

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2002, C.7, S.1 s.277-300.

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ'LER) İN BÖLGESEL KALKINMAYA ETKİLERİ VE BÖLGESEL KALKINMADA KOBİ TEMELLİ STRATEJİLER

Arş.Gör.Musa TÜRKÖĞLU*

ÖZET

Bu çalışmada Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin (KOBİ) son yıllarda artan önemi, bu tür işletmelerin özellikleri, büyük işletmelere göre avantajları ve dezavantajları ele alındıktan sonra, bölgesel kalkınmada KOBİ'lerden yararlanmanın avantajları ortaya konulmaya çalışılmıştır. KOBİ'lerin ölçeklerinden kaynaklanan birtakım sorunlarının kendi aralarında oluşturacakları işbirlikleri yoluyla giderilebileceği ve büyük işletmelerin sahip oldukları göreceli rekabet üstünlüklerine karşın küçük işletmelerinde kazançlar sağlayabileceği konusu, KOBİ temelli bölgesel kalkınma stratejileri olarak ele alınmıştır.

GİRİŞ

Son yıllarda dünya ekonomileri bir taraftan globalleşme sürecinde iken bir taraftan da yöreselleşme eğilimleri önem kazanmaya başlamış ve bölgesel faaliyette bulunan Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ) ler ön plana çıkmıştır. Büyük firmalar ve ölçek ekonomisi 1930'lu yılların ortalarından 1980'li yılların ortalarına kadar nispeten yavaş ilerleyen dünyada başarılı olmuşlardır. Yüzyılın ilk yarısında, modern endüstrinin ulaştığı en yüksek düzey, ağırlıklı olarak çok büyük ölçekle özdeşleştirilmiştir ve tüm dünyada, hükümetlerin ağır sanayi gelişmesini özendirme bir moda haline gelmiştir. Ancak son yıllarda birçok ülkenin ekonomi politikaları, küçük şirketlerin daha yenilikçi olduğu ve büyük çapta istihdam yarattıkları şeklinde özetlenen bir biçimde şekillenmeye başladı.¹ 'Daha büyük daha iyidir' düşüncesinden, büyüğün etkisiz, yüksek maliyetli, bürokratik engellerin fazlaca yer aldığı ve yeterince esnek olmadığı ve daha geniş bir alanda daha küçük ve daha hızlı aktörlerin başarılı olacağı görüşü ağırlık kazanmaya başlamıştır.

* İstanbul Üniversitesi Sos. Bil. Ens. Öğretim Elemanı

¹ Francis Fukuyama, **Güven Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**, (Çev: Ahmet Buğdaycı), I.Baskı, İş Bankası Kültür Yay. Ankara, 1998, s.301.

KOBİ'ler 1970 yılında Amerikan ekonomisinin %80'ini oluştururken 90'lı yıllarda bu oran %90'lara ulaşmıştır.² Dünyanın birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkesinde olduğu gibi ülkemiz ekonomisinde de KOBİ'lerin çok büyük yeri ve önemi vardır. Bu çalışmada KOBİ'lerin bölgesel kalkınmaya etkileri ve bölgesel kalkınmada KOBİ temelli stratejiler incelenecektir.

1. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN (KOBİ'LERİN) TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ

KOBİ tanımı ülkeden ülkeye olduğu gibi aynı ülkede bile çok yerde farklı farklı yapılmakta genel kabul görmüş bir tanımlaması bulunmamaktadır. Bu kısımda KOBİ'lerin tanımlanması, ülke ekonomileri içerisinde KOBİ'lerin yeri üzerinde durulacak, özellikleri, avantajları, sorunları ve çözüm önerileri kısaca ele alınacaktır.

1.1. KOBİ'lerin Tanımlanması

Çok defa “küçük işletme” diye de anılan KOBİ terimi çok farklı yapılarıdaki işletme birimlerini anlatır. Açık kesin ve evrensel olarak tanımlanmış geçerli bir tanımı bulunmamaktadır. Gelişmekte olan bir ülkede büyük olarak tanımlanan işletmeler gelişmiş bir ülkede küçük olarak sınıflandırılabilir. Dolayısıyla “küçük” terimi analizden ve durumdan duruma farklılık göstermektedir. Küçük işletmeler ekonominin tüm sektörlerinde bulunabilmektedir. Ancak zaman zaman küçük tarımsal işletmeler bu sınıflamanın dışında tutulmaktadır. Tarımsal işletmelerin kendine has özellikleri ve karşılaştıkları sorunlar bunların diğer işletmelerden ayrı ele alınmasına yol açabilmektedir. Ancak tarımsal işletmelerle küçük işletmeler arasındaki varolan güçlü bağlantıları da gözardı etmemek gerekir. Tarım sektörü işletmeleri kırsal alanlarda satın alma gücü sunan ve hammadde imkanları veren bir sektör olarak öne çıkmaktadır. Ve en önemlisi çiftçi aileler de birer potansiyel girişimcidir.

Küçük işletmelerin genelde sanayinin çok gelişmediği, kırsal bölgelerde yada yakınlarında yoğunlaşmış oldukları dikkat çekicidir. Bunun sebeplerinden biride tarım sektörünün fazlaca bir tasarruf ve bilgi birikimine, uzmanlaşmış işgücü veya müteşebbis gruba ihtiyaç duymaması aksine buradan elde edilen birikimin hizmet ve ticaret sektörüne yayılarak hizmet ve ticaret sektörüne yönelik küçük işletmelerin doğmasında itici bir güç olmaktadır. Çünkü tarım sektörü diğer sektörlerle çok sıkı girdi-çıkı ilişkisi içerisindedir.³

² John Naisbitt, *Global Paradoks*, (Çev: Sinem Gül), 1.Baskı, Sabah Yay. İstanbul, 1994, s.4.

³ Yusuf Tuna, *Tarımda Verimlilik Artışının Ekonomik Sonuçları: Türkiye İle İlgili Bir Değerlendirme*, MPM Yayınları, No:487, Ankara, 1993, s.3, 42-47.

Tarım sektörü çıkarıldıktan sonra, “küçük işletme” kategorisi küçük ölçekte ekonomik aktivitede bulunan imalat, hizmet, ticaret ve ulaşım firmalarını kapsar. Sıkça ve özellikle gelişmekte olan ülkelerde, “küçük işletme” kavramı sadece imalat işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Ancak bu durumda sadece imalat sanayinin çok öne çıkarıldığı ve önemsendiği bir yapı ortaya çıkarabilir. İmalat sanayinin yanı sıra ticaret, ulaştırma ve hizmetler sektörü nüfusun ihtiyaçlarını karşılamakla kalmaz aynı zamanda piyasa süreçlerinin fonksiyonel bir şekilde işleyebilmesinin de ön şartlarındandır.

KOBİ'lerin tanımlanmasında birtakım kriterler kullanılmaktadır. Bu kriterler kantitatif ve kalitatif olarak ikiye ayrılırlar. KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan kantitatif ölçütler şunlardır:⁴

İşletmede çalıştırılan personel sayısı, belirli bir süre içinde kullanılan hammadde miktarı, belirli bir süre içinde kullanılan enerji miktarı, belirli bir süre içinde yapılan satışların toplamı, işletme sermayesinin miktarı ve işletmede kullanılan makine ve tezgahların sayıları ve güçleri gibi kriterlerdir.

Tanımlamada esas olarak kullanılan kalitatif ölçütler ise;⁵ birim yönetim işlevlerinde uzmanlaşma, işletmenin çalışmalarını sürdürdüğü pazarın büyüklüğü, çalıştığı iş kolu içerisinde işletmenin önemi, gerekli krediyi sağlayabilme olanakları, işletmenin satın alma ve satış çalışmalarında sahip bulunduğu pazarlık gücü ve üretimde sermaye ve emek öğelerinin payları gibi kriterlerdir. Küçük işletme yada KOBİ'leri tanımlamada esas kabul edilen bu kriterlerin en çok kullanılanı işletmede istihdam edilen kişi sayısıdır. Ondan sonra işletme sermayesi ve pazar payları gibi kriterler gelmektedir.

Ülkemizde yasalarda ve İSO, TOSYÖV, DİE, KOSGEB, EXIMBANK, Halk Bankası gibi kuruluşlarca da KOBİ tanımlaması yapılmıştır. Bu tanımlamalarda da genelde çalıştırılan personel sayısı kriteri dikkate alınmaktadır. Burda sadece KOBİ'lerle direkt ilgili olan KOSGEB ve Halk Bankası'nın tanımlarını ele alacağız:⁶ KOSGEB'e göre; 9-150 kişi çalıştıran firmalar KOBİ olarak tanımlanmaktadır. Halk Bankası'na göre; 1-100 işçi çalıştıran firmalar küçük işletme; 101-250 arası işçi istihdam eden şirketler orta ölçekli işletme; 251' den daha fazla kişi istihdam eden firmalar ise büyük ölçekli işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

⁴ Oktay Alpugan ve diğerleri, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, 3.Baskı, Beta Basım Yay. İstanbul, 1993, s.62; M.Tamer Müftüoğlu, **İşletme İktisadı**, Turhan Kitapevi, Ankara, 1989, s.444.

⁵ Don Steinhoff, **Small Business Management Fundamentals**, Second Edition, McGraw-Hill Book Company, University of Miami, 1998, s.9; Alpugan ve diğerleri, s.62.

⁶ BİS, **Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketleri**, İstanbul, 1993, s.12-13; Canan Çetin, **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s.52-54.

Bazı ülkelerdeki KOBİ tanımlamalarını uzun uzun ele almadan sadece bazı kriterlere göre yapılmış ayrımları tablo halinde vermekle yetineceğiz. Tablo 1 bazı ülkelerde istihdam, yatırılan sermaye ve satış miktarı kriterlerine göre KOBİ tanımlarını göstermektedir.

Tablo 1: Seçilmiş Bazı Ülkelerde KOBİ Tanımları

Ülkeler	İstihdam Edilen İşçi Sayısı Kriteri	Yatırılan Sermaye Miktarı Kriteri	Satış Miktarı Kriteri
ABD			
Küçük	$x < 100$	-	$x < 1$ milyon \$
Orta Ölçekli	$100 < x < 500$	-	-
Japonya			
Küçük	$x < 300$	$x < 100$ milyon Yen	-
Orta Ölçekli	-	$x < 1$ milyar Yen	-
Almanya			
Küçük	$x < 50$	-	$x < 2$ milyon DM
Orta Ölçekli	$50 < x < 500$	-	$x < 25$ milyon DM
İtalya			
Küçük	-	$x < 3$ milyar Lire	-
Orta Ölçekli	$x < 500$	-	-
Türkiye			
Küçük	$x < 50$	-	-
Orta Ölçekli	$50 < x < 150$	-	-

Kaynak: Halil Sarıaslan, *Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İmalat Sanayi İşletmelerinin Sorunları ve Yeni Stratejiler*, TOBB Yayını, Ankara, 1996, s.16.

2.1.2. KOBİ'lerin Ülkemizde ve Diğer Bazı Ülke Ekonomilerindeki Yeri

Dünyada birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomileri içerisinde KOBİ'ler büyük bir yer tutmaktadır. Seçilmiş bazı ülkelerde bu tür işletmelerin genel işletmeler içerisindeki oranı, ülke genelindeki istihdamın ne kadarının KOBİ'lerde gerçekleştiğini ve bu işletmelerin GSMH içerisinde ne kadarını ürettiklerini aşağıdaki tablo 2'de görebiliriz:

Tablo 2: Bazı Ülke Ekonomilerinde KOBİ'lerin Yeri (%)

Ülkeler	İşletme	İstihdam	GSMH'ya Katkı
Avustralya	96.0	45.0	23.0
Belçika	99.7	72.0	-
Kanada	99.8	66.0	57.2
Danimarka	98.8	56.7	77.8
Fransa	99.9	69.0	61.8
Almanya	99.7	65.7	34.2
Yunanistan	99.5	73.8	27.1
İrlanda	99.2	85.6	40.0
İtalya	99.7	49.0	40.5
Japonya	99.5	73.8	57.8
Hollanda	99.8	57.0	50.0
Portekiz	99.0	79.0	66.0
İspanya	99.5	63.7	64.3
İsviçre	99.0	79.3	-
Birleşik Krallık	99.9	67.2	30.3
ABD	99.7	53.7	48.0
Türkiye	99.2	58	38

Kaynak: OECD, *Globalisation and Small and Medium Enterprises (SMEs)*, Vol.1, Synthesis Report, 1997, s.17.; Rüştü Bozkurt, *İşletme Odağı*, Der Yayınları, No:222, İstanbul, 1997, s.13.

Tablodan da görüleceği gibi ele alınan bu ülkelerin tümünün ortalama değerlerine bakılacak olursa, KOBİ'ler bütün işletmeler içerisinde %99 gibi bir oran teşkil etmektedir. Ülkelerin çalışan nüfusunun yarısından fazlası ve üretilen GSMH'nın yarıya yakını KOBİ'ler vasıtasıyla gerçekleşmektedir.

KOBİ'lerin toplam ihracat içerisindeki payları ve toplam krediden almış oldukları yüzdesel paylar aşağıdaki tablo 3'de gösterilmiştir:

Tablo 3: Bazı Ülkelerde KOBİ'lerin Toplam İhracat İçerisindeki Yeri ve Toplam Krediden Aldıkları Paylar.

Ülkeler	KOBİ'lerin Toplam İhracat İçindeki Payı	KOBİ'lerin Toplam Krediden Aldığı Pay
A.B.D.	32	42.7
Japonya	38	50
İngiltere	22	27
Fransa	26	29
Hindistan	40	15.3
G.Kore	20	47
Singapur	10	27
Türkiye	8	4

Kaynak: Sarıaslan, a.g.e, s.24; Bozkurt, a.g.e, s. 13; Eskişehir Sanayi Odası KOBİ Komisyonu, , "KOBİ'lerin Sorunları ve Çözümleri," **KOBİ Efor Dergisi**, Haziran 2000, No:9, s.52.

Tabloda ele alınan ülkeler arasında dikkat çekici olan, Türkiye'de KOBİ'lerin tüm işletmeler içerisindeki payı olsun, istihdama ve GSMH'ya katkısı açısından olsun önceki tablodaki rakamlar açısından ülkelerin geneli ile benzerlik arz ederken bu son tabloda çok farklı bir görünüm sergilemektedir. Türkiye' nin ihracatında KOBİ'ler % 8 gibi küçük bir yer tutmaktadır. Buradan KOBİ'lerin iç piyasaya dönük üretim yaptığını ve ihraç edebilecek kalite ve standartta üretime gidilmediği, ihraçata dönük üretimin yeterince desteklenmediği sonucuna varılabilir. Bunun yanında yukarıda çok belirgin bir şekilde göze çarpan bir diğer rakam ise Türkiye' de KOBİ'lerin toplam krediden almış oldukları paydır. % 4 oranında alınan pay bütün ülkeler arasında en az ve komik duran bir büyüklüktür. Bu durum KOBİ'lerin ülkemizde yeterince desteklenmediğini gösterir.⁷

2.1.4. KOBİ'lerin Genel Özellikleri

KOBİ'lerin kendine özgü ve onları büyük işletmelerden farklı kılan birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki tabloda verirken aynı zamanda da büyük işletmelerden farklarını da ortaya koymuş oluyoruz.

⁷ Seda Savun, **KOBİ'lerde Yatırım Stop**, Ekonomik Forum Dergisi, TOBB Yay, Temmuz 2001, s.36.

Tablo 4: KOBİ'lerin Genel Özellikleri

KRİTER	KÜÇÜK İŞLETMELERİN TİPİK ÖZELLİKLERİ
ÜRETİM MODU	Emeğin sınıflandırılması azdır, usta tipi üretim vardır.
PİYASADAKİ YERİ	Önemli alt piyasalarda baskın bir piyasa gücü yoktur.
İDARİ YAPISI	Profesyonel bir yönetimi yoktur. Üretim ve idare fonksiyonları ayrılmamıştır.
ÇALIŞANLARI	Ailesel paylar fazladır ve eğitim gereksinimleri azdır.
ÜRÜN TÜRÜ	Düşük teknolojik yoğunluk, küçük boyutlu üretim.
ÖRGÜTSEL YAPISI	İşçiler, müşteriler ve satıcılarla kişisel ilişkiler.
KANUNİ YAPISI	Genellikle resmi bir kaydı yoktur.
ÇIKTI PİYASALARI	Genellikle bölge ile sınırlı.
GİRDİ PİYASALARI	Bölgede bulunan kaynakların kullanılması.

Kaynak:Ralf Meier, **The Case for a New Approach to Small Enterprise Promotion**, International Small Business Series 13, University of Göttingen, <http://www.zdh-connect.com/>, s.7.; Vernon A. Musselman; Eugene H. Hughes, **Introduction to Modern Business Analysis and Interpretation**, New Jersey, 1969, s.147.

1.5. KOBİ'lerin Büyük İşletmelere Göre Avantajları

KOBİ'lerin büyük işletmelerle kıyaslandığında birtakım üstünlükleri ve rekabet avantajları vardır. Yukarıda özelliklerini anlatırken bazılarını kısaca değinmiş olduğumuz bu avantajlar şunlardır:⁸

Tüketici tercihlerine göre değişebilen esnek üretim tarzı, yeniliklere açık ve daha yatkın olması, teknik yeniliklerde daha fazla verimlilik, üretimdeki boşlukların hızla doldurulması, bürokrasinin ve yönetici grubunun az olması, çalışanlarla daha yakın ilişki, trafik yoğunluğunun az olduğu yörelerde faaliyette bulunmalarından dolayı trafik maliyetlerini düşük olması, bireysel tasarrufların teşvik edilmesi, KOBİ'lerin farklı alanlara dağılımı sonucu sabit noktalardan işleyen büyük firmalara karşı sağladığı alansal faydalar, düşük maliyetle istihdama katkısı, yerel istihdamı artırması, büyük

⁸ -----, European Commission Thematic valuation of Structural FundImpacts on SMEs, **Synthesis Report**, July 1999, s.4.; Kristian Philipsen, **Entrepreneurship As Organizing - A Literature Study Of Entrepreneurship**, Druid Summer Conference, June 9-11, Bornholm, Denmark, s.1-17.; İlhan Uludağ; Vildan Serin, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler)**, İTO Yayınları, No:21, İstanbul, 1991, s.20.; Allan A. Gibb, **Key Factors in the Design of Policy Support for the Small and Medium Enterprise (SME) Development Process - An Overview**, International Small Business Series12,University of Göttingen, <http://www.zdh-connect.com/>, s.9-30.

⁹ Heiko Fahnelt vd., **In Search of New and Innovative Concepts For Small Enterprise Development in Third World Countries**, International Small Business Series 15, University of Göttingen, Conference report, October 29-30, 1992, s.6-7; Mete Oktav vd., **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri**, TOBB Yay. No: 176, Ankara 1990, s.22.; Hüseyin Özgen, Selen Doğan, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri**, KOSGEB, Ankara 1997, s.40.

işletmeleri tamamlama özellikleri (yan sanayii veya taşeronu olması), rekabeti teşvik etmeleri ve bölgesel kalkınma ve çevre korunmasına katkıları olarak özetleyebileceğimiz özellikler KOBİ'ler büyük ölçekli işletmelere göre daha avantajlı kılmaktadır.

1.6. KOBİ'lerin Sorunları

KOBİ'ler günümüzde çeşitli sorunlarla karşı karşıyadır. Bu sorunların bir kısmı, KOBİ'lerin görece olarak küçük olması gibi işletmenin kendi yapısından kaynaklanmakta, diğer bir kısmı ise işletme dışı faktörler olarak nitelendirilebileceğimiz ve sürekli değişmekte olan ekonomik ve siyasi yapıdan kaynaklanmaktadır. KOBİ'lerin günümüzde karşılaştığı sorunlar hemen hemen tüm ülkelerde benzerlik göstermektedir. Bu sorunları şu şekilde özetleyebiliriz.⁹

Fazla sayıda vergi olması ve bunun yarattığı bürokrasi, kuruluş aşamasından itibaren başlayan finansman sıkıntısı, yeterli üretim teknolojisinin olmaması, pazar oluşturmak için yeterli finansal kaynak bulamamaları, nitelikli pazarlama elemanı istihdam edilememesi, hedef pazarların tespiti, bulunması ve değerlendirilmesi konusundaki eksiklikler, fiyat politikalarının tespit edilememesi, satış planlamasının yapılamaması, nitelikli işgücü temini sorunu, bilgi (enformasyon) eksikliği sorunu ve profesyonel yöneticiliğin olmaması gibi sorunlardır.

2. KOBİ'LERİN GELİŞTİRİLMESİNDE KULLANILAN TEMEL YÖNTEMLER

KOBİ'lerin geliştirilmesine yönelik üç farklı yaklaşım öne sürülmektedir. Bunlar; geleneksel yaklaşım, deregülasyon yaklaşımı ve işletmeler seviyesinden daha üst örgütlenmeler kurma yaklaşımlarıdır. Aşağıda bunlar ele alınmaktadır:¹⁰

2.2.1. Geleneksel Yöntem

KOBİ'lerin başarı performanslarının düşük olmasının nedeni olarak yetersiz piyasa katılımıcılığını gösteren geleneksel yaklaşımın varsayımlarından birisi; KOBİ'lerin aktivitelerinin genel şartlarının belirliliği ve değiştirilemezliğidir. Bu nedenle geleneksel yaklaşım, iyileştirme için KOBİ'leri doğrudan etkileyecek politikaların uygulanması gerektiğini savunmaktadır.

¹⁰;European Commission Thematic Valuation of Structural Fund Impacts on SMEs, a.g.e, s.19.

Bazı proje ve programlar, KOBİ'lerin darboğaza girdikleri durumları ve sektörleri incelemekte ve özel reçeteler hazırlamaktadırlar. Genellikle satınalma, üretim, pazarlama ve yönetim kademeleri incelenmekte ve böylece KOBİ'lerin gelişmesinin önündeki engeller ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Bu iyileştirme çabaları KOBİ'lerin temel olarak kullandığı çırakların, işçilerin ve girişimcilerin eğitilmesi, teknik ve işletme danışmanlıkları, kredi programları, satınalmada yapılan yardımlar, pazarlama alanında yapılan yardımlar, altyapı ve işyerinin hazırlanması gibi bütün fonksiyonları içermektedir.

Bu önlemler arz yönlü olup direkt olarak desteklenen KOBİ'nin performansını etkilemektedir. Yukarıda sayılan önlemler tek tek uygulanabileceği gibi tamamı bir paket olarak ele alınıp KOBİ'lerin durumlarının iyileştirilmesi için uygulanabilmekte, böylece KOBİ'lerin zayıf yönlerinin tamamının birlikte çözülmesi amaçlanabilmektedir. Bu tip danışmanlık acentaları genellikle kamuya ait olup bunlara "bir tek yerden alış veriş" denmektedir. Bu tip acentaların amacı, KOBİ'lerin sorunlarını bir tek elden çözmeye yardımcı olmaktır.

Geleneksel yaklaşıma yapılan ilk eleştiri, ekonomik politikaların olumlu ve olumsuz yanlarını hesaba katmamasıdır. Bunun bir nedeni, geleneksel yöntemle KOBİ'lerin iyileştirilmesi çabaları, genel ekonomik politikalardan ayrı olarak ele alındığı sürece zor başarılı olacaktır. Başarılı olsalar dahi, iyileştirme çabalarının ekonomik etkinliği şüphelidir. Doğrudan bireysel KOBİ'lere yönelik olarak uygulanan önlemler hem finansal hem de personel maliyetlerini arttırmaktadır. Kaynakların sınırlı olduğu hesaba katıldığında destek verilecek işletme sayısının da sınırlı olacağı ortaya çıkmaktadır. Bu ise, destek verilecek KOBİ'lerin seçilmesi sorunu ortaya çıkarmaktadır. Böylece, bir kısım KOBİ'ler destek için tercih edilirken diğer bir kısım ise geride kalacaktır. Acentaların genellikle kamuya ait olmaları ve ayırım yapabilme ve seçebilme gücünü ellerinde bulundurmaları, bürokrasinin negatif yönlerinin de ortaya çıkma olasılığını gündeme getirmektedir. Ayrıca KOBİ'lerin desteklenmesinde acenta gibi üstelik kamuya ait bir tek kuruluşun kullanılmasının ne derece doğru olduğu da sorgulanmaktadır.

Geleneksel yaklaşımın ikinci eleştirisi, arz yönlü yaklaşımı çok fazla öne çıkarmasıdır. KOBİ sektöründe gelişme, o sektörün mallarına olan talebin büyüklüğü ile sınırlıdır. Bu sebeple KOBİ'lerin etkin bir şekilde desteklenmeleri çoğunlukla kırsal gelirin artırılması ile olabilecektir. Fakat, kırsal gelirin büyük bir miktarının da KOBİ faaliyetleri sonucunda ortaya çıktığı unutulmamalıdır.

Bu alandaki diğer bir eleştiri ise, KOBİ'lerin ihtiyaçlarının işletme dışındaki acenteler tarafından genel, sınırlı ve belli ölçütler esas alınarak teşhis edilmesi bazen KOBİ'lerin yanlış da olsa bu destekleri kabul etmek zorunda kalıyor olmalarıdır. Çoğu zaman uzmanlar desteklemeyi kendi istedikleri gibi şekillendirirken işletmeye seçme ve değerlendirme hakkı vermeyebilmektedirler. Böylece KOBİ'ler, yapılan desteklere ve tavsiye

edilen yönde işini geliştirmeye mecbur kalabilmekte ve acentelere bağımlı hale gelebilmektedir.

Sonuçta, desteklemeler ile ilgili olarak geleneksel yaklaşım beklenen sonuçları sağlayamamıştır. Bunun nedenleri sadece zayıf uygulamalarda değil, aynı zamanda yaklaşımın doğasından kaynaklanan temel nedenlerde yatmaktadır.

2.2. Deregülasyon Yaklaşımı

“Neoliberal” olarak adlandırılan bu yaklaşım tatmin edici sonuçlar veremeyen geleneksel yaklaşıma bir tepki olarak doğmuştur. Bu yaklaşıma göre, politik ayrımcılık ve regüle edilmiş piyasalar KOBİ’lerin gelişmemesinin nedeni olarak görülmektedir. Temel hipotez ise, liberalize edilmiş piyasalar, özgür fiyat belirleme ve müdahale edilmemiş fiyat yapılarıdır. Bunların sağlanması, KOBİ’lerin gelişmesi için yeterlidir. Deregülasyon taraftarları, ekonomik politikanın yapısının değişmesini ve devletin ekonomik sürece müdahaleden kaçınmasını savunurlar. Geleneksel yaklaşım olan destekleme önlemleri reddedilmektedir. Bu sistem uygulandığı takdirde, bazı işletmeler diğerlerinden farklı olarak destek alacak ve görece olarak büyüyecekler ve böylece kaynakların optimal dağılımı mümkün olmayacaktır.

Bu yaklaşımın geleneksel yaklaşıma yönelttiği eleştiriler hem KOBİ’lerin hedeflerinin açık olarak tanımlanmasını ve getirilen önlemlerin sorgulanmasının yolunu açmış, hem de KOBİ’lerin desteklenmesinin sonunun olmadığını ve KOBİ’ler yerine büyük firmaların daha avantajlı olduklarını iddia etmiştir. Zira emek, sermaye ve toplam faktör verimliliğinin daha yüksek olduğu büyük ölçekli üretimler ve büyük firmalar koruma ya da özel teşvikler olmaksızın karlı üretim yapabilirler. Bu firmalara ayrımcılık yapmaya da gerek kalmayacaktır.

Deregülasyon yaklaşımı, gelişmekte olan ülkelerin ekonomi politikalarını birden bire değiştirmelerini beklemektedir. Zaten yaklaşımın pratik öneminin fazla olmamasının nedeni de bu şekilde gerçeklerden oldukça uzakta olmasıdır. İdeal serbest piyasa ekonomisi ne gelişmiş batı ülkelerinde nede gelişmekte olan ülkelerde bulunmamaktadır.

2.3 İşletme Seviyesinden Daha Üstte Örgütlenmeler

Kalkınmışlık seviyesi düşük ve regüle bir piyasa yapısına sahip bir ülkede, KOBİ’lerin desteklenmesi, iyileştirilmiş bir piyasa için kurumsal ön koşulların gerçekleştirilmesine bağlıdır. Piyasa ekonomisinin geniş alanlarda işlediği gelişmişlik düzeyi daha yüksek olan bir ülkede ise, belli avantajlılıkları gidermek veya KOBİ’lerin belli davranışlarını desteklemek için yapılan müdahaleler muhtemelen gerekecektir. KOBİ’lerin desteklenmesi konusunda içerik ve yöntemler ülkenin özel durumlarına göre değişmektedir.

KOBİ'lerin desteklenmesi başlı başına bir karmaşıklık iken hiçbir ülkede KOBİ sektörünün homojen bir yapıya sahip olmayışı bu karmaşıklıkta daha da arttırmaktadır. Burada, KOBİ'leri geliştirilmesine yönelik işletme seviyesinin üstünde entegre örgütlenmeler yaklaşımı gündeme gelmektedir.

Üyelik sistemi ile çalışan birlikler ve ticaret odaları KOBİ'leri daha yakından tanıyan ve bu işe en uygun gruplardır. Bunlar sadece geleneksel destek sağlamakla kalmazlar, aynı zamanda sektörün çıkarlarını kapsamlı olarak temsil etmekte devletten daha başarılıdırlar. Birçok gelişmekte olan ülkede, KOBİ'lerin oluşturdukları organizasyonlar, belli ölçüde gelişmişlerdir. Bu kurumlar güçlendirilerek, varolan KOBİ desteklemelerinin zayıflıkları giderilebilir ve bu kuruluşların pozitif katkıları güçlü bir şekilde ortaya çıkarılabilir.¹¹ Bu tür organizasyonların oluşturulması sonucunda aşağıdaki avantajları sağlaması beklenebilir;

Hedef gruba ve probleme yakınlık, ayrımcı politikalara karşı bölgesel politik etkilerin güçlendirilmesi, sorun ve uygulama eksenli destek önlemleri geliştirmek, maliyet etkili destekleme, Birlik ve Odaların üyelerince destekleme önlemlerinin kontrol edilebilirliği ve bunlara katılımları, kamu yönetimine güven vermesi ve işlerini azaltarak rahatlatması, KOBİ'lerin kendi kendilerine destek olabileceği konusunda ilerlemesi.

Fakat, KOBİ'lerin oluşturdukları bu üst merkezler, düşük üyelik, zayıf liderlik, etkin olmayan yönetim, hükümetler tarafından sorunları tamamen çözen bir kurum olarak kabul görmemesi ve yetersiz finansman konusunda sıkıntı çekmektedirler.¹²

3. KOBİ'LERİN BÖLGESEL KALKINMADAKİ ROLÜ

1970'lerde KOBİ'lerin kalkınma ekonomisi açısından önemi keşfedildikten sonra kalkınma sürecindeki yerleri tartışma konusu olagelmiştir. Bunun sebebi KOBİ'lerin ekonomik ve toplumsal kalkınma süreci içerisinde çok çeşitli ve kapsamlı roller üstlenmesidir.¹³ Özellikle 1973 petrol krizi ile ABD ve Batı Avrupa ülkelerinin yaşadığı ekonomik durgunluk sonucu, büyük işletmelerin iş hacimlerinin daralması ve işsizliğin artması, buna karşılık küçük işletmelerin esnek yapılarından dolayı o dönemdeki ekonomik koşullara kendilerini çabuk adapte ederek krizi atlatmayı

¹¹ Jakob Levitsky, **Private Sector Support For small Enterprises- Some Conclusions**, International Small Business Series 16, University of Göttingen, <http://www.zdh-connect.com/>, s.2-3

¹² Jakob Levitsky, **Proposal for a Private Sector Support System for Small and medium Enterprises In Developing Countries**, International Small business Series, No:9, University of Göttingen, <http://www.zdh-conect.com/>, s.15-16.

¹³ Gibb, s.6.

başarımları ve istihdamda bir azalma yerine büyüklerin de açığını kapatmaları dikkatleri KOBİ'lere yöneltmiştir.

KOBİ'lerin ekonomik ve toplumsal kalkınmada oynadıkları rol, ülkelerin kültürel yapılarına göre farklılıklar göstermektedir. Örneğin ABD'de KOBİ'ler serbest piyasa ekonomisinin vazgeçilmez bir unsuru ve ekonomik dinamizmin temel güçleri olarak görülmektedir. Bu yüzden ABD'de KOBİ'lere verilen sosyo-politik ve ekonomik destek önceden olduğu gibi şimdi de önemini azaltmadan sürmektedir. Japonya'da bu tür işletmelere bakış açısı biraz daha farklıdır. Bu ülkede KOBİ'ler, büyük işletmelere maliyeti düşük, kalitesi yüksek ve yenilik taşıyan parçalar sağlayan işletmeler olarak görülmekte ve büyük işletmelerle yakın ilişkiler kuran yapıları sonucu Japon büyük firmalarının Amerika ve Avrupa'nın büyük firmalarına göre daha avantajlı oldukları savunulmaktadır. Avrupa'da ise ülkeden ülkeye farklılıklar göstermesine rağmen, daha çok ilginin KOBİ'lerden yana olduğu görülmektedir.¹⁴ KOBİ'lere yönelik politikalar ise yine ülkeden ülkeye ağırlık verilen alana göre, farklılık göstermektedir.

Özelliklerinden bahsederken de değindiğimiz gibi KOBİ'ler yeniliklerin teşviki, yeni iş imkanlarının yaratılması, istihdama olan katkısı, ekonomiye kazandırdığı dinamizmin yanında en fazla katkıyı bölgesel kalkınmayı hızlandırmak ile yapmaktadır. KOBİ'ler ülkelerin büyüme ve kalkınmasında önemli bir rol oynamaktadırlar. Fakirliğin çeşitli toplum kesimleri arasında azaltılmasını sağlama potansiyeli taşımaktadırlar.¹⁵ Özellikle, KOBİ'lerdeki üretimin emek yoğun olduğu ve bu nedenle belli bir sermaye seviyesinde daha fazla istihdam sağladığı vurgulanmaktadır. KOBİ'ler özellikle geri kalmış bölgelerdeki istihdam açığına bir çözüm aracı olarak da değerlendirilmiştir.¹⁶

KOBİ'lerin bölgesel düzeyde istihdam ve gelir sağlama etkisi, bölgenin kalkınmışlık seviyesine göre farklılıklar sergilemektedir. Ekonomik kalkınmanın ilk evrelerinde KOBİ'lerin istihdama ve üretime katkısı büyük işletmelerden daha fazla olmaktadır. Bu bağlamda bölgesel dengesizliklerin olduğu ekonomilerde kalkınma seviyesi düşük olan bölgelerde kalkınmayı hızlandırmak için KOBİ'lerin bir araç olarak kullanılması gerektiği söylenebilir.¹⁷

¹⁴ Sariaslan, s.31.

¹⁵ Paul Cook, Frederick Nixon, **Finance and Small And Medium-Sized Enterprise Development, Finance and Development Research Programme**, Working Paper Series, No:14, University of Manchester, April 2000, s.2.

¹⁶ Frank Pyke, **Local Development Initiatives and The Management Of Change In Europe**, Employment And Training Papers 31, Employment and Training Department International Labour Office, Geneva, 1998, s. 1-5.

¹⁷ Sariaslan, s.39-40.

3.1. Bölgesel Kalkınmada KOBİ'lerden Yararlanmanın Avantajları

KOBİ'lerin bölgeler arası gelişmişlik farklarını gidermek amacıyla kullanılmasının birtakım avantajları vardır. Bu avantajlar KOBİ'lerin daha önce bahsettiğimiz özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu avantajları şu şekilde özetleyebiliriz:¹⁸

- KOBİ'ler emek yoğun koşullarda üretim yaparlar ve dolayısıyla istihdam yaratmak için sadece az bir miktar sermayeye ihtiyaçları vardır.
- Piyasalardaki başka bir şekilde faydalanılamayacak uygun ortamlara yerleşirler.
- Kırsal ve uzak alanlarda yerleşirler ve ek gelir yaratırlar.
- Daha çok vasıfsız işgücüne gelir ve istihdam fırsatları sağlarlar.
- Fırsatların ve gelirin daha eşit olarak dağıtılmasında katkıda bulunurlar.
- Kalkınma sürecinde diğer başka bir şekilde kullanılamayacak ve kaybedilecek olan kaynakları kullanarak faydalı hale gelmelerini sağlar. Bu kaynaklar, Girişimci ve ailesinin, akrabalarının ve arkadaşlarının tasarrufları, formel eğitimi olmayan çalışanlar ve yerel hammadde ve geri dönüştürülmüş kaynaklardır.
- Girişimciliğin gelişmesi ve işçilerin eğitilmesi açısından imkanlar sunarlar
- Çalışanlarının eğitim ve kalitesinin gelişimine katkıda bulunurlar.
- Göreli olarak daha az ithal girdi kullandıklarından dolayı dış ticaret açısından olumsuz etki yaratmazlar
- Şehirleşmiş alanlarda büyük işletmelere oranla daha az bulunmaktadır. Tarımla daha fazla bağlantıları bulunmaktadır ve dolayısıyla kırsal alanın kalkınmasında olumlu yönde katkıda bulunurlar.

2.3.2. KOBİ'lerin Bölgesel Kalkınmayı Etkileme Süreci

KOBİ'lerin bölgesel kalkınmayı hızlandırma fonksiyonu, birbirine neden ve sonuç ilişkisi ile bağlı aşağıdaki aşamaları izleyerek zamansal bir gelişme süreci sonucunda etkisini ortaya koymaktadır:¹⁹

“1. Aşama: KOBİ'lerin (daha yoğun olarak küçük işletmelerin) ülkenin tüm coğrafik bölgelerine yayılmış olmaları,

¹⁸ Cook, Nixon, s.4-15; Oktay Alpugan, **Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**, Der Yayınları, II.Basım, Trabzon, 1994, s.14-23.

¹⁹ Sariaslan, s.40-41.

2. Aşama: Özellikle kırsal ve/veya taşra bölgelerinde küçük işletmelerin, bölgede istihdam ve gelir yaratarak bölge nüfusunun büyük şehir merkezlerine göçünü engellemesi,

3. Aşama: Duran ya da azalan göç sonucu bölgede ekonomik faaliyetlerin canlanması,

4. Aşama: Bölgenin imkanlarına ve izlenen kalkınma politikalarına bağlı olarak, canlanan ekonomik faaliyetlerin dinamik ve büyüme potansiyeli yüksek işletmelerin doğuşunu teşvik edici bir ekonomik ortamı yaratması (inkübasyon),

5. Aşama: Dinamik ve büyüme potansiyeli yüksek işletmelerin kurulması ile bölgesel kalkınmanın hızlanması ve dolayısıyla ülke ekonomisinin gelişmesi.”

4. BÖLGESEL KALKINMADA KOBİ TEMELLİ STRATEJİLER

Ekonominin küreselleşmesi ve artan uluslar arası rekabet karşısında bölgesel ve yerel kalkınma stratejileri daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Yeni bölgesel politikalarla birlikte yerel istihdamı artırıcı girişimler artmaya başlamıştır. Bölgesel gelişmişlik farklarının azaltılmasına yönelik geleneksel politikalara ilave olarak, girişimciliğin özendirilip geliştirilmesi yörelerin kalkınmasını hızlandırmaktadır. Son yıllarda pek çok ülkede, özellikle az gelişmiş bölgelerde, devletin istihdamı artırmaya yönelik faaliyetlere desteği konusundaki yaklaşımlarda değişimler olmuştur. Doğrudan destek ve gelir transferi yerine, daha çok işletme kurulmasını özendirmeye, yerel ve bölgesel içsel kalkınmaya doğru bir eğilim göze çarpmaktadır. Bu bağlamda sivil toplumun da bu konuya eğilmesini teşvik edilmesinin önemi üzerinde durulmaktadır.²⁰

Ülkelerin hem topyekün kalkınmasında hem de gelirin adil paylaşımı ve istihdam yaratılması konusunda bölgesel kalkınmaya önem verildiği bilinmektedir. Bölgesel kalkınmanın yolu ise bölgenin potansiyellerinin açığa çıkarılması ve bölgedeki girişimcilik faaliyetlerine ortam hazırlanıp desteklenilmesi ve de bu girişimciler arasında koordinasyon sağlanarak rekabet gücü yüksek firmalar oluşturulmasıdır. Çeşitli ülkelerde bu amaca ulaşmak için özel sektör kamu, gönüllü kuruluşlar işbirliği ile birtakım oluşumlar ortaya çıkmıştır. Bazı bölgelerde KOBİ'lerin çok yoğun olduğu, bazı bölgelerde ağlar kurarak odaklandıkları, bazı ülkelerde İş Geliştirme Merkezleri (İş Kuluçkaları) veya Teknoparklar gibi girişimciliği

²⁰ DPT, **Bölgesel Gelişme**, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2000, s.189-190.

özendirici organizasyonların ortaya çıktığı sıkça görülmektedir. Şimdi bu oluşumları ve özelliklerini kısaca incelemeye çalışalım.

4.1. Yoğunlaşmalar Ve KOBİ Ağları Oluşturma

1970'li yıllardan sonra meydana gelen gelişmeler, küreselleşme süreci ile birlikte ulusal ekonomilerde mekansal yapılarda önemli değişiklikler yaratmıştır. Büyük ölçekli, standart mal üretimi üzerine kurulu Fordist üretim yapısına sahip eski sanayi bölgeleri hızlı bir durgunluk ve gerileme dönemine girerken, aynı ülkelerin kırsal veya az gelişmiş bazı bölgelerinde iktisadi hareketlilikler yaşanmıştır. Genel anlamda bir durgunluğun yaşandığı bir zamanda canlılığını koruyan bu bölgeler incelendiğinde buraların birtakım ortak özelliklerinin olduğu görülmüştür. Bu özellikler; yerel girişimciliğin çok fazla olması, esnek (post-Fordist) üretim teknolojileri, dayanışma, güven ve örgütlenme gibi unsurlardır.²¹ Buradan anlaşılan küreselleşmeyle birlikte bölgesel ekonomilerin de önem kazanmaya başladığıdır.

Geçen 20 yıl içerisinde küresel üretimden esnek üretim sistemine geçilmesi nedeniyle, yerel kalkınma ve küçük firmaların bundaki rolü giderek netlik kazanmıştır. Hızlı ekonomik değişim, adapte olabilme yeteneği ve esneklik gerektirmez. Merkezileşmiş hükümet ve uzmanlaşmış yeteneklere sahip ve ölçek ekonomilerinde yararlanan büyük firmalar gerekli sosyo-ekonomik değişiklikleri yapmakta yavaş kalmaktadırlar. Sonuç olarak bu hantal kurumlar ortaya çıkan yüksek işsizlik ve ileri global rekabet koşullarına ağır aksak karşı koyabilecek duruma gelmektedirler. Buna karşı alınacak önlem girişimciliğin özendirilmesi ve karar alma mekanizmasının desentralizasyonudur. Girişimciliği özendiren, örgütlü hizmetler sunan ve kamu otoriteleri, özel sektör ve yerel topluluklarla işbirliği yapan başta bölgedekiler olmak üzere tüm kuruluşlar giderek önem kazanmaktadır.

Ekonominin küreselleşmesi ile birlikte artık, firmaların ayakta kalabilmeleri için küresel boyutta rekabet üstünlüğü yakalamaları gerekmektedir. Bunun için de yeni teknolojiler yaratabilme, esnek ve pazara yönelik üretim, üretimde uzmanlaşma, verimliliği artırma ve global bir yönetim felsefesi gibi özelliklere sahip olmak gerekmektedir.²² Fordist üretim tarzı gerekli esneklik, yenilikçilik ve fazla bürokratik olmama gibi özellikleri taşıyamadıklarından 1970'li yıllardan sonra ilgi daha çok esnek, yenilikçi, az bürokratik ve pazara yakınlığı ile bilinen küçük işletmelere kaymıştır. Koordinasyonun planlamacılar tarafından yapıldığı, büyük üretim firmalarının yerini koordinasyonu pazar mekanizması tarafından sağlanan kümeler halindeki firmalar almaya başlamıştır. Büyük ölçekli firmalar da yeni rakipleriyle rekabet edebilmek için ölçek ekonomilerinin avantajlarından faydalanırken daha yalın, esnek ve yenilikçi olmanın yollarını aramaya

²¹ DPT, s.179.

²² Rüşü Bozkurt, **2000'li Yıllara Girerken Türkiye'nin Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Politikası**, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Konferansı, TOBB Yay, Yayın No: 278, Ankara, 1993, s.50-51.

başlamışlardır. Küçük ölçekli firmalar ise yalın, esnek ve yenilikçi özelliklerinin yanında ölçek ekonomilerinin avantajlarından da faydalanmak için stratejik işbirliklerine giderek küresel rekabette varolmanın yollarını aramaktadırlar.²³ Yeni rekabet stratejisi, ‘küçülürken büyümek’ anlayışı ile, geniş alanlara yayılarak her şeyi bizzat üretmektense bir alanda uzmanlaşıp en iyi bildiği işi yapıp, diğerlerini satın almayı gerektirmektedir.²⁴ Bu sebeple bir anlamda büyük firmalar küçülmenin, küçük ölçekli firmalarda büyük olmanın avantajlarına da ulaşmak için büyümenin yollarını aramaktadırlar.

Son yıllarda hem kamu hem de özel sektörlerin ve gönüllü kuruluşların kendi içlerinde veya aralarında oluşturdukları stratejik işbirliklerinin yaygınlık kazanmaya başladığı görülmektedir. Bu yerel sistemlerde rakipler, girdi sağlayanlar, müşteriler ve uzmanlaşmış araştırma ve eğitim programları coğrafi bir alanda yoğunlaşmışlardır ve iyileştirme ve yenilikler yapma için uygun bir ortam sunarlar. Örneğin İtalya’daki Emilia Romagna ve Veneto, Danimarka da Juten ve Almanya da Baden-Württemberg bölgeleri bu yapıları ile ün salmışlar ve birçok araştırmalara konu olmuşlardır. Emilian seramik bölgesinde, örneğin, imalat sanayindeki müşteriler ile üretimle ilgili makine-mühendisliği aktivitelerindeki yakın ilişkiler, uygulamalı araştırma ve mesleki eğitim destek merkezleri ile birleşerek yenileri de dahil olmak üzere teknolojik gelişme ve yayılmayı sağlamakta ve entegre bir ürün yelpazesinin gelişmesini ortaya çıkarmaktadır.²⁵

Stratejik işbirlikleri günümüzde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan birçok ülkelerde görülmekte, bu birliktelikler bazen devlet eliyle teşvik edilmekte, bazı ülkelerde kendiliğinden ortaya çıkmakta, bazı bölgelerde de özel sektör, kamu ve gönüllü kurumların ortak girişimleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Yeni Sanayi Odakları, Şebeke Organizasyonlar (KOBİ Ağları) ya da KOBİ Yoğunlaşmaları gibi farklı isimlerle ortaya çıkan bu stratejik işbirlikleri yapısal anlamda farklılıklar taşımasına rağmen genel anlamda aynı bölgede veya yakınındaki küçük firmaların bir araya gelerek ölçek ekonomilerinin sağladığı dışsallıklardan faydalanmak ve rekabet üstünlüğü yakalamak için oluşturdukları birlikteliklerdir. Yapı olarak benzer ve temelde aynı hedefe yönelik olan bu birliktelikleri ‘şebeke organizasyonlar’ olarak ele alacağız.

‘Şebeke organizasyonlar, belirli bir hedef pazar için daha etkin bir üretim süreci geliştirerek daha düşük maliyetlerle ve daha kaliteli ürün veya

²³ Hüseyin Özgen, Bahattin Karademir; “KOBİ’lerin Şebeke Türü Örgütlenmelerde Yer Almalarının Örgütsel Sonuçları: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”, **Krizden Çıkışta KOBİ’lerin Yeniden Yapılanması ve 2000’li Yıllar İçin Değişim Stratejileri Kongresi**, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Adana, Temmuz 2000, s.237.

²⁴ Tınaz Titiz, **Küçük Girişimciler**, Küçük İşletme Dergisi, Antalya Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği Yayın Organı, Sayı:4, Antalya, 1995, s.10.

²⁵ John Benington; Mike Geddes, **Local Economic Development In The 1980s and 1990s: Retrospect And Prospects**, Economic Development Quarterly, Nov92, Vol. 6 Issue 4, p 454-463.

hizmetler sunarak rekabet avantajı geliştirmek amacıyla bir araya gelmiş işletmeler topluluğudur.²⁶

Şebeke organizasyonlar, firmaların gönüllü işbirliği anlaşmalarına dayanan, mülkiyet açısından birbirinden bağımsız, iş ilişkileri açısından bağımlı, sermayelerini, teknolojilerini ve diğer varlıklarını değiştirdikleri, paylaştıkları ve ortak gelişme kaydettikleri firmalar arası ilişkiler ağıdır. Bu yüzden bunlara şebeke organizasyonlar denilmektedir. Bu işbirlikleri, ortak girişimler stratejik işbirlikleri, üretici tüketici işbirlikleri veya dağıtım kanalları oluşturma gibi farklı şekillerde oluşturulabilir.²⁷

Yerel KOBİ ağları şeklindeki bu organizasyonlar çeşitli birbirlerini tamamlayıcı alanlarda ve fonksiyonlarda uzmanlaşmış, hizmetleri, eğitimi, teknoloji yayılımını ve ihracatı kendi aralarında özendirici aktiviteleri ile karşılıklı olarak etkileşen ve işbirliği yapan gruplardır. Firmalar bu yoğunlaşmalar içerisinde piyasalarının maksimum çıkarı için buldukları iş ortamındaki sunulan birimlerle resmi ve gayri resmi işbirliği içerisindedirler. Diğer faktörler de aynı derecede önemlidirler: bunlar vasıf derecesi, eğitim düzeyi, gerekli girdi kaynaklarının varlığı, finans ve güven ve geleneklere dayanan gayri resmi ilişkilerin varlığı olarak sıralanabilir.²⁸

Ağ sistemi sadece ölçek ekonomilerini esas almakla kalmamakta, aynı zamanda firmalar arasında karşılıklı bağımlılık ve bilgi değişimi yoluyla ortaya çıkan öğrenme sistemi ve organizasyonunu de esas almaktadır. Rekabet gücünü artırmak için yerel ekonomik dışsallıklardan yararlanan bir firmanın kendisi de bu kolektif öğrenme ve bulunduğu toplumla bağlar kurma sürecine katılmak zorundadır.²⁹

Bu tür organizasyonların ortaya çıkmasının temel sebebi global işletmenin çevresel değişimlere hemen cevap verebilecek bir kıvraklığa kavuşması, etkinliğin artması, işletmenin bildiği ve esas uzmanı olduğu işini yapması, diğer işleri bir piyasa disiplini çerçevesinde başka organizasyonlara devretmesi düşüncesidir. Bunun yanında finansman, pazarlama ve enformasyon edinimi ve kullanımı konularındaki zaafı gidermek gibi amaçlar da bu tür işbirliklerine gidilmesinin sebepleri arasındadır.³⁰

Şebeke tipi organizasyonların temel özelliği, çok sayıdaki bağımsız KOBİ'lerin veya böyle firmaların ağlarının birlikte var olmaları ve üretimin

²⁶ Cengiz Yılmaz, Ebru Tümer Kabadayı; **KOBİ'ler İçin Yapısal Çözüm Önerileri (I): Şebeke Tipi Örgütsel Yapılanmalar ve KOBİ'ler Arası İşbirliği**, Krizden Çıkışta KOBİ'lerin Yeniden Yapılanması ve 2000'li Yıllar İçin Değişim Stratejileri Kongresi, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Adana, Temmuz 2000, s.285.

²⁷ Özgen, Karademir; s.238-239.

²⁸ Arne Isaksen, Regionalisation and Regional Clusters as Development Strategies in a Global Economy, STEP Report, Oslo, Norway, April, 1998, s.14-20.

²⁹ Isaksen, s.14-20.

³⁰ Yılmaz, Kabadayı; s.280.

farklı adımlara ayrılmasıdır, bir mal veya hizmet üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır.³¹ Diğer bir özelliği ise hiyerarşik kademelerden mümkün olduğu kadar uzak, yatay ilişkiler içerisinde çalışan birimlerden oluşmasıdır. Şebeke örgütlenmesinin de temel unsur katılımcı birimlerin gerçekleşmesi beklenen etkin kolektif işbirliği anlayışıdır.³² Kolektif etkinlik yerel dışsal ekonomilerden ve ortak eylemlerden doğan rekabet gücü olarak tanımlanabilir.³³ İşbirliği içerisindeki firmalar bilgi ve tecrübelerini paylaşırlar, gerekli iş bölümünü en etkin şekilde yaparlar ve birbirlerini daha iyi anlayıp yardımcı olurlar. Etkinliğin sağlanabildiği böyle bir işbirliği oluşturulabildiği takdirde bu yapılanmaya katılan bütün firmalar karlı çıkabilecektir.

Şebeke organizasyonlarının başarılı olabilmesi için bir takım şartlar vardır. Bunların başında şebekeyi oluşturan firmalar arasında karşılıklı güven ve risk alma unsuru gelmektedir. Karşılıklı güven fazla ise işbirliği içindeki firmalar birbirlerinde kendilerine zarar gelmeyeceğini bildiklerinden uzun dönemli faydalarını nasıl artıracıklarını konusuna yoğunlaşabilirler. Taraflar süreç içerisinde sürekli birbirlerinin faaliyetlerini değerlendirerek karşılıklı güveni geliştirirler. İş ilişkilerinde güvenin gelişimi için tarafların birbirleriyle doğru, açık ve zamanlı bilgi alışverişinde bulunmaları ve ellerine fırsat geçtiği hallerde dahi kısa dönemli çıkarlarını bir tarafa bırakarak karşı tarafa zarar verecek eylemlerden kaçınmalıdırlar. Aynı zamanda karşılıklı risk almakta bu firmaların birbirlerine güvenmek zorunda kalmalarını sağlamaktır.³⁴

Diğer bir şart etkin iletişimdir. Bu tür bir organizasyonun başarılı olabilmesi için etkin bir iletişim ağının olması gerekir. Yeni ürünlerle piyasaya çıkabilmek, müşteri istek ve ihtiyaçlarına zamanında cevap verebilmek, bilgi ve deneyimi etkin bir şekilde paylaşmak, ortak bir tedarik sisteminin yönetimi ve ürünlerin ortak pazarlanması gibi faaliyetlerde etkin iş birliği, iletişimin eş zamanlı ve anlık olmasına bağlıdır. Bunların yanında şebeke üye firmalar arasında ortak organizasyon kültürünün olması gerekmektedir. Yani bir takım özelliklerin bütün firma sahip yöneticilerinde olması gerekir. Bu özelliklerin bazıları; yeni fikirlere ve değişikliklere açık olma, karar vermede çabuk tepki gösterebilme eğilimi, paylaşma ve birlikte çalışmaya verilen önem, bireyin değil grubun ön planda

³¹ Bjørn Asheim, **Industrial Districts as Learning Regions: A Condition for Prosperity**, Conference: The ESST Research Agenda For The Year 2000. San Sebastian, Spain, September 15-17, 1995, s. 1-15.

³² Elisabeth Chapus, Humbert Lesca, Louis Raymond, **Collective Learning With In an Environmental Scanning Coalition of Small Regional Firms: Towards A Modelization**, Proceedings of the 44th Annual World Conference of the International Council for Small Business, Naples, Italy, 1999, s. 3-31

³³ Lynn Mytelka, Fulvia Farnelli, **Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness**, United Nations University, Institute for New Technologies, October 2000, s. 9-17.

³⁴ Yılmaz, Kabadayı, 280-283.

olduğu bir değer sistemi, risk alma eğilimi, çalışmalarda toleranslı yaklaşım eğilimi ve pazar odaklı yönetim anlayışı gibi özelliklerdir.³⁵ Bu özellikleri taşıyan firma sahiplerinin çok olduğu stratejik ortaklıklar genelde başarılı olabileceklerdir.

4.1.1. Şebeke Organizasyonlarının Faydaları

Şebeke organizasyonları şeklinde KOBİ'lerin bir araya gelerek oluşturdukları stratejik işbirlikleri sayesinde bir takım faydalar sağlarlar. Bunları şöyle özetleyebiliriz:³⁶

Yeni finansal kaynaklar sağlama, yeni pazar ve kanallara giriş, maliyet paylaşımı ve bunun sonucu olarakta maliyetlerde azalma, ürün geliştirme süresinin kısılması, şebeke sınırları içerisinde kaynak ve bilgi sağlama (know-how), insan kaynaklarının etkin kullanımı, yüksek kaliteli ürünler, pazardan gelen doğru ve hızlı bilgi akışı, süreç yenilikleri ve yeni teknolojiler sağlama, endüstri ürününü artırmak, şebeke içinde öğrenme dürtüsünü artırmak ve faaliyetlerde sinerji yaratmaktır.

Ağlar içerisindeki işbirliklerinde önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bazı yatay ağ grupları yeni pazarlar elde etmek ve ürünlerini ihraç etmek isteyen bazı benzer KOBİ'leri yeniden gruplandırarak bir arada toplar. Bu firmalar ar-ge, yeni ortak projeler yada yeni aktiviteler başlatmak için gereken pahalı ekipmanların maliyetlerini paylaşırlar.³⁷ Diğer firmalar dikey olarak işler ve örneğin bir ürünün geliştirilmesinde birbirlerini tamamlayıcı rol almak isteyen farklı bazen de başka sektörlerden olan firmalardan meydana gelir.³⁸ Üçüncü tür ağlar ise “bilgi” ağlarıdır: ortak bir problemi çözmek veya teknoloji ve piyasa bilgilerini birbirleriyle paylaşmak için oluşturulmuş birliklerdir. Örneğin Yeni Zelanda aynı ihracat sektördeki firmaları için “esnek bilgi ağları” ve ortak yeni icatlar geliştirmek isteyen firmaları için ise “katı ağlar” geliştirmiştir.

4.2. Teknoparklar

Kalkınmada görece geri kalmış yörelerde girişimciliğin teşviki amacıyla kullanılan bir diğer yöntem teknoparklar oluşturmaktır. Teknoparklar; sanayi, teknolojik ve kentsel gelişme amaçlarının bütünleştiği, üniversite, araştırma kurum ve kuruluşları ile kamu ve sanayi kesiminin bir araya gelerek oluşturdukları bir sanayi odağı geliştirme aracı olarak tanımlanabilir. Bunlara teknoloji geliştirme bölgeleri de denilmektedir. Teknoparkların amaçlarını ve işlevleri şunlardır:³⁹

³⁵ Yılmaz, Kabadayı, 283-285.

³⁶ Chapus, Lesca, Raymond, s. 3-31; Yılmaz, Kabadayı, s.282.

³⁷ Mytelka, Farinelli, s. 9.

³⁸ Mytelka, Farinelli; s. 9.

³⁹ DPT, s.186.

Ar-ge ağırlıklı faaliyetlerde bölgesel ve yerel ekonomilerin yeniden yapılanmasını sağlamak, sanayinin gerilediği bölgelerde ürün ve proses yeniliğinin oluşmasına yardım ederek yerel sanayinin canlanmasını ve modernizasyonu teşvik etmek, ileri teknoloji ve yenilik için gerekli altyapının oluşturulmasını sağlamak, ileri teknoloji kökenli firmaların oluşmasını ve gelişimini teşvik etmek, üniversite buluşlarının ve bilimsel bilginin ticarileşmesini sağlamak, teknoloji transferine katkı sağlamak, akademik personel ve öğrenciler için iş ve danışmanlık fırsatları yaratmak, yeni istihdam alanları açmak, ekonomik verimliliği artırmak, eğitim imkanlarını artırmak ve kullanmak, yörenin ekonomik faaliyetlerini çeşitlendirmek.

Görüldüğü gibi Teknoparklar bölgesel kalkınmanın ivme kazanması ve hızlanmasında kullanılabilecek önemli bir araçtır.

4.3. İş Geliştirme Merkezleri (İş Kuluçkaları)

İş kuluçkaları esnek koşullarda firmaların ihtiyaçlarına göre çeşitli iş geliştirme hizmetleri ve ortak kullanılan büro ve malzeme imkanları sunan organizasyonlardır. İş kuluçkaları (business incubators) yeni olan işletmelere yönelik işyeri sağlayarak, hizmetleri, imkanları ve ekipmanları bir araya getirerek ve temel gereksinimleri bir bölgede yoğunlaştırarak yerel istihdam yaratılması ve girişimciliği özendirilmesinde popüler bir enstrümandır. Sunulan ve sağlanan imkanlar yeni işletmelerin başarı ve büyüme potansiyellerini artırmada kullanılmaktadır. Yapılan bir ankete göre, fakir, bağımlı yada girişimcilik ortamının olmadığı bölgelerde bu tip kuluçkalar önem taşımaktadır. Çünkü bunlar buldukları bölgelere hem doğrudan ve dolaylı ekonomik etki yapmakta, hem de sosyal politika ve kalkınma programları ile de örtüşmektedir. Kuluçkaların yaratabilecekleri artan ekonomik çeşitlilik ve artan iş hacmi sosyal uyuma da destek sağlayacaktır.⁴⁰

1946'lardan bu yana üniversiteler, araştırma ve geliştirme parkları ve benzeri ortamlarda önemli ölçüde gelişmiş ve yerel hükümetlerin bölgesel kalkınma ve yenilik geliştirme stratejilerinin önemli bir parçası haline gelmişlerdir. 1998 de Ulusal İş Kuluçkaları Birliği'nin Amerika Birleşik Devletlerinde yaptığı bir araştırmaya göre ülkede 587 iş kuluçkası var olduğunu tespit etmiştir. 2000 yılında ise bu sayının 900'ü geçtiği belirlenmiştir⁴¹.

İş kuluçkalarının sunduğu imkanlar şunlardır;⁴²

- Tesisler: Kuluçkalar bina, büro ve esnek finansal kiralama imkanları ve yüksek standartta teknolojik ve bilimsel ortam sunarlar.

⁴⁰ R. Hayter, **The dynamics of Industrial Location, The Factory, The Firm and Production Systems**, Wiley 1997, New York, s. 226-227.

⁴¹ Tania Carroz, **The Start-Up Environment in The Boston Area Incubator Strategies**, Swisshouse Babson College, Boston, 2001, s. 3.

⁴² Carroz, s.3-4.

- Dışarıdan satın alınan internet, muhasebe ve diğer malzemeler gibi bir takım mal ve hizmetleri doğrudan kuluçka satın alır. Böylece kuluçka firmalarına zaman ve para tasarrufu sağlarlar.

- Girişimcilerine örgütlenme ve işe alma hizmetleri sunarlar.

- Kuluçkalar, girişimcileri için gerekli olan sermayeye daha kolay ulaşabilmelerinin ortamını hazırlarlar. Kavramsal aşamadaki projelere parasal destekleri kuluçkalar ortak çalıştıkları bankalar aracılığıyla sağlamaktadır.

- Kuluçkalar girişimci işletmelerine mallarını geliştirmede ve pazarlamada teknik ve stratejik danışmanlık hizmetleri de sunarlar. Bu sayede girişimciler geliştirdikleri ürünleri daha çabuk ve ucuz bir şekilde pazarlama ve daha fazla kar edebilme imkanına kavuşabilmektedirler.

SONUÇ

Günümüzde ekonominin küreselleşmesi ve artan uluslar arası rekabet karşısında bölgesel ve yerel kalkınma stratejileri daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Bölgesel kalkınmanın yolu ise bölgenin potansiyellerinin açığa çıkarılması ve bölgedeki girişimcilik faaliyetlerine ortam hazırlanıp desteklenilmesi ve de bu girişimciler arasında koordinasyon sağlanarak rekabet gücü yüksek firmalar oluşturulmasıdır.

Yeni ekonomik oluşumda firmaların ayakta kalabilmeleri için küresel boyutta rekabet üstünlüğü yakalamaları gerekmektedir. Bunun için de yeni teknolojiler yaratabilme, esnek ve pazara yönelik üretim, üretimde uzmanlaşma, verimliliği artırma ve global bir yönetim felsefesi gibi özelliklere sahip olmak gerekmektedir. Fordist üretim tarzı gerekli esneklik, yenilikçilik ve fazla bürokratik olmama gibi özellikleri taşıyamadıklarından 1970'li yıllardan sonra ilgi daha çok esnek, yenilikçi, az bürokratik ve pazara yakınlığı ile bilinen küçük işletmelere kaymıştır.

KOBİ'ler yalnız, esnek ve yenilikçi özelliklerinin yanında ölçek ekonomilerinin avantajlarından da faydalanmak için stratejik işbirliklerine giderek küresel rekabette varolmanın yollarını aramaktadırlar. Yeni rekabet stratejisi, 'küçülürken büyümek' anlayışı ile, geniş alanlara yayılarak her şeyi bizzat üretmektense bir alanda uzmanlaşıp en iyi bildiği işi yapıp, diğerlerini satın almayı gerektirmektedir. Bu sebeple bir anlamda büyük firmalar küçülmenin, küçük ölçekli firmalarda büyük olmanın avantajlarına da ulaşmak için büyümenin yollarını aramaktadırlar.

KAYNAKÇA

1. _ _ _ , European Commission Thematic valuation of Structural FundImpacts on SMEs, **Synthesis Report**, July 1999.
2. Alpugan Oktay ve diğerleri, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, 3.Baskı, Beta Basım Yay. İstanbul, 1993, s.62; M.Tamer Müftüoğlu, **İşletme İktisadı**, Turhan Kitapevi, Ankara, 1989.
3. Alpugan Oktay , **Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**, Der Yayınları, II.Basım, Trabzon, 1994.
4. Asheim Bjørn, **Industrial Districts as Learning Regions: A Condition for Prosperity**, Conference: The ESST Research Agenda For The Year 2000. San Sebastian, Spain, September 15_17, 1995
5. Benington John; Geddes Mike, **Local Economic Development In The 1980s and 1990s: Retrospect And Prospects**, Economic Development Quarterly, Nov.92, Vol.6 Issue 4.
6. BİS, **Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketleri**, İstanbul, 1993
7. Bozkurt Rüştü, **2000’li Yıllara Girerken Türkiye’nin Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Politikası**, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Konferansı, TOBB Yay, Yayın No: 278, Ankara, 1993.
8. Carroz Tania, **The Start-Up Environment in The Boston Area Incubator Strategies**, Swisshouse Babson College, Boston, 2001.
9. Chapus Elisabeth, Lesca Humbert, Raymond Louis, **Collective Learning With In an Environmental Scanning Coalition of Small Regional Firms: Towards A Modelization**, Proceedings of the 44th Annual World Conference of the International Council for Small Business, Naples, Italy, 1999.
10. Cook Paul, Nixson Frederick, **Finance and Small And Medium-Sized Enterprise Development, Finance and Development Research Programme**, Working Paper Series, No:14, University of Manchester, April 2000.
11. Çetin Canan, **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1996.
12. DPT, **Bölgesel Gelişme**, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2000.
13. Eskişehir Sanayi Odası KOBİ Komisyonu, , “KOBİ’lerin Sorunları ve Çözümleri,” **KOBİ Efor Dergisi**, Haziran 2000, No:9.

14. Fahnel Heiko vd, **In Search of New and Innovative Concepts For Small Enterprise Development in Third World Countries**, International Small Business Series 15, University of Göttingen, Conference Report, October 29.
15. Fukuyama Francis, **Güven Sosyal Erdemler ve Refahın Yararılması**, (Çev: Ahmet Buğdaycı), I.Baskı, İş Bankası Kültür Yay. Ankara, 1998.
16. Gibb Allan A., **Key Factors in the Design of Policy Support for the Small and Medium Enterprise (SME) Development Process - An Overview**, International Small Business Series12, University of Göttingen, <http://www.zdh-connect.com/>.
17. Hayter R., **The dynamics of Industrial Location, The Factory, The Firm and Production Systems**, Wiley 1997, New York.
18. Isaksen Arne, "Regionalisation and Regional Clusters as Development Strategies in a Global Economy," STEP Report, Oslo, Norway, April, 1998.
19. Levitsky Jakob , **Proposal for a Private Sector Support System for Small and medium Enterprises In Developing Countries**, International Small business Series, No:9,University of Göttingen, <http://www.zdh-conect.com/>.
20. Levitsky Jakob, **Private Sector Support For small Enterprises- Some Conclusions**, International Small Business Series 16, University of Göttingen, <http://www.zdh-connect.com/>.
21. Meier Ralf, **The Case for a New Approach to Small Enterprise Promotion**, International Small Business Series 13, University of Göttingen, <http://www.zdh-connect.com/>
22. Mytelka Lynn, Farinelli Fulvia, **Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness**, United Nations University, Institute for New Technologies, October 2000
23. Naisbitt John , **Global Paradoks**, (Çev: Sinem Gül), I.Baskı, Sabah Yay. İstanbul, 1994.
24. OECD, **Globalisation and Small and Medium Enterprises (SMEs)**,Vol.1, Synthesis Report,1997, s.17.; Rüştu Bozkurt, **İşletme Odağı**, Der Yayınları, No:222, İstanbul, 1997
25. Oktav Mete vd., **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri**, TOBB Yay. No: 176, Ankara 1990

26. Özgen Hüseyin, Doğan Selen, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri**, KOSGEB, Ankara 1997.
27. Özgen Hüseyin, Karademir Bahattin; “KOBİ’lerin Şebeke Türü Örgütlenmelerde Yer Almalarının Örgütsel Sonuçları: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”, **Krizden Çıkışta KOBİ’lerin Yeniden Yapılanması ve 2000’li Yıllar İçin Değişim Stratejileri Kongresi**, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Adana, Temmuz 2000.
28. Philipsen Kristian , **Entrepreneurship As Organizing - A Literature Study Of Entrepreneurship**, Druid Summer Conference, June 9-11, Bornholm, Denmark.
29. Pyke Frank, **Local Development Initiatives and The Management Of Change In Europe**, Employment And Training Papers 31, Employment and Training Department International Labour Office, Geneva, 1998.
30. Sarıaslan Halil, **Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İmalat Sanayi İşletmelerinin Sorunları ve Yeni Stratejiler**, TOBB Yayını, Ankara, 1996.
31. Seda Savun, **KOBİ’lerde Yatırım Stop**, Ekonomik Forum Dergisi, TOBB Yay, Temmuz 2001.
32. Steinhoff Don, **Small Business Management Fundamentals**, Second Edition, McGraw- Hill Book Company, University of Miami, 1998.
33. Titiz Tınaz, **Küçük Girişimciler**, Küçük İşletme Dergisi, Antalya Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği Yayın Organı, Sayı:4, Antalya, 1995.
34. Tuna Yusuf, **Tarımda Verimlilik Artışının Ekonomik Sonuçları: Türkiye İle İlgili Bir Değerlendirme**, MPM Yayınları, No:487, Ankara, 1993.
35. Uludağ İlhan; Serin Vildan, **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler)**, İTO Yayınları, No:21, İstanbul, 1991.
36. Vernon A. Musselman; Eugene H. Hughes, **Introduction to Modern Business Analysis and Interpretation**, New Jersey, 1969.
37. Yılmaz Cengiz , Kabadayı Ebru Tümer; **KOBİ’ler İçin Yapısal Çözüm Önerileri (I): Şebeke Tipi Örgütsel Yapılanmalar ve KOBİ’ler Arası İşbirliği**, Krizden Çıkışta KOBİ’lerin Yeniden Yapılanması ve 2000’li Yıllar İçin Değişim Stratejileri Kongresi, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Adana, Temmuz 2000.