



T.C.

NİĞDE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE YÖNETİM SORUNLARI

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan

Nilay BOZKURT

2007-NİĞDE



T.C.

NİĞDE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE YÖNETİM SORUNLARI

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan

Nilay BOZKURT

2007-NİĞDE

ONAY SAYFASI

Yrd.Doç.Dr.Murat TÜRK danışmanlığında Nilay Bozkurt tarafından hazırlanan “KOBİ'lerde Yönetim Sorunları Üzerine Bir Araştırma” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

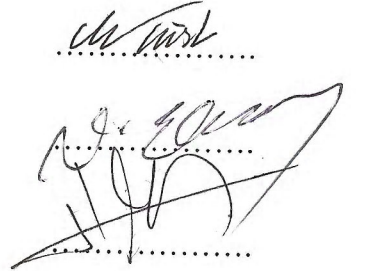
25.09.2007

JÜRİ :

Danışman : **Yrd.Doc.Dr.Murat TÜRK**

ye : **Yrd.Doc.Dr.Veyssel EREN**

ye : **Yrd.Doç.Dr.Ufuk DURNA**



ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun Tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

..../...../ 200..

Doç. Dr. Selen DOĞAN
Enstitü Müdürü

KOBİLERDE YAŞANAN YÖNETİM SORUNLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Nilay Bozkurt
Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı
Danışman Yrd. Doç. Dr. Murat Türk
Eylül 2007, 107 Sayfa

ÖZET

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler günümüz değişen piyasa koşullarına süratle uyum sağlayabilen, ülke ekonomilerinde gün geçtikçe daha fazla söz sahibi olan işletmelerdir. Kobilerin yönetsel alanda; finansman, örgütleme, üretim, işgücü ve hammadde temini, personel eğitimi gibi bir çok problemleri bulunmaktadır. Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi ülkemiz KOBİ'lerine de hak ettikleri değer ve önem verilmeli, başarısızlıklarına sebep veren etmenler iyileştirilmeli, özellikle yönetim konusunda hata yapmamaları için gerekli çalışmalar yapılmalı ve rehberlik sağlanmalıdır. Bu çalışmanın amacı Kayseri sanayi bölgesindeki Kobilerin sorunlarının ortaya çıkarılması ve çözüm önerilerinin getirilmesidir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Yönetim Sorunları, Kayseri Organize Sanayi Bölgesi.

ABSTRACT

MANAGEMENT PROBLEMS ON SMALL- AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Nilay BOZKURT

MBA Thesis, Business Department

Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Murat Türk

September 2007, 145 Pages

Small and Medium sized Enterprises(SME's) are greatly harmonious to the economic changes of today's economic conditions and everyday they are getting arbitrated. SME's have some managerial problems such as; financial, organisation, production, marketing, qualified labour, educational. The way of the success for the Small and Medium Enterprises is to understand the importance of the true management and organisation. Because of all these reasons we have to work about management and organisation for the small and medium enterprises and teach them how they stand in difficult conditions of the world. The aim of this study is, figure out the problems of the SME's dealing in Kayseri Industrial Zone and recommend possible solutions among them.

Keywords: Small and Medium sized Enterprises(SME's), Management Problems, Kayseri Industrial Zone.

ÖNSÖZ

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), ekonomik yapıları ne kadar farklı olursa olsun hem gelişmiş, hem de gelişmekte olan ülkelerde önem taşımaktadır. Bu önem özellikle Türkiye gibi zaman zaman ekonomik krizlerle karşı karşıya gelen ülkeler için daha da artmaktadır. Küçük ve esnek yapılarıyla ekonomiye katkı sağlayan KOBİ'ler tüm dünyanın gündemindedir. Rekabetin değişimin ve teknolojinin çok hızlı yaşandığı günümüzde, istihdamın ve üretimin büyük bölümünü sağlayan KOBİ'ler değişime kolay uyum sağlayan yapıları ile ülke ekonomilerinde önemli yer tutmaktadırlar. Dünya sanayisinin ciddi bir bölümünü KOBİ'ler oluşturmaktadır. KOBİ'lerin önemi 1970'li yıllardan sonra daha da çok fark edilmiştir.

KOBİ'ler sadece ekonomik yaşamda değil, sosyal yaşamda da önemli birer işlev üstlenebilmektedirler. KOBİ'ler Türkiye' de geniş bir alana yayıldıkları için bölgesel gelişmişlik farklarının giderilmesinde, mülkiyetin geniş bir alana yayılmasında, istihdam olanağı yaratılmasında ve demokratik yaşamın desteklenmesinde oldukça önem taşıyabilmektedirler. KOBİ girişimcilerinin mülkiyet tutkuları, başarılı olma arzuları, cesaretli adımları ve yatırım yapma istekleri siyasi istikrarın da temel mekanizmaları arasında kabul görebilmektedir.

Günümüzde Ülkemiz Büyük Ölçekli İşletmeleri ile beraber KOBİ'ler de, küreselleşme ve Gümrük Birliği kapsamında hareket etme zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu nedenle, Ülkemiz ekonomik ve sosyal yaşamında özel bir öneme sahip olduğu her kesim tarafından kabul edilen KOBİ sahip veya yöneticilerinin, "teorik yapı, uygulama güçlükleri ve olası stratejiler hakkında bilgilendirilmesi" önem taşımaktadır. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin başarılı olması ve kendilerini geleceğe taşıyabilmeleri için yönetim sorunlarını her düzeyde ele alıp çözüm arayışına girmeliler.

Çalışmamda desteğini benden esirgemeyen Yrd. Doç. Dr.Murat Türk'e (Niğde Üniversitesi), Anket çalışmamın S.P.S.S. programına aktarılmasında desteğini esirgemeyen Ar.Gör.Ömür Demirer'e (Niğde Üniversitesi) Ablam Tunay Güreliye,

Dr. Mustafa Güreli'ye (Adana Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi), Melih Gümüş'e (Denizbank), babam Zeki Bozkurt'a,ve eşim İsmail Hakkı Alparslan teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK KOBİ KAVRAMI

1. İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜNÜN BELİRLENMESİNDE	
KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....	4
1.1. NİCEL ÖLÇÜTLER.....	5
1.2. NİTEL ÖLÇÜTLER.....	6
1.3. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ	
İŞLETME TANIMLAR	7
1.4. ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE KOBİ TANIMLARI	7
1.5. BAZI ULUSLARARASI ÖRGÜTLERDE KOBİ TANIMLARI	10
1.6. TÜRKİYE’DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ	
İŞLETMELERİN TANIMI	12

İKİNCİ BÖLÜM

KOBİLERİN EKONOMİDEKİ YERİ

2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN EKONOMİK VE	
TOPLUMSAL KALKINMADA ÖNEMİ.....	8
2.1. EKONOMİYE DİNAMİZM KAZANDIRMASI.....	19

2.2. İSTİHDAM SAĞLAMA VE YENİ İŞ İMKANI YARATMA.....	20
2. 3. ESNEKLİK VE YENİLİKLERİ TEŞVİK ETME.....	21
2.4. BÖLGESEL KALKINMAYI HIZLANDIRMA	22
2.5. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN EKONOMİDEKİ YERİ	23
2.6. KOBİ'LERİN AVANTAJLARI.....	25
2.7. KOBİ'LERİN DEZAVANTAJLARI	26

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN GENEL SORUNLARI... 28

3.1. ÜRETİM VE HAMMADDE SORUNLARI	28
3.2. YÖNETİCİLERİN VE PERSONELİN EĞİTİM SORUNLARI.....	29
3.3. UZMANLAŞMA, ENFORMASYON(BİLGİ) EKSİKLİĞİ	32
3.4. TEKNOLOJİ SORUNLARI.....	34
3.5. PAZARLAMA SORUNLARI.....	35
3.6. NİTELİKLİ PERSONEL BULUNAMAMASI.....	37
3.7. İDARİ VE TEKNİK DANIŞMANLIK, HİZMETLERİNDEN YOKSUNLUK.....	39
3.8. ÖRGÜT VE ÖRGÜTLEME SORUNU	40
3.9. FİNANSMAN SORUNLARI	41
3.9.1 Kobi'lere Sağlanan Finansal Destekler	42
3.9.2. Ab'de Kobi'lere Sağlanan Finansal Destekler	43
3.9.3. Kobi'lere Kredi Veren Kuruluşlar.....	45
3.9.4. Türkiye'de Kobi'lere Sağlanan Finansal Destekler	46
3.9.5. Türkiye Halkbank'ın Sağladığı Finansal Destekler	47
3.9.6. Türkiye Vakıflar Bankası'nın Kobi'lere Yönelik Kredileri.....	49
3.9.7. Eximbank'ın Verdiği Destekler	50
3.9.8. Sınai Yatırım Ve Kredi Bankası Kredileri.....	50
3.9.9. Ziraat Bankası Krediler.....	51
3.9.10. Enerji Teşviki	51
3.9.11. Yatırım İndirimi	52

3.9.12. Dünya Bankası Kaynaklı Krediler	53
3.9.13. Avrupa Yatırım Bankası Kredileri	54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. KOBİLERİN İŞLETME VE YÖNETİM FONKSİYONLARINA İLİŞKİN SORUNLARI	55
4.1. KOBİ'LERİN İŞLETME VE YÖNETİM FONKSİYONLARINI OLUMSUZ OLARAK ETKİLEYEN İŞLETME DIŞI SORUNLAR	55
4.1.1. Girişimci Kültürünün Eksikliği	55
4.1.2. Olumsuz Rekabet Şartları	55
4.1.3. Kredi Teminindeki Güçlükler	55
4.1.4. İşletmeler Arası İşbirliğinin Zayıflığı.....	56
4.1.5. İşyeri Yerleşim Sorunlarına Yönelik Faaliyetlerin Yetersizliği	56
4.1.6. Bilgisizliği Giderecek Ve Teknolojik Yenilenmeyi Destekleyecek Faaliyetlerin Yetersizliği	57
4.1.7. Ekonomik İstikrarsızlık	58
4.1.8. Sosyal Güvenlik Problemi	58
4.1.9. Mevzuat Problemi	58
4.1.10. Gümrük Birliği'nin Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelere Muhtemel Etkileri	59
4.2. KOBİ'LERİN İŞLETME VE YÖNETİM FONKSİYONLARINDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR	62
4.2.1. YÖNETİMİN TEK ELDE TOPLANMASI VE YETKİ DEVRİNDE İSTEKSİZLİK.....	62
4.2.2. Fizibilite Çalışmalarının Ve Piyasa Araştırmalarının Yetersizliği	63
4.2.3. Sermaye Yetersizliği.....	63
4.2.4. Teknolojik Yenilenme Yetersizliği	63

4.2.5. Bilgi Noksanlığı	63
4.2.6. Vasıflı Eleman İstihdamına İlişkin Sorunlar.....	63
4.2.7. Olumsuz Çalışma Koşulları	64
4.2.8. Modern Pazarlama Fonksiyonunun Yokluğu	64
4.2.9. Tedarik Problemleri	64
4.3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE	
KURUMSALLAŞMA SORUNU	65
4.3.1. Kurumsallaşmanın Tanımı	65
4.3.2. Kurumsallaşmanın Ölçütleri	66
4.3.3. Kurumsallaşma Süreci	68
4.3.3.1. Yasal Nitelik Kazanma	68
4.3.3.2. Süreklilik Kazanma	69
4.3.3.3. Bireysel Ve Organizasyonel Amaçların Uyumlaştırılması	69
4.3.3.4. Kurumsal Kimlik Ve İmaj Kazanma	70
4.3.3.5. Aile Şirketleri Açısından Kurumsallaşma Olgusu	71
4.3.3.5.1. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri	71
4.3.3.5.2. Aile Şirketlerinin Güçlü Ve Zayıf Yönleri	72
4.3.3.5.3. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma	75
4.3.3.6. Kurumsallaşma Yönünde Çıkan Engeller	76
4.3.3.7. Aile Şirketlerinin Profesyonelleşmesi	79
4.3.3.8. Kurumsallaşma Sürecinde Danışmanlık Hizmeti Yönetim	
Danışmanlığı.....	81
4.3.3.9. Kobi'lerde Kurumsallaşma Eğilimi Ve Düzeyi	82

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. İŞLETME VE YÖNETİM FONKSİYONLARINI OLUMSUZ OLARAK ETK İLEYEN İŞLETME DIŞI SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN ÖNERİLER

5.1. EKONOMİK İSTİKRARIN SAĞLANMASI.....	86
5.2. TEKELLEŞMEYE KARŞI ETKİN ÖNLEMLERİN ALINMASI	86

5.3. GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜNÜN TESİS EDİLMESİ.....	87
5.4. KORUYUCU DEVLET ANLAYIŞ MM EKONOMİK DEVLET ANLAYIŞI İLE DENGELENMESİ	87
5.5. İŞLETME SAHİBİNİN İŞLETME YÖNETİMİ KONUSUNDA BİLGİLENDİRİLMESİ	88
5.6.OLUMSUZ REKABET ŞARTLARININ ORTADAN KALDIRILMASI .	88
5.7. YENİLİKLERİN TEŞVİK EDİLMESİ	89
5.8. İŞLETMELER ARASI İŞBİRLİĞİNİN TEŞVİK EDİLMESİ.....	90
5.9. MEVZUAT DÜZENLEMELERİ	91
5.10. SOSYAL GÜVENLİK DÜZENLEMELERİ	92
5.11. İŞYERİ YERLEŞİM SORUNLARININ ÇÖZÜMLENMESİ.....	93
5.12. BİLGİ NOKSANLIKLARININ GİDERİLMESİ	94
5.13. GÜMRÜK BİRLİĞİ SÜRECİNDE KOBİ'LERE YÖNELİK ALINMASI GEREKLİ TEDBİRLER.....	94

ALTINCI BÖLÜM

6. İŞLETME VE YÖNETİM FONKSİYONLARINDAN KAYNAKLANAN YAPISAL SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN ÖNERİLER	96
6.1. ETKİN BİR PİYASA ARAŞTIRMASI VE FİZİBİLİTE ÇALIŞMASI	96
6.2. PAZARLAMA VE SATIŞ İMKÂNLARININ GELİŞTİRİLMESİ	97
6.3. FİNANSAL SORUNLARININ ÇÖZÜMLENMESİ	101
6.4.VASIFLI ELEMAN YETİŞTİRMEYE YÖNELİK ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	104
6.5. KURUMSALLAŞMANIN SAĞLANMASI VE MODERN İŞLETME YÖNETİM TEKNİKLERİNİN KULLANILMASI	105
6.6. KALİTE İYİLEŞTİRİLMESİ	105
6.7. YENİLİKLERE YÖNELME VE BİLGİLENME	106
6.8. ÇALIŞMA KOŞULLARININ İYİLEŞTİRİLMESİ	106
6.9. TEDARİK PROBLEMLERİNİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	107
6.10. VASIFLI ELEMAN İSTİHDAMI	107

YEDİNCİ BÖLÜM

7. KOBİLERDE YÖNETİM SORUNUNUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

7.1.ARAŞTIRMA KAPSAMI VE ÖNEMİ	108
7.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	109
7.2.1 Araştırmanın Amacı	109
7.2.2.Analiz Yöntemi	109
7.2.2.1.Veritoplama Yöntemi	109
7.2.2.2.Örnekleme	110
7.3.ANKETE KATILAN FİRMA SEKTÖRÜ	111
7.4.ANKETE KATILAN YÖNETİCİLERİN YAŞ ARALIĞI	111
7.5.ANKETE KATILAN YÖNETİCİLERİN CİNSİYETİ.....	112
7.6.ANKETE KATILAN FİRMALARIN KURULUŞ YILI	112
7.7.ANKETE KATILAN FİRMALARDA ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI	113
7.8. ANKETE KATILAN FİRMALARIN TÜRLERİ	113
7.9. İŞLETMENİN ORGANİZASYON YAPISI.....	113
7.9.1. İşletmenin organizasyon şemasının çizilmesi.....	113
7.9.2. İşletmenin temel politikalarının Belirlenmesi.....	113
7.10.1. İşbölümü ve uzmanlaşma	114
7.10.2. Organizasyon şeması çizilmesi işletmedeki yetki ve Sorumluluk Dağılımı.....	114
7.11. İŞLETMENİN PLANLAMA İLE İLGİLİ YAPISI	115
7.11.1. İşletmede üretim, satış, finansman vs. konularda planlama yapılması	115
7.11.2. Planlama Uzmanının Gerekliliği.....	116
7.11.3. Planlama yapmama nedenleri	116
7.11.4. Plan Yapacak bilgi ve Beceri.....	116
7.11.5. Planlama Elverişliliği	117
7.11.6. Planlamanın Gerekliliği.....	117
7.12. PERSONEL TEDARİK ETME.....	117
7.13. İŞLETMENİN EĞİTİM FAALİYETLERİ.....	118
7.13.1.İş görene verilen eğitim	118
7.13.2. İş görene verilen eğitim	118
7.13.3.İş görene verilen eğitim	119

7.14..İŞLETMENİN KARAR VERME SÜRECİ.....	119
7.14.1. Karar Verme Sürecinde işletmede işgörenlerin fikrinin önemi	120
7.14.2.Karar Verme Sürecinde başvurulan yöntemler.....	120
7.14.3. Karar Verme Sürecinde bilginin önemi.....	121
7.15. İşletmenin Emir Komuta Zinciri	121
7.15.1.İşletmede uzmanlaşmanın Önemi	122
7.15.2.İşletmede, ast ve üst ilişkisi ve bölümler arası haberleşme	122
7.15.3.Yönetici aynı zamanda bir lider olmalı mı?	122
7.16.ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU.....	123
7.17. İŞLETME İÇİ ÇATIŞMALAR	123
7.18.İŞLETMEDE DENETİM UNSURLARI.....	123
7.19.İŞLETMENİN BÜYÜME KONUSUNDAKİ DÜŞÜNCESİ.....	124
7.20.İŞLETMEDE ÇALIŞAN PERSONELİN NİTELİKLERİ	124
7.21.PAZARLAMA BECERİLERİ	124
7.22.YATIRIM TEŞVİKLERİ.....	125
7.23. HATALI KURULUŞ YERİ SEÇİMİ	125
7.24.FİNANSMAN YETERSİZLİĞİ.....	125
7.25.TALEP YETERSİZLİĞİ.....	126
7.26.FİRMA İÇİ KAYNAK DURUMU.....	126
7.27. KURUMSALLAŞMA DURUMU	126
7.28. SEKTÖRLE İLGİLİ YASAL DÜZENLEMELER	127
SONUÇ.....	128
KAYNAKLAR.....	133
EK 1.ANKET SORULARI.....	140
ÖZGEÇMİŞ	145

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1.1. İngiltere’de Faaliyet Alanlarına Göre İşletme Büyüklükler	9
Tablo 1.2. Japonya’da Faaliyet Alanlarına Göre İşletme Büyüklükleri	10
Tablo 1.3.Dünya Bankası Kobi Sınıflandırması.....	11
Tablo 1.4. Oecd’de İşletme Büyüklükleri	11
Tablo 3.1. Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Teknoloji Durumu	34
Tablo 3.2. Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Pazarları.....	37
Tablo 3.3. Türkiye Halk Bankasının Kullandığı İhtisas Kredileri	48
Tablo 4.1. Profesyonel Yönetim İle Girişimsel Yönetim Karşılaştırması	79
Tablo 7.1. Araştırma Gerçekleştirilen Küçük Ve Orta Ölçekli Firmalar.....	109
Tablo 7.2. Araştırmaya Katılan Firma Sektörleri	111
Tablo 7.3.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Aralığı	111
Tablo 7.4. Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyeti	112
Tablo 7.5.Ankete Katılan Firmaların Kuruluş Yılları.....	112
Tablo 7.6 Ankete Katılan Firmalarda Çalışan Kişi Sayısı	113
Tablo 7.7. Ankete Katılan Firmalar Türleri	113
Tablo 7.8.İşletmenin Organizasyon Şemasının Çizilmesi	114
Tablo 7.9. İşletmenin Temel Politikalarının Belirlenmesi	114
Tablo 7.10. İş Bölümü Ve Uzmanlaşma	114
Tablo 7.11. Organizasyon Şeması Çizilmesi Yetersizdir İşletmedeki Yetki Ve Sorumluluk Dağılımı	114
Tablo 7.12.İşletmede Üretim, Satış, Finansman Vs. Konularda Planlama Yapılması	115
Tablo 7.13. Planlama Uzmanının Gerekliliği.....	116
Tablo 7.14. Planlama Yapmama Nedenleri	116
Tablo 7.15. Plan Yapacak Bilgi Ve Beceri	116
Tablo 7.16. Planlama Elverişliliği	117
Tablo 7.17. Planlamanın Gerekliliği.....	117
Tablo 7.18. Personel Tedarik Etme	117
Tablo 7.19. İş Görene Verilen Eğitim(İşletmede Personelle Sürekli İş Başında Eğitim Verilmektedir	118

Tablo 7.20. İş Görene Verilen Eğitim(İşletmede İş Başında Ve İş Dışında Eğitim Verilmemektedir	118
Tablo 7.21 İş Görene Verilen Eğitim.....	119
Tablo 7.22 Karar Verme Sürecinde Aile Bireylerinin Fikrinin Önemi	120
Tablo 7.23 Karar Verme Sürecinde İşletmede İşgörenlerin Fikrinin Önemi.....	120
Tablo 7.24 Karar Verme Sürecinde Başvurulan Yöntemler	121
Tablo 7.25 Karar Verme Sürecinde Bilginin Önemi	121
Tablo 7.26 İşletmenin Yönetim Hiyerarşisi	122
Tablo 7.27 İşletmede Uzmanlaşmanın Önemi	122
Tablo 7.28.İşletmede, Ast Ve Üst İlişkisi Ve Bölümler Arası Haberleşme.....	122
Tablo 7.29 Yönetici Aynı Zamanda Bir Lider Olmalı Mı?	123
Tablo 7.30 Çalışanların Motivasyonu.....	123
Tablo 7.31.İşletme İçi Çatışmalar.....	123
Tablo 7.32. İşletmede Denetim Unsurları	124
Tablo 7.33. İşletmenin Büyüme Konusundaki Düşüncesi	124
Tablo 7.34. İşletmede Çalışan Personelin Nitelikleri	124
Tablo 7.35. Yatırım Teşvikleri	125
Tablo 7.36. Yatırım Teşvikleri	125
Tablo 7.37 Finansman Yetersizliği.....	125
Tablo 7.38 Talep Yetersizliği	126
Tablo 7.39 Firma İçi Kaynak Durumu.....	126
Tablo 7.40 Kurumsallaşma Durumu.....	126
Tablo.7.41 Sektörle İlgili Yasal Düzenlemeler	127

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1.1. İşletme Ölçeği Ekonomik Kalkınma Aşamaları ve İstihdam İlişkisi....	23
Grafik 6.1. Risk sermayesi Yatırım şirketinin çalışma biçimi	104

GİRİŞ

İnsanlar, hayatları boyunca pek çok kararlar vermektedirler. Ancak yönetici karar verme işini meslek olarak yapmaktadır. Verdiği kararlarla ilgili işler ise başkaları tarafından yerine getirilmektedir.

Genelde bir yöneticinin örgüt içinde yerine getirmesi gereken görevlere planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetleme olarak tanımlanmaktadır.

Fakat bunları uygulamada kullanırken yöneticilerin bilgi yetersizliğinin giderilmesiyle ortadan kaldırılacak bir takım sorumlularla karşılaşmaktadır. Bunların başında amacın belirgin olmaması, örgütleme eksikliği, kalite bilincinin yetersizliği, zamanın iyi kullanılmaması, işbirliği alışkanlığının olmaması, teknolojinin kullanılmaması, aşırı ve dengesiz büyüme ve yetersiz yatırımlar veya ölü alanlara yatırım yapma. Bu sorunlar ciddi boyutlara gelmiştir. Bu sorunları kabul edip çözüm önerileri sunmak gerekir.

İşletme davranışları ve toplum üzerindeki etkileri genel olarak büyük işletmelerde aranıp bu sorunlara çözüm aranmıştır. Oysa küçük ve orta ölçekli işletmelerinde ülke ekonomisinde önemli yeri vardır. Fakat orta ve küçük ölçekli işletmelerin durumlarına ve sorunlarına bakıldığında, sektör olarak ele aldığımızda büyük pay sahibi olmalarına rağmen özellikle beş yıllık kalkınma planlarında gelişmelerine yönelik maddeler bulunmasına rağmen pek iyi durumda değildirlir.

Çoğu büyüyecek yapıda olmayan küçük ve orta ölçekli işletmelerimizin yönetsel ve alt yapı konularında büyük eksikliklerinin ve ihtiyaçlarının bulunduğunu söylemek mümkündür ve bu konuda en büyük destek devletten gelmelidir. Özellikle finansman ve kredi desteği, personel eğitimi vb yardımlar yapılmalıdır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin Türkiye ekonomisindeki büyük bir yere sahip olduğu için bu işletmelerin ekonomik büyümeyi sağlayıp sağlayamayacakları ve de bu işletmelerin büyümek için çaba harcıyıp harcamadıkları konularına açıklık getirmek lazım. İşletmelerde en önemli yönetim konusu olarak işletme sahibi veya yöneticinin mesleki ve teknik bakımlardan yeterli olsalar bile ticari yönleri zayıftır. Bu yüzden de yöneticinin pazarlama ve finans konularında gerekli bilgiye sahip olmalıdır. İşletmenin genel olarak sorunları enflasyon, haksız rekabet veya ücret

konularındadır. Oysa si bu sorunları çözmeye yardımcı olacak yönetimdir. Bunun içinde yöneticileri bu konularda bilgilendirmek ve eğitmek gerekir

.Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yönetim sorunu aynı zamanda bir örgütlenme sorunu olup girişimcilerin becerisine bağlıdır. Bu nedenle de işletmelerin yöneticilerine yönelik “ yönetici eğitimi” programları düzenleyip yaygın hale getirmek gerekir.

İşletmelerdeki sorunların aşılması ancak bilgili, tecrübeli yöneticilere sahip olan işletmeler için geçerli olacaktır.

Çalışmanın Amacı

Türkiye’de ve dünyada ülke ekonomisinde çok büyük katkıları olan Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin artan rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için bir takım önlemler alması gerekmektedir. Alınan önlemlerin etkin ve uygulanabilir olması için ilk başta örgütün yönetim araçlarını iyi kullanması gerekmektedir. Bunlar hammadde temininden finansmana, nitelikli işgücü temininden teknoloji kullanımına kadar birçok alanda yeniliklere açık, kurumsallaşmayı hedef alan etkili bir yönetim politikasını kapsamaktadır.

Büyük çoğunluğunu aile şirketlerinin oluşturduğu KOBİ’lerde yönetim problemleri büyümenin önündeki engellerin başlıcalarındandır. Genellikle KOBİ’lerde yönetici aynı zamanda şirket sahibi olduğu için profesyonel yönetim anlayışından çok şahsi kararları ile hareket etmekte yanlış kararların alınmasına neden olabilmektedir Bu durum KOBİ’lerdeki en büyük yönetim problemlerinden biri olan kurumsallaşma sorununun zeminini oluşturmaktadır.

Bir diğer problem ise finansal kaynakların etkin kullanılamamasıdır. Gerek nakit akış yönetimi gerekse banka kredilerinin işletme giderlerini, personel istihdamını, hammadde ve malzeme ihtiyacının temini gibi sorunlardır.

Çalışmanın Önemi ve Bölümleri

KOBİ; Genel olarak KOBİ’ler, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak ifade edilebilir (Uludağ, 1990, s.14).

Bu çalışma sekiz bölümden oluşmakta olup 1.Bölümde Genel Olarak Kobi Kavramı, İşletme Büyüklüğünün Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler, Dünyada Ve Türkiye’de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletme Tanımları ele alınmıştır.

İkinci Bölümde Kobi’lerin Ekonomideki Yeri ,Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ekonomik ve Toplumsal Kalkınmada Önemi, Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Genel Sorunları,pazarlama ,finansman,nitelikli personel istihdamı vb. gibi sorunlara değinilmiştir.Üçüncü bölümde yöneticilerin temel özellikleri,Dördüncü bölümde yöneticilikte önemli kavramlar,Beşinci bölümde KOBİ’lerin işletme ve yönetim fonksiyonlarına ilişkin sorunları, Altıncı bölümde işletme ve yönetim fonksiyonlarını olumsuz olarak etkileyen işletme dışı sorunların çözümüne ilişkin öneriler,Yedinci bölümde işletme ve yönetim fonksiyonlarından kaynaklanan yapısal sorunların çözümüne ilişkin önerilerden bahsedilmiştir.

Bu çalışmada, KOBİ kavramı ve KOBİ’lerde yönetimsel problemler ele alınmış olup Kayseri Organize sanayi bölgesinde bulunan KOBİ sorunları bilimsel bir araştırma ile ortaya konulmakta ve araştırmanın bulgularından hareket edilerek bu sorunların çözümüne yönelik öneriler sunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK KOBİ KAVRAMI

1. İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜNÜN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN ÖLÇÜTLER

Dünyanın birçok ülkesinde ve Türkiye’de fikir birliği sağlamış ve genelleştirilmiş bir KOBİ tanımı bulunmaktadır. Böyle bir ortak tanımlamayı zorlaştıran birçok neden belirtilmektedir. Bu nedenlerin başında ise ülkelerin kalkınma seviyesi ve sektörler arasındaki farklılıklar gelmektedir. KOBİ tanımları, sadece ülkeden ülkeye değil, sektörden sektöre hatta bölgeden bölgeye değişmektedir. Her ülke, kendi iktisadi şartlarını göz önüne alarak ihtiyaca cevap verecek tanımlar oluşturmaktadır. Sözelimi, bir bakkal dükkânının herkes tarafından küçük kabul edilmesi ne kadar doğalsa, bir uçak fabrikası ya da otomobil fabrikasının “büyük” işletme olarak kabul edilmesi o kadar doğaldır. Ancak, bu iki uç noktanın ayırıcı nitelik ve nicelik özelliklerini tamamını bünyesinde barındırmadığı açıkça görülmektedir (Alpugan, 1993: 3). Bu ve benzeri edenler, işletmeleri iriliklerine göre sınıflandırmada ayrıntıya inmeyi gerekmektedir. Kimi yazarlar, yalnızca “küçük işletmeler” ve “büyük işletme” ayrımını benimserken kimileri, bunların arasına bir “orta işletme” terimini katmakta; bazıları bununla da yetinmeyip söz konusu terimlerin uç noktalarını “cüce işletme” ve “dev işletme sınır terimleriyle açıklamaktadır.

Her ne kadar KOBİ’lerin tanımlanmasında, kullanılan kriterle çok farklı şekiller almakta ise de, bu kriterlerin birçoğunun tüm ülkelerde kullanıldığı görülmektedir. Bu kriterle nitel, nicel ve her iki ölçütün bir alındığı üçüncü bir yaklaşımdır. (Biar,1992:5). Bu yaklaşımlara ilişkin önemli olabilecek birtakım gerçekler ileri sürülmektedir. Nicel yaklaşımın önemli gerekçesi; KOBİ’lerin nitel ölçütlere dayandırılması halinde açık, objektif ve belirgin bir sınıflandırmanın olamayacağı şeklindedir.

Nitel ölçütte ise gerekçe olarak ülke şartları göz önünde bulundurulması ve girişimcilerin sahip oldukları özellikler vurgulanmaktadır (Müftüoğlu, 1991: 99).

Her iki ölçütün bir arada değerlendirildiği yaklaşımda ise, tanımlama yapılırken hangi nicel ve/veya nitel ölçütlerden oluşacağına dair bir durum söz konusudur. Uygulamada nicel ölçütlerin esas kabul edildiği tanımlamada, şayet bir belirsizlik yaşıyorsa nicel ölçütlerden de yararlanılması konusuna gidilmektedir. Bu yaklaşımda nicel ve ölçütlere ilişkin esaslar aşağıdaki şekilde ele alınmıştır.

1.1. NİCEL ÖLÇÜTLER

İşletme büyüklüğünün belirlenmesi amacıyla kullanılabilecek birçok nicel ölçüt olmakla birlikte, işletme büyüklüğünün belirlenmesinde karşılaşılan sorunlar nedeni ile bu ölçütlere yenileri eklenmektedir. Bunun nedeni ise işletmenin, bir ölçüte göre küçük, bir diğer ölçüte göre ise orta ölçekli işletme sınıfına dahil edilmesidir.

İşletme büyüklüğünü belirlemede kullanılan nicel ölçütlerden en çok bilinen ve en yaygın olanları şu şekilde sıralanabilir; istihdam edilen işgücü sayısı, kapasite büyüklüğü, işletmedeki makine parkının değeri, sabit varlıklar toplamı, toplam sermaye, gayri safi gelir, enerji kullanımı, kullanılan hammadde miktarı, makinelerin iş zamanı fonu toplamı, ücretler ve aylıklar toplamı, işgücünün toplam iş zamanı fonu, belirli bir süredeki katma değer, aktif toplamı, yatırılan sermaye, kâr hacmi, ihracat/satış oranı, sektör içindeki payı (Müftüoğlu, 1997: 17).

Yukarıdaki ölçütlere yenilerinin eklenip listenin uzatılması olanağı vardır. Ancak tek başına nicel ölçütlerin işletme büyüklüğünü belirlemesi oldukça güç olmaktadır. Diğer yandan hemen her ülkede, kendi gelişmişlik düzeyi, ile paralel olarak birbirinden farklı nicel ayırıcı ölçütler kullanılmaktadır. Bazı ülkeler sanayii, hizmet tarım vb. temel sektörlerin yanında, kimi zaman alt sektörlerde de tarım ayrıntısına inmeyi gerekli görebilmektedir. Üstelik ölçütler, aynı ülkede, aynı anda, örgütsel yapılarca amaçlarına göre değişiklik gösterebilirken; zaman içinde de değişikliğe uğrayabilmektedir. Bu nedenle, nicel ölçütlere durağan bir küçük işletme tanımının yapılması olanaksız görülmektedir (Ceylan, 1982: 2). Bu güçlüğü yenmek amacıyla bu ölçütler yanında sayısal olarak ifade edilmeyen ve niteliği ön planda tutan ölçütlerde kullanılmaktadır.

1.2. NİTEL ÖLÇÜTLER

İşletmelerde niteliği esas alan ölçütlerin, bir kısmını işletme sahibine, bir kısmını da işletmenin kendisine ait özellikler olarak iki grupta toplamak, sınıflandırmanın anlaşılabilirliği yönünden yararlı olmaktadır (Müftüoğlu, 1997: 44-73).

İşletme sahibine ait nitel özellikler;

- Bağımsız yönetim, (Yönetici bağımsızdır. Yönetici aynı zamanda işletme sahibi olduğu için, dışarıdan denetlenmesi söz konusu değildir.)
- İşletme sahibinin belirli bir risk yüklenmesi,
- İşletme, maliyet ve yönetim öğelerinin bütünleşmesi,
- İşletme sahibi ile çalışan personel açısından yakın bir ilişkinin bulunması,
- Yönetimde uzlaşmanın az olması,

İşletmelerin kendisine ait nitel özellikleri;

- Sermaye ve para piyasalarına katılamama,
- İşletme sermayesinin tamamen veya büyük bir bölümünün işletme sahibine ait olması,
- Pazar payının sınırlı olması ve pazarlarda daha az etkinlik,
- Hedef pazarın genellikle yöresel olması.

Nicel kriterlerde olduğu gibi işletme büyüklüğünü belirlenirken kullanılacak nitel özelliklerin sayısını arttırmak mümkündür. Ancak bu kriterlerin hatta bunlara eklenebilecek diğer bir kısım kriterlerin hiçbirisi, ortak bir tanımlamaya gidilmesinde tek başına anlamlı olmaktadır.

Kriterlerin sayısının geniş tutulması, tanımlara değişik bakış açıları getirmekte, ancak uygulamada birçok karışıklığa da enden olmaktadır. Bu nedenle de nicel kriter sayısını en az düzeyde tutmalı ve bunun yanı sıra bazı özellikleri taşımasına dikkat etmelidir. Sağlıklı ve uygulanabilir ölçütler şu özellikleri taşımalıdır.

- Ölçüye esas olacak bilgiye kolayca ulaşabilmeli,
- Ölçüt, işletmenin potansiyel üretkenlik gücünü temsil edebilmeli, parasal birimlerle ifade edilmemeli ve fiyat dalgalanmalarından etkilenmesi önlenmelidir (Biar, 1992: 4).

Uygulamada genellikle nicel kriterler, pratik olmaları nedeni ile daha çok kullanılmaktadır. Özellikle çalışan sayısı en çok kullanılan kriter olmaktadır.

Ancak bu kriterlerin yanı sıra makinelerin iş zamanı fonu toplamı ve işgücünün toplam iş zamanı fonu kriterleri de dikkate alınmalı, katma değer ve üretim derinliği (sanayii işletmelerinde üretim sürecindeki aşamaların sayısı) kriterleri destekleyici bir unsur olarak değerlendirilmelidir (Müftüoğlu, 1997: 86-87).

Sözgelimi Japonya’da yılda 5 milyon ton çelik üreten bir işletme, kapasitesi 1,1 milyon ton olan fakat, bunun üçte biri kadar üretim yapan İSDEMİR’den (İskenderun Demir Çelik İşletmesi) daha az işçi çalıştırmaktadır. Bu durumda çalıştırılan işçi sayısı dikkate alınarak yapılan değerlendirmede İSDEMİR’in daha büyük olduğu sonucuna varılacaktır. (Korum, 1980: 71).

1.3. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME TANIMLARI

Dünya ve Türkiye’de KOBİ tanımlamalarında farklılıklar vardır. Daha öncede bahsedildiği gibi ülkelerin gelişmişlik düzeyleri, KOBİ tanımlamalarını farklılaştırmaktadır. Bu kısımda Dünyanın çeşitli ülkelerinde ve Türkiye’de KOBİ tanımlarını inceleyeceğiz.

1.4. ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE KOBİ TANIMLARI

İşletme büyüklüğünü etkileyen faktörlerin çokluğu nedeniyle görüş birliği sağlanmış bir KOBİ tanımı yapmak kolay değildir. Kullanılan kriterler açısından çeşitli ülkelerin durumları aşağıda verilmektedir. Burada unutulmaması gereken ülkeler arasında standart bir tanımın bulunmamasıdır.

ABD’de KOBİ’ler için bir resmi tanımlama yoktur. Ancak Amerikan Kongresinin 1953 tarihli Küçük İşletme Kanunu; küçük işletme sahipliği ve yönetimi bağımsız, faaliyet gösterdiği alanda hakim gücü bulunmayan işletme olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım aşağıdaki dört unsuru içermektedir.

- İşletmenin sahibi aynı zamanda işletmenin yöneticisi olmakta ve yönetim bağımsız bir yapı

Sergilemektedir.

- Sermaye sahibi bir yada birkaç kişi ile sınırlı kalmaktadır.
- İşletmenin faaliyet alanı yöresel olmaktadır.

- İşletme bulunduğu sektördeki büyük rakipleri ile karşılaştırıldığında küçük olduğu gözlenmemektedir.

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

Almanya’da diğer ülkelerde olduğu gibi KOBİ’lere ilişkin kesin bir tanım olmamakla birlikte Küçük ve Orta Ölçekli Sanayii İşletmeleri Araştırma Enstitüsü (Research İnstitute for small and Medium-Sized Enterprises), sanayi dalında en fazla 50 kişi çalıştıran ve cirosu 2 milyon DEM’i geçmeyen işletmeler küçük, 50-499 kişi çalıştıran ve iş hacminde 2-25 milyon DEM olarak kullanılan işletmeler orta ölçekli işletme kapsamına alınmaktadır. Ulaştırma, haberleşme ve diğer hizmet sektöründe ise, işçi sayısı 1-2 yıllık satış tutarı 100.000 DEM olan işletmeler küçük olarak kabul edilir. Orta ölçekli işletmeler için ise 3-49 personel ve 1.000.000 DEM’lik yıllık satış tutarı belirleyici olarak kabul edilmektedir (Müftüoğlu, 1993: 47).

Ayrıca Almanya’da küçük işletmelerin nitel kriterleri de şu şekilde sıralanmaktadır:

- Yönetim ve karar vermede bağımsız davranış,
- İşletme sahibinin bütün sorumluluğu üstlenmesi,
- İşletme ile sahibinin bütünleşmiş bir görünüm sergilemesi,
- Sermaye piyasasından fon temin edememesidir,

Fransa’da yasal bir KOBİ tanımı mevcut değildir. Ancak Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Federasyonu (General Confederation for Small and Medium Sized Enterprises) sanayi işletmeleri için işçi sayısı nicel kriterini kullanırken, Fransa Ekonomi ve Sosyal Komitesi (French Economic and Social Comittee) yukarıda belirtilen ayrıma ilave olarak satış tutarı sınırını da eklemektedir. Fransa’da 50’den

az işçi çalıştıran işletmeler küçük, 51-500 işçi çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir (Müftüoğlu, 1997: 107).

Fransa’da genel bir kabulle yıllık cirosu 200 milyon Frangı geçmeyen ve çalıştırdığı çalışan sayısı 500’ü aşmayan işletmeler küçük ve orta ölçekli işletmeler olarak tanımlamaktadır. Fransa sanayisinde en büyük gurubu orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Fransız ekonomisinde de gerek üretim gerekse işçi çalıştırma konusunda önemli yeri olan KOBİ’ler çoğunlukla aile şirketi olup işletme sahipleri yönetici konumundadırlar. KOBİ’lerin en büyük özelliği ise, büyük çoğunluğunun ihracat yapmamasıdır.

İngiltere’de de resmi bir KOBİ tanımlaması mevcut değildir. Sadece Küçük Sanayi İşletmeleri Araştırma Komitesi (Committee of Inquiry On Small Firms) tarafından toplam ticaret, imalat sanayii, inşaat, madencilik, perakende ticaret, ve motorlu araç ticareti için çeşitli kıstaslarla sınıflandırma yapılmaktadır. Nicel ölçüt sınıflandırmasında sanayi sektöründe işçi sayısı ile, ticaret sektöründe ise yıllık satış tutarı ile değerlendirme yoluna gidilmektedir.

Tablo 1.1. İngiltere’de Faaliyet Alanlarına Göre İşletme Büyüklükler

Sektör	Tanım
İmalat Sanayi	200 işçiden az
İnşaat sektörü	25 işçiden az
Madencilik sektörü	25 işçiden az
Toptan ticaret	Yıllık cirosu 200.000 sterlin

(Müftüoğlu, 1997: 110).

İtalya’da genel geçerliliğe sahip resmi bir KOBİ tanımı bulunmaktadır. Ancak devletin finansman uygulamalarında küçük ve orta ölçekli işletmelerin belirlenmesine ilişkin kriterler belirlenmiştir. Bu kriterler arasında en çok kullanılan nicel kriterlerden; işçi sayısı ve sabit yatırım sermayesi olmaktadır. Bu kritere göre en çok 500 işçi çalıştıran ve sabit sermaye yatırım tutarı 3 milyar İtalyan Lireti’ni geçmeyen işletmeler küçük ve orta büyüklükteki işletme kapsamına alınmaktadır (Müftüoğlu, 1997: 110).

Japonya’da ise KOBİ tanımı işçi sayısına ve yatırılan sermayeye tutarına göre yapılmaktadır.

Bu ülkede de işletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında bir sektör ayrımı yapılmaktadır. İmalat sanayinde 300’den az işçi sayısı ve sermaye tutarı 100 milyon Yen’den az; toptan ticarete; 100’den az işçi ve sermaye tutarı 30 milyon Yen’den az; perakende ticaret ve hizmet işletmelerinde işçi sayısı 50’den az ve sermaye tutarı 30 milyon Yen’den az olan işletmeleri KOBİ olarak tanımlanmaktadır (Ürer, 1985: 12).

Tablo 1.2. Japonya’da Faaliyet Alanlarına Göre İşletme Büyüklükleri

Sektör	Yatırılan Sermaye	İşçi sayısı
Sanayi	100 milyonun altında ve/veya	300 işçinin altında
Ticaret	30 milyonun altında ve/veya	100 işçinin altında
Hizmet	10 milyonun altında ve/veya	50 işçinin altında

(Ürer, 1987: 13).

1.5. BAZI ULUSLARARASI ÖRGÜTLERDE KOBİ TANIMLARI

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

Birleşmiş milletlerin 1958 yılında Mısır, İsrail ve Türkiye’yi kapsayan bir raporunda, KOBİ tanımında işçi sayısı ve enerji sarfiyatı esas alınmıştır (Müftüoğlu, 1997: 139).

Bu tanımda;

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

Dünya bankası tarafından 1980 yılında Türkiye için hazırlanmış olan “ Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiinin Gelişimi ile İstihdam yaratma eğilimi ve Unsurları “ konulu raporda, Türkiye’deki küçük ve orta ölçekli sanayiinin tanımı yapılmıştır. Bankası bu

raporunda nicel ölçüt olarak sayısını benimsemekte olup, Türkiye şartları çerçevesinde aşağıdaki sınıflandırmayı getirmektedir (Müftüoğlu, 1997: 139)

Tablo 1.3.Dünya Bankası KOBİ Sınıflanması

İşletme büyüklüğü	İşletmede çalışan insan sayısı
-Küçük ölçekli işletme	1-50
-Orta ölçekli işletme	51-200
-Büyük işletme	200'den çok

(Müftüoğlu, 1997: 140).

Avrupa Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı'nın (OECD) KOBİ tanımına göre ise nicel kriterlerden sadece işçi sayısı esas alınmaktadır. <diğer kriterler tanımlamada göz ardı edilmektedir (Müftüoğlu, 1989: 140).

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

Tablo 1.4. OECD'de İşletme Büyüklükleri

İşletme Büyüklüğü	İşçi Sayısı
Çok küçük işletme	20'den daha az işçi
Küçük işletme	20-99 işçi
Orta ölçekli işletme	100-199 işçi
Büyük işletme	500'din çok

(Müftüoğlu, 1989:139).

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

tanım yerine, her ülkenin ve iş dalının özel yapısına uygun tanımlar kullanılması yoluna gidilmektedir. Avrupa ülkeleri ayrı ayrı ele alındığı zaman işçi sayısının, büyüklüğün belirlenmesinde kullanılan en fazla kullanılan kriter olduğu görülmektedir.

AB’de küçük ve orta ölçekli işletmeler komisyonu tarafından kabul edilerek yayınlanan tavsiye niteliğindeki tebliğde; büyüklüğün belirlenmesinde kriter olarak işçi sayısı bağımlılık, ciro ve bilanço tutarı esas alınmıştır. 30 Ocak 1996 tarihli bu tanıma göre “En fazla 250 çalışanı olan, yıllık cirosu 20 milyon ECU’yu ya da yıllık bilanço toplamı 10 milyon ECU’yu geçmeyen ve bağımsız olma şartı gereği sermayesinin % 25’inden fazlası büyük bir işletmenin elinde bulunmayan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsam çerçevesinde en fazla 50 çalışanı olan ve yıllık cirosu 5 milyon ECU’yu ya da yıllık bilanço toplamı 2 milyon ECU’yu aşmayan işletmeler ise “küçük” işletme olarak tanımlanmaktadır.

AB’nin, üye ülkeler için geçerli kabul edilen bir sınıflandırma şekli de mevcuttur. Bu sınıflandırmaya göre 1-9 işçi çalıştıranlar mikro işletme, 10-99 işçi çalıştıranlar küçük işletme, 100-199 işçi çalıştıran işletmeler de küçük ve orta ölçekli işletmeler olarak değerlendirilmektedir (Kuloğlu, 1993: 17).

1.6. TÜRKİYE’DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TANIMI

Türkiye’de KOBİ’leri bir standart sağlanamamakla birlikte çeşitli kuruluşlar tarafından yapılan tanımlar da genellikle çalışan sayısından hareket edilmektedir.

Ancak, tek bir nicel kriterin tek başına işletme büyüklüğünün belirlenmesi için yeterli olmayacağı konusunda genel bir kabul vardır. Buna rağmen işçi sayısı küçük ve orta ölçekli işletmelerin önde gelen ayırt edici özelliği olarak kabul edilmektedir. İşçi sayısı başta olmak üzere diğer nicel ölçütlerin işletme büyüklüklerinin belirlenmesinde kullanılması, kolay ölçülebilmeleri ve bu konuda istatistiksel bilgilerin daha kolay elde edilmelerine bağlanabilir.

Türkiye’de tarihsel gelişimi, küçük işletmeler olarak kabul edilen esnaf ve sanatkârların durumu incelendiğinde, 13. yüzyılda Şeyh Mahmut Nasrettin Ahi Evran tarafından kurulan “Ahilik Sistemi “ bugün için küçük işletmeler olarak adlandırılan esnaf ve sanatkârlara mesleki eğitim, sosyal güvenlik ve diğer konularda çok önemli katkılar sağlamış ve onları toplumun vazgeçilmez bir parçası haline

getirmiştir. Öte yandan, daha sonra Ahilik sistemi, Osmanlı İmparatorluğu zamanında yerini “ Loncalık Sistemine” bırakmıştır. Osmanlı İmparatorluğunun çöküşü ile birlikte 1913 yılında loncalar kapatılmış ev ülkemizde ilk KOBİ tanımlamasının, 1923 İzmir İktisat Kongresi’nde özel sektörü desteklemek amacıyla çıkarılan ve 1942’ye kadar yürürlükte kalan Teşviki Sanayi Kanunu’nda yapıldığı görülmektedir.

Söz konusu kanuna 5 işçiden az ve en çok 9 beygirlik muharrik güç çalıştıran işyerleri “küçük” bunun üstündeki işyerleri ise “büyük” işletme olarak kabul edilmiştir (Aktar, 1990: 112).

Ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik sistem içersindeki öneminin hissedilmeye ve söz konusu işletmelerle ilgili çeşitli stratejiler belirlenerek bunların kalkınma plan ve programında yer almaya başlamasıyla bu işletmeler için çeşitli düzenlemeler yapılması gereği ortaya çıkmıştır.

Günümüzde KOBİ kapsamına giren işletmelerin tamamını yapan yasa ve kuruluşların başlıcaları şunlardır;

Türk Ticaret Kanunu: 1956 yılında 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun kabul edilmesiyle TTK Madde 17’ye göre “ister gezici olsun, ister bir dükkan veya sokağın belli bir yerinde sabit bulunsunlar, iktisadi faaliyeti nakdi sermayesinden ziyade bedeni çalışmasına dayanan ve kazancı ancak geçimini sağlamaya yetecek derecede az olan sanat ve ticaret sahipleri tacir değildir.” Bu tanımlama birlikte nitel bir yaklaşımla tacir sayılabilmemenin asgari koşulları ortaya konmuş bulunmaktadır.

Ticaret ve Sanayi Odaları Kanunu: 5590 sayılı Ticaret ve Sanayi Odaları Kanunu’nun 2.maddesinde yapılan tanıma göre “Makine,cihaz,tezgah,alet ve diğer vasıta yardımıyla ham,yarı mamul tüm mamul herhangi bir maddenin veya enerjinin vasıf, terkip veya şeklini fiziki veya kimyevi surette az veya çok değiştirecek, veya bu kanundaki maddeleri kıymetlendirmek suretiyle imal ve istihsal yapmak ve yılın fiili çalışma günleri ortalamasına göre muharrik kuvvet kullananlarda 10 ve 5, kullanmayanlarda 10 kişi çalıştıran işletmeler “büyük sanayi işletmesi” olarak kabul edilmektedir.Bu tanıma göre muharrik kuvvet kullanarak 5

işçiden, kullanmadan 10 kişiden az işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük sanayi işletmeleri olarak kabul edilmektedir.

Esnaf ve Küçük Sanatkâr Kanunu:507 sayılı Esnaf ve Sanatkârlar Kanunu'nun 2.maddesinde esnaf ve küçük sanatkârlar “ister gezici olsun, ister bir dükkan veya sokağın belli bir yerinde sabit bulunsun ticari sermaye ile birlikte vücut çalışmalarına dayanan ve geliri o yerin gelenek ve teamüllerine nazaran tacir niteliğine kazanmasını icap ettirmeyecek miktarda sınırlı olan ve bu bakımdan ticaret ve sanayi odası kayıtları gerekmeyen, yani aynı niteliğe sahi olmakla beraber, ayrıca çalıştığı sanat, meslek hizmet ve bilgi kolunda bilgi, görgü ihtisasını değerlendiren hizmet, meslek ve küçük sanat sahipleri ile bunların yanlarında çalışanlar ve geçimini sınırlı olarak kamyonculuk, otomobilcilik ve şoförlükte temin eden kimseler küçük esnaf olarak tanımlanmıştır. 1986 yapılan bir düzenleme ile de yukarıdaki tanıma da ek olarak “gelir vergisinde muaf olanlar ile götürü usulde vergilendirilenler ve daha çok bedeni çalışma yapanlar ve yıllık satış tutarı 60 YTL’yi geçmeyenler”, tanımlaması getirilmiştir.

Ticaret ve Sanayi Odaları: Ülkemizin, çeşitli yörelerindeki ticaret ve sanayi odaların tanımlamalarına bakıldığında aynı nice kriterlerin kullanılmasına karşılık, farklı sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Bunun nedeni ise illerdeki sosyal ve kültürel farklılıklardır.

İstanbul Ticaret Odası, tanımı da nitel ölçütlerin önemini bilhassa vurgulamaktadır. Üzerinde durulan başlıca nitel ölçütler, bağımsız mülkiyet, bağımsız yönetim ve Pazar payının küçüklüğüdür. Bu nitel ölçütlerden Türkiye’de geçerli olanın da bağımsız mülkiyet olduğuna bilhassa işaret edilmektedir. Sonuçta küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin tanımı, bir nicel ölçüt işçi sayısı ve bir nitel ölçütten (mülkiyetin bağımsız olması) oluşan bileşime dayandırılmaktadır. Burada, büyük işletme (25’de çok işçi istihdam eden kuruluşlar) ve küçük işletme (25’den daha az işçi istihdam eden kuruluşlar) şeklinde ikili bir sınıflandırılmaya gidilmektedir.

Ege Bölgesi Sanayi Odası, sadece işletmede çalıştırılan çalışan sayısına dayandırılan tanımda sanayi işletmeleri üçlü bir tanıma tabi tutulmaktadır. Küçük ölçekli işletme (5-49 çalışan), orta ölçekli işletme (50-199 arası çalışan) ve büyük işletme (

200'den çok çalışan). Enflasyonun yüksek düzeylerde seyretmesi nedeniyle sermaye tutarı gibi parasal ölçütlerden kaçınıldığı açıkça ifade edilmiştir.

Devlet İstatistik Enstitüsü(DİE),işetmelerin büyüklüklerini belirlerken nicel kriterlerden yararlanmaktadır. DİE,cumhuriyet döneminin ilk sayımını 1927'de yapmıştır. Bu sayımda dört ve üstü işçi çalıştıran işletmeler büyük işletme, dördün altında işçi çalıştıran işletmelerde küçük işletme olarak tanımlanmıştır. DİE'nin 1950'de uyguladığı sanayi sayımında ise sınıflandırmada sadece işletmenin motor gücü esas alınmıştır. 1963 yılında yapılan sanayi sayımında tekrar işletmedeki işçi sayısına dönmüş fakat sınıflandırmaya esas alınan nicel ölçütte değişikliğe gidilerek on kişinin altında personel çalıştıran işletmeler küçük, onun üzerinde personel çalıştıranlar ise büyük işletme olarak tanımlanmıştır.

1970 yılında ise ilk kez iki nicel ölçüt işçi sayısı ve motor gücü esas alınmış ve 19'dan daha az işçi çalıştıran ve motor gücü 50 Beygir Gücü'nün altında kalan üretim birimleri küçük, bu sınırın üzerinde işçi çalıştıran ve motor gücü kullanan işletmeler ise büyük işletme olarak kabul edilmiştir. DİE, 1980 sayımında ise tekrar eski ölçüte dönerek 10'un altında işçi çalıştıran işletmeler küçük, 10 veya daha çok işçi çalıştıran işletmeler ise büyük işletme olarak sınıflandırmıştır.

DİE, 1985 yılında ise 25'den az işçi çalıştıran işletmeleri küçük ve orta ölçekli işletme olarak benimsemiştir. DİE'nin tanımlamasında; 1-9 kişi çalıştıran işletmeler küçük, 10-24 kişi çalıştıran işletmeler orta, 25 ve daha fazla işçi çalıştıran işletmeler ise büyük olarak kabul edilmektedir (Müftüoğlu, 1991: 132-133).

DİE'nin 1992 KOBİ tanımlamasında ise, dörtlü bir sınıflandırmaya gidilmiş, 1-9 personel çalıştıran işletmeler çok küçük işletme, 10-49 personel çalıştıranlar küçük işletme, 50-99 personel çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletme ve 100'den fazla personel çalıştıran işletmelerde büyük işletme olarak tanımlanmıştır.

Türkiye Halk Bankası: Halk Bankası, ana statüsünün amaç ve faaliyet konuları başlıklı 3. maddesinde “küçük ve orta ölçekli sanayi sektörünün kalkınma bankası görevini yürütmek üzere orta ve uzun vadeli proje kredileri vermek, küçük ve orta ölçekli sanayi kuruluşlarının geliştirilmesini ve büyük sanayiye geçişini teminen

danışmanlık hizmeti yapmak, proje ve teknik bilgi akışı ile desteklemeye görevlendirilen” banka olarak tanımlanmıştır.

Türkiye Halk Bankasının 1980 yılına kadar küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik faaliyetlerinde “küçük sanayi işletmeleri, kendi el emeği ve gücünü ortaya koyarak tezgâhı başında bilfiil çalışan, beraberinde çırak ve kalfa bulunan, işçi sayısı tezgâhsız atölyelerde 10 kişiyi bulabilen, tezgâhlı atölyelerde ise 5 kişi civarında olan, imalattan ziyade tamir ve onarım işleri yapan, tezgâh gücü sınırlı olup, verimli bir imalata henüz geçmemiş işletmelerdir. Bu tanım 1982’de kredi verebilecek işletmelerin sayısını arttırabilmek için değişikliğe uğramış, en çok 20 kişi ve makine parkı değeri 20 milyon TL’den az olan işletmeler küçük işletmeler olarak sayılmıştır. Bankaca 1980’de kabul edilen tanıma göre ise “işyerinde en fazla 50 işçi çalıştıran ve yatırım tutarı en fazla 250.000.000 TL olan işletmeler küçük; işyerinde en fazla 100 işçi çalıştıran ve toplam yatırım tutarı 2.5 milyar TL olan işletmeler orta ölçekli işletme olarak benimsenmiştir (Şengezer, 1991: 15). 1990 yılında getirilen yeni düzenlemeyle işçi sayısı 100’den az veya yatırım tutarı 600 milyon TL’den az olan işletmeler küçük işletme olarak kabul edilmiştir.

Halkbank’ın 1996 yılı için geçerli küçük ve orta ölçekli işletme tanımı ise şöyledir. 1 ile 100 arasında çalışan sayısı ve arsa ile bina dışındaki yatırım tutarı 15 milyar TL’yi aşmayan işletmeler küçük işletme; 100-250 çalışan ve arsa ile bina dışındaki yatırım tutarı 15-30 milyar TL arasında kalan işletmeler orta ölçekli işletme olarak tanımlanmaktadır. 250’den çok çalışanı olan ve bina ve arazi dışında kalan yatırım tutarı 30 milyar TL’yi aşan işletmeler ise büyük ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir.

Halk Bankasının tanımlamaları, hükümet politikalarına göre değişmekte, ayrıca enflasyon oranının yüksek olduğu ülkemizde yatırım tutarları kısa zamanda geçerliliğini kaybetmekte bu nedenle tanımlar yeniden ele alınıp rakamlar büyütülmektedir.

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB): 20 Nisan 1990’da yürürlüğe giren 3624 sayılı kanunla Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı kurulmuştur. 3624 sayılı

kanunun 2. maddesine göre; 1-50 işçi çalıştıran işyerleri küçük sanayi işletmeleri, 51-140 işçi çalıştıran işyeri orta ölçekli sanayi işletmeleri olarak kabul edilmiştir. Kanunda bu tanımın gerek görülmesi halinde Bakanlar Kurulu tarafından değiştirilebileceği açıkça ifade edilmiştir.

Türkiye’de başlıca tanımları yukarıdaki kriterlerle belirlenen KOBİ’lerin işletme büyüklüğünün tespitinde etkili olabilen yasa ve kuruluşlar şöyle sıralanabilir; Gelir Vergisi Kanunu, Sanayi Sicili Kanunu, Belediyeler Kanunu, Sınai Yatırım ve Kredi Bankası, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Türkiye Ota Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılabacağı gibi Türkiye’de KOBİ tanımlamalarında işçi sayısı ve makine parkı gibi nicel kriterlerin benimsendiği görülmektedir. Burada dikkate edilecek diğer bir nokta ise ekonomik gelişmelere ve amaçlara göre çalışan sayısının sürekli artmasıdır. KOBİ kavramı statik bir kavram olmadığından zaman içerisinde ekonomik gelişmelere ve amaçlara göre değişebilmektedir. Bu nedenle her zaman veya uzun zaman için bütün amaçları karşılayacak bir tanım yapılması zorlaşmaktadır.

Sonuç olarak yukarıda verilen açıklamalardan anlaşılabacağı gibi, ülkeler arasında hatta aynı ülkedeki kurumlar arasında KOBİ tanımı konusunda bir fikir birliği yoktur. Ayrıca bu fikir birliğini sağlamakta mümkün değildir. Çünkü küçük ve orta ölçekli işletme kavramlarını belirleyen özellikler işletmenin bulunduğu yere, zamana ve ortama göre değişmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KOBİ'LERİN EKONOMİDEKİ YERİ

KOBİ'ler sosyal ve ekonomik işlevleri nedeniyle bütün ekonomiler için son derece önemli vazgeçilmez kuruluşlardır. KOBİ'ler bir ülkenin sosyo-ekonomik yapısı çerçevesinde sanayileşmenin, sağlıklı kentleşmenin en başta gelen sürükleyici faktörü olma özelliği taşımaktadır. Özellikle son yıllarda ekonomi ve işletme biliminin ilgi odağını KOBİ'ler oluşturmaktadır.

2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN EKONOMİK VE TOPLUMSAL KALKINMADA ÖNEMİ

Küçük ve orta ölçekli işletmeler gerek sayıları, gerek sanayi üretimindeki payları ve gerekse milli gelire olan katkıları bakımından ülke ekonomilerinde önemli bir yer tutmaktadır. Avrupa Topluluğu'nun KOBİ'lere ilişkin bir raporunda; KOBİ'lerin ekonomik sisteme katkıları, “sayıları ve değişik alanlarda çalışmaları, sanayi ticaret ve hizmet sektöründeki tüm iş kollarında var olan etkileri, istihdama ve belli yörelerin refah düzeyine olan katkıları nedeniyle KOBİ'ler ticaret ve endüstriyel yaşayışın gerekli bir parçalarıdır ve onlar ekonominin dinamizmi ve canlılığın kaynağıdır” dile getirilmiştir.

Az sermaye ile çok emek kullanarak faaliyetlerini sürdüren küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyük istihdam imkânları sağlaması, kırsal alanlardan büyük kentlere nüfus göçünü durdurması ve toplumda geniş bir tabanı temsil etmesi yönüyle ülke ekonomilerinin vazgeçilmez bir unsurudur (Alpugan,1989:2). Özellikle, dünya ekonomisinde, ölçek ekonomisinin etkinliğini kaybetmesi, ileri teknoloji kullanımı ve üretkenlikte düşüş eğiliminin başlaması, hızlı değişimin bir sonucu olarak esnekliğin ortaya çıkması, sosyo-ekonomik yapılanmanın değişmesi KOBİ'lerin önemini hızlandıran gelişmeler olarak karşımıza çıkmaktadır (Esin, 1991: 96).

Son yıllarda işletme ve ekonomi literatürünün ilgi odağını oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmeler konusunda yapılan çalışmalar, bu işletmelerin ekonomik ve

toplumsal kalınmada çok önemli roller oynadığını ortaya koymaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilir.

2.1. EKONOMİYE DİNAMİZM KAZANDIRMASI

Daha öncede açıklandığı gibi, bağımsız olarak ayakta kalmak ve başarmak güdüsü ile yönlendirilen ve yönetilen küçük ve orta ölçekli işletmeler, bir ekonominin canlılığının barometresidirler ve o ekonomiyi kemikleştiren ve çökmekten korurlar.

Bir ekonominin sağlıklılığı çok sayıda yeni işletmelerin doğuşunu ve bazılarının mevcut endüstri liderlerine meydan okuyarak yerini alabilecek büyüyerek bir rekabet ortamının oluşturulmasını gerektirmektedir.

Yeni olmayan bu düşünce biçimi çok daha sistematik bir biçimde Schumpeter tarafından da dile getirilmiştir. Schumpeter'e göre kapitalist ekonomiler ancak yaratıcı bir tahrip süreci aracılığı ile daha yüksek refah düzeyine ulaşarak gelişirler. Bu, işletmenin yaşamını devam ettirmesi için sağlıklı bir ekonomi, sürekli bir değişim ve daha yüksek bir düzeye yönelten bir yeniden canlanma gerektirir. Böyle bir yapısal değişim olmadan ekonomi durağanlaşacak ve sonunda çökecektir.

Bu noktada tekrar belirtelim ki, AB ülkelerinin son yıllarda izlediği politikalar bu yöndedir. AB ülkelerinin küçük ve orta ölçekli işletme politikalarını değerlendiren bir AB komisyonu raporunda aynen şöyle denilmektedir: İrlanda, Danimarka, ve Belçika gibi işsizlik oranları yüksek ülkelerde bile, on yıl önce olan tek başına işgücü yaratma amaçları artık fazla önemli olmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletme politikalarında, dikkatler şimdi, daha başlangıç yada işletme kurma aşamasında başlayarak girişimlerin canlılığını arttırma yönünde yoğunlaşmaktadır. Tekrarlamaya gerek yoktur ki Ab ülkelerinin politikası da başlangıçtan bu yana bu yöndedir.

AB ülkelerinde 1970'li yıllara kadar genellikle istihdamı koruma ve iş olanağı yaratma amacı ile izlenen küçük ve orta ölçekli işletmeleri destekleme ve geliştirme politikaları günümüzde artık terk edilmiştir. Bu politikaların yerine, ekonomiye dinamizm ve rekabetçi bir özellik kazandıracak canlı, yaşama ve büyüme potansiyeli yüksek olan yeni küçük işletmelerin kuruluşunu ve gelişimini sağlayıcı politikalar izlenmektedir (Sarıaslan, 1994: 42).

2.2. İSTİHDAM SAĞLAMA VE YENİ İŞ İMKÂNI YARATMA

Gerek ekonomideki ağırlıkları, gerek emek-yoğun nitelikte üretim yapılması ve ülke çapında sanatkâr niteliğindeki kişilerin işlerini geliştirerek küçük ve orta ölçekli sanayici durumuna dönüşmesiyle yaratılan istihdam, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik ve sosyal açıdan önem taşımasının bir diğer nedenini oluşturmaktadır.

KOBİ'lerde çalışan işçi sayısı yanında, bu işletmelerin genellikle sahibi ve yöneticisi durumundaki girişimciler ve aileleri dikkate alındığında, geçimini bu işletmelerde sağlayan nüfusun yoğunluğu ortaya çıkmaktadır. Bu haliyle KOBİ'ler gelir dağılımında denge unsuruna ve kuvvetli bir orta sınıfın oluşturulmasına katkıda bulunurlar.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin istihdam için büyük bir kaynak olduğunun anlaşılması sonucu, bu işletmelerde var olanlarını korumak ve yenilerinin kuruluşunu desteklemek için özellikle gelişmiş ülkelerde çeşitli destek politikaları uygulanmaya konmuştur. Çünkü küçük ve orta ölçekli işletmelerin işgücü sağlama ve yeni iş yaratma fonksiyonunun önemini ve büyüklüğünü çeşitli ülkelerdeki istatistiksel araştırmalar da açıklıkla ortaya koymuştur.

Sözgelimi ABD' de küçük ve orta ölçekli işletmelerin toplamı işgücü içindeki payı %58'dir. (Tablo 1.6) Yine SBA'nın (Small Business Administration) yaptığı bir araştırmaya göre ABD'de 1978-1988 yılları arasındaki dönemde yaratılan toplam yeni iş imkanlarının %60'ından fazlasını küçük ve orta ölçekli işletmeler sağlamıştır. Öte yandan aynı dönemde büyük işletmelerin durumunu görmek için Fortunde dergisinin 500 büyük firma üzerinde yaptığı araştırma 1980-1989 arası dönemde bu büyük işletmelerin 3.5 milyon işçi çıkardığını ortaya koyarken bu dönemde, ekonomide toplam olarak net 17.5 milyon kişilik yeni iş olanağı yaratıldığını ve bunu yaklaşık 2/3'nün yalnızca küçük işletme tarafından sağlandığını göstermiştir (Kotar,1995:74).

Bu noktada hemen belirtilmelidir ki, ABD'deki araştırmaların ortaya koyduğu gibi, küçük ve orta ölçekli işletmelerin istihdam yaratma gücü ekonomik dönemlerin dalgalanmasına göre değişmektedir. Ekonominin daralmaya girdiği veya

genişlemeye başladığı dönemlerde bu söz konusu bu KOBİ'lerin iş yaratma gücü yüksek iken, büyük işletmeler ekonominin genişleme devresine girdiği dönemlerde daha etkindirler ve daha çok iş yaratırlar. Bu nedenle, Amerikan ekonomisinde işletmeler 1978-1980 arası yıllarda yeni işlerin %89'unu sağlamışken, 1980-1982 yılları arası dönemde yeni işlerin ancak %38'ini yaratmışlardır. İlk dönem genişlemeye başlama dönemi iken, ikinci dönem genişlemenin yaşandığı dönem olarak kabul edilmektedir.

2.3. ESNEKLİK VE YENİLİKLERİ TEŞVİK ETME

KOBİ'lerin hem girişimcilik potansiyeli hem de çalışanların kişisel becerilerini öne çıkarması sonucu, yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasında ve ekonomik ürünlere dönüştürülmesinde önemli avantajlara sahiptir. KOBİ'ler büyük yatırımlar ve teknoloji gerektirmeden, yeni yatırımlar yapabilmektedir. Bu durum, KOBİ'lerin yeni yatırımlarda düşüncelerini, uygulama şansı vermektedir. Çünkü KOBİ'lerin sahip oldukları üretim araçlarını çok yönlü kullanılabilmesi ve uyum kolaylığı önemli bir avantajdır. KOBİ'ler yeni fikirlerin oluşmasını sağlayan ideal ortamlardır ve değişik şekillerde oluşan krizler ise yeni düşünceleri deneme riskini göze almayı gerektirir.

Küçük ya da orta ölçekli bir işletme büyüklerle rekabetinde başarıyı faaliyetlerini, yeni ürünler ve hizmetler geliştirme ve pazarlama üzerinde yoğunlaştırmak suretiyle elde etmektedir. Yani, büyük işletmelerin ürettikleri ürünlerin aynısını üreterek değil, esneklik üstünlüklerini iyi kullanarak büyüklerin giremediği Pazar alanlarına girmek, talep değişimlerine uymak, hatta gerektiğinde üretim alanlarını değiştirmek biçiminde stratejiler izleme imkanına sahiptirler. Böylece, bu işletmeler yeniliklere giderek kendilerine daha geniş bir hareket alanı geliştirmiş olmaktadır. Yeniliğe ilişkin bu strateji eğilimi, günümüzde özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde giderek gelişmeye başlayan bilgisayar alanında belirgin bir biçimde görülmektedir. Bu noktada hemen eklenmelidir ki, yenilikler en köklü yenilikler olabileceği gibi, çok küçük ve kimi zaman yapay yenilikler de olabilir. Önemli olan, yeniliğin teknik niteliğinden çok piyasa değeridir. Çünkü bir işletme açısından yeniliğin değeri piyasa değeri ile ölçülür. Bu ise ulaşılan müşteri sayısı olacaktır. Bu açıdan konuya

bakılınca, küçük ve orta ölçekli işletmelerin genelde pazarın ve talebin, özelde ise üretim ve yönetimin değişen koşullarına uyum bakımından daha yenilikçi olduğu kolaylıkla ifade edilebilmektedir. Diğer yandan KOBİ'ler, yeni yönetim ve örgüt yapılarına, yeni üretim yöntemlerine, yeni ölçüm tekniklerine ve yeni pazarlama stratejilerine kendilerini kolaylıkla uyarlayabilmektedir.

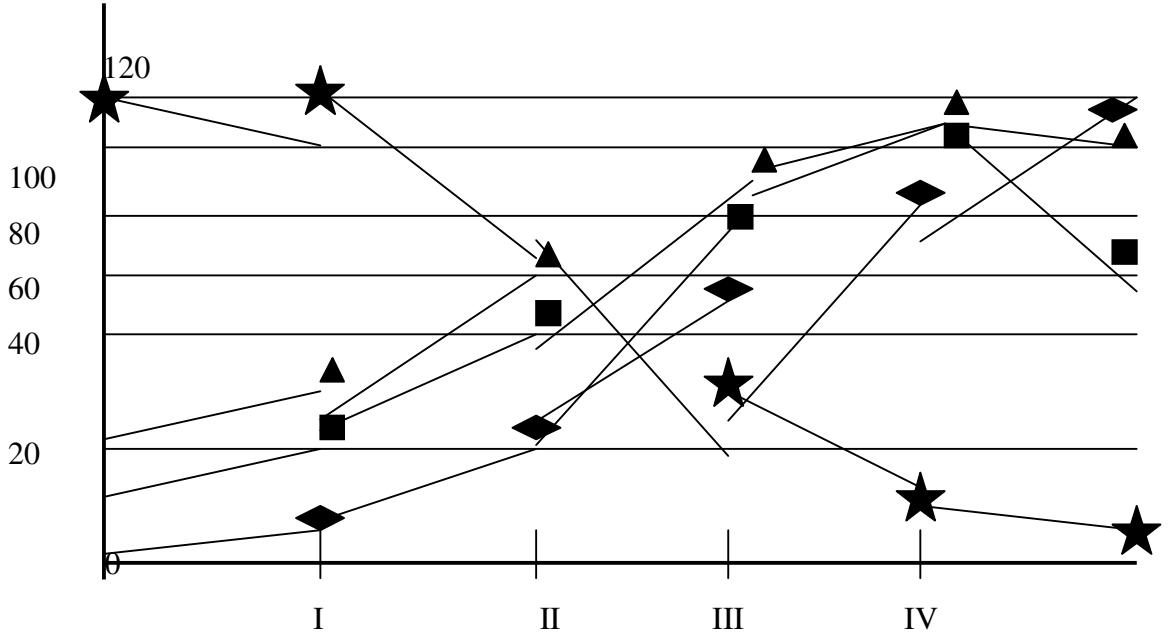
2.4. BÖLGESEL KALKINMAYI HIZLANDIRMA

Büyük sanayiler, genelde belli bölgelerde yoğunlaşmakta çok önemli teşviklere rağmen, az gelişmiş bölgelere yeterince ilgi göstermemektedirler.

KOBİ'ler ise bu durumun aksine tüm coğrafik yerleşim alanlarına yayılmış durumdadırlar.

Böylece KOBİ'ler, çok az sermaye ile kurulabilen, atıl kalan ve marjinal özellikte olan işgücü, hammadde ve finansman kaynaklarını küçük yatırımlarla değerlendirerek bölgeler arasında dengeli dağılımı sağlarken, aynı zamanda bölgesel istihdam sağlayarak, göçleri engellemektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin bölgesel düzeyde işgücü yaratma ve dolayısıyla gelir sağlama etkisi, bölgenin kalkınmışlık düzeyine göre farklılık göstermektedir. İşletme ölçeği ile ekonomik kalkınma arasındaki ilişkiyi inceleyen Parker ve Anderson'a göre ,dört aşamalı bir kalkınma sürecinde, aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi ekonomik kalkınmanın ilk evrelerinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin işgücü ve gelir yaratma katkısı daha fazla olmaktadır. Ekonomik kalkınma sürecinin en son aşamasında ise büyük işletmelerin etkisi daha fazla belirginleşmektedir.

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi özellikle kalkınmakta olan ülkelerde (1,2,3) küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik kalkınmaya çok büyük bir katkısı olmaktadır. Bu düşüncelerde hareketle, bölgeler arasında kalkınma dengesizlikleri bulunan ekonomilerde bu dengesizlikleri gidermek için, küçük ve orta ölçekli işletmelerin en önemli araç olacağı kolaylıkla söylenebilir. Bölgesel düzeyde ekonomik faaliyetlerin dağılımını sağlayan küçük ve orta ölçekli işletmelerin istihdam ve gelir sağlamak suretiyle büyük şehir merkezine göçü engelleme fonksiyonu, zamana bağlı gelişme süreci içerisinde bölgenin olanakları ve uygulanan ekonomik politikalara bağlı olarak bölgede canlı, yaşama ve büyüme potansiyeli büyük yeni işletmelerin doğuşuna ortam hazırlayacaktır (Sarıaslan, 1994: 55).



Grafik.1. İşletme Ölçeği Ekonomik Kalkınma Aşamaları ve İstihdam İlişkisi
(Sarıaslan, 1994: 51).

2.5. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN EKONOMİDEKİ YERİ

Ekonomilerin canlılığının barometresi olan KOBİ'lerin ekonomiye dolayısıyla ülke kalkınmasına önemli katkıları bulunmaktadır. KOBİ'ler büyük işletmelerin ürettiği mal ve hizmetleri üretip, onları rekabetçi bir ortama çekerek ekonomiye canlılık kazandırmaları yanında; büyük işletmelerin kullandıkları mamul veya yarı mamul girdileri üreterek onların gelişimine de tamamlamaktadırlar. Böylece ekonomide bir yan sanayi oluşturarak büyük işletmelerde ortak faaliyet gösterirler (Karalar, 1996: 3).

Bazı ülkelerde KOBİ'lerin ekonomideki yerini gösteren istatistiki veriler Tablo 1.6'da verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi tüm ülkelerde küçük ve orta ölçekli işletmelerin toplam işletmeler içindeki oranı % 96'dan fazladır. Almanya, Fransa ve Japonya'da bu oran % 99'dur. Türkiye'de benzer biçimde küçük ve orta ölçekli işletmeler tüm işletmelerin % 99.2'sini oluşturmaktadır.

Öte yandan, ayrıca açıklanacağı gibi, tüm ülkelerde küçük ve ölçekli işletmeler istihdam içinde önemli bir yer oluşturmaktadır. Japonya ve İtalya'da istihdamın

%80'den fazlası bu işletmeler sağlamaktadır. Ayrıca, bu işletmelerin toplam yatırım, yaratılan katma değer ve gerçekleştirilen ihracat içinde de önemleri oldukça büyüktür. Ancak, ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihracat içindeki payı ile toplam kredi hacminden aldıkları pay, diğer ülkelerle karşılaştırılmayacak kadar düşüktür.

Türkiye'de ekonomik sürelerin hangi döneminde olursa olsun, küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeler ekonomik, politik ve sosyal önemlerini her zaman korumuş, genel politika ve stratejilerin belirlenmesinde dikkate değer bir kesimi teşkil etmiştir.

KOBİ'lerin tüm ülkelerde özellikle belirtilen boyutunun istihdam yaratma özelliği, olduğundan söz edilmişti. Ancak, genel toplam ülkemiz açısından diğer ülkelere nazaran Türkiye'de KOBİ'lerin istihdam içindeki payının düşük olduğu görülmektedir

Gelişmiş ülkelerde bu katma değer, %25'lerin üzerindedir. Bu bakışta ilk bakışta sanayi sektöründeki küçük ve orta boy işletmelerin verimli çalışmadıklarının bir göstergesi niteliğindedir. Ancak yeni teknolojiler kullanan ve büyüklüğünün sağladığı avantajlarla daha düşük maliyette üretimde bulunan büyük işletmelerin yarattığı katma değer yüksek olması doğaldır. Bu nedenle KOBİ'lerin yarattıkları katma değer düşük olması, verimsiz olduklarının bir göstergesi olarak kabul edilmemelidir.

KOBİ'lerin ihracata olan katkılarını 4 grupta toplayabiliriz. Bunlar;

Büyük işletmelerin ihraç mallarının çeşitli parçalar ve bileşimlerini sağlamak suretiyle ikinci derecede müteahhitlik hizmetleri sunmak,

Dış ticaret şirketleri dolaylı ihracat yapmak,

Uluslar arası alanda yan sanayi olarak hizmet vermek,

Nihai ürün ve ara malların direkt ihracatını yapmak, şeklinde özetlenebilir.

1996 yılı itibariyle ülkemizde 8000'in üzerinde firma ihracat faaliyeti, yapmakta, bunlardan 30 milyon dolardan fazla ihracat yapan firmalar büyük, 1-30 milyon dolar arası ihracat yapan firmalar ise küçük firmalar olarak kabul edilmektedir.

KOBİ'lerin yukarıda söz edilen katkılarına rağmen, gelişmekte olan ülkelerde yaygın görüş; KOBİ'lerin dış pazarlarda şansının çok düşük düzeylerde olmasıdır. Ancak

ABD ve Kore’de yapılan araştırmalar ise, KOBİ’lerin ülke ihracatının artmasında önemli katkılarının olduğunu ortaya koymuştur.

Sonuç olarak, tüm ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de istihdam sağlama ve yaratmada küçük ve orta ölçekli işletmeler bk bir öneme sahiptir. Bu önem, ülkemiz gibi işsizlik sorununun yüksek olduğu ekonomilerde daha da artacaktır. Ancak, KOBİ’lerin bu önemine karşılık, gerek kendi yapılarında gerekse ekonomik ortamdaki kaynaklanan bazı sıkıntıları ve olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak için devlet, toplumun önemli bir kesimini teşkil eden küçük sanayi mensuplarının, sanayiye kaynak yaratan, üretime ve istihdama çözüm bulan bir yapı ve işleyiş içinde olması için gerekli mali ve teknik yardımı sağlamalıdır. Bu tür desteklerin amacı, geleneksel zanaatkra modern işletmecilik tekniklerini öğreterek tam anlamıyla bir “girişimci” haline getirmektir (TOBB, 1996: 19).

Gerekli mali ve teknik destekler sağlandığı takdirde, küçük ve orta ölçekli sanayisinin gelişmekte olan ekonomi içindeki yeri ve önemi daha da artacak ve küreselleşme çabalarının yoğunluk kazanacağı günümüzde bu işletmelerin rekabet etme gleri artacaktır.

KOBİ’lerin bk işletmeler karşısında, özelliklerinden kaynaklanan birçok avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Burada, söz konusu avantaj ve dezavantajlar ayrı ayrı ele alınmıştır.

2.6. KOBİLERİN AVANTAJLARI

Ulusal ekonominin önemli bir bölümüne KOBİ’lerin sahip olması tarihsel bir rastlantı değildir. Bu durum, ne bk firmalar tarafından oluşturulan yardımsever politikalar, ne de devletin KOBİ’lere yardım programlarının sonucu oluşmuş bir olgu değildir. KOBİ’ler, birçok durumda bk firmalardan daha fazla avantajlara sahiptirler. şimdiki bk firmaların birçoğu, dinamik lider tipleriyle iyi yönetilmesi sonucunda önceden birer KOBİ iken artık bk bir firma haline gelmişlerdir.

Küçük bir işletmeye sahip olmak öncelikle bk işletmelerle rekabet etmede girişimciye iki temel avantaj sağlayabilir. Bunlar; müşteri ve işletme personeli ile

daha yakın ilişkiler içerisinde girebilmek ve pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha esnek olabilmektedir..KOBİ girişimcileri, faaliyette bulundukları yerel pazarı daha iyi tanıyan, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görebilen, pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler içerisinde olabilen kişilerdir. Özellikle, müşteriyle olan yakın ilişkileri, bu işletmelere büyük işletmelerin sahip olamayacakları bir üstünlük sağlamaktadır. Pazarı yakından takip edebilen, müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi bilen ve personeliyle daha yakın ilişkiler kurabilen KOBİ'ler, üretim, pazarlama ve hizmet konularında büyüklerden daha fazla bir esnekliğe sahiptirler. Bu esneklik, dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere yerinde ve zamanında uyum sağlayabilme olanağı tanıdığından, KOBİ'ler birçok olumsuzluğu daha az bir zararla geçştirebilmektedirler. Tüm bunların yanı sıra, KOBİ'ler şu tür ortamlarda da bir takım avantajlar elde edebilmektedirler:

Büyük miktarda yatırıma girmeden önce yeni bir fikir veya buluşa pazarın tepkisinin bilinmesinin zorunlu olmasında, yönetimde çok yakın denetime ihtiyaç hissedilmesinde, üretilen mal ve hizmetin pazarının sınırlı olmasında, el emeğinin mal ve hizmetin üretilmesinde önemli bir faktör olarak yer almasında, üretilen mal veya hizmete olan talebin sınırlı olmasında, kolay bozulabilen malların pazarlanması ya da üretilmesinde, personel ile yakın ilişkilerin gerekli olmasında, teknik gelişmelere kısa sürede ayak uydurabilme yeteneğine sahip olunmasında, yatırım yapılırken daha çok kendi öz sermayelerine ağırlık verilmesine, desteklenmeleri aynı zamanda ülkedeki işsizliğin azalması anlamına gelmesinde, işgörenlerin kendi bölgeleri veya yaşamak istedikleri bölgelerde kurulmasında, ülke içindeki farklı bölgelerin kalkınmasında ve çevrenin korunmasında.

2.7. KOBİLERİN DEZAVANTAJLARI

KOBİ'lerin dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanabilecektir:

Olumsuz rekabet,

Genel yönetim yetersizliği,

Özellikle stratejik kararların işletme sahip veya ortaklarınca alınıp, orta ve/veya alt düzey görevlilerin tam katılımının sağlanamaması

İşletme bünyesinde, mali danışman veya uzman istihdam edememe,

Uzman bir finansman ekibi veya departmanından yoksunluk,
Sermaye yetersizliği,
Finansal planlama yetersizliği,
Banka ve diğer finansal kurumlardan yeterli desteği görememe,
Sermaye piyasasından yeterince yararlanamama,
Ürün geliştirme eksikliği,
Üretim ve satış arasındaki koordinasyon yetersizliği,
Modern pazarlama etkinlikleri sergileyememe,
İşletmelerin küçük veya orta ölçekli olması sonucu ihale vb. etkinlikleri
izleyememek,
İşyerinin veya yerleşim alanının küçüklüğü bağımsızlığını kaybetme ve batma riski,
Kalifiye eleman sağlayamamak,
Mevzuat ve bürokrasi.(kosgeb idaresi başkanlığı kobilerin temel sorunları ve
sağlanan destekler)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN GENEL SORUNLARI

Ekonomide önemli yeri olan ve sanayileşme çabalarında çok önemli katkıları olan KOBİ'lerin, çözülmesi gereken birçok sorunları bulunmaktadır. Bu sorunlar incelendiğinde, bu kesimin öncelikle sosyal, siyasal ve yasal koşullar ile rekabet, teknolojik gelişim, bölgesel farklılıklar gibi faktörlere bağlı olarak kendi kontrolleri dışında oluşan şartlardan fazlasıyla etkilendiklerini görmek mümkündür .

Sorunların bir kısmı ise, işletmelerin kendi özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Özellikle bu işletmelerde, geleneksel kuralların ve babadan oğla geçen yönetim anlayışının hakim olduğu gözlenmekte olup örgütlenmede başarısızdırlar. Sermaye yapılarının yetersiz olması, üretim için uygun bir yerleşim alanına sahip olmamaları, finansman sağlanmasında, üretim ve pazarlama faaliyetlerinde etkili olmamaları da, gelişmelerini etkileyen diğer faktörler olarak sayılabilir (Balak, 1988: 29-34).

Genelde küçük ve orta ölçekli işletmeler, finansmandan pazarlamaya kadar bütün üretim safhalarında çeşitli sorunlarla karşı karşıya bulunmaktadır. Bu sorunlara şu şekilde değinmek mümkündür.

3.1. ÜRETİM VE HAMMADDE SORUNLARI

Küçük ve orta işletmelerin önemli sorunlarından birisi de üretim ile ilgilidir. Her şeyden önce küçük ve orta ölçekli işletmelerin hammadde bulma konusunda ciddi sorunları vardır. Özellikle bu işletmelerdeki finans zorluğu, ucuz ve kaliteli hammadde teminini kısıtlamakta ve bu durum sonucu bu işletmelerde üretim düşük olmakta ve ürünlerin kalitesi etkilenmektedir. Bu etkilenme sonucu ürettiği ürünü pazarlayamayan kâr sağlayamayan küçük ve orta ölçekli işletmeler hammadde piyasasına giremeyecek veya hammadde alamayacak ve böylece üretim tekrar düşecektir

Hammadde ile ilgili diğer bir sorun ise, küçük ve orta ölçekli işletmelerin küçük miktarlardaki hammadde ve malzeme siparişlerinin üretici firmalarca unutulmaları

ya da satış politikaları gereği önemsenmemeleridir. Ayrıca, kullandıkları hammadde, malzeme ve yarı mamullerin kontrollerinin yapılması ve analiz edilmesi için gerekli teknik imkanlara sahip olmamaları, yeterli miktarda ve girdi temin edilmemesi üretimin aksaması ve dolayısıyla ihracat imkanlarının zamanında ve gerektiği gibi değerlendirilmemesi de önemli sorunlar arasında sayılabilir (TÜGİAD, 1995: 60-61).

Bunları dışında, yetşmiş eleman eksikliği, yetersiz veya hiç kurumsallaşmamış alt yapı, yetersiz sermaye birikimi, yönetsel ve modern işletme tekniklerinden haberdar olmayan küçük ve orta ölçekli işletme yöneticileri, kalite ve standart eksikliği ile diğer küçük sanayi sorunları üretim verim ve etkinliğini azaltmaktadır. Özellikle dış pazarlar açısından gerekli olan “ISO Standartları”nın karşılanmaması ve aranan kalite ve standart ölçülerine sahip olmayan ürünün bozulmadan ve yeniden pazarlanacak şekilde stok edilmesi küçük ve orta ölçekli işletmelerin maddi güçlerini zorlayan önemli bir sorundur .

Ayrıca küçük ve orta ölçekli işletmelerin, ölçek konusunda sınırlamalara tabi olması nedeniyle bu işletmeler sermaye yoğun üretim teknolojileri yerine emek yoğun üretim teknolojileri seçmek zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle ekonomik büyüme ile birlikte enflasyon ve yükselen ücretler gibi olumsuz şartlar karşısında emek yoğun üretim büyük zararlar alabilmektedir. Bunun yanı sıra teknolojik yenilikleri izleme açısından belirlenen bir diğer sorun da AR-GE çalışmalarının yetersizliği ve AR-GE birimlerinin eksikliğidir. KOBİ’ler genellikle dağınık bir yapı ve özellikle büyüklük açısından yetersiz işyerlerinde faaliyet göstermektedirler. Çoğu kiralık işyerlerinde yeterli altyapı hizmetlerinden yoksun oldukları gibi, aralarında bir dayanışma da göstermemekte ve etkin olarak çalışmamaktadırlar. Bunların yanı sıra yeterli ön araştırma yapılmadan yer seçiminin yapılması, tam kapasitede çalışmama sorunlarını da beraberinde getirmektedir.

3.2. YÖNETİCİLERİN VE PERSONELİN EĞİTİM SORUNLARI

KOBİ’lerde, gerek yöneticilerin gerekse de personelin eğitimi konusunda önemli sorunlar yaşanmaktadır. KOBİ’lerde, özellikle mesleki eğitim büyük önem taşımaktadır. Buradaki sanatkârların çoğu çıraklıktan yetişmektedir.

Bu işletmelerde çalışan idari ve üretimdeki personele, günün şartlarına uygun olarak bilgilerin aktarılması ancak eğitimle sağlanabilecektir. Ancak, gerek finansal engeller, gerekse de eğitime gereken önemin verilmemesi, hem yöneticiler hem de personelin pek çok değişikliği geriden takip etmelerine ve dolayısıyla bu da, verimliliğin azalmasına neden olmaktadır.

Küçük işletmeleri yöneten kişiler genellikle, işletmecilik bilincinden ve bunun için gerekli olan eğitim ve öğretimden yoksun, kendi işini geleneksel yöntemlerle yürüten kişilerdir. Çalışanların büyük bir kısmını, işletme sahipleri ve onların sosyal çevrelerinden kişiler oluşturmaktadır. Maddi ve manevi olarak yetişmiş eleman çalıştırma imkanları oldukça sınırlıdır. Genellikle, küçük işletmelerin istihdam ettiği usta, çırak ve kalfaların gerekli eğitim ve öğretimden yoksun olmaları, verimli çalışmalarını etkilemekte ve atıl kapasite yaratmaktadır. Öte yandan, bugün standardizasyon, kalite kontrolü gibi konularda gerekli eğitimi görmüş kişilerin eksikliği, üretilen mamullerin kalitesini olumsuz yönde etkilemekte ve değerinden daha az bir fiyattan satılmasına neden olmaktadır .

İşte, gerek çalışanların, gerekse de yöneticilerin bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik eğitim programlarının düzenlenmesinde Türkiye'deki KOBİ'ler büyük bir sıkıntı içinde bulunmaktadırlar. Tüm bunların yanında, asıl önemli olan bir başka sorun daha vardır. O da, KOBİ sahip/yöneticilerini yönetim kursları gibi programlara getirebilmektir. Bu durum, birçok KOBİ yöneticisinin alt düzeyde bir formal (biçimsel) eğitime sahip olmasının bir sonucudur. Genellikle, eğitimlerinin KOBİ yönetimi ile ilgisiz, herhangi bir şekilde teşvik edici, pratik değer taşımadığı da gözlenmektedir. KOBİ'lerin bu özellikleri doğal olarak, kurslardan ziyade fabrika içi, işbaşı eğitime eğilim göstermelerine yol açmaktadır. Öte yandan, onlara yönelik kursların fazlaca teorik ve akademik nitelik taşımaları nedeni ile, yaratıcı ve atılgan yatırımcılar olmaları gerekirken, bürokratik ve riskten kaçan bir davranış biçimi geliştirmelerine neden olmaktadır (Bahçeci, 1989: 2).

Türkiye'de 3308 sayılı “Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu”, küçük sanayide çalışanların eğitimini büyük ölçüde çözümlemekle birlikte; mesleki eğitim, teknik

eğitim ve yöneticilerin eğitimi konusunda yapılan faaliyetler sınırlı kalmaktadır (Karataş, 1991: 93).

KOBİ'lerin, yöneticilerin eğitilmesi ve işyerlerinin sürekli bir şekilde, günlük işleyişini düzenleyebilmelerine yönelik bilgi sahibi olmaları için, gerekli eğitim programları yeterli değildir ve bu programlardan yeterince yararlanamamaktadırlar. Eğitim programlarındaki bu eksiklikler nedeni ile, KOBİ'ler yeni gelişmelerden yeterince yararlanamamakta, değişen piyasa koşullarına rahat bir şekilde uyum sağlayamamakta, teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilme imkanlarına sahip olamamaktadırlar.

Türkiye'deki KOBİ'lerin yönetim sorunlarının temelinde, eğitimdeki eksiklikler yatmaktadır. KOBİ'lerde, yapıları gereği işletme fonksiyonları belirginleşmemiş, dolayısıyla satın alma, pazarlama, personel, üretim, yönetim faaliyetleri müteşebbislerin bilgi, beceri, eğitim ve şahsi yetenekleri ile orantılı olarak ve sınırlı kapasite ile yürütülmek zorunda kalmıştır. Kişilerin bu fonksiyonlarda uzmanlaşması ise ancak eğitim ile sağlanabilecektir. Bu durum, KOBİ'lerin ekonomik ve teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmalarına, dolayısıyla verim düşüklüğü yanında kalite, standart ve sürüm bakımından da, iç ve dış pazarlarda rekabet şanslarını azaltmaktadır.

Yapılan bir araştırmada, küçük işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin eğitim düzeyleri düşük bulunmuştur. Yaptığı iş ile, aldığı eğitim arasında ilişki bulunan işletme sahibi ve yönetici oranının %15 civarında olduğu saptanmıştır. Öte yandan, girişimcilerin ancak %20'sinin yüksek öğrenim gördüğü; orta öğrenim görenlerin oranının %30 olduğu ve geriye kalanların da, ilkokul mezunu olduğu anlaşılmıştır. Orta öğrenimi bitirenlerin içinde, sanat okulu mezunlarının oranının ise %24 olduğu saptanmıştır. Bu durum, KOBİ'lerin sahip/yöneticilerinin, eğitim düzeylerinin çok düşük olduğu hakkında bir fikir vermektedir. Buradaki en önemli etmenlerden biri de, eğitim kurumları ile işletmeler arasındaki ilişkilerin zayıflığıdır. Öte yandan, eğitim görmüş gençlerin birer girişimci olarak iş hayatına atılmalarını sağlayacak yeterince önlem de alınmamaktadır. KOBİ'lerin bugünkü durumu, mevcut personelin eğitim ve uzmanlaştırılmasına veya her işe uygun nitelikte eleman alınmasına imkân

vermemektedir. Çünkü her iki seçenek de, KOBİ'lerin personel imkânlarını zorlayıcı bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.3. UZMANLAŞMA, ENFORMASYON(BİLGİ) EKSİKLİĞİ

Türkiye'deki KOBİ'lerin en önemli sorunlarından biri de, alınan kararların nicelik ve nitelik olarak yeterli bilgiye dayandırılmamasıdır. Bu kısaca, bu işletmelerde yönetim bilgi ihtiyacının karşılanamaması şeklinde de ifade edilebilir.

Bu tespit, bilgilenme sürecinin bilgi toplama aşaması yanında, bilgi işleme ve bilgi değerlendirme aşamalarını da kapsamaktadır. Aslında enformasyon, belirli bir amaç için toplanan bilgi şeklinde tanımlanmaktadır (Müftüoğlu,1993: 279-280).

KOBİ'lerin başarısızlık nedenlerinin çoğunun arkasında bilgi eksikliği yatmaktadır. Ancak bu sorun, henüz işletmelerimiz tarafından yeterince algılanamamıştır. Aslında en önemli sorun da buradadır. Bugün pek çok işletme, bilgi toplama, bilgi işleme ve bilgi değerlendirme için harcanan paraları gereksiz bir masraf olarak görmektedir. Halbuki, günümüzde bilgi bir üretim faktörü olarak kabul edilmektedir. Hatta, pek çok gelişmiş ülkede, bilgi üreten ve pazarlayan firmalar faaliyet göstermektedir.

Bilgi eksikliğinden kaynaklanan en önemli işletmecilik hataları, henüz yatırımın fizibilite aşamasında başlamakta, işletmenin yaşamı boyunca da devam etmektedir. Fizibilite çalışmalarının bilgiye dayandırılmaması sonucu, ürün ve pazar seçimi, ölçek, teknoloji ve kuruluş yeri seçimi gibi konularda geriye dönülmesi çok güç, hatta imkansız stratejik hatalar yapılmasına neden olmaktadır. Sermaye maliyetinin bu kadar yüksek olduğu bir dönemde, böylesi bir kaynak israfına özel sektör kuruluşlarının, hele KOBİ'lerin katlanması imkansız olduğundan, bu tür hataların cezası, yatırım projesinin henüz doğmadan ölmesi anlamına gelmektedir (Müftüoğlu,1993: 281).

Bilgilenme konusunda KOBİ'lerin bizzat başvurabilecekleri çok önemli bir imkan vardır. O da fuarlar ve sergiler, çeşitli toplantılardır. Oysa KOBİ'ler bu tür imkanlardan, gerek para gerek zaman açısından yeterince yararlanamamaktadır. Halbuki, uluslararası pazarlara açılmada fuarlar artık eskisinden daha çok önem taşımakta ve birer bilgi alışveriş merkezi olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

KOBİ'lere gerekli olan bilgiler, birçok kamu kurumu ve özel sektör kuruluşları tarafından sağlansa bile, dağınık durumdaki bu bilgilerin belirli kuruluşlarda toplanarak KOBİ'lerin hizmetine sunulması konusunda henüz tam bir çalışma yapılamamıştır. Bu da KOBİ'lerimizin, bu bilgilere ulaşma ve temin etme imkanlarını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, KOBİ'ler yanlış kararlar almaktadırlar.

Türkiye'deki KOBİ'lerin bilgi almasına yönelik bilgi işlem sistemleri yetersizdir. Özellikle planlama, standardizasyon, üretim, stok kontrol, araştırma, koordinasyon, eğitim, güvenlik ve danışmanlık gibi karmaşık hizmetlerin verimli bir şekilde yürütülmesi, ancak etkili bir "bilgi işlem sistemi" oluşturmaya bağlı olacaktır .

Bugün dış pazarlara açılmada, gerek işlerin çabuklaştırılması ve gerekse de müşteri zevklerindeki değişimler, teknolojik değişikliklere uyum sağlanması bakımından bazı avantajlar sağlamak için, yöneticilerin sürekli değişim gösteren piyasa koşulları ve teknolojiyi izleyebilecek seviyede, teknik ve mesleki bilgiye sahip olmaları veya bu bilgileri takip edebilecek imkânların bulunmaması, sorunların tespiti ve çözümünde doğru kararlar vermelerini güçleştirmektedir. KOBİ sahipleri, genellikle hakkında bilgi sahibi olmadıkları alanlarda, fizibilite çalışması yapmadan ve üstesinden gelip gelemeyeceklerini uzun uzun düşünmeden, ani bir kararla iş kurmaktadırlar. Faaliyete geçtikten sonra da, yanlış anlaşmalar veya işletme içi yanlış kararlar sonucunda, geri çekilmek durumunda kalmaktadırlar (Dinçer, 1992: 365).

Türkiye'de bilgi toplama konusunda Esnaf ve Sanatkar Sicili uygulaması yanında, Türkiye Odalar Birliği'nin kayıtlı sanayi kuruluşları ile ilgili bilgi toplama çalışmaları bulunmaktadır. Ayrıca, TÜBİTAK, Türkiye Hizmet Envanteri Sistemi adı altında, küçük sanayiciye danışmanlık hizmeti verebilecek kişi ve kuruluşların tesbiti ile ilgili bir faaliyet başlatmıştır. Ancak, bu yollarla toplanan bilgiler yetersiz, düzensiz ve kullanım kolaylığı olmayan bilgilerdir (Karataş,1991: 93).

Büyük işletmelere oranla, KOBİ'lerin müşterilerine ya da tüketiciye daha yakın olmaları, onların sorunlarını keşfedip, teknik yeniliklerde bulunmaları ihtimalini artıracaktır. Ancak, bu sonucun elde edilebilmesi için, bir yandan ilgili firmalara piyasadan gerekli olan verilerin hızlı, doğru, açık ve zamanında gelebilmesi, öte

yandan bu verilerin işlenip, işletme için değerlendirilmesi gerekmektedir. Bugün KOBİ'ler, söz konusu bilgileri yeterli ölçüde ve zamanında sağlayamamaktadırlar.

3. 4. TEKNOLOJİ SORUNLARI

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin sorunlarından bir diğeri ise teknoloji sorunlarıdır. KOBİ'ler içinde bulundukları finansman yetersizlikleri nedeniyle teknolojiyi takip etmekte zorluk çekmektedirler. Teknolojik düzeylerinin geri olması nedeniyle uluslararası pazarlar da sipariş alamamaktadırlar. Bu nedenle fason imalat türünde imalat türünde imalat gerçekleştirmektedirler.

Teknoloji sorunları, Türkiye açısından değerlendirildiğinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin teknolojik yenilikleri takip etmedikleri görülmektedir. Bu nedenle bu işletmelerin teknolojiyi yakalamaları olanaklı değildir. Sanayi sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin makine parkları oldukça eski, teknolojileri de geridir. Ancak TOBB'un yaptığı anket değerlendirmesinde; teknolojik durumlarının sanıldığı kadar aksine fazla eski olmadığı tespit belirtilmiştir. Bahsedilen bu ankette işletme sahiplerinin %66'sı üretim teknolojilerinin iyi olduğuna inanmaktadırlar (Sarıaslan, 1996:52).

Tablo 3.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Teknoloji Durumu (Sarıaslan, 1996: 52).

Teknik durum	İşletme Sayısı	%
Modern	124	24.5
Yeni Sayılır	206	40.6
Biraz eski	192	30.0
Çok eski	10	2.0
Demode	9	1.8
Cevap Yok	6	-
Toplam	506	

Aynı anket değerlendirilmesinde, işletmelerin yalnızca %7.6 sının teknolojik gelişmeleri izleyebildiklerini buna karşılık %92.4 yurtiçi ve yurt dışı fuarlara katılarak, yayınları izleyerek teknolojik gelişmeleri takip ettiklerini belirtmişlerdir.

İşletmelerde teknolojik gelişmelere ve yeniliklere paralel olarak ürünlerinde değişiklikler yapıp yapılmadığı sorulduğu zaman, işletmelerin %73'ünün ürünlerinde değişiklikler yaptıklarını, %27'si ise bu tür değişikliklere gitmediklerini belirtmiştir (Sarıaslan, 1996: 52). Teknolojik gelişmelerin takip edilmemesi özellikle yeni teknolojinin kullanımının zorunlu olduğu sektörlerde küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet konusunda büyük sıkıntılarla karşılaşmalarına neden olmaktadır.

3.5. PAZARLAMA SORUNLARI

Aslında, KOBİ'lerin pazarlama sorunlarını üretim sorunlarından ayrı düşünmemek gerekir. Nasıl ki bir ürün üretilirken belirli standartlara sahip olması bekleniyorsa, o ürünü pazarlamada da bu belirli standartlara uyup uymadığına bakılacaktır. Pazarlama, üretilen bu malların satışa sunulması faaliyetleri olduğuna göre, KOBİ'lerin pazarlama ve üretim sorunlarının iç içe olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

KOBİ'lerin, uluslararası pazarlara açılmada, bugün en önemli sorunlarından biri dil sorunudur. Gümrük Birliği sürecinde, ciddi bir şekilde lisan bilen, kafası işleyen insanlara ihtiyaç duyulmaktadır. KOBİ sahip/yöneticilerinin bu konuda çekingen davranmaması gerekmektedir. KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılması, ülkelerarası ithalat ve ihracatın artması, teknoloji transferinin hızlanması ile, dil konusu onlar için önemli bir pazarlama sorunu haline gelmiştir. Değişik dil ve kategorideki belge ve katalogların anlaşılması için, değişik araştırmacılara sık sık ihtiyaç duyulmaktadır. KOBİ sahip/yöneticilerinin bunları öğrenmesini sağlayacak herhangi bir imkan mevcut değildir (Fındıklı,1983: 10).

KOBİ'ler, yeni pazarlara girmekte ve onları tanımakta zorluk çekmekte, öte yandan, bu mamüllere ihtiyacı olan kişi ve kuruluşlarda, üretici ve tüketiciye yönelik bilgileri bulamamaktadırlar. KOBİ'ler, tüketicilerin zevk ve tercihlerindeki hızlı değişimleri izlemede ve bu değişikliklere ayak uydurmada da başarılı değildirler. Özellikle, sosyal ve ekonomik koşullardaki değişiklikler işletmelerde ciddi sorunlara yol açmakta, hatta işletmeleri başarısızlığa itmektedir (Tokol,1984: 129-130).

Pazar araştırmalarına gereken önemin verilmemesi, özellikle uluslararası pazarlara açılma sürecinde KOBİ'lerin olumsuz yönde etkilenmelerine ve sonuçta başarısız olmalarına neden olmaktadır. Ayrıca KOBİ'ler, tanıtımlarını sağlayacak reklam yapabilme gücünden de yoksundurlar. Üretim örneklerinin teşhir ve sergilenmesinde çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bunun yanısıra KOBİ'ler, değişime uyum sağlama, değişimi tahmin ve değişimi üretme konuları için, Ar-Ge çabalarına girememektedirler.

Yurt içi pazarlardaki pazarlama faaliyetlerinde, bu gibi sorunlarla karşılaşan KOBİ'ler, bunların bir uzantısı olarak sonuçta ihracat faaliyetlerinde de başarılı olamamaktadırlar. Yeterli bir pazarlama bilincine sahip olmayan KOBİ'lerin çekindikleri en önemli konu, dış pazarlarda rekabet edip edemeyecekleridir. Gerek standart, gerekse de kalite bakımından yeterli rekabet gücüne sahip olmamaları, KOBİ'lerin dış pazarlara açılmasını engelleyici bir rol oynamaktadır.

Bunlara ek olarak, uluslararası dağıtım kanallarında karar verme sorunlarını azaltmak için, özellikle pazara girme biçimi ve dağıtım kanalının seçimi arasında bir ayrım yapmak gerekmektedir. KOBİ'lerin dış pazarlarda kendi dağıtım kanalını kurması oldukça maliyetli bir iştir. Pek çok KOBİ, bu konuda zorluklarla karşı karşıya bulunmaktadır.

KOBİ'ler için önem taşıyan diğer bir konu da, çevre analizi yapılması ve erken uyarı sistemlerinin kurulmasıdır. Çünkü, Türk ekonomisi dışa açıldıkça, ekonominin değişim süreci hızlanmakta, çevredeki değişikliklerin işletme üzerindeki etkisi artmaktadır. Ancak, KOBİ'ler mükemmel bir çevre analizinin ve dış piyasalara kadar uzanan etkin bir erken uyarı sisteminin gerektireceği harcamalara katlanacak güçte değildirler.

Yukarıda anlatılanlar ışığında, kendi iç pazarında geleneksel bir pazarlama anlayışı içinde, önemli güçlkle karşılaşmadan mal ve hizmetlerini satan bir firma, dış pazarlara da bu anlayışla girmeye çalıştığında, beklemediği zorluklarla karşılaşacak, çoğu zaman da bunları aşamayarak başarısızlığa uğrayacaktır (Karafakıoğlu,1990: 4).

Tablo 3.2 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Pazarları (TÜGİAD,1995).

PAZARIN TÜRÜ	İŞLETME SAYISI	%
Mahalli Pazar (1)	39	7.7
Bölgesel Pazar (2)	82	16.2
Ülke Geneli (3)	190	37.5
Dış Pazar (4)	34	6.7
Kombinasyonlar		
(2+4)	(7)	(1.4)
(3+4)	(135)	(26.6)
Diğer Kombinasyonlar	(20)	(3.9)
Toplam	507	100

Yukarıdan sıralanan sorunların çözülebilmesi için KOSGEB gibi bazı meslek kuruluşlarımızın bu konuda bilgileri araştırılmalı, pazar etütleri yapılmalı, teknik kadro ve organizasyonlar devletçe desteklenmeli, üniversitelerimiz bünyesinde KOBİ'leri destekleyici ortak proje üretilmesi çalışmalarına ağırlık verilmelidir.

3. 6. NİTELİKLİ PERSONEL BULUNAMAMASI

Bilgisayar çağındaki hızlı ve gelişmiş tekniklerin iş hayatında yoğun bir şekilde kullanılıyor olması beraberinde nitelikli işgücü ihtiyacını daha da arttırmıştır. Enformasyon alanlarının kullanım yerlerinin artışı aynı ölçüde vasıflı işgücüne duyulan ihtiyacı da arttırmıştır.

Nitelikli eleman ihtiyacının karşılanamaması, genelde tüm işletmeler için geçerli bir sorun olmakla birlikte, KOBİ'ler için özellikle önem taşımaktadır. Bu işletmelerin, gereken ücretleri ödeseler bile, istedikleri personeli bulabilecekleri kuşkuludur. Yine, özellikle KOBİ'leri ilgilendiren bir başka sorun da, uzmanlığın çok büyük önem kazandığı günümüzde, çok yönlü eleman istihdamının zorunluluğudur. Bu durum özellikle, metal işleme ve makine imalat sanayiinde büyük bir önem kazanmaktadır. KOBİ'lerde emek yoğunluğunun nisbeten yüksek oluşu ve alınan siparişlere göre farklı işler yapma zorunluluğu gibi nedenlerden dolayı, çok yönlü nitelikli elemana

daha çok ihtiyaç duyulmakta ancak, bunların tedarik edilmesi konusunda sorunlar yaşanmaktadır (Müftüoğlu,1993: 256-257).

Bu elemanların yetiştirilmesi de, KOBİ'ler için ayrı bir sorun teşkil etmektedir. Gerek finansal bakımdan, gerekse de zaman açısından pek çok KOBİ bunu başaramamaktadır.

KOBİ'lerde, belli başlı işletme fonksiyonları için uzman personelin olmayışı, personel alımında işletme sahiplerinin cimri davranması, “pahalı eleman yoktur, pahalıya gelen eleman vardır” ilkesinin gözardı edilmesi gibi nedenler, işletme faaliyetlerinin yetersiz kalmasına yol açmaktadır. Bu işyerlerinde çalışanların genel olarak her işi yapması, bazen yeni ürün ve teknolojiler karşısında mevcut personelin bilgi seviyesinin yetersiz kalmasına neden olmakta, bu açığın giderilmesi için personelin eğitime ağırlık verilmemektedir (Bağrıaçık,1991: 143; Karataş,1991: 41).

Öte yandan, bu işletmeler için üstün nitelikli yöneticileri bulmak oldukça güçtür. Büyük işletmeler, küçük işletmelerin veremeyeceği yüksek ücretlerle kabiliyetli yöneticileri derhal işe almaktadırlar. Genç yöneticiler, büyük işletmeleri, hem kendilerine güven verdiği ve hem de yükselme imkânları daha fazla olduğu için tercih etmektedirler.

Nitelikli eleman temini, Türk KOBİ'leri için çok önemli bir sorundur. Bu işletmeler, sürekli aynı işi yapmamaktadırlar. Örneğin; değişik alanlarda imalat yapan bir sanayi kolunu düşünürsek, makine imalatında günlük aldığı işlere göre bir işletme, işçisini çeşitli yerlerde çalıştırmak zorundadır. Yani tesviyesinde, kaynağında, yüklemesinde, montajında v.b. alanlarda kullanacaktır. Bu özelliklere sahip işçileri bulmak ise çok zordur. Ayrıca, küçük sanayi işletmelerinde çalışanların özelliği, mesleği çıraklık yolu ile öğrenmesi ve işletme sahipliğine çıraklık safhasından geçerek gelmeleridir (Karataş,1991:61). KOBİ'lerde, kaliteli personel istihdam etme konusuna sadece giderler açısından bakılmakta, kaliteli personelin işletmeye sağlayacağı yararlar gözardı edilmektedir. Bu yüzden KOBİ'ler, nitelikli, bilgi ve beceriye sahip elemanların yetersizliği yüzünden, kendilerinden beklenen performansı gösterememektedirler.

Küçük işletmelerin yapılarının bir özelliği olarak, işletme fonksiyonları belirginleşmemiş olduğundan satın alma , pazarlama, personel, üretim ve yönetim faaliyetleri, müteşebbislerin bilgi, beceri, eğitim ve şahsi yetenekleri ile orantılı olarak sınırlı kapasite ile yürütülmektedir. Bu durum, KOBİ'lerin ekonomik ve teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmalarına, verim düşüklüğü yanında kalite, standart ve sürüm bakımından da, iç ve dış pazarlarda rekabet şanslarının azalmasına neden olmaktadır.

Bu bakımdan, özellikle yöneticilerin ve çalışanların, çeşitli fonksiyonel alanlarda bilgi ve becerilerinin artırılmasına ve mesleki formasyonun geliştirilmesine ihtiyaç vardır (Karataş,1991: 26).

Küçük işletmelerde, genellikle işe sahip çıkılacağı ve güvenilir olacağı düşüncesi ile akrabalar çalıştırılmaktadır. Akrabalara verilen ücretler hem daha yüksek olmakta, hem de bilgi ve kabiliyetlerinin işe uygunluğu gözönüne alınmamaktadır (Dinçer,1992: 367). KOBİ'lerde çalışanların beceri, yetenek ve ilgilerine uygun olmayan işlerde istihdam edilmeleri, iş ile işçi arasında bazı uyumsuzluklara yol açmakta, bu da çalışanların verimini olumsuz yönde etkilemektedir. KOBİ'lerde, yetersiz yönetimin başarısızlık nedeni sayılmasındaki en önemli etmen, sınırlı bütçelerinden dolayı KOBİ'lerin her konuda uzman kişi istihdam edememeleridir.

Öte yandan, KOBİ'lerde personel aranırken gazete ilanı veya rakiplerin başarılı personelinden transferi yerine, eş-dost çevresinden yararlanılmaktadır. Diğer yolla buldukları elemanlar da, zaten daha yüksek ücret ve daha iyi imkanlar sağlayan bir başka iş bulduklarında işletmeyi terk etmektedirler. Bu da, KOBİ'ler için bir maliyet unsuru oluşturmaktadır (Ekonomist,1994: 13).

3. 7. İDARİ VE TEKNİK DANIŞMANLIK, REHBERLİK HİZMETLERİN DEN YOKSUNLUK

Teknik danışmanlık hizmetleri, ürün seçiminden, fizibilite çalışmaları, fabrika yerleşim planlarının hazırlanmasına, üretim planlaması ve modern makinaların işletmeye alınmasına, yeni teknolojinin uygulamalı tanıtımına kadar geniş bir sahayı kapsamaktadır. Bu hizmetler, konularında uzman kuruluşlar eliyle ve finansman

kuruluşlarının sağladıkları fonlarla, küçük sanayiciye verilmelidir (Karataş,1991: 92).

Türkiye’de, KOBİ’lere danışmanlık hizmeti veren en önemli kurum KOSGEB’dir. Ancak, sınırlı bütçe ve kadrosu nedeni ile, bazı yerleşim bölgelerine ve sınırlı hizmet götürebilmektedir. KOSGEB’in ihtiyaç duyulan her bölgeye hizmet götürebilmesi için, fon kuruluşları ve yardımcı diğer kuruluşların oluşturulması KOBİ’ler için önemli bir aşama olacaktır. Özellikle, Gümrük Birliği nedeni ile nereye gideceğini ve ne tür kuruluşlardan destek alabileceğini bilemeyen KOBİ’lere danışmanlık hizmeti verecek ve yol gösterecek bu tür kurumların artırılması gereği, önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada, önemle üzerinde durulması gereken bir konu da, KOBİ sahip/yöneticilerinden yönetsel sorunlarının ve eğitim-danışma ihtiyaçlarının olmadığını ileri sürenlerin olmasıdır.

Aslında, bunu ileri süren yöneticilerin çoğunluğu, ne tür eğitim ve desteğe ihtiyaçları olduğunu ve bunu nereden, nasıl sağlayabileceklerini de bilmemektedirler.

Görüldüğü gibi, Türkiye’de KOBİ’lere ve özellikle de KOBİ sahip/yöneticilerine yönelik eğitim ve teknik danışmanlık hizmetleri yetersiz ve dolayısıyla da etkisiz kalmaktadır. Üniversiteler ile işyerleri arasındaki bağlantıların hemen hemen hiç kurulmamış olması da, önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

3. 8. ÖRGÜT VE ÖRGÜTLEME SORUNU

“Organizasyon (örgütlenme), en yalın anlamı ile, planda belirlenen hedeflere ve bunlara ulaşmak için tespit edilen yollara uygun bir örgüt kurmaktır. Eğer kurulu bir örgüt düzeni mevcut ise, o zaman “yeniden örgütlenme” söz konusudur. Örgütlenme, “bir örgüt oluşturma” ya da, “örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen iş, kişiler ve işyerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması ve işlemlerin tümü” biçiminde tanımlanabilir. Yöneticinin, görevlerini eksiksiz olarak yerine getirebilmesi için, hangi işleri doğrudan kendisinin yapacağını, kimlerin kendisine yardımcı olacağını, kimlere karşı sorumlu olacağını açık bir biçimde bilmesi gerekmektedir. Ayrıca, birlikte çalıştığı kişilerin ve grubun durumunu, grup içindeki kendi yerini ve iletişim kanallarını da bilmesi gerekmektedir. İşte, bu imkanların hepsi örgütlenme ile ilgilidir” (Ertürk,1995: 103-104).

KOBİ'lerin hepsinde bu tür örgüt sorunlarının olduğu muhakkaktır. Hem bu sorunların üstesinden gelebilmek, hem de kendi başlarına yapamayacakları işleri diğer KOBİ'lerle birleşerek gerçekleştirebilmeleri için, Türkiye'deki KOBİ'lerin biraraya gelmeleri gerekmektedir. Bugün, tüm gelişmiş batı ülkelerinde, bu işletmeler kendi örgütleri vasıtasıyla temsil edilmektedirler. Bu örgütler, gerek politik ve gerekse de ekonomik alanda KOBİ'lerin çıkarlarını korumakta, ayrıca üye işletmelere çeşitli alanlarda destek vermektedirler. Bu nedenle, KOBİ'ler için Türkiye'de geçerli olabilecek örgütlenme alternatifleri tek tek değerlendirilerek, optimal örgütlenme şeklinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü, bu aşamadaki başarı, diğer tüm aşamaların başarısını da büyük ölçüde etkileyebilecek niteliktedir.

Türkiye'deki KOBİ'ler, ekonomik, politik ve sosyal alanlarda taşıdıkları öneme uygun olarak, genel politika ve stratejilerini belirlemek durumundadırlar. Bu işletmeler, kendilerini ekonominin kamburu olarak değil, tam tersine ekonominin yenilikçi, rekabetçi ve aktif unsuru, sınıflar arasında sosyal geçişin sembolü ve demokrasinin garantisi olarak kabul etmelidirler. KOBİ'ler örgütü, bu işletmelerin yukarıdaki niteliklerini yansıtabilecek içeriğe sahip politika ve stratejileri türetmelidir (Müftüoğlu,1993: 284-287).

Bu da, KOBİ'lerin çözmeleri gereken en önemli sorunlardan biridir. Sonuç olarak, KOBİ'ler sorunlarını çözümleyebilecek örgütlenme modelleri (örneğin, kooperatifleşme) hakkında bilinçlendirilmelidirler.

3.9. FİNANSMAN SORUNLARI

KOBİ'lerin özellikle 1970'lerden sona göstermiş olduğu gelişimin yanı sıra, bu işletmelerin büyük kısmının uygulanan genel politikalardan, bir kısmının da kendi yapılardan kaynaklanan pek çok sorunları vardır. Son yıllarda Türkiye'de ve AB'de yapılan değişik çalışmalar bu tür işletmelerin sorunlarının önem derecelerine göre aşağıdaki gibi sıralanabileceği ortaya çıkmıştır(Sarıaslan,1994:52).

Finansman Sorunları

Personel ve Yönetim Sorunları

Diğer Sorunlar (Pazarlama, Hammadde.....)

Görüldüğü gibi, finansman, küçük ve orta ölçekli işletmelerin en önemli sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Sözgelimi, kuruluş aşamasında yapılan kuruluş masrafları, faaliyet esnasındaki işletme giderleri, personel istihdamında, hammadde ve malzeme tedarikinde, pazarlama ve ihracat esnasında, teknolojik yeniliklerin takibi ve tesisi gibi durumlarda işletmenin karşısına finansman ile ilgili sorunlar çıkmaktadır. İTO tarafından 1991 yılından da yapılan çalışmalarda da işletmelerin %58.9'u finansman konusunda darboğazda olduklarını belirtmişlerdir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin gelecekte daha rekabetçi bir ortamda varlığını sürdürebilmesi, ileri teknolojileri benimseyebilmesi, geleceğin işletmecilerini hazırlayabilmesi, verimliliklerini arttırabilmesi, yenilik üretebilmesi gibi temel hedef ulaşmasında finansmanın önemli bir rolü vardır. Bu hedefleri yakalamak ise ancak finansmana ait sorunları aşmakla mümkündür. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, rekabet yarışında ayakta kalabilmek için; mevcut tesislerini genişletmek ve modernize etmek, eksik makineleri tamamlamak, teknolojik ömürlerini tamamlamış makineleri yenilemek ve ürettikleri mamulün kalitesini düzeltmek amacıyla ek yatırım harcamalarında bulunmak zorundadırlar. Bu zorunluluk ise bu işletmeleri sürekli bir finansman arayışına itmiştir. Finansman sorunun en önemli KOBİ sorunlarında olmasını diğer nedenleri, Türkiye’de bankacılık sisteminin daha çok, büyük firmaların yönetiminde olması, ekonomik istikrarsızlık, devlet teşvik politikası vb. dir.

KOBİ’lerin finansman sorununa yönelik olarak yapılan çalışmaların sonuçlarına göre; Türkiye’nin genel, ekonomik ve sosyal yapısından kaynaklanan sorunları aşağıdaki başlıklar altında sıralamak mümkündür.

3.9.1. Kobi'lere Sağlanan Finansal Destekler

KOBİ’lerin finansal sorunlarının üstesinden gelebilmeleri ve büyük işletmelerle kolayca rekabet edebilmeleri için yardım yapılması zorunludur.

Bu zorunluluğun sonucu olarak bazı ülkelerde ve kuruluşlarda KOBİ’leri destekleyici programlar uygulanmıştır. Genelde bu işletmelere sağlanan destekler yardım ve kredi şeklindedir.

3.9.2. AB’de KOBİ’lere Sağlanan Finansal Destekler

Avrupa Birliği, teknolojik gelişimi, Pazar büyüklüğü ve dünya ticareti içindeki payı ile bugün dünyanın en büyük ticari bloğu olarak karşımıza çıkmaktadır. Birlik bir yandan Roma Antlaşması’ da ekonomik ve siyasi bütünleşme doğrultusunda öngörülen mallar, işgücü, hizmetler ve sermayenin serbest dolaşımına dayalı, serbest rekabet sistemi üzerine oturtulmuş, fiziki, teknik ve mali engellerin kaldırıldığı bir iç pazarın etkin bir şekilde işlemesine çalışırken, diğer taraftan küreselleşme süreci içerisinde boyut değiştiren dünya çapındaki rekabet ile mücadele etmek durumundadır. Bu koşullar çerçevesinde, rekabet gücünü koruyabilmek için sanayiinin yeniden yapılanması ve ekonomideki yapısal ayarlamalar ön plana çıkmaktadır.

Avrupa Birliği’nin de özellikle 1970’li yıllardan başlamak üzere istihdama, ekonomik ve teknik gelişmeye yaptığı katkılardan dolayı küçük ve orta ölçekli işletmeler giderek artan bir ağırlık kazanmaya başlamış ve bu gelişmeler neticesinde Avrupa Birliği bünyesinde, işletmelere, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelere işbirliği anlaşmaları yapma ve uluslararası birleşmelere gitme konusunda yardımcı olmak üzere bir birim, İşletmeler Arası İşbirliği Merkezi (Business Cooperation Centre-BCC) kurulmuştur. 1980’li yıllarda ise yüksek düzeyde yaşanan işsizlik birliğe üye ülkelerde politika üretenlerin ilgisinin KOBİ’ ler üzerinde yoğunlaşmasına yol açmıştır. Büyük işletmelerle karşılaştırıldığında KOBİ’ lerin daha fazla iş gücü olanağı sağlaması ve bu iş gücünün 2/3’ sinin onlara ait olması bu tür işletmelerin desteklenmesine yönelik ortak politikalar üretilmesi gereğini doğurmuştur.

AB’nin 1983 yılını “ KOBİ Yılı” ilan etmesiyle birlikte aynı yıl KOBİ’ lere yönelik AB eylem programlarının kabulüyle somut ve sürekli destek mekanizmaları haline gelen bu yaklaşım, 1980’li yılların sonunda ekonomilerde küreselleşme ve artan rekabet sonucu KOBİ’ lerin ticari ve ekonomik işbirliği alanlarında sıkıntıya düşmeleri ile yoğun özelleştirilmiş programlara ve ciddi bir KOBİ politikasına dönülmüştür.

Avrupa Birliği’nde KOBİ’ lere Yardım Veren Kuruluşlar: Avrupa Birliği’nde, ekonomik tamlaşma amacına yönelik çeşitli politikaların yanı sıra sosyal politikalar,

bölgesel politikalar gibi anlaşma ile çizilen belli politikalar vardır. Küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik özel bir politika anlaşmalarda öngörülmüş değildir. Ancak çeşitli nedenlerle küçük ve orta ölçekli işletmelere çeşitli politikalarda yer verilmiştir. AB’ de ülke ve Birlik amaçları ile uyum içinde olan kuruluşlar şunlardır:

Avrupa Sosyal Fonu (İSF European Social Fund)

Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu (ERDF – European Regional Development Fund)

Avrupa Tarımsal Yön Verme ve Garanti Fonu (EAGGF – European Agricultural Guidance and Guarantee Fund)

Entegre Akdeniz Programları (IMP- Integrated Mediterranean Programs)

- i. Avrupa Sosyal Fonu (ESF): 1958 yılında kurulmuş olup; amacı nüfus ve meslek hareketini hızlandırmak, işçilerin hareketini hızlandırmak, işçilerin mesleki eğitimlerine ya da yeniden yerleştirilmelerine destek sağlamaktır. Avrupa Sosyal Fonu mesleki eğitime yönelik olarak iki ayrı çalışma cetveli hazırlamıştır. Buna göre eğitim maliyetlerinin karşılanması şöyle düzenlenmiştir (Uludağ, 1996:144). Kamu Sektöründe; ulusal otoriteler % 50, ESF % 50. Özel Sektörde; ulusal otoriteler % 45, ESF % 45, düzenleyen % 10’dur. Temel olarak ESF’nin küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik faaliyetleri; mesleki eğitim faaliyetleri için yardımlar, sosyal uyum programlarına katılma ve hizmetler ve teknik yardımlar olarak üç ayrı noktada toplanabilmektedir.
- ii. Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu (ERDF): 1975 yılında oluşturulan Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu, Birlikte bölgesel kalkınma politikasının en önemli araçlarından biri ve Birliğin diğer etkinliklerinin tamamlayıcısıdır.

Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonunun amacı, Birliğin geri kalmış bölgelerine yapılan ulusal yardımlara katkıda bulunmak ve genel bir bölgesel stratejinin oluşturulmasına destek olmaktır. Bu fonun amaçlarını üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar:

- Birlik içindeki geri kalmış bölgelerin kalkındırılması,
- Ulusal, bölgesel ve yerel otoritelerce belirlenen politikaların mali yönden desteklenmesi için ek kaynakların harekete geçirilmesinin sağlanması ve

- Birlik politikalarının uygulanabilmesinde aracı rolü üstlenmektir.

iii. Avrupa Tarımsal Yön Verme ve Garanti Fonu: Fon garanti ve yönlendirme bölümlerinden oluşur Garanti bölümü, fonun toplam bütçesinin %90'ını kapsar ve Tarımsal piyasaları destekleyen ve bu piyasaların kârlılığını sağlayan bölümdür. Yönlendirme bölümü ise fonun toplam bütçesinin %10'unu kapsar. Bu bölümün amacı ise tarımsal üretim ve ticaretin daha iyiye kavuşturulmasını sağlamaktır. Küçük ve orta ölçekli işletmelere yapılan yardımların fonun bu bölümünden karşılanır.

Entegre Akdeniz Programları: Bu kurum, küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurulması aşamasına yardımcı olmayı hedefleyen stratejiler çerçevesinde, Birlik içinde faaliyete geçmiş ya da gelecek küçük sanayi işletmelerine mali ve teknik yardımlar sağlamaktadır.

3.9.3. Kobi'lere Kredi veren Kuruluşlar

Avrupa Birliğinde küçük ve orta ölçekli işletmelere kredi sağlayan kurumlar; Avrupa Yatırım Bankası (EIB- The European Investment Bank), Yeni Topluluk Aracı (NCI- The New Community Instrument) ve Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu (ECSC- European Coal and Steel Community) dur.

Avrupa Yatırım Bankası: 1958 yılında Roma Anlaşması ile kurulan Avrupa Yatırım Bankası'nın amacı, birliğin sürekli ve dengeli bir şekilde kalkınmasına katkı yapmaktır. Bankanın açtığı kredilerin en önemli bölümlerinden küçük ve orta ölçekli işletmeler yararlanmaktadır.

Avrupa Yatırım Bankası kurulduğundan bu yana kredilerinin 2/3'ünü az gelişmiş bölgelerin kalkınması için yapılacak çalışmalarda kullanmıştır. Avrupa Yatırım Bankası 1988-1996 Yılları arasında yaklaşık 36.500 adet küçük ve orta ölçekli işletmeye 9.7 Milyar ECU civarında (global kredi) kullandırmış olup, bu kredinin %50'den fazlası sanayi ve hizmet yatırımlarına gitmiştir.

Yeni Topluluk Aracı: 4 Ekim 1978'de kurulmuştur. Yeni Topluluk aracı bir kredi ve finansman aracıdır. Bu aracın temel ilgisi 1982 yılında küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerine odaklanmıştır (Bağrıaçık, 1989:38).

Krediler: enerji ve hammadde tasarrufu sağlamaya ve yenilebilen enerji kaynakları bulmaya yönelik yatırım projelerine düşük faizli kredi ve yardım sağlanması ve küçük işletmelerin yönetim ve satış politikasının, bilgisayar ve dış danışmanlık hizmetleri kullanarak düzeltilmesi, maliyetinin düşürülmesi için yapılan yatırımlara verilmektedir (Gücelioğlu, 1994: 24).

Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu : 1951 yılında Paris anlaşması ile kurulan Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğunun amacı üye ülkeler arasında ortak bir pazarın oluşturulmasını sağlayarak, üye ülkelere ekonomik büyüme, çalışma ve yaşam koşullarının iyileştirilmesine katkıda bulunmaktır. Birlik sadece teknik ve ekonomik araştırmalar ve işçilerin yeniden eğitilmesi ile ilgili çalışmalara mali yardım sağlayan bir araç olarak görülmemiş, aynı zamanda kömür ve çelik işletmelerine yönelik iki ayrı faaliyeti de beraberinde getirmiştir (Gücelioğlu, 1994: 25).

Vergi Politikası: Küçük ve Orta Ölçekli işletmeler Türkiye’de olduğu gibi, AB’de çoğunluğunu ya tek şahıs firması ya da birden fazla şahsın oluşturduğu adi ortaklık firması şeklinde faaliyetlerinin yürütmektedirler. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu özellikleri, bu şirketleri, sermaye şirketi olmanın getirdiği avantajdan mahrum bırakırken, diğer taraftan gelir vergisi ile kurumlar vergisi oranları arasındaki fark, bu şirketlerin oto finansman imkanlarını büyük işletmelere göre sınırlamaktadır. Öyle ki, bugün AB ülkelerinin sekizinde maksimum gelir vergi oranı %50’den fazla iken, kurumlar vergisi bu ülkelerin dokuzunda %30 ile %40 arasında değişmektedir. Bu durum, gelir vergisi mükellefi işletmelerin vergi yükünü kurumlar vergisi mükellefi işletmelere nazaran arttırarak hem haksız rekabete neden olmakta, hem de yeni yatırımlar için gereken fon miktarını azaltmakta veya fon maliyetini arttırmaktadır.

3.9.4. Türkiye’de KOBİ’lere Sağlanan Finansal Destekler

Türkiye’de tarım dışı ekonomik ve sosyal yapının önemli bir bölümü, küçük işletme ekonomisi özellikleri taşımaktadır. Türkiye’de 3.500.000 küçük ve orta ölçekli işletme bulunmaktadır. Toplam işletmeler içinde küçük ve orta ölçekli işletmeler %99.2, toplam istihdam içinde %27.3 paya sahiptirler (KOSGEB, 1997: 3).

Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmelerin desteklenmesine yönelik devlet politikaları ve stratejileri incelendiğinde bu politikaların genelde istikrar politikaları, KİT zamlarında belirlilik kredi sağlanmasında teminat sorununa destek ve riske sermayesi, adil ve bağımsız iş kurmayı özendirici vergi politikaları, kalite güvencesi desteği devlet işletmelerinde küçük işletmelere kota ayrılması, tekelleşmeye karşı önlemler, bilgi, danışmanlık ve eğitim hizmetleri, bağımsız iş kurmanın özendirilmesi ve teşvik edilmesi şeklinde gerçekleşmektedir(TES-AR,1993:1). Ancak genel bir değerlendirme yapıldığında, uygulanan teşvikler geniş tabanlı bir sanayileşmeyi teşvik etmekten ziyade büyük firmalara kaynak kullanımı şeklinde oluşturulmuştur. Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmelerin desteklenmesi ve geliştirilmesine yönelik faaliyette bulunan finansal kuruluşlar veya kaynaklar aşağıdaki şekilde incelenebilir.

3.9.5. Türkiye Halkbank’ın Sağladığı Finansal Destekler

Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmelere finansal destek, genel olarak kamu bankacılık kesiminden sağlanmaktadır. Bu bankalar içersinde ve çoğu orta ölçekli işletmeler olarak nitelendirilen halka açık işçi şirketlerine finansman sağlayan Türkiye Kalkınma Bankası en önemli kuruluşlardır.

Esnaf, sanatkâr, küçük sanayi kesimine kredi sağlayan tek ihtisas bankası durumunda bulunan Türkiye Halk Bankası, 18.06 1992 tarihinde 2284 sayılı kanunla İktisadi Devlet Teşekküllerindeki kanun hükümlerine tabi olmuş ve ana statüsü belirlenmiştir. Küçük ve orta ölçekli işletmelere mali imkân sağlayan tek ihtisas bankası durumunda olan bankası durumunda olan banka, özellikle planlı dönemle birlikte, 1963 yılından itibaren küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansmanında önemli rol oynamaya başlamıştır (Sariaslan, 1996: 59)

Banka her ne kadar küçük ve orta ölçekli sanayi kuruluşlarını finansal açıdan desteklemekle görevlendirilmiş olsa bile, bugün sürekli olarak uyguladığı kredilerin sayısı 54’e ulaşırken, bunlardan sadece 13 tanesi KOBİ’lere yönelik kredi programı oluşturmuştur.

KOBİ’ler dahil olmak üzere bankanın başlıca faaliyet alanları aşağıdaki gibi olmaktadır.

- Esnaf, sanatkâr, küçük ve orta ölçekli sanayinin ve diğer sanayi kuruluşlarının bunların kurdukları şirket, kooperatif ve mesleki teşekküllerin işletme ve yatırımlara ihtiyaç duydukları kredileri sağlamak, orta ve uzun vadeli proje kredileri vermek, KOBİ'lerin gelişmesine ve büyük sanayi geçişini teminen danışmanlık hizmeti yapmak, proje ve teknik bilgi akışı ile desteklemek,
- Sektör bankası olarak çalışmak
- Diğer her türlü kredi ve banka işlerini yapmak
- Bankanın faaliyet konularında, kanun, kararname veya sözleşmelerle temin ve tahsis edilen fonları amaçları doğrultusunda kullanmak,
- Esnaf, sanatkâr, küçük ve orta ölçekli sanayinin ve sanayi kuruluşu mallarının pazarlanmasına ve tanıtılmasına yardımcı olmak, makine-tesisatın üretim ve temini amacıyla ortaklıklara katılmak, kurulmuş olanlara iştirak etmek ve bu tip ortaklıkların kurulmasına yardımcı olmak,
- Yurtdışında çalışanların üretime dönük, istihdam yaratıcı yatırımlarını teşvik etmek,
- Sigorta acenteliği yapmak, sigorta şirketlerine ortak olmak,
- Faaliyet alanındaki konularda, eğitim, araştırma ve geliştirme çalışmaları yapmak ve yaptırmak.

Halk Bankası tarafından verilen kredileri; Sanayi kredileri, Fon kredileri, Kooperatif kredileri, Ticari krediler ve Bireysel krediler olmak üzere beş ana grupta toplamak mümkündür. Bu kredilerin yıllara göre dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir (Halkbank, 1997: 33).

Tablo 3.3. Türkiye Halk Bankasının Kullandığı İhtisas Kredileri
(Milyon TL)

İhtisas Krd.	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Koop. Krd.	469.41 5	686.50 8	1.128.3 10	1.468.2 58	7.325.1 47	27.940. 949	72.521.4 57	140.061. 204
Sanayi krd.	762.16 4	840.30 9	1.258.3 79	1.990.6 77	1.286.7 07	7.413.5 86	31.173.6 29	66.328.4 59
Fon krd.	1.050.6 80	1.708.7 34	2.967.3 49	4.437.4 97	6.615.5 71	11.899. 834	22.049.5 42	72.328.3 97

Tic.	193.41	--	--	281.59	10.005.	39.784.	42.549.1	104.363.
Krd	9			7	851	172	07	105
TOPL	2.476.0	3.469.0	5.469.9	8.815.4	25.233.	87.038.	168.293.	383.081.
AM	11	38	73	92	273	541	735	765

(Halkbank, 1997: 33)

3.9.6. Türkiye Vakıflar Bankası'nın KOBİ'lere Yönelik Kredileri

Küçük ve orta ölçekli işletmeler bu bankanın hedef kitlesi grubunda ağırlıklı bir yere sahiptir. Küçük ve orta ölçekli işletmelere destek vermek üzere, Türkiye Vakıflar Bankası tarafından, verimliliklerin ve rekabet güçlerinin artırılması ve GÜMRÜK BİRLİĞİ'ne uyum sağlamaları için teknik yardımları da içeren geniş bir program hazırlanmıştır.

Banka DPT'nin öncülüğünde hazırlanan ve 1996-2000 yılları arasında uygulanan KOBİ Eylem Planı'nda sermayesi bulunmayan proje sahibi girişimcilere borç verilmesi ve sermaye desteği sağlanması amacıyla bir şirket kurulması 5 yılda 12 milyon ECU'luk kaynak harcanarak 60 projenin desteklenmesi hedeflenmiştir. Türkiye Vakıflar Bankası'nın 4 projeye doğrudan 1 projeye ise iştiraki aracılığıyla katılmaktadır. Bu projeler şunlardır (Genç Ekonomi, 1996: 28).

- Avrupa Birliği, Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli işletmeleri Ortak Yatırım Projesi", Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet, teknoloji ve yönetim açısından gelişmelerini sağlamak amacıyla AB ülkelerindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerle ortak yatırımlara yönelik işbirliğini arttırmak ve işletmeler arası koordinasyonu sağlamak hedefini taşımaktadır.
- "Sektörel Dış Ticaret Şirketi Projesi", aynı üretim dalındaki küçük ve orta boy işletmelerin güçlerini birleştirmek yoluyla dış pazarlara açılmalarını ve dış ticarete uzmanlaşmalarını sağlamayı amaçlamaktadır.
- Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ürünlerinin ihracat projesi, AB ülkelerine ihraç edilebilme özelliğine sahip ancak Pazar bulamayan küçük ve orta boy işletmelerin ürünlerinin ihraç edilmesine yardımcı olmak ve bu işletmelerin dışa açılmasını temin etmek üzere geliştirilmiştir.

- “Küçük ve orta ölçekli işletme Leasing Şirketi Projesi” Vakıf Leasing aracılığı ile küçük ve orta ölçekli işletmeler için leasing imkanı yaratmayı amaçlamaktadır.

3.9.7. Eximbank’ın Verdiği Destekler

Türk Eximbank’ın kuruluş kararnamesindeki amaçları . İhracatın geliştirilmesi, ihraç edilen mal ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi, ihraç mallarına yeni pazarlar kazandırılması, ihracatların uluslar arası ticaret paylarının arttırılması ihracatçılara ve yurtdışında faaliyet gösteren müteahhitler yatırımcılara uluslar arası piyasalarda rekabet gücü ve güvence sağlaması, yurtdışına yapılacak yatırımlar ile ihracat maksadına yönelik yatırım malları üretim ve satışının desteklenerek teşvik edilmesi şeklinde belirtilmiştir (Bostancı,1996:31).

Türk Eximbank’ın çok ortaklı işletmeler sağladığı en önemli finansman olanağı kredidir. Daha sonra “iştirak+kredi “ ve “iştirak gelmektedir. Bankanın ilgili olduğu firmalarla ilişkisinin %60’ı kredi, %29’u iştirak+kredi, %11’i sadece iştiraktan kaynaklanmaktadır. Türk Eximbank küçük ve orta ölçekli işletmelere yönetsel ve teknik konularda danışmanlık hizmetleri vermekle birlikte, sermaye piyasasının gelişmesine katkıda bulunmak amacıyla pay senedi ve tahvil ihraçlarına aracılık etmek ya da çeşitli güvenceler vermek şeklindeki işlevlerini henüz tam olarak yerine getirememiştir.

Türk Eximbank’ın KOBİ’lerin ihracat faaliyetlerinin desteklenmesine yönelik olarak geliştirdiği bir diğer program ise; Dış Ticaret Şirketleri Reeskont Kredi Programı’dır. Programın amacı, KOBİ’lerin ihracata yönlendirilmesi ve bu konudaki önlerindeki engellerin aşılmasıdır. Eximbank’ın KOBİ’lere ihraç desteği toplam kredilerin %23’ünü oluşturmaktadır.

3.9.8 Sınai Yatırım ve Kredi Bankası Kredileri

Sınai Yatırım ve Kredi Bankası, sanayi ve turizm sektörünü yakından bildiği özel sektör kalkınma ve yatırım bankasıdır. Banka Türkiye’de mevcut veya yeni kurulacak özel sektör sanayi kuruluşlarına (imalat sanayii ve turizm) orta-uzun süreli yatırım ve işletme kredisi sağlamak amacıyla 1963 yılında kurulmuştur. Bugünkü

ortakları T.İş Bankası, Akbank, Vakıflar Bankası, Garanti Bankası ve Türk Dış Ticaret Bankası'dır.

Kuruluşundan 1968 yılına kadar sadece işletme kredisi tahsisi ile ilgilenen banka, bu tarihten itibaren işletme kredisinin yanında yatırım kredisi de kullanmaya başlamıştır.

3.9.9. Ziraat Bankası Krediler

Ziraat bankası ihtisas alanı dışında olması nedeniyle tarımla ilgili olmayan sektörlerde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelere kaynak ayırmamaktadır.

Buna karşılık seracılık, genetik ıslah, irat hayvancılığı, (damızlık yetiştirme, besi süt sığırcılığı) alanlarında faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletme tanımına uyan işletmelere tahsis edilebilen özel kredileri bulunmaktadır. Bunlar; seracılık kredileri, genetik esaslara dayalı ıslah kredileri, tarımsal sanayi kredileri ve diğer özel kredilerdir. Bu krediler yatırım tutarının %50'si şeklinde açılmaktadır. Faiz, yatırım tutarına bağlı olarak değişmekte olup, ortalama %60 civarındadır. Kredinin %100 fazlası için ipotek ve teminat talep edilmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan da görüleceği gibi, KOBİ'lere sağlanan finansal destekler, sadece kamu ağırlıklı ihtisas bankaları olan Türkiye Halk Bankası ve Türkiye ihtisas bankası olarak sınırlı kalmaktadır. Diğer bankalarca sağlanan destekler ise önemsenmeyecek ölçüde yetersizdir. Bu bankalardan aktarılan fonların, fonların gelişme ve teknolojiye uyum sağlamak zorunda olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayamayacak düzeyde olduğu açıktır.

3.9.10. Enerji Teşviki

Türkiye'de enerjinin, birçok ülkeden daha pahalıya kullanılması, sanayii rekabet açısından güç durumda bırakmaktadır. Enerji darboğazı içinde bulunan bugünlerde büyük ölçekli işletmelerin kendi enerjisini üretmek suretiyle bu sorunu bir çözüme kavuşturması olasıdır, fakat küçük ve orta ölçekli işletmeler için aynı durumdan söz etmek zordur.

Yukarıda genel soruna karşılık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından hazırlanan 94/4 nolu 16 Ağustos 1994 gün ve 22023 sayılı Resmi Gazete'de

yayınlanarak yürürlüğe giren “Enerji Teşviki”inde şu husus yer almıştır. “İhraç edilen nihai mamulü üreten işletmeler, üretim sırasında kullandıkları elektriği, Türkiye Elektrik Kurumu veya bu kurumun belirleyeceği usul ve esaslar çerçevesinde görevlendirilen şirketlerden, doğal gaz ve sıvılaştırılmış petrol gazını ilgili kurumlardan Avrupa Birliği’ne üye ülkelerdeki enerji fiyatları da dikkate alınarak Para kredi kurulunca belirlenecek oranlarda indirimli olarak ve fuel-oil ile ithalatta alınan her türlü fondan (akaryakıt tüketim vergisi ve KDV hariç) muaf olarak alabileceklerdir. “Dolayısıyla küçük ve orta ölçekli işletmeler en azından enerjiyi Avrupa Birliği’ne üye ülkelerdeki fiyatlardan temin edebileceklerdir.

Ayrıca kalkınma da öncelikli yörelerde teşvik belgeli olarak gerçekleştirilecek komple yeni yatırımların ilk 5 işletme yılındaki elektrik enerjisi tüketiminin %25’ien kadar olan kısmı Para Kredi Kurulu’nun belirleyeceği esaslar çerçevesinde yine fondan karşılanacaktır (Yönezer, 1999: 17).

3.9.11. Yatırım İndirimi

Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanarak 20 Mart 1996 tarih, 22586 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan Gelir vergisi Genel Tebliği’nde özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin yatırımlarının teşvikine yönelik önemli kolaylıklar getirilmiştir. Söz konusu tebliğe göre küçük ve orta ölçekli işletmelerin yaptığı teşvik belgesiz sanayi yatırımlarına en az 6 Milyar, en çok 12 Milyar TL’lık harcamayı öngören yatırım projesini ilgili vergi dairesine ibraz eden yatırımcılar yatırım indiriminden yararlanabilecektir. Ziraî yatırımlarda ise bu limit en az 1 Milyar, en çok 2 Milyar olarak belirlenmiştir.

Azami yatırım tutarı 1996 yılı için 12 Milyar ve 1997 yılı için 24 Milyar TL’dir. Teşvik belgesiz olarak yapılacak yatırımlarda; yatırım projesinin vergi dairesine verildiği tarihte yürürlükte olan yatırımlarda devlet yardımları hakkında karar ile yatırım indirimi ile ilgili mevzuatta öngörülmüş yatırım indirimi oranları uygulanmaktadır.

7 Mart 1998 tarih 23279 sayılı Resmi Gazete’de ise küçük ve orta ölçekli işletmelerin yatırımında devlet yardımları hakkındaki kararı yayınlanmıştır. Bu karardan amaç kalkınma planları ve yıllık programlarda öngörülen hedeflere uygun

olarak korunmalarını, teşvik edilmelerini, üretim ile kalite ve standartlarını arttırma larını, ürün geliştirmeye yönelik taleplerini karşılamalarını, istihdam yaratmalarını temin etmektir. Bu karardan en fazla 150 işçi çalıştıran ve bina hariç kanuni defterlerinde aktifleri toplamı 50 Milyar TL’yi aşmaması gerekmektedir.

KOBİ yatırımlarına uygulanacak destek kredileri: Yatırımları Teşvik Fonundan, Yatırım indirimi, makine ve teçhizat alımında KDV desteği, Vergi, Resim ve harç istisnasıdır.

3.9.12. Dünya Bankası Kaynaklı Krediler

Dünya Bankası kaynaklı kredilerin kullanım şekline dönüştürülmesi ile tek para birimi üzerinden borçlanma imkânı da getirilmiştir. Girişimci borçlanacağı döviz cinsini kendi belirlemekte, kredinin onanması, kullandırılması ve tahsisi bu döviz cinsinden gerçekleşmektedir.

Dünya Bankası Kredileri, ihracata dönük yatırım projelerinin finansman ihtiyacının karşılanmasında kullandırıldığı gibi, bu işletmelerin işletme sermayesi ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla da kullandırılmaktadır. Yatırım kredileri 3 yıl ödemesiz dönem dahil toplam 8 yıl vadeli olarak kullandırılmakta olup, kredi ile yurt dışından ithal olunacak makine ve ekipmanın %100’ü yurt içinden sağlanan tesisat ve malzemenin %50’si finanse edilmekte, yurt içinden temin olunan ekipmanın ithal malı olması halinde bu oran %70’e çıkmaktadır. Yurt dışından alınacak makine ve malın ithali banka tarafından açılan akreditifler ile gerçekleşmekte ancak kredi talebinin Dünya Bankası’na iletildiği tarihten 6 ay öncesine kadar, işletmenin kendi olanaklarıyla ithalini gerçekleştirdiği makine ve ekipmanın da finansmanı krediden sağlanmaktadır.

İşletme kredileri 5 yıl vadeli olup, finansmanın hammadde ve işletme malzemesi olarak yurt dışı ve yurt içinden temin ettiği malzemenin finansmanını sağlamak amacıyla efektif (döviz) olarak kullandırıldığı gibi, bu gibi malzemenin ithali için akreditif açılarak ta kullandırılabilir.

Her iki krediye teminat olarak banka teminat mektubu veya taşınmaz ipoteği talep edilmekte, banka teminat mektubu, kullanılan döviz cinsinden ev krediyi %10 fazlasıyla karşılayacak tutarda alınmakta, ipotek ise yine kullanılan döviz üzerinden krediyi %50 fazlasıyla karşılayacak tutarda tesis edilmektedir.

3.9.13. Avrupa Yatırım Bankası Kredileri

KOBİ'lerin Türkiye'de yeni yapacakları yatırımlarına finansman sağlamak , ekonomik büyümesine katkıda bulunmak ve imalat, tarıma dayalı sanayi, turizm sektörleri ile ilgili alanlarda yapacakları yatırımların finansmanı amaçlanmaktadır.Kredi de yalnızca yatırım kredisi tahsis edilmektedir (Bostancı, 1996: 47).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.KOBİLERİN İŞLETME VE YÖNETİM FONKSİYONLARINA İLİŞKİN SORUNLARI

4.1. KOBİ'LERİN İŞLETME VE YÖNETİM FONKSİYONLARINI OLUMSUZ OLARAK ETKİLEYEN İŞLETME DIŞI SORUNLAR

4.1.1. Girişimci Kültürünün Eksikliği

Günümüz Türkiye'sinin en önemli eksiklerinden binde girişimci kültürünün oldukça zayıf olmasıdır. Toplum fertleri eğitim çağlarında girişimciliğe yönelik bir eğitsel çalışmaya tabi tutulmamaktadır. Gelişmiş ekonomilerde girişimciliğin alt yapısını oluşturan ve girişimciliği destekleyen faktörlerin ülkemiz sosyo-ekonomik hayatı içinde sağlıklı bir işleve sahip olmaması da girişimcilik niteliğine haiz fertlerin keşfedilmesine ve önlerinin açılmasına engel olmaktadır. Küçük işletme sahiplerinin daha çok piyasada yetiştikleri gözlenmektedir. Belli bir teknik konuda kendilerini yetiştirenler ve belli seviyede finansal imkanı olanlar işletme kurma yönünden kendilerini yeterli görmekte ve işletmelerini kurduktan sonrada pek çok problemle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu husus, işletme kurmak için sadece teknik niteliği sahip olmanın ve bir miktar finansal imkana sahip olmanın yeterli olmadığını göstermektedir. Bu tarzda işletme kurmanın yaygın olduğu ülkemizde, işletme sahiplerinin aynı zamanda iyi bir girişimci ve yönetici olması ancak tesadüflere bağlı olmaktadır.

4.1.2. Olumsuz Rekabet Şartları

Küçük ve orta ölçekli işletmeler atıl kapasite ile çalışmakta ve nakit darlığı içinde bulunmaları nedeniyle kıyasıya bir fiyat rekabeti içinde bulunmaktadırlar. Maliyetin altında fiyatlandırmalar çok sık gündeme gelebilmektedir.

4.1.3.Kredi Teminindeki Güçlükler

Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerin sorunlarının tespitine yönelik yapılan araştırmalarda finansman sorununun en başta yer aldığını görmek mümkündür.

Dağıtılan toplam krediler içinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin payına düşen kısım son derece düşüktür. KOBİ'ler çoğunlukla öz sermayelerine dayalı olarak faaliyet göstermektedirler. Bu durum söz konusu işletmelerin hem kuruluşu hem de işletme faaliyetleri içinde geçerlidir. Ülkemiz bankacılık sistemi bu tarz işletme girişimcilerinin desteklenmesine uygun değildir.

KOBİ'ler yüksek risk kapsamında değerlendirilmektedir. Son derece olumsuz koşullarda ve yüksek maliyetlerde kredi temin edebilmektedirler. Kredi temininde karşılaştıkları güçlükler nedeniyle küçük işletmelerin ekseriyeti resmi kredi sisteminin dışında kalmayı tercih etmektedirler. Risk sermayesi gibi alternatif finansman kaynaklarının geliştirilememiş olması da bu işletmeleri içinden çıkılmaz finansman problemleriyle karşı karşıya bırakmış bulunmaktadır.

4.1.4.İşletmeler Arası İşbirliğinin Zayıflığı

Ana sanayi-yan sanayi ilişkisi bir iki sektör dışında yeterli düzeyde değildir. İşletmelerin ihtiyaç duydukları malzemeleri kendilerinin üretmesi yönündeki eğilimlerinde düşüş olmakla birlikte, küçük sanayi işletmeleri ile büyük sanayi işletmeleri arasındaki dikey iş bölümünün yeterli düzeyde olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu işletmeler arasında tedarik, satış, finansman gibi konularda yatay işbirliği imkânlarının da çok sınırlı olması bu işletmeleri rekabet açısından olumsuz olarak etkilemektedir. Ayrıca, Kamu ihalelerinin yapısı ve boyutları bu işletmelerin kamu ihalelerine girmesine engel teşkil etmektedir.

4.1.5.İşyeri Yerleşim Sorunlarını Çözmeye Yönelik Faaliyetlerin Yetersizliği

Ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelerin işyeri temini sorunlarını çözmek için küçük sanayi siteleri ve organize sanayi bölgeleri uygulamaları olmakla birlikte, küçük işletmelerimizin hala önemli bir kısmının şehir ve kasabaların ara sokaklarında, uygun olmayan mekânlarda faaliyet gösterdikleri bir gerçektir. Bu durum, bu işletmelerin ilkel şartlarda çalışmasına yol açmakta ve alt yapı imkânlarından yoksun bir şekilde faaliyetlerine devam etmek zorunda bırakmaktadır.

Öte yandan, küçük işletmelerin işyeri problemini çözmeye yönelik olarak uygulanan küçük sanayi sitelerinin de pek çok problemi mevcuttur. Küçük sanayi sitelerindeki

işyerlerinin esnaf, sanatkâr ve sanayici olmayanlar tarafından satın alınması mümkün olabilmektedir. Bunların, daha fazla kira geliri elde etmek için işyerini ikiye hatta üçe bölerek işletmelere kiraya vermeleri söz konusu olabilmekte, bu da imalatçı işletmeler için yer sıkıntısı doğurabilmektedir. Kiraların sürekli olarak yükselmesi diğer bir dezavantajdır. Ayrıca, küçük sanayi sitelerinin test laboratuvarları, kalite-kontrol merkezleri, genel kolaylık atölyeleri gibi alt yapı yetersizlikleri henüz çözüme kavuşturulabilmiş değildir

4.1.6. Bilgi Noksanlığını Giderecek ve Teknolojik Yenilenmeyi Destekleyecek Faaliyetlerin Yetersizliği

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin mesleki, teknik, üretim, iç ve dış pazarlar, mevzuat gibi konularda bilgi noksanlığı içinde bulunması ve bunların tek bir elden bu firmalara sunulamayışı bu işletmelerin sahip olduğu problemlerden biridir.

Küçük işletmeler için avantaj kabul edilen teknolojik yenilenme esnekliği Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmeler için pek geçerli değildir. Küçük işletmelerin çoğunluğu iş hayatına başlarken taklitçilik düzeyinde başlamaktadırlar. Bu durum bir noktaya kadar olumlu karşılanabilir. Ancak, taklitçiliğin ötesine geçemeyişleri, dolayısıyla yeni teknoloji üretememeleri ülkemiz küçük işletmeleri için olumsuz bir durumdur.

Sanayileşmiş ülkelerde bile küçük işletmelerin uzun dönemli çalışmaları gerektiren temel araştırma konularında AR-GE çalışması yapma imkanlarının pek olduğu söylenemez. Ülkemizde de küçük işletmelerin ARGE çalışması yapma imkanları yoktur. Bu konuda KOSGEB'in faaliyeti söz konusu olmakla birlikte, bu faaliyet çok sınırlı kalmaktadır. Risk sermayesi yatırımı çerçevesinde yeni buluşların özendirilerek ticarileştirilmesi mekanizmaları ülkemizde henüz çok yeni ve münferit uygulamalarla başlatılmış olup, alt yapısı henüz oluşturulmamıştır.

Ülkemiz küçük işletmelerinin AR-GE çalışması yapması bir yana kullandıkları ve sattıkları malzemenin kalite kontrolünü yapma imkanları bile çok kısıtlıdır. Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde kalite güvencesinin sağlanmasına yönelik olarak KOSGEB'in başlattığı bir kalite programı mevcuttur. Bu uygulama yeni olup, pek çok yönleriyle aksamaktadır (Tosyov 9, 1995: 32-33).

4.1.7. Ekonomik İstikrarsızlık

Türkiye ekonomisinin makro ekonomik dengeleri sağlıklı bir durumdadır. Bu dengeleri sağlıklı bir yapıya kavuşturacak kalıcı önlemlerin alınamaması ekonominin zaman zaman krizlere varacak derecede bozulmasına yol açmaktadır. Fiyat artışlarının süreklilik arzemesi, girdilerini KJT'lerden temin eden işletmeleri zor durumlarda bırakmaktadır. Fiyat artışlarının bir takvime bağlanamaması ve ekonomik istikrarsızlığın kronik bir hal alması, bu işletmelerin önlerini net bir şekilde görmesini engellemekte ve uzun vadeye dayalı planlama faaliyetlerinden mahrum bırakmaktadır.

4.1.8. Sosyal Güvenlik Problemi

Ülkemiz küçük ve orta ölçekli işletme girişimcisinin sosyal güvenliği BAĞ-KUR vasıtasıyla sağlanmaktadır. BAĞ-KUR'un emeklilik maaşı, sosyal yardım zammı, sağlık hizmetleri gibi hizmetlerde son derece yetersiz kaldığı tartışma kabul etmeyecek bir husustur.

4.1.9. Mevzuat Problemi

Ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmeleri doğrudan ve dolaylı olarak ilgilendiren pek çok sayıda mevzuat bulunmaktadır. Bu mevzuatın bir kısmı küçük ve orta ölçekli işletmelerin faaliyetlerini düzenlemeye yönelik bir kısmı da küçük ve orta ölçekli girişimcilere yükümlülükler getiren kanuni düzenlemelerdir. SSK kanunu, BAĞ-KUR Kanunu, İş Kanunu, Vergi Kanunları, Belediye Yasası ve benzeri kanunlar küçük ve orta ölçekli işletme girişimcisine önemli yükümlülükler getirmektedir. Pek çok sayıda mevzuatın bulunması bir karmaşıklık meydana getirmekte, mevzuatın gereklerinin yerine getirilmesi zaman ve para kaybına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra mevcut kanuni düzenlemelerin önemli bir kısmı da küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamaktan uzaktır. Sözelimi, küçük işletmeler kapsamında değerlendirilmesi mümkün olan esnaf ve sanatkâr Türk Ticaret kanunu gereği iflas hükümlerine tabi değildir. Bu durumda, esnaf ve sanatkarın özel ve ticari borçlarından dolayı işletmenin tüm mallarına el konulmakta ve bunlara konkordato hakkı verilmemektedir. Ve yine Türk Ticaret Kanunu gereği esnaf ve sanatkâra ait işyeri ticari işletme olarak kabul edilmemektedir

Dolayısıyla bu işletmeler haksız rekabetten korunma, unvanının korunması, markanın tescili gibi haklardan yararlanamamaktadırlar. 507 sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Kanunu günümüz küçük işletmelerinin ihtiyaçlarını karşılayacak durumda değildir.

Mevzuat sorunları çerçevesinde değinilmesi gereken önemli bir sorunda vergi sisteminden kaynaklanan sorunlardır. Ülkemizde bir küçük işyerinin açılmasında ve faaliyetlerinin devam ettirilmesi aşamalarında vergi kanunu düzenlemeleri gereği pek çok sayıda vergi, fon ve harç ödenmektedir. Bu ödemelerin yanı sıra, vergi ödemek için küçük esnaf ve sanatkarın işyerlerini kapatmak zorunda kalmaları önemli gelir kayıplarına yol açmaktadır. Kazanç üzerinden alınan vergilerde birçok vergi istisnası ve muafiyeti söz konusudur. Küçük işletmeler bu vergi istisnası ve muafiyetinden, bünyelerinde vergi uzmanı istihdam etme imkânı bulunan büyük işletmelere oranla pek yararlanamamaktadırlar. Ücret üzerinden alınan vergi ve fonlar emek yoğun teknoloji ağırlıklı çalışan küçük işletmelere olumsuz etkiler-de bulunmaktadır. Vergi sistemi ile ilgili bir diğer sorun da ülkenin bölgeleri arasındaki farklılıklara rağmen, farklı bölgelerdeki küçük girişimcilerin aynı oranda vergi ödemek zorunda kalmalarıdır.

Mevzuat sorunları çerçevesinde değinilmesi gereken diğer bir sorun bu işletmelerin karşılaştıkları bürokratik engellerdir. Bu işletmelerle ilgili mevzuatın karmaşıklığı kendi başına bir bürokratik engel olarak nitelendirilmelidir. Ayrıca, bu işletmeler gerek kuruluş gerekse faaliyetleri esnasında kamu kuruluşlarıyla olan ilişkilerinde pek çok bürokratik engelle karşılaşmaktadırlar. Söz konusu kamu kuruluşları arasında işbirliği imkânlarının az olması ve gerekli koordinasyonun sağlanamaması küçük işletmeler için önemli sayılacak zaman ve gelir kaybına neden olmaktadır

4.1.10. Gümrük Birliği'nin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Muhtemel Etkileri

Avrupa Topluluğu ile Gümrük Birliği 1 Ocak 1996 tarihinde gerçekleştirilmiş bulunmaktadır. Gümrük Birliğine dahil olmakla birlikte, Türkiye AT üyesi değildir. Üye ülke statüsünde olmadığı içinde AT'nin karar mekanizmaları içinde yer alamamaktadır. Bunun yanı sıra, hukuki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik olarak

Avrupa Topluluğunun hukuki mekanizması içinde temsil anlamında yer alamamaktadır. Gümrük Birliğine girildiği tarihten başlayarak 5 yıl sonunda Avrupa Topluluğu ile kararda yer alan hususlarda tam bir uyum sağlanması öngörülmüştür. Bu arada serbest dolaşım ile ilgili teknik engeller aşılamamıştır. Söz konusu teknik engeller aşılabilse de, yalnızca sanayi mallarının serbest dolaşımına imkân verilmesi söz konusudur.

Öyle ülkelere verilen finansal yardım ve düşük faizli kredilerden Türkiye bir Avrupa Topluluğu üyesi gibi yararlanamayacaktır. Mali işbirliği protokolü çerçevesinde bir takım krediler ve bazı yardımlar alması öngörülmüş olup, bu kredilerin ve yardımların şartları henüz açıklık kazanmamıştır.

Bununla birlikte, Avrupa Topluluğu üyelerinin bir takım siyasi mülahazalarla bu yardımları vermeyeceği konusunda bir takım işaretlerde mevcuttur. Türkiye, Ortaklık Konseyi Kararı çerçevesinde gümrük vergileri, miktar kısıtlamaları, eş etkili vergi ve tedbirlerin kaldırılması, ticarete teknik engellerin kaldırılması, Topluluğun tercihli rejimlerinin istenilmesi, mevzuat uyumu, rekabet kuralları ve mevzuatın yakınlaştırılması, devlet yardımları, tekeller, ticari koruma araçları ve vergilendirme konularına AT'ye üye ülkeler gibi uyum göstermek zorundadır. Türkiye AT'ye hazır giyim, bitkisel tarım ürünleri, deri eşya, dokuma, işlenmiş sebze- meyve, cam, plastik ve balıkçılık ürünleri ihraç etmektedir. Bu ürünlerin tümü doğal kaynak orijinli, emek yoğun hafif sanayi ürünleridir. Buna karşılık elektriksiz makineler başta olmak üzere elektrikli makinelerle, her türlü taşıt araçlarında, kimya, demir-çelik ve kâğıtta net alıcı durumunda bulunmaktadır Bu ürünlerin hemen hepsi teknoloji yoğun ürünlerdir. Burada, özellikle makine ve taşıt araçları sektörlerinin komponent üretimlerinin küçük işletmelerin alanına girdiğini vurgulamak gerekmektedir.(Vakıfbank, 2002: 198).

Bir sektörün başka bir ülkenin ürünleri ile rekabet edebilmesi için faktör piyasalarında ve fiyatlarında işletmeye maliyet açısından diğer piyasaya oranla dezavantajlı olmaması gerekmektedir. Türkiye'de ücretler üzerinden yapılan kesintiler AT ülkelerine oranla yüksektir. Bu açıdan bakıldığında, istihdam ağırlıklı sektörlerin vergilendirildiğini söylemek mümkündür. Ücretler üzerinden SSK işveren

payı, SSK işçi payı, Emekli Sandığı ücret ve devlet payı, konut fonu, zorunlu tasarruf, gelir vergisi, damga vergisi ve diğer benzeri vergiler alınmaktadır. AT ülkelerinde ücretler üzerindeki kesintilerin ortalaması %25'dir. Bunun üzerindeki kesinti miktarı sektörlerden alınan vergi anlamına gelmektedir.

Mevcut ücret sisteminin bozukluğunun ürün maliyetleri üzerindeki olumsuz etkisini sektörler

İtibariyle şu şekilde sıralayabiliriz. (Vakıfbank, 2002:139).

Tekstilde %6.8

Demir-Çelikte %8

Kimya %4.2-8.8

Otomotivde %7.4

Turizmde %12.2

Maden %24.4

Bankacılık-Sigortacılıkta %14.3'dür

Gümrük birliğinden olumsuz etkilenecek hassas sektörler katma değerde işgücü payı yüksek olan sektörlerdir. Bu sektörler motorlu taşıt araçları, elektrikli olmayan makineler, selüloz ve kâğıt sanayi, lastik sanayi, tekel ürünleri, dayanıklı tüketim malları ve bazı gıda ürünleri sanayidir (Olçay,1996: 112). Burada, özellikle makine ve taşıt araçları sektörlerinin komponent üretimlerinin küçük işletmelerin alanına girdiğini vurgulamak gerekmektedir. (Vakıfbank, 202: 198)

Pakistan menşeli pamuk, iplik ve dokuma bez fiyatları artacaktır. Genelde Türkiye'nin ithalat gümrük vergileri, AT'nin ithalat gümrük vergilerinden yüksek Olduğu koruma azalacak ve dolayısıyla üçüncü ülke kaynaklı ihracat Türk tekstil sektörü için artan bir rekabet anlamına gelecektir. Fakat diğer yandan konfeksiyon sektörü içinde daha ucuza sağlanabilecek hammadde kaynağı meydana gelecektir. Diğer yandan, tekstil sektöründe tehlikeli bir durumun doğduğu gözlenmektedir. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde kullanılan teknolojilerde son yıllarda dünyanın gerisinde kaldığı görülmektedir. Tekstil teknolojilerindeki yeniliklerin takip edilmemesi durumunda Türkiye tekstil sektöründeki mukayeseli üstünlüğünü kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya kalabilecektir (Ege-Eğitim-Acar, 1995: 23) Konfeksiyon ürünlerine yönelik koruma Türkiye'de %40-50 civarında iken

AT’de bu oran %6-10 dolaylarındadır. Gümrük Birliği’nin gerçekleşmesiyle Türkiye’deki konfeksiyon sektörü rekabet ile karşı karşıya kalacaktır. AT’den Türkiye’ye satılan ürünler genellikle marka olmuş ürünlerdir. Lacoste, Levis, Channel, Hugo Boss, vb. ürünler Türkiye ve sıfır gümrük vergisi ile girecek olursa, yüksek kaliteli Türk konfeksiyon sektörü büyük bir rekabet ortamıyla karşı karşıya kalacaktır (Vakıfbank,202:186)

Otomotiv sektör-ünü makro ekonomik veriler çerçevesinde değerlendirdiğimizde sektörün ithal girdi oranının %22.4, emek yoğunluğunun %14.9, ödenen net dolaylı vergi oranının %74 amortismanın %7.3, faiz yükünün %14.1 ve %32 dolayındaki bir koruma altında çalışmakta, gerçek karlılık oranın %1.9 olduğu görülmektedir. Sektör üzerinde sistemin getirdiği yük %22 civarında olup, bu yük emek, dolaylı vergi ve faizlerden doğmaktadır (Vakıfbank, 2002:165).

Bu verilerle, bu sektör rekabet şansına sahip görünmemektedir, Sektör üzerindeki sistemin yükü kaldırılmadıkça, otomotiv sektörünün gelişme şansı olmayacaktır. Ayrıca rekabet şansının yükselmesi, yabancı sermaye ve teknoloji ile yapısal bir değişimi gerçekleştirmesine bağlıdır.

Gümrük Birliği ile birlikte, patent ve fikri mülkiyet hakkı yasaları, çevreye duyarlı ekotekstil uygulamaları, ISO 9000 ve benzeri kalite standartları, sosyal damping gibi tarife dışı engeller artacaktır.

4.2.KOBİ’LERİN İŞLETME VE YÖNETİM FONKSİYONLARINDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR

4.2.1. Yönetimin Tek Elde Toplanması ve Yetki Devrinde İsteksizlik

Girişimciliğin, yöneticiliğin ve işletme sahipliğinin tek kişide toplanması küçük işletmelerin en belirgin özelliklerinden biridir. Kararlar merkezileşmiştir. Tepe yöneticisi (ki bu çoğunlukla işletme sahibidir.) hemen hemen bütün işletme fonksiyonları ile ilgilenmekte ve bütün yetki ve sorumlulukları üzerinde toplamaktadır (Dincer, 1994: 246-247). Bu bir bakıma küçük işletmeler için bir zorunluluk olmaktadır. Fakat bu üç unsurun tek bir kişide sağlıklı olarak toplanması her zaman mümkün olmamaktadır. İşletmeyi kurmak için gerekli sermayeye sahip

olmak kişinin her zaman girişimci olacağının delili değildir. Özellikle işletmelerin belli dönüm noktalarına geldiğinde, uzmanlaşmaya gidilmesi ve yetki devrindeki isteksizlikleri işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. Özellikle stratejik planlama eksikliği bölümler arasında koordinasyon yetersizliğine sebep olmaktadır. Üretimle satış arasında, alacaklarla borçlar arasında, tedarikle üretim arasında, faaliyetlerle bunların sağlam bir şekilde kaydedilmesi arasında koordinasyon zayıflığı doğmaktadır (Dinçer, 1994: 247) .

4.2.2. Fizibilite Çalışmalarının ve Piyasa Araştırmalarının Yetersizliği

Fizibilite çalışmalarının ve piyasa araştırmalarının yetersizliği nedeniyle yanlış pazar, yanlış kuruluş yeri, yanlış kapasite ve teknoloji seçimi, yatırımın zamanlamasında yapılan hatalar gibi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar.

4.2.3. Sermaye Yetersizliği

Küçük ve orta ölçekli işletmeler daha çok kendi öz kaynaklarına dayalı olarak kurulmakta ve faaliyet göstermektedirler. Faaliyet sahalarının genişletilmesi için öz kaynakları yetersiz kalmaktadır, Dış kaynak temini açısından da zorluklarla karşılaşmaktadırlar.

4.2.4. Teknolojik Yenilenme Yetersizliği

Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmeler üretim sistemleri açısından teknolojik yetersizlik içinde bulunmaktadır. Taklitçilik konumunun ötesine geçememekte ve dolayısıyla yeni teknolojiler üretememektedirler.

4.2.5. Bilgi Noksanlığı

Küçük ve orta ölçekli işletmeler mesleki, teknik. üretim, iç ve dış pazarlar, mevzuat gibi konularda bilgi noksanlığı içinde bulunmaktadır. Tüm bu bilgilere tek başlarına etkin bir şekilde ulaşmaları da ölçekleri itibariyle mümkün değildir.

4.2.6. Vasıflı Eleman istihdamına İlişkin Sorunlar

İşletme faaliyetlerinin verimliliği açısından vasıflı eleman istihdamı bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler için vasıflı eleman istihdamı problemli konulardan biridir. Vasıflı eleman çalıştırılması maliyet açısından bu işletmeleri olumsuz olarak etkilemektedir. Bu sebeple, pek çok küçük

işletme vasıflı eleman istihdamı yoluna gitmemektedir. İşletme de yetiştirilen elemanlarında, işletmede tutulması oldukça zor olmaktadır.

4.2.7. Olumsuz Çalışma Koşulları

Türkiye’deki mevcut küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli bir kısmı alt yapıdan yoksun sağlıklı ortamlarda faaliyet göstermektedirler. Çalıştıkları mekânlar büyümelerine engel teşkil ettiği gibi, iş güvenliği ve işçi sağlığı açısından olumsuz koşullar içermektedirler.

Ücret düzeylerinin oldukça düşük olması ve sosyal yardım kapsamında değerlendirilecek nakdi ve gayri nakdi yardımların hemen hemen yok denecek düzeylerde olması, bu işletmelerde personel devir hızlarını içinde bulundukları sektörlerdeki ortalama personel devir hızlarının üzerine çıkarmakta ve dolayısıyla işe almaların ve çıkarmalarının bu işletmelerde süreklilik arz etmesi üretim maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır.

4.2.8. Modern Pazarlama Fonksiyonunun Yokluğu

Modern pazarlama kavramı ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından pek benimsenmemiştir. Pek çok firma tarafından pazarlama fonksiyonu ikinci hatta üçüncü derecede önemslenmektedir, Pazarlama fonksiyonlarının zayıf olması ve bunun yanı sıra dış pazarlar konusunda bilgi sahibi olmama, dış pazara yönelik geniş araştırma yapamama, tanıtım yapamama, sergi açma ve fuarlara katılma konusundaki güçsüzlükleri (Tosyov 7, 1995: 18), fiyatların dış pazarlara oranla yüksek olması, üretim yetersizliği, kapasite yetersizliği ve kalite düşüklüğü gibi nedenlerle bu işletmelerin ihracat imkanları da olumsuz etkilenmektedir.

4.2.9. Tedarik Problemleri

Küçük işletmeler genellikle siparişe dayalı üretim yapmaktadırlar. Girdi teminleride küçük miktarlarda olduğu mal tedarik birim maliyetleri yüksek olmaktadır. Birim tedarik maliyetini düşürmek amacıyla daha fazla miktarlarda alım yoluna gittiklerinde de, stoklama problemi ile karşılaşmaktadırlar. Genellikle rekabet ortamında faaliyet gösteren bu işletmeler için tedarik maliyetlerinin yüksek olması, rekabet açısından olumsuz etkiler meydana getirmektedir. işletmeler için bir problem

teşkil etmektedir. Personel eğitiminin yanı sıra işletme sahip ve yöneticisinin ve eğitimcilerin eğitime tabi tutulmaması nitelikli personel eğitimine olumsuz etki yapan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Kas gücünün yerini bilgi düzeyinin aldığı günümüzde eğitim sisteminin hala bu gelişme sürecinin uzağında olması, ülke sanayi dokusunun dünya ile entegrasyonunda önemli bir engel teşkil etmektedir.

4.3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA SORUNU

4.3.1. Kurumsallaşmanın Tanımı

Bir organizasyonda düzgün, dengeli ve sosyal bütünlüğü sağlanmış uygulamalarının ortaya çıkması olarak tanımlanabilen kurumsallaşma, yapılması gereken görevlerin teknik talepleri aşan değerlerle yerine getirilmesi sürecidir. Çünkü organizasyonlar yeni koşullara ve taleplere cevap verebilmek için değişikliklere hazırlıklı olmalıdırlar. Bu nedenle firmaların belli bir esnekliğe ve geniş bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir. Bir firmanın kurumsallaşma teorisi, o firmanın dar görüşlülük kültürüne olan direncinin sesi olarak ifade edilebilir. Organizasyonların yaşamsallığı açısından büyük önem taşıyan kurumsallaşma sürecinin denetim ve kontrolü ise liderliğin ana sorumluluklarından birini oluşturmaktadır (Selznick,1996: 271-272).

.Kurumsallaşma, organizasyon yapısını yasallaştırmaya yardımcı olan bir süreçtir. Organizasyonun formal yapısı, organizasyon içi koordinasyon ve kontrol problemleri nedeni ile ortaya çıkmaktadır (Gürol, 1998:7).

Temel amacı, organizasyonların sürekliliğini sağlamak olan kurumsallaşma kavramı, organizasyonun ayrı bir kimlik kazanma ve sosyal gereksinim ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi süreci olarak tanımlanabilir. Sosyolojik açıdan bakıldığında kurum, üstlendiği işlevin nasıl yerine getirilmesi gerektiğini anlatan ve birlikte eş güdülmüş, örgütlenmiş, uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kuralları, değer ölçüleri ile bunların uygulanmasını sağlayan araç- gereçler, mallar ve yapılardan ve onları göze görünür kılan, zihinlerde pekiştiren bayraklar, rozetler, renkler, biçimler... gibi simgeler toplamından oluşur (Ertaş, 1996: 4). Kurumsallaşmayı birçok kişi yönetimin

profesyonellere aktarılması olarak algılamaktadır. Oysa kurumsallaşma, bir kurumda yapılacak işlerin prosedürlere bağlanarak sistematize edilmesi, periyodik sonuçları belirtecek raporların tasarlanarak yönetim kuruluna veya gerçek anlamı ile şirket hissedarların temsilcilerine aktarılması ve bu şekilde işin gidişatından haberdar olmalarını ve gereğinde önlem almalarını sağlamaktır. Dolayısıyla, kurumsallaşma, yönetimin profesyonellere hak tanımasından ziyade işlerin prosedürlere bağlanarak sistematize edilmesidir. Büyümüş olan kurumlarda kurumsallaşma, kurumun ömrünü uzatacak en önemli önlemdir (Garih,1998: 39)

4.3.2. Kurumsallaşmanın Ölçütleri

Bir işletmenin kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesinde kullanılan ve Selznick tarafından geliştirilen ölçütler esneklik, basitlik, özerklik ve birlik olarak dört başlık altında ele alınmaktadır.

Esneklik, kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesinde kullanılan birinci ölçüt olup, organizasyonun çevreye uyum sağlama yönünden esnek ya da katı bir niteliğe sahip olup olmadığını ifade etmektedir. Belirsizlik ve tehlikelerin işletmeleri risk altına soktuğu değişim hızının ve rekabetin giderek arttığı günümüz koşullarında işletmelerin bu koşullarla birlikte değişen tüketici istek ve gereksinimlerine kolayca cevap verebilmesi için esnek bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Aynı şekilde bir fırsatı değerlendirmek için karşı karşıya kalınan risk de işletmeleri esnek davranmaya zorlamaktadır. Bu yönü ile esneklik, aynı zamanda işletmenin büyüme ve kar etmesine hizmet eden bir araç rolü oynamaktadır (Dinçer,1994: 5).

Bir organizasyon çevreye uyum yönünden esnek bir davranış tarzı sergileyebiliyorsa kurumsallaşma düzeyinin gelişmiş olduğunu, aksi halde çevreye uyum konusunda başarı sağlamıyor ve yapısında gerekli değişiklikleri gerektiği biçimde yapamıyorsa kurumsallaşma düzeyi açısından gelişmemiş olduğu söylenebilmektedir.

Basitlik, kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesindeki ikinci ölçüttür. Organizasyonların karmaşıklığını ya da basitliğini bir organizasyonun bir bütün

olarak veya ait sistemler olarak yapı ve işlevler açısından farklılaşması belirlemektedir (Selznick,1996: 275).

Thompson'a göre, bir organizasyonun basitlik veya karmaşıklık boyutu ilgili çevredeki unsurların azlığı veya çokluğu ile de ilgilidir. Basit bir çevrede birkaç tane rakip, az sayıda müşteri ve satıcı bulunurken, buna karşılık karmaşık bir çevrede bunların sayıları daha fazla durumdadır (Koçel,1999: 234). Robert Duncan ise basit çevreyi, karar organlarının dikkate almak zorunda kaldığı faktörlerin azlığı ve birbirine benzemesi olarak ifade ederken, bu faktörlerin sayısı arttıkça ve birbirinden farklılaştıkça çevre yapısının karmaşıklaştığını belirtmektedir (Koçel,1999: 239).

Bir işletmenin sürekliliği açısından dış çevrenin nedenli önemli Olduğu düşünülecek olursa, kendi iç yapısı yanında dış çevresi ile de arasında basit, anlaşılabilir ve işlek bir denge kurulabildiği ölçüde bir organizasyonun kurumsallaşma yönünde olumlu bir noktada Olduğu söylenebilir.

Özerklik, kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesinde kullanılan üçüncü ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsallaşmış olarak nitelendirebileceğimiz organizasyonların kendilerine özgü, onları diğer organizasyonlardan ayıran bir kimliği, bir karakteri bulunmaktadır (Garhi,1995: 38). Bu anlamda kurumsallaşmış organizasyonlar, başka bir organizasyon ya da sisteme bağımlı olmaktan kendini kurtarmış, yönetsel veya operasyonel alanda kendi misyonu ve amaçları doğrultusunda özgürce faaliyet gösterebilme serbestisine sahip organizasyonlar olarak nitelendirilebilmektedir. Organizasyonlar elbette faaliyette bulundukları çevrenin yasal ve ekonomik koşullarına kayıtsız bir şekilde faaliyetlerini sürdürmezler. Bu koşullarla aralarında sağlanacak uyum ve denge, belli bir kurumsal kimlik ve özerkliğe sahip organizasyonlar açısından daha kolay sağlanabilecektir. Özet olarak denebilir ki, bir işletme imajı ve kimliği, yönetim tarzı ve anlayışı, iç ve dış müşterileri ile olan bağının gücü, sahip olduğu kültür ile kendine Özgü bir tarz ve davranış yakalayabildiği yani özerkliği ölçüsünde kurumsallaşmış bir işletme olarak tanımlanabilir.

Birlik, kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesindeki son ölçüttür. Her organizasyonda belli bir düzeydeki çatışma veya farklaşma doğal olarak algılanırken, birlik çatışma ile ilgili çözüm yollarının bulunması ve çatışmanın belli bir düzeyde tutularak, organizasyonel amaçlar doğrultusunda birliktelik sağlanması anlamındadır. Organizasyonlarda sağlanan bu birlik kurumsallaşmanın bir gereğidir ve çatışmaları yönetmeyi başarabilen organizasyonların, bunu başaramayan organizasyonlara göre daha fazla kurumsallaşmış olduğu bir gerçektir.

4.3.3.Kurumsallaşma Süreci

4.3.3.1.Yasal Nitelik Kazanma

Bir kurumun ömrünü uzatacak, varlığını sürekli kılacak en önemli unsurlardan birisi olan kurumsallaşma sistematik bir süreci ifade etmektedir. Kurumsallaşma bir organizasyonun, faaliyet gösterdiği çevrede kanunen kabul görmesi ve tanınmasını, belli bir sistem ve işleyiş kazanmasını sağlayan dinamik bir süreç olarak nitelendirilebilir. Bir işletmenin kurumsallaşma yolunda geçeceği aşamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir. Kurumsallaşma sürecinin ilk adımını, bir kurumun yasal bir nitelik kazanması, kabul edilebilir bir şekil alması oluşturmaktadır. Yasallık, bir kurumun faaliyet gösterdiği sosyal, toplumsal ve ekonomik çevrede genel kabul görmüş ve yürürlükte olan kural ve kanunlara uygun hareket etmesi anlamını taşımaktadır. Bu bir yandan o kurumun yasal sorumluluğu iken diğer yandan da toplumsal ve sosyal sorumluluğunun bir yanını oluşturmaktadır. Bir toplumun hukuki yapısı ve bu yapıdaki değişimler, işletmelerin organizasyonel yapısını ve uygulamalarını da önemli ölçüde etkilemektedir. İşletmeler toplumun yaşaması ve gelişmesi bakımından büyük önem taşıyan din, gelenek, görenek, adet gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen ilke ve kurallar yanında toplum ve ekonominin düzenini sağlayan anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve göstergelere de uymak zorundadırlar. Bütün ülkeler, işletmelerin çeşitli yönlerde sorumlu tutulacakları konulan çeşitli yasalarla düzenlemiş bulunmaktadır (Ülgen, 1993: 172). İşletmeler de her türlü faaliyetlerinde söz konusu yasal düzenlemelere uymakla yükümlü olup, kurumsallaşmanın gereği olarak bu yükümlülüğün gereklerini yerine getirmek zorunluluğundadırlar. Aksi takdirde gerek ulusal gerekse uluslararası pazarlarda hareket edebilmek özgürlüğü ve esnekliğine sahip olmaları mümkün olmayacaktır.

4.3.3.2. Süreklilik Kazanma

Organizasyonların sürekli değişen ve gelişen sosyal, kültürel, hukuki ve ekonomik çevrede yaşamaya devam edebilmeleri için, yapılarında bir takım değişiklikleri gerçekleştirebilmelerine olanak sağlayacak düzeyde esnekliğe sahip olmaları gerekmektedir. İşletmeler bu esneklikle, değişimle baş edebilme, ona ayak uydurma ve böylelikle varlıklarını devam ettirme şansına sahip olabileceklerdir. Kurumsallaşma için kurumlarda süreklilik esastır. Sürekliliği sağlayabilmek bakımından öncelikle kurum içerisinde uzun vadeli hedeflerin oluşturulmasına gereksinim vardır. Orta ve kısa vadeli hedefler ise uzun vadeli hedeflerin birer türevi niteliğini taşımaktadır (Garih,1998: 50)).

Eğer bir işletme zamanında kurumsallaşmasını belli bir noktaya getirememiş ise, varlığını sürdürebilmesi açısından sürekli değişen koşullar karşısında ciddi tehlikelerle karşı karşıya kalacaktır. Bu nedenle ölçeği ne olursa olsun tüm işletmelerde kurumsallaşmaya gereken önem verilmelidir.

4.3.3.3. Bireysel ve Organizasyonel Amaçların Uyumlaştırılması

Sosyal bir varlık olarak toplumun çekirdeğini oluşturan bireyler yaşadıkları ortamda, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımında belirttiği fizyolojik, güvenlik, sosyal, kendini gösterme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını tatmin etmek için çaba harcamaktadırlar. Söz konusu ihtiyaçların tatmin edilebilmesi için bireylerin bir organizasyonel ortamda bulunmaları gerekmektedir. Organizasyonlar bireylerin hem maddi hem manevi yönlü gereksinimlerini gerçekleştirebilecekleri bir alan olmakla birlikte, organizasyonlar da kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek için bireylerden yararlanmaktadırlar. Birey eğer bir organizasyona katılıyorsa, birtakım gereksinimlerinin, çalışması karşılığında bu organizasyon tarafından karşılanacağı ümit ve bekleyişi içerisinde. Bireyler ve organizasyonlar birbirlerini kendi amaçları ve çıkarları doğrultusunda etki altında bulundurmaktadırlar(Efil,1996:188-189). Önemli olan bireysel ve organizasyonel amaçların uyumlaştırılması, her iki taraf için de kabul edilebilir bir dengenin kurulmasıdır. Bu dengenin kurulabildiği, karşılıklı memnuniyetin sağlandığı, bireysel ve organizasyonel amaçların uyumlaştırıldığı organizasyonların kurumsallaşma düzeylerinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Aksi takdirde bireysel ya da organizasyonel herhangi bir tarafın

amaçların gözardı edildiği, ikinci plana itildiği ya da arada kabul edilebilir bir dengenin kurulamadığı durumlarda organizasyonun sürekliliği de risk altına girecektir.

4.3.3.4. Kurumsal Kimlik ve İmaj Kazanma

Selznick'e göre organizasyonlar değerlerle bezendiklerinde ancak kurum olurlar. Bu, organizasyonlarda ayrıcalıklı bir kimlik yaratır. Değerler, normal olarak yazılı forma! prosedürler içerisinde dolaşmazlar Onlar, özellikle hikayeler, efsaneler ve mitler gibi araçlarla yayılırlar ve bunlar kurumsallık yapılandırıcılar durumundadırlar (Gürol, 1998: 37).

Bir kurumun prestijinin algılanması ve öne çıkması sıkça ölçülebilir değerlerinin üzerinde bir öncelik kazanmaktadır. Bu durum toplumda olumlu yönleriyle tanınmak ve anılmak isteyen işletmelerde söz konusudur. Bu koşullar altında imaj yönetimi, stratejik bir konu niteliğindedir. İmajın sık sık kimlikle bağdaştırıldığı görülmektedir. Kimlik, bir organizasyonun üyelerinin organizasyonların nasıl algıladığı iken imaj, organizasyon dışındaki kişilerin organizasyonu nasıl algıladıklarıdır.

Bundan dolayı kimlikle ilgili bir değişim olmaksızın imajda bir değişikliği sağlamak mümkün değildir(Thomas,196: 370). Kurumlar ürettikleri mal ve markasını tanıtmak görevinin yanı sıra kurum imajını da iç ve dış dünyaya tanıtmak zorundadırlar. Günümüzde tüketiciler herhangi bir malı, yalnız markasına ve kalitesine bakarak değil, aynı zamanda onu üreten kurumun imajına da bakarak tercih etmektedirler. Kurumlar da aynen insanlar gibi bir kimliğe, karaktere ve niteliklere sahiptirler. Bir kurumun düzenlediği konferanslar, paneller, sanatsal faaliyetler, kurum üyelerinin çeşitli mesleki kuruluş, kulüp ve derneklere üyelikleri, kurum kimliğini ikili görüşmelerle yansıtmaları, sponsorluklar, bağışlar, benzeri yardımlar ve bunların bir şekilde kamu oyuna medya kanalı ile yansıtılması, kurumla eşleşmiş kişilerin kamu oyundaki görünimleri kurum kimliğini ve imajını oluşturan ve pekiştiren faktörlerdir (Garih,1998: 1990-1991).

Bu tür çabalarla işletme içinde ve dışında belli bir algılamanın oluşturulması (kimlik ve imaj) kurumsallaşım yolunda atılmış önemli adımlardan birini oluşturmaktadır.

4.3.3.5. Aile Şirketleri Açısından Kurumsallaşma Olgusu

4.3.3.5.1. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Aile şirketlerinin diğer şirket türleri ile ortak özellikler içermekle birlikte, ayırt edici bazı özelliklerinin bulunduğu da bir gerçektir. Aile şirketlerini karakterize eden en temel özellik adından da anlaşılacağı üzere, bir aile tarafından kurulan ve en az iki kuşağın yönetimde görev aldığı işletmeler olmasıdır. Aile şirketlerinde, yönetimde paylaşılmış aile değerlerinin, normlarının ve geleneklerin etkili olduğu gözlemlenmektedir (Nelton,1996: 44). Ancak her zaman işletme çıkarları ile aile çıkarlarının uyum göstermesi için çaba harcanır. Aile şirketlerinin bir diğer özelliği, yönetim kademelerinin özellikle üst yönetimin, güvenilirlik ve sadakate verilen önemden dolayı aile üyeleri tarafından doldurulmuş olmasıdır. Bu nedenle aile şirketlerinde yönetim kademelerinde profesyonel yöneticilere ya hiç rastlanmaz ya da sadece bir iki yöneticinin profesyonel yönetici olduğu görülmektedir. Yetenek, eğitim ve deneyimlerine dikkat edilmeksizin aile bireylerinin şirkete alınıp yönetim kademelerine getirilmesi ve onlara ömür boyu iş olanağı sunulması bir diğer özelliği oluşturmaktadır. Şirkete girmek ve yönetim kademelerinde yükselebilmek için firmaya sadakat ve bağlılık büyük önem taşımaktadır ve aile üyesi kişilerde bu özelliğin var olduğu düşünülür. Aile şirketleri, verimli yönetilmek ve devamlılığı sağlanmak zorundadır.

Çünkü söz konusu şirket, sahip ailenin geçim kaynağı ve geleceğinin güvencesidir. Bu nedenle aile şirketinin toplum içindeki gücü, imajı ve prestiji, ailenin toplum içindeki konumunu da etkilemektedir. Aile şirketlerinde firmanın başındaki kişi aynı zamanda sahip yönetici, sağlıklı ve hayatta iken, kendisinden sonra yerine kimin geçeceği konusunda genellikle somut bir plan yapmamaktadır. Bu kararı hep erteler ve daha sonraya bırakır. Oysa yerine geçme, aile şirketlerinin hayatta kalması için son derece önemli bir faktördür. Yerine geçme statik bir olay olmayıp uzun soluklu bir süreçtir. Bu, varislerin yaşamları içerisinde erken bir zamanda başlamalı, bireylerin daha çocukluktan itibaren işe katılımların planlanmalıdır (Stavrou,1999: 43).

Bunun yansısı aile şirketlerinde, aile üyelerinin iş dışındaki olumlu ya da olumsuz ilişkilerinin, aile üyeleri arasındaki uyum ya da uyumsuzluğun, iş ortamına

yansıtılması, şirket içerisinde çatışma ve sürtüşmelerin zeminini hazırlaması gibi bir ihtimal de söz konusu olabilmektedir. İş dışı ilişkilerin iş ilişkilerinde etkileyici ve yönlendirici olduğu, mantık yanında duygusallığın da bu tür şirketlerde önemli bir yer aldığı söylenebilir.

4.3.3.5.2. Aile Şirketlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Aile şirketlerinin aşağıda üzerinde durulacak olan güçlü ve zayıf yönleri arasında bir denge kurularak yönetilmeleri halinde varlıklarını sürdürebilmeleri, nesilden nesile aktarılabilmesi açısından daha şanslı konuma geçmeleri mümkün olacaktır. Önemli olan bu güçlü ve zayıf yönlerin gözden kaçınmadan objektif bir şekilde belirlenerek yararlanılabilir hale getirilmesidir.

Aile şirketleri kendilerine özgü bazı güçlü yönlere sahiptirler. Sözgelimi kaynak sağlanmasında ailenin sahip olduğu nakit ve nakit olmayan varlıklar kullanılabilir. Firmanın yaşayacağı bir maddi sıkışıklıkta aile üyelerinin firmaya nakit akışı sağlama olanağı bulunmaktadır. Çünkü şirket ailenin hayat garantisidir, sağlanmış olan yaşam standardının koruyucusu ve geliştiricidir. Şirketin varlığı ve sürekliliğinin tehlikeye girmesi tüm aile üyelerini tek yumruk haline getirir ve bu koşullar altında herkesi elde ettiği nakit ve mal varlıklarını işletmenin yeniden güçlenmesi, toparlanabilmesi için kullanmaktan çekinmezler. Aile üyesi yöneticiler işletmenin tüm riskini üzerlerinde taşıdıkları için her türlü karar ve faaliyetlerinde daha tedbirli ve özenli davranırlar.

Şirketle ilgili konular kurulacak bir aile konseyinde de görüşülerek çift yönlü bir tartışma, görüşme ve inceleme olanağına sahip olunur. Farklı görüş ve bakış açılarının karşılıklı görüş alışverişinde bulunularak özgürce ortaya konabildiği bir aile meclisi, konulara farklı öneriler ve çözümler getirebilecektir (Kuratko, 1995: 56-57). Şirketin ve aile üyelerinin çıkarlarının aynı doğrultuda olması nedeni ile çok daha kolay uyumlaştırılabileceğinden yönetim kademelerinde aile bireylerinin bulunması çekişme ve rekabet ortamını azaltacak ve şirkete zarar verici sonuçların ortaya çıkması olasılığını en aza indirebilecektir

Şirketin sahibi olan ailenin toplum içindeki tanınmışlığı ve sahip olduğu olumlu imaj

da şirkete duyulacak güvenin bir kaynağı olacaktır. Finansal alanda gerek ürünlerinin tüketicileri nezdinde bir güven, huzur ve bağlılık yaratabilecektir. Buna ek olarak ailenin tutumları, değer yargıları, anlayışları, felsefeleri, inançları ve tüm bunlar doğrultusunda oluşan örgüt kültürü hem toplumda hem işletme içerisindeki diğer çalışanlar arasında kabul gördüğü oranda işletmeyi avantajlı konuma geçirecektir.

Aile şirketlerinin bu güçlü yanlarının yanında bir takım zayıf yanlara da dikkati çekmektedir. Küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde işlerin yürütülebilmesi için gerekli olan kaynakların borçlanma yolu ile elde etme yoluna gidilmesi ve bunun yüksek maliyetli bir hal alması şirketi zor duruma sokabilir. Bu konuda aile üyeleri arasındaki görüş ayrılıkların da çeşitli problemler ve huzursuzluklar yaratabilecektir. Gerek finansal gerek diğer konularda aile üyelerinin birbirlerine danışarak ortak bir karar almayı tercih etmelerinden dolayı ki bu sorumluluğu tek başına yüklenmeme isteğinden, kaynaklanabilir, karar alma süreci uzayabilmektedir. Gerekli kararların zamanında verilememesi beklenen yarara ve sonuca ulaşma şansını da azaltabilmektedir. İki jenerasyonun birlikte çalıştığı aile şirketlerinde karar mekanizmasının geç işlemesinden ve genellikle kararın birinci jenerasyona bırakılmasından dolayı bazı olumsuzlukların yaşandığı görülür. Bu nedenlerle aile şirketlerinde karar mekanizmasının zor işleyen bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Gerek karar verirken gerek uygularken fazla ihtiyatlı oldukları görülmektedir. Bu şekilde davranmak yarar değil zarar doğurabilmektedir. Ayrıca birinci jenerasyonun verdiği kararlara ikinci jenerasyonun karşı çıkması, yanlışlığını ifade edebilmesi ve bunu kabul ettirmesi, modern ve demokratik bir aile ve işletme yapısını gerektirmektedir. Çoğu aile şirketinde bunun kolaylıkla sağlanamadığı da bir gerçektir.

Aile şirketlerinde genellikle daha merkezci bir yapı hakimdir. Astların kararlara katılımı, paylaşım düzeyi ve yetki devri düşüktür. Sahip yöneticilerin işi kurup belli bir noktaya getiren kişiler olarak, işi en iyi kendilerinin bildiğini varsaydıkları bir zihniyetle yaklaşımda bulunmaları çoğu zaman hayal kırıklıkları yaratabilmektedir.

Aile şirketlerinde icranın ve denetlemenin aynı kişilerden oluşması hataların görülmemesine veya gözardı edilmesine, açık vermeme çabalarına neden olabilmektedir. Dolayısıyla bu doğrultuda şirketin gelişimi sağlıklı bir şekilde fark

edilemediği için kontrolsüz bir büyüme yaşanabilir. Ayrıca ailesel hiyerarşik yapının şirketin hiyerarşik yapısına da yansıdığı, onu etkilediği görülmektedir. Bu durum karar verme ve uygulamalarda sınırlılıklara, serbest hareket edememeye neden olabilmektedir. Aile şirketlerindeki önemli zayıf yönlerden birisi de çalışanların genel olarak kurum için değil de patron için çalışma gayreti içinde olmasıdır. Kurum odaklı değil patron odaklı çalışma, belli kişilere hoş görünme çabaları, çalışanlar arasında Olduğu gibi aile üyeleri arasında da huzursuzluklara neden olabilmektedir. Aile şirketlerinin genellikle profesyonel yöneticileri işletmeye çekme, onları firmada tutma gibi kaygılarının yeterince bulunmaması bilgili, deneyimli ve yetenekli kişilerden yoksun kalmalarına neden olmaktadır. Profesyonellere yer verilmeksizin tüm yönetim kademelerinin aile üyelerince doldurulması eğilimi, nitelikli profesyonel yöneticilerin aile işletmelerini tercih etmemelerine neden olmaktadır. Bu durum, yani aile şirketlerinin genellikle kariyer vaad etmemesi diğer çalışanları da demotive etmekte onları başka arayışlara yönlendirmektedir.

Eğer aile üyelerinin eğitim düzeyi düşük ise ve yeterli eğitim, nitelik ve deneyime sahip olmayan aile üyelerine şirket içerisinde belli yerler teslim edilmişse bu şirket için

önemli bir handikaptır. Bu anlayış ve uygulama, işletmeyi çizgisinden ve amaçlarından uzaklaştıracaktır. Şirket kendini her aile üyesine bir yer bulmakla geleceğini riske etme lüksüne sahip görmemelidir. Aile üyelerine işletmede görev alacaklarına ilişkin bir garanti verilmemelidir. Aile içerisinde eğitimi, deneyimi ve becerileri ile doğru insan iş için seçilmelidir.

Sağlıklı, gelişmiş ve belli bir boyuta ulaşmış aile şirketlerini bekleyen en büyük tehlike ikinci jenerasyon ile başlar. Bu nedenle yerine geçme aile şirketlerinde üzerinde önemle durulması gereken bir prosedürdür. Churchill ve Hatten'e göre yerine geçme prosedürünü dört adımda izleyebiliriz. Önceleri firmanın sahibi yönetimdeki, tek kişidir. İkinci adım bir eğitim ve gelişme basamağıdır ki, bu kısımda varisler işi öğrenirler. Üçüncü adımda kurucu ve varisler bir ortaklık oluşturur. En son adımda ise bir güç transferi yaşanır ve sorumluluklar varislere yönlendirilir (Questia.com)12.09.2006

Ana hisse sahiplerinin vefatı sonucu verasetle dağılan hisseler çoğu zaman varisler arasında güç ve egemenlik savaşlarına, çıkar ayrılıklarına dönüşmektedir. Vefat ardından gerçekleşen hisse dağılımı sonucu, gerekli nitelik ve becerilere sahip olmayan kişilere hisselerin geçmesi yönetsel dengesizlikler ortaya çıkaracaktır. Kurumun tek varisi olması halinde, o tek varisin işletmeyi yönetme kapasitesi yeterli değilse ve onun yönetiminde ısrar ediliyorsa, şirketi gelecekte önemli problemler beklemektedir. Yerine geçme sürecinde birden çok varis bulunması durumunda eğer bu konuda belli bir plan yapılmamışsa, bir ekip çalışması ruhu bulunmuyorsa huzursuzluk ve çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Birinci nesil tarafından kurulmuş işletmelerde yönetim ikinci nesle teslim edildiğinde birden çok varisin arasında çıkabilecek güç kavgaları gelişmeyi önleyerek sen-ben kavgalarına gebedir. Hiçbir varis gücü ne olursa olsun bir diğerinin üstünlüğünü kolayca kabul etmeyecektir. Çocuklar, gelinler, damatlar, yakın akrabalar hatta torunların sahnede olacağı ikinci jenerasyonun başlangıcında çıkacak çatışmalar, gruplaşmalar veya ayrılıklar şirkete büyük zararlar verecektir.

Sonuçta varislerin kendi çıkar ve arzularını yenme derecelerine göre kurumun yaşamsallığı ve gelişmesi sağlanabilecektir (Garih, 1998: 33-36).

Büyüyen aile şirketlerinin karşılaşacağı tehlikelerden bir diğeri, iş gereklerini üzerinde taşımayan aile üyelerinin yönetime talip olarak profesyonel yönetici istihdamı konusunda yetersiz kalınmasıdır. Yönetim kademelerindeki bazı kilit noktaların profesyonel yöneticilere bırakılması, işletmede daha sağlıklı, objektif ve etkin bir yönetimi sağlayacaktır. Ayrıca bu bir denge unsuru olarak da görülebilir.

Bir aile şirketinin uzun ömürlü olabilmesi stratejik planlama yapmayı gerektirmektedir. Stratejik planlama bir işin geleceğini sağlamak için alternatif yollar sunar. Aile şirketleri güçlü ve zayıf yönlerini böylelikle belirleyerek aile ilişkileri ve iş yönetimi arasında bir denge kurmalıdırlar. Eğer bu denge kurulmazsa başarılı bir aile ve aile şirketinden söz edilemez (Astrachan; Aronoff,1998: 5).

4.3.3.5.3. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Bilindiği üzere şirketler de insanlar gibi doğma, büyüme, gelişme ve sonuçta yok olma gibi aşamalardan geçmektedir. Ancak şirketlerle insanlar arasındaki fark, şirket ömürlerinin birkaç jenerasyonu kapsayacak şekilde uzun olabilmesidir. İkinci ve

üçüncü jenerasyonların kurumları sürdürebilmesindeki en önemli sır, kurumsallaşmayı sağlayabilme ve koruyabilmelerinde yatmaktadır. Bu bağlamda aile şirketlerinin kurumsallaşmaya olan yaklaşımları, kurumsallaşma çabalarını sürdürürken çıkan engeller ve bu engellerden sıyrılabilmek için kullandıkları yöntemler büyük önem taşımaktadır.

4.3.3.6. Kurumsallaşma Yönünde Çıkan Engeller

Aile şirketleri daha önce belirtilmiş olan paylaşılmış ailesel değerler, birlikte maddi manevi bir güç oluşturma, kararlar ve faaliyetlerde daha tedbirli ve özenli davranma, işe ve aileye karşı sorumluluk bilinci gibi güçlü yanları bulunmasına karşın aile üyeleri arasındaki görüş ayrılıkları ve çatışmalar, bunlardan kaynaklanan yönetsel sorunlar, profesyonel yönetici oranını düşüklüğü gibi zayıf yanlara da sahiptir. Söz konusu şirketlerin güçlü yanlarından en iyi şekilde yararlanarak zayıf yanlarından sıyrılabilmeleri için belli bir yönetsel olgunluğa ve kurumsallığa sahip olmaları gerekmektedir.

Eski veya yeni birçok şirketin misyonu ve vizyonu doğrultusunda varlığını sürekli kılmak, amaçlarını gerçekleştirebilmek için kurumsallaşma çabaları içerisinde Olduğu görülmektedir. Ancak bu dinamik süreç içerisinde bir takım engellerle karşılaşmakta, kurumsallaşmanın gerekleri yerine getirilmeye çalışılırken çeşitli tepkiler ve çatışmalar su yüzüne çıkabilmektedir. Aile şirketlerinin öncelikle organizasyonel yapılarını gözden geçirerek daha sistemli ve esnek bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Organizasyonel faaliyetlere yol gösterici nitelikte olan yazılı plan, program ve yönetmeliklerin bulunmaması, aynı konu ve durumlarda farklı yöntemlerin izlenerek farklı kararlar verilmesi kurumsallaşım sürecinde önemli bir eksikliktir. Büyüklüğü ne olursa olsun birçok şirkette ve aile şirketlerinde yazılı plan ve programların olmaması, neyin, nasıl ve ne şekilde yapılacağının tam olarak ve herkes tarafından bilinmemesi kurumsal, bir firma olma adına eksi bir puandır. Ne yazık ki aile şirketlerinin çoğunlukla formal bir yapıdan uzak, aile üyelerinin iradesi ve idaresinde yürüyen bir gemi olduğu bir gerçektir. İşletmede bir yazılı anayasa oluşturulmadığı sürece kurumsallaşma yönünde önemli engellerle karşılaşılması da olağandır. Şirket içerisinde her türlü konuda bir standardizasyon sağlanmalıdır.

Ancak adam kayırmalar, çifte standartlar, belirsizlikler, her an değişebilen yöntem ve uygulamalar aile şirketlerinde sıkça rastlanan görüntülerdir.

Niteliklerinin yeterliliğine özen göstermeden her aile üyesine işletme içerisinde bir yer verilmesi alışkanlığı aile şirketlerinin kurumsallaşmasını, nesiller arasındaki aktarımını zora sokan bir davranış tarzıdır. Bir aile şirketinde bu, bir zorunluluk olarak hissedilmemelidir. Aksine eğer bir aile üyesi işletme yönetiminde bir koltuk işgal edecekse bunun belli kriterleri olmalı ve bunlara uyulmalıdır. Sözelimi üniversite mezunu olmak, yabancı dil bilmek, başka bir iş yerinde belli bir süre deneyim kazanmak, kendini ve niteliklerini kanıtlamak gibi. Söz konusu kişi şirkete geldiğinde ise hangi kademedен başlayacağı, hangi aşamalardan geçeceği ve nasıl bir gelişim süreci izleyeceği önceden belirlenmelidir(Kırım,1999:47). Kişinin geleceğini ve iş hayatını garanti altında görmesine izin verilmemelidir. Buna izin verildiği ölçüde kurumsallıktan uzaklaşılır. Sistem içerisinde hangi pozisyon için ne tür özelliklere sahip kişilere ihtiyaç Olduğu belirlendiği ve işe uygun kişilerin atanarak işletilecek bu sistem ile kurumsallaşma gerçekleşebilecektir.

Aile şirketlerinin en önemli konularından birisi yönetimin kime geçeceği, kimin genel müdür olacağıdır. Bu kişiyi belirleme, zaman gelince düşünülür denilerek ertelenecek bir konu değildir. Bu bir süreçtir. Çok uzun yıllar önce düşünölmeye başlanması ve bu düşünce doğrultusunda planlı ve bilinci adımlar atılması gereken bir süreçtir. Ancak aile şirketlerinde bu konu genellikle ihmal edilir. Genellikle doğru kişi seçilememekte hatalı bir seçim yapılmaktadır . Kurumsal bir nitelik kazanabilmek için yerine geçecek kişiyi belirlemek de tek başına yeterli değildir. Aile meclisi toplantıları, aktif yönetim kurulları ve stratejik planlama olmaksızın uzun ömürlü bir aile şirketinden söz edilemez. Aile meclisi toplantıları, aile üyeleri arasında doğrudan bir iletişim ve katılımı sağlaması açısından önemlidir. İşletme hakkında konuşulurken açıklık paylaşım ve güven ortamı yaratılır. Şu bir gerçektir ki yetersiz iletişim ve katılım güvensizliğe ve gücenmeye neden olacaktır.

Bu tür olumsuzluklar aile meclisi toplantıları ile giderilebilir. Yönetim kurulu ise ailede en yüksek derecede iş sorumluluğu taşıyan kişilerden oluşmaktadır. Yönetim kurulunun amacı şirketin ve dolayısıyla ailenin geleceği için söz verilen yönetimi

gerçekleştirmektir. Stratejik planlama ise işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarak her türlü koşulda nasıl bir tepki gösterileceğini ve buna hazır olmayı sağlar. İletişimin güçlü, sorumlulukların belirgin ve stratejik bir düşünce uygulama tarzının bulunduğu işletmelerde varislerin planlaması daha az sancılı olacaktır. Bir aile şirketine bu konular özenle ele alınmalıdır ki işletme içsel bir bozulmaya uğramasın.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma yönünde çıkan engellerden bir diğeri de yönetim kademelerinin aile üyeleri tarafından doldurularak profesyonel yöneticilere açık alanlar bırakılmaması eğilimidir. Aile üyelerinin bu tavrın ileride faturası ağır bir hata olabilecektir. Çünkü bu nedenle yönetimde subjektiflik egemen hale gelirken aile olmanın duygusallığı da işin içine girerek objektiflikten ödün verilebilecektir. Arzu edilmeyen durumlarda aile üyesi yöneticilerin kendi kendilerini veya birbirlerini eleştirmesi ve hatta yargılaması ne denli olanaklı olabilir ki. Büyüme kurumsallaşmayı, kurumsallaşma ise profesyonelleşmeyi gerektirmektedir. Aile şirketleri kurumsallaşma adına adımlar atarken, yeniden yapılanırken yönetimi profesyonel ellere bırakma yoluna gitmelidirler.

Merkeziyetçi bir yönetim anlayışı ile çalışanlara yetki devrinde bulunmamak, her şeyden haberdar olup, her şeyi kontrol etme arzusu aile şirketlerinde kurumsallaşmanın gerektirdiği esneklik ve canlılığı ortadan kaldırmaktadır. Operasyonel ya da yönetsel nitelikteki bir takım görev ve sorumlulukların astlara devredilmesi olarak tanıyabileceğiniz yetki devri, yöneticilerin hem yaşamlarını büyük ölçüde kolaylaştırmada hem de kendilerine işletmenin başarısına daha büyük katkı yapabilecekleri görevler üzerine yoğunlaşmak için zaman yaratacaktır. Aile şirketlerinde kurumsallaşma yönünde çıkan bu engellere önemli bir ek ise üst yönetimin kurumsallaşma yönündeki samimiyetinin doğruluğudur. Önemli olan kurumsallaşmayı istemek değil bunun için samimi çabalar harcamaktır. Üst yönetimin tutumu kurumsallaşma konusundaki başarının belki de en önemli anahtarı olacaktır. Bu ve yukarıda ifade edilen diğer engeller gözardı edilir, kurumsallaşma konusunda samimi ve iyi niyetli bir tavır sergilenmez ve gerekli adımlar atılmazsa kurumsallaşma bir arzu ve beklenti olmaktan öteye gitmeyecektir.

Kurumsallaşma yönünde çıkan bu ve diğer engellerin yaratacağı çatışmalar doğaldır ve aile genişledikçe çatışma olasılığı ve sıklığı artacaktır. Kurumsallaşmanın yaratacağı değişim aile şirketleri için de birtakım uyumsuzluklara neden olurken elbette ki bazı fırsatlar da yaratacaktır. Bu süreçteki uzlaşmazlıklar ve çatışma korkusu aile üyelerini değişime karşı koymaya itebilecektir. Ancak aile üyeleri kaçınma, arbitrasyon (tahkim), uzlaşma ve yaratıcı çözüm gibi stratejilerle bu çatışmayı yönetebilmeyi ve kurumsallaşma ile birlikte ortaya çıkacak fırsatlardan en iyi şekilde yararlanmayı başarabildiği surece varlığını sürdürebilecektir .

4.3.3.7. Aile Şirketlerinin Profesyonelleşmesi

Aile şirketlerinin faaliyet gösterdikleri sektörde ve pazarlarda sağlam bir yer edinebilmeleri, bireysel istek, ihtiras ve hırslarda, çıkar kaygılarından arınmış profesyonel bir yönetimi gerektirmektedir. Profesyonel yönetimin en önemli gelenlerinden biri de profesyonel yöneticilerdir. Aile şirketlerinde yeni neslin işletmeye girmesi elbette ki bir değişim yaratır. İşletmeyi diğer aile üyeleri ile paylaşmak beraberinde rekabeti de getirecektir. Ancak aile şirketlerinde eğitilmiş, nitelikli, iş gereklerine uygun profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi ile girişimci yönetim stilinden uzaklaşıp profesyonelleşilecektir.

Aile şirketlerinde profesyonelleşme, firma sahiplerinin kendileri ile işleri arasındaki ilişkiye saygı gösterme olgunluğunda olmalarını gerektirir. Şirketteki profesyonel yönetim ile girişimsel yönetim karşılaştırılacak olursa çeşitli açılardan karşımıza şöyle bir tablo çıkacaktır (Nelton, 1996: 53).

Tablo 4.1. Profesyonel Yönetim ile Girişimsel Yönetim Karşılaştırması

Faaliyet Alanı	Girişimsel Yönetim	Profesyonel Yönetim
Organizasyon	İnformel planlama	Sistematik planlama
Liderlik	Değişken (Diktatöryel ile Bırakınız yapsınlar arasında)	Katılımcı ve danışmacı
Kontrol	Tanımlanmış sorumluluklar ve üstüste geçmiş bir informal yapı	Formal ve çok iyi tanımlanmış bir yapı

Yönetim Geliştirme	Spesifik ihtiyaçlar için zamanı geldiğinde ve plansız bireysel eğitim	Amaçlara uyumlu planlanmış bir eğitim
Kültür	Geleneklerle sınırlı, aileye bağımlı, aile kökenli bir kültür	Çok iyi tanımlanmış bir şirket kültürü
Bütçeleme	Genellikle açık bir paylaşımın bulunmadığı ihtiyaçlara göre	Endüstri standartları ve firma amaçlarına dayanan bir bütçe
	Bütçeleme Üretime göre ortaya çıkar	Önemli bir amaç gibi görünür
Bilgi ve İletişim	Bilgi saklanır ve gerektiğinde paylaşılır, iletişim informaldır.	Bilgi açıktır ve düzenli olarak paylaşılır.

Sharon Nelton (1996).

Görüldüğü üzere girişimsel yönetim birçok açıdan informal bir yapı sergilerken, bu informal yapının başlangıçta hoşgörülebilir yanları zaman içerisinde yerini profesyonel bir yapıya yani formelliği terk etmelidir. Aile şirketlerinin 2/3'ünün ikinci nesle geçerken başarısız olmasının belki de en önemli nedeni işletmeyi yarınlara taşıyabilecek profesyonel bir yapının kurulamamış olmasıdır.

Bunun dışında bir aile şirketinin profesyonel bir yönetime sahip olmamasının bir nedeni de şirket içerisinde duygusallığın yönetilememesidir. Profesyonel bir yönetim için duygusallığın sınırını iyi çizebilmek, bunun işi etkilemesine olanak tanımamak gerekmektedir (Zaudtke; Ammann,1997: 95)

Peter Drucker'a göre bir aile şirketinde profesyonelliğin ve ardından başarının beş altın kuralı bulunmaktadır. Bir aile şirketinde çalışan aile üyeleri en az aile dışı çalışanlar kadar yetenekli ve çalışkan olmalı, çok küçük olanlar dışında tüm aile şirketlerinde kilit görevlere profesyoneller atanmalı, yönetimde kaç aile üyesi olduğuna bakılmaksızın tepe pozisyonlardan birine aile dışından bir kişi getirilmeli, yönetimin geçişi konusu aile ve iş dışında birinin önderliğinde halledilmeli ve şirket aileye değil aile şirkete hizmet etmelidir (Balaban, 1992: 22).

4.3.3.8. Kurumsallaşma Sürecinde Danışmanlık Hizmeti Yönetim Danışmanlığı

İşletmeler objektif bir bakış açısı ve sistematik bir yaklaşımı ile yaşadıkları yönetsel problemlere uzmanlıkları ve deneyimleri doğrultusunda alternatif çözüm önerileri sunabilecek, sahip oldukları güçlü ve zayıf yönleri ortaya koyarak en uygun yapıyı ve yöntemi seçmelerinde yardımcı olacak farklı bir göze gereksinim duyarlar. Danışmanlardan gelen bu öneriler ise, o işletmenin yönetim anlayışına, fikirlerine ve içinde bulunduğu koşullara göre kabul görür, görmez, kısmen ya da tamamen uygulanır ya da uygulanmaz. Danışmanın görevi yapıya incelemek, sorunları belirlemek, alternatif ve/veya en uygun çözüm yolunu ortaya koymak ve gereksinim duyulduğunda görüş bildirmektir.

Ancak danışmanlık hizmetinin başarılı bir şekilde devam etmesi ve sonuçlanabilmesi için üst düzey yönetimin danışmanlık projesine inanmasa onunla sıkı bir diyalogunun olması gerekmektedir. Alt ve orta düzey yöneticilerin, üst yönetimin tam bir desteği olmadan bir danışmanlık hizmetini savunmalara sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Tam tersine üst düzey yönetimin diğer yöneticilere aldırmaksızın danışmanları devreye soktukları durumlar da bulunmaktadır.

Ülke ekonomisi içerisindeki yerleri ve katkılarından dolayı KOBİ'lerin de büyük işletmeler gibi yönetim danışmanlığı gereksinimi bulunmaktadır. KOBİ sahipleri genellikle teknik ve mesleki bilgi ve becerilere sahip olmalarına karşın finans, pazarlama, insan kaynakları, üretim ve bilgi sistemlerinin yönetimi ve organizasyonu konusunda bilgi eksiklikleri bulunmaktadır. Bu eksikliklerin giderilmesi için işletmelerin bir yönetim danışmanına başvurmaları doğru bir yaklaşım olacaktır (Balaban, 1992: 21-22).

Özellikle aile şirketlerinde ki, KOBİ'lerin önemli bir kısmı aile şirketi niteliğindedir, yönetim danışmanlığı gereksinimi daha çok ortaya çıkmaktadır. Ancak dengeli bir aile yapısı ile iyi ilişkiler iş dünyasına taşınabilir. Aile üyelerinin görev aldığı bir işletmede diğer işletmelere nazaran farklı bazı zorluklarla karşılaşabilmektedir. Aile içi anlaşmazlıklar, çekememezlik, rekabet, geçimsizlik, farklı anlayış ve değer yargıları, işletmeye de yansımakta, işi ve işin yönetimini etkileyebilmektedir. Aile şirketlerine dışarıdan gelen danışmanlar ise ailenin dinamiklerini iş alanı içerisinde

görüp değerlendirebilmektedirler. Aile şirketi danışmanlarının amacı işletmeyi başarıya ulaştırmak ve sürekliliğini arttırmaktır. Dolayısıyla danışmanlar, işletmelere hassas bir konu olarak bakarlar ve öyle yaklaşırlar (Boss, 1999: 20). Gerek aile şirketleri gerek diğer şirketler olsun, özel bilgi ve beceri sağlama, geçici ve profesyonel yardım, tarafsız bir bakış açısı, yönetim kararlarının uygulanması, sistematik yaklaşım sağlama ve teknik destek sağlama gibi nedenlerle (Balaban, 1992: 23). Yönetim danışmanlarına başvurmakta, böylelikle de varlıklarını sürekli kılmalarını sağlayacak kurumsallaşmış bir organizasyonel yapı elde etmek için çaba harcamaktadırlar.

4.3.3.9. KOBİ'lerde Kurumsallaşma Eğilimi ve Düzeyi

Organizasyonların bir sistem içerisinde yer aldığı, bu sistemden etkilendiği ve yine bu sistemi etkilediği göz önüne alınırsa globalleşme, ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkması, toplumların bilgi toplumu haline gelmesi, sosyal, politik ve ekonomik yapıda meydana gelen, hızlı değişimler organizasyonları doğrudan etkilemekle ve onları yönetim yapılarında, işleyişlerinde düzenlemeler ve değişiklikler yapmaya zorlamaktadır. Bu durumda organizasyonlar mevcut yapıları gözden geçirerek uygun bir kurumsal yapıya ulaşma, kurumsallaşma gereğini duymaktadırlar. Bu onların yaşamsallığı açısından bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Büyük işletmelerde olduğu gibi KOBİ'lerin de kendi ölçeklerinde kurumsallaşma yönünde çaba harcamaları gerekmektedir. Yukarıda bahsedilen değişme ve gelişmelerden olumlu yönde etkilenmek küçük ya da büyük her işletmenin kurumsallaşmada göstereceği başarı ile olanaklı olacaktır.

Kurumsallaşma günümüzde birçok firmanın üzerinde önemle durduğu konulardan birisidir. Firmalar, organizasyonel amaçlarını gerçekleştirebilmek için yönetim ve organizasyon yapılarını gözden geçirerek daha sistemli, düzenli ve esnek bir yapıya kavuşabilmek amacıyla kurumsallaşma çalışmalarına ağırlık vermektedirler. Neyin, nasıl ve ne şekilde yapılacağının bilindiği, faaliyetlere yol gösteren yazılı plan, program ve yönetmeliklerin bulunduğu, belli bir organizasyon şeması çerçevesinde kimlerin, hangi yetki ve sorumluluklara sahip olduğunun belirlendiği, çeşitli faaliyet konularına yönelik normların oluşturulduğu, yazışma araç ve gereçlerinde, kağıtlarda, zarflarda, kartvizitlerde vs. bir standardizasyonun sağlandığı, belli bir

firma kültürünün hissedildiği ve yaşandığı bir firmada kurumsallaşma adına önemli adımların atıldığı söylenebilir. Ancak şu bir gerçektir ki, bunlar ve kurumsallaşmanın diğer gereklerini tam anlamıyla yerine getirmeyi başaran firmaların olduğunu söylemek zordur. Bir çok firmanın, özellikle büyük ölçekli firmaların kurumsallaşma yönünde belli bir takım çabaları bulunmakla birlikte bu firmaların kurumsallaşma adına yapacakları daha çok şey bulunmaktadır.

Konuya KOBİ'ler açısından yaklaşılacak olursa, KOBİ'lerde kurumsallaşma eğilimi ve düzeyi ne yazık ki olması gerekenin çok altında bulunmaktadır. Oysa nispeten küçük bir yapıda kurumsallaşma yolunda daha hızlı ve sağlam adımlar atılabilir.

Ancak firma sahiplerinin aynı zamanda birinci yönetici durumunda olduğu KOBİ'lerde sahip-yönetici çoğu kez profesyonel yöneticiye sahip olmamakta ve çalışanlara gerekli yetkiyi devretmemektedir. Bu durum, merkeziyetçi yönetim anlayışının egemen olduğu KOBİ'lerde esneklik ve canlılığın yitirilmesine neden olmaktadır (Bağrıaçık, 1989: 21). Faaliyetler genel olarak tepe yöneticilerin bakış açısı ve değer yargıları çerçevesinde yürütülmektedir. Faaliyetlere yazılı plan, program ve yönetmelikler yerine yöneticilerin düşünce, fikir, istek, deneyim ve sezgileri yol göstermektedir. KOBİ'lerde bir organizasyon şemasına rastlamak pek olası değildir. Çoğu kez ve genellikle kimlerin hangi yetki ve sorumluluklara sahip olduğu, yetki ve sorumlulukların sınırı belirlenmemiş durumdadır. Normal şartlarda herkes her şeyi yapmaya yetkili ve sorumlu olabilirken, bu olumsuzluk veya problemle karşılaşıldığında bir sorumlu bulmakta güçlük çekilebilmektedir.

Yine KOBİ'lerde firmanın dışarıya yansımalarında belli bir standardizasyon (kağıt, zarf kartvizit, çalışma yöntemi vs.) yerine farklı kullanımlara ve uygulamalara rastlanmaktadır. Firmanın kimliğini, imajını oluşturmak ve aktarmakta birbiriyle uyumlanmayan farklı yaklaşımlar ve uygulamalar sergilenmektedir. Kurumsallaşma ölçütleri KOBİ'ler açısından değerlendirilecek olursa, KOBİ'lerin bu açıdan bir takım olumlu yanlarının bulunduğu söylenebilir. Sözgelimi, kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesinde kullanılan birinci ölçüt organizasyonun çevreye uyum sağlama yönünden esnek ya da katı bir niteliğe sahip olup olmadığıdır. KOBİ'ler

tüketici istek ve gereksinimlerine karşı daha esnek bir yapıya sahip olmak, mal ve hizmet talebindeki çeşitlilik ve değişikliğe daha çabuk adapte olabilmek, ani ekonomik dalgalanmalara, büyük ölçekli işletmelere nazaran daha kolay uyum sağlayabilmek gibi avantajlı yönlerle sahiptirler.

KOBİ'lerin bu yönü, kurumsallaşma konusunda önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bunun yanı sıra KOBİ'lerin diğer bir avantajı yönü, daha çok çatışmalardan uzak, belli bir uzlaşma ve birliğin egemen Olduğu bir ortamın bulunmasıdır. Ast-üst ilişkileri daha samimi ve informel bir yapıdadır ve yoğun olarak bir aile havası hissedilmektedir. Firma içerisinde belli bir uzlaşma ve ortak hareket tarzı egemendir. Ancak KOBİ'ler piyasa içerisinde bağımsız bir kimlik gelişmek, faaliyetleri ve üretim konulan dolayısıyla diğer firmalara özellikle büyük ölçekli firmalara karşı bağımsız olabilmek konusunda pek de avantajlı görünmemektedirler.

Özellikle büyük ölçekli firmaların yan sanayi durumundaki KOBİ'ler belli bir bağımlılık içerisinde hareket etmektedirler. Ayrıca KOBİ'lerde alt sistemler yapı ve fonksiyon yönünden yeterince farklılaşma arz etmekte ve uzmanlaşma düzeyinin düşük olduğu gözlenmektedir. Diğer yandan büyüme hemen her KOBİ'nin idealini ifade eden bir kavramdır.

Büyümenin miktar artışını ifade ettiği düşünülse de, firmaların büyümesi kavramı bir gelişim ve değişim sürecinin sonucu olarak bir nitelik değişimi ve büyüklük artışını

anlatmaktadır. Bu anlamıyla büyüme firma yapısını oluşturan maddi ve beşeri faktörlerde meydana gelen nicelik artışlarıyla beraber niteliksel gelişmeleri de gerektirir. Dolayısıyla büyüme belli bir zaman süreci içinde firmanın belli bir ölçekten başlayarak yapısını oluşturan maddi ve beşeri unsurlarda meydana gelen niceliksel ve niteliksel bir dizi değişim ve gelişimi ifade etmektedir. Firma sahibinin genellikle işin başında Olduğu KOBİ'lerde büyüme süreci büyük önem taşımaktadır. Büyüme ile birlikte profesyonel yöneticilere gereksinim duyulması veya yönetici sayısının artması, tek bir yönetici veya işletme fonksiyonları konularında uzman olmayan yalnızca işin sahibi olmasından kaynaklanan yöneticilik kavramı, yerini işin uzmanı olan profesyonel yöneticilere bırakması bazı problemler yaratabilmektedir. KOBİ sahipleri, kendilerini beklediğine inandıkları büyüme fırsatları içinde tüm

yetkilerin kendilerinde toplandığı bir yapıdan diğer yöneticilerin de olacağı yapıya geçişte kendi tutku ve hırslarını dizginlemeleri ve büyüme sürecini tutarlı bir disiplin içinde yürütmeleri gerekmektedir. KOBİ'ler büyüme sürecinde çok dikkatli ve hesaplı olarak büyüme kararlarını titiz araştırmalara dayandırmalıdır (Koçel,1996: 9-10). KOBİ'ler belli bir kurumsallaşma düzeyine sahip bir yapıda büyümeyi hayata geçirdikleri takdirde daha sağlam adımlarla yola çıkmış olacaklardır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.İŞLETME VE YÖNETİM FONKSİYONLARINI OLUMSUZ OLARAK

ETKİLEYEN İŞLETME DIŞI SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN ÖNERİLER

5.1. EKONOMİK İSTİKRARIN SAĞLANMASI

Ekonomik istikrarın sağlanması makro ekonomik dengelerin istikrara kavuşturulması sadece küçük ve orta ölçekli işletmeler için değil ekonomik hayat içinde yer alan bütün unsurlar için gereklidir. Makro ekonomik dengelerin oluşturulması açısından ilk etapta yapılması gereken sermayenin rant ekonomisinden üretim ekonomisine yönlendirilmesidir. Üretim ekonomisine ivme kazandırmanın yanı sıra ekonomik yaşamın kronik problemi haline gelen enflasyonun ilk etapta kontrol altına alınması ve belirlenecek bir zaman periyodunda kademeli olarak makul bir seviyeye çekilmesi gerekmektedir.

İstikrarsızlık devam ettiği müddetçe, girişimci döviz kuru, enflasyon oranı, faiz hadleri konusunda ileriye dönük tahminler yapamayacaktır. Makro ekonomik dengelerde istikrar sağlanmasına yönelik çalışmalarla birlikte ele alınması gereken önemli bir hususta KİT zamlarıdır. Söz konusu küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekseriyeti girdilerini büyük ölçüde KİT’lerden sağlanmaktadır. KİT fiyatlarındaki istikrarsızlık bu işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. Enflasyon oranlarının %50-60’lardan aşağıya inmediği bir ekonomide KİT ürünlerinin zamlanması yadırganacak bir husus değildir.

5.2. TEKELLEŞMEYE KARŞI ETKİN ÖNLEMLERİN ALINMASI

Tekelleşme küçük ve orta ölçekli işletmelerin gelişmesine olumsuz etki eden nedenlerden biridir. Bu nedenle Devletin rekabet hukukunu yürürlüğe koyması ve bu kurallara uyulup uyulmadığını denetlemesi gerekmektedir.

5.3. GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜNÜN TESİS EDİLMESİ

Girişimcilik, rekabetçi bir sistemin bir mayasıdır. Bir toplumda bir ekonomide bireylerde girişimcilik yetenekleri yoksa ü sistemin rekabetçi bir sistem olması da mümkün değildir.

Ülkemizdeki KOBİ'lerin sorunlarına işaret ederken girişimciliğin, işletme sahipliğinin ve yöneticiliğin tek bir kişide toplandığına ve her sermayeye sahip olanın girişimci olamadığına ve bu nedenle pek çok küçük ve orta ölçekli işletmenin zor durumlarla karşılaştığına değinmiştik. Girişimcilik kültürünün yaygın hale getirilebilmesi için eğitim sisteminin buna yönelik olarak revize edilmesi gereklidir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler ne şekilde davranmaları gerektiğini önceden kestirebileceklerdir.

Girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması ve vasıflı girişimcinin sermaye kaynaklarıyla desteklenmesi durumunda sadece girişimcilerin işletmeleri değil faaliyet gösterdikleri bölgeler ve bütün ülke ekonomisi kazançlı çıkacaktır. Girişimcilik kültürünün oluşturulmasında ahlaki alt yapı en önemli kaynağı teşkil etmelidir. Bu nedenle de, sanayi devrimi öncesi geçerli olan ahilik kültürünün sanayileşmiş bir toplum için gerekli olan girişimcilik kültürüne dönüştürülmesi oldukça önemli bir adım olacaktır (Müftüoğlu, 1993: 181).

Girişimcilik atmosferinin oluşturulmasına makul yaklaşımın nihai hedefi işletmelerin kalıcılığı olmalıdır. Bu da, sadece kişisel girişimcilikle değil, sermaye sahipliğinin çok sayıda kimseye yaygınlaşması ile gelen kurumsallaşma sayesinde gerçekleştirilebilecektir (Şenocak, 1992 :182).

5.4. KORUYUCU DEVLET ANLAYIŞ MM EKONOMİK DEVLET ANLAYIŞI İLE DENGELENMESİ

Devletin küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik sübvansiyonları genellikle sosyal gerekçelere dayanmaktadır. Zorunlu durumlarda sosyal gerekçelere dayanarak yapılan sübvansiyonları makul karşılamak mümkündür ancak, ülke kaynaklarını ziyan etmeden bu işletmelerin kabuklarını kırarak potansiyel güçten fiili güce

dönüşmeleri için yapılacak sübvansiyonların ekonomik gerekçelere dayandırılması faydalı olacaktır.

5.5. İŞLETME SAHİBİNİN İŞLETME YÖNETİMİ KONUSUNDA BİLGİLENDİRİLMESİ

Ülkemiz küçük ve orta ölçekli işletme sahipleri genellikle teknik kökenden gelmektedirler. İşletme fonksiyonlarının yönetimine ilişkin konularda çoğunlukla bilgisiz ve tecrübesizdirler. Üretim ve ürün açısından teknik yeterliliğe sahip olmalarıyla bir işletmeyi kurup, faaliyetini sevk ve idare edebileceklerini düşündüklerini ve bu konuda çok sık problemle karşılaştıklarını ve çözümünde yetersiz kaldıkları hususu küçük işletmelerin sorunlarıyla ilgili bölümde ifade edilmişti. İşletme girişimcilerinin işletmenin en önemli fonksiyonları olan pazarlama ve finansman konularında da mutlaka bilgili olması gerekmektedir. Gerçi, işletme girişimcisinin bu konularda uzman olması beklenmemeli ancak, işletmenin önündeki fırsat ve imkânları ve de işletmeyi bekleyen olumsuz durumları önceden kestirebilmeleri için bu konularda temel kavramlara aşina olmaları gerekmektedir. Bu bilginin sağlanmasında Üniversiteler devreye sokulmalıdır.

5.6. OLUMSUZ REKABET ŞARTLARININ ORTADAN KALDIRILMASI

Olumsuz rekabet şartlarının ortadan kaldırılmasına yönelik olarak bu işletmelerin düşük kapasite ile çalışma problemlerinin ve finansal yetersizlik problemlerinin çözülmesi gerekmektedir. Finansal problemlerinin çözümüne ilişkin yaklaşımlar ayrı bir başlık altında tartışılmaktadır. Çalışma kapasitesinin düşüklüğünün en önemli sebebi olarak ifade edilen talep yetersizliği sorununun çözümüne ilişkin olarak bu işletmelerin kamu ihalelerinden pay almasının sağlanması gerekmektedir. Devlet İhale Kanununun bu işletmelerin kamu ihalelerine girmelerini sağlayacak şekilde değiştirilmesi gerekmektedir.

Ayrıca, söz konusu işletmelerin dış pazarlara yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu işletmelere dışarıdan sağlanması gereken bu desteklerin yanı sıra, söz konusu işletmelerin kendilerine de görevler düşmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin piyasayı çok iyi bir şekilde gözlemleyerek, oluşan talep boşluklarını etkin bir şekilde değerlendirmeleri gerekmektedir.

5.7. YENİLİKLERİN TEŞVİK EDİLMESİ

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük işletmelerle rekabeti onların ürettikleri ürünler bazında değil, büyük işletmelerin giremedikleri sahalara girmeleri ile mümkündür. Küçük ve orta ölçekli işletme girişimcilerinin bu yönde sürekli bir arayış içinde olması gerekmektedir. Bu işletmelerin esnek yapıları bu yönde kolay bir şekilde hareket etmelerine imkân verecektir. Ürüne ve pazara yönelik yeni arayışlar bu işletmeler için iyi fırsatların yakalanmasını kolaylaştıracaktır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin özellikle ürün bazında kısa süre içinde ticarileştirebilecekleri yenilikler üzerinde yoğunlaşması gerekmektedir.

Ürün üzerindeki yenilik çalışmaları çok uzun süreli periyotlara yayılmadan ticarileştirme imkânının doğduğu noktalarda ürün hemen pazara sunulabilmelidir, Geliştirme çabaları ürünün piyasaya sunulmasından sonra sürdürülebilecektir. Piyasaya sürülen yeni ürünlerin ekonomik değerini pazardaki müşteri belirleyecektir, Bu nedenle hedef müşteri kitlesinin ihtiyaçlarının ve taleplerinin nitelikleri çok iyi tespit edilmelidir. Bu da çok iyi bir piyasa araştırmasına dayanmaktadır. Devletin, küçük ve orta ölçekli işletmeler için piyasa analizine yönelik olarak enformatik yardımda bulunması gerekmektedir.

Ayrıca, bu tarz yeniliğe yönelik projelerin teknopark uygulamalarıyla desteklenmesi ve çok uygun maliyetlerde kredilendirilmesi gerekmektedir, Özellikle ülkemiz için çok yeni sayılabilecek risk sermayesi yatırım mekanizmasının yaygınlaştırılması gerekmektedir. Bu konuda işletme girişimcilerine düşen diğer görevlerde, işletme personelinin yenilikler konusunda teşvik edilmesi, yurt içi ve yurt dışındaki diğer işletmelerin ve fuarların gezilmesidir. Esasında, teknoloji geliştirme bir dizi faaliyeti içeren bir süreçtir. Bu sürecin başarıya ulaştırılması için faaliyetlerin sağlıklı bir alt yapının üzerine bina edilmesi gerekmektedir. Söz konusu alt yapının oluşturulması içinde şunların yapılması gerekmektedir

- İşletme ve ülke çapında insan gücü eğitime ve öğretime çok fazla kaynak ayrılması gerekmektedir.

- Teknolojinin ve kalitenin geliştirilmesi ulusal bir politika haline getirilmelidir.
- Teknoloji geliştirme için gerekli risk sermayesi sağlam kaynaklardan sağlanmalı ve altyapısı kurulmalıdır
- Gelişen sanayilerin uluslararası rekabet gücüne erişine kadar korunması gerekmektedir.
- Uluslararası rekabet ve kalite geliştirmede, devlet-üniversite-sanayi ve diğer tüm kuruluşların dayanışma ve işbirliği içinde olmaları gerekmektedir.

5.8. İŞLETMELER ARASI İŞBİRLİĞİNİN TEŞVİK EDİLMESİ

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin kendi arasındaki yatay ilişkinin ve büyük işletmelerle de dikey ilişkilerinin teşvik edilmesi ve geliştirilmesi gereklidir. Yatay ilişki çerçevesinde, özellikle küçük işletmelerin optimum ölçek getirilerinden faydalanmaya yönelik olarak ticari ortaklıklara gitmeleri suretiyle ve kooperatifleşme yoluyla da rekabet güçlerini artırma imkânları mevcuttur. Sözgelimi, küçük işletmeler kooperatifleşme yoluyla satın alma üretim, pazarlama, finansman, yönetim ve organizasyon açısından avantajlı duruma gelebileceklerdir. Kooperatifleşme yoluyla sağlanabilecek avantajları kısaca şu şekilde sıralayabiliriz (Alpugan, 1994: 493-495)

- a- Kooperatifleşme yoluyla küçük işletmelerin ihtiyaç duydukları malzemeler büyük miktarlarda düşük birim fiyatlarla tedarik edilebilir.
- b- Üretim giderlerinin azaltılması, üretimde standartlaşmaya gidilmesi, yeni teknolojilerin ve üretim yöntemlerinin üye işletmelerde uygulanma imkanının elde edilmesi mümkündür.
- c- Satış personelinin etkili kullanımı ve değişimi, reklam giderlerinin azaltılması, nakliye giderlerinden tasarruf imkanı, büyük miktarlarda ve düşük fiyatla satış imkanının elde edilmesi mümkün olabilecektir.
- d- Üye işletmelerin tek başlarına yapamayacakları yatırımları kooperatif aracılığıyla gerçekleştirmeleri, kredi risklerinin azalması ve dolayısıyla kredi temin maliyetinin düşmesi, çeşitli vergi muafiyeti ve indirimlerden yararlanma imkanları doğacaktır.
- e- Üyeler için mesleki ve teknik eğitim imkanının sağlanması, işletme fonksiyonlarında uzmanlaşma sağlamak ve uzman personel çalıştırma imkanının

doğması, çıkarların üye işletmeler adına tek elden temsil edilmesi, korunması ve geliştirilmesi mümkündür.

Yatay ilişkinin yanı sıra, küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük işletmelerle dikey ilişki oluşturmaları bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu dikey ilişkinin somut örneği ana sanayi ile yan sanayi arasındaki fonksiyonel bütünleşmenin sağlanmasıdır. Bu sayede, ülke sanayileşmesi bir ivme kazanacaktır.

Burada önemli olan nokta büyük işletmelerin küçük işletmeler üzerindeki egemenliğini kötüye kullanmadığı, işbirliğine dayanan bir ilişkinin oluşturulması gerekmektedir. Böyle bir işbirliği sonucunda, küçük işletmeler, büyüme ve gelişme imkânına kavuşacaktır. Diğer taraftan, büyük işletmeler bu ilişki sayesinde üretim derinliğini azaltacak ve daha az sayıda üretim aşamalarında çalışacak dolayısıyla önemli maliyet tasarrufları elde edecektir (Müftüoğlu, 1993: 240-241).

5.9. MEVZUAT DÜZENLEMELERİ

Orta vadede küçük ve orta ölçekli işletmelerle ilgili bir ana kanunun ve buna bağlı olarak, bu işletmelere götürülecek çeşitli hizmetleri düzenleyecek yardımcı kanunların çıkarılması bu işletmeleri kalkındırma açısından faydalı olacaktır.

Bu konuda, ABD, Japonya ve AT'nin örnek alınması yararlı olacaktır. Bununla birlikte kısa vadede alınması gereken acil önlemlerde söz konusudur. (Gücelioğlu, 1992: 1-6 TOSYOV 1, 1994: 62-64 Müftüoğlu, 1993: 314-320 TOSYÖV 3, 1994: 85-86)

a- İlk olarak vergi mevzuatının basitleştirilmesi gerekmektedir.

b- Esnaf ve sanatlara yönelik vergi mevzuatının hazırlanması aşamasında bu kesimin temsilcileri hazırlık çalışmalarına katılmalıdır.

c- Vergi denetimlerinde meslek kuruluşlarını temsilcilerinde katılımının sağlanmasıyla kendi kendini denetim prensibi geliştirilmelidir.

d- Girişimciliği teşvik amacıyla yeni kurulan küçük işletmelerden belli bir süre vergi alınmaması veya vergi indiriminin sağlanması gerekmektedir.

e- Yatırım teşvik mevzuatında küçük işletmeler için belirtilen asgari yatırım limitinin düşürülmesi.

f- Mükellef vergi dairesinde işini bitirebilmelidir. Defterdarlıklarla, Gelirler Genel Müdürlüğü ve Maliye Bakanlığı ile yazışmaya gerek kalmaksızın mükellef sorunlarını vergi dairesinde çözebilmelidir.

g- Mükellefin vergi dairesine gidiş gelişleri asgari düzeye indirilmelidir.

h- Vergi tarife oranları yeniden düzenlenmelidir. Gelir vergisi, veraset ve intikal vergisi gibi vergilerin oranları düşürülmeli, uygulanmakta olan vergi oranları düşürülerek verginin tabana yayılması sağlanmalıdır.

i-. Kayıt dışı ekonomi kesinlikle vergi kapsamına alınmalıdır. Özellikle, kayıt dışı ekonomi büyük ölçüde tarım kesiminden kaynaklanmaktadır. Tarım sektöründeki ürünlerin ekseriyeti kayıtlı ekonominin dışında el değiştirmektedir. Tarım sektörünün kısa sürede sistem içine alınması gerekmektedir.

j- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde enflasyon muhasebesinin uygulanması gerekmektedir. Yeniden değerlendirme ikinci sınıf tüccarlara da sağlanmalıdır.

k- Ücret üzerinden vergilerin ve kesilen fonların asgari düzeyde tutulması, basitleştirilmesi ve ödemenin kolaylaştırılması gerekmektedir.

l- Küçük ve orta ölçekli işletmelerin öz sermayelerini artırmaya yönelik vergi ve fon muafiyetleri getirilmelidir. Bunun yapılması durumunda, buradan kaynaklanan fonlarla bu işletmeler yatırımlarını geliştirme imkânları bulacaktır. Bu da istihdama olumlu katkı sağlayacaktır.

m- Kalkınmada öncelikli yörelerde sıfır vergi uygulamasına gidilmelidir. Bu bölgelerde tahsil edilen vergi tutarları ile bunun için Maliye Bakanlığı Teşkilatının ve Belediyeler ile özel idarelerin katlanmak zorunda kaldıkları masraflar karşılaştırıldığında sıfır vergi uygulamasının ekonomik bir gerekçesinin olduğu görülebilecektir. Sıfır vergi uygulaması ile göç makul seviyelere düşürülebilecektir.

n- Ceza hükümleri yeniden düzenlenmelidir. Kaçakçılık sayılan fiiller somut belgelere dayandırılmalı ve kasıt unsuru mutlaka aranmalıdır.

5.10. SOSYAL GÜVENLİK DÜZENLEMELERİ

Esnaf ve sanatkarın, küçük ve orta ölçekli işletme girişimcisinin sosyal güvenlik ile ilgili problemlerini çözmeye yönelik olarak şu tedbirlerin alınması gerekmektedir (Tosyöv 2, 1994: 70-71).

- a- Bağ-Kur'un finansman darboğazından doğan açığının giderilmesi için Hazine yardımı yasayla güvence altına alınmalıdır.
 - b- Sosyal yardım zammı uygulamasına son verilmeli ve taban aylığı esasına geçilmelidir. Diğer bir deyişle, prime dayalı kazançlar artırılmak suretiyle, bağlanan emekli aylıkları da yükseltilmelidir.
 - c Mevcut mevzuata göre emekli aylığı alan bir Bağ-Kur mensubu hiç bir prim ödemeden çalışmaya devam edebilmektedir. Bu sakıncanın ortadan kaldırılması için sosyal güvenlik destek primi uygulamasına geçilmelidir.
 - d- Sosyal güvenlik kuruluşları arasında prim oranları, emekli aylıkları, emekliliğe esas hizmet süresi, ölüm aylığı bağlanması yönünden norm ve standart birliğinin sağlanması gerekmektedir.
 - e- Bağ-Kur mensuplarına istediği basamaktan prim ödeme imkanı tanınmalı ve aylık bağlanırken ödediği primler reel hale getirilerek onun üzerinden emekli aylığı ödenmelidir.
 - f- Sosyal güvenliği yaşatmak ve geleceğe yönelik kararlar alabilmek için öncelikli olarak enflasyonun düşürülmesi gerekmektedir.
 - g- Sosyal güvenlik kuruluşları özerk bir yapıya kavuşturulmalıdır.
 - h- SSK ve Bağ-Kur'un primleri Maliye Bakanlığı taraflarından toplanmalıdır. Bunun için KDV beyannameleri ile muhtasar beyannamelerde ayrı birer sütün açılmak suretiyle bu primler tahsil edilebilir.
 - i- Düzenli prim ödemeyi teşvik eden uygulamalar yapılmalıdır.
 - j- Nesillerin birbirini finanse ettiği sistemden tasarruf sistemine geçilmelidir.
- Yukarıda sayılan önlemlere şu hususunda ilavesi gerekmektedir, sınırlı sayıda ilde uygulanan sağlık sigortası kapsamı genişletilmelidir. Sağlık kurumlarında muayene için beklerken zaman kaybı meydana gelmektedir. Bunun nlenmesi için özel sağlık kuruluşlarından hizmet satın alınması yoluna gidilmelidir.

5.11. İşYERİ YERLEşİM SORUNLARININ ÖZÜMLENMESİ

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin işyeri yerleşim sorunlarının zmlenmesine yönelik olarak küçük sanayi siteleri ve organize sanayi bölgelerinin kurulması çalışmalarına etkinlik kazandırılması gerekmektedir. Mevcut durum itibariyle, bu işletmelerin yaklaşık %45inin küçük sanayi sitelerinin ve organize sanayi bölgelerinin dışında faaliyette bulunduğu görülmektedir.

Sanayi siteleri uygulamalarının etkinlik kazanmasıyla ve bu işletmelerin buralarda yer edinmelerinin özendirilmesiyle işyeri yerleşim sorunları nispeten çözülmüş olacaktır. Bu işletmelerin tek başlarına sahip olmalarının ekonomik olmadığı makine ve tezgâhların söz konusu sanayi sitelerinde ortak kullanıma açık mekanlarda işletmelerin hizmetine sunulması söz konusu işletmelerin faaliyetlerine kolaylık sağlayacaktır.

5.12. BİLGİ NOKSANLIKLARININ GİDERİLMESİ

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin mesleki, teknik, üretim, pazar ve mevzuat gibi konularda bilgilendirilme faaliyetlerinin tek bir koordinasyon merkezi tarafından sevk ve idare edilmesi gerekmektedir.

5.13. GÜMRÜK BİRLİĞİ SÜRECİNDE KOBİ'LERE YÖNELİK ALINMASI GEREKLİ TEDBİRLER

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin GÜMRÜK BİRLİĞİ sürecinde rekabet gücünü artırmak için alınacak tedbirlerin sağlıklı bir şekilde uygulanmasını sağlamaya yönelik olarak makro ekonomik dengelerin düzeltilmesi gerekmektedir. Bunun için de yapılması gereken ilk iş sermayenin rant ekonomisinden üretim ekonomisine döndürülmesidir. Makro ekonomik dengelerin sağlandığı ve yeniden üretim ekonomisinin işlerlik kazandığı ekonomik yapılanma çerçevesinde KOBİ'lerin rekabet güçlerini artırmaya yönelik tedbirlerin alınması gerekmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yoğun olduğu sektörler geleneksel sanayi sektörleri kapsamında değerlendirilerek yapısal düzenlemeler gerçekleştirilinceye kadar GATT'ın 19.maddesine dayanılarak koruma altına alınmalıdır. Bu sektörlerde teknolojik yenilenmeler hızlı bir şekilde devreye sokulmalıdır .

Gümrük Birliği sonrası iç pazarın daralması söz konusu olabilecektir. Bu nedenle KOBİ'lerin ihracata yönelmeleri bir zorunluluk olacaktır. İhracatta başarılı olabilmeleri için de üretim yapılarının modernize edilmesi gerekmektedir. Üretim yapısı çerçevesinde teknoloji, finansman, insan kaynakları ve yönetim kültürünün yeniden yapılandırılması gerekmektedir. KOBİ'lerin teknolojik yenilenmeye yönelik olanakta otofinansman yönetimini kullanmaları ve patent , know-how, marka ve

franchising gibi lisans anlaşmaları yaparak teknoloji dokusu bakımından global normlara entegre olması gerekmektedir (Olçay, 1996: 113).

Mevcut KOBİ'lerin işletmelerinin verimliliklerinin artırılması için üretim planlaması, modern işletmecilik ve çalışan işgücünün becerilerinin artırılması için eğitim ve danışmanlık hizmetlerine öncelik verilmelidir (Karluk, 1996: 61 0).

İmalat sanayisine devlet yardımları çerçevesinde teşvikler sağlanmalıdır. Özellikle, KOBİ'lerin sermaye birikimini sağlamalarına katkıda bulunacak vergisel düzenlemelere gidilmelidir. Finansal sıkıntıların azaltmaya yönelik olarak risk sermayesi yatırım mekanizmaları ile ikincil piyasaların geliştirilmesi gerekmekte ve kredi garanti fonu, leasing, factoring uygulamalarının yaygınlaştırılması gerekmektedir.

KOBİ'lerin ürünleri için dış pazar araştırması yapılmalı ve uluslararası norm ve standartlar ile dış pazar beklentilerini karşılayacak kalite seviyesi ve rekabet fiyatlarının oluşturulması için gerekli tedbirler alınmalı ve Avrupa Topluluğu tarafından proje paketleri şeklinde yürütülen dış ticaretin artırılması, ortak yatırım ve bilgi ile teknoloji değişim programlarına Türk firmalarının etkin katılımı sağlanmalıdır. Bu çerçevede, ülkemiz KOBİ'lerinin uluslararası bilgi iletişim sistemlerine katılmaları temin edilmelidir (Karluk, 1996: 610-611).

ALTINCI BÖLÜM

İŞLETME VE YÖNETİM FONKSİYONLARINDAN

KAYNAKLANAN YAPISAL SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNE

İLİŞKİN ÖNERİLER

6.1. ETKİN BİR PİYASA ARAŞTIRMASI VE FİZİBİLİTE ÇALIŞMASI

Piyasa araştırması hem mevcut pazarın analizine hem de gelecekte oluşabilecek pazarların analizine yönelmelidir. Ancak, küçük ve orta ölçekli işletmelerin tek başlarına etkin bir piyasa araştırması yapmaları mümkün değildir.

Etkin bir piyasa analizi ve fizibilite çalışması için pazarlara ilişkin bilgilerin devlet tarafından sağlanması daha faydalı bir yoldur. Devletin bu faaliyetini küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik yapılacak sübvansiyonlardan yapılabilecek fon kesintilerinden karşılama imkânı olabilir.

Bu arada küçük ve orta ölçekli işletmelerin kendi imkânlarıyla yapabilecekleri şeylerde mevcuttur. Sözelimi, faaliyet gösterilen sektörlerle ilgili düzenli aralıklarla yayınlanan yerli ve yabancı süreli yayınlara abone olmak suretiyle pazara ilişkin gelişmeler konusunda bilgilenmeleri mümkündür. Bu konuda fuarlarda oldukça önemli yardımda bulunacaktır.

Etkin bir piyasa araştırması etkin bir fizibilite çalışmasının dinamizmi olacaktır. Burada etkin bir fizibilite çalışmasından kastedilen, ekonomik bir değer meydana getirmeye matuf bir projenin uygulanabilirliğinin etüt edilmesidir. İthal ikameci ve otarşik bir ekonomik yapılanmanın kayırmacı yaklaşımlarından arındırılmış bir ekonomik yapıda ekonomik değer oluşturmaya yönelik girişimlerin başlangıç itibariyle mutlaka etkin bir fizibilite çalışmasına dayandırılması gerekmektedir. Bunun yapılması durumunda hem işletme hem de ülke ekonomisi kazanacaktır. Aksi durumda yanlış temellendirilmiş fizibilite çalışması, girişimi başarısız kılacak bu da sermaye kaybına neden olacaktır. Bilindiği üzere, her bir ürünün bir hayat eğrisi vardır.

Bu eğri araştırma safhasından, piyasaya giriş, gelişme, olgunlaşma ve düşüş safhalarına kadar uzanmaktadır. Getirisi yüksek olan ürünlere yönelik yatırımlara

gidilirken zamanlamanın çok iyi yapılması gerekmektedir. Yatırım kararının verilerek üretime geçilmesi ürünün giriş ya da en geç gelişme döneminin başında gerçekleştirilmelidir.

6.2. PAZARLAMA VE SATIŞ İMKÂNLARININ GELİŞTİRİLMESİ

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin gerek yurt içi gerekse yurtdışı pazarlarda rekabet gücünü arttırmaya yönelik olarak ar-ge çalışmalarının, kalite-kontrol ve ürün geliştirme yatırımlarının, yurtiçi ve yurtdışı uluslararası nitelikteki ihtisas fuarlarının devlet tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca, teknik danışmanlık hizmetlerinin, eğitim hizmetlerinin, pazar araştırmaya yönelik devlet yardımlarının bu işletmelere etkin bir şekilde sağlanması gerekmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yukarıda bahsedilen konularda desteklenmesine yönelik düzenlemeler mevcuttur. Yukarıda bahsedilen konularda devlet yardımlarının esasını belirleyen “İhracata Yönelik Devlet Yardımları” 94/6401 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile 11 Ocak 1995 tarihli Resmi Gazetede yayınlanmıştır. Ayrıca, 13 Ocak 1995 tarihli Resmi Gazetede 96/6411 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile “Yatırımlarda Devlet Yardımları” yeniden düzenlenmiştir. Bu konuların uygulanmasına yön veren tebliğler daha sonra yayınlanmıştır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin teknolojik yenilenmeyi içeren yatırımlarının devlet yardımları ile desteklenmesi nakdi yardımlar kanalıyla gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır. Diğer bir deyişle, bu yatırımların fon kaynaklı ve nispeten düşük faizli olarak kredilendirilmesi benimsenmiştir.

16 Ekim 1996 tarihinde yürürlüğe giren KOBİ’lere ilişkin Kanun Hükmünde Kararname ile bu işletmelere 1997 yılı itibariyle 5 trilyonluk fon kaynaklı kredi kullandırılması öngörülmüş olmakla birlikte bu miktarın yeterli olduğunu söylemek imkânsızdır. Burada önemli olan nokta teşvik ile ilgili kararname ve tebliğlerin yayınlanmasından önce kaynak sorunu halledilmelidir.

(TOSYÖV 9. 1995: 58) Teşvik ve destek uygulamaları var olan somut kaynaklara dayandırılmadıkça bir işlerlik kazanmamaktadır. İhracatın finansmanına yönelik olarak ayrıca şu önlemlerin de alınması faydalı olacaktır .

- a- Küçük ve yeni işletmeler için sevk öncesi finansmanın daha cazip hale getirilmesi,
- b- Sevkıyat süreli kredilerden her çaptaki firmanın yararlandırılması,
- e- Orta ve uzun vadeli girişimlerde sevkıyat sonrası finansmana istikrar sağlanması ve uygun faiz oranlarının tespiti,
- d- Fonların kullanılabilmesi için kredi verilirken risk oranlarının düşürülmesi,
- e- Uluslararası rekabet imkanının yakalanabilmesi için ihracat kredi imkanlarının olgunlaştırılması gerekmektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin satışlarının artırılmasına yönelik olarak Devlet ihalelerinde bu işletmelere kota ayrılması gerekmektedir. Burada küçük ve orta ölçekli işletmeler için büyük bir potansiyel mevcuttur. 2886 sayılı Devlet İhale Kanununun acilen bu yönde değiştirilmesi gerekmektedir.

Diğer taraftan, küçük ve orta ölçekli işletmelerin dış pazarlarda rekabet gücünü artırmak ve ihracat potansiyellerini harekete geçirmek için bu işletmelerin Sektörel Dış Ticaret Şirketleri olarak örgütlenmelerinin özendirilmesi gerekmektedir. Gerçi, ülkemizde sektörel dış ticaret şirketlerine yönelik yasal düzenleme mevcut bulunmaktadır. 18.5.1995 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanmış Dış Ticaret Müsteşarlığı tebliğine göre “en az 1, en fazla 200 işçi istihdam eden, aynı üretim dalında faaliyet gösteren en az 10 KOBİ’nin biraraya gelerek, ödenmiş sermayesi ile ihtiyatları toplamı asgari 5 milyar TL ve her bir ortağın payı %10’u aşmamak üzere, anonim şirket statüsünde kurulmuş şirketler olarak kurulmuş olmaları, Sektörel Dış Ticaret şirketi olarak kurulmak için DTM ihracat genel müdürlüğüne müracaat etmeleri gerekmektedir.

Bu şirketlerin SDTŞ olarak statülerinin devam etmesi için kuruldukları yıl hariç, izleyen yılda en az 5 milyon ABD dolarlık ihracat yapmaları gerekmektedir.” Bu düzenlemeyle KOBİ’lerin ölçek dezavantajının azaltılması amaçlanmıştır. Sektöre! Dış Ticaret Şirketleri olarak örgütlenmiş KOBİ’lere Eximbank aracılığıyla daha avantajlı kredi kullanma imkanı tesis edilmiştir. Eximbank, SDTŞ’lere Dış Ticaret Sermeye Şirketlerine verilen kredi limitinin iki katı kredi tahsisi yapmaktadır. Teminat olarak da Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinden alınanın yarısı talep edilmektedir (Uludağ, 1996: 101).

Yukarıda zikredilen yasal düzenlemeyi bir başlangıç olarak nitelendirmek mümkündür. Bu tarz örgütlenmeyi özendiren yasal düzenlemelerin genişletilmesi gerekmektedir.

Bu tarz örgütlenme yoluyla, küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansman pazarlama, teknoloji ve mevzuat problemlerinin çözümü imkân dâhiline girebileceği gibi aşağıda yer alan ilave faydalarda gündeme gelecektir .

- a- Bir örgüt içinde bulunulması nedeniyle diğer ortakların deneyiminden yararlanmak suretiyle ihracatta bilgi birikiminin sağlanması,
- b- Yeni pazarlara girilmesi ve yeni alıcılara ulaşılması,
- c- Katma değeri yüksek mamul mal üretilmesine yönelik çabaların artması,
- d- Pazar çeşitlenmesi ve risklerin azaltılması sonucunda istikrarlı bir dış talebin sağlanması, uzun vadeli yatırım planlarının yapılabilmesi, birim üretim ve dağıtım giderlerinin düşürülmesi, Ar-Ge Çalışmalarının yapılabilmesidir.

İhracatın geliştirilmesi için atılması gereken adımları şu şekilde açıklamak mümkündür:

1-- İhracat teşvikleri ile sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin desteklenmesi gerekmektedir. Böylece, devlet hem az sayıda ihracatçı firma ile muhatap olacak hem de ülke genelinde çok sayıda küçük ve orta ölçekli imalatçı-ihracatçı firma ihracat teşviklerinden yararlanacaktır.

2- Söz konusu şirketler sadece imalatçı veya imalatçı-ihracatçı sıfatına haiz küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmalıdır imalatçı sıfatı sanayi odaları veya ticaret ve sanayi odaları kapasite raporları ile tasdik edilmeli ve denetlenmelidir.

3- Söz konusu şirketler bir kredibilite müessesesi haline getirilmelidir. Şirket yönetiminin devlete ve ortaklara olan sorumluluklarının yerine getirilip getirilmediğinin kontrolü için etkili bir denetim mekanizmasının geliştirilmesi gerekmektedir.

4- Çok Ortaklı Dış Ticaret şirketleri pasif ihracata (by-pass) zorlanmamalıdır. Sağlıklı bir ihracat artışı için bu gereklidir. Bu nedenle, bu şirketlerin ortaklarının ihracat performansları dikkate alınarak desteklenmeli ve ortaklar kendi ihracatlarından sorumlu tutulmalıdır.

5- Küçük ve orta ölçekli imalatçı-ihracatçı işletmelerin Çok Ortaklı Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinde örgütlenmelerini teşvik için başlangıçta %2'lik bir pazarlama primi verilmesi sağlanmalıdır.

6- Bu şirketlerin iç ve dış finansman kaynaklarından faydalanabilmesinin kolaylaştırılması için bankacılık sistemindeki müteselsil sorumluluk uygulamasının kaldırılması ve her bir ortağın hissesi oranında sorumlu olacağı kısmi kefalet sisteminin bankacılık mevzuatına en kısa sürede yerleştirilmesi gerekmektedir.

7- Türk Eximbank'ından bu şirketlerin desteklenmesi için özel bir kredi paketi çıkarılmalı ve bu şirketler kanalıyla Eximbank kredilerinin ağırlığının küçük ve orta ölçekli imalatçı-ihracatçı firmalara yönelmesi sağlanmalıdır. Bu kredilerin teminine ilişkin olarak kefalet ortaklıkları veya ihracat kredi-garanti fonu şirketleri kurularak bünyede oluşacak risk fonları ile kredinin garantörlüğü sağlanmalıdır. Rotatif kredilerin veya buna benzer uzun vadeli kredilerin bu şirketlerin kullanması için tekrar canlandırılması uygun olacaktır.

8- Bu şirketlerin ortaklarının yeni pazarlara girebilmesi ve mevcut pazarlarla ilgili gelişmeleri yakından takip edebilmeleri için Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin yurt dışında sürekli ticaret merkezleri açmak gerekmektedir.

9- Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin yurt dışı pazarlamada çeşitli bilgi merkezleriyle sürekli olarak temas halinde olması sağlanmalı ve bünyelerinde ortaklarına yönelik bilgi bankası oluşturmalarının desteklenmesi gerekmektedir.

10- Şirketlerin ortaklarına dünya fiyatlarında hammadde sağlamasına yönelik olarak ithalat yapabilmesi için gerekli global teşvik hakları verilmelidir.

11- Sektörel Dış Ticaret Şirketleri ihracat politikalarının oluşturulduğu komisyonlarda temsil edilebilmelidir.

12- Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Ar-Ge faaliyetlerinde bulunabilmeli ve Ar-Ge teşviklerinden yararlanarak teknoparklar kurmaları desteklenmelidir.

13- Küçük ve orta ölçekli işletmelerin istihdam artırıcı özellikleri göz önünde bulundurularak Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin istihdam vergilerinden arındırılması sağlanmalıdır.

14- Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin ortağı olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu şirketlerin denetim ve sorumluluğunda ihracat kaydıyla yaptıkları üretim sırasında hammadde konusunda KDV ödememeleri sağlanmalıdır.

6.3. FİNANSAL SORUNLARININ ÇÖZÜMLENMESİ

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansman sorunları, ne içinde bulundukları çevreden ne de her bir işletmenin kendi içindeki fonksiyonlarından soyutlanamaz. Finansman konusundaki ilk ve önemli sorun yöntemdir.

Oto finansman, borçlanma, kredili ticaretle finansman, müşteriler, gayrimenkullerle finansman gibi yöntemler içinde hangisinin işletme için optimal çözüm olabileceğinin araştırılması gerekmektedir (Tosyöv 9, 1995: 69-70) merkezleri ve ofis açmaları özendirilmeli ve bu faaliyetler devletçe desteklenmelidir.

Kredilendirmede mevcut engellerin ortadan kaldırılması Ancak, her şeyden önce kredilendirmenin bir teşvik ve destek aracı Olduğu göz önüne alınacak olursa, burada yaygın bir kredilendirme uygulamasından daha Çok etkin kredilendirme uygulamasına ağırlık vermek ekonomik açıdan çok daha uygun olacaktır. Yaygın bir kredilendirme uygulamasına başvurulduğunda çok sayıda küçük ve orta ölçekli işletme yararlanacak, ancak, işletme başına düşen kredi miktarı azalınca, şekil-1, bu miktarlardaki kredilerin işletmelerin sorunlarını çözmesi imkansız olacaktır. Bu nedenle, büyüme potansiyeli olan, ülke sanayisine katkıda bulunabilecek özelliklere haiz, ihracat açısından önemli potansiyellerin olduğu, teknolojik yenilenmeye yönelmiş sektörlerdeki küçük ve orta ölçekli işletmeleri dikkate alan etkin bir kredilendirme ülke ekonomisine son derece olumlu katkılarda bulunacaktır. Bu çerçevede kredilendirme yoluna gidilirken işletmelerden kredi karşılığı teminat istemeden projeye yönelik kredilendirmeye ağırlık verilmelidir. fiili bağlamda, bankacılık sisteminin bu yönde değiştirilmesi gerekmektedir. 16 Ekim 19% tarihinde yürürlüğe tiren KOBİ kararnamesinde bu yönde bir uygulama öngörölmüş olmakla birlikte, bu yöndeki çalışmalara ilişkin mevcut bir istatistiki veri olmadığı için bu kararnamenin kredilendirmeye ilgili uygulaması hakkında bir değerleme yapma imkanı yoktur. Kredilendirmede teminat sorununa çözüm getirebilecek diğer yaklaşım da kredi Garanti Fonu uygulamasıdır. Söz konusu fona ilişkin açıklamalar. önceki bölümlerde yapılmış olup, burada ilave edilmesi gereken husus bu tür Uygulamalar küçük ve orta ölçekli firmaların yoğun olduğu sektörler için ayrı ayrı uygulamaya konularak yaygınlaştırılmasıdır. Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin finansal sıkıntılarına çözümü yönünden katkıda bulunabilecek ve ölkemiz açısından yeni yeni uygulama alanları bu leasing ve factoring uygulamaları konusunda önceki

ilgili bölümlerde değinilmiş olup burada ilave edilmesi gereken husus, bu uygulamaların yaygınlaştırılmasıdır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin sermaye yetersizliklerine çözüm getirebilecek alternatif finansal tekniklerden biri de risk sermayesi yatırımlarıdır. Risk sermayesinin ikinci dünya savaşı sonrasında ABD’de ve sonra da Avrupa’da yaygın şekilde uygulandığını görmek mümkündür.

Risk sermayesi konuları Batı’da iki tipe ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi emekli sandıkları, hayat sigortaları gibi şirketlerin kendi portföyleri içinde oluşturdukları ayrı bir tüzel kişiliği olmayan ufak bir portföy şeklindedir.

Bu şirketlerin uzun vadeli borçlarını ödemeye yönelik yüksek getiri sağlayacak mali plasmanlara yönelmesi çerçevesinde oluşan risk sermayesi fon yatırımlarıdır. Sözgelimi, Kaliforniya Eyaleti Belediye ve Yerli Çalışanları Emekli Sandığı adlı kuruluş 15 milyon dolar kadar bir payı yönetmektedir. 100-150 milyon dolar kadarını risk sermayesi fonlarına ayırmış durumdadırlar. Bu fonlar vasıtasıyla kuruluşun portföyü değer kazanmaktadır. İkinci tip risk sermayesi fon uygulaması ayrı bir tüzel kişilik çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Risk sermayesi yatırım fonu bir anonim şirket statüsünde kurulmakta ve hissedarlara sahip bulunmaktadır. Hisselerini halka satarak buradan sağladığı geliri risk yatırımlarına yöneltmektedir. Uzun vadede yüksek getiri sağlayacak şirketlere yatırımlar yapmaktadırlar (KOSGEB, 1993: 16-17).

Risk sermayesi yatırım kavramı Türkiye’de ilk olarak 1991 yılında hükümet programına girmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu 1993 yılının ortasında Risk Sermayesi Yatırım Ortaklığı Şirketlerinin uyacakları esasları açıklamış bulunmaktadır. Bu arada bir çok banka bu konuda yatırım yapmak üzere SPK’ya başvurmuştur. Ancak, 1994 kriziyle tüm bu girişimler yarım kalmıştır. Riziko sermayesi ekonomik piyasayı etkileyen en önemli etmenlerden biridir. Daha çok riziko sermayesi, daha çok istihdam alanı sağlamaktadır. Çünkü çözilemeyen finansal sorunlar, yenilikler ve/veya yenilenmeler için temel engeldir. Bu açıdan riziko sermayesi dünün değil yarının çalışma alanlarını temin etmektedir. Böylece

ekonominin yarışmacı gücü düzelmekte ve dış ticarete denge sağlanmaktadır (Fettahoğlu, 1992: 43).

Risk sermayesi Şirketleri fon toplayan ve bu fonları sabit sermaye yatırımlarına dönüştürmekte uzmanlaşan finans kuruluşlarıdır. Risk sermayesi şirketleri parasını değerlendirmek isteyen kişi ve kuruluşlardan uzun vadeli fon toplamaktadır. Özel risk sermayesi şirketleri, profesyonel kuruluşlar olup, projeyi değerlendirme aşamasından yatırım kararının alınması ve girişimcilerin finansmanına kadarki süreçte deneyim ve bilgi birikimlerini katarak, bekledikleri sermaye kazancını maksimize etmeyi amaçlamaktadırlar. Girişimci şirkete hem kendi sermayelerini hemde diğer arzedilebilir fonları tahsis ederek, yüksek getiri elde ederler.

Bireysel tasarruflar, özel risk sermayesi firmaları, ticari bankalar, yatırım bankaları, sigorta şirketleri, emekli fonları, vakıflar, büyük sermayeli girişimciler, kamu kuruluşları, üniversiteler gibi kaynaklardan yatırımlarda kullanılmak üzere tahsis edilen fonlar, risk sermayesi şirketlerince alınarak, değerlendirilmektedir (Uludağ, 1996: 15).

Bu şirketler daha çok bilim ve teknoloji kaynaklı gelişmeleri değerlendirmek isteyen girişimlere yönelik çalışmaktadırlar. Yapılan fizibilite değerlemesi sonucu yatırım kârlı bulunursa, proje sahibi girişimci ile ortaklık görüşmeleri yapılır. Anlaşmaya varılınca da yatırım yapılmaktadır. Bu yatırım ortaklıklarının faaliyeti bir kredi müessesesinden daha ziyade, girişimcilerin projelerini sermaye katkısıyla yatırıma dönüştürme ve bu yatırımın ortağı olarak bu şirketleri belli bir noktaya gelineye kadar yönetme ve bu noktadan sonra Menkul Kıymetler Borsasında kendilerine ait hisseleri satma şeklindedir.

Risk sermayesi yatırım Şirketlerinin çalışma şekli aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

- Hisse senetleri
- Sermaye Kazancı

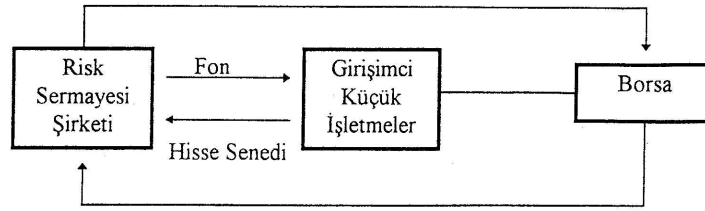
Yukarıda kısaca açıkladığımız Risk sermayesi Yatırım Ortaklığı uygulamaları henüz yeni olup, özendirici tedbirlerle yaygınlaştırılması durumunda hem işletmeler için bir finansal kaynak olacak hem de ülke ekonomisinin gelişmesine yardımcı olacaktır. Risk sermayesi yatırımı uygulamasına yönelik olarak vurgulanması gereken önemli

bir hususta, özel finans kuruluşlarının şahsında temsil edilen İslam bankacılığının mudarebe ve muşaraka yatırımlarına ağırlık vermesinin sağlanmasıdır. Bu yönde alınabilecek özendirici tedbirlerin bir kısmını şu şekilde ifade etmek mümkündür .

1- Muşaraka ortaklığı yatırımlarının sağladıkları kr üzerinden vergi oranının düşürülmesi, mudaraba yatırımlarından elde edilen karın ise tamamen vergi dışı bırakılması faydalı olacaktır.

2- Devlet zorlayıcı tedbirlerle mudarebe ve muşaraka ortaklıklarının İslam bankası portföylerindeki oranını bir artış takvimine bağlayabilir ve bu yolla belli bir periyodun sonunda bu tür riskli yatırımların ağırlık kazanmasını sağlayabilir.

3- Bir diğer yaklaşım da özel finans kuruluşlarının topladıkları fonları risk sermayesi şirketlerine aktarabilecekleri ve böylece proje seçme riskini uzman şirketlere bırakmalarını mümkün kılacak bir yapılanmaya gidilebilir.



Grafik 6.1. Risk sermayesi Yatırım şirketinin çalışma biçimi (Uludağ,1996:17)

6.4. VASIFLI ELEMAN YETİŞTİRMEYE YÖNELİK ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Küçük ve orta ölçekli işletmeler için vasıflı eleman yetiştirme amacına yönelik olarak şunların yapılması gerekmektedir (Müftüoğlu, 1993: 25 8-259).

a- Çıraklık eğitiminin devletin elinden çıkartılıp, TOBB ve TESK gibi mesleki kuruluşlarca yerine getirilmesine yönelik olarak bu kuruluşların etkin hale getirilmesi gerekmektedir.

b- Eğitim sisteminin amacı insanların ekonomik değer oluşturması için gerekli niteliklerle donatılması ve bu niteliklerinin potansiyelden fiiliyata dönüştürülmesi yeteneğinin kazandırılmasıdır. Bu amaç hiç bir zaman gözden kaçırılmamalıdır.

c- Geleneksel eğitim programlarının dünyadaki gelişmelerin ışığında yeniden gözden geçirilmesi gereklidir, Emeğin, kol ve kas gücünün hızla değer kaybettiği ve beyin gücünün hızla değer kazandığı günümüzde eğitim programları yeniden gözden geçirilmelidir.

d- Çıraklık okullarından mühendislik ve işletmecilik alanlarındaki yüksek okul programlarına kadar tüm eğitim sisteminde teorik eğitim ile uygulama arasında sağlıklı ve etkin bir işbirliğinin kurulması gerekmektedir.

e- Yüksek eğitimdeki teori ile uygulama arasındaki işbirliği için üniversite-sanayi işbirliğine önemli görevler düşmektedir. Üniversite-sanayi işbirliğinin sağlanmasına devletten daha ziyade meslek kuruluşları öncülük etmelidir.

6.5. KURUMSALLAŞMANIN SAĞLANMASI VE MODERN İŞLETME YÖNETİM TEKNİKLERİNİN KULLANILMASI

Küçük ve orta ölçekli işletmeler için hiçbir zaman amaç aynı ölçekte kalmak olmamalıdır. İşletmenin büyümesi ve kurumsallaşması amacından hiçbir zaman vazgeçilmemelidir.

Kurumsallaşma vasıtasıyla süreklilik arz eden bir işletme hayatına geçilecek ve böylece teknolojik birikim ve işletmecilik kültürü nesilden nesile aktarılacaktır. Bütün küçük ve orta ölçekli işletme girişimcilerinde bu bilincin oluşması gerekmektedir. Hedef bir kere bu şekilde belirlendikten sonra, işletme imkânları bu yönde seferber edilmeli ve işletmenin önüne çıkan fırsatlar bu amaca ulaşmak için etkin bir şekilde değerlendirilmelidir. Belli bir büyüme sürecinde işletme yönetim tekniklerinin devreye sokulması, profesyonel yöneticilere işletme yönetiminin devredilmesi, fonksiyonel bölünmelere gidilerek uzman personel istihdam edilmesi işletmenin kurumsallaşma hedefine ulaşmasına yardımcı olacaktır.

6.6. KALİTE İYİLEŞTİRİLMESİ

Ürünlerin kalitesinin iyileştirilmesine yönelik olarak girdi temininden başlayarak üretim tekniklerine ürünlerin kalite kontrolüne, müşterinin hizmetine sunulmasına ve satış sonrası hizmet aşamalarına kadar uzanan süreçte kalite iyileştirilmesine gidilmesi gerekmektedir. Bu işletmelerin dünya pazarlarına entegrasyonu açısından da bu süreçlerdeki kalite iyileştirilmesi bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Kalitenin iyileştirilmesi için bu işletmelerin yerine getirmesi gerektiği pek çok hususun yanı sıra, işletme dışındaki destekleyici ve teşvik edici unsurların da etkin bir şekilde devreye sokulması gerekmektedir.

Ana sanayi-yan sanayi ilişkisi çerçevesinde büyük işletmelerin, küçük ve orta ölçekli işletmelerden belli bir kalite düzeyi isterken, istenen kalite standardının oluşturulması için bu işletmelere teknolojik yardımda bulunması ürün kalitesinin iyileştirilmesine çok önemli katkılar sağlayacaktır.

Söz konusu işletmelerin ölçek ekonomilerinin avantajından yararlanmak için aralarında şirketleşmeye gitmeleri bu işletmelerin teknolojik yenilenmesini kolaylaştıracaktır.

Devletin, yukarıda bahsedilen işletmeler arası dikey ve yatay ilişkileri desteklemesi ve teşvik etmesi bu sürece önemli katkılar sağlayacaktır

Ayrıca, KOSGEB bağlamında kalite programı uygulamasına etkinlik ve yaygınlık kazandırmak için gerekli önlemlerin alınması lazımdır.

Teknopark uygulamalarının ilk etapta etkin bir hale getirilmesi ve bir sonraki aşamada yaygınlaştırılması ve risk sermayesi yatırım sisteminin tam anlamıyla devreye sokulmasıyla teknolojik yenilenmeler etkinlik kazanacak bu da beraberinde kalite iyileştirilmesini getirecektir.

6.7. YENİLİKLERE YÖNELME VE BİLGİLENME

KOBİ'lerin büyük işletmelerle rekabeti ürettikleri ürünler bazında değil büyük işletmelerin giremedikleri sahalara girmeleri ile mümkündür. Bu çerçevede ürüne ve pazara yönelik yeni arayışlar KOBİ'lere iyi fırsatlar sunacaktır. Özellikle kısa sürede ticarileştirebilecekleri yenilikler üzerinde yoğunlaşmaları gerekmektedir. Mesleki gelişmelere, teknik yeniliklere pazardaki oluşumlara ve mevzuat düzenlemelerine ve mali politikalara yönelik konularda bilgilendirme faaliyetleri için KOBİ'lerde önemli roller düşmektedir. Bu hususta periyodik yayınları, seminer ve sempozyumları, sergi ve fuarları yakından takip etmeleri gerekmektedir.

6.8. ÇALIŞMA KOŞULLARININ İYİLEŞTİRİLMESİ

KOBİ'lerin işletme dışı ve diğer yapısal problemleri çözümlendikçe çalışma koşulları da bütün bunlara paralel olarak iyileşecektir.

6.9. TEDARİK PROBLEMLERİNİN ÇÖZÜMLENMESİ

Tedarik problemlerini çözecek en sağlıklı yaklaşım bu işletmeler arasındaki yatay işbirliğinin geliştirilmesidir.

6.10. VASIFLI ELEMAN İSTİHDAMI

Vasıflı eleman istihdam edememenin ana nedeni finansal yetersizliktir. Yukarıda değinilen yatay işbirliği bu işletmelere aynı zamanda vasıflı eleman istihdam etme imkânı verecektir. Finansal darboğaz problemleri çözüldükçe, vasıflı eleman istihdamı problem olmaktan çıkacaktır.

YEDİNCİ BÖLÜM

7.KOBİLERDE YÖNETİM SORUNUNUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

7.1. ARAŞTIRMA KAPSAMI VE ÖNEMİ

Kobi; denildiğinde tek parça ve bir bütün olarak ifade edilen bir üretim biriminin olmaması da tanımı daha da zorlaştırmaktadır. Çünkü KOBİ kapsamı içine 3 farklı birim girmektedir. Bunlar; Mikro ölçekli işletmeler, küçük ölçekli işletmeler, orta ölçekli işletmeler olarak sınıflandırılmakta. Kendiliğinden bölünen canlı hücreler gibi, KOBİ bünyesi içinde oluşan bu sınıflamalar, tanımlama yapmayı daha da zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte yapılan ayrımlar arasındaki sınırların ne olduğu konusunda oluşan ayrılık ve ayrılıklar daha da çeşitlenmektedir.

Net KOBİ tanımı yapmak oldukça güç ve karmaşıktır. Birbiriyle kimi yerde uyuşan kimi yerde çelişen rakamlar, değişik kuruluşların, dernek ve odaların kullandıkları ölçütlerin farklılığı, tanımlamayı yapan kuruluşların benzer kurumlar olmasına rağmen bambaşka sonuçlara ulaşmasına ve tanımlamada bir standarda ya da net yanıtı ulaşmalarına engel olmaktadır.

Durumu rakamlardan bağımsız düşünerek, hatta rakamları yadsıyarak, biraz sübjektif olarak, yani düşünsel ve bir iç bakışıyla değerlendirsek çok daha net bir KOBİ tanımına kavuşabiliriz. Bizce şöyle ki;

Kısıtlı sermaye ve pazarlama olanaklarına rağmen, kendi çabasıyla ayakta duran, bu çabayla gerek kendi ülkesinin gerekse diğer ülkelerin piyasalarına mal ve hizmet üretilen, o ülkede oluşabilecek herhangi bir ekonomik buhranda, ülkenin geniş kesimleri, yani işçi, memur, çalışanlarla birlikte yoğun olarak olumsuz etkilenen, büyük işletme ve firmalar, ekonomik sistemde oluşan bunalımlar sonucu yatırımlarını rahatlıkla transfer edip, siyasi sorunu ve ekonomik problemi olmayan ülkelere ve pazarlara kaydırabilirken, ekonomik olumsuzluğu finans darlığı, sermaye

azlığı, kısıtlı kapasite ve pazar daralması nedeniyle olanca şiddetiyle hissedilen, bunun sonucu ağır yaralar alabilen, iflas kelimesiyle yaşayan ama buna rağmen yine de üreten, ekonomik gelişme ve büyüme dönemlerinde ise sınırsız başarı hikâyeleri yaratan, toplam ve oransal olarak o ülke için büyük işletmelerden çok daha fazla katma değer yaratabilen tüm ticari, sınai ve hizmet işletmeleri birer KOBİ'dir diyebiliriz.

Bu çalışmada uygulanan anket yöntemiyle organize sanayi bölgesi Kobi'lerinde çalışan yöneticilerin yönetim sorunlarına bakış açıları değerlendirilmektedir.

7.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

7.2.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, KOBİ'lerin karşılaştıkları yönetim sorunlarını, yönetim ve yönetici sorunları, nitelikli personel bulunamaması, yöneticilerin ve personelin eğitim sorunları, uzmanlaşma, enformasyon (bilgi) eksikliği, idari ve teknik danışmanlık, rehberlik hizmetlerinden yoksunluk, örgüt ve örgütlenme vb.sorunları ortaya konulması ve bununla ilgili çözüm önerilerinin sunulması amaçlanmıştır

7.2.2.Analiz Yöntemi

7.2.2.1.Veri Toplama Yöntemi

Veri toplanmasında kullanılan anket formu bu çalışmaya özgü olarak teoride açıklanan temel konulara dayanarak hazırlanmış, Kayseri Organize Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren Kobi'lerdeki yöneticilere uygulanan ön test sonrası elde edilen bilgiler ışığında geliştirilmiştir. Anket formunun son durumu Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen firma yöneticilerine uygulanmıştır.

Araştırma gerçekleştirilen Küçük ve Orta Ölçekli firmalar

Tablo 7.1. Araştırma gerçekleştirilen Küçük ve Orta Ölçekli firmalar

Asteksan LTD	GÜNEŞ LTD	İSTİKBAL A.Ş
ALDORA A.Ş	KAAN A.Ş.	BAŞYAZICIOĞLU A Ş
ANDAÇ A.Ş.	KİLİM AŞ	BOYTEKS AŞ

ANADOLU A.Ş.	LADİN AŞ	ÇETİNKAYA A.Ş
ASIR LTD	LÜKENS AŞ	MİMATAŞ AŞ
BELLONA A.Ş.	MUTLU LTD	ÇINAR AŞ
BOYTAŞ A.Ş.	STAR LTD	ELMACIOĞL AŞ
BUZKAN A.Ş.	UFUK AŞ	HAYAT A.Ş
ERMAŞ A.Ş.	İÇ ANADOLU LTD	YATAŞ A.Ş
KAAN A.Ş.	İPEK AŞ	ALMER A.Ş
BAŞAK AŞ	MEGA LTD	ŞAHBAZ LTD
BEŞLER AŞ	SUSAN LTD	BİRTEK LTD
KATARTAŞ AŞ	SÖNMEZ LTD	İLTEX LTD
KOZA AŞ	TUNA LTD	FEMAŞ LTD
SELENTEKSTİL AŞ	ÖNER LTD	ESKAY LTD
SİLTEKX AŞ	PAYZA LTD	ERKUT AŞ
BELKA LTD	AHAD LTD	PROFİL AŞ
AS MOLU AŞ	KAYSU LTD	BETAŞ AŞ
KAR MA LTD	KUMTEL LTD	FER LTD
KÜL CA LTD	İTİMAT LTD	DÖKÜMİŞ LTD
HÜRTAŞ KLT ŞT	ALTIN MEKİK LTD	HEDEF KABLO AŞ
KAYSERİ DÖKÜM AŞ	KARAKÖSE TEKSTİL A	HES KABLO AŞ
ÜNSAL LTD	VATEKS LTD	ERCİYES AŞ
PARTEX LTD	SİMKA AŞ	

7.2.2.2.Örnekleme

Araştırmanın ana kütesini Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde bulunan 71 Küçük ve Orta Ölçekli firma oluşturmaktadır.

Tablo 13 Araştırma ana kütle ve örnek büyüklüğünü göstermektedir. Örnek büyüklüğünün belirlenmesinde; uygulamada değişik ana kütle büyüklükleri ve farklı tolerans düzeyleri için belirli güven sınırları ve belirli ana kütle varyansı varsayılarak geliştirilen, hazır tablolardan yararlanılmıştır.

7.3.ANKETE KATILAN FİRMA SEKTÖRÜ

Tablo 7.2.Araştırmaya Katılan Firma Sektörleri

Elektrik Aksanı	2	2,8
Giyim	3	4,2
İnşaat	8	11,3
Kağıt /Paketleme	3	4,2
Metal Çel Kapı Pencere	10	14,1
Mobilya	21	29,6
Tekstil	15	21,1
Toplam	71	100,0

Bu araştırmaya konu olan Kobi'lerin yönetim sorunlarında, Spss analizi yönteminden Yüzde Yöntemi kullanılmıştır. Araştırma Kobi'lerin yönetim sorunlarına yönelik bir çalışma olup Kobi'lerin yönetim sorunlarının ne olduğuna yönelik sorular sorulmuş olup frekans ve yüzdeleri alınmıştır.

Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde yapılan anket sonucunda verilen cevaplardan ankete katılan firmaların ağırlıklı olarak Mobilya sektörü olduğu görülmektedir. (Mobilya %29,6)

7.4.ANKETE KATILAN YÖNETİCİLERİN YAŞ ARALIĞI

Tablo 7.3.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş aralığı

Yaş aralığı	Frekans	Yüzde
0-24	1	1,4
25-34	46	64,8
35-44	24	33,8
Total	71	100,0

Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde KOBİ'lerin yönetim sorunlarına ilişkin yapılan anket çalışması sonucunda denek yaş aralığının 24 ile 40 yaş arası olduğu

görülmektedir. Anket katılan denek yaş aralığında en fazla 32 yaşının olduğu görülmektedir. (%16,9)

7.5.ANKETE KATILAN YÖNETİCİLERİN CİNSİYETİ

Tablo 7.4.Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyeti

	Frekans	Yüzde
Kadın	56	78,9
Erkek	15	21,1
Total	71	100,0

Demografik özelliklerin cinsiyetle ilgili yüzdesine bakıldığında ankete kadınlardan daha çok erkeklerin katıldığı görülmektedir. Çalışma hayatında erkekler daha çok olduğu için erkek oranı kadın oranından daha fazladır.

7.6.ANKETE KATILAN FİRMALARIN KURULUŞ YILI

Tablo 7.5.Ankete Katılan Firmaların Kuruluş Yılı

Kuruluş Yılı	Frekans	Yüzde
1974-1984	18	25,3
1985-1995	45	63,4
1995-2005	9	11,3
Total	71	100,0

Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde yapılan anket çalışması göstermiştir ki Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin kuruluş yılı oldukça eskiye dayanmaktadır.

7.7.ANKETE KATILAN FİRMALARDA ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI

Tablo 7.6..Ankete Katılan Firmalarda Çalışan Kişi Sayısı

	Frekans	Yüzde
01.-49	14	19,7
100-149	44	62,0
250-	13	18,3
Total	71	100,0

Ankete katılan firmalardaki kişi sayısı 100-149 (%62,0) arasında olduğu görülmektedir.

7.8.ANKETE KATILAN FİRMALARIN TÜRLERİ

Tablo 7.7. Ankete Katılan Firmaların Türleri

	Frekans	Yüzde
AnonimŞirket	40	56,3
Kolektif şirket	1	1,4
Limited Şirket	30	42,3
Total	71	100,0

Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde yapılan anket sonuçlarına göre an genel anlamda firma türlerinin Limited şirket yapılanması şeklinde olduğu görülmektedir.(%42,3)

7.9.İŞLETMENİN ORGANİZASYON YAPISI

7.9.1. İşletmenin Organizasyon Şemasının Çizilmesi

Tablo 7.8. İşletmenin organizasyon Şemasının Çizilmesi

İşletmede organizasyon şeması çizilmiştir	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	19	26,8
Katılıyorum	7	9,9
Fikrim Yok	17	23,9
Katılmıyorum	9	12,7
Kesinlikle Katılmıyorum	16	26,8
Total	71	100,0

Tablo 7.9. İşletmenin Temel Politikalarının Şemasının Çizilmesi Belirlenmesi

İşletmenin temel politikaları belirlenmiştir	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	23	30
Katılmıyorum	7	9,9
Fikrim Yok	17	23,9
Katılmıyorum	9	12,7
Kesinlikle Katılmıyorum	15	228
Total	71	100,0

7.10.1 İşbölümü ve Uzmanlaşma

Tablo 7.10.İşbölümü ve uzmanlaşma

İşbölümü ve uzmanlaşma yetersizdir	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	14	19,7
Katılmıyorum	11	15,5
Fikrim Yok	1	1,4
Katılıyorum	27	38,0

7.10.2 Organizasyon şeması çizilmesi işletmedeki yeterliliği yetki ve sorumluluk

Tablo 7.11. Organizasyon şeması çizilmesi işletmede ki yetki ve sorumluluk dağılımı

Kesin bir organizasyon şeması çizilmediği için işletmedeki yetki ve sorumluluk dağılımı dengeli ve açık değildir	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	10	19,7
Katılmıyorum	11	15,5
Fikrim Yok	1	1,4
Katılmıyorum	27	38
Kesinlikle Katılmıyorum	30	40,4
Total	71	100

Ankette sorulan İşletmenin Organizasyon yapısı ile ilgili “İşletmede organizasyon şeması çizilmiştir sorusuna (%26,8) kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmiştir. Bu sonuç organizasyon şemasının bu firmalarda hiçbir düzeyde oluşturulmadığı anlamına gelmektedir. (%26,8) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Bu sonuç da, organizasyon şemasının yönetici , memur ve işçi çalışan sınıflarının her biri için oluşturulduğu anlamına gelmektedir. Katılmıyorum cevabı (%38,0) oranında alınmıştır. Bu sonuçta bize organizasyon şemasının sadece yönetim düzeyinde var olduğunu ifade etmektedir. İşletmenin temel politikalarının belirlenmesi hususunda %23 oranında Kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verilmiştir. Anketimize katılan firmaların İSO belgeli firmaların İSO zorunluluğundan dolayı işletme politikası belirlenmiştir. İşbölümü ve uzmanlaşma yetersizdir sorusuna katılan yöneticilerin %63,4 'si yetersiz olduğunu düşünmektedir. Kesin bir organizasyon şeması çizilmediği için işletmedeki yetki ve sorumluluk dağılımı dengeli ve açık değildir sorusuna cevap veren yönetici Kesinlikle katılmıyorum (%40,4) şeklinde cevap vermişlerdir..İşletmenin organizasyon yapısı ile ilgili anket sorusunun ortalama ve standart sapmana ilişkin tablo yukarda verilmiştir.

7.11.İşletmenin Planlama İle ilgili Yapısı

7.11.1. İşletmede üretim, satış, finansman vs. konularda planlama yapılması

Tablo 7.12. İşletmede üretim, satış, finansman vs. konularda planlama yapılması

	Frekans	Yüzde
Hayır	58	81,7
Evet	13	18,3
Total	71	100,0

Kayseri Organize sanayi bölgesinde yapılan ankete katılan yöneticilerin %81,7 ‘si hayır cevabını vermiştir.

7.11.2. Planlama Uzmanının Gerekliliği

Tablo 7.13. Planlama Uzmanının Gerekliliği

	Frekans	Yüzde
1	45	63,38
2	26	36,62
Total	71	100,0

Planlama ile ilgili yöneticiler%63,38 bir sonuçla, planı işletmede ben yapar ve uygulamam sonucu çıkmıştır.

7.11.3. Planlama yapmama nedenleri

Tablo 7.14. Planlama yapmama nedenleri

	Frekans	Yüzde
katılmıyorum	21	29,58
Katılıyorum	50	70,42
Total	71	100,0

Firma yöneticilerinin, %70,42 si özel bir planlama uzmanı bulundurmadıklarını ifade etmişlerdir.

7.11.4. Plan Yapacak bilgi ve Beceri

Tablo 7.15. Plan Yapacak bilgi ve Beceri

	Frekans	Yüzde
Fikrim Yok	16	22,5
Katılmıyorum	36	50,7
Kesinlikle Katılmıyorum	19	26,8
Total	71	100,0

Uzun vadeli planlar yapacak bilgi ve beceriye sahip değilim sorusuna gelen sonuçlardan %50,7 si katılmıyorum cevabını vermiştir. Bu sonuçtan anlaşılan bu cevabı veren kobi yöneticilerinin planlama konusunda yeterli olduklarına inanılmaktadır.

7.11.5.Planlama Elverişliliği

Tablo 7.16. Planlama Elverişliliği

	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	14	19,7
Kesinlikle Katılmıyorum	57	80,3
Total	71	100,0

Bulduğum sanayi planlama yapmaya elverişli değildir” anket cümlesine gelen cevaplardan %80,3 oranında kesinlikle katılmıyorum sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç bize organize sanayi bölgemizdeki yöneticilerin çok büyük kısmının planlama yapmak için sektör sınırlamasının olmadığına inandıkları yorumuna ulaştırmıştır.

7.11.6.Planlamanın Gerekliliği

Tablo 7.17. Planlamanın Gerekliliği

	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	9	12,7
Kesinlikle Katılmıyorum	62	87,3
Total	71	100,0

Planlamanın gereksiz olduğunu düşünüyorum” Anket cümlesine gelen cevaplardan %87,3 kesinlikle katılmıyorum cevabını vererek, planlama konusuna verdikleri önemin derecesini ortaya koymuş olmaktadır.

7.12.PERSONEL TEDARİK ETME

Tablo 7.18. Personel tedarik etme

	Frekans	Yüzde
1	28	39,4
3	15	21,1
4	56	78,8
Total	71	100,0

Kayseri Organize sanayi bölgesindeki firmalara personel tedarik etme ile ilgili anket sorusuna verilen cevaplar Kişisel Başvurulardan %21,1 Çevredeki dost ve akrabalarından %78,8 şeklindedir. Buradan şu sonuca varılabilir KOBİ’ler genellikle aile şirketi olduklarından çevre dost ve akrabaların tavsiyesi ile işe alımlar çok almaktadır.

7.13.İŞLETMENİN EĞİTİM FAALİYETLERİ

7.13.1.İş görene verilen eğitim(İşletmede personele sürekli iş başında eğitim verilmektedir.)

Tablo 7.19. İş görene verilen eğitim(İşletmede personele sürekli iş başında eğitim verilmektedir.

	Frekans	Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılıyorum	41	57,7
Katılıyorum	17	23,9
Fikrim Yok	8	11,3
Katılmıyorum	5	7,0
Total	71	100,0

“İşletmede personele sürekli iş başında eğitim verilmektedir.”Anket cümlesine gelen cevaplardan %57,7 si kesinlikle katılıyorum , %23,9 da katılıyorum yanıtını vermiştir. Bu sonuçtan çıkarabileceğimiz sonuç, OSB ‘sinde firmaların yarısından fazlasında işbaşı eğitim konusunda kararlı bir politika izlendiği ve gerekliliğine inanıldığıdır.

7.13.2. İş görene verilen eğitim(İşletmede iş başında ve iş dışında eğitim verilmemektedir.)

Tablo 7.20. İş görene verilen eğitim(İşletmede iş başında ve iş dışında eğitim verilmemektedir

	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	10	14,1
Katılıyorum	61	85,9
Total	71	100,0

“İşletmede iş başında ve iş dışında eğitim verilmemektedir.”anket cümlesine verilen cevaplardan %85,90 oranında katılıyorum sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda Kayseri OSB sindeki firmalarında ağırlıklı olarak işbaşı eğitiminin verildiği, işletme dışı eğitimlerin çok fazla uygulanmadığı yönünde olmuştur.

7.13.3.İş görene verilen eğitim(Eğitimin gereksiz olduğunu düşünüyorum)

Tablo 7.21. İş görene verilen eğitim

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	58	81,7
Katılmıyorum	13	18,3
Total	71	100,0

Anket cümlesine verilen yanıtlardan %81,7 si kesinlikle katılmıyorum %18,30 katılmıyorum yanıtını vererek , kesinlikle eğitimin gerekli olduğu düşünce yapısını ortaya koymaktadır.

7.14. İŞLETMENİN KARAR VERME SÜRECİ

Tablo 7.21. Karar verme sürecinde Aile bireylerinin fikrinin Önemi

Karar verirken aile bireylerinin fikrini alırım	Frekans	Yüzde
Fikrim Yok	8	11,3
Katılıyorum	59	83,1
Kesinlikle Katılmıyorum	4	5,6
Total	71	100,0

Bu anket cümlesine verilen yanıtlardan %83,1 lik oranı Karar verirken aile bireylerinin fikrini alırım sorusuna katılıyorum yönünde olmuştur. Bu veriden çıkarılabilecek sonuç işletme iç ilişkilerle aile içi ilişkilerin birbiriyle çok yakından ilişkili olduğu yönündedir.

7.14.1. Karar Verme Sürecinde işletmede işgörenlerin fikrinin önemi

Tablo 7.22. Karar Verme Sürecinde işletmede işgörenlerin fikrinin önemi

İşletmede karar verirken iş görenlerin görüşlerine başvururum	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	55	77,5
Katılıyorum	13	18,3
Fikrim yok	3	4,2
Total	71	100,0

İşletmede karar verirken iş görenlerin görüşlerine başvururum”anket cümlesine verilen yanıtlardan %77,5 katılmıyorum cevabını vermiştir. Bu veriden çıkarılabilecek sonuç, yönetim kadrolarındaki yöneticilerin karar verme noktasında, işgörenleri karar verme sürecine dahil etmedikleri daha çok kendi içlerinde karar mekanizmasını uyguladıklarıdır.

7.14.2.Karar Verme Sürecinde başvuru yöntemleri

Tablo 7.23. Karar Verme Sürecinde başvuru yöntemleri

Yönetici olarak karar verirken analiz ve sentezden ziyade deneyimlerine güvenirim	Frekans	Yüzde
Fikrim Yok	6	8,5
Katılıyorum	55	77,5
Katılmıyorum	10	14,1
Total	71	100,0

Yönetici olarak karar verirken analiz ve sentezden ziyade deneyimlerine güvenirim”anket cümlesine verilen yanıtlardan %77,5 ‘i katılıyorum yanıtını vermiştir. Bu durumdan çıkarılacak sonuç, karar verme sürecinde kişisel deneyimlerin ön plana çıktığı, etkin karar verme tekniklerinin pek fazla kullanılmadığıdır.

7.14.3. Karar Verme Sürecinde bilginin önemi

Tablo 7.24. Karar Verme Sürecinde bilginin önemi

İşletmede karar verme konusundaki en önemli sorun bilgi eksikliğidir	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	59	83,1
Katılmıyorum	8	11,3
Fikrim Yok	4	5,6
Total	71	100,0

İşletmede karar verme konusundaki en önemli sorun bilgi eksikliğidir. Anket cümlesine verilen cevaplardan %83,1 oranından kesinlikle katılıyorum olmuştur. Bu analizden çıkarılacak sonuç, Kayseri OSB deki firmalarda bilgi akışının firma içinde yetersiz gerçekleştiği ve bundan dolayı da karar verme süreçlerinde ciddi sorunlar yaşandığıdır.

7.15. İŞLETMENİNİN EMİR KOMUTA ZİNCİRİ

Tablo 7.25.İşletmenin Yönetim Hiyerarşisi

Kimin ne yapacağı, kimden emir alıp kime emir vereceği açık bir şekilde belirlenmiştir	Frekans	Yüzde
2	58	81,7
4	13	18,3
Total	71	100,0

Kayseri Organize sanayi bölgesinde yapılan anket sonuçlarına göre KOBİ yöneticileri %81,7 oranında Kimin ne yapacağı, kimden emir alıp kime emir vereceği açık bir şekilde belirlenmiştir şeklinde cevap vermiştir. Hiyerarşik yapılanmanın sınırları kesin bir şekilde çizilmiş olup ast üst ilişkisi bu yapılanma doğrultusunda gerçekleşmektedir. Kimin ne yapacağına, yapılacak işe göre ben karar veririm.%18,3 oranında cevaplanmıştır.

7.15.1. İşletmede uzmanlaşmanın Önemi

Tablo 7.26. İşletmede uzmanlaşmanın Önemi

	Frekans	Yüzde
2	53	74,6
1	18	25,4
Total	71	100,0

Genellikle uzmanlaşma vardır. Herkes kendi bölümünde çalışır. Kimse kimsenin işini yapamaz.(25,4)Uzmanlaşma yoktur. İstedğim işi istediğime yaptırırım,(74,6)

7.15.2.İşletmede, ast ve üst ilişkisi ve bölümler arası haberleşme

Tablo 7.27.İşletmede, ast ve üst ilişkisi ve bölümler arası haberleşme

	Frekans	Yüzde
1	7	9,9
2	58	81,7
3	6	8,5
Total	71	100,0

Ankete katılan KOBİ yöneticileri İşletmenizde, ast ve üstler ile bölümler arasındaki haberleşme ile ilgili soruya Yazılıdır %9,9, Sözlüdür %81,7, Yazılı- Sözlüdür%8,5 Şeklinde cevap vermişlerdir. Ast ve üstler arasındaki iletişim genellikle sözlü şeklinde olmaktadır.

7.15.3.Yönetici aynı zamanda bir lider olmalı mı?

Tablo 7.28. Yönetici aynı zamanda bir lider olmalı mı?

	Frekans	Yüzde
1	71	100,0

Ankete katılan tamamı yöneticilerin lider vasıflara sahip olması yönünde cevap vermişlerdir.

7.16. ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU

Tablo 7.29. Çalışanların Motivasyonu

	Frekans	Yüzde
1	12	16,9
2	59	83,1
Total	71	100,0

İkramiye, parça başı ücret, prim gibi teşvik araçlarını tercih ediyorum %16,9 Terfi, teşekkür, takdir gibi manevi bir takım ödüller veriyorum %83,1 bu veriler bize KOBİ yöneticilerinin motivasyon aracı olarak sosyal hakların tüm çalışanlar için iyileştirilmesinden çok kişi bireysel performanslar için terfi takdir gibi motivasyon araçlarını kullandıkları sonucuna götürmüştür

7.17. İŞLETME İÇİ ÇATIŞMALAR

Tablo 7.30. İşletme içi Çatışmalar

	Frekans	Yüzde
1	71	100,0

İşletme içi çatışmaların giderilmesinde hakemlik yapıyor musunuz?

Bu anket cümlesine yöneticilerin tamamı evet yanıtını vermiştir. Bu veriler bize KOBİ yöneticilerinin işletme içi sorunlarla yakından ilgilendiği, bu çatışmalara kayıtsız kalmadığı sonucunu çıkartmıştır

7.18. İŞLETMEDE DENETİM UNSURLARI

Tablo 7.31. İşletmede Denetim Unsurları

	Frekans	Yüzde
1	71	100,0

İşletmenizden denetim sahip ve/veya yönetici tarafından yapılmakta mıdır?

Bu anket cümlesine verilen yanıtların tamamı Evet yönünde olmuştur. Kayseri organize sanayi bölgesinde bulunan KOBİ lerin % 100 'ündede denetim mekanizmasının yönetici veya sahip yönetici elinde olduğunu göstermektedir

7.19.İŞLETMENİN BÜYÜME KONUSUNDAKİ DÜŞÜNCESİ

Tablo 7.32.İşletmenin Büyüme Konusundaki Düşüncesi

	Frekans	Yüzde
1	71	100,0

Bu anket cümlesine verilen yanıtların tamamı Evet yönünde olmuştur. Bu verilerden çıkaracağımız sonuç Kayseri OSB bölgesindeki KOBİ'lerin tamamı dengeli bir büyüme sonucunda gelecekte de var olmayı ayakta kalmayı istedikleri yönünde olmuştur.

7.20.İŞLETMEDE ÇALIŞAN PERSONELİN NİTELİKLERİ

Tablo 7.33. İşletmede Çalışan Personelin Nitelikleri

Nitelikli personel yetersizliği	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	9	12,7
Kesinlikle katılıyorum	62	87,3
Total	71	100,0

Nitelikli personel yetersizliği Anket cümlesine yöneticilerin %85,9 u katılıyorum cevabını vermiştir. Bu veriden çıkarılabilecek Kayseri OSB de nitelikli personel temininde güçlük yaşandığı, ve bu yetersizliğin firma geleceğini olumsuz etkilediği inancıdır.

7.21.PAZARLAMA BECERİLERİ

Tablo 7.34. Pazarlama Becerileri

Pazarlama becerilerinin eksikliği	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	9	12,7
Kesinlikle Katılıyorum	62	87,3
Total	71	100,0

Pazarlama becerilerinin eksikliği Anket cümlesine yöneticilerden %87,3 kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Bu veriden çıkarılabilecek sonuç Kayseri OSB de bulunan Kobilerde etkili pazarlama stratejilerinin uygulanmadığı ve dolayısıyla bu yetersiz pazarlama faaliyetlerinin büyümeyi çok olumsuz yönde etkilediğidir.

7.22. YATIRIM TEŞVİKLERİ

Tablo 7.35 Yatırım Teşvikleri

Yatırım teşviklerinin yetersizliği	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	10	14,1
Kesinlikle Katılıyorum	61	85,9
Total	71	100,0

Yatırım teşviklerinin yetersizliği Anket cümlesine yöneticilerden %85,9 u katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu veriden çıkarılabilecek sonuç, kobilerin büyüme sürecinde yatırım teşviklerine çok ihtiyaç duydukları fakat bu teşviklerin ihtiyaç duyulan oranda olmadığından büyüme sürecinde esaslı bir etkisinin olmadığıdır.

7.23. HATALI KURULUŞ YERİ SEÇİMİ

Tablo 7.36. Hatalı Kuruluş Yeri Seçimi

Hatalı kuruluş yeri seçimi	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	60	84,5
Katılmıyorum	11	15,5
Total	71	100,0

Hatalı kuruluş yeri seçimi anket cümlesine yöneticilerin %84,5 kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu veriden çıkarılabilecek sonuç yöneticilerin işletme kuruluş yeri seçiminin büyüme sürecinde çok önemli bir faktör olduğunun düşünmeleridir..

7.24.FİNANSMAN YETERSİZLİĞİ

Tablo 7.37. Finansman Yetersizliği

Finansman yetersizliği	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	3	4,2
KesinlikleKatılıyorum	60	84,5
Fikrim Yok	8	11,3
Total	71	100,0

Finansman yetersizliği anket cümlesine yöneticilerin%84,5 i kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu veriden çıkarılabilecek sonuç, organize sanayi bölgesindeki kobi yöneticilerinin tamama yakınının finansman sıkıntısının firma büyümesini kötü yönde etkilediği yönündedir.

7.25.TALEP YETERSİZLİĞİ

Tablo 7.38. Talep yetersizliği

Talep yetersizliği	Frekans	Yüzde
Katılıyorum	71	100,0
Total	71	100,00

Talep yetersizliği Bu anket cümlesine verilen cevapların tamamı katılmıyorum şeklindedir. Bu sonuçtan çıkarılabileceğimiz yorum Kayseri OSB yöneticilerinin tamamı firma dışı etkenlerin da büyümede etkin bir rol oynadığı yönünde olmuştur.

7.26.Firma İçi Kaynak Durumu

Tablo 7.39. Firma İçi Kaynak Durumu

Firma içi kaynak yaratamama	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	13	18,3
Katılıyorum	58	81,7
Total	71	100,0

Firma içi kaynak yaratamama anket cümlesine verilen cevaplardan%81,7 oranında katılıyorum olmuştur. Bu sonuçtan çıkarılabilecek yorum, büyümenin önündeki engellerden birinde firma içi kaynak yaratamama olduğuna, inanmalarıdır.

Bir işletmenin büyümesine engel olan faktörlerin ortalama ve standart sapması tabloda verilmiştir.

7.27. KURUMSALLAŞMA DURUMU

Tablo 7.40. Kurumsallaşma Durumu

Kurumsallaşma düzeyi	Frekans	Yüzde
Az düzeyde	53	74,6
Hiç yok	18	25,4
Total	71	100,0

Bu anket cümlesine gelen yanıtlardan %74,6 kurumsallaşma derecesinin az düzeyde , %25,4 de hiç olmadığı yönünde olmuştur.Bu verilerden çıkaracağımız sonuç Kayseri OSB ‘de ciddi bir kurumsallaşma sorunu yaşandığını açıkça ortaya koymuştur.

7.28. SEKTÖRLE İLGİLİ YASAL DÜZENLEMELER

Tablo 7.41. Sektörle İlgili Yasal Düzenlemeler

yasal düzenlemelerle ilgili yeterli bilgiye sahibim	Frekans	Yüzde
Evet	71	100,0

Bu anket cümlesine gelen yanıtlardan tamamı yasal düzenlemelerle ilgili yeterli bilgiye sahibim yönünde olmuştur. Bu veriden çıkaracağımız firmaların KOBİ ler için oluşturduğu sektörel yasaları takip ettikleri sonucudur.

9.SONUÇ

Bu araştırmada Kayseri ilindeki organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin yönetim sorunları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren firmaların işletme kurucuları aynı zamanda yönetici konumundadır. Yöneticiler ve iş görenler yeterince uzmanlaşmış değildir. Bu işletmelerde, çalışanlar ile tüketiciler arasındaki ilişkiler yüz yüzedir. İşletmelerin pazarlık güçleri zayıf, kredi olanakları sınırlıdır. İşletmenin gelişiminde en önemli işlevlerden biri olan pazarlama çalışmaları çok yetersiz görülmektedir. Kararlarda daha çok işletme kurucusunun veya diğer aile bireylerinin etkili olduğu gözlenmektedir. Organize sanayi bölgesindeki işletmelerin yönetim ve organizasyon sorunlarının çözümüne yönelik şu öneriler sunulabilir:

- Aile içi ilişkiler ile işletme işleri birbirinden ayrılmalıdır. İşletmelerde geleneksel aile yapısındaki ilişkiler, iş ilişkilerini büyük ölçüde etkilemektedir. Oysa aile içi ilişkiler, dengeler ve beklentiler, iş yaşamının gerektirdiği ilişkiler, dengeler ve beklentilerle örtüşmektedir. Aile ile ortaklarının verimli çalışma düzenini kurmayan bir yönetimin profesyonel uzmanlarla bile işi başarması olası değildir. Gelecekteki başarılar için yetenekli aile bireylerinin yanı sıra yetenekli uzmanların yönetim düzeylerine getirilmesi gerekli olmaktadır. Bu nedenle, aile dışındaki bireyleri güdüleyecek yönetim amaçlarının belirlenmesi önemlidir. Aile bireyleri işletmeye yararlı olmuyorsa, işten çıkarılmalıdır. Aile üyesi olmak görevin verilmesi için yeterli bir ölçüt olmamalıdır. Ayrıca, aile bireylerine iş geleneği öğretilmelidir. İşletmeye katkısı olan aile bireylerinin öncelikle ücretlendirilmesi zorunlu olmaktadır. Aksi takdirde, profesyonel yönetici de istihdam etseler, karmaşıklığın ve israfın önüne geçemeyebilirler.
- Yöneticilerin eğitim düzeyleri artırılmalı ve profesyonel yöneticileri istihdam edilmelidir: İşletme yöneticilerinin daha çok deneyimleriyle hareket ettikleri ve profesyonel anlamda yöneticilik eğitimi almadıkları gözlenmektedir. Bu işletmelerde merkezcil yönetim tarzı benimsendiğinden tutucu eğilimler çok baskındır. Bu nedenle, pek çok fırsat kaçırılmaktadır. Oysa, aile işletmeleri

profesyonel yönetimin desteğini almalı ve işletmenin önünü açacak iyi bir yönetim ekibi oluşturmalarıdır.

- Planlama yapılmalıdır: Kayseri Organize sanayi bölgesinde bulunan KOBİ lerde planlama konusu genellikle ihmal edilmektedir. İşletme yöneticileri planlamaya gereken önemi vermelidir ve iş yaşamındaki fırsatları ve tehditleri görebilmelidir.
- Yöneticiler planlar yapmak için gerekli bilgi ve beceriye sahip değilse, dışarıdan uzmanlarla işbirliğinin yollarını araştırmalıdır.
- İşletmelerde karar vermede katılım son derece önemlidir. Çünkü, hatalı bir karar işletmenin sonunu hazırlayabilir. Yönetici çalışanların inisiyatif kullanmasına olanak tanınmalı ve onların fikirlerine değer vermelidir. Aksi durumda, işletmeler pek çok fırsatı kaçırabilirler.
- Organizasyonel koşullar, işgörenlerin üretken ve işinden daha hoşnut olmasını sağlayacak şekilde iyileştirilmelidir. Kayseri Organize sanayi bölgesinde bulunan KOBİ lerde çalışanların motivasyonlarının artırılmasında sosyal haklarda iyileştirme yoluna pek fazla gidilmediği görülmektedir. Kişilere özgü yapılan motivasyon araçları firma genelinde motive edici unsur özelliği taşımadığı için çalışma veriminde pek fazla etkili olmamaktadır.
- Kurumsallaşmanın sağlanması: Kayseri Organize sanayi bölgesinde bulunan KOBİ lerde işletmelerinde kurumsallaşmaya önem verilmemektedir. İşletmelerin kişilerden bağımsız, uzundönemde varlığını sürdürmesi için kurumsallaşmaya gereken önem verilmelidir. İşletmede, nitelikli işgörenlerin hizmet vereceği bir kurumsal ortam yaratmak önemlidir. Kurumsallaşma, belirsizliklerin yönetilmesini kolaylaştırarak, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayabilir. İşletmede işbölümü, insan kaynakları yönetimi gibi süreçlerin iyi organize edilmesi gerekmektedir. İşletme kurucusunun kendini tanıtmaktan çok işletme ve ürünlerinin tanıtılması bir zorunluluk olmuştur.

- Nitelikli işgören istihdam edilmelidir: Kayseri Organize sanayi bölgesinde bulunan KOBİ lerde nitelikli işgörenin istihdamı da önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeyi işler duruma getirecek olan çalışanlardır. Gerek yöneticilere gerekse çalışanlara, insana yapılan yatırımın önemi anlatılmalıdır. İşletmelerde insan kaynakları yönetimine gereken önem verilmelidir.
- İşgörenler eğitilmelidir: Kayseri Organize sanayi bölgesinde bulunan KOBİ işgören eğitimi konusunda önemli sorunlar yaşanmaktadır. Genel olarak, işletmelerin işgörenin eğitiminin gerekli olduğuna inanmalarıyla birlikte pratikte çok fazla işletme içi ve dışı eğitim faaliyetlerinin gerçekleşmediği ortaya çıkmıştır.. İşinde çıraklıktan yetişen kurucu yönetici yanındaki vasıfsız işgörenleri işbaşında eğitmekte, nadiren dışarıdaki seminer ve kurslara göndermektedir. İşletmelerin nitelikli işgücü sıkıntısı çekmemesi için mesleki eğitime gereken önem verilmelidir.
- Ayrıca yönetici eğitimi, kalite-standardizasyon verimlilik konusunda bilgilendirme, teknoloji geliştirme, danışmanlık gibi alanlarda MPM, TOBB, KOSGEB, TSE, Üniversiteler ve diğer ilgili kuruluşlarla işbirliğine gidilmelidir. Yerel önceliklere göre birikimlerin başka iş alanlarına kaydırılmalıdır
- Kayseri Organize sanayi bölgesinde bulunan KOBİ lerde işletmelerin sayıca fazla olması, pazara yönelme ve yönetim stratejileri açısından önemli sorunlar yaratmaktadır. Yeni iş alanlarının yaratılması ve bu alanlarındaki işletmelerin desteklenmesi için Kayseri Ticaret ve Sanayi Odası'na, girişimcileri bilgilendirme konusunda önemli görevler düşmektedir. Birçok sektörde olduğu gibi, KOBİ lerde plansız yatırımlar yapılmakta, sektörde atıl kapasite yaratılmaktadır. Halen, kurulu kapasite ülkemiz ihtiyacının üzerindedir. Bundan sonra kurulacak tesislerde, ihracata yönelik olarak üretim yapabilme koşulu aranmalıdır. Bu nedenle, belirli bir ölçeğin altında olan veya eski makinalar ile yapılacak olan yatırımlara teşvik verilmemelidir.

- Finansman sıkıntısı çekilmektedir. Kayseri Organize sanayi bölgesinde bulunan KOBİ'lerde mali olanaklar yetersizdir. Ülke ekonomisindeki durgunluk, yüksek enflasyon ve istikrarsızlık ve sık sık başvurulanan değişken ekonomik tedbirler, sürprizleri genellikle tahmin edemeyen ve devlet tarafından yeterli danışmanlık hizmeti götürülmeyen KOBİ'lerde başarısızlığa ve performans düşüklüğüne yol açabilmektedir. Bir kısmı bu sorunların üstesinden gelemeyerek ekonomik ortamdan çekilmekte, bir kısmı da yaşam mücadelesine devam edebilmektedir. Ulusal kalkınma açısından kendilerine önemli bir görev yüklenen KOBİ'lerin özellikle kriz ortamlarında yalnız başına bırakılmaması, onlara yönelik erken uyarı sistemlerinin geliştirilmesi ve olası çözüm yollarının öğretilmesi gereklidir. Aksi halde, sahipsizlik psikolojisi oluşmakta ve merkezi yönetime yabancılaşma gündeme gelebilmektedir.
- Kayseri Organize sanayi bölgesinde bulunan KOBİ yöneticileri Hatalı kuruluş yeri seçiminin de önemli bir sorun olduğu şeklinde görüş bildirmişlerdir. Kurulacak firmanın üretim parkına, kullanacağı nakliye şekline, ürün tipine vb bir çok faktör dikkate alınarak kuruluş yeri ile ilgili fizibilite etüdü yapmaları gerekmektedir. Bununla ilgili bir çok dernek ve kuruluşla ortaklaşa çalışmalar yapılabilir.
- KOBİ lere uygulanan yatırım teşvikleri yetersiz ve sınırlıdır. Ayrıca tam olarak KOBİ kapsamına girmeyen firmaların da bu teşviklerden yararlanmasının önüne geçilmesi için, İlgililer ve taraflarca kabul gören ortak bir KOBİ tanımı yapıp, günün koşullarına uygun sınıflandırmalara gidilmelidir. Bunun sonucunda, her ölçek ve nitelikteki teşebbüslerin geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik tedbir ve politikaların saptanması daha da kolaylaşacaktır. Bu tür bir sınıflandırma, farklı ölçeklerdeki işletmelerin farklı nitelikler taşıyan sorunlarının daha kolay teşhis edilebilmesi ve çözümler geliştirilmesinde de bir çok avantaj sağlayabilecektir.

- Kayseri Organize sanayi bölgesinde bulunan KOBİ yöneticileri ve çalışanlar arasındaki haberleşme şekli ağırlıklı olarak sözlüdür. Bu durum işin sorumlusunun netlik kazanmamasına ve verilen görev sonucu iş takibinde güçlüklerle neden olabilir. Bu sebeple yazılı iletişim yapılmasında geliştirilmelidir.

KAYNAKLAR

- AKTAR, A. (1990), *Kapitalizm Az Gelişmişlik ve Türkiye’de Küçük Sanayi*, Alfa Yayınları No:143, İstanbul.
- AKDEMİR, A. (1990), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin AR-GE Olanakları”. *Anadolu Ün. İİBF Dergisi*, 5(1),
- ALPUGAN, O. (1989), *Küçük İşletmeler Kavramı Kuruluşu ve Yönetimi*, KATÜ Yayını No:125, Trabzon.
- ALPUGAN, O. (1993), *Türkiye’de Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin Finansal Yapısı, Finansal Sorunları*, KOSGEB Yayınları, Ankara.
- ASTRACHAN, J. H. Craig E. Aronoff, (2006), *Succession Issues can Signal Deeper Problems*.
- BAĞRIACIK, A. (1989), *Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar*, Dünya Yayınları No:44, Ankara.
- BAHÇECİ, Alparslan (1989), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Yöneticisi Eğitiminde Bazı Yaklaşımlar”, 2. Avrupa Sürekli Eğitim Kongresi Ardından
- BALAK, S. (1988), “Küçük Sanayiinin Yerleşim Sorunları”, İTO Yayını,34.
- BALAK, S. “Küçük Sanayiinin Yerleşim Sorunları”, “Küçük Sanayicinin Sorunları Semineri”, İTO Yayını No:1988-34, İstanbul, 1988.
- BALABAN, Erda. (1992), “Yönetim Danışmanlığı ve Önemi”, 1.0. İşletme Fakültesi Dergisi, 21 (1).
- BATLAŞ, Baltaş Yönetimi, Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Yayını 2003 Ocak-Mart
- BİAR (1992), *KOBİ’lerin Yatırım Kararları ve Yatırım Teşvikleri*.

BOSTANCI, L. (1996), *Gümrük Birliği döneminde Yatırımlarda ve İhracatta Uygulanacak Teşvikler ve Devlet Yardımları*, İTO Yayınları, İstanbul.

BOSS, Shira J., (1999) “*When Family Business Turns Family Feud*”, *Christian Science Monitor*.

CEYLAN, A. (1982), *Küçük İşletmelerin Finansal Yönetimi ve Bursa Yöresinde Bir Uygulama*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

ÇATALCA, H. (1993), “Çok Uluslu Şirketlerin Ev sahibi Ülkede Karşılaştıkları Engeller ve Fırsatlar”. *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*.

ÇOROĞLU, Ç. (2002) *Yeni Ekonomide Yönetim Ve Pazarlama*, Alfa yayını, İstanbul.

DİNÇER, O. (1992), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 2.Baskı, Müsiad Yayınları, İstanbul.

DİNÇER, Ö. (1994), *Orgüt Geliştirme - Teori, Uygulama ve Teknikler*, İstanbul.

Dünya Gazetesi. (23 Haziran 995), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri.”

EFİL, I.(1996), *işletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No:80, Bursa.

ESİN, A. (1991), “XXI YY Ekonomilerde Doğru Bir Kalkınma Aracı Küçük ve Orta Boy işletmeler KOBİ-AT Örneği”, İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, 96.

ERTÜRK, M. (1995), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, 1.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.İstanbul.

EREN, E. (1991), *Yönetim ve Organizasyon*, Ezgi Yayınevi, Ankara.

ERTAŞ A. (1996), Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma”, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

FETTAHOĞLU, A., (1992), *Riziko Sermayesi Finansı-Koşulları ve İşleyişi*, T.C.Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB Yayını, Ankara.

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

GARİH, Üzeyir. (1998), *Deneyimlerim*, Cem Yayınevi, İstanbul.

GÜCELİOĞLU Ö. (1994), *KOBİ’lerin KOSGEB’den Beklentileri*, Tes-Ar Yayınları No:13, Ankara.

GÜROL, Y. (1998), Kurumsallaşma Yaklaşımı ve Türkiye’de Kurumsal Bir Nitelik Kazanmış Olan ISO 9000 Uygulamasının Örgütler arasında Benimsenerek Yaygınlaşmasını Kurum Teorisi ile izah Eden Bir Araştırma, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul.

Halkbank. (1997), “Mali Göstergeler”, Ankara.

HODGETTS, Richard M. Kuratko (1995), , *Effective Small Businnes Management*, Forth Worth Dıyden Pres.

İSMAİLOĞLU, H. (1992), “Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri ve Sorunları”, Pazarlama Dünyası.

İŞBİR, E. ve Diğerleri. (1992), *Yönetim Bilimi*, İstanbul.

KARALAR, H. (1996), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Koordinasyon Sistemleri ve Araçları ve Türkiye’de Uygulanabilirlik Araştırması, Ankara.

KARAFAKIOĞLU, M. (1990), “*Uluslararası Pazarlama Yönetimi; Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar*”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 224, İstanbul.

KARATAŞ, S. (1991), *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Veli Yayınları, 1991.

KARLUK, Rıdvan. (1996), *Avrupa Birliği ve Türkiye*, Emir Ofset, İstanbul.

KATZENBACH J. R.,(1998), *Takımların Bilgeliği*.

KOTAR, E. (1995), “Küçük İşletmelerin Tanımı, Önemi, Muhasebe Sorunları ve Çözüm Yolları” İstihdam Yaratıcı Girişimler, Teknoloji Yenilikler ve Bölgesel Gelişme Uluslar arası Seminer.

KORUM, U. (1980), “Sanayi ve Ölçek Ekonomileri”. *MPM Verimlilik Dergisi*, 1, 71.

KOÇEL, T. (1993), *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranışı*, Beta Yayınevi, İstanbul.

KOÇEL Tamer, (1999), *İşletme Yöneticiliği*, 7. Basım, Beta Basım, İstanbul.

KOSGEB; (1997), “*Türkiye İmalat Sanayiinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Profili*, KOSGEB Yayınları”.

KULOĞLU, D. (1993), *Avrupa Topluluğunda Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Uygulama ve Politikalar*, *Yayınlanmamış Master Tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Küçük İşletmeleri Bekleyen İmkânlar (1994) *Ekonomist Dergisi*.

Küçük ve Orta Boy İşletme Dünyası (1996) *Genç Ekonomi*.

MÜFTÜOĞLU, M.T. (1989), *İşletme İktisadı*, Desen Yayınevi, 2.Baskı, Ankara.

MÜFTÜOĞLU, M.T. (1993), *Küçük İşletmelere Yönelik Devlet Politikaları*, Desen Yayınevi, 1.Baskı, Ankara.

MÜFTÜOĞLU, M.T. (1997), *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, EGS Bank Yayınları, No:6, İstanbul,

MÜFTÜOĞLU, M. T. (1991) *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Sorunlar Öneriler*, II.Baskı, S. Yayınları, Ankara.

MÜFTÜOĞLU, M. T. (1993), *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Sorunlar ve Öneriler*, 3.Baskı, Desen Ofset A.Ş., Ankara.

NELTON, Sharon, (1996), Professionalizing a Family Business”, *Nation’s Business*.

OLCAY, F.M. (1996), *Gümrük Birliği Sürecinde Mali Yardımların Küçük ve Orta Boy işletmelere (KOBİ) Etkisi*, Vakıfbank Yayınları, Ankara.

SARIASLAN, H. (1994), *Orta ve Küçük İşletmelerin Finansal Sorunları* , Ankara.

SARIASLAN, H. (1996), *Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, TOBB Yayınları, Ankara.

SELZNİCK, P. (1996), “Institutionalism, Old and New”, *Administrative Science Quarterly*.

STAVROU, Eleni T. (2006)“Succession in Family Businesses”, *Journal of Small Business Management.the Connections*”.

ŞENGEZER, E. (1991), “Türk KOS’u İçin Uygun Büyüklük Tanımı”, *ASO Dergisi*, 115(7).

ŞENOCAK, B. (1996), *Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, TOBB Yayınları, Ankara.

TOKOL, T. (1984), “Küçük İşletmelerin Pazarlama Sorunları”. *U.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(1).

TOSYÖV\9, (1995), “*Kalite Güvencesi ve KOBİ’ler*” Ankara

Vakıfbank Yayınları, 4(1).

TUNCEL, Kürşat, (1996), *Risk Sermayesi Finansman Modeli - Dünya Uygulamalarının Analizi ve Türkiye için Özgün Bir Model Onerisi*, SPK Yayın, 2.Baskı, Ankara.

Türkiye Halk Bankası Tarafından Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İle Esnaf ve Sanatkarlara Sunulan Krediler (1993), Tes-Ar, s.1

ULUDAĞ, İ. (1996), *1997 Yılında Finansal Kesimde Muhtemel Gelişmeler*, İKV Yayınları, İstanbul.

ÜLGEN, Hayri. (1993), *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, 2. Baskı, *İ.Ü İşletme Fakültesi Yayın* No: 258, İstanbul.

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

YÖNEZER, N., (1992), “1993 Başlarında Faizsiz Kredi”, *Ekonomist Dergisi*.

WARD, John L., Craig E. Aronoff (1993), ‘ Suggestions for Nonfamily Managers’, *Nation’s Business*.

2000’li Yıllara Doğru Türkiye’nin Önde gelen Sorunlarına Yaklaşımlar, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (1995), *TÜGİAD*.

<http://www.dem-ajans.com/modules.php?name=News&pagenum=26>
<http://www.kho.edu.tr/enstitu/siyam/kitaptanitimleri/insanhayatindamotivasyon.htm>
http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz.htm
<http://www.ingilish.com/tc3.htm>
<http://web.ttnet.net.tr/users/fmgilkogretim/yoneticiozellik.htm>
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale016.html>
http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale016_2.html
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/motivasyon.html>
http://www.mcozden.com/ikf_7_my.htm
<http://www.questia.com/googleScholar.qst;jsessionid>

EK 1 ANKET SORULARI

KOBİ'LERDE YÖNETİM SORUNLARINA YÖNEKLİK DEĞERLENDİRME ANKETİ

Sayın Yönetici,

“Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde yaşanan yönetim sorunları” başlıklı bir yüksek lisans tezi hazırlanmaktadır. Bu çalışmada, sizlerin konu ile ilgili görüş ve düşünceleri esas alınacak, çalışma ankete vereceğiniz cevaplarınız ile başarılı olacaktır. Veriler isim kullanılmadan toplu olarak değerlendirilecek ve tamamıyla bilimsel bir araştırmanın sonuçlanabilmesinde kullanılacaktır. Konu ile ilgili beyan edeceğiniz görüşleriniz kesinlikle üçüncü şahıslara aktarılmayacaktır.

Değerli zamanınızı ayırdığınız ve araştırmaya getireceğiniz önemli ve değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Murat Türk
Niğde Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
E-Mail: mturk197@hotmail.com.
Tel : (388)2252047
nilay.alpaslan@hotmail.com

Nilay Bozkurt
Niğde Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi
E-Mail:

Tel : 5327819784

ANKET FORMU

A. YÖNETİCİYE İLİŞKİN BİLGİLERİ

1. Anketi Cevaplayan **Yöneticinin** :

- Yaşı :
- Cinsiyeti : Kadın () Erkek ()
- Ünvanı :
- Eğitim Durumu :
() İlkokul () Ortaokul () Lise () Meslek Y.O
() Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora

2. İşletmenizin “faaliyete başlama yılını” ve “sektörünüzü” belirtiniz?

.....

3. İşletmenizde çalışan “personel sayısını”, aşağıdaki kutucuklara rakam olarak yazınız ya da “X” ile aralığı işaretleyiniz.

1-49	50-99	100-149	150-199	200-249	250 ve fazlası

4. İşletmenizin hukuki yapısına göre aşağıdaki “**şirket sınıflamalarından**” hangisine girdiğini belirtiniz?

- () Anonim () Limited () Komandit () Kollektif
() Diğer(Lütfen Belirtiniz).....

5. İşletmenizin bağlı bulunduğu “oda” aşağıdakilerden hangisidir?

- () Sanayi Odası () Ticaret Odası
() Sanayi ve Ticaret Odası () Esnaf ve Sanatkarlar Odası

6. İşletmenizin “aşağıdaki bölgelerden” hangisinde faaliyetlerini sürdürmektedir?

- () Organize Sanayi Bölgesi () Küçük Sanayi Sitesi
() Teknoloji Geliştirme Bölgesi () Endüstri Bölgesi
() Teknopark () KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezi
() Diğer(Lütfen belirtiniz).....

7. İşletmenizin **organizasyon yapısı** ile ilgili olarak aşağıda verilen şıklardan size en uygun olan boşluğu (x) ile işaretleyiniz.

İşletmenin Organizasyon Yapısı	Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1-İşletmede organizasyon şeması çizilmiştir	()	()	()	()	()
2-İşletmenin temel politikaları belirlenmiştir	()	()	()	()	()
3-İşbölümü ve uzmanlaşma yetersizdir	()	()	()	()	()
4-Kesin bir organizasyon şeması çizilmediği için işletmedeki yetki ve sorumluluk dağılımı dengeli ve açık değildir	()	()	()	()	()

ABCD

8. İşletmenizde üretim, satış, finansman vs. konularda planlama yapılmakta mıdır?

- () Evet () Hayır

(Hayır ise 11.soruya geçiniz)

9. Sizin için planlama ile ilgili aşağıdaki yargılardan uygun olanı işaretleyiniz.

- (A) İşletmede tüm planları ben yapar ve uygulamam.
(B) İşletmede bir planlama uzmanı vardır. O kişi bu işlerle ilgilenir,
(C) İşletmemizde tüm planlar ortaklarla birlikte yapılır.
(D) Her bölümün planla ilgili bölümün yetkilerince yapılmaktadır.
(E) Bizde pek fazla planlama yapılmaz.

10. İşletmenizde **planlama konusunda** aşağıdaki durumlardan size en uygun olanı işaretleyiniz?

Planlama yapmama nedenleri	Tamamen KatılıyorumA	Kısmen KatılıyorumB	Ne Katılıyorum Ne KatılmıyorumC	Kısmen KatılmıyorumD	Tamamen KatılmıyorumE
Uzun vadeli planlama yapacak uzmana sahip değilim	()	()	()	()	()
Uzun vadeli planlar yapacak bilgi ve beceriye sahip değilim	()	()	()	()	()
Bulduğum sanayi planlama yapmaya elverişli değildir	()	()	()	()	()
Planlamanın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()

11. İşletmeniz **personel tedarik etme** konusunda aşağıdaki yöntemlerden

- (A) Eğitim Kurumları
(B) Gazete ilanlarından
(C) Kişisel Başvurulardan
(D) Çevredeki dost ve akrabalarından
(E) Diğer

12. Personel ve nitelikli işgücü temininde ne gibi **güçlüklerle** karşılaşıyorsunuz?

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- (A) Ücretlerin düşük olması
(B) Yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edilmesi,
(C) Nitelikli eleman bulamama
(D) Nitelikli elemanların yüksek ücret istemesi,

13. İşletmedeki **iş görene verilen eğitim** konusunda aşağıdaki seçeneklerden size en uygun olanı (x) ile işaretleyiniz.

İşletmenin eğitim faaliyetleri ile ilgili durumu	Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
İşletmede personele sürekli iş başında eğitim verilmektedir.	()	()	()	()	()
İşletmede dışardan gelen uzmanlar tarafından ara sıra eğitim verilmektedir	()	()	()	()	()

İşletmede iş başında ve iş dışında eğitim verilmemektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
Eğitimin gereksiz olduğunu düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐

14. İşletmenizde karar verme süreci ile ilgili aşağıdaki seçeneklerden en uygun olanını (x) koyarak işaretleyiniz

İşletmenin karar verme süreci ile ilgili durumu	Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
İşletmede karar verirken iş görenlerin görüşlerine başvururum	☐	☐	☐	☐	☐
Yönetici olarak karar verirken analiz ve sentezden ziyade deneyimlerime güvenirim	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmede karar verme konusundaki en önemli sorun bilgi eksikliğidir	☐	☐	☐	☐	☐

15. İşletmeniz için aşağıdaki ifadelerden hangisi geçerlidir?

- (A) Kimin ne yapacağı, kimden emir alıp kime emir vereceği belirsizdir.
 (B) Kimin ne yapacağı, kimden emir alıp kime emir vereceği açık bir şekilde belirlenmiştir.
 (C) Kimin ne yapacağı, kimden emir alıp kime emir vereceğinin belirlenmiş olması bizim işletmemiz için gereksizdir.
 () Kimin ne yapacağına, yapılacak işe göre ben karar veririm.

16. İşletmenizde uzmanlaşmaya gidilmekte midir?

- (A) Genellikle uzmanlaşma vardır. Herkes kendi bölümünde çalışır. Kimse kimsenin işini yapamaz.
 (B) Fazla uzmanlaşma yoktur, bölümler arası geçişler mümkündür,
 (C) Uzmanlaşma yoktur. İstedğim işi istediğime yaptırım,

17. İşletmenizde, ast ve üstler ile bölümler arasındaki haberleşme genellikle;

- (A) Yazılıdır (B) Sözlüdür (C) Yazılı- Sözlüdür

18. Sizce yönetici aynı zamanda bir lider olmalı mıdır?

- () Evet () Hayır (Hayır ise 24. soruya geçiniz)

19. Evet ise, siz hangi tarzda bir lideresiniz:

- () Tüm yetkileri kendi üzerinde toplayan, kararları kendi alan, gerektiğinde ceza ve ödüller veren bir lider,
 () Çalışanları özgür bırakan, çalışmalarına fazla müdahale etmeyen, kararların çalışanlarca alınmasını ve uygulanmasını sağlayan bir lider

20. Çalışanları motive etmek için: (Birden fazla işaretleyebilirsiniz)

- () İkramiye, parça başı ücret, prim gibi teşvik araçlarını tercih ediyorum
 () Terfi, teşekkür, takdir gibi manevi bir takım ödüller veriyorum
 () Kıdem tazminatı, işsizlik sigortası, kaza sigortası gibi yardımlarda bulunuyorum,
 () Yakıt yardımı, iş görenin çocukları için öğrenim yardımı, sağlık hizmetleri konut edinme gibi hizmetleri veriyorum,
 () Özel bir gayret göstermiyorum

21. İşletme içi çatışmaların giderilmesinde hakemlik yapıyor musunuz?

- () Evet () Hayır

22. İşletmenizde **denetim sahip ve/veya yönetici** tarafından yapılmakta mıdır?

() Evet () Hayır

23. İşletmenizi **büyütmeyi** düşünüyor musunuz?

() Evet () Hayır

24. Bir işletmenin büyümesine engel olan faktörlerden aşağıdaki listede yer alan seçeneklerden size en uygun olanını lütfen (x) koyarak işaretleyiniz.

İşletmenin büyümesinin önündeki engeller	Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Nitelikli personel yetersizliği	()	()	()	()	()
Pazarlama becerilerinin eksikliği	()	()	()	()	()
Yatırım teşviklerinin yetersizliği	()	()	()	()	()
Hatalı kuruluş yeri seçimi	()	()	()	()	()
Finansman yetersizliği	()	()	()	()	()
Talep yetersizliği	()	()	()	()	()
Firma içi kaynak yaratamama	()	()	()	()	()

25. İşletmenizdeki **kurumsallaşma düzeyi** konusunda size göre en uygun seçeneği lütfen (x) ile işaretleyiniz.

() Çok iyi düzeyde () İyi düzeyde () Normal düzeyde () Az düzeyde () Hiç yok

26. Bulunduğunuz **sektörle** ilgili **yasal düzenlemelerle** ilgili aşağıdaki seçeneklerden size göre en uygun olanını lütfen (x) koyarak işaretleyiniz

() Yasal düzenlemelerle ilgili yeterli bilgiye sahibim.

() Yasal düzenlemelerle ilgili yeterli bilgiye sahip değilim.

27. Sizin anketimize eklemek istediğiniz önerileriniz varsa lütfen belirtiniz.

.....
.....
.....

ANKETİMİZ SONA ERMİŞTİR. KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

Nilay BOZKURT

1977 Yılında Kayseri’de doğdu. İlk, Orta ve Lise öğrenimini Kayseri’de bitirdi. 1996 yılında Orta Anadolu Fabrikasında hemşire olarak göreve başladı ve aynı tarihte Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nde üniversite öğrenimini sürdürerek, Haziran 2002’de işletme bölümü lisans diplomasını almaya hak kazandı. 2004-2005 öğretim yılında Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Dalı’nda Yüksek Lisans öğrenimine başladı. Kayseri Yataş fabrikası Dış Ticaret bölümünde görev yapmakta olup, evlidir.

İLETİŞİM BİLGİLERİ

ADRES: Alparslan Mah. Elit Sit. Kat9 No: 27 Melikgazi KAYSERİ

TEL: 03522235600

EMAIL. nilay.alpaslan@hotmail.com