

**KOBİ'LERİN TEMEL SORUNLARI VE SWOT
ANALİZİ**

ADEM KIRMIZI

**Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı**

Danışman: Prof. Dr. Oğuzhan AYDEMİR

2019

T.C.
TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KOBİ'LERİN TEMEL SORUNLARI VE SWOT ANALİZİ

Hazırlayan: Adem KIRMIZI

İŞLETME ANABİLİM DALI

Danışman: Prof. Dr. Oğuzhan AYDEMİR

TEKİRDAĞ-2019
Her Hakkı Saklıdır.

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığını taahhüt ederim.

... / ... / 2019

Adem KIRMIZI

T.C.
TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Adem KIRMIZI tarafından hazırlanan “KOBİ’lerin Temel Sorunları ve SWOT Analizi’ konulu YÜKSEK LİSANS Tezinin Sınavı, Namık Kemal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği uyarınca günü saat’da yapılmış olup, tezin OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Oğuzhan AYDEMİR (Danışman)

İmza:

Üye: Doç. Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ

İmza:

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Ömer Faruk Güleç

İmza:

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu adına

...../...../20.....

Prof. Dr. Rasim YILMAZ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Kurum, Enstitü : Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
ABD : İşletme Anabilim Dalı
Tez Başlığı : KOBİ'lerin Temel Sorunları ve SWOT Analizi
Tez Yazarı : Adem KIRMIZI
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Oğuzhan AYDEMİR
Tez Türü, Yılı : Yüksek Lisans
Sayfa Sayısı : 108

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), büyük sanayi işletmelerinin ihtiyaç duyduğu finansmandan çok daha az bir finansmanla kurulabilen işletmelerdir. KOBİ'ler istihdama olan katkıları, esnek üretim yapıları ve büyük işletmelere yarı mamul üretme gibi özellikleri ile ülkelerin ekonomik ve sosyal hayatında önemli yer tutarlar.

Türkiye ekonomisinde hem istihdam yaratan hem de dış ticaretinde önemli bir yeri olan KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunları gidermeye yönelik önlemler alınmalıdır. Bu bağlamda, bu çalışmada KOBİ'lerin karşılaştıkları temel sorunlar ele alınmış ve KOBİ'lere yönelik SWOT analizleri yapılmıştır. Araştırma kapsamında alanyazın taranmış, daha önce KOBİ'lerin sorunlarıyla ilgili yapılmış akademik çalışmalar incelenmiştir. Araştırma sonucunda KOBİ'lerin öne çıkan sorunları arasında, üretimsel sorunların, yönetsel sorunların, finansal sorunların, pazarlama sorunlarının, markalaşma sorunlarının, standartlaşma sorunlarının ilk sıralarda yer aldığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, SWOT, KOBİ'lerin Sorunları.

ABSTRACT

Institution, Institute :Tekirdağ Namık Kemal University, Institute of
SocialSciences,
Department : Department of Business Administration
Title : Main Problems of SMEsand SWOT Analysis
Author : Adem KIRMIZI
Adviser : Prof. Dr. Oğuzhan AYDEMİR
Type of Thesis, Year :MA Thesis,, 2019
Total Number of Pages :108

Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) are businesses that can be established with much less financing than the financing required by large industrial enterprises. SMEs have an important place in the economic and social life of the countries with their contributions such as employment, flexible production structures and producing semi-finished products in large enterprises. Turkey's economy and create jobs on both measures should be taken on the way to troubleshoot problems faced by SMEs is an important place in foreign trade. In this sense, SWOT analyzes were carried out by taking into consideration the main problems faced by SMEs and literature related to them. Within the scope of the research, literature has been scanned and academic studies related to the problems of SMEs have been examined before. As a result of the research, it was seen that among the problems of SMEs, production problems, managerial problems, financial problems, marketing problems, branding problems, standardization problems were found to take place in the first place.

Keywords: SME, SWOT, Problems of SMEs

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında bilgisini, vaktini esirgemeyen ve sürekli bana destek veren değerli danışmanım Prof. Dr. Oğuzhan AYDEMİR'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Tüm yaşamım boyunca yanımda olan ve beni yetiştirerek bugünlere gelmemde büyük katkısı olan anneme, babama, kardeşlerime ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen eşime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE KOBİ'LER	3
1.1. KOBİ'LERİN TANIMLANMASINDA TEMEL ÖLÇÜLER	3
1.2.KOBİ TANIMI.....	4
1.2.1.Türkiye'de KOBİ Tanımları	4
1.2.2.Dünyada KOBİ Tanımları	7
1.3. KOBİ'LER İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	11
1.3.1. Girişim (Teşebbüs)	11
1.3.2. Girişimci ve Yönetici.....	11
1.4. KOBİ'LERİN ÜLKE EKONOMİLERİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ	13
1.4.1. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri.....	15
1.4.2. KOBİ'lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri.....	17
1.5. KOBİ'LERİN ORTAK ÖZELLİKLERİ.....	18
1.6.KOBİ OLMANIN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI.....	22
1.6.1 KOBİ Olmanın Avantajları.....	22
1.6.1.1. Ekonomik Dalgalanmalardan Daha Az Etkilenmeleri.....	24
1.6.1.2. Bölgelerarası Dengeli Kalkınmaya ve Gelir Dağılımına Katkıları	25
1.6.1.3. Daha Az Yatırımla Daha Çok Üretim ve Ürün Çeşitliliği Sağlamaları	25
1.6.1.4. İstihdama Katkısı, Katma Değer Oluşturmaları ve İşsizliğin Azalmasında Etkileri.....	26
1.6.1.5. Rekabeti Teşvik Edici ve Geliştirici Etkileri	27
1.6.1.6. Tüketici Talep Değişimlerine Kolay Uyum Sağlamaları.....	27
1.6.1.7. Bireysel Tasarrufları Teşvik Edici Etkisi.....	28
1.6.1.8. Büyük İşletmeleri Tamamlama Görevi Görmeleri	28

1.6.2. KOBİ Olmanın Dezavantajları	28
1.6.2.1. Pazarlama, Satış ve Organizasyonel Yapı Eksikliği	30
1.6.2.2. Rekabet Gücünün Düşüklüğü	31
1.6.2.3. Sermaye Yetersizliği ve Finansmana Erişimde Karşılaşılan Zorluklar	31
1.6.2.4. Ölçekten ve Teknik Düzey Yetersizliğinden Kaynaklı Düşük Verimlilik	32
1.6.2.5. Nitelikli Ürün Geliştirmede Yetersizlik	33
1.6.2.6. Sermaye Piyasası ve Alternatif Finansman Araçları Kullanım Yetersizliği	33
İKİNCİ BÖLÜM	35
GENEL OLARAK KOBİ'LERİN SORUNLARI VE ALANYAZIN TARAMASI.....	35
2.1.GENEL OLARAK KOBİ'LERİN SORUNLARI	35
2.1.1.Üretim Sorunları	36
2.1.2.Yönetim Sorunları.....	39
2.1.3.Finansman Sorunları	42
2.1.3.1. Kaynak Sorunu	46
2.1.3.2. Enflasyon Sorunu	46
2.1.4.Pazarlama Sorunları	47
2.1.5. Markalaşma Sorunları.....	54
2.1.6. İhracat İle İlgili Sorunlar.....	55
2.1.7. Nitelikli Personel Sorunu.....	56
2.1.8. Rekabet Sorunu	57
2.1.9. Teknoloji ve AR-GE İle İlgili Sorunlar	57
2.1.10. Diğer Sorunlar.....	58
2.2.ALANYAZIN TARAMASI.....	59
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	66
KOBİ'LERİN TEMEL SORUNLARIVE SWOT ANALİZİ	66
3.1.1. Swot Analizinde Güçlü ve Zayıf Yönler	68
3.1.2. Swot Analizinde Fırsatlar ve Tehditler	70
3.2.KOBİ'LERDE STRATEJİK ANALİZ	72

3.2.1.KOBİ'lerde Dış Çevrenin Analizi	72
3.2.2.KOBİ'lerde İç Çevrenin Analizi.....	74
3.2.3.KOBİ'lerin Rekabet Stratejileri	76
3.3.KOBİ'LERİN TEMEL SORUNLARI ÜZERİNE BİR SWOT ANALİZİ.....	78
3.3.1.KOBİ'lerin Genel Sorunları ve SWOT Analizi.....	79
3.3.1.1. Yönetim Sorunlarına İlişkin SWOT Analizi.....	84
3.3.1.2 Üretim Sorunlarına İlişkin SWOT Analizi	86
3.3.1.3. Finansman Sorunlarına İlişkin SWOT Analizi	87
3.3.1.4 Pazarlama Sorunlarına İlişkin SWOT Analizi	89
3.3.1.5.Markalaşma Sorununa İlişkin SWOT Analizi	91
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	93
KAYNAKÇA	97

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Türkiye’de KOBİ Kriterleri	5
Tablo 2. Türkiye’de Çeşitli Kurumların KOBİ Tanımları	6
Tablo 3. Avrupa Birliği’nde KOBİ Kriterleri	7
Tablo 4. ABD’de Çalışan Sayısına Göre KOBİ Sınıflandırılması.....	8
Tablo 5. Japonya’da KOBİ Tanımı	11
Tablo 6. KOBİ’lerin Ülke Ekonomilerindeki Yeri	15
Tablo 7. İşletme Kaynakları ve Amaçları	49
Tablo 8. KOBİ’lerin Pazarlama Sorunlarının Giderilmesi ve Pazarlama Olanaklarının Artırılması İçin Gerekli Stratejiler ve Yararlanılacak Araçlar	62
Tablo 9. Örnek Bir SWOT Analizi	72
Tablo 10. KOBİ’lerin güçlü ve zayıf yanları	82
Tablo 11. KOBİ’ler İçin Fırsatlar ve Tehditler	83
Tablo 12. KOBİ’lerin Yönetim Sorunlarına İlişkin SWOT Analizi	85
Tablo 13. KOBİ’lerin Üretimle Sorunlarına İlişkin SWOT Analizi.....	87
Tablo 14. KOBİ’lerin Finansman Sorunlarına İlişkin SWOT Analizi	88
Tablo 15. KOBİ’lerin Pazarlama Sorunlarına İlişkin SWOT Analizi	90
Tablo 16. KOBİ’lerin Markalaşma Sorunlarına İlişkin SWOT Analizi	92

GİRİŞ

KOBİ'ler, bölgelerarası dengeli kalkınmada oynadıkları rol, düşük yatırımlarla yüksek üretim ve ürün çeşitliliği sağlama, kişisel tasarrufların teşviki, gelir dağılımlarında yaşanan dengesizliği en aza indirme, iş olanakları sağlayarak istihdama katkı yapma gibi özellikleri ile dünyada olduğu gibi ülkemizde de sosyal ve ekonomik yapıda önemli bir yere sahiptirler.

Sosyal ve ekonomik hayattaki önemlerine rağmen KOBİ'ler, hem yapısal özelliklerinden hem de ekonomik ortamdaki kaynaklanan birçok problemle uğraşmak durumunda kalmaktadırlar. KOBİ'lerin yatırım, üretim, tedarik, pazarlama, kalifiye personel ve yönetim eksikliği, bilgi, teknoloji ve mevzuat eksiklikleri gibi sorunları önemli oranda finansal yetersizlik kaynaklı olup, bu nedenle çözüme ulaşamamaktadır.

Bütün ülkelerin bir diğerinin pazarı haline geldiği küresel dünyanın rekabet ortamında ayakta kalabilmek için dünya ülkeleri ile bütünleşme zorunlu olmaktadır. Ülkelerin küresel rekabete açılması sürecinde ekonominin temel direğini oluşturan KOBİ'lerin dış pazarlardaki risklere ve belirsizliklere karşı rekabet edebilirliklerini sağlamak için öncelikle mevcut ortamlarındaki sorunlarının tespit edilmesinde fayda vardır.

Bu araştırmanın ana amacı, KOBİ'lerin mevcut olan problemlerini saptamaktır. Bu maksatla yapılan araştırma üç ana bölümden oluşturulmuştur.

Araştırmanın ilk kısmında Türkiye'de ve dünyada benimsenen KOBİ tanımlarına, KOBİ'lerin devlet ekonomileri içerisinde bulunduğu yere, özelliklere ve KOBİ'lerin avantajları ve dezavantajlarına yer verilmiştir.

İkinci kısımda da temel olarak piyasa terimleri anlatılmış, hemen arkasından KOBİ'lerin asıl problemleri ele alınmıştır. Devamında KOBİ'lerin üretim problemleri, pazarlama problemleri, finansman problemleri, yönetim problemleri, markalaşma problemleri ve diğer problemler başlıklarla tek tek irdelenmiştir.

Araştırmanın son kısmında ise KOBİ'lerin esas problemleri ile ilgili SWOT analizi yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE KOBİ'LER

1.1. KOBİ'LERİN TANIMLANMASINDA TEMEL ÖLÇÜLER

Dünya'nın genelinde KOBİ'leri ifade etmek ya da sınıflandırmak için nicel, nitel ve iki ölçütün beraber ele alındığı değişik ölçütler oluşturulmuştur. Nicel ölçütler genel olarak organizasyonun genişliğiyle ilgili yeterli kaynakları sunabilmesi olarak açıklanmaktadır. Nicel ölçütler, enerji miktarı, çıktı sayısı, iş hacmi gibi ölçütleri temel almaktadır. Ancak organizasyon genişliğini tamamen açıklayabilmek için nicel kıstaslar yeterli sayılmayabilir. Bu duruma ek olarak yenilik gerçekleştirme becerisi, grup ile iş görenleri geliştirme becerileri gibi niteliksel ölçütlere de gereksinim duyulmaktadır. KOBİ'lerin ifade edilmesinde ya da sınıflandırılmasında yarar sağlayan nicel ile nitel kıstaslar aşağıda açıklanmaktadır (Tutar, 2014: 102).

Nitel Ölçütler:

- Geleneksel yapı ile modern yapı biçiminde sağlanan yönetim şekli
- Belirlenen hukuksal nitelik
- Pazar unsuru
- Benzer ya da değişik piyasadaki organizasyonlarla yapılan ilişki seviyesidir.

Nicel ölçütler:

- İstihdam edilen iş gören miktarı
- Toplam organizasyon sermayesi
- Dönemlik üretim ile satış tutarı
- İş görenlere verilen ücret ile aylıkların bütünü
- Belirli bir zaman diliminde kullanılan ham madde ile malzeme sayısı
- Organizasyon yerinin fiziksel genişliği
- Makine parkının genişliği
- Kullanılan toplam enerji miktarı

1.2.KOBİ TANIMI

KOBİ'ler farklı kriterlere göre sınıflandırıldıkları için değişik devletlerde değişik KOBİ tanımları yapılmıştır. Üstelik aynı devlet içinde bile değişik KOBİ tanımları bulunmaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın bu bölümünde ilk olarak Türkiye'de KOBİ tanımlarına, arkasından dünyanın değişik devletlerinde yapılan KOBİ tanımlarına yer verilmiştir.

1.2.1.Türkiye'de KOBİ Tanımları

KOBİ'nin açılımı "Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler" olarak ifade edilmektedir. KOBİ'lerin literatürde belirgin bir tanımı yapılmamıştır. Bunun en büyük sebebi küçüklüğün ve orta büyüklüğün nelere göre belirlendiğindeki belirsizlikler ve değişikliklerdir.

KOBİ'lerle ilgili tanımlar, zamana, araştırma yapan kişilere ve kuruluşlara göre değişiklik arz etmektedir. KOBİ'lere dair tanımlarda niceliksel ölçütlerin yanı sıra, yönetimin bağımsız olması, sermayesinin bir kişiye ya da küçük bir gruba ait olması gibi niteliksel özelliklerde kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013: 46). KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan nicel ölçütler şu şekilde sıralanabilir (Savaşır, 1999: 31);

- Üretim miktarları,
- Satış hasılatları
- Çalışan sayıları
- Makine sayıları
- Kullanılan alanlar
- Üretim kapasitesi
- Sermaye değerleri
- Katma değerler
- Pazar payları
- Kullanılan enerji miktarı
- İhracat oranı

- Ödenen toplam ücretler ve aylıklar.

İşçi sayısı, yıllık satış tutarı ve toplam aktif büyüklüğü bu kriterler içerisinde en fazla kullanılan ölçütlerdendir. Bu bağlamda aşağıda bazı KOBİ tanımlarına yer verilmektedir.

Dinçer (1998:413)'e göre KOBİ'ler üretim yaptıkları alanda çok fazla etkinlik göstermeyen, bağımsız bir girişimcinin basit bir şekilde kurup işletebildiği ve göreceli olarak küçük olan işletmelerdir. Akgemici (2001:1) ise KOBİ'leri, az sermaye kullanarak çoğunlukla emek gücüne dayalı, hızlı karar verme yetenekleri olan, düşük yönetim gideri ile faaliyet gösteren ve düşük maliyetli bir üretim gerçekleştiren işletmeler olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanıma göre KOBİ'ler, firmaların hem sahibi hem de yöneticisi olarak görev alan kişilerin oluşturdukları ve büyümeleri sadece kendi öz kaynaklarıyla finanse edilen işletmelerdir (Baykal, 2000: 7).

Ülkemizde KOBİ tanımı 04.11.2012 tarihli 790 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanarak yürürlüğe girmiş olan "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmelik'le yenilenmiştir. Buna göre KOBİ'lerin sınıflandırılması aşağıdaki tabloda verildiği gibidir.

Tablo 1. Türkiye'de KOBİ Kriterleri

Kriterler	Mikro	Küçük	Orta
Çalışan Sayısı	<10	<50	<250
Yıllık Net Satış Hasılatı	≤1 Milyon TL	≤8 Milyon TL	≤40 Milyon TL
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤1 Milyon TL	≤8 Milyon TL	≤40 Milyon TL

Kaynak: Türkiye'de Kobi

Tanımı, <http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/layout>, (Erişim Tarihi: 11.11.2016).

Türkiye’de KOBİ ölçütlerini veren şekil değerlendirildiğinde çalışan sayısına bakıldığında 10 kişiden az çalışana sahip olan işletmeler mikro,10’dan 50’ye kadar çalışana sahip olan işletmeler küçük ölçekli ve 50’den 250’ye kadar çalışana sahip olan işletmeler orta ölçekli işletme olarak tanımlanır. Yıllık net satış hasılatları ve bilanço toplamalarına bakıldığında 1 milyon TL ve daha az satış hasılatı olan işletmeler mikro ölçekli, 1-8 milyon TL arasındaki işletmeler küçük ölçekli ve 8-40 milyon TL arasındaki işletmeler ise orta ölçekli işletme olarak nitelendirilmektedir.

KOBİ kavramına ilişkin birçok ülkede farklı tanımlamaların olmasının yanı sıra ülke içerisinde bölgeden bölgeye de KOBİ tanımlarında farklılıklar bulunmaktadır. Türkiye’de 2005 yılına kadar birçok organizasyon tarafından KOBİ tanımı yapılmıştır. Fakat tanım farklılıklarının ortadan kalkması için ortak bir tanıma ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle, 18 Kasım 2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazete ‘de yayımlanan ve 18 Mayıs 2006 tarihinde yürürlüğe giren “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” ile KOBİ’lerin sınıflandırılmasında AB’de olduğu gibi çalışan sayısı, bilanço ve satış büyüklüklerini esas alan tanım kullanılmaya başlanmıştır (Türkoğlu, 2002: 278).

Tablo 2’de ise Türkiye’deki farklı kurumların KOBİ tanımlarına yer verilmiştir.

Tablo 2. Türkiye’de Çeşitli Kurumların KOBİ Tanımları

KURULUŞ	TANIM KAPSAMI	TANIM KRİTERLERİ	MİKRO ÖLÇEKLİ İŞLETME	KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETME	ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME
KOSGEB	İmalat sanayi	İşçi sayısı	-	1- 50 işçi	51-150 işçi
HALKBANK	İmalat Sanayi, Turizm, Yazılım Geliştirme	İşçi sayısı	-	-	1-250 işçi
		Sabit Yatırım Tutarı (Euro)	230.000	230.000	230.000

HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI	İmalat Sanayi, Turizm, Tarımsal Sanayi, Eğitim, Sağlık, Yazılım Geliştirme	İşçi sayısı	1-9 işçi	10-49 işçi	50-250 işçi
		Yatırım Tutarı, KOBİ Teşvik Belgesine Konu Yatırım Tutarı (Euro)	350.000	350.000	350.000
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı	-	-	1-200 işçi
		Sabit Yatırım Tutarı (Euro)	-	-	1.830.000
EXİMBANK	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı	-	-	1-200 işçi

Kaynak: <http://www.usakgundem.com> (Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kurumu Yayınıdır) (Erişim Tarihi: 01.01.2017).

1.2.2.Dünyada KOBİ Tanımları

Avrupa Birliği'nde KOBİ tanımları senelik ciroları, toplam aktif büyüklükleri, çalışan sayısı ve bağımsızlık kriterlerine göre yapılmıştır. 1 Ocak 2005 tarihinde kabul edilen 2003/361/EC sayılı tüzüğün yürürlüğe girmesiyle AB'de KOBİ tanımları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Avrupa Birliği'nde KOBİ Kriterleri

Kriterler	Mikro	Küçük	Orta
Çalışan Sayısı	<10	<50	<250
Yıllık Net Satış Hasılatı	≤2 Milyon £	≤10 Milyon £	≤50 Milyon £
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤2 Milyon £	≤5 Milyon £	≤43 Milyon £

Kaynak: AB'deki KOBİ Tanımı, http://ec.europa.eu/growth/index_en, (Erişim Tarihi: 01.01.2017).

AB'de KOBİ tanımları çalışan sayısı bakımından Türkiye'deki kriterler ile benzerlik göstermektedir. Senelik net satış hasılatı ve aktif toplamı ölçütlerine göre farklılıklar göstermektedir. Senelik net satış gelirleri 2 milyon Avro ve bundan düşük olanlar mikro ölçekli, 2 milyon Avrodan yüksek 10

milyon Avrodan düşük olanlar küçük ölçekli ve 10-50 milyon Avro arasında olanlarda orta ölçekli işletme olarak tanımlanmaktadır. Bilanço toplamalarına göre bakıldığında 2 milyon Avro ve bundan düşük olanlar mikro ölçekli, 2-5 milyon Avro arasında olanlar küçük ölçekli ve 5 milyon Avrodan büyük ve 43 milyon Avrodan küçük olan işletmeler orta ölçekli işletme olarak nitelendirilmektedir.

ABD’nde KOBİ’ler ülkedeki toplam işletmelerin % 97’sini oluşturmaktadır. AB’de bu oran % 99,8 Türkiye’de ise % 99’dur (AB Mevzuatının KOBİ’lere İlişkin Başlıkları ve İlgili Kuruluşlar, http://www.tepav.org.tr/upload/files/1271246237r8687.AB_Mevzuatinin_Kobilere_Ilgili_Basliklari_ve_Ilgili_Kuruluslar.pdf).

Ülke ekonomisi içerisindeki bu büyüklüklerine rağmen Amerika Birleşik Devletleri’nde KOBİ’ler için hazırlanmış resmi bir tanım bulunmamaktadır. Yapılan tanımlar ise genellikle çalışan sayısını dikkate alarak yapılmıştır. (http://www.ekometre.com/get_article.asp?article_id=401). Çalışan sayısına göre ABD’deki KOBİ sınıflandırması aşağıda Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4. ABD’de Çalışan Sayısına Göre KOBİ Sınıflandırılması

ÖLÇEK	ÇALIŞAN KİŞİSAYISI
Küçük işletmeler	20 ila 499 kişi
Orta ölçekli işletmeler	500 ila 1499 kişi
Büyük sanayi işletmesi	1500’den fazla

Kaynak: (Durman ve Önder 2007: 13).

Tablo 4’den görüldüğü üzere ABD’de 20-499 arasında çalışan sayısı olan firmalar küçük işletme, 500-1499 arasında çalışan sayısı olan firmalar ise orta ölçekli işletme ve 1500’den fazla çalışan sayısı olan firmalar da büyük sanayi işletmesi diye tanımlanmaktadır. ABD’deki bu bölümlendirmeye göre küçük ölçekli işletmelerin bölümlendirilmesindeki çalışan sayısının hem Türkiye hem de AB’ndeki kriterden çok fazla olduğu görülmektedir. ABD’nin

küçük işletme kabul ettiği işletmelerin bir kısmı Türkiye’de ve AB’nde büyük işletme olarak kabul edilmektedir.

Almanya’da da KOBİ’ler için ortak bir tanım yapılmamıştır. Ama Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri Araştırma Enstitüsü tarafından, sanayi alanında en fazla 50 çalışanı olan ve toplam cirosu 2 milyon Avro’yu geçmeyen firmalar küçük, 50 ila 499 arasında çalışanı bulunan ve cirosu 2-25 milyon Avro arası olan firmalar orta ölçekli işletmeler olarak adlandırılmaktadır. İletişim, ulaştırma ve diğer hizmet sektörlerinde ise çalışanı 1-2kişi olan, senelik satış tutarı 100.000Avro olan firmalar küçük işletmeler olarak ifade edilmektedir. 3-49 arasında çalışanı olan ve toplam senelik satış tutarı 1.000.000 Avro’ya kadar olan firmalar ise orta ölçekli işletmeler biçiminde sınıflandırılmıştır (Müftüoğlu, 2007: 112).

Almanya, Küçük ve Orta Boy İşletmeleri belirlerken aşağıdaki nitel kriterleri kullanmaktadır (Tutar, 2014: 86):

- Girişimcilerin firmaları benimsemiş olmaları,
- Firmaların sermaye piyasalarında yer almamış olması
- Bütün sorumlulukların ve rizikoların girişimcilerce üstlenilmiş olması,
- Özgür ve bağımsız olması.

İngiltere’nin de Almanya gibi resmi bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. “Küçük Sanayi İşletmeleri Araştırma Komitesi”nin gerçekleştirdiği sektörlere göre KOBİ tanımları kabul görmektedir (Müftüoğlu, 2007:116).

Bu Komite’nin tanımlarına göre İngiltere’de imalat sektöründe hizmet veren bir işletmenin KOBİ olarak tanımlanması için en fazla 20 çalışanın olması, inşaat sektöründe bir firmanın KOBİ olarak değerlendirilmesi için en fazla 25 çalışanın olması, madencilik sektöründe bir firmanın KOBİ olabilmesi için en çok 25 çalışanın olması gerekmektedir. Perakendecilik ve toptancılık alanında faaliyet gösteren firmaların KOBİ olarak değerlendirilmelerinde senelik cirolarına bakılarak değerlendirilmektedir. Buna göre perakendecilik sektöründeki firmaların senelik satış cirolarınının 50.000 Pound’u, toptan ticaret

sektöründe faaliyet gösteren firmaların ise senelik satış cirolarının 200.000 bin Pound'u geçmemesi gerekir. (Durman ve Önder, 2007a: 11-12).

Hollanda'da AB'nin 1997'de gerçekleştirdiği resmi KOBİ tanımına kadar bir KOBİ tanımı oluşturulmamıştır. 1997 senesinden önce bir takım hukuk yazınlarında ve istatistiklerinde çalışan sayısı temel alınmıştır (Müftüoğlu, 2007:115).

Hollanda'da 10 ve daha az sayıda işçi sayısına sahip olan firmalar küçük, 10 ila 100 arasında çalışanı bulunan firmalar orta ölçekli işletme olarak tanımlanmıştır. Hollanda'nın küçük ve orta ölçekli firmalar için ise belirlediği nitel kriterler(Şimşek, 2002:9);

- Firmanın teşkilat yapısının sade olması,
- Bütün işletmecilik fonksiyonlarının işletme sahiplerince yerine getirilmesi.

Japonya KOBİ sınıflandırılmasında mikro işletmeler için tek bir nicel ölçüt kullanılmaktadır, belirli bir büyüklükten sonra iki hatta üç nicel ölçüt kullanılmaktadır. Bu da devlet politikalarında uygulama etkinliğinin artırılması için faydalı bulunmaktadır. Japon ekonomisinin kısa sürede kalkınmasının arkasında yatan en önemli etmenlerin başında, Japonya'nın KOBİ'leri hukuki, mali, teknik ve eğitim gibi alanlarda çeşitli teşvikler ile desteklemesi yatmaktadır. Japonya'da KOBİ'lerin zayıf yönlerinin ortadan kaldırılması, kuvvetli yönlerinin korunup geliştirilmesi için toplam 29 adet kanun ve tüzük çıkartılmıştır. Bu kanun ve tüzüklerin başında da "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Ana Kanunu" bulunmaktadır. Bu kanunla yapılmış olan KOBİ sınıflandırılmasında, çalıştırılan kişi sayısı ile yatırılan sermaye tutarı esas alınmaktadır. Aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi de sektörlere göre farklılaştırmaya gidilmektedir(Tutar, 2014: 100).

Tablo 5. Japonya’da KOBİ Tanımı

SEKTÖR	YATIRILAN SERMAYE (YEN)	İSTİHDAM EDİLEN PERSONEL SAYISI
SANAYİ	100Milyon’un altında ve/veya	300 işçinin altında
TİCARET	30 Milyon’un altında ve/veya	100 işçinin Altında
HİZMET	10 Milyon’un altında ve/veya	50 işçinin altında

Kaynak: Müftüoğlu (2007:111).

1.3. KOBİ’LER İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.3.1. Girişim (Teşebbüs)

Girişim kelimesi çoğunlukla işletme terimi ile aynı manayı ifade etmektedir. Bu nedenle, uygulamada girişim ve işletme kelimeleri defalarca birbirlerinin yerine kullanılmaktadır.

Bazen işletme ve girişim arasında bir fark olduğu ve girişimin işletmeye göre daha kapsamlı bir örgüt olduğu görünmektedir. Bu varsayıma göre, işletme "teknik" bir değerdir. Fabrika, atölye ve büro gibi. Girişim ise; hukuki, iktisadi ve mali bir değerdir, bir veya daha fazla işyeri açıp işleten kişilerin oluşturduğu birliktir (http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/temel_kavramlar.html, 12 Kasım 2016’da erişildi).

1.3.2. Girişimci ve Yönetici

Ekonomik mal ve hizmetlerin meydana getirilmesi ve pazarlanması amacıyla; üretim etkenlerinin sağlanması gereken uyumun yanında değerlendirme yapacak birey ve ya bireylerin de önderlik yapmaları gerekmektedir. İşletmenin ilk varoluş düşüncesinden ortaya çıkarak kararlaştırılmış işlevleri(kimi veya kimlerin, neyin, nerede, ne zaman, niçin üretileceğini kararlaştırması gibi) gerçekleştirecek birey ve bireyler gerekmektedir. Bu bireyler işletmedeki vaziyetlerine göre müteşebbis ya da idareci olmak için iki gruba ayrılmıştır (Madura, 2007: 175).

Girişimci: girişimci terimi farklı anlamları içerisinde barındıran ve genellikle ekonomiyi devamlı gözlemleyerek yeni iş imkânlarını belirleyen, sermayesini ve üretim için ihtiyaç duyulan bilgileri toparlayan kişi olarak tanımlanır. Başka bir ifadeyle, yenilikçi hizmetlerin meydana getirilmesi için tüm unsurları düzenli bir şekilde bir araya getiren ve belirlenmiş amaçlar doğrultusunda örgütsel bir yapı sağlayan, işleten, gerçek veya tüzel kişiler girişimci olarak bilinmektedir. Bu aşamaların tamamı ise girişimcilik olarak tanımlanır (Madura, 2007: 177).

Girişimci ekonomik ürün ile faaliyet oluşturmak, pazarlamak için üretim koşullarını ele geçirip, sistemli bir biçimde toparlayan, kar amacı güden ve girişimlerinin sonucu meydana gelebilecek bütün tehlikelere karşı mücadele edebilen bireylerdir. Ekonomik hayatta aktifliğin sağlanması büyük miktarda girişimcilere ve girişimciliğe bağlıdır. KOBİ'ler açısından, organizasyonun meydana getirilmesi ve organizasyonun devamlılığını göstermesine kadar sağlanan hizmetlerin bütününde, ileri görüşlülük, özgüven, finansal bilgi, planlama becerisi, iletişim yeteneği, zaman yönetimi ve motivasyon gibi beceriler bir girişimcinin sahip olması gereken en önemli özelliklerdir (Tuncer vd., 2008: 148).

Bugün girişimcilik yönü bulunan gençlerin, kendi yeteneklerini keşfetmelerine imkân sağlayan eğitim ile öğretim yöntemleri, üretken iş fikirlerinin hayata geçirilmesinde öncü nitelik taşımaktadır. Girişimcilik ruhunun en önemli katkılarından bazıları ise AR-GE hizmetleri ile teknolojik yenilik uygulamalarının artmasına, yenilikçi iş düşüncelerinin oluşmasına imkan vermesidir (Madura, 2007: 190).

Yönetici: yönetici terimi, kar ile zarar başkasına ait olmak üzere ekonomik ürün ya da faaliyet oluşturup satmak için üretim unsurlarını ele alıp, sistemli bir biçimde toparlayan ve kurulan organizasyonu hedefine yönelik çalıştırma yükümlülüğü olan birey şeklinde ifade edilmektedir. Yönetici, yapılacak işte görevli olarak bulundurulmuş, aktif ve verimli bir biçimde organizasyonun hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlayan görevli bireydir (Ülgen ve Mirza., 2004: 108).

1.4. KOBİ'LERİN ÜLKE EKONOMİLERİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

KOBİ'ler tek başlarına küçük birer ekonomik birimdir. Tek başlarına bakıldığında ekonomiye olan faydaları küçük boyuttadır. Ancak, toptan incelediğinde, oluşturdukları sayısal büyüklük, onların ekonomi ve toplum için ne kadar önemli olduklarını göstermektedir.

KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal konuda gelişmesindeki işlevsellikleri, devletlerin ekonomik ve toplumsal parçası olan KOBİ'leri ayrıcalıklı konuma getirecektir. KOBİ'ler esnek bünyeleri ile dünya ekonomisinde önem gösterilen kuruluşlardır. KOBİ'ler Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Avrupa Birliği(AB) için ekonomik gelişmenin meydana gelmesinde değer verilen bir konu olarak seçilmiştir. KOBİ'ler özgür ekonomik bölümler olarak mal ve hizmet elde ederek ekonomiye yardımcı oldukları gibi önemli işletmeler için bir "yan sanayi" işlevi de sağlayarak bu firmaların gelişmesine yardımcı olmaktadır. Bunun yanında istihdam oluşturulması, ürün değiştirilmesi, girişimciliği ve yenilikçiliği teşvik ettirmesiyle de ekonomide önemli bir fayda oluşturulmuştur.

Tüm dünya ekonomisi hesaba katıldığında işletmelerin yüzde 95'ini oluşturan KOBİ'lerin yaklaşık olarak toplam istihdamın yüzde 66'sını ve toplam üretimin yüzde 55'ini oluşturduğu tespit edilmiştir (OECD,<http://www.oecd.org/cfe/leed/1918307.pdf>, Erişim Tarihi: 1 Ocak 2017).

KOBİ'ler globalleşen dünyada, ekonominin en değerli öğelerinden biri haline gelmiştir. 1960'lı senelere kadar kabullenen üretim tarzı, seri üretimle ilgili kitlesel üretimdir. Ancak 1970'lerde süregelen petrol krizi sebebiyle maliyetlerin artması, talep daralması, üretimde kıtlığın meydana gelmesi ve toplumsal bazı ilerlemelerin etkisiyle bütün dünyada büyük ölçekli üretimden vazgeçişler olmuş yeni bir devir ortaya çıkmıştır. Bu devirdeki birtakım sosyal değişimlerle beraberinde farklılaşan talep yapısı üretimin elastikiyet ve daha hareketli özellikte biçimlenmesinin şartlarını oluşturmuştur. Tüketicinin eğitim düzeyinin artması, çekirdek aileye geçiş, kadınların çalışma ortamına girmesi

gibi ileriye doğru yapılaşmalar sonucunda; aynı ölçüde mala duyulan talep durmuş, talepte elastikiyet, farklılık, özgünlük, değişik gereksinimlere yanıtlanma gibi hususlar önem arz etmiştir. Teknolojik konuda ilerlemelerin etkisiyle, büyük ölçekli makinelerin avantajı sona ermiş, üretimde yeni bir düzenlemeye ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyacın sonunda KOBİ'ler ekonomi politikalara önemli katkıları bulunmaktadır. Aynı zamanda sosyal hayatta da oldukça önemli etkileri mevcuttur. Ekonomik açıdan güçlü KOBİ'ler bölgelerarası ekonomiyi de dengelerken sosyal farklılıkların da giderilmesinde etkili olmaktadır (Akgemci, 2001: 13).

KOBİ'lerin ekonomide değerinden söz edilirken büyük işletmelerin bütünleyici, tamamlayıcısı olması göz ardı edilmemelidir. KOBİ'ler ekonomide, büyük firmaların piyasaya sunduğu malları üretilip onlarla yarışan firmalar değildir. Örneğin, Türkiye'de resmi evraklarda KOBİ'lerin ihracattaki yerleri %10'lar düzeyindeyken, büyük firmalara fason üretimleri değerlendirildiğinde bu büyüklüğün %50'leri geçtiği varsayılmaktadır (Sarıaslan, 1994: 10). Farklı bir model olarak Japon ekonomisi irdelendiğinde, üretimde hiç stok yapmadığı, JİT (just in time) gibi yöntemlerin, küçük imalat sanayisi aracılığıyla uygulandığı belirlenmektedir. Taşeron şebeke diye adlandırılacak bir yöntemle küçük üreticilerden ürünleri toplayan büyük firmalar neredeyse montajcı gibi çalışmaktadır (Kozlu, 1995:113).

KOBİ'lerin ülke ekonomileri içerisindeki yeri oldukça büyük ve önemlidir. Hemen hemen tüm ülkelerin ekonomilerindeki işletmelerin % 90'ından fazlasını KOBİ niteliği taşıyan işletmelerden oluşturmaktadır. Dolayısıyla günümüzün önemli sorunlarından biri olan işsizliğin önlenmesinde yarattıkları istihdamla ekonomiye katkıları yadsınamaz derecede büyüktür. Örneğin aşağıdaki Tablo-6'da görüldüğü gibi ABD'de KOBİ'ler tüm işletmelerin % 97,2'sini oluşturmaktadır. Ülkedeki işletmeler içerisinde en yüksek KOBİ oranına sahip ülke % 99,4 ile Japonya , % 99 ile Almanya ve Fransa'dır. Türkiye'deki işletmeler içerisinde KOBİ'lerin payı ise % 92 civarındadır. Japonya'da toplam istihdamın % 81,4'ü KOBİ'ler tarafından sağlanmaktadır. Ülkemizde ise KOBİ'ler toplam istihdamın % 53'ünü

sağlamaktadır. Bir diğer önemli gösterge ise KOBİ'lerin kredilerden aldıkları paylardır. Japonya'da KOBİ'ler ülkede verilen toplam kredilerin % 50'sini alırken, Türkiye'de bu oran oldukça düşük olarak % 4'ler civarındadır. Aşağıda Tablo 6 incelendiğinde KOBİ'lerin toplam işletmeler içerisinde aldıkları paylar, sağladıkları istihdam oranları ve toplam kredilerden aldıkları paylar ile ülkelerin gelişmişlik düzeyleri arasında bir ilişki olduğu da söylenebilir.(Kozlu 1995:113).

Tablo 6. KOBİ'lerin Ülke Ekonomilerindeki Yeri

Ülkeler	Tüm İşletmeler İçindeki Yeri (%)	İstihdam İçindeki Payı (%)	Yatırım İçindeki Payı (%)	Katma Değer İçindeki Payı (%)	İhracat İçindeki Payı (%)	Kredilerden Aldığı Pay (%)
ABD	97.2	58	38	43	32	42.7
Almanya	99	64	44	49	31	Bil.Yok
Japonya	99.4	81.4	40	52	38	50
İngiltere	96	36	29.5	25	22	27
Fransa	99	67	45	54	26	29
İtalya	98	83	52	47	Bil.Yok	Bil.Yok
Hindistan	98.6	63	27.8	50	40	15.3
G.Kore	98.8	59	35	35	20	47
Tayland	98	64	Bil.yok	47	50	Bil.yok
Singapur	97	44	27	43	10	27
Türkiye	92	53	26.5	38	8	4

Kaynak: <http://www.kosgeb.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 12.11.2016).

1.4.1. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri

Pek çok ülkede var olduğu gibi KOBİ'ler, Türkiye ekonomisi içinde önemli bir konumdadır. Bunun nedeni KOBİ'lerin toplam girişim miktarı ile katma değer

çerçevesinde etkili olduğu ifade edilir. KOBİ'lerin ekonomik, sosyal ve politik biçimlerde değer kazanmasının sebebi ise son dönemlerde organizasyonlar hakkında oluşan nitelik değişmesi ve ülkemizdeki algının farklılaşmasıdır. KOBİ'ler Türkiye ekonomisinde istihdam bakımından önemli bir yere sahiptir. KOBİ'lerin sisteme yararları aşağıdaki maddelerde açıklanmıştır (Akgemci, 2001: 15).

- Bölge sanayisinin ilerlemesinin temeli olmak
- Bölge sanayisinin tamir ile bakım faaliyetlerinin devamlılığını sağlamak
- Özel yetenek ile teknik isteyen bazı ürünleri üretmek
- İkincil (tali)kontrol yoluyla büyük sanayi işletmelerine katkıda bulunmaktır.

Diğer ülkelerdeki benzerleriyle kıyaslandığında Türkiye'deki KOBİ'lerin küçük olduğu ve ülke milli gelirine yararının daha az seviyede kaldığı gözlenmektedir (Akgemci, 2001: 15).

KOBİ'lerin Türkiye'deki durumuna bakıldığında; gerek sanayi gerekse de hizmetler kısmı ile beraberinde değerlendirildiğinde, bu firmaların toplam işletmelerin %99,8'ini, toplam istihdamın %76,7'sini, yatırımların % 38'ini, katma değer % 26,5'ini, ihracatın % 10'unu, banka kredilerinin ise % 12-13'ünü sağladıkları belirlenmiştir (OECD, 2005: 346).

Türkiye'de başta imalat sanayi piyasasına bir altyapı ve yatırım koşulu sağlayarak, çevre yönetim bölümleri ve atık su tesisleri ile endüstrileşme sonucunda meydana gelen çevre kirliliğini önlemeye, kentleşmeyi ve planlı sanayileşmeyi teşvik etmek amacıyla OSB (Organize Sanayi Bölgesi) ve KSS (Küçük Sanayi Siteleri) oluşturulmuştur. Türkiye'de imalat sanayinde faaliyet gösteren firmaların yarısı OSB ve KSS'nde üretim etkinliklerine devam etmektedir.

KOBİ'lerin ülke ekonomisine katkıları aşağıdaki gibidir (Yüksel, 2011: 82):

- Emek yoğun teknoloji ve hizmetlerini devam ettirme, kaynak kullanımında etkili olma gibi niteliklerinin yer almasıyla ülke kapsamında istihdam sağlayarak işsizliğin giderilmesinde yarar sağlamak.

- Talep değişikliklerine kısa zamanda geri dönüş sağlamak ve hızlı bir biçimde uyum gösterebilmek.
- Ham madde, yardımcı gereçler, organizasyon malzemesi ya da yarı mamul gibi girdileri sağlayarak büyük ölçekli organizasyonların gelişmesinde yardımcı olma ve ekonomide yan sanayiye meydana getirmek.
- Büyük ölçekli organizasyonların yapmış oldukları ürün ile faaliyetlerinin benzerini oluşturarak, rekabetçi ortam yaratmak ve ekonomiye aktiflik kazandırmak.
- Yenilik ve esnekliği oluşturmak.
- Emek yoğun çalışmaları neticesinde bölgesel istihdam koşullarının iyileştirilmesinde önemli ölçüde yarar sağlayarak küçük şehirlere büyük şehirlere göçün önüne geçebilmek.
- Sermayenin büyük sanayi organizasyonlarında ve az sayıda bireyde toplanmasını engellemek, gelir dağılımını pozitif açıdan desteklemektir.

1.4.2. KOBİ'lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri

Dünyanın her yerinde KOBİ'ler, bölgelerarası dengesizliklerin ortadan kaldırılması ve üretim kaynaklarının etkin olarak kullanılması bakımından ekonomilerde önemli role sahiptirler. KOBİ'ler ülke ekonomisine yatırım, üretim, istihdam, ihracat ile ödedikleri vergiler yoluyla fayda sağlarken aynı zamanda bölgesel gelişmelere katkı sunmaktadırlar. Gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülke ekonomilerinde işletmelerin çoğunu KOBİ'lerin oluşturması ve yarattıkları katma değerler göz önüne alındığında ülke ekonomileri açısından önemleri ortaya çıkmaktadır (Ersöz, 2010: 122).

Ekonomik gelişmişlik seviyesi ne derece de olursa olsun, bütün devletlerde KOBİ'ler sayısal ve istihdam sağlama potansiyeli bakımından ekonomik ve sosyal düzenin temelini oluşturmaktadır. Devletlerin hemen hemen çoğunda toplam firmaların neredeyse hepsini KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bütün devletlerdeki

firmaların % 99'una yakını KOBİ'lerden oluştuğu biçiminde değerlendirilen varsayımına göre devletlerden devletlere farklılaşmayla birlikte, istihdamın% 40-80 'i ve gayri safi milli hasılanın% 30-70'i KOBİ'ler tarafından sağlanmaktadır. KOBİ'lerin % 5'i hızlı gelişen firmalar olarak bilinmektedir. Bu olgulara göre KOBİ'lerin büyük firmalarla karşılaştırıldıklarında üstün olduğu görülmektedir. Yeni sanayilerin ve teknolojilerin ileriye doğru değiştirmesinde KOBİ'lerin küçük ancak önemli bir katkı sağlayacağını anlaşılmaktadır. (Kaya, 2007: 26).

1.5. KOBİ'LERİN ORTAK ÖZELLİKLERİ

KOBİ'ler hakkında ortak bir tanıma varılamamış olmasına rağmen birçok ortak özelliklere sahip oldukları görülmektedir.

Tüm dünya ekonomileri açısından büyük bir öneme sahip olan KOBİ'ler büyük organizasyonlardan farklı özelliklere sahiptirler. KOBİ'ler ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde büyük çoğunlukla işletme sahiplerinin aynı zamanda yönetici konumunda oldukları görülmektedir. Bu sebeplerle yönetici özelliklerinin ön plana çıktığı görülmektedir (Demirel ve Gürsoy, 2011: 25).

KOBİ'ler açılış esnasında ve ilerleyen yıllarda kişisel ve ailevi sebepler ile cesaretlendirilmişlerdir. Açılış ve işlerin devamında uzun süren planlamaların yanında şansları da başarılarında etkili olmuştur. KOBİ sahipleri her zaman için gelişmeye ihtiyaç duyan ve hırslı birey özelliklerine sahiptirler. Başka birisinin tahakkümü altında çalışmayı reddeden kişiler baskın olmayı ve kendi işlerini kurmayı tercih etmektedirler. Yaptıkları işler olumsuz sonuçlar verdiğinde hevesleri kırılrsa da pes etmeden uğraşmaya devam ederler. Bunun yanı sıra çabuk ve somut yanıtlar peşindedirler. Müşterilerin değişen taleplerine ve isteklerine de hızlı bir şekilde cevap veren KOBİ sahipleri işletmelerinin hem çalışanı hem de yöneticisidirler (Çatal, 2007: 38).

KOBİ'ler istihdam sağlayan, ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkı sağlayan işletmelerdir. Sahip oldukları yeni fikirler ve esnek yapıları ile değişen müşteri ihtiyaçlarına kolaylıkla cevap vermektedirler. Yarattıkları istihdam sayesinde bölgesel kalkınmaya katkı sağlamakta ve büyük şehirlere yönelik göçleri belli oranda engellemektedir. (Yılmaz, 2005:1).

İşletmelerin ölçek yönünden kategorize kriterlerine göre bakıldığında KOBİ'lerin ortak olan özellikleri aşağıdaki gibidir. (http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/kobiler_ve_ozellikleri.html):

- Genellikle hukuki yapıları bireysel veya şahıs ortaklığı şeklindedir.
- İşletmelerde egemen olan model “Sahip-Yönetici” modelidir. Bir başka ifade ile sahiplik, liderlik, yöneticilik tek bireyde toplanmıştır. Çok az işletmede bazı hizmetlere has olmak üzere profesyonel yöneticilerden yararlanılmaktadır.
- Kararlar büyük işletmelerde olduğu gibi hissedarlar tarafından alınmaz. Yönetici pozisyonunda olan işletme sahipleri bağımsız hüküm verebilirler.
- İşletmenin faaliyetleri herhangi bir iş dağılımı olmadan ya da basit işbölümüne dayalı süreç ile yürütülmektedir. Uzmanlaşmalar sınırlıdır.
- Ast ile üst, işçi ile işveren arasında ve işletmeyle müşteriler arasında yakın ve samimi bir ilişki söz konusudur.
- Sermayesi sınırlıdır. Maddi kaynaklar için gereken fonlar çoğunlukla öz kaynaklardan karşılanır.
- Duran ve dönen varlıkların mevcut durumu, mal ve hizmetlerin kapasiteleri sınırlı, yatırım kapasiteleri azdır.
- Pazar oranları kısıtlı, çoğunlukla yöresel düzeydedir.
- Hammadde tedarikinde ve ürün ticaretinde pazarlık kabiliyetleri azdır.
- İstihdam sağlama oranları azdır. İşletme yöneticileri genellikle aile üyeleri ile birlikte çalışmaktadırlar.
- Yenilikçi ve hareketli bir yapıları vardır.

KOBİ'lerin yeniliklere açıklıkları ve hareket yeteneklerinin fazla olması bir takım avantajlar sağlamaktadır. Bunun yanı sıra sağladıkları istihdamla ülke

ekonomisinin gelişmesinde katkı sunmaktadırlar. Bu sayılan özelliklerin yanında KOBİ'ler (Kutlu ve Demirci, 2007:7):

- Büyük işletmelere oranla daha düşük yatırımlarla yüksek üretim ve ürün farklılığı sağlamaktadırlar,
- Daha küçük yatırımlarla istihdam olanağı sunmaktadırlar,
- Esnek yapıları nedeniyle ekonomik dengesizliklerden nispeten daha az etkilenmektedirler,
- Talepteki değişikliklere ve çeşitliklere kolay bir biçimde uyum sağlamaktadır,
- Teknolojik gelişmeleri yakından izleyerek inovasyona açıktırlar,
- Dengeli kalkınmaya destek sunarlar,
- Gelir dağılımlarındaki eşitsizlikleri en aza indirmektedir.

Ülkemizdeki KOBİ'lerin ortak nitelikleri, sınırlı teknoloji kapasiteleriyle çaba sarf etmeleri, pazarlamanın daha kaliteli bir şekilde yapılabilmesi için gerekli teknolojiden haberdar olmamaları ve maddi kaynak sıkıntısı çeken organizasyonlar olmalarıdır. KOBİ'lerin ortak özellikleri aşağıdaki bölümlerde daha geniş olarak incelenecektir.

Bağımsız Olma: Büyük organizasyonların yönetim kademeleriyle onlardan daha küçük yapıda sayılan KOBİ'lerin idare biçimleri oldukça farklıdır. Büyük organizasyonlarda yönetim ve icra birbirlerinden ayrı olarak değerlendirilmektedir. Bu tarz işletmelerde profesyonel yönetim kademelerinin üzerinde de onlardan sorumlu olan başka bir yönetim kurulu mevcuttur. Bu kademedeki işletmelerin hissedarları bulunduğu için her zaman yönetimi de denetleyen bir kurul mevcuttur. Tüm bunlar değerlendirildiğinde KOBİ'lerde yönetim ve icra birbirinden bağımsız olarak incelenememektedir. KOBİ'lerde yönetim kurulu başkanı, yönetici ve çoğunlukla işletme sahibi aynı kişidir(Kaya, 2007:127-128).

KOBİ'lerde genel olarak yönetim icraatını işletme sahibi yürütmektedir. İşletmenin sahibi tüm sorumluluğu alarak hareket ettiği için verdiği kararlarda

herhangi bir baskı hissetmemektedir. Tüm kararları kendi almakta ve kendisi uygulamaktadır. Farklı kişilerin görüşleri alınmadan yapılan işlerde büyük bir risk de bulunmaktadır ancak KOBİ sahibi bu gibi durumları göz ardı etmektedir. İşletmelerin sahipleri yönetici olarak yeterli değillerse ve bu görevi hakkıyla yerine getiremiyorsa bu durumda ciddi problemler yaşanabilmektedir (Durman ve Önder, 2007b: 24).

Yönetimin iyi bir şekilde yapılması KOBİ'lerin varlıklarını sürdürmesinde önemli bir faktördür. Karar alırken kendi potansiyellerinin farkında olan ve iyi bir lider vasfı taşıyan tüm KOBİ sahipleri yeniliğe de açık görüş yapısına sahiptirler. İşletmeler yeniliğe açık oldukları takdirde ise teknolojik gelişmeleri de yakından izleyerek varlıklarına güç katabileceklerdir (Torlak ve Uçkun, 2005: 62).

Girişim Yeteneği: KOBİ'lerin kurulum aşamasında ortaya çıkan girişimci ruh olmadan asla hiç kimse birer işletme sahibi olamamaktadır. Bireylerin girişimci ruha sahip olmaları onların olaylara farklı açılardan bakmalarına da imkân vermektedir. KOBİ sahipleri cesaretli kişiler oldukları için kendiışlerini kurmakta ve devamını getirebilmektedirler. Kişiler cesaret toplayıp tüm koşulları analiz edip bir işe girdiklerinde güçlenebilmektedirler. Kendisini garanti altına almak isteyen ve hiçbir riske girmeyen kişiler piyasadaki etkinliklerini kaybetmektedirler. Kişilerin girişimci olmaları onların cesaretli ve yenilgiden korkmayan yapıya sahip olduklarının en önemli göstergesidir (Torlak ve Uçkun, 2005: 62).

İnsan İlişkilerinin Farklılığı: KOBİ'lerde profesyonel yönetim tarzı bulunmadığı için insan ilişkilerinin boyutları da değişebilmektedir. Yönetimdeki yakınlıktan dolayı çalışanlar ile arasında samimiyet bulunan yönetici çalışanlarını daha yakından tanımak istemektedir. Çalışan personeliyle kurduğu samimiyet ve bağ kimi zaman problemlere neden olabilmektedir. Çalışan-yönetici arasında olması gereken ciddiyet duvarları zamanla aşılabilen ve bu durum bir takım ciddiyetsiz tavırlara neden olabilmektedir (Aslan, 2007: 203).

Çalışanlar, yöneticilerini kimi zaman arkadaş olarak görebilmektedirler. Suiistimale açık olan bu durum karşısında yöneticiler bazı durumlarda çalışanlar tarafından kullanılabilir. Yönetici-çalışan arasında kurulan bu yakınlık sağlıklı bir iletişim ve anlayış ile desteklendiğinde ise ortaya çok olumlu sonuçlar da çıkabilmektedir. Bahsedilen durum çalışanların daha hırslı performans göstermesinde etkili olabilirken işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesine de katkı sağlamaktadır(Fidan ve Cinit: 2013: 42).

KOBİ'lerde aynı zamanda müşteriler de yönetici ile samimi bir ilişki kurdukları için güven ortamı kendiliğinden sağlanmış olmaktadır. Müşteri bağlılığı için önemli olan bu gelişme işletmelerin varlıklarını sürdürmesi ve müşteri sadakati için oldukça değerlidir. Çoğu zaman müşteriler alış veriş yapmaya değil dostlukları adına işletmeye gelmektedirler (Fidan ve Cinit: 2013: 42).

1.6.KOBİ OLMANIN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

KOBİ'lerin önemi bütün dünyada zaman geçtikçe artarak devam etmektedir. Ülkeler ekonomik krizlerle karşılaştıklarında bu krizlerden çıkmalarında KOBİ'lerin payı oldukça fazladır. KOBİ'lerin kendilerine has niteliklerinden yüzünden birtakım avantaj ve dezavantajlara sahiptirler. Bu avantaj ve dezavantajlar aşağıdaki başlıklar altında detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

1.6.1 KOBİ Olmanın Avantajları

Küreselleşmenin yaşanmasıyla beraber dünya ekonomisinde birçok değişiklikler yaşanmıştır. Uluslararası işletmeler maddi kazançlarının büyük bir bölümünü kendi ülkelerine aktararak bu durumu kazanca çevirmişlerdir. Yaşanan bu gelişmeler dünyada giderek artan bir gelir dağılım adaletsizliğine sebebiyet vermektedir. Gelir adaletsizliğinin yaşanması dünyadaki açlık oranının da artmasına neden olmuştur. Durumun dengelenmesi için ise dünya liderleri büyük yerine “küçük

daha iyidir” anlayışını savunmuşlar ve kitleleri küçük işletmelere yönelterek KOBİ’lerin önemini arttırmışlardır (Özdemir, 2012: 60).

Günümüz koşullarında küçük işletmeler daha çok ilgi görmektedirler. Bunun nedeni ise büyük oranda işletme sahiplerinin müşteriler ile daha samimi ilişki kurmaları olarak gösterilebilmektedir. Küçük işletme sahipleri çalışanlarla ve müşterilerle daha yakın ilişkiler kurarlarken bu durumdan hem çalışanlar hem de müşteriler kazançlı çıkmaktadır. Çalışanları ile iyi ilişkiler kuran işletmeler her zaman için daha avantajlıdır. İşletmelerin varlıkları çalışanların performansına göre değişiklik göstermektedir. Çalışanlar örgütlere ne kadar bağlı olurlar ve ne kadar yüksek performans gösterirlerse işletmelerin varlıkları da o denli garanti altına girecektir(Özdemir, 2012: 60).

KOBİ’lerin avantajlarından bir tanesi de hizmet ve pazarlama açısından daha esnek biçimde davranabiliyor olmalarıdır. Büyük işletmeler daha programlı ve net hareket ettikleri için bazı problemler yaşayabilmektedirler ancak KOBİ’ler bu anlamda daha rahat hareket ettikleri için bu avantajları sayesinde büyük işletmeler ile rekabet güçleri de artmaktadır. Ülke ekonomilerinde rekabet oldukça önemli bir unsurdur ve KOBİ’ler bu rekabete büyük ölçüde katkı sunmaktadırlar. Büyük organizasyonların yapamadığı çeşitli işlevleri yerine getiren KOBİ’ler gerçekleştirdiği faaliyetlerle sisteme pozitif yönde yarar sağlamaktadırlar. KOBİ’ler ülke ekonomileri için oldukça önemlidir. KOBİ’lerin avantajları aşağıda sıralanmaktadır(Özkan ve Özşahin, 2012: 50):

- Az yatırım maliyetiyle daha çok üretim ve mal çeşitliliğinin oluşturulması
- Az yatırım maliyetiyle yüksek seviyede istihdam olanağı meydana getirmesi
- Çalışan istihdam etmek ve işsizliği en aza indirmek
- Talep farklılıklarına ve değişikliklerine kolay bir şekilde uyum gösterilmesi
- Gelir dağılımındaki dengesizliklerin en aza indirilmesi
- Desteklenmeleriyle var olan işsizliğin azalabilmesi

- İşveren organizasyonlarını kendi çerçevelerinde ya da bulunmak istedikleri alanlarda inşa etmeleri
- Hemen bozulabilecek ürünlerin pazarlanabilmesi veya üretimin gerçekleştirilmesi
- Ülkedeki farklı bölgelerin gelişiminde ve çevrenin korunmasında katkı sunulması,

Küçük çaplı herhangi bir organizasyona sahip olmak ilk olarak büyük organizasyonlarla rekabet içerisinde bulunan girişimciye bir takım olanaklar sağlayabilmektedir. KOBİ'lerin avantajlı yönlerinden bir diğeri de alıcı ihtiyaçlarına kolay bir biçimde uyum sağlayabilmeleridir. Bunun sebebi bu işletmelerin alıcıya büyük işletmelere göre daha yakın davranmalarındır. KOBİ'ler meydana gelebilecek problemleri giderebilmeyi büyük sanayi organizasyonlarına göre daha az maliyetle gerçekleştirebilmektedirler. KOBİ'lerde genellikle kararlar çalışanlarla beraber alınıp uygulamaya konulduğundan, başarı seviyeleri oldukça yüksektir. KOBİ'ler hizmet gösterdikleri yerel pazarları çok daha iyi bildiklerinden pazarın niteliklerini ya da gereksinimlerini tespit edebilmektedirler. Pazardaki müşteri ve satıcılarla yakın ilişkilerde de bulunabilmektedirler(Özbek, 2008: 80).

1.6.1.1. Ekonomik Dalgalanmalardan Daha Az Etkilenmeleri

KOBİ'ler ekonomik dalgalanmalardan çok daha az etkilenen, talep değişikliklerine kolayca uyum sağlayan kuruluşlardır. KOBİ'lerin ekonomik dalgalanmalardan çok daha az etkilenmelerinin nedenlerinden en önemlisi sabit yatırım harcamalarının büyük organizasyonlara kıyasla çok daha düşük olması ve değişime çabuk uyum sağlama yetenekleridir (Özdemir vd, 2006: 73).

KOBİ'lerin bir başka üstünlüğü de ekonomik krizlere karşı esnek olmalarıdır. Bu özellikleri ile KOBİ'ler Türkiye'de sosyal ve ekonomik krizlerin büyümesini engelleyen bir unsurdur. Dolayısıyla ekonomide yaşanacak krizlerin ve benzeri durumların daha az hasarla atlatılmasında da KOBİ'lerin bu esnek yapılarının etkili olduğu belirtilmektedir(Sarıaslan,1996: 25).

1.6.1.2. Bölgelerarası Dengeli Kalkınmaya ve Gelir Dağılımına Katkıları

KOBİ'lerin dengeli kalkınma ile sosyal kalkınmanın oluşturulmasında önemli etkileri vardır. Bu özellikleri ile KOBİ'ler ülke ekonomileri için çok kritik bir görev yerine getirmektedirler(Savaşan ve Odabaş, 2005: 17).

KOBİ'ler ekonomik yaşamda önemli görevler yerine getirdikleri gibi sosyal yaşamda da önemli bir rol üstlenmektedirler. KOBİ'lerin sosyal yaşama en önemli yararlarından biri ülkedeki bölgeler arasındaki gelişmişlik seviyelerini yükselterek bölgesel kalkınmaya ivme kazandırmaktır. KOBİ'ler Türkiye'de geniş bir alanda faaliyet göstermeleri nedeniyle bölgesel gelişmişlik farklarının ortadan kaldırılmasında, mülkiyetin tabana yayılmasında ve istihdam alanlarının yaratılmasında oldukça önemli işlevleri vardır. Çünkü KOBİ'ler yapıları gereği ülkenin bütün coğrafi bölgelerine dağılmışlardır. Büyük işletmeler ise çoğunlukla ticaretin en hareketli ve yoğun olduğu büyük şehirlerde toplanmışlardır. KOBİ'lerin ülkenin tüm alanlarına yayılması ekonominin gelişmesine katkı sunmaktadır. Sundukları istihdam olanakları da işsiz bireylerin geçimlerini sağlamasına olanak vermektedir (Sarıaslan,1996: 22).

1.6.1.3. Daha Az Yatırımla Daha Çok Üretim ve Ürün Çeşitliliği Sağlamaları

KOBİ'ler, daha az yatırımla kurulabilmektedir. Tekstil ürünlerinin imalatı, deri giyim eşyası imalatı, gıda, alkol ve tütün ürünleri imalatı, süt ürünleri imalatı, halı ve kilim imalatı vb. KOBİ'lerin fazla faaliyet gösterdiği sektörlerdir (Usta ve Güler, 2006: 66).

Eğer bir KOBİ, büyük işletmelerle rekabette başarılı olmak istiyorsa, bütün dikkatini yeni ürünler ve hizmetler geliştirme ve pazarlama üzerinde toplamak zorundadır. Yani büyük işletmelerin ürettikleri ürünlerin benzerini üreterek değil, esneklik avantajını kullanarak, büyüklerin girmediği pazar noktalarına girmek, talep değişimlerine ayak uydurmak, hatta gerektiğinde üretim alanlarını değiştirmek şeklinde strateji uygulamalıdır (Sarıaslan,1996: 20).

1.6.1.4. İstihdama Katkısı, Katma Değer Oluşturmaları ve İşsizliğin Azalmasında Etkileri

Günümüz dünyasında ekonomik ve sosyal politikaların ortak amacı, işsizlikle mücadele etmek ve yeni iş imkânları sunmaktır. KOBİ'ler yaptıkları yatırım ve üretim, yarattıkları istihdam gerçekleştirdikleri ihracat ve devlete ödedikleri vergiler bakımından hemen hemen tüm ekonomik alanlarda önemli bir yere sahiptirler(Özbek, 2008: 38).

KOBİ'ler ülke ekonomisinde önemli gelir ve istihdam sağlayıcı örgütler olup ekonomik hayatta sayıları en fazla olan işletmelerdir. Bununla birlikte KOBİ'ler, büyük işletmelerin faaliyetlerini daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmesini sağlayan kuruluşlardır. KOBİ'ler büyük ölçekli üretim yapan işletmelerin ara mal ve hammadde gereksinimlerinin karşılanmasında büyük rol oynarlar. KOBİ'lerin ekonomik yönlerinin yanında, sağladığı istihdam bakımından birçok aileyi yakından ilgilendiren sosyal bir yönü de bulunmaktadır. Dolayısıyla, KOBİ'lerin verimli ve etkin çalışmaları, kaynakların verimli kullanımını ve yere daha sağlam basan millî ekonomilere kavuşmayı kolaylaştıracaktır (Özdemir, Ersöz, Sarıoğlu, 2006: 63-64).

KOBİ'lerin istihdam yaratmadaki faydaları özellikle kendisini niteliksiz iş gücünün istihdam edilmesinde göstermektedir. Türkiye'de birtakım bölgelerde nitelikli çalışan sayısı oldukça yetersizdir. Nitelikli olmayan bireyler ise KOBİ'ler tarafından istihdam edilerek iş hayatına girmektedir (Özdemir, Ersöz, Sarıoğlu, 2006: 63-64).

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşlemeler (KOBİ), Türkiye'de 2014 yılı itibariyle ülkedeki tüm işletmelerin yaklaşık %99,8'ini oluşturmaktadır. Aynı zamanda, toplam istihdamın % 73,5'ini, maaş ve ücretlerin % 54,1'nini, toplam cironun %62'sini, faktör maliyetiyle katma değer(FMKD) %53,5'ini ve maddi varlıklarla ilgili brüt yatırım tutarının ise %55'niyarattmaktadır (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21540>, Erişim Tarihi: 25 Aralık 2017).

1.6.1.5. Rekabeti Teşvik Edici ve Geliştirici Etkileri

Rekabet terimi günümüz dünyasında başkalarına üstünlük sağlama çabası şeklinde ifade edilmektedir. Rekabet teriminin ekonomik, siyasal, kültürel alanlarda çeşitli açıklamaları bulunmaktadır. Genel olarak rekabet terimi, sektörde satıcıların kendi kazançlarını yükseltme hedefiyle herhangi birine ya da birilerine karşı üstünlük ve başarı sağlama şeklinde açıklanabilir. Rekabet, talebin ve teknolojinin nitelikleriyle tespit edilen isteğe uyum sağlayabilmek için sektörün güncel biçimlerini, üretim unsurlarını ve organizasyon örneklerini uygulama aşamasıdır. Bu sebeple değişim koşullarını, rakiplerin tutumlarını göz önünde bulunduran unsurlar içerisinde etkileşim ile oluşmaktadır. Rekabet kavramı, aynı işi yapan firmaların daha iyiye ulaşmak adına yaptıkları girişimler olarak açıklanabilmektedir (Çatal, 2007: 99).

Tam rekabet piyasasının oluşabilmesi için birbirine etki edemeyecek kadar çok sayıda işletmenin varlığı gerekmektedir. Tam rekabet piyasasının gerçekleşmesi, verimliliğin, yeniliklerin, kalitenin, üretimin artması gibi anlamlar taşımaktadır. Piyasaya katılan her yeni firma diğerlerinin piyasa payını azalttığı için daha zorlu rekabetçi bir yapının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Böyle bir durumda her firma var olan piyasa içerisindeki elde etmiş olduğu payı korumak yada payını arttırmak amacıyla daha yaratıcı olmak zorundadır. Böyle bir durum ise verimlilik ve kalitede artışa, fiyatlarda ise düşmeden olmaktadır (Sarıaslan, 1996: 20).

1.6.1.6. Tüketici Talep Değişimlerine Kolay Uyum Sağlamaları

Organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişim gösterebilmeleri için ilk olarak talep edilen ürünler ortaya çıkarmaları gerekmektedir. Aynı zamanda da organizasyona kazanç sağlayacak şekilde taleplere karşılık verilmelidir. KOBİ'lerin alıcılarla birlikte bir etkileşim içerisinde bulunmaları sektörü yakından izleme olanağı tanırken, büyük organizasyonlara göre pazarda oluşan farklılıkları çok daha hızlı belirleyebilmelerini sağlamaktadır. Bu sebeple tüketici tercih farklılıklarını üretimlerine kolay ve hızlı bir şekilde yansıtabilirler. KOBİ'lerin tüketici odaklı mal çeşitliliğini oluşturmaları, tüketicilerin istek ve gereksinimlerine uygun mal üretme

olanağını sunmaları, tüketicilerin daha fazla tatmin olmasını sağlayacaktır (Narin ve Akdemir, 2005: 41).

1.6.1.7. Bireysel Tasarrufları Teşvik Edici Etkisi

KOBİ'ler finansman sorunlarından ötürü büyük firmalara kıyasla daha fazla öz kaynağa gereksinim duyarlar. Yabancı kaynak bulma hususunda büyük firmalar kadar şanslı değildirler. Bu nedenle küçük firmalar dönem sonunda sahip oldukları hasılatın büyük bir kısmını tüketmek yerine yeniden yatırımda kullanmaktadırlar. Böylece KOBİ'ler milli gelir içerisinde tasarruf ve yatırımların artmasına paralel olarak üretimin de artmasına katkı sağlayarak ek istihdam olanaklarının gerçekleşmesine yardımcı olurlar. Ülkemiz açısından, tasarruf-yatırım eşitsizliği/dengesizliği sorunu da KOBİ'lerin bu tarz davranışları sonucunda azalacak/ortadan kalkacaktır diyebiliriz (Bağrıaçık, 1989: 17).

1.6.1.8. Büyük İşletmeleri Tamamlama Görevi Görmeleri

KOBİ'ler büyük işletmelerle hem rekabet etmekte hem de büyük işletmelerin ihtiyaç duyduğu ara ürünleri üreterek onlara destek sunmaktadır. Büyük firmalar KOBİ'lerle karşılaştırıldıklarında önemli maliyet üstünlüğünü ellerinde bulundurmaktadırlar. Böylece, üretimlerinin bir kısmını KOBİ'lere yaptırmakta, yarı mamul, mamul malların bir bölümünü bu işletmelerden temin etmektedirler. Bu nedenle KOBİ'ler büyük firmalar için yan sanayi fonksiyonu görmekte ve bu firmaların ihtiyaçlarını gidererek bu firmaların faaliyetlerine yardımcı olmaktadır (Demirez ve Cebeci, 2005: 92).

1.6.2. KOBİ Olmanın Dezavantajları

KOBİ olmanın dezavantajlarının başında sermaye yetersizliği ve finansman kaynaklarına erişimde yaşanan güçlükler bulunmaktadır. Sınırlı miktardaki kaynaklarla hizmetlerini sürdürebilme sorunu yaşayan organizasyonlar, kısıtlı kaynaklardan en iyi bir şekilde yararlanabilmek için yatırım seçenekleri arasında

başarılı olanı tercih etmek zorundadırlar. Teknik bilgi ile donanım yetersizliği, finansman araçlarının kullanım kısıtlılığı, sektör kaynaklarının yetersiz olması gibi problemler KOBİ'lerin yaşadıkları sıkıntılar olarak görülmektedir. Aynı zamanda da verimlilik problemi, rekabet gücünün yetersizliği, pazarlama ile yönetim unsurundan meydana gelen yönetsel yetersizlikler ile mal kalitesindeki eksiklikler KOBİ'ler için dezavantajlar olarak bilinmektedir. KOBİ'lerin dezavantajları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Erdil ve Kalkan, 2005: 80):

- Genel yönetim yetersizliği,
- Büyük işletmelere karşı rekabet edebilme zorluğu,
- İşletmeye ait stratejik kararların çalışanların katılımı olmaksızın işletme sahipleri tarafından alınması,
- Uzmanlaşma formasyon eksikliği,
- Küresel ekonomik ve teknolojik gelişmeleri yeteri kadar izleyememeleri,
- Üretim ve satış arasındaki koordinasyon yetersizliği,
- Danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinden yoksun olmaları,
- Nitelikli personel bulunamaması
- İşyerinin veya yerleşim alanının küçüklüğü,
- Pazar, çevre analizi ve erken uyarı sistemlerinden yoksunluk,
- İşletmelerin küçük olması sonucu ihale vb. etkinlikleri izleyememek,
- İhracat ve pazarlama sorunları,
- Teknik kaynaklarının yeterli olmaması,
- Üniversite-küçük sanayi işbirliğinin geliştirilememesi
- Bankalardan ve diğer finansal kuruluşlardan ihtiyaç duyduğu maddi desteği yeterli düzeyde görememesi,
- Bürokratik işlemler, engeller ve gecikmeler
- Mevzuatın ve yeni gelişmelerin yeterince izlenememesi
- Finansal planlama yetersizliği,
- Bağımsızlığını kaybetme ve batma riski,
- Ürün geliştirme eksikliği,

İşletmelerin faaliyetlerini finanse etmek için yararlanabileceği iki temel yol bulunmaktadır. Bunlardan birincisi işletmelerin kendi kaynakları (öz kaynak) ile, ikincisi ise bankalardan kredi alarak bu ihtiyacı gidermeleridir. Ülkemizdeki KOBİ'lerin kredilerden aldığı pay (%5) çok düşük olduğu için yatırımlarda öz kaynak kullanımı gerekli hale gelmektedir. İşletmeler kuruluş döneminde girişimci sermayeye, faaliyetlerinin devamı için de net işletme sermayesine (dönen varlıklar – kısa vadeli borçlar) gereksinim duyarlar. Öz kaynak doğrudan ortaklardan alınabileceği gibi, sermaye piyasalarından da temin edilebilir. Ülkemizdeki KOBİ'ler sermaye piyasalarından çok fazla istifade edememektedirler (Akbulut, 2000).

KOBİ'ler sınırlı sermaye ile faaliyet gösterdiklerinden dolayı bankaların istediği teminatları verememektedirler. Bunun yanında bu tür işletmelerin bilanço yapıları da genellikle bankaların isteklerini karşılayamamaktadır. Bankalar da küçük ölçekli işletmeler yerine büyük firmalarla çalışmaya yönelmektedirler (Aras, 2001).

KOBİ'lerin banka kredilerini çok fazla kullanmadıklarından dolayı yatırımların finansmanı için öz kaynak ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple kısıt öz sermaye ile kurulan işletmeler daha sonraları zor durumda kalmaktadırlar. Özellikle ekonomik dalgalanmaların yaşandığı zamanlarda KOBİ'ler tahsilatta yaşadıkları problemlerden dolayı nakit yetersizliği çekmektedirler. Zamanla öz sermayesi eriyen ve dış kaynaklara muhtaç kalan işletmeler, yüksek maliyetli banka kredisi kullandıklarından ve yatırımlarının dönüş hızını belirleyemediklerinden dolayı iflas edebilmektedirler (Oktay ve Güney, 2002: 26).

1.6.2.1. Pazarlama, Satış ve Organizasyonel Yapı Eksikliği

KOBİ'lerin amaçları pazarlarda kendilerine iyi bir yer edinmektir. Bu amaç doğrultusunda adım atan KOBİ'lerin bazı durumlarda organizasyonel eksiklikleri ortaya çıkmaktadır. Organizasyon sahibi ya da ortaklarının pazar hakkında bilgi edinmesi ya da inceleme yapmadan bireysel gözlemlere yönelik hamlede bulunması önemli bir problemdir. Kurumsallaşmayla beraber görev ve yetkilerin sistemli bir şekilde dağılımının sağlanması hedeflenmektedir. KOBİ'lerin farklılaşan çevre

koşullarına uyum sağlamaları daha uzun bir süre ayakta kalmalarını sağlamaktadır (Ulusoy ve Akarsu, 2012: 108).

KOBİ'lerde profesyonel bir yönetimin eksikliği birçok yapısal sorunu ortaya çıkarmaktadır. Yetki devri olmadan yapılan görev değişikliği organizasyonların başarılı olmalarının önüne geçmektedir. Yapılan lider atamalarında yetki devri yapılmalı ve ardından görev değişikliğine gidilmelidir (Aykaç vd, 2009: 57).

1.6.2.2. Rekabet Gücünün Düşüklüğü

Evrenselleşmenin ekonomik sınırlarının, teknolojideki değişimlerin zaman ve mekan kısıtlamalarının kaldırılması, işletmelerin küresel ekonomi içerisinde yer almalarına neden olmuştur. Evrenselleşme ve teknolojinin hızlı gelişimi ve pazarda bulunan firmaların gelişme istekleri, rekabeti serbest piyasa ekonomisinin en önemli konusu haline getirmiştir. Rekabet, serbest piyasa mekanizması içinde etkin durumdayken iktisadi işletmelerin karşılıklı olarak fiyat ve fiyat dışı farklı araçlarla karlarını arttırmak ve en büyük piyasa payını sağlamak maksadıyla ortaya koydukları stratejik bir süreç olarak tanımlanabilir. Rekabet, aynı alanda faaliyet gösteren birey ve kuruluşların aynı amacı elde etmek için birbirleriyle mücadele etmelerini ifade etmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 700).

KOBİ'lerin oluşum aşamalarında yeterince sermayesinin bulunmaması rakipleri karşısında güçsüz durumda olmalarını sağlamaktadır. Az sermayeyle ayakta durmaya çalışan KOBİ'ler karşıdan gelecek tüm darbelere karşı açıktır. Bu durumda rekabet güçleri de azalmaktadır (Kaya, 2007: 128).

1.6.2.3. Sermaye Yetersizliği ve Finansmana Erişimde Karşılaşılan Zorluklar

Organizasyonların aldıkları doğru finansal kararlar yoğun rekabet ortamında ayakta kalmalarına olanak sağlamaktadır. Sermayenin yetersiz olması organizasyonların giderek zayıflamasına ve ürün çeşitliliğinin azalmasına neden olmaktadır.

Finansal hedefe ilerleyebilmek için organizasyon idarecisinin almış olduğu kararlar aşağıda belirtilmektedir.

- Sermaye ve yatırım kararları
- Finansman kararları
- Kar dağıtım kararları

Sermaye kararı organizasyonların varlıklarının toplamıyla ileride ne kadar harcama yapılacağına dengesini açıklamaktadır. Finansman kararı ise yapılacak olan yatırıma duyulan ihtiyacın belirlenmesi ve ihtiyaç duyulan fonun nereden sağlanacağı ile ilgili kararları içermektedir. Bu anlamda eksikliklerin tespitinin yapılıp buna uygun olan adımların atılması organizasyonların yararına olacaktır (Erol, 2010: 100).

1.6.2.4. Ölçekten ve Teknik Düzey Yetersizliğinden Kaynaklı Düşük Verimlilik

Organizasyonların tespit ettikleri hedefler doğrultusunda hizmetlerini gerçekleştirebilmeleri için aktif ve verimli bir stratejiye ihtiyaçları vardır. KOBİ'lerde bu unsuru uygulayabilecek profesyonel ekip çalışmasının bulunmaması veya ekibin yetersiz olması organizasyon sahibi ile ortaklar yönünden gerçekleştirilmesine sebebiyet vermektedir. Bu süreçte organizasyon idarecisi veya ortakların örgütsel strateji kararlarını istatistiksel bilgilere göre değil düşünsel olarak almaları ve sektör hakkında inceleme yapmadan karar vermeleri kötü sonuçları da beraberinde getirmektedir. Sermayenin az olması hammadde ile malzeme alımında KOBİ'lerin güçlük çekmelerine neden olmaktadır. KOBİ'lerin bütçesinden daha fazla mal siparişi vermeleri onların zayıflamalarına neden olmaktadır. Büyük firmalar ihtiyaç fazlası ürün sipariş ettiklerinde bu durumu karla kapatırlarken satış gücü daha az olan KOBİ'ler fazla ürün siparişinden zararlı çıkmaktadırlar. Bu nedenle KOBİ'ler finansal yapıları büyük siparişleri genellikle ödeyememelerine ya da KOBİ'lerin büyük organizasyonlarla çalışmalarına sebebiyet verir (Keskin vd., 2009: 280).

Teknoloji bakımından ve sermaye yetersizliği sebebiyle gelişim gösteremeyen KOBİ'ler makine parkını değiştiremediklerinden dolayı üretimde enerji harcamaları fazla ve verimlilikleri az eski makine kullanmak zorunda kalmışlardır. KOBİ'lerin kazançları arttıkça teknolojik gelişmeleri de yakından takip etmektedirler ve bu durumda rekabet güçleri de artmaktadır(Kılıç ve Keklik 2012: 100).

1.6.2.5. Nitelikli Ürün Geliştirmede Yetersizlik

Alıcı isteklerine göre sipariş yöntemi malı oluşturma ya da tasarlama hakkında standart kitle üretimi oluşturan büyük organizasyonlara nazaran daha fazla avantajı bulunan KOBİ'ler finansman problemleri sebebiyle AR-GE konusunda eksik olmalarından dolayı mal tasarımı veya geliştirme unsurunda düzenli çalışmadıkları gözlenmektedir. KOBİ'ler benzer mal üretmeleriyle ve yeni mal geliştirememeleri sebebiyle dış sektöre yönelme sorunu yaşamakta ve dış sektöre yönelseler de rekabette bulunamamaktadırlar (Ören, 2003: 266).

Mal gelişimini etkileyen diğer bir sorun ise nitelikli elemanın az olmasından kaynaklanmaktadır. Gelişim gösteren ülkelerde ya da gelişmemiş ülkelerde mesleki açıdan eğitimin kısıtlı olması sebebiyle çırak niteliğinde yer alan KOBİ'ler, inceleme yönünden ve çalışan eğitiminde fazla harcamada bulunamadıklarından dolayı mal ile hizmet geliştirmede oldukça yetersiz olarak bilinirler (Özdemir vd., 2006: 100).

1.6.2.6. Sermaye Piyasası ve Alternatif Finansman Araçları Kullanım Yetersizliği

Kaynak problemi içerisinde bulunan KOBİ'ler uluslararası sektörlerde rekabet olanağının oluşabilmesi için banka piyasası haricinde finansman araçlarından faydalanılması ile finansal araçlara yöneliminin kolay bir biçimde sağlanması gerekmektedir. KOBİ'lerin finansal hizmetleri sağlamada yeterli etkin çalışanın bulunmaması ulusal seviye hizmet veren hisse senedi sektörüne yönelimlerini engellemektedir. Aynı zamanda da sermaye sektörüne katılım ile danışmanlık faaliyeti harcamalarının KOBİ'ler üstünde sorun olması sebebiyle ihtiyaç duyulan fonksiyonların giderilmediği belirtilmektedir. KOBİ'ler finansal araçlar şeklinde,

finansal kiralama, risk sermayesi finansman yöntemlerinden uzman çalışan ile teknik bilgi kısıtlılığı sebebiyle yeteri kadar faydalanamamaktadır (Yıldız, 2013: 233).

İKİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK KOBİ'LERİN SORUNLARI VE ALANYAZIN TARAMASI

2.1.GENEL OLARAK KOBİ'LERİN SORUNLARI

KOBİ'lerin önde gelen sorunları üretim sorunları, yönetim sorunları, finansman sorunları, pazarlama sorunları, markalaşma sorunları ve diğer sorunlar olmak üzere aşağıda ayrı başlıklar halinde ele alınmıştır.

KOBİ'ler, ekonomik alanda elde ettikleri avantajların ve sundukları yararların yanı sıra ciddi problemler de yaşamaktadırlar. Ülkelerin ekonomilerine olumlu katkılarda bulunan KOBİ'lerin problemleri arttıkça, bu durum, ülke ekonomisi açısından da önemli bir sorun haline gelebilmektedir. KOBİ'lerin yaşadıkları bu problemler genel olarak üretim veya tedarik problemleri, pazarlamayla ilgili problemler, yönetim ve organizasyon problemleri, çalışan ile eğitim problemleri şeklinde sıralanabilmektedir (Karabıçak ve Altuntepe, 2001: 293).

Türkiye ekonomisinin temeli olan KOBİ'ler genel olarak; otomotiv, beyaz eşya, elektronik ve tekstil yan sanayilerinde, el sanatlarında, hizmet sektöründeki acenteler ve irtibat bürolarında, temizlik ve benzeri hizmetlerde, metal ve kıymetli madenleri işleyenler ve gıda sektöründe hizmet sağlayan organizasyonlardan oluşmaktadır. Kısacası, KOBİ'lerin ana sanayiye ürün veya faaliyet sağlayan yan organizasyonlar şeklinde hizmet verdikleri ifade edilmektedir. Ana sanayiye yönelik hizmet vermeleri sonucu KOBİ'lerin farklı problemleri ortaya çıkmaktadır. Makroekonomik parametrelerde oluşan kötü değişikliklerin, bütün ekonomik birimlerin aksine KOBİ'ler üstünde etkisi oldukça fazla ve önemlidir. Ekonomik unsurların yanı sıra, sosyal ve siyasi faktörlerde meydana gelen problemlerle beraber, organizasyonların kendi içlerinde yaşadıkları sorunlar da bulunmaktadır. Girişimcilik, yöneticilik ile mülkiyetin aynı kişide olması, kurulma sürecinde maliyet olarak değerlendirilen fizibilite etütlerinin sağlanmaması, organizasyon sahiplerinin genişleme arzusu ve çabası, organizasyonun ihtiyaç duyulan departmanlarının uzman

yöneticilere verilmemesi gibi problemler KOBİ'lerin başlıca sorunlarından (Özgen ve Doğan, 1998: 100).

2.1.1. Üretim Sorunları

KOBİ'lerin en önemli problemlerinden bir tanesi de üretim sorunudur. KOBİ'lerin mal ya da hizmet üretiminde verimsizliğin söz konusu olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Geleneksel üretim metotlarını uygulayan KOBİ'lerin rekabet ettikleri ürünler çoğunlukla ucuz ithal ürünlerdir.

Kendilerini yenileme ve değişiklik yapma konusunda eksik olan KOBİ'ler teknolojiyi de yeterince kullanamamaktadırlar. Üretim yönetimi ve teknolojisindeki büyük bilgi açığı nedeniyle sorunlar kolaylıkla çözüme kavuşmamakta ve kalitesiz üretim söz konusu olmaktadır.

Büyük işletmelere oranla sınırlı kapasiteye sahip olan KOBİ'ler, bu özelliklerinden dolayı ödemeleri uzun vadeye yayılmış ve büyük miktarlarda hammadde satın alamamaktadırlar. Üretim süreci sorunları arasında; hedeflenen miktarlarda ve teslim tarihlerinde gerçekleşmeyen tedarik sorunları, maliyet hesapları ve kalite standartlarının sağlanması konusundaki sorunlar arasında yer almaktadır. Bunun dışında KOBİ'ler stoklar için depo sağlamada, malzemelerin uzun süre yetecek düzeyde olmaması ve gelişen teknolojilere uyum gösterilememesi gibi sorunlarla da karşı karşıya kalmaktadırlar.

KOBİ'ler yukarıda belirtilen sorunlara ek olarak kalite ve standardizasyon hususunda da ciddi sorunlar yaşamaktadırlar. Eski teknolojilerin kullanılması ve kendilerini teknolojik açılardan yenileyememeleri büyük sorunlara neden olmaktadır. Tüm bu sebepler KOBİ'lerin dış piyasalardaki rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.

KOBİ'lerin sermayelerinin sınırlı oluşu ellerinde yeterli stok barındıramamalarına da neden olmaktadır. Büyük işletmeler gibi kolay transfer yapamayan ve depolama alanları yetersiz olan KOBİ'ler uygun koşullarda rekabet edememektedirler. Üretim tekniklerinde ileri teknolojinin kullanılması ile

maliyetlerde düşüş sağlanması bunun akabinde de standart kalitenin yakalanması söz konusu olur. KOBİ'lerde üretimle ilgili en büyük sorun üretim yöntem ve tekniklerinde ileri teknolojilerin kullanılmamasıdır. Örneğin; Levis, Türkiye fabrikasında bir pantolonun dikimi 14 dakika sürmektedir. Fakat KOBİ seviyesindeki bir tekstil fabrikasında aynı pantolonun dikimi 50 dakika sürmektedir. Aradaki büyük farkın nedeni Levis'in sahip olduğu knowhow'dur (Arat, 1990'dan Akt: Müftüoğlu, 2007:209-210). Dolayısıyla KOBİ'lerin rekabet etme şansları üretimden kaynaklanan sorunlar nedeniyle giderek azalmaktadır.

KOBİ'lerin sürdürülebilir rekabet etme hususunda sorunları söz konusudur. Uluslararası alanda rekabet edebilmek hem ileri teknolojiyi hem de kaliteli ürün ve hizmet üretmeyi, aynı zamanda tüketici memnuniyetini gerektirmektedir.

KOBİ'lerde üretim problemleri aşağıdaki gibidir:

- Uluslararası kalite normlarında mal oluşturamama,
- Üretim seviyesinin eksikliği,
- Pazar incelemesinin sağlanmaması,
- Fason üretim planında meydana gelen çeşitli problemler,
- Kapasite tespit edilmesinde yapılan yanlışlıklar,
- Depolama problemleri (Fidan ve Cinit, 2013: 50).

Türkiye' de KOBİ'lerin geniş bir bölümü ulusal veya yerel sektörler için üretim sağlamaktadır. KOBİ'lerin genellikle üretim yapırlarken eski veya yarar sağlamayan araçları kullandıkları gözlenmektedir. Aynı zamanda da KOBİ'lerin üretim aşaması emek yoğunudur. Ülkemizde emek harcamalarının fazla olmasıyla KOBİ'lerde verimli iş gücünün az olması, KOBİ'lerin önemli problemleri içerisindedir. Bir başka konu ise örneklere göre üretim sağlayan KOBİ'lerin, üretilen malların teknik resimlerinin eksik olmasıdır. Bu durum aşağıdaki problemlere yol açmaktadır (Kara, 2012: 212):

- Ölçü toleransı, hassaslık ile malın değeri ilerleme göstermemektedir.
- Malzeme kesiminde kısıtlı kaynaklara gidilememektedir.
- Hangi parçanın, hangi alanda, hangi çalışanla en kısa zamanda düzgün bir şekilde ve minimum maliyetle uygulanacağı tespit edilememektedir.
- Tezgâhların ve çalışanların yeteneklerinin kullanılmamasıyla beraber, farklı tezgâhlarda atıl kapasite söz konusu iken diğerlerinde yığılmalar meydana gelmektedir.
- Maliyet muhasebesi sistemi oluşturulamamakta ve termin planı yürütülememektedir.

KOBİ'lerin yaşadıkları önemli problemlerden biri de teknolojik sıkıntılarıdır. Ülkemizde kullanılan teknoloji dışarıdan temin edilmekte, lisans, know-how (teknik bilgi) için büyük maliyetlere katlanılmaktadır. Üretim aşamasında kullanılan enerji maliyetlerindeki fazlalık, KOBİ'lerin problemlerinden biri olarak yer almaktadır. Aynı zamanda da üretimde uygun görülmeyen hammadde ile yardımcı madde malzemelerin kullanılması üretimdeki değeri azaltmakta ve işletmenin uluslararası sektörlerde rekabet şansını düşürmektedir. Teknolojik yetersizliklerle beraber katma değeri az ve değeri düşük üretim sağlanmaktadır. Üretim fonksiyonuna yönelik farklı bir problem ise fason imalattır. Üretim aşamasında ihtiyaç duyulan iş ile zaman araştırmasının gerçekleştirilmesi, makine ile donatıma yönelik bakım ve onarımın yapılması, iş incelemesinin yapılması, stok yönetimi, fire ile hata oranlarına bağlı aktif yöntemlerin tespit edilmesi, KOBİ'lerin üretim aşamalarında dikkat etmeleri gereken diğer önemli unsurlar olarak bilinmektedir (Cengiz ve Tuncay, 2012: 143).

Üretim aşamasında profesyonellikten uzak olan KOBİ'ler piyasa koşullarında uygun rekabet koşullarını sağlayamamaktadırlar. KOBİ'lerin en önemli sorunlarından olan üretim problemi beraberinde birçok olumsuzluğu da getirmektedir. Örneğin hammadde, ara malların tedarikinde nitelik ve maliyetinden kaynaklanan sorunlar üretimin neden olduğu sorunlara ek olarak gösterilebilmektedir. Günümüzde KOBİ'lerin kalite standartları belgelerini alabilmeleri için yüksek maliyetli ve daha profesyonel çalışmalar yapmaları gerekmektedir.

KOBİ'lerin üretim sürecinde karşılaştıkları sorunların başında üretimde kullanılan malzeme, hammadde, kısaca girdi tedarikinde karşılaştıkları zorluklar geldiği ifade edilebilir. KOBİ'lerin finansal yetersizlikleri, istenilen madde ve malzemenin istenilen zamanda ve istenilen miktarda temini konusunda bazı güçlüklerin doğmasına yol açmaktadır. Bu güçlüklerin aşılması ise, alınan malzemenin standardını düşürmekle veya öz sermayenin arzulan iş hacmine göre yetersiz kalması sonucu yüksek maliyetli kredilere başvurularak söz konusu malzemelere daha yüksek fiyat ödemekle mümkün olmaktadır. Mamul fiyatına yansıyan yüksek maliyetler ise, KOBİ'ler açısından hem iç pazarda hem de dış pazarlarda rekabet dezavantajına neden olmaktadır.

Üretim ile ilgili bir diğer sorun da yeni teknolojilerin takip edilememesinden kaynaklanmaktadır. Teknolojilerin çok hızlı geliştiği günümüzde tüketici talebi de artık daha kaliteli ve üstün tasarımlı farklılaşmış ürünlere yönelmektedir. KOBİ'lerin yeni teknolojilerin takip edilememesi ve zamanında uygulanamaması açısından yaşamakta olduğu sorunların temelinde nitelikli eleman yokluğu da vardır.

KOBİ'lerin üretimle ilgili sorunlarından bir diğeri de, fason üretimlerde karşılaştıkları zorluklardır. Fason üretim, bir büyük işletme (ana firma) ile küçük işletmeler (taşeron firmalar) arasında gerçekleştirilmektedir. Büyük işletmeler, aldıkları siparişler için gereken işin bir kısmını veya tümünü bir başka işletmeye (taşerona) yaptırmaktadırlar. Fakat bu iş ilişkisi kimi durumlarda bir bağımlılığa dönüşmektedir. İşte, ülkemizdeki KOBİ'lerin üretimle ilgili en önemli sorunlarından biri de bu hususta yaşanmaktadır. Bu durum, KOBİ'ler arasında üretimde işbirliği ihtiyacını da gündeme getirmektedir (Özgen ve Doğan, 1998).

2.1.2.Yönetim Sorunları

Yönetim, bir organizasyonun, örgütün veya işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi için elinde bulundurduğu üretim kaynaklarını etkin ve verimli

bir şekilde kullanması süreci şeklinde tanımlanmaktadır. Yönetim kavramı kimi zaman bir süreç olarak değerlendirilmekte ve kimi zaman da bu sürecin içerisinde yer alan yöneten kişiler ya da insanlardan oluşan bir organ olarak anlaşılmaktadır. Yönetim kimi zaman da bir bilgi ve beceri topluluğu olarak anlaşılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 21).

Yönetime süreç olarak bakıldığında bir dizi faaliyetleri içerdiği söylenebilir. Yönetimin işlevleri olarak bilinen ve birbirleri ile karşılıklı etkileşim halinde olan, devamlılıkla tekrarlanan bu faaliyetler örgütleme, planlama, yürütme, koordinasyon ve kontroldür (Şimşek, 2002:8).

KOBİ'lerin önemli sorunlarından biri de yönetim sorunlarıdır. Geleneksel yöntemlerle yapılan işletme yönetimi, yöneticilerin bilgilerinin ve donanımlarının işlerin içeriğiyle uyumsuz olması ve bütün yönetim işlev ve süreçlerinin bir ya da birkaç kişi tarafından gerçekleştirilmesi pek çok sorun yaratmaktadır. Bütün yetkilerin tek bir elde toplanmasının ve işleyişin yöneticinin idaresine bırakılması işletmelerin değişen pazar şartlarına uyum göstermesi noktasında sorun oluşturmaktadır. Modern işletmelerde kararlar alınırken katılımın üst ve ast kadrolarda eşit dağılması işletmelere çok yönlü bir bakış açısı sağlamaktadır (Özdemir, 1990).

KOBİ'lerin büyük organizasyonlara nazaran daha küçük yönetim yapılarının olması, problemlerin küçülmesini sağlamaktadır. KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunlarının başında yeterince kurumsallaşamamalarından kaynaklanan iletişim sorunları bulunmaktadır. Küçük çaplı organizasyonlarda formel yapılanmaya gerekli değer verilmediği gözlenmektedir. Bu organizasyonlarda çalışan işçilerin birbirleriyle iletişimlerini kolay bir şekilde sağlamaları önemli bir avantaj olarak görülebilir. Bununla birlikte yöneticilerin organizasyonda bulunmadığı zamanlarda çalışma ortamında çeşitli problemler yaşanabilmektedir (Özdemir, 1990).

KOBİ'leri genel olarak bir veya iki ortak yürütmektedir. KOBİ'lerin örgütlenmesinde ise büyük organizasyonlara nazaran daha az çalışan bulunmaktadır. Yönetim açısından değerlendirildiğinde az çalışanın olması yönetimi kolaylaştırır da daha kapalı ve geleneksel yapıya sahip olmaları çeşitli problemleri beraberinde

getirmektedir. Genel olarak geleneksel sistemlere dayanan yönetim anlayışı, farklılığa kapalılık, kurumsallaşma bakımından yeterli kaynağın yer almaması KOBİ'lerin yönetim problemlerinin başlıcalarındandır (Üçoğlu, 2012: 54).

KOBİ'lerin yaşadıkları bir diğer problem ise tanımlanmış bir organizasyon yapılarının, alanında tecrübeli veya nitelikli yöneticilerin olmaması; belli bir plan ve yöntem çerçevesinde çalışılmaması gibi yapısal sorunlardır. Bu durum ise yönetimin zayıf kalmasına sebep olmaktadır (Tatar ve Üner, 1992: 123).

KOBİ'lerin yöneticileri çoğunlukla teknik ve üretim şekillerinde gereken deneyime sahip oldukları halde işletmenin öteki birimleri ile ilgili detaylı bilgilere sahip değildirler. Yöneticilerin işlerle ilgili eksikliklerinin belirlenip eğitimler ile gereken donanıma sahip olmaları gerekmektedir (Oktav ve Kavas, 1990). KOBİ'lerde bir tek yöneticinin olması, diğer çalışanlara yetki devri yapılamaması, çift yönlü iletişimin olmamasına ve esnekliğin kaybedilmesine neden olmaktadır.

Yerel düzeylerde üretim gerçekleştiren ve işletme kapasitelerini yerel gereksinimlere göre belirleyen KOBİ'ler küçük sorunların çözümlerine ilişkin çalışmalar yürütür. Oysa büyük sorunların çözümü için önlem almak gerekir. KOBİ'lerin finansal kriz dönemlerinde ya da durgunluk dönemlerinde nakit sorunu yaşamamak için ayrı bir fon oluşturmaları gerekmektedir. Başarılı bir işletmeye sahip olmak isteyen yöneticiler; işletmenin gereksinimlerini açık olarak belirlemeli, kaynak yaratmalı ve karar alma noktasında bütün çalışanlarına danışmalıdır (Özdemir, 1997).

KOBİ'leri yöneten kişiler çoğunlukla işletmecilik anlayışından yoksun, eğitim düzeyleri yetersiz, işlerini geleneksel yöntemlerle yürüten kişilerdir. Eğitilmiş ve nitelikli işgücü, işletmenin daha verimli çalışması ve kaliteli mal üretimini gerçekleştirebilmesi yönünden ayrı bir önem arz etmektedir.

KOBİ'lerde yöneticilerin kendilerini geliştirebilmesine yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi gerekmektedir. Bu eğitimler yöneticilerin, işyerlerinin sürekli bir şekilde, günlük işleyişini düzenleyebilmelerine yönelik bilgi sahibi olmaları için alınması gerekli eğitimlerdir. Eğitim programlarındaki

eksiklikler sebebiyle KOBİ'ler yeni teknik ve teknolojilerde yaşanan gelişmelerden yeteri kadar yararlanamamaktadırlar (Özgen ve Doğan, 1998).

KOBİ'lerin yöneticileri, profesyonel ve modern yönetim anlayışına gerekli önemi vermemektedirler. Birçok işletmenin yöneticisi uygulamada önceden beri gözlem yolu ile öğrendiklerini yeterli saymaktadırlar.

2.1.3.Finansman Sorunları

Ülkemizde, KOBİ'lere finansal kaynak sağlayan kredi kurumları KOBİ'lere kredi vermede pek istekli değildirler. Diğer yandan KOBİ'ler kapasite kullanım oranları düşük, teknolojileri eski, standart uygulamalarında güçlükler yaşayan, düşük kalitede ve pahalı olarak ürettiği malını ucuza satan bir kesimdir. KOBİ'lerin sermaye yapısının zayıflığı kuruluşu ile başlamaktadır. İşletme faaliyetleri devam ettiği müddetçe de olumsuz etkisini göstermektedir. Bu durumda, yeni yatırımların yapılması, yeni teknolojilerin sağlanması zorlaşmaktadır. Sermaye yapılarındaki optimal borç ve özkaynak oranlarının belirlenmesinde KOBİ yöneticileri, finansal teorilerden asgari düzeyde yararlanmaktadırlar (Öndeş, 1998:60).

KOBİ'lerin finansman ile ilgili sorunları şu şekilde sıralanabilir (Kozlu, 1995:10-11);

- Sermaye kaynaklı sorunlar,
- Dış kaynakların elde edilmesindeki maliyetlerin fazlalığı,
- Yatırım fonunun ve yatırım zamanlamasında yapılan analiz eksiklikleri,
- Sermaye piyasası araçlarından yararlanılamaması,
- Finansal kiralama ve KOBİ'lere yönlendirilememesi şeklinde sıralanabilir.

Finansal sorunlar çoğunlukla bütün KOBİ'lerin çözmesi gerekli olan problemlerin başındadır. Finansman, işletmenin kuruluş aşamasından, üretim aşamasına, pazarlama aşamasından diğer tüm aşamalara kadar işletmeleri etkilemektedir. KOBİ'lerin yöneticilerinin yönetimde beceriksiz olmaları

halinde işletmeye finans uzmanı gerekmektedir. Yönetici kaynaklı finansman sorunlarının çözümünde finans uzmanının işletmeye alınması işletmeler için pozitif bir gelişimi de beraberinde getirmektedir (www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/ead/.../kobisayi9.doc) .

Öz sermayedeki yetersizlik KOBİ'lerde finansman sorununu da beraberinde getirmektedir. Bankalar ve bağımsız derecelendirme kuruluşları tarafından derecelendirilecek olan KOBİ'lerin değerlendirilecek özelliklerinin başında sahip oldukları işletme sermayesi gelir. Güçlü bir sermayeye sahip olan KOBİ'lere kullandırılan kredilerin maliyetleri, güçlü sermayeye sahip olmayan KOBİ'lere kullandırılan krediler ile kıyaslandığında daha düşük olmaktadır. Bu uygulamalar güçlü sermayeye sahip KOBİ'lere avantaj sağlamaktadır (TBB, 2004: 22-23).

KOBİ'lerin en önemli problemleri arasında finansman sorunları bulunmaktadır. KOBİ'lerin sektördeki paylarını belirli bir seviyede tutmaları ile dışa açılma problemleri, kaynak sorunları içerisinde yer almaktadır. KOBİ'ler pek çok ülkede finansman problemlerini banka veya satıcı kredileriyle borçlanma ve sermaye artırımıyla gidermektedir. Sermaye artırımı yoluyla finansman sorununun çözümüne gidilmesi aşamasında, kâr ortaklara verilmeyip elde tutularak sermayenin artırılması hedeflenmektedir. Eski ortakların sermaye girişimindeki paylarının yeterli sayılmadığı durumlarda, yeni ortaklar eklenerek sermayenin yükseltilmesi sağlanmaktadır. Ülkemizdeki organizasyonların geleneksel yapılanmalarından kaynaklanan finansman problemleri aşağıdaki gibidir (Yılmaz, 2010: 88).

- Öz sermayenin yeterli sayılmaması,
- Organizasyon sermayesinin yeterli olmaması,
- Kredi çekiminde meydana gelen zorluklar,
- Sermaye sektöründen fon elde ederken meydana gelen güçlükler,
- Ekonomik dengesizlik,
- Devlet teşvik yöntemi,
- Siyasi dengesizlik.

KOBİ'lerde finansman problemleri işletmelerin faaliyete başlamasıyla beraber ortaya çıkmaktadır. Finansman, işletmelerin devamlılığını sağlayabilmesi bakımından ilk aşama olarak görülmekte ve ilk beş yıl kritik bir dönem olarak değerlendirilmektedir. Bu dönemi başarılı şekilde tamamlayan organizasyonların ilerleyen yıllarda, sektördeki rekabet ortamına kolaylıkla uyum sağlayabildikleri gözlemlenmektedir. KOBİ'ler kurulma sürecinde sabit sermaye ile organizasyon sermayesi tutarlarını genel olarak kişisel harcamalarla meydana getirdikleri öz kaynaklardan, yakın çevrelerinden yararlandıkları borçlarla gidermektedirler. Bu nedenle kurulma sürecinde öz kaynaklarının sınırlı olması ile bankaların bilançoları kuvvetli olan büyük organizasyonları tercih etmeleri sebebiyle, yatırım projelerinin getirisi fazla olmasına rağmen, küçük organizasyonların finans kurumlarından yabancı kaynak sağlama imkanları genellikle yoktur. Bu nedenle KOBİ'ler kurulma sürecindeki dönemlerde öz kaynak problemi çekmektedir (Özdemir, 2012: 63).

KOBİ'lerin öz kaynak imkânlarının yeterli olmaması birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Bu durumun yanı sıra tasarruf sahiplerinin KOBİ'leri tehlikeli olarak görmesi sebebiyle kurulma esnasında yeterli birikimi bulunmayan bu organizasyonların ömürleri uzun vadeli olamamaktadır. KOBİ'lerin bir diğer finansal problemi ise organizasyon içinde ayrı bir finansman departmanının yer almamasıdır. KOBİ'lerin birçoğunda yöneticiler finansman ve muhasebe hakkında yeterli seviyede bilgi birikimine sahip değildirler. KOBİ'lerin hemen hepsi, devlet talep ettiği için muhasebe kayıtları tutmakta ve muhasebe kayıtlarına gereken önemi vermemektedirler. Ancak düzgün bir muhasebe sisteminden sağlanacak bilgilerin araştırılması ve incelenmesi, organizasyonun diğer bölümlerinde verilecek kararlar açısından önemli bir kaynak olarak görülmektedir (Erkumay, 2000: 44).

İşletmeler kuruluşlarında genellikle küçük sermayelerle başladıklarından gerek yatırımlarında gerekse pazarlama faaliyetlerinde umdukları başarıya ulaşamamaktadırlar. KOBİ'ler çoğunlukla peşin satışlar yapmaktadır ama kimi zaman vadeli satış yapmaları gerekebilir. Bu durumda satışları öz sermayeleriyle finanse etmeleri gerekir. Ekonomik dalgalanma durumlarında KOBİ'lerin finansman sorunları ortaya çıkmaktadır. Ayrıca tahsilat süreçlerinde KOBİ'ler sorunlar yaşamaktadır. KOBİ'lerde nakit girişleri olmadığı zaman öz

sermayede azalma olur ve yüksek faizlere katlanmayı göze alarak banka kredilerine başvururlar. Yüksek faizlerle aldıkları kredileri geri ödeme konusunda güçlük yaşayan KOBİ'ler zaman içinde güçsüzleşerek iflas etme noktasına gelirler. Öz sermayenin yeterli olmaması birbirine zincirleme bağlı pek çok sorun yaratmaktadır. Bunun dışında yöneticilerin finansman alanında uzmanlıklarının olmaması sorunların çözümüne imkan tanımamaktadır (www.emu.edu.tr).

Ülkemizde yapılmış olan araştırmaların çoğunluğunda finansman sorunları KOBİ'lerin sorunları arasında ilk sırada yer almaktadır. Finansal sorunlar işletmenin kuruluşunda özsermaye yetersizliği şeklinde başlar ve uygun dış kaynak bulma konusunda yaşanan sorunlar, yeterli olmayan ve yüksek maliyetli krediler, yüksek enflasyon oranı, döviz kurları ve diğer faktörlerle kronikleşerek KOBİ'leri olumsuz olarak etkilemekte, işletmenin verimliliğini düşürmekte ve rekabet etmesini zorlaştırmaktadır. KOBİ'lerin finansman sorunlarının kaynağına bakıldığında kredi yoluyla finansman sağlama sorunlarının önemli bir yer tuttuğu görülmektedir (Yörük, 2001).

Yetersiz işletme sermayesi, küçük sanayicinin en önemli sorunu olmakta, aynı zamanda bu kesimin ürettiği malları vadeli satması da işletme sermayesini olumsuz yönde etkilemektedir. İşletme kredisi teminindeki güçlükler, bu kesimin mali yapısının yeterince iyi olmaması, bilançolarında mali yapının iyi görünmemesi nedeni ile bu kesim bankaların uygun gördüğü şartlarda kredi temin edebilmekte, miktar, vade ve faiz yönünden bankalara tabi olmaktadır (Kılıç, 1992).

KOBİ'ler kısa vadede gerek duydukları kaynağa ulaşmak için bankalardan oluşturdukları talepler karşısında istedikleri neticeyi alamamaktadırlar. Bankalar KOBİ'lere kredi vermek için bazı şartlar istemektedir. KOBİ'ler için alınan kredilerin limit, vade, faiz gibi pek çok geri bildirim olması finans sorununa çözüm sağlamamaktadır. KOBİ'lerin kredi alabilmek için teminat göstermelerinde de bir takım sorunlar yaşanmaktadır. Riskli işletmelere bankalar kredi kullandırırken daha yüksek teminat göstermelerini istemektedirler. Bütün bu süreç ise KOBİ'leri bir kısır döngüye

sokmaktadır. Piyasalarda yaşanan duraklama dönemleri ve ekonomik krizler KOBİ'lerin lehine işlememektedir. Böylesi durumlarda kredi veren bankalar verilen krediyi durdurma ya da krediyi geri çağırma gibi uygulamaları gündeme getirmektedir (Yılmaz, 2005:6).

2.1.3.1. Kaynak Sorunu

KOBİ'lerin yaşadıkları sorunların başında, az sermaye ile çalışmalarını yürütmelerinden kaynaklı olarak kredi bulma ve finansman sorunu gelmektedir. İşletmeciler finansman sorununu en önemli sıkıntı olarak tanımlamaktadırlar. Yeterli seviyede sermaye ile işlerini yürüten işletmeler işletme sermayesiyle alakalı bir problem yaşamamaktadırlar. Bunların yanı sıra işletme ölçeğinin büyütülmesi, yapılan işlerin çeşitliliğinin artması, araştırma faaliyetlerinden yararlanılması gibi gerekli olan işlemler söz konusu olduğunda ortaya finansman sorunu çıkmaktadır.

Küçük firmalar eksikliklerini gidermek, tesislerini geliştirmek, kendilerini yenilemek, eksik teçhizatlarını gidermek ve tüm bunlara bağlı olarak ise üretimlerinin kalitesini arttırmak adına belirli yatırım harcamalarında bulunmaktadır. KOBİ'ler kaynak problemiyle ilk kuruluş aşamasında karşılaşabildikleri gibi sonraki dönemlerde de karşılaşabilmektedirler. Bu problemler aşamadığı takdirde gelişim gösteremeyecekler ve büyüemeyeceklerdir.

2.1.3.2. Enflasyon Sorunu

Özkaynak sorunu yaşayan KOBİ'ler enflasyonun hızla arttığı dönemlerde işletme sermayelerini kaybetmektedirler ve bu durumun doğal bir sonucu olarak kaynak ihtiyacı artmaktadır. Yüksek enflasyon bir diğer yünden KOBİ'lere yönelik teşviklerinde etkinliğini azaltan bir faktördür. Enflasyon aynı zamanda faiz oranlarını arttırırken, borçları olan ve kredi elde etmek isteyen işletmelerin sıkıntıya girmelerine de neden olmaktadır (Aras, 2001: 75).

2.1.4.Pazarlama Sorunları

Pazarlama işletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin piyasaya aktarılması şeklinde tanımlanabilir. KOBİ'lerde üretim ve pazarlama sorunları birbiri ile ilişkili sorunlardır. İşletmelerin düşük kaliteli üretimi tercih etmeleri, satış sonrası için bir yardım ekibi oluşturamamaları, tanıtım faaliyetlerine yeteri kadar yer verememeleri, müşterilerin beklentilerine ve isteklerine göre üretim yapılamamasına sebep olmaktadır. Piyasa şartlarındaki değişikliklerin yakından takip edilememesi, pazar araştırmasının iyi yapılamaması, rakipler hakkında yeterince bilgi toplanamaması, ihracat alanında yeterli istihdamın yapılamaması, teknolojiye gereken önemin verilememesi gibi pek çok husus pazarlama sorunlarının arasında sayılmaktadır. Bütün bu süreç KOBİ'lerin ihracat gerçekleştirmesini güçleştirmektedir. Sonuç olarak KOBİ'ler iç pazarda siparişe dayalı üretim yapmaya zorlanmaktadır (Özgen ve Doğan, 1998).

KOBİ'ler önemli pazarlama sorunlarıyla karşı karşıyadırlar. Çünkü bunlar genellikle yalnızca üretim ile ilgilenmekte; bu arada pazarlama faaliyetlerini ihmal ettiklerinden dolayı da ürettiklerini yeter düzeyde satamamaktadırlar. Bunun bir neticesi olarak, bu tür işletmeler atıl kapasiteyle çalışarak üretim kaynaklarını israf etmektedirler (Özcan, 1996: 63).

KOBİ'ler pazarlamaya ilişkin bilgilerini geleneksel yöntemlerle edinmektedirler ve bu bilgiler genellikle yeterli olmamakta, ürünlerin standardizasyonunun ve kalitesinin yetersiz oluşu pazarlama açısından da sorunlar çıkarmaktadır. Ulusal ve uluslararası fuarlardan maliyetlerin yüksek olması sebebiyle yeteri kadar yararlanılamamakta ve KOBİ'lerde nitelikli pazarlama elemanları istihdam edilememektedir (Aktaş, 2000: 42).

KOBİ'ler hedef pazarlarını tanımlamada ve pazarlama stratejisi belirleme konusunda yetersizdirler. Çünkü pazar araştırmalarını yapmada kişisel gözlemlerine dayanmaktadırlar. Bunun dışında KOBİ'ler özellikle sosyo-ekonomik şartlardaki değişimler sonucunda ortaya çıkan tüketici tercihlerindeki değişiklikleri izleme ve bunlara ayak uydurma konusunda da yeteri kadar başarılı değillerdir (Çetin, 1996).

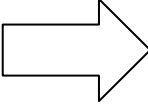
Pazarlama fonksiyonlarından reklam ve tanıtım, piyasa araştırması, satış sonrası için destek ekibinin oluşturulması, müşteri tatminine odaklı üretim KOBİ'lerde büyük öneme sahiptir. Bunlardan yararlanamayan KOBİ'ler pazarlama uğraşlarında başarısız olurlar. Müşterilerin istek ve beklentilerini karşılamakta yetersiz kalan, tasarım çalışmalarını önemsemeyen, ambalaj ve sipariş teslimi konularında eksiklik yaratan, kalite kontrol birimlerini aktifleştirmeyen, teknolojik gelişmeleri yakından takip edemeyen KOBİ'ler piyasada varlıklarını uzun süre devam ettiremezler.

KOBİ pazarlaması, sahip-yöneticinin iş yapma şekliinden dolayı yapısal olmayan ve informal bir yapı biçimindedir. Organizasyon sahipleri işletme içindeki kararları kendileri almakta ve kısa sürede uygulamaktadırlar. Kararlar organizasyon sahibinin bireysel görüşleridir ve organizasyonun ihtiyaçları doğrultusunda alınmaktadır. Yapılan bu uygulamalar KOBİ'lerin pazarlama yöntemlerinin tespit edilebilmesinde etkili olmaktadır. KOBİ'ler pazarlama kitaplarında verilen bilgilere ve kabullenilmiş pazarlama unsurlarına göre hareket etmemektedirler. KOBİ'lerde pazarlama, oluşan gelişmelere, var olanın aksine, tesadüf ya da meydana gelen sorunlar çerçevesinden verilen kararlara bağlı olmaktadır. KOBİ'lerde pazarlamanın sorunları aşağıdaki gibidir (Hepkul, 2002: 40):

- KOBİ'lerin pazarlama bakımından yeterli bilgiye sahip bireylerin istihdam edildiği ayrı bir pazarlama alanı bulunmamaktadır. Bu nedenle gelişmemiş bir pazarlama anlayışına sahiptirler.
- KOBİ'lerin pazarlama araçlarından yeteri miktarda yararlanmadıkları görülmektedir.
- KOBİ'lerde sistemli olarak pazarlama denetimleri uygulanmamaktadır.
- KOBİ'lerin mallarının pazarlanmasında pahalı veya karmaşık satış zincirleri ve satış sistemlerini kullanmadıkları belirtilmektedir.
- Gelişmiş organizasyonlar kitle üretim olanaklarını kullanırlarken bu sistemlerden KOBİ'ler yararlanmamaktadır.
- KOBİ'ler sınırlı miktarda pazar alanına sahiptirler.

Organizasyonların hedefleri çalışan tatmini, alıcı tatmini, ekonomik hedefler ile toplumsal hedefler, organizasyon kaynakları, insan kaynakları, fiziki kaynaklar, parasal kaynaklar şeklinde sıralanabilmektedir. Organizasyonlarda, alıcı tatmini oluşturmaya yönelik fonksiyonlar, pazarlama işlevi şeklinde ifade edilmektedir. Pazarlama işlevi aşağıda belirtilen tablo7’de gösterildiği gibi organizasyon kaynakları ve organizasyon hedeflerine yönelmede bir zincir görevi üstlenmektedir. Pazarlama işlevinin az olduğu durumlarda istenilen amaca yönelemediği ya da güçlük çekildiği gözlenmektedir. (Hepkul, 2002: 43).

Tablo 7. İşletme Kaynakları ve Amaçları

KAYNAKLAR	YÖNETİCİ	AMAÇLAR
1- İnsan kaynakları (tüm personel)		1- Personele hizmet (personel tatmini) -Personele hak ettiği işi vermek, -Hak ettiği ücreti vermek, - Sosyal güvenliği sağlamak, - Uygun bir iş ortamı sağlamak, - Morali yükseltmek
2- Fiziki kaynaklar -Mekan -Donatım - Stoklar -Enerji		2- Müşteriye hizmet (müşteri tatmini) -Müşterilerinin ihtiyaç ve zevklerini, isteklerini tanımak, - İsteklere uygun mal ve hizmet üretmek, - Arzu edilen kalitede mal ve hizmet üretmek, -Müşteriye arzu ettiği yerde mal ve hizmet arz etmek, - Ödeme gücüne uygun fiyatta mal ve hizmet sunmak, - Satış sonrası hizmetler (doğru hesap, halkla ilişkiler).
3- Parasal kaynaklar -Özsermaye -Krediler		3- Ekonomik amaçlar: -Rekabet gücünü arttırmak, -Riskleri azaltmak, - Karı arttırmak,

<p>4- Diğer kaynaklar (zaman, stratejik faktör, verimliliğe, yeniliğe eşdeğer bir faktör)</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Verimliliği arttırmak, - Mali yapıyı güçlendirmek, 4- Toplumsal amaçlar -Büyüme, -İstihdam yaratmak, -Çevreyi korumak, -Sosyal kuruluşlara yardım, -Vergi vermek, -Mesleki kuruluşlara karşı yükümlülüklerini yerine getirmek
---	--	---

Kaynak: (Akgemci, 2001: 27).

Pazarlama işlevi bütün organizasyonlar için önemli bir faktör olarak bilinmektedir. Sonuç olarak pazarlanamayan malı üretmenin bir anlamı kalmamaktadır. Pazarlama, alıcı taleplerinin ya da gereksinimlerinin tespit edilmesiyle, bu bağlamda üretime yön verilmesi, üretilen malların alıcıya yönlendirilmesi ile satış sonrası faaliyetlerin gerçekleştirilmesi şeklinde açıklanabilir.

KOBİ'ler hali hazırdaki kapasitelerine göre pazarlama birimleri oluşturmalıdır. Tespit edilen hedefleri doğrultusunda planlarını yapmalı, etkinliklerde bulunmalıdırlar. Pazarlama birimlerinde çalışanlara karar verme ve uygulama sürecinde esnek davranmalarına izin verilmelidir. Çalışanlar için kararlara katılma ve değişiklik yapabilme yetkisi olumlu bir hava yaratmaktadır (Akgemci, 2001: 29).

KOBİ'lerin pazarlama sorunları şunlardır (Nalbant, 2003:50):

- Pazara girişlerde kısıtlı harcama gerçekleştirmeleri,
- Doğru işe doğru çalışanın yerleştirilememesi,
- Üretimi yapılan ürünlerin dağıtım firmaları tarafından dağıtılması,
- Hedef pazarlarda pay sahibi olamamaları,
- Reklam, tanıtım ve tutundurma faaliyetlerinin önemsenmemesi,

- Fiyat politikaları belirlenirken piyasa şartlarının iyi sentez edilmemesi,
- Satış planlamalarında yapılan yanlışlardır.

Korkmaz (2003:238) KOBİ'lerin karşılaştığı pazarlama sorunlarının temelinde; ekonomik şartlardaki değişimlere kısa sürede uyum gösterememelerine, çevre analizinin ve erken uyarı sistemlerinin olmamasına, yeni pazarlama kanallarının oluşturulamamasına, dağıtımla ilgili sorunlara, pazar bilgi eksikliğine, yoğun rekabet ve rekabet edilebilir fiyatların belirlenememesine ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayamamalarına bağlamaktadır.

Yalçın (1998:38-39) KOBİ'lerin pazarlama fonksiyonlarındaki sorunların iki temel unsurdan kaynaklandığını ifade etmektedir. Bu unsurlar ölçek ve yapıdır. Aşağıda bu unsurlara göre karşılaşılabilen sorunlar detaylandırılmıştır.

Ölçekten kaynaklanan sorunlar

- Pazarlara girişlerde finansman noksanlığı,
- Nitelikli personel eksikliği,
- Ürün dağıtımının yetersizliği,
- Hedef pazarlarda etkili olamamak,
- Satış geliştirme ve tanıtım faaliyetlerinin yetersizliği,
- Fiyat belirlemedeki yetersizlik ve istikrarsızlıklar.

Yapıdan kaynaklanan sorunlar

- İşletme yöneticisinden kaynaklanan sorunlar,
- Pazarla ilgili bilgi toplamaya ve değerlendirmeye yeterince önem verilmemesinden kaynaklanan sorunlar,
- Pazarlama faaliyetlerinin yetersizliğinden ve hedef pazar hakkındaki bilgi eksikliklerinden kaynaklanan sorunlar,

- Yeni pazarlara giriş risklerini azaltan araçlardan ve mekanizmalardan yoksunluktan kaynaklanan sorunlar,
- KOBİ'ler arası işbirliklerinin yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar.

Gerek ölçekten gerekse yapısal özelliklerden kaynaklanan sorunlar şu şekilde detaylandırılabilir (Erkan ve Eleren, 2001: 159).

- Küçük işletme yöneticileri hala “ne üretirsek satarız” anlayışında oldukları için ve satış fiyatlarını “maliyet + kar” esasına göre belirlediklerinden günümüzün ihtiyaçlarına ve pazarlama anlayışına ters düşmektedir. Modern işletmecilik anlayışına ayak uyduramayan küçük işletmeler bir çok sorunla muhatap olmakta ve hata yapmaktadırlar.
- Piyasa talebinin ne olduğunun, talebin ne zaman ve ne şekilde karşılanacağına bilinmemesi yapılan üretimin kar olarak geri dönmesini engellemektedir. Üretilen üründeki kalite, üretim sisteminde kullanılan teknolojiyi ve yeterli teknik beceriye sahip iş görenleri zorunlu kılmaktadır. Düşük teknoloji hem kaliteyi azaltmakta hem de üretim maliyetlerini artırmaktadır.
- Atıl kapasitede çalışmak KOBİ'ler için ciddi bir sorundur. Atıl kapasite önemli bir sorun iken, üretim kapasitesini aşan talep de oldukça ciddi bir sorundur. Karşılanamayan talep firmanın önce imajını zedelemekte, talep miktarını aşağılara çekmekte ve sonunda işletmenin sonunu getirmektedir.
- Ürünle ilgili yeterli garanti sisteminin oluşturulmaması, yeterli servisin sağlanamaması ve ürüne, tüketicinin tepkisinin ne şekilde olduğunun tespit edilmemesi gelecekte gerçekleştirilecek üretime ilişkin belirsizlik ortamı doğurmaktadır.
- Finansman yetersizliği işletmenin teknoloji yenilemesine izin vermemektedir. Eski teknoloji yüksek maliyetler ile üretime neden olmaktadır. Teknolojik yetersizlikten kaynaklanan düşük

kalite ve yüksek maliyet muhtemelen dış taleplerin de karşılanmasını engelleyebilmektedir. Dış pazardan gelen talebin karşılanmasındaki akreditasyon ve finansman sistemindeki yetersizlikler de aynı şekilde talebin karşılanamamasıyla sonuçlanabilmektedir.

- Eksik pazarlama bilgisi veya gerekli pazarlama departmanının oluşturulmaması sonucunda pazarlama teknik ve araçlarından yeteri kadar yararlanılamaması hedef pazarlara ulaşılmasına engel olmaktadır.

Potansiyel iç piyasaya erişememe, ihracatı benimserken beraberinde gelen meseleler, dış pazardaki güçlü olan rekabet, dış piyasa potansiyelinin düzgün bir biçimde bulunamaması ve dış pazarlama masraflarının yüksek olması farklı pazarlama sorunları olarak belirlenebilmektedir. (Erkan ve Eleren, 2001:160).

KOBİ'lerde pazarlama fonksiyonu çoğunlukla işletme sahiplerinin bireysel girişimleri, tecrübeleri, bilgileri ve yetenekleriyle yönetilmeye çalışılmaktadır (Çetin, 1996:157). Çoğunlukla profesyonel pazarlama yöneticilerinin olmayışının yarattığı sorunlar, ölçek büyüklüklerinden kaynaklanan kısıtlamalar da ilave edilince daha da artmaktadır. (Arslan, 1994:58). Pazarlama fonksiyonundaki bu problemler; yeterli olmayan pazarlama anlayışını, Pazar konusundaki bilgi yetersizliğini, dağıtım problemlerini, ihracat pazarlaması problemlerini, pazarlama araçlarından verimsiz faydalanmayı ve sınırlı pazarlarda etkinlikte bulunma gibi olumsuzlukları ortaya çıkarır(Yörük ve Ban, 2003:23).

Her ne ölçüde ulusal piyasalarda sağlanan deneyimler doğrudan gerçekleşen ihracat pazarlamasına etki etmese de, iç piyasalarda başarı gösteren müteşebbislerin ihracat etkinliklerine kolaylıkla uyumluluk sağladıkları görülmüştür. Bir başka ifadeyle; ulusal piyasalarda elde edilen deneyimler ve kazanımlar, uluslararası pazarlamanın da önünü açar (Çavuşgil, 1989: 61). Tam tersi durumda KOBİ'ler iç piyasalarda yaşadıkları problemleri bir şekilde

çözümüne ulaşırsalar bile, yetersiz bir pazarlama fonksiyonu işletmelerin uluslararası piyasada faaliyette bulunmasını önler. Başarısız pazarlama fonksiyonuna sahip KOBİ'ler ihracat pazarlamasına bağlı olarak; düzgün araştırma ve tahminlere yönelik pazarlama programlarının oluşturulmasında, satış ve pazarlama bütçelerinin yapılmasında, isabetli fiyat politikasının oluşturulmasında, en avantajlı ürünlerin, pazarların ve müşterilerin tercihlerinde ve tutundurma işlevlerinin aktif bir şekilde devam ettirilmesinde problemlerle karşı karşıya kalırlar (Çavuşgil, 1989: 67-68).

2.1.5. Markalaşma Sorunları

KOBİ'ler çoğunlukla üretim aşamalarıyla uğraştıklarından ve büyümelerini bu tarafta elde ettiklerinden markalaşma yönünden büyük bir sorunla karşılaşmaktadırlar. Üretimin nitelikli olması ve büyük markalarla rekabet edecek kapsamda üretilmesi firma bakımından nitelik tanımlayıcı olmasına karşılık satışları çoğaltmakta tam olarak etkili olamamaktadır. Halbuki farklı pazarlama politikaları ile hedef pazarın durumunu anlamak ve pazara yönelik markalar yaratmak önceliği olan hedeflerden olmalıdır. KOBİ'lerin bu davranışı pek çok avantajı yakalayamayarak fason imalat yapmak gibi devamlılık arz etmeyen durumun içerisinde bulunmasına neden olmaktadır. Sadece üretimle alakalı olan bu tip firmalar için üretim ardından satışın yapılmasında problemler ortaya çıkmakta, nitelikli olan pazarlama çalışanlarının istihdam edilmemesi çoğunlukla üretimin sipariş üzerine yapılmasına veya üretilen ürünlerin başka firmalar aracılığıyla pazarlanmasına yol açmaktadır. Bu nedenle oluşturulan markaların bizzat üreticiye değil pazarlamayı yapacak kuruluşlara yönlendirilmesi, marka oluşumunu olumsuz olarak etkilemektedir (Çavuşgil, 1989: 67-68).

KOBİ'ler bakımından bir başka problem ise markalaşma bölümünde istihdam sağlanacak olan çalışanın bulunamaması veya parasal sorunlar sebeplerle çalıştırılmamasıdır. KOBİ'lerin bütün işlerinden sorumlu olan firma sahipleri de marka oluşturmakta yetersiz kalmaktadırlar. Markalaşmayla ilgili

faaliyetlerde firma sahibi tek başına hareket etmektedir. Bu sorunların beraberinde KOBİ'lerin en önemli markalaşma sorunları maddi kaynakların yetersiz olması ve işletmenin markalaşma ile ilgili fon ayıramamasıdır. Bazı dönemlerde teşviklerden fayda sağlamak için programlı çalışmalar yapamayan küçük ve orta ölçekli firmalar bazen de banka kredilerinin sağlanması konusunda sorunlar yaşamaktadırlar (Özcan, 1996: 56).

KOBİ'lerin markalaşma konusunda karşılaştıkları önemli bir sorunda bürokrasidir ki çözüme ulaştırılması gereken bir problemdir. Marka patent işlemlerinin kolayca yapılabilmesi durumunda küçük ve orta ölçekli firmalar marka ve patent konusunda daha hevesli olacaklardır. Bu durumda izin süreçlerinin kolaylaştırılması, müteşebbislerin aktif bir biçimde desteklenmesi, sahip olduğu finansman araçlarının gelişiminin sağlanması ve yeni mekanizmaların artırılması ve bunlara KOBİ'leri ulaşmasının sağlanması konularında AB devletlerindeki uygulamalara benzer düzenlemelerin yapılması faydalı olacaktır (Özcan, 1996: 61).

2.1.6. İhracat İle İlgili Sorunlar

Ülke ekonomisinin genişlemesinde ve ilerlemesinde iktisadi girişimlerin yapacakları ihracat oldukça önemlidir. İhraç ürünlerinin oluşturularak sunumunun yapılması ekonomiler için büyük öneme sahiptir. Bu bağlamda, KOBİ'ler ihracat aşamasında bir takım problemlerle karşılaşmaktadır. Organizasyonların ihracatlarını geliştirme sürecinde yaşadıkları problemler arasında denetleme ile standardizasyon bulunmaktadır. Aynı zamanda satış fiyatı ile maliyet ilişkisini sistemli bir şekilde oluşturamamaları da problemler arasında gösterilmektedir. KOBİ'lerin ihracat kapasiteleri geliştikçe ekonomideki yerleri de artmaktadır. Nitekim üretilen malların dış satımını yaparak aşağıdaki yöntemlerle ülke ihracatına yarar sağlamaktadırlar (Akgemci, 2001: 165).

- Büyük organizasyonların dış satımla meydana getirdikleri mallara yönelik farklı parça ile bileşimleri oluşturmak,
- Dış ticaret kuruluşları kapsamında dolaylı dış satım sağlamak,

- Uluslararası sektörlerde yan sanayi şeklinde hizmet sağlamak,
- Nihai mal ile ara ürünlerin direkt dış satımını sağlamak.

KOBİ'lerin ihracatta yaşadıkları ana sorunlar genel olarak aşağıdaki gibidir:

- Organizasyonların dış pazarlama konusundaki kaynak ile çalışan eksikliği,
- Dış satıma bağlı olarak üretimin finansmanında kredi alamama,
- Ucuz ve değerli hammadde alma zorluğu,
- Yapılan ürünün değerinin az olması,
- Düzgün pazarlama yöntemlerinin gerçekleştirilememesi,
- Rakiplerin tanınmamış olması,
- Dış satım pazar incelemesi, tanıtım hizmetlerinin meydana getirilememesi,
- Bürokratik engeller,
- Yapılan malların dış satıma uygun olmaması.

2.1.7. Nitelikli Personel Sorunu

İş görenlerin eğitimi ve gerekli donanıma sahip olup organizasyonlarda görev yapmaları KOBİ'lerin geleceği için büyük öneme sahiptir. Eğitim, çalışanlara görevli oldukları işleri yapmalarında kolaylık sağlarken aynı zamanda da işlerini çok daha verimli bir şekilde yapmalarına olanak sunmaktadır. Bu sayede çalışanların iş ortamlarında buldukları konumdan daha iyi yere yükselmeleri sağlanmaktadır. Bu imkanları sağlayan tüm eğitim ve öğretim programlarının çalışanları destekledikleri bilinmektedir (Özkan ve Özşahin, 2012: 50).

Türkiye'deki KOBİ'lerin en önemli problemlerinden bir tanesi de nitelikli personel sorunudur. Nitelikli personellerin KOBİ'lerde görev almak istememeleri ve daha büyük işletmelerde çalışma istekleri bu sorunu büyütmektedir (Özkan ve Özşahin, 2012: 50).

2.1.8. Rekabet Sorunu

Ülke ekonomilerinin sürekli olarak gelişim göstermesi rekabet kavramının gelişmesine de olanak sağlamıştır. Devletler kendi içinde serbest rekabet ortamını oluşturmak istemekte ve bu sayede halkına çok daha değerli ürün ile faaliyetleri ucuza sunma olanağını bulmaktadırlar. Ülkelerin bu nedenle serbest rekabet ortamını kabullenmek zorunda kaldıkları da bilinmektedir (Kara, 2012: 211).

Piyasa koşullarında rekabet anlamında geride kalan KOBİ'lerin finansman eksiklikleri büyük bir problemdir. Rekabet tüm sektörler için büyük önem taşımaktadır. Küreselleşmenin etkisiyle zorlaşan koşullarda firmaların rekabet gücü artış göstermek mecburiyetindedir. Aksi takdirde zorlaşan koşullara uyum sağlayamayan firmalar zaman içinde güçsüzleşip zarar görmektedirler. KOBİ'lerin üretim gücünün düşük olması ve ürünlerini stoklayamamaları büyük firmalarla rekabet edememelerine neden olmaktadır (Kara, 2012: 211).

2.1.9. Teknoloji ve AR-GE İle İlgili Sorunlar

Düzenli bir büyüme ortamı oluşturmak, sağlanan ortamı koruma altına almak ve Türkiye'nin dış piyasada rekabet ve diğer koşullarla mücadele edebilmesini sağlamak amacıyla son teknolojik gelişmelerin kullanılması ve Türkiye'de üretilir duruma getirilmesi oldukça önemli olarak görülmektedir. Ancak Türkiye'de sanayi sektöründeki firmalar çoğunlukla montaj edilmiş yabancı teknolojiyle varlığını sürdürmekte, bu nedenle ithalat rakamları oldukça yüksek ihracat rakamları ise ithalata rakamlarına kıyasla oldukça düşük olmaktadır (Başçı ve Aktaş, 2006: 54).

Organizasyonlarda kurumsallaşmış bir unsurun var olmaması, yönetim işlevinin organizasyon sahibince kişiselleştirilmesi, organizasyonların varlığının süresinin azalması ile organizasyonda yaşamsal devamlılığın oluşturulamaması, organizasyonlar için teknolojik birikimlerin geleceğe yönelik aktarımını da engellemektedir. Organizasyonların az miktarda sermayeye sahip olmaları ile ihtiyaç duyulan sermaye gereksinimini gidermeye yönelik finansman hizmetleri kapsamında kaynak ve verimlilik eksikliği, organizasyonların teknolojiye sağlanacak olan yatırımlarını engellemektedir (Aslan, 2007: 205).

2.1.10. Diğer Sorunlar

KOBİ'ler daha kuruluş aşamasındayken kamu kuruluşlarıyla olan işlerinde bürokratik yaptırımlar ile karşılaşır. KOBİ'ler piyasa yapısının belirlenmesinde bağlantı noktalarıdır. KOBİ'lerin piyasaya girişlerinde yaşadıkları engeller para ve zaman kaybı yaratmaktadır. KOBİ'ler en fazla kamu kurumlarıyla ilgili bürokratik işlemlerin çokluğunu kendi aleyhine saymaktadırlar. Yönetmeliklerdeki sınırlamalar, sistemlerin nedensiz yere duraksaması ve aşırı sayıda belgenin istenmesi gibi konulardan şikâyet etmektedirler. KOBİ'ler kamu kurumlarında çalışanların kısa zamanda bitecek olan işleri uzatmalarından ve davranışlarından rahatsızlıklarını dile getirmektedirler (Özgen ve Doğan, 1998: 24).

Düzenli bir büyüme ortamı oluşturmak, sağlanan ortamı koruma altına almak ve Türkiye'nin dış piyasada rekabet ve diğer koşullarla mücadele edebilmesini sağlamak amacıyla son teknolojik gelişmelerin kullanılması ve Türkiye'de üretilir duruma getirilmesi oldukça önemli olarak görülmektedir. (Başçı ve Aktaş, 2006: 54).

KOBİ'lerin önemli bir kısmının faaliyetlerinde dış finansman olanaklarından yeteri kadar yararlanamadıkları uzun vadeli kredilere ulaşma olanaklarının sınırlı olması sebebiyle yatırımlarına daha çok öz kaynakla finanse etmek zorunda kaldıkları bilinmektedir. KOBİ'lerin öz kaynaklarının yetersiz olması nedeniyle dış finansmana ihtiyaç duymaktadırlar. Sermaye piyasalarından fon sağlamak bu tür işletmeler için bir seçenek olsa da bu piyasalardaki yasal düzenlemeler ve ağır kotasyon şartları KOBİ'lerin bu piyasalardan fon sağlamalarını engellemektedir. Kotasyon şartlarının KOBİ'lerin genel özellikleri dikkate alınarak yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Borsa İstanbul (BİST) kapsamında KOBİ'lere yönelik Bölgesel Pazar ve Yeni Şirketler Pazarı kurulmuş olmasıyla bazı engeller kısmen giderilmesine rağmen, yeni düzenlemelere ihtiyaç olduğu söylenebilir. Bu yasal düzenlemeler hakkında KOBİ'lere yeterince bilgi verilmemektedir (Topal ve Erkan, 2001: 85)

, Çalışanların sahip oldukları bilgilerin, becerilerin veya mesleki eğitimlerinin noksanlığından kaynaklanan sorunlarsa KOBİ'ler için önemli sorunlar arasında sayılabilir. Yönetimde doğru işe doğru çalışan yerleştirilmesi sorunların çözümüne dair iyileştirici etki yapar. Tüketicilerin isteklerine ve beklentilerine uygun üretim yapılması kalite olarak tanımlanabilir. KOBİ'ler için kalite ve standartlara uygunluk gerek ulusal gerekse uluslararası boyutta verimlilik sağlar. Sonuç olarak KOBİ'lerin piyasada güçleri ve rekabet edilebilirlikleri artar. KOBİ'lerin karşılaştıkları diğer sorunlar kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kozlu, 1995: 11):

- Mali ve SGK Mevzuatı,
- Yasal sınırlamalar,
- Teşvik tedbirlerinin yetersiz olması,
- Yönlendirici ve destekleyici politikaların yetersizliği,
- Mevzuatın ve yeni gelişmelerin yeteri kadar takip edilememesi,
- Düzenli muhasebe kayıtlarının tutulmaması,
- Yasal hakların savunulamaması,
- Sanayi Odaları vb. kuruluşlar ile olan ilişkilerde yaşanan sorunlar,
- Bürokratik engeller, işlemler ve gecikmeler.

2.2.ALANYAZIN TARAMASI

Bu bölümde KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlarla ilgili yapılmış akademik çalışmalar ele alınmaktadır.

Torlak ve Uçkun (2005) Eskişehir ilindeki KOBİ'lerin finansman ve pazarlama problemleri üzerinde çalışmalar yapmıştır. Bulguların sonucunda KOBİ'lerin en önemli problemlerin başında finansman problemi geldiği, bu konuda nakit para sıkıntısı çektikleri, piyasa durgunluklarının ve kredi faiz oranlarının çok yüksek olmasının KOBİ'leri en fazla etkileyen etmenler olduğu sonucuna varılmıştır. Pazarlama problemleri bakımından ise KOBİ'lerin yeni ürün geliştirmedeki eksiklikleri, tüketici seçeneklerinin hızlı değişime uğraması

ve rakiplerin fiyat anlaşmaları problemleriyle karşı karşıya kaldıkları neticesine varılmıştır.

Madura (2007) KOBİ'lerin ihracat döneminde içinde buldukları problemleri irdeleyen bir doktora hazırlamıştır. Tekstil kesiminde yaptığı çalışmanın sonunda KOBİ'lerin ihracat problemleri sırası ile şu şekilde ifade edilmiştir. (1)Yabancı piyasadaki güçlü rekabet, (2)İhraç piyasasında belirlenen fiyatlar, (3) Uluslararası piyasalardaki talep değişiklikleri, (4)Döviz kuru, (5)Taşıma hizmetleri, (6)Uluslararası dağıtımıcılar ve aracılar hakkında bilgi sağlama güçlükleri, (7)Yabancı devletlerin korumacılık meyilleri, (8) İhracat piyasalarının incelenmesi, (9)Dil ile kültür farklılıkları, (10) Tüketici özelliklerinin belirlenmesindeki güçlükler (11)Dış ödemeler.

Akın(2007) KOBİ'lerin pazarlama problemlerini ele alarak internet aracılığı ile ihracat girişimini Sivas ilinde bir araştırma ile incelemiştir. Araştırma sonunda elde edilen bulgular şu şekilde kısaca özetlenebilir; Firmaların % 37,3'ünün pazarlama birimi vardır. Firmaların % 85'inde bilgisayarlardan yararlanılmakta ve % 80,7'sinde internet kullanılmaktadır. Web sitesi sahiplik oranları % 49,1'dir. Elektronik posta ile tanıtım çalışmalarında bulunan firmaların oranı % 23'tür.

Güngör (2013) KOBİ'lerin karşılaştıkları pazarlama problemlerinin tespitine ve çözümüne yönelik bir çalışma yapmıştır. Araştırmasının sonucunda KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunları, verdikleri öneme göre derecelendirmeleri istendiğinde, işletmelerce finansman ve pazarlama sorunları diğer sorunlar arasında 1. ve 2. derecede önemli görülmüştür. KOBİ'lerin %76'sı ayrı bir pazarlama bölümü olmadığını ifade ederken %60'ı pazarlama faaliyetlerini işletme sahibinin gerçekleştirdiğini belirtmiştir. İşletmelerin %55'i pazarlama araştırması yaptıklarını ifade etmelerine rağmen bunların sadece %4,7'si araştırma yaparken uzman kuruluşlardan yararlanmaktadır. KOBİ'lerde pazarlama faaliyetlerinin işletme sahip ve yöneticisinde toplanması, büyük çoğunluğunun pazarlama araştırmasını kendi imkânlarıyla yapmaya çalışması; bu işletmelerde bilimsellikten uzak satış tahminleri üzerine pazarlama

araştırması yapıldığını, tüketici zevk ve ihtiyaçlarına gereken önemin verilmediğini, modern pazarlama anlayışının benimsenmediğini göstermektedir.

Kılıç, Çakmak ve Fidan (2016) çalışmalarını Karabük ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin yönetim ve pazarlama sorunları üzerine yapmışlardır. Araştırmaya 176 işletme katılmıştır. Araştırmanın verileri bu işletmelere yöneltilen anketler yardımı ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda işletmelerin en çok sorun yaşadıkları faaliyet alanları pazarlama ve finansman olarak tespit edilmiştir.

Akın (2007) KOBİ'leri pazarlama sorunları seviyelerine göre gruplandırmış ve ihracat ile e-ticaret eğilimleri açısından gruplar arası karşılaştırmalar yapmıştır. Araştırmasının sonucunda genel olarak imalatçı KOBİ'lerin pazarlama sorunu yaşadıklarını, bu KOBİ'lerin % 75'inden fazlasında pazarlama sorunlarının çok yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ayrıca yaşanan pazarlama sorunları ile pazarlama departmanının varlığı ve çalışan sayısı ile ilişkili olduğunu da tespit etmiştir.

Yapraklı, Uçan ve Çamurcu (2015) Erzincan'da tulum peyniri üreticileri ve toptancılarının pazarlama problemlerini irdelemişlerdir. Çalışmalar sonunda araştırmaya katılan işletmelerin satış ve dağıtım ile ilgili tespit ettikleri en büyük sorunun piyasayla ilişkili potansiyel belirleyememeleri ve piyasaya dönük yeterince bilgiye ulaşamamaları olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmada sorunun sebepleri ise, işletmelerin çoğunun 2-3 personele sahip KOBİ'ler olmaları, kurumsallaşmanın bulunmaması, pazarlama bölümlerinin olmaması, özellikle bu konuda eğitim almamış bireyler tarafından yönetilmeleri olarak belirtilmiştir.

KOBİ'lerin ülke ekonomisi açısından önemi göz önüne bulundurulduğunda, üzerlerinde önemle çalışılması gereken konulardan biri olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle de son yıllarda KOBİ'ler ile ilgili gerek sorunlarını tespit etmek ve gerekse sorunlarına karşılık çözüm önerileri getirebilmek amacıyla çok sayıda çalışma yapılmaktadır.

KOBİ'ler pazarlama problemlerinin finansman problemleriyle alakalı olduğu yazınlardan anlaşılmaktadır. Bu bağlamda Yayla ve Kaya (2005:129-130) KOBİ'lerin finansman ve beraberinde pazarlama problemlerinin çözümünde, KOBİ'lere devlet tarafından teknik ve mali yardımların sağlanması, bununla ilgili de düşük faizli ve uzun süreli kredilerin verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Demir ve arkadaşları(2000) KOBİ'lerin pazarlama problemlerinin çözüme ulaştırılması ve pazarlama olanaklarının iyileştirilmesi için gerekli stratejileri ve yararlanılacak araçları aşağıdaki gibi tablo haline getirmiştir. Buna bağlı olarak kalite ve standartların oluşumu sağlanmalı, imaj ve tanıtım etkinlikleri ile piyasa araştırmaları gerçekleştirilmeli, AR-GE ve örgütlenme üstünde durulmalıdır. Piyasayı etkilemeye yönelik yöntemler geliştirilerek, piyasayı etkilemede faydalanacak araçlar aktif biçiminde kullanılmalıdır.

Tablo 8. KOBİ'lerin Pazarlama Sorunlarının Giderilmesi ve Pazarlama Olanaklarının Artırılması İçin Gerekli Stratejiler ve Yararlanılacak Araçlar

Kalite ve Standartlar	İmaj-Tanıtım	Pazar Araştırması	AR-GE	Örgütlenme
-Müşteri istekleri ve beklentileri	-“Türk Malı” imajının tanıtımı	-Yeni Pazar	-Yaratıcılık (tasarım)	-İşbirliği ve birleşme
-Standart ve normlara uygunluk	-Marka oluşturma	-Yeni Ürün	-Teknoloji üretimi	-İhracat pazarlama organizasyonları (SDŞ vb.)
-Esnek üretim		-Pazar bölümlendirmesi		

Pazara nüfus etmeye yönelik stratejiler	Pazara nüfus etmede yararlanılacak araçlar
<ul style="list-style-type: none"> -Pazarlama karması işlevlerinin etkinleştirilmesinde örgütlenmeden yararlanma -Türk malı imajının tanıtımında devlet yardımlarının kullanılması -Uluslararası kalite ve standartların izlenmesi -Rakip ülke ve firma stratejilerinin izlenmesi -İnternet vb. ağların tanıtım sayfalarına girme -Üretimde esneklik ve çeşitliliğin sağlanması -Etkin dağıtım kanalları-parekende zincirlerin oluşturulması 	<ul style="list-style-type: none"> -Çağdaş iletişim, bilgi olanak ve sistemlerinden yararlanma -Yeni pazarlama yaklaşım ve yöntemlerinin uygulanması -Avantaj ve fırsatların işletme lehine kullanılması

Kaynak: Demir, N., Birbil, D., Atalay, N. ve Yıldırım, Ş. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, MPM Yayınları No:635, Ankara.

KOBİ'lerin pazarlama sorunlarının çözümünde Güngör (2013) ise KOBİ'lerin yönetiminde ve pazarlanmasında çoğunlukla işletme sahiplerinin inisiyatif sahibi olduğundan hareketle, profesyonelleşmeye gidilmesi gerektiğini, pazarlama departmanlarının kurulması gerektiğini önermektedir.

Pazarlama sorunlarının ortaya çıkmasının nedenlerinden sayılabilen kalite ve standartların oturtulamaması konusu yine finansal yetersizliklere dayandırılabilir. Bu doğrultuda Yurdakul (t.y) KOBİ'ler için franchising önermektedir. Franchising sayesinde teknik bilgi ve tecrübe transferleri

gerçekleştirildiğinden KOBİ'lerin güçlenmesine büyük katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Ersöz (2010) KOBİ'lerin pazarlama sorunlarına ilişkin aşağıdaki önerileri sıralamaktadır:

- KOBİ'ler çağdaş pazarlama anlayışını benimsemelidir.
- KOBİ'ler yerel-yayın araçlarından uygun düzeyde istifade etmelidirler.
- Kişisel satışın KOBİ'ler için en önemli tutundurma aracı ve yöntemi olması nedeniyle, nitelikli pazarlama elemanlarını bünyelerine kazandırılmaya çalışmalıdır.
- KOBİ'ler içinde buldukları mevcut durum doğrultusunda her türlü pazarlama olanaklarını araştırarak, kendilerine uygun modern dağıtım teknikleri ve kanalları tespit ederek uygulamalıdır.
- KOBİ'ler etkin bir pazarlama sistemi uygulayabilmek için doğru bir fiyatlandırma politikası izlenmelidir.
- İnternet KOBİ'ler için yalnızca bir pazarlama aracı olarak düşünülmemelidir. Bilgisayar ve enformasyon teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak, ürün geliştirmeden, ürün tasarımına, tüketici hizmetlerinden, stok kontrolüne kadar bir çok faaliyet sahasında hizmete sokulmalıdır.
- İhracatta özellikle dış pazarları tanıma ve mevzuata ilişkin sorunları olan KOBİ'lere yönelik olarak üretim, pazarlama, teknoloji, mevzuat vb. konularda veri tabanı oluşturularak hem ulusal hem de uluslararası iletişim ağları oluşturulmalıdır. Bu noktadan hareketle, güncel gelişmeler (AB uyum yasaları, mevzuata ilişkin gelişmeler, yeni pazarlar vb.) network'lerle KOBİ'lere ulaştırılmaya çalışılmalıdır.
- KOBİ'ler yurt dışı fuarlarını ve sergilerini takip etmelidir. Bunun dışında katılmaları konusunda bilgilendirilmeleri,

yönlendirilmeleri ve teşvikleri noktasında gereken düzenlemelerin ve desteklerin yapılması gerekmektedir.

- Hem ulusal ve hem de uluslararası pazarlarda KOBİ'ler açısından markalı ürün, daha fazla katma değer ve daha yüksek gelir anlamı taşıdığından KOBİ'lerin desteklenmesinde onların markalı ürün üretebilmelerinin teşviki önemlidir.
- KOBİ'ler inovasyona ve AR-GE'ye daha çok önem vermelidir.

Akın (2007)'ye göre KOBİ'lerin pazarlama sorunlarının temelinde, KOBİ'lerin pazarlamanın önemini kavrayamamış olmaları yatmaktadır. Çünkü KOBİ'lerin birçoğunun genel özellikleri itibarıyla pazarlamanın “ürün odaklılık döneminde yaşadıkları bilinmektedir. KOBİ'lerin bu kısır döngüden kurtularak pazarlama felsefesini özümseyebilmeleri için ihracata yönelmeleri ve birçok faaliyetlerinde interneti temel almaları önerilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERİN TEMEL SORUNLARIVE SWOT ANALİZİ

3.1.SWOT ANALİZİ VE KOBİLER İÇİN ÖNEMİ

SWOT Analizi, “işletmelerin iç ve dış faktörleri sistematik bir şekilde analiz edebilecekleri bir tekniktir”. Bu teknik işletmelere, güçlü yönlerini (S-Strength), zayıf yönlerini (W-Weakness), fırsatları (O-Opportunity) ve tehditleri (T-Threat), birlikte değerlendirerek yeni stratejiler geliştirmeleri için yol göstermektedir. İşletmeler, sahip oldukları üstünlükleri ve fırsatları en iyi bir biçimde kullanmak isterler. Benzer şekilde, zayıflıklarından ve dış tehditlerden de zarar görmemeye çalışırlar. Bu analiz, işletmelerin kaynaklarını çevre ile amaçlarına uygun olarak dengelemesi için yardımcı olmaktadır. Ancak, bunun için yalnızca güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatların ve tehlikelerin sıralanmasıyla yetinmeyip belli bazı sorunları ısrarla sorarak analitik düşünmenin sınırları zorlanmalıdır (Barutçugil, 2013:149).

SWOT Analizi, stratejik planlama aşamasında hem yaşam biçimi hem de analiz stratejisi olarak, idarecilere düşünme şekli oluşturmaktadır. SWOT analizinde bir yandan bilgiler toparlanırken bir yandan da yorumlanmakta, konu daraltılarak söylemlerin temeli oluşturulmaktadır. SWOT analizinin sonuçları incelerek alınacak olan kararlar için ciddi bir temel oluşturulmaktadır (Dinçer, 2013: 151).

SWOT Analizi uygulamasının ilerletilmesinde beyin fırtınası yöntemi kullanılmaktadır. Beyin fırtınasıyla problemlerin tespit edilmesi ve problemlerin nasıl çözüleceği kısa bir sürede kolektif fikir üretilmesi maksadıyla gerçekleşmektedir. SWOT Analizinin bu yönleri işletmelere büyük avantajlar sunmaktadır (Karacan ve Akın, 2000: 35).

SWOT Analizi değerlendirilecek olan firmanın, stratejinin, işleyişin veya mevcut durumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte ve dış çevreden

kaynaklanan imkan ve problemleri tespit etmekte kullanılan oldukça önemli bir tekniktir (Işık ve Aypay, 2004: 350).

SWOT Analizi işletmelere, bir iş fikrinin güçlü ve zayıf yanlarıyla, dışarıdan gelebilecek fırsat ve tehlikeleri öngörerek bunları aynı anda değerlendirme fırsatı vermektedir. Bu sebeple, stratejik planlamada kullanılan SWOT analizi öncesinde detaylı bir araştırma yapılması gerekir. Bu analiz sonrasında hem ileriki dönemlere ait fırsatlar değerlendirilebilir, hem de tehditleri önleyecek şekilde hedefler belirlenebilir (Karadere, 2013: 18).

SWOT sözcüğünün İngilizce açılımı aşağıda yer almaktadır:

S- “Strength (Kurumun olumlu ve güçlü olan özelliklerinin belirlenmesi.)”

W- “Weakness (Kurumun olumsuz veya zayıf olan özelliklerinin belirlenmesi.)”

O –“Opportunity (Kurumun içte ve dışta sahip olduğu fırsatları belirtmektedir.)”

T- “Threat (Kurumun etrafındaki olası tehlike, risk ve piyasa tehditlerini belirtmektedir.)”

SWOT Analiziyle sistematik, analitik çalışmalar kadar, sezgisel öngörüler ve yaratıcı fikirleri ortaya çıkaracak beyin fırtınaları oturumları da yararlı olacaktır. Gerek iç gerek dış çevre faktörleri üzerinde değerlendirmeler yapılırken güçlü ve zayıf yönlerin, fırsatların ve tehditlerin gerçek olması kadar algıya göre değişebilir olması da dikkate alınmalıdır. Bir işletme için tehdit olarak algılanan bir durum bir başka işletme için fırsat olabilir. Bu durum algısal olabileceği gibi gerçek de olabilir. Kimi zaman zayıf olan bir yön, şartlar değiştiğinde güçlü yönlerden birine dönüşebilir. Bakış açıları bu konuda farklılıklar yaratabilir. Olumlu düşünme alışkanlığına sahip yöneticiler çoğu kez tehditleri fırsatlar olarak görebilirler veya onları fırsatlara dönüştürebilirler. Bu nedenle SWOT analizleri dikkatli kullanıldıklarında strateji oluşturmada önemli katkılar sağlayabilirler (Barutçugil, 2013:149).

İşletmelerde SWOT analizi yapılmasının temelde iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak SWOT analizi yapılacak işletmenin mevcut durumu

tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile işletmenin karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehditler ortaya konmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT bir “mevcut durum” analizidir. SWOT aynı zamanda işletmenin gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda SWOT bir “gelecek durum” analizidir. Bu açıklamalar çerçevesinde SWOT analizi yakını ve uzağı görmeyi sağlayan bir gözlüğe benzetilebilir (Devrim, 2006: 3).

İşletmeler için SWOT analizinin iki tane oldukça önemli katkısı bulunmaktadır. Bunlardan ilki işletmelerin anlık mevcut durumlarının hangi aşamada olduğunun net bir şekilde ortaya konmasıdır. SWOT Analizindeki S ve W harfleri şeklinde açıklanan ilk kısım, işletmelerin güçlü ve zayıf taraflarının, olumlu-olumsuz ilerleyiş veya performansının tespiti açısından önemli veriler sunmaktadır. O ve T harfleriyle belirtilen ise ikinci fayda olarak açıklanmaktadır. Burada daha çok dışsal etkileri, piyasadaki oluşum aşamaları, işletmelerin fırsat ve tehditler karşısındaki tutumunun veya kurumun olası fırsat ve tehditlere karşı "ne yapabileceğinin" bir analizidir. Özetle ikinci kısım şu anki durumu değil gelecekteki olası durumlara karşı alınacak önlemleri içermekte ve bu açıdan biraz daha tahmine ve öznel verilere dayanmaktadır. Bu bağlamda, SWOT Analizi 4 bölümden meydana gelen 2 yönlü bir analiz stratejisidir (MEB, 2007: 63; Ülgen ve Mirze, 2010: 94-95).

İşletmelerin iç ve dış faktörleri değerlendirdiği SWOT analizinde söz edilen güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditleri biraz daha detaylandırmak yerinde olacaktır.

3.1.1. SWOT Analizinde Güçlü ve Zayıf Yönler

Güç, işletmenin işini iyi yapmasından veya rakiplerine göre sahip olduğu önemli bir yetenek/kaynak avantajından kaynaklanan bir özelliktir. Güçlü olma, işletmenin sahip olduğu bir beceri, yetenek, belli bir örgütsel kaynak, kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan bir varlık veya işletmenin pazar konumunda yapmış olduğu bir girişimle sağlanabilir. Örneğin, daha yeni bir ürüne, daha güçlü bir

imaja sahip olmak, ileri teknoloji kullanmak gibi özellikler işletmeye güç kazandırır. Zayıflık ise işletmenin rakiplerine kıyasla daha yetersiz olduğu veya onu dezavantajlı konuma getiren bir durumdur.

Stratejik planlama metodu olarak değerlendirilen SWOT Analizi, firmaların güçlü ve zayıf yanlarını, dışarıda meydana gelebilecek imkanları ve tehditleri araştırıp firmalara yön vermektedir. Amaçları ya da iş girişimlerini başarıyla sonlandırmak, firmaların varlıklarını uzun sürelerce devam ettirebilmeleri adına yapılan analizler işletmelerin güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koymaktadır (Şener ve Özgürler, 2012: 1544).

Stratejik olarak, işletmenin zayıflığı içinde bulunduğu rekabetçi düzende ne kadar büyük bir role sahip olduğuna dayanarak önemli ya da önemsiz olabilir. Aşağıda, bir işletmenin içsel anlamda güçlü yönlerini ve zayıflıklarını tanımlamak için oluşturulmuş liste sıralanmıştır (Barutçugil, 2013:144);

Potansiyel Güçlü Yönler

- Belirli bir konuda uzmanlık,
- Uygun finansal kaynaklar,
- İyi bir rekabet becerisi,
- Müşteriler arasında iyi bir vitrine sahip olması,
- Kanıtlanmış pazar liderliği,
- Fonksiyonel alanlarda iyi planlanmış stratejiler,
- Ölçek ekonomilerine ulaşma,
- Güçlü rekabetçi baskılardan soyutlanmış olmak,
- Üstün teknolojiye sahip olmak,
- Maliyet avantajları,
- Etkin reklam ve tanıtım kampanyaları,
- Yeni ürün geliştirme becerileri,
- Etkin yönetim tarzları,
- Deneyim kazanma eğrisinde ilerleme,
- Daha verimli üretim yeteneği,
- İleri teknoloji becerileri.

Potansiyel Zayıflıklar

- Kapalı stratejik yönetim,
- Atıl tesisler/modası geçmiş donanımlar,
- Bağlı bölümlerin düşük karlılığı,
- Yönetimde bilgisizlik ve beceriksizlik,
- Strateji uygulamada yetersizlik,
- İç yapı ve işleyiş problemleriyle uğraşılması,
- AR-GE çalışmalarında yetersizlik,
- Dar üretim hattı, yetersiz ürün çeşitliliği,
- Zayıf pazar imajı/müşteri memnuniyetsizliği,
- Zayıf dağıtım ağı,
- Pazarlama becerilerinde rakiplerine göre yetersiz olması ,
- Genel ve idari maliyetlerin rakiplere göre daha yüksek olması.

3.1.2. SWOT Analizinde Fırsatlar ve Tehditler

Bir işletme dışarda gelişen fırsatları ve tehlikeleri algılama konusunda dikkatli ve her zaman hızlı olması gerekir. Pazar fırsatları, bir firmanın stratejisinin şekillendirmesinde önemli bir etkidir. Ancak, endüstri fırsatlarıyla işletme fırsatları arasında önemli bir farklılık vardır. Endüstrideki fırsatları elde etmeye çalışan şirketlerin tümü aynı konumda değildir. Bazıları diğerlerinden daha iyi durumdadır. Bazı işletmelerinde hemen hiç şansı yoktur, onlar umutsuz bir şekilde rekabetin dışında kalabilir. Sıklıkla ortaya çıkan endüstri fırsatları, genellikle az sayıda işletmenin sahip olduğu belli bir rekabetçi avantajı gerektirirler. Sadece bu avantaja sahip olan veya bunları kısa sürede geliştirebilecek olan işletmeler için önemli fırsatlardır. Aşağıda potansiyel fırsatlar ile tehditler listelenmiştir (Barutçugil, 2013:147);

Potansiyel Dış Fırsatlar

- Etkilenen yeni müşteri gruplarına hizmet,
- Yeni pazarlarda veya pazar bölümlerinde hizmet etmek,
- Müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için üretim hattının genişletilmesi,
- İlgili ürünlerde farklılaştırmaya gidebilmek,
- Dikey bütünleşmeler,
- Rakip işletmeler arasında daha iyi bir durumda olmak,
- Önemli yabancı pazarlarda ticari engellerin kalkması,
- Daha hızlı pazar büyümesi.

Potansiyel Dış Tehditler

- Maliyeti düşük yeni firmaların pazara girmesi,
- İkame ürünlerin satışlarının yükselmesi,
- Daha yavaş bir pazar büyümesi,
- Yabancı ülkelerin ticari politikalarının olumsuz yönde değişmesi ve döviz kurlarının yükselmesi
- Yüksek maliyetli düzenlemeler gerektiren yasalar,
- Ekonomideki durgunluklara ve dalgalanmalara karşı kırılganlık,
- Müşterilerin ve/veya tedarikçilerin artan pazarlık gücü,
- Müşterilerin ihtiyaç ve zevklerinin değişmesi,
- Pazarı olumsuz etkileyen demografik değişimlerdir.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında örnek bir SWOT analizi şu şekilde oluşturulabilir.

Tablo 9. Örnek Bir SWOT Analizi

GÜÇLÜ YANLAR	ZAYIF YANLAR
Kaliteli ürün	Zayıf marka bilinirliği
Teknolojik bilgi	Yenilikçilik eksikliği
Yaratıcılık ve yenilik	Finansal kısıtlar
Kalifiye iş gören profili	Liderlik eksikliği
Etkin yönetim becerileri	İletişim eksikliği
Çok iyi piyasa bilinirliği	Tedarikte yaşanan sıkıntılar
FIRSATLAR	TEHDİTLER
Gelişen pazarlar	Yeni rakipler
Yeni iş ve ürün geliştirme	Azalan nüfus
Yeni satış noktaları	Küresel ve yerel düzenlemeler
Yeni teknolojiler	Pazarın doymuşluğu
Müşteri taleplerindeki değişiklikler	Finansman eksikliği
Yaratıcılık	Rakiplerin pazara girişinin kolaylığı

Kaynak: Karadere,N.(2013).Girişimci El Kitabı, Garanti Bankası Yayınları, s.139.

3.2.KOBİ'LERDE STRATEJİK ANALİZ

3.2.1.KOBİ'lerde Dış Çevrenin Analizi

Sınırlı finansman ve insan kaynaklarıyla küçük işletmeler, çevre değişikliklerini kontrol etme ve tahmin etme yerine onlara uyum sağlamakla daha çok vakit harcamaktadırlar. Oysa önceden planlanmayan uyum çabaları zaman kaybına neden olur ve daha fazla çalışmayı gerektirmektedir. Dolayısıyla

daha önce yapılacak olan sistematik çevre analizi hem uyumunu kolaylaştıracak, hem de çalışmaların etkililiğini arttıracaktır.

KOBİ'ler, sahip oldukları kısıtlı kaynaklar ve boyutlarından kaynaklanan olumsuzluklar sebebiyle çevrelerinde olan değişimleri göremeyen işletmecilerinin deneyimlerine güvenmek zorunda bırakılan işletmelerdir. Tüm bunlarla beraber KOBİ'ler çevrelerindeki olaylardan yoğun bir şekilde etkilenmektedirler. KOBİ'lerin bu yapılarından dolayı çevrelerinde olan politik, sosyal, hukuki olayları çok iyi bir şekilde izlemeleri ve analiz etmeleri gerekmektedir. Sağlıklı ve düzenli bir şekilde ilerleyen çevre analizi KOBİ'lerin olaylara karşı olan uyumunu kolaylaştırırken varlıklarını daha uzun sürdürmelerine imkan vermektedir (Titiz ve Çarıkçı, 2004: 24).

KOBİ'lerin sahip olduğu ölçek nedeniyle dış çevreyle olan etkileşiminde, yaşadığı iş çevresi önemli bir faktördür. Dolayısıyla işletmelerde çevre analizi, iş çevresinin özelliklerine göre şekillenmektedir.

İş çevresi özelliklerine göre KOBİ'ler, dış çevreden farklı şekillerde etkilenirler ve bu etkilenme türüne göre beş gruba ayrılır (Dinçer, 1998);

- Sahipleri tarafından işletilen ve üstün başarılı işletmeler,
- Optimal ölçek olarak küçük kalmak zorunda olan işletmeler,
- Yenilik yapma ve patent kontrolüyle uzmanlaşan işletmeler,
- Bir veya birkaç büyük şirkete bağımlı olan uydu işletmeler,
- Nispeten piyasaya giriş ve çıkışın kolay olduğu sektörlerde faaliyette bulunan işletmeler.

Burada belirlenen her bir gruptaki işletmenin, özellikle genel çevre değişikliklerinden farklı şekillerde etkileneceği açıktır. Herhangi bir çevre değişikliği, bir sektördeki küçük işletmeyi iflasa sürüklerken diğerine önemli fırsatlar sunabilir. Bu sebeple, çevre analizinde işletmenin bağımlı olduğu dış çevre faktörleri dikkatli bir şekilde seçilmeli ve gelecekte ne tür değişikliklerin olabileceği tahmin edilerek, işletme üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmalıdır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde dış çevre analizinde, işletmenin içinde bulunduğu sektörün ve pazarın yapısı, işletme müşterilerinin özellikleri, işletmenin pazar içindeki konumu, pazarın rekabet yapısı ve rakipler incelenerek gerekli bilgiler edinilmeye çalışılır.

Sonuç olarak dış çevrenin analizi ile çevrede işletme için gelecekte etkili olabilecek fırsat ve tehditler belirlendikten sonra, geliştirilen stratejiler girişimciyi düşünmeye ve önlemler almaya yönlendirecektir. İşletme sahibi girişimci dış çevrenin ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuksal ve politik özelliklerini ve bunlarda meydana gelen değişiklikleri sürekli izleyerek kendi işletmesinin zayıf ve güçlü yönlerini tespit edebilir. Bu durumda, fırsatları zamanında değerlendirebilmek ve tehditlere karşı zamanında önlem alabilmekte kolay olacaktır. Böylece rekabet yoğun pazarda üretim yapan ya da hizmet veren küçük ve orta ölçekli işletmelerin ayakta kalabilmeleri daha kolay olacaktır.

3.2.2.KOBİ'lerde İç Çevrenin Analizi

Küçük işletmelerin iç değerlemesi yapılırken üzerinde durulacak en önemli faktör onun sahip/yöneticisi olmaktadır. Ayrıca işletmenin fonksiyonel faaliyetleri ayrıntısıyla incelenir.

Yönetimin değerleri ve özellikleri: Gerçekte küçük işletmelerde yönetim tarzı, amaç ve varsayımlar, değerler sahip yönetici tarafından ortaya konulur ve şekillendirilir. Dolayısıyla işletme içinde yöneticinin; hırs ve kararlılığı niyet ve amaçları, varsayımları, ahlâki değerleri ve kişilik yapısı strateji seçiminde önemli bir rol oynar.

Sahip/yöneticinin risk yüklenme eğilimi, yenilikçi olup olmaması, tecrübesi, teknik ve idari bilgisi, analiz yapabilme kabiliyeti, esnaflığı, işletme başarısında etkili olacaktır.

Ayrıca işletmenin yönetim yapısı da tepe yöneticisi tarafından şekillendirilir. Küçük işletmelerde tepe yönetiminin yapısı genellikle üç şekilde olmaktadır (Dinçer, 1998).

1-Monografik: İşletmenin bütün politikaları tek sahip/yönetici tarafından belirlenmektedir. Yönetici tek hakimdir ve hemen hemen bütün fonksiyonlarla kendisi ilgilenir. Astlarına yapacağı işi emir ve talimatlarla bildirir.

2-Oligarşik: Hisselerin çoğunu elinde tutan ortakların desteklediği bir veya iki uzmanın hakimiyetinde olan bir yapı söz konusudur. Genellikle ortaklar arasından seçilen bu yöneticiler daha çok teknik uzmanlardır ve her biri değişik fonksiyonların icrasını üstlenirler.

3-Aristokratik: Sahiplerin ve aile fertlerinin yönetime katılmadan bir yöneticinin tayin edildiği bir yönetim yapısıdır. İşletme sahipleri yöneticiyi tayin eder, ancak genel politikaları yine kendileri belirler.

Diğer taraftan yeni stratejilerin bu yapı üzerindeki etkileri önceden tespit edilmelidir. İşletmelerin küçük yapıda olmaları sebebiyle değişiklik, onu tamamıyla değiştirebilir veya belirli bir bölümü üzerinde önemli etkiler yapabilir. Bu gibi sonuçların etkileri, tahmin edilmeden yapılacak analizler, beklenenden farklı sonuçlar doğurabilir.

Fonksiyonel faaliyetler: Küçük işletmelerde fonksiyonel faaliyetler incelenirken üç temel fonksiyon üzerinde durulmalıdır: Pazarlama, üretim ve finansman.

1-Pazarlama: Küçük işletmelerin pazarlama fonksiyonunun incelenmesine mamulün analiziyle başlanır. Mevcut mamul politikaları, mamulün özellikleri ve mamul geliştirme imkanları belirlenir. Daha sonra pazar analizi ve bununla birlikte tüketici analizi yapılır. Nihayet, bu bulgulara bağlı olarak üç karar alanı; fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma ile ilgili stratejiler geliştirilmeye çalışılır.

2-Üretim: İster mal üretsün, isterse hizmet üretsün, üretim faaliyetlerinin değerlendirilmesine, her şeyden önce mal veya hizmetin dize yını ile başlanır. Hem mamul, hem üretim süreci ve hem de yapılacak işler için en verimli dizaynlar belirlenmelidir. Daha sonra girdilerin analizi yapılarak verimlilik ve etkililikleri üzerinde durulur. Çıktıların verimliliğini arttıracak yöntemler incelenir. Gerçekte üretim fonksiyonu ile ilgili olarak yine üç karar alanı

bulunmaktadır. Planlama modelleri, programlama yöntemleri ve kontrol teknikleri.

3-Finansman: Finansman faaliyetlerinin analizinde başlıca üç temel konu üzerinde durulur. Bunlar; cari işlemlerin maliyet analizleri, cari işlemlerin rasyo analizleri ve cari işlemlerin nakit akışı analizi.

3.2.3.KOBİ'lerin Rekabet Stratejileri

Küçük işletmelerde üretim miktarı daha düşük, maliyetler daha yüksek, kalite problemleri daha fazla, müşteriye ulaşma daha yetersiz olmaktadır. Bu zayıflıklar küçük işletmeleri büyük işletmelerin fiyat baskısıyla yüz yüze getirmektedir. Başka bir ifadeyle ucuz ithal malları ve büyük işletmelerin standart mamulleri daha kaliteli ve daha ucuza verebilmeleri karşısında küçük işletmeler rekabet edememektedirler. Ancak onların da belirleyebilecekleri bazı alternatif stratejiler bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir (Yılmaz,2010: 25):

Uzmanlaşma: Küçük işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabileceği en önemli alan, uzmanlaşmaktır. Büyük işletmeler, ölçek ekonomisi yüzünden fiyat rekabeti yapma gücüne sahip olmaktadır. Dolayısıyla standartlaştırılmış mamullerde küçük işletmelerin büyük işletmelerle rekabet edebilmeleri oldukça zordur. Buna karşılık küçük işletmelerin, üretim konusunda uzmanlaşarak ve standart dışı (özel amaçlı) üretimler gerçekleştirerek üstünlük sağlayabilme imkanları vardır. Uzmanlaşmaya yönelik rekabet üstünlüğü birkaç şekilde gerçekleştirilebilir:

- Farklı nitelikte çıktı sağlama: İşletme mamullerini diğer mamullerden farklı özelliklerde dizayn ederek, müşterilerin gözünde benzersiz olmasını sağlayan değerler geliştirmeye çalışabilir. Mesela standart kemer tokaları, düğmeler veya takvimler yerine müşteriye özel mamuller üretilebilir. Bu tür özel çıktılar sağlayabilmek için, yapılması gerekli teknolojik değişikliklere küçük işletmeler kolayca uyum sağlayabilir. Ayrıca bu gibi değişiklikler her zaman teknolojik değişiklik

gerektirmeden, iş hacmi daraltılarak veya mamuller yeniden ambalajlanarak da gerçekleştirilebilir.

- Alıcıların üretim sürecine göre mamul üretme: Uzmanlaşma aynı zamanda firma mamulleri ile müşterilerin üretim işlemi arasında bağ kurarak da sağlanabilir. Mesela mobilyacılar için tutkal imal eden bir işletme, yaz ve kış aylarının özelliklerine göre kullanımda akışkanlık sağlayacak özellikleri taşıyan mamulleri mevsimlik olarak üretebilir.
- Mamulün kalitesini ve güvenilirliğini vurgulama: Mamullerin üstün özellikleri ön plâna çıkarılarak, pazardaki başarısı artırılabilir.

Görüldüğü gibi, uzmanlaşma stratejisi, mamulün niteliğinin ihtiyaçlara uygunluğu arttıkça, müşterinin fiyata olan ilgileri azalacağı varsayımına dayanmaktadır. Büyük işletmelerle fiyat rekabeti yapamayacak olan küçük işletme için bu strateji önemli bir üstünlük sağlayabilir. Nitekim küçük işletmeler de bunu gerçekleştirebilecek özelliklere sahip bulunmaktadır.

Esneklik: Küçük işletmeler, büyük işletmelere nazaran daha esnek bir yapıya sahiptirler. Günümüzde tüketici tercihleri, sürekli olarak değişmekte ve bölgeden bölgeye çeşitlilik göstermektedir. Tüketicilere veya müşterilere daha yakın olan küçük işletmeler, hem bu tercihleri daha çabuk algılayabilmekte ve hem de üretim sürecinde gerekli değişiklikleri hızla yaparak değişen ihtiyaçları karşılayabilmektedir. Halbuki, büyük işletmelerin üretim sürecinde hızlı değişiklikler yapması hem daha yüksek maliyetlere sebep olmakta hem de uzun zaman almaktadır (Dinçer, 1998: 43).

Satınalma kolaylıkları sağlamak: Küçük işletmeler teknik konularda bilgi ve tecrübe aktararak, siparişlerin alımında ve mal tesliminde müşterilerine yardımcı olabilir. Özel mamullerin üretiminde müşteri istekleri için karşılıklı bilgi alışverişi yapılır ve ortak karar verilir.

Şahsi özen ve dikkat: İmalatta özen isteyen işler için küçük işletmelerin yapısı oldukça uygundur. Özen göstermek genellikle teknik sorulara cevap vermek, ayrıntılarla ilgilenmek ve satışlardan sonra yardım etmek gibi alanlarda düşünülebilir. Mesela makina imalatçısı bir firmanın, mamulünü sattığı

müşterisini zaman zaman ziyaret ederek, makinaları teftiş etmesi, alıcılarda psikolojik bir güven oluşturabilir.

Taahhüdü yerine getirme: Bazı müşteriler için vaktinde teslim, ödeme şartları çok önemli olabilir. Küçük işletmeler bu gibi konularda esnek davranarak ve taahhütlerine uyarak rekabet avantajı sağlayabilir.

Diğer taraftan küçük işletmelerin örgüt yapısı da oldukça esnek olabilmektedir. Herhangi yeni bir strateji karşısında gerekirse örgüt yapısı bütünüyle değiştirilebilmekte ve böylece strateji ve yapı arasındaki uyum kolayca sağlanabilmektedir.

Yenilik yapma: Üretim sürecinde, teknolojiye ve örgüt yapısında esnek bir niteliğe sahip olan küçük işletmeler, daha kolay yenilik yapabilmektedirler. Yenilik yapma eğilimi, büyük işletmelerde olduğu gibi yıllarca süren ve sonucu önceden kestirilemeyen araştırma projelerini birçok teknik personelle sürdürme yerine, az personelle kısa sürede pazarda değerlendirilebilir nitelikte olmaktadır. Böylece küçük işletmelerin yaptığı yenilikler, kısa sürede müşteriye sunulabilmektedir.

Küçük firmaların yenilik yapma yaklaşımları genellikle "biraz dene, biraz sat, biraz daha dene." şeklinde olmaktadır. Bu tür bir yaklaşım ise, yerine göre küçük işletmeler için önemli stratejik üstünlükler sağlayabilmektedir.

Diğer taraftan büyük işletmelerin tamamlayıcısı olan işletmeler, teknik düşünce ve uygulamaları ilk defa ortaya koyarak, bunları büyük işletmeye sunarak onların desteğini alabilir.

3.3.KOBİ'LERİN TEMEL SORUNLARI ÜZERİNE BİR SWOT ANALİZİ

Ülkemizde olduğu gibi Batılı ekonomilerde de üretim, istihdam, kaynakların etkin kullanımı ve bölgelerarası dengesizliğin giderilmesi yönünde küçük sanayinin etkisi çok büyüktür. Küçük sanayi işletmelerinin hem üretim hacmi ve sayı bakımından, hem de istihdam ve kattığı değer bakımından ülkemiz ekonomisinde de

çok önemli bir yeri vardır. Ancak bu işletmelerin yapısal özelliklerinden kaynaklanan ve çözüm getirilmesi gereken birçok sorunu vardır. Bu sorunların giderilmesi adına yapılacak her bir iyileştirme küçük sanayinin ülkemizin de kalkınmasına olan katkısını çoğaltacaktır (Öztürk, 2007: 35).

3.3.1.KOBİ'lerin Genel Sorunları ve SWOT Analizi

KOBİ'lerin genel sorunlarının en önemlisi başlangıçta meydana gelmektedir. İşletme kurmak için yeterli kaynakların olması başarılı bir girişimci olmak için yeterli olmayabilmektedir. İşletme sahibinin idareyi uzman yöneticilere teslim etmemesi veya mali imkansızlıkların buna engel olması başarısızlığa neden olabilmektedir. KOBİ sahipleri bölgesel bazda faaliyet gösterdikleri için bireysel değerlendirmelerle hangi iş kolunda faaliyet göstereceklerine karar vermektedirler. Dolayısıyla herhangi bir fizibilite çalışması yapmadıkları için kuruluş yeri seçimi başta olmak üzere kapasite seçimi gibi birçok konuda hatalar yapabilmektedirler (Özgen ve Doğan, 1998: 27).

KOBİ'ler genellikle işletme sahipleri tarafından yönetilmektedir. KOBİ yöneticilerinin, işleri yürütürken ve geliştirirken kişisel gelişimlerine dönük faaliyetlerini de arka plana atıyor olmaları, işletmenin vizyonunu oluştururken eksik kararlar alınmasına neden olabilmektedir. Bir işletmeyi başarıyla yönetmek temel bir iş bilgisi ile mümkündür. Bununla beraber uzun vadeli başarı için dünyada yönetim ve işletme bilimlerindeki gelişmeleri de yakından takip etmek son derece önemlidir (Sönmez, 2015:174).

Çoğu zaman KOBİ sahipleri yönetimi uzman bir yönetim kadrosuna teslim etmedikleri için büyümenin getireceği riskleri göze alamamakta bu nedenle de büyümek istememekte, belirli bir kapasite ile devam etmektedirler. Ayrıca KOBİ sahiplerinin kuruluş yeri olarak genelde kendi memleketlerini tercih ettikleri görülmektedir. Halbuki kuruluş yerinin hammadde ve işgücü kaynaklarına yakın olması, verimliliğin ve karlılığın artmasında önemli bir faktördür. Kuruluş yeri seçiminde yöresel eğilimin olması ilerleyen zamanlarda KOBİ'lere yüksek maliyet

olarak yansımakta bu da pazarlama ve finansman sorunlarının oluşmasına neden olmaktadır(Savsar ve İrfan, 2005: 101).

KOBİ'lerin temel sorunlarından biri de üretimle ilgili sorunlardır. Fiyatlar, finansal yetersizlikler gibi nedenlerden dolayı KOBİ'ler düşük düzeyde hammadde ve yarı mamul siparişleri gerçekleştirebilmekte, bu da üretimle ilgili sorunlarının başında gelmektedir. Üretimle ilgili sorunlardan bir diğeri de teknoloji yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Ülkemizdeki KOBİ'lerin bir kısmı, hiçbir ana sanayi kuruluşuna bağlı olmadan piyasaya mal üretmektedirler. Ancak teknoloji düzeyleri, üretim ve kalite anlayışları bu kuruluşları giderek zorlamaktadır (Özok, 1993:238).

Yapılan bir çalışmada KOBİ'lerin üretim ile ilgili sorunlarının nedenleri araştırılmış, araştırma sonucunda üretim sorunlarına neden olan en önemli faktörün % 57.1'lik bir payla talep yetersizliği olduğu, bunu % 15.2'lik bir payla kaliteli hammadde problemleri ve %12.5'lik bir payla teknoloji yetersizliği takip ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Uygun ve Kazan, t.y:19).

KOBİ'lerin temel sorunlarından bir diğeri de kredi ve finansmandır. KOBİ'ler yatırım veya işletme sermayesi oluşturmak için genel banka sistemine ve kredilerine başvurduğunda bazı bürokratik uygulamalar, ödenmesi zor yüksek faiz oranları ve ödeme seçenekleri ile karşı karşıya gelebilmektedirler. (Akgemci, 2001: 32).

Uzun vadede kredi kullandıran finans kuruluşları genellikle dış kaynakları kullanarak aracılık etmektedirler. Bu kuruluşlar KOBİ'lerin ihtiyaç duyduğu kısa vadeli kaynakları kullandırma konusunda isteksiz davranmaktadır. Bazı Bankalar kısa süreli işletme kredisi için çalışmalar yapmakta ancak vade, limit ve faiz oranı gibi konularda sorun yaşanmaktadır. Burada yaşanan en büyük sorun ise kredi alabilmeleri için KOBİ'lerden istenen teminatlar olmaktadır. Özellikle risk gördükleri KOBİ'lerden yüksek teminatlar talep edilmektedir. Bu da KOBİ'leri içerisinden çıkılmaz bir durum haline getirmektedir. KOBİ'lerin finansman konusunda sorun yaşamasına neden olan bir diğer yaklaşım da yatırım döneminde

sabit sermaye ihtiyacına verilen önemin çalışma sermayesi için verilmemesidir (Akgemci, 2001: 32).

KOBİ'lerin karşılaştığı diğer bir sorun da pazarlama sorunudur. Bu anlamda sorun oluşmasına neden olarak; ekonomik şartlarda meydana gelen değişimlere kısa vadede ayak uyduramama, çevre analizinin yapılmaması, yeni pazar kanallarının oluşturulmaması, dağıtım konusunda yetersiz kalınması ve pazar bilgisine yeteri kadar sahip olunmaması gösterilebilir (Korkmaz, 2003: 238).

Rekabet ortamında ayakta kalabilmek için yüksek kalite ve standartlarla ve uygun fiyatta mal ve hizmet üretmek tek koşul olmaktadır. Bu noktada KOBİ'ler bu standart ve kalite hakkında bilgi sahibi olmaya ve de bu kalitede mal ve hizmet üretebilmek için gerekli olan teknoloji hakkında bilgi sahibi olup uygulamaya ihtiyaç duyarlar. Ancak KOBİ'ler bu bilgilere yeteri kadar ulaşamadıklarından başarılı olamamaktadırlar. Burada kaynak yetersizliği yüzünden pazar araştırmasının ihmal edilmesi bilgi eksikliğine neden olmaktadır (Boşgelmez, 2003: 58).

KOBİ'lerin kendi yapılarından kaynaklanan pazarlama sorunları; pazar ile ilgili bilgi edinme ve değerlendirmeye gereği kadar önem verilmemesi, pazarlama faaliyetlerinin yetersizliği ve hedef pazarlar hakkında bilgi eksikliği, yeni pazarlara giriş riski, pazarlama giderlerinin yüksek olması şeklinde sıralanabilir (Uslu ve Uygun, 2002: 4).

KOBİ'lerin sorunlarını daha detaylı ele almak ve çözüm üretebilmek gayesi ile 2004 yılında KOSGEB tarafından 49.935 işletme üzerinde bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma neticesinde elde edilen veriler doğrultusunda KOBİ'lerin sorunlarına ilişkin şu sonuçlar elde edilmiştir (Cansız, 2008: 53);

- İşletmelerin büyük bir bölümünde herhangi bir kalite belgesi bulunmamaktadır.
- KOBİ'ler teknolojik yenilikleri izlemekte ve bunları uygulamakta büyük oranda sorun yaşamaktadırlar.
- İşletmelerin büyük bir kısmında patent ve marka yoktur.
- Genellikle düşük teknoloji ile üretim yaptıklarından birçok işletme yeni yatırıma gereksinim duymaktadır.
- Ülkemizde KOBİ'lerin sermaye yapıları genelde zayıftır.

- KOBİ'ler finansman kaynağına ihtiyaç duydukları halde kredi kullanan işletmelerin az sayıda olması bu kaynaklara ulaşma aşamasında zorluklarla karşılaştıklarını göstermektedir.
- Ülkemizdeki KOBİ'ler daha çok üretim aşamasına önem vermektedirler. Rekabet güçlerini arttırıcı teknoloji, ürün geliştirme, tasarım ve pazarlama gibi faaliyetleri pek önemsememektedirler.
- Eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden çok az yararlanırlar.
- İşletme sahipleri kendi bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda üretim kararı almaktadırlar.
- İhracat yapmama nedeni olarak kaynak yetersizliğini ve dış pazarları bilmediklerini öne sürmektedirler.
- KOBİ'lerde kalite ve işlem kontrol yok denecek kadar azdır.
- Elektronik ticaret, önemli bir faktör olmasına rağmen işletmeler tarafından pek kullanılmamaktadır.
- İşletmelerin pek azı dış pazara açılma konusunda ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir.
- Ciddi anlamda yatırım ve ihracat açısından finansman sorunları yaşamaktadırlar.
- Yeterli AR-GE çalışmalarının geliştirilmemesi teknolojik alanda yaşanan en önemli sorun olmuştur.

Tablo 10. KOBİ'lerin güçlü ve zayıf yanları

GÜÇLÜ YANLAR	<p>Düşük sermayeye ihtiyaç duyduğu için girişimcileri teşvik eder.</p> <p>Tüketici isteklerinde oluşan değişikliklere uyumu hemen sağlarlar.</p> <p>İşçi işveren arasında ve müşterilerle işletme arasında yakın ilişki vardır.</p> <p>İşçi sayısı az olduğundan etkili kontrol sistemi uygulanabilir.</p> <p>Dikey örgüt yapısı olduğundan karar alma ve uygulaması hızlı olur.</p> <p>Personel her departmanda çalıştığı için iş hakkında detaylı bilgiye haizdir.</p> <p>Üretimin az olmasından dolayı depolama ve satış problemi yoktur.</p> <p>Sipariş üzerine çalıştıkları için özelliği olan malları rahatlıkla üretebilirler.</p>
---------------------	---

ZAYIF YANLAR	<p>Finansman açıklarını yüksek maliyetlere sebep olur.</p> <p>Pazar payları sınırlıdır. Depolama az olduğundan tedarikte pazarlık güçleri zayıftır.</p> <p>Büyük işletmeler gibi reklam ve Ar-Ge çabalarında finans ayıramazlar.</p> <p>Finansman yapısının zayıftır. Teknolojik gelişmeyi tam manasıyla takip edemezler.</p> <p>Yığın üretim yapamadıkları için birim maliyetleri yüksektir.</p> <p>Sahip ve yönetici aynı kişi olduğundan sınırlı İmkânlar ile profesyonel yönetici istihdam edemezler.</p>
---------------------	---

Tablo 11. KOBİ'ler İçin Fırsatlar ve Tehditler

FIRSATLAR	<p>Gelişen Pazar</p> <p>Yeni iş ve ürün geliştirme</p> <p>Yeni satış noktaları</p> <p>İleri Teknoloji</p> <p>Müşteri taleplerindeki değişiklikler</p> <p>Yaratıcılık</p>
TEHDİTLER	<p>Yeni rakipler</p> <p>Azalan nüfus</p> <p>Küresel ve yerel düzenlemeler</p> <p>Pazarın doymuşluğu</p> <p>Finansman eksikliği</p> <p>Rakiplerin pazara girişinin kolaylığı</p>

Kaynak: Karadere, N. (2013). Girişimci El Kitabı, Garanti Bankası Yayınları, s.139.

3.3.1.1. Yönetim Sorunlarına İlişkin SWOT Analizi

Uzmanlar yönetim konusunda, küçük bir işletme ile büyük işletmeler arasında farklılıklar olduğu görüşüne sahiptirler. KOBİ'lerde tek bir kişi tüm işleri yapmak zorunda olurken, büyük ölçekli işletmeler en alt seviyeden en üst seviyeye tüm kadrosunu nitelikli personellerden oluşturmaktadırlar. Dolayısıyla KOBİ'lerde tüm yetki ve sorumluluğun tek bir kişide olması aynı zamanda bazı sakıncaları da beraberinde getirmektedir (Kızılay, 2009: 37).

Bunların başında kurucu yöneticinin işletmenin işleyişinde yeterli olamaması gelmektedir. Çünkü yönetici aynı zamanda satış personeli, insan kaynakları yöneticisi, finansal uzman ya da muhasebeci gibi birçok görevi üstlenmektedir. Bir işletmenin kurucusu olmak, yönetici olmak anlamına gelmez. İşletme faaliyetlerinin doğru yürütülebilmesi için yöneticilerin liderlik yeteneğine sahip olması gereklidir. Bu nedenle KOBİ'lerin büyük bir kısmı kapanma veya bağımsızlığını yitirme tehlikesi yaşamaktadır (Akgemci, 2001: 23).

KOBİ'lerde yapıları gereği uzun vadeli bir planlama yapılamamaktadır. Bu nedenle de bir planlama uzmanı istihdam edilmeyeceğinden planlama büyük oranda işletme sahipleri tarafından yapılmaktadır. Bu noktada planlamayı yapan işletme sahibinin sezgileri doğrultusunda karar vermesi önemli bir dezavantajdır (Alpugan, 1994: 161).

KOBİ'ler planlama aşamasında, aşağıda belirtilen sorunlar ile karşı karşıya kalabilmektedirler (Akgemci, 2001: 23):

- Amaç ve hedeflerin tam olarak belirlenmemesi,
- Hedeflere ulaşmayı kolaylaştırıcı ve zorlayıcı faktörlerin yeterince analiz edilmemesi,
- Alternatif planlar geliştirilmemesi,
- Alternatif planların güçlü ve zayıf yanlarının karşılaştırılmaması,
- En uygun planın seçilmesinde kişisel yetenek ve deneyimlere bilimsel ilkelere nazaran daha çok güvenilmesi,
- Planların uygulanmasında astların göz ardı edilmesi veya tam katılımlarının sağlanamaması.

Büyük işletmelerle kıyaslandığında KOBİ'ler daha küçük bir örgütsel yapıya sahiptirler. Bu sebeple işbölümü daha kolay uygulanmaktadır. Bu durum KOBİ'ler açısından olumlu olarak değerlendirilmektedir. Ancak küçük işletmelerde biçimsel yapı önemsenmediğinden iş paylaşımını yönetici belirlemektedir. Bu da yöneticinin olmaması durumunda işlerin aksamasına neden olmaktadır. (Müftüoğlu, 1991: 120).

Tablo 12. KOBİ'lerin Yönetim Sorunlarına İlişkin SWOT Analizi

<u>GÜÇLÜ YANLAR</u>	<u>ZAYIF YANLAR</u>
<p>*KOBİ'ler genellikle aile şirketi olduğundan, aile bireyleri yönetsel destek verebilirler.</p> <p>*Patron ile iş görenler arasındaki ilişki, profesyonel yönetici ile iş görenler arasındaki ilişkiden daha sıcaktır, bu kadroya sadakat ve güven sağlar.</p> <p>*Bürokrasi daha az olduğu için değişen çevre koşullarına ayak uydurmak kolaydır.</p> <p>*İş bölümü daha kolay sağlanmaktadır.</p>	<p>*Merkeziyetçi yetki ve yönetim nedeniyle yetki ve yönetim devrinin zor olması.</p> <p>*Rol çatışmaları.</p> <p>*Kurumsallaşamama.</p> <p>*İşletme sahibinin vefatı halinde şirketin başıboşluğa itilmesi ve plansızlığın olumsuz sonuçları ile karşılaşması.</p> <p>*İşletme sahibinin yetersiz olması.</p>
<u>FIRSATLAR</u>	<u>TEHDİTLER</u>
<p>*Uzun dönemli bakış açısı.</p> <p>*Faaliyet serbestisi.</p> <p>*İstikrar.</p> <p>*Liderlikte Süreklilik.</p> <p>*Zor dönemlerde esneklik.</p> <p>*Güçlü aidiyet duygusu.</p> <p>*Finansal çıkarlar.</p> <p>*Kapsamlı iş bilgisi.</p>	<p>*Dağınık yapı.</p> <p>*Akrabaların kayırılması.</p> <p>*Sorunlu çocuk sendromu.</p> <p>*Belirsiz görev dağılımı.</p> <p>*Finansal zorluklar.</p> <p>*Değişime karşı direnç.</p> <p>*Fazla hızlı karar verme.</p> <p>*Gizlilik.</p>

3.3.1.2 Üretim Sorunlarına İlişkin SWOT Analizi

KOBİ'ler yenilik ve değişim noktasında üretim teknolojilerinden yeterli ölçüde faydalanamamaktadırlar. Bugün, KOBİ'lerin yatırım yaparken alan ve teknolojiyi tercih etme noktasında bilgi alabilecekleri herhangi bir kurum ve kuruluş bulunmamaktadır. Üretim yönetimi ve teknolojisindeki bilgi noksanlığının sebep olduğu problemlerin giderilememesi, kalitesiz üretim, yüksek maliyet, hammadde, işgücü, makine, tezgâh kapasitesi israfının daha da çoğalmasına neden olmaktadır. Uluslararası pazarda rekabet ile başarı elde edilebilmesi, üretilen ürünlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin artmasına, ürün çeşidinin çoğalmasına, tüketici ihtiyaçlarına en uygun ölçüde üretim yapılmasına, tüketici ihtiyaçlarına daha hızlı bir biçimde yanıt verilmesine bağlıdır. Bu durum karşısında işletmeler, üretim sistemlerini revize ederek, uygun bir maliyet seviyesinde kaliteli ve esnek üretim yapabilmelerine olanak tanıyacaklardır. Bu da yeni teknoloji yatırımlarına yönelmelerini gerektirmektedir (Müftüoğlu, 1991: 61-63).

Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin sermayelerinin sınırlı olması piyasa ihtiyaçları doğrultusunda yeterli ölçüde stok yapamamalarına neden olmaktadır. Yeterli ürün olmadığı için de talepler karşılanamamakta ve bu durum müşteri kaybına neden olabilmektedir. Bu tür işletmelerde yöneticiler doğru stok denetimi yapmanın önemini algılayamadıkları veya bu konuda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadıkları için piyasa koşullarında pek çok fırsatı kaçırma riskiyle karşılaşmaktadırlar. Diğer taraftan bazı hammaddelerin vaktinde temin edilememesi sebebiyle işletmeler, siparişlerini karşılayabilmek için gereğinden fazla hammadde stokuna yönelmektedirler. Bu ise, kaynak israfına yol açmaktadır. (Oktav ve Kavas, 1990: 24-25).

Aşağıda KOBİ'lerin üretim sorunlarına ilişkin SWOT analizi yapılmıştır.

Tablo 13. KOBİ'lerin Üretimle Sorunlarına İlişkin SWOT Analizi

<p style="text-align: center;"><u>GÜÇLÜ YANLAR</u></p> <p>*Daha az bir yatırımla daha çok üretim sağlamaktadırlar.</p> <p>*Talep değişiklikleri ve çeşitliliklerine daha kolay uyum sağlayabilmektedirler.</p> <p>*Esnek yapıları nedeniyle teknolojik yenilikleri almaya daha yatkındırlar.</p>	<p style="text-align: center;"><u>ZAYIF YANLAR</u></p> <p>*Küçük ölçekli ve dağınık olmaları nedeniyle verimlilikleri düşüktür.</p> <p>*Teknik bilgilere yeterince haiz değildirler.</p> <p>*Teknolojiyi takip ve kullanma beceri düzeyleri oldukça düşüktür.</p> <p>*Ürettikleri ürün ve hizmetlerin kalitesi genellikle düşüktür.</p> <p>*Genellikle ürün standartları yoktur.</p>
<p style="text-align: center;"><u>FIRSATLAR</u></p> <p>*Büyük sanayilere fason imalat yapabilmeleri.</p> <p>*Yeni pazar olanaklarının ortaya çıkması.</p>	<p style="text-align: center;"><u>TEHDİTLER</u></p> <p>*Küreselleşme, sermaye dolaşımının büyümesi.</p> <p>*Rekabetin artması.</p>

3.3.1.3. Finansman Sorunlarına İlişkin SWOT Analizi

Genel olarak öz sermayeleri yetersiz olan işletmeler büyümede ve faaliyetlerini sürdürmede bir takım problemler yaşamaktadırlar. KOBİ'lerin bu anlamda en büyük sorunlarından biri finansmandır. Çünkü piyasa paylarını korumak ve dışa açılmak noktasında sorun teşkil etmektedir. Çoğu ülkede KOBİ'ler borçlanma veya sermaye artırımı ile bu sorunu çözmeye çalışmaktadır. Satıcı kredileri ve banka kredileri borçlanma yolu ile elde edilen en önemli kaynaklardır. Sermaye artırımında ise yeni ortaklarında katılması ile sermaye artırımına gidilmesi söz konusudur. Ayrıca elde edilen karın dağıtılmaması da sermayeyi güçlendirmektedir (Türköz, 2008:74).

KOBİ'ler finansman sorunlarını kendi imkânları ile çözemedikleri durumlarda devletin gerekli fonlama ve düzenlemesine gereksinim duymaktadırlar. Devlet tarafından sağlanan bu düzenlemeler; ya doğrudan bir finansal kaynak olarak ya da finansal kaynakların bulunmasına ilişkin bilgilendirme ve eğitim şeklinde olabilmektedir(Tokay, 2001: 104).

KOBİ'ler genellikle konjonktürel dalgalanmaların yaşandığı zamanlarda nakit sıkıntısı yaşamakta, buna bağlı olarak öz sermayeleri erimekte ve faiz oranı yüksek olmasına rağmen banka kredilerine başvurumaktadırlar. Ancak, yüksek maliyet ile banka kredisi kullanan küçük işletmeler mevcut yatırımlarındaki dönüş hızını doğru tespit edemedikleri için iflas etmektedirler. Ayrıca KOBİ'lerin büyük ölçekli işletmelere göre uzun süreli yabancı kaynak kullanma noktasında daha başarısız oldukları görülmektedir. Bunun nedeni ise KOBİ yöneticisi yada sahiplerinin yabancı kaynak kullanımını hususunda istekli olmamaları veya kredi veren kuruluşların uzun vadede kaynak kullandırma konusuna sıcak bakmamaları olabilir(Akgeci, 2001: 30).

Tablo 14. KOBİ'lerin Finansman Sorunlarına İlişkin SWOT Analizi

<u>GÜCLÜ YANLAR</u>	<u>ZAYIF YANLAR</u>
<ul style="list-style-type: none"> *Bağımsızlık, *Sübvansiyonlar, *Küçük finansmanlarla üretim yapabilirler. 	<ul style="list-style-type: none"> *Yetersiz finansman bilgisi, *Öz sermayelerin genellikle az miktarda olması. *Finans krizleri karşısında kırılgan olmaları. *Genellikle peşin alıp, vadeli satmaları. *Modern finansman tekniklerini yeterince takip edememe, *Oto finansman olanaklarının kısıtlı olması, *Sermaye piyasasına girememe, *İşletme sahibinin kişisel varlıkları ile sorumlu olması *Kredi almada teminat sorunu *Kredi hacminin düşük ve kredi maliyetinin yüksek olması.

<u>FIRSATLAR</u>	<u>TEHDİTLER</u>
*Menkul kıymetler piyasasının müdahalesi çok az ya da hiç yok. *Zor dönemlerde esneklik. *Finansal çıkarlar.	*Finansal zorluklar. *Ülke ekonomilerinde yaşanabilecek krizler. *Kredi temininde güçlükler.

3.3.1.4 Pazarlama Sorunlarına İlişkin SWOT Analizi

Pazarlama, mal ve hizmetin üreticiden tüketiciye ulaşma sürecinde yürütülen faaliyetlerdir. Bu yönüyle pazarlama amaca ulaşmayı sağlayan bütün değişimleri gerçekleştirmek için mal ve hizmetlerin temini, fiyatlandırılması, tutundurulması, dağıtım aşamasının planlanması ve yürütülmesini kapsamaktadır. Doğal olarak pazarlama faaliyetleri üretimden önce başlamakta ve ürünün tasarımı, geliştirilmesi, üretilmesi, satışa sunulması ve satış sonrasındaki hizmetleri de içermektedir. KOBİ'ler küçük pazar payına sahip olduklarından ve uzman bir pazarlama elemanı istihdam edemediklerinden dolayı Pazar araştırmalarını yeterli ölçüde yapamamaktadırlar. Buna bağlı olarak da dış pazarlara açılma noktasında büyük sorunlar yaşamaktadırlar. Dış pazarlara açılmak yüksek maliyetler getirmektedir. KOBİ'lere genelde ihracat pazarları ya kapalıdır ya da bu pazarlara girmeleri çok güçtür. KOBİ'ler çoğunlukla ürünlerini pazarlarken pahalı satış kanallarını tercih etmemektedirler(Müftüoğlu, 2002: 137).

KOBİ'ler için ürettikleri ürünlerin miktarından daha önemlisi, ürettiklerinin satılması yani pazarlanabilmesidir. Pazarlanamayan bir ürünün üretilmesinin bir anlamı olmayacağından, pazarlama sorunları yaşayan KOBİ'ler kapasitelerinin altında üretim yapmak zorunda kalmaktalar ve bu da karlılık düşüklüğü, iş görenlerin işten çıkarılması, rekabet gücünün zayıflaması, finansal sorunlar vb. yeni sorunlara neden olabilmektedir. Bu nedenle pazarlama KOBİ'lerin üzerinde hassasiyetle durmaları gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

KOBİ'lerin pazarlama faaliyet özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Müftüoğlu, 1991: 70);

- KOBİ'lerde pazarlama konusunda uzman kişilerin istihdam edildiği ayrı bir pazarlama bölümü yoktur. Bu nedenle “az gelişmiş bir pazarlama” anlayışının benimsendiği söylenebilir.
- KOBİ'ler pazarlama unsurlarından yeteri kadar fayda sağlayamamaktadırlar. Düzenli bir pazar araştırması yapılmamaktadır.
- KOBİ'lere ihracat pazarları genel olarak kapalıdır ve bu pazarlara girmeleri de çok zordur.
- Büyük işletmeler kitle üretiminin sağladığı avantajlardan faydalanırken, KOBİ'ler bundan faydalanamamaktadır. KOBİ'ler pahalı ve karmaşık satış kanallarını kullanamamaktadırlar.
- KOBİ'ler çoğunlukla sınırlı bir pazar payına sahip olup çoğunlukla yerel pazarlarda yer alırlar.
- Büyük işletmelere yarı mamul ya da parça imal eden KOBİ'ler pazarlama açısından dezavantajlı bir duruma düşerler. Çünkü bu noktada büyük işletmeler talep tekeline sahip olduğu için KOBİ'lere istedikleri şartları ve maliyetin altında bir fiyat teklifi bile sunabilirler.

Aşağıda KOBİ'lerin pazarlama sorunlarına ilişkin SWOT analizi yapılmıştır.

Tablo 15. KOBİ'lerin Pazarlama Sorunlarına İlişkin SWOT Analizi

<u>GÜÇLÜ YANLAR</u>	<u>ZAYIF YANLAR</u>
<p>*Doğrudan, araya başka kademeler girmeden pazarlama,</p> <p>*Şahsi müşteri ilişkileri</p> <p>* Satış örgütünün sade ve ucuz olması,</p> <p>* müşterilerin bütün isteklerini karşılayıp, esnek olması,</p> <p>*Satış giderlerinin az olması,</p>	<p>*Pazarlama araçlarından yeterince etkin kullanılmaması,</p> <p>* Çerçeve sığ bir pazara bağımlılık veya alternatiflerin yeterince değerlendirilmemesi,</p> <p>*Yurt dışı pazarlama açılma konusunda güçlükler.</p>

*Yalın ve küçük pazarlarda faaliyet gösterme.	*Yetersiz piyasa araştırması, *Yetersiz pazarlama anlayışı, *Yan sanayi olarak alıcı firmaya bağımlılık.
<u>FIRSATLAR</u>	<u>TEHDİTLER</u>
*Tüketicinin farklı eğilimlerine, tercihlerine karşı hızlı değişim ve esnek ürün çeşidi yapmaları *Dikey birleşmelerle güçlerini artırabilmeleri. *Pazarın yerel ölçekten küresel bir ölçeğe doğru gelişmesi.	*E-ticarete geçişte yaşanan güçlükler. *Yaygınlaşan istikrarsızlık ve belirsizlikler. *Ürünlerin modasının çabuk geçmesi.

3.3.1.5.Markalaşma Sorununa İlişkin SWOT Analizi

Marka, ürünlerin bilinirliğini artıran, ürünün diğer ürünlerden ayrılmasını sağlayan, kalite ile birleştiğinde işletmenin imajını artıran bir unsurdur.

KOBİ'ler büyük işletmeler gibi kitle üretiminin avantajlarından faydalanamamaktadırlar. Daha çok yerel pazarlara yönelmektedirler. Ayrıca tanıtımlarını yapabilecek reklam gücüne de sahip değillerdir. Ürettikleri ürünlerin örneklerini teşhir etmekte de zorluklar yaşamaktadırlar. Bunun yanında KOBİ'ler, değişime ayak uydurma, değişimin yönünü belirleme ve bunu üretme noktasında gerekli olan ARGE çalışmalarını da yapamamaktadırlar. Hâlbuki ARGE KOBİ'ler için bir rekabet aracıdır. Yeterli düzeyde pazarlama bilgisine sahip olmayan KOBİ'ler en çok dış pazarlarda rekabet etme noktasında çekingenlik göstermektedirler. Kalite açısından gerekli rekabet gücüne sahip olmamaları KOBİ'lerin dış pazarlara girmesini engelleyen bir faktör olmaktadır (Müftüoğlu, 1991; 72).

Aşağıda KOBİ'lerin markalaşma sorunlarına ilişkin SWOT analizi yapılmıştır

Tablo 16. KOBİ'lerin Markalaşma Sorunlarına İlişkin SWOT Analizi

<p style="text-align: center;"><u>GÜÇLÜ YANLAR</u></p> <p>*Yeni marka yaratma süreci KOBİ'lerde büyük işletmelere kıyasla daha kolaydır.</p> <p>*Ürün patenti almanın kolaylaşması.</p>	<p style="text-align: center;"><u>ZAYIF YANLAR</u></p> <p>*Kalite ve markalaşmada eksiklikler bulunmaktadır.</p> <p>*Proje hazırlama ve proje yönetimi deneyimsizliği.</p>
<p style="text-align: center;"><u>FIRSATLAR</u></p> <p>*KOBİ'lere güçlü bir destek sağlanmaktadır.</p> <p>*Fikri mülkiyet haklarına dair yasal ve teknik altyapı güçlendirilmiştir.</p>	<p style="text-align: center;"><u>TEHDİTLER</u></p> <p>*Rakip markaların varlığı.</p> <p>*Uzman kadro yetersizliği.</p>

TARTIŞMA VE SONUÇ

KOBİ'ler dünyanın pek çok ülkesinde olduğu gibi Türkiye ekonomisi içerisinde % 96'lık bir orana sahiptir. Dolayısıyla ekonominin büyük bir kısmını KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bu işletmeler genellikle bireysel birikimlerin sermaye olarak kullanıldığı işletmeler olup, yaşanan sorunlar öncelikle işletme çalışanlarını ve sahiplerini etkilemekle kalmamaktadır. Çoğunluğu yerel işletmelerden oluşan KOBİ'lerin sorunları nedeniyle ortaya çıkan ekonomik sıkıntılar yerellikten çıkarak genele yayılmaktadır. Bölgesel kalkınmaya, istihdama, ülke bütçesine önemli katkılar sağlayan KOBİ'lerin sorunları mümkün olduğunca aşağılara çekilerek, hem yerel pazarlarda hem de uluslararası pazarlarda rekabet gücü kazanmaları sağlanmalıdır.

Türkiye'nin ekonomisinde toplam işletmelerin tamamına yakınına yakınına oluşturan KOBİ'ler, aynı oranda net bir yere sahip değildirler. Kendileri için oluşturulan tanımlar da bu durumun belirsizliğini ifade etmektedir. Genel olarak incelendiğinde; yapılan tanımların KOBİ'leri kapsayıcı nitelikte olmadığı görülmektedir. Bunun nedeni, kullanılan ölçütlerin benzer ve yeterli olmayışıdır.

Ülkemizde KOBİ tanımlarında daha çok nicel ölçütler dikkate alınırken; Avrupa ülkeleri başta olmak üzere Amerika ve Japonya'daki tanımlar genellikle hem nitel hem de nicel ölçütleri içerir ve daha kapsamlıdır. Bu durumda ülkemizde yapılması gerekli olan, tüm KOBİ'leri kapsayıcı nitelikte olmak üzere; esnek, yeknesak ve çerçeveli tanımlar oluşturulmasıdır.

Türkiye ekonomisinde KOBİ'lerin yerini incelediğimizde, her ne kadar kendileri dışındaki kurum ve kuruluşlarca, belki de göz ardı edilen işletmeler konumunda olsalar bile; faaliyetleri dolayısıyla ekonominin belkemiğini oluşturdukları açık bir gerçektir.

Alanyazın tarandığında KOBİ'lerin öne çıkan sorunları arasında, üretimsel sorunlar, yönetsel sorunlar, finansal sorunlar, pazarlama sorunları, markalaşma sorunları, standartlaşma sorunları vb. sayılabilir.

KOBİ'ler, mevcut sorunlarını en düşük seviyeye indirerek daha iyi şartlarda faaliyetlerine devam edebilmek için, örgütlenme konusuna büyük önem vermelidirler. Bunu, sadece ekonomik değil; aynı zamanda hukuki ve siyasi alanda da gerçekleştirmelidirler. Doğal olarak öncelikle ekonomik alanda güçlü birlikler oluşturulmalıdır ki elde edilecek imkânlarla diğer alanlardaki organizasyonların rahatlıkla gerçekleştirilebilmesi mümkün olsun. Bunun için, öncelikle KOBİ'lerin kendilerini tanımaları; sonra tanımlamaları ve daha sonra da kendileri için faaliyette bulunan kurum ve kuruluşlarla temasa geçmeleri gerekmektedir.

Kobilerin çoğunluğu, sahipleri tarafından yönetildiğinden rakip firmalardaki ve piyasalardaki gelişmeleri takipte zorlanmaktadırlar. Şirketi kendi bilgi ve tecrübelerine göre yönettiklerinden genelde şirketler kişiselleşir. Az da olsa KOBİ'lerin bir kısmı, firmanın yönetiminde profesyonel destek olarak yönetilmektedir. Sürekli ve hızlı değişen teknolojik gelişmeleri izleyebilmek, daha önce girilmeyen pazarlara açılabilme, nitelikli işgücü istihdam etmek, etkili bir şekilde kalite ve rekabet yönetimi stratejilerini belirleyebilmek ve yeniden yapılanma gereksinimi gerçekleştirebilmek için yönetim ve organizasyonla ilgili çözüm yollarının üzerine gidilmelidir.

Finansman sorunu, KOBİ'lerin karşılaştığı en elzem sorunlardan bir tanesidir. İşletmede yer alan diğer sorunların kökeni de finansal sorunlardan geçmektedir. İşletmedeki bu sorun kimi zaman kuruluş aşamasında başlayıp, şirket ömrü boyunca sürmektedir. Ülke ekonomisinde bu kadar derin yer edinen Kobi'lerin finansal sorunların temeli araştırılıp; ekonomik, sosyal ve toplumsal açıdan eksiklikleri giderilmeye yönelik tedbirler alınmalıdır. KOBİ'ler işletme faaliyetleri sırasında en çok finansman sorunu ile karşılaşmaktadırlar. Bu finansman sorununun temelini KOBİ'lerin güçsüz öz sermaye yapıları ve aynı zamanda finans kuruluşlarının KOBİ'lere yaklaşımları oluşturmaktadır. Türkiye'deki KOBİ'lerin başlıca sorunlarına baktığımızda da finansman sorunun öncelikli bir sorun olduğu görülmektedir. Başlangıç sermayeleri sınırlı olduğundan, kredi temininde yaşanan sorunlar ve kredi maliyetleri nedeniyle

küçük işletmeler hem öz sermaye sorunu hem de kredi sorunu ile karşı karşıya bulunmaktadır. Bu durum işletme faaliyetlerini olumsuz yönde etkilediği gibi yeni projelerin finansmanında güçlükler yaratmaktadır. Özellikle konjektürel dalgalanmaların olduğu dönemlerde KOBİ'lerin öz sermayeleri son derece azalmaktadır. Tahsilatta karşılaştıkları güçlükler sonucu nakit sıkıntısı çekilmekte, öz sermayeleri erimekte ve pahalı banka kredileri kullanılmaktadır. Yüksek maliyetli kredi kullanan KOBİ'lerin finansman sorunları daha da derinleşmektedir. KOBİ'lerin uluslararası finans kuruluşlarının vermiş olduğu krediler yerine yurt içinde faaliyet gösteren finans kuruluşlarının kredilerini kullanmayı tercih ettikleri görülmektedir. Ancak KOBİ'ler bu kredilerde vade, limit, faiz oranı sorunu yaşamaktadırlar. KOBİ'lerin gereksinim duydukları kısa vadeli kaynak için finans kuruluşları kendi kaynaklarını kullandırma konusunda istekli davranmamaktadırlar. Finans kuruluşlarının kredi kaynaklarını kullandırma konusunda isteksiz davranmalarının temel nedeni, firmaların teminat gösterme sorunlarının olmasıdır. Finans grupları KOBİ'ler ile kredi ilişkisine girmek için yüksek teminatlar istemektedir. Buda KOBİ'leri kısır döngüye sokmaktadır. Bir işletme kazandıklarını sermayesine ekleyip, taşınmaz edinmemişse kredi alma şansı azalmaktadır.

KOBİ'lerin bir diğer sorunu da, yöneticilerinin finansman bilgisinin yetersiz oluşu ve yetişmiş eleman istihdamında yaşanan zorluklardır. KOBİ'lerin genelde birinci kuşak sahiplerince yönetildiğini görmekteyiz. Bu da tüm esnekliklerine rağmen yeniliklere hızlı uyum sağlamalarını engellemektedir. KOBİ'ler bilgiye ulaşamama ve bilgi eksikliği nedeniyle verimlilikleri istenilen düzeyde olamamaktadır. Bilgi eksikliği sebebiyle KOBİ'ler kaynaklara ve teknolojiye ulaşmakta sorun yaşamaktadırlar. KOBİ'ler gelişmiş teknolojilere sahip olamamakta, eski teknoloji ile çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Kullanmış oldukları eski teknoloji KOBİ'lerin satış gücünü, dolayısıyla büyük işletmelerle rekabet gücünü engellemektedir.

Türkiye'deki KOBİ'lerin karşılaştığı diğer bir sorunda pazarlama sorunudur. KOBİ'lerin en önemli pazarlama sorunlarının başlıcaları; Pazar

oluşturmak amacıyla yüksek maliyetlere girmemeleri, yeni ürün geliştirmekte zorlanmaları, taklit ve ikame ürünlerin piyasada artması, tüketiciler tercihlerinin hızlı değişimi, rakip işletmelerin fiyat anlaşmaları ve ürün değiştirme-yenileme zorlukları ve nitelikli pazarlama elemanlarının bulunmaması olarak sayılabilir. KOBİ'ler finansman sıkıntısı nedeniyle pazarlama stratejilerine yeteri kadar önem verememektedir. Pazarlama için gerekli olan harcamalar KOBİ'lerin bünyesinde yeterli düzeyde oluşturulamamaktadır. Pazarlama stratejilerinin eksikliği, KOBİ'lerin yurtdışı pazarlara ve yeni yurtiçi pazarlara girmesini engellemektedir. Rekabetin şiddetini artırdığı ve teknolojik gelişmelerin hız kazandığı günümüzde KOBİ'ler daha çok doğrudan pazarlama faaliyetini gerçekleştirmekte, gelişmiş satış teknikleri kullanamamaktadır. KOBİ'lerin pazarlama konusunda eğitime ihtiyaçları olmasına rağmen, bu konuya önem verilmediği görülmektedir. KOBİ'lerin yöneticilerin ve personelin eğitimi özellikle pazarlama eğitimi konusuna önem vermemiş olması, dünya pazarlarında rekabet üstünlüğü kazanılmasını önemli ölçüde engellemektedir.

KAYNAKÇA

- Akbulut E., (2000). ‘KOBİ’lerin Sermaye Piyasasına Katılımı’, İMKB eğitim ve yayın müdürlüğü.
- Akgemci, T. (2001). KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Akın, E. (2007). KOBİ’lerin Pazarlama Sorunları Seviyelerine Göre Gruplandırılması ve İhracat ile E-Ticaret Eğilimleri Açısından Gruplar Arası Farkı Belirleme Çalışması, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2 (2007), ss.24-44.
- Aktaş, R. (2000). “Doğu Anadolu Bölgesinde Kobilerin Finansman Sorunları ve Çözüm Yolları.” Kara Harp Okulu Bilim Dergisi. No.2.
- Alpugan O., (1994)., “Küçük İşletmeler, Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi”, 2.b., Ankara: Der Yayınları.
- Aras G., (2001). KOBİ’lerin Sermaye Piyasası Yoluyla Fon Sağlama Olanakları: Tezgahüstü Piyasalar ve Risk Sermayesi Finansman Modeli, 1. Orta Anadolu Kongresi, Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Arat, A. (1990). Limme Projesi Koordinasyon Toplantısı, 27 Temmuz 1990, Ankara.
- Arslan, İ. (1994). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri, MPM Verimlilik Dergisi, 2, ss.56-62.
- Aslan S., (2007). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) İçin Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) İle Global Uyum Süreci. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi XXXIII, no. 2, 203-221.
- Aykaç M., Parlak Z., Özdemir S., (2009). Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye’de KOBİ’ler, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2008/4
- Bağrıaçık A.,(1989). Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar (Dünyada ve Türkiye’de), İstanbul, Dünya, No:44, 1989.

- Barutçugil, İ. (2013). Stratejik Yönetim, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Başçı, S., ve Aktaş, R. (2006): “KOBİ’lerin Ülke Ekonomisi Açısından Taşıdığı Önem, Sorunları ve Çözüm Önerileri”, 5.Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildirileri, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat
- Baykal, M. C. (2000). KOBİ’lerde Yapısal Düzenlemeler, İstanbul: Türkiye Avrupa Birliği Derneği İstanbul Şubesi Yayınları, Yayın No:6.
- Boşgelmez A., (2003), Küreselleşme Sürecinde KOBİ’lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri, Yapısal Analizleri Ve Isparta Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Cansız M., (2008), Türkiye’de KOBİ’ler ve KOSGEB, DPT Uzmanlık Tezi, Ankara
- Cengiz H., Tuncay F., (2012). Muhasebede Yeni Dönem TMS-TFRS, Vergi Sorunları Dergisi, Sayı 290.
- Çatal, M. F. (2007). Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10 (2), 333-352.
- Çavuşgil, T. (1989). “Assessing Export Potential of SMEs”, Exports From Small and Medium Enterprises in Developing Countries: Issues and Perspectives, ss.57-72.
- Çetin, C. (1996). Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların özendirilmesi, İstanbul: Der Yayınları.
- Demir, N., Birbil, D., Atalay, N. ve Yıldırım, Ş. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, MPM Yayınları No:635, Ankara.
- Demirel, U. B., Gürsoy, K. (2011). Kobi’ler İçin Türkiye Finansal Raporlama Standartlarının (Kobi Tfrs) Tam Set Tfrs ile Karşılaştırılarak Değerlendirilmesi. Mali Çözüm Dergisi. (103), 19-42.

- Demirez, M.,ve Cebeci R., (2005). Türkiye’de Girişimciliğin Tarihçesi ve Girişimcilerin Sosyolojik Profili, Ulusal Girişimcilik Raporu, Bölüm II, KOSGEB, Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı Avrupa Birliği ile İlişkiler Genel Müdürlüğü, Türkiye’nin Avrupa Birliğine Katılım Sürecine İlişkin 2002 Yılı İlerleme Raporu, Ankara: 2002.
- Devrim B., (2006). Strateji Formülasyonu: Swot Analizi, Kurumsal Karne, Kalite Fonksiyon Yayılımı, Sun Tzu’nun İşletme Yönetimi Stratejilerinin Bütünleştirilmesi Üzerine Bir Çalışma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dinçer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul.
- Dinçer, Ö. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Durman, M. ve Önder, H. (2007a). ”Ekonominin Minik Devi KOBİ’ler ve KOSGEB Teşvikleri”, Alfa Aktüel Yayınları, 1. Baskı.
- Durman, M., Önder, H. (2007b). KOSGEB Teşvikleri. İstanbul:AlfaAkademi.
- Erdil O., Kalkan, A., (2005), KOBİ’lere Sağlanan Desteklerin KOBİ’lerin Performanslarına Etkileri, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:4, Sayı:7, Bahar 2005/1, Sayfa: 103-122.
- Erkan, M. ve Eleren, A. (2001). Küreselleşme Sürecinde KOBİ’lerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Model Önerisi, I. Orta Anadolu Kongresi, KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Erkürmay, M. A.,(2000). KOBİ’lerin Sermaye Piyasası Olanaklarından Faydalandırılması, SPK Yayını, Ankara.
- Erol M., (2010), “Ekonomik Kriz Ve KOBİ’ler”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, C. 5, S. 1.

- Ersöz, V. (2010). AB, Türkiye ve Konya'da KOBİ'lerin Yapısı, Sorunları ve Çözüm Önerileri, Konya Ticaret Odası, Etüd-Araştırma Servisi.
- Fidan E., ve Cinit H., (2013). Türkiye Finansal Raporlama Standartları Çerçevesinde KOBİ Muhasebe Standartlarının Muhasebe Meslek Mensupları Tarafından Algı Düzeylerinin Tespitine Yönelik Uygulama (Eskişehir İli Örneği). Muhasebe ve Finansman, 39-60.
- Gemci, R., Gülşen, G. ve Kabasakal, F. M. (2009). Markalar ve Markalaşma Şartları, Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, ss.105-114.
- Güngör N.,Öndeş T., (2013), Kobi'lerin Finansmanı Erzurum Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 27, Sayı 1, s. 1-17.
- Hepkul, A. (2002). "Bir Sosyal Bilim Araştırma Yöntemi Olarak İçerik Analizi", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(1-2): 1-12.
- http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/kobiler_ve_ozellikleri.html (Erişim Tarihi: 12.11.2016).
- Işık, H.,Aypay, A., (2004). Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme. Gazi Üniversitesi. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt 24. Sayı 3. Sayfa 3, 349-363.
- İnternet Kaynağı, <http://www.kosgeb.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 12.11.2016).
- Kara E., (2012). KOBİ' ler İçin Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının Uygulanabilirliği Algısının Tespitine Yönelik Güneydoğu Anadolu Bölgesinde Bir Araştırma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi I, no. 32, 209-215.
- Karabıçak M., ve Altuntepe N., (2001), "KOBİ'lerin Kredi Yoluyla Finansmanı", 1. Orta Anadolu Kongresi, KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Erciyes Üniversitesi Nevşehir İİBF, 18-21 Ekim, Nevşehir, ss. 293

- Karacan B., Akın, Ö., (2000), Stratejik Planlama, Ders Notu, Marmara Üniversitesi, İstanbul .
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009), “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”, 17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi-Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 700-707.
- Karadere, N. (2013). Girişimci El Kitabı, Garanti Bankası Yayınları.
- Kaya, A. (2007). Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi, Eğitim Kitapevi, 2.Baskı, Konya.
- Keskin, G.; Koşan, A. K. ve Ayık, Y. Z. (2009). “ Bölgesel Gelişme Aracı Olarak KOBİ’ler ve İhracat Sorunları”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(2): 279- 290.
- Kılıç K., Keklik B., (2012). KOBİ’lerde Genel Firma Özelliklerinin İnovasyon Uygulamalarına Etkisi: Balıkesir İlinde Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 39, ss. 93-118
- Kılıç, A. (1992). “Küçük Sanayide Finansman ve Kredilendirme”, Küçük Sanayinin Sorunları Semineri, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 1993-5, İstanbul.
- Kılıç, H. Ö., Çakmak, A. Ç. ve Fidan Y. (2016). KOBİ’lerde Yönetim ve Pazarlama Sorunları: Karabük Örneği, JED/GKD, 10:2, ss.51-69.
- Kızılay, E. (2009). KOBİ’ler ve Dış Ticarete Karşılaştıkları Temel Sorunlar, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Korkmaz, S., (2003). “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Pazarlama ve Finansman Sorunlarının Çözümünde Risk Sermayesinin Kullanılabilirliği Üzerine Bir Araştırma” Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi, 2 (233-258).
- Kozlu, C. (1995). Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri, Türkiye İş Bankası Yayın No: 335, 3. Baskı, Ankara.

- Kutlu, H. A. ve Demirci, N. S. (2007). KOBİ'lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri, 4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 7-8 Aralık.
- Madura J.,(2007). International Financial Management, Honkong.
- MEB (2007). Planlı Okul Gelişim Modeli. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı.
- Müftüoğlu, T. (2007). “Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ’ler”, Turhan Kitapevi, 6.Basım, Ankara.
- Müftüoğlu, T., (2002). “Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ’ler”, 5.bs., Ankara, Turhan.
- Müftüoğlu, T.,, (1991). “Türkiye' de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar ve öneriler”, Sevinç Yayınevi, Ankara.
- Nalbant, Ö.,(2003). KOBİ'lerin Dış Pazara Açılmalarında Uygulanan Dış Ticaret Örgütlenme ... Ticaret Eğitim Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Narin M., ve Akdemir S., (2005). “Enerji Verimliliği ve Türkiye”, UEK-TEK Uluslar arası Ekonomi Konferansı, Türkiye Ekonomi Kurumu.
- OECD, (2004) Small And Medium-Sized Enterprises InTurkeyIssuesAndPoliciesOrganizationForEconomicCo-OperationAndDevelopment.<http://www.oecd.org/cfe/leed/1918307.pdf>, Erişim Tarihi:01.01.2017
- OECD, SME andEntrepreneurship Outlook 2005, OECD Publ., 2005 Edition, s. 346.
- Oktav, M. ve Kavas, A. (1990). Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri, TOBB Yayını No:176, Ankara.
- Oktay, E.,, ve Güney, A., (2002)., '21.Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri” Sempozyumu, 03-04 Ocak 2002, Doğu Akdeniz Üniversitesi, K.K.T.C.

- Online Erişim: <http://www.usakgundem.com>, Erişim Tarihi: 01.01.2017
- Online Erişim: http://ec.europa.eu/growth/index_en, Erişim Tarihi: 01.01.2017
- Online Erişim: http://www.tepav.org.tr/upload/files/1271246237r8687.AB_Mevzuatini_n_Kobilere_Iliskin_Basliklari_ve_Ilgili_Kuruluslar.pdf, Erişim Tarihi: 03.01.2017
- Online Erişim: http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/temel_kavramlar.html, Erişim Tarihi: 15.02.2017
- Online Erişim: <http://www.kosgeb.gov.tr>, Erişim Tarihi: 01.01.2017
- Online Erişim: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21540>, Erişim Tarihi: 25 Aralık 2017
- Online Erişim: www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/ead/.../kobisayi9.doc Erişim Tarihi:03.11.2016.
- Online Erişim: www.emu.edu.tr, Erişim Tarihi:03.11.2016
- Online Erişim: http://www.ekometre.com/get_article.asp?article_id=401, Erişim Tarihi: 11.11.2016
- Öndeş, T. (1998). “KOBİ’lerin Finansal Görüntüleri: Borç Likidite, Karlılık, Ve Kapitalizasyon Sorunlarına Genel Bakış”. İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, Ocak 1998, ss.60-67.
- Ören K., (2003), “Avrupa Birliği ve Türkiye’nin Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere (KOBİ) Sağladığı Devlet Teşvikleri ve Kullanım Alanlarının Karşılaştırılması Nevşehir İlinde Bir Uygulama”,C.Ü İ.İ.B.F Dergisi, Cilt 4, Sayı 2.
- Özbek Z., (2008). KOBİ’lerin Türk Ekonomisine Etkileri, Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi, Sayı 31.
- Özcan, M. (1996). KOBİ’lerde Pazarlama, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.

- Özdemir F., (2012). KOBİ'ler İçin Finansal Raporlama Standardı ve Mali Müşavirlerin Uygulama Öncesi İlgi Düzeylerine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. Muhasebe ve Denetime Bakış, 57-77.
- Özdemir S., Ersöz H., Sarıoğlu İ., (2006).; İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ'lerin Desteklenmesi, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, s.63-64.
- Özdemir, M. (1990). "Türkiye'de Orta ve Küçük İşletmelerin Sorunları", TOBB İktisat Dergisi, Sayı 7, Mart, Ankara.
- Özdemir, M. (1997). Finansal Yönetim, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Özgen, H. ve Doğan, S. (1998) Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları, (<http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan98/kobi.html>), (Erişim Tarihi: 21.12.2016).
- Özkan, A., ve Özşahin F., (2012). Muhasebe Meslek Mensuplarının KOBİ Finansal Raporlama Standartları Hakkındaki Görüşlerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Muhasebe ve Denetime Bakış, no. 37 47-68.
- Özok, A. F. (1993). "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Rekabet Gücü Açısından Verimli Çalışma", 93 Sanayi Kongresi, C:1, TMMOB, Yayın No:160, Ankara.
- Öztürk, Ö., (2007), İstihdam Konusunda KOBİ'lerin Önemi ve KOBİ Alanında Eğitim İstihdam İlişkisi Açısından Kamu İstihdam Kurumunun Rolü, İŞKUR Yayını, Ankara
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2013). Meslek Yüksekokulları İçin Genel İşletme, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Sarıaslan, H. (1994). Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunlarına Çözüm İçin Bir Finansal Paket, TOBB yayını No: 281, Ankara.
- Sarıaslan, H., (1996) "Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler, İmalat Sanayi İşletmelerinde Sorunlar ve Yeni Stratejiler", TOBB Yayını, Ankara s-20-25

- Savaşan, F. ve Odabaş, H. (2005). Türkiye’de Vergi Kayıp ve Kaçaklarının Nedenleri Üzerine Ampirik Bir Çalışma, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 5 (10), 1-28.
- Savaşır, R. (1999). Türkiye ve Avrupa Birliği Ülkelerinde Küçük ve Orta Boyutlu İşletmeler Açısından İstihdam Politikaları, Ankara: Kamu-İş Sendikası Yayınları.
- Savsar C., İrfan Ç., (2005). “KOBİ Yönetiminde Kuşak Değişiminin Yönetim Kültürü Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma ve Çorum Örneği”, 2. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 02-03 Aralık 2015, İstanbul, ss.97-103.
- Sönmez, Y. (2015). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Stratejileri, AZ Kitap, İstanbul.
- Şener Ş. ve Özgürler M. (2012), Analysis of theturkishconsumerelectronicfirmusing SWOT-AHP method, Procedia–SocialandBehavioralSciences Dergisi, 58, 1544-1554.
- Şimşek, M. (2002). “Ekonominin Lokomotifi KOBİ’lerin Olmazsa Olmazları”, Alfa Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- Şimşek, Ş. (2002). Yönetim ve Organizasyon. 7. Baskı. Konya: Günay Ofset.
- TatarT.,ve Üner, M., (1992). Mithat, İşletmecilik İlkeleri, Gazi Büro Yayınları, Ankara.
- Titiz İ., ve Çarıkçı H., (2004). Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri, C.Ü. İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1.
- Tokay S.H., (2001). “KOBİ’lerin Finansal Sorunları ve Türkiye’de KOBİ Yatırımlarında Devlet Yardımları Konusundaki Son Yasal Düzenlemeler I”, Yaklaşım Dergisi Yıl 9, Sayı 104.
- Topal Y., Erkan M., (2001): “KOBİ’lerin Sermaye Piyasası Yoluyla Finansmanı ve İMKB’deki KOBİ’lerle İlgili Ampirik Bir Çalışma”, I. Orta Anadolu Kongresi, KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, KOSGEB, Nevşehir

- Torlak, Ö. Ve Uçkun, N. (2005). Eskişehir'deki KOBİ'lerin Pazarlama ve Finansman Sorunları Ara Kesiti, Sosyal Bilgiler Dergisi, 2005/1, ss.199-215.
- Tuncer, D., D. Y. Ayhan ve D. Varoğlu (2008), Genel İşletmecilik Bilgileri, 2. Baskı, Ankara:Siyasal Kitabevi.
- Tutar F.,Ünlüleblebici Y., (2014). Türkiye'de KOBİ Kredilerinin Ekonomik Büyümeye Etkisi, Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi, Cilt: 3 Sayı: 5,
- Türkiye Bankalar Birliği, "BASEL II Yönlendirme Komitesi, Risk Yönetimi ve BASEL II'nin KOBİ'lere Etkileri Sempozyumu Bildirisi", Eylül 2004, s.4
- Türkiye'de Kobi Tanımı, <http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/layout>, (Erişim Tarihi: 11.11.2016).
- Türkoğlu M., (2002). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Bölgesel Kalkınmaya Etkileri ve Bölgesel Kalkınmada KOBİ Temelli Stratejiler, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 7 (1), 277-300
- Türköz, P.,(2008). KOBİ'lerin Finansman Sorunları Ve bankaların KOBİ'lere Yaklaşımı: Isparta Alan Araştırması Yüksek Lisans Tezi, Isparta
- Ulusoy R., Akarsu R., (2012). Türkiye'de KOBİ'lere Yapılan Destekler ve İstihdam Üzerindeki Etkileri, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 23.
- Uslu Ş. Uygun M., (2002), "Yeni Rekabet Koşullarında KOBİ'lerin Değişen Pazarlama Stratejileri ve Pazarlama Sorunları: Konya Örneği", 21. Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu, Gazimagusa/KIBRIS, 3-4 Ocak 2002.
- Usta Ö., ve Güler S., (2006). KOBİ'lerin Finansmanı Üzerine Basel II Kriterlerinin Etkileri ve Değişen Koşullarda Kredi Sağlamaya Yönelik

Önlemler, 3. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

Uygun, M. ve Kazan, H. (t.y.). KOBİ'lerin Üretim Sorunlarının Tespiti ve Rekabet Güçlerinin Artırılmasında Teknoloji Faktörü: Konya Örneği, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_46.pdf, (Erişim Tarihi: 01.03.2017).

Üçoğlu, D. (2012). Kobi'ler İçin Uluslararası Finansal Raporlama Standardı : Türkiye'de Uygulanabilirliğinin Ve Olası Etkilerinin İncelenmesi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe – Finansman Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Ülgen, H. ve Mirze K. (2010), İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, Literatür Yayınevi.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. 2.Baskı. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Yalçın, A. (1998). KOBİ'lerin İhracat Sorunları, 3. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Gazi Üniversitesi, İİBF, Ankara.

Yapraklı, Ş., Uçan, Ö. F. ve Çamurcu, F. (2015). Erzincan Tulum Peyniri İmalatçı ve Toptancılarının Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Araştırma, Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (ERZSOSDER), VIII-II, ss.105-114.

Yayla M., ve Kaya Y., (2005), Basel II, Ekonomik Yansımaları ve Geçiş Süreci, BDDK Yayınları, ARD Çalışma Raporları 2005/3, Ankara.

Yıldız, S. B. (2013), KOBİ'lere Sağlanan Kamu Desteklerinde Etki Değerlendirmesinin Önemi, CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:11, Sayı:2.

Yılmaz, H. (2005). Paradoks.Org e-Dergi, "KOBİ'lerin Finansman Sorunu ve Sermaye Piyasası Yoluyla Çözümü", sayı.2, s.1

Yılmaz, H. (2010). Turizm Sektörü Kobilerinin Finansman Sorunlarının Diğer Sektörlerle Karşılaştırmalı Analizi: Bodrum Örneği,

<http://journal.mufad.org.tr/attachments/article/394/16.pdf>, (Erişim Tarihi: 02.03.2017).

Yörük, N. (2001). “KOBİ’lerin Kredi Yoluyla Finansmanında Karşılaştıkları Sorunlar ve Tokat Hinde Bir Uygulama”, 1. Orta Anadolu Kongresi, KOSGEB-Erciyes Üniversitesi İİBF, Nevşehir.

Yörük, N. ve Ban, B. (2003). KOBİ’lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, Ankara: Gazi Kitabevi.

Yurdakul, M. (t.y.). Franchising Sisteminin KOBİ’lerde Pazarlama İşlevi Bakımından Değerlendirilmesi, https://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG_8/181-192.pdf, (Erişim Tarihi: 11.01.2017).

Yüksel A., (2011). Türkiye’de KOBİ’lerin Banka Kredilerine Erişimi, Uzmanlık Tezi, Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Ankara.