 katı olarak belirlenmiştir. Kuruluş sermayesinin en az % 50'si kayıt başvurusundan itibaren 30 gün içinde, kalan kısmın şirketin tescil işleminin sonuçlanmasından sonraki bir yıl içerisinde yatırılması gerekmektedir. Söz konusu kuruluş sermayesi ayni ve nakdi olarak belirlenebilmektedir. Ancak, ayni sermayenin değeri Ruble cinsinden tespit edilmelidir.

* Burada sadece ortak girişimlerin kuruluşu için gerekli olan belgelere yer verilmiştir. Diğer yabancı sermaye şirketleri için gereken kuruluş belgeleri bazı farklılıklar göstermektedir.

olmanın aynı zamanda, talepteki değişimleri daha çabuk farketme ve önlem alma imkanı sağlayacağı düşüncesi de bu kararın alınmasında etkili olmuştur.

- Rekabet avantajı sağlamak için üretim maliyetlerinin düşürölmesi amaçlanmıştır. Rusya Federasyonu’nda işçilik ve enerji maliyetlerinin düşük olması, Toteks Tekstil Ltd.Şti’ni bu ülkede ortak girişim kurmaya itmiştir.
- Bu ülkeye ihracat yaparken taşıma maliyetleri oldukça yüksek bir orana ulaşmaktadır. Bu ülkede yatırım yapma yoluyla hem taşıma maliyetlerinden, hem de taşıma esnasında karşılaşılabacak risklerden kurtulmak istenmiştir.
- Rusya Federasyonu’nda yatırım yapma sayesinde, hem bu ülkede, hem de BDT ülkelerindeki pazarlara nüfuz etmek ve pazar payını arttırmak mümkün olacaktır.
- Türkiye’deki üretim tesislerinde kullanılan teknoloji, eskimeye başlamış olmakla beraber, aynı teknoloji Rusya Federasyonu ve BDT ülkeleri için yeni sayılmaktadır. Üretim makinalarının bir kısmını ortak girişim çerçevesinde bu ülkeye getirilmesi, bu makinaların ekonomik ömürlerinin uzatılmasını sağlayacaktır.
- Rusya Federasyonu’nda doğrudan üretim yatırımı yapmak yerine, bir Rus ortakla ortak girişim kurmak; hem yasal ve bürokratik engellerin aşılması, hem de doğabilecek risklerin paylaşılması açısından çok daha avantajlı görölmektedir.
- Rus ortağın çeşitli dağıtım kanallarına sahip olması ve pazarın özelliklerini iyi bilmesi, bu ülkede hazır müşteriler bulunmasına ve pazarlama alanında yaşanabilecek sorunların daha kolay çözümüne yardımcı olacağı düşünölmektedir.

3.2.1.2. Novesty Limited Company’nin Amaçları

Novesty Ltd. Co.’nin bir yabancı şirket ile ortak girişim kurmak istemesinin nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

olmanın aynı zamanda, talepteki değişimleri daha çabuk farketme ve önlem alma imkanı sağlayacağı dşncesi de bu kararın alınmasında etkili olmuştur.

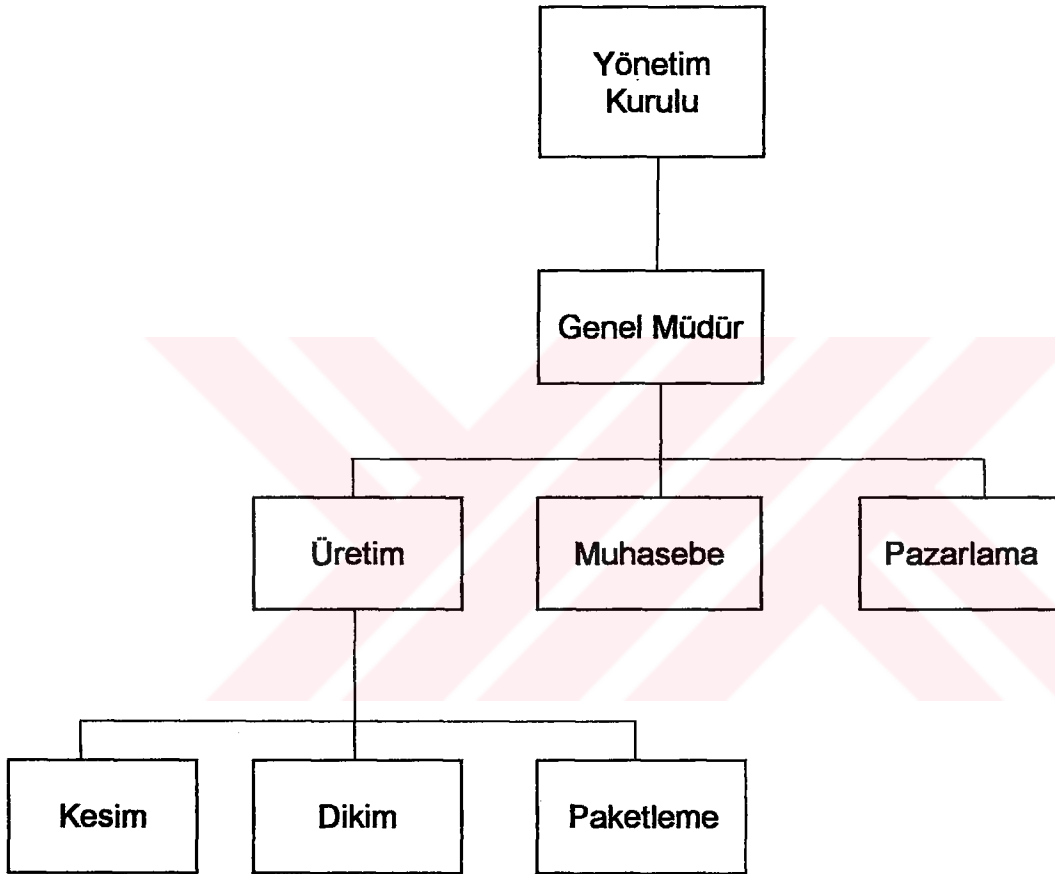
- Rekabet avantajı sağlamak için üretim maliyetlerinin düşürülmesi amaçlanmıştır. Rusya Federasyonu'nda iştlik ve enerji maliyetlerinin düştük olması, Toteks Tekstil Ltd.Şti'ni bu ülkede ortak girişim kurmaya itmiştır.
- Bu ülkeye ihracat yaparken taşıma maliyetleri oldukça yüksek bir orana ulaşmaktadır. Bu ülkede yatırım yapma yoluyla hem taşıma maliyetlerinden, hem de taşıma esnasında karşılaşılabcek risklerden kurtulmak istenmiştır.
- Rusya Federasyonu'nda yatırım yapma sayesinde, hem bu ülkede, hem de BDT lkelerindeki pazarlara nüfuz etmek ve pazar payını arttırmak mümkün olacaktır.
- Türkiye'deki üretim tesislerinde kullanılan teknoloji, eskimeye başlamış olmakla beraber, aynı teknoloji Rusya Federasyonu ve BDT lkeleri için yeni sayılmaktadır. Üretim makinalarının bir kısmını ortak girişim çerçevesinde bu ülkeye getirilmesi, bu makinaların ekonomik ömürlerinin uzatılmasını sağlayacaktır.
- Rusya Federasyonu'nda doğrudan üretim yatırımı yapmak yerine, bir Rus ortakla ortak girişim kurmak; hem yasal ve bürokratik engellerin aşılması, hem de doğabilecek risklerin paylaşılabması açısından çok daha avantajlı görülmektedir.
- Rus ortağın çeşitli dağıtım kanallarına sahip olması ve pazarın özelliklerini iyi bilmesi, bu ülkede hazır müşteriler bulunmasına ve pazarlama alanında yaşanabilecek sorunların daha kolay çözümüne yardımcı olacağı dşnlmektedir.

3.2.1.2. Novesty Limited Company'nin Amaçları

Novesty Ltd. Co.'nin bir yabancı şirket ile ortak girişim kurmak istemesinin nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

3.2.4. Organizasyon Yapısı

Nov-Tot Ltd. Co.'de toplam olarak 35 kişi (Yöneticiler dahil) çalışmaktadır. Üretim departmanı 20 kişiden oluşmaktadır. Şirketin organizasyon şeması şu şekildedir:



Şekil 5.3.: Nov-Tot Limited Company Organizasyon Şeması

Şirketin üretim bölümü 20 kişiden oluşmaktadır. Bölüm yöneticisi ve çalışanların 12'si Türk'tür. Üretim bölümü yöneticisi tekstil mühendisliği eğitimi almıştır. Üretim işlemleri kesim, dikim ve son olarak paketleme olmak üzere üç bölüm halinde organize edilmiştir.

Pazarlama departmanı 7 kişiden oluşmaktadır ve bölüm yöneticisi bir Rus'tur. Pazarlama bölümü, Rusya Federasyonu ve BDT ülkelerine yapılan satışları aynı birimler aracılığıyla takip etmektedir ve ayrı bir ihracat bölümü kurulmamıştır.

Muhasebe bölümü ise 2'si Rus, 1'i Türk olmak üzere toplam 3 kişiden oluşmaktadır ve bölüm yöneticisi Rus'tur. Şirketin muhasebe kayıtları Rusya Federasyonu yasalarına uygun olarak tutulmaktadır ve ilgili mevzuat hükümleri geçerlidir. Ancak, Toteks Tekstil Ltd.Şti. yöneticilerinin isteği üzerine, şirketin muhasebe kayıtları, Türk muhasebe kayıtlarına göre ayrı bir bilgisayar programında tutulmakta ve bu sayede şirketin finansal durumu kontrol altında tutulabilmektedir.

3.2.5. Faaliyet Alanı

Nov-Tot Limited Company temelde bayan giyim ürünleri üretmek üzere kurulmuş olan bir orta girişimdir. Bunun yanı sıra, küçük çapta T-shirt üretimi de gerçekleştirilmektedir. Erkek ve çocuk giyimine yönelik ürünler ise Toteks Tekstil Ltd.Şti. aracılığı ile Türkiye'den ithal edilmekte ve pazarlanmaktadır. Nov-Tot Ltd.Co. üretimde kullandığı kumaşları ve diğer yan ürünleri (İplik, düğme, aksesuar...vb..) de hazır olarak aynı şekilde Türkiye'den ithal etmektedir. Toteks Tekstil Ltd.Şti. ise bu ürünleri Türk tekstil piyasasından temin etmektedir.

Üretilen veya ithal edilen giyim eşyaları, genel olarak Rus ortakların daha önceden kullanmakta oldukları dağıtım kanalları (Toptancılar) aracılığıyla pazara sunulmaktadır. Ayrıca ortak girişimin kurulmasından kısa bir süre sonra, Novosibirsk kentindeki önemli ticaret merkezinde showroom olarak da kullanılan bir perakende satış merkezi açılmıştır. Ayrıca BDT ülkelerine de ihracat yapılmaktadır. Bu ihracatta, yine Rus ortağın daha önce çalıştığı toptancılarla çalışılmaktadır. İhracat miktarının arttırılması için yeni dağıtım kanalları arayışı ise devam etmektedir.

Toteks Tekstil Ltd.Şti., Türkiye'deki üretim tesislerinde; Avrupa modasına uygun renklerde üretilmiş bayan takımlar ve uzun etekleri içeren modeller üretmektedir. Şirket yöneticileri, Rusya Federasyonu'nda yatırım kararı alırken, kendi ürün yelpazesinin aynısını bu ülkede üretmeyi amaçlamıştır. Ancak, Nov-Tot Ltd.Co.'nin üretim faaliyeti başlamadan hemen önce yapılan Pazar araştırmaları ve Rus ortağın önerileri, bu fikrin değişmesine neden olmuştur. Rusya Federasyonu'nda bayanların daha çok göz alıcı renklerden (Pembe, sarı, kırmızı...vb.) hoşlandığı ve model olarak da kısa ve dar kesimleri tercih ettikleri anlaşılmıştır. Bu gerçeğin farkedilmesi ile yeni modeller geliştirilmiş ve ürün

yelpazesinde gerekli değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Bunun yanı sıra Rus bayanların nakış işlemeli gömlek ve T-shirtlerden hoşlandıkları ve bu yönde oldukça yüksek bir talebin var olduğu görülmüştür. Bu noktadan yola çıkılarak, Türkiye’den ithal edilen tekstil makinaları arasına bir adette nakış makinası dahil edilmiş ve bu konuda uzman olan 2 Türk nakış ustası Nov-Tot Ltd.Co.’de çalışmak üzere Rusya Federasyonu’na getirilmiştir.

Rusya Federasyonu’nda jeans ürünlerine yoğun bir talep olduğu gözlenmiştir. Ancak, ne Nov-Tot Ltd.Co.’nin, ne de Toteks Tekstil Ltd.Şti.’nin üretim tesisleri jeans üretimine uygun değildir. Bu nedenle bu ürünler küçük partiler halinde Türkiye’den ithal ve pazara sunulmaktadır. Türk ve Rus ortaklar, Rusya Federasyonu ve BDT ülkelerindeki jeans pazarı ve talep üzerine araştırmalar yapmaktadırlar. Araştırmalar sonucunda, jeans üretimine başlamanın karlı bir yatırım olacağı ortaya çıkarsa, bu alanda da yatırım yapmak için girişimde bulunulması planlanmaktadır. Ancak bu yatırım, bayan giyim ürünleri üretmekten vazgeçmek anlamında olmayacak, ayrı bir yatırım olarak ele alınacaktır. Şirket yöneticileri, yatırım karar alınmasında fazla acele etmemektedirler. 1998 yılında ortaya çıkan ve Rusya Federasyonu’nu son derece kötü etkileyen ekonomik krizin etkilerinin geçmesini beklemenin daha doğru olacağına inanmaktadırlar.

3.2.6. Nov-Tot Limited Company’nin Ortaklarına Sağladığı Faydalar

Rus ve Türk şirketlerinin bir araya gelerek kurdukları Nov-Tot Ltd.Co., hem ortaklarına hem de Rusya Federasyonu’na önemli faydalar sağlamıştır ve faydalı olmaya devam etmektedir. Bu faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Daha önce sadece ihraç edilen ürünlerle (Rus ortak için ithal edilen ürünler) girilebilen pazarlara daha da yakınlaşılmış, bu sayede pazarın özellikleri ve talep değişimleri hakkında daha doğru bilgilere, daha kısa zamanda ulaşmak ve gerekli önlemleri zamanında alabilmek mümkün olmuştur.
- Türkiye için eskimeye başlamış bir teknolojiye sahip olan makinaların bu ülkede kullanılması; Türk ortak için makinaların ekonomik ömürlerinin uzatılması, Rus ortak ve Rusya Federasyonu için ise kendileri için yeni

olan teknolojilerin transfer edilerek üretim kapasitesinin artırılması yönünde olumlu etkileri olmuştur.

- Rusya Federasyonu'nda üretim yapılması, bu ülkedeki işgücü ve enerji maliyetlerinin düşük olması nedeniyle üretim maliyetlerinin düşürülebilmesini sağlamıştır. Bu gelişme hem kar oranını arttırmış, hem de rakiplere karşı bir üstünlük sağlanmıştır.
- Rusya Federasyonu içerisinde üretim yapılması, ithalatta uygulanan ağır vergilerden kurtulmayı ve bu yönde bir avantaj elde edilmesini sağlamıştır.
- Türk ortak Rus ortağın pazarlama alanındaki bilgisinden ve sahip olduğu dağıtım kanallarından faydalanarak satışlarını arttırırken, Rus ortak Türk ortağın üretim bilgisi ve teknolojisinden faydalanarak aynı yönde bir kazanç elde etmiştir.
- Ortak girişim sayesinde risklerin paylaşılmış olması her iki ortağı da cesaretlendirmiş ve daha fazla risk alabilmelerine imkan sağlamıştır.
- Ortak girişim sayesinde sadece Rusya Federasyonu'na değil, BDT ülkelerine de yaklaşılmış ve yeni pazarlara girebilme imkanı arttırılmıştır.
- Ortak girişim ile birlikte yabancı sermaye yatırımının gerçekleşmesi, Rusya Federasyonu ekonomisi için olumlu etkiler yapmıştır.

3.2.7. Karşılaşılan Sorunlar

Ortak girişimin gerek kuruluş, gerekse faaliyet aşamalarında çeşitli sorunlarla karşılaşmıştır. Ancak ortaklar, kararlılıkları ve birlikte hareket etmeleri sayesinde bu sorunları aşabilmişlerdir. Karşılaşılan sorunları ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Yönetim kademesinde kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar yaşanmıştır. Özellikle Rus yöneticilerde aşırı bir güvensizlik ve çekimserlik görülmektedir. Bu nedenle kararların alınması, uzun ikna görüşmeleri neticesinde gerçekleşebilmektedir.
- Ortak girişimin kuruluş aşamasında, yasal ve bürokratik engellerle karşılaşmış ve çok zaman kaybedilmiştir. Rus ortağın bu konudaki

bilgileri ve yasal kademeler içerisindeki tanıdıkları bu sorunların daha da büyümesini engellemiştir.

- İletişim alanında önemli güçlükler yaşanmaktadır. Rus ortaklardan birisinin ve genel müdürün orta düzeyde Türkçe biliyor olmaları, bu sorunun aşılmasında önemli bir rol oynamıştır. Türk ortaklar ise hızla Rusça öğrenmektedirler.
- İki ülke arasındaki iletişimde, teknolojik alt yapıya dayanan sorunlarla karşılaşmaktadır. Novosibirsk şehrinin sahip olduğu telekomünikasyon altyapısının zayıf olması, telefon ve faks iletişimini zorlaştırmaktadır.
- İthalat ve ihracat işlemlerinde, ürünleri taşıyan TIR'ların geçtiği yolların güvensiz olması, üstlenilen riskleri artırmaktadır.
- Rusya Federasyonu'ndaki bankacılık sistemi fazla gelişmemiş olsa da, bu ülkede faaliyet gösteren Türk bankalarının varlığı, özellikle para transferi konusunda yaşanan sorunların en aza indirilmesini sağlamıştır.
- Novosibirsk şehrinin iklim koşulları, Türk çalışanlar için önemli bir sorun olmuştur. Hava sıcaklığının yılın önemli bir bölümünde sıfırın altında olması ve -40'lara varan derecelerde soğuklar yaşanması, Türk çalışanların bu iklime alışmasını son derece güçleştirmiş ve ilk başlarda çeşitli hastalık problemlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

A decorative graphic consisting of a series of parallel, slanted lines in a light pink color, creating a stylized 'X' or 'K' shape. The word "SONUÇ" is centered within this graphic in a bold, black, sans-serif font.

SONUÇ

20. Yüzyılın ikinci yarısına damgasını vuran ekonomik, sosyal ve teknolojik değişim hiç şüphesiz ki küreselleşmedir. Yüzyılımızın ikinci yarısında piyasaların küreselleşme eğilimini kamçılayan etmenler; talep yönünde ulaşım ve iletişimdeki teknoloji devrimi, arz yönünde ise yoğun araştırma ve geliştirmeye dayanan ileri teknoloji ürünü mamullerin üretilmesi olmuştur. Gelişen iletişim ve ulaşım ağları ile dünyanın bir uç noktasında üretilen bir ürünün, diğer bir uç noktada tanıtılabilmesi ve bu noktaya kolayca ulaştırılabilir olması, en doğru ve uygun ürünün sınır tanımadan talep edilebilmesine olanak sağlamaktadır.

Günümüzde ulusal sınırlar ülke ekonomilerine dar gelmeye başlamıştır. Böyle bir dünyada insanların hayat seviyelerini yükseltebilmek için coğrafi sınırların aşılması gerekmektedir. Artan rekabet şartları içerisinde, KOBİ'lerin mutlaka küresel pazarlara açılmaları ve küresel pazarlarda rekabet edebilecek güce ulaşmaları zorunludur. Küreselleşme ile birlikte değişen ve gelişen dünya şartlarına uymaları kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir.

Türkiye ekonomisinde KOBİ'ler gerek işyeri sayısı, gerekse istihdam olan katkıları yönünden son derece önemli bir yere sahiptirler. İşsizlik, enflasyon, gelir dağılımı ve verimlilik gibi konularda önemli sorunlar yaşayan ülkemizde, bu sorunların çözümüne yönelik en önemli güç kaynağının KOBİ'ler olduğu görülmektedir. Sahip oldukları dinamizm ve potansiyel güçleri ile KOBİ'ler Türk ekonomisinin içinde bulunduğu sıkıntıları aşmasında çok önemli katkılarda bulunacaklardır. Ancak, sahip oldukları önem ve potansiyele rağmen, KOBİ'lerin kendilerinden beklenen performansı gösteremedikleri de bir gerçektir. Yaşadıkları yapısal sorunlar ve istedikleri destekleri alamamaları bu işletmeleri pasifleştirmektedir. Özellikle, küresel ekonominin hakim güç haline gelmesi ve ülkelerarası sınırların ortadan kalkmasıyla pazarların birleşmeye başlaması, bu işletmeleri yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bırakmıştır. İç pazar kavramının ortadan kalkması ve tek bir dünya pazarının oluşmaya başlaması, işletmeler arasındaki rekabeti inanılmaz boyutlara taşımış ve zaten iç pazardaki işletmeler ile rekabet etmekte zorlanan KOBİ'leri, dünyanın pek çok ülkesinde gelen çok sayıda rakiple karşı karşıya getirmiştir. İç pazarların daralması, rakip sayısının artması gibi gelişmeler şüphesiz KOBİ'ler için bir dezavantaj teşkil etmektedir. Ancak

küreselleşmenin getirdiği yeni süreç, iyi yönetilen ve elindeki kaynakları doğru kullanmayı bilen işletmelere, büyüklükleri ne olursa olsun çok büyük fırsatlar sunmaktadır. Küçük, orta boy veya büyük, bütün işletmeler, dünyadaki diğer işletmeler gibi faaliyetlerini genişletme ve farklı ülkelerde, farklı pazarlarda yer edinme şansına ve hakkına sahiptirler. Özellikle KOBİ'lerin bu şansı kullanmaları ve küresel pazarlara açılmaları bir ihtiyaçtan öte, zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Küresel pazarlara açılmak zorunda olan KOBİ'lerin önünde değişik stratejik alternatifler yer almaktadır. Bu alternatiflerden en çok kullanılanı, diğer işletmelerle işbirliğine gitmek ve bu yolla belirli rekabet avantajlarına sahip olmaktadır. Bu işbirliği yurtiçinde değişik ihracat birlikleri kurmak, yerli veya yabancı işletmelerle lisans veya franchising anlaşmaları yapmak şeklinde olabileceği gibi, yabancı işletmelerle ortak girişimlere (Joint venture) gitmek şeklinde de olabilmektedir. Özellikle bu son seçenek, yani ortak girişim oluşturmak, KOBİ'lerimizin küresel pazarlara açılma ve daha da önemlisi küresel işletmeler haline gelmesinde çok önemli bir yere sahiptir. Artan küresel rekabet karşısında pasif kalarak, iç pazarlarda sıkışıp kalmak istemeyen KOBİ'lerin yeni pazarlar bulmak ve kendilerine yeni rekabet avantajları sağlayacak fırsatları yakalamak amacıyla, dış ülkelere açılmaları gerekmektedir. Pazarlara daha da yakınlaşarak, talepteki değişimlerin kısa zaman içerisinde farkedilmesi, bu taleplere zamanında cevap verilmesi, yeni ve ucuz üretim kaynaklarına (Hammadde, işgücü...vb.) sahip olunması gibi çok önemli rekabet avantajları elde edebilmek, ancak üretim ve pazarlama faaliyetlerinin dünya çapında organize edilmesi sayesinde gerçekleştirilebilecektir. Bu yönde hareket etmek isteyen KOBİ'leri çok çeşitli engellerin beklediği de bir gerçektir. Ülkelerin kendi ekonomilerini ve işletmelerini korumak amacı ile koyduğu yasal engeller (Gümrük vergileri, kotalar, direkt yatırım kısıtlamaları...vb.) ve yabancı pazarlarda faaliyet göstermenin zorluğunun yanı sıra, kendi yapısal özelliklerinden kaynaklanan sorunlarla da (Finansal kaynak, teknoloji, bilgi eksikliği...vb.) uğraşmak zorunda olan KOBİ'lerin, tek başlarına hareket etmek (veya hareketsiz kalmak) yerine, güç birliğine gitmeleri ve faaliyet göstermek istedikleri ülkelerdeki yerli ve yabancı işletmeler ile ortaklıklar kurmaları tek çıkar yol olarak görülmektedir. Gerçekleştirilecek ortak girişimler, bir yandan yatırım ve faaliyetler nedeniyle doğabilecek risklerin paylaşılmasını sağlarken, bir yandan da bilgi ve tecrübe

paylaşımı ile ortaya çıkacak sinerji sayesinde başarı şansını yükseltecektir. Yabancı ülkelerde ve pazarlarda faaliyet göstermek isteyen KOBİ'lerin yatay ve dikey anlamda kendilerini bütünleyen işletmelerle ortak girişimler gerçekleştirmeleri; ortak seçiminden, yatırımın şekli ve işlerin organizasyonuna kadar tüm sürecin doğru bir şekilde yürütülmesi şartıyla küresel rekabet ortamındaki başarının ve gelişmenin anahtarı olabilecek değerdedir.

Yabancı ortaklarla, yabancı pazarlarda gerçekleştirilecek ortak girişimler, KOBİ'lerin üretim ve pazar hacmini geliştirmenin yanı sıra, çok önemli bir katkıda daha bulunacaktır. Bu da işletme yönetimi tarzının değişmesidir. Dış ülkelerde faaliyet göstererek başlayacak olan gelişme, zaman içerisinde yönetim anlayışını da değiştirecek ve KOBİ yöneticilerinin küresel bir düşünce yapısına kavuşmalarını sağlayacaktır. Tüm dünyayı tek bir pazar olarak görmek, dünyanın çeşitli ülkelerindeki kaynaklara daha az maliyetlerle ulaşmak, kısaca üretim ve satış sahasını dünya ölçeğine yaymakla, küreselleşmenin sunduğu imkanlardan faydalanabilmek için böyle bir yönetim düşüncesinin yerleşmesi şarttır. Bu yönetim düşüncesiyle hareket eden KOBİ'lerin, esneklik, müşteri tercihlerindeki değişimleri çabuk fark etmek ve uyum göstermek, gereken tüm değişimleri büyük bir hızla yapmak gibi üstünlüklerinin, küresel rekabetin belli başlı avantaj noktalarını oluşturuyor olması, beklenen başarının pekte uzak olmadığını göstermektedir.

A decorative graphic consisting of several overlapping, stylized, light pink 'X' or 'K' shapes. The word 'KAYNAKLAR' is centered in black, bold, uppercase letters within the middle of this graphic.

KAYNAKLAR

AĞAOĞLU, Abdülgaffar, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri”, **Dünya Gazetesi**, 23 Haziran 1995.

AKDEMİR, Ali, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ar-Ge Olanakları”, **A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C:8, S:1-2, 1990.

AKKAN, Ufuk, **Küçük ve Orta Boy İşletmelerde İhracat Etkinliğinin Üretim İmkanları Açısından İncelenmesi: Ege Bölgesi Mermer Sanayii Üzerine Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.

ALBERTİNİ, J.M., **Ekonomik Sistemler (Uygulamada Kapitalizm ve Sosyalizm)**, (Çeviren:Cafer Unay), Ekin Kitabevi, Bursa, 1995.

ALGAN, Neşe, “Küçük ve Orta Ölçekli (KOBİ) Sanayi İşletmelerinde Etkinlik Verimlilik ve Kalite Açısından Bir Değerlendirme”, **Verimlilik Dergisi**, Şubat 1994.

ANSAL, Hacer ve ÇETİNDAMAR, Dilek, “Teknolojik Gelişmelerin Ölçek Ekonomilerine Etkileri”, **1993 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı: Türkiye Sanayinin Rekabet Gücü ve Stratejisi**, I. Cilt, Türkiye Makine Mühendisleri Odası Yayını, Yayın No:16, Ankara, 1993.

ARICAN, Erişah, “Gümrük Birliği Sürecinde Türkiye’deki Küçük ve Orta Boy İşletmelere Genel Bir Bakış”, **Öneri Dergisi**, C:1, S:5, Haziran 1996.

ASOMEDYA, EYLÜL 1996.

AYDIN, Nurhan, **Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler (Joint Ventures)**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No:1002, Eskişehir, 1997, s.20.

BAĞRIAÇIK, Atila, **Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar (Dünyada ve Türkiye’de)**, Dünya Yayınları, Yayın No:44, İstanbul, 1989.

BALÇIK, Bahattin, "Küçük İşletmelerin Ekonomiye katkıları ve Ülkemizde Küçük İşletmelere Hizmet Götüren Örgütler", **Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:11, S:3-4, Nisan 1997.

BARNET, Richard J.ve CAVANAGH, John, **Küresel Düşler: İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni**, (Çeviren: Gülden Şen), Sabah Yayınları, İstanbul 1995.

BAYDAŞ, Abdulvahap ve SATIR, Haluk, "Globalleşme Sürecinde Rekabet ve Bilgiye Dayalı Yeni Pazarlama Anlayışı", **İktisat, İşletme ve Finans**, S.142, Ocak 1998.

BAYKAL, Cevdet, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) İhracatta Örgütlenmelerine Bir Model: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri", **Küçük İşletme Dergisi**, Y:2, S:7, Temmuz 1996.

BAYKAL, Cevdet, **İhracat Açısından Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994.

BERKSOY, Taner, **Dış Ticarete Liberalleşme ve İthalat Eğilimleri**, İstanbul Ticaret Odası (İTO) Yayınları, Yayın No: 1994-27, İstanbul, 1994.

BEŞELİ, Nursun, "KOBİ'lerin Dış Pazarlara Açılabilmesi İçin Alternatif Yöntemler", **İgeme'den Bakış**, Nisan-Haziran 1997.

BOZKURT, Rıdvan, "Kalitenin Esasları ve Deming'in Ondört İlkesi", **Verimlilik Dergisi**, S:1, Ekim 1984.

CASLİN, Terry, "Devlet ve Ekonomi", (Derleyen: Kemali Saybaşı), **Liberalizm, Refah Devleti, Eleştiriler**, Bağlam Yayıncılık, İstanbul, 1993.

CEYLAN, Ali, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Franchising ve Leasing", **Uzman Gözüyle Bankacılık**, Banka Uzmanları Derneği Yayını, S:2,1993.

CONKAR, Kemalettin, “Kalkınmanın Gerçekleştirilmesinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Önemi ve Söz Konusu İşletmelerin Büyük İşletmelere Dönüştürülmesine Yönelik Bazı Kamusal Destekler”, A.Ü. Afyon İ.İ.B.F. Yıllığı, Eskişehir, 1990.

ÇAKMAKÇI, Akın, "İkibinli Yıllara Girerken Sanayi Gelişimi, Sanayi Stratejilerinde Küçük İşletmelerin Rolü", **Küçük İşletme Dergisi**, Y:2, S:6, Nisan 1996.

ÇETİN, Canan, **Yeniden Yapılanma Girişimcilik Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1996.

DEMİR, Hüseyin ve KARAKAYALI, Ayça, “Dış Ticaretimizde KOBİ’lerin Yeri ve Önemi”, **Dış Ticaret Dergisi**, KOBİ Özel Sayısı, Aralık 1996.

DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI (DPT), **Küreselleşme Bölgeselleşme Entegrasyonlar ve Türkiye (Değerlendirme Raporu)**, DPT Yayınları, Yayın No: 2374, Ankara, 1995.

DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Yayınları A.Ş. İstanbul, 1992.

DOĞAN, Binali, “Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Örgütsel Yapı”, **Öneri Dergisi**, S:1, Nisan1994.

DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI (DPT), **Sanayileşme Politikaları**, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ö.İ.K. Raporu, Ankara, 1996.

DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI (DPT), **Küreselleşme Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye (Değerlendirme Raporu)**, DPT Yayını, Yayın No:DPT: 2374, 1995.

DRUCKER, Peter, Yeni Gerçekler (Devlet ve Politika Alanında, Ekonomi Bilimi ve İş Dünyasında, Toplumda ve Dünya Görüşünde), (Çeviren: Birtane Karanakçı), 5.Bs., Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No:315, Ankara, 1996.

EGE, İlhan, “KOBİ’lerde Tanımlama Sorunu”, Dünya Gazetesi, 16 Mayıs 1997.

EKİN, Nusret, Küreselleşme ve Gümrük Birliği, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:1996-32, İstanbul.

ERDOĞAN, Nurgül, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin İhracata Yönlendirilmesinde İhracatı Geliştirme Kuruluşlarının Rolü - Güney Kore ve Tayvan Modeli -, (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi), T.C. Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi (İGEME), Ankara, 1991.

EREN, Erol, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İ.Ü.İ.F. Yayın No:234, İstanbul, 1990.

ERGÜLEN, Doğan T., “Pazarlar Küreselleşirken Müşteriler Standartlaştı”, Kariyer Dünyası, S:12, Eylül 1998.

ERİŞ, Metin, “KOBİ’lerimiz”, Zaman Gazetesi, 24 Temmuz 1998.

ERKAN, Canan, “Ulusal Rekabet Üstünlüklerinin Belirleyenleri”, Yönetim ve Ekonomi, Y:1995, S:1.

ESER, Serdar, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Sermaye Piyasasından Finansmanı ve Risk Sermayesi, Sermaye Piyasası Kurulu, Ankara, 1990.

ESER, Uğur, “Küreselleşme Tehdit mi Yoksa Fırsat mı ?”, Ekonomik Yaklaşım, C:4, S: 17, Yaz1995.

FINDIKLI, Remzi, “Küçük Sanayi İşletmelerinin Gerekliliği ve Sorunları”, **Küçük İşletmelerin Problemleri ve Çözüm Yolları Sempozyumu**, İstanbul, 12-13 Aralık 1983.

GEGEZ, Ercan, “Uluslararası Pazarlama ve Kültür Etkileşimi”, **Öneri Dergisi**, C:1, S:5, Haziran 1996.

GERİNGER, J.Michael ve HEBERT, Louis, “Control Performance of International Joint Venture”, **Journal of International Studies**, C:20, S:2, Summer 1989.

GÖKAL, İsmail, “Globalleşme”, **Dış Ticaret Dergisi**, S:7, Y:2, Ekim 1997.

GÖKER, Aykut, “Türkiye Sanayiinde Rekabet Gücü ya da Teknoloji Faktörü”, **1993 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı: Türkiye Sanayiinin Rekabet Gücü ve Stratejisi**, 1.Cilt, Makine Mühendisleri Odası Yayını Yayın No:160, Ankara,1993.

GÜCELİOĞLU, Ömer, **Küçük Ölçekli İşletmelerin KOSGEB’den Beklentileri**, Türkiye Esnaf – Sanatkar ve Küçük Sanayi Araştırma Enstitüsü (TES-AR) Yayınları, Yayın No:13, Ankara, 1994.

GÜNEŞ,İzzet Fehmi, **Rusya Federasyonu’nda Yabancı Sermaye Mevzuatı Şirket Kuruluşu Vergilendirme ve Dış Ticaret Uygulamaları**, İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi Yayını, Ankara, 1997.

GÜRTEKİN, Onur, “KOBİ’leri İhracatçı Yapmanın Yolu SĐTŞ mi ?”, **TOSYÖV Girişim Dergisi**, S:9, Ocak-Şubat 1997.

HATİPOĞLU, Ayşegül, **İthalat-İhracat Kılavuzu**, KOSGEB Yayını, Ankara, 994.

HOSMER, W. Arnold,TUCKER, Frank L. ve COOPER, Arnold C., **Small Business Management: A Casebook**, Richard D. Irwin Inc., Illinois, 1966.

İKTİSADİ KALKINMA VAKFI (İKV), XXI. Yüzyıl Ekonomilerine Doğru Bir Kalkınma Aracı: Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) - AT Örneği, İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, Yayın No: 97, İstanbul, 1991.

İSKENDER, Cemil, ŞEBER, Akın ve AKINCI, Refik, Gümrük Birliği ve Türkiye'nin Rekabet Olanakları, Otomotiv Sanayii Derneği Yayını, Rapor No:1995-3, Ocak 1995.

İSLAMOĞLU, A.Hamdi, "Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri", Pazarlama Dünyası, Mayıs-Haziran 1992.

KAPLAN, İbrahim, İnşaat Sektöründe Müşterek İş Ortaklığı –Joint Venture-, Dayınlı Hukuk Yayınları, Ankara, 1994.

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

KARSLI, Sedat, "Nedir Şu KOBİ'ler?", Dünya Gazetesi, 19 Haziran 1997.

KAYNAK, Yeşim, "Globalleşme ve KOBİ'ler", Girişim, S:10, Mart-Nisan 1997.

KAZGAN, Gülten, Yeni Ekonomik Düzendeki Türkiye'nin Yeri, 2.Bs., Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1995.

KOÇ, Tufan Vehbi, "Türkiye'de Sanayi İşletmelerinin Rekabet Gücü ve Stratejisi Açısından Teknoloji Faktörü", 1993 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı: Türkiye Sanayinin Rekabet Gücü ve Stratejisi, I. Cilt, Makine Mühendisleri Odası Yayını, Yayın No: 16, Ankara, 1993.

KOÇAK, Servet, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri İçin İhracat Stratejileri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995.

LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W. ve PETTY, J.William, Small Business Management:An Entrepreneurial Emphasis, 10th Ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, 1997.

MOR, Hıdır, “Küreselleşme ve 2000’li Yıllarda Küreselleşme Vizyonu”, Dış Ticarete Durum, S:39, Ekim 1997.

MUMCU, Zehra ve TÜRKOĞLU, Meltem, Rusya Federasyonu Ülke Profili ve Bisküvi-Şekerleme Ürünleri İhracat Pazar Araştırması, İstanbul Ticaret Odası Yayını, Yayın No:1998-3, İstanbul, 1998.

MUTLU, Esin Can, Çokuluslu İşletmelerde Yönetici Seçim ve Eğitim Politikaları, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991.

MUTLU, Esin Can, Uluslararası İşletmecilik, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999.

MÜFTÜOĞLU, Tamer, Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Sorunlar Öneriler, EGS Bank Yayınları No:1, İstanbul, 1997.

MÜFTÜOĞLU, Tamer, Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Sorunlar ve Öneriler, Desen Ofset A.Ş., Ankara, 1993.

OKTAV, Mete, ÖNCE, Günel, KAVAS, Alican ve TANYERİ, Mustafa, Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri, Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği Yayını, Ankara, 1990.

ÖÇAL, Tezer, “ Niçin, Kimin İçin ve Nasıl Globalleşme ? ”, **Ekonomik Yaklaşım**, C:4, S:9, 1993.

ÖÇAL, Tezer, **Küçük Sanayi İşletmelerimizin Konumu Önemi ve AT'a Girerken Karşılaşılabilecek Sorunlar ile Çözüm Yolları**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No:426, Ankara, 1990.

ÖZALP, İnan, “Çokuluslu İşletmelerin Az Gelişmiş Ülkelerdeki Joint Venture Stratejileri”, **Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II)**, (Derleyen:İnan Özalp), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:849, Eskişehir, 1995.

ÖZALP, İnan, HAŞİT, Gürkan ve ŞİMŞEK, Nurhan, “Çokuluslu Şirketlerin Yabancı Ülkeye GirişYollarından Birisi Olan Joint Venture’ın Analiz Edilmesi ve TUSAŞ A.Ş.’de Yapılan Bir Araştırma”,**Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II)**, (Derleyen:İnan Özalp), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:849, Eskişehir, 1995.

ÖZGEN, Hüseyin ve DOĞAN, Selen, **Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri**, KOSGEB Yayınları, Ankara, 1997.

ÖZGEN, Hüseyin ve DOĞAN, Selen, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları”, **Dış Ticaret Dergisi**, S:9, Y:3, Nisan 1998.

ÖZTÜRK, Gökhan, **Joint Ventures (Ortak Girişimler)**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992.

PHATAK, Arvind V. , **Uluslararası Yönetim**, (Çevirenler: Atilla Baransel ve Tomris Somay) , İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 213, İstanbul.

RONEN, Simcha, **Comperative and Multinational Management**, Wiley Series in International Business, Canada, 1986.

SANDENO, Stanley R., **Small Business Management Principles**, Business Publications Inc., Texas, 1985.

SARAÇOĞLU, Bedriye, “İhracatı Arttırma Çabaları ve Uluslararası Rekabette Karşılaştırmalı Üstünlükler”, **Ekonomik Yaklaşım**, C:8, S:24-25, 1997.

SARIASLAN, Halil, **Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İmalat Sanayii İşletmelerinde Sorunlar ve Yeni Stratejiler**, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Yayınları, Genel Yayın No:309, Ankara, 1996.

SAYIN, Meral ve FAZLIOĞLU, Mustafa Akan, **Avrupa Birliği’nde KOBİ Destekleme Programları ve Diğer Teşvik Araçları**, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) Yayınları, Ankara, 1997.

SEYİDOĞLU, Halil, **Uluslararası İktisat (Teori-Politika-Uygulama)**, 5.Bs., Turhan Kitabevi, Ankara, 1986.

STEWART, Michael, “Keynesci İktisat Öğretisi”, (Çeviren: Şule Kut), **Liberalizm, Refah Devleti, Eleştiriler**, (Derleyen: Kemali Saybaşı), Bağlam Yayıncılık, İstanbul, 1993.

SÜRMELİ, Hüsnüye, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Rekabet Stratejisi Değişkenleri ve Hatay İli Gıda İçki ve Tütün Sanayii İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Pazarlama Dünyası**, Y:11, S:65, Eylül-Ekim 1997.

ŞAHİN, Levent, “Küreselleşme Tartışmaları Üzerine Bazı Notlar”, **Ekonomik Yaklaşım**, C:5, S:14, 1994.

ŞATIROĞLU, Kadir D., **Çokuluslu Şirketler : Strüktürel ve Fonksiyonel Bir Evrim Yaklaşımı**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1984.

TEK, Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları**, 7.Bs., İzmir, 1997.

THUROW, Lester C., **Kapitalizmin Geleceği**, (Çeviren: Serpil Demirtaş ve Nebil İlseven), Sabah Kitapları, İstanbul, 1997.

TUNA, Yusuf, "VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı ve Reel Kesim", **Çerçeve Dergisi**, Y:5, S:16, Ocak-Nisan 1996.

TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİ (TOBB), **Orta ve Küçük İşletmeler Kurulu Raporu**, TOBB Yayın No:251, Ankara, 1993.

UĞURLU, Kaplan, "Gelişmekte Olan Ülkelerde Firmalar Neden Uluslararasılaşmalıdır ?", **Pazarlama Dünyası**, y:10, S:57, Mayıs-Haziran 1996.

UĞURLU, Kaplan, "Pazarların Globalleşmesi", **Pazarlama Dünyası**, Y:10, S:56, Mart-Nisan 1996.

ULUDAĞ, İlhan ve SERİN, Vildan, **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Yapısal ve Finansal Sorunlar Çözümler**, İstanbul Ticaret Odası (İTO) Yayınları, Yayın No:1991-25, İstanbul, 1991.

ULUDAĞ, İlhan, **Gümrük Birliği Sürecinde KOBİ’ler ve Risk Sermayesi Şirketleri Modeli**, İstanbul Ticaret Odası (İTO) Yayınları, Yayın No:1996-42, İstanbul, 1996.

WHEELEN, Thomas L. ve HUNGER, David, **Strategic Management of Business Policy**, 5th Ed, Addison Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1995.

YAMAK, Oygur, "Küreselleşme ve Yeni Üretim Stratejisi", **Yönetim**, Y:6, S:22, Ekim 1995.

YAMANDAĞ, Ardahan, “KOBİ’ler ve Dış Ticaret Şirketleri”, TOSYÖV Girişim Dergisi, Ocak-Şubat 1998.

YENER, Müjde, Uluslararası Ortak Girişimler ve Bağımsız Devletler Topluluğu, İSO Yayını, İstanbul, 1992.

