

**T. C.**  
**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ESTİTÜSÜ**  
**İKTİSAT ANABİLİM DALI**  
**TEKNOLOJİ VE SANAYİ İKTİSADİ BİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KOBİ’LİKTEN BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMEYE**  
**GEÇİŞ SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN**  
**SORUNLAR: HİZMET SEKTÖRÜNDEKİ**  
**KOBİLER**

**TUĞÇE GENÇ SELİMOĞLU**  
**2501080478**

**TEZ DANIŞMANI**  
**DOÇ. DR. ÖZLEM DURGUN**

**İSTANBUL - 2019**



Y Ü K S E K L İ S A N S  
T E Z O N A Y I

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : TUĞÇE GENÇ SELİMOĞLU

Numarası : 2501080478

Anabilim/Bilim Dalı : TEKNOLOJİ VE SANAYİ İKTİSADI

Tez Savunma Tarihi : 24.01.2019

Danışman : DOÇ. DR. ÖZLEM DURGUN

Tez Savunma Saati : 12:00

Tez Başlığı : KOBİ'LİKTE BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMEYE GEÇİŞ SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR: HİZMET SEKTÖRÜNDEKİ KOBİ'LER.

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

| JÜRİ ÜYESİ                               | İMZA | KANAATİ<br>(KABUL / RED / DÜZELTME) |
|------------------------------------------|------|-------------------------------------|
| 1- DOÇ. DR. DENİZ GİZ                    |      | KABUL                               |
| 2- DOÇ. DR. ÖZLEM DURGUN                 |      | KABUL                               |
| 3- DR. ÖĞR. ÜYESİ SELDA GÖRKEY AYDINOĞLU |      | KABUL                               |

| YEDEK JÜRİ ÜYESİ                          | İMZA | KANAATİ<br>(KABUL / RED / DÜZELTME) |
|-------------------------------------------|------|-------------------------------------|
| 1- DR. ÖĞR. ÜYESİ HÜLYA DENİZ KARAKOYUNLU |      |                                     |
| 2- DR. ÖĞR. ÜYESİ İREM YALKIN BERKER      |      |                                     |

## ÖZ

# KOBİ’LİKTEN BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMEYE GEÇİŞ SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR: HİZMET SEKTÖRÜNDEKİ KOBİLER

TUĞÇE GENÇ SELİMOĞLU

Bu araştırma ülke ekonomisi içerisinde payının giderek arttığı hizmetler sektöründe faaliyetlerini sürdürmekte olan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sorunlarını irdelemek için yapılmıştır. Hizmet sektörünün diğer sektörlerle göre son yıllarda çok hızlı bir şekilde geliştiğini ve KOBİ’lerin buna katkısının önemli olduğunu görmekteyiz. KOBİ’lerin büyük ölçekli işletmeye geçişte hangi alanlarda problemler yaşadıkları, bu problemlerin nasıl aşılabileceği ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmada farklı hizmet türlerinde faaliyet gösteren mikro (1-9 kişi çalışan) , küçük (10-50 kişi çalışan) ve orta (51-250 kişi çalışan) ölçekli toplamda 101 işletmeyle anket yapıp büyük ölçekli işletmeye geçiş sürecinde kurumsallaşmaya bakış açıları, finans kaynaklarının neler olduğu, hangi teşvik ve desteklerden yararlandıkları, eğitim düzeyleri, inovasyon hakkında görüşleri, insan kaynakları yönetimlerinin nasıl olduğu araştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre KOBİ’ler birçok probleminin çözümünü (kurumsallaşmanın nasıl gerçekleşeceği, yararlanacakları finans kaynaklarının neler olduğu, pazarlamada ne gibi yeniliklere gitmeleri gerektiğini) kısmen bilse de, uzman kişilerden yararlanma konusunda eksik kalmaktadırlar. KOBİ’ler faaliyetlerini sürdürürken geçmişten günümüze devam eden alışkanlıklarında ısrarcı davranmaktadırlar.

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ, Hizmet Sektörü, Teşvik ve Destekler, KOSGEB

## **ABSTRACT**

### **PROBLEMS IN THE TRANSITION PROCESS FROM SME TO BIG SCALE: SMEs IN THE SERVICE SECTOR**

**TUĞÇE GENÇ SELİMOĞLU**

This research has been done in order to examine the problems of SMEs which are continuing their activities in the services sector where their share in the country's economy is increasing. We see that the service sector has developed very rapidly in recent years compared to other sectors and the contribution of SMEs to this is important. In the research, micro-working (1-9 people working), small (10-50 people working) and middle (51-250 people working) scale with a total of 101 enterprises surveyed and perspectives on institutionalization in the process of transition to large-scale operation, what are the sources of finance which human resources management were, how they benefited from the incentives and supports, their level of education, their opinions on innovation, their human resources management. According to the research findings, although SMEs partially know the solution of many problems (how institutionalization will be realized, what financial resources they will benefit from, what innovations in marketing should be), they lack the benefit of experts. SMEs are insisting on their habits that continue from the past to the present while they continue their activities.

**Key Words:** SME, Service Sector, Incentive ve Supports, KOSGEB

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada ekonomide ağırlığı yadsınamayacak büyüklükte olan KOBİ'lerin büyük ölçekli işletmeye geçiş sürecinde karşılaştıkları sorunların neler olduğu, karşılaştıkları engellere yaklaşımları, bu engelleri nasıl aşabileceklerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma, belirlenen 101 KOBİ'den anket yoluyla elde edilen verilerin analizini kapsamaktadır.

Bu tezin hazırlanması aşamasında hiçbir zaman bilgisini ve deneyimini esirgemeyen, bana her zaman güvenen değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Özlem Durgun'a teşekkürlerimi sunarım. Tez yazımı konusunda tecrübelerinden faydalandığım değerli hocam Doç. Dr. İbrahim Demir'e, gerçekleştirmiş olduğum saha araştırması sırasında maddi ve manevi desteklerini gördüğüm herkese sonsuz teşekkür ederim. Bugün bu tezi ortaya çıkarabilmemdeki en büyük pay, kuşkusuz hayatımın her döneminde bana güvenen ve destek olan aileme aittir. Karşılıksız, seve seve yapılmış olduğunu bilsem de, biricik eşime ve aileme teşekkürü bir borç bilirim.

**Tuğçe GENÇ SELİMOĞLU**

**İstanbul,2019**

## İÇİNDEKİLER

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| ÖZ .....                 | iii |
| ABSTRACT .....           | iv  |
| ÖNSÖZ.....               | v   |
| TABLO LİSTESİ .....      | xii |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | xiv |
| GİRİŞ .....              | 1   |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KÜÇÜK VE ORTAK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TANIMI, GENEL

#### ÖZELLİKLERİ VE İŞLEVLERİ

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. KOBİ'LERİ TANIMLAYICI ÖZELLİKLER.....                  | 4  |
| 1.1.1. KOBİ'lerin Nitelik Özellikleri .....                 | 5  |
| 1.1.2. KOBİ'lerin Nicelik Özellikleri .....                 | 6  |
| 1.2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME (KOBİ) TANIMLARI.....    | 7  |
| 1.2.1. AB KOBİ Tanımı .....                                 | 8  |
| 1.2.2. Türkiye'de KOBİ Tanımları .....                      | 9  |
| 1.2.3. Basel-II Kriterlerine Göre KOBİ .....                | 10 |
| 1.3. ÇALIŞTIKLARI SEKTÖRLER AÇISINDAN KOBİ'LER .....        | 11 |
| 1.4. KOBİ'LERİN ÖNEMİ VE ÜLKE EKONOMİLERİNE KATKILARI.....  | 13 |
| 1.5. KOBİ'LERİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI.....              | 14 |
| 1.6. KOBİ'LERİN KARŞILAŞTIKLARI TEHDİTLER .....             | 19 |
| 1.7. KOBİ'LERİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ.....            | 20 |
| 1.8. KOBİ'LERE SAĞLANAN DESTEKLER.....                      | 23 |
| 1.8.1. KOSGEB Destekleri .....                              | 24 |
| 1.8.2. Kredi Garanti Fonu .....                             | 27 |
| 1.8.3. TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği) .....      | 30 |
| 1.8.4. Kalkınma Bakanlığı (Devlet Planlama Teşkilatı) ..... | 30 |
| 1.8.5. Hazine Müsteşarlığı ve Dış Ticaret Müsteşarlığı..... | 32 |
| 1.8.6. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı.....            | 32 |
| 1.8.7. Maliye Bakanlığı (Hazine ve Maliye Bakanlığı) .....  | 33 |
| 1.8.8. TÜBİTAK .....                                        | 34 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### KOBİLER'DE YÖNETİM, ÜRETİM, PAZARLAMA, FİNANSMAN, İNOVASYON, İK VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. KOBİ'LERDE YÖNETİM VE KURUMSALLAŞMA .....                        | 36 |
| 2.1.1. Kurumsal Yönetim ve Aile İşletmeleri .....                     | 37 |
| 2.1.2. KOBİ'lerin Karşılaşmış Olduğu Yönetimsel Sorunlar .....        | 39 |
| 2.2. KOBİ'LERDE PAZARLAMA FAALİYETLERİ .....                          | 41 |
| 2.2.1. KOBİ'lerde Pazarlama Anlayışı ve Markalaşma .....              | 43 |
| 2.2.2. KOBİ'lerde Pazarlama ve Reklama İlişkin Sorunlar .....         | 46 |
| 2.3. KOBİ'LERDE ÜRETİM VE SORUNLARI.....                              | 47 |
| 2.3.1. KOBİ'lerde Yatırım ve Sorunları.....                           | 48 |
| 2.3.2. KOBİ'lerde Tedarikçi İlişkileri ve Yaşanılan Sorunlar .....    | 49 |
| 2.4. KOBİ'LERDE FİNANS .....                                          | 51 |
| 2.4.1. KOBİ'lerin Finansal Özellikleri.....                           | 52 |
| 2.4.2. KOBİ'lerin Finansal Sorunları .....                            | 54 |
| 2.5. KOBİ'LERDE İNOVASYON, ARGE FAALİYETLERİ VE YAŞANILAN SORUNLAR    | 57 |
| 2.6. KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE YAŞANILAN SORUNLAR ..... | 60 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HİZMET SEKTÖRÜNDE KOBİLER VE ARAŞTIRMA BULGULARI

|                                                                              |            |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.1. HİZMET KAVRAMI.....                                                     | 63         |
| 3.1.1. Hizmet Sektörünün Yapısı ve Temel Özellikleri .....                   | 63         |
| 3.1.2. Hizmet Sektörünün Sınıflandırılması.....                              | 64         |
| 3.1.3. Hizmet Sektörünün Gelişimi ve Ülke Ekonomisine Katkısı.....           | 66         |
| 3.2. ARAŞTIRMANIN MATERYALİ VE YÖNTEMİ .....                                 | 68         |
| 3.2.1. Anket Formlarının Hazırlanması ve Uygulanması .....                   | 68         |
| 3.2.2. İşletmelerin Analizinde Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi..... | 69         |
| <b>SONUÇ.....</b>                                                            | <b>88</b>  |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                        | <b>91</b>  |
| <b>EKLER.....</b>                                                            | <b>105</b> |

## TABLO LİSTESİ

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1:</b> Avrupa Birliği Kobi Tanımı .....                                                                 | 8  |
| <b>Tablo 2:</b> Türkiye’de Kullanılan Kobi Tanımı .....                                                          | 9  |
| <b>Tablo 3:</b> Gelişmiş Ülkelerde Gsyh’nın Sektörel Dağılımı (%).....                                           | 67 |
| <b>Tablo 4:</b> Gelişmekte Olan Ülkelerde Gsyh’nın Sektörel Dağılımı (%) .....                                   | 67 |
| <b>Tablo 5:</b> İşletmenizde Kaç Kişi Çalışmaktadır?.....                                                        | 70 |
| <b>Tablo 6:</b> İşletmeniz Kaç Yıldır Hizmet Vermektedir? .....                                                  | 70 |
| <b>Tablo 7:</b> İşletmeniz Kaç Nesildir Devam Etmektedir? .....                                                  | 71 |
| <b>Tablo 8:</b> İşletmenizin Hukuki Durumu Nedir? .....                                                          | 71 |
| <b>Tablo 9:</b> İşletmelerin Hizmet Verdiği Sektörler.....                                                       | 72 |
| <b>Tablo 10:</b> Finansman İşleriniz Nasıl Yürütülmektedir?.....                                                 | 73 |
| <b>Tablo 11:</b> İşletmelerin Finansman Kaynakları .....                                                         | 73 |
| <b>Tablo 12:</b> İşletmelerin Finansman Sorunları .....                                                          | 74 |
| <b>Tablo 13:</b> Yönetimden Sorumlu Kişilerin Eğitim Düzeyi .....                                                | 74 |
| <b>Tablo 14:</b> İşletmelerin Yararlandığı Teşvik Ve Destekler .....                                             | 75 |
| <b>Tablo 15:</b> İşletmelerin Vermiş Oldukları Hizmet Demode Olunca Yeni Bir Hizmet<br>Sunuyorlar Mı? .....      | 76 |
| <b>Tablo 16:</b> Yeniliklere Kolay Adapte Olan İşletmeler Ne Kadar Sürede Yeni Bir<br>Hizmet Sunabiliyor? .....  | 76 |
| <b>Tablo 17:</b> Büyük Ölçekli İşletmelerle Aynı Hizmeti Mi Veriyorsunuz? .....                                  | 76 |
| <b>Tablo 18:</b> Ürettiğiniz Hizmeti Sadece Büyük Bir İşletmeye Mi Satıyorsunuz? .....                           | 77 |
| <b>Tablo 19:</b> Yer Aldığınız Sektördeki Yenilikleri Takip Ediyor Musunuz?.....                                 | 77 |
| <b>Tablo 20:</b> İşletmeniz Hiç Derecelendirmeden Geçti Mi?.....                                                 | 77 |
| <b>Tablo 21:</b> Bankalardan Kredi Almak İstedığınızde Derecelendirmeye Bağlı<br>Olduğunu Biliyor Musunuz? ..... | 78 |
| <b>Tablo 22:</b> İşletmenizi Kurumsal Buluyor Musunuz? .....                                                     | 78 |
| <b>Tablo 23:</b> Son 5 Yılda Hizmet Sektörünüzde Değişiklik Oldu Mu?.....                                        | 78 |
| <b>Tablo 24:</b> İşletmenizde Finans Sorunu Olduğunu Düşünüyor Musunuz? .....                                    | 79 |
| <b>Tablo 25:</b> Büyük Ölçekli İşletme Olmanızı Engelleyen Sorunlar .....                                        | 79 |
| <b>Tablo 26:</b> Kurumsallaşma Ve Yönetim Konusunda Karşılaşılan Engeller.....                                   | 83 |

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 27:</b> Kobi’lerde Bulunan Profesyonel Yöneticiler .....               | 84 |
| <b>Tablo 28:</b> İşletmelerin Faaliyetlerini Sınırlayan Başlıca Faktörler ..... | 87 |

## KISALTMALAR LİSTESİ

|                |                                                                               |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AB</b>      | Avrupa Birliği                                                                |
| <b>ABD</b>     | Amerika Birleşik Devletleri                                                   |
| <b>AR-GE</b>   | Araştırma ve Geliştirme                                                       |
| <b>DTM</b>     | Dış Ticaret Müsteşarlığı                                                      |
| <b>GSMH</b>    | Gayri Safi Milli Hasıla                                                       |
| <b>İŞGEM</b>   | İş Geliştirme Merkezi                                                         |
| <b>İŞKUR</b>   | Türkiye İş Kurumu                                                             |
| <b>İK</b>      | İnsan Kaynakları                                                              |
| <b>KOBİ</b>    | Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler                                         |
| <b>KGF</b>     | Kredi Garanti Fonu                                                            |
| <b>KOSGEB</b>  | Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı |
| <b>OECD</b>    | Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü                                         |
| <b>OSB</b>     | Organize Sanayi Bölgesi                                                       |
| <b>TESCOMB</b> | Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Kredi Kefalet Kooperatifleri Birliği             |
| <b>TOBB</b>    | Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği                                            |
| <b>TÜBA</b>    | Türkiye Bilimler Akademisi                                                    |
| <b>TÜBİTAK</b> | Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu                               |
| <b>TÜİK</b>    | Türkiye İstatistik Kurumu                                                     |
| <b>TPE</b>     | Türk Patent Enstitüsü                                                         |
| <b>TSE</b>     | Türk Standartları Enstitüsü                                                   |
| <b>STB</b>     | Sanayi ve Ticaret Bakanlığı                                                   |
| <b>STK</b>     | Sivil Toplum Kuruluşları                                                      |
| <b>TESK</b>    | Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu                                  |

**TKYD**

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

**TOBB**

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

## GİRİŞ

Ülkemizde olduğu gibi tüm dünya ekonomilerinde küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, istihdam değeri, üretim hacmi, mülkiyetin tabana yayılması, nicelik olarak çoğunlukta olmaları, ekonomik ve sosyal açıdan toplumsal istikrarın temel unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

KOBİ'ler serbest rekabete dayalı piyasa ekonomisine dinamizm kazandıran, ekonominin canlılığını sağlayan birimlerdir. Büyük işletmeler genelde büyük şehirlerin çevresinde yer alırken, küçük ve orta ölçekli işletmeler ülkenin tamamına yayılarak bölgesel kalkınmaya katkıda bulunurlar.

Yıl içerisinde ekonomide yaşanan olumsuzluklarla, zaman zaman ekonomik krizlerle baş etmek durumunda olan işletmeler bu süreçlere uyum sağlayabilecek, esnek bir yapıda olması gerekir. KOBİ'ler, esnek üretim ve hizmet sistemlerine en kolay uyum sağlayan işletmelerdir. Kitleli üretim yapan, büyük tüketici gruplarına yönelik büyük miktarlarda standart mal üreten büyük işletmeler, sabit yatırımları sebebiyle hemen üretimi durduramazlar. Kültürü, modayı, gelişen teknolojiyi farklı algılayan tüketici gruplarının farklı olan özel zevk, tercih ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek hemen farklı ürünler ve hizmetler üretebilecek yeteneğe sahip değildirlir.

KOBİ'ler, ülkemizde hayati önem taşımaktadır. KOBİ'lerin istihdam sağlama ve yeni iş olanakları yaratması ülkedeki işsizlik sorunlarının çözülmesinde temel faktörlerden birisini oluşturmaktadır. Ekonomiye birçok alanda katkıları büyüktür. İşletmelerin % 99,77'sini, istihdamın % 78'ini, toplam katma değerin %55'ini, toplam yatırımların % 50'sini, toplam kredilerin % 24'ünü, toplam ihracatın % 60,1'ini, toplam satışın %65,5'ini oluşturmaktadır.

KOBİ'lerin önemli özelliklerinin yanında yaşadıkları ve çözmeleri gereken sorunları vardır. Teknolojik gelişmelerin hızlandığı, küresel rekabetin yoğun hissedildiği bu dönemde tüm gelişmiş ülkelerde ve Avrupa Birliği ülkelerinde KOBİ'lerin sorunlarına ve bunların çözüm yolu arayışına girilmiştir. Bu konu kamu otoritesi olarak devletin de üzerinde durması gereken bir konudur.

KOBİ'lere teşvik ve destek verilmesi, sorunlarına çözüm arayışı girişimciliği daha cazip hale getirecektir. Verilen teşvik ve destekler, eğitim programları yeni girişimlerin oluşmasını sağlayacak, girişimci ruhu olanlara ışık tutacaktır. Bu durum istihdam düzeyini arttırarak ülke ekonomisinin gelişim ve kalkınmasına katkı sağlayacaktır.

Araştırma konusunun KOBİ'lerin büyük ölçekli işletme sürecinde karşılaştıkları sorunların olması ülke ekonomilerine katkıları açısından önem taşımaktadır. Bu sorunlar aşılmadan büyüme de söz konusu olmayacaktır. KOBİ'lerin gelişimi konusunda yapılacak her araştırma ve çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araştırma ile amaçlanan hizmet sektöründe bulunan KOBİ'lere ışık tutabilmektir. Hizmet sektörü bir bütün olarak incelendiğinde en önemli şey emek yoğun çalışılmasıdır. Hizmet sektörünün oluşumunda baştan sona insan ihtiyaçları ve insanı motive edici faktörler önemlidir. Araştırma farklı hizmet sektörlerinde çalışan KOBİ'lerin sorunlarının analiz edilmesi ile hizmet sektörü KOBİ'lerinin genel sorunlarının yansıtılması, dolayısıyla Türkiye'de KOBİ'lerin genel sorunlarının ortaya konulması amaçlanmaktadır.

KOBİ'lerin genel sorunları Kosgeb olmak üzere birçok resmi kuruluş tarafından ortaya konulmuştur. Buna göre incelenen 101 işletmede yönetim ve kurumsallaşma, pazarlama, finans, inovasyon, insan kaynakları başta olmak üzere büyüme süreçlerinde hangi engellere takıldıkları, yaşadıkları sorunlara yaklaşımları detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Yapılan incelemeler sonucunda KOBİ'ler özkaynak yetersizliğinden dolayı finansal kaynak elde etme, pazarlama, eğitim, inovasyon başta olmak üzere birçok alanda harekete geçme konusunda sorunlar yaşamaktadır. Uzman yönetici ve kişileri bünyesinde bulunduramadığı için doğru zamanda doğru adımlarla ilerleyememektedir. Uzun dönemli stratejik planların ve halefiyet programının yapılmamış olması işletmeleri bir sonraki nesle devamını zorlaştırmaktadır. Ekonomide yaşanan döviz kuru artışları sonucunda genel fiyat düzeyinin de artması KOBİ'leri talep yetersizliğiyle baş başa bırakmaktadır. KOBİ'lerin birçok alanda

istisnasız teşvik, destek ve eğitime ihtiyacı vardır. Ancak bu şekilde büyük ölçekli işletmeye geçiş sürecini hızlandırabilirler.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler başta olmak üzere tüm küçük ve orta ölçekli işletmelerin sorunlarının tespiti ve bu sorunlara getirilecek çözüm önerileri kıymet taşımaktadır. İncelemeye katılan işletmelerden tespit edilen sorunların çözümüne ilişkin önerilerde bulunmak bu çalışmanın amacıdır. Hizmet sektöründeki KOBİ'lere katkı sağlaması umut edilmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KÜÇÜK VE ORTAK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TANIMI, GENEL ÖZELLİKLERİ VE İŞLEVLERİ

KOBİ'ler tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de sürükleyici ve dinamik bir yapıya sahip olup, Türkiye için adil bir gelir dağılımı başta olmak üzere sosyo-ekonomik açıdan önemli bir role sahiptir.<sup>1</sup> Ülkemizde uzun yıllar ortak bir KOBİ tanımlaması bulunmamasından dolayı KOBİ'lere yönelik planlama ve stratejiler oluşturma konusunda bazı kargaşalar doğmuştur. Bu kargaşanın giderilmesi amacıyla 8 Ocak 1995 tarihli, 3143 sayılı Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun ek 1 inci maddesi gereğince, Türkiye'nin ilk KOBİ tanımı AB KOBİ tanımıyla uyumlu bir mevzuat düzenlemesi yapılarak, "KOBİ'lerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" kapsamında 2005 yılında yayımlanmış ve 2006 yılından bu yana KOBİ'lere destek veren tüm kurum ve kuruluşlar tarafından kullanılmaktadır<sup>2</sup>.

**Yasal Tanım: 08/01/1985 tarihli ve 3143 sayılı Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun ek birinci maddesine dayanılarak Bakanlar Kurulu'nca 10/09/2012 tarihinde hazırlanan KOBİ'lerin tanımı, nitelikleri ve sınıflandırması konusunda yönetmelikte tanımlama yapılmıştır.<sup>3</sup>**

#### 1.1. KOBİ'leri Tanımlayıcı Özellikler

"Küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ): İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimleri" olarak ifade edilmiştir.

<sup>1</sup> İsmail Bakan v.d., **Girişimcilik, KOBİ'ler ve Strateji**, ed. İsmail Bakan, Ankara, Gazi Kitabevi, Şubat 2015, s. 79

<sup>2</sup> KOSGEB, "KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2015-2018", Ankara 2015

<sup>3</sup> KOSGEB, (çevrimiçi), [http://www.kosgeb.gov.tr/userfiles/file/kobi\\_tanimi.pdf](http://www.kosgeb.gov.tr/userfiles/file/kobi_tanimi.pdf), 09.09.2018

KOBİ'lerin tanımları nitel ve nicel özelliklere göre iki ana başlık altında ele alınıp incelenecektir.

### 1.1.1. KOBİ'lerin Nitelik Özellikleri

Nitel özellikler, işletmenin personel, yönetim, üretim, pazarlama, finans gibi ana fonksiyonlarında işletme sahibinin (girişimcinin) kişisel özelliklerini yansıtmaları, işletmeden kaynaklı özelliklerin sayısal olmayan şekilde ifade edilmesidir<sup>4</sup>.

- ❖ Risk üstlenme, sorumluluk alma, yenilikçi faaliyetler geliştirme, yönetebilme gibi girişimcilik niteliklerine sahip olma<sup>5</sup>
- ❖ İşletmenin üst yönetiminde bulunan kişinin aynı zamanda işletme sahibi olması, karar aşamasında aile bireylerinin de söz sahibi olması, işletme sahibi ile çalışan kişiler arasında ilişkinin direkt olması ve resmi ilişkilerden uzak olması<sup>6</sup>
- ❖ Teşvik verilip desteklenmeleri durumunda büyük işletmelere kıyasla daha iyi verim alınması, teknolojik yenilik ve değişimlere daha hızlı adapte olmaları, ekonomide talep değiştiği anda kolay hareket edebilme kabiliyetlerinin olması<sup>7</sup>
- ❖ Kişisel tasarrufların teşvik edilmesi, gelir dağılımındaki düzensizliklerin minimum seviyeye indirilmesi, mesleki eğitime destek vermesi, az yatırımla birçok kişiye iş imkanı sağlaması, ekonomide rekabet yaratarak canlılığı sağlaması<sup>8</sup>
- ❖ Finansal sıkıntılar nedeniyle reklam, halka ilişkiler ve pazarlama departmanlarına yeterince kaynak ayıramaması
- ❖ Teminat olarak işletme sahibinin kendi malvarlığını göstermesi, finansman sağlamada kredi alımında zorluklar yaşaması, çoğu işletmede finans ve muhasebe bölümünün olmaması<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> Selma Karatepe v.d. , **Girişimcilik ve Küçük İşletmeler**, ed. Mehmet Tikici, Ali Aksoy, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Mart, 2009, s. 70-71

<sup>5</sup> Ahmet Tiryaki v.d. , **Girişimcilik ve KOBİ'ler, Kavramlar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, ed.Zafer Erdoğan, Bursa, Ekin Yayınevi, Şubat 2012, s.111

<sup>6</sup> Tamer Müftüoğlu, **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ’LER** , 7. bs. , Ankara, Turhan Kitabevi, Eylül, 2013, s.51-56

<sup>7</sup> Süleyman Karataş, **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler** , İstanbul, Veli Yayınları, 1991, s. 506

<sup>8</sup> Bakan, a.g.e., s.80-81

<sup>9</sup> Orhan Küçük, **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi** , 4.bs. , Ankara, Seçkin Yayıncılık

- ❖ KOBİ'lerin sosyo-ekonomik yapıyı belirlemedeki rolünün geniş olmasına karşın pazardaki payının az olması, satınalma ve satış süreçlerinde pazarlık gücünün zayıf olması<sup>10</sup>

Yukarıda farklı özelliklere sahip işletmeleri büyük ölçekli işletmelerden ayıran nitel özelliklere yer verilmiştir.

### 1.1.2. KOBİ'lerin Nicelik Özellikleri

Birçok kurum ve kuruluş tarafından sayısal, ölçülebilir ve fiziki miktarlar ele alınarak farklı KOBİ tanımlamaları yapılmaktadır<sup>11</sup>. Bu tanımlamalarda bir uyumdan söz etmek zordur. Devlet ise teşvik politikalarını belirlerken objektif bir şekilde yaklaşabilmesi için nicel kriterlere ihtiyaç duymaktadır<sup>12</sup>.

- ❖ İşletmedeki personel sayısı ve çalışma süresi
- ❖ Özsermaye, toplam sermaye
- ❖ Satış hasılatı ve kar hacmi
- ❖ Kullanılan makine/tezgah sayısı ve makine parkı değeri
- ❖ İşletmenin kapasitesi ve kapasite kullanım derecesi
- ❖ Bilanço büyüklüğü ve ödenen vergi tutarı
- ❖ İşgücü maliyet toplamı
- ❖ Enerji kullanımı ve maliyeti
- ❖ Kullanılan malzemenin miktarı ve maliyeti
- ❖ İşletmede vardiya sayısı
- ❖ Yıllık amortisman tutarı
- ❖ İhracat/satış oranı
- ❖ İşletmenin katma değeri ve piyasadaki payı

Yukarıda sayılan kriterlerden personel sayısı birçok kuruluşun tanımlamasında genel bir kriter olsa da tek başına ele alınması bir takım sorunları da beraberinde

---

<sup>10</sup> Muhittin Şimşek, **Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2002, s.5

<sup>11</sup> Küçük, a.g.e., s.136

<sup>12</sup> Müftüoğlu, a.g.e., s.79-81

getirmektedir. Teknolojik yenilikler sonucu emek gücüne ihtiyacının azalması, sigortası yapılmamış personelin çalıştırılması, bazı işletmelerin mevsimlik işçi çalıştırması sonucu ölçek büyüklüğünün tam belirlenememesi, personel sayısının, personelin niteliği, kalitesi ve çalıştığı süre hakkında tam bilgi vermemesi gibi sıkıntılar doğurmaktadır<sup>13</sup>.

## 1.2. Küçük Ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ) Tanımları

Türkiye’deki tüm işletmelerin %99.8’i KOBİ’lerden oluşmakta ve bu işletmeler toplam istihdamın %76.7’sini sağlamaktadır. Bu oranlar ülke ekonomisinde KOBİ’lerin yeri ve öneminin büyüklüğünü çarpıcı olarak göstermektedir<sup>14</sup>.

Yukarıda belirtilen nitel ve nicel özellikler ele alındığında bazı ülkelerde işletmelerin ikili ayrıma tabi tutulduğu görülmektedir:

1. Küçük İşletmeler
2. Büyük İşletmeler

Bazı ülkelerde ve birliklerde ise üçlü ayrım söz konusudur:

1. Küçük Ölçekli İşletmeler
2. Orta Ölçekli İşletmeler
3. Büyük Ölçekli İşletmeler

Bazı ülkelerde ise dörtlü sınıflandırmaya gidilmiştir:

1. Çok küçük (mikro) Ölçekli İşletmeler
2. Küçük Ölçekli İşletmeler
3. Orta Ölçekli İşletmeler
4. Büyük Ölçekli İşletmeler

AB ve Türkiye’nin resmi KOBİ tanımlarında son yıllarda dörtlü sınıflandırmanın yaygınlaştığı görülmektedir.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> A.e., s.86-88

<sup>14</sup> T.C. Dışişleri Bakanlığı, “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ’lerin) Önemi, İkinci OECD- KOBİ İstanbul Bakanlar Konferansı”, (çevrimiçi) <http://www.mfa.gov.tr/kucuk-ve-orta-buyuklukteki-isletmelerin-kobi-onemi-ve-ikinci-oecd-kobi-istanbul-bakanlar-konferansi.tr.mfa> , 10.09.2018

<sup>15</sup> Müftüoğlu, a.g.e., s.150

### 1.2.1. AB KOBİ Tanımı

Avrupa Birliği sınırları içindeki şirketlerin %90'ını Küçük ve Orta Ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Şirketlerin KOBİ tanımına uyumları özellikle Avrupa Birliği destek programlarına katılmak ve finansman sağlamak için önemlidir<sup>16</sup>.

Avrupa Birliği'nde KOBİ'ler yıllık ciroları/bilançoları ve çalışan sayısı ile tanımlanmaktadır. Avrupa Birliği'nde "KOBİ Tanımı" 1 Ocak 2005 tarihinden itibaren değişmiş olup tüm üye ülkeler ve aday ülkelerin tanımına uyumlaştırmaları gerekmektedir<sup>17</sup>.

**Tablo 1:** Avrupa Birliği KOBİ Tanımı

| İşletme Sınıflandırması | İşçi Sayısı     | Yıllık Ciro               | Yıllık Bilanço Değeri     |
|-------------------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| Mikro Ölçekli İşletme   | 10 ve daha azı  | 2 milyon avro ve daha az  | 2 milyon avro ve daha az  |
| Küçük Ölçekli İşletme   | 50 ve daha azı  | 10 milyon avro ve daha az | 10 milyon avro ve daha az |
| Orta Ölçekli İşletme    | 250 ve daha azı | 50 milyon avro ve daha az | 43 milyon avro ve daha az |

**Kaynak:** European Commission, "Entrepreneurship and SMEs:SME Definition", (çevrimiçi), [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_en](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en), 19.09.2018

Tabloya baktığımızda mikro işletmelerde çalışan sayısı 10'dan az, yıllık net satış hasılatı 2 milyon avrodan az ve yıllık mali bilançosu 2 milyon avrodan az olan işletmelerdir. Küçük işletmelerde çalışan sayısı 50'den az, yıllık net satış hasılatı 10 milyon avrodan az ve yıllık mali bilançosu 10 milyon avrodan az olan işletmelerdir. Orta ölçekli işletmelerde ise çalışan sayısı 250'den az, yıllık net satış hasılatı 50 milyon avrodan az ve yıllık mali bilançosu 43 milyon avrodan az olan işletmelerdir.

<sup>16</sup>European Commission, "Entrepreneurship and SMEs: SME Definition", (çevrimiçi), [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm), 10.09.2018

<sup>17</sup> Erdoğan, a.g.e. , s.113

### 1.2.2. Türkiye’de KOBİ Tanımları

Yakın bir döneme kadar Türkiye’de genel bir tanımlama olmamakla birlikte sermaye ve beceriyi bir araya getiren, el emeği ile çalışan, işletme sahibinin aynı zamanda yönetici olduğu, çevresinin dışına çıkmamış yerel faaliyetlerde bulunan teşebbüsler olarak tanımlanmaktaydı<sup>18</sup>. Ancak günümüzde KOBİ’ler tüm ekonomiler için ekonomik büyüme, bölgesel ve yerel kalkınmaya sağladığı avantajlar, kişisel tasarrufları teşvik etmesi, teknolojik değişimlere daha yatkın olmaları, daha az yatırım maliyetiyle istihdam yönünden çok daha önemli hale gelmiştir<sup>19</sup>.

24.06.2018 tarihinde ve 2018/11828 karar sayısı ile Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" ile KOBİ tanımı revize edilmiştir. Bu tanıma göre KOBİ’lerin sınıflandırılması aşağıdaki şekildedir: <sup>20</sup>

**Tablo 2:** Türkiye’de Kullanılan KOBİ Tanımı

| Kriter                      | Mikro Ölçekli KOBİ | Küçük Ölçekli KOBİ | Orta Ölçekli KOBİ |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| Çalışan Personel Sayısı     | < 10               | <50                | <250              |
| Yıllık Net Satış Hasılatı   | ≤ 3 Milyon TL      | ≤ 25 Milyon TL     | ≤125 Milyon TL    |
| Yıllık Mali Bilanço Toplamı | ≤ 3 Milyon TL      | ≤ 25 Milyon TL     | ≤125 Milyon TL    |

**Kaynak:** (çevrimiçi), <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180624-7.pdf>, 19.09.2018

Küçük ve orta büyüklükte işletmelerin mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükte işletme olarak sınıflandırması da adı geçen Resmi Gazete’de aşağıdaki şekilde yapılmıştır:<sup>21</sup>

“**Mikro İşletme:** On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu üç milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler;

<sup>18</sup> Küçük, **a.g.e.**, s.128

<sup>19</sup> Ahmet Varol, M. Emre Güler, **Girişimcilik**, İstanbul, YA-PA Yayın Pazarlama, 2005, s. 185

<sup>20</sup> Resmi Gazete (çevrimiçi), <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180624-7.pdf> , 12.09.2018

<sup>21</sup> A.e.

**Küçük İşletme:** elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler;

**Orta Büyüklükteki İşletme :** İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yüz yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.”

Söz konusu KOBİ tanımına ve KOBİ’lerin sınıflandırılmasında esas alınan temel kavramlar da yine adı geçen Resmi Gazete’de aşağıdaki şekilde yer almıştır:<sup>22</sup>

**İşletme:** Yasal statüsü ne olursa olsun, bir veya birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olup bir ekonomik faaliyette bulunan birimleri;

**Mali bilanço:** Bir işletmenin belirli bir tarihte sahip olduğu varlıklar ve bu varlıkların sağlandığı kaynakları gösteren mali tabloyu;

**Net satış hasılatı:** Bir işletmenin brüt satışlarından satış iskontoları ve iadeleri ile diğer indirimlerin düşürülmesi sonucu bulunan tutarı;

**Yıllık iş birimi:** Bir yıl boyunca tam zamanlı olarak işletmede veya işletme adına çalışan bir kişiyi;

**Çalışan sayısı ve yıllık iş birimleri:** Bir işletmede çalışanların toplam sayısı, o işletmedeki yıllık iş birimlerinin toplam sayısına göre belirlenir. Hangi süre ile olursa olsun yılın veya günün belirli bölümlerinde veya mevsimlik işlerde çalışan kişiler yıllık iş biriminin kesirlerini oluştururlar. Doğum izni ve birinci dereceden yakınların ölümü veya hastalık sebebiyle kullanılan izinler hesaba katılmaz.”

### 1.2.3. Basel-II Kriterlerine Göre KOBİ

Artan rekabet koşulları altında, KOBİ’lerin karşılaşmış olduğu sorunların başında yer alan finansman sorununun çözümü konusunda uluslararası finans piyasalarında görülen gelişmeler neticesinde yeni yasal düzenlemeler önem kazanmaktadır<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> A.e.

<sup>23</sup> Vasfi Haftacı, **KOBİ’ler ve Girişimcilik**, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, Eylül, 2015, s.13

Basel komitesi, finans piyasalarında meydana gelen gelişmeler ile Basel-I'in sermaye yeterliliği ölçümüne ilişkin noksanlıkları göz önünde bulundurarak 1999 yılında Basel- I'e göre oldukça kapsamlı yeni Basel Sermaye Yeterliliği Uzlaşısını (Basel-II) yayınlamıştır<sup>24</sup>. Basel-II standartlarına göre kredi verilebilecek KOBİ'lere yönelik bir tanımlama geliştirilmiştir. KOBİ olarak nitelendirilebilmek için işletmelerin yıllık satışlarının 50 milyon Avro'nun altında olması gerekirken, diğer bir tanım perakende ve kurumsal KOBİ ayrımı ile ilgili yapılmıştır. KOBİ olarak değerlendirilmek için işletme bankadan 1 milyon Avro'nun altında bir kredi kullanırsa perakende KOBİ, kullanılan kredi 1 milyon Avro'nun üstünde ise kurumsal KOBİ olarak tanımlanıyor<sup>25</sup>.

### 1.3. Çalıştıkları Sektörler Açısından KOBİ'ler

Ekonomik sistemde KOBİ'leri çalıştıkları alanlara göre küçük ve orta ölçekli işletmeleri temel alarak üç kategoride inceleyebiliriz:<sup>26</sup>

- ❖ Ticaret sektöründe çalışan KOBİ'ler
- ❖ Üretim sektöründe çalışan KOBİ'ler
- ❖ Hizmet sektöründe çalışan KOBİ'ler

Ürünlerin alıcılara ulaşmasını sağlayan, en önemli oyuncularını toptancı ve perakendeci olan işletmeler ticaret sektöründe çalışan KOBİ'lerdir. İşletmenin ticari işletme özelliği kazanabilmesi için esnaf faaliyetlerini aşan bir nitelik göstermesi gerekmektedir<sup>27</sup>.

Genellikle mamül ve fiziksel ürün üreterek fayda sağlayan, tüketim veya endüstri mallarına dönüştürme işlemlerini yerine getiren işletmeler üretim sektöründe çalışan KOBİ'lerdir. Üretim sektörü denince akla büyük ölçekli işletmeler gelse de büyük işletmelerin karşısında küçük işletmeler rakip sanayi olarak piyasaya aynı ürünü arz etmektedir. Aynı zamanda birden fazla büyük işletmeye ara malı üreten KOBİ'ler ile

<sup>24</sup> BIS, (çevrimiçi) , <http://www.bis.org/publ/bcbs50.pdf>, 13.09.2018

<sup>25</sup> Haftacı, a.g.e., s.14

<sup>26</sup> Varol, a.g.e., s.192

<sup>27</sup> TOBB, (çevrimiçi), <http://www.tobb.org.tr/TurkiyeTicaretSicilGazetesi/Sayfalar/TicariIsletmeTipleri.html> , 14.09.2018

üretimlerinin çoğunu veya tamamını sadece bir büyük işletmeye veren KOBİ'ler mevcuttur<sup>28</sup>.

Hizmet sektörü emek yoğun ve verimliliğin göreceli olarak düşük endüstriler olduğu düşünülmüş, bu sektörün özellikle istihdam üzerinde etkili olduğu üzerinde durulmuştur. Ancak 21. yüzyıl bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle, tüm dünyada ekonomilerin yeniden yapılanmasına neden olmuş, bu süreçte tarım ve sanayi sektörlerinin ekonomideki ağırlığı azalırken hizmet sektörü sadece kalkınmanın bir sonucu değil, onun temel koşullarından biri olarak sayılmaktadır<sup>29</sup>.

Hizmetler mal üretimiyle karşılaştırıldığında karmaşık yapıları nedeniyle tanımlanması biraz güçtür. Üretici ve tüketici arasında direkt etki yaratması, hizmetlerin maddi yapısının olmamasının yanında depolanamaması ve transfer edilememesi gibi özellikler hizmeti, üretimden ayıran tanımlamalardır. Kimi hizmetlerde ise bu özellikleri göremeyiz. Örneğin bir fotokopici tarafından çekilen çıktı tutulabilir, fiziksel bir yapıya sahip bir hizmettir. İnternet bankacılığı ve uzaktan eğitim ise fiziksel olmayan hizmet türüdür. kişisel iletişim zorunluluğunu ortadan kaldıran yeni hizmet biçimleri gelişmiştir<sup>30</sup>. Böylece hizmetlerin üretim ve tüketimin aynı yerde ve birlikte gerçekleştirme zorunluluğu da ortadan kalkmış, haberleşme maliyetleri düşüş göstererek uluslararası alandan yararlanma olanakları gelişmiştir<sup>31</sup>.

Hizmet sektöründe önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerin çoğu kişisel hizmetler tarzında faaliyetler gösterirken, ticari, eğlence, hukuk, ulaşım, dağıtım gibi farklı hizmet sektörlerinde de KOBİ'lere rastlamaktayız. Bunlar; kişisel (ev hizmetleri, oteller, pansiyonlar, kuaför ve güzellik salonları, yıkama ve kuru temizleme işlemleri, tamircilik hizmeti), ticari (sigortacılık, muhasebecilik ve finans hizmetleri,

---

<sup>28</sup> Küçük, a.g.e., s. 139-140

<sup>29</sup> Halil Seyidoğlu, **Uluslararası İktisat, Teori, Politika ve Uygulama** , 17. Baskı, İstanbul, 2009, Güzem Can Yayınları, s.691

<sup>30</sup> Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, “Hizmetler Sektöründe İstihdam”, (çevrimiçi) , <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/718.pdf> , 15.09.2018

<sup>31</sup> Seyidoğlu, a.g.e. , s. 693

emlak), dağıtım (perakendecilik, toptancılık ticareti, taşımacılık ve depolama) gibi hizmetlerdir<sup>32</sup>.

#### 1.4. KOBİ'lerin Önemi ve Ülke Ekonomilerine Katkıları

Esnaf ve sanatkarların çoğunluğunu oluşturduğu KOBİ'ler, çalışan sayısı bakımından toplam girişimlerin yüzde 99,8'ini, istihdamın yüzde 75,8'ini, katma değer in yüzde 54,5'ini ve yatırımların yüzde 53,2'sini oluşturmaktadır. KOBİ'lerin küreselleşmeden kaynaklanan yüksek rekabete ayak uydurma, yeterli sermayeye sahip olma, yenilikçi projeler üretme, ortak iş ve proje geliştirme gibi hususlarda güçlendirilmesine ve ülkemizdeki girişimcilik yeteneklerinin ve girişimci sayısının artırılmasına olan ihtiyaç devam etmektedir<sup>33</sup>.

Küreselleşmeyle birlikte sanayi toplumlarında ulusal düzeydeki rekabetin uluslararası rekabete taşındığını görmekteyiz. Hizmet sektörüyle birlikte dünya ticaretinde sınırların kalkması, internetin iş dünyasında yaygınlaşması, bilişim sektörünün hızla gelişmesi işletmeleri uluslararası faaliyetlere yakınlaştırmaktadır. Önceden büyük ölçekli işletmelerin görüldüğü piyasalarda artık KOBİ'lerin de yer almaya başladığı görülmektedir. Ülke geneline dağılmış olmaları ve tedarik zincirinin önemli bir unsuru olmaları ile faaliyet gösteren işletme sayılarının çok olması KOBİ'leri ülke ekonomilerinin önemli bir ögesi haline getirmektedir<sup>34</sup>.

Ekonomik ve sosyal düzene katkıları nedeniyle KOBİ'ler ile ilgili farklı görüşler olsa da başlıca katkılarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:<sup>35</sup>

- ❖ Daha düşük yatırım maliyetleriyle daha çok istihdam imkanı sağlamaları
- ❖ Daha çok gelir vergisi mükellefi olan KOBİ'lerin toplam vergi gelirleri içerisinde önemli bir paya sahip olmaları<sup>36</sup>

---

<sup>32</sup> Küçük, a.g.e., s.141

<sup>33</sup> T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, (çevrimiçi), [http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/YillikProgramlar/Attachments/24/2015\\_program%C4%B1\\_15\\_12\\_2014.pdf](http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/YillikProgramlar/Attachments/24/2015_program%C4%B1_15_12_2014.pdf) , 15.09.2018

<sup>34</sup> Azmi Yalçın, Şahin Gafuroğlu, “ Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Yönetimsel ve İşlevsel Etkilerini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Araştırma” , Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt 17, sayı 2, 2008, s.433-434

<sup>35</sup> Haftacı, a.g.e., s.16-17

- ❖ Mesleki eğitim alanlarında okul işlevi görerek nitelikli işçiler yetiştirmeleri, istihdama katkısıyla birlikte sosyal barış ile sosyal adaleti sağlamaları
- ❖ Sosyal dengesizliklerin giderilmesinde gelir dağılımındaki düzensizlikleri azaltması, bu şekilde güçlü ve refah içinde bulunan geniş bir orta sınıfı oluşturmaları
- ❖ Esnek yapıları itibariyle ekonomideki konjonktürel dalgalanmalardan daha az etkilenmeleri
- ❖ Rekabet güçlerini korumak için sürekli yenilik peşinde koşmaları neticesinde yeni buluşların ortaya çıkması
- ❖ Karar verme mekanizmalarının hızlı çalışması sonucunda yönetim ve üretim giderlerinin düşük olmaları
- ❖ Büyük üretici firmaların hem teknik hem ekonomik bakımdan üretemeyeceği parçaları, girdi ve ara malları üreterek işletmeler arası bağımlılığı arttırmaları
- ❖ Küçük birikimler ve aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara yansıtılması<sup>37</sup>
- ❖ Ekonomik büyümenin temel kaynağı olmaları
- ❖ İç göçün önlenerek sağlıklı ve dengeli bir kentleşme sağlanması
- ❖ Değişen pazar şartlarına ve talep değişikliklerine karşı kısa sürede uyum sağlamaları<sup>38</sup>

Kobi'lerin ekonomik ve sosyal sistemdeki yerlerini korumalarının en önemli nedeni, bu işletmelerin ekonomide yer almasının doğal bir olgu olmasından kaynaklanmaktadır.

## 1.5. KOBİ'lerin Avantaj ve Dezavantajları

Sanayi devriminden sonra işletmelerin giderek büyümeleri nedeniyle KOBİ'lerin büyük işletmelerle rekabet edemeyeceği ve sistemi terk edeceği düşüncesi gündeme gelmiştir. Ancak günümüzde küçük işletmeler büyük işletmelere göre daha rasyonel çalışmaya başlamıştır. 1970 yılı itibariyle teknolojinin gelişmeye başlaması,

---

<sup>36</sup>Süleyman Özdemir v.d., “Küçük Girişimciliğin Artan Önemi ve Kobi'lerin Türkiye Ekonomisi'ndeki Yeri”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, s.53, İstanbul, 2007, s.204

<sup>37</sup> Erdoğan, **a.g.e.**, s.117

<sup>38</sup> **A.e.**, s.118

toplumlarda hür yaşama ve bağımsızlık eğilimi ile bilgi toplumuna geçilmesi KOBİ'leri daha önemli hale getirmiştir<sup>39</sup>.

KOBİ'lerin ekonomide yerlerini korumalarının en önemli nedeninin bu işletmelerin var olmasının doğal bir olgu olduğu görülmektedir. Büyük işletmelerin başaramayacakları, maliyetin artacağı ve zaman ayıramayacakları durumlarda sistem içinde varlıklarını sürdürmektedirler. Bu durum küçük işletmelerin başarısızlığından değil, koşullarından kaynaklanmaktadır<sup>40</sup>.

Küçük bir işletme olmanın birçok avantajı bulunurken bu tür işletmelerin büyük işletmelere oranla başarısızlık oranlarının daha yüksek olduğu durumlarla da karşılaşmaktadır<sup>41</sup>. Bir girişimcinin bu avantaj ve sakıncaları bilmesi, gelecekte işletme sahibi olmadan tüm fırsat ve riskleri tutarlı bir şekilde gözden geçirmesi gerekmektedir.

KOBİ'ler büyük ölçekli işletme ile rekabet ve karlılık açısından birçok üstünlüğe sahiptir<sup>42</sup>. Bu avantajlar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- ❖ Üretim, satış veya bir hizmet sunma aşamasında talep değişikliklerine ve değişen piyasa koşullarına karşı daha esnek olmaları önemli bir avantajdır. Büyük işletmeler ise tüketici tercihleri ve talep yapısı değiştiğinde üretim sürecinde hızlı bir değişikliğe gitmesi hemen mümkün olmamakla birlikte yüksek maliyetlerle karşı karşıya kalmaktadırlar<sup>43</sup>.
- ❖ Küçük işletmeler her düzeyde müşteriyle birebir iletişimde olmaları neticesinde tüketici ihtiyaçlarını daha çabuk kavrayarak yeniliklerin peşinde olmalarına karşılık büyük işletmeler merkeziyetçi yapıyı benimsediklerinden dolayı müşteriyle yeterli düzeyde ilişki kuramazlar<sup>44</sup>.

---

<sup>39</sup> ÖmerDinçer, H. Şencan, **Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Bürokrasi**, Müsiad Yayınları, İstanbul 1995, s.2

<sup>40</sup> Haftacı, **a.g.e.** , s.21-22

<sup>41</sup> Küçük, **a.g.e.** , s.58

<sup>42</sup> Haftacı, **a.g.e.**, s.22

<sup>43</sup> Musa Türkoğlu, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ'lerin) Büyük İşletmelerle Rekabetinde Stratejik İşbirlikleri Yaklaşımı: Göller Bölgesi Uygulaması" , **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt:13, sayı:1, Elazığ,2003, s.276

<sup>44</sup> **A.e.** , s.277

- ❖ Yönetici kişi ile işletme sahibi genelde aynı kişi olduğu için genel yönetim giderleri düşüktür. Bürokrasinin de az olması nedeniyle karar alma süreçleri daha hızlıdır. Buna bağlı olarak verimlilik büyük işletmelere göre daha fazladır<sup>45</sup>.
- ❖ Küçük işletmelerde görev tanımları kesin olarak yapılmamıştır, çalışanlar birçok alanda görev almaktadır. bir elemanın eksikliği durumunda işletmede çalışan başka bir eleman üretimi aksatmadan boşluğu dolduracaktır<sup>46</sup>. Büyük ölçekli işletmelerde yaşanan işten çıkarma ve zorunlu izin kullandırma gibi istihdam problemleri yaşanmaz. Böylece çalışan kişiler huzurlu bir şekilde kendi işi gibi sahiplenerek, müşterilerle yakın ilişkiler kurarak çalışırlar<sup>47</sup>. Bu müşteriler zamanla devamlı müşteri haline gelerek, rekabetin yoğun olduğu günümüzde küçük işletmeyi, büyük işletmeye göre üstün kılar.
- ❖ Kuruluş yeri seçerken daha az sermaye ve düşük düzeyde teknoloji yeterli olacağı için daha esnek davranabilirler. Bununla birlikte daha düşük arsa bedeli ve kira ücreti ile trafik yoğunluğundan daha az etkilenecek birçok yönden avantaj sağlarlar<sup>48</sup>. Böylece tek bir bölgede yoğunlaşmak yerine, değişik bölgelerde faaliyet göstererek o bölgenin de kalkınmasında etkili olurlar.
- ❖ Kendi işini kurmanın vermiş olduğu keyif, elde ettiği başarı ve kazanç ile küçük işletme sahibi diğer vatandaşlara da örnek teşkil eder, girişimciliğin yayılmasını sağlar ve üretkenlik artar<sup>49</sup>. Böylece toplumsal refah da artar.
- ❖ KOBİ'lerin girişimcilik, büyüme ve inovasyon konularında istekli olmaları onları yeniliklere teşvik etmektedir<sup>50</sup>.
- ❖ KOBİ'ler büyük ölçekli işletmelere ihtiyaç duydukları yan sanayi ürünleri sağlayarak belli bir üretim kapasitesini garanti altına alıp, büyük işletmelerden arge, finansman, kalite vb. birçok alanda destek almaktadırlar<sup>51</sup>.

<sup>45</sup> Haftacı, **a.g.e.**, s.23

<sup>46</sup> Türkoğlu, **a.g.e.**, s.277

<sup>47</sup> Küçük, **a.g.e.**, s.280

<sup>48</sup> Tikici, **a.g.e.**, s.81

<sup>49</sup> Serpil Döm, **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği** , 4. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014, s.34

<sup>50</sup> Erdoğan, **a.g.e.** , s.117

Yukarıda Kobi'lerin avantajlarına yer verilmiştir. Küçük bir işletmeye sahip olmanın dezavantajları ise aşağıda incelenmiştir:

- ❖ KOBİ'lerde hem girişimci hem yönetici aynı kişiler olduğu için diğer çalışanların değer ve tutumlarının işletmeye etkisi az olmakla birlikte çalışanların yönetime katılması engellenmektedir. İşletme sahibinin her konuda yetkin olması mümkün olmayacağı için verdiği kararların doğruluğu da o derece azalmaktadır. Buna rağmen birçok işletme sahibi yönetimi profesyonel yöneticilere devretmez<sup>52</sup>.
- ❖ Aile içi yaşanan sıkıntılar işletmede verimin düşmesine neden olabilir. İşletme çıkarları ile işletmede söz sahibi olan kişinin çıkarlarının uyuşmaması durumunda yönetimde etkili olan aile bireyinin işi bırakması işletmenin devamlılığı açısından tehlike yaratmaktadır. Ayrıca gelecek nesiller mevcut işi yapmak istemeyebilir, yönetim yetersiz aile bireylerine kalabilir<sup>53</sup>.
- ❖ Küçük işletme sahipleri kişisel tasarruflarını değerlendirip, ortaya koymuş oldukları sermayeleri sınırlı olduğu için pazar şartlarının gerektirmiş olduğu stok bulundurma, depolama gibi büyük işletmelerin yararlandığı araçlardan yararlanamamaktadır<sup>54</sup>. Bu durum tüketici ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılayamamasına neden olmaktadır.
- ❖ Kuruluş yeri seçiminde önceden pazar araştırması ve etüt çalışması yapılmaması nedeniyle rasyonel bir seçim yapılamayabilir. Halbuki girişimciler açısından kuruluş yeri işletme kurmanın en detaylı inceleme ve araştırma yapılması gereken konusudur<sup>55</sup>.
- ❖ Tüm işletmelerde olduğu gibi KOBİ'ler için de planlanan faaliyetlerin, gerçekleşen sonuçlarla karşılaştırılması, gerekli durumlarda düzeltici önlemlerin alınması, belli bir denetimden geçmesi önem taşımaktadır. Ancak küçük ve orta

---

<sup>51</sup> A.e. , s.118

<sup>52</sup> Varol, a.g.e. , s.210

<sup>53</sup> Haftacı, a.g.e., s.15

<sup>54</sup> Varol, a.g.e., s.211

<sup>55</sup> Hasan Tutar, Fırat Altınkaynak, **Girişimcilik, Temel Girişimcilik ve İş Kurma Süreci** , 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014, s.116

ölçekli işletmelerde denetim sistemlerinin yaygın olarak kullanılmadığı görülmekte, istatistiki veriler, analizler yerine firma sahibi ve ortakların görüşleri ve yorumları takip edilip uygulanmaktadır. Bazı işletmelerde ise sadece kayıtların vergi usul kanunlarına uygun şekilde yapılıp yapılmadığına ilişkin muhasebe denetimlerine yönelik denetimler yapılmakta, bu da işletmenin mali gidişatı hakkında doğru bilgiler vermemektedir<sup>56</sup>.

- ❖ KOBİ'lerde genellikle fazla mesai ve yapılan iş karşılığında alınan ücret arasında denge olmaması nedeni ile modern bir performans değerlendirme sisteminden söz edilememektedir. Bunun yanında çalışan kişilerin niteliklerine ilişkin yetkinlik seviyesi, iş deneyimi, eğitim düzeyi ve performansı çoğu zaman göz ardı edilmektedir. Bu kişiler aile üyelerinden biri ise olumsuz sonuçlara yol açan bir hatayla karşılaşılrsa dahi herhangi bir ceza sistemi uygulama, işten çıkarılma söz konusu olmamaktadır<sup>57</sup>.
- ❖ KOBİ'ler büyük ölçekli işletmelerin ürettikleri ürün ve hizmetlerin kalitesiyle karşılaştırıldıklarında rekabet güçleri oldukça düşüktür<sup>58</sup>.
- ❖ Hem yurtiçi hem yurtdışı ticari ve teknik gelişmeleri takip etmede zorlanmaları doğru sektöre, doğru zaman ve yerde uygun olan yatırım politikaları üretmelerini imkansız hale getirmektedir.
- ❖ Teşvik mevzuatının karmaşık yapısı nedeniyle mevzuatın anlaşılmaması devlet desteklerinden ve diğer finansal araçlardan yeterli miktarda yararlanmayı zorlaştırmaktadır<sup>59</sup>.

Girişimcilerin kuruluş aşamasında göz önünde bulunduracağı avantajların yanında, göz ardı etmemesi gereken birçok dezavantaj yukarıda belirtilmiştir.

---

<sup>56</sup> Erdoğan, a.g.e., s.136-137

<sup>57</sup> A.e., s.135-136

<sup>58</sup> Tutar, a.g.e., s.117

<sup>59</sup> A.e.

## 1.6. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Tehditler

Küreselleşen dünyada yeniliklere ve değişen koşullara uyum sağlamaya çalışan KOBİ'lerin yaratıcı potansiyelini ortaya çıkarmak için daha fazla çalışıp, teknolojiyi daha yakından takip edip üstün taraflarını daha çok ön plana çıkarması gerekmektedir.

KOBİ'lerin uluslararası pazarda aktif rol oynaması, çevredeki fırsatları görmesi ve bunları uygulamaya geçirmesi önem taşımaktadır. Ancak tüm bunları yapmaya çalışırken karşı karşıya kalınan ekonomik krizler, KOBİ'lerin varlığını sürdürmesini tehdit etmektedir. Ekonomik krizle gelen belirsizlikler, ödeme güçlükleri KOBİ'leri olumsuz etkilemektedir. Bu durum uzun vadeli stratejik planlama yapmayı engellemekte, müşteri ihtiyaçlarını karşılamada ve rekabet etmede KOBİ'leri zor durumda bırakmaktadır<sup>60</sup>.

Günümüzde rekabet avantajı sağlayan işletmeler ayakta kalırken, satınalma gücünün düşüklüğü gibi çevresel engeller, sosyal güvenlik ödemelerinin ve vergilerin yüksek olması işletmelerin ürün ve hizmet maliyetlerini olumsuz şekilde etkilemektedir. Yabancı pazarda rekabet şansını düşürmektedir<sup>61</sup>. Girdi fiyatlarının değişkenliği ve enflasyon gibi kontrol edilemeyen değişkenler de KOBİ'ler için büyük sorunlar oluşturmaktadır.

Bu sorunların yanında Türkiye gibi ülkelerde yaşanan ekonomik istikrarsızlıklar, döviz kurunda yaşanan dalgalanmalar KOBİ'lerin inisiyatifi dışında kaldığı için bu tür makro ekonomik sorunlar onların büyük ölçekli işletmelere göre daha fazla etkilenmelerine neden olmaktadır<sup>62</sup>.

---

<sup>60</sup> Cemile Çelik, Himmet Karadal, "Kobi'lerin Sorunları ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri (Aksaray-Mersin Örneği), **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 16, s.2, 2007, s.120-121

<sup>61</sup> Erdoğan, **A.g.e.**, s.121

<sup>62</sup> Nevin Yörük, Ünsal Ban, **Kobi'lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Uygulama**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s.6

KOBİ’lerde kayıtdışılığın yüksek olması, doğru ve güvenilir bilgilerin elde edilmesindeki güçlükler onların desteklenmesini ve teşvik edilmesini zorlaştırmaktadır<sup>63</sup>.

KOBİ’lerin yaşamış olduğu birçok tehdit ve olumsuz taraflar hemen hemen her ülkede benzerlik göstermektedir. Ancak bu konuda kamu otoriterlerine düşen büyük görevler gözardı edilmemelidir. Düzenli bir para ve maliye politikası, bürokrasinin en aza indirilmesi, döviz kuru uygulamasının makul düzeyde olması yapılabilecek uygulamalardan birkaçıdır, en önemli görev ise makro ekonomik sürekliliği sağlamaktır.

### 1.7. KOBİ’lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri

KOBİ’ler tüm ekonomiler için stratejik önem taşıırken Türk ekonomisi için de sosyal ve ekonomik kalkınmanın temel taşlarını oluşturmaktadır. İşsizliğin azaltılması, kadın işgücünün ekonomiye kazandırılması<sup>64</sup>, yeni iş olanaklarına yapmış oldukları katkılar, piyasa koşulları değişirken bu duruma hızlıca uyum yetenekleri, gelir dağılımındaki adaletsizlikler ve bölgeler üzerindeki dengesizliklerin giderilmesindeki rolleri ekonomiyi rahatlatan önemli katkılarıdır.

Ülkemizde toplam istihdamın yüzde 78’ini sağlayan KOBİ’ler, toplam yatırımların yüzde 50’sini, toplam ihracatın yüzde 60,1’ini, toplam satışların yüzde 65,5’ini toplam kredilerin yüzde 24’ünü gerçekleştirmektedir. İşletmelerin %99,7’sini KOBİ’lerin oluşturması Türkiye ekonomisinde ne kadar önemli rol oynadıklarını açıkça göstermektedir<sup>65</sup>. Ekonomide büyük çoğunluğu oluşturmaları ve ekonomik kalkınmaya destekleri nedeniyle büyük ölçekli işletmelerle kıyaslandıklarında asıl desteğe ihtiyacı olan işletmelerin küçük ve orta ölçekli işletmeler olduğu ortaya çıkmaktadır.

---

<sup>63</sup> İdil Özlem Koç, **Türk KOBİ’leri: Bugünü ve Geleceği**, Arıkan Basım Yayıncılık, İstanbul, Şubat 2008 s.152

<sup>64</sup> **A.e.**, s.27

<sup>65</sup> T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, “Kobi’ler ve Girişimciler’in Türk Ekonomisindeki Yeri ve Önemi” , (çevrimiçi) <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/kobiler-ve-girisimcilerin-turk-ekonomisindeki-yeri-ve-onemi/261> , 17.09.2018

KOBİ'leri coğrafi açıdan değerlendirdiğimizde dağılımın Türkiye'deki nüfusun genel dağılımını yansıttığını görürüz. İşletmelerin %38 ve %17'sini Marmara ve Ege Denizi'nin kıyı kesimlerinde bulunan firmalar oluştururken, İç Anadolu bölgesinde bulunan KOBİ'lerin oranı %16, Akdeniz bölgesi %11, Karadeniz bölgesi %9 ve Güneydoğu Anadolu bölgesi %6'dır. Doğu Anadolu bölgesine baktığımızda ise kayıtdışı ekonomik faaliyetler nedeniyle net bir oran belirtmek zordur, az gelişmiş bir bölgedir<sup>66</sup>.

Türkiye'deki KOBİ'lerin öncelikli sorunları arasında kredi teminindeki zorluklar ve özkaynak yetersizliğinden oluşan finansal sorunlar yaşanırken, yasal düzenlemelerdeki yetersizlikler, Gümrük Birliği'ne uyum , bürokratik engeller, yönetim, üretim ve yeni teknolojilere uyum sorunları , düşük kapasiteyle çalışma, pazarlama ve rekabette yaşanan zorluklar diğer problemleri oluşturmaktadır<sup>67</sup>. Ülkemizde KOBİ'lerin yeterli düzeyde neden gelişmediğini anlamak için geçmiş tarihimize bakmakta fayda vardır. Sanayi Devrim'inden sonra kitle üretiminin tüm sektörlerle yayılacağı, uzun dönemde büyük ölçekli işletmelere göre, küçük ölçekli işletmelerin etkin olmayacağı, çalışanlar açısından daha düşük ücret ve yeniliklere çok az katkıda bulunma anlayışı ile KOBİ'lerin öneminin azalacağı düşünülmüştür<sup>68</sup>. Türkiye'ye baktığımızda ise Osmanlı İmparatorluğu döneminde Türkler çoğunlukla askerlik ve çiftçiliği meslek olarak seçmişler, ticaret diğer tebaalara bırakılmıştır, savaş sonrası dönemlere bakıldığında ise yerli halk ticari faaliyetlere uzak kalmıştır<sup>69</sup>.

Ülkemizde küçük boy işletmeleri, Cumhuriyet öncesi dönem, Cumhuriyet'in ilk yılları, 1950-1980 dönemi ve 1980 sonrası dönem olarak ayırıp, ele alabiliriz<sup>70</sup>.

Cumhuriyet öncesi dönemde, Osmanlı İmparatorluğu ve biraz daha geçmişe gidersek Selçuklu devletinde önemli bir yeri olan ahilik (daha sonraki dönemlerde lonca)

---

<sup>66</sup> OECD, (çevrimiçi), <https://www.oecd.org/cfe/smes/33705673.pdf>, 18.09.2018

<sup>67</sup> A.e. ,18.09.2018

<sup>68</sup> F.M. Scherer, **Changing Perspectives on the Firm Size Problem** , (der.) Z .J.Acs and D.B.Audretsch, Innovation and Technological Change: An International Comparison, Ann Arbor: University of Michigan Press, 1991, pp.25

<sup>69</sup> Küçük, a.g.e., s.44-45

<sup>70</sup> A.e.

teşkilatı Türk girişimciliğinin temelini oluşturmaktadır. Sanat ve ticaret alanında birçok mesleki kuruluşu içinde barındıran bu kuruluş Sanayi Devrimi ve sonrasında hızla artış gösteren kitle üretimi ve sosyo ekonomik gelişmelere karşı yaşamlarını uzun süre sürdürememişlerdir<sup>71</sup>.

Cumhuriyetin ilk yıllarında kısa bir piyasa ekonomisi tecrübesi yaşanmış, 1929 yılında yaşanan ekonomik büyük dünya buhranının etkisiyle ABD ve Avrupa ülkelerinde olduğu gibi ülkemizde de devletçilik anlayışı hakim olmuştur. Özellikle zor bir dönem geride bırakılırken yeterli sermaye, bilgi ve müteşebbis ruhunun olmaması ülkemizde devletin öncülüğüne gereksinim duyulmuştur. Devlet mal ve hizmetlerin üretilmesi görevini üstlenmiş, yeterli sayıda ve kalitede müteşebbis yetiştirme amacıyla birçok çalışma yapmıştır<sup>72</sup>.

1950-1980 yılları arasındaki döneme baktığımızda özel mülkiyet kavramı benimsenmiş, tabana yayılmaya başlanmış, müteşebbisler desteklenmiştir<sup>73</sup>. Ekonomik ve siyasi yönden çalkantılı geçen 1970’li yıllarda müteşebbislerin bir kısmının yüksek öğrenim görmesi, üretim hırslarının ön planda olması, kalite ve fiyat ilkelerine önem vermesi gibi genel nitelikler sıralanabilir<sup>74</sup>.

1980’li yıllar ise ekonomide köklü yapısal değişikliklerin yapılmaya başlandığı, içe dönük ithal ikameci politikalardan vazgeçilerek, girişimciliği geliştirici politikalar uygulanarak ihracata dayalı sanayileşme stratejisi uygulanmaya başlanmıştır<sup>75</sup>. Ülkemizde 24 Ocak 1980 kararlarıyla birlikte yapısal bir dönüşüm başlamış, tekrardan piyasa ekonomisine geçilmiştir<sup>76</sup>. 1984 yılı itibarıyla ödemeler bilançosu sorununu çözmek ve enflasyonu aşağıya çekmek için devlet müdahalesinin en alt seviyeye indirilip, serbest piyasa ekonomisine bağlı kalarak temel bazı politikalar uygulanmıştır. Bu politikalar arasında döviz işlemlerinde büyük ölçüde serbestliğe geçilmesi, ihracatın çok yönlü teşvikine devam edilmesi, ithalatta liberasyona

---

<sup>71</sup> İTO, **Küreselleşme sürecinde rekabet gücünün artırılması ve Türkiye’de Kobi’ler**, İstanbul, 2008, yayın no:2008-24, s.133-134

<sup>72</sup> A.e., s.134

<sup>73</sup> Küçük, a.g.e., s.47

<sup>74</sup> A.e.

<sup>75</sup> Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler e-Dergisi, (çevrimiçi), <http://www.akademikbakis.org/eskisite/35/11.pdf>, 19.09.2018

<sup>76</sup> Aysen Tokol, **Türk Endüstrisi İlişkileri Sistemi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s.26-29

geçilmesi gibi KOBİ'leri de destekleyen politikalar yer almıştır<sup>77</sup>. Ancak bu ölçekte işletmelerin yeterli düzeyde sermayesinin olmaması, sahip olduğu yetenekleri kullanma konusunda tecrübesinin olmaması ve kendini riskten sakınması girişimciliği büyük ölçüde engellemiştir.

## 1.8. KOBİ'lere Sağlanan Destekler

Türkiye'de ve tüm dünyada ekonomi içinde önemli bir yere sahip olan KOBİ'ler, büyük ölçekli işletmeler ve uluslararası şirketlerin yoğun rekabetinden korunmak ve gelişme sağlamaları için desteklenmeleri şarttır. KOBİ'lerin desteklenmesindeki amaç ekonomiye sağlamış oldukları fayda düzeyini daha da arttırmaktır.

Avrupa Birliği KOBİ'lere sağlanan destekleri 3 ana hedef doğrultusunda açıklamıştır:<sup>78</sup>

- ❖ KOBİ'lerin kurulmasını teşvik etmek için; organize sanayi bölgelerinin kurulması, sanayi- meslek okul- üniversite işbirliği, sanayi parkları, makine parkı ve bina için yardımlar, genç girişimcilere danışmanlık ve destek vermek, uygun hedef bölgelerde yerleşim ve gelişimlerini sağlayıcı altyapı yatırımlarının olması
- ❖ Vergide sağlanan kolaylıklar, kredi alımlarında uygun koşulların sağlanması, bürokratik engellerin yaşanmasını en aza indirmek, istihdamın teşvik edilmesi gibi ekonomik ortamın uygun hale getirilmesi
- ❖ KOBİ'lerin dışa dönük politikalar izlemesi ve gelişmesi için Ar-ge desteklerinin verilmesi, yeni teknolojilerin takip edilmesi, hem işverenler hem de çalışanlar için sürekli eğitimlerin olması, mesleki eğitime ağırlık verilmesi, pazar araştırması şeklinde sıralanmaktadır.

Ekonomideki yeri ve önemi dolayısıyla başta gelişmiş ülkeler olmak üzere, tüm gelişmekte olan ülkeler, KOBİ'lerin oluşması, çoğalması ve gelişmesi açısından gerekli politikalar geliştirmekte ve uygulamaktadır. Diğer ülkelerde olduğu gibi ülkemizde KOBİ'lerin gelişmesini sağlayan, önemli destekler veren birçok kuruluş

<sup>77</sup> Ahmet Şahinöz, **Türkiye Ekonomisi**, İmaj Yayınevi, Ankara, 2001, s.29

<sup>78</sup> Yunus Taş, Selami Özcan, **Yenilikçi ve Sosyal Boyutlarıyla Avrupa Birliği ve Türkiye'de KOBİLER**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, Eylül 2015, s.76-77

vardır, her biri farklı konularda uzmanlığa sahip olup, uzmanı oldukları alanlarda KOBİ'lerin önünü açmayı amaçlamıştır.

Ülkemizde KOBİ'lerin gelişmesini ve desteklemesini sağlayan yapıları ve kuruluşları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:<sup>79</sup>

- ❖ KOBİ'lere finansman sağlayan kuruluşlar (Kredi Garanti Fonu A.Ş. , Leasing, Factoring ve Forfaiting Şirketleri, bankalar, risk sermaye şirketleri, TESCOMB)
- ❖ KOBİ mevzuat yapısını oluşturan, düzenleyen kurumlar ( Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı, Milli Eğitim Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, STB)
- ❖ KOBİ'lere meslek alanında destek veren kuruluşlar ( Üye oldukları TOBB ve TESK'E bağlı odalar)
- ❖ KOBİ'lerin haklarının korunması ve geliştirilmesi amaçlı dernek ve vakıflar (STK)
- ❖ KOBİ destek kuruluşları (KOSGEB, DTM, TÜBİTAK, Hazine Müsteşarlığı, Maliye Bakanlığı'nın vergisel teşviklerini uygulayan kuruluşlar)
- ❖ KOBİ'lere altyapı hizmeti sunan yerel kuruluşlar (İl Özel İdaresi)
- ❖ KOBİ'leri denetleyen ve tetkik eden kuruluşlar (Bakanlıklar, TÜRKAK, Piyasa Gözetim Kuruluşları)
- ❖ KOBİ'ler ile AB arasında köprü oluşturan kurumlar ( AB Komisyonu Türkiye Temsilciliği, Dışişleri Bakanlığı)
- ❖ KOBİ'lere işgücü sunan kuruluşlar (İŞKUR, Üniversiteler)

### **1.8.1. KOSGEB Destekleri**

KOSGEB, 12 Nisan 1990 tarihinde 3624 sayılı yasa ile kurulmuş olup, tüzel kişiliğe sahip, özel hukuk hükümleriyle yönetilen, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile ilgili bir Kamu Kuruluşu'dur<sup>80</sup>.

---

<sup>79</sup> Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyonu Kurulu, "Kobi'lere Destek Sağlayan kuruluşlar" ,<http://www.yoikk.gov.tr/dosya/up/komiteler/kobi/destek%20veren%20kuruluslar.pdf> , 21.09.2018

KOBİ'lerin ekonomideki ağırlığı dikkate alındığında, işletmelerin rekabet gücünün arttırılarak büyümelerinin sağlanması ve ülkenin refah düzeyinin yükseltilmesi amacıyla Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı kurulmuştur<sup>81</sup>. 2009 yılına kadar KOBİ'lere sadece imalat sanayi sektöründe destek verilirken bu sektör dışındaki sektörlerin de ekonomiye katma değer katması, istihdam yaratmaları, KOBİ'lerden gelen talep ve istekler KOSGEB'in ilgilendiği hedef kitleyi genişleterek tüm KOBİ'leri kapsamasının önemi ve gerekliliği gündeme gelmiştir. 3624 sayılı KOSGEB Kuruluş Kanun'da değişiklik yapılarak, sektörel ve bölgesel öncelikler belirlenip, imalat sanayi dışındaki sektörlerinde desteklenmesi kararı alınmış, 18 Eylül 2009 yılında resmi gazetede yayınlanmıştır<sup>82</sup>.

KOSGEB desteklerinden yararlanmak isteyen işletmelerin öncelikle hedeflerini açıklayan, vizyonlarını ortaya koyan bir yol haritası hazırlamaları gerekmektedir. Sunmuş oldukları bu vizyon raporu ile amaçlarına uygun olarak ilgili teşviklerden yararlanmaları sağlanmaktadır<sup>83</sup>.

KOSGEB'in "Girişimcilik Destek Programı", KOBİ'lere geri tahsil edilmek üzere ve teminat karşılığı sağlanan desteği ve geri tahsil edilmemek üzere sağlanan desteği kapsamaktadır. Bu programa bir iş fikrine dayalı olarak kendi işini kurmak isteyen gerçek kişiler başvurur. Programdan yararlanmak üzere başvuran işletmenin ya da işletici kuruluşun Kosgeb'e idari, mali ve hukuki taahhüdü içeren belgeleri sunması gerekir. Bu program Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi, Yeni Girişimci Desteği, İŞGEM Desteği ve İş Planı Ödülü olmak üzere 4 alt bileşenden oluşur. Bu destek kapsamında işletme, Başkanlıkça belirlenen esaslar doğrultusunda ilgili KOSGEB personeli tarafından ve/veya hizmet alımı yolu ile izlenir. İşletme, kurul tarafından uygun görülen başvuruya ilişkin mal ve hizmet alımını yaparak bu programın

---

<sup>80</sup> KOSGEB, " KOSGEB Kuruluş Kanunu", (çevrimiçi), (<http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/5560/mevzuat>), 21.09.2018

<sup>81</sup> A.e.

<sup>82</sup> KOSGEB, "2016-2020 Stratejik Plan", (çevrimiçi), (<http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/349/plan-raporlar-ve-mali-tablolar>), 21.09.2018

<sup>83</sup> Mustafa Durman, Hüseyin Önder, **Ekonominin Minik Devi KOBİ'LER ve KOSGEB Teşvikleri**, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, s.29

uygulama esaslarında belirtilen hususlar dahilinde destek ödeme talebinde bulunabilir<sup>84</sup>.

Girişimcilere kuruluş giderleri için geri ödemesiz olarak 2.000 TL destek sağlanır. İşletmenin kuruluş tarihinden itibaren 24 ay içinde satın alınan makine, teçhizat, yazılım ve ofis donanımları için geri ödemesiz olarak maksimum 18.000 TL destek sağlanır. İşletmenin kuruluş tarihinden itibaren işyeri kirası ve personel net ücretleri için aylık azami 5.000 TL, toplamda 30.000 TL destek sağlanır. Kuruluş Dönemi Makine, Teçhizat, Yazılım ve Ofis Donanım Desteği ile İşletme Giderleri Desteği ihtiyaç duyulması halinde üst limitleri aşmamak kaydı ve kurul kararı ile %50'ye kadar arttırılabilir. Makine, Teçhizat, Yazılım ve Ofis Donanım Desteği ile İşletme Giderleri Desteği üst limitleri toplamı 48.000 TL'yi geçmez. Sabit Yatırım Desteği kapsamında, işletme kuruluş tarihinden itibaren 24 ay içinde satın alınan/alınacak makine, teçhizat ve yazılım için teminat karşılığı geri ödemeli olarak 100.000 (yüz bin) TL destek sağlanır<sup>85</sup>.

KOSGEB'in başlıca görevleri; hem üretim, hem araştırma, geliştirme konularında başarılı çalışmaları olan kişi ve kurumları teşvik etmek, ödüllendirmek, işletmelerin gelişmesine engel konuları çözümlmeye çalışmak, işletmelere araştırma ve geliştirme faaliyetleri için gerekli olan hammadde, makine, laboratuvar ve malzemeleri uygunluk durumuna göre temin etmek, özellikle işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerin pazarlanması ve ihracatı konusunda onlara rehberlik etmek, teknolojik, ekonomik ve girişimcilik konularında eğitim desteği sağlamak, KOBİ'lerle ilgili çalışmaları olan üniversiteler ve diğer ülkelerdeki benzer çalışmaları yapan kurumların faaliyetlerini izleyerek işletmeler için teknik ve bilimsel araştırmalar yapmak, bilgi işlem sistemini kurmak ve hizmete sunmak, Organize Sanayi bölgelerinin daha iyi koşullarda, ortak yararlarına yönelik hizmetler vermek, girişimcilerin teknoloji geliştirme, pazarlama, yatırım, üretim ve ihracat gibi birçok konuda ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri alabilmeleri ve sermaye

---

<sup>84</sup>KOSGEB, Girişimcilik Destek Programı, (çevrimiçi), <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/1231/girisimcilik-destek-programi> , 21.09.2018

<sup>85</sup> A.e.

piyasalarına açılabilirmeleri için geri ödemeli veya geri ödemesiz destekleri sağlamaktır<sup>86</sup>.

### 1.8.2. Kredi Garanti Fonu

Kredi Garanti Fonu (KGF), büyümek isteyen işletmeler ile işe yeni başlayan girişimcilerin finansmana erişimini kolaylaştırmak ve kredi teminatı sorunlarının çözümlenmesi için kurulmuştur. Bankalar ve finansal kiralama şirketleri tarafından kredi verilmeye uygun bulunan ancak teminatı yeterli olmayan kadın ve genç girişimcilere, imalat ve turizm başta olmak üzere KOBİ niteliğindeki işletmelere, kredi alabilmeleri için kefalet hizmeti vermektedirler<sup>87</sup>. Bankalar dışında KGF tarafından doğrudan KOBİ'ler için kefalet sağlanan bir diğer kurum KOSGEB'dir. Türkiye'de argeye dayalı, teknolojik yenilikler içeren, ekonomik değerlere sahip KOBİ'ler için TÜBİTAK tarafından , KGF'nin %100 kefaleti ile yapılan transfer ödemelerinin teminatlandırılması sağlanmaktadır<sup>88</sup>. Türkiye Teknoloji Vakfı (TTGV) ise temiz üretim teknolojilerinin uygulanması, teknolojik yenilik içeren, ekonomik değeri olan yeni ürün oluşturulması, enerji yoğun sektörlerde rekabet gücünün korunmasına yönelik projelerde finansal destek sağlarken, KGF tarafından %100 kefalet teminatı verilir<sup>89</sup>.

Kredi Garanti Fon'unun tarihçesini kısaca aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:<sup>90</sup>

- ❖ 1991 Temmuz ayında kurulmuştur.
- ❖ 1992 Aralık ayında Alman Teknik İşbirliği Kurumu ile Finansman Sözleşmesi ve Türk Garanti Fonu İşletme Masrafları Projesi sözleşmesi imzalanmıştır.
- ❖ 1993 Temmuz ayında Milletlerarası antlaşma ile KOBİ'ler için Kredi Garanti Fonu oluşturulmuş, Ağustos ayında Halkbankası ile protokol imzalanmıştır.

---

<sup>86</sup> KOSGEB, "KOSGEB Kuruluş Kanunu", (çevrimiçi), <http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/5560/mevzuat> , 22.09.2018

<sup>87</sup> KGF, "KGF Banka Kredileri" , (çevrimiçi), <http://www.kgf.com.tr/index.php/tr/urunlerimiz/banka-kredileri/yurtdisi-fon-destekleri-2> , 22.09.2018

<sup>88</sup> KGF, "Tübitak Transfer Ödemeleri", (çevrimiçi), <http://www.kgf.com.tr/index.php/tr/urunlerimiz/tubitak-transfer-odemeleri> , 22.09.2018

<sup>89</sup> KGF, "KGF TTGV Destekleri", (çevrimiçi), <http://www.kgf.com.tr/index.php/tr/urunlerimiz/ttgv-kobi-destekleri> , 23.09.2018

<sup>90</sup> KGF, "KGF Tarihçe", (çevrimiçi), <http://www.kgf.com.tr/hakkimizda/tarihce/> , 23.09.2018

- ❖ 1994 Temmuz ayında ilk kredi kefaleti verilmiş ve Merkez Onay Komisyonu kurulmuştur.
- ❖ 1995 Temmuz ayında kredi vergi muafiyeti sağlanmış, Ağustos ayında KOSGEB'in ortaklık yapısına katılmıştır.
- ❖ 1996 Mart ayında Halkbank'ın ortaklık yapısına katılmış, Haziran ayında İstanbul (İkitelli) şubesi açılmıştır.
- ❖ 1998 Mart ayında GTZ ile anlaşması sona ermiştir.
- ❖ 2002 Haziran ayında Garanti Bankası ile 2003 Nisan ayında Şekerbank, Haziran ayında Vakıflarbankası, 2004 Haziran ayında Tekstilbank, Ekim ayında Albarakatürk ile protokol imzalanmıştır.
- ❖ 2003 Nisan ayında KDV ve damga vergisinden istisna sağlanmıştır.
- ❖ 2004 Haziran ayında AYF Kontrgarantisi sağlanmıştır.
- ❖ 2005 Haziran ayında Garanti Finansal Kiralama ve TEB ile protokol imzalanmıştır.
- ❖ 2005 Eylül ayında Avrupa Karşılıklı Garanti Kuruluşları Birliğine üye olunmuş ve Finansbank ile protokol imzalanmıştır.
- ❖ 2006 Şubat ayında Asya Katılım Bankası ve Halk Finansal Kiralama, Nisan ayında Denizbank, Ekim ayında Ziraat Bankası ile protokol imzalanmıştır. Eylül ayında ise sermaye arttırılmıştır.
- ❖ 2007 Ocak ayında sermaye arttırılmış, Türkiye Finan Katılım Bankası, Şubat ayında Ak Finans Kiralama ve Finans Finansal Kiralama, Mayıs ayında Fortis Bankası, Ağustos ayında Türkiye İş Bankası ve İş Finansal Kiralama, Aralık ayında Nurol Yatırım Bankası ile protokol imzalanmıştır.
- ❖ 2008 Ocak'ta Türk Eximbank, Nisan'da Alternatifbank, Temmuz'da Türkiye Kalkınma Bankası ile protokol imzalanmıştır. Nisan'da BTC.Co-KGF A.Ş.- Ziraat Bankası A.Ş. arasında Bakü-Tiflis-Ceyhan Boru hattı güzergahında yerleşik işletmelere yönelik Kredi Destek Projesi imzalanmıştır.
- ❖ 2009 Şubat'ta S.S. Marmara Birlik Marmara Zeytin Tarım Satış Kooperatifleri Birliği ürün alımı finansman desteği sağlanmıştır. Ankara Barosu Başkanlığı ile protokol imzalanmıştır. Nisan ayında H.S.B.C. A.Ş. ve İNGBANK A.Ş., Haziran 2009'da Anadolu Bank A.Ş., Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş., Bank Pozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş., TEB Finansal Kiralama A.Ş., Vakıf Finansal

Kiralama A.Ş., Eylül’de Eurobank Tekfen A.Ş., Ekim’de Fortis Finansal Kiralama A.Ş., Kasım’da Türkland Bank, Aralık’ta Yapı Kredi Finansal Kiralama A.Ş. ile protokol imzalanmıştır. Temmuz ayında ise sermaye 240 milyon TL’ye yükseltilmiş, Ekim’de Hazine’den kuruma 1 milyar TL’lik destek sağlanmış, 20 banka kurumun ortaklık yapısına dahil olmuş, Hazine ile imza töreni yapılmıştır.

- ❖ 2010 Ocak’ta Ziraat Finansal Kiralama A.Ş., Mart’ta EFG Finansal Kiralama, Nisan’da Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı ile protokol imzalanmıştır. Mart ayında Competitiveness and Innovation Programme (CIP) kapsamında AYF ile her köye bir KOBİ Projesi Kontrgaranti anlaşması yapılmıştır. Temmuz’da Instrument Pre-Accession (IPA) kapsamında AYF ile büyüyen Anadolu’ya Kredi Kolaylıkları Kontrgaranti anlaşması imzalanmıştır.
- ❖ 2014 Şubat’ta Portföy Garanti Sistemi uygulanmaya başlanmış, Tübitak ile Transfer Ödemesi Kefalet protokolü, Haziran’da KOSGEB geri ödemeli desteklerinden yararlanacak KOBİlere KGF’nin doğrudan kefaleti protokolü ve TEB Girişim Bankacılığı kapsamında kredilendirilecek girişimcilere kefalet desteği protokolü ile TTGV’nin KOBİ Desteklerine kefalet teminatı protokolü imzalanmıştır. Ekim’de ise Garanti Bankası ile Garantili Kadın girişimcilere yönelik kefalet desteği protokolü imzalanmıştır.
- ❖ 2015 Şubat ayında Hazine Müsteşarlığı’nın desteğine haiz olmayan Kredi Garanti Fonu kefaletlerini 2. Grup Teminatlar derecesine yükselten yönetmelik değişikliği resmi gazetede yayımlanmıştır. Nisan ayında T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı tarafından Kredi Garanti Kurumlarına sağlanabilecek desteğin üst sınırının 2 milyar TL’ye yükseltilmesine imkan sağlamak üzere Kamu Finansmanı ve Borç yönetiminin düzenlenmesi hakkında kanunun geçici 20. Maddesinde yapılan değişiklik resmi gazetede yayımlanmıştır. Ziraat Katılım Bankası ve Alternatifbank KGF ortaklık yapısına dahil olmuştur.
- ❖ 2018 yılına kadar gelişmeler devam etmiştir. En son Mayıs ayında bankalar ve kuruma ortak olan bankaların ortak olduğu finansal kiralama şirketleri ile 35 milyar TL’lik Hazine desteğine ilişkin tek tip kefalet protokolü imzalanmıştır. Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBDR) ile 300 milyon avroluk finansman

desteği sağlanmasını içeren “İş Hayatında Kadın ve Türkiye (TURWIB)” programıyla ilgili projeye ilişkin mutabakat zaptı imzalanmıştır.

### **1.8.3. TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği)**

TOBB, kendi ihtiyaçlarını karşılamakta zorluk çeken firmalara destek olmak amaçlı, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesi, mesleki faaliyetlerin kolaylaştırılması, meslek disiplin ve ahlakını korumak, ülkenin kalkınması, ekonomik gelişmeleri takip ederek gerekli çalışmaları yapmak için 15.03.1950 tarihinde 5590 sayılı kanun ile kurulmuştur. İç yapısı özerk, dış yapısı devlete bağlı olan TOBB, zel sektörün yasal temsilcisi ve mesleki st kuruluşudur TOBB 81 il, 160 ilçeye yayılmış, 365 oda ve borsanın st kurumudur. Merkezi Ankara’da bulunmaktadır<sup>91</sup>.

Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği her yıl btlerinden eğitim amacıyla ayıracakları paranın %50’lik kısmını ıraklık, mesleki ve teknik eğitimi geliştirme ve yaygınlaştırma fonuna aktarırlar, milletlerarası sergi ve panayırlara katılırlar, ülke içinde sergi ve fuarlar açarlar, organize sanayi bölgeleri kurarlar, KOBİ’leri pazarlama, finansman, ar-ge çalışmalarında teşvik ederler, ithalat ve ihracatta yaşanılan sorunlar için resmi mercilere görüş bildirip önerilerde bulunurlar<sup>92</sup>.

### **1.8.4. T.C. Cumhurbaşkanlığı Bt ve Strateji Başkanlığı (Devlet Planlama Teşkilatı)**

DPT, 30 Eylül 1960 tarihinde Türkiye’nin sosyal ve ekonomik kalkınmasını sağlamak için kurulmuş olup, hkmete danışmanlık yaparak yıllık kalkınma planları hazırladı. 2011 yılında Kalkınma Bakanlığı olarak yeniden yapılandırılmıştır<sup>93</sup>. 9

---

<sup>91</sup>TOBB, “Kuruluşu, Görev ve Organları”, (evrimii), [http://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Kurulus\\_Gorev\\_Organ.php](http://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Kurulus_Gorev_Organ.php) , 24.09.2018

<sup>92</sup> A.e.

<sup>93</sup>Wikizero, (evrimii) , [http://www.wikizeroo.net/index.php?q=aHR0cHM6Ly90ci53aWtpcGVkaWEub3JnL3dpa2kvRGV2bGV0X1BsYW5sYW1hX1RlxZ9raW\\_xhdMSx](http://www.wikizeroo.net/index.php?q=aHR0cHM6Ly90ci53aWtpcGVkaWEub3JnL3dpa2kvRGV2bGV0X1BsYW5sYW1hX1RlxZ9raW_xhdMSx) , 25.09.2018

Temmuz 2018’de ise Kalkınma Bakanlığı kapatılmış yerine Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı kurulmuştur.

Başkanlık, uzun vadeli kalkınma planlarıyla birlikte, KOBİ’ler için yıllık planlamalar hazırlamaktadır. Yerel istihdam ve girişimciliği geliştirmek gibi politikaları etkili biçimde uygulamak için özel kurumlar ve kamu kurumları arasında koordinasyon sağlayıp, denetim yaparak, gerekli gördüğü yerlerde düzenlemelere gitmektedir<sup>94</sup>.

KOBİ’lerle ilgili 10. Kalkınma Planında yer alan temel politikalar:<sup>95</sup>

- ❖ OSB ve endüstri bölgelerinde olduğu gibi KOBİ’lerin bölgesel olarak bir araya gelmelerini desteklemek, imalat sanayinin gelişim ve dönüşümünü hızlandırmak,
- ❖ Ana-yan sanayi bağlantılarını güçlendirmek, ar-ge ve inovasyon kültürünü tabana yaymak,
- ❖ KOBİ borsalarının açılma faaliyetlerini desteklemek, KGF’nin kefalet verdiği KOBİ sayısını ve girişim sermaye fonunu arttırmak,
- ❖ Kadınların eğitim ve beceri düzeylerinin gelişmesini sağlayarak, ekonomide daha çok yer almalarını sağlamak,
- ❖ E-ticaretin ihracatın arttırılmasında etkin bir araç olmasını sağlamak için altyapıyı ve gerekli mekanizmaları geliştirmek,
- ❖ KOBİ’ler ile büyük ölçekli işletmeler arasında etkinlik ve verimliliği yüksek olan birçok sektörde KOBİ’lerin verimliliğinin artmasını sağlamak,
- ❖ Genç girişimcilik ile sosyal girişimciliğe öncelik vermek, mikro kredi uygulamaları, sermaye piyasası imkanları ve kredi garanti fonu geliştirilerek yeni girişimcilerin finansmana erişiminde kolaylık sağlamak,
- ❖ KOBİ’leri, ihracat kapasiteleri ve arge çalışmalarını geliştirerek uluslararası düzeye çıkartmak.

---

<sup>94</sup> Kurumsal ve Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı, “2015-2018 Kobi Stratejisi ve Eylem Planı”, Ankara, Temmuz 2015, s.19 (çevrimçi), [http://www.sp.gov.tr/upload/xSPTemelBelge/files/IcTlw+KSEP\\_Dokumani\\_2015-2018\\_10\\_08\\_15\\_YPK\\_ONAYLI.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSPTemelBelge/files/IcTlw+KSEP_Dokumani_2015-2018_10_08_15_YPK_ONAYLI.pdf) , 25.09.2018

<sup>95</sup> A.e.

### 1.8.5. Hazine Müsteşarlığı ve Dış Ticaret Müsteşarlığı

Hazine Müsteşarlığının görevleri 4059 sayılı kanun kapsamında borç yönetimi, mali sektörle ilişkiler, devlet desteklerinin izlenmesi, sigortacılık işlemleri ve kurumsal yönetim çerçevesinde belirlenmiştir. 10. Kalkınma Planında büyüme ve istihdamın üzerinde durularak beşeri sermayenin geliştirilmesi, işgücü piyasasının etkinleştirilmesi, inovasyon ve teknoloji faaliyetlerinin geliştirilmesi, fiziki altyapı ile kurumsal kalitenin iyileştirilmesi önemli hedefler arasında yer almıştır<sup>96</sup>. Bu doğrultuda KOBİ'lerin yatırımlarında devlet yardımları, teşvik programları uygulanmaktadır, yurtdışından alınacak kredilerin temin edilmesinde destek olunmaktadır<sup>97</sup>.

Cumhuriyet tarihinde ilk defa ihracata dayalı büyüme modeli göz önünde bulundurularak, mal ve hizmet sektörlerinde üretim-yatırım-ihracat üçlüsüne ilişkin politikaları bütün olarak ele almak için 8 Haziran 2011 tarihinde 637 sayılı KHK ile DTM tüm hizmet birimleri ile Hazine Müsteşarlığı'nın Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlükleri birleştirilerek Ekonomi Bakanlığı kurulmuştur<sup>98</sup>. Bu kapsamda KOBİ'lere yatırım destekleri başta olmak üzere , uluslararası pazarlarda rekabet edebilmeleri için pazarlama-markalaşma süreçlerini kapsayan destekler, yurtdışı fuar katılım, tasarım, eğitim ve pazara giriş destekleri verilmektedir<sup>99</sup>.

### 1.8.6. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

KOBİ politikalarının tanımlanması ve oluşturulmasında birincil kurum olup, bu politikaların uygulanmasında KOSGEB ile işbirliği içerisinde. Bakanlık, birlikte

<sup>96</sup> Hazine, (çevrimiçi) , <https://www.hazine.gov.tr/File/?path=ROOT%2F1%2FDocuments%2FKurumsal%20Raporlar%2FHazine%20M%C3%BCste%C5%9Farl%C4%B1%C4%9F%C4%B1%202015%20Y%C4%B1%C4%B1%20Performans%20Program%C4%B1.pdf>, s.15-16, 25.09.2018

<sup>97</sup> OECD, (çevrimiçi), <https://www.oecd.org/cfe/smes/33705673.pdf>, pp. 45, 25.09.2018

<sup>98</sup> Ticaret Bakanlığı, (çevrimiçi) , [http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/kurumsal?\\_afLoop=90972101609974&\\_afWindowMode=0&\\_afWindowId=95odabnu666#!%40%40%3F\\_afWindowId%3D95odabnu6\\_66%26\\_afLoop%3D90972101609974%26\\_afWindowMode%3D0%26\\_adf.ctrl-state%3D95odabnu6\\_134](http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/kurumsal?_afLoop=90972101609974&_afWindowMode=0&_afWindowId=95odabnu666#!%40%40%3F_afWindowId%3D95odabnu6_66%26_afLoop%3D90972101609974%26_afWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3D95odabnu6_134), 25.09.2018

<sup>99</sup> Ticaret Bakanlığı, (çevrimiçi), [https://www.ticaret.gov.tr/#!%20%40%40%3F\\_afWindowId%3D95odabnu6\\_422%26\\_afLoop%3D91845408707062%26\\_afWindow%20wMode%3D0%26\\_adf.ctrl-state%3D95odabnu6\\_674](https://www.ticaret.gov.tr/#!%20%40%40%3F_afWindowId%3D95odabnu6_422%26_afLoop%3D91845408707062%26_afWindow%20wMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3D95odabnu6_674), 25.09.2018

projeler yürüttüğü KOSGEB başta olmak üzere TÜBİTAK, Türk Patent Enstitüsü (TPE), Türk Standartları Enstitüsü (TSE), Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) kurum ve kuruluşlar ile KOBİ'lere teknoloji, inovasyon, markalaşma gibi alanlarda destek sağlamakta ve ülkemizin küresel düzeyde rekabet düzeyini arttırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. Başta KOBİ'lere olmak üzere girişimcilere ve yenilikçilere rekabet güçlerini arttırıcı ileri teknolojiye dayalı, çevreye duyarlı, sürdürülebilir üretim yapıları için birçok alanda destek vermektedir<sup>100</sup>.

Bakanlık tarafından belirlenen Ar-Ge merkezi koşullarını yerine getiren işletmelere Ar-Ge faaliyetleri için vergisel indirimler, muafiyet ve istisnalar sağlanmaktadır. Sanayi tezleri programı çerçevesinde Ar-Ge projelerinin %75'i Bakanlıkça hibe olarak, %15'i proje ortağı firma tarafından verilmektedir. Teknogirişim sermaye desteği için örgün öğretim gören lisans, yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin iş fikri desteği uygun bulunduğu takdirde firmasını kurarken bir defaya mahsus en fazla 100.000 TL teminatsız hibe destek ile 1 sene boyunca desteklenmektedir<sup>101</sup>.

### **1.8.7. Hazine ve Maliye Bakanlığı**

Bakanlık KOBİ'lere yönelik vergisel destek programları uygulamaktadır. KOBİ'lere sağlanan başlıca destekler:<sup>102</sup>

- ❖ Organize sanayi sitelerinden ve bölgelerinde bulunan işletmelerden 5 yıl süreyle emlak vergisi alınmamaktadır.
- ❖ Defter tutma hadlerinden yararlanmaktadırlar.
- ❖ Belirli oranlar kapsamında satış geliri olan mükelleflere 'Basit Usul' vergi ödeme kolaylığı sağlanmaktadır.
- ❖ Çıraklık eğitimine devam edenler için SGK primi muafiyeti bulunmaktadır.
- ❖ Kalkınma aşamasında öncelik belirtilen yörelerde faaliyet gösteren işletmelere kolaylık sağlanmaktadır.

<sup>100</sup> T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (çevrimiçi), <http://www.sanayi.gov.tr/Pages.aspx?pageID=710&lng=tr>, 25.09.2018

<sup>101</sup> Kobi Bilgi Sitesi, (çevrimiçi), <http://www.kobi.org.tr/index.php/destek-ve-tevikler/destekler>, 25.09.2018

<sup>102</sup> Haftacı, a.g.e., s.29-30

### 1.8.8. TÜBİTAK

TÜBİTAK'ın destek programını uygulamaya almasındaki temel strateji, KOBİ'lerin katma değer içindeki paylarının ve uluslararası alanda rekabet düzeyinin artırılmasıdır. Ar-Ge faaliyetlerine baktığımızda büyük bir bölümü büyük ölçekli işletmeler tarafından yapılmakta ve ülke sanayisinin büyük çoğunluğunu oluşturan KOBİ'lerin Ar-Ge faaliyetlerinde ulaşılması istenilen düzeyin altındadır. Tübitak belirlemiş olduğu strateji doğrultusunda KOBİ'lere teknoloji ve inovasyon düzeylerini artırarak daha rekabetçi olmaları, katma değeri yüksek ürün geliştirmeleri, ülkemizde ve uluslararası destek programlarında daha etkin yer almaları için destek vermektedir<sup>103</sup>.

KOBİ'lerin yeni bir ürün üretilmesi, mevcut ürünün kalitesinin ve standardının artırılması, maliyet düşürücü yeni tekniklerin geliştirilmesi amacı ile AR-Ge Başlangıç Destek Programı kapsamında KOBİ'ler tarafından yürütülen 500.000 TL bütçe ve 18 ay süre ile sınırlı ilk 3 projenin TÜBİTAK tarafından desteklenmesi amaçlanmıştır. Bu 3 projeye ek olarak ortaklı proje başvurusu yapılması koşuluyla 2 proje daha bu kapsamda desteklenmekte ve destek oranı her dönem için sabit olarak %75'tir<sup>104</sup>.

TÜBİTAK Girişim Sermayesi Destekleme programında ise yenilikçi, bilgi ve teknoloji geliştirme, üretme kabiliyetine sahip, ekonomiye katma değer sağlayacak KOBİ'lerin başlangıç aşamalarındaki finansman ihtiyaçlarının, girişim fonları sermayesi aracılığıyla sağlanması amaçlanmıştır<sup>105</sup>.

---

<sup>103</sup>TÜBİTAK (çevrimiçi), <http://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/sanayi/ulusal-destek-programlari/icerik-1507-tubitak-kobi-ar-ge-baslangic-destek-programi>, 26.09.2018

<sup>104</sup>TÜBİTAK, (çevrimiçi), <http://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/sanayi/ulusal-destek-programlari/1507/icerik-destek-kapsami>, 26.09.2018

<sup>105</sup>TÜBİTAK, (çevrimiçi), <http://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/girisimcilik/ulusal-destek-programlari/icerik-1514-girisim-sermayesi-destekleme-programi-gisdep>, 26.09.2018

## İKİNCİ BÖLÜM

### KOBİLER'DE YÖNETİM, ÜRETİM, PAZARLAMA, FİNANSMAN, İNOVASYON, İK VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Başta gelişmiş ülkeler olmak üzere tüm dünya ekonomilerinin kalkınma ve gelişim düzeyinde önem arz eden KOBİ'lerin sorunlarının doğru bir şekilde tespit edilmesi ve bu sorunların çözümüne yönelik politikaların geliştirilmesi gerekmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'lerin yaşadığı sorunların benzer olduğu görülmektedir. Başlıca sorunları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:<sup>106</sup>

- ❖ Özkaynak yaratma ve finansman bulmada yaşanan sorunlar
- ❖ Kurum kültürünün oluşmaması, yönetimdeki anlaşmazlıklar
- ❖ Teknolojide yetersizlikler nedeniyle üretimde yaşanan sorunlar
- ❖ Araştırma- Geliştirme alanında yaşanan sorunlar
- ❖ Pazarlama ve rekabet konusunda yaşanan sorunlar
- ❖ Düşük kapasiteyle çalışma, tedarik ve satınalmada yaşanan sorunlar
- ❖ Mevzuat ve prosedürler nedeniyle karşılaşılan sorunlar
- ❖ Mesleki bilgi, eğitim ve tecrübe yoksunluğu nedeniyle yaşanan sorunlar
- ❖ İnsan kaynakları ve halkla ilişkiler bölümüne yeterince önem verilmemesi
- ❖ Kalite ve standardizasyon yakalanamadığından ihracatta karşılaşılan sorunlar

Bu sorunlarla birlikte KOBİ'lerin yönetim, kurumsallaşma, pazarlama, üretim, yatırım, finansman, insan kaynakları, arge ve inovasyon alanlarındaki yapılarını inceleyeceğiz.

---

<sup>106</sup> Aksoy, **a.g.e.**, s.285-286

## 2.1. KOBİ'lerde Yönetim ve Kurumsallaşma

Yönetim kavramı süreç olarak ifade edilmekle birlikte, bir bilgi topluluğu olarak değerlendirilip, bunun yöneticilerin liderlik ve karar verme gibi faaliyetlerinde nasıl kullanacağı önem konusudur<sup>107</sup>.

Rekabetin gün geçtikçe arttığı günümüzde, KOBİ'lerin rekabet edebilecek ölçüde mal ve hizmetleri üretebilmesi için pazarlama ve finansal bilgiyi toplayarak, yönetime planlama ve organizasyon başta olmak üzere stratejik yönetim kararları için gerekli bilgiyi sağlamaları önemlidir.<sup>108</sup> Ekonomik açıdan oldukça önem taşıyan KOBİ'lerin sahip oldukları aksaklıkları giderebilmeleri için kıt kaynaklarını en etkin şekilde kullanmaları ve farklı zamanlarda stratejik opsiyonlara sahip olmaları gerekmektedir<sup>109</sup>. Büyük ölçekli işletmelere kıyasla KOBİ'lerin yönetim yapısına ve kurumsallaşmaya bakış açısı oldukça farklıdır. KOBİ'lerin esnek yapıları gereği yönetimlerinin organizasyon hedefleri için stratejik karar almaları, bu kararları uygulamaya çalışmaları, değerlendirmeleri oldukça önemlidir. Günümüzün zorlu rekabet koşulları altında doğru zamanda, doğru yerde verilen kararlar işletmeleri rakiplerine göre bir adım daha öne çıkaracaktır. İsabetli verilen tüm kararlar KOBİ'lerin önündeki engelleri daha kolay aşmalarına yardımcı olacaktır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetim profesyonel yönetim yapısından uzak, işletme sahibi tarafından yürütülmektedir. İşletme sahibi yönetimde denetime tabi olmaksızın, bağımsız kararlar alabilir, çalışanları ile ilişkisi doğrudan ve kişiseldir.<sup>110</sup> Tüm yetki ve sorumlulukların tek elde toplanması, işletme sahibinin muhasebeci, finans uzmanı, insan kaynakları yöneticisi, satış uzmanı, üretim elemanı, arge yöneticisi gibi rollerin hepsini üstlenmesi demektir.<sup>111</sup> Ancak işletme sahibi tüm bu bilgi ve yetkinliğe çoğu zaman sahip değildir ve yetki devri de yapmamaktadır . Bu

---

<sup>107</sup> Erkan Emecan, Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Çiçek, "KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Burdur İli İmalat Sektöründeki İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma", **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Yıl:2016, C:8, S:1 s.145

<sup>108</sup> Emin Yürekli, "Kobi'lerde Yönetim ve Maliyet Muhasebesinin Stratejik Karar Alma Üzerine Etkisi" **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Ocak 2017, S:73, s.138,

<sup>109</sup> A.e.

<sup>110</sup> Müftüoğlu , a.g.e., s.57

<sup>111</sup> Mahmut Tekin, **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği** , 2006, 5. Baskı, Günay Ofset, Konya, s.251-252

nedenle işletmenin başarılı olması çok mümkün olmamakla birlikte, varlığını sürdürmesi oldukça zorlaşacaktır.

### 2.1.1. Kurumsal Yönetim ve Aile İşletmeleri

OECD, kurumsal yönetimin makroekonomik politikaları, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabetin derecesini de içine alan, daha çok şirket ve paydaşlarını kapsayan, geniş bir açılımın parçası olduğunu ifade eder<sup>112</sup>.

Aile işletmeleri için oturmuş bir tanımlama olmamakla birlikte, geçim kaynağı oluşturmak, mirasın dağılmasını önlemek amacıyla yönetim ve karar alma aşamasında aile üyelerinin etkili olduğu işletmelerdir. Küçük ve orta ölçekli girişimlerin büyüklüğüne bağlı olmaksızın büyük çoğunluğu aile işletmesidir<sup>113</sup>.

Kurumsal yönetim, bir şirketin çalışanları, yönetim kurulu ve tüm paydaşlarıyla olan ilişkilerini şeffaflık, sorumluluk, hesap ve güven verebilirlik ilkeleri doğrultusunda sürdürmesi olarak tanımlanabilir<sup>114</sup>.

Kurumsal yönetim ilkelerini yayımlayan OECD, lider örgüt olarak üye ve üye olmayan ülkelerde çalışmalarını sürdürmektedir. OECD ve Dünya Bankası temsilcileriyle oluşturulan Global Kurumsal Yönetim Forumu, Avrupa Kurumsal Yönetim Enstitüsü öncü kuruluşlar olarak yer almaktadır<sup>115</sup>. Kurumsal yönetim ilkeleri bir dizi standart ve yol gösterici prensibi kapsamaktadır.

Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olmak üzere kurumsal yönetim 4 temel ilkeye odaklanmaktadır. Yabancı ortaklar ve azınlık hissedarlar olmak üzere şirket yönetiminin tüm hak sahiplerine karşı eşit davranması adillik ilkesini tanımlamaktadır, böylece olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmektedir. Şirketin kamuoyu ile gerçek, net ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımını gerektiren şeffaflık ilkesidir. Ticari sır niteliğinde bilgiler dışında finansal ve finansal olmayan tüm

<sup>112</sup> OECD, (çevrimiçi) <http://www.oecd.org/corporate/>, 03.10.2018

<sup>113</sup> Şükran Gölbaşı vd., Editör Himmet Karadal, **Girişimcilik**, Geliştirilmiş 3. Baskı, Beta Yayınları, Ekim 2014, İstanbul, s. 219-220

<sup>114</sup> Koç Üniversitesi, (çevrimiçi), <https://cgf.ku.edu.tr/tr/content/kurumsal-yonetim-nedir>, 03.10.2018

<sup>115</sup> Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, (çevrimiçi), <http://tkyd.org.tr/ss-kurumsal-yonetim-konusunda-dunyada-oncu-kuruluslar-hangileridir.html>, 03.10.2018

bilgileri kamuya duyurulması yaklaşımıdır. Tepe yöneticilerin hissedarlara karşı hesap verebilir olması ve yönetim kurulunun bunu bağımsız bir şekilde izleyebilmesi hesap verebilirlik ilkesine dayanmaktadır. Şirketlerin toplumsal değerleri yansıtan düzenleme ve kanunlara uygun şekilde faaliyet göstermesi ise sorumluluk ilkesini ifade eder<sup>116</sup>.

Aile işletmesi doğrudan girişimciliği, aile tarafından kontrol edilen işletmeleri çağrıştırmaktadır. Aile işletmesinin sürdürülebilir olması için işletmenin riskini iyi yönetmesi ve büyüme stratejisi oluşturması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmeleri için doğru işletme modelini seçmeleri, operasyonlarını vizyonu ile uyumlu hale getirip, maliyet kontrolü ve yönetimini sağlamaları, rekabet avantajının ve yeni kaynakları belirlemeleri, şirket varlıklarının yönetimiyle birlikte ağırlıklı potansiyel vergi borçları ve vergi maliyetlerini azaltma planı yapmaları gerekmektedir<sup>117</sup>.

Büyük çoğunluğu aile şirketi olan KOBİ'ler uyumlu yöneticilerle çalışmak isterken kontrolü elinden bırakmak istemez, dışarıdan gelen yabancı yöneticiyle şirketin gizli bilgilerini paylaşmaz. Bu durum aile şirketlerinin kurumsallaşma ve büyümesini olumsuz yönde etkiler.

Dünyada, ticari hayatına aile işletmesi olarak başlayıp, çok sayıda uluslararası dev işletmeler vardır. Bu işletmelerin çoğunun hala aile kontrolünde olduğu görülmektedir. Türkiye'de Doğu Holding, Koç ve Sabancı; ABD'de Ford, Levi Strauss, Este Lauder, İsveç'te H&M ve Hermes, Fransa'da L'Oreal, Kanada'da Seagram ve Bata gibi ekonominin en büyük şirketlerinin tanınmış ailelerin yönetimi ve denetimi altında varlığını sürdürdüğü görülmektedir<sup>118</sup>.

Ülkemizdeki işletmelerin %95'i, halka açık kuruluşların ise %75'i aile şirketlerinden oluşmaktadır<sup>119</sup>. Tüm dünyada aile şirketlerinin %85'i büyümeyi, %15'i hızla büyümeyi beklemektedir. Türkiye'de ise %89'u gelecekle ilgili temkinli olmakla

<sup>116</sup> TKYD, (çevrimiçi), <http://tkyd.org.tr/sss-kurumsal-yonetim-ilkeleri-nedir.html>, 03.10.2018

<sup>117</sup> PWC, (çevrimiçi), <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/aile-sirketleri/buyumeyi-yonetmek.html>, 05.10.2018

<sup>118</sup> Arman Kırım, **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.4

<sup>119</sup> PWC, "Küresel Aile Şirketleri Araştırması 2016 Türkiye Sonuçları", (çevrimiçi) <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/aile-sirketleri/aile-sirketleri-arastirmasi-2016.html>, 05.10.2018

birlikte iyimser düşünmekte, %6'sı agresif ve hızlı bir şekilde büyümeyi beklerken, %89'u normal bir büyüme beklemektedir<sup>120</sup>.

Türkiyede'ki aile şirketleri daha geleneksel bakış açısıyla, aile şirketlerinin daha güçlü bir kültüre ve değer yapısına sahip olduğunu, daha girişimci, daha çok risk alabilen aile bireylerine sahip olduğunu düşünüyor. Hızlı kararlar alabildiklerini, en yetenekli kişileri bünyelerine katıp, elde tutmak için çaba sarfetmeleri gerektiğini düşünüyorlar<sup>121</sup>.

Ülkemizdeki aile şirketlerinin %54'ü işlerini bir sonraki nesile başarılı bir şekilde devir planlarını yapmamaktadır, %35'i şirket yönetimini bir sonraki nesile aktarmayı, %10'u ise şirketi satmayı veya hisselerini satışa çıkarmayı planlıyor. Küresel seviyede %43 oranında bir sonraki nesile devir planı yapılmamaktadır. Türk aile şirketlerinin sadece %4'ü hayati önem taşıyan yazılı, güvenilir halefiyet planına sahipken, küresel ortamda bu oran %15'tir<sup>122</sup>.

Diğer gelişen ekonomiler gibi Türkiye'deki aile şirketlerindeki en önemli konu döviz kurları ve piyasa koşullarıdır. 2018 yılı Ocak ayı döviz kurlarına bakıldığında doların TL cinsinden değeri 3.80 civarlarında iken, avronun TL cinsinden değeri 4.66 civarındadır<sup>123</sup>. Aradan sadece 9 ay geçmesine rağmen döviz kurlarındaki artış dolarda 6.15 TL'ye, avroda ise 7.07 TL'ye çıkmıştır<sup>124</sup>. Tahmin edilemeyecek kadar yüksek olan bu kur artışı ekonominin tüm dinamiklerini bozarak, aile işletmelerini de artan maliyetler nedeniyle zor duruma sokmuştur.

### **2.1.2. KOBİ'lerin Karşılaşmış Olduğu Yönetimsel Sorunlar**

Kurumsallaşma, hızlı gelişen bir durum ve ani oluşan bir süreç olmadığı için birçok büyük işletmenin olduğu kadar KOBİ'lerin de en önemli sorunlarından biridir. Ülkemizde yönetim sorunlarının yaşanmadığı, kurumsal, sürekliliğe kavuşmuş bir

---

<sup>120</sup> A.e.

<sup>121</sup> PWC, A.g.e.

<sup>122</sup> A.e.

<sup>123</sup> TCMB, (çevrimiçi), <http://www.tcmb.gov.tr/kurlar/201801/22012018.xml>, 05.10.2018

<sup>124</sup> TCMB, (çevrimiçi), <http://www.tcmb.gov.tr/kurlar/201810/05102018.xml>, 05.10.2018

işletme yapısından çok, birikimlerin nesilden nesile aktarılamadığı kesikli yaşam sürecinden geçen bir KOBİ yapısı oluşmuştur<sup>125</sup>.

Aile şirketlerinin performansı ile benzer büyüklükteki şirketlerin performansı karşılaştırıldığında profesyonel yöneticilerle çalışan şirketlerin daha başarılı olduğu görülmektedir. Bu durumda daha büyük ve daha uzun süredir varlığını korumuş aile şirketlerinde de aile ve şirket dışından yönetim kurulu üyesine rastlanması isabetli bir karardır. Yönetim kurulunda dışardan yöneticilerin bulunma oranı Türkiye'deki aile işletmelerinde %48 iken, küresel düzeyde %65'tir<sup>126</sup>. Bunun önemini kavrayamamış veya yüksek maliyetler nedeniyle profesyonel yöneticilerle çalış(a)mayan işletmelerin ömürlerinin kısa olması şaşırtıcı değildir. Bu durum işletmenin kurumsallaşması konusunda yaşadığı en büyük engellerden biridir.

Hayati bir konu olan yönetim devri zamanında yapılmaz ise, işletmenin dağılmasına kadar gidebilecek olumsuz sonuçlar yaşanabilir. Tepe yöneticinin sorumlulukları ve yetkilerinin tespit edilmesi, varisin nasıl seçileceğinin belirlenmesi, gelecekteki tepe yönetim ekibinin seçilmesi, bu ekibin yetişmesine yönelik eğitim politikalarının belirlenmesi, mevcut bulunan yönetimin emeklilik tarihi, koşulları ve gelirlerinin belirlenmesi oldukça önemlidir<sup>127</sup>. Ancak nesiller arası servet aktarımında birçok ailevi sorun ve aile bireyleri arasında iletişim kurma problemi görülmektedir.

Girişimci ile yönetici arasındaki en önemli fark, girişimci yöneten, yönetici yönetilen konumundadır<sup>128</sup>. İşletme sahibi olan girişimci, yöneticinin de görevini üstlendiğinde, işletmenin tüm bölümleri (planlama, finans, pazarlama, personel yönetimi vb.) için tek karar verici ve uygulayıcı olması ilk etapta ekonomik görünmekle birlikte, uzun vade de işler büyüdükçe zarar verici duruma gelecektir. Bu durumla karşı karşıya kalan işletmeler örgütsel yönetimde yetersizlikler yaşayacak, yönetim zafiyeti oluşacaktır<sup>129</sup>. İşletmenin sahip olduğu roller çeşitlendikçe karmaşık

---

<sup>125</sup> M. Tamer Müftüoğlu ve Diğerleri , **Girişimcilik** , Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, No: 1567, Eskişehir, 2004, s.215

<sup>126</sup> PWC, a.g.e.

<sup>127</sup> Gölbaşı, **a.g.e.** , s.229-230

<sup>128</sup> John J. Kao, '**Entrepreneurship, Creativity and Organization**', Prentice Hall International, London, 1989, s.168

<sup>129</sup> Taş, **a.g.e.** , s.28

hale gelen yönetim konusunda girişimci-yöneticinin bilgi ve tecrübesi yetersiz kalacaktır<sup>130</sup>.

İşletmenin hem sahibi (patronu), hem de genel müdürü pozisyonunda olan kişi yönetim kabiliyet ve bilgileri sorgulanmaksızın hiçbir denetime tabi olmayacaktır. KOBİ’de yer alan aile bireylerinin de düşük performansı göz önünde bulundurulmayacak, başarısızlıkları görmezden gelinecektir<sup>131</sup>. Çalışanların ücretini belirlemede kan bağı bir ölçüt olarak öne çıkarken fazla mesai uygulamasının ihmal edildiği görülmektedir. Aile üyelerine ödül ceza sistemi uygulanmaması da diğer çalışanların adalet duygusunu incitmekte, şirkete olan güveni zedelemektedir<sup>132</sup>.

## 2.2. KOBİ’lerde Pazarlama Faaliyetleri

Pazarlama, üretimden önce başlayarak, hangi ürünün üretilip, ihtiyaç duyulan ürünlerin tespit edilmesidir, müşteri beklentilerine cevap verecek şekilde tasarlanır, bu yönüyle pazarlamayı sadece bir satış eylemi olarak düşünemeyiz. Hangi pazarlara sunulacağının tespit edilip, üretilen ürün/hizmetlerin pazarın beklentilerine uygun şekilde fiyatlandırılması, dağıtımı ve tutundurulması pazarlama faaliyetlerinin içerisinde yer alır. Pazarlama satış sonrası hizmetlerle devam etmektedir, bu müşteri odaklı pazarlama anlayışının bir gereğidir<sup>133</sup>.

KOBİ’ler için pazarlamanın 6 farklı başarı anahtarını şu şekilde sıralayabiliriz:<sup>134</sup>

1- Küçük işletme pazarlama başarısının ilk anahtarı, gerçekten neyi sattığınızı bilmektir. İnsanların ürün ya da hizmet almadıkları söylenir, gerçekten satın alınan duygular ve deneyimlerdir. Örneğin Michelin reklamlarında lastikleri için ‘neden lastiklerinizle çok fazla sürüyorsunuz’ sloganıyla bir bebek kullanılıyordu. Çünkü Michelin sadece lastikleri değil, güvenliği de satıyor. Bir lastik kampanyasındaki bebek, Michelin lastiklerini alan ebeveynlerin kendini iyi hissetmesine neden olan

---

<sup>130</sup> Tekin, **a.g.e.**, s.252

<sup>131</sup> Gölbaşı, **a.g.e.**, s.224-225

<sup>132</sup> **A.e.**, s. 224

<sup>133</sup> Küçük, **a.g.e.**, s.195-196

<sup>134</sup> Susan Ward, Small Business Marketing, (çevrimiçi) <https://www.thebalancesmb.com/marketing-4161385>, 14.10.2018

duyguyu da satın aldıklarını anlatıyor. Farklı bir örnek Coco Cola'nın ramazan ayında iftar sofralarını süsleyen bir içecek olarak tüm ailenin bir arada olduğu, mutlu vakit geçirilen zamanları da pazarladığını görürüz.

2- Gerçekten ne sattığınızı anladıktan sonra, pazarınızı hedeflemeye hazır olmalısınız. Küçük bir işletme olarak pazarlama mesajınızı herkese değil, doğrudan potansiyel müşterilere göndermeniz gerekir. Hedef pazarlama, ürününüzü veya hizmetinizi satın alma olasılığı en yüksek olanlara göre bölge oluşturmaya olanak tanır.

3- Bir pazarlama stratejisi ve bir pazarlama planı arasındaki farkı bilmek gerekir. Bir pazarlama planı oluşturmak, kullanıcılara sunduğunuz ürün veya hizmet hakkında bilgi vermek, bunları satın alma veya kullanma konusunda ikna etmektir. Etkili bir pazarlama için, insanların ürün veya hizmetiniz hakkında düzenli olarak koordineli bir şekilde bilgilendirilmesi gerekir. Pazarlama stratejisi, genel iş hedeflerinize göre şekillenir. İşletmenizin tanımını, ürünlerinizin veya hizmetlerin açıklamasını, hedef kullanıcılarınızın veya müşterilerinizin profilini içerir ve şirketinizin rekabet ile ilgili rolünü tanımlar. Pazarlama stratejisi, temel olarak, belirli pazarlama planlarınızın uygunluğunu ve etkinliğini değerlendirmek için kullandığınız bir belgedir. Başka bir deyişle, pazarlama stratejiniz, şirketinizin ürün ve rekabet ile ilgili pozisyonunun bir özetidir; satış ve pazarlama planlarınız, pazarlama stratejinizin hedeflerine ulaşmak için gerçekleştireceğiniz belirli eylemlerdir<sup>135</sup>.

4- İşletme için bir pazarlama planı oluştururken, temel bilgiler üzerinde yoğunlaşılması gerekir. Bunlar herhangi bir pazarlama planının dört temel bileşeni:

a- Ürünler ve hizmetler: Bu bölüme girenler, şirketin orijinal bir ürün oluşturup oluşturmadığına ve bunu fikir aşamasından prototip aşamasına ve pazarlamaya ya da hali hazırda tam olarak geliştirilmiş bir ürünü pazarlamaya göre geliştirmesine bağlı olarak değişecektir. Bir hizmeti pazarlamanın bir ürünü pazarlamaktan farklı olduğunu unutmamak gerekir. Ancak, satılan her

---

<sup>135</sup>Susan Ward, Steps to Creating Marketing Plan, (çevrimiçi) <https://www.thebalancesmb.com/developing-marketing-plan-2947170> , 14.10.2018

ne olursa, bu bölüm, ürün veya hizmet hakkında benzersiz olana odaklanacak, benzersiz satış teklifi içerecektir.

b- Fiyatlandırma: Herhangi bir fiyatlandırma stratejisi için başlangıç noktası bir başabaş analizidir. İdeal fiyat, ürününüzü veya hizmetinizi nasıl konumlandırmak istediğinizi ve piyasanın neler taşıyacağını bir bileşimdir.

c- Yer (Dağıtım): Ürünlerin ve/veya hizmetlerin nasıl ve nerede satıldığı ile ilgili ayrıntılardır. Pazarlama planının satış ve dağıtım planı bölümüne bakıldığında, bu bölümde kullanılacak dağıtım yöntemleri, işletmeyle müşteriler arasındaki işlem süreci ve satış stratejisi özetlenmektedir.

d- Tanıtım: Pazarlama planının, şirketin ürün veya hizmetlerini satın almasını kamuya nasıl sunacağını açıklayan bölümüdür. Buradaki sorun, hedef pazara ulaşma için en uygun tanıtım etkinliklerinin seçilmesidir, ancak pazarlama bütçesi dahilinde yapılabilir.

### **2.2.1. KOBİ’lerde Pazarlama Anlayışı ve Markalaşma**

Pazarlama anlayışının yıllar içinde değişikliğe uğraması nedeniyle pazarlamayla ilgili birçok tanıma ulaşmak mümkündür. ‘Ne üretirsem onu satarım, yeter ki satmasını bileyim’ şeklindeki düşünce tarzından zamanla uzaklaşarak tüketicinin istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmuş, uzun süreli müşteri ilişkileri önemsenmiş, tüketiciyi tatmin ederek kar sağlamak önem kazanmıştır<sup>136</sup>.

KOBİ’ler pazarlamayı ekonomik güç gerektiren, pahalı bir faaliyet olarak değerlendirir. Odak noktaları ürettiklerini pazarlamadan çok, üretim için ayıracakları bütçedir. Pazarlama çalışmaları yapmak, bu alanda uzman kişileri istihdam etmek yerine pazarlamaya daha düşük bütçeler ayıran birçok işletmeye rastlamak mümkündür<sup>137</sup>.

<sup>136</sup> İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2015, s.8

<sup>137</sup> Mustafa Said Karaman, Pazarlamada Avrupa Yaklaşımları ve Kobi’ler için Öneriler, 2. Kobi’ler ve Verimlilik Kongresi’nde Bildiriler, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2005, s.385

Markalaşma, işletmelerin ürettiği hizmet ve ürünlerin karlılığını yükselttiği gibi saygınlığını arttırarak kurumsal marka değerini de yükseltmektedir. Birçok şirketin marka değerinin bilanço değerinden daha üstün olduğu görülmektedir<sup>138</sup>.

Onuncu Kalkınma Planının (2014-2018) ‘Yenilikçi Üretim ve İstikrarlı Yüksek Büyüme’ başlığı altında; KOBİ’lerin markaya yönlendirilmesi, ticaret hizmetlerinde markalaşma ve kurumsallaşma kapasitesinin geliştirilmesi yoluyla özellikle yeni gelişen çevre ülke pazarlarına daha fazla açılması amacıyla elektronik ticaret hizmetleri geliştirmeleri hedeflenmiştir. KOSGEB olarak 24 Haziran 2014 tarihinde Ankara’da KOBİ’lerin markalaşma sürecinde yaşadıkları sorunlar ve çözümleriyle ilgili ilgili taraf kurumlar, özel sektör ve akademisyenlerin de katılımıyla bir çalıştay oluşturulmuştur. Çalıştaydan çıkan kararlar neticesinde KOBİ’lerin kurumsal yetkinliklerinin geliştirilmesi ve markalaşmaları hususunda hazırlayacakları projelerin desteklemesine karar verilmiştir. Program kapsamında “KOBİ’ler tarafından en az 6 en fazla 24 ay olarak hazırlanacak projelere işletme başına 150.000 TL’ye kadar geri ödemesiz destek verilecektir. Kurumsallaşma konusunda 250 KOBİ, markalaşma konusunda 250 KOBİ olmak üzere toplam 500 işletmenin 50.000.000 TL bütçe ile projelerinin desteklenmesi hedeflenmiştir<sup>139</sup>.

Kotler, pazarlamayı hedef pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için belli bir kar karşılığında değer yaratma ve sunma sanatı olarak tanımlamıştır. Şirketin en iyi hizmetini hangi kesime verdiğini netleştirdikten sonra en uygun hizmet ve ürünü tasarlayıp piyasaya sunduğunu belirtmiştir<sup>140</sup>.

KOBİ’lerin büyük ölçekli işletmeye göre avantajlı olduğu durum, müşterileriyle olan birebir ilişkileri ve aralarında zamanla gelişen duygusal bağdır. KOBİ’lerin ilişki ağlarındaki önemli gruplardan biri de işletmede büyük hesabı olan kilit müşterilerdir. Bu müşterileri sayesinde müşteri tabanlarını genişletirken gerekli tavsiye ve bilgileri

---

<sup>138</sup> KOSGEB, “Kobi’lere Kurumsallaşma ve Markalaşmada KOSGEB Desteği”, (çevrimiçi), <http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/231/kobilere-kurumsallasma-ve-markalasmada-kosgeb-destegi> , 14.10.2018

<sup>139</sup> A.e.

<sup>140</sup> Philip Kotler, Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri, Çev.Ümit Şensoy, Optimist Yayınları, 2004, s.12

toplar. Referans olarak gösterilen bu kilit müşteriler tavsiye kanallarını kullanan işletmelere ek satışlar sağlarken, girişimci KOBİ'nin itibarını da artırır<sup>141</sup>. KOBİ'lerin uzun dönemde başarısının devamı için kendisine referans nitelikte olan müşterileriyle ilişkilerini geliştirmeli ve sürekli canlı tutmalıdır.

KOBİ'lerin ilişki ağları yoluyla mevcut müşterileri ve yeni oluşacak müşterileri hakkında topladıkları bilgi neticesinde farkındalık düzeyleri artar ve sundukları hizmetin niteliğini ve kalitesini geliştirirler. Bir yandan satışları artarken, diğer taraftan elde ettikleri bilgiler ile müşteri sadakatini arttıracak stratejiler geliştirirler<sup>142</sup>.

KOBİ'lerin büyük ölçekli işletmelerle rekabet edebilmek için yeni ürün ve hizmet geliştirerek pazarlama üzerinde yoğunlaşmaları gerekir. KOBİ'lerin daha geniş bir hareket alanı bulmaları için büyük işletmelerin üretmiş olduğu ürünlerin aynısı yerine, esneklik üstünlüklerini kullanarak büyük işletmelerin giremediği farklı pazar alanlarına girerek, üretim alanlarını değiştirecek stratejiler izlemeleri gerekir<sup>143</sup>.

Rekabetin hızla arttığı günümüzde KOBİ'ler pazarlama faaliyetleri için adımlar atarken birçok sorunla mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Bu sorunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Yurtiçi pazarlama faaliyetlerinde yetersiz kalan KOBİ'ler yurtdışı pazarlara da açılmamaktadır. Fuar ve sergilere katılarak, ürün ve hizmetlerini tanıtmaya, alıcılarla birebir yüz yüze görüşme fırsatı olan tanıtım faaliyetlerine gerekli önemi ve ilgiyi göstermezler. Bu durumda yeterli pazarlama bilgisine sahip olmayan işletme gerek fiyat, gerek kalite açısından sahip olduğu çekinceler nedeniyle ihracat açısından da diğer ülke pazarlarıyla rekabet edememektedir<sup>144</sup>.

Bütçe kısıtı nedeniyle uzman pazarlama çalışanları istihdam edememekte, yapmak istediği pazarlama faaliyetlerini yerine getirememektedir. Operasyonel ve günlük

---

<sup>141</sup> Eleanor Shaw, 'Small Firm Networking: An Insight into Contents and Motivating Factors Marketing Interface', International Small Business Journal, 25(1), 2006, s.15-16

<sup>142</sup> Eleanor Shaw, 'Networks and Their Relevance to the Entrepreneurial/Marketing Interface: A Review of the Evidence', Journal of Research in Marketing&Entrepreneurship, 1(1), 1999, s.30-32

<sup>143</sup> Selim Süleyman, "Kobi'lerin Sorunları", (çevrimiçi), <http://www.halkbankkobi.com.tr/NewsDetail/KOBİ-lerin-Sorunlari/8136>, 16.10.2018

<sup>144</sup> A.e.

çalışmalara ağırlık veren KOBİ'ler zaman, nakit ve harcama kısıtından dolayı planlamaya yeterince önem vermezler. Planlama eksikliği yaşayan KOBİ'ler rakipleri karşısında birtakım zorluklarla karşılaşmaktadır<sup>145</sup>.

KOBİ'lerde pazarlama kararları ve geleceğe yönelik planlar, piyasa araştırması yapmaksızın, işletme sahibinin sezgi ve tecrübelerine dayanır. Bunun öncelikli nedeni kaynak yetersizliği olmakla birlikte, işletme sahibinin pazar araştırmasının yararları konusunda yeterli bilgi düzeyine sahip olmaması gelir. Geleceğe yönelik talep projeksiyonları hazırlanmadığı takdirde işletmenin bir sonraki adımını belirlemesi güçleşecektir<sup>146</sup>.

KOBİ'lerin küresel rekabet içerisinde ayakta kalmaları için değişen ve gelişen evre şartlarını göz önünde bulundurup, müşteri tatminini önemsemesi son derece önemlidir. Ancak ne üretirsem satarım anlayışından yola çıkan KOBİ'lerin geleneksel üretim ve tasarım anlayışında ısrarcı olmaları etkili bir hizmet politikasından uzak yaklaşımları, satış sonrası yapılan hizmetlerin yetersizliği bu tür işletmeleri başarısız kılmaktadır<sup>147</sup>.

### 2.2.2. KOBİ'lerde Pazarlama ve Reklama İlişkin Sorunlar

Reklam: mal, hizmet ve düşüncelerin, belirli bir kaynak tarafından, para karşılığında gazete, dergi, radyo, televizyon, afiş, billboard, tabela gibi medya araçlarıyla duyurulmasıdır. Mal ve hizmetlerin nereden, nasıl, ne kadar ücrete alınacağı, faydasının ne olduğu, nasıl kullanılacağı hakkında tüketiciye bilgi veren, parasını en iyi şekilde değerlendirmesini sağlayan reklam hizmeti, kitlesel bir iletişim aracıdır<sup>148</sup>.

Küreselleşmenin çok hızlı yaşandığı günümüzde pazara sürekli yeni oyuncular girmekte buda pazarın içindeki rekabeti hızla arttırmaktadır. Bu nedenle işletmeler

<sup>145</sup> David J. Carson, **The Marketing Modals**, European Journal Marketing, Vol:24, No:1, 1999, s. 18-23

<sup>146</sup> Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları** , Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 9. Basım, Filiz Kitabevi, İstanbul, 2008, s.3-9

<sup>147</sup> İbrahim Yalçın, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma Stratejileri** , 2. Baskı , Nobel Bilimsel Eserler, Ocak 2005, Ankara, s.24

<sup>148</sup> Hasip Pektaş, "Reklam Nedir? İşlevi ve Etkileri Nelerdir?" (evrimii), <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/188293> , 15.10.2018

rakiplerinin önüne geçmek ve onlardan farklılaşmak için ürün ve hizmetlerini en iyi şekilde tanıtacak reklam çalışmasını tercih etmektedir. Ancak pazarlamada reklam konusu KOBİ'lerin darboğazını oluşturmaktadır. Birçok işletme sahibi finansal yetersizlikler nedeniyle bu tür harcamaları gereksiz ya da ötelenebilir bir harcama olarak görmektedir. Halbuki küresel rekabet ortamında işletmeler için gerekli olan paradan çok müşteri tatminidir. Müşterisinin ihtiyaçları dışında farklı konulara odaklanmak, işletme sahibi için bir külfettir, maliyet kaynağıdır<sup>149</sup>.

Hızlı değişen ekonomik ve sosyal şartlar altında reklam harcamalarının planlanması son derece önemlidir. Şartların olumsuz yönde geliştiği bir dönemde yapılan reklam çalışması faydasız ve kullanışsız hale gelecektir. Yapılacak tanıtım ve kampanyanın iyi planlanması ve organize edilmesi gerekir<sup>150</sup>.

### 2.3. KOBİ'lerde Üretim ve Sorunları

Üretimin küreselleşmesi küçük üreticiler için yeni zorluklarla sonuçlanmaktadır. Üretim, denizaşırı satış takibi ile hareket ediyor. Küçük üreticilerin denizaşırı ülkelerde hizmet vermesi zordur. Ancak üretici kendi ülkesinde gün içerisinde 3-4 müşteriyi ziyaret etme imkanı bulabilir. Bu durum yerel üreticilerin rekabet etmesini zorlaştırır<sup>151</sup>. Yaşadıkları tüm sorunlara rağmen ülkemizde 2017 yılında 71.140 girişim ihracat, 72.058 girişim ithalat yapmıştır. Bunların içinde toplam ihracatın %22,2'sini 1-9 kişi çalışanı olan mikro ölçekli işletmeler, 10-49 çalışanı olan küçük ölçekli işletmelerin oranı %17,9, 50-249 kişi çalışanı olan orta ölçekli işletmeler %16,1 iken. 250 üzeri çalışanı olan büyük ölçekli işletmelerin oranı %43,8 olmuştur. Toplam ithalatın ise %9,1'ini 1-9 kişi çalışanı olan mikro ölçekli işletmeler, 10-49 çalışanı olan küçük ölçekli işletmelerin oranı %12,1, 50-249 kişi çalışanı olan orta ölçekli işletmeler %17,6 iken. 250 üzeri çalışanı olan büyük ölçekli işletmelerin oranı %61,1 olmuştur<sup>152</sup>. Bu rakamlara bakıldığında KOBİ'lerin büyümesinde dış pazarlara açılmanın büyük önemi vardır. Çeşitli sebeplerle işletmede atıl kapasite

---

<sup>149</sup> Müftüoğlu, **a.g.e.** , s.182-184

<sup>150</sup> Küçük, **a.g.e.** , s.214

<sup>151</sup> Anthony C. Mulligan, **Issues for Small Manufacturing Enterprises** , The National Academic Press, Chapter 8, s. 46

<sup>152</sup> TÜİK, (çevrimiçi), <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27818> , 18.10.2018

varsa, üretim arttırılarak ihracat yoluyla satış ve kar arttırılabilir<sup>153</sup>. Dış pazarlara açılma imkanı bulan girişimciler güçlü rakiplerin mamulleriyle rekabeti öğrendiklerinde bu bilgi ve donanımları dış pazara açılmayan işletmelerle paylaştıkları takdirde ülke ekonomisinde pozitif gelişmeler yaşanacaktır.

Küçük işletmeler yerine kendilerine bağımlı işletmeler ikame ederek, faktör piyasasından satın aldıkları üretim faktörlerini satan ve üreten büyük işletmeler, küçük işletmeleri atıl hale getirmektedir. Bu durumda bağımsız KOBİ'lerin rekabet gücünü zayıflatmaktadır<sup>154</sup>.

Küçük üreticiler az bir müşteri tabanına sahiptir, bu nedenle her müşteriden gelen gelire büyük ölçüde bağımlıdırlar. Bu müşterilerden herhangi biriyle yolunda gitmeyen bir sorun oluştuğunda işletmenin geleceği tehlikeye girmektedir<sup>155</sup>.

KOBİ'lerin sermaye yetersizliği nedeniyle stokta mal tutamamaları üretim sürecini aksatmakta, bu aksamadan dolayı yaşanan gecikmeler nedeniyle siparişleri iptal edilmektedir. Ürün kalitesi ve teslim şartlarına ilgili sorunlar, aşırı zamlar, istikrarsız fiyat politikaları ve kur artışları KOBİ'leri üretim anlamında sıkıntıya sokar. Yüksek enflasyon ve aşırı kar amacı güden tekelci firmaların sürekli fiyat arttırmaları, bu firmalara karşı zayıf durumda olan KOBİ'lerin üretim alanında işlerini zorlaştırmaktadır<sup>156</sup>.

### 2.3.1. KOBİ'lerde Yatırım ve Sorunları

KOBİ'ler ülkemizdeki işletmelerin %99.8'ini<sup>157</sup> oluşturmaktadır. Bu durumda KOBİ'lerin ülke ekonomisinin sanayi profilini oluşturdukları, potansiyel dinamik şirketler oldukları görülmektedir. KOBİ'ler yoksulluğun azaltılması için en etkili araçlardır, ekonomik büyümenin ve iş yaratmanın itici gücü oldukları için daha

---

<sup>153</sup> Yurtttadır, **a.g.e.**, s.117

<sup>154</sup> Küçük, **a.g.e.**, s.284-285

<sup>155</sup> Mulligan, **a.g.e.**, s.47

<sup>156</sup> Aybeniz Akdeniz Ar, Hüseyin İskender, “ Türkiye’de Kobiler ve Kobilerde Planlama Uygulama ve Denetim”, Mevzuat Dergisi, sayı 87, Mart 2005, (çevrimiçi), <https://www.mevzuatdergisi.com/2005/03a/06.htm> , 17.10.2018

<sup>157</sup> KOSGEB, “Kobi'lere Kurumsallaşma ve Markalaşmada KOSGEB Desteği”, (çevrimiçi), <http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/231/kobilere-kurumsallasma-ve-markalasmada-kosgeb-destegi> , 17.10.2018 (tekrar olduğunda nasıl gösteriyoruz)

düşük yatırımla daha fazla istihdam ve ürün çeşitliliği yarattıkları düşünülmektedir<sup>158</sup>. Ancak KOBİ yöneticileri tarafından algılanan ve işletmenin büyümesini, yatırım yapmasını zorlaştıran 5 engel var. Bunlar: vergi oranı, elektrik, politik faktörler ve finansal konular<sup>159</sup>. Vergi istisnalarından büyük işletmeler daha çok yararlanırken küçük işletmeler ya düşük seviyelerde yararlanmakta ya da hiç yararlanamamaktadır. Orta ölçekli işletmelerden mikro ölçekli işletmelere gidildikçe işgücü yoğun olarak kullanıldığından ücret üzerinden tahsil edilen vergi yükü de artmaktadır<sup>160</sup>. Ülke ekonomisinde KOBİ'lerin yeri ve öneminin ne kadar ağırlıklı olduğu düşünülürse, adil bir vergi sisteminin ekonomik ve sosyal sonuçları açısından ülkemize katkıları büyük olacaktır. Bu durum yatırım kararları üzerinde de teşvik edici bir durum yaratacaktır<sup>161</sup>.

### 2.3.2. KOBİler'de Tedarikçi İlişkileri ve Yaşanılan Sorunlar

Tedarik, işletme için gerekli kaynakların elde edilme olanaklarını araştırarak bu kaynakları sağlayarak uygun seçeneklerin bulunmasıdır. Daha düşük üretim maliyeti ve daha kaliteli üretim girdileri elde etmek için işletme dışı tedarikçilere ihtiyaç duyulmaktadır. Üretim aşamasında ve ürünlerin müşterilere ulaştırılması aşamasında hızlı, az maliyetli, daha kaliteli çalışma arayışı tedarikçi ve müşteri ilişkilerini önemli kılmaktadır<sup>162</sup>.

İşletmeler resmi olarak birbirinden bağımsız olarak değerlendirilse de, ekonomi içinde birbirlerine oldukça bağımlı bir birlik oluşturmaktadır. Bir ürünün rekabet edebilir konumda olması sadece bir işletmeye bağlı düşünülemez, bir bütün olarak o ürünün tedarik zinciri de son derece önemlidir<sup>163</sup>.

---

<sup>158</sup> Durman, **a.g.e.**, s.1

<sup>159</sup> Yao Wang, "What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? An empirical evidence from an enterprise survey", Charles University in Prague 2016, pp.174

<sup>160</sup> Küçük, **a.g.e.**, s.283-284

<sup>161</sup> Chang Woon Nam, Donia Maria Radulescu, "Effects of Corporate Tax Reforms on SME's Investment Decisions under The Particular Consideration of Inflation", Volume 29, Issue 1-2, June 2007, pp. 101-102

<sup>162</sup> Mert Topoyan, Tedarik Zinciri Yönetimi Temel Kavramlar Ders Notları, (çevrimiçi), <http://kisi.deu.edu.tr/mert.topoyan/dosyalar/tzy1.pdf>, 18.10.2018

<sup>163</sup> **A.e.**

KOBİ yöneticileri değişen piyasa gerçeklerini göz önünde bulundurup operasyonel kabiliyetlerini ve zincir ilişki konumlarını geliştirerek mevcut iş pozisyonlarını teşhis edebilir, istenen değişiklikleri stratejik olarak planlayabilir<sup>164</sup>. Ancak **yeterli** bilgi ve donanımına sahip olmayan işletmeler rakipleriyle başa çıkma konusunda zorluklar yaşayacaktır.

Tedarik zinciri yönetiminde farklılık gösteren pazar talebi ve üretim koşulları olsa da, her durumda geçerli olan karar noktaları vardır: bilgi, üretim, stok, taşıma, tesis ve depoların nerede olacağının tespit edileceği yerleşim konusu<sup>165</sup>. Bu konular üzerinde farkındalık düzeyi artsa da, KOBİ'lerin genelinde tedarik zinciri yönetimi konusu maliyet unsuru olarak görülmekte, etkisi ve önemi konusunda duyarsız kalınmaktadır.

KOBİ'ler büyük işletmeler gibi kitle üretimi yapamadığından, sipariş üzerine üretimini gerçekleştirir. Mevcut siparişi üzerine alacağı hammadde ve mal tedarikinde başarılı olurken, bir sonraki sefer aynı kalitede ve fiyatta hammadde ve mal satın alamayabilir. Esnek üretim tarzları onları avantajlı duruma sokarken, bir yandan stoklu ürün tedariki yapamayışları maliyet ve kalite açısından KOBİ'leri zor durumda bırakır. Çünkü büyük işletmelerin sürekli alışverişte bulundukları tedarikçileri varken, KOBİ'ler gelen siparişler üzerine tedarikçilerle iletişime geçecektir. Bu durumda tedarikçilerin önceliği büyük işletmeler olacaktır. KOBİ'ler tedarikçilerden hem iskonto alamayacak, hem de istedikleri zamanda hammadde ve mal alamama tehlikesiyle karşılaşacaktır<sup>166</sup>.

---

<sup>164</sup> Paul C. Hong, "Supply Chain Management Practices of SMEs: From a Business Growth", University of Toledo, JEIM 19(3), May 2006, pp 292

<sup>165</sup> Topayan, **a.g.e.**

<sup>166</sup> Canan Çetin, **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, Der Yayınları, İstanbul, 2003, s.161

## 2.4. KOBİ'lerde Finans

KOBİ'ler kuruluş, gelişme ve olgunluk dönemi olmak üzere 3 aşamadan geçer:<sup>167</sup>

- ❖ Kuruluş aşamasında yararlandığı finansman kaynakları: kişisel birikimler, eş-dosttan alınan borçlar, kredi kartları, satıcılardan vadeli mal alımı, ipotek, teminat, kefalet karşılığı banka kredileri
- ❖ Gelişme aşamasında finansman kaynakları: iç nakit akışı, banka kredisi, yatırımcı sermayesi, birincil halka arz, varlığa dayalı borç/leasing
- ❖ Olgunluk aşamasında finansman kaynakları: İkincil pay teklifi, hisse senedi satışı, banka kredisi, değerli varlıklar, varlığa dayalı borç/leasing

Bir işletmenin ilk kuruluş sermayesini oluştururken, sonrasında mal ve hizmet üretmek için tüketici ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yatırım yapması gerekir.

Yatırımların ve işletmenin sürekliliğinin sağlanabilmesi için faaliyetlerin hangi kaynaklardan finanse edileceği, özsermayesini mi kullanacak, yabancı kaynak mı kullanacak, kullanılmayacaksa özsermayesi yeterli olacak mı gibi finansal soru(n)ların cevaplanması gerekir. İşletmenin devamlılığı süresince finansmanın hangi kaynaklardan sağlanacağı, kaynak fazlalığı olduğunda, bu fazlalığın kısa vadeli yatırımlarda nasıl değerlendirileceği önem konusudur<sup>168</sup>. Ancak KOBİ'ler, yeterli olmayan özsermayeleri ile çalışma hayatına devam etmeleri zor olacağından yüksek riskler taşıyan ticari kredilerle sermaye ihtiyaçlarını karşılar.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin genel sorunları incelendiğinde ilk sırada finansal konularla karşılaşmaktadır. İşletmelerde finans bölümünün yapısı işletmelerin büyüklüklerine göre farklılık göstermektedir. Küçük işletmelerde finans bölümü ile muhasebe bölümünün birbirinden ayrılmadığı hatta bazı işletmelerde finansal ve muhasebesel faaliyetleri işletme sahibinin yaptığı görülmektedir<sup>169</sup>.

---

<sup>167</sup> Richard Luecke, **Girişimcinin El Kitabı** , çev. Ümit Şensoy, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2010, s.108

<sup>168</sup> Osman Uluyol v.d. , **Girişimcilik ve Küçük İşletmeler** , ed. Mehmet Tikici, Ali Aksoy, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Mart, 2009, s. 238-239

<sup>169</sup> A.e.

### 2.4.1. KOBİ'lerin Finansal Özellikleri

Finans ve işletmecilik açısından girişimcilerin fon kaynakları ve diğer edinecekleri sermayeler belirli özelliklere göre sınıflandırılır. KOBİ'ler, aile ve arkadaş çevresinden destekler, kişisel fonlar, yeni ortaklar (hisse senetleri), melek yatırımcılar ve risk sermayesinden oluşan özsermaye yolu ile finansman yöntemlerine sahiptir. Borçlanma yolu ile finansman yöntemleri ise satıcı kredileri, banka kredileri ve tahvil, bono gibi borçlanma senetleridir. Özel finansman teknikleri ise leasing (finansal kiralama), faktöring ve forfaitingdir<sup>170</sup>.

Melek yatırımcılar, girişim deneyimine sahip kişi ve kuruluşların, kendi para ve deneyimleriyle genellikle işe yeni başlayan ve ilk aşamalarında olan işletmelere yaptıkları ortaklık neticesinde finansman kaynağı olurlar. Ancak melek yatırımcılar girişimcinin kontrol gücünden ödün vermesini gerektirecek kararlar alıp, işletmede daha çok söz sahibi olmaya çalışabilirler. Melek yatırımcılar tüm sektörlerde yatırım yapabilirken, aynı firmaya takip eden yatırımlar yapmaktan kaçınırlar<sup>171</sup>.

Risk sermayesi, iş kurmak için sermayesi olmayan, iyi bir iş kurma fikrine ve girişimcilik bilgi ve yeteneğine sahip kişilere özsermaye ortaklığı veya kredi sağlamaya yönelik gerekli finansman sağlayan alternatif bir finansman yöntemidir. Birçok şirket risk sermayecisi ile buluşamadığından dolayı başarısız olmaktadır<sup>172</sup>. Ülkemizde, risk sermayesi yatırımlarının finansmanı için gerekli olan başlangıç sermayesinin temin edilememesi bu modelin uygulanmasında en büyük engeldir. Risk sermayesinin ve melek yatırım finansman yöntemlerinin Avrupa ve Amerika'da yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir<sup>173</sup>.

Leasing, finansman gücünü çeken işletmelerin belirli bir süre için kiralayan ve kiracı arasında düzenlenen, kiralayan tarafından satın alınan malın mülkiyetini kiralayanda, kullanımını ise kiracıda bırakan orta ve uzun vadeli finansman kolaylığı sağlayan bir

---

<sup>170</sup> Türk, **a.g.e.** , s.210

<sup>171</sup> Nurullah Uçkun, "Kobi'lerin Finansman Sorunlarına Melek Yatırımcılar Çare Olabilir mi?", Muhasebe ve Finansman Dergisi, sayı 41, Ocak 2009, s.124-126

<sup>172</sup> **A.e.**

<sup>173</sup> Küçük, **a.g.e.** , s.250-251

sözleşmedir<sup>174</sup>. Döviz cinsinden Leasing yapan işletmelerin yüksek kur artışlarından dolayı olumsuz etkilenmesi söz konusuysa, leasingin özkaynakların tüketilmemesi ve kredi imkanlarının saklı tutulması açısından birçok avantajı söz konusudur<sup>175</sup>.

Faktöring, işletmenin mal ve hizmet sonucu kısa vadeli alacaklarının faktör adı verilen finansal kuruluşa satmak suretiyle, alacağın tahsil edinceye kadar belli bir kısmının işletmeye peşin ödenmesi veya alacağına karşılık belirli bir faiz oranı ile kredi açılması, tahsil edilememe riskinin karşılanması ve yasal kayıtlara geçen bir finansman yöntemidir<sup>176</sup>. Faktöring şirketine ödenen harçlar bir yük olarak gözüktükçe de alacakların ödenmeme riskinin ortadan kalkması ve likidite probleminin azalması, özellikle kriz dönemlerinde işletme için alternatif yaratan avantajlı bir finansman yöntemidir<sup>177</sup>.

Forfaiting, özellikle ihracatçıların mal ve hizmet satışından doğan vadesi 10 yıla kadar uzanan alacaklarını geri rücu hakkı olmaksızın bu konuda uzmanlaşmış olan bir forfaitere belirli bir iskonto ve komisyon karşılığında devredilmesidir<sup>178</sup>. Ekonomik ve politik yaşanabilecek tüm riskler forfaitere yansıtılacağından , bu finansman şeklinin maliyeti ihracatçı işletme tarafından önceden bilinecek ve uzun vadeli faaliyet planı yapılmasına imkan verecektir<sup>179</sup>. Tüm riskler forfaiter tarafından üstlenildiğinden işletme için yüksek maliyetli bir finansman yöntemi olması ise büyük bir dezavantajdır.

KOBİ'lerin performansını doğrudan etkileyen finans sisteminde düzenleyici otoriteler tarafından alınan kararlar son derece önemlidir. Bu kararların başında Basel II Sermaye Yeterliliği Uzlaşısı yer almaktadır. Bu uzlaşının KOBİ'lere etkisi bankalar için minimum sermaye maliyeti yükümlülüğüyle ilgili düzenlemelerden

---

<sup>174</sup> Sadi Uzunoğlu, **Yeni Finansman Teknikleri**, Geliştirilmiş 2. Baskı, Strata Yayınevi, İstanbul, 1998, S.9

<sup>175</sup> Ali Ceylan, **“İşletmelerde Finansal Yönetim”**, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın

<sup>176</sup> Osman Okka, **“Finansal Yönetim; Teori ve Çözümlü Problemler”**, Nobel Akademi Yayıncılık, Baskı, Ankara 2009, s.504

<sup>177</sup> Küçük, **a.g.e.**, s.240

<sup>178</sup> Osman Okka, **“İşletme Finansmanı”**, Nobel Akademi Yayıncılık, Finansman Serisi A4, 3. Baskı, Ankara 2006, s.171

<sup>179</sup> Küçük, **a.g.e.**, s.243

kaynaklanan dolaylı bir etkidir<sup>180</sup>. Basel uygulamaları ile KOBİ'lerin bankalardan alacakları krediler birçok kritere bağlanmış, farklı koşullara sahip KOBİ'lerin farklı faiz oranlarıyla kredilendirilmesi öngörülmüştür. Kredi kullanacak işletmenin riski finansal verileri ile niteliklerinin değerlendirilmesi sonucu hesaplanan işletme derecelendirme notu ile belirlenmektedir. Riske göre kredi fiyatlaması yapılacak, işletmenin kredi riski doğrudan kredinin tutarına yansıtacaktır<sup>181</sup>. KOBİ'lerin güçlü bir finansal yapıya sahip olmaması, kayıt dışı faaliyetlerinin olması, finansal raporlama yapılmasını sağlayan etkin bir muhasebe bilgi sistemlerinin olmaması kredi derecelendirme notunun düşük olmasına neden olacaktır<sup>182</sup>.

#### 2.4.2. KOBİ'lerin Finansal Sorunları

Özsermaye, bir işletmenin kuruluş aşamasında ve faaliyete geçerken girişimci ve ortakları tarafından kendi birikim ve sermayelerinden işletmeye sağladıkları maddi ve manevi olmayan ekonomik değerlere denir<sup>183</sup>.

İşletmenin bağımsızlığını sürdürebilmesi için özsermayesinin orta ve uzun vadeli borçları karşılayabilecek düzeyde olması önemlidir. Sermayenin kısa vadeli borçlardan fazla olması işletme için güvenlik marjı oluşturmaktadır. Bu durumda üzerinde durulması gereken nokta optimal sermaye yapısına sahip olmak için özsermaye/borç dengesini iyi kurmak gerekir.<sup>184</sup> Ancak ülkemizde kişi başına düşen milli gelir oranının az olması tasarruf etmeyi zorlaştırmakta, yatırımları finanse edecek sermayenin bulunması zorlaşmaktadır. Ekonomik dengesizlik, fiyat düzeyindeki artışlar işletmenin tahsilat yapmasını aksatmakta, nakit sıkıntısının baş göstermesiyle birlikte eldeki sermayenin erimesine neden olmaktadır<sup>185</sup>.

---

<sup>180</sup> Melek Acar Boyacıoğlu, Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde Basel II Kriterlerinin Kobi'lerin Finansmanı Üzerine Etkileri, 2. Kobiler ve Verimlilik Kongresi'nde Bildiriler, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2005, s.159

<sup>181</sup> Haşmet Sarıgül, **Basel Düzenlemeleri'nin Kobi'lerin Muhasebe ve Finansal Raporlama Uygulamalarına Etkileri**, Eğitim Yayınevi, Şubat 2012, Konya, s.11-13

<sup>182</sup> A.e.

<sup>183</sup> Uluyol, a.g.e. , s.239

<sup>184</sup> A.e., s. 203-209

<sup>185</sup> Küçük, a.g.e. , s.335

İşletmenin beklentisi doğrultusunda işlerin gelişmemesi, ekonomide yaşanan sıkıntılar ve iflas durumunda işletme sahibi varlıklara ilave olarak tüm kişisel varlığını da kaybetmek durumuyla karşılaşmaktadır. KOBİ'ler otofinansman açısından büyük işletmelere göre birçok olumsuz durumla baş etmek zorunda kalmaktadır. KOBİ'lerin yetersiz özsermayeleri nedeniyle tüm malvarlığını kaybetme riskiyle sonuçlanacak diğer finansman yollarına da temkinli yaklaştıkları görülmektedir<sup>186</sup>.

KOBİ'ler düşük sermaye yapısından dolayı ticari kredilerle finansman ihtiyacını karşılamaya çalışmaktadır. Ancak kredi temin etmek istediğinde kredi miktarı, maliyeti, vade aralığı, ödeme süresi ve kredi sağlamada teminat göster(eme)me gibi birçok sorunla karşılaşmaktadır. KOBİ'ler kredi alırken vade süresini uzatmak istediğinde yüksek faiz oranları ödemek zorunda kalıp, ağır teminat koşullarını da yerine getirmesi gerekiyor<sup>187</sup>. Bu koşulların zorluğu ve daha önce kredi geçmişinin olmaması gibi birçok nedenden ötürü istediği kredi miktarını alma konusunda sıkıntılar yaşamaktadır<sup>188</sup>.

Bankaların işletme ölçeği küçüldükçe firmalara olan ilgisi de aynı oran da küçülmektedir. Büyük miktarlarda kredi kullanan az sayıda büyük müşteriye, az miktarda kredi kullanacak çok sayıda müşteriye tercih etmektedir. Ülkemizde birçok bankanın holding grubu içinde yer alması, holding bünyesindeki firmaların çıkarlarının ön planda olmasına neden olmaktadır. Bu koşullar altında çoğu zaman KOBİ'ler gözardı edilmektedir<sup>189</sup>.

Bankalar, küçük ve orta ölçekli işletmelerden gayrimenkul ipoteği, döviz , altın, mevduat gibi likit değerlerin rehnini yaparken kendini garantiye almaktadır. Ancak fikir olarak ekonomik açıdan uygulanabilir projeleri olan geleceği parlak

---

<sup>186</sup> Seyfettin Ünal, “ **Girişimcilik ve KOBİ'ler, Kavramlar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri**”, ed.

Zafer Erdoğan, Bursa, Ekin Yayınevi, Şubat 2012, s.212-214

<sup>187</sup> Nevin Yörük, ‘KOBİ'lerin Kredi Yoluyla Finansmanında Karşılaştıkları Sorunlar ve Tokat İlinde Bir Uygulama’, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, s.190

<sup>188</sup> Lucio Cusmano, “SME and Entrepreneurship Financing: The Role of Credit Guarantee Schemes and Mutual Guarantee Societies in Supporting Finance for Small and Medium Sized Enterprises”, OECD SME and Entrepreneurship Papers, No:1, OECD Publishing, Paris, 2018, (çevrimiçi), <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/35b8feca-en.pdf?expires=1540405197&id=id&accname=guest&checksum=0C512DA77A8B77E7B9FB1D372CD611>

<sup>189</sup> Müftüoğlu, a.g.e. , s.288

girişimcileri, gayrimenkulu olan veya yüksek mevduata sahip kişilere tercih etmesi makro açıdan ekonomide kaynak israfına neden olacaktır. Kısa vadeli bakıldığında bankanın çıkarları korunmuş olacak, ancak ülkemizde girişimci sayısının fazla olmadığı değerlendirildiğinde, ekonomik kalkınmayı ne kadar olumsuz etkiliyeceği gözden kaçırılmış olacaktır.

Büyük işletmeler kredi alırken işletme varlıklarını teminat gösterirken, kk işletmeler ise çoğunlukla teminat olarak kişisel mal varlıklarını göstermektedir. Krediyi verecek kuruluşun istemiş olduğu ipoteği verme veya kefalet bulma konusunda zorluklar yaşamaktadır. Bu durumda kk işletmeler banka kredilerinden yeterince yararlanamamakta, kredi yolu ile finansman bulması zorlaşmaktadır. Kredi almak için gerekli fizibilite etüdü, finansal planlama ve muhasebesel maliyetlerin yapılmaması, iflas durumunda tüm mal varlığını kaybetme riskinin olması KOBİ'leri daha da çıkmaza zorlayarak tefecilerden borçlanmaya yönlendirmektedir. Tefecilerle ticaret yapmak zorunda kalan işletmelerin ilerleyen zamanlarda daha zor durumda kalacaklarını tahmin etmek zor değildir<sup>190</sup>.

KOBİ'lerin varlıklarını sürdürebilmeleri için finansal planlama yapmaları ve bu planlamayı kontrol edip, denetlemeleri son derece önemlidir. İşletmenin başlangıç aşaması finansal açıdan en çok zorlandığı dönemdir. Başlangıç aşamasında iş yerinin kira, inşaat, dekorasyon işlemleri, elektrik, su, doğal gaz abonelikleri, iş kuruluşunun yasal işlemleri, lisans, makine, ekipman ve aletler, reklam olmak üzere birçok harcama kalemi vardır. Üstelik bu harcamaları yaparken müşteri portföyünü yeni oluşturmaktadır, başarısızlık ihtimalinin en yüksek olduğu dönemdir. Girişimci bu dönemde kısıtlı sermayesiyle profesyonel yöneticilerle çalışma imkanına sahip değildir. Bu dönemde sınırlı finansman kaynakları kişisel birikimler, arkadaş ve akrabalarından alınan yardım ve borçlar, kısa vadeli banka kredileri ve satıcılarından oluşur. Bu kaynakların en etkili şekilde kullanılması gerekir ki işletme büyüme dneimine geçebilsin<sup>191</sup>.

---

<sup>190</sup> Yörük, **a.g.e.** , s.190

<sup>191</sup> Uluyol, **a.g.e.** , s.242-243

İşletmeler büyüme aşamasında hem iç hem dış kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Sermaye arttırımının yanında , ticari banka kredilerine ve KOBİ'lere destek veren kuruluşlara ihtiyaç vardır. Ancak borçla finansmanda belirlilik esastır, girişimcinin uzun dönemli hedeflerini ortaya koyup, bu hedeflere ulaşmada gereksinim duyulan fonların nereden ve nasıl sağlanacağını yapılacak finansal planlama ile belirlenmesi gerekir. Bu nedenle girişimcilerin finans ve muhasebe bilgilerini mutlaka belirli bir düzeye ulaştırmaları gerekir<sup>192</sup>. KOBİ'lerin yatırım kararı vermelerinde maliyetlerini analiz etmeleri oldukça önemlidir. Fakat KOBİ'lerde etkin ve verimli muhasebe bilgi sisteminin bulunmadığı, piyasa maliyet dengesi kuran programların olmadığı, karar maliyet modellerinin bilinmediği görülmektedir. Bu donanımlar bazı orta büyüklükteki işletmelerde kabul görse de, çoğunluk işletmelere bakıldığında işletme sahibi tarafından parasal yetersizlikler nedeniyle bu donanımlar gereksiz görülmektedir. Uzman muhasebe elemanları tarafından hesap yapılmaması piyasa fiyat rekabetinde doğru fiyatlandırmanın yapılamamasına, yeni yatırımların yapıp yapılmayacağıyla ilgili maliyet modellerinin çıkarılamamasına neden olmaktadır<sup>193</sup>.

## **2.5. KOBİ'lerde İnovasyon, ARGE Faaliyetleri ve Yaşanılan Sorunlar**

Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde uzun vadeli ekonomik büyüme için inovasyon oldukça önemlidir. İşletmenin rekabet gücünü arttırırken yeni iş alanları yaratır, sağlık ve çevre sorunlarına çözüm getirmeye çalışır, istihdamı beslediği için sosyal eşitsizliği azaltır, kapsayıcı, sürekli büyümeye katkı sağlar. Ancak inovasyona dayalı büyüme eğitim, araştırma, bilim ve teknoloji, finans ve kamu alanlarının yanı sıra çok sektörlü ve çok disiplinli politika eylemlerinin bir arada çalışmasını gerektirir<sup>194</sup>. Örneğin 1980'lerin ortalarında Amerikan yarı iletken sektörü neredeyse durma noktasına gelmişti. Uzun yıllar bu teknolojiye liderlik eden Amerikan şirketleri, ucuz Japon ürünleri karşısında sürekli darbe yiyordu. Bu olumsuz durum Amerika'nın hem rekabet gücü hem de ulusal güvenliği üzerinde ciddi sonuçlar doğurma riski taşıyordu. Bu nedenle 1986'da Amerikan hükümeti kamu kurumları,

---

<sup>192</sup> Türk, **a.g.e.** , s.198-201

<sup>193</sup> Sarıgül, **a.g.e.** , s.70

<sup>194</sup> (çevrimiçi), <https://www.innovationpolicyplatform.org/about> , 28.10.2018

araştırma kuruluşları ve özel sektörün oluşturduğu bir konsorsiyum olan SEMATECH'i kurdu. Atılan bu yenilik adımı ve çalışmalarıyla 1990'ların ortalarında Amerika bir kez daha bu sektörün lideri haline geldi<sup>195</sup>. Yapılacak inovasyonun başarısının kilit noktası araştırmacıların, uygulamacı bilim insanlarının, özel sektördeki mühendislerin çalışmalarının entegre olmasıdır<sup>196</sup>. Araştırma ve geliştirme (ARGE), yeni teknoloji faaliyetlerinin yanında piyasa araştırması ve pazarlama da kilit işlevler konumundadır<sup>197</sup>. Bilim insanlarından, özel sektör çalışanlarına kadar yapılacak çalışmalarda sürecin en başından itibaren entegre bir şekilde çalışılması olağanüstü bir zaman, para ve kaynak tasarrufu sağlarken ortaya beklenenin üstünde sonuçlar çıkmaktadır<sup>198</sup>.

Söz konusu inovasyon olduğunda KOBİ'ler ve yenilikçi girişimcilik önemli bir rol oynamaktadır. Bu işletmelerin büyük işletmelere göre en önemli üstünlüğü esneklikleridir. Bu nedenle büyük işletmelerin yaptığı kitle üretimi ile uğraşmak yerine, küçük işletmeler kitle üretimi için ekonomik olmayan piyasa boşlukları aramalı, yenilikler getirerek bu piyasalarda yer almaya çalışmalıdır. KOBİ'ler uyum, esneklik avantajlarını iyi kullanarak, büyük işletmelerin giremediği piyasalarda çalışmalıdır. Bu şekilde kendine geniş bir hareket alanı yaratabilir. Yeniliğin piyasa değerini yükseltmenin en önemli yolu ise hedef müşteri grubunu iyi tanımak, müşterilerin sorun, şikayet, istek ve gereksinimleri konusunda tam bilgi sahibi olmak gerekir<sup>199</sup>. 1973 yılında yaşanan petrol krizinde büyük işletmelerin, küçük işletmelere göre daha çok etkilenmelerinin sebebi KOBİ'lerin kitlesel üretim yerine, müşteri istek ve beklentilerine yanıt veren esnek bir üretim yapısına sahip olmalarıdır<sup>200</sup>.

KOBİ'lerin yenilikleri deneme ve yeniliklerden cayma maliyetlerinin, büyük işletmelere kıyasla daha az olması, KOBİ'lerin diğer bir avantajıdır. Büyük

---

<sup>195</sup> Greg Satell, “İnovasyonu Haritalamak; Dijital Çağda Özgün İnovasyon Stratejileri” , Çev. Taner Gezer, Optimist Yayın Grubu, İstanbul, Ekim 2017, s.257

<sup>196</sup> A.e., s.258

<sup>197</sup> Müftüoğlu, a.g.e. , s.188

<sup>198</sup> Satell, a.g.e. , s.260

<sup>199</sup> Müftüoğlu, a.g.e. , s.189-190

<sup>200</sup> Necati Karapınar , Girişimcilik, KOBİler ve Strateji , ed. İsmail Bakan, Ankara, Gazi Kitabevi, Şubat 2015, s.306

işletmelere göre yeni fikir ve buluşları işletmelerinde deneme imkanlarının kolay olması, KOBİ'leri daha üstün kılar<sup>201</sup>.

Günümüzde gelişen yeni teknolojileri ve hızla değişen iş modellerini göz önünde bulundurursak günlük faaliyetlerin ötesine geçebilmek, gelecek yıllarda tablonun nasıl gelişeceğini hesaplamak son derece önemlidir. Hangi ürün ve hizmetlerin yeni teknolojiler karşısında korumasız olduğunu, küresel eğilimlerin pazarı nasıl etkileyeceğini anlamak gerekir. Yapılacak stratejik planlar işletmenin gelecekte hangi becerileri geliştirmesi veya işletmede tutması gerektiğini belirlemede yardımcı olacaktır<sup>202</sup>. Bu doğrultuda yenilik ve değişimleri yönetmekle kalmayıp, bu değişimler sayesinde fark yaratıp, büyümeyi başarmak oldukça önemlidir.

Bu gelişimleri takip etmenin önemini kavramış ya da kavramamış birçok KOBİ finansman yetersizlikleri nedeniyle eski teknoloji ile emek yoğun çalışmak zorunda kalmaktadır. Bu durum üretilen mal ve hizmetin kalitesine olumsuz şekilde yansımaktadır. Eski teknolojilerle yapılan kalitesiz üretim sonucu hem büyük işletmelerde rekabet gücü, hem de uluslararası pazarlarda rekabet olanağı sınırlı kalmaktadır<sup>203</sup>. Teknolojik yenilikleri takip edemeyen işletmelerin küreselliğin getirdiği kurallar içerisinde uzun sürede piyasada tutunması zorlaşmakta ve büyüme fırsatlarını yakalayamadan küçük ölçekte yaşamını sürdürmektedir<sup>204</sup>.

Girişimci işletmelerin, girişimciliği destekleyen bir yönetim anlayışına sahip olması önemlidir. İşletmenin en üst biriminden en alt birimine kadar tüm birimlerde inovasyon uygulanabiliyorsa girişimci bir yönetim anlayışından söz edebiliriz. Bu anlayıştan uzak bir yaklaşım Steve Jobs'un yaşadığı deneyim gibi girişim yapan kişi kendi şirketinden kovularak sonuçlanabilir<sup>205</sup>.

---

<sup>201</sup> A.e.

<sup>202</sup> PWC, a.g.e. , s. 20

<sup>203</sup> Ünal, a.g.e. , s.209

<sup>204</sup> Tuba Büyükbeşe, Burcu Erşahan, **Girişimcilik, Kobiler ve Strateji** , ed. İsmail Bakan, Ankara, Gazi Kitabevi, Şubat 2015, s.334-335

<sup>205</sup> Münire Çiftçi, Emine Tozlu v.d., “Drucker Perspektifinde İnovasyonun İşletmelerin Gelişimi Üzerine Etkisi: Girişimci İşletme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, C:5, No:10, 2014, s.81

İnovasyon konusunda yöneticilerin genelde belli başlı düzenleyici ilkeleri takip ettiği görülmektedir. Bunlar: ürünün nitelikleri, müşterinin özellikleri, trendler ve rakiplerin tepkileri. Sorun bunlardan herhangi birinin kötü ya da yanlış olması değil, bunlar yaygın kategorilerin örnekleri, ancak müşteri davranışları hakkında öngörü sunma konusunda yetersizdirler. İnovasyonda çoğu zaman işlevsel boyuta odaklanıp, gerçekte tüketicilerin sosyal ve duygusal gereksinimleri gözardı edilmektedir<sup>206</sup>.

## 2.6. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yaşanılan Sorunlar

1980'ler sonrası birçok benzer teknoloji ve yöntemleri kullanan işletmelerin finans, pazarlama ve üretim alanlarında başarılı olmasını etkileyen, fark yaratan en önemli noktanın insan olduğu fark edildi. 1980'li yıllarda ortaya çıkan gereksinimler ve insana bakış açısındaki değişim sonucu personel yönetiminin içeriği değişerek, daha geniş bir kavram olan İnsan Kaynakları kavramının kullanıldığı görülmektedir. Türkiye'de ise 1990'lı yıllarda İnsan Kaynakları yönetiminde değişimler oldu.<sup>207</sup> Personel yönetim anlayışı çalışan bireyleri maliyet unsuru olarak görürken, İK yönetimi insanları geliştirilmesi gereken kaynak olarak görür. Personel yönetimi işletmede çalışacak kişileri bulma, seçme, ücret belirleme, belgeleme, eğitme gibi operasyonel işlere odaklanırken, İK yönetimi anlayışı daha geniş, kapsamlı ve organize bir şekilde iş stratejilerini ulaşmayı hedefleyen tüm personel konularıyla ilgilenir<sup>208</sup>.

Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve bilgi artışı iş hayatında uyum çabasının devamlılığını gerektirmektedir. Uyum sorunu yaşayan bir bireyin iş hayatında başarılı olması zordur. KOBİ'ler için gerekli olan hammadde, makine, teçhizat, bina, teknoloji ve nakit paranın elde edilmesi ve yönetilmesindeki başarı sahip olunan insan kaynağının performansına bağlıdır. Büyük ölçekli işletmelerde olduğu gibi KOBİ'ler için de nitelikli insan kaynağına sahip olmak ve bu kaynaktan etkin bir biçimde yararlanmak son derece önemlidir. Bunu gerçekleştirebilmesi için işletmenin

<sup>206</sup> Clayton Christensen, **İnovasyonda Ustalaşmak**, Çev. Ümit Şensoy, Optimist Yayın Grubu, Mart 2018, İstanbul, s.51-52

<sup>207</sup> Ramazan Ceylan, H. Zümrüt Tonus vd. , **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayın No:2900, Ocak 2013 Eskişehir, s.6-7

<sup>208</sup> A.e.

performansını arttıracak, işletmeye katma değer sağlayacak insan kaynaklarını bulup, seçmeli, eğitim, kariyer, ücret ve performans yönetimi gibi işlevlerin uygulanması gerekir.<sup>209</sup> KOBİ'lerin insan kaynakları planlamasını iyi yapması gerekir, örgütün her bölümü için gerekli niteliklere sahip insan kaynağını önceden tespit etmelidir. Çalışanların temin sürecinde adaylar arasında yapılan seçimlerde doğru ve isabetli tercihler yapabilmeli, etkin ve verimli çalışanlarla yoluna devam edip, doyuma ulaşmış ve yetişmiş çalışanlara sahip olmalıdır<sup>210</sup>.

Ülkemizde çalışacak işgücünün fazla olması, üretim ve hizmet sektörlerinin gerektirdiği yetenek, beceri ve teknik bilgilere sahip olduğu anlamına gelmiyor. KOBİ'lerin işgücü sorunlarının başında kalifiye eleman bulmak konusundaki güçlükler gelmektedir. KOBİ'lerin ekonomik ve coğrafi şartlarını düşünürsek, Yetişmiş işgücü eksikliği bu işletmelerde daha yoğun yaşandığı görülmektedir<sup>211</sup>.

Başarılı bir girişimci birçok özelliği yanında ihtiyacı olan elemanı bulmalı ve onu yetiştirebilmelidir. İşçi, işveren ve meslek kuruluşları KOBİ'ler ile işbirliği içerisinde olmalı, bu ilişkiler kurumsallık kazanarak sürekli hale gelmelidir. Çalışanlarına eğitim olanakları sağlamak yerine nakit sermayesini elinde bulundurmayı daha önemli kabul eden bir işletmenin ekonomik başarısının sürdürülebilir olması beklenemez<sup>212</sup>.

Mikro ve küçük ölçekli işletmelerde genellikle insan kaynaklarından sorumlu bir bölüm bulunmamaktadır. Böyle bir bölüm olmamakla birlikte bu konuda eğitim görmüş uzman kişiler de istihdam edilmemektedir. Bu bölümün görevini genelde idari ve mali işler yöneticileri ya da işletme sahibi üstlenmektedir. Ancak işletme için gerekli olan aday bulma, seçme işlemleri profesyonel olarak yapılmadığından,

---

<sup>209</sup> Gürkan Haşit, "Kobi'ler İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Neresinde? Eskişehir Kobi'lerinde Bir Uygulama", **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Cilt 5, Sayı 7, 2016, s. 1778-1779

<sup>210</sup> Derya Ergün Özler, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, editör Uğur Dolgun, 2. Bölüm İnsan Kaynakları Planlaması, Ekin Kitabevi, Bursa, 2007, s.37

<sup>211</sup> Küçük, **a.g.e.** , 341-342

<sup>212</sup> Müftüoğlu, **a.g.e.** , s.278-279

akraba, tanıdık kişilerin işe alınması ilerleyen süreçlerde işletme için ek bir maliyet olacaktır<sup>213</sup>.

Bazı orta ölçekli işletmelerde göze çarpan bir konu ise işletmenin organizasyon şemasında sırf çalışanları memnun etmek ve kaybetmemek için oluşturulmuş birçok alt ve üst pozisyonların olmasıdır. Ücret politikalarında değişiklik yapmak yerine çalışanı terfi ettirerek motive edildiği görülmektedir. Yönetim Bilimci Peter Drucker'ın bu konuya yaklaşımı eğer bir çalışan terfi ettiriliyorsa mutlaka yeni pozisyonun hakkı olan ücret ödenmelidir. Ücret artmayacaksa terfi de ettirilmemelidir<sup>214</sup>. Bu durum hem işletmede bürokrasiyi arttırır, hem de çalışan daha yüksek bir teklif aldığıda diğer bir işletmeyi tercih edecektir. Kısa vadeli çalışanı memnun etme, elde tutma politikası sadece hiyerarşinin büyümesine neden olacak, işletmenin yönetimini yavaşlatacaktır.

KOBİ yöneticileri için insan kaynaklarına ayrılacak zaman üretim, satış, pazarlama , finansman gibi konulara ayrılacak zamandan önemli değildir. Bu nedenle kuruluş aşamasında işletme sahibinin bilgi ve yetersizliklerinden dolayı da bu alan üzerinde yeterince durulmamaktadır. Ancak işletme büyüdükçe yönetim alt fonksiyonları itibariyle aksaklıklar yaşanmaya başlayacaktır.<sup>215</sup>

KOBİ'lerin finansal planlama konusunda yaşadıkları sıkıntılar, personeline yeterli ücret sağlayamaması, sosyal haklar sunamaması gibi birçok sıkıntıya neden olur. Bu durumda genç ve yetenekli kişiler büyük işletmelerde çalışmayı tercih edecektir.<sup>216</sup>

---

<sup>213</sup> Gürkan Haşit, **Girişimcilik ve KOBİ'ler, Kavramlar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, ed. Zafer Erdoğan, Ekin Yayınevi, Bursa, Şubat 2012, s.111

<sup>214</sup> M. Rauf Ateş, **Kobi Doktoru**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2007, s.30-31

<sup>215</sup> Haşit, **a.g.e.** , s.234-235

<sup>216</sup> Küçük, **a.e.**

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HİZMET SEKTÖRÜNDE KOBİLER VE ARAŞTIRMA BULGULARI

#### 3.1. Hizmet Kavramı

Hızla gelişen teknoloji, artan rekabet koşulları, iş dünyasının gün geçtikçe karmaşıklaşması sonucu yapılan hizmetler bir sektör haline gelmiştir. Hatta son yıllarda tarım ve sanayi sektörlerini de geride bırakıp, öncelikli hale gelmiştir.

Hizmet kavramı incelendiğinde hizmet adı altındaki faaliyetlerin birbirinden çok farklı ve çeşitli olması bu kavramın tanımlanmasını zorlaştırmaktadır. Maddi bir değeri olmadığı halde bir ihtiyacı karşılamak amacıyla piyasaya sunulan, satın alma işleminden sonra geri verilemeyen ve değiştirelemeyen faaliyetler ve ürün biçimi olarak tarif edilebilir<sup>217</sup>.

Hizmet kavramı Roma Antlaşması'nın 60. Maddesinde "bir ücret karşılığı yapılarak, malların, sermayenin ve kişilerin serbest dolaşımı kapsamına girmeyen işler" şeklinde tanımlanmaktadır<sup>218</sup>. Antlaşmanın bu maddesine göre hizmet tanımı ticari ve sınai nitelikteki faaliyetler, esnaf ve sanatkar faaliyetleri ve mesleki faaliyetleri kapsamaktadır<sup>219</sup>.

#### 3.1.1. Hizmet Sektörünün Yapısı ve Temel Özellikleri

Hizmet-sektörü ülkelerin gelişmişlik düzeyi ve refah seviyesinin göstergesidir. Hızla gelişen teknolojilere paralel olarak insan ihtiyaçlarındaki artış ile farklılaşmanın

---

<sup>217</sup> Küçük, a.g.e. , s.141

<sup>218</sup> Zehra Taşkesenlioğlu, "2009 Hizmet Sektörü Raporu", Müsiad Araştırmaları Raporu, No:63, İstanbul, 2010, s.10

<sup>219</sup> A.e.

değişik hizmet türlerini ortaya çıkarması ve makineleşme değil de insan ağırlıklı istihdam sağlaması bu sektörün önemini ortaya koymaktadır<sup>220</sup>.

Ürün ve mallardan ayrı olarak hizmetlerin karmaşık bir yapısı vardır. Yapılacak faaliyetin talep edildiği anda tüketilememesi, stoklanamaması ve ambalajlanamaması kendine özgü yapısını ortaya koyar.

Hizmetlerin özelliklerinin anlaşılması için hizmet ile fiziksel ürün/mallar arasında bir ayırım yapılması daha uygun olacaktır<sup>221</sup>:

| <b>Fiziksel mallar</b>                       | <b>Hizmetler</b>                                                |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Fabrikada üretilir, müşteri üretime katılmaz | Müşteri üretime katılır, alıcı ve satıcı etkileşiminde üretilir |
| Ürün el değiştirebilir                       | Ürün el değiştirmez                                             |
| Homojen yapı                                 | Heterojen yapı                                                  |
| Stoklanabilir, somuttur, elle tutulur        | Stoklanamaz, soyuttur, elle tutulamaz                           |

Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin üretim yapan işletmelere göre bazı farklı özellikleri vardır. Müşteriyle etkileşim yoğunluğu çok fazladır, kaliteyi ve miktarı ölçme imkanı sınırlıdır. Hizmetleri ölçecek objektif standartlar ya çok belirsizdir, ya da mevcut değildir, hizmetin müşteriye sağladığı tatmin daha çok subjektiftir<sup>222</sup>.

### **3.1.2. Hizmet Sektörünün Sınıflandırılması**

Gün geçtikçe artan talep ve hizmetlerin ticari özellik kazanması sonucunda hizmet sektöründe çok çeşitli alanlar oluşmuştur. Hizmet alanlarının ekonomik ve sosyal

<sup>220</sup> Arif Özsağır, Aliye Akın, “Hizmetler Sektörü İçinde Hizmet Ticaretinin Yeri ve Karşılaştırmalı Analizi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 11, Sayı 41, 2012, s.311-312

<sup>221</sup> Christian Grönroos, **Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition**, Lexington Books, 1990, pp.28

<sup>222</sup> Özsağır, a.e.

gelişmelere bağılı olarak önemli hale gelmesi, hizmet sektöründe sınıflandırmayı gerektirmiştir.

#### Hizmet Sektörünün Sınıflandırılması:<sup>223</sup>

- a. Eğitim Hizmetleri
- b. Sağlık Hizmetleri
- c. Turizm ve Seyahat ile İlgili Hizmetler
  - ❖ Gastronomi ve Konaklama Hizmetleri
  - ❖ Seyahat Acenteliğı ve Tur Operatörlüğü Hizmetleri
  - ❖ Turist Rehberliğı Hizmetleri
- d. Eğlence ve Kültür Hizmetleri
  - ❖ Görsel-İşitsel ve İlgili Hizmetler
  - ❖ Yayıncılık Hizmetleri
- e. Taşımacılık Hizmetleri
  - ❖ Yolcu Taşımacılığı Hizmetleri
  - ❖ Yük Taşımacılığı ve Lojistik Hizmetleri
  - ❖ Yer Hizmetleri
  - ❖ Havaalanı ve Deniz Limanları İşletmeciliğı Hizmetleri
- f. Mali Hizmetler
  - ❖ Tüm Sigortacılık ve Sigortacılığa Bağılı Hizmetler
  - ❖ Bankacılık ve Diğer Mali Hizmetler
- g. Telekomünikasyon, Bilgisayar ve Bilgi Hizmetleri
  - ❖ Telekomünikasyon Hizmetleri

---

<sup>223</sup> Taşkesenlioğlu, **a.g.e.**, s.11-16

- ❖ Bilgisayar Hizmetleri (Bilişim, Yazılım ve Donanım Hizmetleri)
- ❖ Bilgi Hizmetleri (Haber Ajansı Hizmetleri ve Diğer Bilgi Hizmetleri)

h. Mütcaahhitlik ve İnşaat Hizmetleri

i. Perakende Hizmetleri

j. Diğer İş Hizmetleri

- ❖ Danışmanlık Hizmetleri
- ❖ Reklamcılık, Kongre, Fuar ve Sergi Organizasyonları Hizmetleri, Pazar Araştırması, Kamuoyu Yoklama/Tarama ve Halkla İlişkiler Hizmetleri
- ❖ Mimari, Mühendislik, Bilimsel ve Diğer Teknik Hizmetler
- ❖ Teknik Müşavirlik Hizmetleri
- ❖ Operasyonel Kiralama ve Leasing Hizmetleri
- ❖ Bakım ve Tamir Hizmetleri

### **3.1.3. Hizmet Sektörünün Gelişimi ve Ülke Ekonomisine Katkısı**

İkinci Dünya savaşı sonrası tüm ülke ekonomilerinde hizmetler sektörü hızlı bir gelişme ivmesi yakalamıştır, son yıllarda ise istihdam oranları ve GSMH'sındaki payı önemli oranda artmıştır. Gelişmiş ülkelerde hizmetler sektörü büyümenin son noktasıyken, gelişmekte olan ülkelerde büyümenin ilk adımını oluşturmuştur.

2017 yılı gelişmiş ülkeler GSYH'nın hizmetler sektörünün payı diğer sektörlere göre oldukça yüksektir. 2010 yılı da incelendiğinde aşağıdaki tabloda sadece 2 ülkenin payı %55 civarındayken, diğer 12 ülke %60'ın oldukça üstündedir. Lüksemburg ise %78,9 ile en yüksek paya sahiptir. 2010-2017 yılı gelişmiş ülkelerin GSYH'nın yüzde olarak sektörel dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir:

**Tablo 3:** Gelişmiş Ülkelerde GSYH'nın Sektörel Dağılımı (%)

| ÜLKELER    | TARIM |        | SANAYİ |       | İMALAT |       | HİZMETLER (**) |         |
|------------|-------|--------|--------|-------|--------|-------|----------------|---------|
|            | 2010  | 2017   | 2010   | 2017  | 2010   | 2017  | 2010           | 2017    |
| Avusturya  | 1,3   | 1,1    | 25,5   | 25,3  | 16,5   | 16,5  | 62,3           | 62,8    |
| Belçika    | 0,8   | 0,6    | 20,7   | 19,8  | 13,2   | 12,5  | 67,9           | 68,8    |
| Danimarka  | 1,2   | 1,1    | 19,7   | 19,9  | 10,9   | 12,8  | 65,4           | 65,9    |
| Finlandiya | 2,4   | 2,3    | 26,2   | 24,0  | 17,1   | 14,9  | 58,9           | 60,1    |
| Fransa     | 1,6   | 1,5    | 17,8   | 17,4  | 10,3   | 10,1  | 70,7           | 70,2    |
| Almanya    | 0,6   | 0,6    | 27,1   | 27,6  | 20,0   | 20,7  | 62,2           | 61,9    |
| İrlanda    | 1,0   | 1(*)   | 23,6   | 36(*) | 19,5   | 32(*) | 66,0           | 55,3(*) |
| İtalya     | 1,8   | 1,9    | 21,9   | 21,4  | 14,2   | 14,7  | 66,3           | 66,3    |
| Japonya    | 1,1   | 1(*)   | 28,4   | 29(*) | 20,8   | 21(*) | 70,2           | 68,8(*) |
| Lüksemburg | 0,2   | 0,3    | 11,4   | 11,6  | 5,2    | 5,1   | 78,3           | 78,9    |
| Hollanda   | 1,7   | 1,9    | 19,9   | 17,5  | 10,6   | 10,8  | 68,3           | 70,4    |
| Rusya      | 3,3   | 4,0    | 30,0   | 30,0  | 12,8   | 11,9  | 53,1           | 56,2    |
| İsviçre    | 0,7   | 0,6    | 25,6   | 25,2  | 18,8   | 18,1  | 70,0           | 71,2    |
| ABD        | 1,1   | 1,0(*) | 19,8   | 19(*) | 12,1   | 12(*) | 76,0           | 77(*)   |

**Kaynak:** Dünya Bankası, 2018, (çevrimiçi) <http://wdi.worldbank.org/table/4.2>, 02.11.2018

(\*) 2016 yılına ait verilerdir.

(\*\*) Hizmetler sektöründeki yüzdelik dilimlerde toptan ve perakende ticaret (oteller ve restoranlar dahil), ulaşım ve devlet, finansal, mesleki ve eğitim, sağlık hizmetleri ve gayrimenkul hizmetleri gibi kişisel hizmetlerdeki katma değer de içindedir.

**Tablo 4:** Gelişmekte Olan Ülkelerde GSYH'nın Sektörel Dağılımı (%)

| Ülkeler         | TARIM |      | SANAYİ |      | İMALAT |       | HİZMETLER (**) |      |
|-----------------|-------|------|--------|------|--------|-------|----------------|------|
|                 | 2010  | 2017 | 2010   | 2017 | 2010   | 2017  | 2010           | 2017 |
| Bulgaristan     | 4,2   | 3,7  | 23,8   | 24,5 | 11,7   | 14(*) | 59,0           | 58,3 |
| Çek Cumhuriyeti | 1,5   | 2,2  | 33,3   | 33,5 | 21,2   | 24,3  | 55,6           | 54,2 |
| Estonya         | 2,8   | 2,5  | 24,5   | 23,5 | 13,7   | 13,3  | 60,2           | 60,4 |
| Macaristan      | 3,0   | 3,3  | 25,3   | 26,4 | 18,2   | 19,9  | 56,4           | 54,9 |
| Romanya         | 5,5   | 4,4  | 37,5   | 30,1 | 22,9   | 20(*) | 46,2           | 56,2 |
| Slovakya        | 2,6   | 3,3  | 32,0   | 31,0 | 18,9   | 20,1  | 56,3           | 55,9 |
| Slovenya        | 1,7   | 1,8  | 26,7   | 28,8 | 17,6   | 20,7  | 58,7           | 56,4 |

**Kaynak:** A.e.

Yukarıdaki tabloda gelişmekte olan ülkelerin GSYH'daki sektörel dağılımı gelişmiş ülkeler kadar yüksek olmasa da hizmetler sektörünün payının diğer sektörlerle göre oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler içinde tarım sektörünün payı azalırken hizmetler sektörünün payı büyük oranda artmıştır. Bu sektörün yeni iş olanaklarıyla birlikte istihdama da ciddi oranda

katkıları görülmektedir. Bilginin ekonomik bir değer ve güç olduğu bir dönemde istihdam hizmet sektörüne kaymıştır.

Türkiye'nin 2017 yılı verilerine baktığımızda ise girişimlerin %43,2'si hizmet sektöründe, %36,4'ü ise ticaret sektöründe yer almaktadır. Hizmet sektöründe yer alan girişimlerin ekonomideki üstünlüğü düşünülürse, toplam istihdamda yaratmış olduğu katma değerde oldukça yüksektir. Hizmet sektörü toplam istihdamın %37,8'ini oluştururken, sanayi sektörünün istihdam payı ise %27,3'tür. İstihdam oranlarının ve girişim sayısının en yüksek olduğu hizmet sektörünün toplam cirodaki payı %15,4 iken, sanayi sektörünün payı %31,6 ve ticaret sektörünün payı %44,7 ile ilk sırada yer almaktadır. Hizmet sektörünün toplam cirodaki katkısı diğer sektörlerle göre oldukça düşüktür<sup>224</sup>.

### **3.2. Araştırmanın Materyali ve Yöntemi**

Bu araştırmanın materyalini Hizmet Sektöründe yer alan 101 KOBİ'den anket yoluyla elde edilen birincil veriler oluşturmaktadır. Anketler farklı hizmet sektöründen işletmelere Ağustos-Ekim ayları içerisinde uygulanmıştır.

Bu çalışmada öncelikli amaç hizmet sektöründe bulunan KOBİ'lerin sorunlarını tespit etmek ve çıkan sonuçlar doğrultusunda çözümler sunmaktır. KOBİ'lerin ve hizmet sektörünün ekonomideki ağırlığı göz önünde bulundurulursa bu sektörde bulunan tüm işletmelere anket uygulanması mümkün olmamıştır. Bu nedenle hizmet sektöründeki KOBİ'leri temsil edecek örnek hacminin belirlenmesi için basit tesadüfi örnekleme<sup>225</sup> yöntemi kullanılmıştır.

#### **3.2.1. Anket Formlarının Hazırlanması ve Uygulanması**

Anket formlarının hazırlanmasında daha önceki çalışmalar incelenerek, Yıldız Teknik Üniversitesi İstatistik bölüm ve SPSS Uygulamalı Temel İstatistik ders hocası Doç. Dr. İbrahim Demir'den görüş alınarak düzenlenmiştir. Ankette KOBİ'ler

<sup>224</sup> TÜİK, (çevrimiçi), <http://tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30910>, 01.10.2018

<sup>225</sup> Remzi Altunışık, Recai Coşkun vd., “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı”, 5.Baskı, Sakarya 2007, s.129

hangi ölçekli olduğu, kaç yıldır varlığını sürdürdüğu, finans kuruluşlarından destek alıp almadığı, büyümesini engelleyen sorunların neler olduğuyla ilgili kapsamlı sorulara yer verilmiştir.

Araştırma amaçları doğrultusunda anket formları hazırlıkları tamamlandıktan sonra uzman kişilerden görüş alınarak uygulamadan önce son düzeltmeler yapılmıştır. Taslak olarak hazırlanmış anket soruları pilot olarak belirlenmiş 15 işletmeye yapılmış, gerek görülen sorularda bazı düzenlemelere gidilmiştir. Anket formları 2 Ağustos - 23 Ekim tarihlerinde seçilen hizmet sektöründeki 101 işletme ile yüz yüze görüşerek, bir kısmıyla da email yoluyla paylaşılmış, gerekli veriler alınmıştır. Tüm katılımcılardan yüzde 100 sonuç alınmıştır. Elde edilen veriler kontrol edilmiş, son düzenlemeler yapıldıktan sonra anket formundaki cevaplar kodlanarak SPSS bilgisayar programına girilmiştir.

### **3.2.2. İşletmelerin Analizinde Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi**

Veriler elde edildikten sonra işletmelerin ölçek yapıları ve genel bilgileri incelenmiştir. Daha sonra finansman kaynakları, destek aldıkları kuruluşlara yer verilerek, yönetim, pazarlama ve yenilikleri takip etme konusunda yaklaşımları incelenmiştir. Son olarak hizmet sektöründe yer alan KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlara ve büyük ölçekli olma yolunda karşılarına çıkan engellere yer verilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel analizleri tablo yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 5: İşletmenizde kaç kişi çalışmaktadır?**

| İşletmenizde kaç kişi çalışmaktadır? | İşletme Sayısı | %              |
|--------------------------------------|----------------|----------------|
| 1-9                                  | 55             | 54,45%         |
| 10-50                                | 35             | 34,65%         |
| 51-100                               | 4              | 3,96%          |
| 101-200                              | 2              | 1,98%          |
| 200-250                              | 5              | 4,95%          |
| <b>Toplam</b>                        | <b>101</b>     | <b>100,00%</b> |

Hazırlanan araştırmaya katılan işletmelerin ölçek yapısı yukarıda Tablo 1’de incelenmiştir. Ankete katılan 101 işletmenin %54,46’sı mikro ölçekli (1-9 kişi), %34,65’i küçük ölçekli (10-50 kişi), %10,89’u ise orta ölçekli (51-250 kişi) işletmedir. KOBİ’lerin ölçek olarak küçük ve esnek olmalarından kaynaklı farklılıklar söz konusudur. Tabloda orta ölçekli işletmeleri 3 farklı grupta (51-100 kişi, 101-200 kişi, 201-250 kişi) inceledik. İşletmenin ölçeği ne kadar büyükse ekonomideki değişim ve gelişmelere uyum sağlaması o kadar zorlaşmaktadır.

**Tablo 6: İşletmeniz kaç yıldır hizmet vermektedir?**

| İşletmeniz kaç yıldır hizmet vermektedir? | İşletme Sayısı | %              |
|-------------------------------------------|----------------|----------------|
| 1 yılın altında                           | 6              | 5,94%          |
| 1-5 yıl                                   | 35             | 34,65%         |
| 6-10 yıl                                  | 25             | 24,75%         |
| 11-20 yıl                                 | 14             | 13,86%         |
| 20 yıl üzeri                              | 21             | 20,79%         |
| <b>Toplam</b>                             | <b>101</b>     | <b>100,00%</b> |

İncelenen işletmelerin arasında 20 yıl ve üzeri zamandır varlığını sürdüren işletmelerin oranı %20.79 iken, 11 ve 20 yıldır faaliyet gösteren işletmelerin oranı %13.86 , 6-10 yıl arası işletmeler %24.75, 1-5 yıl arası işletmeler %34.65 , 1 yılın altında işletmeler ise %5.94’tür.

**Tablo 7: İşletmeniz kaç nesildir devam etmektedir?**

| <b>İşletmeniz kaç nesildir devam etmektedir?</b> | <b>İşletme Sayısı</b> | <b>%</b>       |
|--------------------------------------------------|-----------------------|----------------|
| Kendim kurdum                                    | 72                    | 71,28%         |
| Babam kurduktan sonra ben devam ettirmekteyim    | 18                    | 17,82%         |
| Daha önceki kuşaklardan beri devam ettirmekteyiz | 11                    | 10,89%         |
| <b>Toplam</b>                                    | <b>101</b>            | <b>100,00%</b> |

Bir önceki tabloda 20 yıl ve üzeri işletmelerin %20,79 olduğu göz önünde bulundurulursa, 18 işletmenin sahibinin babası tarafından kurulduğu, 11 işletmenin ise daha önceki kuşaklardan beri devam ettiği belirtilen bu tabloda verileri doğrulamaktadır. Toplam işletmelerin %71,28'i ise işletme sahibi tarafından kurulmuştur.

**Tablo 8: İşletmenizin hukuki durumu nedir?**

| <b>İşletmenizin hukuki yapısını belirtir misiniz?</b> | <b>İşletme Sayısı</b> | <b>%</b>       |
|-------------------------------------------------------|-----------------------|----------------|
| Şahıs Şirketi                                         | 46                    | 45,54%         |
| Limited Şirket                                        | 37                    | 36,63%         |
| Anonim Şirket                                         | 16                    | 15,84%         |
| Adi Ortaklık                                          | 1                     | 0,99%          |
| Kollektif Şirket                                      | 1                     | 0,99%          |
| <b>Toplam</b>                                         | <b>101</b>            | <b>100,00%</b> |

İncelenen işletmelerin %45,54'ü şahıs şirketi, %36,63'ü limited şirket, %15,84'ü anonim şirket, %1,98'ü ise diğer şirket türlerindendir.

**Tablo 9: İşletmelerin hizmet verdiği sektörler**

| İşletmelerin hizmet verdiği sektörler            | İşletme Sayısı | %              |
|--------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Diğer                                            | 43             | 38,73%         |
| Reklam Hizmeti                                   | 11             | 9,90%          |
| İmalat sektörüne ilişkin arazi hizmetler         | 11             | 9,90%          |
| Yazılım Hizmetleri                               | 9              | 8,10%          |
| Restaurant                                       | 9              | 8,10%          |
| Sağlık                                           | 8              | 7,20%          |
| Spor                                             | 4              | 0,036          |
| Sigorta                                          | 3              | 2,70%          |
| Mimarlık                                         | 3              | 2,70%          |
| Mali Hizmet                                      | 3              | 2,70%          |
| Basın yayın hizmetleri                           | 3              | 2,70%          |
| Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri                  | 2              | 1,80%          |
| Otel ve Turizm                                   | 1              | 0,90%          |
| Hukuk Hizmetleri                                 | 1              | 0,90%          |
| <b>Toplam</b> (birden fazla şık işaretlenmiştir) | -              | <b>100,00%</b> |

Hizmet sektörünün sınıflandırılmasında birçok alt sektöre yer verilmişti ancak anket formunda tüm alt sektörler yer verilemeyeceğinden belli başlı sektörler belirtilmiş, diğer seçeneği de sunularak yazılı olarak belirtilmesi istenmiştir. Ağırlıklı olarak reklam hizmeti, imalat sektörüne ait arazi hizmet veren işletmeler ve yazılım yapan işletmelerin oluşturduğu görülmektedir. Diğer olarak belirtilen sektörler ise fotoğrafçılık, gösteri sahne organizasyonu, toptan ve perakende ticaret hizmetleri, eğitim ve danışmanlık , turizm ve gemi inşaatı, uydu, anten ve güvenlik sistemleri, saat satışı ve tamirciliği, gösteri sanat etkinlikleri hizmetlerinden oluşmaktadır.

**Tablo 10:** Finansman İşleriniz Nasıl Yürütülmektedir?

| Finansman İşleriniz Nasıl Yürütülmektedir?          | İşletme Sayısı | %              |
|-----------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Finans bölümü tarafından yürütülüyor                | 7              | 6,93%          |
| Muhasebe bölümü tarafından yürütülüyor              | 31             | 30,69%         |
| Şirket Sahibi veya Ortakları tarafından yürütülüyor | 63             | 62,37%         |
| <b>Toplam</b>                                       | <b>101</b>     | <b>100,00%</b> |

İncelenen işletmelerin ağırlıklı olarak mikro ve küçük ölçekli işletme olduğunu ilk tabloda belirtmiştik. Dolayısıyla toplamda 101 işletmenin %62,37'sinin finansman işlerinin şirket sahibi veya ortakları tarafından yürütülmesi şaşırtıcı olmayacaktır.

İşletmelerin %30,69'unun ise finansman işlerini muhasebe bölümü yürütürken, sadece %6,93'ü finans birimi tarafından yürütülmektedir.

**Tablo 11:** İşletmelerin finansman kaynakları

| İşletmelerin finansman kaynakları                | İşletme Sayısı | %              |
|--------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Özkaynaklar                                      | 78             | 41,05%         |
| Banka Kredisi                                    | 48             | 25,26%         |
| Leasing                                          | 6              | 3,15%          |
| Factoring                                        | 8              | 4,21%          |
| Firma Kredi Kartı                                | 24             | 12,63%         |
| Sermaye Piyasasından Fon Sağlama                 | 1              | 0,52%          |
| Yabancı Sermaye                                  | 5              | 2,63%          |
| Diğer                                            | 20             | 10,52%         |
| <b>Toplam</b> (birden fazla şık işaretlenmiştir) | -              | <b>100,00%</b> |

Yukarıdaki tabloda belirtilen finansman kaynaklarını seçen işletmeler birden fazla seçenek işaretlemiştir. 101 işletmeden 78'i finansman kaynağı olarak özkaynaklarını kullanırken banka kredileri 48 işletmeyle 2. sırada yer almaktadır. Factoring ve leasing (finansal kiralama) gibi alternatif finansman kaynakları devreye girerken yabancı sermaye ve sermaye piyasasından fon sağlama çok düşük seviyede tercih edilen finansman kaynaklarıdır.

**Tablo 12:** İşletmelerin finansman sorunları

| İşletmelerin finansman sorunları                                  | İşletme Sayısı | %              |
|-------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Kredi alımındaki zorluklar                                        | 11             | 5,94%          |
| Özsermayenin yetersiz olması                                      | 26             | 14,05%         |
| Alacakların tahsil edilmesinde karşılaşılan zorluklar, gecikmeler | 33             | 17,83%         |
| Maliyetlerin sürekli artış göstermesi                             | 34             | 18,37%         |
| Yatırımlar                                                        | 14             | 7,56%          |
| Satıştan elde edilen karın düşük olması                           | 26             | 14,05%         |
| Diğer sorunlar                                                    | 16             | 8,64%          |
| Finansman sorunumuz bulunmamaktadır.                              | 25             | 13,51%         |
| <b>Toplam</b> (birden fazla şık işaretlenmiştir)                  | -              | <b>100,00%</b> |

İncelemeye katılan işletmelerin finansman sorunları başında maliyetlerin sürekli artış göstermesi ve alacakların gecikmesi, tahsil edilmesinde karşılaştıkları zorluklar yer almaktadır. 26 işletme maliyetlerinin yüksek olması sebebiyle satıştan elde ettikleri karın düşük olduğunu ve özsermayelerinin yetersiz olduğunu belirtmiştir. 25 işletme finansman sorunu yaşamadığını belirtirken, 14 işletme yatırımlarıyla ilgili finansman sorunları yaşadığını belirtmiştir. Sadece 11 işletme kredi alımında zorluklar yaşamaktadır.

**Tablo 13:** Yönetimden sorumlu kişilerin eğitim düzeyi

| Yönetimden sorumlu kişilerin eğitim düzeyi | İşletme Sayısı | %              |
|--------------------------------------------|----------------|----------------|
| Ortaokul ve altı                           | 2              | 3,57%          |
| Lise                                       | 11             | 19,64%         |
| Üniversite (Lisans)                        | 34             | 60,71%         |
| Master (Yüksek Lisans)                     | 9              | 16,07%         |
| <b>Toplam</b>                              | <b>56</b>      | <b>100,00%</b> |

Tabloda yönetimden sorumlu kişilerin eğitim düzeyinin 34 kişiyle en çok üniversite mezunu yöneticiler olduğu görülürken **sadece** bu soruyu 50 işletmenin cevapladığını, 51 işletmenin ise cevap vermek istemediğini görüyoruz. Bu durumda ankete katılan hizmet sektörü işletmelerindeki yönetimden sorumlu kişilerin yaklaşık %50'sinin eğitim düzeyi ortaokul ve altı olarak kabul edilebilir. Bu durumda ilköğretim ve lise seviyesinde olan öğrencilere aşama aşama temel ekonomi, temel girişimcilik ve iş

ahlakî dersleri verilmesi son derece etkili olabilir. Ülkemizin kalkınması girişimcilerin gelişmesine bağlıyken, bu konuya ne kadar yatırım yapılırsa geri dönüşler o denli olumlu olacaktır.

**Tablo 14:** İşletmelerin yararlandığı teşvik ve destekler

| İşletmelerin yararlandığı teşvik ve destekler    | İşletme Sayısı | %              |
|--------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Kosgeb                                           | 19             | 16,23%         |
| Nakit yardımlar                                  | 15             | 12,82%         |
| Vergi tarzı teşvikler                            | 14             | 11,96%         |
| Organize Sanayi Bölge/Teknopark yardımları       | 3              | 2,56%          |
| Kalkınma bankası işletme/yatırım kredileri       | 4              | 3,41%          |
| İhracat teşvikleri                               | 2              | 1,70%          |
| Hiçbiri                                          | 60             | 51,28%         |
| <b>Toplam</b> (birden fazla şık işaretlenmiştir) | -              | <b>100,00%</b> |

İncelenen işletmelerin sadece 19'u Kosgeb'in desteklerinden yararlanmaktadır. 15 işletme nakit yardım aldığını belirtmiştir. Ülkemizde kuvvetli aile bağları ve dostluk ilişkilerini gözönünden bulundurursak bu oran şaşırtıcı olmayacaktır. Ancak işletmelerin ağırlıklı olarak İstanbul'da olması bu oranın çok da yüksek olmamasına neden olmuştur. 14'ü vergi tarzı teşvikler aldığını, 4'ü kalkınma bankası işletme/yatırım kredilerinden yararlandığını, 3 işletme organize sanayi bölge/teknopark yardımları aldığını belirtmiştir. Toplamda 60 işletme hiçbir destek ve teşvikten faydalanmadığını belirtmiştir. İnceleme yapılan işletmelerin yarısından fazlasının bu teşvik ve faydalardan haberdar olmadığını ya da bu teşviklerden yararlanmayı sağlayacak kriterleri taşımadıklarını söyleyebiliriz.

**Tablo 15:** İşletmelerin vermiş oldukları hizmet demode olunca yeni bir hizmet sunuyorlar mı?

| İşletmeler vermiş oldukları hizmet demode olunca yeni bir hizmet sunuyorlar m? | İşletme Sayısı | %              |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Genellikle                                                                     | 60             | 59,40%         |
| Hemen                                                                          | 22             | 21,78%         |
| Takip etmiyoruz                                                                | 3              | 2,97%          |
| Geriden takip ediyoruz                                                         | 16             | 15,84%         |
| <b>Toplam</b>                                                                  | <b>101</b>     | <b>100,00%</b> |

İncelenen işletmelerin % 59,41'i vermiş oldukları hizmet demode olunca yerine yeni bir hizmet sunabildiklerini, % 21,78'ü hemen yeni bir hizmet sunduklarını, % 15,84'ü yenilikleri geriden takip ettiklerini, %2,97'si ise yenilikleri takip etmediğini belirtmiştir.

**Tablo 16:** Yeniliklere kolay adapte olan işletmeler ne kadar sürede yeni bir hizmet sunabiliyor?

| Yeniliklere kolay adapte olan işletmeler ne kadar sürede yeni bir hizmet sunabiliyor? | İşletme Sayısı | %              |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| 1-6 ay                                                                                | 64             | 63,36%         |
| 6-12 ay                                                                               | 27             | 26,73%         |
| 1-2 yıl                                                                               | 8              | 7,92%          |
| 2 yıl üzeri                                                                           | 2              | 1,98%          |
| <b>Toplam</b>                                                                         | <b>101</b>     | <b>100,00%</b> |

Yeniliklere kolay adapte olan işletmelerden 64'ü 1 ile 6 ay arasında, 27'si 6 ile 12 ay arasında, 8'i 1 ile 2 yıl arasında yeni bir hizmet sunduğunu belirtmiştir.

**Tablo 17:** Büyük Ölçekli İşletmelerle Aynı Hizmeti mi Veriyorsunuz?

| Cevap         | İşletme Sayısı | %           |
|---------------|----------------|-------------|
| Evet          | 8              | 7,92%       |
| Hayır         | 93             | 92,07%      |
| <b>Toplam</b> | <b>101</b>     | <b>100%</b> |

Sadece 8 işletme ürettiği hizmeti büyük işletmelere satarken, 93 işletme rekabet ilişkisine ve pazar bölünmesine dayalı çalışmaktadır.

**Tablo 18:** Ürettiğiniz Hizmeti Sadece Büyük Bir İşletmeye mi Satıyorsunuz?

| Cevap  | İşletme Sayısı | %      |
|--------|----------------|--------|
| Evet   | 73             | 72,27% |
| Hayır  | 28             | 27,72% |
| Toplam | 101            | 100%   |

İncelenen KOBİ'lerin %72,27'si büyük ölçekli işletmelerle aynı hizmeti verirken, %27,72'si farklı hizmet türlerinde çalışmaktadır.

**Tablo 19:** Yer aldığınız sektördeki yenilikleri takip ediyor musunuz?

| Cevap  | İşletme Sayısı | %      |
|--------|----------------|--------|
| Evet   | 97             | 96,04% |
| Hayır  | 4              | 3,96%  |
| Toplam | 101            | 100%   |

İncelenen işletmelerin 97'si sektördeki yenilikleri takip ederken, 4'ü mevcut yenilikleri takip edemediğini belirtmiştir.

**Tablo 20:** İşletmeniz hiç derecelendirmeden geçti mi?

| Cevap  | İşletme Sayısı | %      |
|--------|----------------|--------|
| Evet   | 42             | 41,58% |
| Hayır  | 59             | 58,42% |
| Toplam | 101            | 100%   |

İncelemeye katılan işletmelerin 42'si derecelendirmeden geçmiştir. İncelenen işletmelerin finansman kaynaklarının birincisi özkaynakları olurken, ikincisi banka kredileridir. Dolayısıyla işletmelerin % 41'inin derecelendirmeden geçmeleri bu durumu doğrulamaktadır.

**Tablo 21:** Bankalardan kredi almak istediğinizde derecelendirmeye bağlı olduğunu biliyor musunuz?

| Cevap  | İşletme Sayısı | %      |
|--------|----------------|--------|
| Evet   | 88             | 87,13% |
| Hayır  | 13             | 12,87% |
| Toplam | 101            | 100%   |

İncelemeye katılan işletmelerin sadece 13'ü bankalardan kredi almak istediğinde derecelendirmeye tabi olduğunu bilmiyor. İşletmelerin % 87,13'ü bu kriterden haberdardır. Bu durumda her işletmenin derecelendirme yaptırmamasına rağmen, genel olarak ankete katılan KOBİ'lerde Basel bilincinin oluştuğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 22:** İşletmenizi kurumsal buluyor musunuz?

| Cevap  | İşletme Sayısı | %      |
|--------|----------------|--------|
| Evet   | 34             | 33,66% |
| Hayır  | 67             | 66,34% |
| Toplam | 101            | 100%   |

İncelenen işletmelerin 67'si kendini kurumsal bir işletme olarak değerlendirmiyor. Birçok işletme kurumsal ve yönetim alanında yaşanan aksaklıkların farkında olsa da uygulamada yapılması gerekenleri gözardı etmektedir. Bunu yukarıda cevap verenlerin sonuçları doğrultusunda, kurumsallaşma/yönetim soru grubunda vermiş oldukları cevapları da değerlendirdiğimizde rahatlıkla söyleyebiliriz.

**Tablo 23:** Son 5 yılda hizmet sektörünüzde değişiklik oldu mu?

| Cevap  | İşletme Sayısı | %      |
|--------|----------------|--------|
| Evet   | 43             | 42,57% |
| Hayır  | 58             | 57,42% |
| Toplam | 101            | 100%   |

İncelenen işletmelerin % 57,42'si son 5 yılda aynı hizmet sektörüyle devam ederken, azımsanmayacak oranda olan işletmelerin %42,57'si hizmet sektöründe değişikliğe gitmiştir.

**Tablo 24:** İşletmenizde finans sorunu olduğunu düşünüyor musunuz?

| Cevap  | İşletme Sayısı | %      |
|--------|----------------|--------|
| Evet   | 58             | 57,42% |
| Hayır  | 43             | 42,57% |
| Toplam | 101            | 100%   |

İncelenen işletmelerin % 57,42'si finans konusunda sorunlar yaşarken yine azımsanmayacak ölçüde işletme %42,57 oranla finans sorunu yaşamadığını belirtmiştir.

**Tablo 25:** Büyük Ölçekli İşletme Olmanızı Engelleyen Sorunlar

| Büyük Ölçekli İşletme Olmanızın Engelleyen Sorunlar                              | Hiçbir Zaman | Nadiren | Arasıra | Çoğu Zaman | Her Zaman |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|---------|------------|-----------|
| Kuruluş yeri seçiminde sorunlar yaşanmaktadır                                    | 24%          | 28%     | 26%     | 15%        | 3%        |
| Kalifiye eleman yetersizliği yaşanmaktadır                                       | 13%          | 15%     | 27%     | 31%        | 10%       |
| Altyapı yatırımları yetersiz kalmaktadır                                         | 12%          | 16%     | 27%     | 35%        | 6%        |
| Büyük ölçekli işletme teknik olarak üstündür                                     | 13%          | 15%     | 26%     | 36%        | 6%        |
| Finansal kaynak elde etmede sorunlar yaşanmaktadır                               | 12%          | 14%     | 25%     | 33%        | 12%       |
| Fiyat farklılıkları yaşanmaktadır                                                | 12%          | 13%     | 27%     | 37%        | 7%        |
| Teknolojik değişim ve bölgesel farklılıklardan etkilenilmektedir                 | 13%          | 17%     | 34%     | 29%        | 3%        |
| İşletme yapısı dış faktör değişimlerine karşı çabuk uyum sağlamaktadır           | 10%          | 18%     | 29%     | 32%        | 7%        |
| Fizibilite çalışması yapılmaktadır                                               | 14%          | 25%     | 23%     | 26%        | 8%        |
| Ortak girişimlerden uzak durulmaktadır                                           | 13%          | 24%     | 24%     | 25%        | 10%       |
| İşletmede kurum kültürü tam oluşmamıştır                                         | 17%          | 21%     | 25%     | 30%        | 3%        |
| Yönetimin tek elde toplanması sebebiyle basit usul teknikler tercih edilmektedir | 14%          | 11%     | 23%     | 32%        | 16%       |

Yukarıdaki tabloda KOBİ'lerin büyük ölçekli işletme olmalarını engelleyen sorunlara bakış açıları değerlendirilmiştir. Birçok farklı alanda görüşleri irdelenmiştir.

Kuruluş yeri işletmenin varlığı boyunca çalışmalarını sürdüreceği yerdir, muhakkak aynı yerde kalma zorunluluğu yoktur ama bu seçim oldukça stratejiktir. Uzun dönemli bir yatırım kararı olduğu için değiştirilmesi güç ve maliyetlidir. İncelenen işletmelerin sadece % 3'ü her zaman bu konuda sorun yaşadığını, % 15'i çoğu zaman yaşadığını belirtmiştir. % 24'ü kuruluş yeri seçiminde hiç sorun yaşamazken % 28'i nadiren sorun yaşamıştır. Buradan anlaşılabileceği üzere KOBİ'lerin % 52'si kuruluş yeri seçiminde isabetli kararlar vermektedir.

KOBİ'lerde emek yoğunluğunun nispeten yüksek oluşu, alınan talep ve geri dönüşlere göre verilen hizmetlerin yeniden düzenlenmesi gerektiğinden, çok yönlü kalifiye elemana daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Tabloda ise işletmelerin % 10'u her zaman kalifiye eleman eksikliği yaşarken, % 31'i de çoğu zaman sorun yaşamaktadır. Toplamda % 41 oranında bu sorun ön plandadır. Sadece % 13'lük bir grup işletme hiç sorun yaşamadığını belirtmiştir. İncelenen işletmelerde orta ölçekli işletmelerin varlığı bu işletmelerin eleman seçiminde daha profesyonel çalıştığını göstermektedir.

KOBİ'ler için altyapı yatırımları uzun ömürlü olarak nitelendirilebilecek fiziki bir takım unsurlardan, kurumsal düzenlemelere kadar giden geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu yatırımın yapıldığı ilk aşama yüksek sabit maliyetler gerektiren uzun ömürlü bir yatırımdır. Ancak işletme sahibi veya yöneticilerinin hızlı bir şekilde büyüme isteği ve hırsı, bu altyapı yatırımlarını gözden kaçırmalarına veya önemsememelerine neden olabilmektedir. İncelenen işletmelerde de altyapı yatırımlarının eksikliğini çoğu zaman yaşayan işletme oranı % 35, her zaman yaşayanların oranı % 6 olmakla birlikte toplamda % 41'lik orana sahip 43 işletme altyapı yatırımları konusunda sorun yaşamaktadır.

Büyük işletmelerin KOBİ'lerden teknik olarak üstün olması bu işletmelere maliyetlerini minimuma düşürme, verimliliklerini ve rekabet gücünü artırma,

müşterilere daha kaliteli mal ve hizmet sunulması gibi avantajlar sağlayabilir. Bu şekilde düşünen işletmelerin % 6'sı her zaman, % 36'sı çoğu zaman, % 26'sı arasına böyle olduğunu belirtmiştir. % 13'lük bir grup işletme ise büyük işletmelerin teknik olarak üstün görmemektedir. Bu işletmelerin büyük işletmelere göre ekonomik krizlerden, konjonktürel dalgalanmalardan nispeten daha az etkilenecek ayakta kaldıklarını göz önünde bulundurarak cevapladıklarını düşünebiliriz.

KOBİ'lerin oto finansman olanaklarının kısıtlı olması, kredi hacimlerinin düşük ve kredi maliyetlerinin yüksek olması, büyük çoğunluğun sermaye piyasasına girememesi, finans dünyasındaki gelişmeleri yakından takip edememeleri güçlü bir finansal yapıya erişimlerini zorlaştırmaktadır. Kavramsal konuların olduğu belli bir uzmanlık gerektiren finansman ve muhasebe alanında işletme sahiplerinin yeterli bilgiye sahip olmaması ve uzman kişilere işletmede yer verilmemesi finansal kaynaklara ulaşmada sıkıntılara yol açmaktadır. İncelenen işletmelerin % 33'ü çoğu zaman, % 25'i arasına, % 12'si her zaman olmak üzere toplamda 73 işletme finansal kaynak elde etmede sorun yaşadığını belirtmiştir.

Teknolojik değişim ve bölgesel farklılıklardan kaynaklı sorunların olması yeni teknolojilerin zorunlu olduğu sektörlerde KOBİ'lerin rekabet konusunda büyük sıkıntılarla karşılaşmasına neden olmaktadır. Uluslararası rekabetin gün geçtikçe kızıştığı günümüzde bölgesel farklılıkların aşılammaması bu işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. İncelemenin ağırlıklı olarak İstanbul'daki işletmelerde yapılması nedeniyle bölgesel farklılıkları her zaman sorun olarak gören sadece %3'lük bir kısım işletme olduğu görülmektedir. Ancak hem teknolojik değişimler hem bölgesel farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda bu durum işletmelerin % 34'ü için arasına, % 29'u için çoğu zaman büyük ölçekli olma yolunda bir engeldir.

Günümüzde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal değişimlere daha hızlı uyum gösterdiği, esnek bir yapıya sahip oldukları bilinmektedir. İncelemeye katılan işletmelerin birçoğunun da benzer fikirde olduğu görülmektedir. İşletmelerin dış faktör değişimlerine karşı çabuk uyum sağlamasının mümkün olmadığını ise % 10'luk bir grup işletme düşünmektedir. İşletmelerin % 32'si çoğu zaman, % 7'si her zaman, % 29'u arasına olmak üzere toplamda 70

işletme uyum yeteneklerinin olduğunu düşünüyor. Bir kısım işletmenin uyum konusunda olumsuz görüş belirtmelerinde, finansal konularda yaşanan sıkıntıların etkili olduğu söylenebilir.

KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu yatırım öncesi fizibilite etüdü yapmamaktadır. Fizibilite etüdü ek bir maliyet olarak görüldüğünden bu aşama atlanmaktadır. Ancak bu durumda yanlış karar almak ve başarısız olmak kaçınılmaz olmaktadır. İncelemeye katılan işletmelerden arasına fizibilite çalışması yapanların oranı % 23, %25'i nadiren yapıyor, % 14'ü ise hiç yapmıyor. Sadece % 8'lik bir grup işletme fizibilite çalışmasını her zaman yapmaktadır.

KOBİ'lerin birçoğu aile işletmesi olduğundan ortak yatırımlara girme konusuna temkinli yaklaşmaktadır. Küçük sermayelerini birleştirenler, hem iç hem dış pazarda gerekli avantajları sağlamak amacıyla işletmelerini entegre çalıştıranlar, hem kendi işletmelerine hem de ülkelerine birçok katkısı olacaktır. KOBİ'lerin bu konuya temkinli yaklaşımları büyüme ve gelişmelerinde engel teşkil eder. İnceleme yapılan işletmelerden ortak girişimlerden uzak durulmasının arasına sorun olarak gören işletme oranı %24, her zaman sorun olur diyen işletme oranı %10, çoğu zaman diyen işletme oranı %25, toplamda 62 işletmenin bu konuyu sorun olarak değerlendirdiği görülmektedir.

Kurum kültürü yazılı değildir ancak tüm çalışanları aynı değer ve aynı çalışma çerçevesinde yakınlaştırıp birbirine bağlayan, kuruma bütünlük kazandıran yol gösterici bir kavramdır. Kurum kültürüne sahip olmak kişiye aidiyet duygusu verir. İşletmenin gelecek nesillere devam edip sürdürülebilirliğini koruması için kurum kültürünün tüm çalışanlar tarafından idrak edilmesi ve özümsemesi gerekir. İncelenen işletmeler arasında kurum kültürünün tam oluşmamasını arasına sorun olarak gören işletme oranı % 25, her zaman sorun olur diyen işletme oranı % 3, çoğu zaman diyen işletme oranı % 30, toplamda 60 işletmenin bu konuyu sorun olarak değerlendirdiği görülmektedir.

KOBİ'lerde bütün işletme fonksiyonlarının tek elde toplanması işletmede birtakım sıkıntılara yol açmaktadır. Yönetimde uzmanlaşmanın gözardı edilmesinden, işletme

sahibinin bilgi, tecrübe ve eğitim yetersizliklerinden dolayı gerekli kaynakları zamanında kullanamama ve etkin kararlar alamama gibi sorunlar yaşanmaktadır. İncelenen işletmelerde yönetimin tek elde toplanması sebebiyle basit teknik usuller kullanılmanın büyük ölçekli işletmeye geçiş sürecinde arasına sorunlara yol açtığını belirten işletme oranı %23, çoğu zaman olduğunu belirten işletme oranı %32, her zaman olduğunu belirten işletme oranı %16 olmak üzere toplamda 72 işletme sorun yaşanabileceğini belirtmiştir. Sadece 15 işletme hiçbir zaman sorun olmayacağı görüşündedir.

**Tablo 26:** Kurumsallaşma ve Yönetim Konusunda Karşılaşılan Engeller

| Kurumsallaşma / Yönetim Konusunda Engeller                                             | Hiçbir Zaman | Nadiren | Arasıra | Çoğu | Her Zaman |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|---------|------|-----------|
| Uzman yöneticilerin olması işletmenin devamlılığını sağlar                             | 1%           | 5%      | 8%      | 55%  | 27%       |
| Misyon ve vizyona sahip olmak işletmenin nesillerce devam etmesini sağlar              | 1%           | 1%      | 9%      | 47%  | 38%       |
| Yönetimde stratejiler, planlar, kurallar mutlaka olmalıdır                             | 1%           | 4%      | 5%      | 32%  | 54%       |
| Kurumların gelecek nesillere aktarılması yapılması gerekir                             | 2%           | 1%      | 7%      | 45%  | 41%       |
| İşe personel alınırken aile üyeleri tercih edilmelidir                                 | 20%          | 39%     | 32%     | 6%   | 0%        |
| Aile üyelerinin yönetimde bulunması ve sözsahibi olması devamlılık açısından önemlidir | 6%           | 19%     | 5%      | 29%  | 3%        |
| Aile üyeleri dışından gelen bir genel müdür yönetimde söz sahibi olur.                 | 8%           | 9%      | 23%     | 38%  | 18%       |

Yukarıdaki tabloda KOBİ'lerin kurumsallaşma ve yönetim konusunda yaşadıkları sıkıntıların sebepleri irdelenmiştir.

Büyük ölçekli işletmelerde işletme fonksiyonlarının yerine getirilmesi için her birim için ayrı ayrı yöneticilere ihtiyaç duyarlar. KOBİ'lerde ise sermaye, makine, insan kaynağı, zaman ve yöntem olarak kısıtlı kaynaklar olduğundan tüm birimlerde uzman yöneticilerin olması imkansız görünmektedir. Bu durumda sürekli değişen ekonomi ve pazar şartları işletme yöneticisinin işlerini zorlaştırmaktadır. Aşağıdaki grafikte KOBİ'lerde hangi birimlerde yöneticiler olduğu incelenmiştir:

**Tablo 27: KOBİ’lerde Bulunan Profesyonel Yöneticiler**

| İşletmenizde profesyonel yönetici olarak hangileri bulunmaktadır? | İşletme Sayısı | %              |
|-------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Pazarlama Yöneticisi                                              | 29             | 18,47%         |
| Muhasebe Yöneticisi                                               | 37             | 23,56%         |
| İdari İşler Yöneticisi                                            | 30             | 19,10%         |
| İnsan Kaynakları Yöneticisi                                       | 7              | 4,45%          |
| Satınalma Yöneticisi                                              | 12             | 7,64%          |
| Hiçbir yönetici bulunmamaktadır                                   | 42             | 26,75%         |
| <b>Toplam</b> (birden fazla şık işaretlenmiştir)                  | -              | <b>100,00%</b> |

Yukarıdaki grafikte görüldüğü üzere işletmesinde hiç yönetici bulundurmayan, sadece işletme sahibinin tüm yönetim fonksiyonlarını yerine getirdiği işletme sayısı 42’dir. İşletmenin bünyesinde en çok muhasebe yöneticisi bulunmaktadır. 37 işletmede muhasebe yöneticisi, 30 işletmede idari işler yöneticisi, 29 işletmede pazarlama yöneticisi, 12 işletmede satınalma yöneticisi bulunurken, işletmede en az insan kaynakları yöneticisi vardır. Sadece 7 işletmede ik yöneticisi bulunmaktadır. Bu durum işletmelerin uzman yöneticilere önem vermediğini göstermektedir. Çünkü incelemeye katılan işletmelerden uzman yöneticilerin işletmenin devamlılığı için önemli olduğunu belirten 93 işletme vardır. % 1 işletme hiç önemli olmadığını, % 5 işletme nadiren önemli olduğunu belirtmiştir.

Bir işletme için misyon işletmenin varoluş nedenini ifade ederken, vizyon ise ulaşılacak istenen amaç ve hedefleri tanımlar. Misyon uzun dönemlidir ve işletmeye özgüdür. Vizyon ise işletmeye yön veren, herkes tarafından kabul edilebilir nicel olarak ulaşılabilir olmalıdır<sup>226</sup>. İşletmenin belli bir misyon ve vizyona sahip olması, varlığını sürdürebilmesi ve nesilden nesile devamlılığı için önemli bir unsurdur. İşletmeler misyonunu, müşteri memnuniyetini göz önünde bulundurup, modern uygulamalara açık bir şekilde ürün/hizmet geliştirme konusunda belirlerken, vizyonunu piyasa lideri, ilk akla gelen, ilk tercih edilen, finansal olarak en güçlü, en karlı olmak üzere ulaşmak istediği yeri farklı şekillerde tanımlayabilirler. İncelemeye

<sup>226</sup> Ali Rıza İnce, “Türkiye’nin İkinci 500 Büyük Şirketinin Misyon ve Vizyon İfadelerine Göre Girişimcilik Özellikleri”, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı: 2, Ocak 2015, s. 146

katılan işletmeler için de işletmenin misyon ve vizyonunu belirlemesi uzun yıllar devamlılığı için önemlidir. Toplamda 98 işletme önemli olduğunu vurgularken, sadece 2 işletme bu konuya katılmamıştır.

KOBİ'ler kısıtlı kaynaklarla çalıştıklarından planlama yapmadıklarında ve stratejilerini oluşturmada ortaya çıkacak zararları karşılama konusunda sıkıntıya düşebilir, hatta iflas gibi daha zor durumlarda kalabilirler. Önemli olan işletmeyi kurmak değildir, yönetebilmektir. Bu nedenle başlangıçta tüm kuralların belirlenmesi, tüm birimler için planlamaların yapılması ve işletmeyi ileriye taşıyacak stratejilerin kısa, orta ve uzun vadeli olmak üzere oluşturulması gerekir. İncelenen işletmeler arasında 55 işletme stratejilerin, plan ve kuralların her zaman, 33 işletme çoğu zaman, 6 işletme arasıra olması gerektiğini belirtmiştir. Sadece 7 işletme bu görüşe katılmamıştır.

Açıklanmış, net, yazılı bir plan olmadan başarıya giden yol işletmeler için sadece şansa kalmıştır. Önemli olan ilk başta uzun vadeli yol haritasını oluşturabilmektir. Uzun dönemli stratejilerin oluşturulması işletmede ne yapılacağının önceden kararlaştırılması, neyin nerede, kim tarafından, ne zaman yapılacağı konusunda bilgi vermesi, yön göstermesi açısından oldukça önemlidir. Her işletmenin kendi sektörüne, pazarına ve gelişim aşamasına uygun stratejik plana ihtiyacı vardır. Bu stratejik planlama bir sonraki nesile devir işlemi için kilit role sahiptir. Koşullar ve kurumsal stratejiler değiştikçe bu planlamanın revize edilmesi de kaçınılmazdır. Bu planlama organizasyonun her alanından kişilerin görüşü alınarak koşullara göre güncel tutulup gözden geçirilmelidir. İncelenen işletmelerin % 45'i çoğu zaman, % 41'i her zaman kurumların gelecek nesillere aktarılması için uzun vadeli stratejik planların yapılması gerektiğini belirtmiştir. Sadece 4 işletme bu görüşe katılmamaktadır.

İşe alımlarda aile üyelerinin tercih edilmesi diğer çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir. Diğer çalışanların işini kaybetme korkusu, performansı ne kadar iyi olursa olsun yükselemeyeceği endişesi işe karşı sevgisini azaltıp verimliliğini düşürmektedir. Ortaya çıkan adaletsizlik ve güvensizlik duygusu çalışanların performansını ve işin kalitesini düşürmektedir. İncelenen işletmeler de işe personel

alırken her zaman aile üyelerinin tercih edilmesine katılan işletme yoktur. Çoğu zaman tercih edilmelidir diyen işletme sayısı ise sadece 7'dir. Genelde personel alımının aile üyeleri arasından olmaması ya da nadiren tercih edilmesini belirten işletmeler ağırlıktadır. Bu durumda işletmelerin bu konuda deneyim sahibi ve hassas oldukları görülmektedir.

İncelenen işletmelerde aile üyelerinin yönetimde bulunması ve söz sahibi olması işletmenin devamlılığı açısından önemlidir görüşünü çoğu zaman diye belirten işletme oranı % 29, arasıra diye belirten işletme oranı % 39'dur. KOBİ'lerin ağırlıklı olarak aile işletmelerinden oluştuğunu göz önünde bulundurursak bu oran şaşırtıcı değildir. Ancak aile üyeleri genellikle yönetimdeki konumları, kar ve miras dağılımı konularında sorunlar yaşayıp anlaşmazlığa düşmektedirler. İşletmenin karar alma sürecinde aile üyelerinin kişisel egolarının ön planda olması önemsiz konulara çok vakit harcanıp kurum stratejisinden uzaklaşmaya neden olmaktadır. Bu durum işletmenin faaliyetlerini uzun dönem sürdürmesini olumsuz etkileyecektir.

Bir önceki maddede işletmeler aile üyelerinin yönetimde söz sahibi olması gerektiğini ağırlıklı olarak düşünürken dışardan gelen bir genel müdürün yönetimde bulunmasına, söz sahibi olmasına ise çok soğuk bakmamıştır. İşletmelerin % 38'ü çoğu zaman, % 18'i her zaman dışarıdan gelen bir genel müdürün yönetimde söz sahibi olabileceğini belirtmiştir. Bu oranlardan yola çıkarsak işletmelerde bir yandan aile üyelerinin yönetimde söz sahibi olması istenirken, diğer yandan daha profesyonel bir otoritenin bulunmasının işletmenin gelişimi açısından önemli olduğu bilinmektedir. İşletme sahibinin birinci yönetici konumunda olup, aile üyeleri dışından başka bir yöneticiye sahip olmaması, çalışanlarına yetki devretmemesi işletmelerin esneklik ve canlılığını yitirmesine neden olacaktır.

Yukarıda işletmelerin büyük ölçekli işletmeye geçiş sürecinde karşılaşılabileceği sorunlarla ilgili konularda görüşleri alınmıştır. Aşağıdaki grafikte işletmelerin faaliyetlerini sınırlayan faktörler özetlenmiştir:

**Tablo 28:** İşletmelerin faaliyetlerini sınırlayan başlıca faktörler

| İşletmelerin faaliyetlerini sınırlayan başlıca faktörler | İşletme Sayısı | %              |
|----------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Sınırlayan bir faktör yoktur                             | 21             | 11,93%         |
| Talep yetersizliği                                       | 25             | 14,20%         |
| Çalışanlarla ilişkili problemler                         | 22             | 12,50%         |
| Diğer finansman sorunları                                | 33             | 18,75%         |
| Özsermaye sorunu                                         | 25             | 14,20%         |
| Eğitim sorunu                                            | 9              | 5,11%          |
| Yönetici ve yönetim sorunu                               | 18             | 10,22%         |
| Diğer faktörler                                          | 23             | 13,06%         |
| <b>Toplam</b> (birden fazla şık işaretlenmiştir)         | -              | <b>100,00%</b> |

İncelemeye katılan işletmelerin yarısından fazlası finans konusunda sıkıntı yaşadığını belirtmiştir. 25 işletme özsermaye sorunu yaşarken, 33 işletme de farklı finansman problemleriyle karşılaşmaktadır. Rekabetin yoğun yaşandığı ve küreselleşmeyle birlikte sınırların ortadan kalktığı günümüzde kişiler taleplerini kurumsal firmalardan karşılamayı tercih etmektedir. Bu durumda talep edilme sorunu KOBİ'ler için kaçınılmaz olacaktır. 3.sırada sorun olarak 25 işletmenin talep konusunda problemi olduğunu görüyoruz.

22 işletme çalışanlarıyla ilgili sorunlar, 18 işletme yönetsel problemler yaşamaktadır. İşletmeler en az eğitim konusunu faaliyetlerini sınırlayan bir faktör olarak görmektedir. 21 işletme ise faaliyetlerini sınırlayan bir faktör olduğunu düşünmemektedir.

## SONUÇ

Tüm gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'lerin stratejik önem taşıması dikkate alındığında mikro işletmeden orta ölçekli işletmeye kadar tüm KOBİ'ler için yapılacak araştırmalar değer kazanmaktadır. Günümüzde tüm ekonomilerde işsizliğin azaltılmasında girişimcilik önemli rol oynamaktadır. Türkiye' de gerek sayısal olarak çokluğu, gerek istihdam yaratma hacminin yüksek olması hizmet sektöründe yer alan KOBİ'leri ve onların büyümesine engel olan sorunlarıyla ilgili bir araştırma yapılmasını gerekli kılmıştır. Araştırma farklı hizmet türlerinde faaliyet gösteren mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeleri kapsamaktadır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin gelişmesine ve büyümesine engel olan sorunların neler olduğu incelenmiştir. Hizmet sektöründeki KOBİ'lerin sorunlarına çözüm önerileri getirmek bu tezin diğer bir amacıdır.

Mikro ölçekli (1-9 çalışanı olan) 55 işletme , küçük ölçekli (10-50 çalışanı olan) 35 işletme, orta ölçekli (51-250 çalışanı olan) 11 işletme araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Ülkemizde işletmelerin ağırlıklı olarak mikro ve küçük ölçekli olması bu çalışmada örnek hacmin oluşturulmasında etkili olmuştur. Belirlenen işletmelere anket uygulaması yapılmıştır. Daha önceki çalışmalar incelenmiş, uzman kişilerin görüşü alınarak, öğrenilen bilgiler doğrultusunda anket formları hazırlanmıştır. Anket soruları 3 ana değerlendirmeyi yapabilecek şekilde hazırlanmıştır. İlk olarak işletmelerin çalışan sayısı, hukuki yapısı, kaç yıldır hizmet verdikleri, yöneticilerin eğitim düzeyi, hangi hizmet sektöründe çalıştıkları, ikincisi kaç nesildir faaliyetlerini sürdürdükleri, finans kaynaklarının neler olduğu, hangi teşvik ve desteklerden yararlandıkları, kredi alırken derecelendirmeye bağlı oldukları bilgisine sahipler mi, yenilikleri takip edip edemedikleri, eğer takip ediyorlarsa ne kadar sürede takip edebildikleri, son olarak büyük ölçekli işletme olma yolunda çıkan engellerin neler olduğu ortaya konulmuştur.

Anketten elde edilen **veriler SPSS** bilgisayar programı uygulamasıyla bilgisayara girilmiş ve analiz edilmiştir. Analiz tezin amacı göz önünde bulundurularak yapılmış ve araştırma sonuçlarından istenilen bilgilere ulaşılabilmektedir.

Araştırma bulgularına göre toplamda 101 işletmeden sadece 11'i daha önceki kuşaklardan işi devralmıştır, 18'i babasından devraldığı işi yürütmektedir. Çoğunluk olarak 72 işletme kendi kurduğu işletmesinde faaliyetlerini sürdürmektedir. KOBİ'lerin faaliyetlerine uzun yıllar devam edebilmesi için mevcut ve gelecek neslin işbirliği ile gerçekleştirilen stratejik bir plana ihtiyacı vardır. Kurumsal bir yönetim modelinin hedeflenmesi gerekmektedir. Sadece işletme sahibi fikirlerini dikte etmemeli, kararlar sağlıklı bir danışma ve tartışmanın sonunda yönetimdeki diğer kişilerle birlikte ortak verilmelidir.

İşletmelerin 78'i kendini özsermayesiyle finanse etmektedir. İkinci sırada ise banka kredileri gelmektedir. Bu durum KOBİ'lerin büyümelerini finanse etmesi için tekrar eden bir zorluk ve endişe kaynağıdır. Kredi alarak kendi işletmelerini risk altına sokmak istemiyorlar ve paralarını yatırılabilecekleri en iyi yerin kendi işletmeleri olduğunu düşünüyorlar. Banka kredileri için gerekli koşulların sağlanmasının zorlukları, faktöring, leasing, forfaiting gibi finans kaynaklarının maliyetlerinin yüksek oluşu çoğu KOBİ'yi özsermayesini kullanmaya zorlamaktadır. Ancak işler tersine gittiğinde ya da ekonomide oluşan bir kriz ortamında kişisel servetleri ve işletme tehlike altına girecektir. Bu durumda işletmenin yeterli sermaye yapısına ve gelecekte ortaya çıkacak fırsatların değerlendirilmesinde finansman erişimine sahip olup olmadığını belirlemesine yardım edecek bir finansal planlamaya ihtiyacı vardır.

KOBİ'lere finans, eğitim, pazarlama, inovasyon ve kurumsal gelişim alanında destek sağlayacak, teşvik verecek birçok resmi kuruluş vardır: KOSGEB, TÜBİTAK, Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Kredi Garanti Fonu, AB Komisyonu Türkiye Temsilciliği, İşkur ve Üniversiteler. Ancak incelenen işletmeler arasında 19 işletme sadece KOSGEB'den destek aldığını belirtmiştir.

Diğer 82 işletme bu kurumların verdiği destekleri ya bilmiyor ya da gerekli koşulları taşımadığı için başvurudan kaçınıyor. İncelenen KOBİ'lerde yönetimden sorumlu kişilerin yarısının eğitim düzeyini belirtmede çekimser davrandığını görmüştük. Eğer eğitim ve uzmanlık konusuna yeterli hassasiyeti gösterirlerse ekonomideki yenilik ve gelişimleri daha rahat takip edip birçok teşvik ve desteklerden yararlanabilirler.

Uzman kişileri işletmenin bünyesine katmayı işletme için ek bir maliyet olarak görmezlerse büyüme sürecine daha hızlı geçeceklerdir.

Yapılan araştırmada KOBİ'lerin sorunları detaylı bir şekilde incelenmeye çalışılmıştır. Ancak ekonomideki ağırlığı göz önünde bulundurulduğunda yüzlerce sorundan ancak bir kısmını aktarabildiğimi belirtmek isterim.

Bu çalışmanın hizmet sektöründeki KOBİ'lere biraz da olsa ışık tutması ve bu konu hakkında yapılacak çalışmalara da yol göstermesi bu çalışmayı başarılı kılacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akademik Bakış: Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler e-Dergisi, (çevrimiçi), <http://www.akademikbakis.org/35/11.pdf>, 19.09.2018
- Altunışık Remzi, Coşkun Recai vd **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, 5.Baskı, Sakarya 2007, s.129
- Ar Aybeniz Akdeniz, İskender Hüseyin: “Türkiye’de KOBİ’ler ve KOBİ’lerde Planlama Uygulama ve Denetim”, Mevzuat Dergisi, sayı 87,Mart 2005, (çevrimiçi), <https://www.mevzuatdergisi.com/2005/03a/06.htm> , 17.10.2018
- Ateş M. Rauf: **KOBİ Doktoru**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2007, s.30-31
- Aykaç Mustafa, Parlak Zeki vd.: **Küreselleşme sürecinde rekabet gücünün arttırılması ve Türkiye’de KOBİ’ler**, İTO, İstanbul, 2008, yayın no:2008-24, s.133-134
- Bakan, İsmail vd: **Girişimcilik, KOBİ’ler ve Strateji**, ed. İsmail Bakan, Ankara, Gazi Kitabevi,Şubat 2015, s. 79
- BİS: (çevrimiçi) , <http://www.bis.org/publ/bcbs50.pdf> , 13.09.2018
- Boyacıoğlu Melek Acar: **Avrupa Birliği’ne Giriş Sürecinde Basel II Kriterlerinin KOBİ’lerin Finansmanı Üzerine Etkileri**, 2. KOBİler ve Verimlilik Kongresi’nde Bildiriler, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2005, s.159

- Carson David J.: **The Marketing Modals**, European Journal Marketing, Vol:24, No:1, 1999, s.18-23
- Çelik Cemile, Karadal Himmet: “KOBİ’lerin Sorunları ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri (Aksaray-Mersin Örneği)”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 16, s.2, 2007, s.120-121
- Çetin Canan: **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, Der Yayınları, İstanbul, 2003, s.161
- Ceylan Ali: **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No:52, Bursa 1991, s.118
- Çiftçi Münire , Tozlu Emine v.d.: “Drucker Perspektifinde İnovasyonun İşletmelerin Gelişimi Üzerine Etkisi:Girişimci İşletme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, C:5, No:10, 2014, s.81
- Dinçer Ömer, Şincan H.: **Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Bürokrasi**, Müsiad Yayınları, İstanbul 1995, s.2
- Döm Serpil: **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, 4. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014, s.34
- Durman Mustafa,
- Önder Hüseyin: **Ekonominin Minik Devi KOBİ’LER ve KOSGEB Teşvikleri**, Alfa Aktüel Yayınları,İstanbul, s.29

- Emecan Erkan, Çiçek Hüseyin: “KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Burdur İli İmalat Sektöründeki İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma” **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Yıl:2016, C:8, S:1 s.145
- European Commission: “Entrepreneurship and SMEs: SME Definition”, çevrimiçi, [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_en](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en) , 19.09.2018
- Gölbaşı Şükran vd: **Girişimcilik**, Edt. Himmet Karadal, Geliştirilmiş 3. Baskı, Beta Yayınları, Ekim 2014, İstanbul, s. 219-220
- Grönroos Christian: Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition, Lexington Books, 1990, pp.28
- Haftacı Vasfi: **KOBİ’ler ve Girişimcilik**, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, Eylül, 2015, s.13
- Haşit Gürkan: “KOBİ’ler İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Neresinde? Eskişehir KOBİ’lerinde Bir Uygulama”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Cilt 5, Sayı 7, 2016, s.1778-1779
- Hong Paul C.: “Supply Chain Management Practices of SMEs: From a Business Growth Perspective”, University of Toledo, JEIM 19(3), May 2006, pp 292
- Innovation Policy Platform: (çevrimiçi), <https://www.innovationpolicyplatform.org/about>, 28.10.2018

## Kamu İşletmeleri

- İşverenleri Sendikası: “Hizmetler Sektöründe İstihdam”, (çevrimiçi), <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/718.pdf>, 15.09.2018
- Kao John J.: **Entrepreneurship, Creativity and Organization**, Prentice Hall International, London, 1989, pp.168
- Karaman Mustafa Said: **Pazarlamada Avrupa Yaklaşımları ve KOBİ’ler için Öneriler, 2. KOBİler ve Verimlilik Kongresi’nde Bildiriler**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2005, s.385
- Karataş Süleyman: **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, İstanbul, Veli Yayınları, 1991, s. 506
- Karatepe Selma vd.: **Girişimcilik ve Küçük İşletmeler**, ed. Mehmet Tikici, Ali Aksoy, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Mart, 2009, s. 70-71
- KGF: “KGF Banka Kredileri” , (çevrimiçi), <http://www.kgf.com.tr/index.php/tr/urunlerimiz/banka-kredileri/yurtdisi-fon-destekleri-2> , 22.09.2018
- KGF: “Tübitak Transfer Ödemeleri”, (çevrimiçi), <http://www.kgf.com.tr/index.php/tr/urunlerimiz/tubitak-transfer-odemeleri> , 22.09.2018
- KGF: “KGF TTGV Destekleri”, (çevrimiçi), <http://www.kgf.com.tr/index.php/tr/urunlerimiz/ttgv-KOBİ-destekleri> , 23.09.2018

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KGF:               | “KGF Tarihçe”,(çevrimiçi),<br><a href="http://www.kgf.com.tr/hakkimizda/tarihce/">http://www.kgf.com.tr/hakkimizda/tarihce/</a> ,<br>23.09.2018                                                                                                                                                         |
| Kırım Arman:       | <b>Aile Şirketlerinin Yönetimi</b> ,<br>Yayınclık,İstanbul,2003, s.4                                                                                                                                                                                                                                    |
| KOBİ Bilgi Sitesi: | (çevrimiçi), <a href="http://www.KOBİ.org.tr/index.php/destek-ve-teşvikler/destekler">http://www.KOBİ.org.tr/index.php/destek-ve-teşvikler/destekler</a> , 25.09.2018                                                                                                                                   |
| Koç İdil Özlem:    | <b>Türk KOBİ’leri: Bugünü ve Geleceği</b> , Arıkan Basım Yayınclık, İstanbul, Şubat 2008, s.152                                                                                                                                                                                                         |
| Koç Üniversitesi:  | (çevrimiçi), <a href="https://cgf.ku.edu.tr/tr/content/kurumsal-yonetim-nedir">https://cgf.ku.edu.tr/tr/content/kurumsal-yonetim-nedir</a> , 03.10.2018                                                                                                                                                 |
| KOSGEB:            | “KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2015-2018”,<br>(çevrimiçi),<br><a href="http://www.sp.gov.tr/upload/xSPTemelBelge/files/IcTlw+KSEP_Dokumani_2015-2018_10_08_15_YPK_ONAYLI.pdf">http://www.sp.gov.tr/upload/xSPTemelBelge/files/IcTlw+KSEP_Dokumani_2015-2018_10_08_15_YPK_ONAYLI.pdf</a> , Ankara, 2015 |
| KOSGEB:            | (çevrimiçi), <a href="http://www.kosgeb.gov.tr/userfiles/file/kobi_tanimi.pdf">http://www.kosgeb.gov.tr/userfiles/file/kobi_tanimi.pdf</a> , 09.09.2018                                                                                                                                                 |
| KOSGEB:            | “Girişimcilik Destek Programı” , (çevrimiçi),<br><a href="https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/1231/girisimcilik-destek-programi">https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/1231/girisimcilik-destek-programi</a> , 21.09.2018                                                 |
| KOSGEB:            | KOSGEB, “KOSGEB Kuruluş Kanunu”,<br>(çevrimiçi), ( <a href="http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/5560/mevzuat">http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/5560/mevzuat</a> ), 21.09.2018                                                                                                      |
| KOSGEB:            | KOSGEB, “2016-2020 Stratejik Plan”,<br>(çevrimiçi) , <a href="http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/349/plan-raporlar-ve-mali-tablolar">http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/349/plan-raporlar-ve-mali-tablolar</a> , 21.09.2018                                                         |

- KOSGEB: “KOSGEB Kuruluş Kanunu”, (çevrimiçi), <http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/5560/mevzuat> , 22.09.2018
- KOSGEB: Kobi'lere Kurumsallaşma ve Markalaşmada KOSGEB Desteği”, (çevrimiçi), <http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/231/kobilere-kurumsallasma-ve-markalasmada-kosgeb-destegi> , 14.10.2018
- Kotler Philip: **Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri**, Çev.Ümit Şensoy, Optimist Yayınları, 2004, s.12
- Küçük Orhan: **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, 4.bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, Nisan, 2010, s.135-136
- Kurtuluş Kemal: **Pazarlama Araştırmaları**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 9. Basım, Filiz Kitabevi, İstanbul, 2008, s.3-9
- Kurumsal ve Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı: “2015-2018 Kobi Stratejisi ve Eylem Planı”, Ankara, Temmuz 2015, s.19 (çevrimiçi), [http://www.sp.gov.tr/upload/xSPTemelBelge/files/IcTlw+KSEP\\_Dokumani\\_2015-2018\\_10\\_08\\_15\\_YPK\\_ONAYLI.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSPTemelBelge/files/IcTlw+KSEP_Dokumani_2015-2018_10_08_15_YPK_ONAYLI.pdf) , 25.09.2018
- Luecke Richard: **Girişimcinin El Kitabı**, çev. Ümit Şensoy, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2010, s.108
- Mucuk İsmet: **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2015, s.8

- Müftüoğlu M. Tamer vd.: **Girişimcilik** , Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, No:1567, Eskişehir, 2004, s.215
- Müftüoğlu Tamer: **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ’LER**, 7. bs. , Ankara, Turhan Kitabevi, Eylül, 2013, s.51-56
- Mulligan Anthony C.: **Issues for Small Manufacturing Enterprises** The National Academic Press, Chapter 8, s. 46
- Nam Chang Woon, Radulescu Donia Maria: **Effects of Corporate Tax Reforms on SME’s Investment Decisions under The Particular Consideration of Inflation**, Volume 29, Issue 1-2, June 2007, pp. 101-102
- OECD: (çevrimiçi), <https://www.oecd.org/cfe/smes/33705673.pdf> , 18.09.2018
- OECD: (çevrimiçi), <https://www.oecd.org/cfe/smes/33705673.pdf>, s.45, 25.09.2018
- OECD: (çevrimiçi), <http://www.oecd.org/corporate/>, 03.10.2018
- Okka Osman: **Finansal Yönetim; Teori ve Çözümlü Problemler** , Nobel Akademi Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara 2009, s.504
- Okka Osman: **İşletme Finansmanı** , Nobel Akademi Yayıncılık, Finansman Serisi A4, 3. Baskı, Ankara 2006, s.171
- Özdemir Süleyman vd: “Küçük Girişimciliğin Artan Önemi ve KOBİ’lerin Türkiye Ekonomisi’ndeki Yeri” , **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, s.53, İstanbul, 2007, s.204

- Özler Derya Ergün: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, editör Uğur Dolgun, 2. Bölüm İnsan Kaynakları Planlaması, Ekin Kitabevi, Bursa, 2007, s.37
- Özsağır Arif, Akın Aliye: “Hizmetler Sektörü İçinde Hizmet Ticaretinin Yeri ve Karşılaştırmalı Analizi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 11, Sayı 41, 2012, s.311-312
- Pektaş Hasip: “Reklam Nedir? İşlevi ve Etkileri Nelerdir?” (çevrimiçi), <http://dergipark.gov.tr/download/articlefile/188293> , 15.10.2018
- PWC: (çevrimiçi), <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/aile-sirketleri/buyumeyi-yonetmek.html> , 05.10.2018
- PWC: “Küresel Aile Şirketleri Araştırması 2016 Türkiye Sonuçları”, (çevrimiçi) <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/aile-sirketleri/aile-sirketleri-arastirmasi-2016.html>, 05.10.2018
- Resmi Gazete: (çevrimiçi), <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm> , 19.09.2018
- Şahinöz Ahmet: **Türkiye Ekonomisi** , İmaj Yayınevi, Ankara, 2001, s.29
- Sanayi Bakanlığı: (çevrimiçi), <http://www.sanayi.gov.tr/Pages.aspx?pageID=710&lng=tr>, 25.09.2018
- Sarıgül Haşmet: **Basel Düzenlemeleri’nin KOBİ’lerin Muhasebe ve Finansal Raporlama Uygulamalarına Etkileri**, Eğitim Yayınevi, Şubat 2012, Konya, s.11-13

- Satell Greg: **İnovasyonu Haritalamak; Dijital Çağda Özgün İnovasyon Stratejileri**, Çev. Taner Gezer, Optimist Yayın Grubu, İstanbul, Ekim 2017, s.257
- Scherer F.M.: **Changing Perspectives on the Firm Size Problem**, (der.) Z .J.Acs and D.B.Audretsch, Innovation and Technological Change: An International Comparison, Ann Arbor: University of Michigan Press, 1991, pp.25
- Seyidoğlu Halil: **Uluslararası İktisat, Teori, Politika ve Uygulama**, 17. Baskı, İstanbul, 2009, Güzem Can Yayınları, s.691
- Shaw Eleanor: **Small Firm Networking: An Insight into Contents and Motivating Factors Marketing Interface** , International Small Business Journal, 25(1), 2006, pp.15-16
- Shaw Eleanor: **Networks and Their Relevance to the Entrepreneurial/Marketing Interface: A Review of the Evidence** , Journal of Research in Marketing&Entrepreneurship, 1(1), 1999, pp.30-32
- Şimşek Muhittin: **Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2002, s. 5
- Süleyman Selim: “KOBİ’lerin Sorunları”, (çevrimiçi), <http://www.halkbankkobi.com.tr/NewsDetail/KOBİ-lerin-Sorunlari/8136>, 16.10.2018

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji

Ve Bütçe Başkanlığı: (çevrimiçi) ,[http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/YillikProgramlar/ Attachments/ 24/2015\\_ program %C4%B1\\_ 15\\_12\\_2014.pdf](http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/YillikProgramlar/Attachments/24/2015_program%C4%B1_15_12_2014.pdf) , 15.09.2018

Taş Yunus, Özcan Selami: **Yenilikçi ve Sosyal Boyutlarıyla Avrupa Birliği ve Türkiye’de KOBİLER** , Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, Eylül 2015, s.76-77

Taşkesenlioğlu Zehra: **2009 Hizmet Sektörü Raporu**, Müsiad Araştırmaları Raporu, No:63, İstanbul, 2010, s.10

T.C. Sanayi ve

Teknoloji Bakanlığı: “KOBİ’ler ve Girişimciler’in Türk Ekonomisindeki Yeri ve Önemi” , (çevrimiçi) <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/kobiler-ve-girisimcilerinturkekonomisindekyeriveonemi/> 261 , 17.09.2018

TCMB: (çevrimiçi), <http://www.tcmb.gov.tr/kurlar/201810/05102018.xml> , 05.10.2018

TCMB: (çevrimiçi), <http://www.tcmb.gov.tr/kurlar/201801/22012018.xml> , 05.10.2018

Tekin Mahmut: **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, 2006, 5. Baskı, Günay Ofset, Konya, s.251-252

Ticaret Bakanlığı: (çevrimiçi), [http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/kurums\\_afrLoop=90972101609974&\\_afrWindowMode=0&\\_afrWindowId=95odabnu6\\_66#%3D95odabnu6\\_66%26\\_afrLoop%3D90972101609974%26\\_afrWindowMode%3D026\\_adf.ctrl-state%3D95odabnu6\\_134,](http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/kurums_afrLoop=90972101609974&_afrWindowMode=0&_afrWindowId=95odabnu6_66#%3D95odabnu6_66%26_afrLoop%3D90972101609974%26_afrWindowMode%3D026_adf.ctrl-state%3D95odabnu6_134) 25.09.2018

- Ticaret Bakanlığı: (çevrimiçi), [http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/destekler/ihracatDestekleriD?\\_afLoop=91845408707062&\\_afWindowMode=0&\\_afWindowId=95odabnu6\\_422#!%40%40%3F\\_afWindowId%3D95odabnu6\\_422%26\\_afLoop%3D91845408707062%26\\_afWindowMode%3D0%26\\_adf.ctrl-state%3D95odabnu6\\_674](http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/destekler/ihracatDestekleriD?_afLoop=91845408707062&_afWindowMode=0&_afWindowId=95odabnu6_422#!%40%40%3F_afWindowId%3D95odabnu6_422%26_afLoop%3D91845408707062%26_afWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3D95odabnu6_674), 25.09.2018
- Tiryaki Ahmet vd: **Girişimcilik ve KOBİ'ler, Kavramlar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, ed. Zafer Erdoğan, Bursa, Ekin Yayınevi, Şubat 2012, s.111
- TKYD: (çevrimiçi), <http://tkyd.org/tr/sss-kurumsal-yonetim-konusunda-dunyada-oncu-kuruluslar-hangileridir.html>, 03.10.2018
- TKYD: (çevrimiçi), <http://tkyd.org/tr/sss-kurumsal-yonetim-ilkeleri-nedir.html>, 03.10.2018
- TOBB: (çevrimiçi), <http://www.tobb.org.tr/TurkiyeTicaretSicilGazetesi/Sayfalar/TicariIsletmeTipleri.html> , 14.09.2018
- TOBB: “Kuruluşu,Görev ve Organları”, (çevrimiçi), [http://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Kurulus\\_Gorev\\_Organ.php](http://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Kurulus_Gorev_Organ.php) , 24.09.2018
- Tokol Aysen: **Türk Endüstrisi İlişkileri Sistemi**, Nobel Yayın Dağıtımı, Ankara, 2005, s.26-29
- Topoyan Mert: Tedarik Zinciri Yönetimi Temel Kavramlar Ders Notları, (çevrimiçi), <http://kisi.deu.edu.tr/mert.topoyan/dosyalar/tzy1.pdf> , 18.10.2018

- TÜBİTAK: (çevrimiçi), <http://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/sanayi/ulusal-destek-programlari/icerik-1507-tubitak-KOBİ-ar-ge-baslangic-destek-programi>, 26.09.2018
- TÜBİTAK: (çevrimiçi), <http://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/sanayi/ulusal-destek-programlari/1507/icerik-destek-kapsami>, 26.09.2018
- TÜBİTAK: (çevrimiçi), <http://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/girisimcilik/ulusal-destek-programlari/icerik-1514-girisim-sermayesi-destekleme-programi-gisdep>, 26.09.2018
- TÜİK: (çevrimiçi), <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27818> , 18.10.2018
- Türkoğlu Musa: “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ’lerin) Büyük İşletmelerle Rekabetinde Stratejik İşbirlikleri Yaklaşımı: Göller Bölgesi Uygulaması” , Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt:13, sayı:1, Elazığ,2003, s.276
- Tutar Hasan, Altınkaynak Fırat: **Girişimcilik, Temel Girişimcilik ve İş Kurma Süreci** , 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014, s.116
- Uçkun Nurullah: “KOBİ’lerin Finansman Sorunlarına Melek Yatırımcılar Çare Olabilir mi?”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, sayı 41, Ocak 2009, s.124-126
- Uzunoglu Sadi: **Yeni Finansman Teknikleri, Geliştirilmiş** 2.Baskı, Strata Yayınevi, İstanbul, 1998, S.9
- Varol Ahmet, Güler M. Emre: **Girişimcilik**, İstanbul,YA-PA Yayın Pazarlama, 2005, s. 185

- Yalçın İbrahim: **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma Stratejileri**, 2.Baskı, Nobel Bilimsel Eserler, Ocak 2005, Ankara, s.24
- Yatırım Ortamını  
İyileştirme Koordinasyonu  
Kurulu: “KOBİ’lere Destek Sağlayan kuruluşlar”,  
<http://www.yoikk.gov.tr/dosya/up/komiteler/KOBİ/destek%20veren%20kuruluslar.pdf>,  
21.09.2018
- Yörük Nevin, Ban Ünsal: **KOBİ’lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Uygulama**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s.6
- Yörük Nevin: “KOBİ’lerin Kredi Yoluyla Finansmanında Karşılaştıkları Sorunlar ve Tokat İlinde Bir Uygulama”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, s.190
- Yürekli Emin: “KOBİ’lerde Yönetim ve Maliyet Muhasebesinin Stratejik Karar Alma Üzerine Etkisi”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Ocak 2017, S:73, s.138
- Yalçın Azmi, Gafuroğlu Şahin: “Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Yönetimsel ve İşlevsel Etkilerini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Araştırma” , **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 17, sayı 2, 2008, s.433-434
- Wang Yao: “What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? An empirical evidence from an enterprise survey”, **Charles University in Prague**, 2016, pp.174

- Ward Susan: "Small Business Marketing", (çevrimiçi)  
<https://www.thebalancesmb.com/marketing-4161385> , 14.10.2018
- Ward Susan: "Steps to Creating Marketing Plan", (çevrimiçi)  
<https://www.thebalancesmb.com/developing-marketing-plan-2947170> , 14.10.2018
- Wikipedia: (çevrimiçi), <http://www.wikizeroo.net/index.php?q=aHR0cHM6Ly90ci53aWtpcGVkaWEub3JnL3dpa2kvRGV2bGV0X1BsYW5shX1RlxZ9raWxhdMSx> , 25.09.2018

## **EKLER**

### **Ek 1.**

**“Bu anket çalışması; İSTANBUL Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta olan "KOBİ'likten Büyük Ölçekli İşletmeye Geçiş Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar" konulu yüksek lisans tezi bünyesinde gerçekleştirilmektedir. Elde edilen sonuçlar bilimsel çerçevede , işletme veya kişi adı belirtmeksizin gizlilik içinde değerlendirilecektir. Katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim. “**

1. İşletmeniz kaç yıldır hizmet vermektedir?

- a- 1 yılın altında
- b- 1- 5 yıl
- c- 6 - 10 yıl
- d- 11 - 20 yıl
- e- 20 yıl üzeri

2. İşletmenizin hukuki yapısını belirtir misiniz?

- a- Ferdi mülkiyet (Aile Şirketi)
- b- Adi ortaklık
- c- Kollektif şirket
- d- Komandit şirket
- e- Limited şirket
- f- Anonim şirket

3. İşletmenizde kaç kişi çalışmaktadır?

- a- 1-9
- b- 9-50
- c- 51 -100
- d- 101 - 250
- e- 251 ve üzeri

4. İşletmenizde ortak var mıdır? Varsa sayısını belirtiniz.

- a- Evet (...)
- b- Hayır

5. KOSGEB Desteklerinden yararlanıyor musunuz?

- a- Evet
- b- Hayır

6. İşletmenizde yönetimden sorumlu kaç kişi bulunmaktadır?

| Kişi Sayısı                        | Eğitim Durumu                       |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 - 3     | <input type="checkbox"/> Lise Altı  |
| <input type="checkbox"/> 4 - 5     | <input type="checkbox"/> Üniversite |
| <input type="checkbox"/> 6 ve üstü | <input type="checkbox"/> Lisansüstü |

7. Finansman işleriniz nasıl yürütülmektedir?

- a- Finans Bölümü tarafından yürütülüyor.
- b- Muhasebe Bölümü tarafından yürütülüyor.
- c- Sirket Sahibi veya Ortakları tarafından yürütülüyor.

8. Hizmet verdiğiniz sektörü belirtiniz.

- a- Sağlık
- b- Mali Hizmet
- c- Otel ve Turizm
- d- Mimarlık
- e- Restaurant
- f- Spor
- g- Reklam Hizmeti
- h- Hukuk Hizmetleri
- i- Sigorta
- j- İmalat sektörüne ilişkin arazi hizmetler
- k- Basın yayın hizmetleri
- l- Veterinerlik hizmetleri
- m- Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri
- n- Yazılım Hizmetler
- o- Diğer

9. Aşağıdaki soruları 1- Hiçbir zaman, 2- Nadiren, 3- Arasına, 4- Bazen, 5- Her Zaman seçeneklerinden birini işaretleyerek cevaplandırınız.

|                                                                                                         | Hiçbir Zaman | Nadiren | Arasına | Bazen | Her Zaman |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|---------|-------|-----------|
| <b>Büyük Ölçekli İşletme olmanızı engelleyen sorunlar:</b>                                              |              |         |         |       |           |
| Büyük ölçekli işletme teknik bilgi olarak üstündür.                                                     | 1            | 2       | 3       | 4     | 5         |
| Kalifiye eleman yetersizliği yaşanmaktadır.                                                             | 1            | 2       | 3       | 4     | 5         |
| Altyapı yatırımları yetersiz kalmaktadır.                                                               | 1            | 2       | 3       | 4     | 5         |
| Fiyat farklılıkları yaşanmaktadır.                                                                      | 1            | 2       | 3       | 4     | 5         |
| Teknolojik değişim ve bölgesel farklılıklardan etkilenilmektedir.                                       | 1            | 2       | 3       | 4     | 5         |
| İçyapı, dış faktör değişikliklerine karşı çabuk düzenlenememektedir.                                    | 1            | 2       | 3       | 4     | 5         |
| Örgüt kültürü tam oluşmamaktadır.                                                                       | 1            | 2       | 3       | 4     | 5         |
| Fizibilite çalışması yapılmamaktadır.                                                                   | 1            | 2       | 3       | 4     | 5         |
| Ortak girişimlerden uzak durulmaktadır.                                                                 | 1            | 2       | 3       | 4     | 5         |
| Kuruluş yeri seçiminde sorunlar yaşanmaktadır.                                                          | 1            | 2       | 3       | 4     | 5         |
| İşletme sahibi ile yönetimin tek elde toplanması nedeniyle bilimsel olmayan teknikler kullanılmaktadır. | 1            | 2       | 3       | 4     | 5         |
| Finansal kaynak elde etmede sorunlar yaşanmaktadır.                                                     | 1            | 2       | 3       | 4     | 5         |

10. İşletmenizde faaliyetlerinizi sınırlayan başlıca faktörler nelerdir?

- a- Sınırlayan bir faktör yoktur
- b- Talep Yetersizliği
- c- Çalışanlarla ilişkili problemler
- d- Finansman sorunları
- e- Özsermaye sorunu
- f- Eğitim sorunu
- g- Yönetici ve Yönetim sorunu
- h- Diğer Faktörler

11. Ürettiğiniz hizmeti sadece büyük bir işletmeye mi satıyorsunuz?

- a- Evet
- b- Hayır

12. Büyük Ölçekli firma ile aranızdaki ilişki

- a- Rekabet ilişkisine dayalı
- b- Pazar bölünmesine dayalı bir ilişki
- c- İşbirliğine dayalı

13. Büyük işletmelerin ürettiği hizmetleri mi üretiyorsunuz?

- a- Evet
- b- Hayır

14. Yer aldığınız sektördeki yenilikleri takip edip uyguluyor musunuz?

- a- Evet
- b- Hayır

15. Sunmuş olduğunuz hizmet demode olunca hemen yeni hizmet üretimine geçebiliyor musunuz?

- a- Genellikle
- b- Hemen
- c- Takip etmiyoruz
- d- Geriden takip ediyoruz

16. Eğer yeniliklere kolay adapte olabiliyorsanız, ürettiğiniz hizmeti ne zamandır sunuyorsunuz?

- a- 1 senedir
- b- 2 senedir
- c- 5 senedir
- d- Birkaç ay
- e- Çok uzun zamandır

17. Son 5 yılda hizmet türünde bir değişiklik oldu mu?

- a- Evet
- b- Hayır

18. Finansman kaynaklarınızı belirtiniz. (Birden çok şık seçebilirsiniz.)

- a- Özkaynaklar
- b- Banka Kredisi
- c- Leasing
- d- Factoring
- e- Firma kredi kartı
- f- Sermaye piyasasından fon sağlama
- g- Yabancı sermaye
- h- Diğer

19. İşletmenizde finansman sorunu olduğunu düşünüyor musunuz?

- a- Evet
- b- Hayır

20. 19. Sorunun cevabı evet ise sebepleri nelerdir?

- a- Kredi alımındaki zorluklar
- b- Özsermaye'nin yetersiz olması
- c- Alacakların tahsil edilmesinde karşılaşılan zorluklar, gecikmeler
- d- Maliyetlerin sürekli artış göstermesi
- e- Yatırımlar
- f- Satıştan elde edilen karın düşük olması
- g- Diğer sorunlar
- h- Finansman sorununuz bulunmamaktadır

21. Hangi teşvik ve desteklerden yararlanıyorsunuz?

- a- Kosgeb
- b- Nakit yardımlar
- c- Vergi tarzı teşvikler
- d- Organize Sanayi Bölge/ Teknopark yardımları
- e- Kalkınma bankası işletme/yatırım kredileri
- f- İhracat teşvikleri

22. Bankalardan kredi almak istediğinizde derecelendirmeye bağlı olduğunuzu biliyor musunuz?

- a. Evet
- b. Hayır

23. İşletmeniz hiç derecelendirmeden (rating) geçti mi?

- a. Evet
- b. Hayır

24. İşletmenizde profesyonel yönetici olarak hangileri bulunmaktadır?

- a- Pazarlama yöneticisi
- b- Muhasebe yöneticisi
- c- İdari işler yöneticisi
- d- İnsan Kaynakları yöneticisi
- e- Satınalma Yöneticisi
- f- Hiçbir yönetici bulunmamaktadır

25. İşletmenizi kurumsal buluyor musunuz?

- a. Evet
- b. Hayır

26. İşletmeniz kaç nesildir hayatını devam ettirmektedir?

- a- Kendim kurdum.
- b- Babam kurduktan sonra ben devam ettirmekteyim.
- c- Büyükbabadan beri devam ettirmekteyiz.

27. Aşağıdaki soruları 1- Hiçbir zaman, 2- Nadiren, 3- Arasıra, 4- Bazen, 5- Her Zaman seçeneklerinden birini işaretleyerek cevaplandırınız.

|                                                                                                  | Hiçbir Zaman | Nadiren | Arasıra | Bazen | Her Zaman |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|---------|-------|-----------|
| <b>Kurumsallaşma/ Yönetim:</b>                                                                   |              |         |         |       |           |
| Uzman yöneticilerin olması işletmenin devamlılığını sağlar.                                      | 1            | 2       | 3       | 4     | 5         |
| Misyon ve vizyona sahip olmak işletmenin nesillerce devam etmesini sağlar.                       | 1            | 2       | 3       | 4     | 5         |
| Aile üyelerinin yönetimde bulunması ve söz sahibi olması devamlılık açısından önemlidir.         | 1            | 2       | 3       | 4     | 5         |
| Yönetimde stratejiler, planlar, kurallar mutlaka olmalıdır.                                      | 1            | 2       | 3       | 4     | 5         |
| İşe personel alınırken aile üyeleri tercih edilmelidir.                                          | 1            | 2       | 3       | 4     | 5         |
| Kurumların gelecek nesillere aktarılması için uzun vadeli stratejik planların yapılması gerekir. | 1            | 2       | 3       | 4     | 5         |
| Aile üyeleri dışından gelen bir genel müdür yönetimde söz sahibi olabilir.                       | 1            | 2       | 3       | 4     | 5         |