



**GEBZE TİCARET ODASI  
BÖLGEMİZ KOBİLERİNİN  
2023 VİZYONU ÇALIŞTAYI  
SONUÇ RAPORU**

# İÇİNDEKİLER

## ❧ YÖNTEM

## ❧ AÇILIŞ KONUŞMALARI

✚ Yönetim Kurulu Başkanı Nail ÇİLER'in konuşması,

✚ Prof.Dr.Erdal Tanas KARAGÖL'ün konuşması,

## I. BÖLÜM

### ❧ Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (Kobi) Kavramı,

✚ Yrd.Doç.Dr.Sema Yılmaz GENÇ

### ❧ Kobilerin Sorunları ve Çözüm Önerileri,

✚ Yrd.Doç.Dr.Sinem YILDIRIMALP

✚ Arş.Gör.Bora YENİHAN

## II. BÖLÜM

### ❧ Gebze Ticaret Odası Meslek Komite Üyelerinin Görüş ve Değerlendirmeleri

( Kobilerin Sorunları ve Çözüm Önerileri )



**KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER  
( KOBİ )  
AVANTAJ ve DEZAVANTAJLARI**

Almanya’ da Küçük ve Orta Boy İşletmelerin belirlenmesinde kullanılan bazı nitel ölçüler şunlardır:

- a) Girişimcinin işletmesiyle özdeşleşmesi,
- b) İşletmenin sermaye piyasasında yer almaması,
- c) Girişimcinin tüm sorumlulukları ve riskleri üstlenmesi,
- d) Bağımsızlık

Fransa’ da yasal düzenlemelere göre, Küçük ve Orta Boy İşletme; genel olarak yöneticilerin şahsen ve doğrudan doğruya mali, teknik, sosyal, ahlaki ve yasal zorunluluklar üstlendiği işletmeler olup bu konuda resmi bir tanım yoktur.

## KOBİLERİN SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Arş. Gör. Bora YENİHAN<sup>25</sup>

Dünya’da ekonomik yapının temel unsurlarından biri olarak görülen küçük ve orta ölçekli işletmeler ülkemizde de ekonomiye katkıları ve sağladıkları istihdam olanakları nedeniyle önemli bir yere sahiptirler.

KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme) tanımı ülkemizde ilk defa 18 Kasım 2005 Tarih ve 25997 Sayılı Resmi Gazete ’de yayınlanıp 18 Mayıs 2006 da yürürlüğe giren “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri, Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmelik” ile KOBİ’lerin sınıflandırılıp Avrupa Birliği ülkelerinde olduğu gibi çalışan sayısı, satış miktarları ve bilançolarını esas alan tanım uygulanmaya başlanmıştır<sup>26</sup>.

Avrupa Birliği ülkelerinde genelde 1-50 arası işçi çalıştıran işletmeler küçük işletmeler olarak kabul edilirken, 51-250 arası işçi çalıştıran işletmeler orta büyüklükte işletme olarak kabul edilmektedir. Ülkemizde ise KOSGEB 1-50 arası işçi çalıştıran işletmeleri küçük ölçekli, 51-150 arası işçi çalıştıran işletmeleri orta ölçekli işletme olarak kabul etmektedir. TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği) ise böyle bir ayrıma gitmeden 1-150 arası işçi çalıştıran işletmeleri KOBİ olarak kabul etmektedir. Dünya’da ise 1-200 arası işçi çalıştıran işletmeler KOBİ olarak kabul edilirken, 200’den çok işçi çalıştıran işletmeler büyük ölçekli olarak kabul görmektedir<sup>27</sup>.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomilerinde mevcut işletmelerin % 90’ından fazlasının küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Türkiye ekonomisinde de KOBİ’lerin önemli bir yeri bulunmaktadır. TÜİK (Türkiye İstatistik Enstitüsü) verilerine göre 2009 yılı itibari ile

<sup>24</sup> Sakarya Üniversitesi.

<sup>25</sup> Sakarya Üniversitesi.

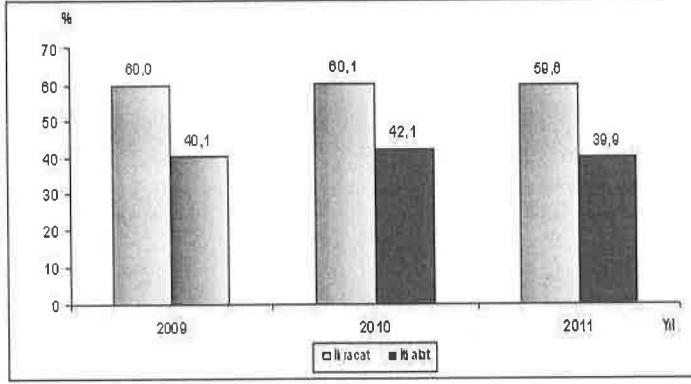
<sup>26</sup> KOSGEB, “2011-2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı”, KOSGEB Yayınları, Ankara, 2011.

<sup>27</sup> YILMAZ, H., “Turizm Sektörü KOBİ’lerinin Finansman Sorunlarının Diğer Sektörlerle Karşılaştırmalı Analizi: Bodrum Örneği”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 33, Ocak, 2007

Türkiye'deki girişim sayısı 2.483.300 şeklinde gerçekleşirken bunun % 9,9'unu KOBİ'ler oluşturmaktadır. Ayrıca istihdamın % 77,8'i de KOBİ'ler tarafından sağlanmaktadır<sup>28</sup>.

Diğer taraftan KOBİ'lerin ihracattaki ithalattaki payları ise 2011 yılı itibari ile % 59,6 ve % 39,9 olarak gerçekleşmiştir.

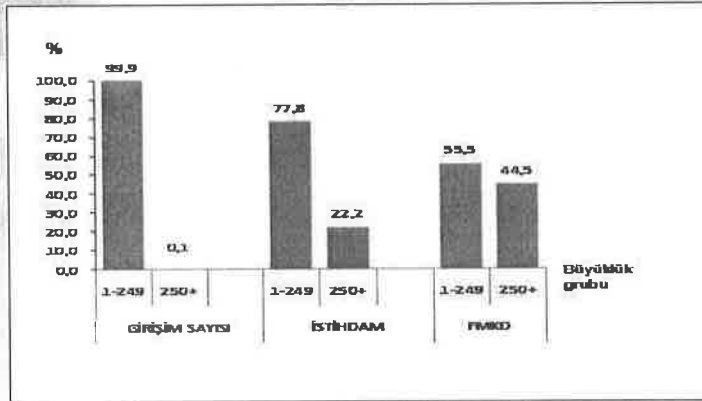
**Tablo 2.**KOBİ'lerin 2011 Yılı İtibari İle İhracat ve İthalattaki Payları (%)



Kaynak: TÜİK Haber Bülteni, 2012.

İstihdam yaratma, yeniliklere adapte olma ve girişimciliği teşvik etme gibi konulardaki rolleri nedeniyle dünya ve Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahip olan KOBİ'ler, ülkemizde genel olarak imalat sanayinde faaliyet gösteren küçük işletmeleri tanımlamak için kullanılmaktadır<sup>29</sup>.

**Tablo 1.**KOBİ'lerde büyüklük grubuna göre girişim sayısı, istihdam ve faktör maliyetiyle katma değer (FMKD) dağılımı (%)



Kaynak: TÜİK Haber Bülteni, 2012.

Sosyo-ekonomik gelişim ve istihdama sağladıkları katkı sebebiyle dinamik ve sürükleyici bir unsur olarak KOBİ'lerin kendi içyapılarından, ekonomik yapıdan ve yasal zeminden kaynaklanan çeşitli sorunları bulunmaktadır<sup>30</sup>. Bu sorunları<sup>31</sup>:

<sup>28</sup>TÜİK, "Haber Bülteni", Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı Yayınları, Sayı 13146, Ankara, 2012

<sup>29</sup> ÇETİNKAYA, Emel, ERDOĞAN Ekrem, "Küresel Ekonomik Krizin KOBİ'ler Üzerindeki Etkileri: Sakarya'daki KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma", Çimento İşveren Dergisi, Eylül, 2010

<sup>30</sup>KARAGÖZ, Melahat, "KOBİ'lerin Temel Sorunları.Bu Alanda Sağlanan Destekler ve Çözüm Önerileri", Yerel Siyaset Dergisi, 2008

<sup>31</sup> BOZKURT, Rıdvan, SÖNMEZ, Gülnur, "KOBİ'lerin Verimlilik Sorunları ve Çözüm Önerileri", www.mmo.org.tr, 27.09.2013.

- ◆ Üretim yönetiminden kaynaklı sorunlar.
- ◆ Pazarlama ile ilgili sorunlar.
- ◆ İhracat ile ilgili sorunlar.
- ◆ Finansal sorunlar.
- ◆ Örgütlenme, yönetim ve nitelikli personel eksikliği sorunları.
- ◆ Verimlilik sorunları olarak saymak mümkündür.

Bu sorunlarla karşılaşılmasında en önemli etkenin KOBİ'lerin bilimsel olmayan çalışma yöntemleri ve eğitim eksikliği olduğu düşünülmektedir (Ersöz, 2010: 7). Bununla birlikte KOBİ'lerin karşılaştığı sorunlar incelendiği zaman, sosyal, ekonomik ve siyasi koşullar, rekabet, teknolojik değişim, bölgesel farklılıklar gibi faktörlere bağlı olarak kendi kontrolleri dışında oluşan koşulların var olduğu görülebilir (Yörük, 189). Dolayısıyla işletmeler önceden öngörülemeyen içsel ve dışsal faktörlerden kaynaklanan sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Özellikle 20.yüzyıl sonları itibariyle gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomilerinde yaşanan krizlerin, küçük ve orta ölçekli işletmeleri önemli ölçüde etkiledikleri bilinmektedir<sup>32</sup>.

Küresel piyasalarda değişen koşullara ve tüketici tercihlerine, talebe göre üretim yaparak, ürünlerini çeşitlendirerek daha kolay uyum sağlayabilen KOBİ'ler böylece küçük ölçeğin avantajlarıyla esnekliği, ölçek ve alan ekonomilerini birleştirerek bölgesel ve küresel piyasalarda daha başarılı olma imkânını yakalayabilmektedirler<sup>33</sup>. Büyük firmalar karşısında tutunabilmeleri zor olan KOBİ'lerin kendilerinden daha büyük yerel rakiplerle karşılaştırdıklarında özellikle, sıkıntılı konjonktürel dönemlerde sahip oldukları esnekliği başarılı biçimde kullandıkları görülmektedir<sup>34</sup>.

Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ'lerin genel durumu değerlendirildiğinde, küçük işletmelerin büyük bir kısmının düşük kalite ve düşük verimlilik sorunu yaşadıkları ve çoğunlukla yerel piyasalara üretim yaptıkları görülmektedir<sup>35</sup>. Bu durumun altında KOBİ'lerin sınırlı kaynakları ile küresel piyasalarda rekabet etmede yaşadıkları zorluklar yatmaktadır. KOBİ'lerin mali ve idari yetersizliklerinden dolayı üretim teknolojilerini yenileyememeleri rekabette zorlu bir engel olarak<sup>36</sup> karşılına çıkmaktadır. Nitekim günümüz küresel piyasalarında işletmelerin rekabet gücünün ve ekonomik büyümelerinin sağlanmasında bilgi ve yenilik odaklı yaklaşımların öne çıktığı<sup>37</sup>, bilgi teknolojilerini iyi kullanan KOBİ'lerin küresel piyasalara erişiminin kolaylaştığı bilinmektedir. Bilgi teknolojilerini ve yenilikleri takip edebilen küçük işletmeler, internet ve elektronik ticaret ağlarını kullanarak ticari ortak ağlar

<sup>32</sup> Çetinkaya ve Erdoğan, a.g.e., 33

<sup>33</sup> OECD, Small and Medium Enterprises in Turkey: Issues and Policies, 2004.

<sup>34</sup> OECD, "The Development of Broadband Access in OECD Countries", DSTI/ICCP/TISP(2001)2/FINAL, OECD, Paris (http://www.oecd.org), 2001.

<sup>35</sup> LALL, S., Strengthening SMEs for International Competitiveness, Paper Presented for the Egyptian Centre for Economic Studies Workshop on What Makes Your Firm Internationally Competitive?, http://www.eclac.org/mexico/capacidadescomerciales/CD%20Taller%20Haiti/Documentos/3.2Lall2000.Pdf, 2000.

<sup>36</sup> OECD, Staying Competitive in the Global Economy: Moving up the Value Chain, Paris: OECD Publ., 2007.

<sup>37</sup> KRUGMAN, P., "Increasing Returns and Economic Geography", Journal of Political Economy, Vol.: 99, s. 483-499, 1991.

oluşturabilmekte ve böylece yeni pazarlara girebilme imkânı bularak küresel ölçekte üretimi de mümkün kılabilirler<sup>38</sup>.

### ❖ KOBİ'lerin Karşılaştıkları Sorunlar

KOBİ'ler ülkemizin sosyo-ekonomik gelişimi için önemli yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Zira KOBİ'ler, gerek sayıları, gerek sanayi üretimindeki payları ve gerekse milli gelire katkıları bakımından ülke ekonomilerinde önemli bir yer tutmaktadırlar. Dolayısıyla ülkemiz ekonomik ve sosyal gelişiminin sağlanabilmesi için işletmelerimizin sorunlarının iyi bilinmesi ve çözümlere yönelik politikaların geliştirilmesi önemlidir. KOBİ'lerin sahip olduğu karakteristik özelliklere bakıldığında, sınırlı üretim kapasitesi, düşük sermaye, yetersiz teknolojik altyapı, esnek operasyon kabiliyeti ve zayıf rekabet gücünü<sup>39</sup> sıralamak mümkündür. Bu karakteristiğin beraberinde bir takım sorunları getirmesi kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu sorunların çözümünde dinamik ve ihtiyaçlara uygun, sonuç odaklı bir yaklaşımla hareket etmek önem taşımaktadır. Bu noktada işletmelerin büyüklüklerine göre mini, küçük, orta, büyük, dev işletmeler olarak sınıflanmaları ve işletmelerin sorunlarının bu sınıflama içinde ele alınarak, çözüm önerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin sorunları ve çözümlerinin değerlendirilmesinde işletme büyüklüklerine göre sınıflandırma haricinde büyüyen işletmelerin sorunları yaklaşımına da yer verilmelidir. Zira büyümekte olan işletmelerin büyümeye paralel olarak karşılaşılabilecek sorunların niteliği, kapsamı ve sayısı da değişecektir.

#### 1. Üretim Yönetimi ve Teknoloji Kaynaklı Sorunlar

Tedarikleme, teknoloji, ürün tasarımı, ürün geliştirme, standardizasyon ve nitelikli personel; üretimde kalite unsurunun evrensel boyutlarda elde edilmesinde rol oynayan çok önemli faktörlerdendir. Tedarikleme üretimde kullanılan malzeme, hammadde veya ayrı mamullerle ilgili olup, üretimle iç içedir. Hammadde ve ana malların tedarikinde nitelik, miktar, ihtiyaç duyulduğunda bulunabilme ve fiyattan kaynaklanan bazı sorunlar yaşanabilmektedir.

Üretimde karşılaşılan bir diğer sorun da teknolojiden kaynaklanmaktadır. Bilgi işlem teknolojisinin yönetim, üretim ve dağıtım alanlarındaki etkinliğinin artması, işletme bazında yeni örgütsel düzenlemelere gidilmesi ve değişen tüketici talebi karşısında üretim sistemlerinin daha esnek bir yapıya kavuşturulması, bu dönüşümün en temel özelliklerindedir. Tüketici talebi artık daha kaliteli ve üstün tasarımlı farklılaşmış ürünlere yönelmektedir<sup>40</sup>.

KOBİ'lerin iktisadi faaliyet üzerindeki etkisi, bilgi ve yenilikleri ne derecede takip edip, uyguladıkları ile ilişkilidir<sup>41</sup>. Küreselleşme süreci ile birlikte yeniliğin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Başta OECD

<sup>38</sup>BOURDEAU, M.C. ve diğ., "Going Global: Using Information Technology to Advance Competitiveness of Virtual Transnational Organization", Academy of Management Executive, Vol.: 12, No:4, s. 120-128, 1998.

<sup>39</sup> KUTLU, H. Ali, DEMİRCİ, N. Savaş, "KOBİ'lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri", 4. Kobiler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul, 2007.

<sup>40</sup> AKGEMİCİ, Tahir, "KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler", KOSGEB Yayınları, Ankara, 2001.

<sup>41</sup>FLORIO, M. ve E. Ozzimo, Innovation Strategies for SME sand Clusters: The Challenges of a Globalised Europe, University of Milan, CSIL-Centre for Industrial Studies, Milan, Working Paper, No: 2006-16, 2006.

ülkeleri olmak üzere birçok ülkede KOBİ'lerin teknolojik temelini geliştirmek ve yenilik kültürünü güçlendirmek suretiyle yenilik açığını kapatmak amacıyla programlar ve destekler geliştirilip, hizmete sunulmaktadır<sup>42</sup>.

Kalkınma üzerine yapılan araştırmalar, kalkınma sürecinde bilgi ve bilgi teknolojileri gibi fiziksel olmayan faktörlerin, emek ya da sermaye gibi üretim faktörlerinden daha önemli olduğunu ortaya koymaktadır<sup>43</sup>.

Küresel ticaret ve rekabet ortamında bilgi teknolojileri, internet ve diğer bilgi sistemi araçları KOBİ'lerin örgüt yapılarını etkilemekte ve küçük işletmelere yeni fırsatlar ve alternatifler sunmaktadır. Bu durum KOBİ'lerin yeni pazarlara, yeni ülkelere dolayısıyla uluslararası piyasalara girme imkânı bulmalarını sağlamaktadır<sup>44</sup>.

Bilgi teknolojilerine en çok ihtiyaç duyan organizasyonların başında KOBİ'lerin geldiği bilinmektedir. KOBİ'ler genellikle kısıtlı kaynakları ile müşteri odaklı çalışan ve sınırlı sayıda müşteriye hitap eden işletmeler olarak iktisadi faaliyette bulunmaktadırlar. KOBİ'lerin bilgi sistemlerine adaptasyonu, sosyal, politik, yapısal iç faktörlerce veya örgütsel çevre ve müşteri ilişkileri gibi dış faktörlerce belirlenmektedir<sup>45</sup>.

KOBİ'lerin küresel ekonomik faaliyetlere katılması ve güçlenmeleri her ülkenin ekonomik kalkınma için belirlediği hedefler arasında yer almaktadır. Ancak KOBİ'lerin bu süreçte ilgili tüm kurum ve kuruluşlar tarafından desteklenmesi, yalnız bırakılmamaları gerekmektedir. Zira yurtiçi piyasalar da günümüz koşullarında küresel piyasanın bir parçası haline gelmişlerdir ve gerek büyük işletmeler gerekse KOBİ'ler yoğun ve küresel bir rekabet ortamı içinde uluslararası düzeyde faaliyet göstermektedirler<sup>46</sup>. Bu noktada başta elektronik alt yapı hizmetleri olmak üzere teknolojinin üst düzeyde kullanılması ve takip edilmesi önem taşımaktadır.

Küresel rekabet ortamında rekabet üstünlüğü sağlayabilmenin yolu maliyetleri düşürme, kalite ve verimliliği arttırmaktan geçmektedir. Bu unsurları sağlayabilmek ise bilgi teknolojilerinin etkin bir şekilde kullanılması ile mümkündür. Ancak KOBİ'lerin özellikle temel iş süreçlerinde bilgi teknolojilerine entegre olamadıkları görülmektedir<sup>47</sup>.

KOBİ'ler de bilgi teknolojileri onlara potansiyel fırsatlar ve yararlar sağlayan e-ticaret ile yakından ilişkilidir. Türkiye'deki KOBİ'ler bilgi ve iletişim alanındaki modern teknolojiye erişim ve sağladığı avantajlardan gerektiği gibi faydalanamamaktadır. Çoğu ulusal ve yerel pazarlara üretim ve hizmet

<sup>42</sup> OECD, SME and Entrepreneurship Outlook 2005, Paris: OECD Publ., 2005.

<sup>43</sup> SULLIVAN, P. H., "Valuing Intangibles Companies, An Intellectual Capital Approach", Journal of Intellectual Capital, c:1, no:4, ss.328-340., 2000.

<sup>44</sup> OECD, 2004, a.g.e.

<sup>45</sup> FERNELEY, E. Bell F., "Using Bricolage to Integrate Business and Information Technology Innovation in SMEs", Technovation, www.sciencedirect.com., ss. 1-10. For Mexico's Insertion in The Global Context", Technovation, c. 25, ss. 1059-1070, 2008.

<sup>46</sup> CERREON, G. C.(2007), "Transitions towards an Entrepreneurial Economy: A Case Study Based Investigation of the SME Internationalization Process" <http://eprints.qut.edu.au/6493/1/6493.pdf>

<sup>47</sup> OECD , Working Party on the Information Economy ICT Diffusion to Business: Peer Review, Country Report, Netherlands, 2005.



sunan Türk KOBİ'leri bilgi teknolojilerine yetersiz yatırım yapmaları onların uluslararası pazara girmesini ve e-ticaret uygulamalarını geliştirmesini engellemektedir<sup>48</sup>.

KOBİ'lerin bilgi teknolojilerinin potansiyelinin farkında olmamaları, temel bir bilgi teknolojileri becerisinin olmaması, bilgi teknolojilerinin ilk kuruluşundaki yüksek maliyetler, güvenlik ve bilgi teknolojileri uygulamaları için yeterli personelin olmaması gibi nedenlerle bilgi teknolojilerinden yararlanamadıkları belirtilmektedir<sup>49</sup>.

Türkiye'deki KOBİ'lerin başarısızlıklarının ve sorunlarının temelinde yatan en önemli problemlerden birisi de yetersiz ve noksan bilgidir<sup>50</sup>. KOBİ'lerin gerekli olan bilgiye ulaşamayarak aldıkları kararlarda istedikleri başarıyı yakalamalarına engel olmaktadır. Diğer yandan gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi son yıllarda Türkiye'de de KOBİ'ler arasında bilgi teknolojileri kullanımı ve e-ticaret gittikçe yaygınlaşmakta olmasına rağmen henüz yeterli olduğunu söylemek mümkün değildir.

## 2. Pazarlama İle İlgili Sorunlar

Modern anlamda pazarlama kavramı irdelendiğinde her şeyin pazar ile başladığı görülmektedir. KOBİ'lerin başarısı büyük ölçüde pazara yoğunlaşmaktan geçmektedir. Ancak bu başarı KOBİ'lerin içlerinde buldukları pazarı tanımalarında ve hedeflerini doğru olarak belirlemeleri ile mümkündür. Burada kişisel gözleme dayalı alınan kararların pazar araştırmalarının önüne geçmesi büyük bir etkidir. Ayrıca KOBİ'ler özellikle sosyo-ekonomik koşullardaki değişimler sonucu oluşan tüketici tercihlerindeki hızlı değişiklikleri izlemede ve bunlara ayak uydurmada da yeteri kadar başarılı olamayabilmektedirler<sup>51</sup>.

Ülke işletmelerinin büyük çoğunluğunu oluşturan KOBİ'ler ulusal ekonomide büyük görevler üstlenmektedir. Ancak günümüzün yeni rekabet koşullarında KOBİ'lerin varlıklarını sürdürmeleri yeni stratejileri oluşturmalarına, pazarlama yeteneklerini yeniden yapılandırmalarına bağlıdır.

KOBİ'lerin giderek artan rekabet baskısı altında başarılı olabilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri için yenilik üretme ve pazarlama yeteneklerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir<sup>52</sup>. Büyük oranda mikro ölçek seviyesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin ölçek ekonomisinin sağladığı kimi avantajlardan yoksun oldukları bilinmektedir. KOBİ'ler küçük hacimli ve düzensiz girdi siparişleri nedeniyle tedarikte kalite standardı ve iskonto sağlayamamakta, aynı şekilde pazarlama aşamasında da küçük hacimli iş paketleri nedeniyle maliyet dezavantajı ile karşılaşmaktadırlar. Bu noktada KOBİ'lerin tedarik, Ar-Ge, tasarım ve pazarlama amaçlı işbirlikleri için bir araya gelmeleri önem taşımaktadır<sup>53</sup>. Diğer yandan rekabetçi pazarlarda sürdürülebilir

<sup>48</sup> OECD, 2004, a.g.e.

<sup>49</sup> DIXON, T., THOMPSON, B. VE MCALLISTER, P., The Value of ICT for SMEs in the UK: A Critical Literature Review, Report for Small Business Services Research Program,, The College of estate Management, UK., 2002.

<sup>50</sup> MÜFTÜOĞLU, T. ve DURUKAN, T. "Girişimcilik ve KOBİLER", Ankara: Gazi Kitabevi, 2004.

<sup>51</sup> Karagöz, a.g.e., 90

<sup>52</sup> BARNEY, J.(1990). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management. Vol:17, No:1, 99-120.

<sup>53</sup> KOSGEB, a.g.e., 30

yeniliğin sağlanabilmesi de gerekmektedir. Sürdürülebilir yeniliğin ise müşterilerin beklentilerini karşılayabilen ürünü üretebilmeyi ifade eden “kalite”, üretilen ürünün en aza indirgenmiş maliyet değerini ifade eden “maliyet” ve ürünü doğru yer ve zamanda pazara sunmayı ifade eden “zamanlama” olmak üzere üç temel kriteri bulunmaktadır<sup>54</sup>. Bu noktada oluşturulacak örgüt kültürünün önemini de yadsımamak gerekmektedir.

Bugünün küresel pazarlarında KOBİ’lerin başarısı için pazarlama sadece müşteri ihtiyaçlarına, memnuniyetine odaklanmayı değil, başarı için gerekli olan bilinmeyen yeni ürünün, sürecin ve hizmetlerin başarılı bir şekilde pazara sunulması ve müşteri olmayanlarında sahiplenilmesi ile mümkün olabilecektir<sup>55</sup>.

### 3. İhracat İle İlgili Sorunlar

İhracatın ülke ekonomisi ve kuruluşlar yönünden büyük bir öneme sahip olduğu bilinen bir gerçektir. İhracat, ülke ekonomisinin gelişmesinde ve kalkınmasında önemli rol oynar. Bununla beraber ekonominin yeterli derecede ihraç edilebilir mal üretmesi; ihracatın gerçekleşmesi ve beklenen faydaların sağlanmasında kritik bir faktördür. Günümüzde ihracat, gelişen ve gelişmekte olan ülkelerde, büyük ve küçük ekonomilerde ve hatta KOBİ’lerde dünya ticaretindeki gelişmeler ışığında önem verilen ve değişik ticaret geliştirme programları ile desteklenen bir faaliyet olarak görülmektedir. Diğer yandan birçok ülkede ihracatın önemli bir bölümü KOBİ’ler tarafından gerçekleştirilmektedir. Zira ihracat genellikle uluslararası pazarlara girmek isteyen küçük işletmelerin tercih ettiği, uluslararası yayılma sağlamak isteyen büyük işletmelerin de minimum yatırım ile önemli bir gelir yarattığı stratejilerdendir.<sup>56</sup>

İhracata yönelmiş firmaların ihracatlarını geliştirme kapsamında karşılaştıkları başlıca sorunlar arasında kalite kontrolü ve standardizasyon bulunmaktadır. Ayrıca fiyat-maliyet ilişkisini doğru kuramamaları da bir sorun kaynağıdır. Temelde, ihracatta KOBİ’lerin kronik sorunları, ihracat pazarlaması yönetimi düşüncesinin ve yaklaşımının uygulanamamasından kaynaklanmaktadır. KOBİ’lerin ulusal ve işletme düzeyinde ihracat sorunları yaşadıkları görülmektedir<sup>57</sup>. Buna göre, KOBİ’lerin kredi temininde, teşviklerden yararlanmada, kalifiye eleman bulmada yaşadıkları güçlükler, teknoloji düzeylerindeki yetersizlikler, yurtiçi ve yurtdışı teknik, ticari gelişmeleri izleyememeleri gibi unsurlar da ihracat içindeki konularını etkilemektedir<sup>58</sup>.

KOBİ’lerin kendi içyapılarından kaynaklanan üretim, finans, eğitim, teknoloji transferi ve pazarlama gibi içsel sorunlarıyla birlikte ülke ve dünyadaki ekonomik ve siyasal değişimlerden kaynaklanan dışsal sorunları da bulunmaktadır. Kapasite kullanım oranlarının düşük, AR-GE faaliyetlerinin çok az, teknoloji transferinin yetersiz, pazarlama olanaklarının sınırlı, hammadde ve kredi kullanma

<sup>54</sup> CUMMING, B. S. (1998). “Innovation Overview and Future Challenges.” *European Journal of Innovation Management* 1(1): 21-29.

<sup>55</sup> PAPATYA, Nurhan, “Savaşçı İşletmelerin Rekabette Meydan Okuma Stratejisi: Kaynak Tabanlı Pazarlama Yaklaşımı.” *PI Pazarlama ve İletişim Dergisi* 6/20 (Nisan, Mayıs, Haziran) ss: 14-21, 2007.

<sup>56</sup> HODGETTS Richard M., Fred LUTHANS, *International Management*, McGraw-Hill Higher Education, Boston, 2000.

<sup>57</sup> AKGEMİCİ, a.g.e., 30

<sup>58</sup> DOĞAN İPEKGİL Özlem, Mehmet MARANGOZ, “Kobi’lerin Dış Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri Ve Bir Uygulama”, *Dış Ticaret Dergisi*, Sayı: 24, Nisan, 2002.

maliyetlerinin yüksek olması KOBİ'lerin dış pazarlara açılmasına önemli boyutlarda engel teşkil etmektedir<sup>59</sup>.

İstihdam ve üretim açılarından ülkemiz ekonomik yapısı içerisinde önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerin dış ticaretteki payının artırılması önem taşımaktadır. Bu noktada işletmelerin dünyadaki değişimi iyi izlemeleri ve kendilerini uluslararası rekabete hazırlamaları kadar KOBİ'lerin ihracat ve döviz kazandırıcı hizmetlerinin de desteklenmesi gerekmektedir. Küresel rekabete uyum aşamasında işletmelerin kaliteli ve katma değeri yüksek ürünler üretmesi, küresel markalar ile işbirliği oluşturmaları, teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeleri ihracattaki paylarının artmasına katkı sağlayacaktır.

#### 4. Finansal Sorunlar

KOBİ'ler işletme faaliyetleri sırasında en çok finansman sorunlarıyla karşılaşmaktadırlar. Finansman sorunları, işletmelerin kuruluş aşamasında başlayan, hammadde alımından üretime kadar her faaliyeti etkileyen bir sorun olmaktadır.

Bu finansman sorunlarının temelinde KOBİ'lerin özsermaye yapıları yatmaktadır. Nitekim KOBİ'ler, daha çok aile desteği, bireysel borçlar ve çoğunlukla yetersiz öz kaynak ile kurulmaktadır<sup>60</sup>. Aynı zamanda finans kuruluşlarının KOBİ'lere yaklaşımı, genel piyasa şartları da finansal sorunları etkilemektedir. Örneğin, ülkede yaşanan yüksek enflasyon reel satın alma gücü azaltması sebebiyle, KOBİ'lerin ürettiği mallara yeterli talep oluşmamasına, girdi maliyetlerinde yaşanan sürekli artışlar ise sermaye birikimini engelleyerek, üretimin güçlüğüyle yapılmasına yol açabilmektedir<sup>61</sup>.

Küçük ve Orta ölçekli işletmelerimizin, bugün karşı karşıya kaldığı birçok sorunun gerisinde sermaye faktörü yatmaktadır. Küçük sermayelerle başlanan girişimler sürekli büyüyen sorunlarla devam etmektedir. Girişimciler ellerindeki küçük sermayeler ile işletmeler oluşturmakta, bu özsermayeleri de hem yatırım hem de pazarda yer almak için yapılacak pazarlama çalışmaları için yeterli olmamaktadır. KOBİ'ler piyasa koşulları nedeni ile vadeli satışlarını da özsermayeleri ile finanse etmek zorunda kalmaktadırlar. Daha kuruluş aşamasında başlayan bu özsermaye sorunu KOBİ'leri yaşamları boyunca olumsuz etkilemektedir. Zayıf sermaye yapısı, KOBİ'lerin dolaylı olarak kredi kullanımını etkilemektedir<sup>62</sup>. Zira bilindiği gibi bankalar tarafından yapılan kredibilite değerlendirmelerinde işletme sermayesi ilk sırada yer almaktadır. Ülkemizde, kredi garanti ve girişim sermayesi sistemlerinin yeterli düzeyde yaygınlaşmaması KOBİ'lerin kredi ve diğer finansman kaynaklarından düşük oranda yararlanması sonucunu doğurmaktadır<sup>63</sup>.

<sup>59</sup> YÜKSEL, Öznur, Uluslararası İşletme Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 1999.

<sup>60</sup> KOSGEB, a.g.e., 32

<sup>61</sup> KARABIÇAK, M. ve N. Altuntepe, "KOBİ'lerin Kredi Yoluyla Finansmanı", I. Orta Anadolu Kongresi: "KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları" Kitabı, 18-21 Ekim, ss: 363-380. Nevşehir, 2001.

<sup>62</sup> OKTAY, Ertan, GÜNEY, Alptekin, "Türkiye'de KOBİ'lerin Finansman Sorunu ve Çözüm Önerileri", 21. Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu, K.K.T.C., 2002.

<sup>63</sup> KOSGEB, a.g.e., 33

Sermaye yetersizliği yeni yatırımların yapılmasını ve yüksek teknoloji teminini engellemekle birlikte bu sorunların ekonomik dalgalanmaların olduğu dönemlerde daha da fazla hissedildiği görülmektedir<sup>64</sup>. Konjonktürel dalgalanmaların olduğu dönemlerde KOBİ'lerin finansman kaynaklarının azaldığı ve buna bağlı sorunlar yaşadıkları bilinmektedir. KOBİ'ler bozulan mali yapılarını düzeltme ve kaynak temin etme konusunda da sıkıntılar yaşamaktadır. İşletmeler, tahsilatta karşılaşılan güçlükler sonucu nakit sıkıntısı çekmekte, özsermayeleri erimekte ve pahalı banka kredilerine yönelmektedirler<sup>65</sup>. Sonuçta, yüksek maliyetli banka fonu kullanmak zorunda kalan küçük sanayiciler mevcut yatırımlarındaki dönüş hızını ayarlayamadıklarından iflas etmektedirler. Bu durumda KOBİ'lerin çok sınırlı özkaynak sermayeye sahip olmaları birçok sorunu da beraberinde getirmektedir.

Diğer yandan KOBİ yöneticilerinin finansman bilgilerinin yeterli olmaması ve bu konularda nitelikli eleman istihdam edilmemesi veya edilememesi de finansman sorunlarını arttırmaktadır. Yine finansman sorunları nedeniyle KOBİ'lerin gelişmiş teknolojilere sahip olamadıkları ve buna bağlı olarak ürün kalitesi ve maliyetinin olumsuz etkilendiği görülmektedir. Bu noktada çözüm olarak KOBİ'lere az maliyetli ve esnek ödeme planlı kredilere erişme kolaylığı sağlanmasının yanında finansman kaynakları konularında bilgilendirilmeleri de önerilmektedir<sup>66</sup>.

### **5. Örgütlenme Yönetim ve Nitelikli Personel Bulma Sorunları:**

KOBİ'lerin genelde, büyük işletmelere göre daha küçük bir örgütsel yapıya sahip olmalarından dolayı, iş bölümü uygulaması daha kolay olabilir. Bütün çalışanların genelde birbirilerini tanması ve yakın ilişki içinde olmaları iş bölümünü kolaylaştıran etkenlerden bir tanesidir. Bundan dolayı KOBİ'lerde kimin hangi işi yapacağı ve hiyerarşi net bir biçimde belirlenmiştir.

Fakat burada temel sıkıntı küçük işletmelerde "Formel" yapılanmaya gereken önemin verilmemiş olmasıdır. Hangi işi kimin yapacağını tamamen yönetici belirler ki bu durum yöneticinin iş yerinde olmadığı zamanlarda işlerin aksamasına yol açabilmektedir<sup>67</sup>.

Uzmanlaşma konusunda ise, KOBİ'lerde kurum amaçlarını gerçekleştirecek işler, akılcı şekilde bölümlere ayrılmalı ve her çalışan kendi yeteneği doğrultusunda uzmanlığını geliştirmelidir. Ancak, kimi zaman yapılan kurum içi yer değiştirmeler çalışanların ilgi ve yetenekleri dışında yapıldığında motivasyon kaybına yol açabileceği gibi olumsuz koşulları da beraberinde getirecektir.

Herhangi bir örgütün koordineli bir biçimde faaliyetini sürdürebilmesi için iyi bir biçimde yönetilmesi gerekir. KOBİ'lerde uygun bir liderlik biçiminin seçilmesi, aynı zamanda işletme sahiplerinin amaçlarının gerçekleşmesine de yardımcı olacaktır<sup>68</sup>.

<sup>64</sup> KOSGEB, a.g.e., 35

<sup>65</sup> Çetinkaya ve Erdoğan, a.g.e., 34

<sup>66</sup> KOSGEB, a.g.e., 33

<sup>67</sup> Karagöz, a.g.e., 93.

<sup>68</sup> Akgemici, a.g.e., 32.

Diğer yandan küresel değişimler ve Gümrük Birliği kapsamında gelişen ekonomik koşullar, yeni teknoloji ve üretim sistemleri, KOBİ yöneticilerinin daha yüksek bilgi seviyesinde olmalarını zorunlu kılmaktadır. Ancak Türkiye'deki KOBİ'lerin çoğunlukla aile şirketi yapısı sergilemesi sebebiyle işletme sahipleri, profesyonel yöneticilere yetki devretmekten kaçınmakta, yanlış kararlarla esnekliklerini ve başarılarını kaybedebilmektedirler. Bu durumda KOBİ'lerde yönetim becerilerini yükseltmek için işletme dışından temin edilecek eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin önemi artmaktadır. Özellikle kuruluş dönemlerinde işletme dışından alınacak eğitim ve danışmanlık hizmetleri ile KOBİ'lerde yönetim becerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir<sup>69</sup>.

KOBİ'lerin ağırlıklı olarak aile işletmesi olması sebebiyle işletme sahipleri hem işyerinin sahibi, hem yöneticisi hem de girişimci olarak işletmelerin amaçlarına ulaşmasında, verimliliğinde, karar alma süreçlerinde etkili olmaktadır. Ancak çoğunlukla KOBİ yöneticisi ve sahipleri de yöneticilik, girişimcilik ve gelişen teknoloji gibi yeniliklere uyum sağlama, uygulama konusunda yetersiz kalmaktadırlar. Özellikle pazarlama gibi konularda geleneksel anlayışla hareket edildiği görülmektedir<sup>70</sup>.

Finans, teknoloji, piyasa bilgisi bakımından yetersiz kaynakları olan KOBİ'ler insan kaynakları, sinerji yaratan özel yetkinliklerini ve yeteneklerini geliştirme konusunda da zayıf kalmaktadırlar<sup>71</sup>.

KOBİ'lerin verimliliğinde ve yeteneklerini geliştirme konusunda, yetişmiş nitelikli personelin istihdamı önemli bir yer tutmaktadır ancak Türkiye'de KOBİ'ler, nitelikli eleman temininde güçlükler yaşamaktadır. KOBİ ölçeğindeki işletmelerin emek yoğun işlerinin yüksek olması, değişen tüketici talep, tercihlerine ve alınan siparişlere göre farklı işler yapma zorunluluğundan dolayı çok yönlü, mesleki ve teknik eğitim almış, nitelikli elemana ihtiyaç duyulmaktadır<sup>72</sup>. Ancak, bu özellikteki elemanların maliyetleri KOBİ'ler için yüksek olmakta, bazı bölgelerde ise maliyet göze alınsa dahi yapılan işin niteliklerine uygun kalifiye eleman bulmakta zorluk yaşanmaktadır<sup>73</sup>.

KOBİ'lerin insan kaynağı kalitesi, yeterliliği ve sürekliliği, işletmenin verimliliğini etkileyen faktörlerdendir. Uygun işe, uygun personelin seçimi ile personel verimliliğini artırmak suretiyle KOBİ'lerin amaçlarına ulaşabilmeleri ve verimliliğini artırmak mümkündür<sup>74</sup>. Diğer yandan kalifiye eleman eksikliği, çırak-kalfa-usta üçlüsünden yüksekokul mezununa kadar her aşamada yaşanmaktadır. Kalifiye eleman ihtiyacının karşılanmasına yönelik eğitim programlarının geliştirilmesi<sup>75</sup> ve mesleki eğitime yönelik düzenlemelerin yapılması önem taşımaktadır.

<sup>69</sup> KOSGEB, a.g.e., 31.

<sup>70</sup> ÇETİNKAYA, Emel, ERDOĞAN Ekrem, "KOBİ'lerde Mesleki ve Teknik Eğitim Gereksinimi: Sakarya İli Örneği", 7.Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi,30-31 Ekim, Yalova ss:826-835, 2009.

<sup>71</sup> ALTENBURG, T. ve ECKHARDT, U., Productivity, Enhancement and Equitable Development: Challengesfor SME Development, Vienna: UNIDOPubl., 2006.

<sup>72</sup> KOSGEB, a.g.e., 33.

<sup>73</sup> Çetinkaya ve Erdoğan, 2009, a.g.e., 828.

<sup>74</sup> ÇETİNYOKUŞ, T., YILDIZ, O., DAĞDEVİREN, M., GÖKÇEN, H., "KOBİ'lerde Personel Seçimine Yönelik Bir Uzman Sistem Yaklaşımı", 4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 7-8 Aralık, ss.317-329, 2007.

<sup>75</sup>MÜFTÜOĞLU, Tamer, 'Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar-Öneriler, EGS Bank Yayını, Ankara, 1997.

## Sonuç ve Çözüm Önerileri

Ekonomiye dinamizm kazandırma, istihdam sağlama ve iş imkânı ortaya çıkarma, esneklik ve yenilikleri teşvik etme ve bölgesel kalkınmayı hızlandırma gibi önemli rolleri bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerin desteklenmesi önem taşımaktadır. Ekonominin lokomotif gücü olarak nitelendirilen KOBİ'ler ülkemiz ekonomisi ve sosyal sisteminin istikrar unsuru ve temel dinamiğidir. Nitekim Avrupa'da Organize Sanayi Bölgeleri içinde ilk 5'e giren Gebze Organize Sanayi Bölgesi KOBİ'lerimizin yoğun olarak bulunduğu bir bölgeyi oluşturmakta ve Türk ekonomisi için önemli bir payı oluşturmaktadır. Bu nedenle KOBİ'lerin içinde buldukları sorunların giderilmesi gerekmektedir. Diğer yandan sorunların çözümü küresel rekabet ortamında başarıyı ve küresel standartlara uyumu da beraberinde getirecektir.

KOBİ'lerin sorunlarının giderilmesi ve KOBİ'lerin güçlendirilmesinde resmi veya resmi olmayan kurumların destek programları ve çerçeveleri önem taşımaktadır. Doğal olarak KOBİ'lerin öneminin anlaşılmasıyla birlikte dünyanın birçok ülkesinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin korunması ve geliştirilmesi için bu kesimin gereksinimi olan finansal ve teknolojik destekler birçok resmi ve resmi olmayan kurum tarafından sağlanmaya başlanmıştır. 1980'li yıllar itibariyle ülkemizde de KOBİ'lerin desteklenmesini amaçlayan programlar oluşturulmaya başlanmıştır. 1990'lı yılların başından itibaren KOSGEB ve TGGV gibi kuruluşlar KOBİ'ler için amaçlanan hedeflere hizmet etmeye başlamışken, 2000'li yıllar itibariyle desteklerin, uygulayıcı kuruluşların sayısında artışlar görülmüştür<sup>76</sup>. Bu kuruluşların çalışmaları özellikle finansal destek aşamasında önem taşımaktadır. Zira KOBİ'lere finansal destek sağlanması durumunda, küçük işletmeler ekonomi için fonksiyonel bir yapıya kavuşarak, büyüme ve kalkınma hedeflerine yönelik yarar sağlayacaklardır.

KOBİ'lerin başlıca sorunlarından bir tanesi olan ihracat ve dışa açılma konusunda yapılan çalışmalar göstermektedir ki, finansal erken uyarı sistemlerinin geliştirilmesi önemli bir ihtiyaçtır. Bununla birlikte Gebze gibi aynı coğrafi bölgede ve aynı pazarda faaliyet gösteren KOBİ'ler için girişimlerde ortaklık sağlanması, stratejik anlamda ittifaklar kurulması da önemli taşımaktadır. Bu sayede birçok KOBİ kendi bünyesindeki eksiklikleri giderebileceği gibi ortak girişimlerde bulunduğu veya stratejik anlamda ittifaklar kurduğu diğer KOBİ'lerdeki eksiklikleri de kendi bünyesindeki artılar ile tamamlayabilecektir. Bu şekilde oluşturulabilecek bir sinerjinin KOBİ'lerin ihracat ve dışa açılmada karşılaşılabilecekleri sorunlara karşı getirilebilecek çözüm önerilerinin önemli bir parçası olacağını söylemek mümkündür.

Ayrıca pazarlama konusunda karşılaşılan sıkıntıların temelinde yatan sorunların başında belki de belirli bir pazarlama stratejisinin olmaması gelmektedir. Bu alanda profesyonel çalışmaların ve pazar gözlemlerinin eksikliği, kişisel görüşler çerçevesinde atılan adımlar KOBİ'lerin ürettikleri ürün ve hizmetleri pazarda yeterince tanıtamamalarına veya hedef kitleye ulaştıramamalarına sebep olabilmektedir. Bu konuda Gebze gibi hem deniz hem de kara yoluyla ulaşımına müsait olan ve pazarlara ulaşma konusunda sıkıntı yaşanmayacak bir bölge de maliyet hesapları da göz önüne alınarak bu alandaki uzman kurum ve kişilerle yapılacak iş birlikleri orta ve uzun vade de maliyetleri

<sup>76</sup> KOSGEB, a.g.e., 36

düşüreceği gibi, KOBİ'lerin pazarı tanımalarına, belirli bir pazarlama stratejisi oluşturmalarına ve devamında pazardaki hedef kitleye daha sağlıklı ve daha efektif olarak ulaşmalarına imkân tanıyacaktır.

Teknolojik eksikliklerden kaynaklanan sıkıntılar KOBİ'lerin bir diğer büyük problemidir. Hızla ilerleyen teknoloji ve her gün sektörel bazda pazara giren yeni uygulama ve bakış açıları çoğu profesyonel alt yapısı olmayan KOBİ'lerin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir. Özellikle iletişim ve pazar takibi konusunda kurulacak bilişim alt yapısı ile KOBİ'lerin rekabet gücü korunabileceği gibi, içinde buldukları pazardaki yenilikleri ve yeni talepleri daha yakından takip etme ve harekete geçme fırsatları olacaktır. KOBİ'ler bunu firma bazında yapabileceği gibi, coğrafi bölge ya da sektör içindeki diğer KOBİ'lerle stratejik ortaklık ya da girişim ortaklığı şeklinde yapabilirler. Böylece maliyetler de düşmüş olacağı gibi sektörle sürekli iletişim halinde de kalabileceklerdir.

Günümüz KOBİ'lerinin temel sıkıntılarında bir tanesi de nitelikli eleman açığıdır. Bunun temel sebepleri olarak aranan vasıflarda işgören bulunamaması, bulunan işgörenlerinde kısa sürede iş yerinden ayrılması gösterilebilir. Özellikle 2000'li yılların başından itibaren ülkemizin aktif istihdam projeleri çerçevesinde etkinliği ve sorumluluğu artırılarak işlerlik kazandırılan ve kadroları takviye edilen İŞKUR ile yapılacak ortak çalışmalar iş gücü piyasasındaki işçi talepleri ile emek arzının doğru şekilde karşılaşmasını sağlayabilecektir. İŞKUR'un yanı sıra Ticaret Odaları, Sanayi Odaları gibi kuruluşların çiraklık ve mesleki eğitim kurumları, yüksek eğitim kurumları ile yapacağı ortak çalışmalar da mevcut problemin çözülmesine katkı sağladığı gibi işgören devir hızını da düşürebilecektir. Özellikle Gebze Organize Sanayi Bölgesi içine Kocaeli Üniversitesi ile ortak bir çalışma ile açılacak bir Meslek Yüksek Okulu bu sorunun çözümü için atılacak ilk adımlardan birisi olabilir. Ayrıca bu uygulama ile eğitim kurumları ile KOBİ'ler arasında bir koordinasyon ve ihtiyaca yönelik eleman yetiştirilmesi sağlanabileceği gibi Türkiye'de yapılabilecek diğer uygulamalara da örnek teşkil edebilecektir. Burada önemli nokta ise KOBİ'lerdeki nitelikli işgören açığının mahiyetinin iyi irdelenmesi ve karşılıklı olarak doğru adımların atılması olarak gösterilebilir.

Belirtmek gerekir ki ülkemizde KOBİ'lerin rekabet edebilirliğinin artırılmasına yönelik hususlar temel politika metinlerinde yer almakta ve çeşitli kurumlar tarafından destek ve teşvik programları yürütülmektedir. 2000'li yıllar itibariyle KOBİ'lerin destekleri ve uygulayıcı kuruluşlarında önemli artışlar görülmektedir. Özellikle 2009 ve 2010 yılları içinde Türkiye'deki KOBİ politikasının geleceğini şekillendiren gelişmeler yaşanmıştır. Bu yıllar itibariyle KOBİ'lerin başta Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, KOSGEB, Maliye Bakanlığı, SGK, DTM, Kalkınma Ajansları, TTGV, TÜBİTAK gibi kurum ve kuruluşlar tarafından;

- ◆ Danışmanlık, sistem ve kapasite geliştirilmesinin desteklenmesi
- ◆ Ar-Ge ve yenilikçiliğin desteklenmesi
- ◆ Pazarlama faaliyetlerinin desteklenmesi
- ◆ Çevre ve enerjiye yönelik uygulamaların desteklenmesi
- ◆ Girişimciliğin desteklenmesi
- ◆ Yatırımların desteklenmesi
- ◆ Strateji geliştirme ve işbirliklerinin desteklenmesi
- ◆ Finansmana erişimin desteklenmesi gibi temel destek ve teşvik alanlarına yönelik programlar geliştirildiği bilinmektedir

Daha somut örneklendirecek olursak örneğin girişimciliğin geliştirilmesi ve desteklenmesi amacıyla KOSGEB ve KOSGEB ile işbirliğinde İŞKUR, belediyeler ve meslek kuruluşlarınca ücretsiz uygulamalı girişimcilik eğitimleri düzenlenerek yeni girişimcilerin iş planı hazırlamalarına ve bu plana dayalı yeni iş kurmalarına yardımcı olunmaktadır. İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM), girişimcilerin en kırılgan dönemi olan başlangıç evresinde işlik tahsisi, ortak ofis ekipmanı ve ofis hizmetleri, iş planı hazırlama, danışmanlık ve yönlendirme gibi hizmetlerle girişimcilere destek olmaktadır. Diğer yandan KOBİ'lerin yönetim becerilerinin ve kurumsal yetkinliklerinin geliştirilmesi konusunda başta KOSGEB, DTM, MPM, TPE, TSE, TOBB, TESK, Kalkınma Ajansları olmak üzere farklı kurum ve kuruluşlar tarafından eğitim, danışmanlık, pazarlama, sınai mülkiyet hakları, nitelikli istihdam, kalite geliştirme, verimlilik, test - analiz, bilgilendirme, bilinçlendirme ve yönlendirmeye yönelik hizmet ve destekler sunulmaktadır.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, KOSGEB, TÜBİTAK, DTM ve TTGV'nin Ar-Ge ve yenilik destek programları sürdürülmektedir. KOSGEB tarafından 2010 yılı Mayıs ayında Endüstriyel Uygulama Destek Programı duyurulmuştur. Bu programda, Ar-Ge faaliyetleri sonucunda ortaya çıkarılan ürünlerinin ticarileştirilmesine yönelik KOBİ projeleri desteklenmektedir. Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri alanında sağlanan teşvikleri düzenlemek üzere hazırlanan 5746 sayılı Araştırma Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun'un 2008 yılında yürürlüğe girmesini müteakip 99 Ar-Ge Merkezi başvurusu yapılmış ve Eylül 2010 itibarıyla 76 işletmeye Ar-Ge Merkezi Belgesi verilmesi uygun bulunmuştur. 2010 yılı itibarıyla 27 aktif Teknoloji Geliştirme Bölgesi bulunmaktadır. İlki 1992 yılında kurulan KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezleri (TEKMER) sayısı, kurulma sürecinde olanlarla birlikte 2010 yılında 28'e ulaşmıştır. TEKMER'ler, teknoloji yönelimli yeni küçük işletmeleri desteklemek, mevcut küçük işletmelerin yeni üretim yöntemleri geliştirerek piyasalara yeni ürünler kazandırmalarını sağlamak, işletmelerin Ar-Ge, yenilik ve endüstriyel uygulama faaliyetlerini desteklemek ve üniversite sanayi işbirliğinin güçlendirilmesine katkıda bulunmak amacıyla kurulmuştur.

KOBİ'ler için önemli gelişmelerden bir diğeri ise 2007- 2013 dönemini kapsayan IX. Kalkınma Planında "İşletmelerin uygun koşullarla finansman kaynaklarına erişimi kolaylaştırılacak ve bu kaynaklarda çeşitlilik sağlanacaktır. Başta KOBİ'ler olmak üzere girişim sermayesi, başlangıç sermayesi ve kredi garanti sistemi geliştirilerek işletmelerin kredi temini kolaylaştırılacaktır." plan hükmü yer almaktadır. Bu çerçevede; KOBİ'lerin finansman sorunlarının aşılabilmesi için dünyada uygulaması olan pek çok destek aracının ülkemizde de etkin ve geniş bir şekilde kullanılabilmesi için çalışılmaktadır. Bu programların, hibe, geri ödemeli destek, vergisel avantaj, doğrudan kredi ve kredi kullanımına yönelik destekten oluşan araçları kullandıkları görülmektedir.

KOBİ'lerin finansal sorunları için KOSGEB, 2003 yılından bu yana KOBİ'lerin uygun koşul ve vadelerde banka kredilerine erişebilmelerini sağlamak amacıyla geliştirdiği kredi destek programlarıyla KOBİ'lerin bankalardan aldıkları istihdam, yatırım, pazarlama kredileri için faiz desteği vermektedir. KOBİ'ler banka kredilerine erişimde teminat konusunda sorun yaşamaktadır. Bu noktada önemli bir çözüm olarak görülen kredi garanti kuruluşları, verdikleri kredi garanti hizmeti ve

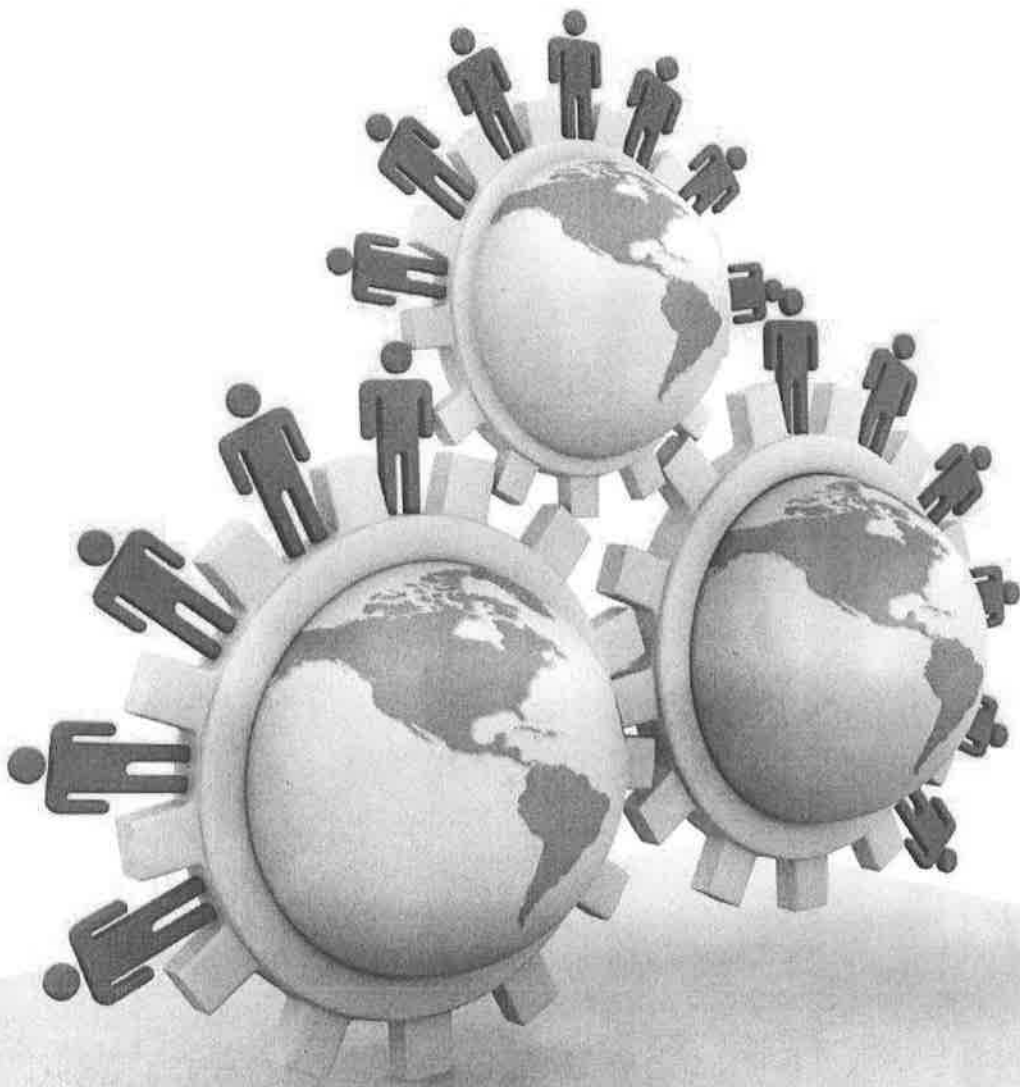


üstlendikleri risk ile KOBİ'lerin daha çok banka kredisi kullanabilmelerini sağlamakta, uzun vadeli ve uygun maliyetli kredilerden KOBİ'lerin de yararlanmasını mümkün hale getirmektedir<sup>77</sup>.

Genel anlamda KOBİ'lerin sorunları ve verilen destekler incelendiğinde hem literatürde hem de uygulamada karşılaşılan en büyük sıkıntının finansal sorunlardan kaynaklandığı görülmektedir. Bu sorunun temelinde yatan sebepler ise hem ülkemizde finansman sorunlarının büyük ölçüde sadece bankalar tarafından yapılması hem de KOBİ'lerin hali hazırda yeterli mali alt yapıya sahip olmaması gösterilebilir. Konuyu biraz daha irdelemek gerekirse mali alt yapıdaki bu boşluk ve yetersizliğin beraberinde diğer sorunları da getirdiğini ve finansal anlamdaki sorunların çözümü ile birlikte diğer sorunların çözümünde de başarılı olma ihtimalinin yükseleceğini görmek mümkündür. Finansal anlamda sorunların çözümü için yapılabilecek en önemli uygulamalardan bir tanesinin finansman kaynağı olarak bankaların sadece kredi veren kuruluşlar olarak görülmesinin önlenmesi sayılabilir. Bu konuda KOSGEB, ticaret odaları, sanayi odaları gibi kuruluşlarla bankalar arasında yapılacak işbirlikleri ile KOBİ'lerin alt yapı, bilişim, insan kaynakları, pazara ulaşma gibi problemlerine yatırımlar yapılması KOBİ'lerin arka planda kalan birçok sorunu için çözüm oluşturacaktır. Ayrıca KOBİ sahipleri, yönetici ve ilgili birimlerdeki çalışanların proje yönetimi, proje üretimi ve mali konularda eğitilmesi ve bunun yaygınlaştırılması zaten kırılgan olan KOBİ'lerin mali kaynaklarının daha efektif ve etkili kullanımını arttıracaktır. Bununla bir yerde yeni kredi ve finansman kaynakları bulmaktansa eldeki mali kaynakların tasarruflu ve doğru şekilde kullanılması teşvik edilebilecektir.

---

<sup>77</sup> KOSGEB, a.g.e., 11.



**GEBZE TİCARET ODASI  
MESLEK KOMİTE ÜYELERİ**

**GÖRÜŞ VE DEĞERLENDİRMELERİ**