

## KÜRESEL REKABET ve DEĞİŞİM SÜRECİNDE YÖRESEL KOBİLERİN SORUNLARI ve ÇÖZÜM YOLLARI TÜRKİYE ÜZERİNE BİR UYGULAMA

**Yard. Doç. Dr. M. Reha ÖZDER**  
Amasya Üniversitesi [mrozder@omu.edu.tr](mailto:mrozder@omu.edu.tr)

### ÖZET

Günümüzde her alanda meydana gelen gelişme ve değişimler, toplumların, ekonomik, sosyal ve siyasi yapılarını derinden etkilemektedir. Bu değişime ayak uydurabilenler gelişmekte uyduramayanlar ise gerilemektedir. Değişimin etkisini üzerinde gören birimlerden biriside Kobi'lerdir.

Kobi'ler ekonomiye canlılık kazandıran rekabetçi oluşumları kuvvetlendiren, teknolojik gelişmelerin öncüsü istihdam yaratan ve tüm bunların sonucu olarak da toplumun refah düzeyini yükseltici özelliği bulunan birimlerdir. Kobiler, her ülkede olduğu gibi, ülkemizde de son derece önemli bir yer ve ağırlığa sahip olup, ülke ekonomisinin en dinamik kuruluşlarıdır. Kobi'ler aynı zamanda yöresel gelişmenin ve sürdürülebilir yapının temel taşlarıdır. Ülkemizde de mevcut ekonomik faaliyetin yaklaşık %98'lik kısmını oluşturan ve ekonomiye yön veren küçük ve orta boy işletmeler yarattıkları istihdam olanağı, üretim yapılarının esnekliği nedeniyle yeniliklere çabuk adapte olabilmesi, farklı ürünleri kolaylıkla üretebilmesi ve özellikle reel ekonomi içinde büyük işletmelere mal üretmeleri nedeniyle önem kazanmaktadır.

Fakat Kobi'lerin karşılaştıkları problemler ele alındığında çok yönlü bir sorun demeti ile karşı karşıya kalınmaktadır. Dünyadaki ve ülkedeki değişimlere paralel olarak bu adaptasyonun gerçekleşebilmesi için bu sorun yumağının iyi analizine gerek vardır.

Yapıları ve gelişme düzeyleri ne olursa olsun, bir ekonomiye kazandırdığı dinamizm ile ekonominin canlılığının bir göstergesi olan kobiler, günümüzde tüm ekonomilerde en önemli bileşen olmuşlardır.

Ülkemizdeki Kobi'lerin önemli bir bölümü yerel özellikler taşıyan, bulunduğu yörenin özelliklerinde paralel üretim unsurlarını gerçekleştirmektedirler. Bu nedenle sağlam ve sağlıklı bir Kobi yapısı, iktisadi gelişmenin, siyasi istikrarın ve sosyal barışın kaçınılmaz bir şartı en önemli güvencesi ve temel taşıdır. Tüm bu nedenlerle yapılan araştırmada Türkiye'de faaliyet gösteren yerel özellikli küçük ve orta boy işletmelerin sorunlarının öğrenilmesine ve çözüm önerilerinin sunulmasına çalışılmıştır.

Anahtar sözcükler: Küresel rekabet, yöresel Kobi'ler, Kobi'lerin sorunları, değişim

## **GİRİŞ**

Çağımızın değişen koşullarında ekonomik gelişmeyi hızlandırmanın, teknolojik gelişmeyi yakalamanın en etkin yolu yeni ve yaratıcı fikirleri uygulamaya imkan veren KOBİ'lerle mümkün olur. Değişim ve gelişim esnekliğine sahip olan ve toplumun hemen her kesimine kadar uzanabilen tüm ekonomik birimlerin başında KOBİ'ler gelmektedir (Yörük, 2003, s.20).

Gelişmiş ülke ekonomilerinde ülkemizde olduğu gibi girişimciliğin yaklaşık %98'inin şirketler eliyle yürütülmesi küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ekonomideki yerini ve önemini arttırmıştır. Ülkemizde de işletmelerin %99.3'ünü KOBİ'ler oluşturmakta ve çalışan nüfusun %78'i KOBİ'lerde istihdam edilmektedir. Fakat ne yazık ki bu işletmelerin toplam yatırımlardaki payı %36'larda olup, KOBİ'lerin mevcut sorunlarının biran önce giderilmesi ve bu işletmelerin yatırım, üretim, pazarlama alanında layık oldukları yere taşınmaları zorunluluk arz etmektedir.

Yöresel KOBİ'lerin sorunları gelişmelerinin önündeki en büyük engeldir. KOBİ'lerde pazarlama faaliyetleri için gerekli olan harcamalar yapılmamaktadır (Oktay-Güney, 2002).

Yöresel KOBİ'lerde rekabet edebilen bir sanayi için ön kural olan nitelikli personel temini ve eğitim temel sorunlar arasında çok önemli bir yer tutmaktadır.

Gelişmiş illerde mevcut kalifiye elemanlara yüksek ücret verebilecek teknoloji ve sermaye yoğun işletmelerin azlığı veya bulunmaması bu sorunu derinleştirip, KOBİ'lerin gelişimini güçleştirmektedir

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Bu gün büyük firmalar ithalat ve ihracatı başarabilmekte, küçükler ise dış piyasa ile ilişki kurmadaki güçlükler, finansman olanaklarının kısıtlılığı ve kambiyo işletmelerini yapmada yeterli bilgi ve elemana sahip olamamaları ve benzeri nedenlerle dışa açılmada başarılı olamamaktadırlar (Şengezer, 1997, s.84).

Yöresel KOBİ'lerin en önemli sorunlarından birisi de finansman kaynaklarının yeterli olmamasıdır. Finansman sorunları, işletmelerin yatırım dönemlerinde başlamakta ve işletme döneminde de devam etmektedir. KOBİ sorunlarının en önemlilerinden olan finansman sorununun diğer nedenleri ise; KOBİ'lere ait özel bir sistem bankacılığının bulunmaması, bankacılık sisteminin daha çok büyük firmaların yönetiminde olması,

ekonomik istikrarsızlık, devlet teşvik politikası ve siyasi istikrarsızlık gibi nedenlerdir. İşletmelerin; tedarik, üretim, pazarlama, finansman gibi temel fonksiyonları birbiriyle etkileşim içinde bulduklarından sorunlarda birbirini etkilemekte ve etkilenmektedirler. Her sorunun temeline inildiğinde veya sorucunda finansman sorunu görülmektedir ( Apak, 2001, Yörük, Bin, 2003, Güvenç, 2001, Erkan, 2001, Özcan, 1995, Söğüt, 2001, Stanley-morse, 2003).

Yöresel KOBİ'lerin çoğunun geleneksel yöntemlerle iş yapanlar oldukları görülmektedir. Bu nedenle uluslar arası pazarda büyük işletmelerle rekabet edebilme şansları her geçen gün zorlaşmaktadır. Bilgi teknolojileri, KOBİ'ler için yeni pazarlara erişme ve rekabet edebilme konularında yeni olanaklar sunmaktadır. Bilgi teknolojilerini kullanan KOBİ'ler; zaman kısıtını en aza indirme, coğrafi konumdan bağımsız olabilme ve ilişkide buldukları öbür işletme ve müşterilerle iletişim sağlayıp sürdürme açısından önemli yararlar elde etmektedirler ( Feher-Towell, 1997, s.196). Yöresel KOBİ'lerin genelde birinci kuşak sahiplerince yönetildiği gözlenmekte olup, buda tüm esnekliklerine rağmen yeniliklere hızla uyum sağlamalarını engellemektedir. Bilgiye ulaşım ve bilgi eksikliği nedeniyle verimlilikleri ve katma değer yaratmaları yeterince yüksek olmamaktadır. Buda kaynaklara ve teknolojiye ulaşmada da sorun oluşturmaktadır (Oktay-Güney, 2002, s.40).

Genelliteratüre göre;

Yöresel KOBİ'lerin karşı karşıya kaldığı sorunlar; finansman, pazarlama kaynaklarından yoksunluk, teknoloji yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar, yetişmiş eleman yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar, tedarik sorunları, Ar-Ge ile ilgili sorunlar olarak sayılabilir (Müftüoğlu-Durukan, 2004, s. 103). Türk yöresel KOBİ'lerinin de genel olarak yatırım konularının belirlenmesine yardımcı olacak pazar, teknoloji, proje değerlendirilmesine yardımcı olacak nitelikli işgücü ve eleman sağlama, pazarlara ve pazar bilgisine ulaşma, dış pazarlarla temas ve dışa açılma, ortaklıklar kurma, finansal kuruluşlardan kaynak sağlamaya yönelik ilişkiler, teknik yardım kuruluşlarından yararlanma, yönetici yetersizliği, çevre sorunları, bürokratik engeller, teşviklerden sübvansiyonlardan yararlanamama sorunları ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Yine yapılan bir araştırmaya göre yeni kurulan küçük işletmelerin %63'ü ilk 8 yıl içerisinde faaliyetlerine son vermektedirler ( Scorbrough- Zimmerer, 2001, s.25). Buradan özellikle yöresel KOBİ'lerde yönetim biçimi ve liderlik tarzı da önem taşımaktadır. Girişimci tarafından seçilecek liderlik ve yönetim tarzı, onun yönetici olmak etkinliğini ve amaca ulaşma kapasitesini de etkileyeceklerdir (Çelik-Akgemici, 1998, s.76). Yöresel KOBİ'lerin yönetim sorunları içerisine giren insan kaynakları yönetimi konusunda karşılaşılan en önemli sorunsu kalifiye eleman bulma zorluğundur. Bu durum stratejik yönetim politikalarından uzaklığında bir göstergesidir. (Samiloğlu, 2001, s.24).

## **YÖNTEM VE BULGULAR**

Araştırmamızda öncelikle yöresel KOBİ'lerin sorunlarına ilişkin anket ve mülakat çalışmasına yer verilmiş, daha sonra da bunun çözümüne ilişkin bulgular değerlendirilmiştir. Araştırmada beş noktalı likert ölçeğine göre hazırlanan ifadelerin yanıtlarına ilişkin ortalamalar, standart sapmaları ve ifadelerle göre faktör analizi

uygulanmıştır. Araştırmada farklı illerdeki 620 KOBİ yöneticisi ve sahibine gönderilmiş fakat geri dönen ve doğruluğu test edilen anketlerden 300 ünün üzerinde değerlendirmeler yapılmıştır.

Ankete cevap veren KOBİ yöneticisi ve sahiplerinin yaşadıkları sorunlara ilişkin verdikleri cevaplar incelenmiştir. Araştırmaya katılan KOBİ'lerin genel özellikleri Tablo1'de verilmiştir.

**Tablo1: Araştırma Yapılan KOBİ'lerin Genel Özellikleri**

GRUP	DEĞİŞKEN	FREKANS	YÜZDE
<b>Faaliyet Alanı</b>	Gıda sanayi	37	%12
	Dokuma, giyim	28	%9
	Teknik, makine,elektrikli aletler sanayi	45	%15
	Mobilya, orman ürünleri, karton vb. sanayi	73	%24
	Metal eşya sanayi	62	%20
	Plastik sanayi	31	%20
	Diğer ve hizmet sanayi	24	%8
<b>Çalışan Eleman Sayısı</b>	1-9 kişi	49	%16
	10-49 kişi	172	%57
	50-250 kişi	79	%26
<b>Hukuki Yapı</b>	Anonim Şirket	105	%35
	Limited Şirket	182	%61
	Şahıs Şirketleri	12	%4
<b>Faaliyet Süresi</b>	0-5 yıl	82	%27
	6-15 yıl	150	%50
	16-25 yıl	43	%14
	26 ve üstü	25	%8

Tablo1 de görüldüğü gibi araştırmaya katılan KOBİ'lerin çoğunluğunun 6-15 yıl içerisinde faaliyet gösterdiği (%50'sinin), faaliyet süresi açısından ise 26 yıl ve üstü şirket sayısının azlığı (%8) dikkat çekicidir. Bununla birlikte mobilya, orman ürünleri sektörlerinin en yoğun katılımı oluşturduğu (%24) ve çalışan eleman sayısı bakımından ise ( %57) ile 10 ve 49 arası işçi çalıştıranların oranının yüksekliğinin önemli olduğunu belirtmek gerekir.

**Tablo2: Yöresel KOBİ'lerin Karşılaştıkları Sorunlarla İlgili Boyutlar (Varimax rotasyon).**

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyansın % 'si	Cronbach Alpha
<b>Faktör1: Yönetimsel Sorunlar</b>		9.12	0.72
<ul style="list-style-type: none"> <li>İdari ve teknik, danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinden yoksun olunması</li> <li>Ortak girişimlerde çekingen davranılması</li> <li>KOBİ'lerin organize olamamaları</li> <li>Stratejik planlama ve değişim, yönetim konuları ve ileriye dönük planlama eksikliği</li> <li>Kalifiye eleman sıkıntısı</li> </ul>	.73 .68 .71 .54 .43		
<b>Faktör2: Finansal sorunlar</b>		18.32	0.78
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yetersiz işletme sermayesi ile faaliyete devam etme</li> <li>Dış pazarlama giderlerinin yüksekliği</li> <li>İhracatta, pazarlama faaliyetlerini maddi imkanlarla karşılayamama</li> <li>Devletin vergi politikaları ve destek yetersizliği</li> </ul>	.72 .62 .43 .52		
<b>Faktör3: Pazarlama ve Tanıtma</b>		8.21	7.1
<ul style="list-style-type: none"> <li>İhracatta pazarlama faaliyetlerini sınırlı kaynaklar nedeniyle karşılayamama</li> <li>Dış pazarlarda karşılaşılan yoğun rekabet, satış yönetimi, talep tahminleri</li> <li>Pazar araştırmasına gereken önem verilmemesi ve pazar araştırması yapılmaması</li> <li>Satış geliştirme ve tanıtım faaliyetlerinin bilgi eksikliği ve uzmanlık eksikliği</li> </ul>	.56 .63 .49 .68		
<b>Faktör4: Üretim ve Ar-Ge ve Teknik Sorunlar</b>		5.32	0.69
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ar-Ge faaliyetlerine gereken önem verilmemesi</li> <li>Fizibilite çalışmalarına gereken önemin verilmemesi, yetersiz fizibilite çalışması</li> <li>Uluslar arası kalite standartlarına uygun mal ve hizmet üretilmemesi</li> <li>Hammadde, işletme malzemesi ve yardımcı malzemelerin tedarikinde yaşanan sorunlar</li> </ul>	.67 .55 .73 48		
<b>Faktör5: Bürokrasi, Mevzuat ve Teşvik</b>		9.83	0.68
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bürokratik engeller</li> <li>Teşvik tedbirlerinin yetersizliği</li> <li>İhracatta mevzuat uygulamaların KOBİ'lerin aleyhine işlemesi</li> </ul>	.70 .56 .57		

Tablo2’de yöresel KOBİ’lerin karşılaştıkları sorunlarla ilgili boyutlar incelendiğinde belirtilen beş faktörün toplam varyansın %50,8’ini açıkladığı anlaşılmaktadır. Her boyuta ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,68 ile 0,78 arasında değişmekte olup bu sonuçlar boyutların güvenilir olduğunu işaret etmektedir. Her bir faktörün varyanstaki açıklama değeri söz konusu faktörlerin görece önemini ortaya koymaktadır. Buna göre 1. Faktör olan finansal sorunlar toplam varyansta en yüksek oranı açıklamakta olup, yüksek bir önem ağırlığına sahiptir. Bunun anlamı yöresel KOBİ’lerin en önemli buldukları faktör finansal sorunlardır. Bu daha önceki yapılan araştırma sonuçları ile de örtüşmekte olup geçen sürelerde pek fark oluşmadığını göstermektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular her ne kadar daha önce yapılan araştırma bulgularına benzemekte ise de farklı olarak görülen en çarpıcı sonuç mevzuat, bürokratik ve teşvik sorunları ile yönetsel sorunlarında öne çıktığıdır. Çünkü KOBİ’lerin çoğu herhangi bir kurumsal yönetim desteği almadan faaliyetlerini sürdürme eğilimindedirler. Bu noktada yöresel KOBİ’lerin de genel olarak finansal sorunlarının kendilerini etkileyen en önemli sorun olarak görülmeye devam ettiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Küresel işletme, dünya düzeni içerisindeki ekonomik, ticari ve teknolojik ilişkilere rahatça uyum sağlayabilen işletmelerdir. Küresel yönetici de işletmeyi küresel düzeyde temsil edebilen ve küreselleşmenin şartlarına uygun stratejiler geliştirendir. Amaç değişen dünya düzeninde yerel hareket eden küresel düşünen KOBİ ve yöneticilerini geliştirmek olmalıdır.

Yöresel özellik gösteren, aynı yörede faaliyet yürüten KOBİ’lerin, işletmelerin ortak bir kuruluş çatısı altında işbirliğine giderek doğrudan ihracat yapmaları mümkündür. Yöresel KOBİ’ler bu tür organizasyonlarla üretim dışında oluşturulacak tedarik, pazarlama, finansman konularında uzman destekli birimler kanalıyla daha verimli ve rasyonel çalışma düzenine kavuşmuş olacaklardır. Bu özellikle “ortaklaşa rekabet” kavramının bir sonucu olacaktır. Sermaye yetersizliğinin küçük ve yerel işletmelerin en büyük zayıflıklarından biri olması muhtemel girişimciliği en fazla etkileyen faktördür ( Akyüz, 2004, s.2) Araştırmamızdaki bulgular bunu desteklemektedir.

Yöresel KOBİ’ler esneklikleri sayesinde yeniliklere açık olabilmektedirler. Özellikle inovasyon kavramı yöresel KOBİ’lerin etkinliğini artıracak bir faktördür. Günümüzde işletmeler artık rekabette yenilikçi, yaratıcı olmak zorundadırlar. Radikal yenilikler büyük ve güçlü firmalardan değil, küçük firmalardan gelme eğilimi göstermektedir (Acs-Morck-Yeung, 2001, s.240). Dünya genelinde KOBİ’leri ön plana çıkaran temel eğilimler; ekonomik değişimler, küreselleşme ve artan rekabet, teknoloji, yeni fırsatlar ve pazarlar şeklinde sıralanabilir ( Daft, 2003, s.172). Dolayısıyla yöresel KOBİ’ler ilk ve farklı yönlerini geliştirerek önemli atılımlar yapabilirler.

Yeniliklerin ve teknolojilerin yaratılmasına yönelik teşvikler bu gücün etkinliğini artıracaktır. A.B’nin Ar-Ge ve teknoloji politikası, KOBİ’lerin devamlılığını

ve gelişiminin sağlanması için yenilik yaratmaları, bunun için de yeni teknolojiler geliştirmeleri yada mevcut teknolojilere erişimin gereği üzerine durmaktadır. Bu amaçla KOBİ'lere çalışma mekanizması sağlamak, Ar-Ge çalışmalarına da yardımcı olmak, danışmanlık eğitim hizmetleri vermek, proje hazırlama desteği, yenilikçilik kapasitesinin geliştirilmesine yönelik strateji oluşturulmasını sağlamak, üniversite-sanayi işbirliğini geliştirmek bunlar arasında sayılabilir.

## KAYNAKLAR

- AKYÜZ, Kadri (2004). Forest Policy and Economics, Article in Pres.(Products Industry in Turkey).
- Acs, Zoltan J. Randall K. Morch-Bernard Yeung (2001)Entrepreneurship, globalization and Public Policy, Journal of International Management, Vol.7, Issue3.
- ÇELİK, Adnan, AKGEMİCİ, Tahir ( 1998), Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, Nobel yayın Dağıtım, Ankara
- DAFT, Richard L. (2003), Menagement, Sixth Edition, Thampson, A.B.D.
- FEHER, Annamaria-Towell, Elizabeth, (1997) “Business Use of the Internet” Electronic Networking Applications and policy,(Vol,7, No.3 MCB University Pres)
- MÜFTÜOĞLU, Taner, DURUKAN, Tülin (2004)”Girişimcilik ve KOBİ'ler, Gazi Kitabevi, Ankara
- NORMAN M, Scarborough, THOMAS, W.Zimmerer (2001) Effective Small Business Management, Sixth Edition Prentice Hall, New Jersey.
- OKTAY, Ertan- GÜNEY Alptekin (2002) Türkiye’de KOBİ’lerin Finansman Sorunu ve Çözüm Önerileri, 21. Y.Y. KOBİLER, Doğu Akdeniz Üniversitesi K.K.T.C. [www...emu.edu.tr/smecof](http://www...emu.edu.tr/smecof)
- ÖZDER, Reha (2005), A.B ülkeleri ve Türkiye’deki KOBİ’lerin Sorunlarının Rekabet Farklılaşmasına Etkileri, Uluslar arası Kongre Bildirisi, Bandırma
- ŞAMİLOĞLU, Famil, (2001) KOBİ’lerin Önemi ve Sorunları , KOSGEB Sanayicinin Sesi Dergisi, Sayı 2, Ankara
- ŞENGEZER, Ermuhan, (1997), Türkiye’de Küçük ve Orta Boyuttaki İşletmelerin Yapısı, Bugünkü Durumu ve Geliştirilme Koşulları, Vakıfbank Yayınları, Ankara
- YÖRÜK, N, (2003) KOBİ’lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Kaynağının Belirlenmesi, Kalkan Matbaacılık, An