

AVRUPA BİRLİĞİ ÜYELİĞİ SÜRECİNDE TÜRKİYE İŞLETMELERİ; SORUNLAR VE FIRSATLAR

GİRİŞ

1. TANIM; Bİ - KOBİ AYIRIMI

2. KOBİ'LERİN TEMEL SORUNLARI

- 2.1. İşletmelerin Organizasyonel Sorunları
 - 2.1.1. İç Organizasyonel Sorunlar
 - 2.1.2. Dış Organizasyonel Sorunlar
- 2.2. Hukukî Sorunlar
- 2.3. İşletmelerin Finansal Sorunları
 - 2.3.1. İç Kaynaklı Finansal Sorunlar
 - 2.3.2. Dış Kaynaklı Finansal Sorunlar
- 2.4. İşletmelerin Ticarî Sorunları
 - 2.4.1. Yurt İçi Ticarî Sorunlar
 - 2.4.2. Yurt Dışı Ticarî Sorunlar
- 2.5. Teknolojik Sorunlar
- 2.6. Alt Yapıya İlişkin Sorunlar

3. AB SÜRECİNDE İŞLETMELERİN BAŞLICA SORUNLARI

- 3.1. Kaliteli İmalât
- 3.2. Standartlara Uygun Yapı
- 3.3. Kurumsallaşma
- 3.4. Sanal-Fizikî İletişim
- 3.5. Yabancılarla Ortak Yatırım
- 3.6. Ticarî Tahkim Meselesi
- 3.7. Kurumsal Temsil ve Katılım

4. UYGULAMADA BAZI KOBİ SORUNLARI; VAKA ANALİZLERİ

- 4.1. CE İşaretleme Sisteminin İşletmelerdeki Yeri
- 4.2. Stratejik Yol Haritasına İlgî
- 4.3. Finansal Kuruluş Fonlarındaki Teminat Sorunu
- 4.4. Dış Ticarete Vizyon Eksikliği
- 4.5. Organizasyonlara Bakış Açısı

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

* ANKETLERLE TÜRKİYE KOBİ'LERİ

* UYGULAMADA KOBİ SORUNLARI; VAKA ANALİZLERİ

1. ÜCRETE BAĞLI VERİMLİLİK SORUNLARI
2. BORÇLA BÜYÜME – KISIR DÖNGÜ
3. EĞİTİME VERİLEN ÖNEM
4. GÜVENLİK AÇIKLARI
5. KURUMSAL YAPIYA İLİŞKİN DEĞERLENDİRME

* KOBİ'LERİ DESTEKLEYEN BAŞLICA KURUMLAR VE KURULUŞLAR

1. KOSGEB, 2. TÜBİTAK, 3. TEKMER, 4. ODALAR-BORSALAR, 5. SANAYİCİ İŞ ADAMI KURULUŞLARI, 6. FİNANSAL KURULUŞLAR

AVRUPA BİRLİĞİ ÜYELİĞİ SÜRECİNDE TÜRKİYE İŞLETMELERİ; SORUNLAR VE FIRSATLAR

*Dr. Mehmet Behzat Ekinci **

GİRİŞ

Türkiye KOBİ'leri, esasında, çok uzun bir geçmişe sahiptir. Ekonomik anlamda tarihî süreç incelendiğinde, coğrafyamızda "Ahilik" olgusuna rastlanmaktadır. KOBİ'lerimizin kökenini bu teşkilatın kuruluş yıllarına kadar dayandırmak mümkündür. XIII. yüzyılın ilk yarısı itibariyle coğrafyamızda teşekkül eden ve kişilerin sanat-meslek sahalarında yetişmelerini ve ahlâki açıdan gelişmelerini sağlayan bir kuruluş olarak Ahilik, günümüz KOBİ'lerini içine alan bir üst kuruluşun ilk nüvesi özelliğini taşımaktadır. Bu teşkilat içinde yer alan her işletmenin de birer KOBİ niteliğinde olduğu farz edilebilir.

KOBİ'lerimizin mazisi, görüldüğü üzere, 750 yıl kadar öncesine uzanmaktadır. Durum böyle iken, bu uzunluktaki geçmişe rağmen halen sağlam yapıda ve istikrarlı bir hayata sahip işletmelerimizin çok fazla olmayışı dikkat çekicidir. Normal şartlarda, uzun bir geçmiş, geleceğe emin adımlarla ilerlenmesi için önemli bir avantajdır. Fakat belli ki işletmelerimiz bu avantajı iyi kullanamamaktadır. Çünkü KOBİ'lerimiz, halihazırda birçok sorunuyla boğuşan ve sağlıklı bir gelişim sergilemeyen ekonomik unsurlar olarak ortaya çıkmaktadırlar.

Bu çalışma, Türkiye işletmelerini konu edinmektedir. Bu çerçevede, KOBİ'lerimizin AB üyelik sürecindeki durumları, karşı karşıya buldukları sorunlar ve fırsatlar açısından ele alınmaktadır. Her bir sorun, giderildiği takdirde, aynı zamanda bir fırsata dönüştüğünden, bu yönde çaba sarf etme gereği ortaya çıkmaktadır. Türkiye ekonomisinde faaliyette bulunan işletmelerin tamamına yakınına KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bu sebeple, ekonomimize ilişkin yapılacak değerlendirmelerde bu unsurların göz ardı edilmemesi gerekmektedir. AB üyelik sürecinde de stratejik öneme sahip olacaklarından, bu işletmelerin sorunlarının minimum seviyeye indirilmesinin gereği ortaya çıkmaktadır. Çalışma kapsamında, belli ölçüde bunlara ilişkin ip uçlarına da yer verilmektedir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; büyük işletme ve KOBİ arasında ayırım yapmak maksadıyla birtakım bilgiler sunulmaktadır. Burada KOBİ tanımına ilişkin değerlendirmelerde bulunmaktadır. İkinci bölümde; KOBİ'lerin temel sorunları ele alınmaktadır. Bu kapsamda; organizasyonel, hukukî, finansal, ticarî, teknolojik ve alt yapıya ilişkin sorunları ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir. Üçüncü bölümde; AB sürecinde KOBİ'lerimizin karşılaştığı başlıca sorunlar ele alınmaktadır. Burada, genel sorunlara ilaveten, ön plana çıkan bazı özel nitelikli sorunların aktarılması hedeflenmektedir. Son bölümde ise KOBİ'lerin günlük hayattaki sorunlarından bir kısmı "vaka analizleri" başlığı altında verilmektedir. Bunlarla, işletmelerin birtakım olgular ve olaylar karşısındaki tutumları, somut bir şekilde resmedilmeye çalışılmaktadır.

1. TANIM; Bİ - KOBİ AYIRIMI

Türkiye ekonomisi, belirgin bir şekilde Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ) temellidir. İşletmelerin tamamına yakını KOBİ'lerden oluşmaktadır. Büyük işletme (Bİ) sayısı ise çok sınırlıdır. Dolayısıyla, "Türkiye Ekonomisi" tabiri yerine "KOBİ Ekonomisi" demek de mümkündür.

* İktisat Akademisi, <http://www.akademiktisat.net>, Editör.

OECD'nin "Türkiye'de KOBİ'ler; Sorunlar ve Politikalar" adlı raporuna göre; Türkiye'de 2004 başı itibariyle toplam işletme sayısı ve bunların temel karakteristikleri şöyledir:ⁱ

- TESK (Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu) tarafından temsil edilen işletme sayısı 2.760.000'dir. Bunlar küçük teşebbüsler olup, ekonomideki dalgalanmalardan çabuk etkilenmektedirler.
- TOBB (Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret Odaları ve Borsaları Birliği) tarafından temsil edilen işletme sayısı 1.200.000'dir. Bu işletmeler arasında sınaî nitelikte olanlar desteklerden faydalanırken, toptan ve perakende ticaret işletmeleri birçok program tarafından kapsamamaktadır.

Toplam işletmeler içinde sayı olarak çok fazla olmamakla beraber, çalışan sayısı ve sağladıkları katma değer açısından önemli payları sebebiyle, sınaî işletmelerin ayrı bir yeri vardır. Nitekim; belirtildiği üzere, sağlanan maddî ve gayri maddî kaynakların önemli bir kısmı bu sektördeki işletmelere yöneliktir. TÜİK (DİE) istatistiklerine göre, 2001 yılı başı itibariyle sanayi sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin sayısı 211.046'dır. Tablo 1'deⁱⁱ bunlara ilişkin ayrıntılı bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1: Sanayi Sektöründeki İşletme Sayısı

İŞLETME ÖLÇEĞİ	İŞLETME SAYISI		ÇALIŞAN SAYISI		KATMA DEĞER (Milyon \$)	
	1992	2001	1992	2001	1992	2001
MİKRO (1-9)	186.900	199.737	523.117	500.738	2.874	1.632
KÜÇÜK (10-49)	7.970	7.260	175.646	183.694	2.506	1.947
ORTA (50-249)	2.434	3.127	225.650	343.023	6.678	6.187
BÜYÜK (250 +)	795	912	553.626	570.083	26.952	18.988
TOPLAM	198.097	211.046	1.478.039	1.597.538	39.011	28.754

Kaynak: TÜİK (DİE), İstatistikler, http://www.die.gov.tr/sanayi_sayimi.htm, Erişim: 01.03.2006.

Sanayi sektöründeki işletmelerin ağırlıklı kısmı mikro ölçeklidir. Buna karşılık çalışan sayısı dikkate alındığında, büyük işletmelerin payı daha fazladır. Sağlanan katma değer açısından da büyük işletmelerin belirgin bir üstünlüğü vardır.

"KOBİ Ekonomisi" şeklinde de nitelenebilen Türkiye ekonomisinde, işletme sayısına paralel olarak, ülkemizde çok sayıda KOBİ tanımı vardır. Bu kadar tanımın mevcudiyeti, birtakım karmaşıklıklara sebep olabilmektedir. Nitekim; başta, işletmelerin kendilerini tanımları olmak üzere, muhatap olacakları kamu ve kamu niteliğini haiz tüzel kuruluşları tespit etmede ve maddî-gayri maddî desteklerden faydalanma noktasında söz konusu tanım karmaşasının olumsuz etkilerini hissetmek mümkündür. Bu sebeple, tanımlamada yeknesaklığa ihtiyaç bulunmaktadır.

KOBİ'lerin tanımlanmasına ilişkin meydana gelen son gelişmeler, tek ve çerçeveli bir tanıma doğru önemli ölçüde yol alındığını göstermektedir. Nitekim AB'de, KOBİ'ler için tek tanım oluşturma yoluna gidilmiştir. Hedef, işletmelere standart bir kimlik kazandırmak ve kendilerine sağlanacak imkânlardan uygun bir biçimde faydalanmalarını temin etmektir. AB'nin 1 Ocak 2005 itibariyle yürürlüğe girmek üzere KOBİ'ler için tanımlamada esas aldığı ölçüler, Tablo 2'deⁱⁱⁱ yer almaktadır.

Tablo 2: AB'nin KOBİ Tanımları (1 Ocak 2005)

İŞLETME ÖLÇEĞİ	ÇALIŞAN SAYISI	CİRO	BİLANÇO DEĞERİ (AKTİF BÜYÜKLÜĞÜ)
MİKRO	1-9	2 milyon €'dan az	2 milyon €'dan az
KÜÇÜK	10-49	10 milyon €'dan az	10 milyon €'dan az

ORTA	50-249	50 milyon €'dan az	43 milyon €'dan az
------	--------	--------------------	--------------------

* Başka bir işletmenin, söz konusu KOBİ'nin %25'inden fazla hissesine sahip olmaması gerekmektedir.

Kaynak: Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği, "Komisyon Türkiye'de 90 Milyon Euro'yu Aşkın Bir Bütçeyle KOBİ'lerle İlgili Projelere Katkı Sağlıyor", **Güncel Haber**, Kasım 2004, No:3, s.11.

Tablodan da görüldüğü üzere AB, maksimum 50 milyon €'luk ciroya, 47 milyon €'luk aktif büyüklüğe ve 250 kişilik istihdama sahip işletmeleri KOBİ statüsünde (ayrı ayrı mikro, küçük ve orta kategorilerinde olmak üzere) kabul etmektedir. Fakat burada Türkiye açısından ilginç bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu tanım esas alındığı takdirde, bizdeki işletmelerin tamamına yakını KOBİ statüsüne girmektedir. Halbuki mesela İSO(İstanbul Sanayi Odası)'nın ilan ettiği I. ve II. 500 sanayi kuruluşları sıralamasında yer alan işletmeler, büyük işletme olarak kabul edilmektedir. AB tanımı dikkate alındığında, II. 500 sanayi kuruluşlarının tamamı, I. 500 sanayi kuruluşlarının ise son 60'ı KOBİ statüsüne girecektir. Dolayısıyla toplam büyük sınaî işletme sayımız 440'a düşecektir. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, kimi kuruluşlarca dile getirilen bu olumsuz durum sebebiyle harekete geçmiş ve KOBİ'lere uygulanacak 50 milyon €'luk üst limiti 10 milyon €'ya çekmek üzere yeni bir tasarı hazırlamıştır. AB ile mutabakata varılması hâlinde, sektör ayırımı yapılmaksızın çalışan sayısı yine maksimum 250 olmak üzere, Türkiye KOBİ'leri için ciroda ve aktif büyüklükte dikkate alınacak üst limitin 10 milyon € olarak sabitleneceği ifade edilmektedir. Tabii belirtilmelidir ki bu hâlde de II. 500 sınaî kuruluşlarının son 400'ü KOBİ statüsünde olacaktır.^{iv} Buradan da anlaşıldığı üzere, Türkiye ekonomisi net olarak bir "KOBİ ekonomisi"dir.

Türkiye ekonomisinde KOBİ'lere ilişkin 2000 yılı istatistikleri, OECD KOBİ raporuna göre Tablo 3'te yer almaktadır:

Tablo 3: KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri (2000)

Toplam İşletmelere Oranı	%99,8
İstihdamdaki Payı	%76,7
Sermaye Yatırımındaki Payı	%38,0
Katma Değerdeki Payı	%26,5
İhracat Payı	%10,0
Banka Kredilerindeki Payı	%5,0

Kaynak: OECD, **Small and Medium Sized Enterprises in Turkey; Issues and Policies**, Paris, 2004, <http://www.oecd.org/dataoecd/5/11/31932173.pdf>, Erişim: 03.03.2006, p.27.

Ekonomimizin "belkemiği" niteliğindeki KOBİ'ler, istihdamda çok önemli bir paya sahiptirler. Katma değerdeki payları toplamın dörtte biri civarında olup, ihracattaki payları %10'dur. Bununla beraber, sahip oldukları esnek yapı dolayısıyla söz konusu düşük payları daha yüksek seviyeye çıkarma kabiliyetine sahiptirler. Nitekim, son dönemlerde ülkemizde ihracat hacminde meydana gelen dikkat çekici artışlarda bu işletmelerin önemli ölçüde katkısı olmaktadır. Sahip oldukları potansiyel uygun şartlarda açığa çıkarılabilirse, katkı payları daha yüksek seviyelerde gerçekleşecektir.

2. KOBİ'LERİN TEMEL SORUNLARI

Türkiye KOBİ'leri, çok sayıda sorunla iç içedir. Bu sorunlar, sahip oldukları gerçek potansiyeli ortaya çıkarmaları önünde de birer engel niteliğindedir. Temelde sıralamak gerekirse, KOBİ'ler; organizasyonel, hukukî, malî, ticarî, teknolojik ve alt yapıya ilişkin olmak üzere ciddi birtakım sorunlara sahiptir.^v Burada, sırasıyla söz konusu sorunlara değinilmektedir. Sıralanan sorunların mevcut olmadığı müstesna işletmeler var olabilir. Fakat genel olarak incelendiğinde, işletmelerin çoğunun bu olumsuzluklarla karşı karşıya olduğu, bir gerçektir.

2.1. İşletmelerin Organizasyonel Sorunları

İşletmelerin, endojen ve egzogen nitelikli organizasyonel sorunları mevcuttur. Yani bu sorunların bir kısmı bizzat kendi yapılarıyla, bir kısmı ise dışarıdaki organizasyonlara ilişkin yaklaşımlarıyla ilgilidir.

2.1.1. İç Organizasyonel Sorunlar

Günümüz dünyasında, işletmelerin faaliyet hacmini artırabilmesi ve bunu istikrarlı bir şekilde sürdürebilmesi için, kendi içinde iyi kurulmuş bir organizasyonel yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Böylece tüm fonksiyonlar nizamî bir şekilde icra edilebilecek, aksama olması hâlinde ise uygun bir şekilde müdahale edilerek sorunun çözümüne gidilebilecektir.

Türkiye KOBİ'leri, kendi organizasyonel yapılarını uygun bir zeminde kuramadığı için kimi zamanlarda içinden çıkılmaz durumlar söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla kurumsallık, işletmelerimizin önemli eksikliklerinden biridir.

Yönetim, malî işler, muhasebe, satın alma, pazarlama-satış ve ticaret (iç-dış) gibi temel işletme faaliyetlerinin her birinin yerine getirilmesi, ayrı ayrı özen gerektirir. Bu sebeple, her faaliyete ilişkin farklı bir departmana ve uzman personele ihtiyaç bulunmaktadır. Uzmanlaşma, faaliyetlerin daha sağlıklı biçimde gerçekleştirilmesine imkân sağlar.

KOBİ'lerin çoğu, kurumsal yapıya sahip olma yönünde çaba sarf etmemektedir. Böylece, işlerin ilgili uzmanlarca daha sağlıklı yapılması yerine, "herkesin her işi yaptığı" bir yapı ortaya çıkmaktadır. Bu durum da personel verimliliğini olumsuz şekilde etkilemekte, sağlıklı büyümeyi engellemektedir.

2.1.2. Dış Organizasyonel Sorunlar

Bir işletmenin, mevcut imkânlarıyla tek başına başarıya ulaşması uzun zaman alabilir. Fakat eksik kalınan noktalarda başka kişilerden ve kurumlardan destek alınması, bu süreyi kısaltacaktır. Dolayısıyla, sosyal hayatta kişiler arasında olduğu gibi, ekonomik hayatta da işletmeler arasında birtakım birlikteliklere, örgütlenmelere ihtiyaç duyulmaktadır.

Bir araya gelerek, ortak faaliyette bulunma kararını veren işletmeler, karşılaştıkları sorunlarını bağlı buldukları organizasyonlardaki diğer üye işletmelerle daha kolay bir şekilde giderebilme imkânına sahip olabilmektedir. Dahası, sorunlarının boyutuyla paralel olarak, ortak hareket yoluyla gerekirse resmî-sivil kurumlar ve kuruluşlar nezdinde kamuoyu da oluşturarak karşılaştıkları engelleri giderebilme fırsatına da kavuşabilmektedirler.

Türkiye'de işletmelerin bir kısmının örgütlenmenin faydasının farkına vararak bu yönde hareket ettikleri görülmektedir. Söz konusu örgütlenme biçimleri ve ilgili bazı örnekler şöyle sıralanabilir:

- Birlikler (TOBB, ...)
- Konfederasyonlar (TESK, ...)
- Vakıflar (TOSYÖV, MEKSA, ...)
- Dernekler (SİAD, GİAD, ...)

Türkiye KOBİ'leri, bu çatı örgütler bünyesinde oluşturdukları farklı oluşumlar dahilinde bir araya gelmekte ve bunların sağladığı nimetlerden istifade edebilmektedir. Ancak, işletmeler içinde örgütlenme yolunu tercih edenlerin sayısı, toplam içerisinde az bir payı teşkil etmektedir. Dahası, henüz örgütlenmenin faydalarından haberdar olmayan veya olsa da faydasına inanmayan çok sayıda işletme de vardır. Örgütlenmenin iş hayatında önemli avantajlar sağladığına dair ciddi bir bilinçlendirme politikasına ihtiyaç olduğu aşikârdır.

2.2. Hukukî Sorunlar

Türkiye’de, KOBİ’lere ilişkin çok sayıda mevzuat olup, karmaşık bir nitelikte oldukları belirtilebilir. KOBİ’lere yönelik ana bir kanun da mevcut değildir. Bu işletmeleri ilgilendiren mevzuatın bir kısmı şöyle sıralanabilir:^{vi}

KOBİ Teşvik Tebliği, Yatırım Teşvik Tebliği, Teknopark Yönetmeliği, İhracatta Devlet Yardımları Tebliği, KOSGEB İstihdam Desteği Tebliği ve Yönergesi, KOSGEB Makine-Teçhizat Desteği Tebliği ve Yönergesi, KOSGEB KSS Alt Yapı ve Üst Yapı Proje Desteği Tebliği ve Yönergesi, KOBİ Teknolojik AR-GE Desteği Tebliği ve Yönergesi, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerine Bilgisayar Yazılım Kullanım Desteği Yönetmeliği, Küçük ve Orta Ölçekli İmalât Sanayi İşletmelerine Bilgisayar Yazılım Kullanım Desteği Yönergesi, Teknopark Yönetmeliği, Teknoloji Geliştirme Destekleri Yönetmeliği, KOSGEB İhracat Amaçlı Pazar Araştırma Desteği Tebliği ve Yönergesi, KOBİ Yurt Dışı İş Birliği Gezi (IPAG) Program Destekleri Tebliği ve Yönergesi, KOSGEB Yurt Dışı Fuar Destekleri Tebliği ve Yönergesi, KOSGEB Yurt İçi Fuar Destekleri Tebliği ve Yönergesi, Dış Ticarete Standardizasyon Mevzuatı.

Birçok ülkede KOBİ’lerle ilgili bir ana kanun bulunmakta ve bu, diğer ilgili kanunlar için bir çerçeve görevini üstlenmektedir. Yani ana kanuna dayalı olarak KOBİ’lere götürülen değişik hizmetler, birçok alt kanunla düzenlenmiştir. Mesela; Japonya’da “Küçük İşletmeler Ana Kanunu” mevcut olup buna dayalı 28 alt kanun daha yürürlükte bulunmaktadır. Bu ülkede, mesela, finans hizmetleri ile ilgili 14; örgütlenme konusuyla ilgili 10 adet kanun, düzenlemeler getirmektedir. Türkiye’de KOBİ’ler için bu yaklaşımda kanunlar olmayıp, mevcutlar da işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamaktan uzaktır. Dolayısıyla bu işletmelerin birçok hizmetten faydalanması mümkün olmamaktadır:^{vii}

KOBİ’lerle ilgili olarak belirtilebilecek hukukî sorunlardan bir kısmı da “İhale Mevzuatı”na ilişkindir:^{viii}

- KOBİ’ler ihalelere büyük işletmelerle eşit şartlarda girememektedir. Bu konuda ileri sürülen gerekçe, “malî ve teknik yetersizlik”tir.
- İhalelerde talep edilen teminatlar da KOBİ’ler için başlı başına bir engel niteliğindedir. Mevcut malî yapılarıyla her bir KOBİ’nin söz konusu teminatları sağlaması imkânı yoktur. Dolayısıyla bu sorun, teminat olarak kabul edilebilecek belgeler arasına “Esnaf ve Kefalet Kuruluşları”nın vereceği belgeler de ilave edilerek halledilebilir. Hatta sadece bu amaçla esnaf, sanatkâr ve KOBİ’lere teminat verebilecek finansal kuruluşların teşekkülü de düşünülebilir.

2.3. İşletmelerin Finansal Sorunları

İşletmelerin karşılaştıkları finansal sorunlar, sadece kendilerinden kaynaklanmamakta, fakat kimi sorunlar kendileri dışından ortaya çıkmaktadır. İç kaynaklı sorunların çözümü kendi inisiyatifleri dahilinde iken, dış kaynaklı sorunların çözümüne direkt olarak etkileri bulunmamaktadır. Bunların çözümünde, ilgili otoritelerin müdahalesi devreye girmelidir. Burada, her iki soruna ilişkin değerlendirmelerde bulunmaktadır.

2.3.1. İç Kaynaklı Finansal Sorunlar

İşletmelerin çoğunun kurumsallıktan uzak oluşları dolayısıyla sadece finansal işlerinin yürütüldüğü bir birimleri mevcut değildir. Buna karşılık “idarî işler, finansal işler ve muhasebe” birimleri var olup, ilgili tüm işler aynı departmanda yerine getirilmektedir. Bu da işlerin birbirine karışmasına ve verimliliğin düşmesine yol açmaktadır.

İşletmelerde, finansal işlerin özel olarak yürütüldüğü bir birime ve ilgili uzman personele ihtiyaç bulunmaktadır. Böylece işletmenin ilgili işleri daha sağlıklı ve düzenli bir

şekilde gerçekleştirilebilecektir. Ayrıca, gerekli finansal kaynakların en uygun şekilde temini de mümkün hâle gelecektir.

İşletmelerin finansal alanda karşılaştıkları sorunların bir diğeri de bizzat yönetimden kaynaklanmaktadır. Özellikle aile işletmelerinde karşılaşılan bu sorun; firma sahiplerinin iyi birer imalâtçı iken, iyi birer pazarlamacı-satışçı ve finansmancı olmayışlarından kaynaklanmaktadır. Esasında, yönetimin personele iş ve yetki devrine giderek uzmanlaşmaya yönelik ortam sağlaması gerektiği hâlde her faaliyete müdahale etmesi, işlerin içinden çıkılmaz bir mecraya sürüklenmesine sebep olmaktadır.

Diğeri bir sorun da sermayeye ilişkindir. İşletmeler, yatırım öncesinde ve sonrasında belli bir sermaye ayırmamaları hâlinde, ileriki safhalarda ciddi finansal sıkıntılarla karşılaşabilmektedir. Normalde sağlıklı ve sorunsuz bir faaliyet için hem başlangıç sermayesine, hem de çalışma sermayesine ihtiyaç vardır. Ancak, genelde işletmeler bu ölçüde sermayeye sahip olamayabilmektedir. Bunun için de telafi edici alternatif finansal kaynaklara müracaat etmeleri gerekmektedir. Bu da yine gerekli araştırmayı yapabilecek ayrı bir finansal işler birimine sahip olan işletmeler için mümkün olmaktadır.

2.3.2. Dış Kaynaklı Finansal Sorunlar

Türkiye KOBİ'lerinin finansal kuruluş fonlarından faydalanma oranları %5 civarındadır. Gelişmiş ülkelerde bunun 3-6 katı yüksek oranlar söz konusudur. Dolayısıyla en başta bu açıdan bir olumsuzluk söz konusudur. Bu oranın daha yükseklerle çıkarılması, işletmelerin uzun vadeli ve düşük maliyetli fonlara ulaşmasını mümkün kılacaktır.

KOBİ'lerin finansal yapılarının zayıflığına paralel olarak, finansal kuruluşlardan maddî kaynak temin etmeleri zorlaşmaktadır. Finansal kuruluşlar, söz konusu zayıflıklarını ileri sürerek, işletmelere fon sağlama konusunda çekimser bir tavır sergilemektedirler. Zaten sağladıkları fonlarla büyümelerini kolaylaştıracak olan işletmelerin bu kaynaklara erişememeleri, tam bir kısır döngüye sebep olmaktadır.

Enflasyon da işletmelerin uygun şartlarda fon teminini engellemektedir. Fiyat artışlarının olduğu bir ortamda, fon maliyetleri de yükselmektedir. Bu da işletmelerin fon talebini kısan bir faktör olup, yatırımların azaltılmasına veya ertelenmesine yol açmaktadır.

İşletmelerin fon temininde karşılaştıkları başlıca sorunlardan biri de teminata ilişkindir. Finansal kuruluşlar, sağladıkları fon karşılığında birebir veya daha da üstünde teminat talebinde bulunmaktadır ki bu durum, fonun talebini başlangıç safhasında engelleyen bir faktör olmaktadır.

Para piyasasında durum böyle iken, acaba sermaye piyasası ne hâldedir? İşletmelerin sermaye piyasasında da sorunları mevcuttur. Normalde, alternatif bir fon kaynağı olarak önemli avantajları olmakla beraber, gerektirdiği bazı maddî-manevî sorumluluklar, sermaye piyasasının işletmelerce tercihini engellemektedir.

Sermaye piyasasına giriş için bazı formalite masraflarına katlanmak gerekmektedir. Giriş sonrasında, işletme bilgileri kamuoyu ile paylaşılmalı, bu çerçevede şeffaf olunmalıdır. Ayrıca, şartlar yerindeyse yönetim hakkı nispî de olsa firma sahiplerinden ortaklara devredilebilmelidir. Bu sorumluluklar, işletmelerin sermaye piyasasına karşı isteksizliklerinin temelinde yatan faktörler arasındadır.

2.4. İşletmelerin Ticarî Sorunları

Malın ve hizmetin üretimine kadarki ve üretildikten sonraki süreçte, işletmeleri darboğaza sürükleyen ticarî bazı olumsuzluklar vardır. Burada söz konusu sorunlar, yurt içi ticarete ve yurt dışı ticarete olmak üzere iki kısımda ele alınmaktadır.

2.4.1. Yurt İçi Ticarî Sorunlar

Girdi maliyetlerindeki artış, üretim maliyetlerini de artırmakta ve bunun fiyatlara yansıtılması gerekmektedir. Durum böyle olunca, nispeten yüksek fiyatlarla piyasada rekabet edebilmek zorlaşmaktadır.

İşletmelerde, girdi maliyetlerinin minimize edilmesi yönünde çaba sarf eden, ihtiyaç duyulan ham maddeyi ve yardımcı malzemeyi uygun şartlarda araştırıp temin eden bir birime ihtiyaç vardır. Bu tür faaliyetlerin gerçekleştirilebileceği bir satın alma birimi, her KOBİ'de mevcut değildir. Dolayısıyla alımlar yüksek maliyetle yapılmakta, bu da üretim maliyetlerini ve dolayısıyla işletmenin rekabetçiliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Üretilen bir malın-hizmetin tüketicilere tanıtılması ve ulaştırılması için uygun bir pazarlama-satış-dağıtım ağının kurulması gerekmektedir. İşletmelerin çoğunda bu tür bir organizasyon mevcut değildir.

Pazarlama ve satış; farklı fonksiyonlar olmakla beraber, çoğu işletmede her ikisi birbiriyle karıştırılmaktadır. Karıştırılma sorunu bir yana, her iki faaliyetin gerçekleştirildiği ayrı birimler de mevcut değildir. Dolayısıyla uygun bir pazarlama ve satış birimine ve ekibine sahip olmayan işletmeler, iş hacimlerini de artıramama sorunuyla karşı karşıya kalmaktadır.

Ürünlerin geniş bir tüketici kitlesine ulaştırılmaması da ayrı bir sorundur. İşletmeler, yeterli bir dağıtım ağına sahip olamadıklarından, ürünlerini ülkenin her yerine ulaştırılmamakta ve neticede satışlarını artıramamakta, büyüyememektedirler.

2.4.2. Yurt Dışı Ticarî Sorunlar

Yurt dışı ticarî sorunlar, kaynakların yurt dışından temini (ithalâta) ve dış talebin karşılınması (ihracatta) olmak üzere iki kısımda ele alınabilir.

İşletmelerin belli bir kısmı, aynen yurt içi piyasadan kaynak temininde olduğu gibi, ihtiyaç duydukları ham maddeyi-yardımcı malzemeyi yurt dışından temin etme noktasında gerekli araştırmayı ve operasyonu yapacak bir birime ve ekibe sahip değildir. Dolayısıyla düşük maliyetlerle yapılabilecek bir temin, yüksek maliyetlerle gerçekleşebilmektedir.

Yabancı dil bilgisi, işletmeler için önemli bir eksikliklerdir. İşletmelerde yabancı dil bilen bir personelin istihdamı nispeten de olsa maliyetli olduğundan, böyle bir masrafa katlanılmamakta ve dolayısıyla dış ticarî bağlantılarda lazım olan sanal-fizikî iletişim sağlanamamaktadır. Bu, uygun şartlarda yurt dışı pazarlamanın yapılamadığı manasına da gelmektedir. Böylece işletmeler, gerekli atılımı gerçekleştirememektedirler.

Özelde ihracat konusunda da dikkat çekici birtakım olumsuzluklar mevcuttur. En başta mamul kalitesinde ve standardizasyonunda sorunlar mevcuttur. Kaliteli ve standartlara uygun üretilmeyen bir malın-hizmetin yurt dışına sorunsuz bir şekilde gönderilebilmesi çok zordur. Belki bu tür mamuller yurt içi piyasaya bir şekilde verilebilmektedir, fakat dış alıcılar bu yönde pek tolerans göstermeyebilmektedir.

Üretim girdilerinin yüksek maliyetle temini sebebiyle bunların fiyatlara yansıtılması mecburiyeti, dış piyasalardaki rekabette en önemli dezavantajlar arasında yer almaktadır. Uluslararası alandaki en zor konulardan biri de uygun fiyatın tespitidir. Söz konusu girdi

maliyetlerinin yüksekliği, işletmelerin henüz ticarete başlamadan rekabet avantajını ortadan kaldırmaktadır.

Yurt dışı pazarlama da özel bir uzmanlık gerektirmektedir. Yabancı müşterilerin bulunması, ayrı bir emeği ve maddî kaynağı gerektirmektedir. İşletmelerin çoğu konuyla ilgili personeli istihdam edememekte ve gerekli kaynağı ayıramamaktadır. Dolayısıyla tanıtım ayağı eksik kalan bir ihracat faaliyeti, ancak belli sınırlar içinde gerçekleştirilebilmektedir.

2.5. Teknolojik Sorunlar

Üretimde kullanılan “her türlü makine-teçhizat, bilgi ve teknik” anlamında ele alındığında, Türkiye KOBİ’leri, teknolojik sorunlara yaklaşım açısından üç kategoride ele alınabilir:

1. Teknolojinin gerekliliğinin bilincinde olmayanlar,
2. Teknolojinin gerekliliğini bilincinde olanlar fakat kullanamayanlar,
3. Teknolojinin gerekliliğini bilincinde olanlar ve bundan faydalananlar.

Kimi işletmeler, teknolojinin kendilerine sağlayacağı nimetlerin farkında olmadığından bu konuya ilgisiz kalmakta ve gerekli teşebbüste bulunmamaktadırlar. Bu işletmeler için teknolojik gelişmelerin takibi gereksizdir. Dahası, finansal kaynağın tahsisi israftır. Vizyon eksikliği olan işletmeler bu kategori içinde yer almaktadırlar.

İşletmelerin bir kısmı, teknolojinin gerekliliğinin bilincinde olup, bunu takip etme konusunda pozitifler. Ancak, yeterli finansal kaynakları olmadığından, arzu ettikleri teknolojik donanımdan faydalanamamaktadırlar. Toplam işletmelerin önemli bir kısmı bu kategoride yer almaktadır. Esasında bu işletmeler, alternatif finansal kaynaklara erişme amaçlı arayışlara girebilirler. Çünkü birçok kurum ve kuruluş tarafından sağlanan kaynaklar mevcuttur. Ancak, söz konusu işletmelerin zaten bunu araştıracak personeli yoktur. Bu da ayrı bir sorundur.

Bazı işletmeler ise teknolojinin gerekliliğinin farkında oldukları gibi, bunu bizzat takip etmektedirler. Bunlar, toplamın küçük bir kısmını teşkil etmekte olup, belli ölçüde finansal kaynağa sahip olan orta ölçekli işletmelerdir. Söz konusu işletmeler, teknolojiyi takip etmelerine paralel olarak, mallarda ve hizmetlerde meydana gelen farklı tüketici taleplerine kolay bir şekilde adapte olabilmektedirler.

2.6. Alt Yapıya İlişkin Sorunlar

Ülkemizde, KOBİ’lerin önemli bir kısmı yerleşim merkezleri içinde faaliyette bulunmaktadır. Bunun yerine, sanayi sitelerinde veya benzeri özel bölgelerde faaliyette bulunmalarının kendilerine sağlayacağı çok sayıda avantaj vardır. İşletmelerin söz konusu mekanlarda yer almamaları, bunun yerine yerleşim merkezlerinde ve uygun olmayan şartlarda faaliyette bulunmaları birçok dezavantajı beraberinde getirmektedir.

İşletmelerin sitelerde veya özel alanlarda faaliyette bulunmalarının kendilerine başta alt yapı olmak üzere, enerji, sağlık, güvenlik vb. konularda önemli katkıları olmaktadır. Bununla beraber, söz konusu mekanlarda karşılaşılan önemli sorunlar da mevcuttur:^{ix}

- Sanayi sitelerindeki iş yerlerinin bir bölümü, yatırım amacıyla esnaf, sanatkâr ve sanayici olmayan kişilerce alınmakta ve aynı şahıslarca gerçek ihtiyaç sahiplerine daha farklı şartlarda kiraya verilebilmektedir.
- Kiraların anormal derecede yükselmesi, KOBİ’lerin zor durumda kalmasına yol açmaktadır. Kiranın toplam giderler içinde önemli bir yer tuttuğu dikkate alındığında, sorunun boyutu daha kolay anlaşılabilir.

- Sitelerdeki bazı iş yerleri gerçek üretim için kullanılmaya yerine depo olarak kullanılmaktadır. Böylece kaynakların amaç dışı tahsisi söz konusu olmaktadır. Halbuki ihtiyaç sahibi bir işletme, söz konusu mekanı daha verimli bir şekilde kullanabilecektir.
- Laboratuvarlar, kalite-kontrol merkezleri, genel kolaylık atölyeleri gibi tesisler yeterli değildir. Bu durum, işletmelerin bu hizmetleri dışarıdan daha yüksek maliyetlerle almasına sebep olmaktadır.
- Söz konusu mekanlarda farklı iş kollarında faaliyet gösteren firmaların mevcudiyeti, ileri-geri bağlantıların sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesini engellemekte; neticede “dışsal tasarruflar” gereği gibi oluşturulamamaktadır.

Günümüzde kimi sitelerde itfaiye vb. alt yapı yatırımları mevcut olmakla beraber, çoğunluğunda yoktur. Dolayısıyla, mesela, yangın olması hâlinde, iş yerine dışarıdan itfaiye hizmetlerinin gelmesine kadarki sürede önemli ölçüde kaynak kaybı olmaktadır.

Elektrik enerjisi alt yapı yatırımlarında da eksiklikler mevcuttur. Sitelerde zaman zaman elektrik kesintisi yaşanmaktadır. Bu da imalâtta önemli kayıpların oluşmasına sebep olmaktadır. Yeterli iletim hatlarının olmayışı veya mevcutlarda meydana gelen deformasyonlar, söz konusu kesintilerin temel sebepleridir. Ayrıca, kaçak elektrik kullanımı da diğer bir faktördür. Elektrik enerjisi alt yapı yatırımlarındaki eksikliklerin, yetkililerce giderilmesi ve telafi edici yatırımların yapılması kaçınılmazdır. Buna karşılık, işletmelerin de jeneratör vb. alternatif enerji kaynaklarını bizzat bünyelerinde bulundurmaları gerekmektedir.

Siteler ve özel imalât alanlarıyla ilgili olarak belirtilebilecek bir diğer mesele de işçi sağlığı ve iş güvenliği konusudur. İşletmelerin, AB standartlarına uygun sayılabilecek işçi sağlığı, iş güvenliği kurallarına uymalarını sağlayacak, insan gücü ve örgütlenme sorunları, öncelikle bu sitelerde kurulacak “sağlık-güvenlik” birimleri aracılığıyla çözümlenmelidir. Bu birimlerin oluşturulmasında şöyle bir yol takip edilebilir:^x

- Bu sitelerde sabit ve gezici (sağlık karavanı) olmak üzere iki kanaldan oluşan koruyucu ve tedavi edici bir sağlık örgütü oluşturulmalıdır.
- Sanayi sitelerindeki Çıraklık Eğitim Merkezi (ÇEM) ile bağlantı kurulmalı ve bir “okul sağlık birimi” oluşturulmalıdır. Bu şekilde, iş yerlerinde çalışan işçilere işçi sağlığı ve iş güvenliği konularında eğitim programları düzenlenmelidir.

3. AB SÜRECİNDE İŞLETMELERİN BAŞLICA SORUNLARI

Türkiye KOBİ’leri, birçok sorunla iç içe olmakla beraber, bu sorunların AB sürecinde giderilmesi veya minimize edilmesi kaçınılmazdır. Zaten bu yapı ile devam edilmesi söz konusu olamaz. Aksi hâlde; rekabetçiliğini yitirmiş, dış dünya ile sağlam bağlantısı olmayan ve kısa ömürlü bir KOBİ yapısına sahip oluruz ki bu, ekonomimiz için arzu edilir bir durum değildir.

Şu ana kadar, KOBİ’lerimizin temel sorunlarına yönelik incelemelerde bulunulmuştur. Burada ise bazı özel nitelikli sorunlarına değinilmektedir. Bunlar, AB sürecinde ön plana çıkan ve giderilmeleri öncelikli öneme sahip olan sorunlar olarak değerlendirilebilir. Bu kapsamda; imalât kalitesi, standartlara uygun bir işletme yapısı, kurumsal kimlik, sanal-fizikî iletişim, yabancı işletmelerle ortak yatırım, tahkim, kurumsal temsil ve katılım konularında oluşan veya oluşması muhtemel sorunlara ve bunlara yönelik bazı tekliflere yer verilmektedir.

3.1. Kaliteli İmalât

1989 yılında Berlin Duvarı’nın yıkılması ve 1991 yılında SSCB’nin dağılması ile dünya yeni bir yapıya doğru yol almıştır. Bu süreçte ekonomik anlamda da birçok ülke açısından önemli dönüşümler yaşanmıştır. Başta SSCB’den kopan ülkeler olmak üzere, Doğu Bloku ülkelerinde de belirgin bir ekonomik liberalizasyon süreci başlamıştır. Bu kapsamda, Türkiye açısından önemli birtakım fırsatlar ortaya çıkmıştır. Söz konusu dönemde Türkiye, coğrafi

yakınlığı ve bölge ülkeleri arasındaki nispî gelişmişliği dolayısıyla, bu ülke vatandaşlarının rağbet ettiği ülkelerin başında yer almıştır.

Çevre ülkelerden ticarî amaçlı gelen çok sayıda insan, ülkemizden önemli ölçüde mal-hizmet talebinde bulunmuştur. Bir dönem, "bavul ticareti" olarak adlandırılan ve birtakım vergi istisnaları olan ve formaliteleri azaltılmış dış ticaret işlemleri, yoğun bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Özellikle İstanbul'un "Laleli" semti, bu amaçla kullanılan mekanların başında yer almış ve buradan yüksek meblağlarda ticarî alışverişler yapılmıştır.

Bavul ticaretinde yüksek hacimlere ulaşıldığı dönemler de olmuştur. Mesela, 1996 yılı hacmi 8,8 milyar dolar civarında gerçekleşmiştir. Fakat bir süre sonra bu hacmin önemli ölçüde azaldığı bir döneme girilmiştir. Mesela, 2000 yılı bavul ticareti hacmi 2,9 milyar dolar, 2005 yılı hacmi ise 3,5 milyar dolar civarında gerçekleşmiştir.^{xi} Bunun birtakım farklı sebepleri olmakla beraber, en önemlisi "kalite" sorunu olup, ürünlerin imalâtında bu faktör göz ardı edildiğinden, söz konusu ticarî ilişkiler belirgin bir biçimde azalmıştır. Kaliteli imalât olmayınca, dış ticaret de istikrarlı bir şekilde yapılamamaktadır.

İşletmelerin AB sürecinde dikkat etmesi gereken en önemli konulardan biri, kaliteli üretimin "olmazsa olmaz" bir şart olduğudur. İşletmeler, AB ülkelerine mal-hizmet tedarik etmek istiyorsa, belli kalitede üretim yapmak durumundadır. Aksi hâlde Avrupa piyasalarına girmek mümkün olmamaktadır. Bu konuda, geçmiş tecrübelerden ders alınması ve aynı hatalara düşülmemesi gerekmektedir.

Kaliteli imalâtın sağlanması için işletme bazında bazı tedbirlerin de alınması gerekmektedir. Üretim sürecinde hataların olması normaldir. Önemli olan, işletme içi birtakım mekanizmaların harekete geçirilerek bunların önceden fark edilebilmesi ve ilgili tedbirlerin alınmasıdır. Bu çerçevede, gerek imalât sürecinde ve gerekse imalât ertesinde kalite kontrolleri uygun biçimde gerçekleştirilmelidir. Bu amaçla kalite kontrol birimine ve ilgili personelin istihdamına ihtiyaç vardır.

3.2. Standartlara Uygun Yapı

Ekonomik anlamda standart, iktisadî faaliyetlerin belli bir düzen içinde gerçekleştirilmesini sağlayan kurallar bütünü manasına gelmektedir. İşletmeler açısından ele alındığında, tüm faaliyetlerin belli bir sıralama dahilinde ve tertip içerisinde, sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlayan kurallar anlaşılmaktadır.

Standardizasyon, genelde ekonomi, özelden ise üretici ve tüketiciler açısından şu faydaları sağlamaktadır:^{xii}

a) Ekonomiye Faydaları:

- Kaliteyi teşvik eder, kalite seviyesi düşük üretimle meydana gelecek emek, zaman ve ham madde israfını ortadan kaldırır.
- Sanayiye belirli hedeflere yöneltir. Üretimde kalitenin gelişmesine yardımcı olur.
- Ekonomide arzın ve talebin dengelenmesinde etkili olur.
- Yanlış anlamaları ve anlaşmazlıkları ortadan kaldırır.
- İhracatta ve ithalâta üstünlük sağlar.
- Yan sanayi dallarının kurulmasına ve gelişmesine katkı sağlar.
- Rekabeti geliştirir.
- Kötü malı piyasadan siler.

b) Üreticiye Faydaları:

- Üretimin belirli plânlara ve programlara göre yapılmasına imkân sağlar.
- Uygun kaliteye ulaşılmasını ve seri imalâta geçilmesini mümkün hâle getirir.
- Kayıpları ve artıkları asgarîye indirir.

- Verimliliği ve hasılayı artırır.
- Depolamayı ve taşımayı kolaylaştırır, stokların azalmasını sağlar.
- Maliyeti düşürür.

c) Tüketicie Faydaları:

- Can ve mal emniyetini sağlar.
- Mukayese ve tercih kolaylığı sağlar.
- Fiyat ve kalite yönünden aldanmaları önler.
- Ucuzluğa yol açar.
- Ruh sağlığını korur. Stresi önler.
- Tüketicinin bilinçlenmesinde etkili rol oynar.

Başarılı bir işletme yapısına sahip olabilmek için; tasarım aşamasından başlayarak üretim, pazarlama-satış ve sonrası hizmetlere kadarki tüm safhaların toplu şekilde ele alınmasına ve sürekli gelişmenin hedeflendiği bir standartlar sisteminin uygulanmasına ihtiyaç vardır. Bunun içerisinde; çevreye ilişkin hassasiyet, işletme içi ve dışı sağlık ve emniyet de yer almakta olup, şu ana ve alt standartlardan oluşmaktadır:^{xiii}

- TS-EN-ISO 9000 Kalite Standartları:
İşletmelerde etkili bir yönetim sisteminin kurulmasını ve sürdürülmesini sağlama amaçlı olup, şu dört temel standarttan oluşmaktadır: TS EN ISO 9000, TS EN ISO 9001, TS EN ISO 9004, TS EN ISO 19011.
- TS EN ISO 14000 Çevre Yönetim Standartları:
İşletmelerin çevre ile etkileşimlerini kontrol altında tutabilmelerini ve çevreye ilişkin faaliyetlerini sürekli iyileştirebilmelerini sağlama amaçlı olup, şu altı temel standarttan oluşmaktadır: TS EN ISO 14001, TS EN ISO 14004, TS EN ISO 19011, TS EN ISO 14020, TS EN ISO 14031, TS EN ISO 14040.
- TS 18001 (OHSAS) İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Standartları:
İşletmelerin daha iyi rekabet koşullarına ulaşabilmesi için çalışanların iş sağlığı ve güvenliği konusunda planlı ve sistemli çalışmalar yürütmelerine yönelik olup, şu iki temel standarttan oluşmaktadır: OHSAS 18001, OHSAS 18002
- TS 13001 HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points: Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları) Standardı:
İşletmelerde hijyenik üretim yapılmasını ve üretilip satılan ürünlerin güvenli olmasını sağlama amaçlıdır. Bu çerçevede, gıda ürününün güvenliği için tüm üretim süreçleri daha sistematik bir şekilde ele alınmakta ve karşılaşılan sorunlar önlenmeye çalışılmaktadır.
- TS ISO/IEC 17799 Bilgi Teknolojisi ve Güvenliği Yönetim Standardı:
İşletmeler için stratejik nitelik taşıyan bilgilerin güvenliğini sağlama amaçlıdır. Bu çerçevede, bilgi güvenliği; politikalar, uygulamalar, yöntemler, örgütsel yapılar ve yazılım fonksiyonları gibi birtakım denetimlerin yapılmasıyla sağlanmaktadır. Bu kapsamda, şu iki standart yer almaktadır: BS 17799, TS EN ISO 190011.

AB sürecinde KOBİ'lerimiz, bu konuya gereken hassasiyeti göstermek durumundadır. Günümüzde tüketiciler, satın aldıkları mallarda ve hizmetlerde standartlara riayet edilip edilmediğine dikkat etmektedirler. Bu, sadece malın kaliteli imalâtıyla ilgili değildir, fakat aynı zamanda ekonomik gelişmenin sürdürülebilirliğine aykırı olup olmadığıyla da bağlantılıdır. Bu sebeple, işletmelerimizin gerekli standart sistemlerini bünyelerinde hayata geçirmeleri, başta AB olmak üzere dünya piyasalarına girmelerini kolaylaştıracaktır.

3.3. Kurumsallaşma

İşletmeler, rastgele politikalarla ve sistemsiz bir şekilde yürümekte zorlanmaktadır. Günümüz şartlarında, her türlü fonksiyonlar açısından, sistematik bir yapıya sahip olan işletmeler, daha başarılı faaliyetlerde bulunmaktadır. Bunda, kurumsallık olgusunun önemli katkısı vardır. AB sürecinde, işletmelerin kurumsal yapıya kavuşmaları adeta bir mecburiyet

hâlini almaktadır. Nitekim, standartlara uygun bir yapı, kurumsallığın sağlanmasını da içinde barındırmaktadır.

Kurumsallık, her şeyin katı ve değişmez kurallara bağlanması ve çalışanların birer makine gibi hareket etmesi manasına gelmemektedir. Dahası, organizasyonel açıdan bürokrasinin oluşması ve bu tür faaliyetlerin yoğunlaşması demek de değildir. Fakat her işin, konunun uzmanlarınca yerine getirilmesi ve görev/yetki tanımı çerçevesinde düzenli faaliyetler icra edilmesi anlaşılmalıdır. Şu özellikler, kurumsallık olgusunun işletmelerdeki uygulaması olarak değerlendirilebilir:

- İşletmelerde, her fonksiyonun icra edildiği ayrı birimler mevcut olmalıdır. Bu kapsamda, yönetim, muhasebe, finans, pazarlama-satış, dış ticaret vb. birimlerin kurulması gerekmektedir.
- Her birimin görev ve yetki tanımı olmalıdır. Fakat bunlar, katı ve değişmez nitelikte değil, esnek özellikte olmalıdır.
- Yönetim, çalışanlara karşı tutumunda ölçülü ve mesafeli olmalıdır. Baskıcı veya aşırı toleranslı bir yönetim yerine, ikisinin sentezinin sergilendiği bir yönetim anlayışı daha başarılı sonuçlar verecektir.
- Personelin; hastalık, doğum, ölüm, istifa vb. sorunları dolayısıyla işten uzak kalması hâlinde telafi edici birtakım mekanizmaların oluşturulması gerekir. Bu kapsamda, personelin bir kısmının veya tamamının, belirli periyotlar itibariyle işletme içi rotasyona tâbi tutulmasında fayda vardır. Böylece söz konusu olumsuzlukların belirmesi hâlinde işletmenin bir "B planı" olacak ve işleyişte aksamalar yaşanmayacaktır.
- Çalışanların her türlü haklarına riayet edilmeli ve bunlara gereken saygı gösterilmelidir. Bu, barış ortamını sağlayacak ve işçi-işveren memnuniyetini yüksek seviyeye çıkaracaktır.
- Çalışanların çalışma hayatına ve sosyal hayata ilişkin ihtiyaç duydukları konularda eğitim programlarına tâbi tutulmalarında fayda vardır. Bu, verimliliği artırıcı bir faktör olacaktır.

Türkiye KOBİ'lerinin önemli bir kesimi, aile işletmesi niteliğindedir. Aile işletmelerinde ise kurumsallığın sağlanması, diğer işletmelere göre biraz daha zor olmaktadır. Aile şirketlerinin kurumsallaşabilmesi için yerine getirilmesi gereken şartlardan bir kısmı şöyle sıralanabilir:^{xiv}

- Şirketteki aile fertleri de, aileden olmayan diğer çalışanlar kadar çalışmalıdır.
- Üretim, pazarlama, finans, araştırma, insan kaynakları yönetiminde bilgi ve beceri gerekir. Aile üyelerinde yeterli yetenek ve bilgi birikimi olmayabilir. Buna rağmen yönetimde bulunmaları şirketi başarısızlığa götürebilir. Bu sebeple, bazı kilit noktalarda aileden olmayan profesyonellerin istihdam edilmesinde fayda vardır.
- Aile şirketlerinde bazen bir kişi şirketi göğüsleyerek bir yerlere taşıyabilir ancak bu, kişinin ömrüyle sınırlı kalır. Eğer kurumsal bir yapı oluşturulmamışsa bu kişinin ayrılışı durumunda şirket zor duruma düşebilir. 1920 yılında DuPont şirketinin bulunduğu bir yönetime göre; aileden olmayan profesyonel kişiler, tepe yönetimi dışındaki kritik noktalara atanarak kâra-zarara ortak olmalarını sağlayan bir yapı oluşturulmuştur. Bu şekilde bir uygulama ile, profesyoneller şirkete bağlanmış ve kurumsallaşma süreci hızlandırılmıştır.
- Şirketin tepe noktasında aileden olmayan bir kişi bulunabilir. Bu genelde finansman ya da imalât sorumlusu olabilir. Bu iki departmanda da teknik beceri ve eğitim çok önemli olduğundan, söz konusu özelliklere sahip bir yönetici, şirketi daha ileri noktalara taşıyabilir.
- Aile şirketlerinde sorunlar çok kötü hâle gelmeden, yönetim, ya aileden ya da profesyonellerden birine emanet edilmelidir. Aile şirketlerinde bu tür sorunlar genelde olaylar soğuyunca çözülür. Böylece şirketin tepe yönetiminde, aile üyelerinin çatışması engellenmiş olur ve işletme yara almaz.

3.4. Sanal-Fizikî İletişim

İletişim kanallarının çok gelişmediği dönemlerde, işletmeler arasında irtibatın sağlanması ve iş birliklerinin tesisi belirgin bir maliyete sebep olmaktadır. Fakat günümüzde geniş iletişim imkânları mevcut olup, bunun düşük maliyetlerle gerçekleştirilmesi mümkündür. Söz konusu iletişim kanalları, KOBİ'ler tarafından da yoğun bir şekilde kullanılmalıdır. Uluslararası ticarî iş birliklerinin sağlam bir temele dayalı olarak gerçekleştirilmesi, iyi bir iletişimle mümkündür.

İşletmelerin ticarî anlamda iletişimi, temelde iki yolla yapılmaktadır, sanal iletişim ve fizikî iletişim. Günümüzde, işletmeler arasında iş birliğinin sağlanması maksadıyla her iki kanal da yoğun bir şekilde kullanılmaktadır.

Fizikî iletişim, firma yetkililerinin karşı firma yetkilileri ile belirlenen bir yerde bir araya gelerek müzakerelerde bulunması manasına gelmektedir. Bu, sanal iletişime kıyasla nispeten maliyetli bir yol olmakla beraber, ulaşım ve konaklama maliyetlerinin yüksek olduğu geçmiş dönemlere nazaran, günümüzde daha düşük faturalarla gerçekleştirilebilmektedir. Fakat bu tür iletişimin maliyet dezavantajına rağmen birtakım avantajları da vardır:

- Fizikî beraberlik, iyi niyeti ve iş birliğine verilen önemi ifade etmektedir.
- Tarafların birbirini tanıması ve “güven” olgusunun sağlanması daha kolay olmaktadır.
- İş birliğinin boyutunun net olarak tespiti mümkün olmaktadır.
- Olumlu-olumsuz kararlar daha süratle verilebilmektedir.
- Hedeflenen iş birliği fikirlerinin ötesine geçilebilmesi ve farklı alanlarda birlikteliklerin sağlanması da mümkün hâle gelmektedir.

Sanal iletişim; genel çerçevesi itibarıyla, tarafların telefon, fax ve e-posta vasıtasıyla yaptıkları iletişimi ifade etmektedir. Bu iletişim metodunda “güven” olgusu en önde gelen meseledir. Taraflar, fizikî anlamda bir araya gelmeden iş birliği çabası içerisine girmektedirler ki burada risk faktörü her zaman daha fazladır. Tanışma ve güvenin tesisi safhasındaki riske ilaveten, mal/hizmet-para alış verişinde de benzer risk devam etmektedir. Bununla beraber, sanal iletişimin bazı avantajları da mevcuttur:

- Fizikî iletişime kıyasla çok daha düşük maliyetlerle yapılabilmektedir.
- İşletmeler arası iş birliği, bir şekilde fiziken tarafların bir araya gelmesini gerektirmektedir. Sanal iletişim süreci, bunun için iyi bir hazırlık devresi niteliğindedir.
- Kısa zamanda çok fazla işletme ile irtibata geçmek mümkün olmaktadır.
- Özellikle internet kanalı ile dünyanın en ücra köşesindeki bir işletme ile irtibata geçebilmek mümkün hâle gelmektedir.
- İletişimin iş saatleri dışında yapılabilmesi imkânı da doğmaktadır.

Türkiye KOBİ'leri, hem sanal hem de fizikî iletişim kanallarını kullanmayı maksimum seviyeye çıkarmak durumundadır. İç piyasaya çalışmanın yeterince tatminkâr olmadığı günümüz şartlarında, dış dünyaya bir şekilde açılmak gerekmektedir. Bu süreçte, başta düşük maliyeti dolayısıyla sanal olmak üzere fizikî iletişim kanalları da kullanılarak iş birliklerinin kurulmasına ihtiyaç vardır. Sanal iletişimin sağlanması için gerekli teknolojik donanım ve yazılım temin edilmelidir. Söz konusu yazılımın ve donanımın maliyeti göz önünde bulundurularak işletmeye alınması hususunda çekimserlik olmamalıdır. Uzun vadeli getirileri düşünülerek, ilk tesis harcamasından kaçınılmamalıdır. Bunun için birtakım finansal destek programları mevcut olup, bunlardan istifade yoluna da gidilebilir.^{xv}

KOBİ'ler, iletişimin “olmazsa olmaz” niteliğindeki şartı olan dil problemini de çözmek durumundadır. Bu çerçevede, firma sahiplerinin yeterli bilgi birikimine sahip olmaları gerektiği gibi, ayrı bir profesyonelin istihdamına da ihtiyaç vardır. Böylece iletişim daha sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilecektir.

3.5. Yabancılarla Ortak Yatırım

Her KOBİ, kuruluşu sonrasında faaliyet hacmini giderek yükseltmek ve büyük bir işletme hâline gelmek ister. İşletmelerin belli bir kapasitesi vardır. Bu, sahip oldukları faktör donanımı ve imal ettikleri malın-hizmetin piyasası ile doğrudan ilgilidir. Normal şartlarda, işletme fonksiyonları çerçevesinde düşünüldüğünde, bir KOBİ'nin her açıdan başarılı olması beklenemez. Sorunlarının ve eksikliklerinin olması kaçınılmazdır. Fakat bu, çözümsüz de değildir. Sorunların giderilmesi maksadıyla, işletmenin kendi kaynaklarından faydalanılması ve iç dinamiklerinin harekete geçirilmesi denenebilir. Yine de çözüme ulaşılamıyorsa, en uygun yollardan biri, eksik olunan konularda iyi olan bir işletme ile birleşmek veya ortaklık kurmaktır.

Türkiye KOBİ'lerinin AB'ye üyelik sürecinde ve katılımı sonrasında gündemlerinin ana maddelerinden biri ortak yatırımdır. Bu çerçevede Türkiye KOBİ'leri, eksik oldukları hususları tespit ederek uyuşabileceklerini düşündükleri AB KOBİ'leri ile ortaklıklar yapmaya veya birtakım iş birlikleri sağlamaya çalışmaktadır. Ortak yatırım, şu amaçlarla gerçekleştirilmektedir:

- AB pazarlarına daha rahat girebilmek ve sağlam bir pozisyon elde edebilmek.
- Bir AB işletmesiyle sağlanacak iş birliği veya ortaklıkla, iç piyasadaki rakiplere karşı üstünlük elde edebilmek.
- Teknolojiye daha kolay ve uygun şartlarda ulaşabilmek.
- AB ülkeleri vasıtasıyla dünya pazarlarına da açılabilme.

Yerli KOBİ'lerin AB'li KOBİ'lerle iş birliği yapabileceği farklı imkânlar da mevcuttur. Çerçeve programları bunlar arasında yer almaktadır. Bu kapsamda, yerli ve yabancı KOBİ'ler bir arada ortak projelere imza atabilmektedir.

Çerçeve programları, Avrupa Birliği'nin ilmî araştırmaları ve teknolojik gelişimi finanse etme amacını gütmektedir. Bu programlar 1984'ten beri uygulanmakta olup, beşer yıllık periyotlar halinde hazırlanarak, ilk yılları bir önceki ve son yılları bir sonraki çerçeve programı ile aynı zamanda uygulanmaktadır. Altıncı çerçeve programı, 2002-2006 yıllarını kapsamaktadır. Diğer çerçeve programlarından farklı olarak yedi yıllık bir süre için planlanan Yedinci Çerçeve Programı ise 1 Ocak 2007 tarihinde yürürlüğe girmektedir. İşletmeler, bu programlarla, belirlenen temalar çerçevesinde ortak projeler yürütme imkânına sahip olabilmektedir. Her iki programın ana temaları şu şekildedir:

a) Altıncı Çerçeve Programı'nın Temaları:^{xvi}

- Hayat Bilimleri, Genom Bilim ve Sağlık için Biyoteknoloji
- Nano Teknoloji ve Nano Bilimler, Bilgi Tabanlı Çok Fonksiyonlu Malzemeler, Yeni Üretim Süreçleri ve Araçları
- Havacılık ve Uzay
- Gıda Kalitesi ve Güvenliği
- Sürdürülebilir Kalkınma, Küresel Değişim ve Ekosistemler
- Bilgi Temelli Toplumda Yurttaşlık ve Yönetim

b) Yedinci Çerçeve Programı'nın Temaları:^{xvii}

- Sağlık
- Gıda, Ziraat ve Biyoteknoloji
- Bilgi ve İletişim
- Nano Bilimler ve Nano Teknolojiler, Malzemeler ve Yeni Üretim Teknolojileri
- Enerji
- Çevre ve İklim Değişikliği
- Ulaşım ve Havacılık
- Sosyo-Ekonomik ve Beşerî İlimler
- Uzay ve Güvenlik Araştırması

KOBİ'lerimiz, bu alanlarda AB'li KOBİ'lerle gerçekleştirecekleri projelerden birçok getiriler elde edeceklerdir. En başta program kapsamında hazırlayacakları projeler, kendileri açısından önemli üretim bilgileri içerecektir. Bunlardan ayrıca ticarî getiriler elde etmek de mümkün olabilecektir. Böylece işletmeler, finansal kaynağa kavuşmuş olacaklardır. Ayrıca, bu vesile ile söz konusu işletme/işletmeler ile iş birliklerini daha ileri seviyelere taşıma fırsatını da elde etmiş olacaklardır.

3.6. Ticarî Tahkim Meselesi

Ticarî hayattaki iş birlikleri veya ortaklıklar her zaman arzu edilen şekilde devam etmeyebilir. Başlangıçta veya ileriki safhalarda birtakım anlaşmazlıklar baş gösterebilir. Durum böyle olunca, sorun giderilmeye çalışılır veya iş birlikleri/ortaklıklar sona erdirilir. Fakat önemli olan, taraflardan birine haksızlık yapılmadan sorunun çözümüne gidilebilmesi veya birlikteliğin sona erdirilebilmesidir. Bunun için ortak kabul gören birtakım uygulamalara ihtiyaç vardır. Tahkim, bunlardan biridir.

Tahkim, geniş manada, tarafların mevcut veya potansiyel bir anlaşmazlığı, aralarındaki sözleşmeye göre, hakem olarak tabir edilen özel şahısların kararına götürdükleri, devlet yargısı dışında, özel bir uygulamadır. Hakemler anlaşmazlığın tarafları veya bunların temsilcileri tarafından seçilebilir. Taraflar, ayrıca, hakemlerin tahkime uygulayacağı usulü kendi aralarında tespit de edebilir. Hakem kararları net olup, tarafları bağlayıcı niteliği haizdir. Karar, tarafların hakemlere sunduğu iddialar ve deliller ışığında alınır. Geçerli bir kararın tanınması ve yürütülebilmesi için, bazı durumlarda, mahkeme kararına da ihtiyaç duyulabilmektedir.^{xviii} Örgütlenme biçimlerine göre tahkim iki kategoride ele alınmaktadır:^{xix}

a) Ad Hoc (Geçici) Tahkim:

Tarafların bizzat tespit ettikleri veya atıfta buldukları belirli kurallara bağlı olarak hakemlerin kontrolünde gerçekleşen tahkimdir. Sadece belirli bir uyuşmazlık için ve tarafların ihtiyacına göre müracaat ettikleri bir uygulamadır. Bunun sözleşme ile tespiti gerekmektedir. Mesela, taraflar UNCITRAL(BM Ticaret Hukuk Komisyonu)'in 1976 tarihli ve 31/98 sayılı genel kurul kararıyla belirlediği tahkim kurallarına atıfta bulunarak, uyuşmazlıklarının hallinde bunlara tâbi olmak isteyebilirler.

b) Kurumsal Tahkim:

Kuralların bizzat kabul edilen kurumlarca tespit edildiği ve tarafların müdahale imkânına sahip olmadığı tahkim uygulamasıdır. Taraflar hususları ayrı ayrı müzakere etmemekte, fakat müracaat edilen kurumun kuralları bağlayıcı nitelik taşımaktadır. Mesela TOBB Tahkim Divanı ve İTO Tahkim Mahkemesi, ICC(MTO: Milletlerarası Ticaret Odası)'nin tahkim kuralları esas alınarak kurulmuş ve uluslararası uyuşmazlıklarda müracaat edilen merciler konumundadırlar. LCA (Londra Uluslararası Tahkim Komitesi) ve SCC Institute (Stockholm Ticaret Odası Tahkim Enstitüsü) ise uluslararası tahkim kuruluşlarına verilebilecek örneklerdendir.

AB üyelik sürecinde işletmelerimiz, AB'li işletmelerle birtakım iş birliklerine gitmekte ve ortaklıklarda bulunmaktadır. Kaçınılmaz olarak birtakım uyuşmazlıklar da olmaktadır. İşletmelerimiz bunun farkında olarak, sözleşmelerinde gerekli tahkim uygulaması atıflarında bulunmalıdırlar. Hangi tahkim kategorisini tercih edeceklerine karar verirken ihtiyatlı hareket etmelidirler.

Tahkim uygulaması belirli bir uzmanlığı ve maliyeti de gerektirmektedir. Davalara katılım sürecinde gerekli savunmayı yapacak donanımda kişilerin istihdamı da gerekmektedir. Ayrıca, müracaat ve dava sürecinde oluşacak masraflar da göz ardı edilmemelidir. Tahkime ilişkin tespitlerde ve tercihlerde bulunulurken bu hususlar mutlaka dikkate alınmalıdır.

3.7. Kurumsal Temsil ve Katılım

Sosyal ve siyasî hayatta örgütlenmenin gerekliliği bilinen bir gerçektir. Bunun ekonomik alanda da gerekli olduğu ifade edilmelidir. Nitekim, bir araya gelen ekonomik birimler, güç birliği sağlamakta ve ihtiyaç duydukları konularda hak arayışına gidebilmektedirler. Bu çerçevede, münferit olarak elde edilmesi neredeyse imkânsız olan birçok başarı, organizasyonel hareketlerle kolaylıkla elde edilebilmektedir.

Ülkemizde işletmeler, belirli seviyede de olsa ekonomik anlamda bazı birliktelikler sağlamışlardır, sağlamaktadırlar. Söz konusu kurumsal çatılar altında bir araya gelen işletmeler, hem sorunlarını paylaşabilmekte, hem birtakım iş birliklerine gidebilmekte, hem de ihtiyaç duydukları hususlarda gerekirse kamuoyu da oluşturarak çözüm arayışlarına girebilmektedirler.

Hali hazırda, işletmelerimiz ağırlıklı olarak yurt içi organizasyonlara katılmakta ve buralarda faaliyette bulunmaktadırlar. AB üyelik sürecinde, ilgi alanı sadece Türkiye olmayacağından, başta Avrupalı olmak üzere uluslararası organizasyonlara da katılım ihtiyacı doğacak ve bazı imkânlardan istifade için belirli yerlerde temsil kabiliyeti elde edilmesi gerekecektir. İşletmelerimiz bunun bilincinde olmalı ve kendilerini buna hazırlamalıdır.

KOBİ'lerle ilgili olarak doğrudan faaliyetlerde bulunan ve bir şekilde irtibat sağlanabilecek ve faydalanılabilecek bazı uluslararası organizasyonlar şöyledir:

- UEAPME: European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises, <http://www.ueapme.com>
- WASME: The World Association for Small and Medium Enterprises, <http://www.wasmeinfo.org>
- ACTETSME: APEC Center for Technology Exchange and Training for Small and Medium Enterprises, <http://www.actetsme.org>
- GIN.SME: Global Information Network for Small and Medium Enterprises, <http://www.gin.sme.ne.jp>
- INSME: International Network for Small and Medium Enterprises, <http://www.insme.org>

İşletmelerimiz, bu ve benzeri organizasyonlarla irtibata geçmelidirler. Eğer mümkünse bunlara doğrudan dahil olmaya çalışmalı veya dolaylı olarak söz konusu kuruluşların sağladığı hizmetlerden faydalanma yönünde çaba sarf etmelidirler.

Uluslararası organizasyonlara katılmadan bahsetmeden evvel dikkat çekilmesi gereken bir mesele vardır. Yurt içi örgütlenmenin yoğunluğuna bakıldığında, toplam işletmelerin çok düşük bir kısmının bahsi geçen niteliklerde üyeliklerinin olduğu görülmektedir. İşletmelerimizin büyük bir kısmının bu tür organizasyonların sağladığı avantajların farkında bile olmadığı gibi bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Halbuki ortak hareketin ne faydalar sağladığı, malum olan bir gerçektir.

AB üyelik sürecinde, kurumsal temsil ve katılım için ciddi bir bilinçlendirme çalışmasına ihtiyaç vardır. Tabii, öncelikle bunun yurt içi örgütlenmeler açısından yapılması gerekmektedir. Yurt içi örgütlenmelerde yer almadan ve temsil kabiliyeti elde edilmeden uluslararası alanda bunun gerçekleştirilmesinin zor olduğu, olsa bile çok sağlıklı olmayacağı ifade edilebilir. Dolayısıyla öncelikle içeride geniş katılımlı bir örgütlenme ağına ihtiyaç vardır. Müteakiben, özellikle AB'li olmak üzere uluslararası nitelikteki kurumlara eklenmeye çalışılmalıdır.

4. UYGULAMADA BAZI KOBİ SORUNLARI; VAKA ANALİZLERİ

Türkiye KOBİ'lerinin gerek kendilerinden, gerekse kendileri dışından kaynaklanan birçok sorunu, çalışmanın bu kısmına kadar ele alınmıştır. Bu başlık altında ise, söz konusu sorunlardan bir kısmının günlük hayattaki yansımalarına yer verilmektedir.

Burada; CE işareti, KOSGEB'in stratejik yol haritası, fon karşılığı teminat, dış ticaret ve örgütlenme konularına ilişkin pratik hayattan örnekler verilmektedir. Söz konusu vakaların tamamı gerçektir. Benzer olaylar, halihazırda işletmelerin ekserisinde yaşanmaktadır.

4.1. CE İşaretleme Sisteminin İşletmelerdeki Yeri

A işletmesi, muhtelif makina-teçhizat imal etmektedir. Bu mallarını 5 ülkeye ihraç da etmektedir. Bu işletme, mallarını AB ülkelerinden herhangi birine satması hâlinde üzerinde CE etiketi bulundurmamak zorundadır. İşletme, henüz AB ülkelerine herhangi bir ihracat gerçekleştirmemiştir, bununla beraber, malların satışına ilişkin birtakım pazarlama faaliyetleri sürdürmektedir.

A işletmesinin yurt dışı pazarlama sorumlusu (YPS) ile operasyon sorumlusu (OS) arasında CE işaretleme sistemi üzerine geçen diyalog şu şekildedir:

YPS :Salih Bey, X malını AB ülkelerine satabilmemiz için CE işaretlemesine ilişkin çalışma yapmak durumundayız.

OS :Akın Bey, CE için ne kadar maliyete katlanmamız gerektiğini biliyor musun?

YPS :Belli bir maliyeti gerektirdiğini biliyorum ama eğer AB ülkelerini dış ticaret portföyümüze dahil etmek istiyorsak bunu almamız lazım.

OS :Boşver, AB ülkelerine satmayız olur biter.

YPS :Salih bey, 25 tane AB ülkesi var. Hepsine mallarımızı satmamız mümkün olmayabilir, fakat bir kısmına gerçekleştirebiliriz bunu. AB'yi nasıl göz ardı edebiliriz?

OS :CE işaretleme sisteminin maliyetine katlanmaya değmez. Bize diğer ülkeler yeter.

Vakanın Analizi:

CE işaretleme sisteminin maliyeti göz önünde bulundurularak alımı yönünde teşebbüste bulunulmaması, işletmenin söz konusu makinaya-teçhizata ilişkin AB piyasalarına girme imkânını kaybetmesi manasına gelmektedir. Bu, işletmenin büyük bir yanılğı içerisinde olduğunun göstergesidir. Halbuki CE'nin maliyeti yerine, uzun vadede sağlayacağı getirilerinin dikkate alınması gerekmektedir. Bu vesileyle AB'ye ihraç edilebilen makina-teçhizat, yurt dışı pazarlamada da kullanılabilir önemli bir referans niteliğindedir. Pazarlama sürecinde, bu makinanın-teçhizatın AB ülkelerine de satıldığına ilişkin bilgi verilmesi, dünyanın başka piyasalarına girilmesinde de kolaylaştırıcı bir faktör olacaktır.

4.2. Stratejik Yol Haritasına İlgili

KOSGEB, Türkiye çapında yapmış olduğu tarama ile işletmeleri A, B, C, D kategorilerine ayırmaktadır. Söz konusu tarama sürecinden geçerek tasnif edilmiş olan işletmeler, SYH (Stratejik Yol Haritası) hazırlama hakkına sahip olmakta ve bu kapsamda birtakım maddî-gayri maddî desteklerden istifade imkânına kavuşmaktadır.

SYH'nin hazırlanması, belirli bir bilgi birikimini ve ciddi bir çabayı gerektirmektedir. İçeriğinin zenginliği, çok özenli davranılmasını gerektirmektedir. Bölümler arasındaki ileri-geri bağlantıların uygun bir şekilde sağlanması ve genel itibarıyla iyi bir mantık örgüsünün olması gerekmektedir. Ancak bu şartlarda hazırlanmış olan bir SYH kabul görmekte ve işletmenin ihtiyaç duyduğu destekler KOSGEB tarafından sağlanmaktadır.

SYH, sadece maddî-gayri maddî desteklerin sağlanması amacıyla hazırlanması talep edilen bir doküman değildir. Buradaki maksatlardan biri ve belki de en önemlisi, işletmenin kendini, faaliyetlerini ve planlarını sistematize edebilme kabiliyetine kavuşur hâle gelmesini sağlamaktır. Bu çerçevede; işletmenin kendini tanıması, ihtiyaçlarını tespit edebilmesi ve belli

bir periyotta (SYH kapsamında üç yıl) nelere ulaşabileceğine dair öngörülerde bulunabilir seviyeye gelmesi hedeflenmektedir.

B işletmesinin genel müdürü (GM) ile uzman bir personeli (UP) arasında SYH konusunda geçen diyalog şöyledir:

UP :Varol Bey, KOSGEB desteklerinden faydalanabilmek için SYH hazırlamamız gerekmektedir.

GM :Mehmet Bey, SYH bize ne sağlayacak?

UP :KOSGEB'in sağladığı birtakım maddî-gayri maddî desteklerden faydalanma imkânımız olacak. Ayrıca SYH hazırlamış bir işletme olmak, önemli bir referanstır.

GM :Referansı boşver, sen "para"dan haber ver. SYH'yi hazırlarsak, bize "para" verecekler mi "para"?

UP :Para derken tam olarak ne meblağdan bahsettiğinizi bilmiyorum ama, fon sağladıkları belirli programlar var. Fakat bu destekler doğrudan nakdî olmuyor. Belli bir projeye bağlı olarak ve "hak ediş" usulüne göre veriyorlar.

GM :Sıcak para vermiyorlarsa SYH ile vakit harcamanın ne anlamı var?

UP :Varol Bey, bir projemiz varsa onu belli ölçüde fonlayabiliyorlar, onun dışında eğitim-danışmanlık vb. çok sayıda program destekleri de var.

GM :Bize nakit para lazım. Eğitime, danışmanlığa ihtiyacımız yok. Onların hepsi fuzuli şeyler. Eğer direkt nakit vermiyorlarsa uğraşmaya değmez.

Vakanın Analizi:

Bu işletme, kendisine doğrudan finansal kaynağın temin edildiği programlara daha sıcak bakmakta, kaynağın "hak ediş" usulü sağlandığı programları ise göz ardı etmektedir. Bu çerçevede, mesela, SYH kapsamında KOSGEB tarafından sağlanan kaynaklar, işletmenin ilgisini çok çekmemektedir. Bu, SYH'nin mantığını ve hedefini anlayamadıklarını ifade etmektedir. Esasında, KOSGEB, SYH kapsamında çok sayıda finansal destek sağlamaktadır. Mesela, uygun bir proje olması hâlinde, yüksek meblağlarda makina-teçhizat kredisi de vermektedir. Fakat zorlu ve ciddi bir çalışmayı gerektirdiğinden, işletmelerin çoğu SYH hazırlama sürecine girmekten dahi kaçınmaktadır. Mesela, örnekte görüldüğü üzere işletme, direkt olarak finansal kaynak verilmediği için SYH hazırlığına harcanan zamanı kayıp olarak görmektedir. Ayrıca; sağlanan eğitim, danışmanlık, fuar vb. destekler ise kendilerine çok cazip gelmemektedir.

4.3. Finansal Kuruluş Fonlarındaki Teminat Sorunu

İşletmelerin, makina-teçhizat, ham madde-yardımcı malzeme almak için ihtiyaç duydukları finansal kaynağı temin etmede çeşitli alternatifleri vardır:

a) Öz kaynaklarla finanse etmek: Birçok işletmenin öz kaynakları bu tür ihtiyaçları karşılayabilecek seviyede değildir.

b) Yabancı kaynaklarla finanse etmek: Öz kaynakları olmayan işletmeler, ki bu toplam işletmelerin önemli bir kısmını ifade etmektedir, dış kaynaklardan istifade yolunu tercih etmektedir. Bu kapsamda müracaat edilen mercilerin başında finansal kuruluşlar gelmektedir.

Finansal kuruluşlar, işletmelerin fon taleplerini karşılarken, birtakım ağır şartları ileri sürmektedirler. Sağlanan fonların faiz-kâr payına ilaveten vergi-harç maliyeti bir yana, ekstra taleplerde de bulunmaktadır. Mesela, gayrî menkul ipoteği gibi. Bu çerçevede, kullanılan fonun %100'ü veya daha fazlası kadar teminat ipoteği talebinde bulunulabilmektedir.

C finansal kuruluşunun temsilcisi (FKT) ile D işletmesinin finansman sorumlusu (FS) arasında fona ilişkin teminat hususunda geçen diyalog şöyledir:

FS :Okan bey, biz Y makinasını almak istiyoruz. Fakat bunun karşılayacak öz kaynağımız mevcut değil.

FKT :Olur Perihan hanım, size fon sağlayalım. Ne kadar kaynağa ihtiyacınız var?

- FS :Bu makine için 150.000 YTL lazım.
FKT :Bunu sağlayabiliriz, fakat bunun için bazı şartlarımız var.
FS :Ne tür şartlar mesela?
FKT :En başta, 150.000 YTL karşılığı gayri menkul ipoteği gerekiyor. Tapularınıza rehin koyacağız, geri ödemenizi yaptıktan sonra ipoteklerinizi çözeceğiz.
FS :Ne diyorsunuz siz Okan Bey? Bizim bu meblağda varlığımız olsaydı zaten size gelmez, direkt olarak kendimiz finanse ederdik.
FKT :Üzgünüm, şartlar böyle. Bunlar üzerinde müzakere şansımız yok.

Vakanın Analizi:

Bu işletmenin fon temin maksadıyla finansal kuruluşa müracaatındaki temel sebeplerden biri, ihtiyaç duyduğu kaynağa bizzat sahip olmamasıdır. Buna karşılık, zaten sahip olmadığı bir varlığın teminat olarak talep edilmesi, arzu ettiği fonlara ulaşmasını engellemektedir. Neticede, hedeflediği yatırımları yapamayan ve arzu ettiği atılımı gerçekleştiremeyen bir işletme konumuna düşülecektir. Dahası, mutlaka fon temin etmek istenmesi hâlinde, yasal olmayan kuruluşlara da müracaat edilmek durumunda kalınabilecektir ki bu, işletme açısından ayrı sorunları beraberinde getirecektir.

4.4. Dış Ticarete Vizyon Eksikliği

İşletmelerin önemli bir kısmı, dış ticaretin sağladığı direkt ve endirekt faydaların yeterince farkına varabilmiş değildir. Bu sebeple, dış ticaret faaliyetlerine gereken önemi vermemektedirler. Dış ticarî faaliyetlerde bulunan işletmelerin bir kısmı ise kimi noktalarda gereken özeni göstermeyebilmektedir. Dolayısıyla bu faaliyetleri istikrarlı bir şekilde sürdürememektedirler. Neticede kazandıkları piyasaları da kısa sürede kaybetmektedirler.

İşletmeler, mesela, ihracat gerçekleştirdikleri müşterilerine son derece özenli davranmalı ve onları kaybetmemek için gereken tüm çabayı sarf etmelidirler. Bunun için, en başta sürekli ve düzenli bir iletişime ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca, sipariş safhasından malın sevkiyatına ve müşteriye ulaşmasına kadarki süreçte iyi bir takibat yapılmalıdır. Aksi hâlde binbir güçlükte tesis edilen iyi ilişkiler, kısa bir sürede tersine dönebilmektedir.

E işletmesinin dış ticaret sorumlusu (DTS) ile imalât sorumlusu (İS) arasında ürün kalitesine ve sevkiyatına ilişkin oluşan diyalog şöyledir:

- İS :Kenan Bey, bu hafta kaç ihracat işlemi gerçekleştirmemiz lazım?
DTS :İki ülkeye ihracatımız olacak Erol Bey.
İS :Birini gerçekleştiremeyeceğiz.
DTS :Neden Erol Bey?
İS :Ham madde eksiklerimiz var. İmalât yetişmeyecek.
DTS :İyi de bunu karşıya nasıl izah ederiz? Haftalar öncesinden söz verdik.
İS :Yetişmedi, yüklemeyi yapamıyoruz diye haber ver. Ama şimdi değil, önümüzdeki hafta haber verirsin.
DTS :Nasıl olur? Zaten kendisi yarından itibaren malını sormaya başlar.
İS :Yapacak bir şey yok. Beklesin biraz daha.
DTS :Çok zor durumda kalacağız. Müşteriyi kaybedebiliriz.
İS :Mümkün değil, bizden kopmaz. O bize mecbur.
DTS :Sanmıyorum Erol Bey. Bu arada bir konu daha var. Biliyorsunuz müşterinin geçen sefer kaliteye ilişkin bazı şikayetleri vardı. Bu sefer çok dikkatli olalım. Yoksa gerçekten kaybedeceğiz müşteriyi.
İS :İnanma sen ona. Blöf yapıyor, maksadı iskonto yaptırabilmek. Mal kalitesinde bir sorunumuz yoktu.

Vakanın Analizi:

İhracat faaliyetindeki en hassas konulardan biri, verilen söze sadakattir. Malın-hizmetin müşteriye zamanında teslimi çok büyük bir önem kazanmaktadır. Bu vakada görüldüğü

üzere işletme, ürününü zamanında teslim edemeyecektir ve bu durum karşı firmaya büyük bir maliyet yükleyebilecektir. Çünkü onun da bu ürüne ilişkin birtakım planları-programları vardır ve bunu zamanında alamaması, onu da kendi müşterileri karşısında zor durumda bırakabilecektir. Olumsuzluklar birbirini zincirleme takip edecek ve belki ilişkiler kopma noktasına gelecektir. Kalite meselesi ise ayrı bir önem taşımaktadır. Karşı müşterinin ürün kalitesine ilişkin şikayetleri mutlaka dikkate alınmalı ve gerekli iyileştirmelere gidilmelidir. İşletmenin, bu şikayetleri “blöf” veya benzeri şekillerde nitelendirerek lazım gelen tedbirleri almaması, söz konusu müşterisini kaybetmesiyle sonuçlanabilecektir.

4.5. Organizasyonlara Bakış Açısı

İşletmelerimiz, organizasyonlara katılım ve buralarda faaliyette bulunma konusunda genelde çekimser bir tavır sergilemektedirler. Bu, esasında örgütlenmenin kendilerine sağlayacağı avantajların farkında olmayışlarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, bu tür faaliyetlere vakit ayırmayı gereksiz gören işletmeler de az değildir.

Organizasyonlara katılım ve sağlanan imkânlardan faydalanma, belirli bir maliyeti gerektirmektedir. Bu sebeple, üyelik aidatı talep edilmektedir. Fakat işletmelerin bir kısmı bunu da ek bir maliyet olarak görmekte ve üyeliğe sıcak bakmamaktadır. Halbuki üyeliğin maliyeti ile üye olmama dolayısıyla fırsat maliyeti kıyaslanmalı ve buna göre karar verilmelidir.

F işletmesinin yöneticisi (İY) ile sorumlu müdürü (SM) arasında bir meslekî kuruluşun bir faaliyeti ve üyelik aidatı üzerine geçen diyalog şöyledir:

- SM :Hüseyin Bey, Z kuruluşunda bu hafta sonunda “kurumsal yönetim” konulu bir eğitim semineri olacakmış, sizi davet ediyorlar.
- İY :Personelden birini gönderelim.
- SM :Özellikle yöneticilerin katılımını istiyorlar.
- İY :Sedat Bey, vaktimi ayıramam. Başka işlerim var. Gönderelim birini.
- SM :Bu arada, üyelik aidatı faturası da göndermişler.
- İY :Bize ne fayda sağlıyorlar ki aidat istiyorlar?
- SM :Ödeme yapmayalım mı?
- İY :Boşver yapma. Masraf yapmanın alemi yok.
- SM :O zaman üyeliğimize son verirler.
- İY :Veriyorlarsa versinler. Zaten bize bir getirisi yok. Üye olmanın da bir anlamı yok.

Vakanın Analizi:

Söz konusu işletmenin organizasyonlara bakışı, büyük ölçüde olumsuz niteliktedir. Nitekim, üyesi bulunduğu kuruluşun eğitim semineri davetine yönetici seviyesinde iştirak edilmesi gerektiği hâlde, personelden birinin gönderilmeye çalışılması, verilen önemin derecesini göstermektedir. Yönetici, vaktinin olmadığını bahane ederek eğitim seminerine katılmaktan kaçınmaktadır. Bu, genel olarak işletmelerde eğitime verilen değeri de ifade etmesi açısından anlamlıdır. Diğer bir sorun da üyelik aidatının ödemesine ilişkindir. Örnekte de görüldüğü üzere, yönetici “Bize ne fayda sağlıyorlar ki aidat istiyorlar?” sorusunu sorarak, organizasyonların sağladığı avantajların da farkında olmadığını ortaya koymaktadır. Dahası, söz konusu aidatların düzenli ödenmesi hâlinde, üyelere yönelik daha çok sayıda faaliyette bulunulabileceğini de göz ardı etmektedir.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Türkiye KOBİ'lerinin mazisi, Ahilik teşkilatına kadar dayandırılabilir ki bu da sekiz asıra yakın bir süreye karşılık gelmektedir. Esasında, bu uzunlukta bir geçmişi olan kuruluşların çok sağlıklı ve istikrarlı bir bünyeye sahip olması beklenirdi, fakat gerçek hayat incelendiğinde durumun böyle olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bugün itibarıyla köklü işletme

sayımız çok sınırlı olup, geriye kalan kısım çok ciddi sorunlarla hayatını idame ettirmeye çalışmaktadır.

Türkiye, 3 Ekim 2005 tarihi itibariyle AB'ye üyelik konusunda önemli bir dönemeçi geçerek üyelik müzakerelerine başlamış bulunmaktadır. Uzun ve yoğun bir süreç olacağı kesin, fakat bunun uzunluğunun ve yoğunluğunun; Türkiye'nin ekonomi başta olmak üzere, siyasî, hukukî, sosyal, kültürel vb. alanlarda sergileyeceği performansla paralellik arz edeceği de unutulmaması gereken bir gerçektir. AB üyeliği, hayatın her yönüne ilişkin bir dönüşüm sürecini ifade etmektedir. Her alanda olduğu gibi, ekonomide de önemli avantajlar ve dezavantajlarla karşı karşıya kalınmaktadır. Bu kapsamda, işletmeleri de birçok sorun ve fırsat beklemektedir. Önemli olan, sorunları en az zararla çözüme kavuşturabilmek ve fırsatlardan da en uygun biçimde faydalanabilmektir.

KOBİ'lerimiz, en başta temel nitelikli bazı sorunlara sahiptir. Bunlar klasik nitelikte olup, yıllardır mevcudiyetini sürdüren ve adeta yapısal hâle gelmiş sorunlardır. Söz konusu sorunlardan bir kısmı şöyle sıralanabilir:

- Uzmanlaşmanın hâkim olduğu organizasyonel yapıları mevcut değildir.
- Kurumsal anlamda örgütlenmelere karşı mesafeli durmaktadırlar.
- Çok sayıda hukukî mevzuat var olup, bunlar kendileri açısından çok anlaşılır bir nitelikte değildir.
- Finansal işlere yönelik özel birimleri mevcut değildir ve uygun şartlarda fon arayışına gidememektedirler.
- Dış finansal kaynak teminlerinde, engel niteliğinde çok sayıda kurumsal şartlar mevcuttur.
- Uygun pazarlama-satış-dağıtım ağları yoktur.
- Dış ticarî faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde gereken özeni göstermemektedirler.
- Teknolojinin takibinde, temininde ve tatbikinde eksiklikleri söz konusudur.
- Eğitim, sağlık, güvenlik ve enerji gibi alt yapı yatırımlarında yeterli seviyede değildirler.

İşletmelerin genel nitelikli sorunlarının bir kısmı bizzat kendilerinden kaynaklanmakta iken, diğer kısmı da kendileri dışından ortaya çıkmaktadır. İç kaynaklı sorunların çözümü doğrudan işletmelerin kendi inisiyatifi dahilindedir. Dış kaynaklı sorunların çözümünde ise etkili-yetkili otoritelerin gerekli müdahalesine ihtiyaç vardır.

İşletmelerin, genel nitelikli sorunlarına ilaveten, özellikle AB'ye üyelik sürecinde karşılaştıkları veya karşılaşmaları kuvvetle muhtemel diğer bazı sorunlar da vardır ki bir kısmı şöyledir:

- AB piyasalarının talep ettiği kalitede ürün imalâtının gerçekleştirilmemesi veya kaliteye yeterince önem verilmemesi.
- Uluslararası standartların işletme bünyesine uygulanmaması veya eksik uygulanması.
- Kurumsal yapıya kavuşma noktasında belli bir direnç sergilenmesi ve ilgili yapıya ulaşılmasına ilişkin çaba gösterilmemesi.
- Sanal-fizikî iletişimdeki eksiklikler ve bu kanallardan yeterince faydalanılmaması.
- AB ülkeleri işletmeleriyle ortak yatırım yapmadaki isteksizlik ve buna ilişkin eksiklikler.
- AB ülkeleri işletmeleriyle sağlanacak iş birliklerinde ortaya çıkan nizaların çözümüne ilişkin devreye girecek tahkim uygulamasındaki sorunlar.
- İşletmeleri temsil eden ve bunlara yönelik faaliyetlerde bulunan AB ölçeğinde veya uluslararası boyutta kurumsal çatılara iştirakteki çekimserlik ve buna ilişkin eksiklikler.

AB'ye üyelik sürecinde, işletmelerin tamamında bu sorunların baş göstermesi beklenmemektedir. Nitekim, bir kısım işletmeler gerekli adımları atarak, kendilerini sürece uygun harekete sevk etmektedir. Ancak, işletmelerin önemli bir kısmının bu süreçte ciddi sıkıntılarla karşılaştığı/karşılaşacağı belirtilebilir.

KOBİ'lerimizin belli bir kısmının günlük hayatta sık sık karşılaşılan bazı özel nitelikli sorunları da mevcuttur. Söz konusu olumsuzluklar, işletmelerin sorunlara olan yaklaşımını ve bunlara ilişkin çözüm konusundaki isteksizliğini ifade etmesi açısından da çok manidardır:

- İşletmeler, AB üyesi ülke piyasalarına ürünlerini satmak için gerekli şartları yerine getirme hususunda hassas değildir. CE işaretleme sistemini gereksiz buluşları, buna verilebilecek bir örnektir.
- Bazı kuruluşlarca sağlanan maddî-gayri maddî desteklere erişilmesi için gerekli adımları atmada isteksizdirler. KOSGEB'in stratejik yol haritası (SYH) kapsamında sağladığı destekler, örnek olarak verilebilir.
- Finansal kuruluşların fon sağlama konusunda işletmelerin gücünü aşan bazı şartları bulunmaktadır. Kredi tahsisi için için teminat olarak talep edilen gayri menkul ipoteği vb. bunlar arasında zikredilebilir.
- İşletmeler, dış ticaret faaliyetlerini gerçekleştirmede gereken hassasiyeti gösteremeyebilmektedir. İhraç edilecek bir ürünün söz verilen sürede sevk edilmemesi bu sorunlardan biridir.
- Üye olunan organizasyonların faaliyetlerine iştirak edilmediği gibi, gerekli finansal destek de sağlanmamaktadır. Organizasyonların düzenlediği eğitim vb. programlara katılım, genelde düşük seviyelerde olmakta ve üyelik aidatının ödenmesinde kasıtlı aksamalar olmaktadır.

Türkiye KOBİ'lerinin özellikle fark etmesi gereken husus, AB üyeliğiyle hem avantajlı hem de dezavantajlı bir devrenin başladığıdır. Dolayısıyla, gidişata müdahale edilemeyeceğine göre, yani üyelikten geri dönüş olmadığından, işletmelerin bizzat kendilerini sürece en iyi şekilde adapte etmeleri gerekmektedir. Bu çerçevede, yeni bir dünya ile alışılabilir şartlar dışında irtibata geçileceği, dolayısıyla, ciddi bir dönüşümün gerekliliği anlaşılmalıdır. Buna paralel olarak, işletmelerin kendilerinden kaynaklanan sorunlarını ortadan kaldırması veya asgarî seviyeye indirmesi gerekmektedir.

AB sürecinde şunun da dikkate alınması gerekmektedir: Birlik'in şimdilik sadece Avrupa kıtasıyla sınırlı olduğu bir gerçektir, fakat bunun sonsuza kadar böyle kalacağı düşünülmemelidir. Nitekim, zaten AB'nin amacı da sadece kendi sınırları içinde kalmak değil, tam tersine bu birlikteliği daha geniş coğrafyalara yayabilmektir. Bu sebeple, işletmelerimizin vizyonunu genişletmesi ve tüm dünya ile ekonomik bağlantıya geçtiğini fark etmesi gerekmektedir. Bu anlamda, AB işletmeleri ile irtibatlı olmak, dış piyasalar açısından da iyi bir referans ve imkân niteliğindedir. İşletmelerin, bunların sağladığı avantajlardan gereği gibi faydalanması gerekmektedir.

DİPNOT VE REFERANS:

ⁱ OECD, **Small and Medium Sized Enterprises in Turkey; Issues and Policies**, Paris, 2004, <http://www.oecd.org/dataoecd/5/11/31932173.pdf>, Erişim: 03.03.2006, s.27.

ⁱⁱ TÜİK (DİE), "İstatistikler", http://www.die.gov.tr/sanayi_sayimi.htm, Erişim: 01.03.2006.

ⁱⁱⁱ Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği, "Komisyon Türkiye'de 90 Milyon Euro'yu Aşkın Bir Bütçeyle KOBİ'lerle İlgili Projelere Katkı Sağlıyor", **Güncel Haber**, Kasım 2004, No:3, s.11.

^{iv} MESİAD, "KOBİ Tanımı Değişiyor", **Mesiad-Merter**, Ocak-Şubat 2005, s.71.

^v KOBİ sorunlarına ilişkin ayrıntılı bilgi için bkz.:

a) Müftüoğlu, Tamer, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Sorunlar-Öneriler**, Ankara, EGS Bank Yayınları, No:1, 1997.

b) Ekinci, Mehmet Behzat, **Türkiye'de KOBİ'lerin Kurumsal Gelişimi ve Finansal Sorunları**, İstanbul, ASKON, 2003.

^{vi} KOSGEB, "Türkiye'de KOBİ Mevzuatı", <http://www.turkisadamlari.kosgeb.gov.tr/kobi.htm>, Erişim: 05.03.2006.

-
- vii Atilla Bağrıaçık, **Dışa Açılmada Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar (Dünyada ve Türkiye’de)**, Edebiyat Fakültesi Basımevi, İstanbul, 1989, s.146-147.
- viii Kemal Erol, “Türk İhale Mevzuatına KOBİ’ler Açısından Eleştirel Bir Bakış”, **Küçük İşletme**, AESOB Yayını, Temmuz 1996, Yıl:2, Sayı:7, s.36-42.
- ix Bağrıaçık, **a.g.e.**, s.138-139.
- x Gürhan Fişek, “Küçük Sanayi Sitelerinde İşçi Sağlığı, İş Güvenliği Düş mü? Boş Bir Hayal mi?”, **Küçük İşletme**, AESOB Yayını, Temmuz 1996, Yıl:2, Sayı:7, s.53.
- xi TCMB, “Ödemeler Dengesi İstatistikleri”, <http://tcmbf40.tcmb.gov.tr/cbt.html>, Erişim: 13.03.2006.
- xii TSE, “Standardizasyonun Sağladığı Faydalar”, <http://www.tse.org.tr>, Erişim: 05.03.2006.
- xiii Standart Belgelendirme BM Trada Turkey, “Yönetim Sistemleri”, <http://www.sbg.com.tr>, Erişim: 05.03.2006.
- xiv Necdet Sağlam, “Aile Şirketleri Neden Kurumsallaşmaya Sıcak Bakmalı?”, <http://www.kobifinans.com.tr>, Erişim: 06.03.2006.
- xv KOSGEB, “İşletmelere Sağlanan Destekler”, <http://www.kosgeb.gov.tr/destekler>, Erişim: 07.03.2006.
- xvi EU, “Sixth Framework Programme”, <http://www.cordis.lu/fp6/home.html>, Erişim: 07.03.2006.
- xvii EU, “Seventh Framework Programme”, <http://www.cordis.lu/fp7/home.html>, Erişim: 07.03.2006.
- xviii Uğur Emek, **Uluslararası Ticarete Tahkim Prosedürü**, DPT, 1999, s.16, <http://ekutup.dpt.gov.tr/hukuk/emeku/tahkim.pdf>, Erişim: 08.03.2006.
- xix Yeliz Ünal, **Ticarî Uyuşmazlıkların Çözümünde Uluslararası Tahkim**, İGEME, 2005, s.4-5, <http://www.igeme.org.tr/tur/pratik/tahkim.pdf>, Erişim: 08.03.2006.