

1. KOBİ KAVRAMI VE KAPSAMI

KOBİ'ler, ülkemiz ekonomisinin dinamik birimleri olarak ekonomik ve Sosyal sisteme olan katkıları nedeniyle, son yıllarda önem kazanmaya başlamışlardır.

Toplumun tüm kümesini kapsayan ve her yerleşim birimine yayılmış olan KOBİ'ler, gerek kendi iç yapıları gerekse de dış çevreden kaynaklanan pek çok sorunla iç içe yaşamaktadırlar.

Ülke ekonomisindeki durgunluk, yüksek enflasyon ve istikrarsızlık ve sık sık başvurulmuş değişen ekonomik tedbirler, sürprizleri genellikle tahmin edemeyen ve devlet tarafından yeterli danışmanlık hizmeti görülmeyen KOBİ'lerde başarısızlığa ve performans düşüklüğüne yol açabilmektedir. Bir kısmı bu sorunların üstesinden gelemeyerek ekonomik ortamdan çekilmekte, bir kısmı da yaşam mücadelesine devam edebilmektedir. Bununla birlikte, gelişmeleri ve değişimleri yakından izleyebilen KOBİ'ler pek çok fırsatı değerlendirerek önemli avantajlar elde edip, büyüyüp gelişebilmektedirler.

KOBİ'lerin sorunları ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda sürekli benzer sorunların ortaya konulması, bu işletmelerin yeterli ilgiyi görmediklerini göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de KOBİ'lere hak ettikleri değer ve önem verilmeli, başarısızlıklarına sebep veren etmenler iyileştirilebilmeli, özellikle finansal açıdan desteklenip, çeşitli vergi kolaylıkları sağlanabilmelidir.

Her bölgenin öncelikli faaliyet alanları belirlenip, başarılı olma şansları yüksek büyüme trendine girmiş işletmeler ve girişimciler saptanarak desteklenmeli, potansiyel girişimcilerin bulundukları bölgede iş sahibi olmaları sağlanmalıdır.

Girişimcilere altyapı ve danışmanlık hizmeti veren teknoparklar arttırılarak, tüm yurttaki KOBİ'lerin projelerinin hayata geçirilebilmesine destek olunmalıdır. Bu yolda üniversiteler ile iş birliğine gidilerek, faaliyetteki teknoparklar daha işlevsel kılınmalı, faaliyete geçecek olanlar ise hazırlanmalıdır.

AB'nin hazırladığı ve 1997-2000 yılları arasında geçerli olacak olan üçüncü çok yıllık programda yer aldığı gibi:

“KOBİ’lerin mali olanakları güçlendirilmeli, tabi oldukları bürokratik yapılanmalar basitleştirilmeli, finansman ortamları iyileştirilmeli, rekabet güçleri arttırılmalı, AR-GE hizmetleri sağlanmalı, eğitsel yardımlar verilmeli ve kısaca KOBİ girişimciliği desteklenmelidir.”

Bu bölümde KOBİ kavramı ve tanımı ile KOBİ tanımının gerekliliği konuları üzerinde durulmuştur.

4. KOBİ’LERİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

KOBİ’lerin büyük işletmeler karşısında, özelliklerinden kaynaklanan bir çok avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır.

4.1. KOBİ’lerin Avantajları

Ulusal ekonominin önemli bölümüne KOBİ2lerin sahip olması tarihsel bir rastlantı değildir. Bu durum, ne büyük firmalar tarafından oluşturulan yardımsever politikalar, ne de devletin KOBİ’lere yardım programlarının sonucu oluşmuş bir olgu değildir. KOBİ’ler bir çok durumda büyük firmalardan daha fazla avantajlara sahiptirler. Şimdiki büyük firmaların bir çoğu, dinamik lider tipleriyle iyi yönetilmesi sonucunda önceden birer KOBİ iken artık büyük bir firma haline gelmişleridir (Szonyi, 1991, s.17).

Küçük bir işletmeye sahip olmak öncelikle büyük işletmelerle rekabet etmede girişimciye iki temel avantaj sağlayabilir. Bunlar; müşteri ve işletme personeli ile daha yakın ilişkiler içerisine ve pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha esnek olabilmektir.

KOBİ girişimcileri, faaliyette bulundukları yerel pazarı daha iyi tanıyan, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görebilen, pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişki içerisinde olabilen kişileridir. Özellikle müşteriyle olan yakın ilişkileri, bu işletmelere büyük işletmelerin sahip olamayacakları bir üstünlük sağlamaktır.

Pazarı yakından takip edebilen müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi bilen ve personelleriyle daha yakın ilişkiler kurabilen KOBİ’ler üretim, pazarlama ve hizmet konularında büyüklerden daha fazla bir esnekliğe sahiptirler. Bu esneklik, dış çevre meydana

gelebilecek değişikliklere yerinde ve zamanında uyum sağlayabilme olanağı tanıdığından, KOBİ'ler bir çok olumsuzluğu daha az bir zararla geçiştirebilmektedirler.

Yukarıda sayılanların yanı sıra, KOBİ'ler aşağıdaki ortamlarda da bir takım avantajlar elde edebilmektedirler.

-Büyük miktarda yatırıma girmeden önce yeni bir fikir veya buluşa pazarın tepkisinin bilinmesinin zorunlu olmasında,

- Yönetimde çok yakın denetime ihtiyaç hissedilmesinde,
- Üretim mal ve hizmetin pazarının sınırlı olmasında,
- El emeğinin mal ve hizmetin üretilmesinde önemli bir faktör olan yer almasında,
- Üretim mal veya hizmete olan talebin sınırlı olmasında,
- Kolay bozulabilen malların pazarlamasında yada üretilmesinde,
- Personel ile yakın ilişkilerin gerekli olmasında,
- Teknik gelişmelere kısa sürede ayak uydurabilme yeteneğine sahip olunmasının da,
- Yatırım yapılırken daha çok kendi öz sermayelerine ağırlık verilmesinde,
- Desteklenmeleri aynı zamanda ülkedeki işsizliğin azalması anlamına gelmesinde,
- İş görenlerin kendi bölgeleri veya yaşamak istedikleri bölgelerde kurulmasında,
- Ülke içindeki farklı bölgelerin kalkınmasında ve çevrenin korunmasında.

4.2. KOBİ'lerin dezavantajları

KOBİ'lerin dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanabilecektir:

- Olumsuz rekabet,
- Genel yönetim yetersizliği,
- Özellikle stratejik kararların işletme sahip veya ortaklarınca alınıp, orta ve/veya alt düzey görevlilerinin tam takılımının sağlanamaması,
- İşletme bünyesinde, mali danışman veya uzman istihdam edememe,
- Uzman bir finansman ekibi veya departmanından yoksunluk,
- Sermaye yetersizliği,
- Finansal planlama yetersizliği,
- Banka ve diğer finansal kurumlardan yeterli desteği görememe,
- Sermaye piyasasında yeterince yararlanamamak,
- Ürün geliştirme eksikliği,
- Üretim ve satış arasındaki koordinasyon yetersizliği,
- Modern pazarlama etkinlikleri sergileyememe,
- İşletmelerin küçük veya orta ölçekli olması sonucu ihlale vb. etkinlikleri izleyememek,
- İş yerinin veya yerleşim alanının küçüklüğü,
- Bağımsızlığını kaybetme ve batma riski,
- Kalifiye eleman sağlayamamak,

- Mevzuat ve bürokrasi.

5. KOBİ'LERİN TEMEK SORUNLARI

KOBİ'lerin temel sorunları, çağdaş işletmecilik fonksiyonları

sınıflandırılmasında yer alan örgütlenme ve yönetim, tedarik üretim yönetimi, pazarlama yönetimi, finansal yönetim, muhasebe yönetimi, insan kaynakları yönetimi, halkla ilişkiler, Ar-GE ve karar alma ile ilgili sorunlar olarak ayrı ayrı inceleme konusu yapılacaktır.

5.1. ÖRGÜTLEME VE YÖNETİM SORUNLARI

Burada, yönetim biçimi ve liderlik tarzı önemlidir. Her hangi bir örgütün koordineli bir biçimde faaliyetini sürdürebilmesi için iyi bir biçimde yönetilmesi gerekir. Bu yönetim fonksiyonunu da yönetici yerine getirir. Ancak, burada her hangi bir kimsenin bu pozisyonu doldurabilmesi ve yönetici rolünü oynamasını anlamamak gerekir. Bizim konumuz açısından aldığımız yönetici “Lider” yöneticidir. Yönetici lider, başında bulunduğu organizasyonu yöneten, ileriye götüren ona öncü olan kişidir (Üçok, 1998, s. 162).

Araştırmalar iyi bir örgüt yöneticisinin aynı zamanda etkin önder ve iyi bir lider olması gerekli ortaya koymaktadır. Girişimci tarafından seçilen liderlik biçimi ve yönetimi, onun yönetici olarak etkinliğini de geniş ölçüde etkileyecektir. KOBİ'lerde planlama da önemli bir alt işlevdir. İşletmeler belirlemiş oldukları alt amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterirler. Bu amaçlara en etkin ve verimli şekilde ulaşmak içinse, planlara ihtiyaç duyarlar. Öncelikle hemen belirtmek gerekir ki, KOBİ'ler de yapıları itibariyle uzun vadeli planlama yapılamamakta ve genelde bir planlama uzmanı da istihdam edilemeyebilmektedir. Planlamayı genelde işletme sahibi ve ortak yapmaktadır. Burada, işletme sahibi veya ortaklarının örgütsel planları hazırlarken temel istatistiki metotlara değil de, sezgiye dayanarak planlama yoluna gitmeleri önemli bir dezavantajdır. İşletme sahibi ve ortakları yeterli eğitim almamış olmaları ve yalnızca tahmin ve sezgi yoluyla planlamaya gitmeye çalışmalarıyla hata payı gittikçe artan bir karar alma işleminde bulunabilmektedirler. Bu

nedenle KOBİ'lerde planlama yapılırken, çok dikkatli olunmalı ve gelişen ortamlara göre planlar gözden geçirilip, gerekli düzeltmeler yapılabilmelidir (Alpugan, 1988, s. 160).

KOBİ'lerin örgütlenme ve yönetim sorunları kapsamında haberleşme işlevi iş bölümü ve uzmanlaşma uygulamaları da ayrı bir yer tutabilmektedir. Haberleşme, işletmede çalışanlar arasındaki bilgi alış-verişidir. İşletme büyüdükçe ve örgüt yapısı karmaşıklıkla haberleşmenin önemi gittikçe artar. Çoğunlukla formel bir yapıya sahip olmayan küçük işletmeler açısından haberleşmenin önemi göz ardı edilememelidir (Alpugan, 1988, s. 170).

Haberleşme sisteminin her hangi bir organizasyon yapısı için taşıdığı rol çok önemlidir. Hatta organizasyonların bir haberleşme sistemi olarak ele alınıp haber akışını böyle bir sistem içinde incelemek de mümkündür (Koçel, 1993, s. 221).

KOBİ'lerin çoğunda haberleşme kanalları biçimsel olmayan yapıda oluşur. Çalışanlar, işletme sahibinden bilgi alırken, işletme içerisindeki statülerini pek kullanamazlar. Girişimciler de bilgi toplamada çalışanların statülerinden pek yararlanma gereği durmazlar (Alpugan, 1980, s. 170).

Etkin bir haberleşme politikası takip etmek isteyen her yönetici iş görenlere ileteceği haberlerin kapsamlarını iyi saptayıp, geniş ölçüde bir liste hazırlayabilmelidir. Bir yönetici, "iş gören bunlardan anlamaz, henüz o kapasiteye ulaşamadı" gibi düşüncelerle bir çok haberi iş görenlerden saklamaya kalkarsa pek de isabetli haber etmiş sayılmaz (Gürgen, 1972, s.45).

KOBİ'lerin genelde büyük işletmelere göre daha küçük bir örgütsel yapıya sahip olmalarından dolayı, burada iş bölümü uygulaması daha kolay olabilir. Bu işletmelerde çalışan insanların hemen hemen hepsinin bir birini tanıması iş bölümünde kolaylık sağlamaktadır. Bundan dolayıdır ki KOBİ'lerde kimin ne yapacağı, kimden emir alıp-kime emir vereceğini açık bir şekilde belirlemiş durumdadır. Bu da, olumlu bir etken olarak göze çarpmaktadır. Ne var ki, küçük işletmelerde formel yapılanmaya yeterince önem verilmemektedir. Çünkü yönetici kimin ne yapacağını kendisi saptamaktadır. Buda yöneticinin olmadığı zamanlarda işlerin aksamasına neden olabilmektedir (Müftüoğlu, 1993, s. 120).

Uzmanlaşmaya gelince KOBİ'lerde örgüt amaçlarını gerçekleştirecek işler, rasyonel bir takım kriterlere parçalara ayrılması ve herkesin kabileyetli olduğu işte derinlemesine uzmanlaşmaya çalışmalarıdır. Ne var ki, kimi zaman yapılacak örgüt içi yer değiştirmeler veya etkin rotasyonlarla olumsuz koşullarda karşılabilecekler. Bir çok sorun giderebileceği gibi motüvasyonel bir yapıya da kurulabilecektir.

Sonuç olarak pek çok küçük ve orta işletme sahibi veya yöneticisinin piyasa verilerinin temini ve değerlendirilmesinde, mesleki ve teknik bilgilerinin yetersiz kalması, sorunların giderilebilmesi için uzman eleman istihdamından da kaçınmaları, çoğu kez alternatif yönetici istememeleri, yetki devretmeleri vb. gibi durumlarda bu firmalar; yanlış kararlar esneklikleri ve zamanla başarıları da kaybedebilmektedirler. Yine bu firmaların işletme fonksiyonlarına göre profesyonel eleman bulunduramadıkları ve daha çok ucuz iş gücüne yöneldikleri; bazen de kalifiye elemanları daha yüksek ücret verilebilen büyük firmalara kaptırdıkları, isteselerde kendi personellerinin eğitim harcamalarını finanse edemedikleri sorunlarla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. KOBİ'lerin yapısal özellikleri değerlendirilirken işletme sahip veya yöneticilerin; eğitim, rehberlik, iç ve dış pazarlama, teknoloji transferiyle ilgili kuruluşlar ve hükümetin KOBİ'lere yönelik politikaları hakkında yok denecek kadar az bilgilerinin bulunduğu ortaya çıkmıştır.

5.2. Tedarik Sorunları

KOBİ'lerin tedarik işlevine ilişkin başlıca özelliği aşağıdaki şekilde sıralanabilir(Müftüoğlu, 1991, s. 67-68):

-KOBİ'lerin çeşitli malzemelere ilişkin sipariş hacmi büyük işletmelere göre daha düşük seviyelerde kalmaktadır. Bu işletmeler, büyük işletmelere göre finansman ve çalışma seviyesi bakımından daha kısıtlı imkanlara sahip olduklarından malzeme alırken sipariş miktarında, kısıtlamaları da göz önüne alarak sipariş vermek zorunda kalmaktadırlar.

- Bunun sonucunda daha az fiyat indirimi (iskonto) sağlayabilmekte bu

da birim mamul maliyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu da işletmelerin büyük hacimli sipariş verip iskontolardan faydalanma yoluna gitmeleri halinde stok maliyetleri

artmaktadır. Dolayısıyla bir maliyet kıskacı içinde kalmaktadırlar. Esasen bu işletmelerin finansal imkanları da genellikle büyük siparişleri karşılamaktan uzaktır.

- KOBİ'ler sipariş tarzı üretim yaktıklarından ihtiyaç duydukları

malzemeler alacakları siparişe göre değişir. Sürekli olarak aynı malzemeyi kullanmadıklarından uzun vadeli malzeme tedariklerine gidemezler. Çoğu zaman mali durumları da büyük çaplı alımlara izin vermez. Bu nedenle bu işletmelerde istenilen malzemenin istenilen miktarda ve istenilen zamanda tedarikinde büyük güçlüklerle karşılaşılır. Bu güçlüklerin aşılması ancak malzemeye yüksek fiyat ödemekle veya malzeme standartlarına ilişkin toleransları geniş tutmakla mümkün olabilmektedir. Bu ise hem maliyet hem de kalite yönünden fedakarlık gerektirebilmektedir.

- KOBİ'lerin insan kaynaklarında karşılaştıkları tedarik sorunlarına

insan kaynakları yönetimi ile ilgili sorunlar başlığı altında yer verilmiştir.

5.3. Üretim Yönetimi İle İlgili 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, ham madde veya ayrı mamullerle ilgili olup, üretimle iç içedir. Hammadde ve ana malların tedarikinde nitelik, miktar, ihtiyaç duyulduğunda bulunabilme ve fiyattan kaynaklanan bazı sorunlar yaşanabilmektedir.

Tedarikleme de ortaya çıkan diğer darboğaz da sipariş edilen ham maddelerin istenilen zamanda sağlanamaması. Bazı ham maddelerin zamanında sağlanamaması nedeniyle işletmeler, siparişini karşılayabilmek için ham madde stokuna yönelmektedirler. Bu ise, sürekli fiyat artışlarını yoğun biçimde etkilenmek her zaman mümkün olmaktadır (Oktav, 1990, s. 24 –25).

Hammadde de yetersizliği yüzünden işletmeler düşük kapasiteyle çalışmaktadırlar. Küçük boy işletmeler girdileri büyük ölçüde yeterli üreticilerden sağlarken Orta boy işletmeler arasında dış kaynaklı girdilere bağımlı olan işletme sayısı küçük boy işletmelere göre daha fazladır (Çetin, 1996, s. 162) .Üretimde karşılaşılan bir diğer sorun da teknolojiyen kaynaklanmaktadır. Bilgi işlem teknolojinin yönetim üretim ve dağıtım alanlarındaki etkinliğinin artması işletme bazında yeni örgütsel düzenlemeleri gidilmesi ve değişen tüketici talebi karşısında üretim sistemlerinin daha esnek bir yapıya kavuşturulması bu dönüşümün en temel özelliklerindendir. Tüketici talebi artık daha kaliteli ve üstün tasarımı farklılaşmış ürünlere yönelmektedir (Turan ve Gökalp, 1993, s. 8).

KOBİ'leri büyük işletmelerden ayıran üretim işlevine ilişkin başlıca özellikler şu şekilde sıralana bilir (Müftüoğlu, 1991, s.70):

-KOBİ'lerde emek yoğun üretim teknikleri daha yaygındır. Bu özellik küçük işletmeler için daha geçerlidir. KOBİ'lerin bu özelliği, ücret seviyesinin nispeten düşük olduğu ülkeler açısından çok önemlidir. Genellikle bu özelliğe sahip gelişmekte olan ve geçiş devresinde bulunan ülkelerdeki KOBİ'ler, bu sayede uluslar arası piyasada önemli bir rekabet üstünlüğü sağlana bilmektedirler.

-Büyük işletmelerde daha çok kütle üretim biçimi gerekliken, KOBİ'lerde atölye tipi üretim daha yaygın olup, işletme ölçeği küçüldükçe daha çok belirginlik kazanabilmektedir.

-Büyük işletmeler genellikle piyasaya üretim yaparlar. KOBİ'lerde ise sipariş üzerine üretim daha yaygın olup işletme ölçeği küçüldükçe bu üretim biçimi daha büyük önem kazanır. Bu özelliğin bir sonucu olarak küçük işletmelerde ürün stoku sorunu önemini kaybedebilir.

-KOBİ'lerde iş bölümü çok ileri seviyelere götürülmemiştir. Ayrıca, aralıklı veya küçük seri büyüklüklerinde üretimin yapıldığı bu işletmelerde yapılan iş sürekli değişmektedir. Dolayısıyla iş gören yaptığı işin hangi sipariş için yapıldığını bilir. İş gören sadece kendi yaptığı işle değil, siparişin kendisi ile de ilgilidir. Bu nedenlerle KOBİ'lerde iş görenin yaptığı işe karşı yabancılaşması önlenmiş olabilmektedir.

-Büyük işletmelerin üstünlüğü daha çok fiyat ve kalite konusundadır. KOBİ'lerin rekabet gücü ise daha ziyade teslim tarihini çabuklaştırılması sipariş verenin özel koşullarının dikkate alınabilmesi ve isteklerine uyum sağlanabilmesi gibi nitel konulardadır.

-KOBİ'lerin bir başka önemli özelliği de, esnekliğini artırma çabasından kaynaklanmaktadır.

-KOBİ'lerde, aynı zamanda işletme yöneticisi durumunda olan işletme sahibi, genellikle üretim tekniği konusunda tecrübeli, işin içinde yetişmiş, bu konularda bilgili bir kimsedir. Bu özellik, KOBİ'lerde ürün ve teknik yenilikler konusunda önemli bir potansiyel oluşturmaktadır.

5.4.Pazarlama Yönetimi ile ilgili Sorunlar

Modern pazarlama kavramı, her şeyin Pazar ile başladığını kabul etmektedir. bu nedenle, KOBİ'lerin başarılarında Pazar üzerinde yoğunlaşmak önem kazanmaktadır.(Pazarcık ve Gülmez, 1989,s.163). KOBİ'ler hedef pazarlarını tanımlamada ve pazarlama stratejisi belirlemede yetersizlerdir. Çünkü Pazar araştırması yapmadan kişisel gözlemlerini kullanmaktadırlar. Ayrıca KOBİ'ler özellikle sosyo-ekonomik koşullardaki değişimler sonucu oluşan tüketici tercihlerindeki hızlı değişiklikleri izlemede ve bunlara ayak uydurmada da yeteri kadar başarılı olamaya bilmektedirler. (Çetin, 1996,s.158).

GB' ye girişin de etkisiyle ağırlaşan rekabet ortamında ayakta üretmek; bu mal veya hizmetlerin dünya pazarlarına satabilmektedir. Bu olguda hareketle, KOBİ'lerin ihtiyaçları, hem bu standart ve kaliteden haberdar olmak hem de bu kalitede mal veya hizmet

üretebilecekleri teknolojiyi bilmek ve uygulamaktadır. Ne var ki KOBİ'ler bilgiye yeterince ulaşamayabilmektedirler. Bu da işletmelerde ciddi sorunlara yol açarak onları başarısızlığa iletmektedir. Bilgi etkisizliği kaynağı ise, mali kaynak yetersizliğinin de etkisiyle Pazar araştırmasını ihmal edilmesi olarak belirlenmektedir (Tokol,1984,s.131).

KOBİ'lerin pazarlama işlevine ilişkin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Müftüoğlu,1991,s.63):

-KOBİ'lerde pazarlama konusunda uzman kişilerin istihdam edildiği ayrı bir pazarlama bölümü yoktur.

-Bu açıdan KOBİ'lerde “az gelişmiş bir pazarlama” anlayışından söz etmek mümkündür.

-KOBİ'ler pazarlama araçlarında yeterince yararlanamamaktadırlar.

-KOBİ'lerde düzenli bir pazarlama araştırması yapılmamaktadırlar.

-Genel olarak KOBİ'lere ihracat pazarları kapalıdır veya bu işletmelerini ihracat pazarlarına girmeleri çok zordur (SDTŞ'ler bu açıdan önemlidir).

-KOBİ'ler genellikle ürünlerinin pazarlamasında pahalı ve karmaşık satış kanalları ve satış örgütleri kullanmamaktadırlar.

-Büyük işletmeler kitle üretiminin avantajlarından yararlanırken, KOBİ'ler yararlanamamaktadırlar.

-KOBİ'ler daha çok yerel pazarlara hitap etmektedirler.

-KOBİ'ler genellikle sınırlı bir Pazar payına sahiptir.

-Yan sanayi olarak büyük bir işletmeye yarı mamul veya parça imal eden küçük işletmeler, pazarlama açısından oldukça dezavantajlı bir konumda bulunurlar. Talep tekeline sahip büyük işletme, KOBİ' ye istediği şartları empoze etmekte, maliyetin altına bir fiyatı bile kabul ettirebilmektedir.

Burada, KOBİ'lerin pazarlama avantajlarının da sıralaması yararlı olacaktır. KOBİ'lerin işlevine ilişkin başlıca üstünlükleri aşağıdaki gibidir (Müftüoğlu 1991, s.63):

- Doğrudan (direkt) pazarlama,
- Kişisel müşteri ilişkileri,
- Pahalı ve karmaşık satış örgütünün olmaması,
- Esnekliğin yüksek olması,
- Satış giderlerinin azlığı,
- Yalın ve küçük pazarlarda faaliyet gösterme,
- Esneklik, yani müşterilerin özel arzu ve isteklerine cevap verebilme,

KOBİ'lerin pazarlamadaki temel sakıncaları ise şunlardır (Müftüoğlu, 1991, s. 63):

- Yetersiz pazarlama anlayışı,
- Yetersiz piyasa araştırması,
- Pazarlama araçlarından yeterince yararlanamama,
- Sınırlı ve dar bir pazara bağımlılık veya alternatifsizlik,
- Yan sanayi olarak çalışma durumunda alıcı firmaya bağımlılık,

KOBİ yönetimleri, ölçekleri oranında büyük işletmelerde olduğu gibi

pazarlama departmanları oluşturup, burada amaca yönelik planlar hazırlayarak, etkinlik hedefleyebilmelidirler. Pazarlama örgütünde yer alan iş görenlere kararları doğrudan

alıp, uygulama serbestisi tanınması bu etkinliği olumlu yönde etkileyebilecektir (Şimşek, 1996, s. 237).

KOBİ'lerin pazarlama sorunlarının çözümüne ilişkin yeni yapılanmalar da söz konusudur. 5590 Sayılı yasada değişiklik içeren 06/09/1996 tarih ve 19476 sayılı yazıda belirtildiği gibi, Ticaret ve Sanayi Odalarına “Ticaret Merkezi Kurmak” yetkisinin verilmesi ve Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin kurulmasının teşvik edilmesi bu anlamdaki önemli gelişmelerdir.

5.5. Finansal Yönetim ile İlgili Sorunlar

Türkiye’de KOBİ’lerin sorunlarıyla ilgili olarak yapılan uygulamalı çalışmalarda, finansal sorunlar listenin en başında yer alabilmektedir.

Ülkedeki KOBİ’ler diğer ülkelerdekilere göre kredi hacminden daha az yararlanmaktadırlar. KOBİ’lerin bankacılık sisteminden kullandıkları kredilerin, toplam kredi içindeki payı çok fazla değildir. Uzmanlar, KOBİ’lere esnek garanti anlaşmaları adı altında uygun oranlarla orta ve uzun vadeli kredilerin verilmesi amacıyla özel, kamu ve yarı kamu finans kurumlarının oluşturmasını önermektedirler. Sanayi alanında KOBİ’lere az maliyetli kredi imkanlarının sağlanması son derece önem taşımaktadır. Türk KOBİ’lerinin gerekli kredi alanlarına yeterince düşük maliyetle sahip olabilmeleri sağlanabilmeleridir. Bu konuda en büyük görev de devlete düşmektedir (Çetin, 1996, s. 165).

KOBİ’lerin en önemli sorunu, kredi ve finansmandır. Kâr maaşları düşük olan KOBİ’lerin gerek yatırım gerekse işletme sermayesi oluşturmada uzmanlaşmış bankaların, hem yetersiz hem de kaynaklarının ihtiyaca cevap verememelerinden dolayı bu kaynaktan yararlanamayan sanayici, genel banka sistemine ve kredilerine başvurulduğu anda da bir takım bürokratik uygulamalar ödeyemeyeceği kadar yüksek faiz oranları ve ödeme koşulları ile karşılaştılabilmektedir. (Erez, 1994, s. 6).

KOBİ’lerin sermaye piyasasından yararlanamamaları yalnızca menkul kıymet ihracı hususuyla sınırlı kalmakta, aynı zamanda risk sermayesi ve finansal kiralama gibi mali enstrümanlarının daha fazla yaygınlaşmamsını doğurabilmektedir.

Ülkemizde açısından bir diğer sorun da risk sermayesinde yaşanmaktadır. Risk sermayesinin gelişmesinin en önemli iki nedeni vardır. Bunlardan biri ekonomik yapıdır. Büyük oranlarda risk içeren bu modelin yaşama geçilmesi için devlet desteği beklenmektedir. Yüksek faiz oranları, yüksek enflasyon, para piyasalarındaki ani değişiklikler, risk sermayesiyle ilgili çalışmaların ertelenmesine neden olmaktadır. Bir diğer nedense risk sermayesi projesinin yönetimini üstlenecek olan şirketin kurulmasında ortaya çıkan sorunlardır. (Çetin, 1996, s. 166) .

KOBİ'lerin finansal özellikleri şu şekilde belirtilebilir (Müftüoğlu 1991, s. 57):

- KOBİ'lerin ayrı finansman bölümü yoktur.
- KOBİ'lerin işletme sahibinin işletmesiyle özdeşleşmesi ve bir kader

birliğine girmiş olması, bu işletmelerin kredilendirilmesi şartlarında da etkisini göstermektedir. Nitekim KOBİ'ler kredilendirilirken, kredi verilen işletmenin performansı ve ödeme gücünden ziyade işletme sahibinin kişi olarak gösterebileceği teminatlara bakılmalıdır.

- İşletmelerin iflası durumunda küçük işletme sahibi işletmesindeki

varlıklara ilave olarak tüm kişisel varlığını da kaybetmek durumunda kalmaktadır. Böylesi bir risk dolayısıyla işletme sahipleri, kredi almaktan çekinebilmektedirler.

- Oto finansman bakımından KOBİ'ler büyük işletmelere göre daha

olumsuz şartlar taşımaktadır. Oto finansman tutarı bu işletmelerde düşük düzeylerde kalmaktadır.

- KOBİ'lerde sermaye yoğunluğunun nispeten düşük olmasının bir

başka sakıncası da gizli ihtiyatların teşkilinde yatmaktadır.

- KOBİ'lerin sermaye yapısı hakkında kesin bir yargıya varmak

muhtemeldir ki ancak sıhhatli uygulamalı araştırmaların yapılmasıyla mümkündür.

Burada, KOBİ'lerin finansal avantajlarının sıralanması yararlı olacaktır (Müftüoğlu, 1991, s. 62) :

- Bağımsızlık,
- Sübvansiyonlar.

KOBİ'lerin finansal dezavantajları ise şunlardır (Müftüoğlu, 1991, s. 62) :

- Yetersiz finansman bilgisi,
- Modern finansman tekniklerini izleyememe,
- Sermaye piyasasına girememe,
- Yeni ortak alımında her iki tarafa da tereddütler,
- Oto finansman olanaklarının kısıtlı olması,
- Genel kredi alımında teminat sorunu (Halk bank Kolaylık

Getirmektedir),

- İşletme sahibinin kişisel varlıklarıyla sorumlu tutulması,
- Kredi hacminin düşük, kredi maliyetinin yüksek olması.

5.6.Muhasebe Yönetimi ile İlgili Sorunlar

Özellikler küçük işletmelerde, muhasebe kayıtları sadece sayısal bir

Yükümlülük olarak algılanabilmektedir. Burada ki muhasebe kayıtlarının işletmenin gelecekteki özellikle finansal yapılanması için gerekli kaynakları oluşturduğu düşünülmeyebilmektedir. Muhasebe işlevlerinde bilgi işlem teknolojisinin kullanımı Orta

Büyükölükte İşletmelerin bir kısmında kabul görmüşken; bir kısım Küçük ve Orta Ölçekli İşletme yönetimi, bu işletmeleri uygulanabilecek teknik eleman eksikliği ile beraber parasal kaynak yetersizliği üzerinde durmaktadır.

5.7. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Sorunlar

KOBİ'lerin tanımlanıp, sınıflandırılmasında güçlük çekilmesi ve özellikle ortak bir tanım yapılamaması sonucunda, çeşitli kuruluş ve kurumlar genel olarak iş gören sayısını baz almışlardır. Bu nedenledir ki, KOBİ'ler için İnsan Kaynakları Yönetimi büyük önem taşımaktadır.

KOBİ'lerin, işletmede çalışan personele ilişkin başlıca özellikleri şu şekilde belirlenebilir (Müftüoğlu, 1991, s. 73):

- KOBİ'lerde insan faktörü büyük işletmelere göre daha büyük önem taşır. Bu olgu KOBİ'lerde yoğun teknolojilerin önemli olmasının doğal bir sonucudur.

- KOBİ'lerde alt düzeylerde çalışan personel genellikle nitelikli iş

gücünden oluşur. Büyük işletmelerde ise genellikle düz iş gören istihdam edilir.

- İşletmenin üst ve orta yönetim kademelerinde çalışan personel içirse

Genellikle tam tersi durum geçerlidir. Bu durum özellikler üst yönetim kademelerine ilerledikçe daha çok geçerlilik kazanır. Zira, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler finansman, pazarlama, muhasebe, AR-Ge gibi işletmecilik işlevlerinde uzman kişileri istihdam edilebilecek maddi güce sahip değildırler.

- KOBİ'lerden yönetim ve personel arasında doğudan bir ilişki vardır ve

bu ilişki bireyselleşmiş durumdadır.

- Personelin ücret düzeyi, büyük işletmelerde KOBİ'lere göre genellikle

daha yüksek,

- KOBİ'lerde çalışan personelin, genel olarak işyerlerinden daha çok

memnun oldukları görülebilir. Düşük ücret düzeyine rağmen böyle bir sonucun ortaya çıkması, muhakkak ki büyük ölçüde bu işletmelerden iş gücünün işe yabancılaşması olgunun asgari seviyede olmasından kaynaklanmasındandır.

- Personel ile işletme arasındaki bireysel ilişki konjonktürel

dalgalanmalarda kendini özellikle hissettirir. Ekonomik konjonktürel kötüye gittiği durumlarda büyük işletmelerin karlılık durumlarını koruyabilmek için genellikle ilk başvuruları yol, iş gören çıkarımıdır. Olumsuz konjonktürel şartlarda KOBİ'ler büyük fedakarlıkları göre alarak iş gücünü korumak gayretindedir. Bu tutum, burada çalışan personellerin kaliteli olması ile beraber yerel çevreler gelebilecek olası tepkilerden de kaynaklanabilir.

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili sorunların başında kalifiye eleman bulma zorluğu gelmektedir. Gerçekte KOBİ sahip veya yöneticilerin işletmeleri kalifiye eleman tedarik edilmemeleri oldukça fazla ücret ve yan ödemeleri gerektirebilmektedir. KOBİ'leri ilgilendiren bir başka sorun uzmanlığının çok büyük önem taşıdığı günümüzde pek çok yönlü eleman istihdamı zorunluluğudur.

Genellikle sanayimiz ve KOBİ'ler, vasıflı eleman temininde büyük güçlük çekmektedir. Bu kesimin işletmelerinde emek yoğunluğunun nispeten yüksek oluşu, alınan siparişlere göre farklı işler yapmak zorunluluğu gibi nedenlerden dolayı, çok yönlü kalifiye elemana daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

Türk sanayinde kalifiye eleman açığı çırak-kalfa-usta üçlüsünden yüksek okul mezununa kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Kalifiye eleman ihtiyacının karşılanmasına yönelik eğitim programları; çırak-kalfa-usta üçlüsü ile çeşitli konulardaki teknik ve idari elemanlar ve yöneticiler yanında bizzat girişimleri de kapsamaktadır. (Müftüoğlu, 1991, s. 254) .

Bu kapsamda, eğitim düzeyi ve personelin eğitimi de önemlidir. Eğitim, işletme örgütlerine genel anlamda iş verimliliği artışı örgütte moral yükselmesi, kontrol faaliyetlerinin azalması, iş kazalarının azalması, işletme örgütünde süreklilik ve uyumluluk sağlayabilmektedir.

Personel eğitimi, iş görenin belirli bir işi yapmak amacıyla ilgi ve becerinin artırılmasına ve dolayısıyla geliştirilmesine yönelik sistemli uygulamalar bütünüdür. İyi hazırlanmış bir eğitim programının uygulanmasında gerek işletme gerekse çalışanların karşılıklı yararları vardır. Bir eğitim yararlı olacaktır. Eğitim, iş görenlere yapmakta oldukları işleri daha iyi yapma olanağı sağladığı gibi, onları daha üst görevlere yükselme fırsatını hazırlayabilmektedir. Bu olanakları tanıyan her eğitim-öğretim programı iş görenlerce de arzu edinmektedir (Şimşek, 1996, s. 27).

5.8. Halkla İlişkiler ve İlgili Sorunlar

Halkla ilişkiler, özel yada tüzel kişilerin belirlenen hedef kitleler yada dürüst ve sağlam ilişkiler kurmaları, onları olumlu yönde etkileyen ve karşılıklı yarar sağlayan planlı çabalara girişmeleri şeklinde ifade edilebilir (Şimşek, 1996, s. 308).

Bir başka tanıma göre halkla ilişkiler, stratejik iletişim aracılığıyla kamuoyunun tutumunu bir şirket, organizasyon veya bir enstitü karşısında etkilenen veya değiştirme yolu olarak izah edilebilir. Bu tanımda yer alan iletişim, strateji ve tutum değişmesi kavramları, halkla ilişkilerin ürün pazarlamasından ayrıldığı noktaların net olarak sergilemektedir. Stratejinin burada büyük önemi vardır. Stratejisi olmayan iletişim, pusulasız deniz yolculuğuna benzetilmektedir. Şirket stratejisi ile halkla ilişkiler birbirleriyle örtüşmek zorundadır. Çünkü halkla ilişkiler sadece şirket reklamı değildir; reklamlardan tutum yazılı ve

sözlü basında yer alan işletme ile ilgili tüm haberler, hatta ilişkiler, yani şirket iletişimi devreye girmektedir. Halkla ilişkilerin başlıca amacı sadece şirketi tanıtmak değil, şirketin insanlarda bıraktığı tutumu değiştirmektir (Demuth, s. 11) .

KOBİ yönetimleri toplumsal ve kültürel yapı ile haber inanç ve tutumlara gereken özeni gösterebilmelidirler.

İşletmenin faaliyette bulunduğu toplumun nüfus yapısı, bileşimi, bilimsel ve kültürel düzeyi, görenek ve gelenekleri ve bütün bunlardaki değişme eğilimlerinin kurumları yönetimi üzerinde derin etkiler yapacağı kuşkusuzdur. Ekonomik yaşam ve faaliyetlerinin hem amacı, hem üretici etmeni olan insan unsuru, böylece hem talebi, hem de arzı belirleme durumundadır. Bu nedenle KOBİ yöneticilerin toplumu oluşturan bireylerin psiko-sosyal niteliklerini yakından tanıma zorunluluğundadır.

Toplumun fiziksel ve psiko-sosyal yapısı üretim etmenlerinin yatıcıları ve üretilen malın alıcıları bakımından da önem taşır. KOBİ yöneticileri, ilişkide bulunduğu toplumsal sınıf ve gurupları yakından tanıdıklarında işletmelerini daha güvenli ve tehlikesiz bir şekilde yönetebileceklerdir.

Yönetici işletmesinde bir çok değişik insanın çalıştığı ve bunların farklı inanç veya toplumlara sahip olabileceğini unutmamalıdır. Büyük işletmelerdeki profesyonel bir yönetici, çalışanların inanç ve tutumlarını dikkate alarak olaya karşı nasıl tutum sergileyeceğini bilmek zorundadır. Bazen etnik köken, bazen mezhep farklılıkları yada bölgesel farklılıklar buradaki iş görenler arasında in formel yapılanmaya, hatta çatışmaya neden olabilmektedir. Ne var ki, KOBİ’lerde bu durum daha azdır.

KOBİ’lerde iş görenlerin bazı olay ve gelişmeleri farklı şekilde değerlendirmeleri veya algılamaları az da olsa örgütsel çatışma gündeme gelebilir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları kişi veya gurupları birbirleriyle zıt duruma düşürüp, sorun doğurmakla beraber, KOBİ sahip veya yöneticilerin genelde bire –1 ilişkilerle bu sorunları giderebilmektedirler.

Büyük ölçekli işletmelerde planlı çabalar şeklinde örgütlenebilen halkla ilişkiler işlevi, küçük işletmelerle beklenen doğrultuda uygulama göremeyebilmektedir. Bu

işler, genelde büyüme tutkusu içinde olan orta ölçekli işletmelerde kabul örebilmektedir. Küçük işletmeler ve çevre desteğine sağlamak için halkla ilişkiler etkinliklerini düşünseler bile, bu işlev ayrı bir bütçe, program ve ekip çalışmasını gerektirdiği için hayata geçirilebilmektedir. Orta Büyüklükteki işletmeler ise, her ne kadar çevreleriyle iyi ilişkiler kurmayı planlamış olsalar da, buna yönelik ayrı bir program, bütçe ve uzman ekip oluşturmak çok, işletme sahip veya yöneticilerin bireyler girişim veya karizmalarına güvenebilmektedirler.

5.9. Ar-Ge ile İlgili Sorunlar

büyük ölçekli işletmeler, genelde bütün işlevlerini ekonomik açıdan inceleyebilmekte, analiz edip yorumlayabilmekte ve bu yolla bir takım ekonomik sonuçlar ortaya koyabilmektedirler. Daha dar anlamlı büyük işletmeler, yeni mal ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli ve biçimli çalışmalar yapabilmektedirler. Ne var ki, bu olgular KOBİ'ler açısından oldukça kısıtlıdır. Gelişen endüstriyel yapılanmalar, küresel rekabet değişen tüketici zevk ve alışkanlıkları ve benzeri gelişmelerin KOBİ'ler açısından izlenebilmesi bir çok zorluk doğurmaktadır. Orta Büyüklükteki işletmelerden ancak bir kısmının Ar-Ge eylemlerine yönelip; ilgili verilere ulaşabilmeleri temel araştırma ve uygulamalı araştırma yapabilmeleri ve nihayet geliştirme eylemlerinde bulunabilmeleri olasıdır. Özellikle küçük işletmeler pazara ilişkin nedenler toplumsal nedenler ve örgütsel nedenlerle Ar-Ge departmanı kurmayı düşünse bile buna ilişkin program ve bütçe oluşturamayabilmektedirler.

Ar-Ge ile ilgili sorunlar kapsamında teknolojik gelişmelerin yadsınamaz bir yeri vardır. Yurdumuzdaki KOBİ'ler, yenilik ve değişen teknolojiler karşısında yetersiz kalmakta ve bu konuda imkanları değerlendirememektedirler. Bu işletmelerin büyük işletmelerle mücadelesi onların ürettikleri ürünleri değil tam tersine, onların üretmediklerini yaparak yürütülmelidir. Bu işletmeler, uyum avantajlarını iyi kullanarak büyük işletmelerin girmedikleri piyasalara girmeye çalışmalıdırlar.

Yeniliklerin taşıdığı önem, Türk işletmelerin uluslar arası piyasalarda boy göstermeye başladığı son yıllarda açık bir şekilde anlaşılmıştır. Zira yeniliklere açık olmayan

ve bu konuda başarılı olamayan bir işletme, uzun bir süre piyasada kalamamakta ve önünde duran büyüme imkanlarını değerlendiremeyerek faaliyetlerini nispeten küçük ölçeklerde devam ettirmeye mahkum olmaktadır.

Yeniliğin günümüz işletmeleri açısından taşıdığı önem, şu benzetmede güzel ve anlamlı bir şekilde dile getirilmiştir; “ işletmecilik aşağı doğru akmakta olan bir nehirde ters yönde kürek çekmeye benzer, durduğunuz an gerilemiş olursunuz” (Müftüoğlu, 1991, s. 199).

5.10. Karar Alma ile İlgili Sorunlar

Karar alma modern işletmecilik fonksiyonlarından biri olup, istenilen sonuca ulaşmak için mevcut seçenekler arasından bilinçli olarak seçim yapma sürecini ifade eder.

Günümüz işletmecileri açısından karar almanın önemi hızla artmaktadır. Küreselleşme, Gümrük Birliği ve AB kapsamında gelişen ekonomik koşullarla beraber gündeme gelen teknolojiye yeni yapılanmalar ve yeni üretim sistemlerinin uygulamaya geçirilmesi gibi rekabet ortamları, günümüzde karar alma işlemini yöneticilik kavramıyla eşdeğer bir anlama ulaşmıştır. Her hangi bir işletme yönetiminin alacağı karar çok çeşitli olabilir. İşletme yöneticisi, işletmeyle ilgili olarak bir çok karar almak zorunda kalabilir. Genel anlamda bu kararlar işletmenin finansmanı, üretimi, pazarlaması vb. konularda olabilir. İyi bir kararın taşınması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tosun, 1990, s. 308).

1. İnceleyici, yaratıcı, yetenek geliştirici ve değerlendirici faaliyetleri

içermelidir.

2. işletmenin iç ve dış koşullarına ilişkin yeterli bilgileri ve

değerlendirmeleri kapsamalıdır.

3. sayısal verilere dayanarak hazırlanan analizlerle beraber subjektif

faktörlere ilişkin değerlendirmeler de ek olarak yer almalıdır.

4. Amaca uygun şekilde hazırlanmalıdır.

5. En uygun süreç ve süreyi içerebilmelidir.

Küçük ölçekli işletmelerde karar alma işlemi, işletme sahibince veya

ortaklarca yerine getirilebilir. Orta Boy İşletmelerde ise yetki, kısmen de olsa yönetici veya asllara devredildiğinde kararlar birlikte alınmaktadır. Ne var ki, son söz üst yönetimindir. Bu nedenle KOBİ'lerde karar alınırken, Büyük Ölçekli İşletmelerinkine oranla bilimsel teknikler daha az kullanılabilmekte, buna karşın hızlı ve esnek kararlar alınabilmektedir.

5.11.İhracat ile İlgili Sorunlar

İhracatın ülke ekonomisi ve kuruluşlar yönünden büyük bir öneme sahip olduğu somut 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.

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 uygulamamasından kaynaklanmaktadır.

KOBİ'lerin ihracat sorunları kendi arasında; "KOBİ'lerin ulusal (makro) ve işletme düzeyinde (mikro) karşılaştıkları sorunlar" olarak iki farklı grupta ele alınabilir.

5.11.1.KOBİ'lerin Ulusal Düzeydeki Sorunları

KOBİ'lerin ulusal düzeydeki sorunları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1. KOBİ'leri ihracata yöneltmek veya ihracatlarını geliştirmek için planlı bir strateji izlenmemesi,
2. Küçük sanayi sektörünü geliştirmeyi ve bu sektörün ihracata katkısını artırmayı hedefleyen amaçların açıkça ortaya konmaması,
3. Mevcut amaçların küçük sanayi sektörünün ihracatının gerçekleştirilmesine yönelik olmaması,
4. KOBİ'leri desteklemek için belirlenen hedef olsa dahi alınan önlem ve uygulamaların bu amaca uygun olmaması,
5. KOBİ'lerin için talep piyasasını koordine edecek bir kuruluşun olmaması,
6. İç piyasa şartlarının dış piyasaya göre daha cazip olması,
7. İhracatta mevcut uygulamaların KOBİ'lerin aleyhine işlemesi,
8. Bürokratik engeller,
9. Teşvik tedbirlerinin yetersizliği,
10. KOBİ'lerin organize olmamaları.

5.11.2. KOBİ'lerin İşletme Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar

KOBİ'lerin işletme düzeyinde karşılaştıkları sorunları, “ölçeklerinden

kaynaklanan finansal sorunlar ve dış pazarda rekabet gücünü etkileyen sorunlar” olmak üzere iki ayrı yapıda incelenebilir.

5.11.2.1. KOBİ’lerin Ölçeklerinden Kaynaklanan Finansal Sorunlar

1. İhracata yönelik üretimin finansmanı için kredi bulma zorululuğu,
2. Ucuz ve kaliteli hammadde bulma güçlüğü,
3. İhracat pazarlaması faaliyetlerinin sınırlı kaynaklar sebebiyle karşılanamaması
4. Satış geliştirme, tanıtım faaliyetlerinin mali açıdan çok külfetli olması.

5.11.2.2 KOBİ’lerin Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Sorunlar

1. Kalite düşüklüğü,
2. Dış fiyatlamada yanlışlıklar,
3. Rakiplerin yeterince tanınmaması,
4. Hatalı pazarlama stratejileri,
 - a. İhracat konusunda bilgi ve eleman eksikliği,
 - b. İhracata yönelik üretim ve kapasite yetersizliği, zor ve riskli olarak kabul edilen dış pazarlar konusunda psikolojik engeller,
 - c. Ürünlerin ihracata uygun olmaması,
 - d. Dış ticaret organizasyonlarının yeterince yardımcı olmaması.

Türkiye son yıllarda ihracatını önemli oranlarda yükselterek bu konuda

önemli bir atılımda bulunmuştur. İhracatımıza ana kalemler itibariyle baktığımızda yoğunluk tekstil ve konfeksiyon, deri-kösele, tarıma dayalı sanayi ürünleri ve tarım ve hayvancılık kesimine ait bulunmaktadır. Sözünü ettiğimiz kesimlerde tüketici tercihlerinin sürekli değişmesi sebebiyle üretim şekli itibariyle Küçük ve Orta Boy İşletme olarak örgütlenmek, Büyük Boy İşletme olarak örgütlenemeye oranla daha esnek ve ekonomiktir. Belirtilen kesimlerin toplam ihracatının ülkenin toplam ihracatının (son yıllar baz alındığında) ortalama %60-70' lerine karşılık gelmesi, KOBİ'lerin ihracat potansiyelinin oldukça yüksek olduğunu ortaya koyabilmektedir.

5. ÜLKEMİZİN EKONOMİK VE TOPLUMSAL

KALKINMASINDA KOBİ'LERİN ÖNEMİ

20. Yüzyılın ilk yarısında işletmelerin giderek büyümeleri nedeniyle

KOBİ'lerin yaşamlarına devam edemeyecekleri düşüncesi gündeme gelmişti. Ancak günümüzde KOBİ'ler ortadan kalmamış, aksine 1970' li yıllardan itibaren teknolojinin gelişmesi, kişi ve toplumdaki bağımsızlık eğiliminin artması ve bilgi toplumuna geçiş gibi nedenlerden dolayı daha önemli hale gelmiş bulunmaktadır (Dinçer, 1995, s. 2).

Gelişmiş ülkelerdeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin ekonomi içlerindeki paylarına baktığımızda, küçük farklılıkla ülkemizdekine benzer özellikler görebiliriz.

Ticari rekabetin ekonomik sistem olarak benimsediği toplumlarda sistemin sağlıklı olarak işleyişiyle KOBİ'lerin sistem içindeki varlıkları ve güçleri arasında yakın bir ilişki vardır. KOBİ'lerin çoğu büyük işletmelerin yerine getiremediği bir takım fonksiyonları yerine getirdikleri için sisteme olumlu katkıda bulunmaktadır. Kimileri yapılan işin özelliklerinden dolayı KOBİ kalmak durumundadır. Kimileri içinde KOBİ kalmak arzu edilen bir durumdur. Bu çevrede konuya yaklaşılsa; "piyasa ekonomisinin dinamik yapısı ve gücü, büyük ölçüde sistemdeki KOBİ'lerin varlıklarıyla ve güçleriyle yakından ilişkilidir" denilebilir (Alpugan, 1991, s.1).

Gerek ülkemizde gerekse dünya ekonomilerinde KOBİ'ler yaşanan önemli krizlerden fazlaca etkilenmemiş ve hatta bu krizlerin atlatılmasında önemli roller üstlenmişlerdir. KOBİ'ler sadece geri kalmış ülkelerde yaygın değildir. Bizim gibi gelişmekte olan ülkelerle, sanayisini tamamlamış gelişmiş ülkelerdeki KOBİ'ler, sayı, istihdam ve katma değer olarak karşılaştırılırsa, gelişmiş ekonomilerde de KOBİ'lerin önemli bir yeri olduğu görülür (Gülseren, 1996, s. 52).

KOBİ'lerin, sadece ekonomik hayatta değil, sosyal hayata da önemli rolleri vardır. KOBİ'ler, ülkede geniş alana yayıldıkları için bölgesel gelişmişlik farklarını gidermede, mülkiyeti geniş alana yaymada, istihdam olanağı meydana getirip, bunu sürdürmede ve demokratik hayatı canlı tutmada önemli bir güçtür. KOBİ girişimcilerinin tutkuları, başarılı olma arzuları, cesaretli adımları ve yatırım yapma istekleri siyasi istikrarın temel mekanizmalarındandır.

Başarılı girişimciler, potansiyel girişimcileri etkileyerek, onlarında ekonomiye girmelerine neden olacak ve demokratik bir ortamda, psikolojik tatmin gittikçe artacaktır. Güçlü KOBİ'ler, Büyük İşletmeleri de olumlu yönde etkileyecek ve sosyal yönden bir rahatlama olacaktır.

KOBİ'lerin birer mesleki okul niteliği taşımaları ve üretebilme yetenekleri, bölgesel gelişmede ve geçleri önlemede önemli bir rol oynar. Gelip-geçici önemsiz veya mevsimlik krizlerden en az etkilenme özellikleri, toplumsal barışın korunmasına ve bunalımların aşılmasına da katkıda bulunabilir (İsmailoğlu, 1992, s. 10).

Tüketicilerin günlük, sürekli ihtiyaçlarını karşılamaları, toplumun tüm kesimler ile direkt ilişki kurabilmeleri, tüketici isteklerine ve yeniliklere hızla uyum sağlayabilmeleri KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal hayatta istikrar unsuru olmalarının göstergeleridir.

Gelişmiş ülke ekonomilerinde büyük bir pay sahibi olan KOBİ'ler yerine getirdikleri işlevler nedeniyle ekonomik sistemin önemli ve vazgeçilmez bölümünü meydana getirmektedirler.

KOBİ'lerin belli başlı yararları aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Alpugan, 1988, s. 10).

- Gelir yelpazesinin içindeki denge unsurunun kuvvetini sağlarlar. Bu

denge yalnızca sosyal yönden değil, ekonomik açıdan da önem taşır.

- Bu işletmeler yeni fikirlerin ve buluşların kaynağı olup, endüstride

gereken esnekliğin sağlanmasına katkıda bulunurlar.

- Daha çabuk karar verme olanaklarına sahip oldukları gibi, daha az

yönetim ve genel işletme gideriyle çalıştıklarından bu konuda çabuk ve ucuz üretim işlevinde bulunurlar.

- Kişisel inisiyatiflerin ortaya çıkmasında önemli rol oynadıkları gibi,

istihdam ve eğitimdeki payları da büyüktür. Bu işletmeler bir çok kalifiye elemanın teknik eğitimlerini aldıkları il kuruluşlar durumundadırlar.

- Üretim ve sanayileşmeyi bütün yurda yaymada etkin bir araç olarak

yararlanılabilmektedir.

- Uzun dönemde büyük endüstri işletmelerinin girdilerinin ve ara

mallarının üreticisi olma durumundadırlar.

- Sosyal ve politik bakımdan kullanılmayan işgücü, hammadde ve

finansman kaynaklarının daha küçük yatırımlarla işletilmesi olanaklarını sağlayarak yaşam düzeyinin yükselmesinde de etkili olabilmektedirler.

- Küçük birikimler ve aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara

yansıtılabilmesinde de önemli işlevleri yerine getirirler.

- İşçi-işveren ilişkilerinin daha yakın ve olumlu bir ortam içinde geliştiği

gözenmektedir. Bu durum sosyal politikaların u kesimde ortaya çıkmasını önleyici niteliktedir.

- Savaş ekonomisinde büyük endüstrinin zedelenmesi durumunda,

küçük işletmeler önemli işlevleri yerine getirmektedir. Bu durumda KOBİ'ler üretime devam edip, küçük ölçüde de olsa, gereksinimleri karşılamaya devam etmektedirler.

Ulusal ekonomimizde, özellikle istihdam yönünden, önemli bir yere sahip bulunan KOBİ'lerin sisteme olan katkıları şu şekilde sıralanabilir (Çetinkaya, 1981, s. 251-257):

1. Bölge sanayisinin gelişmesine başlangıç oluşturmak,
2. Bölge sanayinin tamir ve bakım yönünden sorunlarını çözmek,
3. Özel beceri ve teknik isteyen kimi malları üretmek,
4. İkincil (tali) kontrol yoluyla büyük sanayi işletmelerine yardımcı olmak.

Avrupa topluluğunun KOBİ'lere ilişkin bir raporunda söz konusu

İşletmelerin ekonomik sisteme olan katkıları şu bizimde özetlenmektedir.

“sayıları ve değişik konulardaki çalışmaları, üretim, ticaret ve hizmet alanlarında yer alan tüm sektörlerde var olan etkileri, istihdamı ve belli yörelerin ferah düzeylerine katkıları nedeniyle bu işletmeler ticari ve endüstriyel yapının gerekli bir bölümüdürler. Bunun yanı sıra, ekonominin dinamikliğinin ve canlılığının da kaynağıdır.”

Yapılan açıklamalardan sonda KOBİ'lerin ülkemiz açısından taşıdıkları önem şu şekilde sıralanabilir (Günceloğlu, 1994, s. 1; Alpugan, 1988, s.14; Sarıaslan, 1994, s. 22; Algan, 1994, s. 19):

1. Emek yoğun teknoloji ile çalışma ve kaynak kullanımının da etkili olma

özelliğine bağılı olarak ülke çapında istihdam yaratmaya ve işsizliğıın azaltılmasına katkıda bulunma.

2. Talep değışikliklerine ve çeşitliliklerine daha kısa bir sürede, daha

kolay bir şekilde uyum sağılama.

3. Büyük Ölçekli İşletmelerin kullandıkları hammadde, yardımcı

malzeme, işletme malzemesi veya yarı mamul gibi girdileri üretetek onların gelişimini tamamlama ve böylece ekonomide “yan sanayi” oluşturma.

4. Büyük Ölçekli İşletmelerin ürettiğı aynı mal ve hizmetleri üretim,

onları rekabetçi ortama çekerek ekonomiye canlılık kazandırma.

5. Esneklik ve yeniliklere teşvik etme.

6. Emek yoğun olmaları nedeniyle bölgesel istihdam olanaklarının

Artırılmasına önemli katkıda bulunarak küçük şehirlerden büyük şehir merkezlerine insan göçünün engellenmesine ve bölgenin kendi potansiyeli içinde kalkınmasına temel oluşturma.

7. Gelir dağılımını olumlu yönde etkileyerek, sermayenin büyük sanayi

işletmelerinde ve az kişinin elinde toplanmasını önleyerek toplumda gelirin gelerek fonksiyonel gerekse bölgesel düzeyde dağılımını olumlu yönde etkileme.

KOBİ’ler ülkemizin ekonomik ve sosyal yapısına uygun kuruluşlar olmaları nedeniyle, geçmişte olduğı gibi, gelecekte de sistemdeki yerlerini ve vurgulamak, hiçbir zaman büyük işletmelerin önemini inkâr etmek anlamına gelmemektedir. Aksine belli işkollarında büyük firmaların varlığı ve gelişmesi hem doğıal bir olgudur, hem de küçük firmaların varlığı için bir zorluktur. Bunun en iyi örneğı otomotiv sanayidir. Motorlu taşıtlar üreten büyük firmalar olmasaydı, bugün ülkemizde ürettiklerini dış pazarlara satabilen, çoğı

KOBİ niteliğindeki firmalardan oluşan otomotiv ve yan sanayinin var olması da düşünülmezdi.