

T.C. SANAYİ VE TİCARET BAKANLIĞI

K O S G E B

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ
GELİŞTİRME VE DESTEKLEME
İDARESİ BAŞKANLIĞI

KOBİ'LERİN TEMEL SORUNLARI VE SAĞLANAN DESTEKLER

Yrd. Doç. Dr. Tahir AKGEMCİ

Haziran 2001

SUNUŞ

Ülkemiz KOBİ sahip ve yöneticileri sadece ekonomik yaşamda değil, sosyal yaşamda da önemli birer işlev üstlenmekte olup, bu çevrenin, “teorik yapı, uygulama güçlükleri ve olası stratejiler hakkında bilgilendirilmesi” önemlidir. Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi ülkemiz KOBİ'lerine de hak ettikleri değer ve önem verilmeli, başarısızlıklarına sebep veren etmenler iyileştirilmeli, özellikle finansal açıdan desteklenip çeşitli vergi kolaylıkları sağlanabilmelidir. Bu çalışmanın hazırlanma amacı da budur.

Bu çalışmada, beni cesaretlendiren Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi **Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK**, çalışma kapsamının belirlenmesi ve hazırlanmasında her türlü desteğini gördüğüm KSÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi **Yrd. Doç. Dr. Adnan ÇELİK**'e ve Gazi Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanı **Dr. Enver AYDOĞAN**'a katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca, kitabın dizgi ve basımında yardımlarını esirgemeyen Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanı Sayın **Bayram ÇAMKERTEN** ile **KOSGEB** personeline teşekkürlerimi sunarım.

Bu kitabın Ülkemiz KOBİ sahip ve yöneticileri ile bu alanda çalışma yapanlara yararlı olmasını diliyor ve okuyuculardan gelecek her türlü eleştirinin şükranla karşılanacağını ifade etmek istiyorum.

Yrd. Doç. Dr. Tahir AKGEMCİ

Ankara - 2001

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE, AVRUPA BİRLİĞİ (AB) VE DÜNYADA KOBİ TANIMLARI

1. KOBİ TANIMININ GEREKLİLİĞİ
2. TÜRKİYE'DE KOBİ TANIMI
3. AB ÜLKELERİNDE KOBİ TANIMLARI
 - 3.1. Avrupa Birliği
 - 3.2. Almanya
 - 3.3. Fransa
 - 3.4. İngiltere
 - 3.5. İtalya
4. AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ' NDE KOBİ TANIMI
5. JAPONYA VE ASYA ÜLKELERİNDE KOBİ TANIMLARI
 - 5.1. Japonya
 - 5.2. Malezya
 - 5.3. Hindistan

İKİNCİ BÖLÜM

KOBİ'LERİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI İLE EKONOMİK VE TOPLUMSAL BOYUTU

1. KOBİ'LERİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI
 - 1.1. KOBİ'lerin Avantajları
 - 1.2. KOBİ'lerin Dezavantajları
2. EKONOMİK VE TOPLUMSAL KALKINMADA KOBİ'LERİN ÖNEMİ

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERİN TEMEL SORUNLARI

1. ÖRGÜTLENME VE YÖNETİM SORUNLARI
 - 1.1. KOBİ'lerin Planlama Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar
 - 1.2. KOBİ'lerin Örgütlenme Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar
 - 1.3. KOBİ'lerin Yönetim Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar
 - 1.4. KOBİ'lerin Eşgüdümleme Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar
 - 1.5. KOBİ'lerin Kontrol Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar
2. TEDARİK SORUNLARI
3. ÜRETİM YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORUNLAR
4. PAZARLAMA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORUNLAR
5. İHRACAT İLE İLGİLİ SORUNLAR
6. FİNANSAL YÖNETİM İLE İLGİLİ SORUNLAR
7. MUHASEBE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORUNLAR
8. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORUNLAR
9. HALKLA İLİŞKİLER İLE İLGİLİ SORUNLAR
10. AR-GE İLE İLGİLİ SORUNLAR
11. KARAR ALMA İLE İLGİLİ SORUNLAR

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERE SAĞLANAN DESTEKLER

1. TÜRK KOBİ'LERİNE DESTEK VEREN ULUSAL VE ULUSLARARASI KURUM-KURULUŞLAR VE UYGULANAN DESTEK PROGRAMLARI
2. AB ÜLKELERİNDE KOBİ'LERE SAĞLANAN DESTEKLER
3. ABD'DE KOBİ'LERE SAĞLANAN DESTEKLER
4. JAPONYA'DA KOBİ'LERE SAĞLANAN DESTEKLER

SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA

ÖZGEÇMİŞ

ISBN : 975-7608-91-2

Bu yayında ileri sürülen fikirler yazarına aittir.

GİRİŞ

Bilindiği gibi KOBİ' lerin Ülkemiz işletmelerine oranı oldukça yüksek, istihdama oranı yüksek, toplam yatırım ve toplam üretime oranı orta düzeylerde, ihracata oranı ise kısmen düşüktür.

KOBİ' ler sadece ekonomik yaşamda değil, sosyal yaşamda da önemli birer işlev üstlenebilmektedirler. KOBİ' ler Türkiye' de geniş bir alana yayıldıkları için bölgesel gelişmişlik farklarının giderilmesinde, mülkiyetin geniş bir alana yayılmasında, istihdam olanağı yaratılmasında ve demokratik yaşamın desteklenmesinde oldukça önem taşıyabilmektedirler. KOBİ girişimcilerinin mülkiyet tutkuları, başarılı olma arzuları, cesaretli adımları ve yatırım yapma istekleri siyasi istikrarın da temel mekanizmaları arasında kabul görebilmektedir.

Günümüzde Ülkemiz Büyük Ölçekli İşletmeleri ile beraber KOBİ' ler de, küreselleşme ve Gümrük Birliği kapsamında hareket etme zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu nedenle, Ülkemiz ekonomik ve sosyal yaşamında özel bir öneme sahip olduğu her kesim tarafından kabul edilen KOBİ sahip veya yöneticilerinin, "teorik yapı, uygulama güçlükleri ve olası stratejiler hakkında bilgilendirilmesi" önem taşımaktadır.

Bu çalışma, söz konusu amaçla hazırlanmış olup, dört ayrı bölümde düzenlenmiştir. Türkiye, Avrupa Birliği (AB) ve Dünyada KOBİ Kavramı, Kapsamı ve Boyutları başlığını taşıyan ilk bölümde; "KOBİ tanımının gerekliliği, Türkiye' de KOBİ tanımı; AB ve Avrupa ülkelerinde KOBİ tanımları; ABD' de KOBİ tanımı; Japonya ve Asya ülkelerinde KOBİ tanımları" ele alınmıştır.

KOBİ'lerin avantaj ve dezavantajları ile ekonomik ve toplumsal boyutunu içeren ikinci bölümde; "KOBİ' lerin avantaj ve dezavantajları ile ekonomik ve toplumsal kalkınmada KOBİ' lerin önemi" vurgulanmıştır.

KOBİ' lerin temel sorunları başlığını taşıyan üçüncü bölümde; "örgütlenme ve yönetim sorunları; tedarik sorunları, üretim yönetimi ile ilgili sorunlar; pazarlama yönetimi ile ilgili sorunlar; finansal yönetim ile ilgili sorunlar; muhasebe yönetimi ile ilgili sorunlar; insan kaynakları yönetimi ile ilgili sorunlar; halkla ilişkiler ile ilgili sorunlar; Ar-ge ile ilgili sorunlar; karar alma ile ilgili sorunlar ve ihracat ile ilgili sorunlar" üzerinde durulmuştur.

KOBİ' lere sağlanan destekler başlığını taşıyan son bölümde ise; "Türkiye' de KOBİ' lere destek veren kurum-kuruluşlar ve uygulanan destek programları; AB ve Avrupa ülkelerinde KOBİ' lere sağlanan destekler; ABD' de KOBİ' lere sağlanan destekler ile Japonya' da KOBİ' lere sağlanan destekler" açıklanmıştır. Çalışma, sonuç ve önerilerin sıralanması ile bitirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE, AVRUPA BİRLİĞİ (AB) VE DÜNYADA KOBİ TANIMLARI

1. KOBİ TANIMININ GEREKLİLİĞİ
2. TÜRKİYE' DE KOBİ TANIMI
3. AB ÜLKELERİNDE KOBİ TANIMLARI
4. AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ'NDE KOBİ TANIMI
5. JAPONYA VE ASYA ÜLKELERİNDE KOBİ TANIMLARI

1. KOBİ TANIMININ GEREKLİLİĞİ

KOBİ'ler, tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye ekonomisinin de dinamik ve sürükleyici unsurlarından biri olup, ülkemizin sosyo ekonomik gelişmesi açısından çok büyük öneme sahiptirler. Genel olarak KOBİ'ler, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak ifade edilebilir (Uludağ, 1990, s.14).

Günümüzde, küçük işletmeler denilince, eskiden olduğu gibi başarısız olduğu için büyümemiş, küçük ölçeklerde kalmış işletmeler kastedilmemektedir. Tam tersine küçük işletmeler dinamik, yenilikçi, fırsatları zamanında değerlendirebilen işletmelerdir (Erkan, 1990, s.23). Küçük işletmelerin tanımlanması ve büyüklük kriterlerinin saptanması tartışmalı bir konudur. Büyüklük ölçüsü olarak hangi kriterlerin alınacağı ve bunların miktarı konusunda ülkemizde çeşitli görüşler bulunmaktadır (Dinçer, 1992, s.314). KOBİ'lerin tanımı konusunda yaşanan karmaşa, sağlıklı bir envanter çalışmasının yapılmasına da engel teşkil etmektedir.

Türkiye'deki KOBİ sayısına ilişkin değerlendirmeler çok çeşitli büyüklükleri içermektedir. Stratejilerin ve politikaların yöneleceği "büyüklük" bilinmediği için de, kaynaklar doğru kullanılamamakta, karanlıkta yön bulmaya çalışılmaktadır. Bu yüzden KOBİ'lerin kullanımına sunulan fonlar ve krediler doğru sayı bilinemediğinden kısa sürede tükenmektedir (Meier, 1996, s.3).

Küçük bir büfe, tek kişilik pencere yıkama işlerinden imalat sektörüne kadar birçok kuruluş küçük işletme olarak kabul edilmektedir. İşletme ölçeği için tanımlama yapmanın oldukça pratik nedenleri bulunmaktadır. Devlet desteği alabilmek, kredi avantajlarından yararlanabilmek, ilgili danışmanlık kuruluşlarından destek alabilmek ve sözleşmeler yapabilmek için firma ölçeğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte her tür işletmenin geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik politikaların belirlenmesinde de tanımlamalar büyük kolaylık sağlayacaktır (Koçel, 1993, s.9). KOBİ'leri tanımlayabilmek için bir çok kriter kullanılmıştır. KOBİ tanımını etkileyen belli başlı faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çetin, 1996, s.35) :

- Zaman,
- Ekonomik düzey,
- Sanayileşme düzeyi,
- Kullanılan teknoloji,
- Pazarın büyüklüğü,
- Faaliyette bulunan işkolu,
- Kullanılan üretim tekniği,
- Üretilen malın özellikleri,
- İşgören sayısı,
- Kuruluş ve araştırmalar.

2. TÜRKİYE'DE KOBİ TANIMI

Bütün ekonomilerin temel dinamiğini oluşturmalarına rağmen, bugün Dünya literatüründe üzerinde görüş birliği sağlanmış KOBİ tanımı bulunmamaktadır (Sarıaslan, 1994, s.12).

Zaten doğaları gereği bu işletmeler için kesin bir tanımlama yapmak olanaksızdır. Sanayileşme düzeyine, işletmelerin bağlı oldukları işkollarına ve üretim tekniklerine bağlı olarak ülkeler arasında, hatta aynı ülkenin farklı bölgeleri ve işkolları arasında KOBİ tanımlamaları değişebilmektedir (Karataş, 1991, s. 25).

KOBİ' lere yönelik çalışan kurumların her biri kendine göre bazı tanımlar yapabilmektedirler. Tanımlardaki sınırlar, genellikle ülkelerin ekonomilerinin büyüklüğüne bağlı olarak değişmektedir. Bu nedenle, KOBİ deyimi, hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşıyabilmektedir. Diğer ülkelerde olduğu gibi tüm bu tanımlamalarda kullanılan ölçüt, bir iktisadi teşebbüste istihdam edilen kişi sayısıdır.

Kimi kuruma göre KOBİ' lerde çalışan kişi sayısının 250'nin altında olması gerekirken, bazıları bu sayıyı 99 olarak verebilmektedirler. Bu genel ölçüte ek olarak bazı kuruluşlarca farklı kriterler de kullanılmıştır. Burada. KOBİ literatürü açısından oldukça önemli olan Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) tanımlaması ile Türkiye Halk Bankası'nın KOBİ sınıflandırması ele alınmıştır. Ayrıca, son düzenlenen KOBİ teşvik kararnamesinde yer alan tanımlamaya da yer verilmiştir.

Türk hukukunda "Küçük ve Orta Ölçekli İşletme" deyimi çeşitli mevzuatlarda yer almaktadır. Ancak bu kavramın tanımı sadece, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı kurulması hakkındaki kanunda yer almaktadır. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, ülkemiz sanayinde önemli bir yeri olan küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerini desteklemek, rekabet güçlerini geliştirmek ve böylece ulusal ekonomiye katkılarını artırmak amacıyla 12 Nisan 1990 tarihinde 3624 sayılı yasa ile kurulmuştur. Sanayi ve Ticaret Bakanlığının ilgili kuruluşu olarak çalışmalarını sürdüren KOSGEB; Süreç Grupları, Enstitüler, TEKMER'ler ve KÜGEM'ler aracılığıyla faaliyetlerini çeşitli illerde sürdürmektedir (<http://www.kosgib.gov.tr>; Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ Tanımları, 2000, s.9).

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı hakkındaki kanunun "tanımlara" ilişkin 2.Maddesinde kanunda geçen "işletmeler" deyiminden ne anlaşılması gerektiği şöyle belirtilmektedir; "imalat sanayi sektöründe 1-50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük sanayi işletmelerini; 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri orta ölçekli sanayi işletmelerini ifade eder".

KOSGEB, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerini üniversite ve yüksek okul mezunu nitelikli eleman istihdamına yönlendirmek ve bu faaliyetlerinin desteklenmesi ile verimliliklerini artırarak ulusal ve uluslararası ticarete güçlenerek rekabet edebilmelerini sağlamak amacıyla uyguladığı "İstihdam Desteği"nden, yararlanmak isteyen işletmelerden; "1-150 arasında işçi çalıştırmak, imalat sanayinde faaliyet göstermek ve gerçek usulde defter tutmak" koşullarını istemektedir. Aynı şekilde, "Ortak Kullanım

Atölyesi/Laboratuvarına Yönelik Makine-Teçhizat Desteği” kapsamında da işgören sayısı ile ilgili aynı rakamlara rastlanmaktadır.

Türkiye’de KOBİ’lere finansman desteği sağlayan Türkiye Halk Bankası’nın yaptığı tanımlar şöyledir (<http://www.halkbank.gov.tr>; Dünya’da ve Türkiye’de KOBİ Tanımları, 2000, s.9):

Halkbank, teşvik belgeli işletmelerde işgören sayısı 1-150 arası olup, sabit yatırımları 100 Milyar TL’yi aşmayanları; normal KOBİ’lerde ise işgören sayısı 1-250 arası olup, toplam makina ve ekipmanlarının kayıtlı net değeri 400 Milyar TL’yi aşmayanları KOBİ olarak değerlendirmektedir.

18 Ocak 2001 tarih ve 2429 sayılı KOBİ Teşvik Kararnamesi’nde yer alan tanımlama ise aşağıdaki gibidir:

İmalat ve tarımsal sanayi sektöründe faaliyette bulunan işletmelerden; kanuni defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamının net tutarı 400 milyar TL’yi geçmeyen işletmelerden; “1 ile 9 arası işgören çalışanlar mikro ölçekli, 10 ile 49 arası işgören çalışanlar küçük ölçekli, 50 ile 250 arası işgören çalışanlar ise orta ölçekli işletme sınıfına girmektedir.

3. AB ÜLKELERİNDE KOBİ TANIMLARI

Burada, Avrupa Birliği (AB)’nin KOBİ tanımı ile birlikte, Almanya, Fransa, İngiltere ve İtalya’daki KOBİ tanımlamalarına yer verilmiştir (Çetin, 1996, s.35-45; Müftüoğlu, 1991, s.42-113 Dünya’da ve Türkiye’de KOBİ Tanımları, 2000, s.9).

3.1. Avrupa Birliği (AB)

Avrupa Birliği ülkelerinin 1996 yılında tavsiye niteliğinde almış oldukları karar ile ortak bir KOBİ tanımı geliştirilmiştir. AB komisyon görüşmelerinde, geleneksel ve yeni ölçüler baz alınarak Tablo 1.1 ve 1.2’deki KOBİ sınıflamaları yapılmıştır.

Tablo – 1.1: AB’ye Göre Orta Ölçekli İşletme Sınıflandırması

ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI	YILLIK CİRO MİKTARI/BİLANÇO TOPLAMI
100-250 Arası	- Yıllık Ciro 7-40 Milyon ECU Arası Olanlar - Yıllık Bilanço Toplamı 5-27 Milyon ECU Arası Olanlar

Tablo – 1.2: AB’ye Küçük Ölçekli İşletme Sınıflandırması

ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI	YILLIK CİRO MİKTARI / BİLANÇO TOPLAMI
100’den Az	- Yıllık Ciro 7 Milyon ECU’ya Ulaşmayanlar - Yıllık Bilanço Toplamı 5 Milyon ECU’ya Ulaşmayanlar

AB, farklı KOBİ tanımı ve ifadelerin rekabete zarar verdiğini göz önüne alarak; Tablo 1.1'den görülebileceği gibi, "250' den az çalışanı bulunan ve yıllık cirosu 40 Milyon ECU' yu veya yıllık bilanço toplamı 27 Milyon ECU' yu aşmayan işletmeler KOBİ' dir" tanımını geliştirmiştir.

3.2. Almanya

Almanya' da Küçük ve Orta Boy İşletmelerin belirlenmesinde kullanılan bazı nitel ölçüler şunlardır (Müftüoğlu, 1991, s.109):

- Girişimcinin işletmesiyle özdeşleşmesi,
- İşletmenin sermaye piyasasında yer almaması,
- Girişimcinin tüm sorumlulukları ve riskleri üstlenmesi,
- Bağımsızlık.

Bu ölçülerin yanında nicel ölçü olarak ise, işçi sayısı ile birlikte yıllık satış tutarı da dikkate alınmaktadır. Almanya' da Küçük ve Orta Boy İşletmeler Araştırma Enstitüsü tarafından yapılan işletme tanımları, Tablo 1.3' de kapsamlı olarak sıralanmıştır.

Tablo – 1.3: Almanya' da KOBİ Sınıflandırması

SEKTÖR	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI	YILLIK SATIŞ TUTARI
A) İMALAT SANAYİ - Küçük Boy İşletme - Orta Boy İşletme	1-49 50-250	2 Milyon Mark' a Kadar 2 Milyon-25 Milyon Mark
B) TOPTAN TİCARET - Küçük Boy İşletme - Orta Boy İşletme	1-9 10-99	1 Milyon Mark' a Kadar 1 Milyon-50 Milyon Mark
C) PERAKENDE TİCARET - Küçük Boy İşletme - Orta Boy İşletme	1-2 3-49	500 Bin Mark' a Kadar 500 Bin Mark-10 Milyon Mark
D) ULAŞTIRMA, HABERLEŞME VE HİZMET - Küçük Boy İşletme - Orta Boy İşletme	1-2 3-49	100 Bin Mark' a Kadar 100 Bin Mark-2 Milyon Mark

3.3. Fransa

Fransa' da yasal düzenlemelere göre, Küçük ve Orta Boy İşletme; genel olarak yöneticilerin şahsen ve doğrudan doğruya mali, teknik, sosyal, ahlaki ve yasal zorunluluklar üstlendiği işletmeler olup bu konuda resmi bir tanım yoktur. Aşağıdaki tabloda işletme ölçeğine göre çalışan işçi sayıları görülmektedir.

Tablo –1.4: Fransa’ da İşgören Sayısına Göre İşletme Ölçeği

ÖLÇEK	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI
Küçük İşletmeler	1-99 Kişi Arasında
Orta İşletmeler	100-250 Kişi Arasında
Büyük İşletmeler	250 Kişiden Fazla

3.4. İngiltere

İngiltere’ de Küçük ve Orta Boy İşletmelerin resmi bir tanımı mevcut değildir. Diğer ülkelerde olduğu gibi imalat sanayinde KOBİ’ ler, çalışan kişi sayısı ile tanımlanmaktadır. Nitel ölçü olarak ise; işletmenin sermaye piyasasındaki mevcudiyeti göz önüne alınmaktadır. Küçük işletmeler araştırma komitesi tarafından sektörlere göre yapılmış küçük işletme tanımları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo – 1.5: İngiltere’ de Sektörlere Göre KOBİ Tanımlaması

SEKTÖR	KÜÇÜK BOY İŞLETME TANIMI
İmalat Sanayi	250 İşgörenden Az
İnşaat	25 İşgörenden Az
Madencilik	25 İşgörenden Az
Perakende Ticaret	Yıllık Satış Cirosu 50 bin Pound’dan Az
Toptan Ticaret	Yıllık Satış Cirosu 200 bin Pound’dan Az

3.5. İtalya

Resmi bir tanımın olmadığı İtalya’ da devletin finansman yardımlarında kullanılmak üzere, Küçük ve Orta Boy İşletmeleri belirlemek üzere çeşitli ölçüler geliştirilmiştir. Uygulamada kullanılan en geçerli ölçüler, çalışan kişi sayısı ve sabit sermaye yatırım tutarıdır. En çok 250 işgöreni olan ve sabit sermaye yatırımı olarak 3 Milyar İtalyan Lire’ ini aşmayan işletmeler Küçük ve Orta Boy İşletmeler olarak tanımlanmaktadır. Nitel ölçü olarak ise, üst yönetimde iş bölümü dikkate alınmaktadır. İşletme organizasyonunda profesyonel yönetici bulunan işletmeler, büyük boy işletme olarak tanımlanırken, işletme sahipliği ve yöneticilik vasıflarını tek elde tutan girişimcilerin işletmeleri ise, Küçük ve Orta Boy İşletme olarak kabul görmektedir. Tablo 1.6’ da kapsamlı bir sınıflama yer almıştır.

Tablo – 1.6: İtalya’ da İşgören Sayısına Göre İşletme Ölçekleri

ÖLÇEK	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI
Çok Küçük İşletmeler	1-19 (Dahil) Kişi Arası
Küçük İşletmeler	20-99 (Dahil) Kişi Arası
Orta İşletmeler	100-250 (Dahil) Kişi Arası
Büyük İşletmeler	250 Kişiden Fazla

4. AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ' NDE KOBİ TANIMI

A.B.D' de Küçük ve Orta Boy İşletmelerin resmi bir tanımı yoktur. Kuruluşların tanımlarında kullanılan nicel ölçüyü ise çalışan işçi sayısı ve satış tutarı oluşturmaktadır. ABD' de küçük işletmelere her türlü bilgi ve finansman desteği veren federal bir kuruluş olan SBA (Small Business Administration) Büyüklük Standartları Bürosu tanımlamasına göre küçük işletme kriteri olarak imalat sanayinde personel sayısı (500-1500 kişi), toptancı kuruluşlarında personel sayısı ve yıllık satış gelirleri (500' e kadar personel ve 25 Milyon Dolar Satış), perakendeciler ve hizmet işletmeleri için de yıllık satış gelirleri (3-13 Milyon Dolar) göz önüne alınmaktadır (Şengezer, 1992, s.25; Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ Tanımları, 2000, s.12; <http://www.sba.gov.tr>).

Aşağıdaki tablo, ABD açısından işletme ölçeğine göre çalışan işçi sayıları gösterilmektedir.

Tablo –1.7: ABD' de İşgören Sayısına Göre İşletme Ölçeği

ÖLÇEK	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI
KÜÇÜK İŞLETMELER	1-499
ORTA İŞLETMELER	500-1499
BÜYÜK İŞLETMELER	1500 Kişiden Fazla

5. JAPONYA VE ASYA ÜLKELERİNDE KOBİ TANIMLARI

Burada Japonya başta olmak üzere, Malezya ve Hindistan' daki KOBİ tanımları üzerinde durulmuştur (Çetin, 1997, s.35-45; Müftüoğlu, 1991, s.42-113; Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ Tanımları, 2000, s.12).

5.1. Japonya

Japonya' da Küçük ve Orta Boy İşletmeler tanımlanırken, çalışan işgören sayısı ve sermaye miktarları dikkate alınmıştır. Ölçeğe göre daha ayrıntılı bir tanımda, imalat sanayi sektöründe 5' den az işgören çalıştıran işletmeler mikro, 20' den az işgören çalıştıran işletmeler çok küçük, 20 ile 299 işgören çalıştıran işletmeler ise Küçük ve Orta Boy İşletme olarak kabul edilmektedir. İmalat sanayindeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerin sermayesi, 100 Milyon Yen'den fazla olmamaktadır. Aşağıdaki tabloda, Japonya' da sektör bazında Küçük ve Orta Boy İşletme tanımları yapılmaktadır.

Tablo – 1.8: Japonya' da KOBİ Ölçeği

SEKTÖR	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI	SERMAYE MİKTARI
İMALAT SANAYİ	300 Kişiye Kadar	100 milyon Yen' e Kadar
TİCARET	100 Kişiye Kadar	30 milyon Yen' e Kadar
HİZMETLER	50 Kişiye Kadar	10 milyon Yen' e Kadar

5.2. Malezya

Malezya’ da aşağıdaki tabloda görüleceği gibi işletmeler istihdam ettikleri işgören sayısına göre sınıflandırılmaktadır.

Tablo – 1.9: Malezya’ da İşgören Sayısına Göre İşletme Ölçeği

ÖLÇEK	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI
Küçük İşletmeler	1-49 İşgören
Orta İşletmeler	50-199 İşgören
Büyük İşletmeler	200’den fazla İşgören

5.3. Hindistan

Hindistan’ daki ayırıma göre, arazi ve makinalara yaptıkları sabit yatırımları 300 bin Doları aşmayan işletmeler KOBİ; 16 bin Doları geçmeyen işletmeler ise çok küçük işletme olarak adlandırılmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

KOBİ'LERİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI İLE EKONOMİK VE TOPLUMSAL BOYUTU

- 1. KOBİ'LERİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI**
- 2. EKONOMİK VE TOPLUMSAL KALKINMADA KOBİ'LERİN ÖNEMİ**

1. KOBİ'LERİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

KOBİ'lerin büyük işletmeler karşısında, özelliklerinden kaynaklanan bir çok avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Burada, sözkonusu avantaj ve dezavantajlar ayrı ayrı ele alınmıştır.

1.1. KOBİ'lerin Avantajları

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

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

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

Pazarı yakından takip edebilen, müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi bilen ve personeliyle daha yakın ilişkiler kurabilen KOBİ'ler, üretim, pazarlama ve hizmet konularında büyüklerden daha fazla bir esnekliğe sahiptirler. Bu esneklik, dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere yerinde ve zamanında uyum sağlayabilme olanağı tanıdığından, KOBİ'ler birçok olumsuzluğu daha az bir zararla geçiştirebilmektedirler. Tüm bunların yanı sıra, KOBİ'ler şu tür ortamlarda da bir takım avantajlar elde edebilmektedirler:

- Büyük miktarda yatırıma girmeden önce yeni bir fikir veya buluşa pazarın tepkisinin bilinmesinin zorunlu olmasında,
- Yönetimde çok yakın denetime ihtiyaç hissedilmesinde,
- Üretilen mal ve hizmetin pazarının sınırlı olmasında,
- El emeğinin mal ve hizmetin üretilmesinde önemli bir faktör olarak yer almasında,
- Üretilen mal veya hizmete olan talebin sınırlı olmasında,
- Kolay bozulabilen malların pazarlanması ya da üretilmesinde,
- Personel ile yakın ilişkilerin gerekli olmasında,
- Teknik gelişmelere kısa sürede ayak uydurabilme yeteneğine sahip olunmasında,

- Yatırım yapılırken daha çok kendi öz sermayelerine ağırlık verilmesinde,
- Desteklenmeleri aynı zamanda ülkedeki işsizliğin azalması anlamına gelmesinde,
- İşgörenlerin kendi bölgeleri veya yaşamak istedikleri bölgelerde kurulmasında,
- Ülke içindeki farklı bölgelerin kalkınmasında ve çevrenin korunmasında.

1.2. KOBİ'lerin Dezavantajları

KOBİ'lerin dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanabilecektir :

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

2. EKONOMİK VE TOPLUMSAL KALKINMADA KOBİ'LERİN ÖNEMİ

20. Yüzyılın ilk yarısında işletmelerin giderek büyümeleri nedeniyle, KOBİ'lerin yaşamlarına devam edemeyecekleri düşüncesi gündeme gelmişti. Ancak günümüzde KOBİ'ler ortadan kalkmamış, aksine 1970'li yıllardan itibaren teknolojinin gelişmesi, kişi ve toplumlardaki bağımsızlık eğiliminin artması ve bilgi toplumuna geçiş gibi nedenlerden dolayı daha önemli hale gelmiş bulunmaktadır (Dinçer, 1995, s.2).

Gelişmiş ülkelerdeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin ekonomi içindeki paylarına baktığımızda, küçük farklılıklarla ülkemizdekine benzer özellikler görebiliriz. Tablo 2.1' de "Türkiye'de İmalat Sanayinde İşletmelerin Ölçeksel Dağılımı", Tablo 2.2' de ise "Seçilmiş Bazı Ülke Ekonomilerinde KOBİ'lerin Önemi" ele alınmıştır (Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ Tanımları, 2000, s.11; Küçükçirkin, 2001, s.2-5; <http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm>; [http://www.die.gov.tr/](http://www.die.gov.tr;)).

Tablo–2.1: Türkiye’de İmalat Sanayinde İşletmelerin Ölçeksel Dağılımı

Sanayi Ölçeği	İşletme Sayısı	İşletme Payı (%)	Çalışan Sayısı	Çalışan Payı (%)	Katma Değer (Trilyon TL)	Katma Değer Payı (%)
Küçük Ölçekli Sanayi (1-49)	194.546	98.4	721.469	47.1	37.9	14.1
Orta Ölçekli Sanayi (50-199)	2.247	1.1	213.676	14.0	35.6	13.2
KOS (1-199)	196.793	99.5	953.144	61.1	73.5	27.3
Büyük Sanayi (200 +)	982	0.5	595.601	38.9	194.9	72.7
Toplam İmalat Sanayi	197.775	100.00	1.530.745	100.00	268.4	100.00

Tablo–2.2: Seçilmiş Bazı Ülke Ekonomilerinde KOBİ'lerin Önemi

DEVLET	Tüm İşletmeler İçindeki Yeri (%)	Toplam İstihdam İçindeki Yeri (%)	Toplam Yatırım İçindeki Yeri (%)	Katma Değer İçindeki Yeri (%)	Toplam İhracat İçindeki Payı (%)	Toplam Kredilerden Aldığı Pay (%)
A.B.D.	97,2	50,4	38,0	36,2	32,0	42,7
Almanya	99,8	64,0	44,0	49,0	31,1	35,0
Hindistan	98,6	63,2	27,8	50,0	40,0	15,3
Japonya	99,4	81,4	40,0	52,0	38,0	50,0
İngiltere	96,0	36,0	29,5	25,1	22,2	27,2
G.Kore	97,8	61,9	35,7	34,5	20,2	46,8
Fransa	99,9	49,4	45,0	54,0	23,0	48,0
İtalya	97,0	56,0	36,9	53,0	-	-
Türkiye	98,8	45,6	6,5	37,7	8,0	3,0-4,0

Ticari rekabetin ekonomik sistem olarak benimsendiği toplumlarda sistemin sağlıklı olarak işleyişiyle KOBİ'lerin sistem içindeki varlıkları ve güçleri arasında yakın bir ilişki vardır. KOBİ'lerin çoğu, büyük işletmelerin yerine getiremediği bir takım fonksiyonları yerine getirdikleri için sisteme olumlu katkıda bulunmaktadır.

Kimileri yapılan işin özelliklerinden dolayı KOBİ kalmak durumundadır. Kimileri için de KOBİ kalmak arzu edilen bir durumdur. Bu çerçevede konuya yaklaşılsa; “piyasa ekonomisinin dinamik yapısı ve gücü, büyük ölçüde sistemdeki KOBİ'lerin varlıklarıyla ve güçleriyle yakından ilişkilidir” denilebilir (Alpugan, 1991, s.1).

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

KOBİ'lerin, sadece ekonomik hayatta değil, sosyal hayatta da önemli rolleri vardır. KOBİ'ler, ülkede geniş bir alana yayıldıkları için bölgesel gelişmişlik farklarını gidermede, mülkiyeti geniş bir alana yaymada, istihdam olanağı meydana getirip, bunu sürdürmede ve demokratik hayatı canlı tutmada önemli bir güçtür. KOBİ girişimcilerinin mülkiyet tutkuları, başarılı olma arzuları, cesaretli adımları ve yatırım yapma istekleri siyasi istikrarın temel mekanizmalarındandır. Başarılı girişimciler, potansiyel girişimcileri etkileyecek, onların da ekonomiye girmelerine neden olacak ve demokratik bir ortamda, psikolojik tatmin gittikçe artacaktır. Güçlü KOBİ'ler, büyük işletmeleri de olumlu yönde etkileyecek ve sosyal yönden bir rahatlama olacaktır.

KOBİ'lerin birer mesleki okul niteliği taşımaları ve üretebilme yetenekleri, bölgesel gelişmede ve göçleri önlemede önemli bir rol oynar. Gelip-geçici, dönemsel veya mevsimlik krizlerden en az etkilenme özellikleri, toplumsal barışın korunmasına ve bunalımların aşılmasına da katkıda bulunabilir (İsmailoğlu, 1992, s.4-10).

Tüketicilerin günlük, sürekli ihtiyaçlarını karşılamaları, toplumun tüm kesimleri ile direkt ilişki kurabilmeleri, tüketici isteklerine ve yeniliklere hızla uyum sağlayabilmeleri KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal hayatta istikrar unsuru olmalarının göstergeleridir. Gelişmiş ülke ekonomilerinde büyük bir pay sahibi olan KOBİ'ler, yerine getirdikleri işlevler nedeniyle ekonomik sistemin önemli ve vazgeçilmez bölümünü meydana getirmektedirler.

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

- Gelir yelpazesinin içindeki denge unsurunun kuvvetini sağlarlar. Bu denge yalnızca sosyal yönden değil, ekonomik açıdan da önem taşır.
- Bu işletmeler yeni fikirlerin ve buluşların kaynağı olup, endüstride gereken esnekliğin sağlanmasına katkıda bulunurlar.
- Daha çabuk karar verme olanaklarına sahip oldukları gibi, daha az yönetim ve genel işletme gideriyle çalıştıklarından bu konuda çabuk ve ucuz üretim işlevinde bulunurlar.
- Kişisel inisiyatiflerin ortaya çıkmasında önemli rol oynadıkları gibi, istihdam ve eğitimdeki payları da büyüktür. Bu işletmeler bir çok kalifiye elemanın teknik eğitimlerini aldıkları ilk kuruluşlar durumundadırlar.

- Üretim ve sanayileşmeyi bütün yurda yaymada da etkin bir araç olarak yararlanılabilmektedir.
- Uzun dönemde büyük endüstri işletmelerinin girdilerinin ve ara mallarının üreticisi olma durumundadırlar.
- Sosyal ve politik bakımından kullanılmayan işgücü, hammadde ve finansman kaynaklarının daha küçük yatırımlarla işletilmesi olanaklarını sağlayarak yaşam düzeyinin yükselmesinde de etkili olabilmektedirler.
- Küçük birikimler ve aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara yansıtılabilmesinde de önemli işlevleri yerine getirirler.
- İşçi-işveren ilişkilerinin daha yakın ve olumlu bir ortam içinde geliştiği gözlemlenmektedir. Bu durum sosyal politikaların bu kesimde ortaya çıkmasını önleyici niteliktedir.
- Savaş ekonomisinde büyük endüstrilerin zedelenmesi durumunda, küçük işletmeler önemli işlevleri yerine getirmektedirler. Bu durumlarda KOBİ' ler üretime devam edip, küçük ölçüde de olsa, gereksinimleri karşılamaya devam etmektedirler.

Ulusal ekonomimizde, özellikle istihdam yönünden, önemli bir yere sahip bulunan KOBİ' lerin sisteme olan katkıları şu şekilde sıralanabilir (Çetinkaya, 1992, s.251-257):

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

Avrupa Topluluğu' nun KOBİ' lere ilişkin bir raporunda sözkonusu işletmelerin ekonomik sisteme olan katkıları şu biçimde özetlenmektedir; "sayıları ve değişik konulardaki çalışmaları, üretim, ticaret ve hizmet alanlarında yer alan tüm sektörlerde var olan etkileri, istihdama ve belli yörelerin refah düzeylerine katkıları nedeniyle bu işletmeler ticari ve endüstriyel yapının gerekli bir bölümüdürler. Bunun yanı sıra, ekonominin dinamikliğinin ve canlılığının da kaynağıdır".

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

1. Emek yoğun teknoloji ile çalışma ve kaynak kullanımında etkili olma özelliğine bağlı olarak ülke çapında istihdam yaratmaya ve işsizliğin azaltılmasına katkıda bulunmak.
2. Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kısa bir sürede, daha kolay bir şekilde uyum sağlamak.
3. Büyük ölçekli işletmelerin kullandıkları hammadde, yardımcı malzeme, işletme malzemesi veya yarı mamul gibi girdileri üreterek onların gelişimini tamamlama ve böylece ekonomide "yan sanayi" oluşturmak.
4. Büyük ölçekli işletmelerin ürettiği aynı mal ve hizmetleri üretilip, onları rekabetçi ortama çekerek ekonomiye canlılık kazandırmak.

KOBİ'LERİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI İLE EKONOMİK VE TOPLUMSAL BOYUTU

5. Esneklik ve yenilikleri teşvik etmek.
6. Emek yoğun olmaları nedeniyle bölgesel istihdam olanaklarının artırılmasına önemli katkıda bulunarak küçük şehirlerden büyük şehir merkezlerine insan göçünün engellenmesine ve bölgenin kendi potansiyeli içinde kalkınmasına temel oluşturmak.
7. Gelir dağılımını olumlu yönde etkileyerek, sermayenin büyük sanayi işletmelerinde ve az kişinin elinde toplanmasını önleyerek toplumda gelirin gerek fonksiyonel gerekse bölgesel düzeyde dağılımını olumlu yönde etkilemek.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERİN TEMEL SORUNLARI

1. KOBİ'LERİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI
2. ÖRGÜTLENME VE YÖNETİM SORUNLARI
3. TEDARİK SORUNLARI
4. ÜRETİM YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORUNLAR
5. PAZARLAMA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORUNLAR
6. İHRACAT İLE İLGİLİ SORUNLAR
7. FİNANSAL YÖNETİM İLE İLGİLİ SORUNLAR
8. MUHASEBE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORUNLAR
9. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORUNLAR
10. HALKLA İLİŞKİLER İLE İLGİLİ SORUNLAR
11. AR-GE İLE İLGİLİ SORUNLAR
12. KARAR ALMA İLE İLGİLİ SORUNLAR

1. ÖRGÜTLENME VE YÖNETİM SORUNLARI

Örgütlenme ve yönetim sorunları kapsamında, yönetimin temel fonksiyonları açısından bir değerlendirme yapılmasının daha yararlı olacağını düşünmekteyiz.

1.1. KOBİ' lerin Planlama Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar

KOBİ' lerde planlama da önemli bir alt işlevdir. İşletmeler belirlemiş oldukları alt amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterirler. Bu amaçlara en etkin ve verimli şekilde ulaşmak içinse, planlara ihtiyaç duyarlar.

Planlama, işletmede ne yapılacağını önceden kararlaştırılması veya neyin ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden belirlenmesi süreci şeklinde ifade edilebilir.

KOBİ' ler de diğer işletmeler gibi, aşağıda yer alan türden planlar yapmak durumundadırlar.

- Bir seferlik veya sürekli planlar,
- Stratejik ve yönetsel planlar,
- Kısa, orta ve uzun süreli planlar,
- Değişmez ve değişken planlar,
- Genel veya işletmenin tüm departmanları ile ilgili planlar.

Öncelikle hemen belirtmek gerekir ki, KOBİ' lerde yapıları itibariyle uzun vadeli planlama yapılamamakta ve genelde bir planlama uzmanı da istihdam edilemeyebilmektedir. Planlamayı genelde işletme sahibi ve ortaklar yapmaktadır. Burada, işletme sahibi veya ortakların örgütsel planları hazırlarken temel istatistiki metodlara değil de, sezgiye dayanarak planlama yoluna gitmeleri önemli bir dezavantajdır. İşletme sahibi ve ortakları yeterli eğitim almamış olmaları ve yalnızca tahmin ve sezgi yoluyla planlamaya gitmeye çalışmalarıyla, hata payı gittikçe artan bir karar alma işleminde bulunabilmektedirler. Bu nedenle KOBİ' lerde planlama yapılırken, çok dikkatli olunmalı ve gelişen ortamlara göre planlar gözden geçirilip, gerekli düzeltmeler yapılabilmelidir (Alpugan, 1988, s.160).

KOBİ sahip, ortak ve/veya yöneticileri planlama aşamasında, aşağıda sıralanan türden çeşitli sorunlar ile karşı karşıya kalabilmektedirler.

- Amaç veya amaçlar dizisinin belirlenememesi,
- Amaçlara ulaştırmayı kolaylaştırıcı veya sınırlayıcı faktörlerin yeterince analiz edilmemesi,
- Alternatif planlar geliştirilmemesi
- Alternatif planların karşılaştırılmasında yetersiz kalınması,
- En uygun seçeneğin belirlenmesinde bilimsel ilkelerden çok şahsi yetenek veya deneyimlere güvenilmesi,
- Planların uygulanmasında astların gözardı edilmesi veya tam katılımlarının sağlanamaması.

1.2. KOBİ'lerin Örgütlenme (Organizasyon) Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar

Örgütlenme insanlar, araç, gereç, makine, bina, işyeri ve benzeri faktörler arasındaki ilişkilerin kurulmasında gündeme gelen bir kavramdır. Bu anlamda, örgütlenme; “üretim faktörlerini sistemli, uyumlu ve etkili biçimde kullanarak mal ve hizmet üretmek için insanların, görevlerini en iyi biçimde yapmak üzere düzene konmaları ve her türlü araç, gereç ve malzeme ile donatılmaları” şeklinde tanımlanabilir. KOBİ'ler de, diğer işletmeler gibi bir takım örgütlenme ilkeleri ile karşı karşıya kalabilmektedir. Örgütlenme ilkeleri, örgütsel yapının oluşturulmasında KOBİ sahip, ortak ve/veya yöneticilerinin rehber olarak kullanabilecekleri kurallar bütünüdür. Yeni kurulacak bir işletme yapısı veya mevcut bir örgütsel yapının değerlendirilmesinde göz önüne alınması gereken bu ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Amaç Birliği,
- Kumanda Birliği,
- Yetki ve Sorumluluk Denkliği,
- Görevlerin Açıkça Belirlenmesi,
- Hiyerarşik Basamakların Belirtilmesi,
- Fonksiyonel Görev Benzerliği,
- İşe Göre Adam,
- Yönetim Birliği,
- Sınırlı Yönetimsel Alan,
- Örgüt İçi Açık İlişkiler,
- Yetki Devrine Gidilmesi,
- Esnek Bir Yapı Kurulabilmesi,
- Merkezi ve Yerinden Yönetim Dengesinin Sağlanması,
- Örgütsel Yaşamda Sürekliliğin Amaçlanması.

KOBİ'lerin genelde, büyük işletmelere göre daha küçük bir örgütsel yapıya sahip olmalarından dolayı, işbölümü uygulaması daha kolay olabilir. Bu işletmelerde çalışan insanların hemen hemen hepsinin birbirini tanıması işbölümünde kolaylık sağlamaktadır. Bundan dolayıdır ki, KOBİ'lerde kimin ne yapacağı, kimden emir alıp-kime emir vereceği açık bir şekilde belirlenmiş durumdadır. Bu da, olumlu bir etken olarak göze çarpmaktadır. Ne var ki, küçük işletmelerde formel yapılanmaya yeterince önem

verilmemektedir. Çünkü yönetici kimin ne yapacağını kendisi saptamaktadır. Bu da yöneticinin olmadığı zamanlarda işlerin aksamasına neden olabilmektedir (Müftüoğlu, 1993, s.120).

Uzmanlaşmaya gelince KOBİ' lerde örgüt amaçlarını gerçekleştirecek işler, rasyonel bir takım kriterlere göre parçalara ayrılmalı ve herkes kabiliyetli olduğu işte derinlemesine uzmanlaşmaya çalışmalıdır. Ne var ki, kimi zaman yapılacak örgüt içi yer değiştirmeler veya etkin rotasyonlarla, olumsuz koşullarda karşılaşılabilecek bir çok sorun giderebileceği gibi, motivasyonel bir yapı da kurulabilecektir. Burada, yönetim biçimi ve liderlik tarzı önemlidir. Herhangi bir örgütün koordineli bir biçimde faaliyetini sürdürebilmesi için iyi bir biçimde yönetilmesi gerekir. Bu yönetim fonksiyonunu da yönetici yerine getirir. Ancak, burada herhangi bir kimsenin bu pozisyonu doldurabilmesi ve yönetici rolünü oynamasını anlamamak gerekir. Bizim konumuz açısından anladığımız yönetici "Lider" yöneticidir. Yönetici lider, başında bulunduğu organizasyonu yöneten, ileriye götüren ona öncü olan kişidir (Üçok, 1998, s.162).

Araştırmalar iyi bir örgüt yöneticisinin aynı zamanda etkin bir önder ve iyi bir lider olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Girişimci tarafından seçilen liderlik biçimi ve yönetimi, onun yönetici olarak etkinliğini de geniş ölçüde etkileyecektir. KOBİ' lerde uygun bir liderlik biçiminin seçilmesi, aynı zamanda işletme sahiplerinin amaçlarının gerçekleşmesine de yardımcı olacaktır (Alpugan, 1988, s.167).

1. 3. KOBİ' lerin Yöneltilme (Yönverme) Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar

Yöneltilme, "astların uzun ve kısa dönemde etkili ve evrimli bir şekilde çalışmalarını sağlamaya ilişkin yönetim fonksiyonlarının tümünü içine almaktadır". Gerek büyük ölçekli işletmeler, gerekse KOBİ' lerde, şu hususlar iyi analiz edilmelidir.

- Örgütsel ve çevresel güç kaynakları,
- Otorite sergileme,
- Yetki kaynağı ve kullanım tarzı,
- Emir verme ve emir türleri,
- İç ve dış beşeri kaynakları etkileme yeteneği,
- Liderlik tarzı,
- Haberleşme biçimi ve uygulanma şekli,
- Motivasyon kaynakları ve bunların uygulanabilme gücü.

Haberleşme sisteminin herhangi bir organizasyon yapısı için taşıdığı rol çok önemlidir. Hatta organizasyonları bir haberleşme sistemi olarak ele alıp, haber akışını böyle bir sistem içinde incelemek de mümkündür (Koçel, 1993, s.221). Etkin bir haberleşme politikası takip etmek isteyen her yönetici, işgörenlere ileteceği haberlerin kapsamalarını iyi saptayıp, geniş ölçüde bir liste hazırlayabilmelidir. Bir yönetici, "işgören bunlardan anlamaz, henüz o kapasiteye ulaşmadı" gibi düşüncelerle bir çok haberi işgörenlerden saklamaya kalkarsa, pek de isabetli hareket etmiş sayılmaz (Gürgen, 1972, s.45).

KOBİ' lerin örgütlenme ve yönetim sorunları kapsamında haberleşme işlevi ile işbölümü ve uzmanlaşma uygulamaları da ayrı bir yer tutabilmektedir. Haberleşme,

İşletmede çalışanlar arasındaki bilgi alış-verişidir. İşletme büyüdükçe ve örgüt yapısı karmaşıklaştıkça haberleşmenin önemi gittikçe artar. Çoğunlukla formel bir yapıya sahip olmayan küçük işletmeler açısından haberleşmenin önemi gözardı edilmemelidir (Alpugan, 1988, s.170).

Pek çok Küçük ve Orta İşletme sahibi veya yöneticisinin piyasa verilerinin temini ve değerlendirilmesinde, mesleki ve teknik bilgilerinin yetersiz kalması, sorunların giderilebilmesi için uzman eleman istihdamından da kaçınmaları, çoğu kez alternatif yönetici istememeleri, yetki devretmemeleri vb. gibi durumlarda bu firmalar; yanlış kararlarla esnekliklerini ve zamanla başarılarını da kaybedebilmektedirler. Yine bu firmaların işletme fonksiyonlarına göre profesyonel eleman bulundurmadıkları ve daha çok ucuz işgücüne yöneldikleri; bazen de kalifiye elemanları daha yüksek ücret verebilen büyük firmalara kaptırdıkları, isteseler de kendi personellerinin eğitim harcamalarını finanse edemedikleri gibi sorunlarla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir.

KOBİ'lerin yapısal özellikleri değerlendirilirken işletme sahip veya yöneticilerinin; eğitim, rehberlik, iç ve dış pazarlama, teknoloji transferi ile ilgili kuruluşlar ve hükümetin KOBİ'lere yönelik politikaları hakkında yok denecek kadar az bilgilerinin bulunduğu ortaya çıkmıştır.

1.4. KOBİ'lerin Eşgüdümleme (Koordinasyon) Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar

Eşgüdümleme, KOBİ yönetimleri açısından da gözardı edilemeyecek derecede önemlidir. Bu fonksiyon, "bir işletmenin yönetsel faaliyetlerini kolaylaştırmak ve başarı şansını artırmak için, departmanlar ve eylemler arasında uyum sağlanmasına yönelik çalışmaları kapsar". KOBİ'lerde, gündeme gelen belli başlı eşgüdümleme sorunları arasında; "kabul görebilecek yalın bir örgüt yapısı kurulamaması; KOBİ amaç, plan ve programlarının uyumlaştırılamaması; örgüt içi iletişim biçiminin patron veya ortakların kişisel uygulamalarına bağlı gelişip, şekillenmesi; işbirliği ve ekip çalışması ruhunun patron, ortak veya yakınlarının tutumlarına bırakılıp, kararlara katılımda astların yeterince özendirilmemeleri" sıralanabilir.

1.5. KOBİ'lerin Kontrol (Denetim) Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar

Kontrol (denetim), yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olarak, KOBİ'ler açısından da önem taşır. Kontrol, "işletme örgütünde gerçekleşen eylemler ile planlananların karşılaştırılması ve varsa sapmaların nedenlerinin saptanıp- giderilmesi süreci" dir. KOBİ sahip, ortak ve/veya yöneticileri genel anlamda şu tür kontrol alanları içinde iş görmektedirler:

- Personel yönetimi ile ilgili kontrol,
- İşletme dışı, çevresel ilişkilerin kontrolü,
- Tedarik aşamasından üretim sonrasına kadar kontrol,
- Pazarlama kanallarının etkinliğine yönelik kontrol,
- Yönetsel faaliyetlerin kontrolü,
- Finansal kontrol.

İşletme ölçeğine göre farklılık taşısa da, genel anlamda bir çok işletme, kontrol fonksiyonu ile ilgili olarak aşağıda sıralanan sorunlar ile karşı karşıya kalmaktadır:

- Mal ve hizmetler ile beşeri kaynaklarda kabul gören bir standard olmaması,
- Örgütsel uygulamalarda zamanı etkin kullanacak yöntemler geliştirememek,
- Mal ve hizmet üretiminde plan ve program yoksunluğundan kaynaklanan kargaşa ortamı,
- Başarı değerlendirme ölçülerinde istikrarlı bir sistem geliştirmemek,
- Bilgi işlem sistemlerinden yeterince yararlanamamak,
- Düzeltici eylemlerin patron, ortak veya yakınlarının inisiyatifine bırakılması.

KOBİ sahip, ortak ve/veya yöneticilerinin kullanabilecekleri belli başlı kontrol teknikleri aşağıda sıralanmıştır:

1. Finansal kontrol teknikleri
 - Finansal tablolar,
 - Rasyo analizi,
 - Kar'a geçiş analizi,
2. Raporlar
 - Özel denetim şirketlerine ait raporlar,
 - İşletme görevlilerine ait raporlar,
3. Bütçeler.

2. TEDARİK SORUNLARI

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

- KOBİ' lerin çeşitli malzemelere ilişkin sipariş hacmi büyük işletmelere göre daha düşük seviyelerde kalmaktadır. Bu işletmeler, büyük işletmelere göre finansman ve çalışma sermayesi bakımından daha kısıtlı imkanlara sahip olduklarından malzeme alırken sipariş miktarlarında, kısıtlamaları da göz önüne alarak sipariş vermek zorunda kalmaktadırlar.
- Bunun sonucunda daha az fiyat indirim (iskonto) sağlanabilmekte bu da birim mamül maliyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu işletmelerin büyük hacimli sipariş verip iskontolardan faydalanma yoluna gitmeleri halinde ise stok maliyetleri artmaktadır. Dolayısıyla bir maliyet kısıtacısı içinde kalmaktadırlar. Esasen bu işletmelerin finansal imkanları da genellikle büyük siparişleri karşılamaktan uzaktır.
- KOBİ' ler sipariş tarzı üretim yaptıklarından, ihtiyaç duydukları malzemeler, alacakları siparişe göre değişir. Sürekli olarak aynı malzemeyi kullanmadıklarından uzun vadeli malzeme tedariklerine gidemezler. Çoğu zaman mali durumları da büyük çaplı alımlara izin vermez. Bu nedenle bu

işletmelerde istenilen malzemenin, istenilen miktarda ve istenilen zamanda tedarikinde büyük güçlüklerle karşılaşılır. Bu güçlüklerin aşılması ancak malzemeye yüksek fiyat ödemekle veya malzeme standartlarına ilişkin toleransları geniş tutmakla mümkün olabilmektedir. Bu ise, hem maliyet ve hem de kalite yönünden fedakarlık gerektirebilmektedir.

- KOBİ' lerin insan kaynaklarında karşılaştıkları tedarik sorunlarına, insan kaynakları yönetimi ile ilgili sorunlar başlığı altında yer verilmiştir.

3. ÜRETİM YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORUNLAR

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

Tedariklemeye ortaya çıkan bir diğer dar boğaz da sipariş edilen hammaddenin istenilen zamanda sağlanamamasıdır. Bazı hammaddelerin zamanında sağlanamaması nedeniyle işletmeler, siparişlerini karşılayabilmek için hammadde stoğuna yönelmektedirler. Bu ise, kaynak israfına yol açmaktadır. Stoklamaya gidilmemesi halinde ise, sürekli fiyat artışlarından yoğun biçimde etkilenmek her zaman mümkün olmaktadır (Oktav, 1990, s.24-25).

Hammadde yetersizliği yüzünden işletmeler düşük kapasiteyle çalışmaktadırlar. Küçük Boy İşletmeler girdilerini büyük ölçüde yerli üreticilerden sağlarken Orta Boy İşletmeler arasında dış kaynaklı girdilere bağımlı olan işletme sayısı Küçük Boy İşletmelere göre daha fazladır (Çetin, 1996, s.162).

Üretimde karşılaşılan bir diğer sorun da teknolojiden kaynaklanmaktadır. Bilgi işlem teknolojisinin yönetim, üretim ve dağıtım alanlarındaki etkinliğinin artması, işletme bazında yeni örgütsel düzenlemelere gidilmesi ve değişen tüketici talebi karşısında üretim sistemlerinin daha esnek bir yapıya kavuşturulması, bu dönüşümün en temel özelliklerindendir. Tüketici talebi artık daha kaliteli ve üstün tasarımlı farklılaşmış ürünlere yönelmektedir (Turan ve Gökalp, 1993, s.8).

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

- KOBİ' lerde emek yoğun üretim teknikleri daha yaygındır. Bu özellik küçük işletmeler için daha geçerlidir. KOBİ' lerin bu özelliği, ücret seviyesinin nispeten düşük olduğu ülkeler açısından çok önemlidir. Genellikle bu özelliğe sahip gelişmekte olan ve geçiş devresinde bulunan ülkelerdeki KOBİ' ler, bu sayede uluslararası piyasada önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedirler.
- Büyük işletmelerde daha çok kütle üretim biçimi geçerli iken, KOBİ' lerde atelye tipi üretim tarzı yaygındır. Bu durum, işletme ölçeği küçüldükçe daha çok belirginlik kazanabilmektedir.

- Büyük işletmeler genellikle piyasaya üretim yaparlar. KOBİ' lerde ise sipariş üzerine üretim daha yaygın olup, işletme ölçeği küçüldükçe bu üretim biçimi daha büyük önem kazanır. Bu özelliğin bir sonucu olarak küçük işletmelerde ürün stoku sorunu önemini kaybedebilir.
- KOBİ' lerde işbölümü çok ileri seviyelere götürülmemiştir. Ayrıca, aralıklı veya küçük seri büyüklüklerinde üretimin yapıldığı bu işletmelerde yapılan iş sürekli değişmektedir. Dolayısıyla işgören yaptığı işin hangi sipariş için yapıldığını bilir. İşgören sadece kendi yaptığı işle değil, siparişin kendisi ile de ilgilidir. Bu nedenlerle KOBİ' lerde işgörenin yaptığı işe karşı yabancılaşması önlenmiş olabilmektedir.
- Büyük işletmelerin üstünlüğü daha çok fiyat ve kalite konusundadır. KOBİ' lerin rekabet gücü ise daha ziyade teslim tarihinin çabuklaştırılması, sipariş verenin özel koşullarının dikkate alınabilmesi ve isteklerine uyum sağlanabilmesi gibi nitel konulardadır.
- KOBİ' lerin bir başka önemli özelliği de, esnekliğini artırma çabasından kaynaklanmaktadır.
- KOBİ' lerde, aynı zamanda işletme yöneticisi durumunda olan işletme sahibi, genellikle üretim tekniği konusunda tecrübeli, işin içinde yetişmiş, bu konularda bilgili bir kimsedir. Bu özellik, KOBİ' lerde ürün ve teknik yenilikler konusunda önemli bir potansiyel oluşturmaktadır.

4. PAZARLAMA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORUNLAR

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

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

- KOBİ' lerde pazarlama konusunda uzman kişilerin istihdam edildiği ayrı bir pazarlama bölümü yoktur.
- Bu açıdan KOBİ' lerde "az gelişmiş bir pazarlama" anlayışından söz etmek mümkündür.
- KOBİ' ler pazarlama araçlarından yeterince yararlanamamaktadırlar.
- KOBİ' lerde düzenli bir pazarlama araştırması yapılmamaktadır.
- Genel olarak KOBİ' lere ihracat pazarları kapalıdır veya bu işletmelerin ihracat pazarlarına girmeleri çok zordur (SDTŞ'ler bu açıdan önemlidir).
- KOBİ' ler, genellikle ürünlerinin pazarlamasında pahalı ve karmaşık satış kanalları ve satış örgütleri kullanamamaktadırlar.

- Büyük işletmeler kitle üretiminin avantajlarından yararlanırlarken, KOBİ' ler yararlanamamaktadırlar.
- KOBİ' ler daha çok yerel pazarlara hitap etmektedirler.
- KOBİ' ler genellikle sınırlı bir pazar payına sahiptir.
- Yan sanayi olarak büyük bir işletmeye yarı mamul veya parça imal eden küçük işletmeler, pazarlama açısından oldukça dezavantajlı bir konumda bulunurlar. Talep tekeline sahip büyük işletme, KOBİ' ye istediği şartları empoze etmekte, maliyetin altında bir fiyatı bile kabul ettirebilmektedir.

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

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

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

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

KOBİ yönetimleri, ölçekleri oranında büyük işletmelerde olduğu gibi pazarlama departmanları oluşturup, burada amaca yönelik planlar hazırlayarak, etkinlik hedefleyebilmelidirler. Pazarlama örgütünde yer alan işgörenlere kararları doğrudan alıp, uygulama serbestisi tanınması bu etkinliği olumlu yönde etkileyebilecektir (Şimşek, 1996, s.237).

KOBİ' lerin pazarlama sorunlarının çözümüne ilişkin yeni yapılanmalar da sözkonusudur. 5590 sayılı yasada değişiklik içeren 06.09.1996 tarih ve 19476 sayılı yazıda belirtildiği gibi, Ticaret ve Sanayi Odalarına "Ticaret Merkezi Kurmak" yetkisinin verilmesi ve Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin kurulmasının teşvik edilmesi bu anlamdaki önemli gelişmelerdir.

5. İHRACAT İLE İLGİLİ SORUNLAR

İhracatın ülke ekonomisi ve kuruluşlar yönünden büyük bir öneme sahip olduğu somut bir gerçektir. İhracat, ülke ekonomisinin gelişmesinde ve kalkınmasında önemli rol oynar. Bununla beraber ekonominin yeterli derecede ihraç edilebilir mal üretmesi; ihracatın gerçekleşmesi ve beklenen faydaların sağlanmasında kritik bir faktördür. Günümüzde ihracat, gelişen ve gelişmekte olan ülkelerde, büyük ve küçük ekonomilerde ve hatta KOBİ' lerde dünya ticaretindeki gelişmeler ışığında önem verilen ve değişik ticaret geliştirme programları ile desteklenen bir faaliyet olarak görülmektedir.

İhracata yönelmiş firmaların ihracatlarını geliştirme kapsamında karşılaştıkları başlıca sorunlar arasında kalite kontrolü ve standardizasyon bulunmaktadır. Ayrıca fiyat-maliyet ilişkisini doğru kuramamaları da bir sorun kaynağıdır. Temelde, ihracatta KOBİ' lerin kronik sorunları, ihracat pazarlaması yönetimi düşüncesinin ve yaklaşımının uygulanamamasından kaynaklanmaktadır. KOBİ' lerin ihracat sorunları kendi arasında; "KOBİ' lerin ulusal ve işletme düzeyinde karşılaştıkları sorunlar" olarak iki farklı grupta ele alınabilir.

5.1. KOBİ' lerin Ulusal Düzeydeki Sorunları

KOBİ' lerin ulusal düzeydeki sorunları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

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

5.2. KOBİ' lerin İşletme Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar

KOBİ' lerin işletme düzeyinde karşılaştıkları sorunları; "ölçeklerinden kaynaklanan finansal sorunlar ve dış pazarda rekabet gücünü etkileyen sorunlar" olmak üzere iki ayrı yapıda incelenebilir.

5.2.1. KOBİ'lerin Ölçeklerinden Kaynaklanan Finansal Sorunlar

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

5.2.2. KOBİ'lerin Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Sorunlar

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

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

6. FİNANSAL YÖNETİM İLE İLGİLİ SORUNLAR

Türkiye' de KOBİ'lerin sorunları ile ilgili olarak yapılan uygulamalı çalışmalarda, finansal sorunlar listenin en başında yer alabilmektedir. Ülkemizdeki KOBİ'ler, diğer ülkelerdekilere göre kredi hacminden daha az yararlanmaktadırlar. KOBİ'lerin bankacılık sisteminden kullandıkları kredilerin, toplam kredi içindeki payı çok fazla değildir. Uzmanlar, KOBİ'lere esnek garanti anlaşmaları adı altında uygun oranlarla orta ve uzun vadeli kredilerin verilmesi amacıyla özel, kamu ve yarı kamu finans kurumlarının oluşturulmasını önermektedirler. Sanayi alanında KOBİ'lere az maliyetli kredi imkanlarının sağlanması son derece önem taşımaktadır. Türk KOBİ'lerinin gerekli kredi olanaklarına yeterince düşük maliyetle sahip olabilmeleri sağlanabilmelidir. Bu konuda en büyük görev de devlete düşmektedir (Çetin, 1996, s.165).

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

KOBİ'lerin sermaye piyasalarından yararlanamamaları yalnızca menkul kıymet ihracı hususuyla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda risk sermayesi ve finansal kiralama gibi mali enstrümanların da fazla yaygınlaşmamasını doğurabilmektedir. Ülkemiz açısından bir diğer sorun da risk sermayesinde yaşanmaktadır. Risk sermayesinin gelişmemesinin en önemli iki nedeni vardır. Bunlardan biri ekonomik yapıdır. Büyük oranlarda risk içeren bu modelin yaşama geçirilmesi için devlet desteği beklenmektedir. Yüksek faiz oranları, yüksek enflasyon, para piyasalarındaki ani değişiklikler, risk sermayesiyle ilgili çalışmaların ertelenmesine neden olmaktadır. Bir diğer nedense risk sermayesi projesinin yönetimini üstlenecek olan şirketin kurulmasında ortaya çıkan sorunlardır (Çetin, 1996, s.166).

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

- KOBİ'lerin ayrı bir finansman bölümü yoktur.
- KOBİ'lerde işletme sahibinin işletmesiyle özdeşleşmesi ve bir kader birliğine girmiş olması, bu işletmelerin kredilendirilmesi şartlarında da etkisini göstermektedir. Nitekim KOBİ'ler kredilendirilirken, kredi verilen işletmenin performansı ve ödeme gücünden ziyade işletme sahibinin kişi olarak gösterebileceği teminatlara bakılmaktadır.
- İşletmenin iflası durumunda küçük işletme sahibi işletmesindeki varlıklara ilave olarak tüm kişisel varlığını da kaybetmek durumunda kalmaktadır. Böylesi bir risk dolayısıyla işletme sahipleri, kredi almaktan çekinebilmektedirler.
- Otofinsanman bakımından KOBİ'ler büyük işletmelere göre daha olumsuz şartlar taşımaktadır. Otofinsanman tutarı bu işletmelerde düşük düzeylerde kalmaktadır.
- KOBİ'lerde sermaye yoğunluğunun nisbeten düşük olmasının bir başka sakıncası da gizli ihtiyatların teşkilinde yatmaktadır.
- KOBİ'lerin sermaye yapısı hakkında kesin bir yargıya varmak muhakkak ki ancak bu konuda sıhhatli uygulamalı araştırmaların yapılmasıyla mümkündür.

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

- Bağımsızlık,
- Sübvansiyonlar.

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

- Yetersiz finansman bilgisi,
- Modern finansman tekniklerini yeterince izleyememe,
- Sermaye piyasasına girememe,
- Yeni ortak alımında her iki tarafta da tereddütler,
- Otofinsanman olanaklarının kısıtlı olması,
- Genelde kredi almada teminat sorunu (Halkbank kolaylık getirmektedir),
- İşletme sahibinin kişisel varlıklarıyla sorumlu tutulması,
- Kredi hacminin düşük, kredi maliyetinin yüksek olması.

7. MUHASEBE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORUNLAR

Özellikle küçük işletmelerde, muhasebe kayıtları sadece yasal bir yükümlülük olarak algılanabilmektedir. Buradaki muhasebe kayıtlarının, işletmenin gelecekteki özellikle finansal yapılanması için gerekli kaynakları oluşturduğu düşünülmeyebilmektedir.

Muhasebe işlevlerinde bilgi işlem teknolojilerinin kullanımı Orta Büyüklükteki İşletmelerin bir kısmında kabul görmüşken; bir kısım Küçük ve Orta Ölçekli İşletme yönetimi, bu sistemleri uygulayabilecek teknik eleman eksikliği ile beraber parasal kaynak yetersizliği üzerinde durmaktadır.

8. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORUNLAR

KOBİ'lerin tanımlanıp, sınıflandırılmasında güçlük çekilmesi ve özellikle ortak bir tanım yapılamaması sonucunda, çeşitli kuruluş ve kurumlar genel olarak işgören sayısını baz almışlardır. Bu nedenledir ki, KOBİ'ler için İnsan Kaynakları Yönetimi büyük önem taşımaktadır. KOBİ'lerin, işletmede çalışan personele ilişkin başlıca özellikleri şu şekilde belirlenebilir (Müftüoğlu, 1991, s.73):

- KOBİ'lerde insan faktörü büyük işletmelere göre daha büyük önem taşır. Bu olgu, KOBİ'lerde emek yoğun teknolojilerin önemli olmasının doğal bir sonucudur.
- KOBİ'lerde alt düzeylerde çalışan personel genellikle nitelikli işgücünden oluşur. Büyük işletmelerde ise genellikle düz işgören istihdam edilir.
- İşletmenin üst ve orta yönetim kademelerinde çalışan personel içinse, genellikle tam tersi durum geçerlidir. Bu durum özellikle üst yönetim kademelerine ilerledikçe daha çok geçerlilik kazanır. Zira, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler finansman, pazarlama, muhasebe, Ar-Ge gibi çeşitli işletmecilik işlevlerinde uzman kişileri istihdam edilebilecek maddi güce sahip değildirler.
- KOBİ'lerde yönetim ve personel arasında doğrudan bir ilişki vardır ve bu ilişki bireyselleşmiş durumdadır.

- Personelin ücret düzeyi, büyük işletmelerde KOBİ' lere göre genellikle daha yüksektir.
- KOBİ' lerde çalışan personelin, genel olarak işyerlerinden daha çok memnun oldukları görülebilir. Düşük ücret düzeyine rağmen böyle bir sonucun ortaya çıkması, muhakkak ki büyük ölçüde bu işletmelerde işgücünün işe yabancılaşması olgusunun asgari seviyede olmasından kaynaklanmaktadır.
- Personel ile işletme arasındaki bireysel ilişki konjonktürel dalgalanmalarda kendini özellikle hissettirir. Ekonomik konjonktürün kötüye gittiği durumlarda büyük işletmelerin karlılık durumlarını koruyabilmek için genellikle ilk başvurdıkları yol, işgören çıkarımıdır. Olumsuz konjonktürel şartlarda KOBİ' ler büyük fedakarlıkları göze alarak işgücünü korumak gayretindedirler. Bu tutum, burada çalışan personelin kaliteli olması ile beraber yerel çevreden gelebilecek olası tepkilerden de kaynaklanabilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili sorunların başında kalifiye eleman bulma zorluğu gelmektedir. Gerçekten de KOBİ sahip veya yöneticilerinin işletmelerine kalifiye eleman tedarik edebilmeleri, oldukça fazla ücret ve yan ödemeleri gerektirebilmektedir. KOBİ' leri ilgilendiren bir başka sorun, uzmanlığın çok büyük önem taşıdığı günümüzde çok yönlü eleman istihdamı zorunluluğudur.

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

Türk sanayisinde kalifiye eleman açığı çırak-kalfa-usta üçlüsünden yüksek okul mezununa kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Kalifiye eleman ihtiyacının karşılanmasına yönelik eğitim programları; çırak-kalfa-usta üçlüsü ile çeşitli konulardaki teknik ve idari elemanlar ve yöneticiler yanında, bizzat girişimleri de kapsamaktadır (Müftüoğlu, 1991, s.254). Bu kapsamda, eğitim düzeyi ve personelin eğitimi de önemlidir. Eğitim, işletme örgütlerine genel anlamda, iş verimliliği artışı, örgütte moral yükselmesi, kontrol faaliyetlerinin azalması, iş kazalarının azalması, işletme örgütünde süreklilik ve uyumluluk sağlanması gibi yararlar sağlayabilmektedir.

Personel eğitimi, işgörenin belirli bir işi yapmak amacıyla bilgi ve becerisinin artırılmasına ve dolayısıyla geliştirilmesine yönelik sistemli uygulamalar bütünüdür. İyi hazırlanmış bir eğitim programının uygulanmasında gerek işletme ve gerekse çalışanların karşılıklı yararları vardır. Bir eğitim programı hazırlanırken belirli görevlerdeki işgörenlerin işbirliğini sağlamak yararlı olacaktır. Eğitim, işgörelere yapmakta oldukları işleri daha iyi yapma olanağı sağladığı gibi, onlara daha üst görevlere yükselme fırsatını da hazırlayabilmektedir. Bu olanakları tanıyan her eğitim-öğretim programı işgörelence de arzu edilmektedir (Şimşek, 1996, s.27).

9. HALKLA İLİŞKİLER İLE İLGİLİ SORUNLAR

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

Bir başka tanıma göre halkla ilişkiler, stratejik iletişim aracılığıyla, kamuoyunun tutumunu bir şirket, bir organizasyon veya bir enstitü karşısında, etkileme veya değiştirme yolu olarak izah edilebilir. Bu tanımda yer alan iletişim, strateji ve tutum değişmesi kavramları, halkla ilişkilerin ürün pazarlamasından ayrıldığı noktaları net olarak sergilemektedir. Stratejinin burada büyük önemi vardır. Stratejisi olmayan iletişim, pusulasız deniz yolculuğuna benzemektedir. Şirket stratejisi ile halkla ilişkiler birbiriyle örtüşmek zorundadır. Çünkü halkla ilişkiler, işgöreninden müşterisine, pazarlayıcısından gazetecisine, sendikacısından politikacısına kadar farklı görünen gruplar da olsa, işletmenin çıkarları doğrultusunda bilinçli bir biçimde örgütsel amaçlara yönelmelidir. Halkla ilişkiler sadece şirket reklamı değildir; reklamlardan tutun yazılı ve sözlü basında yer alan işletme ile ilgili tüm haberler, hatta ilişkiler, yani şirket iletişimi devreye girmektedir. Halkla ilişkilerin başlıca amacı sadece şirketi tanıtmak değil, şirketin insanlarda bıraktığı tutumu değiştirmek veya etkilemektir (Demuth, s.11).

KOBİ yönetimleri toplumsal ve kültürel yapı ile beraber, inanç ve tutumlara gereken özeni gösterebilmelidirler. İşletmenin faaliyette bulunduğu toplumun nüfus yapısı, bileşimi, bilimsel ve kültürel düzeyi, görenek ve gelenekleri ve bütün bunlardaki değişme eğilimlerinin kurumların yönetimi üzerinde derin etkiler yapacağı kuşkusuzdur. Ekonomik yaşam ve faaliyetlerin hem amacı, hem üretici etmeni olan insan unsuru, böylece hem talebi, hem de arzı belirleme durumundadır. Bu nedenle KOBİ yöneticileri, toplumu oluşturan bireylerin psiko-sosyal niteliklerini yakından tanımak zorunluluğundadır.

Toplumun fiziksel ve psiko-sosyal yapısı, üretim etmenlerinin satıcıları ve üretilen malın alıcıları bakımından da önem taşır. KOBİ yöneticileri, ilişkide bulunduğu bütün toplumsal sınıf ve grupları yakından tanıdıklarında işletmelerini daha güvenli ve tehlikesiz bir şekilde yönetebileceklerdir. Yönetici işletmesinde bir çok değişik insanın çalıştığını ve bunların farklı inanç veya tutumlara sahip olabileceğini unutmamalıdır.

Büyük işletmelerdeki profesyonel bir yönetici, çalışanların inanç ve tutumlarını dikkate alarak bir olaya karşı nasıl tutum sergileyeceğini bilmek zorundadır. Bazen etnik köken, bazen mezhep farklılıkları ya da bölgesel farklılıklar buradaki işgörenler arasında informal yapılanmaya, hatta çatışmaya neden olabilmektedir. Ne var ki, KOBİ' lerde bu durum daha azdır.

KOBİ' lerde, işgörenlerin bazı olay ve gelişmeleri farklı şekilde değerlendirmeleri veya algılamaları sonucunda azda olsa örgütsel çatışma gündeme gelebilir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları kişi veya grupları birbiriyle zıt duruma düşürüp, sorun doğurmakla beraber, KOBİ sahip veya yöneticileri genelde bire-bir ilişkilerle bu sorunları giderebilmektedirler.

Büyük Ölçekli İşletmelerde planlı çabalar şeklinde örgütlenebilen halkla ilişkiler işlevi, küçük işletmelerde beklenen doğrultuda uygulama göremeyebilmektedir. Bu işler, genelde büyüme tutkusu içinde olan Orta Ölçekli İşletmelerde kabul görebilmektedir.

Küçük işletmeler, çevre desteğini sağlamak için halkla ilişkiler etkinliğini düşünseler bile, bu işlev ayrı bir bütçe, program ve ekip çalışmasını gerektirdiği için hayata geçirilemeyebilmektedir. Orta Büyüklükteki İşletmeler ise, her ne kadar çevreleriyle iyi ilişkiler kurmayı planlamış olsalar da, buna yönelik ayrı bir program, bütçe ve uzman ekip oluşturmaktan çok, işletme sahip veya yöneticilerinin bireysel girişim veya karizmalarına güvenebilmektedirler.

10. AR-GE İLE İLGİLİ SORUNLAR

Büyük Ölçekli İşletmeler, genelde bütün işlevlerini ekonomik açıdan inceleyebilmekte, analiz edip yorumlayabilmekte ve bu yolla bir takım ekonomik sonuçlar ortaya koyabilmektedirler. Daha dar anlamda Büyük İşletmeler, yeni mal ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli ve bilinçli çalışmalar yapabilmektedirler. Ne var ki, bu olgular KOBİ' ler açısından oldukça kısıtlıdır. Gelişen endüstriyel yapılanmalar, küresel rekabet, değişen tüketici zevk ve alışkanlıkları ve benzeri gelişmelerin KOBİ' ler açısından izlenebilmesi bir çok zorluk doğurmaktadır.

Orta Büyüklükteki İşletmelerden ancak bir kısmının Ar-Ge eylemlerine yönelip; ilgili verilere ulaşabilmeleri, bilgileri anlamlı hale getirebilmeleri, teknolojik yenilikleri izleyebilmeleri, temel araştırma ve uygulamalı araştırma yapabilmeleri ve nihayet geliştirme eylemlerinde bulunabilmeleri olasıdır. Özellikle küçük işletmeler pazara ilişkin nedenler, toplumsal nedenler ve örgütsel nedenlerle Ar-Ge departmanı kurmayı düşünseler bile, buna ilişkin program ve bütçe oluşturamayabilmektedirler. Ar-Ge ile ilgili sorunlar kapsamında teknolojik gelişmelerin yadsınamaz bir yeri vardı. Yurdumuzdaki KOBİ' ler, yenilik ve değişen teknolojiler karşısında yetersiz kalmakta ve bu konuda imkanları değerlendirememektedirler. Bu işletmelerin büyük işletmelerle mücadelesi onların ürettikleri ürünleri değil tam tersine, onların üretmediklerini yaparak yürütülmelidir. Bu işletmeler, uyum avantajlarını iyi kullanarak büyük işletmelerin giremedikleri piyasalara girmeye çalışmalıdırlar.

Yeniliklerin taşıdığı önem, Türk işletmelerinin uluslararası piyasalarda boy göstermeye başladığı son yıllarda açık bir şekilde anlaşılmıştır. Zira yeniliklere açık olmayan ve bu konuda başarılı olamayan bir işletme, uzun bir süre piyasada kalamamakta ve önünde duran büyüme imkanlarını değerlendiremeyerek faaliyetlerini nispeten küçük ölçeklerde devam ettirmeye mahkum olmaktadır. Yeniliğin günümüz işletmeleri açısından taşıdığı önem, şu benzetmede güzel ve anlamlı bir şekilde dile getirilmiştir; "İşletmecilik aşağı doğru akmakta olan bir nehirde ters yönde kürek çekmeye benzer, durduğunuz an gerilemiş olursunuz" (Müftüoğlu, 1991, s.199).

11. KARAR ALMA İLE İLGİLİ SORUNLAR

Karar alma, modern işletmecilik fonksiyonlarından biri olup, istenilen sonuca ulaşmak için mevcut seçenekler arasından bilinçli olarak seçim yapma sürecini ifade eder. Günümüz işletmeleri açısından karar almanın önemi hızla artmaktadır.

Küreselleşme, Gümrük Birliği ve AB kapsamında gelişen ekonomik koşullarla beraber gündeme gelen teknolojideki yeniden yapılanmalar ve yeni üretim sistemlerinin

uygulamaya geçirilmesi gibi rekabet ortamları, günümüzde karar alma işlemini yöneticilik kavramıyla eşdeğer bir anlama ulaştırmıştır. Herhangi bir işletme yönetiminin alacağı karar çok çeşitli olabilir. İşletme yöneticisi, işletmeyle ilgili olarak bir çok karar almak zorunda kalabilir. Genel anlamda bu kararlar işletmenin finansmanı, üretimi, pazarlaması vb. konularda olabilir.

İyi bir kararın taşınması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tosun, 1990, s.308):

- İnceleyici, yaratıcı, yetenek geliştirici ve değerlendirici faaliyetleri içermelidir.
- İşletmenin iç ve dış koşullarına ilişkin yeterli bilgileri ve değerlendirmeleri kapsamalıdır.
- Sayısal verilere dayanarak hazırlanan analizlerle beraber subjektif faktörlere ilişkin değerlendirmeler de ek olarak yer almalıdır.
- Amaca uygun şekilde hazırlanmalıdır.
- En uygun süreç ve süreyi içerebilmelidir.

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

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERE SAĞLANAN DESTEKLER

- 1. TÜRK KOBİ'LERİNE DESTEK VEREN ULUSAL VE ULUSLARARASI KURUM-KURULUŞLAR VE UYGULANAN DESTEK PROGRAMLARI**
- 2. AB ÜLKELERİNDE KOBİ'LERE SAĞLANAN DESTEKLER**
- 3. ABD'DE KOBİ'LERE SAĞLANAN DESTEKLER**
- 4. JAPONYA'DA KOBİ' LERE SAĞLANAN DESTEKLER**

1. TÜRK KOBİ'LERİNE DESTEK VEREN ULUSAL VE ULUSLARARASI KURUM-KURULUŞLAR VE UYGULANAN DESTEK PROGRAMLARI

KOBİ'ler bir ülkenin sosyo-ekonomik yapısı içerisinde endüstrileşmenin, sağlıklı kentleşmenin ve optimum dağıtım ve ticaret uygulamalarının sürükleyici faktörü önemli ve vazgeçilmez bir ögesini teşkil etmektedir. Hükümetler, son yıllarda çeşitli platformlarda Türk KOBİ'lerinin desteklenmesi ve her türlü yardımın yapılması için bütün meslek kuruluşlarını göreve çağırarak ve bu işletmelere yönelik düzeltmeler getirmektedirler.

Burada, Türk KOBİ'lerine finansal ve teknik yardım sağlayan ve çeşitli konularda danışmanlık hizmeti veren belli başlı kurum ve kuruluşlar tanıtılmıştır. Kesin bir ayırım yapılmamasına karşın, "Türk KOBİ'lerine destek veren ulusal ve uluslararası kurum-kuruluşlar ve uygulanan destek programları" başlığı adı altında aşağıdaki beşli grupta hedeflenmiştir (KOSGEB Tanıtım Broşürü, KOSGEB 1999 Yılı Faaliyet Raporu; Sarıkaya, 1995, s.36; Çetin, 1997, s.49; Türk Genç İşadamları Derneği, 1995, s.14; Salman, 1996, s.29-31; Brussels;

http://www.kobinet.org.tr/ikv_kba.html; <http://kobivt.kobinet.org.tr/basvuru.exe>;
<http://www.tekmer.gov.tr/haber/istihdam.htm>;
<http://www.kosgeb.gov.tr/kosgeb.htm>;
http://www.igeme.org.tr/vti_bin/shtml.exe/firmalar/kobi_link.htm;
<http://sbinformation.about.com>; <http://www.sba.gov/financing>;
<http://www.pronet.sba.gov/index2html>; <http://www.ifs.go.jp/financee.html>;
<http://www.sbi.or.jp/public/intro/internet.html>; <http://www.ifs.go.jp/indexe.html>;
<http://www.intracen.org/tfs/docs/news/events/htm>;
<http://www.intracen.org/tfs/docs/activities/services.htm>; <http://www.igeme.org.tr>).

Kamu kurumu niteliğindeki kuruluşlar (KOSGEB,Türkiye Halk Bankası,Türkiye Vakıflar Bankası Kredileri,KOBİ A.Ş., Kredi Garanti Fonu,Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük Sanayi ve El Sanatları Genel Müdürlüğü,Küçük Sanayi, Sanayi Bölge ve Siteleri Genel Müdürlüğü,GAP Bölgesi Girişim Destekleme ve Yönlendirme Merkezi,Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü ve Milli Prodüktivite Merkezi).

Mesleki teşekküller (Ticaret ve Sanayi Odaları,Esnaf Kefalet Kooperatifleri ve Küçük Sanayi Kooperatifleri).

Özel kuruluş-vakıflar (Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı).

Teknik yardım ve danışmanlık hizmetleri veren diğer kurum ve kuruluşlar ile Yurtdışı destekli veya örgütlü diğer kurum ve kuruluşlar (Hollanda Yönetim İşbirliği Programı, Balkan Ülkeleri Ticareti Geliştirme Bölge Merkezi, Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü Ankara Ofisi ve Avrupa Yatırım Bankası).

1.1. KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı)

1.1.1. KOSGEB'in Amacı ve Tanımı

KOSGEB; küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin teknolojik yeniliklere süratle uyumlarını sağlamak, rekabet güçlerini yükseltmek ve ekonomiye katkılarını ve etkinliklerini artırmak amacıyla 3624 sayılı Kanunla 20 Nisan 1990 tarihinde kurulmuştur. KOSGEB, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile ilgili bir Kamu Kuruluşu olup, tüzel kişiliğe haiz ve bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabidir.

1.1.2. İdari Yapısı ve Organları

KOSGEB'in idari yapısı şu şekildedir:

- Genel Kurul,
- İcra Komitesi
- Başkanlık.
- Enstitü ve merkezler

1.1.3. KOSGEB'in Temel Hizmetleri

KOSGEB, ülkemiz KOBİ'lerinin varlığı ve yaşamlarını başarıyla sürdürebilmelerini kendine temel amaç edinen bir kurum olarak, aşağıda kapsamlı olarak açıklanan hizmetleri sürdürmektedir.

1.1.3.1. Bilgilendirme, Elektronik Ticaret ve İşletmelerarası İşbirliği Hizmetleri

Bu hizmetler, "KOSGEB-Bilgi Sistemleri ve Elektronik Ticaret Süreçleri" kapsamında değerlendirilmektedir. Globalleşme sürecinin yaşandığı günümüzde büyük önem kazanan bilginin kullanımında KOS işletmelerinin payının artırılması için KOSGEB, Avrupa Birliği'nin KOBİ'lere yönelik 1997-2000 yılları için hazırladığı Üçüncü Çok Yıllık Programda "KOBİ'lerin İlk Durak Noktası" tanımı ile en önemli destek programı olan Avrupa Bilgi Merkezleri (ABM) Ağına AB'nin şimdiki Müteşebbis Genel Müdürlüğü ile imzaladığı anlaşma ile katılmıştır. Bu hizmetlerin yurtiçinde dağıtımını sağlamak üzere KOBİNET bilgi ağı kurulmuştur.

KOSGEB Bilgi Sistemleri ve Elektronik Ticaret Süreçleri Grubu şu hizmetleri sağlamaktadır:

1. Bilgi Hizmetleri: Ülkemizdeki KOBİ'lerin özellikle AB ile ilgili olmak üzere her türlü bilgi ihtiyacını gidermektedir. Bu kapsamda özellikle ticari dünyaya yönelik bilgi hizmetleri sunulmaktadır.
2. İşletmeler Arası İşbirliği Hizmetleri: KOSGEB, yurtdışındaki KOBİ'lerin ülkemiz KOBİ'leri ile ilgili bilgi ihtiyacını karşılamaya yanısıra; Avrupa Birliği'nin başlattığı destek programlarından İşletmelerarası İşbirliği Merkezi (Bureau de Rapprochement des Entreprises; BRE) programlarında Türkiye

temas noktasıdır. 80 ülkeden gelen işbirliği teklifleri ABM yurtiçi ağı olarak hizmet veren KOBİNET'te güncel olarak yayınlanmaktadır.

3. KOBİ-NET Hizmetleri: KOSGEB Avrupa Bilgi Merkezi, KOBİ'lere yönelik oluşturduğu Elektronik Ticaret Modeli kapsamında kurduğu KOBİNET bilgi ağı ile işletmelerimize hizmetler sunmaktadır. KOBİNET'in amacı; KOBİ'lerin müşterinin tüm dünya olarak tanımlandığı ve ayrıca ürün dağıtım amaçlı araçların yok olduğu küresel pazarda KOBİNET üzerinden rekabet gücünün artırılmasıdır. Ülkemizde KOBİ'lere yönelik hizmetler sunan sanayi ve/veya ticaret odaları, KOBİ bankaları veya KOBİ dernekleri gibi kuruluşların katılımı ile, bu kuruluşların gerek kendilerini gerekse üyelerini veya müşterilerini Web siteleri ile tanıtmak üzere internet aboneliği olmayan işletmelerin de erişebileceği bir şekilde oluşturulmuştur. KOBİNET ile her işletmeye ücretsiz bir e-mail adresi ve ücretsiz web sayfası (6 dilde) hazırlanmaktadır.
4. İnternet Kiraathaneleri: KOBİ'leri Elektronik Ticaret ile tanıştırmak, internetin kullanımını yaygınlaştırmak, KOBİNET'in yaygınlaştırılmasını sağlamak için sanayinin yoğunlaştığı Küçük Sanayi Siteleri İnternet Kiraathanelerinin kurulmasına 1999 yılında başlanmıştır. Halen 22 hizmet merkezinde bu faaliyetler sürdürülmektedir.

1.1.3.2. Teknoloji Araştırma ve Geliştirme Destekleri

Bu hizmetler, "KOSGEB-Teknoloji Destek Süreçleri" kapsamında değerlendirilmektedir. Teknolojik girişimciliğin desteklenmesi amacıyla, ürün, üretim yöntemi ve teknolojiye yenilik yapmayı amaçlayan, yaratıcılık yeteneğine sahip girişimcilerce kurulacak teknoloji yönelimli küçük ve orta ölçekli sanayi (KOS) işletmeleri ile mevcut KOS işletmelerinin bu yöndeki girişimlerine, KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezlerinde yer vermek suretiyle, katma değeri yüksek ve yenilikçi üretimi hedefleyen teknoloji yönelimli KOS işletmelerinin kurulmasının ve gelişimlerinin teşvik edilmesi, mevcut KOS işletmelerinde ülke için yeni olan teknoloji kullanımı ve Ar-Ge'nin ticarileştirilmesi ile bölgesel ekonomiye teknoloji yönelimli yeni işletmeler, yeni istihdam olanakları ile katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

Geleneksel üretimin modernizasyonu ve yöresel kalkınmaya destek amaçlı bölgesel/yöresel modernizasyon faaliyetleri, Gümrük Birliği ile birlikte KOS'ların rekabet güçlerinin geliştirilmesi yönünde önemli bir destek sağlamaktadır. Bunun yanı sıra mevcut teknolojilerin geliştirilmesi, Ar-Ge ve üretimde kaliteyi arttırmaya yönelik destek hizmetleri verilmektedir. Bu konu ile ilgili olarak, "Teknoloji Geliştirme Merkezleri (TEKMER)" başlığı adı altında daha kapsamlı bilgiye yer verilmiştir.

1.1.3.3. Finansman Destek Hizmetleri

Bu hizmetler, "KOSGEB-Finansman Destek Süreçleri" kapsamında değerlendirilmektedir. KOBİ'lerin finansal destek amaçlarından daha etkin yararlanmaları amacıyla finansal kaynakların öncelikle küçük işletmeler tarafından kullanımını sağlamak, yeni modeller oluşturmak ve bu modelleri ilgili kurum ve kuruluşlar ile koordine ederek hayata geçirmek, KOSGEB'in finansal kaynaklarının küçük işletmeler tarafından kullanımında etkinliği sağlamak ve işletmelere katkı sağlayacak yurt içi yurt dışı kaynakları tanıtmak için gerekli çalışmalar yapılmaktadır.

KOSGEB bu amaçlar doğrultusunda; finansal bilgi bankası oluşturmuş, Kredi Garanti Fonu A.Ş.'ye KOBİ'lerin Halk Bankasından kullanacakları kredilerin teminatlarında kullanılmak üzere fon sağlamış, KOBİ'lerin sermayelerine katkıda bulunmak ve ihtiyaç duydukları finansmanı temin etmek için KOBİ A.Ş. kurucu ortakları arasında yer almıştır. Ayrıca, Risk sermayesi ve Küçük İşletme Yatırım Finansman şirketlerinin kurulması ile finansal eğitim programları düzenleme çalışmalarında da bulunmaktadır.

Finansman Destek Hizmetleri ile ilgili olarak, "KOBİ A.Ş.ve Kredi Garanti Fonu" başlığı adı altında daha kapsamlı bilgi yer almıştır.

1.1.3.4. Girişimciliği Geliştirme Hizmetleri

KOSGEB, yeni işletme kurmak ya da işletmesini geliştirmek isteyen girişimcilere hizmet vererek, ülkemizde girişimciliğin gelişmesini sağlamakta ve Türkiye Ekonomisine katkıda bulunmaktadır. Bu konu ile ilgili olarak, "Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü" ve "Küçük İşletmeler Geliştirme Merkezleri (KÜGEM)" başlıkları adı altında daha kapsamlı bilgilere yer verilmiştir.

1.1.3.5. Pazar Araştırma ve İhracatı Geliştirme Hizmetleri

KOSGEB, Türk KOBİ'lerinin uluslararası pazarlara açılabilmesi, pazarlama ve ihracat potansiyellerinin geliştirilmesi ve desteklenmesi için gerekli her türlü kaynağı kullanarak bu işletmelerin Türkiye'nin toplam ihracat içerisindeki paylarını artırmaya çalışmaktadır. Bu konuda daha kapsamlı bilgiye "Pazar Araştırma ve İhracatı Geliştirme Enstitüsü" başlığı adı altında yer verilmiştir.

1.1.3.6. Bölgesel Kalkınma Hizmetleri

KOSGEB, bölgeler arası farklılıkların giderilmesi, dengeli kalkınmaya katkı sağlanması, işletmelere rekabet olanağı yaratılması, istihdamın geliştirilmesi, işsizliğin ve işgücü göçünün önlenmesine çalışmaktadır. Bu konuda daha kapsamlı bilgiye "Bölgesel Kalkınma Enstitüsü" başlığı adı altında yer verilmiştir.

1.1.3.7. Laboratuvar Hizmetleri

Türkiye genelinde bulunan Küçük İşletmeler Geliştirme Merkezlerinde bulunan ve ulusal/uluslararası standartları esas alan düzenleme ve işleyişe getirilen Laboratuvarlar aracılığı ile sanayicilere hizmet verilmektedir. Bu Laboratuvarların bir çoğu TSE Yeterlilik Belgesine sahip olup, bir kısmı TS-ISO 9001 Kalite Sistem Belgesine sahiptir.

1.1.3.8. Danışmanlık Hizmetleri

İşletmelerin hammadde seçiminde ürün pazarlamasına kadar her safhada karşılaştıkları sorunların çözümüne yönelik olarak; ürün kalitesinin geliştirilmesi, maliyetin düşürülmesi, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi kurulması, CE işareti ve Yönetim Danışmanlığı gibi konularda danışmanlık hizmetleri verilmektedir. KOSGEB bu hizmetler için ülkedeki mevcut mühendis, ekonomist, işletmeci, maliyeci vb. dallardaki uzmanları bir uzman envanteri oluşturarak KOS işletmelerinin istifadesine sunmaktadır.

1.1.3.9. Kalite Geliştirme Hizmetleri

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin uluslararası kalite ve standartlarda mal üretmelerini temin etmek üzere kalite bilincini geliştirme, kalite güvenilirliği kavramına uygun etkinlik kazandırma ve buna yönelik malzeme, tasarım, üretim metodları, bakım-onarım ve pazarlama faaliyetlerinde gereken desteği sağlama, kalite ve teknoloji düzeyini yükselterek verimliliği artırma yönünde hizmetler verilmektedir.

1.1.3.10. Eğitim

Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin değişen koşullarda belirlenen eğitim ihtiyaçlarına yönelik sınıf içi, laboratuvar veya işbaşında olmak üzere teknik, yönetim, mali ve mevzuat konularında bir hafta süreli eğitim programları, tanıtım ve bilgilendirme amacıyla kısa süreli konferans/paneller düzenlenmektedir. Eğitimde kullanılmak üzere yayınlar ve görsel işitsel materyaller hazırlanmakta ve geliştirilmektedir.

1.1.3.11. Uluslararası Gözetim Hizmetleri

KOSGEB, ISO 9002 belgesine sahip olan merkezleri aracılığıyla dış ticarete gözetime konu malların kalitesinin, miktarının, döviz kuru ve mali koşullar da dahil olmak üzere fiyatının ve/veya gümrük sınıflandırmasının doğruluğunun saptanması ile ilgili gözetim hizmetlerinde bulunmaktadır.

1.1.4. KOSGEB'in Kurulu Hizmet Birimleri

KOSGEB'in Kurulu Hizmet Birimleri şunlardır; "1. Enstitüler, 2.Küçük İşletmeler Geliştirme Merkezleri (KÜGEM), 3.Teknoloji Geliştirme Merkezleri (TEKMER)". Burada, bunların temel fonksiyonları sıralanmıştır.

1.1.4.1. Enstitüler

KOSGEB'e bağlı enstitüler şunlardır; "1.Bölgesel Kalkınma Enstitüsü, 2.Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü, 3.Pazar Araştırma ve İhracatı Geliştirme Enstitüsü". Burada, enstitülere ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

1.1.4.1.1. Bölgesel Kalkınma Enstitüsü

Yirmibirinci yüzyılda bölgeler arası farklılıkların giderilmesi, dengeli kalkınmaya katkı sağlanması, işletmelerin rekabet şanslarının artırılması, istihdamın geliştirilmesi, işsizliğin ve içgöçün önlenmesi amacı ile KOSGEB bünyesinde 20 Mayıs 1998 tarihinde kurulan Enstitü, işletmelerimize ve yeni yatırımcılarımıza yardımcı olmaktadır.

Bölgesel Kalkınma Enstitüsü ağırlıklı olarak Kalkınmada Öncelikli Yöre kapsamındaki illere yönelik hizmetler vermekte, bu bölgeler dışında kalan bölgelerden gelen talepler de değerlendirilmekte ve faaliyet gösterilmektedir.

Ayrıca aynı iş kolunda faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin seri üretime geçişini sağlayıcı makinelerin alınması ve ortak bir kullanım organizasyonu içinde hizmete sunulmasını kapsayan Ortak Kullanım Atölyeleri'ni (ORTKA) kurulmasını desteklemektedir. Yine, kalite kontrol ve geliştirme amaçlı Ortak Kullanım Laboratuvarları'nın (ORTLAB) kurulmasını da desteklemektedir. Bunlara ilaveten Küçük

Sanayi Sitelerinin projelendirilmesi çalışmaları ve bu konulara ilişkin danışmanlık hizmetleri de verilmektedir.

Hedef bölgelerdeki illerin coğrafi konumları ve KOSGEB Merkezleri göz önüne alınarak Odak Noktaları seçilmiş ve etki alanındaki illerde belirlenmiş olup bu illerde bilgilendirme toplantıları düzenlenmekte, inceleme ve araştırma çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetlerde hedef kitle temsilcileri, mülki ve yerel yöneticilerle etkin işbirliği yapılmaktadır.

Hedef bölgelerde etkili hizmet vermek için Türkiye genelinde 10 odak noktası belirlenmiş olup Enstitü bünyesinde odak sorumluları bulunmaktadır.

ODAK NOKTALARI VE ETKİ ALANINDAKİ İLLER

1-Hedef Bölge: Doğu-Güneydoğu ve Doğu Karadeniz Bölgesi

Odaklar Etki Alanındaki İller şunlardır:

- 1- Erzurum Erzincan, Bayburt, Ağrı, Kars, Ardahan, Iğdır
- 2- Şanlıurfa Adıyaman
- 3- Van Muş, Bitlis, Hakkari
- 4- Diyarbakır Siirt, Batman, Mardin, Bingöl, Şırnak
- 5- Malatya Elazığ, Tunceli, Sivas
- 6- Trabzon Ordu, Giresun, Rize, Gümüşhane, Artvin

2. Hedef Bölge: İç Anadolu, Batı Karadeniz Bölgesi ve diğer K.Ö.Y illeridir.

Odaklar Etki Alanındaki İller şunlardır:

- 1-Çorum Amasya, Sinop, Yozgat, Tokat
- 2-Nevşehir Niğde, Aksaray, Kırşehir, Karaman
- 3-Zonguldak Bartın, Karabük, Kastamonu
- 4-Ankara Çankırı, Kırıkkale, diğer K.Ö.Y illeri

Enstitünün belli başlı faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yabancı danışman desteği programı.
- Yatırım danışmanlığı ve bilgilendirme.
- Küçük sanayi sitelerinin projelendirilmesi.
- Ortak kullanım atölyesi/laboratuvarına yönelik makine-teçhizat desteği.
- İstihdam desteği.

1.1.4.1.2. Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü

KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü, Değişim Mühendisliği Projesi kapsamında tamamlanan yeni organizasyon modeliyle KOSGEB İcra Komitesi'nin kararıyla 20 Mayıs 1998 tarihinde kurulmuştur. 1980 ve 90'lı yılların en önemli teması haline gelen girişimcilik, ekonomik büyümenin, istihdamın ve sosyal ilerlemenin temel faktörü olarak ülkelerin gelişme stratejileri içinde büyük önem verilmesi gereken bir konudur. Gelişmiş ülkelerde bu konuda ulaşılan başarının sırrı, ülkede girişimciliğin ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin gelişmesini engelleyen faktörleri ortadan kaldırarak gelişmesine yol açan ortamları yaratmakta gizlidir.

KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü'nün öncelikli hedefi, ülkenin koşulları göz önünde bulundurularak girişimcileri geliştirmeye yönelik mekanizmaların uygulamaya konulması ve böylece potansiyel girişimcilerin ve özel hedef gruplarının kendi işlerini kurmaları konusunda destek sağlanmasıdır. Bu destekler arasında eğitim, danışmanlık, iş geliştirme merkezleri ve başlangıç sermayesi destekleri temini sayılabilir. Geliştirilen bu mekanizmalar yerel ve bölgesel düzeyde işbirliği yapılan kaynaklar aracılığıyla uygulamaya konulacaktır. Böylece, devletin yeniden yapılanması sürecinde az sayıda nitelikli eleman istihdamı ile yaygın ve geniş bir kitleye hizmet götürme imkanı yaratılacaktır. Yerel insiyatiflerin harekete geçmesi sağlanacak, kamu-özel sektör işbirliği gerçekleştirilebilecektir. Genel olarak gerçekleştirilen bu mekanizmalar, yörelerin ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda özgül hedef grupları (gençler, kadınlar, özürllüler vs.) tarafından özgül sektörlere yönlendirilecektir. Bu programlarda Enstitü'nün başarı ölçütü, yaratılan yeni ve başarılı işletme sayısı, yaratılan istihdam, istihdam yaratmanın maliyeti, işbirliği yapılan tarafların giderek çoğalması ve yerel ekonomik kalkınmaya sağlanan katkı olacaktır. Bunun yanı sıra, Girişimcilik Enstitüsü'nün önemli görevlerinden bir tanesi, ülkede girişimciliğin gelişmesini engelleyen faktörleri ortaya çıkararak gerekli önlemlerin alınması konusunda çalışmalar yaparak bu sorunların hükümet nezdinde gündeme getirilmesini sağlamaktır.

Enstitünün Amaçları:

- Yeni ve başarılı küçük işletmelerin kurulmasını ve gelişmesini sağlayarak; istihdamı artırmak.
- Ülkenin gelişmesine ve refah düzeyinin artırılmasına katkıda bulunmak.

Enstitünün Temel Stratejileri:

- Yerel ve bölgesel kuruluşlarla işbirliği yaparak, girişimciliği geliştirici önerileri derlemek; yerel düzeyde uygun model ve programlar oluşturarak ilgili kuruluşlarla birlikte bu programları gerçekleştirmek ve izlemek.
- Ülke girişimciliğinin gelişmesini engelleyen idari ve hukuki çerçevenin belirlenmesi amacıyla gerekli incelemeleri yapmak, öneriler geliştirmek ve bu çerçevenin genişletilmesi için ilgili kuruluşlar nezdinde gerekli çözümleri üretmek..
- Girişimci adaylarının eğitim ve danışmanlık desteğiyle, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltmek, başarılı olmalarına katkıda bulunmak.
- Girişimciliği geliştirici finansman ve destek mekanizmalarını oluşturarak, girişimcilerimizin bu desteklerden yararlanmalarını sağlamak.

Enstitünün Temel Faaliyet Konuları:

Girişimci adaylarına aşağıdaki konularda hizmet vermektir:

- Eğitim.
- Danışmanlık.
- İş Geliştirme Merkezi kurma.
- Finansman ve diğer destek hizmetleri.

Enstitünün Organizasyon Grupları ve Fonksiyonları:

1. Eğitim ve Danışmanlık Grubu:
2. İş Geliştirme Merkezleri Grubu:
3. Girişimci Destek Sistemleri Grubu:

1.1.4.1.3. Pazar Araştırma ve İhracatı Geliştirme Enstitüsü

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin yurtdışı pazarlardan daha fazla pay almaları için uluslararası fuarlarda ürünlerinin sergelenmesine destek verilmekte, ihracat bağlantıları yapmalarına yardımcı olunmaktadır.

Pazar Araştırma ve İhracatı Geliştirme Enstitüsü Fonksiyonları

- İhracat Potansiyeli Araştırma.
- İhracat Yönelimli Eğitimler.
- Fuar Katılım ve Ulaşım Organizasyon ve Destekleri.
- İş Ortamları Oluşturma Gezileri ve İşletmelerarası Ticari İşbirliği Geliştirme (IPAG)
- Uluslararası Ticari Örgütlerle işbirliği.
- Dış Pazar Mevzuat Çalışmaları.
- Yabancı Sermaye/Ortak Yatırımlar.
- Sektör Araştırmaları.
- Markalama, CE İşareti, Çevre İşareti.
- Ana Sanayi, Yan Sanayi İlişkileri.
- Kıyaslama.

Gümrük Birliği ile İlgili Hizmetler

GB'ne girildiğinde yabancı rakipleri ile hem iç hem de dış pazarlarda çetin bir rekabete girecek olan KOS İşletmelerinin rekabet güçlerini geliştirmek amacıyla çeşitli programlar uygulanmaktadır. Bölgesel eğitim programları ve danışmanlık hizmetleri vermenin yanı sıra Avrupa Birliği mevzuatının KOS'ları ilgilendiren yönleri hakkında da bilgi sağlanmaktadır.

1.1.4.2. Küçük İşletmeler Geliştirme Merkezleri (KÜGEM) Fonksiyonları

- Tek Adımda Bilgilendirme ve Yönlendirme.
- Yatırım Rehberliği/Proje Profilleri (Ticari, Endüstriyel).
- İşletmeler arası Geliştirme ve Destek Programları Uygulama.

- Bilgi Temini ve Yayımı.
- Teknolojik Yenilikler Yayın Hizmetleri.
- Yönetim Danışmanlığı.
- Eğitim İhtiyaçları Tespit ve Program Hedeflerine Uyumlu Eğitim Programları.
- ISO 9000 Kalite Standartları/Kalite Güvence Sistemleri.
- Üretim Prosesleri Geliştirme ve Destekleri.
- İşletme Sorunları Tespit, Teşhis ve Çözümlere Hedef Kitle Hizmet Öncelikleri Belirleme.

1.1.4.3. Teknoloji Geliştirme Merkezleri Fonksiyonları (TEKMER)

- Bilgi ve Teknoloji Yönelimli Yeni Firmaların Kurulması, Desteklenmesi, Geliştirilmesi.
- Mevcut Küçük İşletmelerin AR-GE Projelerinin Desteklenmesi.
- Üniversite, Kamu ve Özel Sektör AR-GE Kurumları ile Küçük İşletmelerin İşbirliğinin Güçlendirilmesi.
- Bilgi ve Teknoloji Yönelimli Girişimcilere Yönelik İş Kurma ve Geliştirme Danışmanlığı ve Girişimcilik Eğitim Programlarının Geliştirilmesi.
- Teknoloji Geliştirme Merkezlerinden Hizmet Alan Küçük İşletmelerin Pazarlama ve Finansman Temini Yönündeki Uygun Araçlara Yönlendirilmesi.
- Küçük İşletmelerin Kendi İş Ortamlarında Oluşturdıkları Geliştirme Faaliyetlerinin ve Patent/Faydalı Model/Endüstriyel Tasarım gibi Fikri ve Sınai Mülkiyet Kapsamında Değerlendirilebilecek Uygulamaların İzlenmesi, Değerlendirilmesi ve Ticaretleştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Yönlendirilmesi.
- Küçük ve orta ölçekli işletmelerin AR-GE Faaliyetlerinin Bir Veri Tabanı Haline Getirilerek İnternet Ortamında İlgili Taraflara Duyurulmasına Yönelik Çalışmaların Yürütülmesi.
- TEKNO-NET Bilgi Ağının Küçük İşletmelere Uygulanıp, İzlenmesi.

1.2. Türkiye Halk Bankası

Türkiye Halk Bankası ülkedeki KOBİ'lerin finansman bankası olarak 1938 yılında kurulmuştur. Ancak zamanla görev alanı genişlemiş ve banka, uzun ve orta vadeli proje kredisi vermek, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Kuruluşlarının gelişmesini ve büyük sanayiye geçmesini sağlamak üzere danışmanlık hizmeti yapmak, proje ve teknik bilgi akışı ile desteklemek işlevlerini de üstlenmiştir.

Türkiye Halk Bankası'na KOBİ'lere sağlanan teknik yardım ve danışmanlık hizmetleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Esnaf ve sanatkarların kooperatifler halinde örgütlenmelerine yardımcı olmak.
- Sanatkar ve Küçük Boy İşletmelerin ürünlerinin pazarlanmasını sağlamak amacıyla çalışmalar yapmak.
- Esnaf ve küçük sanayicilerin eğitim sorunları ile ilgilenme mesleki görgü ve bilgilerini artırıcı çalışmalar yapmak.

- Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmelerinin gelişmesi ve büyük boy gruba geçişini kolaylaştırmak için danışmanlık hizmeti vermek; proje ve teknik bilgi sunarak destek sağlamak.

Halk Bankası, KOBİ'lerin geliştirilmesi ve Avrupa'daki işletmelerle rekabet edebilecek bir yapıya kavuşturulması amacıyla aşağıdaki türden üç yeni krediyi (2001 yılı açısından) uygulamaya koymuştur:

1. Bilgisayar Yazılım Kredisi: Teknoloji yatırımlarına yönelik desteği artırmak amacıyla yazılım üretecek işletmelere 100 milyar liraya kadar, bir yıl ödemesiz dönemli olmak üzere 3 yıla kadar vade ile kredi verilmektedir.
2. Ürün Geliştirme Kredisi: Pazarlanabilir yeni bir ürün geliştirilmesi, mevcut ürünlerin kalitesinin artırılarak talep doğrultusunda üretimde değişiklik yapılması, AR-GE amaçlı alımlar ile patent veya marka alınmasında kullanılabilecek olan bu kredi, 250 milyar lira limitli ve 5 yıl vadelidir.
3. Sektörel Büyüme Kredisi: Bu kredi ile küçük ve orta ölçekli işletmeler arasındaki stratejik ortaklıklar ve evlilikler desteklenmektedir. Limiti 2 trilyon lira olan sektörel büyüme kredilerinde vade, tesis amaçlı yatırımlar için 2 yıl ödemesiz olmak üzere en çok 7 yıl, işletme kredilerinde ise 4 yıldır. Bu kredilerde faiz oranı TEFE artı 5 puandır.

1.3. Türkiye Vakıflar Bankası Kredileri

Türkiye Vakıflar Bankası' nın kullandığı krediler, T.C Merkez Bankası reeskont, Dünya Bankası ve diğer kaynaklardan oluşmakta ve şu işkollarında kredi kullandırılmaktadır:

- Bitkisel üretim,
- Madencilik,
- Gıda sanayi,
- İçecek sanayi,
- Dokuma sanayi,
- Deri işleme sanayi,
- Kağıt sanayi,
- Plastik ürünleri,
- İnşaat ve bayındırlık,
- Turizm,
- Depolama,
- Seramik sanayi,
- Demir-çelik,
- Elektronik sanayi,
- Taşıt araçları ve parça imalatı,
- Diğer imalat sanayi,
- Sağlık,
- Eğitim,
- Makine imalatı.

1.4. KOBİ A.Ş.

Halkbank, Halk Leasing, TOBB ve TOBB'a üye 15 oda, KOSGEB, TESK gibi kuruluşlar bir araya gelerek KOBİ'lere önemli finansman desteğinde bulunacak KOBİ AŞ'yi kurmuşlardır. KOBİ AŞ, KOBİ'lere ortak olarak sermaye desteğinde bulunacaktır. KOBİ AŞ'nin 1997-98 yılında kuruluş çalışmalarının tamamlanamaması nedeniyle Dünya Bankası ve Avrupa Birliği'nden gelecek olan 150 milyon dolarlık kredi paketinden yoksun kalmıştır. Kaçan bu fırsata alternatif olarak Avrupa Yatırım Bankası ve Dünya Bankası'ndan 50 milyon dolarlık kredi için girişimde bulunulmaktadır.

KOBİ AŞ'nin kayıtlı sermayesi 320 milyar TL'dir. Bu sermayenin 100 milyar liralık bölümü Halkbank tarafından karşılanmış olup, 2001 yılı itibarıyla sermayenin 1 trilyon TL'ye çıkarılmıştır. Halen çalışmaları süren KOBİ AŞ'de, öncelikle firmalar KOBİ AŞ'ye başvuracaklar. Başvurunun uygun bulunması halinde, firmaya yüzde 49 hisse hisse alınarak ortak olunacaktır. Böylece küçük işletmeler faizsiz kaynağa ulaşarak, finansman problemini çözeceklerdir.

1.5. Kredi Garanti Fonu A.Ş.

Kredi Garanti Fonu, Türkiye-Almanya Teknik İş Birliği Anlaşması çerçevesinde akdedilen Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin, Bankadan alacakları krediye teminat veya garanti verilmesini sağlama amacıyla Kredi Garanti Fonu İşletme-Araştırma Ticaret A.Ş. ile Banka arasında imzalanan protokol uyarınca oluşturulmuştur. Burada; elinde verimli projesi olup, ya da halen faaliyette olan firmaların talep ettikleri kredilere karşılık yeterli teminat verememesi nedeniyle, Banka tarafından kredilendirilemeyen firmaların Bankadan kullanacakları kredilerin teminatının oluşturulması amaçlanmıştır. Bu fondan yararlanabilecek işletme tanımında sadece işçi sayısı dikkate alınmış olup, işyerinde en fazla 250 işçi çalıştıran işletmeler "Küçük ve Orta Ölçekli İşletme" kabul edilmiştir.

Kredi Garanti Fonu garantisi ile açılacak kredilerde azami vade 8 yıldır. Ancak 10 yıl vadeli krediler için, Kredi Garanti Fonu'na öneri götürülebilmektedir. Bankanın istediği değerde teminat verebilecek varlığı yoksa ya da, Banka tarafından kullanılacak ve Kredi Garanti Fonu tarafından Garanti/kefalet altına alınacak kredinin azami limiti küçük-orta ölçekli işletmelere kullanılabilecek kredi limitidir. Kredi Garanti Fonu tarafından verilecek garanti kefalet tutarı, kredi azami limitinin % 80'i olan 800.000 DM. muadili TL'yi geçmeyecektir. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin, kullanılabilecek kredi limitini aşmamak koşulu ile ek kredi talepleri değerlendirmeye alınabilmektedir.

Kredi Garanti Fonu kapsamında garanti/kefalet istatistikleri olarak (Eylül 2000 itibarıyla) aşağıdaki bilgiler verilebilir:

-Gelen Garanti Talepleri	22,1 Trilyon TL	1822 Adet
-Üstlenilen Garanti	9,8 Trilyon TL	905 Adet
-Mevcut Garanti	8,1 Trilyon TL	570 Adet

Kredi Garanti Fonu İşletme ve Araştırma A.Ş. kurucu ortakları: TOSYÖV, MEKSA TESK, TOBB tarafından kurulmuş olup 1995 yılında ortak olan Halkbank ve KOSGEB'in katkıları ile işlerlik kazanmıştır.

1.6. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük Sanayi ve El Sanatları Genel Müdürlüğü

Temel amacı, KOBİ'lerin işlerinin mevzuat çerçevesinde tanzim edilmesi ve denetlenmesi ile küçük sanat kooperatiflerinin kurulmasına yardımcı olmaktır.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığının kuruluş konumunda; Organize Sanayi Bölgeleri ve Küçük Sanayi Siteleri planlamak, ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği içinde plan hedeflerine paralel olarak mevzuat düzenlemeleri yapmak, üst yapı kredisi sağlamak, KOBİ'lere örgütlenme, eğitim, tedarik, tanıtma ve pazarlama, teknik ve ekonomik konularda hizmet vermek, varlıklarını korumak ve geliştirmek için gerekli hukuki ve yönetsel düzenlemeleri yapmak gibi görev ve sorumluluklar sayılmıştır.

Bakanlığa bağlı Küçük Sanayi ve El Sanatları Genel Müdürlüğü, KOBİ ürünlerinin yurtiçi ve yurtdışı fuarlarda sergilenmesi gibi teknik ve ekonomik danışmanlık hizmetleri de vermektedir.

1.7. Küçük Sanayi, Sanayi Bölge ve Siteleri Genel Müdürlüğü

Küçük sanayi siteleri veya bölgeleri şeklinde oluşmuş olup, KOBİ'lere finansal destek sağlamak amacıyla.

1.8. GAP Bölgesi Girişim Destekleme ve Yönlendirme Merkezi (GAP-GİDEM)

GAP İdaresi ve Türkiye Kalkınma Bankası'nın ortak bir girişimi olup, GAP'a dahil 9 ildeki KOBİ'lere kuruluş ve yatırım aşamasında; danışmanlık ve yatırım bankacılığı hizmetlerinin sunulması amacıyla taşınmaktadır.

1.9. Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü

Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü'nce hazırlanan "Kalkınmada Öncelikli Yörelerde Yapılacak İstihdam Yaratıcı ve Teşvik Belgeli Yatırımlar İçin Gerçek ve Tüzel Kişilere Hazine'ye Ait Arazi ve Arsaların Bedelsiz Devrine İlişkin Yönetmelik" uyarınca; "En az 10 kişilik istihdam düzeyi amaçlayan teşvik belgeli yatırımlara karşılıksız hazine arsası tahsis edilebilmektedir. Tahsiste en yüksek istihdam üreten ve yatırım tutarı yüksek projelere öncelik verilmektedir. Ayrıca, Organize Sanayi Bölgeleri de öncelik kapsamındadır."

1.10. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)

580 sayılı kanunla kurulmuş olan Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), yurt ekonomisinin verimlilik esaslarına uygun olarak gelişmesine yardımcı olacak tedbirleri araştırmak, bu tedbirlerin uygulamaya konulmasını sağlayacak çalışmalarda bulunmak, kamu ve özel sektör işyerlerindeki verimliliği artıracak yöntemleri saptamak ve bunların uygulama imkanlarını araştırmak ve milli prodüktiviteyi ölçmekle görevlendirilmiştir. Merkez, işletmelere danışmanlık, eğitim ve teknik bilgi hizmetleri vermektedir. MPM, üretim, insan kaynakları ve hizmet içi eğitim alanlarında eğitim çalışmaları yapmak; eğitim, yeniden örgütlenme ve ücret sistemleri alanında danışmanlık yapmak; teknik bilgi vermek; soruları yanıtlamak, teknik gelişmeleri yayınlamak, işletmecilikteki son gelişmeleri iletmek gibi hizmetleri yerine getirmektedir.

1.11. Sanayi Kooperatifleri

Üyelerin ürünlerinin alım ve pazarlanması işlevlerini yerine getirmektedir.

1.12. Esnaf ve Sanatkarlar Kefalet Kooperatifleri

Esnaf Kefalet Kooperatifleri KOBİ' lere şu yararları sağlamaktadır:

- 1163 sayılı yasaya dayanarak, üyelerin mesleki uğraşlarına yarayacak krediyi sağlamak amacıyla onlara kefil olmak.
- İhtiyat fonları ile üyeleri ilgilendiren mesleki, sosyal, sağlık tesisleri ve sigorta kurumları kurmak.
- Banka teminat mektubu sağlamak amacıyla kefil olmak.
- Üyelere kefil olma ve onlara borç verme gibi konularda banka emrine borç senedi vermek.

1.13. Ticaret ve Sanayi Odaları

Ticaret ve Sanayi Odaları, üyelerinin mesleki sorunlarının çözülmesi amacıyla araştırmalar yapmakta, bunları yayımlamakta ve eğitim seminerleri, panel ve toplantılar düzenlemektedirler. Üyelerin; ekonomik, mesleki ve sosyal sorunları ilgili mercilere iletilmekte, takip edilmekte ve kamuoyu oluşturulmaktadır. Odalar, üyelerini ilgilendiren hukuki düzenlemelerin her aşamasında görüş bildirerek hükümetlere müşavirlik görevi görmektedirler.

Ayrıca, esnaf ve küçük sanatkarların sicilini tutmak, üyelerinin mesleki, ekonomik ve sosyal gereksinimlerini gidermek, mesleki ilerlemelerinde yardımcı olmak, sorunların çözümü için araştırmalar yapmak, yayınlamak, eğitim seminerleri düzenlemek gibi işlevlerde de bulunmaktadırlar.

1.14. Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV)

Amacı KOBİ' lere her konuda yardımcı olmak, yönlendirmek, aydınlatmak, sorunlarına çözüm bulmak, kamuoyu ve lobiler oluşturmak olan Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV) 1989 yılında kurulmuştur.

Üye sayısı 60 bine yaklaşan TOSYÖV' ün 1994 yılı sonu itibarıyla 21 ilde şubesi ve destekleme dernekleri bulunmaktadır. Vakıf, sağlıklı bir altyapı, adil bir teşvik sistemi, yeterli finansman kaynakları, uygun yatırım imkanları, ileri teknolojiye uygun ekipman, yüksek kaliteli mal üretmek için eğitim ve danışmanlık, çağdaş işletmecilik ve yönetim ile ilgili eğitim faaliyetleri, sağlıklı ana-yan sanayi ilişkileri, Avrupa Birliği ile entegrasyonu sağlayabilecek yaygın eğitim ve olumlu bir kamuoyu oluşturulması ve siyasi destek sağlanması konularında çalışmalar yapmayı amaçlamaktadır.

1.15. Teknik Yardım ve Danışmanlık Hizmetleri Veren Diğer Kurum ve Kuruluşlar

Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Üniversiteler (Yüksek Öğretim Kurumları)

- Yüksek Teknoloji Enstitüleri,
- Fakülteler,
- Meslek Yüksek Okulları.

Araştırma Enstitüleri, Konsey, Vakıf ve Diğerleri:

- İlgili Meslek Kuruluşları,
- TESK (Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Kooperatifi)
- Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK),
- İhracatı Geliştirme Merkezi (İGEME),
- MESS Vakfı,
- Mesleki Eğitim Küçük Sanayi Destekleme Vakfı (MEKSA),
- Avrupa Küçük İşletmeler Konseyi (ECSB),
- İktisadi Kalkınma Vakfı ve diğerleri.

1.16. Hollanda Yönetim İşbirliği Programı (NMCP)

Hollanda İşverenler Federasyonu ve Kalkınma Yardımı Bakanlığı'nın işbirliği sonucu 1978 yılında Hollanda' da kurulmuş olan Hollanda Yönetim İşbirliği Programı (NMCP), 1992 yılından itibaren Ankara, İstanbul, İskenderun ve İzmir'de birer yerel temsilcilik açarak, Türkiye' deki işletmelere danışmanlık hizmetlerine başlamıştır. Özellikle, KOBİ' lerin girişimlerini büyütmek ve pazarlarda kalıcı olmalarını sağlamak amacı güden bu kuruluş öncelikli olarak; tarım, tekstil, ayakkabı, marangozluk, sağlık ve turizm alanlarında danışmanlık hizmetleri sunmaktadır.Bağımsız ve ticari amaçlı olan özel ya da kamu kuruluşları, NMCP'ye başvurduklarında, kurum bunlara ücretsiz olarak danışman ziyaretini başlatmaktadır. Danışmanların, uzmanlık yolculuk ve sigorta masrafları NMCP tarafından; konaklama ve yiyecek masrafları ise davet eden işletme tarafından karşılanmaktadır. Ayrıca, ESKORT servisi kapsamında, Türkiye'den yurtdışına giden işadamları veya gruplara ön bilgilendirme ve rehberlik yardımları sağlanmaktadır.

KOSGEB Başkanlığı ve NMCP arasında 1996 yılında düzenlenen bir program gereğince, danışmanlık hizmetlerinden yararlanabilmek için KOSGEB Merkez Müdürlükleri ile NMCP-Hollanda Yönetim İşbirliği Programı Ankara Temsilciliğine başvurulmalıdır.

1.17. Balkan Ülkeleri Ticareti Geliştirme Bölge Merkezi

Balkan İşbirliği Süreci çerçevesinde dördüncüsü 9-10 Haziran 1997 tarihlerinde Yunanistan'ın Selanik kentinde yapılan Dışişleri Bakanları Toplantısı sonucunda "Balkan Ülkeleri Ticareti Geliştirme Bölge Merkezi"nin Türkiye'de kurulması kararlaştırılmıştır. Söz konusu Merkezin kuruluş anlaşması 12-13 Ekim 1998 tarihlerinde Antalya'da düzenlenen Güneydoğu Avrupa Ülkeleri Devlet Başkanları Zirvesi esnasında 13 Ekim

1998 günü taraf ülkelerin Devlet Başkanlarının gözetiminde, Ticareti Geliştirme Kuruluşlarının temsilcileri tarafından imzalanmıştır. Bu merkez aracılığıyla, "Balkan Ülkeleri Ticareti Geliştirme Bölge Merkezi" ile Balkan ülkeleri arasındaki ekonomik ve ticari işbirliğinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bu amaca yönelik olarak İGEME'nin Balkan ülkeleri nezdinde bir bilgi Merkezi olması ve Balkan ülkelerine ilişkin ticari bilgileri ilgili kesimlere elektronik ortamda veya hızla aktarması ve bölgesel ticaretin geliştirilmesi amacıyla çeşitli organizasyonlar gerçekleştirmesi planlanmaktadır.

Bu merkezin, yerine getirmesi beklenen temel faaliyetler aşağıda belirtilmektedir:

- Balkan ülkelerine ilişkin her türlü bilgi, istatistiki döküman v.b.nin muhafaza edildiği bir ilgi bankası oluşturulması,
- Ekonomik ve ticari bilginin düzenli olarak değişimi,
- Balkan Ülkelerine yönelik bir WEB sayfası hazırlanarak, Balkan Ülkelerine ilişkin ticari bilgilerin ve taleplerin internet aracılığıyla tüm dünyaya iletilmesi,
- Balkan Ticareti Geliştirme Merkezi Bülteni adıyla bir bülten çıkarılarak, Balkan ülkelerine ilişkin, ticari taleplerin, yatırım ve ortak girişim imkanları ile ihalelerin düzenli olarak yayınlanması suretiyle Balkan ülkelerinin karşılıklı yatırım ve işbirliği fırsatlarını zamanında ve topluca görme imkanı sağlanması,
- Balkan ülkeleri arasında ticarete konu olabilecek potansiyel ürün ya da ürün gruplarının belirlenmesinin koordinasyonu,
- "Balkan Ülkeleri Arasında Ticaretin Geliştirilmesi" konulu seminerler düzenlenerek Balkan Ülkelerinden ve Türkiye'den katılacak iş çevrelerine bölgedeki ticari fırsatlar ve pazar imkanlarına ilişkin bilgiler verilmesi,
- Seçilmiş ürün ya da ürün gruplarının hedeflenen Balkan ülkesinde ihraç edilebilme olanaklarının belirlenmesine yönelik olarak pazar araştırmalarının organize edilmesi ve sonuçlarının ilgili kesimlere duyurulması,
- Balkan ülkelerinde düzenlenecek fuar ve sergilere, ülkelerin Dış Ticareti Geliştirme kuruluşları ile koordineli olarak ve onların şemsiyesi altında katılımın organize edilmesi,
- Balkan ülkelerinde çalışma grupları (workshop) organize edilmesi,
- Balkan ülkelerine alış ve satış heyetleri organize edilmesi,
- Balkan ülkeleri dış ticareti geliştirme kuruluşları ile koordineli olarak, kurumlar arası bilgi ve deneyim paylaşımını hedefleyen hizmet içi eğitim programları düzenlenmesi,
- Yapılan çalışmaların gözden geçirilmesi, Balkan ülkeleri arasındaki ekonomik ve ticari gelişmelerin değerlendirilmesi ve bir sonraki yılda aynı amaçla yapılabilecek diğer faaliyetler hususunda görüş oluşturmak amacıyla yıllık koordinasyon toplantıları düzenlenmesi.

1.18. Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü (UNIDO) Ankara Ofisi

Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü (UNIDO) Ankara Ofisi, Türkiye'deki faaliyetleri kapsamında ilgili kurum ve kuruluşlarla ortak teknik yardım projeleri yürütmektedir. Bunlar arsında genetik mühendisliği, Ar-Ge etkinliklerinin geliştirilmesi, metroloji ve kalibrasyon laboratuvarlarının kurulması, KOSGEB'in çalışma alanını oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmelerin geliştirilmesini içeren projeler sayılabilir.

Yeniden yapılanma ve Çalışma Planı hedefleri doğrultusunda, UNIDO ve Türkiye Cumhuriyeti arasında 9 Şubat 1999 tarihinde imzalanan bir Anlaşma ile UNIDO Ankara Ofisinin Bölgesel İşbirliği Merkezi haline dönüştürülmesi kararlaştırılmıştır. Projelerin geliştirilmesi ve uygulanması UNIDO kriterleri ve kurallarına göre UNIDO uzmanları tarafından gerçekleştirilmektedir.

Ankara Merkezinin hizmetleri, başlıcaları aşağıda belirtilmiş olan UNIDO hizmet modülleri alanında gerçekleşecektir:

- Sanayi politikalarının oluşturulması ve uygulanması.
- Metroloji.
- Standardizasyon, sertifikasyon ve akkreditasyon.
- Yatırımların ve teknolojilerin geliştirilmesi.
- Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin geliştirilmesi.
- Girişimciliğin geliştirilmesi.
- Kirlenmenin kontrolü ve atıkların yönetimi.
- Çevreyi kirletmeyen üretim.
- Montreal Protokolü Projeleri.
- Enerji etkinliği.
- Tarımsal sanayilerin ve ilgili teknik yeteneklerin geliştirilmesi.

1.19. Avrupa Yatırım Bankası (European Investment Bank-EIB):

Banka, 1958' de Roma Antlaşmasına dayanılarak kurulmuş olup, bağımsız bir kamu kuruluşudur. AB üyesi 15 ülke, aynı zamanda Avrupa Yatırım Bankası (AYB) üyesidir. Amacı, AB çıkarları doğrultusunda öz kaynaklarını kullanarak sermaye piyasasına başvurarak, dengeli kalkınmaya yönelik projeleri finanse etmektedir. Büyük ölçekli projeler, bu projelere açılan krediler ile finanse edilirken, KOBİ'lerin projeleri global ödünçlerle finanse edilmektedir. AYB' nin finanse edebileceği alanlar sayılırken, "KOBİ' lerin gelişimini sağlayan projeler" için özel bir madde ayrılmıştır. Öncelikle Topluluk içindeki yatırım projelerini finanse eden AYB, Güvernörler kurulunun oy birliği ile alacağı kararlar ile banka, Birlik dışındaki projelere de kaynak sağlayabilmektedir. Örneğin Türkiye dahil 12 Akdeniz ülkesi, 68 Afrika, Karayip, Pasifik Ülkeleri gibi. Bu ülkelere açılan kredilerin faizleri, diğer kredilere oranla daha düşük olup, vadeleri daha uzundur. Ayrıca ödemesiz dönemleri de vardır. **Birlik dışındaki AKP ve Akdeniz Bölgesi' nde yer alan ülkelere** verilen kredilere faiz sübvansiyonu yapılmaktadır. Bu sübvansiyonların bir kısmı üye ülke bütçelerinden, bir kısmı da Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu' ndan karşılanmaktadır.

Türkiye halen tam üye olmadığı için AYB' nin kendi üye ülkelerindeki KOBİ' lere otomatikmen açtığı kredilerden yararlanamamaktadır. Türkiye' nin şu anda KOBİ' ler için bu kapsamda yararlanabileceği iki temel kaynak bulunmaktadır. Bunlar Türkiye ve Avrupa Birliği arasındaki Mali İşbirliği Programı ile uzun süredir devam etmekte olan ve son dönemlerde güçlendirilen Avrupa Topluluğu Yatırım Ortaklığı Programlarıdır. Mali işbirliği programı çerçevesinde iki temel kaynaktan söz etmek mümkündür. Bunlardan birincisi Avrupa Birliği ve Türkiye arasında gerçekleştirilen Gümrük Birliği çerçevesindeki "Özel Eylem" programı, diğeri de Türkiye' nin de içinde yer alacağı Avrupa Birliği' nin, "Yeni Akdeniz Politikası" çerçevesindeki MEDA programıdır.

2. AB ÜLKELERİNDE KOBİ'LERE SAĞLANAN DESTEKLER

Burada, AB ve Avrupa ülkelerindeki KOBİ'lere finansal ve teknik yardım sağlayan ve çeşitli konularda danışmanlık hizmeti veren belli başlı kurum ve kuruluşlar tanıtılmıştır. Ayrıca, AB'nin KOBİ'lere yönelik teknoloji politikaları kısaca açıklanmıştır.

2.1. AB'nde Yaratıcı KOBİ'lere Finansal Yardım Paketi

KOBİ'lerin istihdam yaratma ve değişimi için bir seri finansman yardım önlemini kapsayan Büyüme ve İstihdam üzerine girişimler konusunda Konsey Kararı, 19 Mayıs 1998'de ECOFIN Konseyinde resmen kabul edilmiştir. Bu Karar ile 1197 haziran ayında Amsterdam Avrupa Konseyi'nde planlanan yaratıcı KOBİ'ler için finansal yardım programı oluşacaktır. Bu da 1998 yılına ait, Avrupa Parlamentosu ve Konseyi tarafından bu tür istihdam yaratma konusunda olumlu etkileri olan faaliyetlere yönelik olarak tahsisatı hali hazırda yapılmış olan fonlar için resmi temel oluşturacaktır. Projenin içeriği üç bölümden oluşmaktadır:

- Avrupa Teknoloji İmkanları (ETF), Avrupa Yatırım Fonu tarafından yürütülen risk sermayesi olanakları,
- Avrupa İş Ortaklığı (JEV), Komisyon tarafından yürütülecek olan Avrupa Birliği'nde uluslararası iş ortaklıkları yaratılmasını desteklemek için finansman paketi,
- KOBİ Garanti Olanakları, Avrupa Yatırım Fonu tarafından yürütülecek olan, küçük veya yeni kurulmuş firmalara kredi verme olanakları.

450 Milyon ECU'lük toplam bütçe, (1998-2000) üç yıl için projeye tahsis edilmiştir. Komisyon tarafından önerilen 30 Milyon ECU'lük bir artış bütçeye eklenecektir. Komisyon kararı her üç olanağın uygulamasında önemli göstergelerdir (Cordis focus, 15 June 1998).

2.2. Avrupa Yatırım Bankası (European Investment Bank-EIB)

Banka, 1958'de Roma Antlaşmasına dayanılarak kurulmuş olup, bağımsız bir kamu kuruluşudur. AB üyesi 15 ülke, aynı zamanda Avrupa Yatırım Bankası (AYB) üyesidir. Amacı, AB çıkarları doğrultusunda öz kaynaklarını kullanarak sermaye piyasasına başvurarak, dengeli kalkınmaya yönelik projeleri finanse etmektedir. Büyük ölçekli projeler, bu projelere açılan krediler ile finanse edilirken, KOBİ'lerin projeleri global ödünçlerle finanse edilmektedir. AYB' nin finanse edebileceği alanlar sayılırken, "KOBİ' lerin gelişimini sağlayan projeler" için özel bir madde ayrılmıştır. Öncelikle Topluluk içindeki yatırım projelerini finanse eden AYB, Güvernörler kurulunun oy birliği ile alacağı kararlar ile banka, Birlik dışındaki projelere de kaynak sağlayabilmektedir.

AYB, kar amacı gütmeksizin borç fonlar temin etmek yanında, teminat da sağlamaktadır. Şu nitelikteki projeleri finanse etmektedir; "1.Az gelişmiş bölgeleri geliştirmeye yönelik ve 2.Üye ülkelerin her birinde mevcut finansman araçları ile tamamen karşılanamayan, işletmelerin modernizasyonu ya da yeni faaliyet alanları yaratılmasına yönelik projeler". Bu ikinci gruba giren projelerin " yeni faaliyet alanları yaratılması" amacına yönelik olması, AB' nin risk sermayesi nedeniyle yaklaşımını desteklediğini de bir ölçüde ortaya koymaktadır. AB yönetiminin dışında özel bir tüzel kişiliği olan banka, AB Komisyonu tarafından değil, kendi organları tarafından yönetilir.

AB' nin diğer fon kaynakları ile işbirliği içinde olmakla beraber, AB' nin temel finansman kuruluşudur. Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu, Avrupa Sosyal Fonu, Tarım Fonu' nun (FEOGA) yön verme bölümü ve değişik Ar-Ge yatırım, AB bütçesinden karşılanırken, Avrupa Kömür Çelik Birliği (AKÇT), Euroatom ile sağlanan fonlar ise borçlanarak elde edilmektedir. AYB, adı geçen fonlar ile işbirliği içinde kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır. AB KOBİ'lerinin AYB kredilerinden yararlanabilmesi için şu özellikleri taşıması gereklidir; bağlı değerleri 75 Milyon ECU' yu aşmamak, 500'den az işçi çalıştırmak, yatırım projesinin maliyeti 20 Milyon ECU' yu geçmemek. Krediler ilke olarak proje maliyetinin en fazla %50' sine kadar verilmektedir (Kredi tavanı 10 Milyon ECU' dur). 1993 Kopenhag Avrupa Konseyi Toplantısında, AYB' nin 1 Milyar ECU' yu KOBİ' lere tahsis etmesi istenmiştir.

2.3. Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu (European Coal And Steel Community-ECSC)

1951 Paris Antlaşması ile 6 Batı Avrupalı Devlet tarafından Almanya ve Fransa arasındaki kömür ve demir cevherlerini ve çelik sanayilerini devletler üstü bir otoritenin uhdesine vermek amacıyla kurulmuştur. Üye ülkeler arasında ortak bir pazar yaratarak, KOBİ' lere büyük ölçüde katkılarda bulunmak istenmiştir. Bu amaçla yeni üretilen her yeni iş için 200 Bin ECU' luk faiz yardımının yapıldığı görülmektedir. Türkçe baş harfleriyle AKÇT, 1967' de aldığı bir kararla, organlarını AB organları ile birleştirmiştir.

2.4. KOBİ' ler İçin Topluluk Finansal Kredileri “Yeni Topluluk Aracı” (The New Community Instrument - NCI)

Bir kredi ve finansman aracı kurumu olan NCI, 1978 yılında Konsey kararı ile kurulmuş olup, krediler Avrupa Yatırım Bankası tarafından yönetilmektedir. Bu kuruluşta KOBİ' lerin çok özel yeri olup, krediler KOBİ' lere aktarılmaktadır. 1982 ile 1984 yılları arasında, AB' nin KOBİ' lere verdiği toplam krediler iki katına çıkarılınca, bu tür krediler toplam içinde % 25'e ulaşmıştır. Bu gelişme, KOBİ finansmanına destek sağlanmasını, AB polifinans politikasında önemli bir yer aldığını işaret etmektedir. Daha sonra bu önem, Mart 1987 kararı ile daha da açıkça anlaşılmıştır. Konsey kararına göre, 750 Milyon ECU tutarındaki NCI kredisinin, KOBİ' lere tahsisi istenilmiş, ayrıca aynı tutardaki Avrupa Yatırım Bankası kredisinin de KOBİ' ler için kullanımı öngörülmüştür.

2.5. Avrupa Topluluğu Yatırım Ortakları Programı (European Community Investment Partners-ECIP)

Bu program özellikle KOBİ' lerin yabancı ortak bulma veya Avrupalı firmalarla ortak yatırım yapmalarını finanse etmek amacıyla hazırlanmış olup, Türkiye Gümrük Birliğine geçmeden önce ülkemizde faaliyete başlamışlardır. Aslında ECIP, AB Komisyonunun bir finansman programıdır. Akdeniz ülkelerinde, Latin Amerika' da, Asya' da AB KOBİ' lerinin de kullanımına açık olan bir programdır. Dolayısıyla, Türkiye tam üye olmadığı halde bu finans kaynağından yararlanabilir.

Aşağıdaki (izleyen) tablolarda, genel anlamda Avrupa, özel anlamda ise Almanya ve İtalya' da KOBİ' lere sağlanan finansal destekler ayrı ayrı gösterilmiştir (Çetin, 1996, s.110-119; AB' de KOBİ' ler Nasıl Destekleniyor, 1997, s.51-54).

Tablo 4.1: AB' de KOBİ' lere Sağlanan Genel Finansal Destekler

SAĞLANAN TEŞVİK VE DESTEKLER	TEŞVİK VE DESTEKLERİ SAĞLAYAN KURULUŞLAR
- Sanayi, sanatkar ve hizmet yatırımlarına parasal yardımlar	- Avrupa Bölgesel Gelişme Fonu
	- Avrupa Tarımsal Yönlendirme ve Garanti Fonları
	- Dolaysız Yardımlar;
	a. Avrupa Yatırım Bankası b. Avrupa Kömür Çelik Birliği
- Fizibilite (Yapılabilirlik) Analizlerin Finansmanı	- Avrupa Bölgesel Gelişme Fonu
- Enerji ve Alternatif Enerji Tasarrufu Sağlayacak Yatırımlara Yardım	- Avrupa Yatırım Bankası Topluluk Yeni Araçları
- Firma Çevresi İle İlgili Yatırımlar ve Yardım	-Avrupa Yatırım Bankası
- Su Ürünlerinin Geliştirilmesi	- Avrupa Tarımsal Yönlendirme ve Garanti Fonları
	- Avrupa Su Ürünleri Gel. Sos.Fonu
- Küçük Firma ve Sanatkarlara Müşavirlik	- Avrupa Bölgesel Gelişme Fonu
	- Görev Grubu Mesleki Formasyonu Geliştirme Merkezi
- Teknolojik İcatların ve Yaratıcılığın Geliştirilmesi	- Avrupa Bölgesel Gelişme Fonu
- Kırsal ve Endüstriyel Bölgelerin Yeniden Canlandırılmasına Dönük Faaliyetlerin Desteklenmesi	- Avrupa Sosyal Fonu
- Alt yapının Geliştirilmesi	- Avrupa Yatırım Bankası
	- Topluluk Yeni Araçları
	- Avrupa Bölgesel Gelişme Fonu
- Küçük Esnaf ve Sanatkarlara Dış Ülkelerde Staj ve Burs	- Genç İşçi Mübadele Teşkilatı
	- Avrupa Komisyonu Staj Kurulu
	- Eğiticilerin Mübadele Kurumu
- AT Dışı Üçüncü Ülkelerle Sanayi İşbirliği	- Avrupa Geliştirme Fonu
	- Sanayi Geliştirme Merkezi
	- Teşebbüsleri Birbirine Yaklaştırma Bürosu
- Topluluk İçi Teşebbüsler Arası İşbirliği	- Görev Grubu (BC-NET, SPRINT, EUROCA Projeleri)

Tablo – 4.2: Almanya’da KOBİ’lere Sağlanan Finansal Destekler

FİNANSMAN KOLAYLIKLARININ ŞEKLİ	SAĞLAYAN KURULUŞLAR
- Kredi ve Teminatlar	Devletin İlgili Kuruluşu
Yeni iş kurmak ve yatırımlar yapmak için ERP fonunca sağlanan düşük faizli kredi. Borç alınırken belirlenene faiz, sabit olarak devam eder (15-20 yıl vadeli).	(ERP programını yürütmekle görevli) Özel KfW (Kredit Anstalt) DTA (Alman Kalkınma Bankası)
- Öz Sermaye Yardımı	Federal Ekonomi Bakanlığı
Teminat istenmez. İlk üç yıl faizsiz, 20 yıl vadeli. Faiz ilk on yıl için sabittir. Uzman kuruluş veya meslek odalarının projeleri onaylaması ile verilir.	
- Kreditanstalt’dan Sağlanan KOBİ Yatırım Kredisi	Kreditanstalt Für Wiederaufbau
(İlk 20 yıl ödemenin faizi piyasaya uygun fakat vade boyunca sabit, 100 yıl vadeli, maddi teminat karşılığı) (Kredi garanti kuruluşları teminatları da olabilir) en çok 100 mil. DM’yi geçmeyen ve özellikle yeni kurulan ve büyümek isteyen KOBİ’lere verilmektedir (Sabit Faiz % 8).	
- Deutsche Ausleisbank Yatırım Kredileri	Deutsche Ausgleichbank
Kreditanstalt yatırım kredileri koşullarında verilmektedir. Özel kişilere, ticaret ya da sanayii de faaliyet gösteren Küçük ve Orta Boy firmalara verilir.	Federal Hükümet’in verdiği ihracat garantisine dayanılarak uygulanmaktadır.
- İhracat Kredisi Sigortası	
İhracatta ekonomik ve politik isteklere karşı ihracatın sigortalanmasıdır. Hermes Sigortası, hem kısa, hem uzun vadeli ihracat kredilerini içerecek biçimde verilir (1 yıl 5 yıl- bazen 10 yıl vadeli olarak).	
- DTA İş Yeri Destek Programları	DTA (Kalkınma Bankası)
Patent, malzeme, donanım yatırımları, yeni ürün, yöntem geliştirme yatırımları, kuruluştan sonra 8 yıla kadar yapılacak yatırımlar (Şube açmak, ürünün çeşitlendirilmesi, bina alımı, bölgesel yatırıma gitme...)	
- DTA Çevre Programı	DTA
Atık su temizleme, havayı temizleme, enerji tasarrufu projeleri için	

KOBİ'LERE SAĞLANAN DESTEKLER

- KFW Kredileri	KFW (Kreditanstalt)
Henüz özelleştirilmemiş devlet kuruluşlarına verilir. Modernizasyon, yapı değişikliği, acilen yedek parça finansmanı gibi.	
- Yenilikçilik Teşvik Programı	EKB Kredileri programını yürüten kredi kullanımı
KOBİ'lerin teknolojik düzeyinin geliştirilmesine yönelik projeler (Fizibiliteden, hazır mamul haline gelinceye kadar tüm aşamalar). Krediler, proje maliyetinin % 35'ine kadar. Harcamalar % 20'si hibe (Patent başvurusu, ruhsat, vb. gibi). Her işletme için maksimum teşvik 800 bin DM (proje süresi 2 yıl).	
- ERP Bölgesel Programı	Kreditanstalt
ERP Bölgesel Programı KOBİ'lerin kurulması, tevzii kredileri. Faiz % 8. Vadesi 10 yıla kadar (İnşaat için 15 yıl). Ödemesiz dönem iki yıl. Max. kredi 300 bin DM. Garanti KOBİ'ler için özel kefaletler.	
- ERP Kuruluş Yeri Programı	Deutsche Ausgleichbank
İlk kuruluş için bina alımı, kira masrafı karşılama kredisi (KOBİ'ler için). % 8 faiz. Vade 10 yıla kadar. Ödemesiz dönem iki yıl. Max. kredi 200 bin DM.	
- ERP İştirak Programı	KFW ve Onun Yetki Verdiği Her Bir Kredi Kuruluşu
Sermaye yapısını genişletmek için kamuca teşvik edilen teşekküllere iştirak kredisi (Bu tür projeler için verilir). İştirak 1 Milyon DM'yi aşmaz.	
- KFW KOBİ (Risk Finansmanı)	KFW ve Onunla Çalışan Kuruluşlar
Bu girişimci projesi veya yabancı bir araştırma enstitüsüne ilk kez denediği projelere verilir. Max.1 milyon DM.	
- Tamamlama Programı (KOBİ)	Deutsche Ausgleichbank
Yukarıda açıklanan DTA İşyeri Destek Programı kredilerine yapılan tamamlama kredileri. Aynı başvuru koşulları geçerlidir. Kredi miktarı yatırımın % 50'si özellikle % 50 faiz. 10 yıla kadar vade, 2 yıl ödemesiz garanti (Kefalet Kuruluşları).	
- Kredi Garanti Teminat Finansmanı	Kredi Garanti Kuruluşları, Federal Eyalet Ekonomi Bakanlığı İlgili Kuruluşu
Kefalet üst sınırı 1 milyon DM. Teminat, kararının % 80'ini aşamaz. Vade 15 yılı geçemez. Tesis inşası ise 23 yılı geçemez.	

KOBİ'LERE SAĞLANAN DESTEKLER

- Özel Amortisman İndirimi	Vergi Daireleri
31.12.1987 sonrası satın alınmış / üretilmiş / yatırım sermayesi olan mallar için (4 yıl içinde % 20 özel amortisman). Malın, işletme, mal varlığı içinde 240 bin DM' yi aşmaması, işletme sermayesinin 500 bin DM' yi geçmemesi.	
- Ar-Ge Finansman Destekleri	Federal Araştırma ve Teknoloji Bakanlığı İlgili Kuruluşları
Bunlar hibedir. 1. yıl 22.750 - 2. yıl 30.000 - 3.yıl 26.750 DM.	

Tablo – 4.3: İtalya’ da KOBİ’ lere Sağlanan Finansal Destekler

FİNANSMAN KOLAYLIKLARI	SAĞLAYAN KURULUŞLAR
A. Üretim Yatırımlarının Teşviki	Bölgesel Orta Vadeli Kredi Kurumları (Medio Credito Centrale)
Sübvansede edilmiş kredi ve hibe sermaye yardımı şeklindedir. Amaç üretim sistemi modernizasyonu.	
B. Risk Sermayesinin Teşviki	Küçük İşletmeleri Teşvik Fonundan teknolojik yenilikler için desteklenmek.
Bu finansman modeline giren KOBİ' lerin özel para kaynaklarından teşviki.	
C. AB Dışı Pazarlara Gir. Teşviki	Dış Ticaret Bakanlığı
Ölçek ayırmaksızın harcamaların % 85'i (maksimumu) finanse edilir. Projelerin değerlendirme yetkisi Bakanlıktadır (Düşük faizli kredi). KOBİ' lerin payı % 60'a ulaşmıştır.	
D. Özel İhracat Kredisi	SACE (Özel İhracat Kr.Garanti Dairesi)
1977 Tarih ve 2227 Sayılı yasa ile KOBİ' ler için ihracat sigortası ve finansman kredisi kolaylıkları (Kısa, orta, uzun vadeli krediler).	
E. Kefalet (Teminat)Yardımları	Ticaret ve Sanayi Odaları Bölgesel Genel İdareler
KOBİ' lerin kredi teminatı sorunları için oluşturulmuş ortak teminat fonu şirketin iflası halinde riskin % 50' sini Kefalet Fonu,%50'sini banka üstlenir.	
F. 1986 Tarih ve 64 Sayılı Yasa ile	
Geri kalmış bölgelerdeki küçük işletmelere yapılan parasal yardımlar. Düşük faizli kredi, sermaye yardımı, sübvansede edilmiş leasingler. Yatırımın miktarına, sektöre tanınan önceliğe, bölgenin gelişmişlik düzeyine göre değişir. Genelde parasal yardım paketleri ortalama yatırımın %60' ını karşılamaktadır.	

G. Aynı Yasa ile Mali Yardımlar	
Yatırıma dönüştürülen kararların tamamı, yerel gelir vergisinden muaftır. - Güney İtalya' da kurulan işletmeler 10 yıl kurumlar vergisinden muaftır.	

2.6.Avrupa Birliği'nde KOBİ'lere Yönelik Teknoloji Politikaları

AB'nin uyguladığı sanayi politikaları aşağıdaki türden üç ana gruba ayrılmaktadır (Ege ve Acar, 1993, s.20; Çetin, 2000, s.1-15); "1.Yüksek teknolojiye dayalı ve istihdam kabiliyeti yüksek modern sanayi dallarının geliştirilmesi, 2.Geleneksel sanayi sektörlerinin desteklenmesi, korunması ve geliştirilmesi, 3.KOBİ'lerin desteklenmesi". Görüldüğü gibi, AB sanayi politikasının üçüncü temel unsurunu, KOBİ'lerin desteklenmesi oluşturmaktadır.

AB, 1997-2000 dönemine ilişkin KOBİ perspektifini, "Entegre Program-1996" ile çizmiştir. AB'nin, "Entegre Program-1996" çerçevesinde ele aldığı politikalar çerçevesinde, yürüttüğü destekleme programları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sayın ve Fazlıoğlu, 1997, s.13-126; Çetin, 2000, s.1-15):

- Finansman programları (başlangıç sermayesi, Eurotech sermayesi),
- Pazara erişim programları (kamu ihaleleri için bilgilendirme ve Euromarketing),
- Eğitim ve danışmanlık programları (Euromanagement, iş ve yenilik merkezleri),
- Çevre programı,
- İşletmelerarası sınır ötesi işbirliği programları (Interprise, Eoropartenariat, BC-Net, taşeronluk ve işletmeleri yaklaştırma bürosu),
- Bölgesel politikalara yönelik teşvik eylemleri,
- KOBİ bilgilendirme programı ve KOBİ'lerde insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik programlar,
- Teknolojiye erişim, teknoloji transferi ve teknoloji geliştirme programları.

KOBİ'leri teknolojik gelişmelere kolaylıkla ulaştırarak rekabet güçlerini geliştirmeyi amaçlayan bu programlar arasında şunlar sayılabilir (Çetin, 2000, s.1-15):

- 1- Euromanagement (Ar-Ge Denetimleri).
- 2- Value (Kobi İhaleleri).
- 3- Sprint (Yenilikçi Uygulamalar Ve Teknoloji Transferi).
- 4- Mint (Yeni Teknolojilerin Entegrasyonunun Yönetimi).
- 5- TII (Teknolojik Yenilik Bilgi Birimi).
- 6- Craft (Teknoloji Araştırmalarında İşbirliği).
- 7- Value (Ar-Ge Sonuçlarının Yaygınlaştırılması Ve Kullanımı).
- 8- Telematique (Uzaktan çalışma ve uzaktan hizmet sağlama gibi alanlarda yeni telematik sistemleri ve hizmetlerinin geliştirilmesi).

- 9- Race (Teknolojideki hızlı gelişmeler, mevzuat değişiklikleri ve ileri Trans-Avrupa ağları ve hizmetlerin geliştirilmesi olasılığı dikkate alınarak ekonomik gelişmeye ve toplumsal birleşmeye katkı sağlayacak ileri iletişim sistemlerinin gelişmesinin sağlanması).
- 10- Esprit (Araştırma ve teknoloji geliştirme faaliyetleri özellikle bilgi toplumunun ihtiyacı olan bilgi altyapısının oluşturulması).
- 11- Brite-Euram (Kısa dönemde, özellikle teknoloji düzeyi düşük olan sektörlerin rekabet gücü üzerinde kaldıraç etkisi yapacak olan yeni sanayi teknolojilerinin geliştirilmesi veya mevcut teknolojilerin uyarlanmasına ilişkin araştırmalara öncelik tanınması).

3. ABD'DE KOBİ' LERE SAĞLANAN DESTEKLER

ABD' de KOBİ' lere sağlanan destekler ile ilgili olarak Tablo 4.4 geliştirilebilir

(<http://sbinformation.about.com>; <http://www.sba.gov/financing>
<http://www.pro-net.sba.gov/index2html>; OECD, 1997, s.45-50).

Tablo – 4.4: ABD' de KOBİ' lere Sağlanan Destekler

BİLGİ DESTEKLERİ	SAĞLAYAN KURULUŞLAR
- İşletme kurma ve geliştirme eğitimi. - Kadınlar, gençler, sakatlar ve eski mahkumların kendi işletmelerini kurmaları yönünde eğitilmeleri. - Bilgi işlem teknolojilerinin kullanımı ve internet işletmeciliği, - Alacak ve borç yönetimi. - Bütçeleme ve finansman. - Franchising, risk sermayesi, uluslar arası ticaret ve işbirliği olanakları. - Pazar genişletme ve ihracat. - Ar-ge, ürün ve süreç geliştirme.	- Birleşik Devletler Küçük İşletmeler ve Girişimcilik Kurumu. - Küçük ve Orta Boy İşletmeler; Girişimcilik Enstitüsü. - Küçük İşletme Yönetimi; İşletmecilik Enstitüsü; Küçük İşletmeciliği Bilgilendirme ve Geliştirme Merkezleri. - Bilimsel Teknoloji Danışma Merkezi. - Ulusal Finans ve Muhasebe Büroları. - Ulusal Kadın İşletmecilik Konseyi. - Elektronik Ticaret yardım Merkezi. - KOBİ Hukuk Bürosu.
FİNANSMAN KOLAYLIKLARI	SAĞLAYAN KURULUŞLAR
- Ulusal ve yerel fonların kullanımı. - Ulusal ve yerel SBA'ların bina, arazi, makine ve araç temini yönünde finansal destek yardımları. - Kadın ve genç girişimciler ile sakatlar ve eski mahkumlara uygun koşullarda kredi açılması. - Kapasitelerini artırmak isteyen KOBİ' lere dış kaynak temini. - İhracatın teşviki. - Doğal afet ve iflaslarda yardım. - Yeni ürün ve süreç geliştirme ile kaliteye yönelik yatırım ve belgelendirmelerin finansmanı.	- Amerikan Kredi Kurumu. - Küçük İşletmecilik Yatırım Şirketleri. - Ulusal ve yerel Küçük İşletmeler Finansman Şirketleri. - Birleşik Devletler Küçük İşletmeler ve Girişimcilik Kurumu. - Ulusal ve Yerel Kooperatifler. - Küçük İşletme Federasyonları. - Uluslar Arası Küçük İşletmecilik Kongresi. - USA. İhracatı Geliştirme ve Yardım Merkezi.

4. JAPONYA'DA KOBİ'LERE SAĞLANAN DESTEKLER

Japon Küçük ve Orta Boy İşletmeler Ana Kanunu, küçük ve orta boy işletmelerin büyümelerini, ulusal ekonomiye uygun yönde gelişme göstermelerini ve bu kapsamdaki işgörenlerin ekonomik ve sosyal durumlarının iyileştirilmesini hedefleyen temel bir yasadır (Çetin, 1996, s.123).

Japonya' da KOBİ' lere sağlanan destekler ile ilgili olarak Tablo 4.5 ve Tablo 4.6 geliştirilebilir (Çetin, 1996, s.124-125; Karataş, 1991, s.335-337; <http://www.jfs.go.jp/financee.html>; <http://www.sbi.or.jp/public/intro/internet.html> <http://www.jfs.go.jp/indexe.html>).

Japonya' da KOBİ' lere Finansman Kolaylıkları Sağlayan Kamu Kurumları Tablo 4.5'de gösterilmiştir.

Tablo 4.5: Japonya'da KOBİ'lere Finansman Kolaylıkları Sağlayan Kamu Kurumları

KURUMLAR	KAYNAKLAR
◆ Küçük İşletmeler Finans Şirketi, ◆ Ulusal Finansman Şirketi, ◆ Shoko Chuken Bankası, ◆ Çevre Sağlığı İşleri Finansman Şirketi, ◆ Küçük İşletmeler Yatırım Şirketi, ◆ Japon Kalkınma Şirketi, ◆ Japon İthalat ve İhracat Şirketi, ◆ Küçük Teşebbüsler Şirketi, ◆ Japon İnşaat Şirketi, ◆ Ekipman ve Kiralama Şirketi.	- Vergiler, - Genel Bütçe, - Sanayi Yatırımları Özel Fonu, - Posta Gelirleri, - Sağlık Primleri, - Emeklilik Primleri, - Emniyet Sandığı Fonları, - Hayat Sigortası Yıllık Gelirleri, - Banka ve Özel Finans Kuruluşları Depozitoları, - Devlet Garantili Bonolar.

Japonya'da KOBİ'lere Sağlanan destekler ise, Tablo 4.6'da gösterilmiştir.

Tablo 4.6: Japonya'da KOBİ'lere Sağlanan Destekler

FİNANSMAN KOLAYLIKLARI	SAĞLAYAN KURULUŞLAR
- Dış kaynak temini. - Kefalet kredi. - Sigorta İşleri ve Diğer Mali Sorunlar İçin Kaynak Aktarımı (Bu konuda çeşitli kanunlar yürürlükte olup, kefalet gösterilmeden, ihtiyaç duyulan uygun miktar, devletin Kredi Garanti Şirketine başvurularak alınmaktadır. Bu işlemdeki teminat, devletin Kredi Garanti Sigorta Şirketi tarafından sigortalanmaktadır). - Şirketleşen KOBİ' lerden indirimli kurumlar vergisi alınması. - Ortak girişim programlarında yer alan KOBİ' lere tercihli vergi ve finansman tedbirlerinden yararlanma olanağı tanınması.	- Devlet ulusal ve yerel hükümet bütçelerinden kaynaklı olmak üzere, KOBİ' lere finansal destek sağlamakla görevli kılınan; "kredi birlik ve kooperatifleri, Küçük İşletmeler Finansman Şirketi, Küçük İşletmeler Yatırım Şirketi, Ulusal Finansman Şirketi, vb. özel veya kamu finansman kuruluşları ile çeşitli ulusal ve yerel bankalar.

KOBİ'LERE SAĞLANAN DESTEKLER

BİLGİ DESTEKLERİ	SAĞLAYAN KURULUŞLAR
- Yönetim Danışmanlığı. - Finans Yönetimi. - Teknik Bilgi Aktarımı. - Ar-Ge; Ürün ve Süreç Geliştirme. - Ortak Hammadde Satın alınması, - Ortak Pazarlama Olanaklarının Geliştirilmesi.	- Sanayi ve Ticaret Odaları, - Küçük ve Orta Boy İşletmeler Dayanışma Kurumu. - Küçük İşletmeler Teşvik Kurumu. - Bilimsel Teknoloji Danışma Merkezi. - Ulusal Kooperatifler. - Küçük İşletme Federasyonları. - Küçük İşletmeler Denetim Uzmanları Birliği.

SONUÇ VE ÖNERİLER

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

Avrupa Birliği'nin KOBİ' lere ilişkin bir raporunda sözkonusu işletmelerin ekonomik sisteme olan katkıları şu biçimde özetlenmektedir; "sayıları ve değişik konulardaki çalışmaları, üretim, ticaret ve hizmet alanlarında yer alan tüm sektörlerde var olan etkileri, istihdama ve belli yörelerin refah düzeylerine katkıları nedeniyle bu işletmeler ticari ve endüstriyel yapının gerekli bir bölümüdürler. Bunun yanı sıra, ekonominin dinamikliğinin ve canlılığının da kaynağıdır".

KOBİ' ler Türkiye' de geniş bir alana yayıldıkları için bölgesel gelişmişlik farklarının giderilmesinde, mülkiyetin geniş bir alana yayılmasında, istihdam olanağı yaratılmasında ve demokratik yaşamın desteklenmesinde oldukça önem taşıyabilmektedirler. KOBİ girişimcilerinin mülkiyet tutkuları, başarılı olma arzuları, cesaretli adımları ve yatırım yapma istekleri siyasi istikrarın da temel mekanizmaları arasında kabul görebilmektedir.

KOBİ' leri sadece bir grupta toplayarak incelemek oldukça zordur. Fabrikalardan el sanatkarlığına, ticarethanelerden hizmet birimlerine kadar birçok işletmeyi kapsayan heterojen bir yapı sözkonusudur. Ayrıca geleneksel yöntemlerle çalışan işletmelerden modern işletmelere, bağımsız çalışan firmalardan uydu şirketlere, fason imalatçılara kadar çok geniş bir yelpaze içinde yer almaktadırlar. Bu bakımdan bu işletmeler, değişik bakış açılarına göre farklı şekillerde sınıflandırılabilirler.

Toplumsal tüm kesimini kapsayan ve her yerleşim birimine yayılmış olan KOBİ' ler bir takım sorunlar ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu sorunlar işletmenin kendi örgüt yapısından kaynaklanan örgütsel sorunlar olabildiği gibi; örgüt dışından kaynaklanan çevresel sorunlar da olabilmektedir. Bu bölümde, KOBİ' ler açısından yaşamsal derecede önem taşıyan sorunlara değinilmiş ve bunların giderilebilmesi veya işlevsel kılınabilmesi için olası çözüm önerileri sıralanmıştır.

Bu çalışma Kapsamında KOBİ'lerin Belli Başlı Sorunları Aşağıdaki Gibi Sıralanabilir:

- İlgililer ve taraflarca kabul gören ortak bir KOBİ tanımının saptanmasındaki belirsizlik sürmektedir. Dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi, ülkemizde de KOBİ' lere ilişkin genelleştirilebilecek bir tanım bulunmamaktadır. Böyle bir ortak tanımlamayı güçleştiren birçok neden vardır. Öncelikle, ülkenin gelişmişlik düzeyi bu tür bir sınıflandırmanın yapılmasında önemli bir engel oluşturmaktadır.

- Mali olanaklar yetersizdir. Ülke ekonomisindeki durgunluk, yüksek enflasyon ve istikrarsızlık ve sık sık başvurulmuş değişken ekonomik tedbirler, sürprizleri genellikle tahmin edemeyen ve devlet tarafından yeterli danışmanlık hizmeti götürülmeyen KOBİ' lerde başarısızlığa ve performans düşüklüğüne yolaçabilmektedir. Bir kısmı bu sorunların üstesinden gelemeyerek ekonomik ortamdan çekilmekte, bir kısmı da yaşam mücadelesine devam edebilmektedir. Ulusal kalkınma açısından kendilerine önemli bir görev yüklenen KOBİ' lerin özellikle kriz ortamlarında yalnız başına bırakılmaması, onlara yönelik erken uyarı sistemlerinin geliştirilmesi ve olası çözüm yollarının öğretilmesi gereklidir. Aksi halde, sahipsizlik psikolojisi oluşmakta ve merkezi yönetime yabancılaşma gündeme gelebilmektedir.

- KOBİ mevzuatı ve uygulamalar, bürokratik engel olarak algılanmaktadır. Kamu kurumları arasındaki iletişimsizlik ve benzer uygulamalarla zaman kaybına yol açılması, çeşitli ortamlarda dile getirilmekte ve koordinasyon eksikliği vurgulanmaktadır.

- KOBİ yönetimleri, profesyonel yönetim anlayışına gereken önemi vermemektedirler. Bir çok işletmenin sahip, ortak ve/veya yöneticisi uygulamada öteden beri gözlem yoluyla öğrendiklerini yeterli saymakta ve işlerini bu şekilde sürekli olarak başarıyla sürdürebileceklerine inanmaktadırlar. KOSGEB başta olmak üzere ilgili kamu kurumları ve özel girişimlerin eğitim faaliyetleri son dönemlerde artış göstermesine karşın, eğitim uygulamaların yine yetersiz kalması, bu yönde bir eğitim seferberliğe ihtiyaç duyulmasını gerekli kılmaktadır.

Sözedilen Sorunların Giderilmesi ve/veya Ülkemiz KOBİ'lerinin Daha Etkin Kılınabilmesi İçin İlgililere Aşağıdaki Öneriler Sıralanabilir:

- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, KOSGEB, TOBB, Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu ile diğer ilgili kamu kurum ve özel kuruluş temsilcilerinin yer aldığı bir KOBİ Dayanışma Kurumu veya konseyi oluşturulmalıdır. Ulusal kalkınmayı da direkt etkileyebilecek olan bu oluşumun alacağı kararlar, en üst düzeyde kabul görüp, uygulanması sağlanmalıdır.

- İlgililer ve taraflarca kabul gören ortak bir KOBİ tanımı yapıp, günün koşullarına uygun sınıflandırmalara gidilmelidir. Bunun sonucunda, her ölçek ve nitelikteki teşebbüslerin geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik tedbir ve politikaların saptanması daha da kolaylaşacaktır. Bu tür bir sınıflandırma, farklı ölçeklerdeki işletmelerin farklı nitelikler taşıyan sorunlarının daha kolay teşhis edilebilmesi ve çözümler geliştirilmesinde de bir çok avantaj sağlayabilecektir.

- KOBİ'lere dış kaynak temininde, gelişmiş dünya ülkeleri boyutuna ulaşılmalıdır. Faaliyette olan KOBİ' ler özellikle finansal açıdan desteklenmeli ve çeşitli vergi kolaylıkları sağlanabilmelidir. Mali olanakların güçlendirilmesi, Türk KOBİ'lerinin, küreselleşen dünyada rekabet boyutuna ulaşp, ayakta kalabilmeleri için gerekli bir koşuldur.

- KOBİ' lere, sermaye piyasası içinde daha etkin yer verilmelidir. İMKB kapsamındaki bölgesel pazarlar, hiç olmazsa ülkemiz orta ölçekli işletmelerini kapsayabilecek şekilde yeniden yapılandırılmalıdır.

- KOBİ' lerin sorunları ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda sürekli benzer sorunların ortaya konulması, bu işletmelerin yeterli ilgiyi görmediklerini göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de KOBİ' lere hak ettikleri değer ve önem verilmeli ve başarısızlıklarına sebep veren etmenler iyileştirilmelidir.

- Girişimciliğin önündeki bürokratik engeller ortadan kaldırılmalıdır. Ülkemiz kadınları ve gençlerinin ulusal ekonomiye katkılarını artırmak için, tarafları cezbedici uygulamalar sergilenmelidir. Kadın ve genç girişimciler ile birlikte sakatlar ve eski mahkumların da kendi işletmelerini açabilmeleri toplumsal barış ve sosyal refah için önemlidir. Bu açıdan, bürokrasinin yok denecek kadar azaltılması, elektronik iletişim, internet ortamları ve yerinden yönetim uygulamalarının artırılması gereklidir.

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

- Her ilde Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, KOSGEB, Ticaret ve Sanayi Odaları, Esnaf ve Sanatkarlar Birlikleri, Üniversiteler ve il bazındaki ilgili kuruluşların işbirliği sağlanarak, KOBİ yönetimlerine, "yönetim danışmanlığı, finans yönetimi, teknik bilgi aktarımı, Ar-ge, ürün ve süreç geliştirme, ortak üretim, pazarlama ve ihracat olanaklarının geliştirilmesi" yönünde eğitim ve teşvikler sağlanmalıdır. Bu anlamda, Sektörel Dış Ticaret Sektörlerinin daha etkin kılınmasına da çalışılmalıdır.

- Girişimcilere altyapı ve danışmanlık hizmeti veren teknoparklar artırılarak, tüm yurttaki KOBİ' lerin projelerinin hayata geçirilmesine destek olunmalıdır. Bu yolda üniversiteler ile işbirliğine gidilerek, faaliyetteki teknoparklar daha işlevsel kılınmalı, faaliyete geçecek olanlar ise hızlandırılmalıdır. AR-GE hizmetlerine gerekli fonlar sağlanmalı ve rekabet üstünlüğü sağlayan buluşlar mutlaka ödüllendirilmelidir. Ayrıca, gelişmiş dünya ülkelerinden bilgi ve bilgi teknolojilerinin transfer olanakları araştırılmalıdır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Alpugan, Oktay. **Küçük İşletmeler, Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**. 2.b., Ankara : Der Yayınları, 1994.
- Baumbach, Clifford Mason. **Basic Small Business Management**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1983.
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**. 2.b., İstanbul: Beta Yayınevi, 1996.
- Broom, H. N. and Lon Justin G. Longeneeken. **Small Business Management**. Ohio: Southwestern Publishing, 1996.
- Can, Halil. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994.
- Çelik, Adnan ve Diğerleri. **Yeni Stratejiler Karşısında KOBİ' ler**. Kahramanmaraş: Ticaret ve Sanayi Odası Yayını, No.1997/3, 1997.
- Çetin, Canan. **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**. İstanbul : Der Yayınları, 1996.
- Çetin, Murat. "Avrupa Birliği'nde KOBİ'lere Yönelik Teknoloji Politikaları", **Dış Ticaret Dergisi**. Yıl.5, Sayı.19 (Ekim 2000), s.1-15.
- Demirdöğen, Osman. **Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler**. Erzurum: Ticaret ve Sanayi Odası Yayını, No.1996/1, 1996.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul : Timaş Yayınevi, 1994.
- Dinçer, Ömer ve Hüner Şencan. **Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Bürokrasi**. İstanbul : Müsiad Yayınları, No.1, 1995.
- Ege, Ayşe ve Ufuk Acar. **Avrupa Topluluğu İle Gümrük Birliği Kapsamında Küçük ve Orta Boy İşletmeler**, Ankara: KOSGEB Yayını, 1993.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. 4.b. İstanbul: Beta Yayınevi, 1994.
- Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- Erkan, Hüsnü. **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**. 3.b. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No. 326, 1997.
- Erol, Kemal. **KOBİ' ler**. Ankara: TES - AR Yayını, 1995.
- Gücelioğlu, Ömer. **Küçük Ölçekli İşletmelerin KOSGEB' den Beklentileri**. Ankara : Tes- Ar Yayınları, No.13, 1994.
- Gündüz, Meral ve Ergün Özden. **KOBİ' lerin İhracata Yönlendirilmelerinde Bir Model: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri**. Ankara: İçerme Yayını, 1997.
- Güven, Özcan. **İhracat ve İthalatçının El Kitabı: Nasıl İhracatçı Olunur?**, İstanbul: Alfa yayım dağıtım, 1993.

- Karataş, Süleyman. **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**. İstanbul : Veli Yayınları, 1991.
----- Süleyman. **OKİK (Orta ve Küçük İşletmeler Raporu)**. Ankara: TOBB Yayını, 1993.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranışı**. 3.b. İstanbul : Beta Yayınevi, 1993.
- KOSGEB. **Dünya’da ve Türkiye’de KOBİ Tanımları**. Ankara: KOSGEB Yayını, 2000.
- Maviş, Feri (der.). **Halkla İlişkiler (Seçme Yazılar)**. Eskişehir: Anadolu Ün. Yayınları, No. 154, 1986.
- Meier, Max George. “Yine Envanter”, **Dünya Gazetesi**. Şubat 1996.
- Müftüoğlu, Tamer. **İşletme İktisadı**. Ankara : Olgaç Matbaası, 1989.
- Müftüoğlu, Tamer. **Türkiye’ de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler : Sorunlar ve Öneriler**. Ankara : Sevinç Yayınevi, 1991.
- OECD, **Best Practise Policies For Small and Medium-Sized Enterprises**. Paris: OECD Publication, 1997.
- OKİK, **Orta ve Küçük Ölçekli İşletmeler Kurulu Raporu**, Ankara: TOBB Yayınları, No. 251, 1993.
- Oktav, Mete. **Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri**. Ankara: Semih Ofset, 1990.
- Özbalkan Nuri, **Best Technical Dictionary (İngilizce-Türkçe Sözlük)**, 12.b. İstanbul: Alfa Yayınevi, 1995.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İşletmelerde Halkla İlişkiler**. Bursa: Rota Ofset, 1992.
- Sariaslan, Halil. **Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları**. Ankara: TOBB Yayınları, No. 281-25, Ankara, 1994.
- Sariaslan, Halil. **Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**. Ankara: TOBB Yayınları, No. 35, 1996.
- Sayın, Meral ve A.Seda Geniş. **Avrupa Birliği’nde KOBİ’ler, Destekleme Programları ve Türkiye Açısından Değerlendirmeler**. Ankara: KOSGEB Yayını, 1996.
- Small Business Administration. **Hand Book for Small Business**. Washington: U.S. Government Printing Office, 1990.
- Sullivan Daniel J. and Lane Joseph F. **Small Business Management: A Practical**. 2.nd. ed., WMC: Brown Co., 1983.
- Szonyi, Andrew J. **Small Business Management Fundamentals**. 1991.
- Şimşek, M. Şerif. **İşletme Bilimlerine Giriş**. 4.b. Konya: Damla Ofset, 1997.
- Şimşek, M. Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**. 3.b. Konya: Damla Ofset, 1997.
- TOBB, **Türkiye Ekonomisinde KOBİ’ ler**. Ankara: TOBB Yayını, 1997.

- Tosyalı, Birgül. **KOBİ' lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri**. İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayınları, 1995.
- TÜGİAD, **2000' li Yıllara Doğru Türkiye' nin Önde Gelen Sorunlarına Yaklaşımlar: Küçük ve Orta Boy İşletmeler**. İstanbul: 1995.
- Uludağ, İlhan ve Vildan Serin. **Türkiye' de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**. İstanbul : İTO Yayınları, No. 1990/25, İstanbul, 1990.
- Uludağ, İlhan ve Vildan Serin. **Türkiye' de KOBİ' ler: Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler**. İstanbul : Renk Basım Yayın, 1992.

MAKALELER

- “AB’ de KOBİ’ ler Nasıl Destekleniyor”, **Forum Dergisi**. 15 Mayıs 1997, s.50-54.
- Akgemci, Tahir, Adnan Çelik ve Ayten Akatay. “Konya Küçük ve Orta Boy İşletmelerinde Yapılan Yönetim ve Sorunlarına İlişkin Bir Araştırma”, **Konya Ticaret Odası Dergisi**. Yıl.9, Sayı.104 (Ekim 1995), s.23-31.
- Algan Neşe, "Küçük ve Orta Ölçekli (KOBİ) Sanayi İşletmelerinde Etkinlik, Verimlilik ve Karlılık Açısından Bir Değerlendirme", **Verimlilik Dergisi**. Sayı. 1991/34, s.19.
- Alpugan, Oktay ve Tamer Müftüoğlu. “Türkiye’ de Esnaf-Sanatkar ve Küçük Sanayicinin Gelişimi İçin Sosyo-Ekonomik ve Yasal Şartların Değerlendirilmesi”, **Esnaf-Sanatkar ve Küçük Sanayi Dergisi**. 1991.
- Arıkbay, Canan. “Avrupa Birliği’ nde İşsizlik sorunu ve KOBİ’ ler”. **Verimlilik Dergisi**. 1998/1, s.7-22.
- Baykal, Cevdet. “KOBİ’ lerin İhracatta Örgütlenmelerine Bir Model: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri”, **Gümrük Birliği Sürecinde Ankara**. Sayı.22 (Ocak- Şubat-Mart-Nisan 1996), s.72-75.
- Cinel, Kayaalp. “Gümrük Birliği Sürecinde Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketleri”, **Hedef**. Eylül-Ekim 1993, s.47-49.
- Çetinkaya, Fehmi. “Esnaf ve Küçük Sanayicilerin Sorunları ve Çözümleri”, II. Türkiye İktisat Kongresi Sosyal Gelişme ve İstihdam Komisyonu Tebliğleri, Ankara, 1992.
- Erkan, Mehmet. “KOBİ’ lerde Finansman Sorunları ve Dış Kaynaklı Krediler”, **A.Ü. Afyon İİBF. Yıllığı** . No. 7, 1990.
- İsmailoğlu, Hamdi. “Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri ve Sorunları”, **Pazarlama Dünyası**. 1992.
- Karagöz, M. Ali. "Teknolojik Devrime KOBİ' lerin Uyumu : Küçüklere Teknopark Kolaylığı", **Ekonomik Forum Dergisi**. Yıl.3, Sayı.6 (15 Haziran 1996), s.24.
- Karataş, Ayfer. “Batma Çıkma Oyunu,” **Power Dergisi**. Mart, 1997, s.83-86.
- KOBİ Destek Programları Paneli. "KOBİ' lere Her Çeşit Doğru ve Hızlı Bilgi Gerek", **Hedef Dergisi**. Sayı.34 (Ekim 1996), s.50-51.

- Küçükçirkin, Mehmet. "Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Finansman Sorunlarının Çözümünde Alternatif Finansman Yöntemleri", 2001 Türkiye İktisat Kongresi'nde sunulmak üzere hazırlanmış tebliğ, 5-8 Haziran 2001.
- Salman, Feray. "AB' de KOBİ' lere Yönelik Finansman Kaynakları", **Küçük İşletme Dergisi**. Sayı.6 (Nisan 1996), s.29-31.
- Şengezer, Ermukan, "Türk KOS' u İçin Uygun Büyüklük Tanımı", **Ankara Sanayi Odası Dergisi**. Sayı. 115 (Mayıs-Haziran-Ağustos 1992), s.25.
- Şimşek, M. Şerif ve Adnan Çelik. "Ekolojik Yapı ve İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları", **Çevre ve İnsan Dergisi**. Yıl.6, Sayı.20 (Nisan 1995), s.30-33.
- Turan, Güngör ve M. Faysal Gökalep. "Türkiye' de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Teknoloji Sorunu ve Çözüm Önerileri", **Dünya Gazetesi**. 21 Kasım 1993.
- Yılmaz, Ayfer. "Bin KOBİ İhracatçı Olacak", **İhracat Tekstil Dergisi**. Sayı. 59 (Mart 1997), s.136.

DİĞERLERİ

- * http://www.igeme.org.tr/vti_bin/shtml.exe/firmalar/kobi_link.htm
- * <http://kobivt.kobinet.org.tr/basvuru.exe>
- * <http://www.kosgeb.gov.tr/kosgeb.htm>
- * <http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm>
- * http://www.kobinet.org.tr/ikv_kba.html
- * <http://www.tekmer.gov.tr/haber/istihdam.htm>
- * <http://www.jfs.go.jp/financee.html>;
- * <http://www.sbi.or.jp/public/intro/internet.html>
- * <http://www.jfs.go.jp/indexe.html>
- * <http://www.sba.gov/financing>
- * <http://sbinformation.about.com>
- * <http://www.sba.gov/financing>
- * <http://www.pro-net.sba.gov/index2html>
- * <http://sbinformation.about.com>
- * Cordis focus, 15 June 1998.
- * KOSGEB Tanıtım Broşürü.
- * KOSGEB 1999 Yılı Faaliyet Raporu.

ÖZGEÇMİŞ

TAHİR AKGEMCİ

1955 yılında K. Maraş ilinde dünyaya gelen Tahir AKGEMCİ, ilk, ortaokul ve liseyi aynı ilde tamamladı. Lisans eğitimini 1979 yılında Ankara Ticaret ve Turizm Yüksek Öğretmen Okulu İşletme- Muhasebe Bölümünde tamamladı.

1985 yılında Selçuk Üniversitesi'nde Öğretim Görevlisi olarak görev başlayan AKGEMCİ, "Vergi Sistemlerinin Kurumsallaşmaya Etkisi" adlı Yüksek Lisans Tezini 1987 yılında tamamladı.

Öğretim Üyeliğinin yanı sıra Selçuk Üniversitesi'nin çeşitli Meslek Yüksek Okulları'nda müdürlük yapan AKGEMCİ, İşletme Doktora Programını, 1991 yılında "Halka Açık Ortaklıklarda Yönetim Biçimleri Araştırması" adlı teze tamamladı.

Yayınlanmış ortak yazarlı iki kitabı olan ve ulusal düzeydeki konferans, kongre ve sempozyumlarda bir çok tebliğ ve makale sunan Yrd. Doç. Dr. Tahir AKGEMCİ, evli ve üç çocuk babası olup, halen, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır.