

67640

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİN İŞLETME VE YÖNETİM
FONKSİYONLARI AÇISINDAN SORUNLARI VE
ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Mustafa ERSOY

Enstitü Anabilim Dalı : İŞLETME

Tez Danışmanı : Prof.Dr.Gültekin YILDIZ

Bu tez, ...199.... tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı
Prof.Dr. Gültekin YILDIZ



Jüri Üyesi
Prof.Dr.Adem UĞUR

Jüri Üyesi
Doç.Dr.Yılmaz.ÖZKAN



Ö N S Ö Z

1970’li yıllardaki petrol kriziyle ve değişen tüketici tercihleriyle sanayi toplumlarının gündemine giren KOBİ’ler, söz konusu toplumların ekonomilerinde çok önemli bir yere sahip bulunmaktadır. Gelecek yüzyılın sanayi toplumlarının sosyo-ekonomik yapılanmalarının temelini esnek üretim sistemlerinin oluşturacağı tahmin edilmektedir. Söz konusu üretim sisteminin en uygun uygulama alanı KOBİ’ler olacaktır.

Ülkemiz açısından da oldukça önem arzeden böyle bir konu üzerinde beni çalışmaya sevk eden, çalışmanın sonuçlandırılmasında yakın desteğini gösteren sayın Hocam Prof.Dr.Gültekin YILDIZ’a teşekkürlerimi bir borç bilirim. Ayrıca, tez çalışmalarımda bana yardımcı olan diğer bütün dost ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Temmuz 1997

Mustafa ERSOY

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	i
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER	xi
TABLOLAR	xii
GRAFİKLER	xiii
TÜRKÇE ÖZET	xiv
İNGİLİZCE ÖZET	xv
GİRİŞ	1
 BİRİNCİ BÖLÜM KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TANIMI	
1.1 GENEL	4
1.2 TÜRKİYE'DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TANIMI	4
1.2.1 Muhtelif Kanunlardaki Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Tanımı	4
1.2.2 Muhtelif Kurumların Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Tanımı	5
1.2.3 Tanımlamada Gözönünde Bulundurulması Gereken Hususlar	7
1.2.4 Ortak Bir Tanımın Gerekliliği	8
1.3 MUHTELİF ÜLKELERDEKİ KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME TANIMLARI	9
1.3.1 Amerika Birleşik Devletleri	9
1.3.2 Japonya	11
1.3.3 Avrupa Topluluğu	12
1.3.4 Çeşitli Ülkelerdeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Tanımlarına İlişkin Bir Değerlendirme.....	14
 İKİNCİ BÖLÜM KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI	
2.1 GENEL	15
2.2 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN PERSONEL SAYISINA GÖRE SINIFLANDIRILMASI.....	15
2.3 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN FAALİYET SAHASINA GÖRE SINIFLANDIRILMASI	16
 ÜÇÜNCÜ BÖLÜM KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ	
3.1 GENEL.....	18
3.2 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN NİTELİKLERİ	18
3.2.1 Girişim Niteliği ve İşletme Sahibinin Niteliği	18

3.2.2 Kişisel İlişkiler	19
3.2.3 Örgüt Yapısına İlişkin Nitel Özellikler	19
3.2.4 Yönetim İşlevi	19
3.2.5 Finansman Yapısı	21
3.2.6 Pazarlama İşlevi	22
3.2.7 Tedarik İşlevi	23
3.2.8 Üretim İşlevi	23
3.2.9 Teknik yenilik ve AR-GE Çalışmaları	23
3.2.10 Personel Durumu	24
3.3 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN NİCEL ÖZELLİKLERİ	26
3.4 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE NİTELİK DEĞİŞMESİ	27
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN ÖNEMİ	
4.1 GENEL	30
4.2 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN SOSYO-EKONOMİK AÇIDAN ÖNEMİ	31
4.3 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER AÇISINDAN ÖNEMİ	36
4.4 ÇEŞİT EKONOMİLERİ VE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN ARTAN ÖNEMİ	39
BEŞİNCİ BÖLÜM	
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE YÖNETİM VE ORGANİZASYON	
5.1 GENEL	43
5.2 YÖNETİM FONKSİYONLARI	43
5.2.1 Planlama	43
5.2.2 Örgütlenme/Organize Etme	48
5.2.2.1 Organizasyon Yapısı	48
5.2.3 Yürütme	51
5.2.3.1 Motivasyon	52
5.2.3.2 Haberleşme	54
5.2.3.3 Liderlik	55
5.2.3.4 Yetki Devri	56
5.2.4 Koordinasyon	57
5.2.5 Kontrol	57
5.3 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM	59
5.3.1 Rekabet Açısından Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Zayıf ve Üstün Yönleri	60
5.3.2 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetim Süreçleri	61
5.3.2.1 İşletmenin İçinde Bulunduğu Çevrenin Analizi	61
5.3.2.2 İşletmenin Özelliklerinin Tesbiti	61

5.3.2.3 Amaç ve Stratejilerin Geliştirilmesi	62
5.3.3 Stratejik Planlama	62
5.3.3.1 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlamanın Aşamaları	63
5.3.4 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Alternatif Rekabet Stratejileri	66
5.4 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE RİSK YÖNETİMİ	66
5.4.1 Risk Türleri	67
5.4.2 Riskin Kontrol Edilmesi	68
5.4.2.1 Riskten Kaçınma/Riski Azaltma	69
5.4.2.2 Risklerin Üstlenilmesi	70
5.4.2.3 Riskin Devredilmesi	70
5.5 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN KURULUŞ VE ÜRETİME YÖNELİK FAALİYETLERİNİN YÖNETİMİ	71
5.5.1 Talebin Belirlenmesi İçin Pazar Araştırması	71
5.5.2 Kuruluş Yeri Seçimi	73
5.5.3 Kapasitenin Belirlenmesi	74
5.5.4 İşyeri Düzeninin Tesisi	76
5.6 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE PAZARLAMA FONKSİYONUNUN YÖNETİMİ	78
5.6.1 Pazarlama Fonksiyonları	79
5.6.2 Pazarlama	82
5.6.2.1 Pazarlama Stratejisi	82
5.6.3 Uluslararası Pazarlama	87
5.7 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE SATIN ALMA FONKSİYONUNUN YÖNETİMİ	88
5.7.1 Satınalma Süreci Faktörleri	90
5.7.2 Satınalma İşlemlerinde İndirimden Faydalanmak	96
5.8 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE FİNANSAL YÖNETİM	97
5.8.1 Genel	97
5.8.2 Finansal Planlama	99
5.8.2.1 İşletme Bütçesi	99
5.8.2.2 Uzun Süreli Finansal Planlama Aracı Olarak Proforma Bilanço ve Proforma Gelir Tablosu	102
5.8.3 Varlıkların Yönetimi	102
5.8.3.1 İşletme Sermayesi Yönetimi	102
5.8.3.2 Nakit ve Menkul Kıymetler Yönetimi	103
5.8.3.3 Alacakların Yönetimi	106
5.8.3.4 Stok Yönetimi	111

5.8.3.5 Enflasyon Ortamında İşletme Sermayesinin Yönetimi	113
5.8.3.6 Fonların Sağlanması	114
5.8.3.7 Bir Alternatif Finansman Tekniği-Leasing (Kiralama)	115
5.9 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE PERSONEL YÖNETİMİ	116
5.9.1 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Koşulları	116
5.9.2 Personel Yönetimi	119
5.9.2.1 Personel Seçimi	120
5.9.2.2 İşe Uyum Sağlama Çalışması	121
5.9.2.3 Personel Eğitimi	122
5.9.2.4 Performans Değerleme	123
5.9.2.5 Ücretlendirme	125
5.9.2.6 Personel Devir Hızı	128
5.9.2.7 İş Güvenliği	128
ALTINCI BÖLÜM	
TÜRKİYE'DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER	
6.1 TÜRKİYE'DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TARİHSEL GELİŞİMİ	130
6.2 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ	132
6.2.1 İşletme Sayısı ve İstihdam	133
6.2.2 Katmadeger	134
6.2.3 İşletme Sayısındaki Değişim	135
6.2.4 Ölçeksel Bazdaki Sektörel Yapı	135
6.2.5 Çalışma Kapasitesi	137
6.2.6 İhracat ve İthalat	138
6.2.7 Muhtelif Ülkelerle Karşılaştırma	139
6.2.8 Genel Değerlendirme	140
6.3 TÜRKİYE'DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE YÖNELİK FAALİYETLER	141
6.3.1 Organize Sanayi Bölgeleri ve Küçük Sanayi Siteleri	141
6.3.1.1 Küçük Sanayi Siteleri	141
6.3.1.2 Organize Sanayi Bölgeleri	144
6.3.1.3 Teknoparklar	145
6.4 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE SAĞLANAN DESTEK VE TEŞVİKLER	146
6.4.1 Finansman	146
6.4.1.1 Halk Bankası Kredileri	146
6.4.1.2 Vakıfbank Kredileri	150
6.4.1.3 Eximbank Kredileri	151

6.4.1.4 Türkiye Kalkınma Bankası Kredileri	151
6.4.1.5 Diğer Finansal Destekler	152
6.4.1.6 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Finansman Kolaylığı Sağlayan Kredi Garanti Fonu Uygulaması	152
6.4.2 Vergilendirme Yoluyla Destek	154
6.4.3 Yatırımların ve İhracat Faaliyetlerinin Teşvik Edilmesi	155
6.4.4 Eğitim Desteği	160
6.4.5 Teknik ve İdari Danışmanlık Desteği	161
6.4.6 Bilgi Sağlama Hizmeti	161
6.4.7 Örgütlenme Desteği	162
6.4.8 Sosyal Güvenlik Desteği	163
6.4.9 Mevzuat Düzenlemeleri	163

YEDİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN SORUNLARI

7.1 GENEL	165
7.2 KOBİ'LERİN İŞLETME VE YÖNETİM FONKSİYONLARINA İLİŞKİN SORUNLARI	168
7.2.1 KOBİ'lerin İşletme ve Yönetim Fonksiyonlarını Olumsuz Olarak Etkileyen İşletme Dışı Sorunlar	168
7.2.1.1. Girişimci Kültürün Eksikliği	168
7.2.1.2. Olumsuz Rekabet Şartları	169
7.2.1.3. Kredi Teminindeki Güçlükler	169
7.2.1.4. İşletmeler Arası İşbirliğinin Zayıflığı	170
7.2.1.5. İşyeri Yerleşim Sorunlarını Çözmeye Yönelik Faaliyetlerin Yetersizliği	170
7.2.1.6. Bilgi Noksanlığını Giderecek ve Teknolojik Yenilenmeyi Destekleyecek Faaliyetlerin Yetersizliği	171
7.2.1.7. Ekonomik İstikrarsızlık	172
7.2.1.8. Sosyal Güvenlik Problemi	172
7.2.1.9. Mevzuat Problemi	172
7.2.1.10. Gümrük Birliğinin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Muhtemel Etkileri	174
7.2.2. KOBİ'lerin İşletme ve Yönetim Fonksiyonlarından Kaynaklanan Yapısal Sorunları	178
7.2.2.1. Yönetimin Tek Elke Toplanması ve Yetki Devrinde İsteksizlik	178
7.2.2.2. Fizibilite Çalışmalarının ve Piyasa Araştırmalarının Yetersizliği	178
7.2.2.3. Sermaye Yetersizliği	179
7.2.2.4. Teknolojik Yenilenme Yetersizliği	179
7.2.2.5. Bilgi Noksanlığı	179
7.2.2.6. Vasıflı Eleman İstihdamına İlişkin Sorunlar	179
7.2.2.7. Olumsuz Çalışma Koşulları	180

7.2.2.8. Modern Pazarlama Fonksiyonunun Yokluğu	180
7.2.2.9. Tedarik Problemleri	180
7.2.2.10. Planlama ve Koordinasyon Eksikliği	181
7.2.2.11. Kalite Eksikliği	181
7.2.2.12. Vasıflı Eleman Yetiştirilmesi Sorunu	181

SEKİZİNCİ BÖLÜM

8.1. İŞLETME VE YÖNETİM FONKSİYONLARINI OLUMSUZ OLARAK ETKİLEYEN İŞLETME DIŞI SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN ÖNERİLER	183
8.1.1. Ekonomik İstikrarın Sağlanması	183
8.1.2. Tekelleşmeye Karşı Etkin Önlemlerin Alınması	184
8.1.3. Girişimcilik Kültürünün Tesis Edilmesi.....	184
8.1.4. Koruyucu Devlet Anlayışının Ekonomik Devlet Anlayışı ile Dengelenmesi.....	185
8.1.5. İşletme Sahibinin İşletme Yönetimi Konusunda Bilgilendirilmesi	185
8.1.6. Olumsuz Rekabet Şartlarının Ortadan Kaldırılması	186
8.1.7. Yeniliklerin Teşvik Edilmesi	186
8.1.8. İşletmeler Arası İşbirliğinin Teşvik Edilmesi	188
8.1.9. Mevzuat Düzenlemeleri	189
8.1.10. Sosyal Güvenlik Düzenlemeleri	191
8.1.11. İşyeri Yerleşim Sorunlarının Çözümlemesi	192
8.1.12. Bilgi Noksanlıklarının Giderilmesi	192
8.1.13. GB Sürecinde KOBİ'lere Yönelik Alınması Gerekli Tedbirler	192
8.2. İŞLETME VE YÖNETİM FONKSİYONLARINDAN KAYNAKLANAN YAPISAL SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN ÖNERİLER	194
8.2.1. Etkin Bir Piyasa Araştırması ve Fizibilite Çalışması	194
8.2.2. Pazarlama ve Satış İmkanlarının Geliştirilmesi	195
8.2.3. Finansal Sorunlarının Çözümlemesi	200
8.2.4. Vasıflı Eleman Yetiştirmeye Yönelik Çözüm Önerileri	205
8.2.5. Kurumsallaşmanın Sağlanması ve Modern İşletme Yönetim Tekniklerinin Kullanılması	205
8.2.6. Kalite İyileştirilmesi	206
8.2.7. Yeniliklere Yönelme ve Bilgilenme	207
8.2.8. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi	207
8.2.9. Tedarik Problemlerinin Çözümlemesi	207
8.2.10. Vasıflı Eleman İstihdamı	207
SONUÇ	208
KAYNAKLAR	217
ÖZGEÇMİŞ	224

KISALTMA LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	Araştırma - Geliştirme
AT	Avrupa Topluluğu
DIN	Alman Uluslararası Normu
DİE	Devlet İstatistik Enstitüsü
DM	Alman Markı
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DTM	Dış Ticaret Müsteşarlığı
EPI	Sanayi Çevre Koruması
EXİMBANK	İhracat-İthalat Bankası
FERİS	Dış Krediler Kur Farkı Fonu
FIBOR	Frankfurt Bankalararası Satış Kuru
FOB	Araç Üzerinde Teslim
GATT	Tarife ve Ticaret Genel Anlaşması
GB	Gümrük Birliği
ISO	Uluslararası Standart Organizasyonu
İGEME	İhracatı Geliştirme Merkezi
İLO	Uluslararası İşçi Organizasyonu
İTO	İstanbul Ticaret Odası
KDV	Katma Değer Vergisi
KGF	Kredi Garanti Fonu

KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsleri
KOBİ	Küçük ve Orta B�y İşletmeler
KOS	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayii Geliştirme Başkanlığı
KÖY	Kalkınmada Öncelikli Yöre
KÜSGEM	Küçük Sanayii Geliştirme Merkezi
KÜSGET	Küçük Sanayii Geliştirme Teşkilatı
LIBOR	Londra Bankalararası Satış Kuru
MEKSA	Mesleki Eğitim ve Küçük sanayii Destekleme Vakfı
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
ODTÜ	Ortadoğu Teknik Üniversitesi
OKİK	Orta ve Küçük İşletmeler Kurulu
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
OSTİM	Ortadoğu Sanayi ve Ticaret İş Merkezi
PDH	Personel Devir Hızı
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
SSK	Sosyal Sigortalar Kurumu
SYKB	Sanayi Yatırım ve Kredi Bankası
TES-AR	Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar ve Küçük Sanayi Araştırma Enstitüsü
TESK	Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

TOSYÖV

Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı

TSE

Türk Standartları Enstitüsü

TÜBİTAK

Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu



SEKİLLER LİSTESİ

		<u>Sayfa No</u>
Şekil 5.1	İşletme sahip/yönetici ile iki satış elemanından oluşan bir perakende satış yeri	49
Şekil 5.2	Orta ölçekli bir işletmenin organizasyon şeması	51
Şekil 5.3	Kontrol devresi	58
Şekil 5.4	Ağaç ürünleri (sandalye ve sıra) imalatında bulunan bir küçük imalatçının sürece dayalı işyeri düzeni	77
Şekil 5.5	Tüketim malının dağıtım kanalları	86
Şekil 5.6	Satınalma süreci	89
Şekil 8.1	Risk sermayesi yatırım şirketinin çalışma biçimi	204

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 3.1	İleri üretim tekniğı kullanan bir Japon KOBİ'sinin önceki ve sonraki durumu	28
Tablo 5.1	Dört farklı yerde ağaç işleri işkolunda yapılan anket verileri	50
Tablo 5.2	Performans ölçümlemede kullanılan standartlar	58
Tablo 5.3	Değer analizi konusu faktörleri	91
Tablo 5.4	Grafik sınıflama yoluyla performans değerlendirme	125
Tablo 6.1	1985 Yılı sanayi ve işyeri sayımına göre işyeri sayısı, ücretle çalışanlar ve çalışanların ortalaması	133
Tablo 6.2	1985 Yılı sanayi ve işyerleri sayımına göre sektörlerde meydana getirilen katma değer	134
Tablo 6.3	İmalat sanayiinde işletme sayısındaki gelişmeler	135
Tablo 6.4	Türkiye İmalat Sanayiinde ölçeksel bazdaki sektörel yapı	136
Tablo 6.5	Şekerli mamüller sanayii işletmelerinin yıllara göre kapasite kullanım oranları	137
Tablo 6.6	KOBİ'lerin muhtelif ülkelerdeki durumu	139
Tablo 6.7	KOBİ'lere Bilgi Sağlayan Kuruluşlar	161

GRAFİKLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Grafik 5.1 Optimum sipariş miktarı	94
Grafik 5.2 Optimum Stok miktarı	112
Grafik 6.1 İmalat Sanayiindeki KOBİ'lerin ihracat ve ithalat göstergeleri	138



ÖZET

Esnek üretim sistemleri gelişmiş sanayi toplumlarında yoğunluk kazanmış bulunmaktadır. Esnek üretim sistemleri ile KOBİ'ler arasında çok yakın bir ilişki sözkonusudur. Esnek üretim sistemlerinin önem kazanmasıyla önümüzdeki yüzyılın en önemli ekonomik birimleri KOBİ'ler olacaktır.

Ülkemizdeki KOBİ'lerde de bir hareketlenme başlamış bulunmaktadır. Ülkemiz KOBİ'lerinin mevcut problemlerinin çözümlenerek dünyadaki bu gelişmeye paralel bir şekilde KOBİ'lerin ülke ekonomisinin itici gücü olması sağlanmalıdır.

Sözkonusu bu tez çalışması, dikkatlerin KOBİ'lere yöneldiği bu dönemde, KOBİ'leri, ülkemiz KOBİ'lerinin ekonomideki yerini ve önemini tartışmakta, işletme ve yönetim fonksiyonları ile ilgili mevcut problemlerine değinerek, çözümlerinin neler olabileceği hususlarına değinmektedir.

SUMMARY

Applications of flexible production systems have increased in industrial communities. It must be mentioned that there is close relation between flexible production system and small and medium sized companies. Within next century, small and medium sized companies will be most important economic unit due to increased importance of flexible production system.

It is observed that progressive movement of small and medium sized companies has initiated within our country. Current problems of Turkish small and medium sized companies must be solved and these companies must be done most important factor ensuring economic progress in accordance with progress occurring through the world.

During this period on which all attentions are paid to small and medium sized companies, this thesis has aimed to discuss small and medium sized companies and the place and importance of small and medium sized companies within Turkish economy and to mention of current problems for organizational and managerial functions of these firms and to explain that what kind of solutions can be produced for these problems

GİRİŞ

Günümüz toplumlarının ekonomik aktiviteleri içinde önemli bir yer tutan KOBİ'ler uzun bir tarihi geçmişe rağmen, günümüz sanayi toplumlarının gündemine 1960'lı yılların sonlarında girmiş ve günümüze ulaşan süreçte esnek üretim sistemlerinin önem kazanmasıyla sözkonusu işletmeler gelecek yüzyılın ekonomilerinin en önemli aktörleri olacağının ipuçlarını vermiş bulunmaktadır.

Günümüz Türkiye'sinde de küçük ve orta ölçekli işletmelerde bir hareketlenme söz konusudur. Dünyadaki gelişmeler paralelinde ülkemizde de dikkatler bu işletmelerin üzerine toplanmış bulunmaktadır.

Sekiz bölümden oluşan bu tez çalışmasının konusunu KOBİ'lerin işletme ve yönetim fonksiyonlarının sorunları ve çözüm önerileri oluşturmaktadır.

Birinci bölümde KOBİ tanımlaması yapılmaktadır. KOBİ tanımları iki başlık altında incelenmektedir. Birinci başlıkta ülkemizdeki muhtelif kanunlar ve kurumlar çerçevesinde KOBİ tanımlarına değinilmekte ve ikinci başlıkta da ABD'de, Japonya'da, ve AT'nin iki önemli ülkesi İngiltere ve Almanya'daki KOBİ tanımlarına değinilmektedir.

İkinci bölümde, KOBİ'lerin sınıflandırılması yapılmaktadır. Sınıflandırmada iki önemli kategori ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi KOBİ'lerin çalışanların sayısına göre sınıflandırılması, ikincisi de KOBİ'lerin çalışma sahalarına göre sınıflandırılmasıdır.

Üçüncü bölümde, KOBİ'lerin özelliklerine değinilmektedir. Söz konusu özellikler KOBİ'leri tanımlayan nitel ve nicel özelliklerdir. Ayrıca, bu bölümde KOBİ'lerin değişen niteliklerine de değinilmektedir.

Dördüncü bölümde, KOBİ'lerin artan önemi vurgulanmakta ve KOBİ'lerin sosyo-ekonomik yapıya yaptığı katkılar ve gelişen ülkeler açısından KOBİ'lerin önemi anlatılmaktadır.

Beşinci bölümde, KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon yapılarına değinilmektedir. Bu çerçevede; KOBİ'lerin yönetim fonksiyonları anlatılmakta, KOBİ'lerde stratejik yönetim ve risk yönetiminin boyutları tartışılmakta, kuruluş çalışmalarının temel prensipleri vurgulanmakta ve üretim birimlerinin nasıl olması gerektiği ifade edilmektedir. Bu bölümde ayrıca, KOBİ'lerde tedarik, pazarlama ve finansman fonksiyonlarının işlevleri araştırılmakta ve bu fonksiyonların yönetimlerinin nasıl olması gerektiği açıklanmaktadır.

Altıncı bölümde, Türkiye'deki KOBİ'lere değinilmektedir. Bu bölümde, ülkemiz KOBİ'lerinin kısa tarihçesi sunulmakta ve KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki yeri ve önemi araştırılmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede; KOBİ'lerin sektörel dağılımları, istihdama katkıları, katma değer oluşumuna katkıları, finansal durumları, dış ticaretimizdeki yerleri anlatılmaya çalışılmış ve muhtelif ülkelerin ekonomilerindeki KOBİ'lerin yeri ve önemi ile ülkemiz ekonomisindeki KOBİ'lerin yeri ve önemi karşılaştırılmıştır. Ayrıca bu bölümde, ülkemizde KOBİ'lere yönelik faaliyetler ve sağlanan destekler başlıkları altında; organize sanayi bölgeleri, küçük sanayi siteleri, teknoparklar, KOBİ'lere yönelik kredi destekleri, devlet teşvikleri ve yardımları, örgütlenme destekleri, bilgi sağlama kaynakları, sosyal güvenlik destekleri, vergisel düzenlemeler, mevzuat düzenlemeleri anlatılmaktadır.

Yedinci bölümde, Ülkemiz KOBİ'lerinin temel sorunları incelenmektedir. Sorunların tesbiti yapılırken, ülkemizdeki KOBİ'lerin sorunlarını teşhise yönelik yapılan muhtelif araştırmaların bulguları ve KOBİ'ler ile ilgili faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların kamuoyunca bilinen görüşleri temel alınmış bulunmaktadır.

Sekizinci bölümde de, yedinci bölümde ortaya konan sorunlardan hareketle, bu sorunların çözümlerinin neler olabileceğine değinilmekte ve çözüm önerileri arasında risk sermayesi

yatırım sistemine ve sektörel dış ticaret şirketleri şeklindeki örgütlenmelere özel bir şekilde önem verilmesi vurgulanmaktadır.

Sonuç bölümünde de, KOBİ'lerin günümüz toplumlarında kazandığı önem bir kez daha vurgulanmakta, sosyo-ekonomik yapıya sağladığı katkılara değinildikten sonra, Türkiye özelinde KOBİ'lerin günümüzde kazandığı öneme dikkat çekilmekte ve yaşadıkları sorunlar kısaca özetlendikten sonra sekizinci bölümde açıklanan çözüm önerileri özetlenmekte ve sağlıklı bir KOBİ yapılanmasıyla ülke ekonomisinin kazançlar sağlayacağı vurgulanmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TANIMI

1.1 GENEL

Küçük işletme kavramının her yerde geçerli olan ortak bir tanımı yoktur. Söz konusu kavram ülkeden ülkeye hatta aynı ülkede bölgeden bölgeye, zamana, ekonomiye, sektöre, vb. çok faktöre göre farklı olabilmektedir. Bu nedenle, her zaman her yerde geçerli olabilecek bir tanımlama yapmak mümkün değildir.

Bununla birlikte, bu tanımlamalarda kullanılan en yaygın kriterler, bu işletmeleri tanımlayan nitel ve nicel özelliklerdir.

1.2 TÜRKİYE'DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TANIMI

Ülkemizdeki KOBİ'lere ilişkin yapılan tanımlamaları iki ana başlık altında incelemek mümkündür. Bunlardan; birincisi, muhtelif kanunların yaptığı küçük işletme tanımı, ikincisi de ülkemizdeki muhtelif kurumların küçük işletmelere yönelik yaptıkları tanımlamalardır.

1.2.1 Muhtelif Kanunlardaki Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Tanımı

i- Teşviki Sanayi Kanunu

1927 yılından 1942 yılına kadar yürürlükte bulunan Teşviki Sanayi Kanunu en az 10 beygirlik muharrik güç ile en az 5 işçi çalıştıran işletmeleri birinci sınıf işletme olarak tanımlamaktadır. Buradan hareketle, makine gücü 10 beygirden az olan ve 5 işçiden daha az sayıda işçi çalıştıran işletmelerin küçük işletmeler olduğunu varsaymak mümkündür.

ii- 3008 Sayılı İş Kanunu

1936 yılında yürürlüğe giren bu kanun 10 kişiden az sayıda işçi çalıştıran işletmeleri küçük işletmeler olarak tanımlamıştır.

iii- 5590 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Kanunu

Bu kanunun 2. Maddesinde; “Makine, cihaz, tezgah, alet ve diğer vasıtalar 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 konudaki maddeleri kıymetlendirmek suretiyle imal ve istihsal yapmak ve yılın fiili çalışma günleri ortalamasına göre muharrik kuvvet kullananlarda beş, kullanmayanlarda on kişi çalıştıran işletmeler sanayi işletmesi” olarak tanımlanmaktadır. Bu duruma göre; Muharrik güç kullanan işletmelerde işçi sayısı 5 kişiden az, muharrik güç kullanmayanlarda çalışan işçi sayısı 10 kişiden az ise, bu işletmelerin küçük sanayi işletmesi olarak vasıflandırılması mümkündür.

1.2.2 Muhtelif Kurumların Küçük ve Orta ölçekli İşletme Tanımları

i- Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı (KOSGEB)

Sanayi ve Ticaret Bakanlığının bünyesinde faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığının Kuruluş Kanununun 2. Maddesinde; imalat sanayi sektöründe 1-50 arasında işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük sanayi işletmeleri, 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri orta ölçekli sanayi işletmeleri olarak tanımlanmaktadır. (KOSGEB Kuruluş Kanunu: 22)

ii- Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE)

Devlet İstatistik Enstitüsünün de tanımlamada esas aldığı kriter, işletmede istihdam

edilen kişi sayıdır. Bu duruma göre; 1-9 arası işi çalıştıran yerler çok küçük ölçekli imalat sanayi işletmeleri, 10-49 arası işi istihdam eden sanayi işletmeleri küçük ölçekli imalat sanayi işletmeleri, 50-99 arası işi çalıştıran sanayi işletmeleri de orta ölçekli sanayi işletmeleridir. (Ege-Eğitim-Acar, 1995 :73)

iii- Halkbank

Halkbank'ın küçük ve orta ölçekli işletme tanımında istihdam edilen işi sayısı ile toplam sabit yatırım tutarı kriter olarak alınmaktadır.

Bu kuruma göre; en çok 100 işi çalıştıran ve sabit yatırım tutarı 10 milyarı aşmayan işletmeler küçük ölçekli işletme, en çok 250 işi istihdam eden ve sabit yatırım tutarları 20 milyara kadar olan işletmeler orta ölçekli işletme ve 250'nin üzerinde işi çalıştıran ve sabit yatırım tutarları 20 milyarın üzerinde olan işletmeler ise bk ölçekli işletmelerdir. Bu tanımlamada küçük ölçekli işletmelerin sabit yatırım tutarlarında bina ve arsa hariç tutulmakta, orta ve bk ölçekli işletmelerin sabit yatırım tutarlarına dahil edilmektedir. (Ege-Eğitim-Acar, 1995: 73)

iv- Sanayi Yatırım ve Kredi Bankası (SYKB)

Sanayi Yatırım ve Kredi Bankasının küçük ölçekli işletmelere ilişkin tanımında işletmedeki makine parkı değeri esas alınmaktadır.

SYKB, maksimum 350 bin dolar değerinde makine parkına sahip işletmeleri ve tevsi yatırımları 500 bin doları aşmayan sanayi işletmelerini küçük sanayi işletmesi olarak tanımlamaktadır. SYKB'nin gözönünde bulundurduğu diğer bir nicel kriter de işletmede işgücünün donatıldığı sermaye miktarıdır. Bu kritere göre; işi başına düşen sermaye tutarı 15 bin doları aşmıyorsa, o işletme küçük ölçekli sanayi işletmesidir. (Müftüoğlu, 1993:134)

v- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)

DPT'ye göre, 1-9 arası personel istihdam eden işyerleri çok küçük sanayi işletmeleri, 10-49 arası personel istihdam edenler küçük sanayi işletmeleri, 50-99 arası personel istihdam eden işletmeler orta ölçekli sanayi işletmeleri ve 100'den fazla işçi istihdam eden işletmelerde büyük ölçekli sanayi işletmeleridir. (Alpugan, 1994 : 11)

vi- Ticaret ve Sanayi Odaları

Çeşitli Ticaret ve Sanayi Odalarının küçük ve orta ölçekli işletmelere ilişkin yaptıkları tanımlamalar şu şekildedir;

İstanbul Sanayi Odası, Ege Bölgesi Sanayi Odası ve Ankara Sanayi Odası bu işletmelere yönelik tanımlamada istihdam edilen işçi sayısını kriter olarak almaktadırlar. İstanbul Sanayi Odası'na, 25 kişiden az işçi istihdam eden işletmeler küçük sanayi işletmeleri olarak tanımlanmaktadır. Ege Bölgesi Sanayi Odası'na göre; 5-50 arası işçi çalıştıran işyerleri küçük sanayi işletmeleri, 50-199 arası işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli sanayi işletmeleri olarak vasıflandırılmaktadır.

Ankara Sanayi Odası'na göre, 10-30 arası işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli sanayi işletmeleri, 30-299 arası işçi çalıştıran işletmelerde orta ölçekli sanayi işletmeleri olarak nitelendirilmektedir. (Müftüoğlu, 1993 : 125)

Yukarıda zikredilen tanımlamalardan da görüleceği üzere, hemen hemen aynı tanımlama kriterleri esas alınmakla birlikte, küçük ve orta ölçekli işletmelere ilişkin tanımlar birbiriyle örtüşmemektedir.

1.2.3 Tanımlamada Gözönünde Bulundurulması Gereken Hususlar

KOBİ'lere ilişkin tanımlamalar birbiriyle örtüşmemekle birlikte, bu tanımlarda dikkat edilmesi gereken temel yaklaşımlar söz konusudur. Bu yaklaşımları şu şekilde

açıklayabiliriz :

- a- Tanımlamanın amacına, sektöre ve bölgeye göre pragmatik tanımlar yapılmalıdır. (Müftüoğlu, 1993 : 98)
- b- Bu işletmeleri sadece nicel ölçütlerle tanımlamak mümkün değildir. Bu işletmeleri tanımlayan önemli niteliklerde bulunmaktadır. Nitel veya nicel kriterlerden sadece birinin dikkate alınması bizi sağlıklı bir tanıma götürmeyecektir. İşletmelerin içinde bulunduğu şartlara göre nicel kriterlerin yanısıra nitelikler de dikkate alınarak tanımlama yapılmalıdır.
- c- Parasal büyüklüklere dayalı tanımlamalardan kaçınılmalıdır. Çünkü enflasyon nedeniyle parasal değerlerdeki dalgalanmalar sağlıklı bir tanımlamaya imkan vermemektedir. Bu çerçevede, fiziki büyüklüklerin tanımlamalar için ideal olduğunu söylemek mümkündür. Sözelimi, personel sayısı, makine parkı tanımlamalarda en çok kullanılan fiziksel büyüklüklerdir.
- d- Büyüklük ölçüleri belirlenirken, imalat, ticaret ve hizmet sektörleri için farklı sınıflamalar yapılmalıdır. Çünkü bu üç sektörün de özellikleri birbirinden farklıdır. (Dinçer-Şencan :9)
- e- Nicel ölçütler mümkün olduğunca işletmenin potansiyel gücünü yansıtmalıdır. Nicel ölçüt sadece fiilen kullanılanı ifade ettiğinde işletmenin bütünü tanımlayan sağlıklı bir değerlendirme sözkonusu olamamaktadır.

1.2.4 Ortak Bir Tanımın Gerekliliği

Küçük ve orta ölçekli işletmeler konusunun bilimsel açıdan objektif bir olgunluğa kavuşmadığı ve bu hususta yapılacak ve bütün küçük ve orta ölçekli işletmeleri kapsama iddiasındaki tanım çalışmalarının sağlıklı olmayacağı yönünde yaklaşımlar (Müftüoğlu, 1993 :98) sözkonusu ise de gerek ulusal düzeyde gerekse uluslararası bağlamda bu

işletmelere yönelik teşvik, reorganizasyon ve modernizasyon çalışmalarının gerçekleştirilebilmesi için esnek de olsa bu işletmeler için ortak bir tanım yapmak faydalı olacaktır. (Esin: 34)

1.3 MUHTELİF ÜLKELERDEKİ KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME TANIMLARI

Küçük ve orta ölçekli işletmeler hemen hemen bütün ülkelerin sosyo ekonomik yapısı içinde önemli bir yer tutmaktadır. Söz konusu işletmelere ilişkin muhtelif ülkelerin tanımları, bu ülkelerin içinde bulundukları sosyo-ekonomik yapılar ve teknolojik yapılanmalara göre farklılık göstermektedir.

Burada, Amerika Birleşik Devletlerindeki, Japonya'daki ve Avrupa Topluluğu içinde yer alan Almanya ve İngiltere'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımı yapılacaktır.

1.3.1 Amerika Birleşik Devletleri

ABD'de küçük işletmelere yönelik faaliyet gösteren Küçük İşletmeler İdaresinin bu işletmelere yönelik tanımında hem niteliksel hemde niceliksel kriterler esas alınmaktadır.

Küçük İşletmeler İdaresinin sözkonusu tanımlamada esas aldığı niteliksel kriterleri şu şekilde açıklayabiliriz;

- Bağımsız işletme sahipliği ve yöneticiliği,
- Faaliyet gösterilen sahada hakimiyet tesis edememe.

Küçük işletmeler idaresinin niceliksel yönden küçük işletme tanımları şu şekildedir. (Pickle-Abrahamson, 1990: 14-15)

a- Perakende İşletmesi

Yıllık satış tutarı 3,5 milyon \$ ile 13,5 milyon \$ arasında olan perakende işletmeleri küçük işletmelerdir. Bu tip işletmelerin yıllık satış tutarları faaliyet gösterdikleri endüstri dalına göre bu iki limit arasında değişiklik arz etmektedir.

b- Hizmet işletmesi

Yıllık getirisi 3,5 milyon \$ ile 14,5 milyon \$ arasında olan hizmet işletmeleri de küçük ölçekli hizmet işletmeleri olarak tanımlanmaktadır. Yıllık getirilerinin limitleri faaliyet gösterdikleri endüstri dalına göre bu iki limit arasında bir noktada oluşmaktadır. Söz gelimi, otomobil tamiri konusunda faaliyet gösteren bir işletmenin yıllık getirisinin üst limiti 3,5 milyon \$ civarında iken, bilgisayar konusunda faaliyette bulunan hizmet işletmesinin yıllık getirisi 12.5 milyon \$ olarak oluşmaktadır.

c- Toptancılık Faaliyetinde Bulunan İşletmeler

Toptancılık faaliyetinde bulunan işletmelerin tanımında bu işletmelerde çalıştırılan personel sayısı dikkate alınmaktadır. İstihdam edilen işçi sayısı 100'ü aşmayan işletmeler küçük ölçekli işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

d- Genel Müteahhitlik İşleri Yapan İşletmeler

Bu tarz faaliyetde bulunanlardan yıllık getirileri 17 milyon \$'ı aşmayan işletmeler küçük işletme olarak tanımlanmaktadır.

e- İmalatçılar

İmalat işletmeleri çerçevesinde küçük işletme tanımı yapılırken istihdam edilen personel sayısı dikkate alınmaktadır.

500 ile 1500 arasında işgücü istihdam eden imalat işletmeleri küçük işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Sözelimi, ev mobilyası imalatçıları için standart büyüklük 500 işgücü, inşaat makinaları imalatçıları için standart büyüklük 750 işgücü ve havayolu araçları imalatçıları için standart büyüklük 1500 işgücüdür.

1.3.2 Japonya

1963 yılında tesis edilen Küçük ve Orta Ölçekli Girişim Temel Kanununda küçük ve orta ölçekli işletme tanımında istihdam edilen işgücü ve yatırılan sermaye kriter olarak dikkate alınmaktadır.

Sözkonusu kanun kapsamında küçük ve orta ölçekli girişimlere ilişkin tanımlar şu şekildedir: (MITI, 1991 : 1)

“Küçük ve Orta Ölçekli Girişimler” başlığı altında;

Madencilik, imalat, ulaşım ve inşaat endüstrilerindeki yatırım sermayesi 30 milyon yen veya daha az olan, veya 300 yada daha az sayıda işgücü istihdam eden işletmeler küçük ve orta ölçekli girişimler olarak tanımlanmaktadır.

Perakende veya hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden yatırım sermayesi 10 milyon yen veya daha az olan veya 50 kişi yada daha az sayıda işgücü istihdam eden işletmeler küçük ve orta ölçekli girişimler olarak nitelendirilmektedir.

“Küçük Ölçekli Girişimler” başlığı altında;

İmalat ve bağlı endüstrilerde 20 veya daha az işgücü istihdam eden işletmeler küçük ölçekli girişimler olarak adlandırılmaktadır.

Hizmet endüstrisi ve ticari sahada faaliyet gösteren işletmelerden 5 yada daha az sayıda işgücü istihdam eden işletmeler küçük ölçekli girişimler olarak nitelendirilmektedir.

1.3.3 Avrupa Topluluğu

Avrupa Topluluğunun iki önemli ülkesi olan Almanya ve İngiltere'deki küçük ve orta ölçekli işletme tanımları şu şekildedir.

a- Almanya

Bu ülkede küçük ve orta ölçekli işletmeler için genel kabul görmüş bir takım nitel ve nicel özellikler sözkonusudur.

Almanya'da küçük işletmeleri tanımlayan ve genel kabul görmüş temel nitel özellikler şunlardır:

- Bunlar, sermaye piyasasından sermaye sağlayamayan işletmelerdir,
- Bu işletmelerde işletme sahipliği ve yöneticiliği tek kişide bütünleşmektedir.

Niceliksel yönden tanımlamalarda iki önemli kriter esas alınmaktadır. Bu kriterlerden birincisi personel sayısı, ikincisi yıllık satış tutarıdır.

Bu iki kriteri esas alan küçük işletme tanımları şu şekildedir; (Dinçer-Şencan: 7)

İmalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin personel sayısı 1-49 arasında ise, ve yıllık satış tutarı da 2 milyon DM'ı aşmıyorsa bu işletmeler küçük ölçekli imalat işletmeleridir. Personel sayısı 50-499 arasında olan ve yıllık satış tutarları 2-25 milyon DM arasında olanlar orta ölçekli imalat işletmeleri olarak vasıflandırılmaktadır.

Toptan ve perakende ticaret sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden; toptancılık faaliyeti gösteren işletmeler 1-9 arası işçi istihdam ediyorsa ve yıllık satış tutarı 1 milyon DM'ı aşmıyorsa küçük ve 10-49 arası personel istihdam eden ve de yıllık satış tutarı 1-50 milyon DM arasında olan toptancı işletmelerde orta ölçekli işletmeler olarak adlandırılmaktadırlar. Ticaret sektöründe yer alıp da perakende işi yapan işletmelerde 1-2

arası personel istihdam edenler ve yıllık satış tutarı 500 bin DM'ı aşmayanlar küçük ve 3-49 arası personel istihdam eden ve de yıllık satış tutarı 500 bin-1 milyon DM arasında olanlar orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

Ulaştırma ve haberleşme hizmetleri sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden; 1-2 arası personel istihdam eden ve yıllık getirisi 100 bin DM'ı aşmayanlar ve de 3-49 arası personel istihdam eden ve yıllık getirisi 100 bin-2 milyon DM arasında olanlar orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

b- İngiltere

İngiltere'de küçük işletmelerin tanımında esas alınan kriterler nicel özelliklerdir. Bunlar, personel sayısı ve yıllık satış tutarlarıdır.

Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımları şu şekilde yapılmaktadır. (Müftüoğlu, 1993 :110)

İmalat Sanayiinde faaliyet gösteren ve 200'den az işçi istihdam eden işletmeler,

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren ve 25 işçiden az işçi istihdam eden işletmeler,

Madencilik sektöründe faaliyetde bulunan ve 25 işçiden az sayıda personel çalıştıran işletmeler,

Perakende ticareti ile uğraşan ve yıllık satış tutarı 50 bin pound'u aşmayan işletmeler,

Toptan ticaret işi ile uğraşan ve yıllık satış tutarı 200 bin pound'u aşmayan işletmeler,

Motorlu araç ticareti, bakım ve onarım işi yapan ve yıllık getirisi 100 bin pound'u aşmayan işletmeler,

küçük işletmeler olarak nitelendirilmektedir.

1.3.4 Çeşitli Ülkelerdeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Tanımlarına İlişkin Bir Değerlendirme

Çeşitli ülkelerdeki küçük işletme kavramına yaklaşımlardan da görüleceği üzere, her ülkede ve her zaman geçerli olabilecek bir tanım sözkonusu olmamaktadır. Ortak bir tanım sözkonusu olmamakla birlikte, bu işletmelerin tanımlanmasında esas alınan ortak bir takım kriterler sözkonusudur. Bütün ülkelerde nitel ve nicel özellikler dikkate alınarak tanım yapılmaktadır.

Bu tanımlarda en çok kullanılan nicel kriter; personel sayısı, yıllık satış tutarı ve sabit sermaye yatırım tutarıdır. En fazla dikkate alınan nitelik ise, işletme ile işletme sahibinin özdeşliği ve bütün işlevlerin işletme sahibi tarafından yerine getirilmesidir.

İKİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI

2.1 GENEL

Küçük ve Orta ölçekli işletmeleri iki kategoride sınıflandırabiliriz. Birincisi bu işletmelerin personel sayısına göre sınıflandırılması, ikincisi faaliyet sahasına göre sınıflandırılmasıdır.

Bu işletmelere yönelik yapılan tanımlardanda görüleceği üzere, personel sayısı bu işletmeleri tanımlayan en önemli ve en sık başvuru kriterlerinden birisidir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeleri personel sayısına göre sınıflandırırken ülkemizde genel kabul görmüş bir yaklaşıma başvurulacaktır.

2.2 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN PERSONEL SAYISINA GÖRE SINIFLANDIRILMASI

Küçük ve orta ölçekli işletmeleri personel sayısı bakımından dört sınıfta incelemek mümkündür. Buna göre küçük ve orta ölçekli işletmeler; (Dinçer, 1992 :351)

- a- *İşyerleri*
- b- *Çok küçük işletmeler*
- c- *Küçük işletmeler*
- d- *Orta ölçekli işletmelerdir.*

a- İşyerleri

Sadece işletme sahibinin ve aile fertlerinin çalıştığı işletmelerdir.

b- Çok Küçük İşletmeler

1-9 arası işçi çalıştıran işletmelerdir.

c- Küçük İşletmeler

10-49 arası işçi çalıştıran işletmelerdir.

d- Orta Ölçekli İşletmeler

50-149 arası işçi çalıştıran işletmelerdir.

2.3 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN FAALİYET SAHASINA GÖRE SINIFLANDIRILMASI

Küçük ve orta ölçekli işletmeleri faaliyet sahasına göre üç grupta incelemek mümkündür;

- *İmalat işletmeleri*
- *Ticaret işletmeleri*
- *Hizmet işletmeleri*

a- İmalat İşletmeleri

Bunlar küçük çapta imalat yapan işletmelerdir. Örnek olarak; oyuncak imalatçıları, mobilyacılar, giyim eşyası, metal eşya imalatçıları, vb. gösterilebilir.

b- Ticaret işletmeleri

Bunları da iki grupta incelemek mümkündür. Birincisi toptancı ticaret işletmeleri, ikincisi ise perakendeci ticaret işletmeleridir. Bu tarz işletmeler daha çok perakendeci olarak faaliyet göstermektedirler. Bu işletmelere örnek olarak; bakkallar, benzin istasyonları, büfeler, eczaneler, giyim eşyası satan mağazalar vb. gösterilebilir.

c- Hizmet İşletmeleri

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren hizmet işletmelerini de aşağıdaki gibi sıralayabiliriz; (Yeğen, 1990 :19; Şevik, 1993 :10)

- Ticaret ile ilgili hizmetleri sunan muhasebe büroları,
- Reklamcılık büroları gibi işletmeler,
- Kişisel hizmetleri sunan berberler, fotoğrafçılar,
- Bakım ve tamir işi yapan oto tamircileri,
- Spor ve eğlence hizmeti sunan spor salonları ve tiyatrolar,
- Turizm hizmeti sunan otel ve motel gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren hizmet işletmeleri,
- Banka ve sigorta işletmeleri,
- Eğitim ve sağlık hizmeti sağlayan işletmeler,
- Ulaşım ve haberleşme işletmeleridir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

3.1 GENEL

KOBİ'lerin sosyo-ekonomik yapıya sağladıkları olumlu katkıların kaynağını teşkil eden ve bu işletmeler için bir avantaj olan bir takım nitel özelliklerin yanı sıra dezavantaj olan bir kısım nitel özellikleri mevcuttur.

Bu işletmelerin nitel özelliklerinden hareketle sağlıklı ve objektif bir KOBİ tanımına ulaşmamız mümkün değildir. Çünkü bu işletmelerin belirleyici özelliği olarak ileri sürülen nitel özelliklerin, bu tarz işletmelerin her biri için hangi noktalarda sona ereceği hususunda bir kesinlik yoktur. Bir işletme belli bir büyüklükte bu nitel özellikleri kaybederken, bir diğer işletme aynı büyüklükte bu nitel özellikleri sürdürebilmektedir.

KOBİ'leri belirleyen nitel özelliklerin subjektifliğini dengelemek için, objektifliği esas alan nicel ölçütler yoluyla bu işletmelerin tanımı yapılmaktadır.

Bununla birlikte, gerek nitel özellikleri, gerekse nicel özellikleri, birbirini ikame eden unsurlar olarak görmemek gerekmektedir. KOBİ'lerin tanımında her iki ölçütte gözönünde bulundurulmalıdır.

Bu tesbitten hareketle, KOBİ'leri tanımlayan ve bu işletmeler için avantaj ve dezavantaj olan nitel özellikleri açıklayalım.

3.2 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN NİTELİKLERİ

3.2.1 Girişim Niteliği ve İşletme Sahibinin Nitelikleri

Kurulan her küçük işletme bir girişim niteliği taşımaktadır. İşletme kurma nedeninin

arkasındaki temel etken girişimcilik güdüsüdür. KOBİ'lerde genellikle işletme sahibi, yönetici ve girişimci aynı kişide bütünleşmektedir.

Bu işletmelerde, işletme sahibi işletmede fiilen çalışmakta ve işletme çok küçük ölçekten küçük ölçeğe küçük ölçekten orta ölçeğe geçtikçe işletme sahibinin bilfiil çalışma özelliği kaybolmamakta sadece bu değişime paralel olarak çalışma yeri ve işletme faaliyetine katkı biçimi değişmektedir. (Müftüoğlu, 1993 :45-48)

3.2.2 Kişisel İlişkiler

Küçük işletme sahiplerinin müşterileriyle ve personeliyle ve personelin kendi arasındaki ilişki formel olmayıp kişiseldir. Bu ilişki tarzı, işletme içindeki çatışmaları en aza indirmekte ve işletmenin müşterisiyle olan ilişkisini güven ilişkisine dönüştürmektedir.

3.2.3 Örgüt Yapısına İlişkin Nitel Özellikler

Görev tanımları tam olarak netleşmemiştir. Hiyerarşik yapı çok kademeli bir şekil almamıştır. Kararlar yönetici niteliğine haiz işletme sahibi tarafından alınmaktadır. Bu karar verme süreci merkezileşmiştir. Haberleşme yapısı çok yönlü olup, formel değildir. Görev çeşitlendirmesi ve yapısal farklılaşmalar az olup, kişiler arası etkileşim oldukça fazladır. (Dinçer, 1992 : 349)

3.2.4 Yönetim İşlevi

Küçük işletmelerin ayırt edici özelliklerinden biri de bu işletmelerin sahibi tarafından yönetilmesidir. İşletme sahibi, işletme üzerinde belirleyici rol oynamaktadır.

KOBİ'lerde işletme sahibi, işletme yönetimi dahil işletmenin herşeyinden sorumludur. Yöneticiliği elinde tutan işletme sahibi başkalarının denetimi altında bulunmamakta ve böylece karar almada daha hızlı ve esnek davranabilmektedir.

Her ne kadar bu işletmelerde yönetim kararlarının merkezi nitelik taşıması bir realite ise de, bu kararlarda işletmelerde çalışanların payıda sözkonusudur.

Çalışanların da görüşünü içeren kararların uygulamaya konulduğunda başarı oranlarının yüksek olduğu görülmektedir. Sürekli değişiklik arz eden iç ve dış piyasa koşullarına esnek bir şekilde bu işletmelerin uyum sağlamasını kolaylaştıran optimal ölçüde kurmay bulundurma ve bürokrasinin en aza indirilmesi durumu bu işletmelerin verimliliğini ve başarısını yükseltmektedir. (Bağrıaçık, 1989 :16-17)

Diğer taraftan, bu işletmelerin yönetim ve organizasyonu açısından dezavantaj oluşturan bir takım olumsuz tarafları da sözkonusudur.

Özellikle; sürekli değişen çevre koşulları karşısında işletme sahip-yöneticisinin gerekli bilgi ve eğitim donanımında olmayışı, bu değişimlere karşı kayıtsız kalmalarına sebep olabilmektedir. (Yeğen, 1990 :24-25) Bu da doğru karar almalarını olumsuz etkilemektedir.

Piyasa verilerini temin ve değerlendirmede işletme sahip-yöneticisinin bilgi seviyesinin yetersiz olması nedeniyle ortaya çıkabilecek sorunlar karşısında çözüm üretebilecek uzmanların bu işletmelerde istihdam edilmemesi veya edilememesi, bu işletmelerin rekabet şansını olumsuz etkilemektedir.

KOBİ'ler için yönetim kavramı çerçevesinde ele alınması gereken önemli bir nitelikte planlamadır.

Bu tip işletmelerde genellikle kısa ve orta vadeli planlar yapılmaktadır. Stratejik planlardan da bahsetmek mümkün olmakla birlikte, taktik planlar ağırlıklı olarak bu işletmelerde bir yönetim işlevi olarak yer almakta ve doğaçlama faktörü önemli bir başarı faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. (Müftüoğlu, 1993 :54-55)

3.2.5 Finansman Yapısı

Küçük işletmelerde genellikle ayrı bir finansman bölümü yoktur. Orta ölçekli işletmelerde de genellikle finansman işlevi mali işler veya idari işler veya muhasebe bölümünce yerine getirilmektedir. Bu bölümlerin asıl fonksiyonlarının yanısıra finansman konuları da ele alınmaktadır. Ayrı bir finansman uzmanının istihdamı yoluna gidilmemektedir. Bu tür uzmanların istihdamındaki en büyük engel, bu tip uzmanların işletmeye ek bir maliyet getirmesidir. Küçük işletmelerde ise mali işler gibi ayrı bir bölümün dahi bulunması söz konusu değildir. Muhasebeye ilişkin kayıtlar genellikle tek bir kişi tarafından yerine getirilmektedir.

Bu işletmeler sermaye yapısı yönünden büyük işletmelere oranla olumsuz bir durum arz etmektedirler. Bu nitelikleri, finans kaynakları için güvence oluşturmamaktadır. Bu nedenle de finans kaynaklarından kredi temini oldukça güçtür. (BİS, 1993: 8)

KOBİ'lerin kredilendirilmesi konusundaki olumsuz şartlar genelde her ülkede geçerlidir.

Bu işletmelerin sermaye piyasalarından kaynak temin edebilmeleri için teminat göstermeleri gerekmektedir. Kendi öz kaynakları teminat temininde güvence oluşturmamaktadır.

Yeterli kaynak bulamayan bu işletmelerin bir kısmı bazen gayri resmi piyasalara yönelmekte ve bu piyasaların maliyetinin daha yüksek olması sebebiyle zor durumlara düşebilmektedirler. (Bağrıaçık, 1989 :20-21)

Bu işletmeler, özellikle gelişme sürecindeki küçük ve orta ölçekli işletmeler daha çok emek yoğun teknolojiye dayalı olarak faaliyet göstermektedirler. Dolayısıyla, amortisman tutarı bu işletmelerde düşük kalmaktadır. Amortisman yoluyla oto finansmana daha az kaynak ayırmak zorunda kalmaktadırlar. Amortismanların kapasiteyi genişletme etkisinden yeterince yararlanamamaktadırlar. Ayrıca, gizli ihtiyatlar esasen sabit varlıkların daha düşük değerlendirilmesiyle elde edilebildiğinden, sermaye yoğunluğu

düşük olan bu işletmeler gizli ihtiyat imkanından yeterince yararlanmamaktadırlar. (Müftüoğlu, 1993 : 59)

Ancak, finansman kaynaklarının işletme dışından temininde yaşanan güçlükler bu işletmeleri zorunlu tasarrufa yöneltmektedir. Nitekim, bu işletmeler işlerini büyütmek için öz kaynaklarını arttırmak zorunda kalmaktadırlar. Bu durum, kararlarını tüketim harcamalarına yöneltmek yerine yatırıma yöneltmeleriyle gerçekleşmektedir.

3.2.6 Pazarlama İşlevi

Küçük işletmelerde pazarlama konusunda uzman kişilerin istihdam edildiği ayrı bir pazarlama bölümü yoktur. Küçük işletmelerde bu işlev işletme sahibi tarafından yerine getirilmektedir. Orta ölçekli işletmelerde ise bu işlev daha çok alım-satım müdürlüğü adı altında faaliyet gösteren bölümlerde tali bir fonksiyon olarak yerine getirilmektedir. Küçük işletmelerde pazarlama araçları ve tekniklerinden yararlanılmamasının sebebi, bu tür araçların bu işletmelerde ekonomik olarak kullanımı, bu işletmelerin faaliyet hacmini aşmaktadır.

Nitekim, bu işletmelerde pazarlama kararları işletme sahibinin sezgilerine ve tecrübelerine dayanılarak alınmaktadır. Genellikle, işletme sahibi ve aynı zamanda yöneticisinin sadece üretim konusunda tecrübeli olduğunu gözönünde bulundurursak, işletmenin diğer fonksiyonları gibi, pazarlama fonksiyonunda profesyonellik içermeyen bir metodla yapıldığını görürüz. Bu işletmelerin, dış pazara girme maliyetinin çok yüksek olması nedeniyle ihracat pazarlarına girmeleri çok zordur.

Günümüzde pazarlama faaliyetleri, taleplerin, istek ve ihtiyaçların kesintisiz olarak araştırılıp yerine getirilmesi işlevine yönelmiş olup, üretim, yatırım ve finansman gibi fonksiyonların bu işleve bağlı olarak şekillenmesinin söz konusu olduğu bir aşamaya gelmiştir. (BİS, 1993 : 8) Oysaki, küçük işletmeler hedef pazarların belirlenmesi, numune ve dizayn çalışmalarının yapılması, müşterinin beklenmesi yerine müşterinin bulunmasına

yönelik faaliyetlerde bulunma, kalite kontrol, ambalajlama, zamanında teslimat gibi pazarlama faaliyetlerine kayıtsız kalmaktadırlar.

3.2.7 Tedarik İşlevi

KOBİ'ler genellikle siparişe dayalı üretim yapmaları nedeniyle, ihtiyaç duyacakları malzemeler aldıkları siparişe orantılı olmakta ve çoğunlukla da miktar açısından önemsiz seviyede olduklarından, bu işletmelerin tedarik maliyetleri büyük işletmelerinkine oranla yüksek olmaktadır.

3.2.8 Üretim İşlevi

KOBİ'ler genellikle emek yoğun teknolojiye dayalı olarak faaliyet göstermektedirler. Ücret seviyelerinin düşük olduğu ülkelerde KOBİ'lerin emek yoğun teknolojiye dayalı olması bir avantaj teşkil etmektedir.

Küçük işletmelerde çoğunlukla siparişe dayalı üretim yapılmaktadır. Bu işletmelerdeki çalışanlar çoğunlukla işin bütünüyle ilgilenmektedirler. Bu durum işçilerin işine yabancılaşmasına engel olabilmektedir.

Özellikle vurgulanması gereken ve bu işletmelerin en belirgin özelliklerinden olan ve bu işletmelere avantaj sağlayan bir husus da, bu işletmelerin sahip olduğu üretim esnekliğidir.

3.2.9 Teknik Yenilik ve Ar-Ge Çalışmaları

Büyük firmalara oranla, KOBİ'lerin müşteriye daha yakın olmaları nedeniyle onların sorunlarını tesbit edip buna paralel yeniliklerde bulunma imkanları oldukça yüksektir. (Bağrıaçık, 1989 :24) Sözkonusu bu özellik daha çok sanayileşmiş batı ülkelerinin KOBİ'leri için geçerlidir.

Müşteriyle yakın ilişkide olmanın ötesinde, bu teknik yeniliklere vücut veren potansiyel güç, işletme sahibinin ve kalifiye personelin işin içinde yetişmiş ve bilgili kimseler olmalarıdır. Dolayısıyla, küçük işletmeler kişiye dayanan, kısa sürede uygulanabilecek nitelikte teknik yenilikler yapma konusunda önemli bir potansiyel güç oluşturmaktadırlar.

Schumpeter'in yaklaşımında da KOBİ'lerin teknik yenilik konusundaki öncül girişimleri vurgulanmaktadır. Schumpeter, özellikle, küçük ölçekli firmaların girişimci nitelikleriyle endüstrinin teknolojik oluşumunun ilk devrelerinde öncül bir güç olarak ortaya çıktığını ve ürünlerin henüz standartlaşmadığı devrelerde ağırlıklı olarak faaliyet gösteren işletmelerin küçük işletmeler olduğunu ve bu faaliyetleriyle teknik yenilikleri belirli bir noktaya getirdiklerini vurgulamaktadır. Belirli bir aşamadan sonra büyük firmalar içinde cazip hale gelen bu endüstriyel ürünler, bu firmaları da bu endüstri piyasasına çekmekte ve bu firmaların da katkısıyla bu ürünler standartlaştırılmaktadır. (Galhardi, 1994 :31)

KOBİ'ler, (özellikle sanayileşmiş batı ülkelerinde-ABD dahil - faaliyet gösteren küçük işletmeler) kısa sürede uygulanabilirlik niteliğine haiz teknik yenilikler konusunda etkin olmakla beraber, bu işletmeler sistemli bir araştırma ve geliştirme faaliyeti gerektiren yenilikler, özellikle de temel araştırma ve geliştirme konularında yetersizdirler. Zaten, bu tarzdaki işletmeler bu çaptaki bir araştırma ve geliştirme giderlerini karşılayacak ne mali güce nede uzman personele sahip bulunmaktadır. (Müftüoğlu, 1993 : 70)

3.2.10 Personel Durumu

Küçük işletmelerde hiyerarşik yapılanma neredeyse yok gibidir. Tüm personel arasında kişisel ilişki söz konusudur. Bu işletmeler, özellikle küçük işletmeler finansman, pazarlama, muhasebe, araştırma ve geliştirme gibi uzmanlık gerektiren işlevler için uzman kişileri istihdam edecek maddi güce sahip değildirler. Esasında bu işletmelerin ölçeği bu uzman kişileri istihdam edecek ekonomik boyutta değildir. Bu işletmelerde yönetim ile personel arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Sendikalaşma oranı büyük işletmelere kıyasla çok düşüktür.

İşletme sahibinin personel üzerindeki otoritesi çok fazladır. Personelin ücret seviyesi, büyük işletmelerinkine kıyasla düşüktür. Buna rağmen personelin genellikle işyerinden memnun olduğu gözlenebilmektedir. Bu husus, personelin işe ve işyerine yabancılaşmasının az olduğunu göstermektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeleri tanımlayan niteliklere ilişkin yapılan açıklamaların ışığında, bu işletmelerin özelliklerini birer cümle ile şu şekilde özetleyebiliriz;

- a- İşletme sahipliği ile işletme yöneticiliği tek kişide bütünleşmektedir.
- b- İşletme sahibi işletmede bilfiil çalışmaktadır.
- c- İşletme sahibi personeliyle ve müşterileriyle kişisel ilişki içindedir.
- d- Bu işletmelerde hiyerarşik yapı yoktur. Tek otorite sahibi işletmenin sahibi olan kişidir.
- e- Bu işletmeler genellikle kendi öz kaynaklarına dayalı olarak kurulurlar ve finansman yetersizliği içindedirler.
- f- Küçük işletmelerde uzmanlık sahalarına ilişkin fonksiyonel bölünme yoktur. İşletme sahibi mevcut yeteneği, tecrübesi ve sezgi gücü ile işletmeye ilişkin bütün faaliyetlerle doğrudan kendisi ilgilenmektedir.
- g- Bu işletmelerde üretim genellikle emek yoğun teknolojiye dayanmaktadır.
- h- Küçük işletmelerde genellikle siparişe dayalı üretim yapılmaktadır.
- ı- Özellikle sanayileşmiş batı ülkelerindeki küçük ve orta ölçekli işletmeler kısa sürede ticari ürün haline getirilecek teknik yeniliklerde başarılı olmaktadır.

i- Bu işletmeler değişen piyasa koşullarına ayak uyduracak esnek üretim yapısına sahiptirler.

j- Bu ölçekteki işletmelerde sendikalaşma oranı çok düşüktür.

3.3 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN NİCEL ÖZELLİKLERİ

KOBİ'lerin tanımlanmasında en çok kullanılan unsurlar nicel ölçütlerdir. Nicel ölçütlerin kullanılması bir zorunluluktan kaynaklanmaktadır. Bu işletmeleri teşvik politikalarıyla destekleme amacıyla olan devletin bu işletmeleri diğerlerinden kesin çizgilerle ayırmak için nicel ölçütlere başvurması gerekmektedir. Sadece, bu işletmelerin niteliklerine bakarak bunlara ilişkin kesin sınırların çizilmesi mümkün değildir. Bu işletmeleri kesin sınırlarla diğer işletmelerden ayırmak için başvurulacak pek çok nicel ölçüt söz konusudur.

Belli başlı nicel ölçütleri şu şekilde sıralayabiliriz (Alpugan, 1994 : 4):

- a- Çalıştırılan personel sayısı
- b- İşletme kapasitesi
- c- Personele ödenen ücret ve maaşların tutarı
- d- İşletme sermayesinin tutarı
- e- Üretim miktarı
- f- Satışların tutarı
- g- Aktif değerlerin tutarı
- h- Makine parkının büyüklüğü
- i- Kullanılan hammadde miktarı
- j- Kullanılan enerji miktarı
- k- Oluşturulan katma değer

Nicel ölçütlerin sayısını daha da artırmak mümkündür. Ancak, bu ölçütlerin bir kısmı KOBİ'leri tanımlamada yeterli olmamaktadır.

İşletme büyüklüğünü en etkili bir şekilde ve bir anlam ifade edebilecek şekilde belirleyen ve uygulamada en çok kullanılan nicel ölçütleri şu şekilde sıralayabiliriz:

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

Burada, ticari işletmeler için gözönünde bulundurulacak husus, makine parkı değeri bu işletmeler için geçerli değildir. Bu işletmeler için gözönünde bulundurulacak nicel ölçütler personel sayısı ile satış tutarı olmalıdır.

3.4 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE NİTELİK DEĞİŞMESİ

Teorik temellerini ölçek ekonomileri kuramından alan büyük işletmeler 1960'lı yıllardan günümüze uzanan süreç içinde sarsıntı geçirmekle birlikte mevcudiyetlerini günümüzde de devam ettirmektedirler. Bununla birlikte, küçük işletmelerin, büyük işletmelerle olan rekabetinde yenik düşeceği ve bu işletmelerin zamanla ortadan kalkacağı varsayımı gerçekleşmemiş, aksine; küçük ve orta ölçekli işletmeler toplumların makro ekonomik yapılanmalarının merkezine yerleşmeye başlamışlardır. Yakın zamana kadar finansal ve sosyal açıdan korunmaya muhtaç oldukları ileri sürülen bu işletmelerin dinamik bir yapı içinde bulunduğu, toplumun ihtiyacı mal ve hizmetleri üretmeyi sürdürdükleri gözlenmiştir.

Artık, günümüz küçük işletmeleri içinde bulundukları ekonomilerin kamburu olmayıp, değişen koşullara süratle uyabilen, yenilikçi, talep boşluklarını hemen değerlendiren bir niteliğe bürünmüşlerdir. KOBİ'ler, girişimcilik kavramında ortaya çıkan değişikliğe paralel olarak teknolojiye, üretim metodunda, pazarlama konusunda yeniliklere açık duruma gelmiş, hedefini dünya pazarlarına çevirmiştir.

Bu dönüşüm, ülkelerin sınırlarının öneminin kalmadığı günümüzde bu işletmeler için bir zorunluluktur. Uluslararası etkin bir rekabet ortamında başka türlü ayakta durmak mümkün değildir.

Günümüz sanayileşmiş ülkelerinin geldiği teknolojik düzey, bu ülkelerdeki KOBİ'leri yapısal değişimlere itmektedir. Önemli değişimlerden biri, bu işletmelerdeki istihdam yapısında meydana gelen değişimdir. İleri üretim teknikleriyle birlikte bu tarz işletmelerde işçi niteliğindeki iş gücünde bir azalma olurken, istihdam edilen mühendis sayısında önemli artışlar meydana geldiği gözlenmektedir. Diğer önemli bir gelişme de, ileri üretim teknikleriyle bu tarz işletmelerdeki yapılan işin niteliğindeki değişimdir.

İleri üretim tekniği kullanan küçük ölçekli bir Japon firmasının, bu teknolojiyi kullanmadan önceki yapısı ile kullandıktan sonraki yapısının mukayesesi aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

	İleri Üretim Tekniği Öncesi	İleri Üretim Tekniği Sonrası
Ürün Miktarı	11.200	11.200
Personel Sayısı	195	39
Atölye Alanı	16.500 m ²	6.600 m ²
Toplam Üretim Süresi	91 Gün	30 Gün
Üretim Süresi	35 Gün	3 Gün
Parça Birleştirme Süresi	14 Gün	7 Gün
Piyasaya sürüm için son hazırlık safhası	42 Gün	20 Gün

Tablo 3.1 ileri üretim tekniği kullanan bir Japon KOBİ'sinin önceki ve sonraki durumu (Esin: 46)

İleri üretim tekniği öncesi ve sonrası 11.200 parça malın üretimi veri alındığında personel sayısının 195'ten 39'a düştüğünü görmekteyiz. (Burada personelden kastedilen düz

işçilerdir. Hizmetli personel bu tabloda dikkate alınmamıştır.) Üretim için kullanılan atölye alanında önemli oranda bir düşme görölmektedir. Üretim süresinde ve üretim sonrası piyasa sürüm süresinde önemli derecede azalma meydana geldiğini gözlemekteyiz. Netice itibariyle, ileri üretim teknikleriyle verimliliğin ne derece artabileceğini tablo bize göstermektedir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN ÖNEMİ

4.1 GENEL

Gelişmiş batı ülkelerinde 2. Dünya savaşı sonrasında sosyal refah devlet anlayışının hakim olduğu dönemlerde, küçük ve orta ölçekli işletmelerin yeri ve önemi zayıftı. Küçük işletmeler bu dönemde daha çok büyük işletmelerin yarı mamul ihtiyaçlarını karşılamaktaydılar. 1960'lı dönemlerde sosyal refah devleti anlayışı sarsılmaya başlamış ve bunun tüketici tercihlerinde etkisi olmuştur. Asıl kriz 1970'li yılların başlarında petrol fiyatlarındaki önemli artışlarla gelmiş ve büyük işletmelerin kârlarında önemli azalmalar meydana gelmiştir. Maliyetlerdeki beklenmedik artışlar, ciddi üretim krizlerine sebep olmuştur. Ekonomik istikrarsızlığın hakim olduğu bu dönemde, küçük ve orta ölçekli işletmelerin olumsuz ekonomik şartlara rağmen ayakta kalabildikleri görülmüştür. Bu dönemde istihdam imkanı sağladıkları ve piyasa koşullarına göre mal üretebildikleri tesbit edilmiştir.

Bu durum, gelişmiş batı ülkelerinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin mercek altına alınmasına neden olmuş ve bu tip işletmelerin bu ülkeler için ne kadar önem arzettiği hususu bu dönemde gündeme gelmiştir.

Ancak, küçük ve orta ölçekli işletmelerin dinamik yapısıyla ilgili bu tesbit gelişmiş batı ülkelerindeki ve Uzakdoğu Asya ülkelerindeki küçük ve orta ölçekli işletmeler için geçerlidir. Bu ülkelerin dışında kalan ülkelerdeki küçük ve orta ölçekli işletmeler için aynı tesbiti yapmak imkansızdır. Ancak, küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu ülkeler açısından da önemli olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bu işletmelerin önemli ölçülerde emek yoğun teknolojiye dayanmaları nedeniyle istihdama önemli katkılarda bulunmaları kuruluşları nispeten az sermaye gerektirdiğinden, hemen hemen her bölgede kurulabilmeleri, dolayısıyla bölgelerarası dengeli kalkınmaya olumlu katkılarda bulunmaları gibi avantajları nedeniyle bu ülkelerde de küçük ve orta ölçekli işletmelerin makro planlar çerçevesinde teşvik edilerek ekonomiye kazandırılmaları gerekmektedir.

4.2 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN SOSYO-EKONOMİK AÇIDAN ÖNEMİ

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, içinde bulundukları toplumların sosyo-ekonomik yapılarına önemli katkılar sağlayan özelliklere sahip bulunmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin sağladığı katkıları şu şekilde sıralayabiliriz;

- a- Rekabetin korunması,
- b- İşletmeler arası işbirliği,
- c- Yeni buluşların ortaya çıkarılması,
- d- İstihdama yapılan katkı,
- e- Orta sınıfın korunması,
- f- Vasıfsız işgücünün eğitilmesi,
- g- Sosyal barışın tesisi,
- h- Bölgelerarası dengeli büyüme ve dengeli gelir dağılımının sağlanması,
- i- Esnek yapılarıyla değişik taleplerin karşılanması ve ekonomik hareketliliğin sağlanması,
- j- Küçük birikimlerin, doğrudan yatırımlara yansıtılması.

a- Rekabetin Korunması

Küçük ve orta ölçekli işletmeler serbest pazar/piyasa ekonomisinde rekabetin korunması açısından önemli fonksiyonlar icra etmektedirler.

Günümüz koşullarında rekabet; fiyat, kredi koşulları, mamul geliştirme, yeni yönetim teknikleri gibi konularda ortaya çıkmış bulunmaktadır. Artık rekabet, tüketicinin korunmasına yönelmiştir. Bu rekabet ortamının canlılığını sağlayan çok sayıdaki bağımsız KOBİ'lerdir. (Esin: 18)

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin sağlıklı bir şekilde çoğalarak ekonomideki ağırlıklarının artmasıyla mal ve hizmet piyasalarındaki monopol ve oligopol eğilimlere olumsuz etki yapabilmeleri mümkün olabilmektedir.

b- İşletmeler Arasındaki İşbirliği

Hiçbir işletme tek başına bağımsız bir kuruluş değildir. Başka işletmelerden mal ve hizmet satın almak, karşılığında kendi ürettiklerini diğer işletmelere satmak zorundadır. Bunun yanında; bir çok küçük işletme, büyük işletmelerin kitle üretimiyle oluşturduğu ürünlerinin pazarlamasını ve bakım ve onarımını gerçekleştirmektedirler. Pek çoğuda, kitle üretiminde bulunan büyük işletmelere hammadde, yarı mamul ve ara malları sağlamak suretiyle yan sanayi olarak faaliyet göstermektedirler.

c- Yeni Buluşların Ortaya Çıkarılması

Pek çok yeni buluşun ortaya çıkartılmasında, geliştirilmesinde ve ekonomik bir mala dönüştürülmesinde, küçük girişimciler önemli roller oynamaktadırlar. Sahip oldukları yeni buluşları genellikle yeni işletmeler kurmak suretiyle pazara sunmaya çalışmakta ve rekabet gücünü korumak amacıyla da sürekli olarak yeniliklerin peşinde koşmaktadırlar.

Rothewell ve Zegueld, küçük ölçekli işletmelerin spesifik özelliklere haiz pazarlara yönelmesi ve yeni teknolojilerin ortaya konulması yönünde olumlu fonksiyonlara sahip olmaları nedeniyle bu işletmelerin ekonomik büyüme ve gelişmenin önemli bir aracı olduğunu öne sürmektedirler. (Galhardi, 1994 :27-28)

Küçük ölçekli işletmelerin ekonomik gelişmeyi sağlayan yeni teknolojileri geliştirmeleri ve bu teknolojilerin ürünlerini kısa sürede piyasalaştırma yeteneği kendi bünyelerinden kaynaklanan bir özelliktir. (Alpugan, 1994: 19-21) Özellikle, bürokratik engellere ve oldukça zorlu ve maliyetli bir iç iletişim ağına sahip olan büyük işletmelerin pazara ve teknolojiye ilişkin değişimlerde çabuk ve etkin bir şekilde davranmamasına karşın küçük işletmeler çok daha çabuk hareket kabiliyetine sahip bulunmaktadır.

Büyük işletmeler, bir önceki teknolojik yapıya dayalı olarak faaliyet gösteren bütün makine parklarını geçersiz hale getiren teknolojik yeniliklerde isteksizdirler. Bu husus özellikle, yeni teknolojinin getirisinin, mevcut teknolojik yapıdan vazgeçmenin maliyetini karşılamadığı durumlarda daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Daha çok gelişmiş batı ülkelerinde gözlemlenebileceği üzere, büyük işletmelerin aksine küçük ölçekli işletmeler eski teknolojiye çok az oranda yatırım yapmaktadırlar. Bu tarzdaki yatırım eğilimleri bu firmaları teknolojik yeniliklerde etkin bir duruma getirmektedir.

Küçük ölçekli işletmelerin teknolojik yenilikler yoluyla vadettiği potansiyel kazançlar, bu alanda çalışabilecek yetkinliğe sahip elemanları bu işletmelere çekmekte ve bu da küçük işletmelerin teknolojik yenilenmeye yönelik faaliyetlerinde etkinlik sağlamaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler bu niteliğe haiz teknik yenilikleriyle ekonomik büyümeye katkıda bulunarak, sosyo-ekonomik yapının güçlenmesine yardımcı olmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik gelişmeye teknolojik yeniliklerle katkısını örneklendirecek olursak;

İngiltere’de elektronik sektöründe yer alan bilgisayar endüstrisinde 1970-1980 yılları arasında gerçekleştirilen teknolojik yenilenmenin %40’ını 1-499 arasında personel çalıştıran işletmeler gerçekleştirmiştir. Scherer’in 1955 yılında Amerika’da bulunan en büyük 500 firmanın 448’inde gerçekleştirdiği teknolojik yeniliğe yönelik aktivite ile teknolojik fırsat, firma büyüklüğü, ürün hattı çeşitliliği ve monopol güç arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik araştırmasında, büyük işletmelerin ar-ge faaliyetleri için uygun bir ortam olduğu hususunda kuşku uyandırmış ve de bu bulgulara göre yarım milyar doların altında satış yapan firmaların kendi ölçeklerine oranla büyük işletmelerden daha fazla teknolojik yenilik gerçekleştirdiği tesbit edilmiştir. (Galhardi, 1994 : 33-34)

Bu bulguların da gösterdiği gibi küçük ve orta ölçekli işletmeler getirmiş oldukları teknolojik yeniliklerle, sanayileşmiş ülkelerin sosyo-ekonomik yapısı içinde dinamik bir statüye sahiptirler.

d- İstihdama Katkı

Küçük ve orta ölçekli işletmeler üretim, pazarlama ve hizmet konularında esnek bir yapıya sahip bulunmaktadırlar. Pazarı yakından takip edebilme ve bu sayede müşteri tercihlerini yakinen tesbit edebilme eğilimindedirler. Bu özellikleri sayesinde de oldukça esnek davranabilmektedirler.

Esnek yapıları sayesinde konjonktürdeki dalgalanmalara ayak uydurabilmektedirler. Şayet makro ekonomik yapıda daralma sözkonusu ise bu esnek yapılarıyla değişik pazar alanlarına ve ürünlere yönelebildiklerinden hem istihdama süreklilik kazandırabilmekte hem de ekonomik daralmanın ciddi boyutlara ulaşmasına engel olabilmektedirler.

Bu özelliklerinin yanısıra, küçük işletmelerin ülkenin her yerinde kolaylıkla kurulabilmesi, pek çok insana kendi bölgesinde istihdam imkanı sağlamaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin istihdama süreklilik kazandırma işlevi sosyal dengeler açısından bir ülkeyi veya bir bölgeyi oldukça istikrarlı ve güvenceli bir ortamda tutabilmektedir.

e- Orta Sınıfın Korunması

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin sosyo-ekonomik açıdan önemini yansıtan bir diğer önemli husus da, bu işletmelerin orta sınıf karakteridir. KOBİ'ler vasıtasıyla gelir kaynakları ve sanayiciler ülke çapında yayılmakta ve dengeli bir orta sınıf oluşmaktadır. Orta sınıf sayesinde ülke genelinde sosyal barış ve istikrar temin edilebilmektedir.

f- Vasıfsız İşgücünün Eğitilmesi

Küçük ve orta boy işletmelerde emek yoğun teknoloji önemli bir yer tutmaktadır. Bu tesbit, özellikle sanayileşmiş ülkelerin dışında kalan ülkeler de yer alan küçük ve orta ölçekli işletmeler için çok daha gerçekçidir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler bu ülkelerde vasıfsız iş gücünün değerlendirilmesinde oldukça etkilidirler. Özellikle çıraklık statüsünde bulunan vasıfsız işgücünün küçük imalat işletmelerinde bilfiil iş üzerinde eğitilmesi söz konusudur.

g- Sosyal Barışın Tesisi

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işveren ile çalışanlar arasında doğrudan karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Genellikle, bu işletmelerde işletme sahibi işçileriyle birlikte aynı tezgahta çalışmaktadır. Böylece, işletme sahibi ile işgörenler arasındaki ilişki kişiselleşmektedir. Bu durum bu tip işletmelerde çalışanlar ile işverenler arasındaki işbirliğini arttırmaktadır. Bu tür bir ilişki, sosyal barışın tesisi açısından önem arz etmektedir.

h- Bölgeler Arası Dengeli Büyüme ve Dengeli Gelir Dağılımının Sağlanması

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük işletmelere oranla daha az sermaye kaynağına ihtiyacı bulunmaktadır. Bu işletmelerin dış kaynakla da desteklenmesi durumunda ülke içinde her bölgede kolayca kurularak, faaliyet gösterebilecek olması, bölgeler arası dengeli büyümeye katkı sağlamaktadır.

Küçük işletmelerin her bölgede yaygın olarak kurulabilmesi, kırsal alandan göç etme ve kentleşme sonucu meydana gelen kültürel yabancılaşmayı önlemeye yardımcı olmakta ve toplum fertlerini bulundukları bölgeye bağlayıp, sosyal değerlerini koruyarak, ekonomik refahlarını sağlamaya imkan vermektedir. (Alpugan, 1994 : 17)

j- Değişik Taleplerin Karşılanması

Bu ölçekteki işletmelerde, reel üretimden uzak kurmayların ve bürokrasinin olmaması veya yok denecek kadar çok az bir düzeyde bulunması, karar verme sürecinin çok kısa bir zamanda gerçekleşmesini sağlamakta ve değişik talepleri karşılamaya imkan vermektedir.

Ayrıca, yönetim giderlerinin büyük işletmelere oranla daha az düzeylerde gerçekleşmesine imkan vererek, bu işletmelerin verimli bir şekilde faaliyet göstermesine yardımcı olmaktadır. Böylece, verimli işletme genel ekonomik yapının verimliliğine olumlu katkılarda bulunabilmektedir.

k- Küçük Birikimlerin Yatırımlara Yansıtılması

Finansal kaynak yetersizliği KOBİ'lerin başlıca sorunlarından biridir. Bu, finansal dış kaynak yetersizliği, bu işletmeleri yatırımları için daha çok öz kaynaklarına yöneltmektedir. Bu sebeple, bu işletme sahipleri mevcut kârlarını başka alanlara kaydırmayıp, öz kaynaklarına dahil etme eğilimindedirler. Bu yaklaşım, makro ekonomik dengeler açısından tasarruf-yatırım oranına olumlu katkıda bulunmaktadır.

4.3 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER AÇISINDAN ÖNEMİ

Kalkınma çabası içinde bulunan ve sermaye yetersizliği nedeniyle dış yardımlara ihtiyaç gösteren ülkelerde ikili merkezlere dayalı bir üretim yapısı mevcuttur. Sermaye-yoğun teknolojiyi kullanan büyük işletmeler merkezi nitelikteki bir veya iki şehirde kümelenmiş ve geleneksel üretim yapısı içinde bulunan küçük ölçekli işletmeler daha çok küçük şehirlerde ve kırsal alanlarda ayakta durabilme mücadelesi içinde bulunmaktadır.

Büyük ölçekli işletmelerde somutlaşan modern sanayi yapıları işlerliğini artırdıkça, geleneksel yapıda yer alan küçük ölçekli üretimde çözümler meydana gelmiş ve kırsal

alandaki geleneksel yapı bozularak kırsal alandan merkezi şehirlere göç yaşanmıştır. Ancak, merkezi şehirlerdeki modern sanayi yapıları, geleneksel kesimden çözülüp gelen kitleleri istihdam edebilmekte yetersiz kalmıştır. Bu ülkeler, bir veya iki merkezi şehirde mevcut modern sanayi yapılanmasına öncelik vermek suretiyle toplumun ekseriyetinin yer aldığı geleneksel yapıların bozulmasına ve büyük kitlelerin işsiz kalmasına neden olmuşlardır. Üçüncü dünya ülkeleri tiplemesi içinde yer alan ülkelerde bu tesbiti yapmak mümkündür.

1970'li yıllarda İLO'nun Kenya, Kolombiya, İran ve Filipinlerde gerçekleştirdiği araştırmaların ortak noktası şu şekildedir; kırsal kesimden kente göçün çok hızlı olarak gerçekleştiği bu ülkelerde şehirlere göç edenler ya kamuda veya küçük sanayi işletmelerinde iş bulabilmektedirler. Sermaye yoğun sanayi işletmeleri emek üretkenliğinin yüksek olduğu işletmelerdir ve istenen istihdamı sağlayamamışlardır. Bu tip ülkelerde formel sektörü oluşturan sermaye yoğun işletmeler ithal ikameci, pahalı üretim yapan, hammadde açısından dışa bağımlılığı olan işletmelerdir. (Aktar, 1990 : 37-48)

Bu tesbitten hareketle, üçüncü dünya ülkeleri kategorisinde yer alan ülkelerdeki kalkınma süreçlerinin iç açıcı bir durumda olmadığını söylemek mümkündür. Bu ülkelerdeki kalkınma faaliyetlerini bu ülkelerin içinde bulundukları realiteleri gözönünde bulundurarak düzenlemek gerekmektedir. Birinci aşamada, orta ölçekli teknolojilerin bu tip ülkelerdeki sanayi yapısının temelini oluşturmalarının sağlanması gerekmektedir. Orta ölçekli teknolojiye dayalı sanayi yapısının orta sınıf karakteri taşıması ve mülkiyetin geniş tabana yayılması açısından olumlu katkıları olacak ve adaletli gelir dağılımında önemli rol oynaması sebebiyle, kalkınma çabaları içinde meydana gelecek olan ekonomik ve sosyal dönüşümlerde bir istikrar sağlayabilecektir.

Tayvan'daki ekonomik gelişme nispeten bu yaklaşımı doğrular mahiyettedir. Tayvan'ın ekonomik gelişmesinin içinde orta ölçekli işletmeler çok önemli yere sahiptir. 1949 yılında kişi başına gelir ortalaması 100 dolar, nüfusunun %60'ı tarımda istihdam imkanı aramaktaydı. 1991 yılı itibariyle kişi başına milli geliri 8800 dolara ulaşan, 1992 yılı itibariyle de enflasyon ve işsizlik oranı %2 olan ve büyüme hızında 1992 tarihine kadar

son kırk yılın ortalaması % 8,7 olan Tayvan’da mütevazı boyutlarda binlerce aile ve şahıs şirketinin oluşturduğu dinamik ve esnek bir ekonomi mozaiği ortaya çıkmıştır. 20 milyona ulaşmış nüfusunun yaklaşık 8.5 milyonu irili ufaklı 150.000 şirkette istihdam edilmektedir. Binlerce ufak ve orta ölçekli firma dünya pazarlarına etkili bir şekilde açılabilmişlerdir. (Kozlu, 1994 : 75-77)

Gelişmekte olan ülkelerin kalkınma stratejilerinin temelinde var olması gerektiğini ileri sürdüğümüz küçük ve orta ölçekli oluşumlar, çok evreli dönüşümün ilk evresini oluşturmaktadırlar.

İlk evrede uygulanmasını ileri sürdüğümüz küçük ve orta ölçekli teknolojiye dayalı sanayileşme uygulamaları, bu ülkelerdeki istihdam problemini halledecektir. Verimlilik ve birikimin ve bunların katkıda bulunduğu büyüme bir sonraki evrede değerlendirilmesi gereken ilkelere dir. Orta ölçekli bir teknolojinin sunduğu basit donanım sayesinde iş yerinde bakım-onarım kolaylığı, personel yetiştirmede sağlanan kolaylık, gözetim, denetim ve organizasyonun kolay bir şekilde yapılabilir olması, gelecekte meydana gelebilecek değişik şartlara daha kolay uyum sağlayabilmesi gibi avantajlar girişimci adaylarını teşvik edecektir.

Bu orta ölçekli teknoloji düzeyi küçük ölçekli sanayi tarafından da kolayca elde edilebilecektir.

Sağlam ve sağlıklı bir KOBİ yapısı ekonomik gelişmenin, sosyal barışın, siyasi istikrarın vazgeçilmez şartıdır. Bu kesimin güçlenerek varlığını sürdürmesi toplumun esenliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Küçük ve orta ölçekli oluşumu gelişmenin temeline oturturken, bu oluşum süreklilik arz eden durağan bir yapı olarak algılanmamalıdır.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler kesimi bir seleksiyon koridoru olarak kabul edilebilir. Bu koridorun güçlü ve sağlıklı bir yapıya sahip olması ve aynı zamanda bu koridorda başarılı

olanlara küçük ölçekten, orta ölçeğe, oradan da büyük ölçeğe geçme imkanının verilmesi hem bu işletmeleri geliştirecek hem de ülke ekonomisinin performansını yükseltecektir. (Müftüoğlu, 1993 : 35)

4.4 ÇEŞİT EKONOMİLERİ VE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN ARTAN ÖNEMİ

Sanayileşmiş batı ülkelerinde ölçek ekonomilerinin hakim unsur olduğu ekonomik yapılanmada, kitle üretimi ve tüketimi hedeflenmiştir. Yüksek talep ve arz ekonomik büyümeyi gerçekleştirmekte, ekonomik büyüme neticesinde sermaye birikimi meydana gelmekte, bu birikimde gerekli teknolojik yeniliklere zemin hazırlamaktaydı.

Bu trendin 1970’li yıllarda bozulmaya başladığını görüyoruz. Petrol fiyatlarındaki ortaya çıkan beklenmedik yükselişler kriz ortamı oluşturmuş ve sanayileşmiş batı ülkelerinde hakim unsur olarak büyük ölçekli sanayi dokularında krizler meydana getirmiştir.

Sanayileşmiş batı ülkelerindeki büyük ölçekli sanayi işletmelerinin gerek iç piyasalarda gerekse dış piyasalarda zor duruma düşmelerinin nedenlerinden biri de, Japonya ve Güney Doğu Asya’nın dört kaplan ülkesi olarak nitelendirilen Güney Kore, Hong Kong, Tayvan ve Singapur ülkelerinin rekabetleri olmuştur. (Bağrıaçık, 1989 : 159)

Sanayileşmiş batı ülkelerinde, büyük ölçekli işletmelerin sarsıntı geçirdiği bu dönemde, küçük ve orta boy işletmelerin krizi daha kolay bir şekilde atlattığı, bununda piyasa koşullarına uymakta gecikmeyen esnek yapılarından kaynaklandığı, sayılarının ve önemlerinin gittikçe arttığı gözlenmiştir.

Yaşanan kriz bu arada ölçek ekonomilerinin ne kadar geçerli olduğu ve yeni uluslararası paylaşım sisteminde etkinliğinin boyutlarının hangi alanlarda sınırlı kaldığı şeklinde soruların gündeme gelmesine neden olmuştur. (Esin : 9)

1970’li yılların ortalarında meydana gelen enerji krizleri işletmelerin boylarının kısaltılmasını gündeme taşımıştır. Öte yandan ulaşım ve taşıma giderlerindeki artışlar yatırımcı sermayeyi hammadde ve pazara yakın alanlarda üretime geçmeyi zorlamış ve işletmelerin boylarının ihtisas alanlarına göre küçültülmesi zorunluluk halini almıştır.

Sözkonusu kriz ortamında, gerek büyük firmalar karşısında KOBİ’lerin başarılı olması, gerekse Japon yönetimi sistemi küçük ve orta ölçekli örgütlenme modellerini gündeme getirmiştir.

KOBİ’leri gündeme getiren gelişmelerden biri de, büyük ölçekli örgütlenme modeline dayandırılmış pek çok iş kolunda belli bir büyüklüğün aşılmasından sonra bürokrasinin neden olduğu ek maliyetler ölçek ekonomisinin sağladığı avantajları zayıflatmış, aynı işkolundaki KOBİ’ler fiyat yönünden bu tip büyük işletmelerle rekabet edebilir duruma gelmiştir.

KOBİ’leri önemli bir unsur haline getiren diğer bir gelişme de, 1960’lı yıllardan itibaren insanların yaşam biçimlerinde, tüketim alışkanlıklarında meydana gelen değişimlerdir. Bu değişimle birlikte, insanlar kitle üretimi sonucu ortaya çıkan standart ürünlerden uzaklaşmaya, aynı ürünün değişik türlerini tercih etmeye başlamışlardır. İşte bu tercih değişimleri, yoğun üretim yapmayan ve siparişe uygun üretimde esnek davranabilen KOBİ’leri gündeme getirmiştir.

Tüketici tercihlerindeki değişim, 1970’li yıllarda yaşanan enerji krizi, uluslararası piyasaya giren Güney Doğu Asya ülkelerinin rekabeti nedenleriyle ölçek ekonomilerinin sarsıntı geçirdiği dönemden belli başlı bazı fotoğraflar aldığımızda; gerek küçük ölçekli işletmelerin oluşumuna yönelik eğilimlerin hız kazandığını ve gerekse büyük işletmelerin kendi iç bünyelerinde otonom küçük ölçekli organizasyonlara yöneldiğini somut olarak tesbit etmek mümkün olmaktadır.

Nitekim, bu yıllarda; ABD’de ITT çeşitli dallarda faaliyet gösteren 33 işletmesini satarak kendi öz faaliyetine dönmüştür. Consolidated Foods isimli firma da 1979’dan itibaren

1984'e kadar birbiriyle ilişkili olmayan 50 kuruluşunu satmıştır. Öte yandan, büyük ölçekli oluşum içinde bulunmakla birlikte kendi iç organizasyonlarında belli seviyelerde otonom küçük ölçekli bölünmelere giden IBM, GM, 3M, JOHNSON AND JOHNSON MC DONALD'S, AIRBUS INDUSTRIES NIXDORF gibi firmaların varlığı gözlenmiştir. (Bağrıaçık, 1989 : 11-12)

KOBİ'ler sanayileşmiş batı ülkelerinin ekonomik yapılanmasında merkeze doğru kayarken, büyük ölçekli oluşumların ortadan kalkacağını söylemek mümkün değildir. Ölçeğe göre getiri kurmanın geçerli olduğu sektörlerde işletmeler ile doğal tekel durumundaki işletmeler doğal olarak büyük olmak zorunda olacaklardır.

Bunlarla birlikte, KOBİ'lerin ekonomik yapılanma içinde merkeze doğru kayma süreci devam etmektedir.

Nitekim, günümüzde üretim, ulaşım, iletişim teknolojilerindeki değişim yeni bir toplumsal yapıya yol açmış bulunmaktadır. Üründe, üretim süreçlerinde ve pazarlama alanındaki değişimler, yeni kurumlar ve yeni hizmetler ortaya çıkarmaktadır.

Bilim ve teknolojiadaki çok önemli değişimlerin ivme kazandığı bu süreçte KOBİ'ler için çok önemli değişimler meydana gelmiştir (Müftüoğlu, 1993 :28-29):

- a- Elektronik teknolojilerinin geliştirilmesi, pek çok sektörde büyük ölçekli makinaların üstünlüğüne son vermektedir.
- b- Ulaşım, iletişim ve bilgi işlem konularındaki köklü değişiklikler pazarlama, muhasebe, finansman, planlama ve yönetim alanlarına yepyeni boyutlar getirmiştir.
- c- Bilginin kendisi bizzat üretim faktörü niteliği kazanmış araştırmaların uygulamaya dönük olması önem kazanmış, yeni buluşların uygulamaya dönüştürülmesi süreci kısaltmıştır.

- d- Bilimin ve teknolojinin oynadığı rol bilim parklarını ve teknoparkları meydana getirmiş, üniversite-sanayi işbirliği önem kazanmış, bilimle teknolojinin birleşmesi üretim sisteminde büyük sıçramalara yol açmıştır.
- e- Ulusal pazarların yerini dünya pazarları almakta, talep çeşitlenmesi hızla artmakta, küçük işletmelerin karşılayabilecekleri talep boşlukları ortaya çıkmaktadır.
- f- Son yıllarda tüm dünyada hızla yaygınlaşmış bulunan özelleştirme politikalarının sonucu olarak devlet kuruluşlarının daha önceleri kendi örgütleri içinde kendilerinin yerine getirdiği bir takım hizmetler özelleştirilmiştir. Bunun sonucunda; taşımacılık, yemek hazırlama, temizleyicilik gibi hizmetler küçük işletmeler tarafından devir alınmıştır.

Sonuç olarak, esnek imalat sistemlerinin dünya çapında yaygınlaşması, ölçek ekonomilerinin büyük çapta devreden çıkması ve yerini farklılaşan özel ihtiyaçları karşılayan pek çok farklı ürünü üretebilme yeteneğine sahip üretim sistemlerinin alması beklenmekte (TOBB Yayınları, 1993 :10) ve sıfır grubu olarak vasıflandırılan ve tek kişinin çalıştığı işletmeler günümüz toplumlarında giderek yaygınlık kazanmaktadır. (Dincer ve Şencan : 2)

BEŞİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE YÖNETİM VE ORGANİZASYON

5.1 GENEL

İşletmeler, maddi ve maddi olmayan kıymetler ile insan kaynağından oluşmaktadırlar. İşletmelerin başarısını olumlu veya olumsuz olarak etkileyen husus bu kaynakların elde edilmesinde ve yönetiminde sergilenen başarılar veya yanlışlıklardır.

Bir işletmenin yönetimi, tüm bu kaynakların ekonomik bir amaç doğrultusunda sevk ve idaresidir.

Söz konusu yönetim işlevi büyük ölçüde bireysel bir nitelik taşımaktadır. İşletme küçüldükçe yönetsel açıdan kişisel faktörler daha fazla önem kazanmaktadır.

İşletme yönetimi ve küçük işletme yönetimine ilişkin kısa bir açıklamadan sonra yönetim işlevi süreçlerini küçük ve orta ölçekli işletmeler bağlamında açıklayalım.

5.2 YÖNETİM FONKSİYONLARI

5.2.1 Planlama

Planlama, bir işletmenin hedeflerinin belirlenmesi ve bulunduğu yerden gelecekte olmak istediği yere ulaştıracak yolun belirlenmesi sürecidir.

Diğer bir deyimle, planlama hedefler ve hedeflere ulaştıracak araçlar konusunda tercih süreci olup, şu aşamalardan oluşmaktadır. (Tosun, 1987: 208-209)

- Amaçların belirlenmesi,

- Planın sağlıklı ve uyumlu bir şekilde oluşturulmasına yönelik olarak, planlamayı oluşturan çeşitli kararları etkileyecek olan, kontrol edilme imkanı olan ve olmayan, işletme içinde ve dışında yer alan tüm koşulların tesbiti,
- Amaca ulaştıracak alternatiflerin amaç doğrultusunda değerlendirilmesi,
- Alternatifler arasından amaca en uygun olanın seçilmesidir.

Planlamayı ikiye ayırabiliriz. Biri kısa dönemli planlama, diğeri de uzun dönemli planlamadır. Kısa dönemli planlar genellikle bir yıl veya daha az sürelidir. Uzun dönemli planlar ise genellikle beş yıl veya daha uzun sürelidir. Kısa dönemli planlar daha çok kısa vadeli hedeflere ulaşmak için gerekli ölçüleri göstermektedir. Küçük işletme yöneticileri üzerlerindeki günlük iş baskısı nedeniyle daha çok enerjilerini ve zamanlarını kısa dönemli planlama üzerinde yoğunlaştırmaktadırlar.

Planlama sürecini oluşturan iki önemli unsurdan biri işletmenin hedefinin geliştirilmesi, diğeri de karar verme sürecidir.

Planlama sürecinde belirlenen işletme hedeflerini şu şekilde açıklayabiliriz.

i- İşletme Sahibine Yönelik İşletme hedefi

Kârların maksimize edilmesine yönelik teşebbüstür.

ii- Çalışanlara Yönelik İşletme Hedefi

Adil ve rekabeti esas alan ücret ve maaş ödemesi, yeteneklerini geliştirecek eğitim vermek ve gelişmelerle ilgili fırsatları değerlendirme imkanı vermektir.

iii- Müşterilere Yönelik İşletme Hedefi

En düşük fiyattan en yüksek kalitedeki ürün ve/veya hizmetlerin sunulmasıdır.

iv- Topluma Yönelik İşletme Hedefi

İşletmenin faaliyette bulunduğu çevrenin korunması ve iyileştirilmesine yönelik mevcut bütün koruyucu önlemlerin alınmasıdır.

Planlama sürecinin önemli ikinci unsuru da karar verme sürecidir.

Karar verme süreci, işletmenin bütün faaliyetleri ile ilgilidir. Karar verme süreci çerçevesinde;

- Alternatifler değerlendirilmekte,
- Aksiyon planı uygulamaya konulmaktadır.

Karar verme sürecinde, ilk aşamayı problemlerin tanımlanması oluşturmaktadır. Bu safha çok önemlidir. Çünkü, daha sonraki aşamalarda yapılacak olanlar problemlerin tanımlanması doğrultusunda olacaktır.

Karar verme sürecinde değişkenlerin neler olduğunun net bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. Realitenin basitleştirilmiş bir biçimi olan modeller yardımıyla karar verme sürecine etkinlik kazandırılabilir. Model, kavramlar ve değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaya ve bunları kullanarak sorunları çözmeye çalışır. Esasında her yöneticinin kafasında kendi algılayışına göre oluşturduğu bir realite modeli vardır. Bu modelle problemleri tanımlamaktadır. Bu modellerde yer alan değişkenlerin kantitatif olma özellikleri arttıkça, getirilen çözümlerin test edilme imkanları da artmaktadır. (Koçel, 1993: 42) Problem tanımının sağlıklı bir temele oturtulabilmesi için bir takım hususların açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Bunlar (Koçel, 1993: 42);

- Problem olarak nitelendirilen konunun kalite, büyüklük, yer ve zaman olarak boyutlarının belirli olup-olmadığı,
- Tanımlanan problemin, daha büyük bir problemin parçası olup-olmadığı,
- Bu problemin, alt problemleri meydana getirip-getirmediği,

- Problemin çözümlenememesinin, işletme açısından ne gibi ciddi sonuçlar doğuracağı,
- Tarif edilen problemin realiteyi yansıtıp-yansıtmadığı hususlarıdır.

Problemin tanımlanması safhasından sonra, alınacak önlemlerin tercihi devreye girmektedir. Alternatif önlemlerin arasından en etkin ve en az maliyetli olanın seçilmesi gerekmektedir. Ancak, bu konuda bir karara ulaşmak oldukça zordur. Karar verme sürecinin bu aşaması işletme dışındaki uzmanlardan yararlanmayı gerektirebilir. (Tosun, 1987: 330) Bu husus küçük işletmeler için oldukça maliyetli olduğu için başvurulabilecek bir araç değildir. Küçük işletmeler, bu hususu kendi imkanları çerçevesinde çözmeye çalışırken, işletme çevresinde yaşanan deneyimleri çok iyi bir şekilde gözlemelidir.

Küçük işletmelerin sahip olduğu kaynakların sınırlı olması, bu işletmelerin karar verme sürecini çok dikkatli olarak oluşturmalarını gerektirmektedir. Aksi takdirde, yapılacak hatalar telafisi imkansız sonuçlar doğuracaktır.

Karar verme sürecinin son aşamasını, kararların uygulanması oluşturmaktadır. Bu aşamadan önemli olan nokta, bu kararları uygulayacak olanların, buna alıştırılması gerekmektedir.

Girişimciler için hedef sürekli gelişmek ve büyüme. Bu çerçeveden bakıldığında planlama küçük işletmeler için büyük önem arz etmektedir.

Planlamanın işletmelere sağladığı faydaların bir kısmını şu şekilde sıralayabiliriz. (Alpugan, 1994: 248)

- ◆ Girişimcinin dikkatini amaçlara yöneltir ve uzun süreli düşünme alışkanlığı kazandırır.
- ◆ İşletmedeki işler arasında koordinasyonu sağlar.
- ◆ En az gider ve emekle amaca ulaştırıcı yolları öngörür.
- ◆ Kriz durumlarını, gecikmeleri önceden görüp, gerekli önlemleri alma imkanı sunar.

Büyük işletmelerde işletmenin yapısı gereği planlama işlevi kaçınılmaz bir şekilde yer almaktadır. Planlama işlevinin bütün işletmelerde iyi veya kötü, az veya çok yer aldığını görmek mümkündür. Bununla birlikte, küçük işletmeler çerçevesinde bu işleve ilişkin bir saptama yapacak olursak; küçük işletmelerde planlamanın ciddi boyutlarda başvuru bir yönetim işlevi olduğunu da söylemek mümkün değildir. Küçük işletmeler daha çok işletmenin sahibi ve yöneticisi olan girişimcinin tecrübelerine ve sezgilerine dayanılarak yönetilmektedirler.

Planlama kavramına orta ölçekli işletmelerde biraz daha ciddi boyutlarda rastlamak mümkün olabilmektedir. Zaten, işlem hacminin daha yoğun olduğu hedeflerin çeşitlendiği ve amaçların daha uzun vadelere dayanabildiği bu işletmelerde planlama işlevi kaçınılmaz bir şekilde yer alacaktır.

Küçük veya büyük bütün işletmelerde verimlilik kaçınılmaz bir hedef olmalıdır. Çünkü, verimlilik demek kâr artışı demek, çalışanların daha fazla kazanması demek ve kaynakların akılcıca kullanılması demek ve dahası işletmelerin sağlıklı bir şekilde hayatını devam ettirmesi ve sağlıklı bir şekilde büyümesi demektir. Bütün bunların başarılması, işletmelerin gününbirlik yaklaşımlarla yönetilmesiyle mümkün değildir. Bir işletmede verimlilik artışı, yönetim etkinliğinin bir fonksiyonu ve sonucudur. Verimliliği artırmak ve bu artışı sürdürmek yönetimin temel amacı ve sorumluluğudur. (MPM, 1995:75) İyi bir yönetiminde temel aracı planlamadır. Yönetim fonksiyonunun temel işlevi olan planlama, küçük ve büyük bütün işletmelerin uygulaması gereken hayati bir fonksiyondur.

İşletmelerin, kendilerini çevreleyen dinamik koşulların içinde faaliyet gösterdiğini gözönünde bulundurursak değişen çevre koşullarına uyum sağlayan işletme organizasyonlarına sahip olmak için organizasyonların geliştirilmesi gerektiğini görürüz. Bunu sağlayacak pek çok metod bulunmaktadır. Bunlardan biri de İLO'nun geliştirdiği "Organizasyon Geliştirme ve Performans Artırma Planlaması"dır. Bu yaklaşımın temelinde "Amaçlara Göre Yönetim" sistemi mevcut olup, davranış bilimleri ile işletme planlaması tekniklerinden yararlanılmaktadır. (Akçasu-Pazarcık, 1996: 6)

Küçük girişimciler, plan yapma konusunda eksik ve isteksiz olmalarına rağmen planlama işlevi küçük ve orta ölçekli işletmelerde olması gereken bir yönetim fonksiyonudur.

5.2.2 Örgütlenme/Organize Etme

Örgütlemeyi kısaca şu şekilde tanımlayabiliriz;

Örgütlenme, planlanan hedefler doğrultusunda işletmenin beşeri ve maddi kaynaklarının düzenlenmesi sürecidir.

i- İşlerin Tanımlanması ve Gruplandırılması

İşletmenin hedefine ulaşması için yapılması gereken işlerin tanımlanması ve bu işlerin fonksiyonel bölümlere uygun olarak gruplandırılması yapılmaktadır.

ii- İşleri Görecek Olanların, Yetki ve Sorumlulukların Tesbiti

Yapılacak işlerin tanımlanmasından sonra bu işleri yapacak yetkinliğe ve donanıma sahip olanların işgören olarak seçilmesi ve taşıyacakları yetki ve sorumlulukları belirleme sürecidir.

iii- İşlerin Görüleceği Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi

Bu üç unsur; yani yer, araç ve yöntem işlerin yapılması için gerekli olan temel araçlardır. İşlerin yerine getirileceği en uygun yerin, araçların ve yöntemlerin belirlenmesi sürecidir.

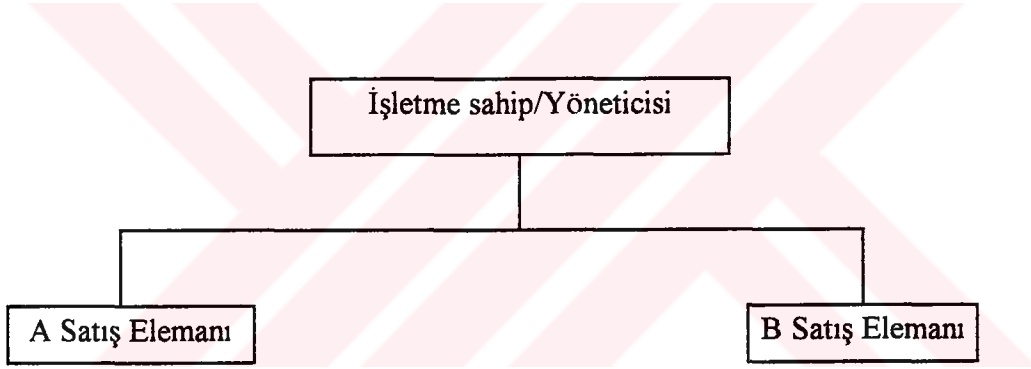
5.2.2.1 Organizasyon Yapısı

Küçük işletmeler çoğunlukla basit iş organizasyon yapısına sahiptirler. Fonksiyonel bölümleri içeren bir yapılanma genelde söz konusu değildir. Daha çok siparişlere dayalı üretim yapısı, basit örgütlenmeleri ortaya çıkarmaktadır. Genelde aynı mekanın

paylaşıldığı atölye tarzı örgütlenmelerde usta-kalfa-çırak ilişkisi çerçevesinde aynı iş üzerinde bir grup çalışması şeklinde bir üretim tarzı ortaya çıkmaktadır. Orta ölçekli işletmelerde ise organizasyon yapısı bu kadar basit değildir. İşletmenin temel işlerine yönelik fonksiyonel bölümler söz konusudur.

Bütün işletmeler için en temel hedefin ekonomik amaçları doğrultusunda öncelikli olarak varlıklarını sağlıklı olarak devam ettirmek ve büyümek olduğunu gözönünde tutacak olursak; bu doğrultuda faaliyette bulunan ve belli bir noktaya ulaşan küçük işletmeler için yönetim sürecinin klasik/temel işlevlerinin uygulanması gerekmektedir.

Yukarıda ifade edildiği gibi, küçük işletmelerin örgütlenme yapısı basit bir görünüm arz etmektedir. Küçük işletme ile ilgili bir organizasyon şeması aşağıda yer almaktadır.



Şekil 5.1 işletme sahip/yöneticisi ile iki satış elemanından oluşan bir perakende satış yeri, (Pickle-Abrahamson, 1990: 241-242)

Küçük işletmelerde işin doğası gereği basit organizasyon yapısının söz konusu olduğunu yukarıda ifade etmiştik. Bu tarz işletmelerde, işletme sahip-yöneticisinin yönetim işlevinin yanısıra bilfiil işte çalışmakta olması, çalışanlarla birlikte yüzyüze bir ilişki içinde olmayı gerektirmektedir. Bu durum, küçük işletmelerin formel bir örgütlenme içinde olmadıklarını göstermektedir.

İzmir, Konya, Karabük ve Bursa'da ağaç işleri işkolunda yapılan bir araştırmanın bulguları, girişimcinin yönetim işlevinin yanısıra, bilfiil işi de yapmakta olduğunu teyit etmektedir.

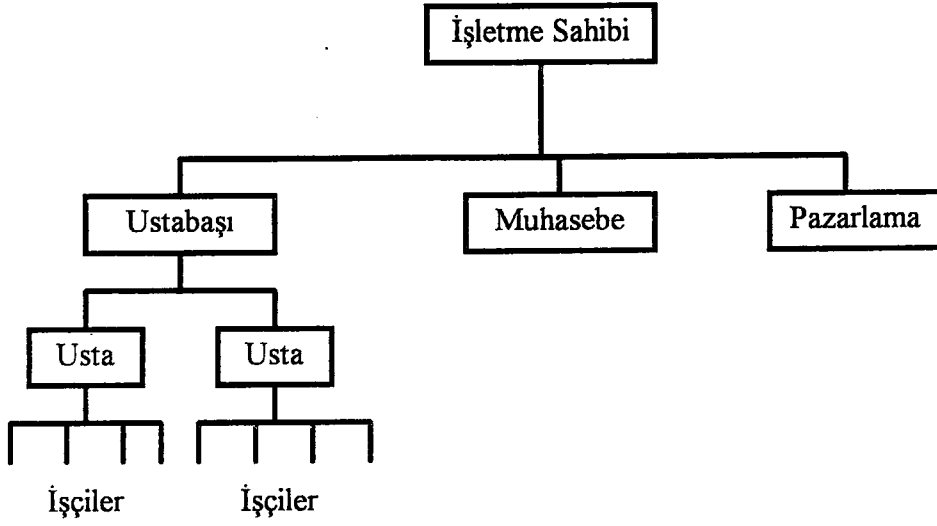
Bu bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Yerine Getirilen İşlevler	Konya	Karabük	Bursa	İzmir
Yalnızca üretim işlevini yeine getirenler	%4,06	%	%0,36	%5,71
Yalnızca yönetim işlevini yerine getirenler	6,09	10,00	8,90	10,48
Her iki işlevi yerine getirenler	84,77	86,66	90,38	82,86
Yanıt alınamayanlar	5,08	3,33	0,36	0,95
TOPLAM	100,00	100,00	100,00	100,00

Tablo 5.1 Dört farklı yerde ağaç işleri işkolunda yapılan anket verileri (Alpugan, 1994:250)

Küçük işletmelerin aksine orta ölçekli işletmelerde sınırlı da olsa fonksiyonel işbölümü sözkonusudur. Özellikle temel fonksiyonların, sözelimi; imalat, muhasebe, pazarlama gibi işlevlerin fonksiyonel işbölümü çerçevesinde yerine getirildiği görülmektedir.

Sınırlı da olsa fonksiyonel bir işbölümünün var olduğu bir orta ölçekli işletmenin organizasyon şemasını şekil 5.2'de görebiliriz.



Şekil 5.2 Orta ölçekli bir işletmenin organizasyon şeması (Alpugan, 1994: 252)

Netice itibariyle; küçük ölçekli işletmelerde basit bir örgütlenme sözkonusu iken, orta ölçekli işletmelere doğru gidildikçe formel örgüt yapısı daha bir önem kazanmaktadır. İşletme sahibi ile çalışanlar arasındaki yüzyüze ilişki küçük işletmelere oranla daha sınırlı bir hale gelmektedir.

5.2.3 Yürütme

Yürütme, planlanan hedefe işletmenin yönlendirilmesi işlevidir.

Yönetici, yürütme sürecinde emir vermek, önderlik etmek, çalışanları motive etmek, haberleşme ve denetleme gibi temel faaliyetleri yerine getirmekte ve ayrıca yetki devri uygulamasıyla yürütme fonksiyonuna etkinlik kazandırabilmektedir.

Yürütme sürecinde yöneticinin baş vurduğu motivasyon, haberleşme ve yöneticinin kişiliği ile de alakalı liderlik etme ve yetki devri gibi yönetim süreci fonksiyonlarına kısaca değinelim.

5.2.3.1 Motivasyon

Motivasyonu veya bir başka deyişle güdülemeyi (isteklendirme) basit bir şekilde şöyle tanımlayabiliriz; Bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Veya diğer bir ifadeyle; motivasyon, bir veya birden çok insanı belirli bir yöne doğru devamlı bir şekilde harekete sevk etmek için yapılan çabaların toplamıdır. (Eren, 1991: 378)

Motivasyon bir başka deyişle isteklendirme, küçük ve orta ölçekli işletme sahip ve yöneticilerinin çalışanları işletme hedefleri doğrultusunda verimli bir şekilde faaliyete sevk etmesi için gerekli bir yönetim fonksiyonudur.

İşletmede çalışanların herbirinin davranışını pek çok faktör bileşimi şekillendirmektedir. Söz konusu faktörlere kişinin amaçlarını, çalışma tecrübesini, psikolojik yapısını ve kültürel alt yapısının etkilerini örnek olarak gösterebiliriz. (Pickle-Abrahamson, 1990: 250)

İnsanları çalışmaya hangi saiklerin ittiği hususunda kesin bir şeyler söylemek mümkün değildir.

Çalışanları motive eden faktörleri tanımlamaya yönelik yaklaşımları iki kuram çerçevesinde ele alabiliriz. Bunlardan birincisi içsel motivasyon kuramı, ikincisi de dışsal motivasyon kuramıdır. İçsel motivasyon kuramına göre kişileri güdeleyen faktörler kişilerin iç dünyasında var olan gereksinimler, istek ve arzulardır. Dışsal kuram yaklaşımına göre de, kişileri güdüleyen faktörler kişilerin iç dünyasından gelen gereksinim ve arzuların yanı sıra, ücret, iş koşulları, işletmenin politikası, tanınma, sorumluluk gibi yönetici tarafından kontrol edilebilen faktörlerdir.

Bu noktada, küçük işletmeleri büyük işletmelere oranla avantajlı duruma getiren bir yapının var olduğunu söylemek gerekmektedir. O da, çalışanlarıyla yakın bir ilişki içinde bulunan küçük işletme sahip-yöneticileri çalışanlarının gereksinimlerini ve arzularını daha

yakından tesbit edebilme şansına sahiptirler. Dolayısıyla, çalışanlarını motive edecek faktörleri daha sağlıklı bir şekilde belirleme imkanına sahiptirler.

Para çalışanları güdülemede etkili araçlardan birisidir. İşletmeye yetenekli kişileri çekmede etkili bir araçtır. Ancak, pasasal kaynağın güdüleme aracı olarak kullanılması nisbeten orta ölçekli işletmeler ve daha çok büyük işletmeler için geçerlilik arz etmektedir. Küçük ve çok küçük işletmeler için bu güdüleme aracının geniş ölçülerde kullanılması mümkün değildir.

İşlerin nitelik ve yapısını değiştirmek suretiyle de çalışanları motive etmek mümkündür. Buna yönelik olarak alınabilecek başlıca önlemler;

- * İş değiştirme
- * İş zenginleştirme
- * İş genişletme
- * Esnek zaman uygulamasıdır.

Bu yaklaşım küçük işletmelerden daha ziyade orta ölçekli işletmelerde anlam kazanabilir. Çünkü, küçük işletmeler formel bir organizasyon yapısına sahip değildir. Oldukça basit bir organizasyon yapısına sahiptirler. Dolayısıyla iş bölümü bu işletmelerde sözkonusu değildir. Bu işletmelerde çalışanlar, birden daha fazla görevi yerine getirmekte ve işin bütünselliği içindeki yerleri kendileri için bir anlam ifade edebilmektedir.

Motivasyona yönelik bu yaklaşım tarzı orta ölçekli işletmeler için daha yararlı olacaktır. Bu işletmelerde formel yapı küçük işletmelere kıyasla biraz daha belirgindir. Dolayısıyla, bu işletmelerde iş bölümleri nedeniyle, bütünden kopmuş ve tek düze işler nedeniyle çalışanların işe yabancılaşması sözkonusu olabilecektir.

Netice itibariyle, çalışanları motive eden en önemli unsur kişinin kendisi, içindeki çalışma ve başarılı olma arzusudur. İşletme yönetimi tarafından kontrol edilebilen dışsal motivasyon araçları belli bir yere kadar başarılı olabilmektedir.

5.2.3.2 Haberleşme

Haberleşmeyi, kısaca bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme süreci olarak tanımlayabiliriz. (Eren, 1991: 285)

İşletmelerde etkin bir yönetim iyi bir haberleşme sürecine bağlıdır.

Yönetim işlevinin etkin bir şekilde işletilebilmesi için, işletme yönetiminin yazılı ve sözlü haberleşmeyi etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir. İşletme ile ilgili taraflarla işletme yönetimi arasında sağlıklı bir haberleşme kanalının tesis edilmesi işletmenin amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde faaliyet göstermesine yardımcı olacaktır.

Haberleşme ile işletme yönetiminin benimsediği liderlik biçimi arasında çok yakın bir ilişki vardır. Otokratik liderliğin benimsendiği işletmelerde, haberleşme daha çok yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşmektedir. Demokratik liderliğin sözkonusu olduğu işletmelerde haberleşme yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya doğru da gerçekleşmektedir. (Alpugan, 1994: 284)

Formel örgütlenme yapısına sahip olmayan ve yüzyüze ilişkinin hakim olduğu küçük işletmelerde haberleşme pek bir sorun arz etmemektedir. Sağlıklı bir haberleşme konusu daha çok, formel yapıya yakın olan orta ölçekli işletmeler için ele alınmalıdır.

Bununla birlikte, küçük işletmeler çerçevesinde haberleşmenin bütünüyle önemsiz olduğunu ileri sürmek sağlıklı bir değerlendirme olmayacaktır.

Küçük işletmelerde de işletme sahip-yöneticisi ile çalışanlar arasında tam ve kusursuz bir haberleşmenin kurulması önemli bir husustur. İşletmenin geleceğine yönelik faaliyetleri konusunda çalışanların bilgilendirilmesini sağlayacak haberleşme ağı, işletme sahip-yöneticisi ile çalışanlar arasında güven tesis edecektir. (Pickle-Abrahamson, 1990: 263)

5.2.3.3 Liderlik

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin bütünüdür. Lider, grup üyelerince hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve duyguları kabul edilebilir bir amaç biçiminde ortaya koymakta ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç doğrultusunda faaliyete geçirmektedir. (Eren, 1991: 357)

Liderlik kavramını işletme yönetimi çerçevesinde de şu şekilde tanımlayabiliriz;

Liderlik, işletmenin hedeflerinin başarılmasına yönelik olarak çalışanları etkileme sürecidir. (Pickle-Abrahamson, 1990: 242)

Bir işletmenin başarısında işletme yöneticisinin sahip olduğu nitelik ve benimsediği liderlik önemli bir rol oynamaktadır. Liderlik biçimlerini üç kategoride inceleyebiliriz;

- Otokratik liderlik
- Katılımcı liderlik
- Çalışanlarını serbest bırakma eğilimindeki liderlik

işletme yöneticisinin bu liderlik biçimlerinden birini benimsemesi, çalışanlara bakış tarzına göre değişmektedir.

Çalışanlarına güven duymayan işletme yöneticisi çoğunlukla otokratik liderlik eğilimindedir.

Çalışanlarına olumlu açıdan bakan ve onların normal şartlarda yeteneklerinin olduğunu kabul eden ve bunun ortaya çıkartılmasının işletmenin başarısında önemli rol oynayacağına inanan işletme yöneticileri katılımcı liderlik tarzını benimseme eğilimindedirler.

Çalışanlarını serbest bırakma eğilimini taşıyan liderlik tarzları çoğunlukla, çalışanlarının sorumluluk alma ve davranışlarını kontrol edebilme yeteneğine sahip olduğu işletmelerde sözkonusu olabilmektedir.

Liderliğin kalitesi ve biçimi işletmenin başarısının şekillenmesine önemli bir rol oynamaktadır.

Küçük işletmelerin basit organizasyon yapısı, çalışanların birbiriyle, işletme sahip-yöneticisiyle yüz yüze ilişkisi ve işletme sahip-yöneticisinin atölyede çalışanlarla birlikte bilfiil çalışması ve bu tarzdaki işletmelerde yatay ve dikey haberleşmenin hakim unsur olması, işletme çalışanları arasında bir çalışma grubu ruhunun gelişmesini sağlamaktadır.

5.2.3.4 Yetki Devri

Yönetsel anlamda yetki, emir-kumanda yetkisi ve gücünü ifade eden ve grubu teşkil eden fertler arasında hiyerarşik ilişkiler doğurmak suretiyle psiko-sosyal bir farklılaşma vücuda getiren kuvvettir. Yöneticiler, bu kuvvet vasıtasıyla grup üyelerinin davranışlarına rehber olan kararları alabilme iktidarına sahip olmaktadır. (Eren, 1991: 308) İşletme yönetimi çerçevesinde ise yetkiyi kısaca şu şekilde tanımlayabiliriz; İşletmeyi belirlenen amaçlara ulaştırabilmek için işletme yöneticisinin gereken işleri işletme çalışanlarından isteme hakkıdır. Yetki devri ise, belli görevlerin yerine getirilmesi için yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden diğerine aktarılmasıdır. (Eren, 1991: 167)

İş hacminin ve çalışanlarının sayısının sınırlı olduğu küçük işletmelerde yetki devri önem arzetmemektedir. Bu işletmelerde çoğunlukla tüm yetki işletme sahip-yöneticisinin elinde bulunmaktadır.

Küçük işletmelerde yapısal zorunluluğun yanı sıra, yetki devri konusunda işletme sahip-yöneticisinin isteksizliği yetki devrini işletme yönetiminde devre dışı bırakmaktadır. (Alpugan, 1994: 254)

Bununla birlikte, küçük işletmelerin tümüyle otokratik bir yönetim tarzı içinde sevk ve idare edildiğini de iddia etmek sağlıklı bir değerlendirme olmayacaktır. İşletme sahip-yöneticisinin işletme yönetiminde son söz sahibi olmasıyla birlikte, çalışanlarıyla yüzyüze bir ilişki içinde olması ve yüz yüze bir haberleşmenin var olduğu bu işletmelerde işletme sahip-yöneticisinin vereceği kararlarda çalışanlarının hiç bir etkisinin bulunmadığı yönündeki bir değerlendirme gerçekçi olmayacaktır.

İşletme ölçeği büyüdükçe, işletmenin fonksiyonlarının hedefe uygun bir şekilde yerine getirilebilmesi için yetki devri bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Orta ölçekli işletmelerde genelde fonksiyonel iş bölümü söz konusu olduğu için yetki devri de kaçınılmaz bir şekilde gündeme gelmektedir.

5.2.4 Koordinasyon

Koordinasyon, işletmenin hedefine ulaşması için yapılması gereken faaliyetlerin belirlenen hedefler doğrultusunda uyumlaştırılması işlevidir.

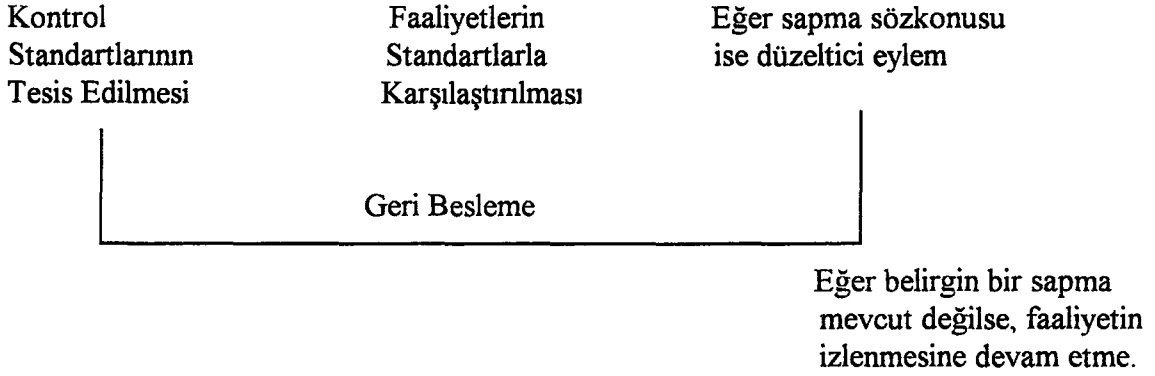
Küçük işletmelerde haberleşme ve denetim süreçleri koordinasyon açısından bir problem teşkil etmemektedir. Küçük işletmelerde koordinasyon problemi çoğunlukla, yönetim işlevinin merkezinde bulunan işletme sahip-yöneticisinin yapması gerektiği fonksiyonları yeterli ve sağlıklı bir şekilde yerine getirmemesinden kaynaklanmaktadır.

5.2.5 Kontrol

Kontrol, mevcut faaliyetlerin hedeflerle uyuşup uyuşmadığını ölçme işlevidir.

Kontrol işlevi ile işletmenin faaliyetleri hedefler çerçevesinde incelenmekte ve belirlenen hedeflerde sapma olup-olmadığı belirlenmektedir.

Kontrol süreci aşağıda şekil 5.3’de gösterilmektedir.



Şekil 5.3 Kontrol devresi (Pickle-Abrahamson, 1990: 247)

Yukarıdaki şekilde gösterildiği gibi temel kontrol işlevi;

- Faaliyet standartlarının oluşturulması,
- Faaliyet ile standartların karşılaştırılması,
- Standartlardan sapma söz konusuysa düzeltici önlemlerin alınması süreçlerinden oluşmaktadır.

Fonksiyonel bölümlerdeki performans ölçümlemede kullanılan standartları aşağıdaki tablo 5.2’de sıralanmıştır.

İMALAT	PAZARLAMA	PERSONEL YÖNETİMİ	FİNANS VE MUHASEBE
Kalite	Satış hacmi	İşgücü ilişkileri	Sermaye masrafları
Miktar	Satış masrafı	İşgücü devri	Envanterler
Maliyet	Reklam mas-	İşgücünün işte	Sermaye akışı
Makine	rafları	bulunmama süresi	Likidite
Herbir	Her bir satış	Güvenlik	
işçinin	elemanının		
iş per formansı	performansı		

TABLO 5.2 Performans ölçümlemede kullanılan standartlar (Pickle-Abrahamson, 1990: 247)

Sözkonusu standartlar çoğunlukla orta ölçekli işletmeler için geçerlidir. Çünkü, daha öncede ifade edildiği gibi orta ölçekli işletmeler küçük işletmelerden farklı olarak fonksiyonel iş bölümüne dayalı bir organizasyona sahiptirler.

Kontrol işlevi, hata yaptıklarında çoğunlukla bu hatalarını telafi edecek sermaye ve zamana sahip olmayan küçük işletmeler içinde önemlidir. İyi oluşturulmuş bir kontrol işlevi, bu işletmelerin muhtemel hatalarını önemli oranlarda azaltabilecektir.

5.3 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim, belirli bir rekabet çerçevesi içinde işletmelerin varlığını devam ettirmelerini sağlayan bir araçtır. (Dinçer, 1992: 353)

Stratejik yönetim, işletmenin genel yönetim sürecinin bir parçasıdır. İşletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi, yönünün belirlenmesi için yapılacak olan faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve kontrol süreçlerinden oluşmaktadır. (Alpugan, 1994: 260)

KOBİ'lerin dış çevrede oluşan değişime hızlı bir şekilde uyum sağlayabilme kabiliyetleri olup, stratejik yaklaşıma önem vermeleri durumunda da, değişimi önceden kestirmeleri ve bu yönde işletmeyi adapte ederken buna kısa sürede ve çok daha az bir maliyetle başarabilmeleri mümkün olacaktır.

Dış çevrede (ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuksal ve politik çevre) meydana gelen değişimlerin iyi izlenmesi ve işletmenin bu değişim karşısındaki üstün ve zayıf yönlerinin belirlenerek bu koşullara uygun stratejiler oluşturulması ve uygulanması, bu işletmelere rekabet gücü ve dahası kendini geliştirme fırsatı verecektir.

Stratejik yönetimin özünde, işletmenin dış çevre şartlarının izlenmesi ve bu koşullara uygun stratejiler geliştirerek, işletmeye rekabet avantajı sağlama süreci bulunmaktadır.

5.3.1 Rekabet Açısından Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Üstün ve Zayıf Yönleri

A- KOBİ'lerin Rekabet Açısından Üstün Yönleri

- a- Değişimlere kolay uyum sağlayan esnek bir yapı ve yeniliklere yatkınlık,
- b- Özel siparişleri karşılayabilme,
- c- Yüzyüze ilişkiyi, açık bir haberleşmeyi ve dolayısıyla karşılıklı güveni tesis ederek, çalışanları ile işletmeyi bütünleştiren bir örgüt yapısı,
- d- Bürokratik mekanizmanın yok denecek kadar az olması nedeniyle çabuk karar verebilme eğilimi

Bu işletmelerin üstün yönlerinin yanında, rekabet açısından negatif sayılacak zayıf yönleri de bulunmaktadır.

B- KOBİ'lerin Rekabet Açısından Zayıf Yönleri

- a- Satışlardaki dengesiz dalgalanmalar nedeniyle gelir-gider bütçesindeki tahminlerdeki hata oranının yüksek olması,
- b- Karar almada tek bir yöneticiye bağımlılık ve işletme büyüdükçe işletme sahip-yöneticisinin bu konuda yetersiz kalması,
- c- İflas etme riski,
- d- Küçük olmanın zorunlu kıldığı yapısal yetersizliklerdir. Söz konusu yapısal yetersizlikleri de şöyle sıralayabiliriz;

- Planlama eksikliği,
- Gelişmiş bir pazarlama fonksiyonunun oluşturulamaması,
- Tedarik maliyetlerinin yüksek oluşu,
- Finansal yetersizlik,

- Vasıflı eleman temininde güçlükler,
- Teknik eğitime maddi kaynak ayıramama,

5.3.2 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetim Süreçleri

KOBİ'lerde stratejik yönetim süreci diğer işletmelerden farklı değildir. Bu süreci şöyle sıralamak mümkündür :

- ⇒ İşletmenin içinde bulunduğu çevrenin analiz edilmesi,
- ⇒ İşletmenin kendi durumunun tesbitinin yapılması,
- ⇒ İşletmenin amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaştıracak stratejilerin geliştirilmesidir.

5.3.2.1 İşletmenin İçinde Bulunduğu Çevrenin Analizi

Bilindiği üzere küçük işletmelerin maddi ve insan kaynakları büyük işletmelere oranla oldukça sınırlıdır. Değişen çevre koşullarını tahmin ederek, kontrol etmekten daha ziyade, bu değişime kendilerini uydurma yönünde çaba göstermektedirler. Değişen koşullara ayak uyduramayanlar iflas etme durumuyla karşı karşıya kalmaktadır.

Dış çevre analizi yapan ve değişen koşulları önceden tesbit ederek gerekli tedbirleri alan işletmelerde rekabete ayak uydurabilmektedir.

5.3.2.2 İşletmenin Özelliklerinin Tesbiti

Bilindiği üzere, küçük işletmelerde işletmenin bütün fonksiyonları çoğunlukla işletme sahip-yöneticileri tarafından yerine getirilmektedir. Dolayısıyla, işletme sahip-yöneticisinin yetenekleri, donanımları, tecrübeleri, kişiliği strateji seçiminde ve işletmenin başarısında oldukça önemli rol oynamaktadır.

5.3.2.3 Amaç ve Stratejilerin Geliştirilmesi

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin, özellikle orta ölçekli işletmelerin temel fonksiyonları olan pazarlama, üretim, finansman bölümlerine ilişkin stratejik yönelimleri şu şekilde açıklayabiliriz; (Dinçer, 1992 : 356)

- ◇ Pazarlama fonksiyonu ile ilgili olarak; fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurmaya yönelik stratejiler geliştirmek,
- ◇ Üretim fonksiyonu ile ilgili planlama modelleri, programlama yöntemleri ve kontrol teknikleri geliştirmek,
- ◇ Finansman fonksiyonu ile ilgili cari işlemlerin maliyet analizi, cari işlemlerin rasyo analizleri ve cari işlemlerin nakit akışı analizlerinin yapılması gerekmektedir.

5.3.3 Stratejik planlama

Dış çevre koşullarının belirlenmesinden sonra, stratejik yönetimin uygulanmasını sağlayacak olan araç stratejik planlamadır. Stratejik planlama, yönettiği kuruluşun hangi noktada olduğunu ve belli bir süre sonra nereye ulaşmak istediğini bilen bir yönetimin hangi kaynakları kullanmaya veya geliştirebilme imkanları bulunduğunu ortaya koyan bir analitik düşünme yöntemi olup, süreklilik arz eden dinamik bir faaliyettir. (BİAR: 5-6)

Stratejik planlama sürecinde belirlenen hususlar stratejik plan vasıtasıyla metin haline dönüştürülmektedir. Söz konusu plan, basit ve anlaşılabilir bir dille yazılmalı ve farklı yorumlara yol açabilecek ifadelerden kaçınılmalıdır.

Stratejik planlama vasıtasıyla işletme yönetiminin denetlenmesi, işletmenin sahip olduğu maddi ve beşeri kaynakların etkin bir şekilde kullanılması imkanı doğmaktadır.

Bir takım yapısal avantajlara sahip KOBİ'lerin bu avantajlarını devreye sokarak, stratejik planlama yoluyla rekabet güçlerini korumaları ve dahası bu güçlerini arttırmaları mümkündür.

Büyük işletmelerden farklı olarak, küçük işletmelerin basit bir organizasyon yapısına sahip olması, stratejik planları formel ve kapsamlı bir şekle sokmalarını gerektirmemektedir. İşletme sahip-yöneticisinin bizzat kendisinin stratejik yönelimi zihninde kurgulayıp, uygulaması mümkündür.

Küçük işletmeler için stratejik planlama en fazla iki yıl veya üç yıl süreli olmalı ve planın merkezinde işletmenin müşterileri yer almalıdır.

İşletme büyüdükçe, formal organizasyon yapısına geçiş hızlanacak ve büyüme evrelerinde stratejik planlamanın yazılı hale getirilmesi gerekecektir.

5.3.3.1 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlamanın Aşamaları

a- İşletmenin Amacının Açık Olarak Belirlenmesi

Stratejik planlamanın ilk evresinde işletmenin amacının açık bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. İşletmenin bütünü itibarıyla genel amaçlar ve görev konuları belirlenirken, işletmenin her faaliyet alanı ve her birimi için genel amaçlara uygun dar kapsamlı hedefler belirlenmelidir. (BİAR: 17)

Küçük işletmeler için amacın yazılı olarak kaydı gerekmemektedir. İşletme sahip-yöneticisinin zihninde kurgulanması ve bizzat kendisi tarafından uygulanması ilk aşama için yeterlidir.

Bununla birlikte, bu amacın aşağıdaki soruları net bir şekilde cevaplaması gerekmektedir. (Alpugan, 1994 : 265)

- * İşletmenin hedef müşteri kitlesi kimlerdir?
- * İşletmenin ürettiği temel mal veya hizmet nedir?
- * İşletme tüketici ihtiyacını nasıl karşılayacaktır?

- * İşletmenin faaliyet gösterdiği pazarın özelliği nelerdir?
- * İşletmenin hangi pazarlarda rekabet gücü olabilir?
- * İşletmenin rekabet açısından güçlü ve zayıf olduğu yönleri?
- * İşletmenin temel felsefesi ve inançları?
- * İşletmenin kamuoyunda sahip olmak istediği imaj nedir?

İşletme sahibi, hedeflediği pazarda kendi işletmesinin sunduğu mal ve/veya hizmetin farklı olduğu düşüncesini oluşturacak bir stratejiyi oluşturmalıdır.

Amaçlar belirlenirken şu hususların dikkate alınması gerekmektedir. (Koçel, 1993: 39)

- Amaç belirlenirken, amaç doğrultusunda yapılacak olanlarında belirtilmesi gerekmektedir.
- Amaçlar açıklanırken, hedeflenen sonuçlarda belirtilmelidir.
- Amaçlar, ölçülerek test edilebilmesi için mümkün mertebe sayılarla ifade edilmelidir.
- Açıklanan amaçların ne kadar sürede gerçekleştirilmesinin beklendiği ifade edilmelidir.
- Amaçlar motive edici olmalıdır.
- Amaçlarda öncelikler belirlenmelidir.

Bu stratejiyi daha ziyade fiyatlandırma çerçevesinde yapmak, müşteri kitlesini artırma yönünden faydalı olmakla beraber küçük işletmelerin çoğunlukla ölçeğe göre getiri imkanı olmadığı için bu yol küçük işletmeler için bir handikap oluşturacaktır. Küçük işletmeler fiyatlandırmadan daha ziyade kalite, hizmet ve zamanlama stratejilerini uygulamalıdır.

b- Durum Teshiti

İşletmenin rekabet açısından güçlü ve zayıf yönlerinin tesbit edilmesi gerekmektedir. Hedef pazarlar homojen gruplara bölünerek analiz edilmeli ve pazarlardaki başarılı ve başarısız rakip işletmeler analiz edilmelidir.

c- Stratejik Planların Formüle Edilmesi

İşletme sahibi pazardaki fırsatı, tehditleri dikkate alarak ve rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini tesbit ederek stratejilerini formüle etmelidir.

d- Stratejik Planın Çalışma Planına Dönüştürülmesi

Stratejik planın işletmenin günlük çalışmalarını yönlendiren çalışma planlarına dönüştürülme aşamasıdır.

e- Etkin Bir Kontrol Sistemi Oluşturmak

İyi bir kontrol sistemi ile hedeflere ne derece ulaşabildiği, pozitif ve negatif sapmalar ve nedenleri tesbit edilebilir.

Sonuç olarak, değişken bir çevre içinde, rekabet ortamında küçük işletmeler hayatlarını devam ettirmek ve rekabet güçlerini arttırmak için stratejik planlamaya başvurmaları gerekmektedir. Bununla birlikte, küçük işletmelerin stratejik planlama konusunda oldukça yetersiz kaldığı görülmektedir. Küçük işletmelerin bu hususta yetersiz kalışlarının pek çok sebebi bulunmaktadır.

Bunların başlıcaları;

- ◆ Planlama konusunda yeterince deneyimli olmamaları,
- ◆ Kontrol edilemeyen değişkenler nedeniyle, planlarda önemli sapmaların meydana gelmesi,
- ◆ Günlük çalışma trafiği içinde planlamaya vakit bulunamaması,
- ◆ Kendisine yardımcı olacak nitelikli personel eksikliği,
- ◆ Yeterli finansal kaynaklara sahip olmamaktır.

5.3.4 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Alternatif Rekabet Stratejileri

Küçük işletmelerin büyük işletmelerle olan rekabetlerinde kendi doğal üstünlüklerinden kaynaklanan alternatif stratejileri şu şekilde açıklayabiliriz.

a- *Uzmanlaşma*

Küçük işletmeler, büyük işletmeler karşısında standart üretim konusu malların kalitesi ve fiyatı açısından rekabet zayıflıklarını, özel sipariş konusu malların üretiminde uzmanlaşma yoluyla telafi edebilirler.

b- *Esneklik*

Değişen tüketici tercihlerini yakından takip edebilme ve bunlara kolay uyum sağlayabilecek esnek yapıları ile tüketicinin özel isteklerini yerine getirebilecek fonksiyon icra edebilme yetenekleri önemli bir rekabet avantajı vermektedir.

c- *Yenilik Yapma*

Esnek yapıları yeniliklerin daha kolay adapte edilmesi imkanı vermektedir. Daha az bir maliyetle ve çok daha kısa bir sürede teknik yenilikler geliştirebilmekte ve bunu pazara sunabilmektedirler. Buda küçük işletmelere stratejik bir üstünlük sağlamaktadır.

5.4 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE RİSK YÖNETİMİ

Büyük veya küçük tüm işletmeler kurulduğu andan itibaren pek çok risklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Küçük veya büyük bütün işletmeler hayatlarını devam ettirebilmeleri için, bunu sağlayabilecek kâr elde etmek zorundadırlar. İşletme içinden ve/veya işletme dışından kaynaklanan bir takım tehlikeler nedeniyle işletmeler gerektiği kadar kazanç elde edememe durumuyla karşı karşıya kalabilmekte veya tamamen faaliyetlerine son vermek zorunda kalabilmektedirler.

Bilindiği üzere, işletmeleri var eden temel etken, ekonomik kazanç elde etme yönündeki girişimciliktir. Risk faktöründe girişimciliğin doğasında bulunan en önemli unsurdur. Kâr elde etme varsayımıyla girişime karar verilerek, işletmeler kurulmaktadır. Öngörüldüğü gibi, bir takım nedenlerle bu kar gerçekleşmeyebilir. İşte bu, işletmelerin karşı karşıya kaldığı ve girişimciliğin doğasında var olan risktir. Bunun yanı sıra, işletmeleri bekleyen, çeşitli kaynaklardan ortaya çıkan risklerde sözkonusudur.

5.4.1 Risk Türleri

Küçük veya büyük bütün işletmeleri etkileyen riskleri beş kategoride açıklayabiliriz.

- a- Girişim riski
- b- Tabii Afetlerden kaynaklanan riskler,
- c- Teknolojik değişimlerden kaynaklanan riskler,
- d- İnsandan kaynaklanan riskler
- e- Sosyal ve politik nedenlerden kaynaklanan riskler

a- *Girişim Riski*

Girişimde bulunmanın doğal sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bir ekonomik faaliyeti gerçekleştirmeye girişmek, başarı ve başarısızlık şeklinde bir risk içermektedir. Girişimci girişim faaliyeti ile başarının ödülünü beklemekte fakat aynı zamanda başarısızlığın riskine de katlanmak zorundadır. (Şenocak, 1993 : 181) Söz konusu riskin sigorta ettirilme yoluyla da bir başkasına devredilmesi mümkün değildir.

b- *Tabii Afetlerden Kaynaklanan Riskler*

Deprem, sel, kuraklık gibi doğal afet tehlikelerinden kaynaklanan risklerdir.

c- Teknolojik Değişimden Kaynaklanan Riskler

Teknolojideki hızlı değişiklikler işletmelerde kullanılan makine ve teçhizatın ekonomik ömrünü doldurmadan modasını yitirmesine sebep olmaktadır. Bunun yanı sıra, makine ve üretim yöntemlerinin sebep olduğu kazalar veya bunların arızalanması nedeniyle ortaya çıkan üretim kayıpları gibi riskler söz konusudur.

d- İnsandan Kaynaklanan Riskler

İşletme içindeki ve dışındaki kişilerden kaynaklanmaktadır. İşletme içinden kaynaklanan riskler, çalışan personelin işe ilişkin dikkatsizliğinden veya işi savsaklamasından kaynaklanabilecek zararlardır. İşletme dışında bulunan kişilerden kaynaklanabilecek riskler ise, hırsızlık, toplumsal olaylardan kaynaklanabilecek saldırılar olabilir.

e- Sosyal ve Politik Nedenlerden Kaynaklanan Riskler

Siyasal tercihler, bu tercihlerden kaynaklanan toplumsal olaylar ve gerginlikler, toplumdaki değer yargılarındaki değişimler, uluslararası ilişkilerdeki denge değişimleri sosyal ve politik risklerdir.

5.4.2 Riskin Kontrol Edilmesi

Risklerin ortaya çıkma ihtimalinin tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmadığı için, risklerin sebep olduğu zararlardan da tamamen kurtulmak mümkün değildir. Daha önce de değinildiği gibi, girişim riskinin sigorta ettirilme imkanı da söz konusu değildir. Bunun dışındaki risklerin tümünün sigorta ettirilmesi de ekonomik olmayabilir. Bununla birlikte, bir işletme için tehlike arz edebilecek risklerin ve bunların zararlarının en aza indirilmesine yönelik olarak risklerin kontrol edilmesi mümkündür. İşte bunu sağlayan faktör de iyi bir risk yönetimidir.

Potansiyel risklerin meydana gelme ihtimalinin ve neden oldukları ekonomik kayıpların hesaplanması ve riskleri karşılamaya yönelik elde ne gibi imkanların bulunduğu bilinmesi iyi bir risk yönetiminin en önemli koşullarıdır. (Alpugan, 1994 : 474-475)

İyi bir risk yönetiminin risk kontrolü üç şekilde mümkündür : (Pickle-Abrahamson, 1990 : 339)

⇒ Riskten Kaçınma/Riski Azaltma

⇒ Riski üstlenme

⇒ Riski devretme

5.4.2.1 Riskten Kaçınma/Riski Azaltma

Küçük işletmelerin kısmen de olsa büyük risk içeren durumlardan kaçınmaları veya bu riskleri azaltmaları mümkündür. Küçük işletmelerin, ikincil kaynaklara başvurarak, gözlemleyip tesbit ederek, ayıklayarak veya iyi bir yönetim aktivitesi ile riskten kaçınmaları veya riskin oluşma ihtimalini azaltmaları mümkündür.

a- *İkincil Bir Kaynağa Başvuru*

Bir küçük işletme yüksek risk içeren malzeme ve yöntemlerin yerine daha az risk içeren malzeme ve yöntemlere başvurmak suretiyle riski azaltabilir. (Pickle-Abrahamson, 1990 :340)

b- *Gözlemleme*

Küçük işletmeler yüksek risk içeren hususları dikkate almak suretiyle riski azaltabilir. Sözgelimi, kredili satışlardan doğan alacakların tahsil edilememe riskini azaltmak için, yüksek risk içeren şahısların gözlemlenerek tesbit edilmesi ve bu tarz riskten korunma yaklaşımına örnek olarak gösterilebilir.

c- *Ayıklama*

Yüksek risk içeren hususların ayıklanması suretiyle de işletmeler riskten kaçınabilirler. Sözelimi, bir imalat işletmesi, taşlama esnasında işçilerinin gözlerini koruyucu nitelikte gözlük takmalarını zorunluluk haline getirerek, yaralanma riskini azaltabilir.

d- *İyi Bir Yönetim Aktivitesi*

Küçük işletmeler iyi bir yönetim aktivitesi ortaya koymak suretiyle de riski azaltabilirler. Örneğin, periyodik kontrolleri gerçekleştirerek ve çalışanlara ve müşterilere yaralanmaları önleyici eğitimler vererek yaralanma risklerini azaltabilirler.

e- *Riski Azaltmaya Yönelik Diğer Yaklaşımlar*

Gelecekteki belirsizlikleri azaltmak yoluyla riskleri azaltmak mümkündür. Pazar araştırması yapmak suretiyle bilgi edinme, bu belirsizliklerden kaynaklanabilecek riskleri azaltabilecektir. Kooperatifleşme, risklerin bölüşülmesini sağlamaya yönelik bir risk azaltma faktörüdür. (Alpugan, 1994 : 474-475)

5.4.2.2 Risklerin Üstlenilmesi

Bazı durumlarda risklerden kaçınmak ve bunu diğer bir şahsa devretmek mümkün olmayabilir. Bu durumda işletme riski kendisi üstlenmekte ve kendi kaynakları ve yaklaşımlarıyla riskin oluşma ihtimalini azaltmaya çalışmaktadır. Sözelimi, perakende satış yapan bir ticaret işletmesinin satışa sunduğu ürünlerinin çalınması riskini, sigortalama maliyetinin beklenen faydadan çok daha yüksek olması nedeniyle kendisi önlem alarak üstlenebilecektir.

5.4.2.3 Riskin Devredilmesi

İşin diğer bir şahsa ve/veya işletmeye sözleşmeyle verilmesi ve sigorta yaptırmak suretiyle

risk diğerlerine devredilebilir.

Riskin devredilmesine yönelik yaklaşımları kısaca açıklayalım.

a- İşin Bir Sözleşmeyle Diğer Bir Şahsa veya İşletmeye Yaptırılması

Burada, bir işletme aldığı bir işin bir kısmını, bunu yapabilecek yeterliğe sahip olan üçüncü bir şahsa devretmektedir.

b- Sigortalama

İşletmeyi iflasa sürükleyebilecek veya finansal açıdan zor durumda bırakacak risklerin sigorta ettirilmesi suretiyle riskin devredilmesi mümkündür. Burada dikkat edilecek nokta, sigorta ettirmenin maliyeti, sigortanın sağlayacağı güvenceye değmesi gerekmektedir. Yani, başka bir deyişle, sigortanın maliyeti hizmet ettiği amaç için çok yüksek olmaması gerekmektedir.

Sigorta konusu olabilecek konular; kazanma gücündeki kayıp, teminat, sorumluluk/mesuliyet, hayat, hırsızlık, yangın, vb.dir. (Pickle-Abrahamson, 1990 :341)

5.5 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN KURULUŞ VE ÜRETİME YÖNELİK FAALİYETLERİNİN YÖNETİMİ

Küçük imalatçı işletmelerin üretim işlevlerini yakından ilgilendiren talep tahminine yönelik pazar araştırması, kuruluş yeri seçimi gibi hususların yönetimi bu işletmeler için hayati bir öneme haizdir.

5.5.1 Talebin Belirlenmesi için Pazar Araştırması

Bilindiği üzere, bir işletmenin ürettiği mal ya da hizmeti ekonomik olarak satabildiği yer o işletmenin pazarını oluşturmaktadır.

Çalışılması planlanan pazarın incelenmesi, elde edilecek satış gelirinin tesbit edilmesi açısından önem arz etmektedir.

Pazar araştırması sadece büyük işletmelerin başvurması gereken bir husus olmayıp, küçük işletmelerin de başvurması gereken bir araçtır.

Sipariş üretimi yapan imalat işletmelerinde geleceğe ait tahminlere pek ihtiyaç duyulmamaktadır. Ağır tüketim mallarında, özellikle mevsimsel dalgalanmalar gösteren mamullerde kısa vadeli ve duyarlı talep tahminlerine başvurulması gerekmektedir. (Kobu, 1993 : 81)

Yapılacak sağlıklı bir pazar araştırması, talep tahmininin belirlenmesine, uygun bir kuruluş yerinin seçilmesine, kapasitenin belirlenmesine ve kullanılacak teknolojinin seçilmesine yardımcı olacaktır.

Mevcut bir işi yapmayı planlayan küçük bir işletme girişimcisinin şu hususları bilmesi gerekmektedir; (Alpugan, 1994 : 121)

- Çalışmayı planladığı iş kolunun geçmiş durumu,
- Çalışmayı planladığı iş kolundaki mevcut işletmelerin verilerini,
- Çalışmayı planladığı iş kolundaki işletmeler konusunda tüketicilerin, satıcıların ve başka ilgili kuruluşların görüşleri.

Yeni bir buluşun pazara sunumu söz konusuysa, bu durumda; buluşun geçerlilik derecesinin ölçülmesi ve buluşa yönelik pazarın tepkisinin bilinmesi gerekmektedir.

Pazar araştırmasının temel amacı satış hacminin ne olabileceğinin belirlenmesidir. Bir işletmeye pazarda yer olup olmadığının tesbiti yönünden söz konusu araştırma yapılarak iş kolundaki tüketici sayısının tesbit edilmesi suretiyle pazarın sınırı belirlenebilir.

Çalışılması planlanan pazarın hacmini; nüfus yoğunluğu, nüfus dağılımı ve aile yapısı gibi demografik özellikler tayin etmektedir.

Tüketicilerin satınalma güçlerinin belirlenmesinde pazarın sağlıklı bir biçimde tesbit edilmesine yardımcı olmaktadır.

Pazar araştırmasına yönelen girişimcilerin, yapmayı planladıkları işin durumuna göre araştırma içerikleri değişmektedir. Mevcut bir işi yapmayı planlayan küçük girişimcilerin pazar payını tesbit etmek açısından mevcut talebi bilmeleri gerekmektedir. Yeni buluşların pazara sunulması açısından ise, potansiyel talebin ne olabileceğinin tahmin edilmesi önem arz etmektedir. Öteyandan, pazarda sürekli bir gelişme sözkonusu ise, o zaman, potansiyel talepte oluşabilecek değişimlerde tahmin edilmelidir.

Talep tahminleri; deneyim ve sezgiye dayalı olarak yapılabileceği gibi istatistiksel yöntemlerle de yapılabilir. Deneyim ve sezgiye dayalı tahmin yöntemleri çoğunlukla küçük işletme girişimcileri tarafından kullanılmaktadır.

5.5.2 Kuruluş Yeri Seçimi

Bir işletme için en uygun kuruluş yeri maliyet giderlerinin en düşük düzeyde gerçekleştiği yerdir.

Sanayi sektöründeki işletmelerin kuruluş yeri seçimini etkileyen pek çok faktör söz konusudur. Çalıştıkları iş kollarındaki niteliklere göre kuruluş yerleri değişiklik arz etmektedir.

Çalışılacak iş kolunun niteliklerine göre kuruluş yeri seçimi önemli bir husus olmakla birlikte, hangi iş kolunda olursa olsun, bir işletme kurulurken aşağıdaki hususların herbirinin gözönünde tutulması gerekmektedir. (Alpugan, 1994 : 141; Pickle-Abrahamson, 1990 :188-189; Kobu, 1993 :133)

- ◆ Hammadde kaynaklarına yakınlık
- ◆ Pazara yakınlık
- ◆ Ulaşım yolları ve maliyetleri
- ◆ İşgücü ve işçilik ücreti
- ◆ Enerji kaynaklarına yakınlık ve enerji maliyeti
- ◆ İklim koşulları
- ◆ Haberleşme ve diğer alt yapı hizmetleri
- ◆ Yasal düzenlemeler
- ◆ Teşvikler
- ◆ Sosyal faktörler
- ◆ Arazi özellikleri

Faaliyet için uygun yer seçimi konusunda küçük işletmeler büyüklere oranla çok daha fazla sorunla karşılaşmaktadırlar. Özellikle alt yapı hizmetleri bu işletmeler için büyük bir problem teşkil etmektedir.

Organize sanayi bölgeleri uygulaması bu tarzdaki işletmelerin yer seçimine ilişkin sorunlarını çözme hususunda önemli bir katkıya sahip bulunmaktadır. Çünkü, organize sanayi bölgeleri vasıtasıyla küçük işletmelere uygun ve ucuz işyeri sağlanabilmekte ve alt yapı hizmetlerini tek başına üstlenmeleri gerekmemektedir. Organize sanayi bölgelerinin bu işletmelere sağladığı bir fayda da aynı iş kollarındaki işletmelerin satınalma gibi bazı fonksiyonlarını ortaklaşa yerine getirme imkanı vermesidir.

Organize sanayi bölgelerinin yanısıra, küçük işletmeleri bir araya toplayan, özellikle yeni buluş sahipleri için bir küvez vazifesi gören ve onları belli bir noktaya kadar getiren teknopark uygulamaları da söz konusudur.

5.5.3 Kapasitenin Belirlenmesi

Kapasite seçimi özellikle seri üretimde bulunmayı amaçlayan küçük ve büyük işletmeler için önem arz etmektedir. Kapasitenin ne olacağı hususunun kuruluş yerinin seçimiyle

birlikte düşünülmesi gerekmektedir.

Kapasite maliyeti belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Seri üretimde bulunan işletmeler için en önemli husus optimum kapasitede, diğer bir deyişle birim üretim maliyetinin en az olduğu kapasitede üretimde bulunmaktır.

Kapasitenin seçiminde belirleyici olan faktörler; kapasiteyi etkileyen ve sınırlayan faktörlerdir. (Alpugan, 1994 :161) Kapasiteyi etkileyen faktörler; alınabilecek önlemlerle üretimin çoğalıp, azalmasını etkileyen faktörlerdir. Dolayısıyla girişimci tarafından kontrol edilebilmektedir. Kapasitenin dengeli tutulması amacıyla başvurulacak önlemleri şöyle sıralayabiliriz (Kobu, 1993 :224) :

- * Stok yapılır.
- * Düşük talep dönemlerinde satışları artırmaya yönelik tedbirler alınır,
- * Yüksek talep düzeyinde ise, düşürücü tedbirler alınır,
- * Çalışma saatleri fazla mesai veya ek vardiya uygulaması ile azaltılır veya çoğaltılır.
- * Yeni işçi alma veya işçi çıkarmayla insan kaynakları ayarlanır.
- * İmalatın bir bölümü diğer firmalara yaptırılabilir.

Kapasiteyi sınırlayan faktörler işletmenin dışındaki faktörlerden kaynaklanmaktadır. Girişimci tarafından kontrol edilme imkanı yoktur. Bilindiği üzere, küçük işletmelerde kapasiteyi sınırlayan en önemli etken sermaye yetersizliğidir.

Kapasite kavramının, ürün ve üretim yapısıyla yakın bir ilişkisi sözkonusudur. Son yıllarda, tüketici tercihlerindeki meydana gelen değişimler, iletişim, ulaşım ve teknolojiye ilişkin değişiklikler üretim anlayışında ve yöntemlerinde değişimler meydana getirmiştir. Çeşit ekonomileri ve esnek üretim yöntemleri yaygınlık kazanmış bulunmaktadır. Dolayısıyla kapasiteyle ilgili hususlar tartışılır noktaya gelmiştir.

5.5.4 İşyeri Düzeninin Tesisi

İşyerinin düzenlenmesi, bölümlerarası karşılıklı ilişkileri içeren bir sistemdir. İşyeri düzemesiyle elde edilebilecek faydaların bir kısmını şu şekilde sıralayabiliriz (Alpugan, 1994: 220):

- ◇ Düşük imalat maliyeti
- ◇ İmalat darboğazının azaltılması
- ◇ Daha etkin bir kontrol
- ◇ Daha kaliteli ürünler
- ◇ Müşteriye daha iyi bir hizmet
- ◇ Materyal kullanımının minimize edilmesi
- ◇ İmalat için daha az zaman gereksinimi

İşyeri düzenlemesini belirleyen temel faktörlerden biride iş akışı sistemidir. İş akışı sistemi; yatay iş akışı ve dikey iş akışı olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır.

İşyeri düzenini iki temel yaklaşım çerçevesinde ele almak mümkündür :

- a- Ürüne dayalı işyeri düzeni
- b- Sürece dayalı işyeri düzeni

a- Ürüne Dayalı İşyeri Düzeni

Ürüne dayalı işyeri düzenlemesinin sağladığı avantajların bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz ;

- ⇒ Kolay kontrol imkanı sağlar,
- ⇒ Materyal kullanım maliyetlerini düşürür,
- ⇒ Materyal akışının daha düzgün olmasını sağlar,
- ⇒ Prosesdeki mallar için daha az yer işgalini gerektirir,

⇒ İşte uzmanlaşma vasıtasıyla etkin bir işgücü geliştirme imkanı verir.

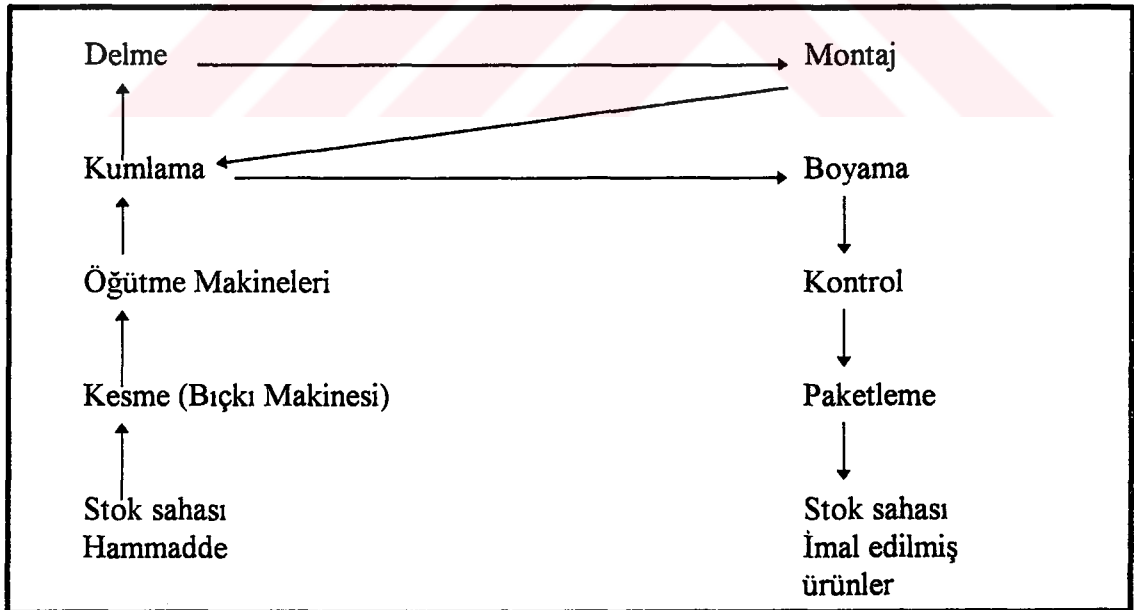
Ancak, ürüne göre işyeri düzeni daha çok kitlesel üretimde bulunan büyük işletmeler için sözkonusu olup, otomasyona dayalı üretim prosesleri için uygun bulunmaktadır. Küçük işletmeler için oldukça pahalı ve teferruatlıdır. (Pickle-Abrahamson, 1990: 223)

b- Sürece Dayalı İşyeri Düzeni

Sürece dayalı işyeri düzeni daha çok, çeşitli ürün üretiminde veya müşteri isteğine göre üretimde bulunan işletmelerde uygulanmaktadır. İş siparişine dayalı olarak faaliyet gösteren küçük işletmelerde yaygın bir özellik olarak göze çarpmaktadır.

Bu işyeri düzeni çerçevesinde; bütün benzer ekipmanlar bir kısımda konuşlandırılmakta ve spesifik özellikler arzeden bütün işler kendileri ile ilgili bölümlerde icra edilmektedir.

Sürece dayalı bir işyeri düzenlemesi aşağıda yer alan şekil 5.4’de gösterilmektedir.



Şekil 5.4 Ağaç ürünleri (sandalye ve sıra) imalatında bulunan bir küçük imalatçının sürece dayalı işyeri düzeni (Pickle-Abrahamson, 1990 : 222)

İyi bir işyeri düzenlemesiyle, işyerinde hammaddenin, yarı mamulün, iyi bir şekilde akışı sağlanmaktadır.

Netice itibariyle, az sayıda standart mamul üreten veya siparişe dayalı üretimde bulunan küçük işletmeler için sürece dayalı işyeri düzenlemesi oldukça uygun bulunmaktadır. Bu tarzdaki işyeri düzenlemesi, makinelerin ve işgücünün esnek olarak kullanımına imkan vermekte olup, kurulmasında daha az maliyetlidir.

5.6 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE PAZARLAMA FONKSİYONUNUN YÖNETİMİ

Bir işletmenin başarılı olabilmesi için kendisine hedef olarak seçtiği pazarda talep edilen mal ve hizmetleri zamanında ve uygun bir kalite ve fiyat ile karşılaması gerekmektedir.

Pazarlama politikasının kapsamında yer alan fiyatlama, reklam, tutundurma, dağıtım, satış sonrası hizmet konusundaki etkili faaliyet işletmenin pazardaki talebe sağlıklı bir şekilde cevap vermesinde önemli bir rol oynamaktadır. (Acar, 1992 : 14)

Küçük işletmeler, genellikle rekabet piyasasında faaliyet göstermektedirler. Çoğunlukla fiyatı oluşturma konusunda bir etkinlikleri bulunmamaktadır. Bu hassas rekabet ortamında bir talep daralması olduğunda ya fiyatlarını aşağıya çekme eğilimine girmektedirler yada satış vadelerini uzatma yoluna gitmektedirler. Özellikle fiyatların aşağıya çekilme durumlarında maliyetleri nisbeten yüksek olanlar piyasadan çekilme durumunda kalmaktadırlar. (Bağrıaçık, 1989 : 122)

İşletme hayatının sona erebildiği bir rekabet ortamında pazarlama kavramı önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Hatta, işletmenin bütün fonksiyonlarının pazarlama kavramı çerçevesinde oluşturulması bir zorunluluk olmaktadır.

Pazarlamanın konusunu teşkil eden malları iki temel kategoriye ayırabiliriz. Birincisi tüketim malları, ikincisi de endüstriyel mallardır.

Tüketim malları, doğrudan tüketicinin eline giden ve onun tarafından kullanılan malları ifade etmektedir. Endüstriyel mallar kavramıyla da doğrudan tüketiciye gitmeyen ve bir başka malın üretiminde kullanılan mallar ifade edilmektedir. Tüketim mallarının ve endüstriyel malların özellikleri, bu malların pazarlanmasına yönelik çalışmaları belirleyen en temel etkidir.

Bir işletmenin başarısını etkileyen en önemli hususlardan biri işletmenin pazarlama fonksiyonunu iyi bir şekilde yerine getirmesi ve kontrol etmesi iken, pek çok küçük işletme sahip-yöneticisinin işletmelerini açıp, müşteri beklemeyi yeterli bir husus olarak gördükleri bir gerçektir. (Pickle-Abrahamson, 1990: 467)

Yukarıda ifade edildiği gibi, günümüz pazarlama planlarının merkezinde tüketici yer almaktadır. Pazarlama sürecinin etkin olması isteniyor ise satışa sunulan mal ve hizmetin tüketicinin ihtiyacını karşılamasının sağlanması gerekmektedir. Bir işletmenin pazarlamaya yönelik faaliyetlerinde hayati role sahip olan husus, pazarlama fonksiyonlarının etkin bir şekilde yerine getirilmesidir.

5.6.1 Pazarlama Fonksiyonları

Pazarlama fonksiyonları altı ana unsurdan meydana gelmektedir. Bunlar satınalma ve satma, nakletme ve stoklama, standartlaştırma ve çeşitlendirme, finansman ve pazar araştırmadır.

a- *Satınalma ve Satma*

Satınalma fonksiyonu müşterinin talebinin tahmin edilmesini ve bu ihtiyaçları tatmin edecek mal ve hizmetin araştırılmasını ve değerlendirilmesini içermektedir.

Satınalma fonksiyonu, en uygun malı, en uygun zamanda ve en uygun miktarda ve en iyi kalitede ve en uygun fiyatla satınalmayı amaçlamalıdır. (Alpugan, 1994 : 388-389)

Satınalma işlevindeki başarı doğrudan doğruya satınalma işlemiyle bağlantılıdır. Satış işleminin içinde, yapılan satışlara ilaveten, işletmenin potansiyel müşterilerinin tesbit edilmesi ve mala ve hizmete ilişkin talebi artıracak satış özendirme tekniklerinin bileşimi yer almaktadır.

b- Nakletme ve Stoklama

Nakletme ve stoklama, malın bir yerden bir yere ulaştırılmasını ve tahmil-tahliye ve depolama işlemlerini içermektedir. Ulaştırma araçlarıyla malın uzak mesafelere nakledilmesi mümkündür.

İşletmeler kuruluş yeri seçerken bir takım önceliklere dikkat etmektedirler. Sözgelimi; kurulurken tabii kaynaklara yakın olan bölgeyi seçmeleri ya da işgücünün yoğun olduğu bölgede kurulmayı tercih etmeleri mümkündür. İşletmeler buna benzer öncelikleri dikkate alarak kurulduktan sonra, mallarını değişik pazarlara nakil vasıtalarıyla ulaştırabilmektedirler.

Toptancı ve perakendeci işletmelerde, faaliyetlerinde ulaşım sistemine bağlıdırlar. Gerek tüketiciye sunacakları mallarda gerekse kendilerinin kullanacakları mallarda ulaştırma fonksiyonu devreye girmektedir. Ulaştırma böylece bir anlamda alıcıyla satıcıyı buluşturma işlevi görmektedir. Tahmin edileceği üzere, hiç bir mal üretildiği anda ve yerde tüketilmemektedir. Üretilen malları ihtiyaç duyulan yerlerde bulunduran ve satan dağıtım işletmeleri, üretilen malların stoklanmasında önemli bir işlev görmektedirler.

c- Standartlaştırma, Çeşitlendirme ve Finansman Fonksiyonu

Küçük işletmeler çoğunlukla rekabet ortamında faaliyet göstermektedirler. Satışa sundukları ürünlerinde standartlaştırmanın yanısıra özel isteklere cevap verecek derecede

ürünlerini çeşitlendirmeleri, mallarını satmalarında önemli destekler sağlamaktadır.

Finansman fonksiyonunda, işletmenin faaliyetini tamamlayıcı bir işleve sahiptir. Satınalma işleminin kredili olarak yapılması, malın satışının kredilendirilmesi, finansman fonksiyonunun kapsamında gerçekleştirilmektedir.

d- Pazar Araştırma

Pazar araştırması, gelecekteki ihtiyaçların planlanması için müşteri tercihlerine ilişkin bilgi edinme sürecidir. (Pickle-Abrahamson, 1990 : 469)

Küçük işletmeler genellikle pazar araştırma çalışması içine girmemektedirler. Pazar araştırma tekniklerinden yararlanarak, müşteriye tatmin edecek ürün ve hizmetlere ilişkin pazarlama kararı almaya pek yönelmemektedirler. Bu durum, çoğunlukla finansal yetersizlik ve nitelikli uzman istihdam edememek gibi hususlardan kaynaklanmaktadır. Pazarlamaya ilişkin kararlar işletme sahibi tarafından sezgilere dayanılarak verilmektedir. Bu yaklaşım tarzı, işletme sahip-yöneticisinin müşterilerin işletme ve ürünleri ve/veya hizmetleri hakkındaki gerçek düşüncelerini bilmesine imkan vermemektedir. Bu nedenle küçük işletmelerin pazar araştırması yapmaları gerekmektedir.

Pazar araştırması vasıtasıyla pazarın potansiyeli, müşterinin eğilimindeki değişimleri, rakiplerin durumunu, pazarın bulunduğu bölgedeki ekonomik trendi ölçme imkanı doğmaktadır.

İşletme sahip-yöneticisinin pazar araştırma sürecinde elde edeceği verileri işletme dahilindeki kaynaklarından ve işletme dışında yer alan devlet/resmi kurumlar, meslek odaları, ticaret odaları, gazeteler, vb. kaynaklardan elde edebilme imkanı söz konusudur. Bu verileri elde ederken kullanılacak araçlar; gözlem metodu, deneme metodu ve anket çalışmasıdır.

5.6.2 Pazarlama

Müşteri ve talepleri günümüz pazarlama kavramının merkezinde yer almaktadır. Bir işletme organizasyonu içinde en güç durum pazarlama bölümündedir. Çünkü, pazarlama bölümü müşteri tatmin mantığı ile işletmenin diğer bölümlerinin maliyet düşürme mantığının arasına sıkışmıştır. (Yozgat, 1983 : 285) Pazarlama fonksiyonu çerçevesindeki ilk faaliyet potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının tanımlanmasıdır. Atılması gereken ikinci adımda; işletmenin kâr etmesini sağlarken, işletmenin bütün kaynaklarını müşterinin ihtiyaçlarını tatmin etmek için seferber etmektir. Bu hedeflerin başarılabilmesi için, hem karı maksimize edecek hemde müşteriye tatmin edecek pazarlama politikaları belirlenmelidir.

5.6.2.1 Pazarlama Stratejisi

Pazarlama stratejisi, iş planında belirlenen hedefleri gerçekleştirmek üzere işletmenin takip edeceği yol olup, pazar ayırıştırma ve pazarlama karışımından meydana gelmektedir.

A- Pazar Ayırıştırma

Küçük işletmeler pazarın bütününde yer alan müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama konusunda yeterli kaynağa sahip değildir. Bu nedenle, birbirinden farklılık arzeden pazarları birbirinden ayırarak, benzer özellikleri taşıyan müşterileri bir pazarda bir araya getirerek, bu pazar bölümlerini kendine hedef seçmesi ve imkanlarını bu pazarlara yöneltmesi sağlıklı bir yaklaşım olacaktır. Ayırıştırma işlemi yapılırken; demografik, psikolojik, coğrafik özellikler ve ürün özellikleri dikkate alınmalıdır.

B- Pazarlama Karışımı

Pazarlama fonksiyonu, sadece satış ve reklamdaki ibaret değildir. Mamül geliştirme, fiyatlama, ambalajlama, pazarlama araştırması, satış artırma faaliyetleri ve en önemlisi bir pazarlama karışımına yönelmiş işlemlerin bütünüdür. (Eren, 1991 :214)

İşletmenin karlılığına ve müşterinin tatmin edilmesine yönelik iki hedefin gerçekleştirilmesi için uygun bir pazarlama karışımına gidilmelidir.

Pazarlama karışımı dört unsurdan meydana gelmektedir. Bunlar; 1) Ürünler ve hizmetler, 2) Tutundurma stratejisi, 3) Fiziksel dağıtım, 4) Fiyatlandırmadan oluşmaktadır. (Pickle-Abrahamson, 1990: 472)

a- Ürünler ve Hizmetler

Pazarlama planının hedeflerini başarmaya yönelik olarak; işletmenin hedef pazarının ihtiyaçlarını karşılayacağı ürün ve hizmet kombinasyonunun doğru olarak seçilmesi gerekmektedir. Bu hedefin başarılması için girişimcinin ürün hattıyla, ürün karışımını iyi bir şekilde tanımlaması gerekmektedir. Bilindiği üzere küçük işletmeler sınırlı sermaye kaynakları nedeniyle, sınırlı sayıda ürün ve hizmet üretme durumundadırlar. Müşterinin gereksinimini tatmin etme açısından doğru ürün hattı ve karışımının seçilmesi, işletmenin başarısında hayati rol oynamaktadır. Müşterilerin taleplerindeki değişime karşın, girişimci, faaliyetlerinde gerekli ilave, eksiltme, modifikasyon gibi müdahalelere hazır olmalıdır.

b- Tutundurma Stratejisi

Tutundurma stratejisi; reklam, kişisel satış ve satış özendirme yoluyla işletmenin sunduğu ürün ve/veya hizmetler konusunda müşteriyi bilgilendirme işlevidir.

i- Reklam

Küçük işletmelerin, kendilerini ve ürünlerini tanıtmak için işletmede reklam uzmanı istihdam etmeleri ekonomik değildir. Bununla birlikte, bu işletmelerin kendi imajlarını ve ürünlerini reklam yoluyla tanıtmaları mümkündür. Buradaki amaç, işletmenin pazara sunduğu ürünün satışını artırmaktır. Reklamın düzenli aralıklarla yapılması durumunda,

tüketicilerin zihninde sözkonusu işletmenin gerektiğinde gidilip, ihtiyaçların karşılanabileceği bir yer olduğu konusunda bir imaj oluşturulması mümkündür. (Alpugan, 1994 : 369)

Reklamın işletmeye sağladığı avantajlara rağmen, küçük işletmeler çoğunlukla reklam faaliyetlerinde zayıf kalmaktadırlar.

Bunda, yazılı ve görsel medyadaki reklam ücretlerinin pahalı olması ve küçük işletmelerin reklama ayıracak kaynaklarının çok sınırlı olmasının payı büyüktür. Ancak, günümüzde mahalli radyo ve televizyonların yaygınlaştığı göz önüne alınacak olursa, bu kurumlar aracılığıyla küçük işletmelerin çok daha ucuza reklam yaptırılmaları mümkündür. Bunun yanı sıra, küçük işletmelerin kurumlarını tanıtmak ve ürünlerinin satışını artırmak için değişik reklam araçlarına başvurması mümkündür. Bunların bazıları, ışıklı ve ışısız reklam panoları, tabelalar, el ilanları, duvar ilanları, vb.'dir.

ii- *Kişisel Satış*

Kişisel satış, satış elemanları vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Perakendeci işletmelerde satış elemanları tezgahhtarlardır. Küçük işletmelerde işletme sahibi de bizzat kendisi satış faaliyetinin içinde bulunmaktadır. Kişisel satışın başarılı olabilmesi için tecrübeli ve yetenekli satış elemanlarının istihdamı gerekmektedir. Bu da beraberinde, katlanılması gereken bir maliyet getirmektedir. Küçük işletmelerin çoğunluğu iyi bir ücret karşılığı yetenekli ve tecrübeli satış elemanı istihdam edememektedir.

iii- *Satış özendirme*

İşletmenin satışını arttırmak için başvuru olan bir yöntemdir. Küçük işletmeler genellikle kredili satış, dönemsel indirimli satışlar ve vitrin sergilemesi, fuar ve sergilere katılma gibi yöntemlerle satış özendirme yoluna gitmektedirler. Bu yöntemlerden özellikle fuar çalışması küçük işletmeler için maliyetli olup, çok sayıdaki küçük işletme bu yöntemi kullanmamaktadır.

Kredili satışlar günümüz işletmelerinin çoğunun başvurduğu satış politikalarından biridir. Kredili satışlar, satış hacmi açısından peşin satışlardan daha fazladır. Bu satış tarzının doğal olarak bir riskli yanı ve maliyeti söz konusudur. Ancak, getirisini olumsuz olarak etkilemedikçe, kredili satışın riskine ve maliyetine katlanılabilecektir.

Kredilendirme politikası, iki yönlü gerçekleştirilmektedir. Bunlardan birincisi tüketiciyi kredilendirme, ikincisi işletmelerin kredilendirilmesidir. Tüketicinin kredilendirilmesi, işletme satışlarının artırılması için yapılmaktadır. Ticari kredilerde satışların artırılmasına yönelik olup, işletmeden işletmeye yapılan satışları esas almaktadır. Mal veya para kredisi şeklinde olabilmektedir. Küçük işletmelerde, belirli ölçülerde kredili satışlar yapılmaktadırlar.

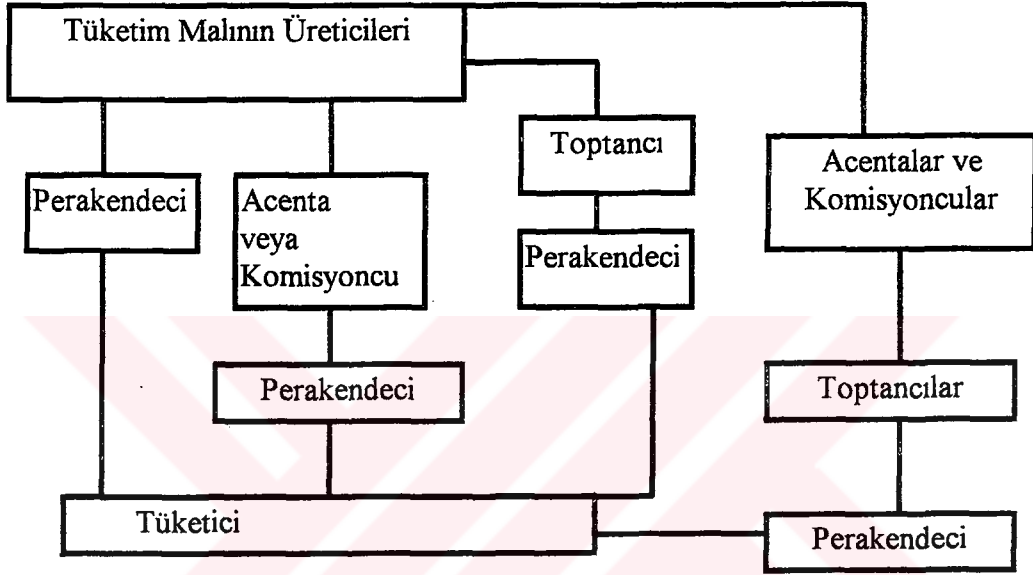
Kredili satışlara çoğunlukla satışların artırılması amacıyla başvurulmakla birlikte, kredili satışları gerekli kılan bir takım faktörlerde mevcuttur. Bunların bazıları; işletmenin niteliği, rakip işletmelerin niteliği ve durumu, tüketicilerin niteliği, işletme sermayesinin yeterli olması, vb.dir. (Alpugan, 1994: 356-357) Küçük işletmeler kredili satış konusunda oldukça hassas bir noktada bulunmaktadırlar. Bir yandan rekabet piyasasında ayakta durmak, rekabet gücünü atırmak için satışları artıracak kredili satışlara başvurmak zorunda kalmaktadırlar. Diğer yandan, finansal kaynak yetersizliği nedeniyle kredili satışlarında fazla açılmamaktadırlar. Çünkü, kredili satışlarından doğan alacaklarının tahsil edilememesi durumunda kapanma riskiyle karşı karşıya kalmaktadırlar.

iv- Tutundurma Politikasının Bir Diğer Aracı Kamuoyu Oluşturma

İşletme sahibinin müşterileriyle, çalışanlarıyla, iş ilişkisi içinde bulunduğu diğer kişilerle ve işletmenin bulunduğu yerin çevresinde bulunanlarla iyi bir ilişki içinde olması, işletme sahibi hakkında olumlu yönde bir kamuoyu oluşturacaktır. Bunun yanı sıra bulunulan yöredeki sosyal aktivitelerin içinde yer almak ve bu aktivitelere maddi ve manevi yönde destekte bulunmakta işletme sahibi hakkında olumlu yönde kamuoyu oluşturacaktır. Bütün bunlar, tutundurma politikalarının önemli araçlarıdır.

c- Fiziksel Dağıtım

Dağıtım kanalı, ürünün ve hizmetin nihai tüketiciye ulaşma yoludur. Tüketim mallarının dağıtım kanallarıyla tüketiciye ulaştırılması aşağıda yer alan Şekil 5.6'da gösterilmiştir.



Şekil 5.5 Tüketim malının dağıtım kanalları (Pickle-Abrahamson, 1990 :473)

d- Fiyatlandırma

Fiyatlandırmadaki temel amaç, işletmeye azami kazancı sağlayacak satış fiyatını belirlemektir.

Küçük işletmelerin ekseriyeti rekabet piyasasında faaliyet gösterdikleri için kendi başlarına fiyatları belirleme imkanları yoktur. Fiyat daha çok pazarda oluşmaktadır. Küçük işletme sahipleri fiyatları belirlerken daha çok sezgisel olarak hareket etmektedirler.

Fiyat; ekonomik sistem, işletmelerin pazarlama fonksiyonu ve tüketicilerin satınalma davranışları üzerinde önemli etkilere sahiptir. Tüm ekonomik dinamiklerin arkasındaki temel faktördür.

Küçük işletmelerin içinde bulundukları rekabet koşullarını tanımadan fiyatlandırma yoluna gitmeleri, sınırlı finansman kaynağına sahip bu işletmeleri olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Öte yandan, enflasyonun yüksek olduğu ortamlarda fiyatlandırmanın çok sağlıklı bir şekilde yapılması gerekmektedir. Aksine bir davranış işletmeyi zor durumlara sürükleyebilir.

Fiyatlama kararlarını; piyasa koşullarının yanı sıra, satılan malın ve/veya ürünün niteliği, işletmenin değişken ve sabit maliyetleri, işletmenin benimsediği politika, hukuki ve yasal çerçeveler etkilemektedir.

5.6.3 Uluslararası Pazarlama

Ekonomik ve sosyal gelişme içindeki ülkelerdeki insanların çeşitli ürün ve hizmetlere yönelik talepleri artmaktadır. Bu husus, uluslararası pazarları hedefleyen işletmeler için bir fırsat oluşturmaktadır. Ancak, uluslararası pazarlama ve satış küçük işletmelerin kolayca yönelebileceği bir hedef değildir. İhracat yapılması düşünülen ülkelerin yasalarını, iş hayatını, sosyal yönlerini bilmek zorundadırlar. Bunun yanı sıra, ihracat işlerini organize edecek uzman bir kişinin sorumluluğunda bir birim oluşturmak zorundadırlar. Ayrıca, ihracatla ilgili tarife ve tarife dışındaki faktörlerden kaynaklanan engelleri bilmek zorundadırlar. Bilindiği üzere, satış sonrası hizmetler günümüz pazarlama politikasının en temel araçlarından biridir. Uluslararası satışların geliştirilmesi ve bu pazarların sürekliliğinin sağlanması için satış sonrası hizmetlere başvurmak bir zorunluluk olmuştur.

Bu da, küçük işletmelerin oldukça zor aşabileceği sorunlardan biridir.

Bilindiği üzere, ihracata yönelik faaliyet gösteren küçük işletmeler, ticari yönden, satış özendirme yönünden yapısal yetersizlikleri, finansal kaynak yetersizlikleri ve çeşitli pazarlardaki trend ve potansiyellere ilişkin bilgi edinmedeki zorlukları nedeniyle pek çok sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. (Pittini, 1991: 53)

Yukarıda izah edilen nedenlerle ve daha pek çok zorluklar sebebiyle, uluslararası pazarlarda küçük işletmeler tek başlarına hareket edemeyeceklerini kısa zamanda anlamaktadırlar. Aynı ürüne sahip işletmeler arasındaki işbirliği daha fazla önem kazanmaktadır. Girişimci, rakiplerini artık bir ortak olarak görme durumuna gelmiştir. Çünkü, ölçeği ve ürün çeşidiyle uluslararası pazarı tek başına karşılayamamaktadır. İşte tüm bu zorlukları aşmak ve uluslararası pazarlara girmek amacıyla küçük işletmeler sektörel dış ticaret şirketleri oluşturma yollarına gitmektedirler.

5.7 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE SATINALMA FONKSİYONUNUN YÖNETİMİ

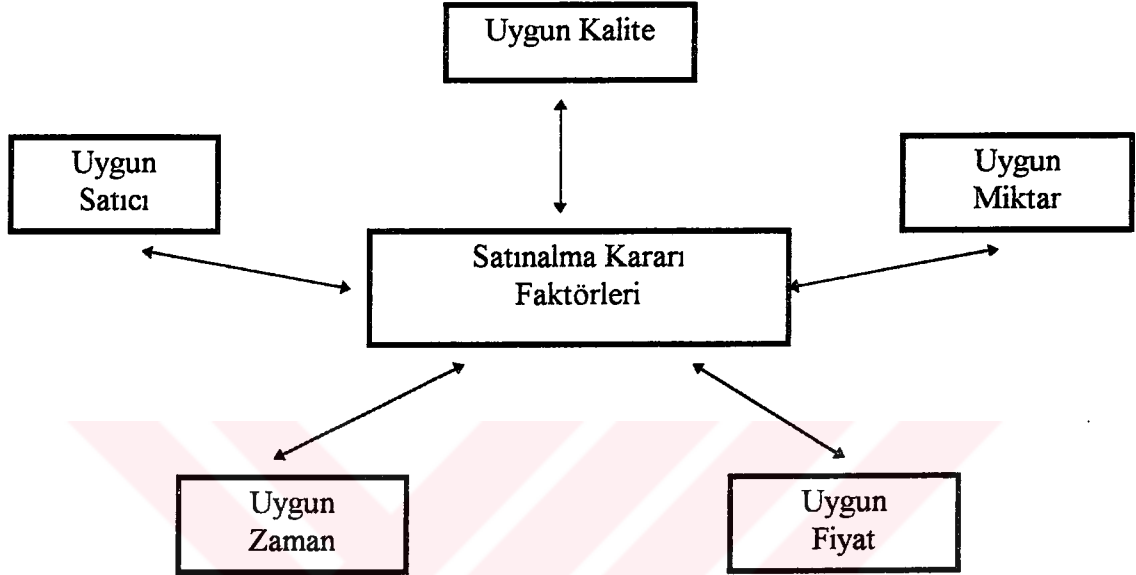
Satınalma fonksiyonunun etkin bir şekilde icra edilmesi işletme kârlılığında önemli bir rol oynamaktadır. Satınalma faaliyetinin işletmenin diğer faaliyetleri ile koordineli bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir.

Günümüzde sanayi işletmelerinin çoğunda satınalma bölümü üretim veya satış fonksiyonlarının içinde yer almaktadır. Satınalma bölümünün üretim fonksiyonunun alt bölümü olarak oluşturulmasının en önemli sebebi satınalınan hammadde ve malzemelerin üretilecek olan mamulün miktar ve kalitesi ile çok sıkı bir ilişki içinde olmasıdır. Diğer taraftan, satınalma fonksiyonunun satış bölümü içinde örgütlendirilmesinin en önemli nedeni satınalma işlerinin satış işleri gibi piyasa bilgisi ve ticari işlemleri gerektirmesidir. (Eren, 1991 : 202)

Küçük işletmelerde de herhangi bir malzemenin alınıp alınmayacağına, alınacaksa ne kadar ve ne zaman satın alınacağına ve satın alınacak malzemenin özelliklerinin ve

kalitesinin nasıl olacağına genellikle küçük işletme sahip-yöneticisi karar vermektedir. (Pickle-Abrahamson, 1990: 413)

Satınalma süreci aşağıdaki Şekil 5.6'da gösterilmektedir.



Şekil 5.6 Satınalma süreci (Pickle-Abrahamson, 1990 :414)

Bilindiği üzere, iki çeşit satınalma sözkonusudur. Birincisi tekrar satmak amacıyla yapılan satınalma, ikincisi de değiştirerek üretim yapmak veya kendi ihtiyaçları için satınalma işlemidir. Birinci kategoride yer alan satınalma işlemini ticari satınalma, ikinci kategoride yer alan satınalma işlemini de endüstriyel satınalma olarak adlandırmak mümkündür.

İhtiyaç duyulan malzemenin hangi miktarlarda ve ne zaman satın alınacağını cevaplandırılmasından önce, işletmede stok kontrol sisteminin oluşturulması ve buna bağlı olarak stok planlamasının yapılması gerekmektedir. Stok kontrol sisteminin oluşturulmasına kullanılan materyalin analizi ile başlanmaktadır. Sözgelimi, toptancı ve perakendeci işletmelerde sınıflandırma malların satış hızlarına göre yapılmaktadır. Endüstriyel ve hizmet işletmelerinde ise sınıflandırma kullanım miktarlarına göre yapılmaktadır. (Alpugan, 1994 : 388)

Satınalma işlemlerinde doğru miktarda ve doğru zamanda satınalmanın önemi kadar kaliteli ve ucuz mal alımında önemi bulunmaktadır. Bu konuda yapılacak hata finansal yetersizlik içinde bulunan küçük işletmeleri olumsuz olarak etkileyecektir. Kalitesiz mal alımı, satılacak malında kalitesiz olmasına sebebiyet verecek, diğer yandan malın pahalı olarak satın alınması maliyeti yükseltecek ve dolayısıyla satılacak malın pahalı olmasına sebep olacaktır. Bu konulardaki yapılan hatalar, rekabet piyasalarında mücadele eden küçük işletmeleri piyasadan çekilmeye varacak kadar olumsuz noktalara sürükleyebilecektir.

Satınalma konusunda küçük işletmelerin zayıf olduğu noktalardan biri de, yüklü alımlar yapamamaları nedeniyle satınalma işlemlerinde pek pazarlık gücüne sahip olamamaları ve satınalmalarını pahalı olarak yapmalarıdır. Rekabet gücünün korunması ve hatta artırılması için bu handikabın mutlaka aşılması gerekmektedir.

Küçük ve büyük bütün işletmelerin yukarıda izah edildiği gibi satınalma sürecinin bütün aşamalarını etkin bir şekilde uygulaması gerekmektedir. Bu, işletmenin karlılığı için bir zorunluluktur.

5.7.1 Satınalma Süreci Faktörleri

a- Uygun Kalitenin Tesbiti

Kalite gereksinimleri değer analizleri vasıtasıyla değerlemeye tabi tutulabilir.

Değer analizleri yapmak suretiyle materyalde veya fonksiyonda meydana gelecek değişimin aynı maliyetle daha fazla değer elde etme veya aynı değeri daha düşük bir maliyetle elde etme imkanı verip vermediğini tesbit etmek mümkündür.

Değer analizi sonucunda bir komponentin kullanımdan kaldırılması, bir parçanın diğerinin yerine ikame edilmesi, materyal gereksiniminde veya dizaynında bir değişim sözkonusu olabilmektedir.

Değer analizleriyle incelemeye konu olan faktörlerin bir kısmı aşağıda yer alan Tablo 5.3’de gösterilmektedir.

■ Malzemenin esas fonksiyonu nedir?
■ Malzeme kullanım dışı bırakılabilir mi?
■ Eğer malzeme standart değilse, ikame edilebilir mi?
■ İşletmenin kullandığı ikame edilebilir özelliği olan benzer malzemeler var mı?
■ Daha büyük toleranslara imkan verecek şekilde malzeme yeniden dizayn edilebilir mi?
■ Dizayn değişikliği, malzemenin düşük bir maliyeti içeren bir süreç içinde yapılmasına veya daha düşük bir maliyetli parçadan yapılmasına imkan verecek midir?
■ Malzeme daha düşük maliyetle işletme içinde üretilebilir mi?

Tablo 5.3 Değer analizi konusu faktörleri (Pickle-Abrahamson, 1990: 415)

Toplam kalite yönetimi anlayışı günümüzde işletmeler tarafından benimsenmeye çalışılan bir yaklaşımdır. Toplam kalite yönetimi ile işletmenin kâr etmesi değil, yaşamını devam ettirmesi amaçlanmaktadır. Klasik “Maliyet + Kâr = Piyasa fiyatı” yaklaşımı ile değil “Piyasa fiyatı - maliyet = Kâr yaklaşımı çerçevesinde maliyetlerin indirimi ile rekabet üstünlüğü sağlanmaktadır. Rekabet üstünlüğü müşteri tatmini ile doğru orantılıdır. (Özçelikel, 1994 : 77) Kalite çalışmalarının bir süreklilik arz ettiğini ifade etmemiz gerekmektedir. Müşteriyi tatmin etmek açısından sunulan ürünlerin kalitesinin iyileştirilmesi süreklilik arz etmektedir. Çoğunlukla rekabet piyasalarında faaliyet gösteren KOBİ’lerin kalite iyileştirmesi konusunda sağlayacakları başarılar bu işletmeleri rekabet açısından güçlü noktaya getirecektir. Materyalin gerek işletme tarafından satın alınması gerekse işletmenin kendisi tarafından yapılması durumlarında kalite mutlak suretle öncelik verilmesi gereken bir konudur. Bununla birlikte, kalite kavramının maliyet kavramından ayrı ele alınması mümkün değildir. Fiyat açısından da rekabet gücünün gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu noktada da ifade edilmesi gereken husus,

işletmelerin maliyet avantajlarının müsaade ettiği llerde kalite iyileştirmesine gitmek gerektiğidir. Rekabet piyasalarında faaliyet gösteren KOBİ'ler için bu yaklaşım kaçınılmazdır.

a- *Yapma veya Satınalma Kararı*

Geliştirilmiş görüşme yöntemleri ve mukavele sistemlerinin yanısıra değer analizi teknikleri, son 15 yılda tedarik süreçlerinin etkin bir şekilde yapılmasına yardımcı olan tekniklerdir. (Eren, 1991 : 211)

Değer analizleri; satınalmanınmı yoksa yapmanınmı, ekonomik olacağını belirlemeye yardımcı olmaktadır. Bu kararın oluşturulmasında dikkate alınacak faktörler; kalite, miktar, fiyat, zaman ve satıcılarıdır. Bu konuda, küçük imalatçının önünde üç alternatif bulunmaktadır. Söz konusu alternatifler; bütün malzemelerin işletmenin kendisi tarafından yapılması veya bir kısmının satın alınması, diğer bir kısmının da işletme tarafından yapılması veya bütün malzemenin satın alınmasıdır.

Tercih konusunda genel bir yaklaşım belirlenecek olursa; Yüksek rekabet ortamında bulunan işletmelerin faaliyet maliyetlerini düşürmek için mümkün olabildiği kadar kendilerinin üretme yoluna gitmesi daha sağlıklı bir yaklaşım olacaktır. (Pickle-Abrahamson, 1990 : 425)

B- Optimum Sipariş Miktarı

Satınalma sürecinin ikinci amacı uygun miktardaki malzeme veya ürünün satın alınmasıdır.

Büyük miktarlarda satınalma işlemi yapıldığında, miktar indiriminden kaynaklanan tasarruflar nedeniyle satın alınan malın birim maliyetinde bir düşüş meydana gelmektedir. Öte yandan, ihtiyaç olmadığı halde büyük miktarlardaki stok malzemeye fazla sermaye

bağlanmaktadır. Bunun yanısıra, stokta bekleyen malzemenin bozulma ihtimali de sözkonusu olmaktadır. Ayrıca, büyük miktarlardaki alımlar ilave stoklama yerleri gerektirebilir. Bu durumda da ilave stoklama maliyeti meydana gelmektedir.

Küçük miktarlarda satınalma yoluna gidildiğinde; malzemenin çok sık aralıklarla sipariş edilmesi ve daha yüksek maliyetle satın alınması sözkonusu olmaktadır. Bunun yanısıra, müşteri tarafından talep edildiğinde, malzemenin stokta bulunmama ihtimali sözkonusudur.

Bu noktada yapılması gereken, optimum sipariş miktarının tesbit edilmesidir.

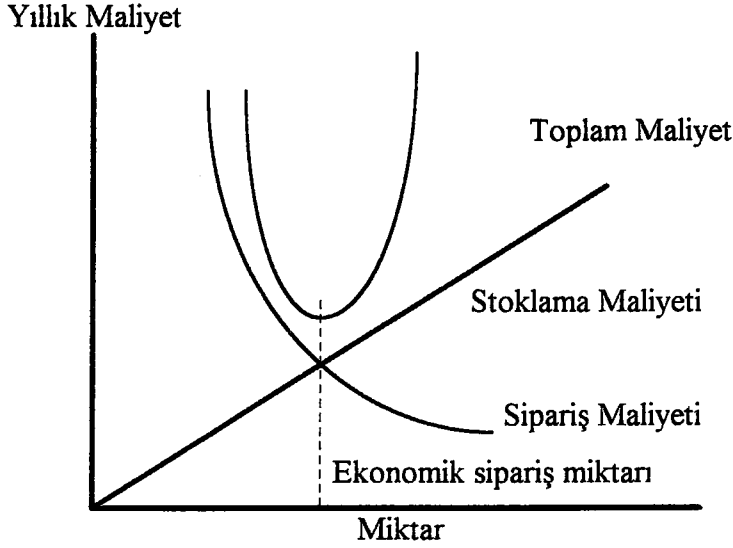
Optimum sipariş miktarıyla, satın alınan ve stokta tutulan malzemenin toplam değişken maliyeti minimum düzeyde tutulabilmektedir. (Pickle-Abrahamson, 1990 : 422)

Stok maliyeti; sipariş giderleri ve depolama giderlerinden oluşmaktadır. Sipariş giderleri, herbir satınalma işleminde yapılan harcamalardır. Örneğin, haberleşme, nakliye, kırtasiye, vb. giderler bu çerçevede yapılan harcamalardır. Depolama giderleride; malı stokta bulundurma, sigorta ve stoktaki malzemeye bağlanan sermayenin alternatif maliyeti gibi giderlerden oluşmaktadır. İşte optimum sipariş miktarıyla stok maliyetinin minimum yapılması sözkonusudur. (Alpugan, 1990: 389)

Optimum sipariş miktarı tecrübe ile belirlenebilir. Özellikle, küçük işletmelerde bu husus yaygındır. İşletme sahip-yöneticisi yılların verdiği tecrübeyle en uygun sipariş miktarını belirleyebilmektedir. Bununla birlikte, hızlı bir büyüme trendi içinde bulunan işletmelerde, orta ölçekli işletmelerde, bu konunun işletme sahip-yöneticisinin kontrolünden çıktığını görmekteyiz. Bu durumda optimum sipariş miktarı işletme yönetim tekniklerinin konusunu oluşturmaktadır.

Optimum sipariş miktarını aşağıdaki Grafik 5.1’de yer aldığı şekliyle gösterebiliriz.

Dolar Bazında



Grafik 5.1 Optimum sipariş miktarı (Pickle-Abrahamson. 1990 : 424)

Yüksek sipariş miktarıyla birlikte sipariş maliyeti düşmektedir. Sipariş miktarının artmasıyla stoklama maliyeti arasındaki ilişki doğru orantılı olup, sipariş miktarının artmasıyla stoklama maliyeti de artmaktadır. Satınalma miktarındaki artış ve stoklama maliyeti, toplam maliyetin “U” şeklinde oluşmasını sağlamaktadır. Toplam maliyet eğrisinin en düşük olduğu noktada satınalma maliyet eğrisi ile stoklama maliyet doğrusu kesişmekte ve bu noktada optimum sipariş miktarı ortaya çıkmaktadır.

C- En Uygun Sipariş Süresinin Tesbiti

Satınalma işleminin ne zaman yapılacağı sorusunun cevabının belirlenmesi için ilk etapta kullanım stok miktarının ve ihtiyat stok miktarının tesbit edilmesi gerekmektedir. Kullanım stok miktarı, iki sipariş arasında kullanılan malzeme miktarını ifade etmektedir. İhtiyat stok miktarı kavramıyla da malzemenin elde edilmesinde karşılaşılabilecek zorluklar ve aksamalar nedeniyle elde bulundurulacak miktar ifade edilmektedir. Sipariş noktasını belirleyen unsurlar ise ortalama stok miktarı ve ihtiyat stok miktarıdır.

Aşağıda yer alan formüllerle ortalama stok miktarı ile ihtiyat stok miktarının tesbit edilmesi mümkündür. (Alpugan, 1994 :391-392)

$$\text{Optimum Sipariş} \\ \text{Miktarı} \\ \text{OSM} = \frac{\text{---}}{2} + \text{İhtiyat Stoku}$$

(OSM = Ortalama Stok Miktarı)

$$\text{İhtiyat Stoku} = \frac{M+N}{2}$$

$$M = (MK \times OK) \times OS$$

$$N = (MS \times OS) \times OK$$

M= Kullanım miktarına göre emniyet stoku

N= Siparişte geçen süreye göre emniyet stoku

MK= Malzemenin günlük maksimum kullanım miktarı

OK= Malzemenin günlük maksimum kullanım miktarı.

MS= Sipariş tesliminde geçen maksimum süre.

OS= Sipariş tesliminde geçen ortalama süre

$$\text{Sipariş Noktası} = (OS \times OK) \times \text{İhtiyat Stoku}$$

D- Uygun Satıcıların Seçilmesi

En uygun satıcının tesbiti, malzeme talebinin karşılanmasına yönelik olarak; miktar, kalite, hizmet, fiyat, zaman ve yer açısından en iyi durumda olanların seçilmesi demektir. İşletmenin rekabet pozisyonunda ve pazarlama stratejisinde en uygun satıcıların seçilmesi önemli rol oynamaktadır.

5.7.2 Satınalma İşlemlerinde İndirimden Faydalanmak

i- *Miktar İndirimi*

Optimum sipariş miktarından daha fazla miktarda satınalma yoluna gidildiğinde satıcının yapacağı fiyat indirimi sipariş edilen miktarın birim fiyatında düşüş meydana getirmektedir. Ancak, burada dikkat edilmesi gereken husus mal alımındaki miktar artışı stoklama maliyetini artıracaktır. Fazla miktarda yapılacak alımdan dolayı fiyatta yapılacak indirim miktarıyla, miktar artışından dolayı doğacak stok maliyet artışını karşılaştırmak suretiyle satınalma kararı verilmelidir.

ii- *Nakit İndirimi*

Satıcılar, sattıkları malların ödemelerinin kısa sürede yapılması için alıcıları teşvik etmeye yönelik indirim tekliflerinde bulunmaktadır. Nakit indirimiyle satınalma maliyeti azalmakta, indirimden doğan kaynak işletmenin diğer ihtiyaçlarında kullanılabilmektedir.

En yaygın nakit indirimlerinden biri; 2/10 - net 30 gün olup, fatura tarihinden itibaren fatura bedelinin 30 gün içinde ödenebileceği ve fatura tarihinden itibaren ilk 10 gün içinde ödeme yapılırsa, fatura bedeli üzerinden %2'lik bir indirim uygulanacağını ifade etmektedir. Diğer indirim oranları da; 1/10 - net 30 gün, 2/10 - net 60 gün ve malın alındığı ay'ı takip eden ay'ın 10. Gününde ödeme yapılması durumunda %2'lik indirimdir. (Pickle-Abrahamson, 1990: 431)

Burada gözönünde bulundurulması gerekli olan nokta nakit indiriminden faydalanılmasından kaynaklanan alternatif maliyettir. Alıcı, nakit indiriminden faydalanmama yoluna gittiğinde, faturada belirtilen vade içinde fatura bedelinin tamamını ödeyecektir. Eğer alıcının bu vade içinde bu malın satışından elde edeceği kar oranı, vazgeçtiği nakit indiriminden fazla ise doğru bir şekilde hareket ettiği kabul

edilebilecektir. Bekleyeceği kâr oranı, vazgeçtiği nakit indirimi oranından az ise, alıcı yanlış karar vermiş demektir.

Nakit indirim teklifinin kabul veya red edilmesinden önce alternatif maliyetin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

iii- Sezon Dışı Satış İndirimi

Bu indirim, sezonluk satışları yoğun olan ve sezon dışında satışlarının düşük seyir takip ettiği malzemelerin sezon dışında satışlarının artırılması amacıyla yapılan indirimi ifade etmektedir. Örnek olarak; klima satışlarını, meşrubat satışlarını gösterebiliriz. Bu indirimlerden yararlanmak amacıyla satınalma yoluna gidilebilir. Ancak, burada göz önünde bulundurulması gerekli olan nokta; alınıp, stoklanacak malzemenin modasının geçmesi, yüksek stok maliyeti, bozulma, hırsızlık, teknik deformasyon vb. risklerdir.

iv- Promosyon İndirimi

Promosyon faaliyeti içinde alıcının yaptığı hizmet karşılığı, alıcıya yapılan satışların tutarından indirimi ifade etmektedir. Sözgelimi, ürüne uygun vasıftaki alıcının yaptığı reklam hizmeti nedeniyle alıcıya belli bir indirimde bulunmaktadır. Diğer bir uygulama biçimi de, ürünün alıcının işyerinde alıcı tarafından teşhir edilmesi durumunda ürünün belli bir miktarının alıcıya ücretsiz olarak verilmesidir. (Pickle-Abrahamson, 1990: 345)

5.8 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE FİNANSAL YÖNETİM

5.8.1 Genel

Küçük işletmelerde çoğunlukla finansal fonksiyon ile muhasebe fonksiyonu aynı birim dahilinde örgütlenmiş bulunmaktadır. Küçük işletme girişimcilerinin finansal yönetim konularında donanımlı olduklarını söylemek mümkün değildir. Finansal sorunlarının çözümünde yetersiz kalmaktadırlar.

Küçük ve orta ölçekli işletme girişimcilerinin başarılı olmaları için finansman yönetiminin temel konularında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Yeterli sermayeye sahip olmak başarılı olmanın önemli koşullarından biri olmakla birlikte, yeterli koşul değildir. Paranın ve parayla satın alınan kıymetlerin etkin bir şekilde yönetilmeside başarılı olmanın diğer bir önkoşuludur.

Finansal yönetimin başarılı bir şekilde yürütülmesi için gelir tablosu, bilanço ,başabaş noktası ve bütçe konularında sağlıklı bir analiz yeteneği gerekmektedir.

İşletmenin genel amaçları çerçevesinde fonksiyon icra eden finansal yönetimin temel amaçlarını şu şekilde ifade etmek mümkündür; (Özdemir, 1995 : 3)

- İşletmenin yatırımları için gerekli varlıkların seçimi,
- Bu varlıklar için gerekli fon tutarlarının belirlenmesi, nasıl ve hangi kaynaklardan karşılanacağını tesbit edilerek kararlaştırılmasıdır.

Finansman yönetiminin işletmelerde icra ettiği fonksiyonlarda şu şekildedir; (Özdemir. 1995 : 4)

- İşletmenin geçmiş dönem verilerinin ve içinde bulunduğu şartların iyi bir şekilde finansal yönden analizi
- Nakit bütçesinin, yatırım bütçelerinin hazırlanmasına ve tahmini bilanço, tahmini gelir ve fon akım tablolarının düzenlenmesine yönelik finansal planlama
- İşletmeye ait dönen ve duran varlıkların yönetilmesi
- İşletme yatırımları ve faaliyeti için gerekli fonların sağlanması

5.8.2 Finansal Planlama

Finansal planlama, gelecekteki işletme çalışmalarının sayılarla ifadesidir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler için finansal planlamanın amaçlarını şöyle sıralayabiliriz. (Alpugan, 1994: 406-407) :

- a- Yatırımdan normal getiri sağlamak,
- b- Gerekli işletme sermayesine sahip olmak,
- c- Stoklar, alacaklar ve yatırım değerleri arasındaki dengeyi korumak,
- d- Pazarın, üretimin, rekabetin ve satış hacminin gayri safi kazanç üzerindeki etkilerini değerlendirmek,
- e- Gayri safi kazanç ile işletme giderleri arasındaki ilişkiyi belli bir düzeyde tutmak,
- f- İleride ortaya çıkabilecek değişikliklerle ilgili gerekli tedbirleri tesbit etmektir.

Finansal planlamayı; kısa süreli ve uzun süreli olarak ikiye ayırabiliriz. Kısa süreli finansal planlamanın konusunu bütçeleme işlemleri oluşturmaktadır. Uzun dönemli planlama ise, yatırım kararlarının değerlendirilmesi, uzun süreli fon gereksinimlerinin karşılanması çalışmalarını içermektedir.

5.8.2.1 İşletme Bütçesi

Bütçe, bir işletmenin gelecekteki faaliyetlerinin tahmin ve kontrol edilmesini sağlayan bir finansal plandır. Bütçeleme, işletme kaynaklarının rasyonel kullanılmasını sağlamaya yönelik bir araçtır.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler için esaslı bir planlama ve kontrol aracıdır. Sözgelimi, işletme sahibi mevcut harcamalarını bütçelenmiş rakamlarla karşılaştırarak bir sapma olup olmadığını saptamak ve sapma olduğunun tesbit edilmesi durumunda da bu sapmanın nereden kaynaklandığını bilme ve bunu kontrol etme imkanı vardır. (Pickle-Abrahamson, 1993: 396-398)

Bütçelerin sağlıklı olarak hazırlanabilmesi için standartların tesbit edilmesi ve işletmedeki faaliyetlerin çok iyi şekilde kavranması gerekmektedir.

Bütçelemeyi; işletmenin benimsediği kısa süreli ve uzun süreli amaçlar doğrultusunda ikiye ayırabiliriz. Kısa süreli bütçelemeye çoğunlukla nakit bütçesinden, uzun süreli

bütçelemelerde ise proforma bilanço ve proforma gelir tablosundan yararlanılmaktadır. (Özdemir, 1995 :85)

Küçük işletmeler faaliyetlerini daha basit ve kolay bir şekilde bütçelemektedirler. Küçük işletmelerde, işletme sahibi amaçlarına ve işletmenin niteliğine göre sınırlı sayıda fonksiyonel bütçeye ağırlık vermelidir. Bir küçük sanayi işletmesinin ağırlık vermesi gerektiği fonksiyonel bütçeleri şu şekilde sıralayabiliriz (Alpugan, 1994 :423) :

- a- Satış bütçesi
- b- Üretim bütçesi
- c- Yatırım bütçesi
- d- Nakit bütçesi

a- *Satış Bütçesi*

Satış bütçesi büyük ölçüde tahmine dayanmaktadır. Geçen yılların satış tutarları ve içinde bulunulan iş kolu ve ekonominin genel durumu bu tahminler yapılırken gözönünde tutulmaktadır.

b- *Üretim Bütçesi*

Üretim bütçesi, satış bütçesinde belirlenen satışları ve stok düzeyini karşılamak için gerekli olan üretim miktarını belirlemeye yönelik olarak hazırlanmaktadır.

KOBİ'lerde direkt işçilik, direkt malzeme ve genel imalat giderleri gibi maliyetlerin üretim giderleri bütçesi adı altında tek bir bütçede toplanması daha pratik olmaktadır.

c- *Yatırım Bütçesi*

En kârlı yatırım alanının seçilmesi ve kaynakların bu seçilen yatırım alanına yönlendirilmesi işletme yönetiminin temel fonksiyonudur. (Yozgat, 1983: 100)

Bütçe dönemi içinde yeni sabit varlıkların alımı için yatırım bütçesinin hazırlanması gerekmektedir. Yatırım bütçesinin düzenlenmesiyle nakit bütçesinin daha sağlıklı bir şekilde planlanması imkan dahiline girmektedir.

d- Nakit Bütçesi

Bir işletmenin bütçe dönemi içinde bütün nakit giriş ve çıkışlarını tahmin eden bir finansal araçtır.

Nakit girişi ve çıkışı ile ilgili tahminleri detaylı bir şekilde göstermek, işletmenin nakit ihtiyacının miktarını tesbit etmek, işletmenin ödeme gücünü korumak gibi amaçlara yönelik olarak nakit bütçeleri düzenlenmektedir. (Özdemir, 1995 :94)

Nakit bütçesinin hazırlanmasına yönelik olarak nakit girişleri tahmin edilirken peşin satışlar, tahsil edilecek alacaklar, kira, faiz gibi diğer nakit girişleri gözönünde bulundurulmaktadır. Aynı şekilde, nakit çıkışlarının da tahmini yapılırken malzeme ve hizmet satınalmaları, ücretler, genel imalat giderleri, satış ve yönetim giderleri, ödenecek vergi, yatırımlar için yapılacak ödemeler gibi giderler dikkate alınmaktadır. (Alpugan, 1994: 426-427)

Nakit bütçesi ile bir işletmenin elindeki nakitlerin değişimini ölçme imkanı (Pickle-Abrahamson, 1990: 399) ile birlikte nakit bütçesi işlevsel olarak proforma bilanço ve proforma fon akım tablosunu tamamlamaktadır.

Diğer yandan, nakit giriş ve çıkışlarının karşılaştırılmasına imkan veren bir finansal kontrol aracı işlevi görmektedir.(Akgüç, 1976: 139)

5.8.2.2 Uzun Süreli Finansal Planlama Aracı Olarak Proforma Bilanço ve Proforma Gelir Tablosu

Fonksiyonel bütçelerin yardımıyla gelecek dönemlere ilişkin işletmenin meydana getireceği kaynakları ihtiva eden proforma gelir tablosu (Özdemir, 1995 : 89) ve işletmenin sermaye durumunu ve finansal yapısını gösteren proforma bilanço düzenlemek mümkündür. (Alpugan, 1994 : 427-428) Bu iki bütçe vasıtasıyla da işletmenin tüm fonksiyonel bütçelerinin koordinasyonu sağlanmaktadır.

5.8.3 Varlıkların Yönetimi

5.8.3.1 İşletme Sermayesi Yönetimi

İşletme sermayesi yönetimi KOBİ'ler için oldukça önemlidir. KOBİ'lerin dış kaynaklardan sermaye sağlama imkanı oldukça sınırlı bulunmaktadır.

Dış kaynaklardan fon sağlama imkanları olsa bile, bunun uzun vadeli fon kaynaklarından ve sermaye piyasalarından elde edilmesi hemen hemen imkansızdır. KOBİ'ler çoğunlukla kısa vadeli dış kaynaklara dayanmaktadırlar. Kısa vadeli fon kaynaklarına örnek olarak; satıcı kredilerini, banka kredilerini gösterebiliriz. (Özdemir, 1995 : 109)

Küçük işletmeler, özellikle kuruluş aşamasında finansman tedarikinde ve finansal kaynakların yönetiminde oldukça önemli sorunlar yaşamaktadırlar. Çeşitli ülkelerdeki, farklı sektörlerde yapılan araştırmalar, bu sorunu tesbit etmektedir. Söz konusu işletmelerin kuruluş aşamasındaki en önemli finansal kaynak işletmeyi kuran girişimciler veya çok yakınları tarafından karşılanmaktadır. Banka kredileri de dış kaynaklar arasında yer almaktadır. (Moore, 1994: 114)

Banka kredilerinden yararlanma yoluna giden küçük işletmeler bu kredileri kısa vadeli olarak almak zorunda kalmaktadırlar. Bu durumda, işletmelerin net işletme sermayesi ve likidite durumları olumsuz olarak etkilenmektedir.

Yeni kurulmuş bir işletmenin alacaklara ve stoklara yapılması gereken yatırımdan kaçınması mümkün değildir. Bu nedenle, küçük işletmelerin sahip olduğu aktiflerin toplamı içinde alacak ve stok gibi döner aktiflerin yeri büyüktür. Dolayısıyla, küçük işletme girişimcileri için döner kıymetlerin yönetimi oldukça önemlidir.

Bir işletmenin elindeki nakit mevcudu, satılabilir menkul kıymetler, alacaklar ve stoklar işletme sermayesini oluşturmaktadır.

İşletme girişimcisinin yada işletmede istihdam edilen bir finans yöneticisinin işletme sermayesi yönetiminde çözmesi gereken en önemli iki problem (Akgüç, 1994: 207);

- a- Dönen varlıklara yapılacak yatırımın optimum miktarı,
- b- Dönen varlıkların hangi kaynaklarla finanse edileceği hususudur.

5.8.3.2 Nakit ve Menkul Kıymetler Yönetimi

Bir işletmenin nakit ve menkul kıymetlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi sözkonusu işletmenin büyümesinde gerekli olacak ilave fonların sağlanmasında bir kaynak teşkil edecektir.

Bir işletmenin başlıca nakit kaynaklarını şöyle sıralayabiliriz (Akgüç, 1987: 259-260):

- Peşin olarak mal ve hizmet satışı,
- Alacakların tahsili,
- İşletmenin hisse senedi, tahvil gibi serbest menkul değerlerinin paraya çevrilmesi,
- İştirak edilen ortaklıklardan alınan kâr payları, taşınmazların kiralananmasından elde edilen kira geliri, alınan faizler gibi işletmenin uzun süreli yatırımlarından sağlanan ve nakit olarak tahsil edilen gelirler,
- Alacak senetlerinin kredi kurumlarına iskonto ettirilmesi,
- Duran varlıkların peşin bedelle satışı

- Nakit olarak alınan krediler
- Sermayenin artırılması
- İşletmeye iade edilen vergiler
- Devlet tarafından verilen ve işletmeye nakit girişı doğuran sübvansiyonlardır.

İşletmelerde etkin bir nakit yönetimini engelleyen faktörleride şu şekilde sıralayabiliriz (Akgüç, 1976: 165-166):

- Muhasebe uygulamalarının işletmelerin nakit mevcudunu olduğundan az gösterme eğilimi,
- İşletmelerde, etkin bir finansal yönetimden daha ziyade ihtiyaç duyulduğunda nakit kaynağının hazır bulundurulmasına verilen önem,
- İşletmelerin üst yönetimlerinin finansal yönetime gereken önemi vermemeleridir.

i- Elde Nakit Bulundurmayı Gerektiren Etmenler

İşletme girişimcisinin elinde nakit bulundurmasını gerektiren pek çok etmen sözkonusudur. Bu etmenlerin bir kısmını şu şekilde açıklayabiliriz. (Özdemir, 1995: 115 ve Akgüç, 1976: 169-171)

- a- İşletme faaliyetinin niteliğı ve de nakit giriş ve çıkışları arasındaki zaman uyumu.
- b- İşletmelerin alış ve satış şartları
- c- Alacakların devir hızı
- d- Stok miktarı ve stok devir hızı
- e- Firmanın kredi sağlama kapasitesi
- f- Ödenmemiş sermaye miktarı
- g- Borçları konsolide edebilme imkanı
- h- Beklenmedik alağanüstü hallerde karşılaşma ihtimali
- i- İşletmenin konjonktür ve mevsimlik hareketlerden etkilenmesi
- j- Faaliyet gösterilen endüstri kolundaki rekabet
- k- Yakın gelecekte önemli ödemeler yapma ihtimali

- l- İşletme borçlarının süreye bağlı yapısı
- m- İşletmenin gelecekle ilgili nakit akım tahminleri

ii- *Optimum Nakit Miktarı*

İşletme girişimcilerinin elde nakit bulundurmanın faydası ile bunun dolaysız ve alternatif maliyetlerini karşılaştırarak elde tutmaları gereken nakit mevcudunu belirlemeleri gerekmektedir. Bununla birlikte, optimum nakit miktarının tesbit edilmesi oldukça zordur. Bu konuda; uygulanmakta olan pratik yöntemlerin yanısıra geliştirilmiş matematiksel yöntemlerde mevcuttur.

Uygulamada başvuru olan pratik yöntemler (Akgüç, 1994: 243);

- a- İşletmenin en az 15 günlük satış tutarına eşit bir nakit mevcudunu elinde bulundurması gerekmektedir.
- b- İşletmenin kısa vadeli borçlarının belli bir oranında nakit bulundurması. Sanayi işletmelerinde bu oranın %20 olarak belirlenmesi genel kabul görmüş bir husustur.
- c- Nakit mevcudunun işletmenin belli bir süre içinde nakit akışını zorunlu kılan giderlerini karşılayacak miktara eşit olmasıdır.

Etkin bir nakit yönetimini engelleyen önemli hususlardan biri de, geleceğe ait nakit giriş ve çıkışlarının belirsizliğidir.

iii- *İşletme Fonlarının Nakit ve Menkul Kıymetler Arasındaki Dağılımı*

Bir işletmenin belirli bir süre içinde elinde atıl olarak bulundurmak zorunda olduğu nakitleri, getirisi olan ve nakde çevrilebilir özellikleri olan menkul kıymetlere yatırması kaynak kullanımında verimliliği sağlayacaktır.

Elde ne kadar nakit bulundurulacağının ve ne kadarının menkul kıymetlere bağlanacağı konusunda karar verirken net nakit girişi, borçlanma imkanı ve borç vadesi gibi faktörleri

gözönünde bulundurmak gerekmektedir.

Nakit kıymetlerin yatırılacağı menkul kıymetleri şu şekilde açıklayabiliriz.

- ◆ Hazine bonoları
- ◆ Devlet tahvilleri
- ◆ Piyasada isim yapmış işletmelerin hisse senedi ve tahviller gibi çıkarttıkları bonolar
- ◆ Bankalarca kabul edilebilir poliçeler
- ◆ Heran paraya çevrilebilir özel sektör tahvilleri

iv- Nakit Yönetiminde Etkinliği Artırıcı Önlemler

Nakit yönetiminde etkinliği artırıcı önlemleri şu şekilde açıklayabiliriz;

- a- Nakit girişlerini hızlandırmak,
- b- Tahsilat ve ödemeleri belli bankalarda veya banka şubelerinde toplamak,
- c- Nakit giriş ve çıkışları arasındaki zaman uyumunu sağlamak,
- d- Nakit ödemeleri kontrol altına almak,
- e- Haftalık nakit giriş ve çıkışlarını gösteren nakit bütçeleri hazırlamaktır.

5.8.3.3 Alacakların Yönetimi

İşletmelerin satışlarından doğan alacakları, aktifleri arasında önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle alacakların etkin bir şekilde yönetimi önem arz etmektedir.

Alacaklara bağlanan optimum kaynak miktarının belirlenmesinden önce alacakların seviyesini belirleyen faktörlerin tesbit edilmesi gerekmektedir.

Alacakların seviyesini belirleyen faktörlerin bazıları şunlardır.

- a- Satış hacmi

- b- Satışların mevsimlik oluşu
- c- İşletmenin kredili satış politikası
- d- Alacak tahsilatında etkinlik
- e- Kredili satışlarda müşterilerde aranacak nitelikler ve kredi limiti
- f- Alacak senetlerinin iskonto ettirilmesi imkanı

i- *Kredili Satış Politikasının Etkin Bir Şekilde Yönetilmesi*

a- *Müşterilerde Aranacak Nitelikler*

İşletmeler, kredili satış politikaları çerçevesinde, kredili satışların hedeflediği müşterilerin niteliklerini belirlemektedirler. Satışların artırılması amacıyla hedef müşterilerin niteliklerini yumuşatma yoluna gidebilmektedirler. Burada önemli olan nokta, bu yumuşatmanın ne dereceye kadar yapılacağıdır. Kredili satışların artmasından sağlanan faydanın, alacakların işletmeye getirdiği ilave maliyetleri aştığı sürece niteliklerde esnetmeye devam etmek mümkün olabilmektedir.

b- *Kredili Satışların Vadesi*

Kredili satışların vadesinin uzatılması ile genellikle satış hacminde bir artış sağlanmaktadır. Kredili satışların vadesi, vadenin uzatılmasıyla sağlanan ilave kâr artışı, alacaklara tahsis edilen kaynaklardan beklenen asgari kârı aştığı sürece uzatılması mümkündür.

c- *Nakit İskonto Oranı ve İskontodan Yararlandırma Süresi*

Nakit iskontosu, işletmenin ürünlerine olan talebi artıracak ve kredili satışlardan doğan şüpheli alacaklar veya değersiz alacaklar riskini azaltacaktır. İşletmelerin bu husustaki politikası, nakit iskontosundan sağlanan faydalar gelir kaybından fazla olduğu sürece bu politikaya devam etmek olmalıdır.

İskontodan yararlanılma süresinin uzatılması tahsil süresinin üzerinde etkiye bulunacaktır. Ancak, bu etkinin hangi yönde olacağını önceden kestirmek çok zordur. Nakit iskontolarının artırılması, işletmenin müşterilerinden daha önceden bu iskontolardan yararlanmayanları teşvik edecek ve böylece tahsilat süresi kısılacaktır. Diğer yandan, tahsilat sürelerinin uzatılması durumunda da, önceleri işletmenin nakit iskontasından faydalanan müşterilerin yeni vadeleri benimsemelerine yol açabilecektir.

d- Mevsimlik Özel Vadeler

Daha önceki bölümlerde ifade edildiği gibi mevsim dışında durgun geçen satışların artırılmasına yönelik olarak belirlenen satış politikası çerçevesinde, müşterilerin ödeme güçlerinin olduğu zamanlara denk gelecek şekilde ödeme vadesi tanınmaktadır.

e- Kredili Satışlardaki Risk

Kredili satışların özünde alacakların tahsil edilememe riski vardır.

Kredili satış politikasının belirlenmesi esnasında kredili satışların alacaklarının tahsil edilememesi riskinin en aza indirilmesi ve işletmeye müşteri olacakların borç ödeme durumlarının değerlendirilmesi lazımdır.

Bu çerçevede müşteriler hakkında çeşitli kaynaklardan bilgi edinilmesi gerekmektedir.

ii- Uygun Bir Tahsilat Politikası

Satışların artırılması bütün işletmeler için kaçınılmaz bir hedeftir. Satışların artırılmasına yönelik çalışmaların olumlu sonuç vermesiyle, işletmelerin satışlarında artışlar meydana gelecektir. Bununla birlikte, alacakların tahsilinin şüpheli duruma düşmesi veya alacakların değersiz hale gelmesi gibi risklerde artış gösterecektir. Finansal yapıları itibariyle büyük işletmelere nazaran daha zayıf durumda bulunan KOBİ'ler için bu husus

oldukça önem arzetmektedir. Bu risklerin en aza indirilmesi için işletmelerin tahsil politikalarını etkin bir şekilde organize etmeleri gerekmektedir.

Tahsilat politikalarına verilen önem, beraberinde tahsilat giderlerini de artıracaktır. Diğer yandan, bu yaklaşım işletmenin tahsil süresini kısaltacak, alacaklara tahsis etmiş olduğu kaynaklarda görece bir azalmaya sebebiyet verecektir. (Akgüç, 1976: 197) Bir başka deyişle alacakların tahsilinde bir artış meydana gelecektir.

Etkin bir tahsilat politikasının uygulanmasına yönelik olarak aşağıda sıralanan önlemlere başvurulması gerekmektedir (Özdemir, 1995: 131-132):

- a- Müşterileri erken ödemeye özendirerek önlemlerin alınması,
- b- Satış elemanlarının tahsilat işlemlerine katılımlarını sağlamak,
- c- Müşteri cari hesaplarının ticari senetlere dönüştürülmesi,
- d- Alacakların, tahsil edilme riski olan alacakların faktör firmalarına satılması.

Özellikle, alacakların faktör firmalarına satılması işlemi, alacakların yönetimine etkinlik kazandırabilecek bir finansal tekniktir. Sağlıklı bir nakit akışı işletmeler için hayati bir öneme sahiptir. İşletmelerin satışları arttıkça kârı da artmaktadır. Diğer taraftan, bu satışları yürütmek için işgücü, malzeme gibi maliyet unsuru olacak faktörlere ihtiyacı bulunmaktadır. Bunların sağlanabilmesi içinde işletmenin elinde nakit bulundurması gerekmektedir. Bununda sağlıklı ve etkin bir nakit giriş ve çıkışıyla elde edilmesi mümkündür. İşletmelerin bu süreç içinde kontrol edemedikleri en önemli husus alacaklardır. (Türk Trade, 1991: 58) Alacakların geç tahsil edilmesi veya hiç tahsil edilememesi işletmeler için olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

Bu tarz olumsuzlukları aza indirmek amacıyla factoring uygulamasına gidilerek alacakların tahsilinde etkinlik sağlanabilmektedir.

Factoring, işletmenin kredili satışlarından doğan alacak haklarının bankalara veya bu konuda uzmanlaşmış factoring firmalarına satılması işlemidir. (Alpugan, 1994: 456)

Factoring uygulaması ile işletmeler kredili satışların getirdiği bir takım güçlüklerden ve risklerden kurtulmaktadırlar. Bununla birlikte factoring uygulaması belli bir komisyon karşılığında yapılmaktadır. Factoring işlemiyle ilgili bir diğer koşul da, factoring'e devredilecek alacaklarla ilgili satışların önceden factoring kuruluşunun onayına sunulması gerekmektedir.

Factoring uygulamasının işletmelere sağladığı yararları şu şekilde sıralayabiliriz.; (Alpugan, 1994: 456)

- a- Alacakların satılmasıyla işletmenin işletme sermayesi gereksiniminin azalması,
- b- Kredili satışlardan doğan bürokratik işlemlerin ve giderlerin ortadan kalkması,
- c- Alacağın tamamının tahsil edilme garantisi,
- d- Factoring işlemi neticesinde alacaklardan serbest kalan fonların işletme ile ilgili acil bir durum için kullanılması imkanı,
- e- Dönen varlıkların devir hızının yükselmesiyle kârın artırılması imkanı,
- f- İşletme factoring işlemi sonucunda serbest kalan kaynaklarını peşin mal alımında kullanarak uygun koşullarda satınalma işlevini yerine getirme gibi imkanlara kavuşabilmektedir.

Factoring işleminin işleyiş tarzı şu şekildedir (Türk Trade, 1991: 58):

İşlem, factoring kuruluşunun alıcıların kredibilitelerini belirlemek amacıyla satıcıdan şu bilgileri almasıyla başlamaktadır;

- Satıcının son üç yıllık finansal tabloları
- Alıcının adı
- Alıcının adresi
- Alıcı ile olan yıllık ticaret hacmi
- Alıcının bankası
- Vade

- Vadeye göre garanti limiti ihtiyacı
- Alıcı ile temas kurma izni

Factoring kuruluşu, bu bilgiler çerçevesinde alıcılar hakkında inceleme yapar ve factoring sözleşmesi koşullarını, komisyonu ve iskonto oranını satıcıya sunar. Satıcı ile factoring sözleşmesi imzalanır. Factoring kuruluşu, değerlendirmeleri neticesinde her alıcı ile ilgili belirlediği garanti limitlerini satıcıya bildirir.

Satıcı, alıcılarına kestiği ilk faturalarla birlikte factoring işlemine başladığına dair birer mektup yollar. Mallarını yüklemeyi müteakip, keseceği faturaların üzerine satıştan doğan alacağın factoring kuruluşuna devredildiğini ve ödemelerin sadece bu kuruluşa yapılacağını gösteren birer temlik notu yapıştırır. Satıcı temlik notunu ihtiva eden faturanın bir nüshasını ve irsaliyenin bir kopyasını factoring kuruluşuna teslim etmekle alacağın factoring kuruluşuna devretmiş olur. Alacağın tahsili konusunda risk factoring kuruluşuna geçmiş olur. Factoring kuruluşu fatura tutarının %80'ini satıcıya peşin olarak öder. Factoring kuruluşu bu işlemi belli bir faiz ve komisyon karşılığında yapmaktadır.

Alıcının mali güçlüğü düşmesi durumunda, factoring kuruluşu vadeden itibaren 90 günde veya alıcının bu süre içinde iflas etmesi halinde, resmi iflas tarihinde faturanın bakiyesini %100'e tamamlamak suretiyle satıcıya gerekli ödemeyi yapmaktadır.

5.8.3.4 Stok Yönetimi

Stoklar, bazı sanayi dallarında toplam aktifler içinde önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca, stokların likiditesi düşük olup, stokların yönetiminde yapılacak hataların telafisi oldukça uzun zaman alabilmektedir.

Stoklara yapılan yatırımın optimum tutarda olması için, stok maliyeti ve riski ile stok bulundurmanın sağlayacağı faydaların denk olması gerekmektedir.

Stok bulundurmanın maliyetini oluşturan faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz;

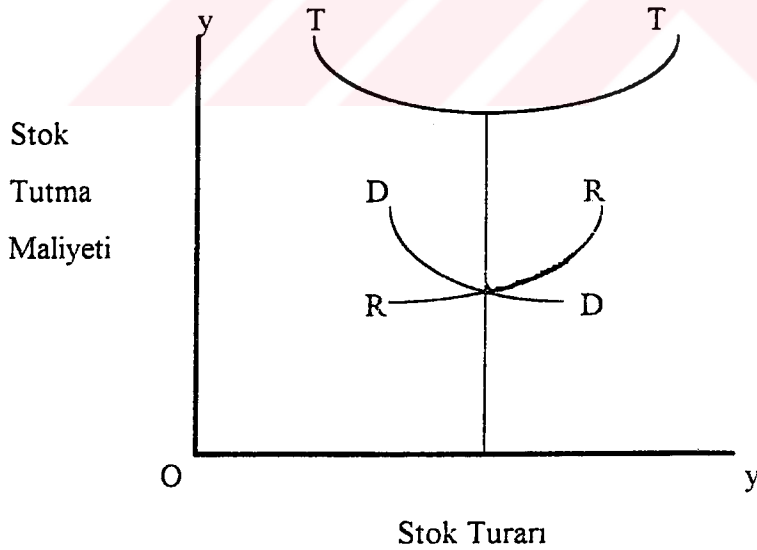
- a- Depo kirası, amortisman, bakım onarım, ısıtma veya soğutma, tahmil-tahliye giderleri ve alternatif maliyet gibi maliyetlerden oluşan sermaye maliyeti,
- b- Stokta bulunan malların bozulması, kalitelerini, fiziki özelliklerini kaybetmeleri, fiyatların düşmesi, modalarının geçmesi gibi stok tutma riskidir.

Stok tutma maliyeti işletmeden işletmeye farklılık göstermekle birlikte, genelde stok değerinin %25 - %40'ı arasında oluşmaktadır. (Özdemir, 1995: 134)

Stok bulundurmak suretiyle işletmeler üretimlerini ve satışlarını kesintisiz sürdürebilmektedirler.

i- Optimum Stok Miktarı

Optimum stok miktarını grafik yardımıyla şu şekilde gösterebiliriz.



Grafik 5.2 Optimum stok miktarı (Akgüç, 1976: 215)

Bir işletmenin stok tutma maliyetinin en düşük olduğu seviye, stoklara yapılacak optimum yatırım tutarını belirler.

Finansman giderleri, sigorta giderleri, kalitenin bozulması, fiyatların düşmesi gibi riskleri içeren giderler, stok miktarı yükseldikçe artar. Şekilde bu giderler RR olarak gösterilmiştir. Stok miktarı arttıkça, stok yetersizliği nedeniyle satış yapamamaktan doğan kâr kayıpları, üretimin kesintiye uğramasıyla doğacak zararlar gibi giderler DD olarak gösterilmiştir. Stok tutmanın gerektirdiği tüm giderler TT olarak gösterilmiştir. RR ve DD eğrilerinin kesiştiği nokta stok bulundurma maliyetinin en düşük olduğu noktayı göstermektedir. RR eğrisi ile DD eğrisinin kesiştiği noktada TT eğrisi en düşük değeri almaktadır. Dolayısıyla, bu düzey optimum stok tutarını belirlemektedir.

Grafiksel yöntemle, konunun teorik açıklaması yapılabilmektedir. Ancak, pratik olarak bir anlam ifade etmemektedir. Satınalma yöntemi başlığı altında incelediğimiz ekonomik sipariş miktarını belirleyen formül yardımıyla daha gerçekçi optimum stok tutma düzeyinin belirlenmesi mümkündür.

5.8.3.5 Enflasyon Ortamında İşletme Sermayesinin Yönetimi

İşletme çalışmalarının yürütülmesi için sahip olunması gereken varlıklara işletme sermayesi adı verilmektedir. Yeterli bir işletme sermayesi ile girdiler zamanında ve uygun koşullarla temin edilebilmekte, borçlar zamanında ödenebilmekte, gerekli miktarlarda stok bulundurulabilmekte, kredili satış yapılabilmekte ve işletmenin çalışmalarının kesintisiz yürütülme imkanı doğmaktadır. (Sevilengil, 1993: 128-129) Enflasyon, işletme sermayesi ihtiyacını artırmaktadır. Yatırımlar ile ilgili ve kâr dağıtımı ile ilgili kararlar alınırken, enflasyonist ortamdan dolayı artacak olan işletme sermayesi ihtiyacının göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Nakitler, işletmenin hazır ödeme gücünü temsil etmektedir. Bir işletme hedeflerine ulaşmak için varlık edinmeye, bu edineceği varlıklara kaynak bulmaya zorunludur. Kaynaklarda çoğunlukla kendisini nakit olarak somutlaştırmaktadır. (BİAR, 1990: 38)

Enflasyonist ortamlarda işletmelerin nakit ihtiyaçları artış göstermektedir. Stok miktarında artış olmasa bile parasal değer olarak stok değeri artış gösterir. Enflasyonist ortamlarda işletmelerin emniyet stoku yönünde eğilimleri artar. Hatta, fiyat artışlarından faydalanmak amacıyla işletmelerin stok miktarlarında artışlar görülmektedir. Ekonomik durgunluk ile birlikte enflasyonun var olduğu ortamlarda işletmelerin çalışma sermayesi ihtiyaçları çok daha büyük oranlarda artış göstermektedir. (Özdemir, 1995: 111)

İşletmenin ne kadar fona ihtiyacı olduğu enflasyon göz önüne alınarak, doğru olarak tesbit edilmeye çalışılmalıdır. Bu konuda yapılacak hatalar, işletmeyi darboğazlara sokabileceği gibi, tüm işletme faaliyetlerini olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle fon kaynakları ile fon kullanımları arasında sağlıklı bir dengenin kurulması gerekmektedir. (BİAR, 1990: 43)

Enflasyon ve durgunluk ortamlarında işletmelerin alabileceği önlemleri şu şekilde açıklayabiliriz (Alpugan, 1994: 462):

- a- Kâr marjını artırmak (Ancak, durgunluk ortamlarında talep daralması yaşanacağından kar marjının artırılması imkansız olabilir.)
- b- Tutundurma çabalarının artırılması,
- c- İşletmenin faaliyet kalitesini artırmak,
- d- İşçilik ve sermaye girdisini azaltmak,
- e- İşletme giderlerini azaltmaktır.

5.8.3.6 Fonların Sağlanması

İşletmelerin kurulabilmesi ve faaliyetlerini devam ettirebilmesi için sermayeye ihtiyacı bulunmaktadır.

İşletmeler sermaye ihtiyaçlarını öz kaynaklarından ve borç yoluyla dış kaynaklardan karşılamaktadırlar.

Öz kaynak veya diğer bir deyişle öz sermaye işletme sahibinin sahip olduğu sermayedir. Yabancı kaynaklar ise borçlanma yoluyla işletme dışı kaynaklardan elde edilmektedir.

KOBİ'lerin çoğunlukla öz sermayelerine dayanmakta olduklarını söylemek mümkündür. Küçük işletmelerin dış kaynaklardan borçlanma yoluyla sermaye teminine pek yatkın olduklarını söylemek mümkün değildir. Bu eğilim, daha çok dış kaynak maliyetinin çok yüksek olması ve dış kaynakların bu işletmeleri riskli görmelerinden kaynaklanmaktadır.

Bununla birlikte, işletmeler için zaman zaman borçlanma kaçınılmaz olmaktadır. İşletmelerin sağlıklı bir borç yönetimi ile maliyetlerini kontrol altında tutmaları mümkün olabilmektedir.

5.8.3.7 Bir Alternatif Finansman Tekniği-Leasing (Kiralama)

İşletmelerin ihtiyaç duydukları makine ve tezgah gibi sabit varlıklar öz sermaye karşılığı veya borçlanma yoluyla satın alınabileceği gibi kiralama yoluyla da elde edilebilirler.

İşletmelerin sabit varlıkları satın almadan kiralama yoluyla ellerinde bulundurma imkanları vardır. (Özdemir, 1995: 217) özellikle, yeterli sermayeye sahip olmayan ve kredi kullanma imkanları sınırlı bulunan KOBİ'ler için oldukça önemli bir finansal araçtır.

Söz konusu kiralama işlemi genellikle finansal kiralama şirketleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Finansal kiralama şirketleri işletmelerin ihtiyaç duydukları duran varlıkları üreticilerinden satın alarak kira karşılığı talep eden işletmelere kiralamaktadırlar.

İşletmelerin duran varlıklara yatırım yapmak zorunda oldukları ve yeterli fonlarının olmadığı durumlarda, işletme kaynaklarının alternatif yatırımlarda kullanılma imkanının olduğu durumlarda, teknolojik gelişmelerin çok hızlı olduğu sektörlerde duran varlıkların kiralınması yoluna gidilmesi işletmeler için önemli avantajlar sağlamaktadır.

Bununla birlikte, kiralama her zaman avantaj sağlayan bir işlev görmemektedir. Satınalmanın da avantajlı olduğu durumlarda mevcuttur. Hızlandırılmış amortisman yöntemlerinden faydalanan işletmelerin satınalma yoluna gitmeleri daha uygundur. Ayrıca, enflasyonist ortamlarda duran varlıkların tamamen amorti edilmelerinden sonra yüksek bir fiyatla satılmaları mümkündür.

İşletmelerin kiralama-satınalma işlemlerinden biri üzerinde karar vermeden önce, özellikle borçlanma yoluyla satınalma durumunda bulunan işletmelerin aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Alpugan, 1994: 440-441):

- a- Sabit değerin satınalma maliyeti
- b- Sabit değer için ayrılacak amortisman payı
- c- Borçlanma maliyeti
- d- Sabit kıymetin kira değeri
- e- Vergi oranı
- f- Duran varlığın bakım-onarım giderleri ve kimin tarafından karşılanacağı,
- g- Yatırım indirimi, vergi muafiyeti gibi uygulamaların olup olmadığı hususu.

5.9 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE PERSONEL YÖNETİMİ

5.9.1 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Koşulları

KOBİ'lerde büyük işletmelerden farklı olarak kendine özgü istihdam ve çalışma koşulları sözkonusudur. Ücretlendirme, sosyal yardımlar, çalışma saatleri, iş tatmini ve işe bağlılık, işçi sağlığı ve iş güvenliği konularında büyük işletmelerden farklı özellikler taşımaktadırlar. Bununla birlikte, bu farklılaşmaları kesin çizgilerle ayırmak oldukça zordur. Bu farklılıklar ülkelere ve sektörlerle göre değişiklikler göstermektedir. Bu hususta, farklılıkları kesin çizgilerle ortaya koyamamanın en önemli nedenlerinden biri de küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki çalışma koşullarını gösteren veri eksiklikleridir.

Bununla birlikte, bu işletmelere özgü olarak nitelendirilebilecek çalışma koşullarıyla ilgili genellemeler yapmak mümkün olabilecektir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde ücret seviyeleri büyük işletmelere kıyasla daha düşüktür. (Esin: 56) Sözgelimi, İtalya'da dörde kadar işçi çalıştıran işletmelere oranla büyük işletmelerde ücretler %40-50 oranında daha yüksektir. İspanya'da 500'den fazla işçi çalıştıran işletmelerdeki işçiler 10-19 arası işçi çalıştıran işletmelerdeki işçilere nazaran saat başına %68 daha fazla ücret alabilmektedirler. (Ekin, 1993: 36)

Diğer taraftan, ilave parasal ve sosyal yardımlarda küçük işletmelerde fazla yaygın değildir. Bu tarz sosyal yardımlara endüstriyel ilişkilerin örgütsel bir yapıda olduğu ve dolayısıyla sendikalaşmanın ve toplu sözleşme görüşmelerinin yaygın olduğu büyük işletmelerde rastlanmaktadır. Küçük işletmelerde bu tarz sosyal yardımlaşma görülse bile bu daha çok işletme sahibinin takdirine dayalı olarak bireysel ödüllendirmeler şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu tarz uygulamalar çoğunlukla niteliği yüksek olan personele yönelik olmaktadır. Bu da yüksek nitelikli iş gücünün işyerinden kaçırılmama eğiliminden kaynaklanmaktadır. Düşük ücret seviyeleri küçük işletmelerdeki işin yapısından ve çalıştırılan işgücünün niteliğinden kaynaklanmaktadır. Bunun iş gücü devrini etkileyen bir işlevi de söz konusudur. Düşük ücretlendirme kadın, genç ve vasıfsız işgücünün çalıştırıldığı işletmelerde çok daha belirgindir. (Ekin, 1993: 39) Bu tipteki işgücünün hareketliliği yüksek olmaktadır. Bu durum işgücü devrinin yüksek olmasına neden olmaktadır. Yüksek işçi devrinin sebeplerinden biri de bu tarz işletmelerin sık sık kapanmalarıdır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışma süreleri olması gerekenden daha fazla olarak gerçekleşmekte ve fazla mesai uygulamaları yaygınlık arz etmektedir. Vardiyalı çalışma çok nadir olarak görülmektedir. Bu işletmeler, artan talebi karşılamaya yönelik olarak daha çok geçici personel istihdamına ağırlık vermektedirler.

İşyeri sağlık ve güvenlik standartları büyük işletmelere kıyasla oldukça düşük bulunmaktadır. İş kazaları açısından sağlıklı bir veri tabanı olmamakla birlikte, iş kazalarının küçük işletmelerde yaygın olduğu tahmin edilmektedir.

Özellikle, küçük işletmelerde genç, vasıfsız işgücünün işyerinde işbaşındaki eğitimi de çok yaygın bir şekilde uygulanmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde ilişkiler kişisellik arz etmektedir. Küçük işletmelerde bu ilişki çok yaygındır. Orta ölçekli işletmelerde ilişkilerdeki kişisellik mevcut olmakla birlikte, küçük işletmelere oranla biraz daha az yoğunluktadır. Kişisel ilişkiler çerçevesinde her bir personelin işletmeye yaptığı kişisel katkının işletmenin başarısında önemli rol oynadığı hususu, çalışanlar tarafından rahatlıkla hissedilmektedir. Bu da çalışanların işten ve işyerinden daha fazla tatmin duymasını sağlamaktadır. Küçük işletmelerde ilişkiler fraternizm (eşitler arası ilişki) veya paternalizm (Pederşahi) yaklaşımları çerçevesinde belirlenmekte ve uyuşmazlıkların çözümünde bu yaklaşımlardan biri söz sahibi olabilmektedir. Söz konusu yaklaşımlar, işletmelerin içinde bulundukları rekabet ortamına göre değişmektedir. 1982 yılında Sase ve Goffee ve 1977 yılında Newby tarafından küçük ölçekli işletmeler üzerine yapılan araştırmalarda; freternal yaklaşımın daha ziyade inşaat endüstrisinde yer alan küçük ölçekli işletmelerde yaygın olduğu görülmüştür. Bu işletmelerin genellikle 6 kişilik işgücüne göre örgütlendiği ve pazardaki rekabet şartları ve işgücünün piyasa koşulları, bu işletmelerde fraternal ilişkiyi zorunluluk haline getirmiştir. Aksine bir davranış, performans düşüklüğüne veya işgücü kaybına sebebiyet vererek, üretimin aksamasına neden olmaktadır. Newby'nın Doğu Anglikon çiftçileri üzerinde yaptığı araştırmada, bu işletmelerde pederşahi bir ilişkinin hakim unsur olduğu tesbit edilmiştir. Bu durumun çiftlik çalışanlarının çiftçi olma ihtimallerinin çok düşük olması ve pazarın durağan yapısından kaynaklandığı varsayılmaktadır. (Ram: 162-163)

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin gelişmiş bir endüstriyel ilişkiler sistemine sahip olmamaları ile birlikte, bu işletmelerde de vasıflı işgücünün istihdam edilmesi ve

bunlardan azami verimin alınması açısından, etkin bir şekilde personel politikasının, oluşturulması gerekmektedir.

5.9.2 Personel Yönetimi

Personel yönetiminin ana konusu işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarıdır.

Personel yönetiminde hizmet kapsamı genişlemiş olup, insan kaynağının yönetimi yaklaşımı ağırlık kazanmıştır. İnsan kaynağının yönetimi kavramı, insan unsurunu örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. (Canman, 1995: 55)

Verimliliği artırmanın temelinde insan faktörü yer almaktadır. Çıktı, girdi, emek, sermaye, teknoloji, yönetsel girdi gibi temel verimlilik faktörlerinin biçimsel analizi, bu faktörlerin yarısından fazlasının işgücü kalitesi ile ilgili olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer teknik faktörlerdeki kalitenin de insan girdisindeki kaliteyle paralellik arzettiği görülmektedir. (MPM, 1995:248)

İnsangücü bir örgütün en önemli kaynaklarıdır. En iyi, en üstün makine ve tezgahlarla donatılmış olsa bile onları kullanabilecek insangücü yoksa, veya yanlış yerleştirilmişler ise, o organizasyonda bir başarı sağlanamayacaktır. (Üçok, 1993: 111)

Böylece, etkin bir personel yönetimiyle; kalifiye elemanlar istihdam edilmekte, özendirme ve teşvik yöntemleriyle işletmede tutulması sağlanmakta ve personelin eğitilmesi ve geliştirilmesiyle işgücünden azami verimin sağlanmasına yönelik faaliyetler sergilenmektedir.

Personelle ilişkili olarak alınan ve alınması gereken kararlar ve önlemler ve bu konuda izlenecek politikalara personel yönetimi adı verilmektedir. (Alpugan, 1994: 297)

Personel yönetimine ilişkin faaliyetlerin küçük işletmelerde belli ölçülerde uygulanma imkanı vardır. Çok küçük işletmelerde personel yönetimi faaliyetlerinin yazılı kayıtlar

altında tutulmasına gerek yoktur. Ancak, orta ölçekli işletmelerde personel yönetimi konularının yazılı kayıtlar altında tutulması bir gerekliliktir.

5.9.2.1 Personel Seçimi

Personel, işletmenin amaçlarına ulaşması için yapılması gerekenleri kendisi veya araç kullanarak yapan ve onsuz hiçbir iş yapılamayan temel önem ve nitelikte bir unsurdur. Güçlü bir personele sahip olmak, başarının temel etkenlerinden biridir. Güçlü personel, onu oluşturan bireylerin sayı ve nitelik bakımlarından gereken özelliklere sahip olmalarıyla meydana gelmektedir. (Tosun, 1987: 70-71)

Personel seçiminde, işin niteliğine uygun vasıflı eleman seçilmesi esas olmalıdır. Vasıflı işgücünün kolay bir şekilde motive olması onun yüksek bir performans sergilemesine sebep olacak, bu durum işletmeye rekabet açısından büyük bir avantaj sağlayacaktır.

Nitelikli bir işgücünün seçilmesinden önce iş analizlerinin yapılması ve iş gereklerinin tanımlanması gerekmektedir.

İş tanımlarının yapılmasından sonra işin gerektirdiği nitelikleri taşıyan elemanların seçilme prosedürünün belirlenmesi gerekmektedir.

Seçme sürecinin amacı, mevcut işin gereklerine, kişinin uygun olup olmadığını belirlemek için kişinin sahip olduğu yetenek ve bilgi donanımına ilişkin bütün bilgileri elde etmektir. (Pickle-Abrahamson, 1990: 280)

Personel seçiminde genellikle aşağıdaki sıra takip edilmektedir. (Telimen, 1978; 38-39) :

- Adayların kabulü
- İlk mülakat
- Testler

- Esas mülakat
- Özgeçmişin araştırılması
- Personel departmanının ilk seçimi
- Nihai seçim
- Sağlık muayenesi
- Yerleştirme

Değişik kaynaklardan gelen adayların seçiminde genellikle test ve mülakat yöntemi kullanılmaktadır. İnsanların bilgilerini ve yeteneklerini ölçen çeşitli testler bulunmaktadır. Bu noktada yapılması gereken işin niteliklerine uygun testlerin seçilerek, adaylara tatbik edilmesidir.

Personel seçim sınavı aşağıda yer alan özellikleri taşımalıdır. (Erdoğan, 1991: 52-55)

- Sınav işe ve işletmeye gerekli olan bilgileri ölçmelidir.
- Sorular açık olmalıdır.
- Sınav süresi ve ortamı adaylar arasında farklılık meydana getirmemelidir.
- Sınav geçici veya kısa sürede elde edilecek bilgileri değil kalıcı ve temel bilgileri ölçmelidir.

Adayın, yeteneklerinin ve bilgi donanımının belirlenmesinin yanı sıra, adayın daha önce hangi işletmelerde ve ne gibi işlerde çalıştığının, daha önceleri çalışıyorsa hangi nedenlerle eski işinden ayrıldığının tesbit edilmesi de önemlidir.

5.9.2.2 İşe Uyum Sağlama Çalışması

İşe yeni alınan kişinin işe ve işletmeye uyum sağlamanın kolaylaştırılması için beraber çalışacağı kişilerle tanıştırılması ve görevi ile ilgili olarak detaylı bir şekilde bilgilendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, işletmenin genel yapısı ve politikası konusunda bilgilendirilmesi gerekmektedir. Hatta, işletmeye uyumunun daha kolay bir şekilde

sağlanması için yeni personelin işletmenin değişik bölümleri arasında oryantasyona tabi tutulması gerekmektedir. Oryantasyon süreci, işe yeni alınan kişinin ilk günlerdeki endişesini önemli ölçülerde azaltmaktadır. İşletmeye yeni alınan kişinin işletmeye uyumunu kolaylaştıran yaklaşımlardan biri de, işe alınan yeni kişilerin ilk günlerde yapacağı hataların hoşgörüyü karşılanmasıdır.

5.9.2.3 Personel Eğitimi

Personel eğitiminin amacını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz. (Pickle-Abrahamson, 1990:286)

- a- Personelin iş performansının iyileştirilmesi,
- b- Personelin yeni sorumluluklar için geliştirilmesi,
- c- Personelin bir üst düzeye hazırlanması,
- d- Kazaların azaltılması,
- e- Personelin yeni ekipmanları kullanma yönünde eğitilmesi.

Eğitim süreklilik arz eden bir süreçtir. Değişen koşullara uyum sağlamaya yönelik olarak, iş görenlerin bilgilerinin ve yeteneklerinin geliştirilmesi sürecidir. Eğitimin süreklilik arz etmesi hem işgören hem de işletme açısından büyük faydalar sağlayacaktır.

Verilecek eğitim, işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetlere bağlı olarak değişiklik arz etmektedir.

Küçük işletmelerde yapılabilecek eğitim çeşitlerini de şu şekilde sıralayabiliriz :

- a- İş başında eğitim
- b- Çıraklık eğitimi
- c- İş rotasyonu
- d- İşletme dışında yer alan kurumlarda eğitim

e- İşletmeye mal ve hizmet satışında bulunan diğer işletmelerin sağlayacağı eğitim hizmeti.

İş başında eğitim ile genelde ustabaşının nezaretinde, eğitilecek işgücünün işi bizzat yaparak eğitilmesi amaçlanmaktadır. Çıraklık eğitiminde iş başında eğitim ile sınıf eğitimi bir arada verilmektedir. (Yozgat, 1983: 392, 394) Küçük işletmelerde bu iki eğitim şeklide çok yaygındır.

5.9.2.4 Performans Değerleme

Her işletme belli amaçlar ve görevleri gerçekleştirmek için kurulmaktadır. İşletme yöneticilerinin temel görevi işletmenin amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı düzeyde gerçekleştirmektir. En iyi veya en başarılı olanın ne olduğu yönetimin performans anlayışına göre belirlenmektedir. (Akal, 1992: 5)

Performans değerlendirme, her bir iş görenin performans etkinliği hakkında bilgi edinilmesi ve bunun onlara iletilmesi sürecidir. İşgörenlerin performans düzeylerinin yükseltilmesi için performans değerlendirme bir gerekliliktir.

Performans değerlendirme süreci; standartların oluşturulmasını, performansların oluşturulmasını, performansların kaydedilmesini, standartlara göre performansların gözden geçirilmesini ve gerektiği yerde ve gerektiği zamanda düzeltici önlemlerin alınmasını ihtiva etmektedir. (Pickle-Abrahamson, 1990 :292)

Performans değerlendirme;

a- Aday elemanların işe başlatılıp veya başlatılmama kararının oluşturulması,

b- Yeni elemanların noksanlıklarını tesbit ederek yol gösterme,

- c- Personelin niteliklerine en uygun iş pozisyonlarına yerleştirilmesi,
 - d- Yükseltilerek yeni yetki ve sorumluluklar verilecek personelin belirlenmesine,
 - e- Personel ile ilgili disiplin kayıtlarının oluşturulması,
 - f- Personel ile ilgili performans kayıtlarının saklı tutularak ileride oluşturulabilecek personel ile ilgili kararlarda ve özellikle işgücü planlamasında kullanılması,
- amaçlarına yönelik bir işlev görmektedir. (Aşkun, 1978: 284-285)

Küçük bir işletme içinde, yöneticinin yargıya varabileceği basit bir ölçüm tekniği geliştirilebilir. Küçük işletmelerde çalışan çok sayıdaki işgören, yöneticiyle çok yakın ilişki içinde bulunmaları nedeniyle tam olarak tanınabilirler ve doğru olarak değerlendirilebilirler. (Ataay, 1990: 228-229) Küçük işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak oldukça basit ve uygun bir performans değerlendirme tekniği olarak aşağıda yer alan grafik sınıflama formunu örneklemek mümkündür.

İşgörenin ismi Tarih					
İşgörenin Ünvanı Bölüm					
Sınıflanan İşgöreni Tanımlayan Her Bir Faktör İçin Uygun Terminin Kontrolü					
Faktör	Mükemmel	İyi	Tatmin Edici	Orta	Geçmez
1- İşin Niteliği; Tesbit edilmiş standartları karşılayan tam iş, gözetilme ihtiyacının azlığı					
2- İşin Miktarı; kabul edilebilir iş hacmi, işi yapma hızı					
3- İş Bilgisi; işe ilişkin bütün faktörleri anlama, işin tamamını tek başına yapma kabiliyeti					
4- Tavrı; işbirliğine yatkınlık, işe ilgi, hedefleri başarmaya yönelik olarak üstleri, akranları ve müşteriler ile olan ilişkilerde kabiliyet ve isteklilik					
5- Güvenilirlik; Dürüstlük, dikkatlilik, işe devam kaydının mükemmelliği, sürekli olarak güvenilme durumu					
6- İnsiyatif; sorumluluk artışına yönelik isteği, yeni fikirlere katkısı, işi tek başına götürme isteği					
7- Hüküm; sağlıklı bir bilgiye dayanarak karar verme					
8- Kişisel özellikler; sosyal olma durumu, liderlik, görünüş, dürüstlük					

Tablo 5.4 Grafik sınıflama yoluyla performans değerlendirme (Pickle-Abrahamson, 1990 :293)

5.9.2.5 Ücretlendirme

Ücret yönetimi fonksiyonunun esas amacı, işletme içinde ödenecek ücret düzeyini sağlamak, ücret yapısını oluşturmak ve bu iki temel veri içinde kişilere ödenecek ücreti

belirlemektir. Ücret düzeyi; ekonomik ve finansal imkanlarla, işletmenin piyasa etkinliği gibi diğer faktörlere göre değişebilir. Ücret yapısı ise; hem ekonomik hem de teknik bir özellik arz etmektedir. Ücret yapısı, işletme içinde bir işe diğer işe göre ne kadar ücret ödeneceğini belirlemek için önemlidir. Ücret yapısının oluşturulmasını sağlamak için de, iş sınıflamasının yapılması ve iş değerinin saptanması, işletme dışı ücret uygulamalarının incelenmesi gerekmektedir. (Ataay, 1990: 7,11-12)

Ücretlendirme konusu küçük işletmeler için önemli bir nokta olup, genellikle rekabet ortamında faaliyet gösteren küçük işletmeler kendi personelinin ücretlerini tesbit ederken oldukça dikkatli davranmak zorunda kalmaktadırlar. Ücretlerin yüksek olarak tesbit edildiği durumlarda bunların rekabet piyasalarında oluşmakta olan fiyatlara yansıtılması hemen hemen imkansız olmaktadır.

Ücretlerin belirlenmesini: asgari ücret sınırı, iş kolunun genel durumu, rekabet ortamı, toplu sözleşme mekanizması, iş kolundaki ortalama kazanç oranı, işin gerektirdiği eğitim düzeyi, kıdem, alışılmış ücret düzeyi gibi faktörler etkilemektedir. (Alpugan, 1994 : 304)

Çok az sayıda personel çalıştıran küçük işletmelerde ücretlendirme sisteminin formel olarak oluşturulmasına gerek yoktur. Burada, küçük işletme girişimcisinin çalışılan iş kolundaki ortalama ücret düzeyini ve rakiplerinin verdiği ücretleri gözönünde tutarak, kendi işletmesinin içinde bulunduğu koşullara uygun ücret tespit etmesi ve çalışanlarına ödemesi bir ölçüde yeterli olabilecektir.

Orta ölçekli işletmelerde durum, küçük işletmelerden farklıdır. Fonksiyonel bölünmelerin var olduğu ve dolayısıyla bu işletmelerde gerçekleştirilen işlerin niteliklerindeki farklılıklar, orta ölçekli işletmelerde formel bir ücretlendirme sisteminin oluşturulmasını zorunlu hale getirmektedir. Ücretlendirme sisteminin tesis edilmesinden önce iş değerlemesinin yapılması gerekmektedir. İş değerlemesi ile işletmedeki işlerin tanımlanması, gruplanması ve derecelendirilmesi yapılmaktadır. İş değerlemesi işleminin tamamlanmasından sonra işletmenin benimseyeceği ücret sisteminin oluşturulması gerçekleştirilmektedir.

Bu bağlamda; benimsenebilecek ücretlendirme sistemlerini şu şekilde açıklayabiliriz;

- a- Zaman ücreti
- b- Akord ücreti
- c- Primli ücret
- d- Götürü ücret

a- Zaman ücreti

Saat, gün, hafta, ay gibi zaman standardını esas almaktadır. Ticaret ve hizmet sektörlerinde oldukça yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Verimi özendirmemesi, kişisel başarıları dikkate almaması gibi sakıncaları bünyesinde barındırmaktadır.

b- Akord ücreti

İşgörenin verimliliğini dikkate alan ücret sistemidir. Verimliliğin ölçülebildiği sanayi işletmelerinde uygulanmaktadır. Akord ücret, zaman akorduna veya parça akorduna göre hesaplanabilmektedir. Bu ücret politikası ile üretkenliği artırmak mümkün olabilirken, kalitenin ihmal edilmesi, çok çalışma neticesinde işgörenlerin sağlığının bozulması gibi sakıncaları da beraberinde getirmektedir.

c- Primli ücret

Belli bir standardın tesbit edilerek, standardın aşılması durumunda verilen ücretin yanısıra prim verilmesi esasına dayanmaktadır. Sanayi sektöründe yer alan işletmeler tarafından uygulanmakta olup, işgörenlerin üretim üzerinde kontrol imkanlarının olduğu durumlarda kullanılma imkanı vardır.

5.9.2.6 *Personel Devir Hızı*

Bir işletmede genellikle bir yıllık bir süre içinde işletmeden ayrılan personelin oranını göstermeye yönelik bir yöntemdir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri her bir işkolunun ortalama personel devir hızı mevcuttur. İşletmelerin personel devir hızlarının bu ortalamanın altında olması bir amaç olmalıdır. İşletmenin personel devir hızı, çalışılan işkolunun personel devir hızı ortalamasından yüksek ise, işletmede personeli rahatsız eden bir sorunun varlığı söz konusudur. Personeli, işletmeyi terketmeye yöneltten bir takım olumsuzlukların sinyalini vermektedir. Bu olumsuzluklar ücretten, geçimsizlikten veya çalışma koşullarından kaynaklanabilir. Ayrıca, personel devir hızının yüksek olması işletmeye verimsizlik ve işgücü maliyetinin yükselmesi gibi bir takım olumsuzluklara sebep olur. Çünkü, sürekli olarak işletmeye yeni işgücünün alınması ve bunların işe ve işletmeye uyum süreleri verim düşüklüğüne ve böylece birim işgücü maliyetinin artmasına neden olabilmektedir. Kısaca, personel devir hızının yüksekliğinin işletmeyle ilgili olumsuzlukların bir göstergesi olarak kabul etmek gerekmektedir.

Personel devir hızını formül olarak şu şekilde ifade etmek mümkündür;

$$\text{PDH (Personel Devir Hızı)} = \frac{\text{Belirli Bir Dönemde İşten Ayrılanlar}}{\text{Aynı Dönemde İşletmede Çalışan Ortalama Personel Sayısı}}$$

5.9.2.7 *İş Güvenliği*

İşletmelerde iş güvenliği uygulamasıyla meslek hastalıklarının ve iş kazalarının önlenmesi amaçlanmaktadır.

Bu bölümün başlangıcında ifade edildiği gibi, küçük işletmelerde iş güvenliği geri planlarda kalmaktadır. Üretim ön plana çıkmış bulunmaktadır. Ayrıca, küçük işletme sahiplerinin bu konuda sınırlı olan fonlarından bir kaynak ayırmak istememeleri, çoğu işyerlerinin sağlıksız ve yetersiz olması gibi etmenler iş güvenliğinin bu işletmelerde zayıf bir durumda kalmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla iş kazalarının ve meslek hastalıklarının yoğun olarak bu işletmelerden kaynaklanmasına sebebiyet vermektedir.

Küçük işletme girişimcisinin ve bu işletmelerde çalışanların bu hususta bilinçli olmaları gerekmektedir. İş kazası veya meslek hastalığı hem işveren hemde işgören için bir kayıp olmaktadır. (Pickle-Abrahamson, 1990: 301)

İş güvenliğinin sağlanmasına yönelik bilinçli davranılmaya başlanmasıyla, işgüvenliği ile ilgili bilgilerin çok kolaylıkla ve kısa sürede elde edilebileceği görülecektir. Çünkü, işletmenin küçük olması bu süreci kolaylaştırmaktadır.

ALTINCI BÖLÜM

TÜRKİYE'DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER

6.1 TÜRKİYE'DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Türkiye'de KOBİ'lerin ve KOBİ'lere yönelik faaliyetlerin oluşum süreçlerini 13. Yüzyıla kadar götürmek mümkündür.

13. Yüzyılda en önemli gelişme olarak Ahilik sistemini görmek gerekmektedir. Ahilik sistemi, esnafın mesleki ve insani ahlak kuralları çerçevesinde mesleki hayatlarını sürdürmelerini sevk ve idare etmekteydi. (Bağrıaçık; 1989 : 83)

Değişen şartlarla birlikte, zamanla Ahilik sistemi yerini lonca sistemine bırakmıştır. Her bir işkolunda kurulmuş bulunan, birliklere Lonca adı verilmekteydi.

Lonca sisteminin var olduğu dönemde önemli hizmetler ifa ettiğini tesbit etmek mümkündür. Lonca sistemiyle üretilen malın kalitesinin yükseltilmesi ve malın standart üretiminin sağlanması amaçlanmıştır. Bu çerçevede; usta işçilerin yetiştirilmesi, iş ve ticaret ahlakının korunması, işçiye yardım edilmesi, malın müşterinin eline zamanında geçmesi, malın değerinin korunması gibi faaliyetler Loncalar tarafından yerine getirilmiştir. (Bağrıaçık, 1989: 83)

18. yüzyılda Batı'da sanayi devrimi gerçekleşmiş, Osmanlı İmparatorluğu bu sanayi devrimine ayak uyduramamakla kalmayıp, İmparatorluk bünyesindeki tarım sistemi bozulmuş ve tarıma yönelik faaliyetler de vergi artışları yapılmıştır. Bunun sonucunda köyden şehirlere göçler yaşanmıştır. Özellikle 1838 yılında İngilizlerle yapılan ticaret sözleşmesi ile İmparatorluk açık bir pazar haline gelmiştir. Bunun akabinde lonca sistemi dağılmış ve esnaf ve sanatkâr yok olma ile karşı karşıya kalmıştır. 1864 yılında Islahı Sanayi Komisyonu kurulmuş ve esnaf ve sanatkârın rekabet gücünü artırmaya yönelik

önlemler alınmaya çalışılmıştır. Daha sonra esnaf, sanatkâr ve sanayiciyi bir çatı altında toplayarak, destek olma amacıyla 1879 yılında İstanbul Ticaret Odası kurulmuştur.

Cumhuriyet dönemine yaklaşırken, milli bir sanayi yapısı oluşturulmaya çalışılmış ve bütün olarak değilse de kısmi başarılar elde edilmiştir. Bu çerçevede gerçekleşen en önemli gelişme de Lozan Antlaşmasıyla kapitülasyonların kaldırılması olmuştur.

Cumhuriyet döneminin başlamasıyla, bu dönemin yönelimlerinin temel taşlarından biri olarak 1923 yılında gerçekleştirilen İzmir İktisat Kongresini görmek mümkündür. İzmir Kongresiyle devlet teşvik ve desteğiyle özel ticari girişimlerin yönlendirilmesi hedeflenmiştir.

1923 yılından sonraki dönemde özel ticari hayat ile ilgili oluşumlar artarak devam etmiştir. Bu süreç içinde; Sanayi işletmelerinin kredi ihtiyaçlarının karşılanması için daha sonraları Sümerbank adını alacak olan Sanayi ve Maadin Bankası kurulmuştur. 1924 yılında Ticaret ve Sanayi Odaları Kanunu çıkarılmıştır.

1929 yılına kadar bu süreç devam ederken, 1929-1931 Dünya ekonomik bunalımı ile birlikte devlete ekonomik hayatta çok önemli fonksiyonlar yüklenmiştir. (BİS, 1993: 42) Devletin ekonomi hayatında artan ağırlığı ile birlikte, esnaf ve sanatkârın kredilendirilmesine yönelik olarak Türkiye Halk Bankası kurulmuştur. 1950'den itibaren tekrar liberalleşme eğilimi başlamış, ancak bu eğilim ithal ikameci yapıyı yumuşatmaktan öteye geçememiştir. 1957 yılında Sanayi Sicili Kanunu çıkarılmıştır.

1963 yılı ile birlikte planlı kalkınma dönemlerine girilmiş ve bu dönemde de devlet ağırlığını korumuş olmakla birlikte bu sürecin başlangıcından günümüze dek uzanan periyotta önemli gelişmeler meydana gelmiştir. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz:

1964 yılında Esnaf ve Sanatkârlar Kanunu çıkartılmıştır. 1970'li yılların ilk başlarında KÜSGEM (Küçük Sanayii Geliştirme Merkezi) kurulmuş ve aynı yıllarda 17 adet küçük sanayi sitesi hizmete açılmıştır.

1970'li yılların son dönemiyle 80'li yılların ilk döneminde 70 tane daha küçük sanayi sitesi hizmete açılmıştır. Aynı dönemde KÜSGEM yerine KÜSGET (Küçük Sanayii Geliştirme Teşkilatı) faaliyete geçmiştir.

24 Ocak 1980 tarihinde Türkiye ekonomisinde önemli değişimler sağlayan ekonomik istikrar tedbirleri alınmıştır. Bu dönemle birlikte serbest pazar ekonomisi kavramı ön plana çıkmıştır. Diğer işletmeler gibi KOBİ'ler de ihracat kavramıyla tanışmışlardır.

1991 yılı hükümet programında gelir dağılımındaki çarpıklığı gidermeye yönelik olarak, diğer bir deyişle sermayenin tabana yayılmasının gerçekleştirilmesi amacıyla KOBİ'lerin desteklenmesi kararlaştırılmıştır. Buna rağmen, KOBİ'lere yönelik kayda değer tedbirler alınamamıştır.

1994 yılına girildiğinde makro ekonomik dengelerde belirgin bozulmalar meydana gelmiş ve 5 Nisan 1994 yılında yeni bir ekonomik istikrar tedbirleri yürürlüğe konulmuştur.

1996 yılı KOBİ yılı ilan edilmiş ve 1996 yılında 54.Hükümet programında KOBİ'lere geniş bir şekilde yer verilmiştir. KOBİ'lere ilk etapta 5 trilyonluk kredi verilmesi öngörülmüş ve daha sonra kredi limiti 27 trilyona çıkartılmıştır. Ayrıca, KOBİ'lerin ihracata özendirilmesi kararlaştırılmıştır.

6.2 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri ve önemini değişik yıllar itibariyle sayısal verilerle değerlendirdiğimizde, eksiklikleriyle birlikte bu işletmelerin Türkiye ekonomisinde önemli bir yer tuttuğu görülecektir.

6.2.1 İşletme Sayısı ve İstihdam

DİE'nin 1964 yılı Genel Sanayi İşletmeleri sayımına göre, küçük işletmeler toplam işletmelerin %97,7'ini ve 1970 yılında yapılan sayıma göre de, bu işletmeler toplam işletmelerin % 97,3'ünü oluşturmaktadırlar. (Alpugan, 1994: 23)

1980 yılında yapılan Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımına göre, toplam küçük işletme sayısı 1 milyon 71 bindir. Bunun %20'si küçük sanayi işletmesi, %80'inide küçük hizmet işletmesidir. Yine, aynı yıl verilerine göre tüm küçük işletmelerde çalıştırılanların sayısı toplam 2 milyon 390 bindir. Bunun %29,7'i küçük sanayi işletmelerinde, %70,3'ü de hizmet sektöründe faaliyet gösteren küçük işletmelerde istihdam edildiği tesbit edilmiştir. (Bağrıaçık, 1989: 87-88)

1985 yılında gerçekleştirilen Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımının sonuçları tablo-6.1'de gösterilmektedir.

Sektör	Çalışan Sayısı	İşyeri Sayısı	%	Ücretle Çalışanlar	%	Çalışanlar Ortalaması	%
Sanayi	1-9	183.106	94.5	258.073	21.8	526.436	36.0
	10-24	5.777	3.0	83.719	7.1	80.566	6.2
	25+	4.870	2.5	843.877	71.1	846.174	57.8
	Toplam	193.753	100.0	1.185.669	100.0	1.463.176	100.0
Ticaret	1-9	412.310	98.5	170.082	60.4	758.329	86.4
	10-19	4.370	1.0	80.187	17.8	56.669	6.5
	20-49	1.696	.04	46.261	16.5	48.157	5.5
	50+	185	0.1	14.768	5.3	14.879	1.6
	Toplam	418.561	100.0	281.218	100.0	878.034	100.0
Hizmet	1-9	249.366	98.1	239.551	71.4	582.589	84.9
	10-19	3.620	1.4	41.154	12.2	46.658	6.8
	20-49	1.001	0.4	25.947	7.7	27.316	4.0
	50+	288	0.1	29.330	8.7	29.454	4.3
	Toplam	254.275	100.0	335.982	100.0	868.026	100.00

Tablo 6.1 1985 yılı sanayi ve işyeri sayımına göre işyeri sayısı, ücretle çalışanlar ve çalışanların ortalaması (Alpugan, 1994: 24)

Yukarıdaki tablo 6.1’de yer alan verilere göre; küçük işletmeler sanayi sektöründeki işletmelerin % 94,5’ini, ticaret sektöründeki işletmelerin %98,5’ini, hizmet sektöründeki işletmelerin de %98,1’ini oluşturmaktadırlar.

1-9 arası personel istihdam eden küçük işletmeler sanayi sektöründeki toplam istihdamın % 36’sını ve ücretli istihdamında %21,8’ini sağlamış durumdadırlar. Ticaret sektöründeki toplam istihdamın %86,4’ünü ve ücretli istihdamında %60,4’ünü sağlamaktadırlar. Hizmet sektöründeki oranlarda sırasıyla %84,9 ve %71,4’dür.

Burada dikkat edilmesi gereken husus, 1-9 arası personel istihdam eden küçük işletmelerde ortalama çalışanların yüzdesi ile ücretli çalışanlarının yüzdeleri arasındaki farktır. Bu durum, bu işletmelerde ücretsiz olarak aile fertlerinde çalıştırıldığını göstermektedir.

6.2.2 Katmadeğer

Yine, 1985 yılında gerçekleştirilen Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımına göre, sektörler bağlamında oluşturulan katma değer tablo-6.2’de gösterilmektedir.

Sektör	Çalışan Sayısı	İşyeri Sayısı	Katma Değer (TL.)	%
Sanayi	1-9	183.106	842.230.520.438	13.28
	10-24	5.777	45.918.768.630	.72
	25+	4.870	5.454.237.437.205	86.0
	Toplam	193.753	6.342.386.726.273	100.0
Ticaret	1-9	412.310	6.898.372.214.122	74.24
	10+	6.251	2.393.214.275.007	25.76
	Toplam	418.561	9.291.586.489.129	100.0
Hizmet	1-9	249.366	1.040.626.709.189	71.22
	10-19	4.909	420.454.086.702	28.78
	Toplam	254.275	1.461.080.795.891	100.0

Tablo 6.2 1985 yılı sanayi ve işyerleri sayımına göre sektörlerde meydana getirilen katma değer (Alpugan, 1994: 25)

Tabloda yer alan verilerden de görüleceği üzere, küçük işletmeler sanayi sektöründeki katma değer %13,28'ini ticaret sektöründeki katma değer %72,24'ünü ve hizmet sektöründeki katma değer de %71,22'sini oluşturmaktadırlar.

Bu tabloda dikkati çeken husus, küçük sanayi işletmelerinin katma değer katkılarının düşük olmasıdır. Bu durum, Türkiye'deki küçük işletmelerin üretim derinliğinin olmadığını göstermektedir.

6.2.3 İşletme Sayısındaki Değişim

Küçük sanayi işletmelerinin 1970-1985 yılları arasındaki sayısal değişimini aşağıdaki tablo-6.3'de görebiliriz.

İşletme Büyüklüğü (Çalışan Sayısı)	İşletme Sayısı			Toplam İçindeki Oranı %			Değişme Oranı %	
	1970	1980	1985	1970	1980	1985	1970-80	1980-85
1-9	107.123	177.034	183.572	97.1	96.2	94.5	4.1	3.7
10-49	3.391	4.950	7.989	1.9	2.7	4.1	45.9	61.4
50	1.785	2.134	2.658	1.0	1.1	1.4	19.6	24.6
TOPLAM	175.299	184.118	194.214	100.0	100.0	100.0	5.0	5.5

Tablo 6.3 İmalat sanayiinde işletme sayısındaki gelişmeler (Müftüoğlu, 1993: 153)

DİE verilerinden derlenerek, oluşturulan bu tabloda, 1-9 arası personel istihdam eden küçük sanayi işletmelerinin sayısında nisbi bir azalma görülmektedir. 10-49 arası personel çalıştıran işletmelerin sayısında da önemsenecek bir artış gözlenmektedir.

6.2.4 Ölçeksel Bazdaki Sektörel Yapı

Türkiye'deki genel imalat sanayi içindeki ölçeksel bazdaki sektörel yapıyı aşağıdaki tablo 6.4'de görebiliriz.

ÖLÇEK		31.Gıda, İçki ve Tütün	32.Dokuma, Giyim Eş ve Deri	33.Orman Ürünleri ve Mobilya	34.Kağıt	35. Kimya	36.Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi	37.Metal Ana Sanayi	38.Metal Eşya Sanayi	39. Diğer İmalat Sanayi	TOPLAM
1-9 *	Sayısı	20092	53904	43317	6342	4807	6553	1789	46733	3037	186574
Çalışanlı İşletmeler	İstihdam	74018	151287	114416	19203	19217	21859	6485	130351	8973	545809
10-24**	Sayısı	740	807	168	134	303	135	269	773	34	3363
Çalışanlı İşletmeler	İstihdam	10875	12428	2589	2071	4661	2071	4143	12428	518	51784
25+***	Sayısı	980	1572	167	217	548	484	266	1214	60	5508
Çalışanlı İşletmeler	İstihdam	175491	283771	18029	35206	96796	74181	82418	205805	4715	976412
Genel İmalat Sanayi İşletme.	Sayısı	21812	56283	43652	6693	5658	7172	2324	48720	3131	195445
	İstihdam	260384	447486	135034	56480	120674	98111	93046	348584	14206	1574005

Genel	İşyeri										
Sektör	Payı (%)	11	29	22	3	3	4	1	25	2	100
Payları	İstihdam	16	28	9	4	8	6	6	22	1	100
	Payı (%)										

* : 1-9 Çalışanlı işletmeler bilgileri 1992 yılına aittir.

** : 10-24 Çalışanlı işletmeler bilgileri 1990 yılına ait olup işyeri sayısı ve istihdamın sektörel dağılımı Başkanlığımız tahminidir.

*** : 25+ Çalışanlı işletmeler bilgileri 1990 yılına aittir.

Tablo 6.4 Türkiye imalat sanayiinde ölçeksel bazda sektörel yapı (Ege-Eğitim-Acar. 1995: 78)

Tablo verilerine göre bir değerlendirme yapılacak olursa, şu tesbitleri yapmak mümkündür;

- 1-9 arası istihdama sahip olan küçük işletmelerin işletme sayısı açısından en yoğun oldukları sektörler; dokuma, giyim eşyası ve deri sektörü, metal eşya sanayi sektörü, orman ürünleri ve mobilya sektörü, ve gıda, içki ve tütün sektörüdür.
- 1-9 arası istihdama sahip olan küçük işletmelerin istihdam açısından en yoğun olduğu sektörler; dokuma, giyim eşyası ve deri sanayi, metal eşya sanayi ve gıda, içki ve tütün sektörleridir.

6.2.5 Çalışma Kapasitesi

İstanbul Sanayi Odasının 1-100 çalışanı olan 6500 üyesi arasındaki yapmış olduğu araştırmada 1992 yılında ve 1993 yılının ilk üç ayında küçük işletmelerin kapasite kullanım oranının sırasıyla %49,3 ve %50,6 olarak gerçekleştiği, orta boy işletmelerinde kapasite kullanım oranının sırasıyla %57,4 ve %53 olarak gerçekleştiği görülmüştür. Ağırlıklı toplamda ise 1992 yılında KOBİ'lerin kapasite kullanım oranı %55,6 olarak gerçekleşirken, 1993 yılının ilk çeyreğinde bu oran %51,8 olarak gerçekleşmiştir. 1993 yılının ilk çeyreğinde 1992 yılına oranla bir düşme tesbit edilmektedir. Araştırma kapsamındaki küçük işletmelerin %45'i tam kapasite ile çalışamamanın nedeni olarak talep yetersizliğini, %22'side mali sorunları göstermişlerdir. Araştırma kapsamındaki orta ölçekli işletmelerin %51,5'i talep yetersizliğini, %16,5'ide mali sorunları işaret etmişlerdir. (Milliyet, 1996: 9)

Çoğunluğunu küçük ve orta ölçekli işletmelerin oluşturduğu gıda sanayinin bir alt sektörü olan şekerli mamuller sanayii işletmelerinin yıllara göre kapasite kullanım oranları aşağıdaki tablo 6.5'de gösterilmektedir.

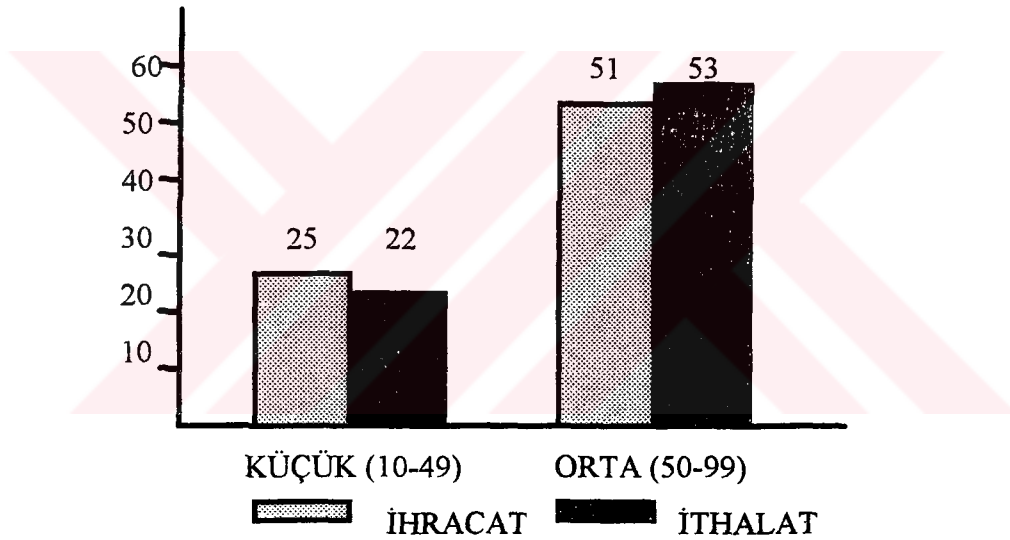
Yıllar	Ortalama Kapasite Kullanım Oranı (5)
1982	60.5
1983	60.0
1984	59.1
1985	59.4
1986	63.9

Tablo 6.5 Şekerli Mamuller Sanayii işletmelerinin yıllara göre kapasite kullanım oranları (Baykal-Ergün-Pazarcık, 1989: 21)

Bu sektördeki, kapasite kullanımını etkileyen faktörlerin başında satış güçlüğü'nün, ikinci olarak da finansal yetersizliğin geldiği tesbit edilmiştir. (Baykal-Ergün-Pazarcık, 1989: 1)

6.2.6 İhracat ve İthalat

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihracat ve ithalat durumlarını da, DİE'nin 1992 yılında gerçekleştirdiği küçük ve orta ölçekli imalat sanayi anketi verilerinden derlenerek hazırlanmış olan aşağıdaki grafik 6.1'de tesbit etmek mümkündür.



Grafik 6.1 İmalat sanayiindeki KOBİ'lerin ihracat ve ithalat göstergeleri (Ege-Eğitim-Acar, 1995: 81)

Küçük ve orta ölçekli imalat sanayiinde en fazla ihracat oranına sahip olan sektörler; dokuma, giyim eşyası ve deri sanayi ve diğer imalat sanayi sektörleridir.

İhracatın yapıldığı ülkeler arasında en önde AT ülkeleri, daha sonra diğer Avrupa ülkeleri gelmektedir. İthalat açısından da AT ülkeleri birinci sırada, diğer Avrupa ülkeleri ikinci sırada yer almaktadır. (Ege-Eğitim-Acar, 1995: 81-83)

6.2.7 Muhtelif Ülkelerle Karşılaştırma

Değinilmesi gereken bir hususda, Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin çeşitli ülkelerdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerle karşılaştırılmasıdır. Bu karşılaştırma aşağıda yer alan tablo 6.6.'da gösterilmektedir.

	ABD	Federal Almanya	Hindistan	Japonya	İngiltere	Güney Kore	Türkiye
	%	%	%	%	%	%	%
Toplam İşletme Sayısı İçindeki Yeri	97.2	99.8	98.6	99.4	96.0	98.8	98.8
Toplam İstihdam İçindeki Yeri	50.4	64.0	63.2	81.4	36.0	59.4	45.6
Toplam Yatırım İçindeki Yeri	38.0	44.0	27.8	40.0	29.5	35.7	26.5
Toplam Üretim (Katma Değeri) İçindeki Yeri	36.2	49.0	50.0	52.0	25.1	34.5	37.7
Toplam İhracat İçindeki Yeri	32.0	31.1	40.0	38.0	22.2	20.2	8.0
Toplam Kredi Hacmi İçindeki Yeri	42.7	-	15.3	50.0	27.2	46.8	3.0

Tablo 6.6 KOBİ'lerin muhtelif ülkelerdeki durumu (Müftüoğlu, 1993: 162)

Tablo verilerini şu şekilde değerlendirebiliriz :

- Tabloda yer alan ülkelerdeki küçük işletmeler sayısı oransal olarak birbirine yakın gözükmektedir. Ancak, her ülkedeki küçük işletme sınıflandırılması farklı olduğu için, bu farklılıkların dikkate alınarak bir değerlendirme yapılması gerekmektedir.

- Türkiye ve İngiltere'deki istihdam oranı, tablo'da yer alan diğer ülkelerinkine nazaran nisbeten düşüktür.
- Yatırım oranları açısından Hindistan ve Türkiye'deki küçük işletmelerinki, tablodaki diğer ülkelerin oranlarından nisbeten düşüktür.
- Tablodaki ülkeler arasında Türkiye'deki küçük işletmeler katma değer katkısı açısından ortalarda yer almaktadır.
- İhracat oranı olarak en düşük düzeyde bulunan Türkiye'deki küçük işletmelerdir.
- Küçük işletmelerin toplam kullanılan krediler içindeki en düşük payı Türkiye'deki küçük işletmeler almaktadır.

6.2.8 Genel Değerlendirme

Yukarıda yapılmış bulunan sayısal açıklamaların çerçevesinde, Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerle ilgili genel bir değerlendirme yapacak olursak, işletme sayısı açısından bu işletmelerin büyük bir yekün tuttuğunu, istihdama önemli oranlarda katkıda bulunduğunu, ancak, katma değer oluşturma yönünden arzulanan bir düzeyde olmadığını söyleyebiliriz. Bunun yanı sıra, kredi kullanımı açısından ve son 10 yıllık periyotda önemli gelişmelere rağmen ihracat konusunda yetersiz kaldığını söyleyebiliriz. Ayrıca, Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından dikkate değer bir hususta, bu işletmelerin kurumsallaşamamasıdır. Yüzyıllık geçmişe sahip küçük ve orta ölçekli işletme sayısı çok azdır. İki yüz yıllık geçmişe sahip küçük ve orta ölçekli işletme yok gibidir.

Bütün bunlara rağmen, son 10-12 yıl içinde Anadolu'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerde çok önemli gelişmeler olmuştur. Yaşanan pek çok ekonomik olumsuzluklara ve devlet desteğindeki eksiklik ve aksamalara rağmen bu gelişmeler sağlanmıştır. Bu gelişmelerin giderek artan oranlarda devam edeceği anlaşılmaktadır. Küçük işletmelere

kullanılacak kredilerde artışa gidilmesi ve bu işletmelerin ihracata özendirilmesi yolundaki çalışmalar, devletin küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki dinamizmi fark ettiğini göstermektedir. Devletin bu yöndeki tavrı istikrarlı bir şekilde sürecek olursa bu konuda oldukça önemli gelişmeler olacaktır.

6.3 TÜRKİYE’DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE YÖNELİK FAALİYETLER

6.3.1 Organize Sanayi Bölgeleri ve Küçük Sanayi Siteleri

Küçük imalat işletmelerinin önemli bir kısmı şehirlerde ve kasabalarda sokak aralarında ve kendi kendilerine oluşmuş alt yapıdan yoksun sanayi bölgelerinde uygun olmayan işyerlerinde faaliyet göstermektedirler.

Küçük ve orta ölçekli imalat işletmelerinin %45’inin bu tarz yerlerde faaliyet gösterdiği tahmin edilmektedir. (Dünya Gazetesi, 1996: 12) Bu tarz işyerleri işletmede çalışanlara sağlıksız bir ortam sunmakla birlikte, işyerinin mekan olarak darlığı bu işletmelerin büyümesine engel teşkil etmektedir. Küçük imalat işletmeleri mahalle aralarında toz, duman, kir, atık ve ses kirliliği gibi kirlenmelere de yol açmaktadırlar.

Küçük ve orta ölçekli imalat işletmelerinin yerleşim bölgelerinin dışında alt yapısı tamamlanmış bölgelerde biraraya getirilmelerine yönelik olarak küçük sanayi siteleri ve organize sanayi bölgeleri oluşturulmaktadır.

6.3.1.1 Küçük Sanayi Siteleri

Küçük sanayi siteleri uygulamasıyla, her bir küçük imalat işletmesinin tek başına altından kalkamayacağı alt yapısı tamamlanmış işyerleri küçük imalat işletmelerinin kullanımına sunulmaktadır.

Küçük sanayi siteleri uygulamasına devletin kredi desteğiyle 1965 yılında başlanılmıştır. Hizmete açılan ve inşaatı devam edenlerle birlikte ülkemizde yaklaşık toplam 3030 küçük sanayi sitesi mevcuttur. (Balak, 1987: 54)

Küçük sanayi sektörüne yönelik çalışmaları yürütmekle görevlendirilen kurumların başında Sanayi ve Ticaret bakanlığı gelmektedir. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın kuruluş yasasında küçük sanayi sektörüne yönelik görevleri şu şekilde açıklanmaktadır. (Balak, 1987: 53-54)

- i- Çeşitli illerde yapılan mevcut küçük sanayi sitelerini imar planlarına uygun olarak planlamak, yenileri için yeni imar planları hazırlamak, üst yapılarını kredilendirmek, inşaatlarını kontrol etmek, ilgili kurumlarla işbirliği yaparak plan hedeflerine uygun olarak gerekli mevzuat düzenlemesi yapmak ve bütün bu faaliyetleri koordine etmek,
- ii- Küçük sanayici, sanatkar ve imalatçı esnafa teşkilatlanma, finansman, eğitim, hammadde temini, iç ve dış fuarlar ile pazarlama gibi teknik ve ekonomik konularda ihtiyaç duyduğu hizmetleri vermek, plan hedefleri çerçevesinde varlıklarını korumaları ve geliştirmeleri için hukuki ve idari düzenlemeleri yapmaktır.

Küçük sanayi siteleri, Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatiflerinin Yönetim Kurulları tarafından yönetilmektedirler. Söz konusu kooperatifler, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na hazırlanan ana sözleşmeye göre kurulmaktadır. Küçük sanayi siteleri ile ilgili aracı kuruluşlara, her yıl Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın bütçesinde yer alan küçük sanayi siteleri ile ilgili tahsisatlar düşük faizli ve uzun vadeli krediler olarak verilmektedir.

Küçük sanayi sitelerindeki mevcut sosyal tesislerde Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile Milli Eğitim Bakanlığı'nın ortak çalışmaları ile çırak, kalfa ve usta yetiştirilmesine yönelik eğitimde verilmektedir.

Küçük sanayi sitelerinde aynı tip işyerlerinin gruplandırılmasıyla ortak kazanımların fazlaştırılması sağlanmaktadır. Bu işletmelerin teknik yeniliklerden daha kolay

yararlanarak çeşitli üretim yapımları ve seri imalata yönelmeleri teşvik edilmektedir. Yeni yapılan küçük sanayi sitelerinin çoğunluğunda aynı araç, gereç ve makinelerden faydalanmak üzere ortak kullanılacak atölyeler hazırlanmaktadır. Örneğin, İstanbul Metal Sanayii iş kolunda 860 tane işyeri mevcut olup, bu sitede iki tane ve bütün imkanları içinde barındıracak kapasitede müşterek kullanım için atölyeler bulunmaktadır. (Balak, 1987:57)

31.1.1982 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın fonlar yönetmeliği uyarınca, küçük sanayi siteleri için tesis ve işletme kredisi verilmektedir. Söz konusu fonlar yönetmeliğinin 45.maddesinde; küçük sanat siteleri tesis ve işletme kredisi fonunun amacının, küçük sanayi ve el sanatları ile uğraşanların günün şartlarına uygun bir site kurmalarına yardımcı olmak ve tesislerin verimli çalışabilmesi için maddi katkıda bulunmak olduğu ifade edilmektedir.

Fonlar yönetmeliğinin 46.maddesinde de; küçük sanayi tesisleri için tesis ve işletme kredilerinin tahsisinde aşağıdaki kriterlerin esas alındığı ifade edilmektedir. Buna göre;

- i- Sanayi sitesi kurulacak yerde yeterli miktarda teşviki gereken küçük sanayi ve el sanatları topluluğunun bulunması,
- ii- Bu topluluğun bulunduğu çevrenin, küçük sanayi ve el sanatlarını geliştirmek imkanlarına sahip bulunması,
- iii- Küçük sanayi ve el sanatları ile uğraşanların, üretimlerini artırması, üretilen malların yurt dışına ihracı ve ithal ikamesi imkanının bulunması gerekmekte,
- iv- İmalat ile uğraşan küçük sanayicilerden; makine imalatı, elektrikli makine ve aletleri, tarım makine ve aletleri, madeni eşyadan yapılan antika eşyalar, plastik sanayii, lastik sanayii, deri sanayii, kereste ve mobilya imalatçıları, doğramacı ve marangozlar, sabun ve deterjan gibi temizlik malzemeleri imalatçıları, demirci, dökümcü, tornacı, tesviyeci,

frenci, kromajcı, nikelci, oto karasörcüsü, boyacı, kaportacı ve tamirciler, hurdacı, camcı, nalbur ve yedek parçalara tercih ve öncelik tanınmaktadır.

Söz konusu yönetmeliğin 47.maddesinde de; bu fondan ödenecek tesis ve işletme kredilerinin faiz, vade, geri ödeme ve kredi şartlarıyla ilgili diğer hususların Fonlar Yönetim Kurulu tarafından tayin ve tesbit edildiği ifade edilmektedir.

6.3.1.2 Organize Sanayi Bölgeleri

Küçük ve orta ölçekli işletmeler ile Organize Sanayi Bölgeleri arasında ülkemiz sanayisinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması açısından zincirleme bir ilişki mevcuttur.

OSB'ler Türkiye'de ilk kez 1962 yılında uygulamaya konmuştur. Uygulamaya başlandığı yıldan 1995 yılına kadar 8 bin hektar alan üzerinde 36 OSB inşa edilmiş bulunmaktadır. 14 bin 242 hektar alan üzerinde 50 OSB'nin inşaatı da devam etmektedir. Mevcut 36 OSB'de 2 bin 134 işletme faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerde 213.000 kişi istihdam edilmektedir. 50'si inşa halinde, 30'u kamulaştırma, 33'ü etüd aşamasında olan toplam 113 OSB'ninde gelecek yıllarda faaliyete geçirilmesi ve 2000 yılında OSB'lerde inşa edilecek 5 bin fabrikada 500 bin kişinin istihdamı hedeflenmektedir. (Akşam Gazetesi, 1997: 5)

OSB'ler inşaat ve işletme giderleri fonu kapsamında kredilendirilmektedir. 31.1.1982 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan Fonlar Yönetmeliği'nin 29.maddesinde OSB'lere yönelik kredilendirme ile ilgili olarak sanayinin gelişmesini dengeli bir şekilde daha yaygın bir duruma geçmesini teminen, sanayi işletmeleri için gerekli bulunan su, yol, kanalizasyon, enerji, haberleşme ve benzeri alt yapı imkanları ile, sağlık ve sosyal tesisleri kapsayan geliştirilmiş sahalarda Organize Sanayi Bölgeleri'nin kurulması için, müteşebbis kuruluşlara yapılacak ikraz yardımı esasları ve bununla ilgili diğer hususlar belirtilmektedir.

Bu amaca yönelik olarak, müteşebbis teşekküllerin söz konusu yönetmeliğin 31.maddesinde nasıl teşekkül edeceği belirtilmiştir. Buna göre; müteşebbis teşekküller valinin başkanlığında aşağıda belirtilen;

- a- Özel idareler
- b- Sanayi Odaları,
- c- Ticaret Odaları,
- d- Ticaret ve Sanayi Odaları,
- e- Belediyeler (Organize sanayi bölgesi belediye sınırları içinde olması halinde)
- f- Sanayicilerin kendi aralarında kurdukları dernek ve kooperatiflerden,

müracaat edenler arasından, Bakanlık'ça uygun görülenlerin bir araya gelmesiyle teşekkül etmektedir.

6.3.1.3 Teknoparklar

Teknoparklar, elinde piyasa değeri olan bir ürünü bulunduran kişilere ürünlerini geliştirmeleri konusunda teknik yardımda bulunmakta ve bu ürünlerin piyasaya sürülmeleri için işletme kurulmasına yönelik olarak belli bir mekan sağlamakta, sekreterlik hizmetleri, yönetim ve işletmecilik hizmetleri vermektedirler. Bütün bu hizmetleri belli bir ücret karşılığında yapmaktadırlar. Teknopark uygulamalarıyla yeni oluşum aşamasındaki girişimciliği korumaya alıp, ayaklarının üstünde tutmaya yönelik hizmetler verilmektedir. Piyasalaşma şansı zayıf projeleride başlangıç aşamasında elemektedirler. Teknopark uygulamalarının başarısını olumlu olarak etkileyen en önemli husus, bunların sanayi bölgelerine yakın olarak kurulması ve gerekli donanımları olan Mühendislik Fakülteleri ile İdari Bilimler Fakülteleriyle ilişki içinde bulunmalarıdır.

Ülkemizde, yetersiz de olsa teknopark uygulamaları mevcuttur. Teknopark uygulamalarından bugüne kadar verimli sonuçlar alınamamışsada, bir takım uygulamaları tesbit etmek mümkündür. Örneğin, TUBİTAK'ın ODTÜ'de Elektronik Enstitüsü mevcut bulunmaktadır. Bu enstitü'de bir mikro bilgisayar tasarımı yapılarak,

prototipi gerçekleştirilmiştir. Gıda biriminde de kayda değer çalışmalar yapılmaktadır. Ancak, tüm bu çalışmalar küçük teşebbüsün piyasaya süreceği ürün haline gelmemiştir. Yine, teknopark uygulamalarına örnek olarak KÜSGET'in Gaziantep'de dökümhane geliştirme merkezi ve OSTİM'de faaliyet gösteren danışmanlık, kalite geliştirme merkezini gösterebiliriz. (Tomak ve İşler, 1987: 69-70)

6.4 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE SAĞLANAN DESTEK VE TEŞVİKLER

Ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik bir takım destek ve hizmetler sağlanmaktadır. Söz konusu destek ve hizmetleri şu şekilde sıralayabiliriz.:

- 1- Finansman
- 2- Vergilendirme yoluyla destek
- 3- Yatırımların teşvik edilmesi
- 4- Eğitim desteği
- 5- Teknik-İdari Danışmanlık Desteği
- 6- Bilgi sağlama hizmeti
- 7- Örgütlenme
- 8- Sosyal güvenlik
- 9- Mevzuat düzenlemeleri

6.4.1 Finansman

Ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik en önemli finansman kaynağı Türkiye Halk Bankası kredileridir.

6.4.1.1 Halk Bankası Kredileri

Türkiye Halk Bankasının küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik kredileri şöyledir. (Dünya Gazetesi, 1996: 12)

A- Sanayi Kredileri Kapsamında Kullandırılan KOBİ Kredileri

a- Küçük Ölçekli Sanayi Kredisi

Küçük sanayi işletmelerine makine, tesis, demirbaş alımı için tesis, döner sermaye ihtiyacının karşılanması içinde işletme kredisi şeklinde kullandırılan bu kredinin limiti 25 milyar TL'dir. 2-6 yıl vadesi olan bu kredi %75 faizle kullandırılmaktadır.

b- Orta Ölçekli Sanayi Kredisi

Bu kredi, orta ölçekli işletmelerin makine, tesis, demirbaş alımı için tesis ve döner sermaye ihtiyacının karşılanması içinde işletme kredisi şeklinde orta ölçekli işletmelere kullandırılmakta olup, limiti 50 milyar TL'dir. Vadesi 3-8 yıl arasında değişmektedir. Faiz oranı da %85'dir.

c- Yüksek Teknoloji Kredisi

Kredi limiti 25-50 Milyar TL'dir. Faiz oranı %70-75 ve vadesi 4 yıldır. KOBİ'lerin üretim yöntemlerinin iyileştirilmesi, üretim, kalite ve standardizasyonunun sağlanması ve ürün çeşitlendirilmesine yöneltilebilmesi amacıyla kullandırılmaktadır.

d- İş Makineleri Kredisi

Bu kredinin limiti 25-50 Milyar TL olup, faiz oranı %75-85, vadesi de 2-4 yıldır. KOBİ'lerin kamyon, kamyonet, minibüs, midibüs, otomobil, otobüs, tanker, çekici vb. araçlar ile kepçe, forklift, lastik tekerlekli yükleyici, transmikser vb. iş makinelerinin alımı için kullandırılmaktadır.

e- Turizm Kredisi

Kredi limiti 25-50 Milyar Türk Lirasıdır. Faiz oranı %75-85, vadesi 2-8 yıldır. Turistik belgesi olan firmaların yapacakları yatırımların desteklenmesi amacıyla kullanılmaktadır.

f- Sera Kredileri

Seracılık faaliyetlerinde bulunan işletmelerin finansman ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla kullanılmaktadır. Bu kredinin limiti 500 Milyon Türk lirasıdır. Vadesi 2-4 yıldır. Faiz oranı da %72-82'i dir.

g- Küçük Sanayi Sitesi KOS-1 Kredisi

Küçük sanayi sitelerinde yer alan firmalara tesis ve işletme kredileri şeklinde kullanılmaktadır. Limiti 5-15 Milyar TL'dir. Vadesi 2-3 yıl, faiz oranı da %72-82'i dir.

h- Organize Sanayi Bölgesi KOS-2 Kredisi

İşyerleri organize sanayi bölgelerinde bulunan firmaların ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla kullanılmaktadır. Bu kredinin limitleri 5 milyar TL. ile 15 milyar TL arasındadır. Vadesi 2 ile 3 yıl olup, faiz oranı da %72-82'i dir.

ı- Eximbank KOBİ Kredileri

Üretime dönük işletmelerin ihracat faaliyetleri ile ilgili sevk öncesi ve sonrası finansman ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla kullanılan bir kredidir. Bu kredinin limiti 120 milyar Türk Lirasıdır. Vadesi 1 ile 6 yıl arasında olup, faiz oranı da %50-67'dir. Halk Bankası bu krediden ayrıca %3 komisyon almaktadır.

B- Fon Kredileri Kapsamında kullanılan KOBİ Kredileri

a- KSF-1 Özel Kredi Fonu

Almanya'dan kesin dönüş yapmış yada yapacak işçilerin ülke, ekonomisine entegrasyon amacıyla yatırım ve/veya işletme kredisi şeklinde kullanılmaktadır. Limiti 1 milyon DM karşılığı Türk Lirasıdır. Faiz oranı reeskont oranının 10 puan eksiklidir. İşletme kredilerinde vade 4 yıl, yatırım kredilerinde vade azami 10 yıldır.

b- KWF Teşvik Fonu

KOBİ'lere yönelik olarak yatırım ve işletme kredisi şeklinde kullanılmaktadır. Limiti azami 750 bin DM'ye eşdeğer TL'dir. Feris faiz oranı uygulanmaktadır. Vade, işletme kredilerinde 4 yıl, yatırım kredilerinde de 8 yıldır.

c- EPI Sınai Çevre Koruma Fonu

Kredi limiti 1 milyon DM'a eşit tutardaki Türk Lirasıdır. Faiz oranı %40'dır. Vadesi azami 8 yıldır. KOBİ'lerin çevre korumasına yönelik faaliyetlerinin desteklenmesi ve işçilerin sağlık koşullarının iyileştirilmesine yönelik olarak kullanılmaktadır.

d- Çevre Koruma Fonu

Almanya'dan kesin dönüş yapmış vatandaşlarımızın kurdukları işletmelerin çevre üzerindeki olumsuz etkilerini önlemeye yönelik yatırımların finansmanı amacıyla kullanılmaktadır. Kredinin limiti 1 milyon DM'a eşit TL'dir. Kredinin faiz oranı reeskont oranının 20 puan eksiklidir. Vadesi de ilk 5 yıl ödemesiz olmak üzere azami 10 yıldır.

e- Sanayileşme Fonu

KOBİ'leri güçlendirmek, modernleştirmek ve Türk-Alman Sanayi sektörleri arasındaki işbirliğini kuvvetlendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Kredinin limiti 2 milyon dolara eşdeğer Türk Lirası olup, faiz oranı feris faiz oranının 2 puan fazlasıdır. Vadesi işletme kredilerinde azami 4 yıl, yatırım kredilerinde de 8 yıldır.

f- Projenin Kendisi Teminat Uygulaması

Belirli bir sanayi kolunda geçmiş olan, tanınmış, itibarlı, borç ödeme ahlakı bulunan, yapılacak inceleme sonucunda mali ve ekonomik verileri yeterli ve borç ödeme gücü olumlu olduğu belirlenen işletmelerin projeye dayalı kredi taleplerinde; projenin kendisi teminat olarak kabul edilmekte, ayrıca bir gayri menkul ipoteği istenmemektedir.

Yukarıda bahsedilen kredi konularının dışında, Türkiye Halk Bankası 12 Eylül 1993 tarih ve 21696 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan kadın ve genç girişimcilere kullanılacak krediler ile ilgili kararlar çerçevesinde kadın girişimciler ile genç girişimcilere krediler kullanılmaktadır. Bu kredinin faiz oranı %40'dır.

6.4.1.2 Vakıfbank Kredileri

Vakıfbank, Eximbank'ın KOBİ'ler için ihracat kredisi ve döviz kredisi uygulamalarında aracı banka olarak hizmet vermektedir. Eximbank, KOBİ'lere tahsis edilmek üzere 1994 yılında 500 milyar TL'lik bir kredi hakkı tanımıştır.

Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerine Dünya Bankası kaynaklarından Küçük Orta Ölçekli Sanayi Kredisi kullanılmaktadır. Küçük işletmelerden sabit yatırımı 800.000 \$'ı aşmayanlar bu krediyi kullanabilmektedir. Kredinin tahsis edilmesine yönelik diğer bir şart da %50 öz kaynak şartıdır. Kredinin üst limiti 3 milyon \$ olup, karşılığında teminat mektubu, ipotek ve kefalet istenmektedir. (Tuncel, 1996: 118)

6.4.1.3 Eximbank Kredileri

Eximbank'ın TL cinsinden ve döviz cinsinden KOBİ ihracat kredilerinin yanısıra Dış Ticaret Sermaye Şirketleri ve Sektörel Dış Ticaret Şirketleri için senet reeskont ve ihracat kredileri programı bulunmaktadır. Bankanın kısa vadeli TL kredilerinden olan Sevk Öncesi İhracat Kredisi ve Dış Ticaret Şirketleri Kısa Vadeli İhracat Kredisinin faiz oranı (aracı banka komisyonu dahil) %70'dir. Bankanın Kısa Vadeli Döviz Kredisi uygulaması çerçevesinde verdiği İhracat Döviz Kredisi, Performans Döviz Kredisi, Dış Ticaret Şirketleri Kısa Vadeli Döviz Kredileri FOB ihracat taahhüdünün %70'ine tekabül etmektedir. Söz konusu kredinin azami vadesi 180 gün olup, faiz oranı LIBOR/FIBOR/LIBP+0.25'dir. (Uludağ, 1996: 114-117)

6.4.1.4 Türkiye Kalkınma Bankası Kredileri

TKB, AŞ statüsündeki işletmelerin yatırımları için yatırım teşvik mevzuatı çerçevesinde dış kaynaklı kredi vermektedir. Söz konusu dış kaynaklı kredi KWF kredisi olup, Türk yatırımcıların, Almanya'daki bir ihracatçıdan yapacakları Alman malı makine alımı ve montaj giderlerinin finansmanını amaçlamaktadır. Vadesi en az 5 yıldır. Kredinin işlerlik kazanabilmesi için alım tutarının en az 500.000 DM olması gerekmektedir. (Tuncel, 1996:117)

TKB'nin sunduğu diğer dış kaynaklı krediler ise şunlardır (Olçay, 1996: 94-95);

- * Swiss Bank Corporation Kaynaklı Kredi
- * İslam Kalkınma Bankası Taksitli Satış Kredisi,
- * Generale Bank Kaynaklı Kredi
- * Türk-Alman Kredi fonu

Dış kaynaklı kredilerin ilk iki yıl ödemesiz olup, kredinin vadesi 10 yıla kadar uzanabilmektedir. Kredi faizleri, kredi başvurusunda bulunanla yapılan görüşmeler çerçevesinde belirlenmektedir.

Söz konusu bankanın ayrıca, iç krediler çerçevesinde; Orta Vadeli Yatırım ve İşletme Kredileri, Türk işçi şirketlerinin teşviki ve rehabilitasyonu için Kredi Özel Fonu-II, “KÖY”de A.Ş statüsündeki işletmeler için yatırım ve işletme kredisi olarak Kamu Ortaklığı Fonu Kredileri, teşvik belgeli yatırımlar için Kaynak Kullanım Destekleme Fonu Kaynaklı Krediler ve yine teşvik belgeli yatırımlar için Teşvik Fonu Kaynaklı Kredileri söz konusudur.

6.4.1.5 Diğer Finansal Destekler

Sanayi Yatırım ve Kredi Bankasının KOBİ’lere yönelik;

◊ II KOS Proje Kredisi “3067 TU”

◊ KWF Teşvik Fonu

kredileri ve Ziraat Bankasının da Dünya Bankası Tarımsal Sanayi Proje Kredisi “3077-TU” uygulamaları söz konusudur.

Ayrıca, Teşebbüs Destekleme Ajansı tarafından küçük girişimcilere işlerini kurabilmeleri için finansal destek sağlanmaktadır. Esnaf ve Sanatkar Kooperatifleri de 1163 sayılı Kanun çerçevesinde, üyelerinin mesleki uğraşlarına yarayacak krediyi sağlamak amacıyla, banka teminat mektubu sağlamak amacıyla kefil olmaktadır. (Olcay, 1996: 96-97)

6.4.1.6 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Finansman Kolaylığı Sağlayan Kredi Garanti Fonu Uygulaması

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin bankalardan sağlayacakları kredilere belli koşullarda garanti vermek amacıyla Kredi Garanti Fonu işletme ve Araştırma A.Ş.; TOSYÖV, MEKSA, TOBB, TESK, KOSGEB ve HALKBANK tarafından ortaklaşa kurulmuştur.

Kredi Garanti Fonu, Türkiye ile Federal Almanya arasında Teknik İşbirliği Anlaşması uyarınca iki ülke arasında imzalanan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler için Bir Kredi Garanti Fonu kurulmasına yardım konulu bir proje anlaşması çerçevesinde kurulmuştur. Söz konusu anlaşma 14.07.1993 tarih ve 21637 sayılı Resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Fonun ilk sermayesini teşkil etmek üzere 3,5 milyon DM Almanya tarafından taahhüt edilmiştir.

KGF'nin Türkiye'deki uygulaması şu şekilde gerçekleşmektedir; (Dünya Gazetesi, 1996: 12)

- Hedef kitle olarak seçilmiş olan küçük ve orta ölçekli işletmeler 1 ila 100 kişiye kadar işçi çalıştıran işletmeler olarak tarif edilmektedir.
- Garanti verilecek kredi tutarı maksimum 500.000.-DM karşılığı TL.'dir.
- Kredinin maksimum %80'i garanti edilmektedir. (Garanti tutarı her halukarda 200.000.-DM'ı geçmemektedir.)
- Projeye dayalı 8 yıla kadar vadeli krediler garanti edilmektedir.
- KGF kar amacı taşımayan bir statü ile kurulmuştur. Bununla birlikte masraflarını karşılamaya matuf olarak, verilen kefalet üzerinden kredinin mahiyetine ve vadesine göre yıllık %2-4 arasında komisyon almaktadır.

Fon Bankası olarak Halk Bankası seçilmiştir. Çünkü ülkemizin bankacılık sistemindeki kredi faiz politikaları, KOBİ'ler için sunulacak kredilerin sadece bu konuda yasal olarak görevlendirilmiş, ihtisas bankaları tarafından verilebileceğini ortaya koymaktadır. (Uludağ, 1996: 119) Halk Bankası kendisine yapılan kredi başvurularını incelemekte ve kendi vermeyi uygun bulduğu işletmelerden kredi teminatı gösteremeyenleri KGF A.Ş.'ye önermektedir. KGF'de projesi uygun, kredilendirilebilir fakat teminat veremeyen işletmelere garanti vermektedir.

KGF A.Ş 1995 yılının Mayıs ayında garanti vermeye başlamıştır.

1996 yılının Ekim ayına kadar 140 adet garanti konusunu karara bağlayarak 10 Milyon DM'lık garantiyi onaylamış bulunmaktadır. (Dünya Gazetesi, 1996: 12)

Proje kredilerinin finans sisteminde giderek gelişmesiyle bu yönde hizmet veren ipotek bankacılığında kurulup, gelişmesi hızlanabilecektir. Bu sebeple KGF'nin verdiği garantiler, kefaletler, sadece bir nakit kredi karşılığı teminat olarak değerlendirilmemeli, çok yönlü sosyo-ekonomik etkileri bulunan yeni bir finans mekanizması olarak ele alınmalıdır. (Uludağ, 1996: 119)

6.4.2 Vergilendirme Yoluyla Destek

Küçük ve Orta ölçekli işletmelere vergilendirmede sağlanan destekleri bir kısmını şu şekilde sıralayabiliriz. (Alpugan, 1994: 496)

- Belirli hadlerde satış geliri olan mükellefin götürü usulde vergilendirilmesi,
- Defter tutma hadlerinden yararlanma,
- Halk Bankası tarafından Esnaf Kefalet kooperatifleri aracılığıyla kullanılan kredilerde Banka ve Sigorta vergisi muafiyeti,
- On kişiden az işçi çalıştıran işletmelerin SSK beyanlarını üç ayda bir verme imkanları,
- On kişiden az istihdama sahip olan işletmelerin Konut Fonu ve Tasarrufu Teşvik Fonu için ödemede bulunmamaları,
- Çıraklık sözleşmesinin vergi ve harçdan muaf olması,
- Çıraklık eğitimine devam eden çıraklar için SSK primi ödememe,
- Organize sanayi bölgeleriyle, küçük sanayi sitelerinde bulunan işyerlerine 5 yıl süreli emlak vergisi muafiyeti,
- Kalkınmada öncelikli yörelerde faaliyet gösteren esnaf ve sanatkara tanınan vergi ayrıcalıkları,

6.4.3 Yatırımların ve İhracat Faaliyetlerinin Teşvik Edilmesi

Ülkemizde yatırımlara sağlanan teşvikler Bakanlar Kurulu tarafından çıkartılan Teşvik Kararnamesi ve buna bağlı olarak tebliğle belirlenmektedir.

Yatırımlara sağlanan destekler iki kategoriye ayrılmaktadır. Birincisi, teşvik belgeli yatırım teşvikleri, ikincisi teşvik belgesiz yatırım teşvikleridir.

Teşvik belgeli yatırım teşviklerinden yararlanabilmek için işletmenin hukuki yapısının sermaye şirketi veya kooperatif olması gerekmektedir. (Alpugan, 1994: 497)

Teşvik belgeli yatırım teşviklerini ana hatlarıyla şu şekilde sıralayabiliriz. (TOSYÖV-8, 1995: 21)

- Gümrük muafiyeti,
- Fon Muhafiyeti,
- Vergi, resim ve haç istisnası,
- KDV desteği,
- Finansman fonundan çekiş hakkı,
- Bina resmi harcı istisnasıdır.

İhracata yönelik faaliyetlerin teşvik edilmesi ile ilgili faaliyetleri şöyle sıralayabiliriz. (VAKIFBANK : 91-95)

I- İhracat Kredileri

a- *Sevk Öncesi İhracat Kredileri*

İhracat öncesi ihracatçı ve imalatçıların işletme sermayesi ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır. FOB ihracat taahhüdünün, ürün bazında belirlenen yüzdeleri üzerinden

verilmektedir. Söz konusu yüzde; sanayi, tarım ve madencilik sektörü için %50, gıda sanayi, halı-kilim, cam-seramik sektörleri için %70'dir.

b-Ülke Alıcı Kredileri

Bazı Türk ihraç mallarının belirli ülkelere ihracatının finansmanı amacıyla, bu ülkeler ile Eximbank arasında imzalanan kredi sözleşmeleri çerçevesinde kullandırılan kredilerdir.

c- İhracat Kredi Sigortası Kapsamındaki Ülke Kredileri

Türk Eximbank ile Türkmenistan, Kazakistan, Kırgızistan, Azerbaycan ve Gürcistan arasında kredi anlaşması imzalanmış olup, Türk Eximbank, Türk ihracatçılarının söz konusu ülkelere yapacakları mal ihracatı için, ticari bankalar nezdinde Türk bankaları lehine açılacak akreditif FOB bedellerinin %95'inin finansmanının teminini sağlamaktadır.

d- Hedef Pazar İhracat Kredisi

ABD, Kanada, Meksika, Japonya ve Güney Afrika Cumhuriyetine, tekstil, konfeksiyon, saraciye, ayakkabı ve deri ürünleri ihracatı için FOB ihraç bedelinin %70'i kadar tahsis edilmektedir. Üst limit 50 milyar TL'dir. Söz konusu kredinin vadesi 180 gündür.

e- İhracat Kredisi Sigortası

Söz konusu sigorta iki kategoriye ayrılmaktadır. Birincisi spesifik ihracat kredi sigortasıdır. Türk Eximbank bu kredi sigortası çerçevesinde teminat altına aldığı risklerden kaynaklanan zararların %80'ini ödemeyi taahhüt etmektedir. İkincisi kısa vadeli ihracat kredi sigortasıdır. Bu kredi sigortası çerçevesinde, ihracatçıların bir yıl içinde Türk Eximbank tarafından kapsama alınan ülkelere fiili ihraç tarihinden itibaren en fazla 360 güne kadar vade tanıdığı tüm sevkiyatlar sigortalanmaktadır.

II- İhracatı Teşvik Tedbirleri

Söz konusu tedbirler aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır :

- a- Vergi Resim ve Harç istisnası
- b- Gümrük Muafiyetli Döviz Tahsisi
- c- Enerji İndirimi ve/veya Muafiyeti
- d- Geçici Kabul Rejimi ile Mal İthalı
- e- İhracat sayılan satış ve teslimler ile döviz kazandırıcı hizmet ve faaliyetlere tanınan gümrük muafiyetli döviz tahsisi, vergi, resim, harç istisnası
- f- Konut fonu muafiyeti
- g- Kurumlar vergisi istisnası
- h- İhracat karşılığı dövizlerden mahsup

Teşvik belgesiz yatırım teşvikleri kapsamında küçük ve orta ölçekli işletmelerin yaptıkları teşvik belgesiz yatırımları düşük faizli fon kaynaklı kredileri ile desteklenmektedir.

31 Mart 1993 tarih, 21538 Sayılı Resmi Gazetede yayınlanan teşvik belgesiz olarak organize sanayi bölgelerinde yapılan yatırımlar ile küçük ve orta boy işletmelerde fon kaynaklı kredi uygulaması hakkındaki tebliğin 2.maddesinin (b) bendinde teşvik tedbirleri şu şekilde ifade edilmektedir. (Ege-Acar, 1993:62)

- 1- Tamamlanmış yatırımların üretime geçirilmesine yönelik kredi ihtiyaçları
- 2- Tamamlanmamış yatırımların tamamlanmasına yönelik kredi ihtiyaçları
- 3- Karadeniz bölgesindeki silah üreticilerinin makine ve teçhizat temini için kredi ihtiyacı
- 4- Küçük ve orta ölçekli tekstil imalat işletmelerinin teknolojik yenilenme ile ilgili yatırımlarının kredi ihtiyacı
- 5- Kadın girişimciliğinin ve ev ekonomisinin teşvik edilmesi ve geliştirilmesine yönelik yatırımların kredi ihtiyacı,
- 6- Asgari 5, azami 50 işçi çalıştıran küçük ve orta ölçekli işletmelerin makine ve teçhizat alımı için gerekli kredi ihtiyacı.

11 Ocak 1995 tarih, 22168 Sayılı Resmi Gazetede ihracata yönelik devlet yardımlarına ilişkin olarak 94/6401 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı yayınlanmıştır. İhracata yönelik faaliyet gösteren işletmelerin aşağıda yer alan konularda desteklenmesi benimsenmiştir.

- 1- Araştırma-Geliştirme yardımları,
- 2- Pazar araştırmasına yönelik yardımlar,
- 3- Yurtiçi ve yurtdışı uluslararası nitelikteki fuarlara ilişkin yardımlar,
- 4- Çevre koruma yardımları,
- 5- Yurtdışı büro-mağaza işletme ve tanıtım faaliyetlerine ilişkin yardımlar,
- 6- Tarımsal ürünler ile ilgili ihracat iadesi yardımları,
- 7- Eğitim yardımları,
- 8- Amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak uluslararası taahhütlerimize aykırılık göstermeyecek diğer devlet yardımları.

16 Ekim 1996 tarihlerinde yürürlüğe giren KOBİ Kararnamesi ile küçük ve orta ölçekli işletmeler için hedeflenen tedbirlerde şöyledir. (Milliyet Gazetesi, 1996: 7)

Sözkonusu tedbirler beş başlık altında toplanmaktadır. Buna göre;

1- Fon Kaynaklı Kredi

Halk Bankası kanalıyla 5 trilyon TL.'lik fon kaynaklı kredinin dağıtılması öngörülmüştür.

Kredinin üst limiti kalkınmada öncelikli yörelerde 20 Milyar TL, diğer yörelerde 15 Milyar TL yatırım kredisi ve 5 Milyar TL'lik işletme kredisi şeklindedir. Kredinin faiz oranı KÖY'de %20, diğer yörelerde %30'dur. Kredinin vadesi 3 yıl olup, bunun 1 yılı ödemesiz dönemdir.

2- Yatırım Teşvik Belgesi

KOBİ'ler teşvik belgesi kapsamına alınacak ve bu işletmelerde Halk Bankası kanalıyla yatırım teşvik belgesi verilecektir. Teşvik belgesi ile KOBİ'lerin %100 yatırım indiriminden, gümrük muafiyetinden, vergi, resim, harç istisnasından ve KDV uygulamasından yararlandırılması amaçlanmaktadır.

Teşvik belgesi için Halk Bankası şubelerine başvuru esası getirilmiştir. Halk Bankasıncı gerekli mali ve fiziki inceleme yapıldıktan sonra, Hazineye başvurularak teşvik belgesi alınması hususu benimsenmiştir. Hazineye başvurunun bir form ile yapılması ve formların yatırım yapılan bölgedeki sanayi ve ticaret odalarınca tasdik edilmesi gerekmektedir.

3- Teminat Kolaylığı

Sanayi İşletmeleri Rehni Kanunu ile KOBİ'lere kredi kullanımında teminat esnekliği sağlanması amaçlanmaktadır. Bu yasal düzenleme çerçevesinde, KOBİ'lerin yalnızca satınalmak istedikleri makine ve ekipmanı yada işletmedeki mevcut tesislerden bir bölümünü bankaya teminat olarak göstermeleri hedeflenmiştir. Ayrıca rehin sırasında KOBİ'lerden masraf vergi yada harç alınmaması amaçlanmaktadır.

4- Risk Sermayesi Desteği

Teknolojiye dayanan KOBİ'lerin desteklenmesi için Halk Bankasının ortaklığıyla bir yatırım ortaklığı şirketi kurulmuştur.

Yatırım ortaklığı şirketinin KOBİ'lere ortak olmak suretiyle faizsiz destekte bulunması ve desteğin en fazla 10 yıl içinde KOBİ'lerin yıllık bilanço kârından pay alınması suretiyle geri çekilmesi amaçlanmaktadır. Yatırım şirketi aynı zamanda risk sermayesi işlerini de görecektir. Destekte bulunulan şirketlerin hisselerinin borsada satılması hedeflenmiştir. Ayrıca yatırım şirketi KOBİ'ler için teknik yada idari uzmanlarını görevlendirebilecektir.

5- Buluş Yapana Ödül

Üretim tekniklerinin geliştirilmesi, yeni teknoloji oluşturulması teknolojinin ileri düzeye çıkartılması, üretimde verimliliği artırıcı yeni ekipman icat etmek gibi buluşların Halk Bankası kanalıyla ödüllendirilmesi amaçlanmıştır. Ancak, buluşların ilgili Bakanlıktan Patent alması ve TÜBİTAK tarafından kabul edilmesi yada ilgili Üniversitelerce uygulanabilirliğin tespit edilmesi gerekmektedir. Ödüllerin her yıl Halk Bankası tarafından başarı ödülü ve uygulama ödülü olarak verilmesi kararlaştırılmıştır. Başarı ödülü 250 Milyon TL ile 1 Milyar TL arasında, uygulama ödülü ise 2 Milyar TL olarak belirlenmiş bulunmaktadır.

6.4.4 Eğitim Desteği

1986 yılında yürürlüğe giren Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kanunu çerçevesinde Milli Eğitim Bakanlığı'nca Çıraklık ve Mesleki Eğitim programı uygulanmaktadır.

İlkokulu bitirenler bir mesleğe hazırlık olması amacıyla çıraklık dönemine kadar işyerlerinde aday çırak olarak çalışabilmektedirler. 13-19 yaş grubunda olan ve sağlığı mesleğin gerektirdiği şartlara uygun olanlar çırak olarak eğitilebilmektedirler. İşyerlerindeki çalışmalarının yanısıra Çıraklık Eğitim Merkezlerinde haftada bir gün teorik dersler görmektedirler. Çıraklık süresi 3-4 yıldır. Eğitim süresi sonunda, kalfalık sınavı yapılmak suretiyle, sınavı geçenlere kalfalık belgesi verilmektedir. Kalfalar içinde mesleki yönden gelişmeleri ve kendi işyerlerini açmalarını teminen Ustalık Eğitim Kursları düzenlenmektedir. Kalfaların ustalık sınavına girebilmeleri için mesleklerinde en az üç yıl çalışmış olmaları ve kursları başarı ile tamamlamış olmaları gerekmektedir. Ustalık yeterliliğini elde edenlere Bakanlıkça açılan kurslarda iş pedagojisi eğitimi verilmekte ve bu eğitimi başarıyla tamamlayanlara Usta Öğreticilik Belgesi verilmektedir. (Bağnaçık, 1989: 111)

Bunun yanısıra, MEKSA VAKFI, TES-AR, TOSYÖV, FORUM, KONRAD ADENAUER VAKFI, FRIEDRICH-NAUMANN VAKFI vb. kuruluşlar tarafından

düzenlenen eğitim programları söz konusudur.

6.4.5 Teknik ve İdari Danışmanlık Desteği

KOSGEB, MPM, TOBB, İGEME, TSE, TESK, TÜBİTAK gibi kuruluşlar KOBİ'lere teknik ve idari konularda danışmanlık hizmeti vermektedirler.

6.4.6 Bilgi Sağlama Hizmeti

KOBİ'lerin pazar konusunda bilgi temin edebilecekleri kuruluşlar aşağıdaki tablo 6.6'da gösterilmektedir.

ULUSAL DÜZEYDE	DIŞ PAZAR YÖNÜNDEN
1- Pazar araştırması (İGEME, Odalar ve Meslek kuruluşları yapabilir.)	1- Ortak yayın/kitlesele iletişim araçları kanalı ile (Bakanlık ve İGEME kanalı ile uygulanabilir.)
2- İstatistiksel veri veya bilgi kaynaklarının sağlanması. Dışalım ve verileri konusunda (DİE ve Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile Maliye ve Gümrük Bakanlığı.)	2- Ticaret fuarları ve sergiler. (Odalar Birliği ve Bakanlıklar.)
3- Genel Ticari Bilgi (Resmi ve meslek kuruluşları.)	3- Yabancı firmaların küçük ve orta ölçekli firmaları ziyaretlerinin sağlanması. (Ticaret Ateşelikleri, Odalar Birliği ve Meslek Kuruluşları.)
4- Dışsatım danışmanlık hizmeti (İGEME, Bakanlık, Birlikler ve Üniversiteler kanalı ile.)	4- Dış pazarda belirli bir sektördeki küçük işletmeleri temsilen haftalar ve günlerin düzenlenmesi. (Bakanlık ve Odalar Birliği.)
5- Dağıtım kanallarının saptanılmasında yardım (Bakanlık, İGEME Meslek Kuruluşları, ortak girişimler ve büyük ölçekli firmalar kanalı ile.)	5- Ortak dışsatım organizasyonları (İGEME, Bakanlık ve Üniversiteler.)
6- Eğitim kursları (Bakanlık, Birlikler ve Üniversiteler.)	
7- Dış kredi almada destek ve danışmanlık. (Halk Bankası, Ziraat Bankası.)	
8- Tasarım, model ve paketleme hizmetleri. (Geliştirme merkezleri, TSE, Tekstil fakülteleri ve MPM)	

Tablo 6.7 KOBİ'lere bilgi sağlayan kuruluşlar (Bağrıaçık, 1989 : 116)

6.4.7 Örgütlenme desteği

Ülkemizdeki KOBİ girişimcilerinin ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki gelişimlerini sağlamak ve mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmaya matuf olarak bunlara örgütlenme desteği sağlayan iki önemli kuruluş mevcut bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi TESK diğeri de TOBB'dur.

A- TESK

507 Sayılı Esnaf ve Küçük Sanatkâr Kanunu çerçevesinde kurulmuş olup, esnaf ve sanatkar örgütlerinin en üst kuruluşudur. TESK'in sözkonusu kanun çerçevesinde belirlenen görevlerinin başlıcalarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- 507 Sayılı Kanuna tabi esnaf ve sanatkârlar odaları, birlikleri ve federasyonları arasında birliği temin etmek.
- Esnaf ve sanatkârların çalışmalarının meslek icabı ve ülke yararına uygun bir şekilde yürütülmesini sağlamak.
- Esnaf ve sanatkârları ülke genelinde ve yurt dışında temsil etmek.
- Esnaf ve sanatkârların sorunlarının çözümü için ulusal ve uluslararası kurumlar nezdinde gerekli girişimlerde bulunmak.
- Ekonomik gelişmelere paralel olarak gerekli olan mesleki tedbirleri almak.
- Esnaf ve sanatkârları mesleki eğitim yoluyla geliştirmek, ekonomik, sosyal ve kültürel yönden gelişmelerini teminen gerekli kurum ve kuruluşları kurmak.
- Sanayi ve Ticaret bakanlığınca verilecek görevleri yapmak.

TESK bünyesinde 10 mesleki federasyon, 77 Birlik, 3700 oda ve 2.500.000 üye yer almaktadır. (Alpugan, 1994: 481)

B- TOBB

Sanayi ve Ticaret Odalarının en üst kuruluşu olan TOBB'un üyelerinin ekseriyeti

KOBİ'lerdir. TOBB kendi bünyesinde kurduğu OKİK vasıtasıyla KOBİ'lerin sorunlarının çözümü konusunda faaliyetde bulunmaktadır. TOBB üyelerine yönelik olarak belirli zaman aralıklarıyla toplantılar, araştırmalar ve anket çalışmaları düzenleyerek, buralarda elde edilen sonuçları derleyerek ilgili kurum ve kuruluşlara iletmektedir. Sözkonusu kuruluş ayrıca üyelerine tanıtım ve pazarlama konularında yardımcı olmaktadır.

6.4.8 Sosyal Güvenlik Desteği

KOBİ girişimcilerinin sosyal güvenliği 02.09.1971 tarih, 1479 sayılı kanun ile kurulan BAĞ-KUR tarafından sağlanmaktadır.

BAĞ-KUR vasıtasıyla sözkonusu kesime; malüllük, yaşlılık ve ölüm sigortası yardımları, konut ve işyeri kredisi temini ve sağlık hizmetleri sağlanmaktadır.

6.4.9 Mevzuat Düzenlemeleri

Ülkemizde KOBİ'ler ile ilgili pek çok sayıda düzenleyici mevzuat bulunmaktadır. Sözkonusu mevzuatın bir kısmı bu işletmeleri doğrudan ilgilendirmektedir. Bir kısmı da dolaylı olarak ilgilendirmektedir.

Küçük işletmeleri doğrudan ilgilendiren kanuni düzenlemelerin başlıcalarını şu şekilde sıralayabiliriz: (Bağnaçık, 1989: 120)

- 507 Sayılı Esnaf ve Sanatkâr Kanunu
- 1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu
- SSK Kanunu ve 1479 Sayılı BAĞ-KUR Kanunu
- 3308 Sayılı Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kanunu
- 639 Sayılı Esnaf Kredilerinin Muafiyeti Kanunu

Küçük işletmeleri dolaylı olarak ilgilendiren kanuni düzenlemelerin bir kısmı da şöyledir;
(Bağrıaçık, 1989:120)

- * 6762 Türk Ticaret Kanunu
- * 492 Sayılı Harçlar Kanunu
- * 1475 Sayılı İş Kanunu
- * 506 Sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu
- * 193 Sayılı Gelir Vergisi Kanunu
- * 306 Sayılı Katma Değer Vergisi Kanunu
- * 213 Sayılı Vergi Usul Kanunu
- * 6183 Sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Kanunu
- * 2004 Sayılı İcra ve İflas Kanunu
- * 5590 Sayılı Ticaret ve Sanayi Odaları Kanunu, vb.

YEDİNCİ BÖLÜM

7. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN SORUNLARI

7.1 Genel

Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmelerle doğrudan ve dolaylı ilişkili kurum ve kuruluşların görüşleri dikkate alındığında sözkonusu işletmelerin sorunlarının beş ana başlık etrafında toplandığı görülmektedir.

KOBİ’ler ile ilgili kurumların tamamının işaret ettiği temel sorunlar şunlardır. (MPM, 1996: 4)

- 1- KOBİ’lerin yararlanabilecekleri finansman kaynaklarının ve bunlara ulaşma imkanlarının yetersizliği,
- 2- Üretim ve yönetim teknolojileri ile araştırma-geliştirme imkanlarının yetersizliği,
- 3- Nitelikli işgücü yetersizliği,
- 4- Bilgiye ulaşmak ve işbirliği ve ihracat imkanlarının yetersizliği,
- 5- Vergi, sosyal güvenlik problemleri ve küçük işletmelere yönelik düzenleyici mevzuatın yetersizliğidir.

KOBİ’ler ile ilgili çeşitli kuruluşların farklı tarihlerde KOBİ’lere ilişkin olarak yaptıkları anket çalışmaları yukarıda ifade edilen sorunları doğrulayan veriler içermektedir.

Sözkonusu kuruluşlardan biri olan İTO’nun 1986 yılında kendi üyelerinin sorunlarını tesbit etmek amacıyla 4671 işletme üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmanın verilerine göre; (İTO, 1986: 83) araştırma kapsamındaki işletmelerin sermaye kaynakları öz sermayeye dayanmakta ve öz sermaye dışında banka kredisi kullananların oranı %19,37’dir. Bu durum daha çok bu işletmelerin ticari borçlara (satıcı kredisi gibi) itibar etmesinden ve mevcut bankacılık mekanizması çerçevesinde ihtiyaçlarının olduğu anda finansal destek bulamamalarından kaynaklanmaktadır.

KOSGEB 1990 yılında Ankara, İstanbul, Bursa, Gaziantep, Konya, İzmir, Kayseri, Eskişehir, Adana, Manisa, Denizli ve Samsun illerinde tekstil ve giyim eşyası, deri, ahşap ve mobilya, kauçuk ve plastik, metal ana sanayi ve döküm, metal eşya makine ve teçhizat sektörlerinde faaliyet gösteren ve Türkiye'deki küçük ölçekli imalat işletmelerinin yarısından fazlasına tekabül eden küçük sanayi işletmeleri üzerinde bir anket çalışması yapmıştır. Söz konusu anket çalışmasıyla, yukarıda ifade edilen temel sorunları doğrulayan verilerin elde edilmesi mümkün olmuştur.

Söz konusu anket çalışmasının verilerine dayalı olarak şu değerlendirmeleri yapmak mümkündür; (Ege-Eğitim-Acar, 1995: 97-120)

- a- Araştırma kapsamındaki 3507 küçük sanayi işletmesinin içinde %91-100 kapasite ile üretim yapanların payı %12,6 olarak tesbit edilmiştir. İşletmelerin %40'ına yakınında %50 kapasite kullanım oranının altında faaliyet gösterildiği görülmüştür.

Buna göre; işletmelerin önemli bir kısmının düşük kapasite ile üretim yaptığını söylemek mümkündür. Söz konusu işletmeler düşük kapasite ile çalışma nedenleri olarak; piyasanın durgun oluşunu, işletme sermayesi sıkıntısını, vasıflı eleman sıkıntısını, pazarlama imkanının olmayışını, girdi maliyetlerindeki artışın satış fiyatlarına yansıtılmamasını ileri sürmüşlerdir.

- b- Araştırma sonuçlarına göre küçük sanayide üretimde standarda uyma oranının çok düşük olduğu tesbit edilmiştir. Nitekim; TSE standardına uygun üretim yapanların oranı %8,6 olarak ve DIN standardına uygun üretim yapanların oranı da %5,0 olarak tesbit edilmiştir.

Söz konusu işletmelerin ekseriyeti standartların önemsenmeyeişine ve alıcıların fiyatı standarttan daha fazla önemsemesine bağlamışlardır.

c- Küçük sanayicilerin ekseriyeti kalite kontrolü yaptıklarını beyan etmişlerdir. Ancak, çok büyük bir bölümünün kalite kontrolü çok basit bir yöntemle, yani elle ve gözle gerçekleştirdikleri görülmüştür. Kalite kontrolü konusunda büyük çoğunluğunda vasıflı eleman bulunmadığı tesbit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; elle gözle kalite kontrolü yapanların oranı %79,0, ölçerek ve tartarak kalite kontrolü yapanların oranı da %41,6 olarak tesbit edilmiştir. Kalite kontrol cihazları ile kalite kontrolü yapanların oranı %8,1'dir. Sürekli olarak sistematik bir biçimde kalite kontrol araçları ile kalite kontrolü yapanların oranı ise %6,0 olarak tesbit edilmiştir.

d- Araştırma kapsamındaki işletmeler içinde geleneksel imalat tarzı ile üretim yapanların oranı %72,8 olarak tesbit edilmiştir. Yurtdışından getirilerek adapte edilen ve aynen uygulanan teknikleri kullanan işletmelerin oranı %17,5'dir. Geleneksel imalat tarzının en yüksek olduğu sektörler ahşap ve mobilya imalatı sektörleridir. En düşük olduğu sektörler de metal eşya, makine ve teçhizat sektörü olarak tesbit edilmiştir.

İşletmelerin yenileme ve modernizasyon çalışmalarının önündeki en önemli engel olarak öz kaynak yetersizliği görülmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin %77,8'i öz kaynak yetersizliğini işaret etmişlerdir. İkinci önemli engel maliyetlerin hızla artması olarak tesbit edilmiştir. Buna işaret eden işletmelerin oranı %46,1 dir. Üçüncü önemli engel olarak da finansman tedariki sağlayamama ve sağlanmasında yaşanan sıkıntılar görülmüştür. Finansman bulamadıklarını ifade eden işletmelerin oranı %27,9, finansman sağlamada güçlüklerle karşılaştıklarını beyan eden işletmelerin oranı da %25,9 dur.

e- Pazarlama birimleri bulunan işletmelerin azınlıkta olduğu görülmüştür. Pazarlama fonksiyonunun işletme sahip-yöneticisi tarafından modern işletmecilik anlayışından uzak olarak yerine getirildiği görülmüştür. Anket kapsamındaki işletmelerin %61,5'i peşin satış yapamamayı, %48,5'ide alacaklarını vadesinde tahsil edememeyi satış sorunları olarak ifade etmiştir. Büyük ekseriyetinde pazarlama birimi olmamakla

birlikte, satış sorunlarını pazarlama birimlerinin olmayışına bağlayanların oranı nispeten düşüktür. Sözkonusu oran %19,7 olarak tespit edilmiştir.

f- Araştırma kapsamındaki işletmelerin %68,4'ü kamu kurum ve kuruluşlarının ihalelerinden haberdar olmadığını bildirmiştir. Zaten, kamu ihalelerinin boyutlarında küçük işletmelerin bu ihalelere girebilmesini engellemektedir.

g- Araştırma kapsamındaki işletmelerin 550 adedinin kredi kullandığı tesbit edilmiştir. Kredi kullananların oranı çok düşüktür.

h- Araştırma kapsamındaki işletmelerin hammadde ve malzeme alımları ile ilgili problemleri de olduğu tesbit edilmiştir. Bu konuda hiç sorunu olmadığını beyan eden işletmelerin oranı %37,6'dır.

7.2 KOBİLERİN İŞLETME VE YÖNETİM FONKSİYONLARINA İLİŞKİN SORUNLARI

7.2.1. KOBİ'lerin İşletme ve Yönetim Fonksiyonlarını Olumsuz Olarak Etkileyen İşletme Dışı Sorunlar

7.2.1.1. Girişimci Kültürünün Eksikliği :

Günümüz Türkiye'sinin en önemli eksiklerinden biride 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 olmamasıda 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 pekçok 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.

7.2.1.2. Olumsuz Rekabet Şartları

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

7.2.1.3. Kredi Teminindeki Güçlükler

Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmelerin sorunlarının tesbitine 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 sözkonusu işletmelerin hem kuruluşu hemde 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 olmasında bu işletmeleri içinden çıkılmaz finansman problemleriyle karşı karşıya bırakmış bulunmaktadır.

7.2.1.4. 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 imkanlarında çok sınırlı olması bu işletmeleri rekabet açısından olumsuz olarak etkilemektedir. Ayrıca, Kamu ihalelerinin yapısı ve boyutları bu işletmelerin kamu ihalelerine girmesine engel teşkil etmektedir.

7.2.1.5. 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 mekanlarda faaliyet gösterdikleri bir gerçektir. Bu durum, bu işletmelerin ilkel şartlarda çalışmasına yol açmakta ve alt yapı imkanlarından yoksun bir şekilde faaliyetlerine devam etmek zorunda bırakmaktadır. Öteyandan, 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.

7.2.1.6. 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 AR-GE 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. (TOSYÖV 9, 1995 : 32-33)

7.2.1.7. 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 KİT'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.

7.2.1.8. 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.

7.2.1.9. 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 kısımda 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 yanısıra mevcut kanuni düzenlemelerin önemli bir kısmı da küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamaktan uzaktır. Sözgelimi, küçük işletmeler kapsamında değerlendirilmesi mümkün olan esnaf ve sanatkâr Türk Ticaret kanunu gereği iflas hükümlerine tabi

değildir. Bu durumda, esnaf ve sanatkârın özel ve ticari borçlarından dolayı işletmenin tüm mallarına el konulmakta ve bunlara konkordoto hakkı verilmemektedir. Ve yine Türk Ticaret Kanunu gereği esnaf ve sanatkâra ait işyeri ticari işletme olarak kabul edilmemektedir.

Dolayısıyla bu işletmeler haksız rekabetten korunma, ünvanının korunması, markanın tescili gibi haklardan yararlanamamaktadırlar. 507 sayılı Esnaf ve Sanatkârlar 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 sanatkârın işyerlerini kapatmak zorunda kalmaları önemli gelir kayıplarına yolaçmaktadır. Kazanç üzerinden alınan vergilerde bir çok vergi istisnası ve muafiyeti söz konusudur. Küçük işletmeler bu vergi istisnası ve muafiyetinden, bünyelerinde vergi uzmanı istihdam etme imkanı bulunan büyük işletmelere oranla pek yararlanamamaktadırlar. Ücret üzerinden alınan vergi ve fonlar emek yoğun teknoloji ağırlıklı çalışan küçük işletmelere olumsuz etkilerde 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 imkanlarının az olması ve gerekli koordinasyonun sağlanamaması küçük işletmeler için önemli sayılacak zaman ve gelir kaybına neden olmaktadır.

7.2.1.10. 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 aşılabilsede, yalnızca sanayi mallarının serbest dolaşımına imkan verilmesi söz konusudur.

Üye 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 üstlenilmesi, 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 konfeksiyon, 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 kağıtta 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. (VAKIFBANK: 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 itibarıyla şu şekilde sıralayabiliriz. (VAKIFBANK: 139)

■ Tekstilde	%6.8
■ Demir-Çelikte	%8
■ Kimya Sanayiinde	%4.2-8.8
■ Otomotivde	%7.4
■ Turizmde	%12.2
■ Maden Çıkarımında	%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 kağıt sanayi, lastik sanayi, tekel ürünleri, dayanıklı tüketim malları ve bazı gıda ürünleri sanayiidir. (Olcay, 1996: 112)

Rekabet gücü özellikle küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri açısından büyük önem arz etmektedir. AT ülkelerinin rekabetiyle karşı karşıya kalacak olan bu işletmeler için Gümrük Birliği sonrasının zor bir dönem olması kaçınılmaz gözükmektedir.

Türk sanayii içinde, özellikle dokuma, giyim eşyası ve deri sanayi, metal eşya, makine teçhizat imalat sanayi, orman ürünleri ve mobilya sanayi dallarında küçük işletmeler çoğunluktadır. Metal eşya, makine, teçhizat imalat sanayi işkollarında da büyük ölçekli sanayi işletmelerine fason imalat şeklinde üretim yaygındır. Türkiye’de sanayi kesiminin etkilendiği darboğaz ve imkansızlıklar KOBİ’leride etkilemektedir (Karlık, 1996: 609-610)

Gümrük Birliği ile gelecek rekabet çerçevesinde iki önemli sektörümüzü değerlendirmek bize alınması gereken olan tedbirler konusunda ışık tutacaktır. Bu sektörlerden bir tanesi tekstil ve konfeksiyon sektörüdür. KOBİ’ler bu sektörde çoğunluktadır. Diğer de otomotiv sektörüdür. Bu sektörde de otomotiv komponentlerinin üretimi KOBİ niteliğine haiz imalat işletmeleri tarafından gerçekleştirilmektedir.

Tekstil sektörünün işletme ve ekonomi düzeyinde faktör yapısı incelendiğinde işletme maliyet yapısında %11.4 oranında ithal girdi bulunduğu, ücret yoğunluğunun %6 olduğu, dolaylı vergi, amortisman ve faiz maliyetlerinin önemli olmadığı anlaşılmaktadır. % 26.4’lük bir koruma iç piyasada yeterli kârlılık sağlamaktadır. Emek payındaki görünür düşüklük sektörün kayıt dışı istihdamını işaretlemektedir. İleride sosyal damping iddialarına yol açabilecek bu oranın gerçekte %10’un çok üzerinde olduğu bilinmektedir. Sektörün oldukça yoğun bir ithal girdi yapısına sahip olduğu ve ekonomide meydana getirdiği istihdamın, sektörde meydana getirilen istihdamın 2.5 katı kadar olduğu görülmektedir. Genel ekonomik sistemin sektöre yüklediği yüklerden arındırıldığı takdirde ve normal kur politikası ile sektör %30 kadar bir maliyet marjına sahip olacaktır. (VAKIFBANK, 193-184) Sektör, rekabet açısından ileride oluşabilecek koşullara rahatça adapte olabilecek bir yapıdadır. Bununla birlikte Gümrük Birliği ile sektörü bekleyen, zor koşullar mevcut bulunmaktadır. Gümrük Birliği ile, Avrupa’nın ayrıcalıklı ilişki kurmadığı üçüncü ülke malları daha pahalı hale gelecek, nisbeten ucuz girdi niteliğindeki Hindistan

ve Pakistan menşeli pamuk, iplik ve dokuma bez fiyatları artacaktır. Genelde Türkiye'nin ithalat gümrük vergileri, AT'nin ithalat gümrük vergilerinden yüksek olduğu için 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'ye sıfır gümrük vergisi ile girecek olursa, yüksek kaliteli Türk konfeksiyon sektörü büyük bir rekabet ortamıyla karşı karşıya kalacaktır. (VAKIFBANK: 186)

Otomotiv sektörünü makro ekonomik veriler çerçevesinde değerlendirdiğimizde; sektörün ithal girdi oranının %22.4, emek yoğunluğunun %14.9, ödenen net dolaylı vergi oranının %7.4, amortismanın %7.3, faiz yükünün %14.1 ve %32 dolayındaki bir koruma altında çalışmakta, gerçek kârlılık oranın %1.9 olduğu görülmektedir. Sektör üzerinde sistemin getirdiği yük %22 civarında olup, bu yük emek, dolaylı vergi ve faizlerden doğmaktadır. (VAKIFBANK, 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.

7.2.2. KOBİ'lerin İşletme ve Yönetim Fonksiyonlarından Kaynaklanan Sorunlar

7.2.2.1. 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)

7.2.2.2. 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.

7.2.2.3. 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 zorluklarla karşılaşmaktadırlar.

7.2.2.4. 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.

7.2.2.5. 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 ulaşmalarında ölçekleri itibariyle mümkün değildir.

7.2.2.6. Vasıflı Eleman İstihdamına 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. İşletmede yetiştirilen elemanlarında, işletmede tutulması oldukça zor olmaktadır.

7.2.2.7. Olumsuz Çalışma Koşulları

Türkiye'deki mevcut küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli bir kısmı alt yapıdan yoksun sağlıklı ortamlarda faaliyet göstermektedirler. Çalıştıkları mekanlar 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 çıkarmaların bu işletmelerde süreklilik arzemesi üretim maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır.

7.2.2.8. 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 önemsenmektedir. 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 (TOSYÖV 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.

7.2.2.9. Tedarik Problemleri

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

7.2.2.10. Planlama ve Koordinasyon Eksikliği

Planlama ve koordinasyon en önemli yönetim fonksiyonu araçlarıdır. Küçük işletme sahipleri genellikle işletmelerini sezgilerine ve tecrübelerine dayalı olarak yönetmektedirler. İşletme sahipleri günlük iş baskıları nedeniyle ve işletmenin bütün fonksiyonları ile bizzat ilgilenme durumunda bulunmaları sebebiyle, uzun vadeli stratejik planlamadan daha ziyade tecrübeleri ve sezgileri ışığında taktik planlara yönelmektedirler. Bu hususta, tecrübelerinin ve sezgilerinin izin verdiği ölçüde başarılı olabilmektedirler. Faaliyet gösterdikleri çevredeki değişimleri zamanında algılayamadıklarında büyük problemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Profesyonel işletme yönetim teknikleri olarak nitelendirilen planlama ve koordinasyon faaliyetlerinden ne kadar uzak olurlarsa, işletme faaliyetlerinin genişletilmesi ya imkansız hale gelmekte yada çok zor şartlarda başarılmaktadır.

7.2.2.11. Kalite Eksikliği

Kalite kavramı çerçevesinde sadece üretilen malın veya hizmetin nihai kontrolü anlaşılmamalıdır. Kalite girdi temininden, üretime, etiketlemeye, ambalajlamaya, malın sevk edilmesine ve müşteriye zamanında ulaştırılmasına ve satış sonrası hizmetlere kadar uzanan bir süreçtir. Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletme sahiplerinin kalite kavramına bu şekilde yaklaştıkları söylenemez. Kalite güvencesi eksikliği müşterinin tatminine engel olmakta, dolayısıyla bu işletmelerin pazar kaybetmesine neden olabilmektedir.

7.2.2.12. Vasıflı Eleman Yetiştirilmesi Sorunu

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışanların işletme faaliyetlerine uygun nitelik kazanmaları için işbaşı eğitim ve çıraklık-kalfalık eğitimi yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Bu iki tarzdaki eğitiminde işletmeye belli bir maliyeti sözkonusudur. Yetiştirilen elemanın işletmeye verimli olacağı zaman diliminde işletmeden kaçırılması bu

işletmeler için bir problem teşkil etmektedir. Personel eğitiminin yanısıra işletme sahip ve yöneticisinin ve eğiticilerin 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.



SEKİZİNCİ BÖLÜM

8.1. İŞLETME VE YÖNETİM FONKSİYONLARINI OLUMSUZ OLARAK ETKİLEYEN İŞLETME DIŞI SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN ÖNERİLER

8.1.1. Ekonomik İstikrarın Sağlanması

Ekonomik istikrarın sağlanması makro ekonomik dengelerin istikrara kavuşturulması sadece küçük ve orta ölçekli işletmeler için değil ekonomik hayat içinde yeralan 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. Ancak, yapılacak fiyat ayarlamalarının hangi oranlarda ve ne zamanlarda yapılacağı bir takvime bağlanırsa, bu ürünleri girdi olarak temin eden küçük ve orta ölçekli işletmeler ne şekilde davranmaları gerektiğini önceden kestirebileceklerdir (TES-AR Tartışma Notları, 1993: 2).

8.1.2. Tekelleşmeye Karşı Etkin Önlemlerin Alınması

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.

Ekonomik zorunluluk olarak kabul edilebilecek tekeller doğal tekeller ve teknolojik tekel durumlarıdır. Doğal tekeller birden çok işletmenin bulunmasının anlamsız olduğu alanlarda faaliyet göstermektedir. Sözelimi, demiryolu taşımacılığı, posta hizmetleri doğal tekellerin faaliyet gösterdikleri hizmet alanlarıdır. Diğer taraftan, talep büyüklüğünün minimum ekonomik ölçek büyüklüğünde tek bir işletmenin çalışmasına izin verdiği alanlarda da teknolojik tekeller oluşabilmektedir.

Teknolojik tekeller ülke ekonomisinin dünya ekonomisiyle entegre edilmesi durumunda, işletmeler sadece iç talebe değil, dış talebe yöneleceğinden teknolojinin koyduğu sınır aşarak tekelleşme kırılabilecektir. (TES-AR Tartışma Notları, 1993: 11-12)

8.1.3. Girişimcilik Kültürünün Tesis Edilmesi

Girişimcilik, rekabetçi bir sistemin bir mayasıdır. Bir toplumda, bir ekonomide bireylerde girişimcilik yetenekleri yoksa o sistemin rekabetçi bir sistem olması da mümkün değildir. (KOSGEB, 1993: 10)

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. Risk sermayesi yatırımı ve banka sistemi gibi

mekanizmalar ile sermaye kaynaklarının uygun şartlarda girişimcilere aktarılması gereklidir.

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

8.1.4. Koruyucu Devlet Anlayışının Ekonomik Devlet Anlayışı ile Dengelenmesi

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.

8.1.5. İşletme Sahibinin İşletme Yönetimi Konusunda Bilgilendirilmesi

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 imkanları ve de işletmeyi bekleyen olumsuz durumları önceden kestirebilmeleri için bu konularda temel kavramlara aşina olmaları gerekmektedir. Bu bilginin sağlanmasında Üniversiteler devreye sokulmalıdır.

8.1.6. Olumsuz Rekabet Şartlarının Ortadan Kaldırılması

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, sözkonusu işletmelerin dış pazarlara yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu işletmelere dışarıdan sağlanması gereken bu desteklerin yanısıra, sözkonusu işletmelerin kendilerinde görevler düşmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin piyasayı çok iyi bir şekilde gözlemleyerek, oluşan talep boşluklarını etkin bir şekilde değerlendirmeleri gerekmektedir.

8.1.7. Yeniliklerin Teşvik Edilmesi

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 imkan 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 periyodlara yayılmadan ticarileştirme imkanının 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 tesbit 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. (Yetiş, 1993: 15):

- İşletme ve ülke çapında insangücü eğitime ve öğretimine 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.

8.1.8. İşletmeler Arası İşbirliğinin Teşvik Edilmesi

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin kendi arasındaki yatay ilişkinin ve büyük işletmelerle 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 imkanları mevcuttur. Sözgelimi, küçük işletmeler kooperatifleşme yoluyla satınalma, 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 yanısıra, 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 imkanına 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)

8.1.9. Mevzuat Düzenlemeleri

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 sözkonusudur. (Gücelioğlu, 1992: 1-6; TOSYÖV 1, 1994: 62-64; Müftüoğlu, 1993: 314-320; TOSYÖV 3, 1994: 85-86)

- a- İlk olarak vergi mevzuatının basitleştirilmesi gerekmektedir.
- b- Esnaf ve sanatkârlara yönelik vergi mevzuatının hazırlanması aşamasında bu kesimin temsilcileri hazırlık çalışmalarına katılmalıdır.
- c- Vergi denetimlerinde meslek kuruluşlarının 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- Kayıtdışı 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 tüccarlarada 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 imkanları 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.

8.1.10. Sosyal Güvenlik Düzenlemeleri

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 ödemedi 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 tarafından toplanmalıdır. Bunun için KDV beyannameleri ile muhtasar beyannamelerde ayrı birer sütun 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 önlenmesi için özel sağlık kuruluşlarından hizmet satın alınması yoluna gidilmelidir.

8.1.11. İşyeri Yerleşim Sorunlarının Çözümlemesi

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin işyeri yerleşim sorunlarının çözümlemesine yönelik olarak küçük sanayi siteleri ve organize sanayi bölgelerinin kurulması çalışmalarına etkinlik kazandırılması gerekmektedir. Mevcut durum itibarıyla, bu işletmelerin yaklaşık %45'inin 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 nisbeten çözülmüş olacaktır. Bu işletmelerin tek başlarına sahip olmalarının ekonomik olmadığı makine ve tezgahların sözkonusu sanayi sitelerinde ortak kullanıma açık mekanlarda işletmelerin hizmetine sunulması sözkonusu işletmelerin faaliyetlerine kolaylık sağlayacaktır.

8.1.12. Bilgi Noksanlıklarının Giderilmesi

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.

8.1.13. GB Sürecinde KOBİ'lere Yönelik Alınması Gerekli Tedbirler

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin GB 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. (Ege-Eğitim-Acar, 1995: 28)

GB sonrası iç pazarın daralması sözkonusu olabilecektir. Bu nedenle KOBİ'lerin ihracata yönelmeleri bir zorunluluk olacaktır. İhracatda 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 olarak 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)

İmalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin yan sanayi ilişkileri geliştirilmeli ve hammadde alımı, ürün pazarlaması gibi konularda KOBİ'lerin kooperatifleşme yoluyla işbirliğine gitmeleri özendirilmelidir. (Ege-Eğitim-Acar, 1995: 28)

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: 610)

İmalat sanayiine devlet yardımları çerçevesinde teşvikler sağlanmalıdır. Özellikle, KOBİ'lerin sermaye birikimini sağlamalarına katkıda bulunacak vergisel düzenlemelere

gidilmelidir. Finansal sıkıntılarını 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)

8.2. İŞLETME VE YÖNETİM FONKSİYONLARINDAN KAYNAKLANAN YAPISAL SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN ÖNERİLER

8.2.1. Etkin Bir Piyasa Araştırması ve Fizibilite Çalışması

Piyasa araştırması hem mevcut pazarın analizine hemde 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 imkanı olabilir.

Bu arada küçük ve orta ölçekli işletmelerin kendi imkanlarıyla yapabilecekleri şeylerde mevcuttur. Sözgelimi, 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 getirmeğe matuf bir projenin uygulanabilirliğinin etüd 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 hemde ülke ekonomisi kazanacaktır. Aksi durumda yanlış temellendirilmiş fizibilite çalışması, girişimi başarısız kılacak bu da sermaye kaybına neden olacaktır.

Bilindiği üzere, herbir 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 yada engeç gelişme döneminin başında gerçekleştirilmelidir.

8.2.2. Pazarlama ve Satış İmkanlarının Geliştirilmesi

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 nisbeten 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 kullanılması öngörülmüş olmakla birlikte bu miktarın yeterli olduğunu söylemek imkansızdır.

Burada önemli olan nokta; teşvik ile ilgili kararname ve tebliğlerin yayınlanmasından önce kaynak sorunu halledilmelidir. (TOSYÖV 8, 1995: 58) Teşvik ve destek uygulamaları varolan somut kaynaklara dayandırılmadıkça bir işlerlik kazanmamaktadır.

İhracatın finansmanına yönelik olarak ayrıca şu önlemlerin de alınması faydalı olacaktır. (BIS, 1993: 74)

- a- Küçük ve yeni işletmeler için sevk öncesi finansmanın daha cazip hale getirilmesi,
- b- Sevkiyat süreli kredilerden her çaptaki firmanın yararlandırılması,
- c- Orta ve uzun vadeli girişimlerde sevkiyat sonrası finansmana istikrar sağlanması ve uygun faiz oranlarının tesbiti,
- 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 İhalelerinde 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 dezavantajlarının azaltılması amaçlanmıştır. Sektörel 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 tahsisı 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 imkan dahiline girebileceği gibi aşağıda yer alan ilave faydalarda gündeme gelecektir. (BIS, 1993: 67)

- 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,

e- Ar-Ge Çalışmalarının yapılabilmesidir.

Ülkemizde hali hazırda 15 adet Sektörel Dış Ticaret Şirketi faaliyet göstermektedir. Sözkonusu şirketlerin dağılımı şu şekildedir. (Zaman Gazetesi, 1997: 6)

Sektörel Dış Ticaret Şirketleri

Sektörü	Sayısı	Ortak KOBİ
Tekstil-Konfeksiyon	8	529
Gıda	2	24
Otomotiv Yan Sanayi	1	20
Mobilya	1	13
Yazılım	1	68
Halı, Halı İpliği	1	30
Plastik işleme	1	14
Toplam	15	695

Bunların sayısının yeterli olduğunu söylemek mümkün değildir. İhracata ivme kazandırılabilmesi için bu tür örgütlenmelerin mutlaka yaygınlaştırılması gerekmektedir. Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketlerinin kurulması için teşvik edici düzenlemelerin ve mevzuatların vakit geçirilmeden çıkartılması gerekmektedir.

Bu çerçevede atılması gereken adımları şu şekilde açıklamak mümkündür: (BİS, 1993: 77-78)

1- İhracat teşvikleri ile sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin desteklenmesi gerekmektedir.

Böylece, devlet hem az sayıda ihracatçı firma ile muhatap olacak hemde ülke genelinde çok sayıda küçük ve orta ölçekli imalatçı-ihracatçı firma ihracat teşviklerinden yararlanacaktır.

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

- 3- Sözkonusu 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 ve ofis açmaları özendirilmeli ve bu faaliyetler devletçe desteklenmelidir.

- 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 gözönünde 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.

8.2.3. Finansal Sorunlarının Çözümlemesi

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 6, 1995: 69-70)

Kredilendirmede mevcut engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Ancak, her şeyden önce kredilendirmenin bir teşvik ve destek aracı olduğu gözönüne 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 azalacağı için, bu miktarlardaki kredilerin işletmelerin sorunlarını çözmesi imkansız olacaktır.

Bu nedenle, büyüme potansiyeli olan, ülke sanayiine 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. Bu bağlamda, bankacılık sisteminin bu yönde değiştirilmesi gerekmektedir. 16 Ekim 1996 tarihinde yürürlüğe giren KOBİ kararnamesinde bu yönde bir uygulama öngörülmüş olmakla birlikte, bu yöndeki çalışmalara ilişkin mevcut bir istatistiki veri olmadığı için, bu kararnamenin kredilendirmeye ilgili uygulaması hakkında bir değerlendirme yapma imkanı yoktur.

Kredilendirmede teminat sorununa çözüm getirebilecek diğer bir yaklaşım da kredi Garanti Fonu uygulamasıdır. Söz konusu fona ilişkin açıklama önceki bölümlerde yapılmış olup, burada ilave edilmesi gereken husus bu tür uygulamanın küçük ve orta ölçekli firmaların yoğun olduğu sektörler için ayrı ayrı uygulamaya konularak yaygınlaştırılmasıdır.

Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin finansal sıkıntılarına çözüm yönünden katkıda bulunabilecek ve ülkemiz açısından yeni yeni uygulama alanları bulan leasing ve factoring uygulamaları konusunda önceki ilgili bölümlerde değinilmiş olup, burada ilave edilmesi gereken husus, bu uygulamaların yaygınlaştırılmasıdır.

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

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 yatırımı 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 çözülemeyen 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)

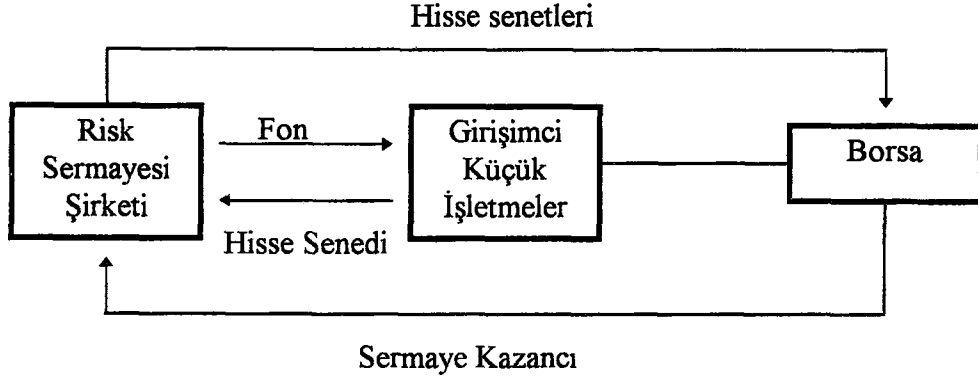
Risk sermayesi Şirketleri fon toplayan ve bu fonları sabit sermaye yatırımlarına dönüştürmekte uzmanlaşan finans kuruluşlarıdır. Risk sermayesi şirketleri parasını değerlendirmek isteyen kişi ve kuruluşlardan uzun vadeli fon toplamaktadır.

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 tasarrufçular, 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 gelinceye kadar yönetme ve bu noktadan sonra Menkul Kıymetler Borsasında kendilerine ait hisseleri satma şeklindedir.

Risk sermayesi yatırım Şirketlerinin çalışma şekli aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 8.1 Risk sermayesi yatırım şirketinin çalışma biçimi (Uludağ, 1996: 17)

Yukarıda kısaca açıkladığımız Risk sermayesi Yatırım Ortaklığı uygulamaları henüz yeni olup, özendirici tedbirlerle yaygınlaştırılması durumunda hem işletmeler için bir finansal kaynak olacak hemde ülke ekonomisinin gelişmesine yardımcı olacaktır.

Risk sermayesi yatırımı uygulamasına yönelik olarak vurgulanması gereken önemli bir hususta, özel finans kuruluşlarının şahsında temsil edilen İslam bankacılığının mudaraba ve müşaraka yatırımlarına ağırlık vermesinin sağlanmasıdır. Bu yönde alınabilecek özendirici terbirlerin bir kısmını şu şekilde ifade etmek mümkündür (Tuncel, 1996: 109):

- 1- Muşaraka ortaklığı yatırımlarının sağladıkları kâr üzerinden vergi oranının düşürülmesi, mudaraba yatırımlarından elde edilen karın ise tamamen vergi dışı bırakılması faydalı olacaktır.
- 2- Devlet zorlayıcı tedbirlerle mudaraba 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.

8.2.4. Vasıflı Eleman Yetiştirmeye Yönelik Çözüm Önerileri

Küçük ve orta ölçekli işletmeler için vasıflı eleman yetiştirme amacına yönelik olarak şunların yapılması gerekmektedir (Müftüoğlu, 1993: 258-259) :

- 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. Emegin, 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.

8.2.5. Kurumsallaşmanın Sağlanması ve Modern İşletme Yönetim Tekniklerinin Kullanılması

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

Kurumsallaşma vasıtasıyla süreklilik arzeden 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 imkanları 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 bölümlere gidilerek uzman personel istihdam edilmesi işletmenin kurumsallaşma hedefine ulaşmasına yardımcı olacaktır.

8.2.6. Kalite İyileştirilmesi

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 süreçte 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.

8.2.7. Yeniliklere Yönelme ve Bilgilenme

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 bilgilenme faaliyetleri için KOBİ'lerde önemli roller düşmektedir. Bu hususta periyodik yayınları, seminer ve sempozyumları, sergi ve fuarları yakından takip etmeleri gerekmektedir.

8.2.8. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

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

8.2.9. Tedarik Problemlerinin Çözümlemesi

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

8.2.10. Vasıflı Eleman İstihdamı

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

SONUÇ

KOBİ'ler günümüz sanayi toplumlarının sosyo ekonomik yaşamlarının en önemli aktörleridir. Esnek üretim sistemlerinin gittikçe önem kazandığı sanayi toplumlarında, KOBİ'ler teknolojik yenilenmelerin itici gücü haline gelmiştir. Gelişmiş sanayi toplumlarında KOBİ'lerin icra etmiş olduğu önemli fonksiyonlar, dikkatlerin bu işletmelere yönelmesine sebep olmuş ve bu işletmeleri sosyo-ekonomik hayat içinde sağlıklı bir yapıya oturtan yasal düzenlemeler yapılarak, gerekli teşvik ve destek sistemleri oluşturulmuş bulunmaktadır. Böylece var olan potansiyelin sistematik bir yapıya kavuşturulmasıyla teknoloji üreten, önemli istihdam imkanları sağlayan, katma değerde oldukça önemli bir payı bulunan ve ihracat içindeki önemli paylarıyla dış ticaret dengesine önemli katkılarda bulunan ekonomik birimlerin oluşmasına imkan verilmiş bulunmaktadır.

Gelişmekte olan toplumlar bağlamında aynı değerlendirmeleri yapmak mümkün görülmemektedir. Sözkonusu toplumlarda küçük işletmeler daha çok geleneksel üretim sistemleri içinde yer almakta ve sosyal istikrarın tesis edilmesi çerçevesinde sürekli sübvansiyona ihtiyaç gösteren bir yapılanma içinde bulunmaktadırlar. Bununla birlikte, KOBİ'lerin var olan potansiyel avantajlarının bu toplumlar içinde bir açılım getireceği gerçeğini gözardı etmek mümkün görülmemektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin kuruluş açısından daha az sermaye gerektirmeleri, bu işletmelerin hemen her bölgede kurulabilmesini mümkün kılmakta ve genellikle emek yoğun teknoloji ağırlıklı olmaları istihdama önemli oranlarda katkı sağlamaktadır. Bu tarz oluşumların kimliği olan orta sınıf karakteri toplumun istikrarını sağlayan yapı taşlarıdır. İşsizliğin çok önemli boyutlarda olduğu ve toplumsal düzeni tehdit ettiği gelişmekte olan ülkelerde, çok iyi oluşturulmuş iki evreli kalkınma hamlesinin ilk evresinin orta ölçekli teknolojik yapı ile temellendirilmesi, işsizliği önemsiz seviyelere düşürecek, buda toplumsal istikrarı sağlayacaktır.

Ülkemizde, son yıllarda KOBİ'ler bağlamında dikkat çekici ölçülerde olumlu gelişmeler meydana gelmiştir. Bu gelişmelerin istikrarsız bir ekonomik yapılanmaya rağmen başarılmaması ülkemizde önemli bir girişimci potansiyelinin varolduğunu ve ülkemiz

KOBİ'lerinin geleneksel yapılanmadan yavaş yavaş kendini kurtararak ülke ekonomisinin itici gücü olmaya yönelik bir değişim içine girdiğini göstermektedir.

Bu değişimin çok daha sağlıklı bir temele dayandırılarak hızlandırılması için sözkonusu işletmelerin içinde bulundukları sorunların ivedilikle çözülmesi gerekmektedir. Sözkonusu sorunlar KOBİ'lerin işletme ve yönetim fonksiyonlarını olumsuz olarak etkilemektedir. Bu sorunların bir kısmı işletme dışındaki etkenlerden bir kısmıda işletmelerin kendi yapılarından kaynaklanmaktadır. Sözkonusu sorunları şu şekilde özetleyebiliriz ;

Girişimci kültürü eksik olup, girişimciliği özendirecek mekanizmalar etkin değildir. Çoğunlukla tesadüflere dayalı olarak girişimcilik ortaya çıkmaktadır.

Bu işletmeler çoğunlukla düşük kapasite ile çalışmaktadır. Bunun etkenleri talep yetersizliği ve finansal darboğazdır. Bu husus, rekabet güçlerini olumsuz olarak etkilemektedir.

İşletme dışı kaynaklardan oldukça zor şartlarda ve yüksek maliyetlerle kredi sağlanabilmektedir. Bu sebeplede banka kredileri sözkonusu işletmeler tarafından pek tercih edilmemektedir.

Sözkonusu işletmelerin finansal, tedarik ve satış problemlerini çözmek için aralarındaki yatay işbirliğini geliştirmeye yönelik çabaları yeterli değildir. Bunun önemini de kavradıkları söylenemez. Diğer yandan, bu tarz işbirliğini özendirici mekanizmalarında varolduğunu söylemek mümkün değildir.

Özellikle imalata yönelik küçük ve orta ölçekli işletmelerin işyeri sorunlarını çözecek sanayi sitesi ve organize sanayi bölgesi oluşturma çalışmaları yeterli değildir.

Pazara, üretime, mesleki konulara, teknolojik yeniliklere ve mevzuat düzenlemelerine ilişkin konularda bilgi edinebilecekleri kurumların yeterli olduğunu söylemek mümkün

olamayacağı gibi, mevcut olanlarda etkin olarak çalışmamaktadır. Diğer bir olumsuz hususda, bu kurumların birbirleriyle koordinesiz bir şekilde faaliyet göstermeleridir.

Ekonomideki yapısal problemler ve bu nedenle çok sık yaşanan ekonomik krizler, bu işletmelerin geleceğe yönelik tahminlerini olumsuz olarak etkilemekte, dolayısıyla uzun vadede planlama faaliyetlerine pek sıcak bakmamaktadırlar.

Sosyal güvenliğe ilişkin yapısal sorunlar, bu işletmelerin faaliyetlerini kolaylaştıran düzenleyici mevzuatın yetersizliği ve yükümlülükler getiren kanuni düzenlemelerin ağır şartları bu işletmeleri olumsuz etkileyen sorunlar arasında yer almaktadır.

Yukarıda değinilen sorunların yanısıra, bu işletmelerin yapısal sorunları da sözkonusudur. Bunlarda şu şekilde özetlemek mümkündür;

Küçük işletmelerin en belirgin özelliklerinden biride işletme sahipliği ile yöneticiliğin tek bir kişide toplanmasıdır. Sözkonusu özellik işletmenin küçük olması nedeniyle bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmenin başarısı da başarısızlığında işletme sahibine bağlı olarak meydana gelmektedir. Küçük işletme sahipleri çoğunlukla sezgilerine ve tecrübelerine dayanarak işletmeyi yönetmektedirler. Genellikle mesleki sahada yeterli olan işletme sahipleri işletmenin diğer fonksiyonlarının faaliyetlerinde yetersiz kalabilmektedirler. İşletme büyüdükçe, işletme yönetimi hala merkezi nitelik taşımaya devam ediyorsa, bu yetersizlikler dahada belirgin olarak ortaya çıkmaktadır.

İşletme sahipleri kendi işletmeleri üzerindeki inisiyatiflerini kaybetme korkusuyla ölçek ekonomilerinin avantajlarından yararlanmaya yönelik olarak diğer işletmelerle yatay işbirliğine gitme konusunda isteksiz davranmaktadırlar.

Fizibilite çalışması ve piyasa araştırması konusunda sözkonusu işletmelerin sahip yöneticilerinde yeterli bilincin oluştuğunu söylemek mümkün değildir. Diğer yandanda bu işletmelerin fizibilite çalışmasını ve piyasa araştırmasını tek başlarına etkin bir şekilde gerçekleştirmesinde mümkün değildir. Dolayısıyla, sözkonusu küçük ve orta ölçekli

işletmeler kuruluş yeri, pazar, kapasite, teknoloji seçiminde ve yatırımın zamanlamasında hatalar yapabilmektedirler.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin en büyük handikaplarından biride sermaye yetersizliğıdir. Sermaye yetersizliğı nedeniyle faaliyetler aksamakta, mevcut talepler karşılanamamakta, yatırımlar genişletilememekte ve teknolojik yenilenmeye gidilememektedir.

Yapısal yetersizlikleri mesleki sahada, teknolojik alanda meydana gelen gelişmeleri ve mevzuat alanında ortaya çıkan değişimleri etkin bir şekilde takip etme imkanı vermemektedir.

Bu işletmelerin en büyük problemlerinden biride vasıflı eleman istihdam edememe durumudur. Maddi yetersizlikler vasıflı eleman istihdamını imkansızlaştırmaktadır. İstihdam ettiği elemanı işletmesinde işbaşında eğiterek vasıflı hale getirse bile, sözkonusu elemanı işletmede uzun süre tutma imkanı oldukça zordur. Bu nedenle sözkonusu işletmelerin sahip-yöneticileri vasıflı eleman istihdamını sadece maliyet açısından değerlendirmekte, bunların işletmeye sağlayacakları getirileri dikkate almamaktadırlar.

Sözkonusu işletmelerdeki çalışma koşulların pek olumlu olduğu söylenemez. Önemli bir bölümü sağlıksız ve dar mekanlarda faaliyet göstermektedirler. İşçi sağlığı ve iş güvenliği konularında oldukça olumsuz koşullar içermektedirler. Mekan darlıklarında işletmenin faaliyetlerinin büyütülmesine engel teşkil etmektedir.

Çıraklık eğitimi bu işletmeler için önemli bir kazanım olmakla birlikte, mevcut uygulaması ile önemli aksaklıklar içermektedir. Diğer yandan işletme sahiplerinin ve elemanlarının işletmenin diğer fonksiyonlarına ilişkin önemli bilgi eksiklikleri vardır. Daha çok deneme yanılma yoluyla bilgilenmeye çalışılmakta, bu da işletmelere önemli maliyetler yüklemektedir.

Modern pazarlama kavramı küçük ve orta ölçekli işletmelerce pek benimsenmediği için pazarlama fonksiyonu bu işletmelerde çok zayıf konumdadır. Diğer taraftan, dış pazarlara ulaşma konusunda yapısal yetersizlik içindedirler.

Faaliyetlerini çoğunlukla siparişlere dayandırdıklarından, girdi teminleri siparişlerle sınırlı kalmakta, dolayısıyla girdi temininin birim maliyeti yüksek olarak oluşmaktadır. Fazla miktarlarda alım yapmaları mekan darlığı nedeniyle imkansızlaşmakta, imkan dahilinde olsa bile stok maliyeti ve stoklama riski sözkonusu işletmeleri olumsuz olarak etkilemektedir.

Bu işletmelerde yönetim genellikle işletme sahiplerinin sezgi ve tecrübelerine dayandırılmaktadır. Çevre ve işletme analizine dayandırılarak oluşturulan planlama ve koordinasyon fonksiyonları ihmal edilmektedir.

Ürün bazında ve işletme faaliyetleri çerçevesinde kalite kavramından oldukça uzak konumdadırlar.

Bütün bu sorunlarının yanısıra, Türkiye'nin Gümrük Birliği'ne girmesiyle bu işletmeler önemli bir dış rekabetle karşı karşıya kalma riski içine girmiş bulunmaktadır.

KOBİ'lerin işletme ve yönetim fonksiyonlarını olumsuz olarak etkileyen işletme dışı sorunların çözümüne ilişkin yaklaşımlarıda şu şekilde özetleyebiliriz ;

Atılması gereken ilk adımlardan biri ekonomide istikrarın sağlanmasıdır. İstikrarlı bir ekonomide girişimci enflasyon, döviz kuru, faiz hadleri gibi parametreleri daha net bir şekilde tahmin edebilecek ve ileriye dönük faaliyetleri için sağlıklı bir planlama yapabilecektir.

Girişimciliğin yaygın bir hale getirilmesi için girişimcilik kültürünün geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, risk sermayesi yatırım sisteminin etkin bir şekilde tesis edilmesi

gececektir. Üretim derinlikleri azalacak, aynı kalitedeki malzemeyi yan sanayiden daha düşük maliyetle tedarik edebileceklerdir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelere yükümlülükler getiren vergisel düzenlemeler çerçevesinde atılması gereken ilk adım vergi mevzuatının basitleştirilmesi ve özellikle küçük işletmeler bazındaki vergi mükellefinin işyerini kapatarak vergi dairelerinde zaman kaybetmesine neden olan bürokratik mekanizmanın sadeleştirilmesi gerekmektedir. Kayıt dışı ekonominin vergi kapsamına alınması ve verginin tabana yayılması amacıyla vergi oranlarının makul düzeylere indirilmesi gerekmektedir.

Sosyal güvenlik sisteminin etkin bir konuma getirilebilmesi için herşeyden önce enflasyonun düşürülmesi gerekmektedir. Sosyal güvenlik kurumlarının özerk bir yapıya kavuşturulması ve BAĞ-KUR'un finansman darboğazından kurtarılması gerekmektedir.

Küçük sanayi siteleri ve organize sanayi bölgelerinin imarının teşvik edilerek bütün küçük ve orta ölçekli imalat işletmelerinin buralarda faaliyet göstermesinin desteklenmesi gerekmektedir.

Bu işletmelere yönelik mesleki, teknik, pazar ve mevzuat gibi konulardaki bilgilendirme faaliyetlerinin tek bir merkezden koordine edilmesi gerekmektedir.

GB sürecinde meydana gelecek güçlü rekabete karşın bu işletmelerin çok iyi tesbit edilecek bir zaman dilimi içinde koruma altına alınması ve mutlaka bu süre içinde bu işletmelerde gerekli yapısal değişimler gerçekleştirilerek, dış rekabete açılımın sağlanması gerekmektedir.

KOBİ'lerin işletme ve yönetim fonksiyonlarından kaynaklanan yapısal sorunlarını aşmaya yönelik yaklaşımlarda şu şekilde özetleyebiliriz ;

KOBİ'ler satış imkanlarını geliştirmek için piyasada oluşan talep boşluklarını çok yakından takip ederek bunları değerlendirmelidir. Yığın üretiminin sonucunda ortaya çıkan standart ürünleri tercih etmeyen talep çeşitlenmelerini belirleyerek, bu sahalarda

uzmanlaşmaya gitmeleri KOBİ'lere hayatiyet kazandıracaktır. Ayrıca, sektörel bazda dış ticaret şirketleri kurarak dış pazarlara yönelmeleri gerekmektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin sermaye yetersizliğinden kaynaklanan finansal problemlerini çözme çerçevesinde şunları önermek mümkündür; bu işletmelerin leasing ve factoring gibi finansman tekniklerini yaygın bir şekilde kullanması gerekmektedir. Diğer taraftan, bu işletmelerin mevcut kredi sisteminden düşük maliyetle ve kolay şartlarda kredi temin etmesinin sağlanması lazımdır. Diğer bir önemli çözümde, riziko sermayesi yatırım sisteminin yaygın bir hale getirilmesi gerekmektedir.

1980'li yılların ikinci yarısından itibaren çıraklık eğitimi başlatılmış olup, Milli Eğitim Bakanlığı ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığının koordinasyonu ile yürütülmektedir. MEKSA'nında çıraklık eğitimi konusundaki faaliyetlerini gözardı etmek mümkün değildir. Bununla birlikte, bütün bu eğitim faaliyetlerinin yeterli olduğu söylenemez. Bu eğitimin etkin ve yaygın bir hale getirilebilmesi için meslek kuruluşları eliyle veya MEKSA örneğinde olduğu gibi vakıflar eliyle yapılması daha uygun olacaktır. Diğer yandan, işletme fonksiyonları ile ilgili bütün konularda işletme sahip-yöneticilerinin ve ilgili personelinin eğitime tabi tutulması gerekmektedir. Bunun meslek kuruluşları ve Üniversite işbirliği çerçevesinde yerine getirilmesi en uygun yol olacaktır.

Ürün kalitesinin sağlanması ve işletme faaliyetlerinin bütün aşamalarının verimlilik esasına dayandırılması gerekmektedir. Bu konuda bütün taraflara görevler düşmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletme sahiplerinin kalite bilincine ulaşması, varılması gereken ilk hedeflerden biridir. Yatay işbirliği çerçevesinde ölçek ekonomilerinin avantajlarından faydalanarak kalite iyileştirilmesine yönelik çalışma içinde bulunmaları bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan, dikey işbirliği olarak adlandırdığımız ana sanayi-yan sanayi çerçevesinde büyük işletmelerin küçük işletmelere kalite iyileştirilmesi konusunda gerekli teknik desteği vermesi lazımdır. Ayrıca, devlet kurumları eliyle kalite iyileştirilme programlarının etkin bir şekilde yürürlüğe konulması gerekmektedir.

Girdi teminlerindeki yüksek maliyet ve kalite problemlerini ve uzman eleman istihdam etme problemlerini aralarında yatay işbirliğini geliştirerek aşmaları mümkündür. Yatay

işbirliğinin bu işletmelere sağladığı ölçek ekonomileri avantajları sayesinde teknolojik yenilenmeleri hızlanabilecek, iç ve dış piyasadaki değişimler konusunda ve mesleki ve mevzuat düzenlemelerine ilişkin konularda çok daha sağlıklı bilgi edinme imkanları doğacaktır.

Planlama ve koordinasyon KOBİ'ler için vazgeçilmez yönetim fonksiyonu araçları olmalıdır. İşletme sahip-yöneticisinin sezgi gücü ve tecrübesiyle donanmış planlama ve koordinasyon faaliyetleri bu işletmelere sağlıklı açılımlar getirecektir. İşletmenin çok küçük ölçekte olması durumunda planlama ve koordinasyon faaliyetlerinin küçük işletme girişimcisinin kafasında kurgulanması yeterli olacaktır. Bu kurgulamalar küçük işletme girişimcisine tecrübeler kazandıracak ve işletme ölçeği büyüdükçe planlama ve koordinasyon faaliyetleri daha bir formel yapıya dönüştürülecektir. İşletme sahip-yöneticisinin belli bir büyüme sürecinde ve özellikle orta ölçekli işletme yapılanmalarında formel organizasyon yapısına ve yönetimine zamanında geçme konusunda hassasiyetle davranması gerekmektedir.

KOBİ'lerin sorunlarını çözmeye yönelik bütün bu yaklaşımların etkin bir şekilde uygulanması ile sözkonusu işletmelerde çalışma koşullarında doğal olarak iyileşecektir.

Bütün bu yaklaşımların ötesinde, belirlenecek bir zaman diliminde de KOBİ'lere yönelik faaliyetlerin yeniden yapılandırılması lazımdır. Bütün faaliyetleri tanımlayan düzenleyici bir yasal düzenleme ve açıklayıcı tali yasalar ile düzenleyici faaliyetlerin, teşvik, destek ve yardım faaliyetlerinin yeniden tanımlanması ve hangi kuruluşlar eliyle yapılacağının belirlenmesi, bu kurum ve kuruluşların görev, yetki ve sorumlulukları ile beraber gerekli kaynaklara sahip olmasının sağlanması gerekmektedir. Hepsinden önemlisi, KOBİ faaliyetlerinde tek bir otoritenin belirlenerek, bu otoritenin koordinasyonu ile diğer bütün faaliyetlerin yerine getirilmesi imkanının getirilmesi lazımdır.

Sağlıklı bir faaliyet ortamına kavuşturulmuş KOBİ'lere joint venture, lisans anlaşması gibi anlaşmalarla know-how aktarımının desteklenmesi, ülke ekonomisine KOBİ'ler vasıtasıyla gelişme fırsatı sunacaktır.

KAYNAKLAR

AKAL, Zühal İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM Yayınları : 473, 1992-Ankara

AKGÜÇ Öztin, Finansal Yönetim, 1976-İstanbul

AKGÜÇ Öztin, Mali Tablolar Analizi, Muhasebe Enstitüsü Yayın No:51 7.Baskı, 1987-İstanbul

AKGÜÇ Öztin, Finansal Yönetim, Muhasebe Enstitüsü Yayın No:63 6.Baskı, 1994-İstanbul

ALPUGAN Oktay, Küçük İşletmeler-Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi - Der Yayınları, 2.Baskı, 1994-Ankara

ATAAY İsmail Durak, İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İşletme Fakültesi Yayın No: 235, 1990-İstanbul

ACAR C.Ahmet, Küçük İşletmelerde Başarı ve Büyümenin Belirleyicileri : Bazı Bulgular ve Politika Önergeleri - Tebliğ, 3 İzmir İktisat kongresi, 4-7 Haziran-1992, DPT.

AKŞAM Gazetesi, 20 Şubat 1997

BAĞRIAÇIK Atila, Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar (Dünya'da ve Türkiye'de), Dünya Yayınları : 44, 1989 - İstanbul

BALAK Sedat, Küçük ve Orta Boy Sanayi Teşebbüslerinin Sorunları, Çözüm Yolları ve Geliştirilmesi Semineri, MPM Yayınları: 358 1987-Ankara

BAYKAL Olcay - Ergun Nazan - Pazarcık Orhan, Gıda Sanayiinde Küçük ve Orta Boy

İşletmelerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Yolları, MPM Yayınları : 382,
1989-Ankara

BİAR, Stratejik Planlama, Yayın No: 8, 2.Baskı

BİAR, İşletmede Enflasyon Etkilerini Düzeltme İmkanları, Yayın No:6, 2.Baskı, 1990
-Ankara

BİS, Yeni İhracat Organizasyonları - Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketleri, Türkiye’de
KOBİ’ler ve ihracat Politikamız, 1993-İstanbul

CANMAN A.Doğan, Çağdaş Personel Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi
Enstitüsü Yayınları No:260, 1995-Ankara

DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2.Baskı, 1992-İstanbul

DİNÇER Ömer, Örgüt Geliştirme - Teori, Uygulama ve Teknikler, 1994-İstanbul

DÜNYA Gazetesi, 23 Ağustos 1996

DÜNYA Gazetesi, 20 Eylül 1996

DÜNYA Gazetesi, 4 Ekim 1996

EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, 1991-İstanbul

ERDOĞAN İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri,
İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 248, 1991-İstanbul.

ERSÖZ DAMLA, Küçük İşletmelerin Sorunları ve Çözüm Yolları - Yüksek Lisans Tezi
- T.C. İstanbul Üniversitesi, 1987-İstanbul

ESİN Arif, 21. Yüzyıl Ekonomilerine Doğru Bir Kalkınma Aracı Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ)-AT Örneği-İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, Yayın No:97

EGE Ayşe - ACAR Ufuk, Avrupa Topluluğu ile Gümrük Birliği Kapsamında Küçük ve Orta Boy İşletmeler, KOSGEB, 1993

EGE Ayşe - EĞİTİM Şule - ACAR Ufuk, Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği, Muhtemel Etkiler ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, KOSGEB, 1995

FETTAHOĞLU Abdurrahman, Riziko sermayesi Finansı Koşulları ve İşleyişi, KOSGEB - KOSEM, 1992 - Trabzon

GALHARDI Regina, Small High Technology Firma in Developing Countries, 1994

GÜLCELİOĞLU Ömer, Mevzuatın Esnaf-Sanatkar ve Küçük İşletmelere Maliyeti - Ankara Siteler Örneğinde Bir Saha Araştırması, TES-AR Yayınları No:5, 1992-Ankara

İTO, Küçük İşletmelerin Finansman ve Yönetim Sorunları, Yayın No:1986-13, 1986 -İstanbul

KARLUK Rıdvan, Avrupa Birliği ve Türkiye, 4.Baskı, İMKB, 1996-İstanbul

KOBU Bülent, Üretim Yönetimi, 8.Baskı, 1994-İstanbul

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği - Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış - Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. 4. Baskı, 1993-İstanbul

KOSGEB Kuruluş Kanunu

KOSGEB, Risk Sermayesi - Panel, 1993-Ankara

KOSGEB, Dünyadaki Gelişmeler Işığında Türkiye’de Girişimcilik - Panel, 1993-Ankara

MOORE Barry, Financial Constraints To The Growth and Development of Small High-Technology Firms - Finance and The Small Firm, Edited by A.Hughes and D.J. Storey, 1994

MITI, (Small and Medium Enterprise Agency), Outline of Small and Medium Enterprise Policies of The Japanese Government, 1991

MİLLİYET Gazetesi, 14 Kasım 1996

MÜFTÜOĞLU Tamer, Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler - Sorunlar, Öneriler, .Baskı, 1993-Ankara

MÜFTÜOĞLU Tamer, Küçük İşletmelere Yönelik Devlet politikaları, TES-AR Tartışma Notları No:3, 1993-Ankara

MPM Aylık Yayın Organı - Kalkınmada Anahtar Verimlilik, Mart-1996, Sayı:87

OLCAY F.Merih, Gümrük Birliği Sürecinde Mali Yardımların Küçük ve Orta Boy İşletmelere (KOBİ) Etkisi, Vakıfbank Yayınları, 1996

ÖZÇELİKEL Hamdi, Japon Yönetim Sistemleri, MESS Eğitim Vakfı Yayın No: 177, 1994

ÖZDEMİR Muharrem, İşletme Finansmanı, Sakarya Üniversitesi Matbaası, 1995
-Sakarya

PITTINI Andrea, Traditional Small Manufacturing and The European Single Market-

ILE Notebooks (Local Initiatives For Employment Creation) No:14, 1991

PICKLE B.Hal - ABRAHAMSON L, Royce, Small Business Management, 1990

PROKOPENKO Joseph, Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı, MPM Yayınları :
476, 1995-Ankara

RAM Monder, Managing To Survive Working Lives in Small Firms, Blackwell Business

RESMÎ Gazete, 31.1.1982 - Organize Sanayi Bölgeleri ve Küçük Sanat Siteleri İnşaatı
ve İşletme Giderleri Fonu Yönetmeliği

SEVİLENGİL Orhan, Bankalarda Kredi Müşterilerinin Finansal Tabloların Analizi ve
Türkiye Uygulamasının Değerlendirilmesi, 1993-Ankara

ŞENCAN Hüner - Dinçer Ömer, Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Bürokrasi MÜSİAD
Yayınları : 1 Sanayi Sorunları Raporu : 1

ŞENOCAK Bülent, 2000'li Yıllarda Girişimcilik Modeli - Tebliğ - 3.İzmir İktisat
Kongresi, 4-7 Haziran 1992, DPT

ŞEVİK İbrahim, Küçük İşletmelerin Türk Ekonomisindeki Yeri, Sorunları ve Kırklareli
İlindeki Küçük İşletmelerin Sorunlarının Araştırılması - Yüksek Lisans Tezi -
T.C. İstanbul Üniversitesi, 1993-İstanbul

TELİMEN Osman, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Sermet Matbaası, 1978-
İstanbul

TOMAK Mehmet - İŞLER Nermin, Küçük ve Orta Boy Sanayi Teşebbüslerinin
Sorunları, Çözüm Yolları ve Geliştirilmesi Semineri, MPM Yayınları : 358, 1987-Ankara

TOSYÖV 1, KOBİ'ler ve Vergi - Yuvarlak Masa Toplantıları, 1994-Ankara

TOSYÖV 2, KOBİ'ler ve Sosyal Güvenlik - Yuvarlak Masa Toplantıları, 1994 - Ankara

TOSYÖV 3, KOBİ'ler ve Kayıt Dışı Ekonomi - Yuvarlak Masa Toplantıları, 1994-
Ankara

TOSYÖV 6, KOBİ'lerin Finansman Sorunları - Yuvarlak Masa Toplantıları, 1995
-Ankara

TOSYÖV 7, KOBİ'lere Yönelik, İhracat Rejimi ve Uygulamaları - Yuvarlak Masa
Toplantıları, 1995-Ankara

TOSYÖV 8, Yatırımlarda Devlet Yardımı ve KOBİ'ler - Yuvarlak Masa Toplantıları,
1995-Ankara

TOSYÖV 9, Kalite Güvencesi ve KOBİ'ler - Yuvarlak Masa Toplantıları, 1995-Ankara

TOSUN Kemal, İşletme Yönetimi - Genel Esaslar, 1987-İstanbul

TOBB Yayınları No Genel : 278 : BÖM 24, 1993 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
Konferansı

TUNCEL Kürşat, Risk Sermayesi Finansman Modeli - Dünya Uygulamalarının Analizi
ve Türkiye İçin Özgün Bir Model Önerisi, SPK Yayın No:37, 1996-Ankara

TURKTRADE Dergisi, Dış Ticarete Durum - İhracat Teşvik Politikaları ve
Uygulamaları, Ocak-1991

ULUDAĞ İlhan, Gümrük Birliği Sürecinde KOBİ'ler ve Risk Sermayesi Şirketleri
Modeli, İTO Yayın No:196-42, 1996

ÜÇÖK Tengiz, Yönetim İlkeleri, Gazi Büro Kitabevi, 1993-Ankara

VAKIFBANK Araştırma dizisi No:1, Gümrük Birliğinin Türkiye Ekonomisine Muhtemel Etkileri, Vakıfbank Yayınları, 4.Baskı

YALÇIN F.Asuman, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İhracatında Örgütsel Yapının Rolü-Güney Kore Modeli ve Türkiye Üzerinde Bir Uygulama - Doktora Tezi T.C. Marmara Üniversitesi, 1986-İstanbul

YEĞEN Hafize, Küçük İşletmelerin Başlıca Özellikleri, Sorunları ve Konuyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Çalışma - Yüksek Lisans Tezi - T.C. İstanbul Üniversitesi, 1990-İstanbul

YETİŞ Nüket, Teknoloji Geliştirme ve Risk Sermayesi “Panel”, İSO-1993

YOZGAT Osman, İşletme Yönetimi, 5.Baskı, 1983- İstanbul

ZAMAN Gazetesi , 24 Nisan 1997

ÖZGEÇMİŞ

1963 Yılında Sakarya'da doğdu. İlk okulu ve Orta Eğitimi Adapazarı'nda, Lise Eğitimi İzmit'de tamamladı. 1986 yılında Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nü bitirdi. 1988 yılında Askerlik görevini tamamladı. 1989 yılında Türkiye Vagon Sanayii A.Ş.'de göreve başladı. Halen aynı kurumda Dış Ticaret Şube Müdürü olarak göreve devam etmektedir. Evli ve bir çocuk babasıdır.