

SIVAS KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİNDE İŞLETME İŞLEVLERİNE YÖNELİK BİR DEĞERLENDİRME

*Doç.Dr.Kemalettin ÇONKAR**

ÖZET

Küçük ve Orta Ölçekli işletmelere ekonomik kalkınma ve istihdam açısından günümüz dünyasında her ülkede önem verilmektedir. Buna paralel biçimde Türkiye’de de önemleri anlaşılmış bulunmaktadır. Bununla birlikte bilimsel çalışmalar genellikle büyük işletmeler dikkate alınarak üretilmektedir. Ekonomi politikaları ve işletmelere yönelik teşvikler belirlenirken de ülkemizde bu tür işletmeler gerekli ve yeterli desteği bulamamaktadırlar.

Çalışmamızda Sivas'taki küçük ve orta ölçekli işletmelerin belli başlı özellikleri ve sorunları saptanmaya çalışıldı. Bu tespitler küçük ve orta ölçekli işletmelerle ilgili başka çalışmalarda ortaya konulan değerlendirmelerle önemli bulduğumuz noktalarda karşılaştırıldı. Bu tür işletmelerin özellik ve sorunlarının farklı gelişmişlik seviyelerindeki yörelerde bile büyük ölçüde benzemekte olduğu belirlendi. Bu nedenle, çalışmamızda tüm sorunlara yönelik çözüm önerileri sunmak yerine sadece üniversitelerin dikkate alması gerektiğini düşündüğümüz birkaç önemli öneride bulunmakla yetinildi.

ABSTRACT

In today's world small and medium sized business organizations are given importance due to economic development and employment all over the world. Depending on this fact, their importance is already understood in Turkey too. Although, scientific studies are produced by taking the big business organizations into account generally. Such kind of business organizations can not get sufficient and necessary support from the government while economic policies and incentives are determined for business organizations.

In our study the main features and problems of small and medium sized business organizations in Sivas have been determined. These findings have been compared with similar studies related to the small and medium sized business organizations at the important points. It has been even observed that the features and problems of this type of business organizations resemble greatly to the different developed regions. For this reasons developed suggestions are limited just within the context of the university that must be taken into account instead of all the problems determined.

* Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Anketin dağıtılması, toplanması ve bilgisayarda işlenmesinde bana yardımcı olan Y. Lisans öğrencisi Hamit KAPLAN'a bu hizmetleri için teşekkür ederim.

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Her şeyin sürekli bir değişim içinde bulunduğu günümüz dünyasında, bu değişim olgusu küçük ve orta ölçekli işletmelerin değerlendirilmesinde de kendisini göstermekte, bu işletmelere bakış açısı hızla değişmektedir. Değişimin öğelerini oluşturan birçok olgu bu tür işletmelerin önemini sürekli artırmaktadır¹.

Bu bağlamda ülkemizde de son yıllarda küçük ve orta ölçekli işletmeler ekonomik gündemde önemli bir yer işgal etmeye başlamış bulunmaktadır. Esasında Türkiye ekonomisinin bugünkü seviyesine ulaşmasında bu tür işletmelerin rolü oldukça önemlidir².

Ekonomik kalkınmamızı hızlandırabilmemiz, kaynakların etkin ve rasyonel biçimde kullanılmasını gerektirmektedir. Bunun sağlanabilmesi ise, işletmelerin çeşitli işlevlerinin verimlilik ve etkinliği sağlayacak biçimde örgütlenmesi ve yönetilmesini gerektirmektedir.

Sivas'ta faaliyette bulunan işletmelerin hemen tümü küçük ve orta ölçekli işletmeler grubu içinde düşünülebilir. Çalışmamızda Sivas'ta ve Şarkışla'daki küçük ve orta ölçekli ve üretimle ilgili işletmeler ele alınmıştır. Bu tür işletmelerin; kuruluş kararının verilmesi, yönetim ve organizasyon, personelin işe alımı, yetiştirilmesi ve değerlendirilmesi, pazarlama, üretimin planlanması, yürütülmesi ve denetimi, kaynak temini ve kullanımı gibi işletme işlevlerinin başlıca önemli hususlarıyla ilgili olarak ne ölçüde yeterli ve başarılı oldukları, bu hususlarda başlıca ne gibi sorunlarının bulunduğu ortaya konulmaya çalışılacaktır. Burada yapılan değerlendirmelerin ışığı altında da üniversitelerin üzerine düşen bazı görevlere dikkat çekilecektir.

Çalışmada öncelikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin özellikleri ve sorunlarıyla ilgili literatürden yararlanılmıştır. Literatürden elde edilen bilgilerin ve kendimin 50'ye yakın il ve ilçede "küçük ve orta ölçekli işletmelerin özellikleri, sorunları ve sorunların çözüm yolları" çerçevesinde verdiğim seminerler ve seminer sonlarındaki karşılıklı fikir alış veverişlerinden edindiğim birikimlerin ışığında anket soruları oluşturulmuştur. Bu anketler 100 civarında işletmeye gönderilmiş, bunların 50 tanesinden cevap alınmıştır. Anket gönderilen işletmelerin çoğu 5-49 işçi çalıştıran işletmeler olarak ifade

¹ Tamer MÜFTÜOĞLU, *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar-Öneriler*, Ankara: 1991.s.27-29

² Oktay ALPUGAN, *Küçük İşletmeler*, Trabzon: KTÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1988 s.1.

edilebilir. Hedef kitlenin içinde 50'nin üzerinde işçi çalıştıran işletme çok azdır. Değerlendirmeler esas itibarıyla bu anketlere dayanarak yapılmış, ancak zaman zaman yüz yüze görüşmelerden edinilen izlenimlerden yararlanılarak bu değerlendirmeler güçlendirilmeye çalışılmıştır.

Sivas'ta, bu çalışmamıza konu olan işletmelerin büyük bir kısmını oluşturan 5-10 kişi çalıştıran işletmelerin önemli bir bölümü (%39) madeni eşya, makine ve ulaşım araçları bakım-onarım faaliyetlerinde yoğunlaşmıştır. Madeni eşya bakımı, makine yapımı ve onarımı önemli bir faaliyet dalı olmasına karşın bu alandaki işletmelerin çoğu küçük ölçeklidir. Bunlar arasında en önemli olanlar ise, tarım makineleri ve onarımı ile uğraşanlardır. Küçük işletmelerin yoğunlaştığı bir diğer sektör ise, %26 ile orman ürünleridir. Bunları sırasıyla %10 ile dokuma, giyim ve deri sanayi ve %8,7 ile gıda sektörü izlemektedir.

II. SİVAS EKONOMİSİNİN GENEL DURUMU

Sivas tarihte Anadolu'nun ortasında büyük ve önemli bir şehir olma özelliğini korumuştur. Bazı dönemler siyasi olarak başkent, kültürel açıdan da bir ilim merkezi olmuş, ulaşım, sağlık ve haberleşme alanlarında zamanın ve çağının hep ileri noktalarında bulunmuş ve önemini muhafaza etmiştir.

Sivas'ın sanayileşme sürecinde varmış olduğu aşamanın hem düşük hem de ekonomik ve toplumsal gelişmesi için gerekli olan düzeyin altında olduğu görülmektedir. Sivas'ta sanayi sektöründe 1980 yılından sonra bir canlanma ve gelişme görülmeye başlamış ancak bu gelişim kısa bir süre devam ettikten sonra sanayi tekrar gerilemeye başlamıştır. Zengin bir maden potansiyelinin varlığına rağmen bu potansiyelin çok az değerlendirildiği de dikkati çeken bir husustur. Sivas'ta özel ve kamu ayırımı yapmadan hemen bütün alt sektörlerde üretim teknolojilerini yenileyen, rekabet ve verimlilik düzeyini artırmayı hedefleyen topyekün bir sanayileşme atılımının gerçekleştirilmesi gerektiği görülmektedir. Sivas ili halen kalkınmada ikinci derecede öncelikli yöreler arasında yer almaktadır.

Sivas ilindeki nüfus artış hızı 1950 yılından sonra daima Türkiye ortalamasının altında kalmıştır. Bu nedenle hızlı göç Sivas ilinin en önemli sorunlarından biridir. Göçle birlikte sermaye ve nitelikli işgücü kaybı, diğer önemli sorundur.

İlin 12 yaş ve üstü faal nüfusu (320.956) toplam nüfusun %40'ını oluşturmaktadır. İktisaden faal nüfusun tarımdaki payı %69.2, sanayi iş kolundaki payı ise (Madencilik-İmalat, Sanayi-Elektrik, Gaz ve Su) %6.01'dir. Türkiye'nin tarım sektörü ortalaması %53 civarında olduğu dikkate

alındığında Sivas'ın bu oranın oldukça üzerinde olduğu görülmektedir³. Tarım sektöründe kadınların daha faal oldukları görülmektedir. Bu oran %56.2'dir.

Sivas verdiği göçler ve tarımsal yapının sanayi kesimine dönüşmemesi sebebiyle GSYİH rakamları azalan bir ildir. Cari fiyatlarla Sivas'ın gelişme hızı Türkiye ortalamasının altındadır.

Sivas'ta varolan doğal kaynaklar ve toprak gerektiği gibi kullanılmamaktadır. Sivas üretim faktörlerinden emek ve doğal kaynağa sahip olmasına rağmen girişimci, nitelikli emek ve sermaye eksikliği gibi nedenlerle kalkınmasına hız kazandıramamaktadır.

Sivas, ülkemizde yüksek hayvancılık potansiyeline sahip iller arasındadır. Fakat uygulanan yöntemlerin daha çok geleneksel nitelikli olması nedeniyle bu potansiyel verime yansımamaktadır.

Sivas, zengin maden yataklarına sahiptir. Yer altı zenginliklerinden bazıları işletilmektedir. Önemli bir bölümü de yeterli teşvik ve yeterli ekonomik imkanların yokluğu nedeniyle işletilememektedir⁴.

Sivas tarihi, kültürel ve doğal zenginlikleri ile bilerli bir turizm potansiyeli taşımaktadır. İlde değerlendirilebilecek turizm etkinlikleri, kültür turizmi, sağlık turizmi, dağcılık ve av turizmi olarak sınıflandırılabilir.

Sivas ve çevresi hidroterapi ve kaplıca kaynakları yönünden ülkemizin en zengin yörelerinden biridir. Ancak bugüne kadar bu doğal zenginliklerin yöre ve ülke ekonomisine kazandırılması için hiçbir bilimsel çalışma yapılmamıştır

Sivas el sanatları ülkemizde ayrı bir yere sahiptir. Sivas el sanatları, hediyelik ve turistik eşya yönünden haklı bir ün kazanmıştır. Özellikle halı, kilim, seccade, cicim, heybe, halı yastık ve çorap çeşitleri önemli el sanatlarından bazılarıdır. Bu alanda piyasa geliştirme ve katma değerlerini artırmaya yönelik çabalara ihtiyaç vardır.

Sivas'ta sanayi sektörünün GSYİH'ya katkısı yıllar itibariyle dalgalı bir trend izlemesine rağmen artış eğilimi göstermektedir. 1992'de %0.57 olarak gerçekleşmiştir. Küçük sanayi sitelerinde önemli bir mesafe alınmış olup, Sivas'ta 3 tane küçük sanayi sitesi mevcuttur. Birinci sitede 127, ikinci sitede 310 işyeri vardır. Üçüncü site ise (4 Eylül K.S.S.) 500 adetlik işyeri ile daha büyük ve çiraklık okulu ve sosyal tesisleri ile daha kapsamlıdır. Genel ekonomik şartlardan olumsuz yönde etkilenen küçük sanayi işletmelerinden geleneksel üretime sahip olanlar zor ekonomik koşullar içerisinde faaliyetlerini sürdürürken, kendilerini çağın şartlarına karşı yenileyebilenler varlıklarını devam ettirebilmektedirler.

³ Adem ESEN, *Sivas Ekonomisi*, Sivas: Sivas Belediyesi Kültür Yayınları, 1999,s.27.

⁴ İbrahim YASAK, *Sivas İli*, Sivas: Seyran Yayınları, 1999,s.48.

Hafif Endüstri Sahasının da içinde bulunduğu Organize Sanayi Bölgesinin imar çalışmaları tamamlanmış olup, tatbikat projeleri ise tamamlanma aşamasına gelmiştir. Halen bu bölgede 20 civarında işletme faaliyet halindedir. Organize Sanayi Bölgesi için ayrıca Erzincan karayolunun sol tarafında 3 km.den başlayan 150 hektarlık bir alan ayrılmıştır. Bu parselin tamamı 46 adet yatırımcıya tahsis edilmiştir. Artan arsa talepleri karşısında yeni çabalar ile kısa zamanda Sivas'a 20 km. mesafede Demir Çelik tesisleri bölgesinde 800 hektarlık bir alan tahsis edilerek 100 hektarlık alanda ikinci Organize Sanayi Bölgesi oluşturulmuştur.

III. ANKETİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Soru: 1: Kuruluş kararının nasıl verildiği ile ilgili cevapların dağılımı aşağıdaki gibidir.

a-Pratik gözlemler sonucu başka işletmelerin bu alanda başarılı olmasından hareket edilerek bölgenin bu ürüne ihtiyacı olduğu sonucuna ulaşılarak	%40
b-Bazı devlet kuruluşlarının yönlendirmesiyle	%0
c-Mevcut konuda küçük bir işyeri veya atölye biçiminde eskiden çalışıyor olduğumuzdan	%20
d-Bu alanda sağlanan teşvik tedbirleri dolayısıyla	%15
e-Birkaç alan hakkında fizibilite çalışması yapıp en karlı sektörün bu sektör olduğu görüldüğü için	%25

Görüldüğü gibi yatırım kararı verme biçiminde öncelik pratik gözlemler sonucu karar vermektedir. Fizibilite çalışmasına dayalı karar verenler işadamlarının dörtte biridir. Bu sonuç, daha önce yapılmış yayınlarda da belirtilen küçük işletme sahiplerinin genel davranış biçimine uymaktadır⁵ (Çonkar, 1992: 14).

Soru 2: Planlanan kapasiteye ulaşamama nedenleriyle ilgili cevapların dağılımı aşağıdaki gibidir.

a-Çalışma sermayesi yetersizliği	%25
b-Yeterli kredi temin edememe	%25
c-Kuruluş kararı verilirken sağlıklı inceleme ve hesaplama yapamamış olma	%10
d-Diğer	%10
e-Planlanan kapasiteye ulaşıyor	%30

İşletmelerinin %30'unun planladıkları kapasiteye ulaşıyor olduklarını ifade etmelerine bakarak, KOBİ'lerin düşük K.K.O. ile çalıştıkları biçimindeki genel

⁵ M. Kemalettin ÇONKAR, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yatırım Kararı ve Yatırım Teşvikleri*, Ankara: Konrad Adenauer Stiftung ve BİAR Yayını, 1992,s.14.

kabul göz önünde tutulduğunda, Sivas'taki durumun fazla kötü olmadığını ifade edebiliriz. Ayrıca, (a) ve (c) şıklarını kuruluş sırasında çalışma sermayesi ihtiyacını iyi hesaplayamama olarak birleştirirsek, işletmelerin üçte birinin bu sıkıntıya maruz kaldıklarını ifade edebiliriz. Çoğu küçük işletmenin aynı sıkıntılarla karşılaştıkları bu konudaki eski ve yeni birçok çalışmada da belirlenmiştir⁶. 1999 yılında yapılan bir çalışmaya göre, son bir yılda kredi kullanan işletmelerin %60,6'sı çok küçük işletmedir. İşletmelerin kullandıkları kredilerin %76,5'i ise, işletme (çalışma sermayesini karşılamak üzere) kredisidir⁷.

Soru 3: Tecrübeleri ışığında faaliyet alanlarıyla ilgili olarak yaptıkları değerlendirme sonuçları aşağıdaki gibidir.

a-Aynı faaliyet alanını seçerdik	%70
b-Farklı faaliyet alanını seçerdik. Örneğin;....	%20
c-Reel değil mali yatırım yapardık	%10
d-Bu alanda sağlanan teşvik tedbirleri dolayısıyla	-
e-Birkaç alan hakkında fizibilite çalışması yapıp en karlı sektörün bu sektör olduğundan	-

İşadamlarının %70'inin çalışma alanından memnun olması olumlu bir durumdur. Ayrıca uygulanmakta olan ekonomi politikalarının reel ekonomiyi zora sokucu etkilerine rağmen mali yatırıma yönelmek isteyenlerin ancak %10 düzeyinde kalması, işadamlığı niteliği açısından çok olumlu bir gösterge olarak ifade edilebilir.

Soru 4: İşletmecilik sorunlarıyla ilgili olarak nerelerden danışmanlık hizmeti alabileceklerine ilişkin soruya cevap vermeyenler %25 oranındadır. Diğer cevaplar birbirine yaklaşık oranlarla DPT, TSO, KOSGEB VE Üniversite biçiminde dağılmaktadır.

Soru 5: Yeni yatırımların önündeki engellerle ilgili soruya verilen cevapların dağılımı şöyledir.

a-Sermaye yetersizliği	%50
b-Eleman yetersizliği	%10
c-Talep azalması	%10
d-Rekabet fazla	%15
e-Bürokratik engeller	%15

⁶ Şan ÖZ-ALP, *Küçük İşletmeler*, Ankara: Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, 1971, s.120.

⁷ Sanem ALKIBAY, N.SONGÜR, İ.ERTÜRK. *Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi'ndeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Profili, Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Ankara: KOSGEB Ostim Kügem Müdürlüğü Yayını, 1999, s.41-42.

Cevaplar bu husustaki en önemli engelin sermaye yetersizliği olduğunu yansıtmaktadır.

Soru 6: İşlerini geliştirmek yönünde aldıkları tedbirlerle ilgili cevapların dağılımı şöyledir.

Cevaplardan, Sivaslı işadamlarının ürün, teknoloji ve kalite konularında kendilerini geliştirme ve yenileme hususlarını göz ardı edip, buldukları durumu yeterli görerek büyümeye yöneldikleri anlaşılmaktadır.

a-İşlerim iyi tedbir almıyorum	-
b-Yeni teknoloji getirme	-
c-Reklam ve ürünlerin pazarlamasını yapmak	%40
d-Sermaye biriktirme	%30
e-Ürün çeşitlendirme	%10
f-Kalite yükseltme	%15
g-Teknolojiyi yenileme	%5
h-Ağırlığımı korumayı amaçlıyorum	

Soru 7: Nitelikli eleman sorunu olup olmadığı, varsa nedenlerinin neler olduğuyla ilgili soruya verilen cevapların dağılımı şöyledir.

a-Sektörün ihtiyacına uygun pratik bilgili eleman yetiştirilemiyor	%85
b-Bölgede eleman yetersizliği	-
c-Eleman ihtiyacını doğru biçimde belirleme çalışması yok	-
d-Diğer	-
e-Sorun yok	%15

Cevaplardan, bu konuda işletmelerin %85'inin sektörün ihtiyacına uygun biçimde yetiştirilmiş personel bulma sıkıntısı çektiği anlaşılmaktadır.

Soru 8: Eleman sıkıntısının en fazla hangi alanda olduğuyla ilgili soruya verilen cevaplarda önceliği %45 ile üretim, %35 ile pazarlama birimleri almaktadır Tüm birimlerde sorun olduğunu belirtenler %20'dir.

Soru 9: Üst düzey kararların kimlerce alındığı sorusunun cevabı çarpıcıdır. İşletmelerin %95'inde işletme sahibi karar vermekte, ilgili birim sorumlusunun karar verdiğini söyleyenler %5'de kalmaktadır. Bu durum KOBİ'lerin çok bilinen bir özelliğini net biçimde yansıtmaktadır.

Soru 10: İşe almada uygulanan yöntemle ilgili cevapların dağılımı aşağıdaki gibidir.

a-Yazılı sınav	-
b-Mülakat	%10
c-Müracaat formlarını inceleme	%5
d-Güvenilen kişi, kuruluş veya eğitim kurumlarının tavsiyesiyle	%85

Cevaplardan, işletmelerin büyük çoğunluğunun güvenilir kişi ve kuruluşların tavsiyesiyle eleman aldıkları anlaşılmaktadır.

Soru 11: Hizmet içi eğitimle ilgili soruya verilen cevaplardan, işletmelerde söze değer bir hizmet içi eğitimin söz konusu olmadığı, sadece bir ölçüde işbaşında pratik destekler verildiği, hizmet içi eğitim kavramının pek gündeme gelmediği anlaşılmaktadır.

Soru 12: Personelin başarı değerlendirmesinin nasıl yapıldığıyla ilgili soruya verilen cevapların dağılımı aşağıdaki gibidir.

a-Ast'ın kabiliyetlerinin izlenmesi yoluyla	%25
b-İş hacmi ve ortaya konulan iş sonuçlarını değerlendirilmesi yoluyla	%75
c-Ast'ın amirlerine itaatine bakarak	-
d-Diğer	-
e-Başarı değerlendirmesi yapılmıyor	-

Verilen cevaplar, işletmelerin çoğunluğunda, bu değerlendirmeyi yapmakta en objektif ve en rasyonel yolun benimsendiği sonucunu ortaya koymaktadır.

Soru 13: Üretim birimi dışında işletmede hangi alt birimlerin oluşturulduğu yolundaki sorunun cevapları da oldukça ilginçtir. Başka birimin olmadığını söyleyenler %40'a ulaşmaktadır. Bu durum, işletmelerde kurumsallaşma düzeyinin çok düşük olduğunu çarpıcı bir biçimde göstermektedir.

Soru 14: Bu soruya verilen cevaplardan işletmelerin %80'inin ayrı bir pazarlama bölümü bulunmadığı anlaşılmaktadır. Var olanlarda ise pazarlama faaliyetleri işletme sahibi (%80) veya genel müdür (%20) tarafından yürütülmektedir.

Soru 15: Pazarlama sistemi ya benzer işletmelerden kopya edilerek (%50), veya zaman içinde tecrübe yolu ile (%40) oluşturulmuştur.

Bu iki soruya verilen cevaplardan işletmelerde modern anlamda pazarlama bölümü ve faaliyetlerinin olmadığı, sadece şu veya bu şekilde üretilmekte olan malların satışına yönelik çabaların söz konusu olduğu sonucuna varılabilir.

Bu tür işletmelerin günümüz pazarlama anlayışını tam olarak kavramadıkları⁸, satış öncesi ve sonrası birçok faaliyeti göz ardı edip, pazarlamayı sadece satış faaliyeti gibi algıladıkları⁹, hedef pazarı tanıma ve ona göre hareket etme konusunu yeterince önemsemedikleri¹⁰ gibi eleştiriler birçok kaynakta yer almaktadır. Yakın tarihli bir araştırmada, küçük işletmelerin %89,2' sinin ayrı bir pazarlama birimine sahip olmadığı saptanmıştır¹¹.

Soru 16: İşletmelerin çoğunluğu (%60) mahalli pazara hitap etmektedir. Ulusal pazarın payı (%25), bölgesel pazarın payı ise (%15)'tir.

Yapılan diğer araştırmalarda da genellikle bu tür işletmelerin ihracata pek yönelmedikleri yönünde sonuçlar ortaya çıkmıştır. OSTİM'deki küçük işletmelerden ihracat yapanların oranı %11,1 olarak belirlenmiştir¹²

Soru 17: İhracat yapanların verdiği cevaplardan, büyük çoğunluğun (%90) dışardan kendiliğinden bir talebin ortaya çıkmasıyla, çok azının ise (%10) teşviklerin cazip oluşu nedeniyle ihracatla yöneldiği anlaşılmaktadır.

Soru 18: İhracat yapmayanların, ihracata yönelmiş nedenleri aşağıdaki gibi dağılmaktadır.

a-Kapasite, yerli talebe ancak cevap verebiliyor	%30
b-İhracat formalitelerinin çokluğu, bu işe uygun eleman bulamama	%5
c-Dış pazarlarla ilgili yeterli bilgi yokluğu	%45
d-Finansal imkanların yetersizliği	%20

Burada (b) ve (c) şıklarının bir arada, yeterli bir pazarlama biriminin olmadığını ifade ettiklerini söyleyebiliriz. Zaten kapasitenin büyütülmesine yönelmişlerini de pazarlama örgütlenmesinin yetersizliğine dayandırmak mümkündür.

OSTİM'de yapılan araştırmada da yaklaşık sonuçlara ulaşıldığı belirlenmiştir. İhracat yapmayış nedenleri arasında iç pazarlardan tatmin olma %27,5 (Sivas: %30), dış pazarları tanımama ve bilgi yetersizliği %19,4 (Sivas: %45) olarak görünmektedir¹³ (Alkibay ve diğerleri, 1999: 84). Dış pazar bilgisi yetersizliğinin Sivas'ta daha ağırlıklı bir ihracata yönelmiş nedeni olması da normal bir sonuç olarak yorumlanabilir.

⁸ DPT.Küçük Sanayi, Ankara, Devlet Planlama Teşkilatı Yayını, 1989, s.214.

⁹ Olcay BAYKAL, N.ERGUN, O.PAZARCIK. *Gıda Sanayiinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Yolları*, Ankara: MPM Yayını, 1989, s.24.

¹⁰ Atilla BAĞRIAÇIK, *Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar*, İstanbul: 1982, s.23.

¹¹ ALKİBAY ve diğerleri, s.60.

¹² ALKİBAY ve diğerleri, s. 75

¹³ ALKİBAY ve diğerleri, s.84

Soru 19: Cevaplardan, sadece iki işletmenin Web sitesinin olduğu anlaşılmaktadır.

Soru 20: Önümüzdeki yıllarda internet kullanımının hangi alanlarda büyüyeceği konusundaki cevapları aşağıdaki gibidir.

a-Sipariş alma	%10
b-Satış	%50
c-Mal sipariş etme	-
d-Reklam	%40
e-Mal satın alma	-
f-Çalışanların birbirleriyle iletişimini sağlama	-

Cevaplardan İnternet kullanımının en çok reklam ve satış alanlarında yaygınlaşacağı kanaatinde oldukları anlaşılmaktadır.

Soru 21: Rekabetin şiddeti konusundaki cevaplar şöyledir.

a-Şiddetli: %30	b-Normal: %60	c-Önemsiz: %10
-----------------	---------------	----------------

Soru 22: Satış fiyatları rakipleriyle paralellik arz edenler %50'dir. %30'u fiyatlarının rakiplerinkinden daha düşük, %20'si ise daha yüksek olduğunu belirtmektedir.

Soru 23: Mal ve hizmet fiyatının belirlenmesinde iki alternatif öne çıkmaktadır. İşletmelerin %70'i maliyet üzerine belirli bir kar koymakta, %30'u ise rakip işletmeleri dikkate alarak fiyat belirlemektedirler.

Soru 24: Hangi satış artırıcı çabalara başvurduklarıyla ilgili soruya verilen cevaplar şöyledir.

a-Kalifiye pazarlama elemanları kullanıyoruz	%10
b-Reklam araçlarını kullanıyoruz	%30
c-Fiyat ayarlamaları ile ve satış şartları ile	%30
d-Kalite artırma ve müşteri hizmetleri ile	%30

Görüldüğü gibi çeşitli satış artırma çabalarına birbirine eşit oranlarda başvurulmakta, sadece kalifiye pazarlama elemanı kullanımı alternatifini geride kalmaktadır.

Soru 25: Pazarlama konusunda en çok karşılaştıkları sorun olarak önceliği nitelikli pazarlama elemanının olmayışı almakta, daha sonra şiddetli rekabet şartları gelmektedir.

Soru 26: Pazarlama sorunlarının çözümü konusunda kamu kurumlarından beklentilerinin ne olduğu sorusuna cevap vermeyenlerin sayısı çoğunluktadır. Bir kısmı ise eğitim konusunda üniversitelerden beklentileri olduğunu belirtmektedir.

Soru 27: Üretim planlamasını nasıl yaptıklarıyla ilgili soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir.

a-Talep tahmini yaparak	%40
b-Önceki yıl baz alınarak	%15
c-Aracı ve müşterilerin yönlendirmeleri ile	%30
d-Planlama yapmıyoruz	%15
e-Başka.....	-

Talep tahmini yaptıklarını söyleyenler %40 olmakla birlikte, yüz yüze görüşmelerden elde ettiğimiz izlenim, bu tahminlerin istatistiki veya diğer sayısal yöntemlere dayalı olmayıp, kendi tecrübeleriyle ulaştıkları pratik yöntemlere dayandığı biçimindedir. Bunun dışında aracı ve müşterilerin yönlendirmeleri de önemli bir orana ulaşmaktadır.

Ülkemizdeki küçük işletmelerin piyasa araştırması konusuna gerekli önemi vermedikleri tespiti oldukça yaygındır. Gerçi bu tür işletmelerin piyasa araştırması yapmaları hem maliyet hem zaman açısından çok güçtür. Fakat bu güçlük esas itibarıyla kapsamlı bir piyasa araştırması için geçerlidir. Bütün güçlüklerle rağmen küçük işletmelerin bu konuya olabildiğince eğilmeleri gerekir¹⁴.

Soru 28: Üretilen mal ve hizmetlerin özelliklerinin nasıl belirlendiği konusundaki soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir.

a-Bilimsel tüketici araştırmaları yaparak	%10
b-Standartlara uyarak	%50
c-Rakip malları kopya ederek	%10
d-Pazarlama elemanları ve aracılarn önerilerini dikkate alarak	%30
e-Başka;..	-

Görüldüğü gibi en önemli belirleyici standartlar olmakta, pazarlama elemanları ve aracılarn önerileri de önemli bir orana ulaşmaktadır.

Soru 29: Kalite kontrolünün nasıl yapıldığı hususundaki soruya verilen cevaplar şöyledir.

a-Pratik usullerle işletme bünyesinde	%60
b-Bilimsel metot ve tekniklerle	%40
c-İşletme dışında uzman kurum ve kişilerle	-

¹⁴ MÜFTÜOĞLU,s.197.

Burada yüz yüze görüşmelerden edindiğimiz izlenim, %40 oranında görülen bilimsel metot ve teknikler alternatifinin gerçeği tam yansıtmadığıdır. Bu alternatifi işaretleyenlerin çoğu da pratik usuller diyebileceğimiz biçimde kalite kontrolü yapmaktadırlar.

Soru 30: Temel hammaddelerin nereden sağlandığı sorusunun cevapları aşağıdaki gibidir.

a-İşletmenin bulunduğu yöreden	%15
b-İşletmenin bulunduğu bölgeden	%25
c-İşletmeye uzak bölgelerden	%55
d-Yurtdışından	%5

İşletmelerin çoğunun hammaddelerini işletmeye uzak bölgelerden temin ettiği anlaşılmaktadır.

Soru 31: Hammadde temininde karşılaşılan sorunlarla ilgili cevaplar şöyledir.

a-Uygun nitelikte hammadde bulamama	%5
b-Yeterli miktarda ve gereken zamanda bulamama	%32
c-Fiyatlardaki sürekli artış	%45
d-Bir problem yok	%18
e-Başka.....	-

Buradan da zamanında ve yeterli hammadde bulamama ve sürekli fiyat artışı ön plandaki sorunlar olarak görünmektedir.

Soru 32: Üretimin aksamasına neden olan faktörlerle ilgili soruya verilen cevaplar aşağıdadır.

a-Finansman sıkıntısı	%20
b-Talep yetersizliği	%10
c-Hammadde temin güçlüğü	%15
d-Çalışanların yeterli nitelikte olmayışı	%35
e-Makine ve teçhizatla ilgili yetersizlik ve arzular	%20
f-Yedek parça sıkıntısı	-
g-Diğer.....	-

Burada en öne çıkan faktör olarak çalışanların yeterli niteliklere sahip olmayışı görünmektedir. Bu faktörün finansman sıkıntısının ciddi oranda önüne geçişi çarpıcı bir görüntü olarak vurgulanabilir.

Soru 33: Teknolojik yenilikleri nasıl izledikleri sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki gibidir.

a-İş gezileri, fuarlar	%65
b-İlgili kurum ve kuruluşlarla mektuplaşarak ve diğer yayınlardan (Katalog vs.)	%10
c-Diğer sanayicilerden	%13
d-İzleyemiyorum	%12
e-Diğer;.....	-

Bu çerçevedeki faaliyetlerin içinde fuar ziyaretleri ve iş gezileri çok net biçimde öne çıkmaktadır.

Soru 34: Satış sonrası hizmetlerle ilgili soruya verilen cevaplar şöyledir.

a-Hem garanti hem servis	%44
b-Sadece servis	%28
c-Sadece garanti	%28
d-Satış sonrası hizmet yok	-

Burada ilgi çekici husus tüm işletmelerin satış sonrası hizmete başvurduklarını ifade etmeleridir. Üstelik yarıya yakını hem garanti hem servis sağladıklarını ifade etmişlerdir.

Soru 35: Sermaye yapısıyla ilgili soruya işadamlarının %40'ı cevap vermemiştir. Geri kalan %60'ın içinde borçların finansal yapı içindeki payı %50 ve yukarısında olanlar %30'dur (Bilgi verenlerin yarısı). Bu durum işletmelerin finansal risklerinin oldukça yüksek olduğunu yansıtmaktadır.

Soru 36: Çalışma sermayesinin yeterliliği ile ilgili soruya işletmelerin %66'sı olumsuz cevap vermiştir. Küçük işletmelerin zaten en önemli sorunlarından biri olarak bilinen çalışma sermayesi yetersizliğinden Sivas'taki işletmelerin üçte ikisi rahatsız görünmektedir. Çalışma sermayesi yetersizliğine bir çok başka çalışmada da değinildiğini daha önce ifade etmiştik.

Soru 37: Çalışma sermayesi yetersizliğinin sebepleri içinde enflasyonun sermayeyi eritmesi hususu farklı bir biçimde öne çıkmaktadır (%60). Kuruluş sırasında ihtiyacın iyi hesaplanamaması ise (%30)'luk bir ağırlık kazanmıştır. Diğer şikkına verilen cevaplar dikkati çekecek başka bir faktör ortaya koymamaktadır.

Soru 38: Kredi kullanmadığını söyleyen işletmeler çoğunluktadır. Sermaye yapısıyla ilgili soruya cevap vermeyenler %40'a ulaştığı için bu iki soruya verilen cevapları birbirini doğrulamak üzere karşılaştırmak zordur. Kredi kullanmama nedenlerinin başında maliyetlerin yüksekliği gelmektedir. Diğer önemli etken ise kredi almada bürokrasi ve prosedürlerin çokluğu. OSTİM'deki araştırmada da işletmelerin %75,6'sının kredi kullanmadıkları sonucuna ulaşılmıştır¹⁵. Bu sonuç, bizim araştırmamızın sonuçlarıyla da uyumludur.

Soru 39: İşletmede bir finans yöneticisinin olup olmadığı, yoksa finansal kararların hangi yetkili veya organlarca verildiği ile ilgili sorunun cevapları aşağıdadır.

a-Evet bir finans yöneticisi mevcut	%10
b-Hayır yok. Finans kararlarını işletmenin sahibi verir	%40
c-Yönetim kurulu karar verir.	%25
d-Ortaklar karar verir	%25
e-Diğer	-

Cevaplardan Sivas'taki işletmelerde finansla ilgili bir yapılanma olmadığı ortaya çıkmaktadır. Hatta işletmelerin büyük çoğunluğunda finans, muhasebe kayıtlarının tutulması ve banka kredilerinden yararlanma çalışmaları olarak algılanmaktadır diyebiliriz.

Soru 40: Fon fazlalarının nasıl değerlendirildiği ile ilgili soruya verilen cevaplar aşağıdadır.

a-Ek yatırım	%27
b-Yenileme yatırımı	%32
c-Stoklara bağlanır	%18
d-Banka ve menkul kıymetlere yatırım yapıyoruz	%5
e-Altın döviz veya menkul kıymetlere yöneliyoruz	-

Sivas'taki işletmeler fon fazlalarının çoğunu reel duran varlık yatırımlarına aktarmaktadırlar. Bu açıdan sağlıklı bir işletmecilik anlayışına sahip olduklarını söyleyebiliriz.

Soru 41: Enflasyonun etkilerini ortadan kaldırma amacıyla en çok başvurdukları yol fiyat ayarlamasıdır (%50), ikinci sırada alacak politikalarını düzenleme (%30), üçüncü sırada ise stok sistemini düzenleme (%20) gelmektedir.

¹⁵ ALKİBAY ve diğerleri, s. 40.

Soru 42: Finans alanında en çok karşılaştıkları sorunlarla ilgili cevaplar aşağıdadır.

a-Öz kaynak yetersizliği	%20
b-Kredi maliyetlerinin yüksekliği	%25
c-Kredi temininde karşılaşılan zorluklar	%27
d-Sürekli fiyat artışları	%28
e-Başka.....	-

Görüldüğü gibi kredi maliyetlerinin yüksekliği ve kredi temini ile ilgili sorunlar (toplam %52) başı çekmekte, fiyat artışları ile öz kaynak yetersizliği kredi sorunlarının ardından gelmektedir.

IV. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sivas küçük ve orta ölçekli işletmelerin işletmecilik işlevleriyle ilgili yaklaşım ve sorunlarının belirlenmesi amacıyla yaptığımız bu çalışma ile belirleyebildiğimiz bazı önemli hususları aşağıda ana başlıklarla sıralamaya çalışacağız:

- Kuruluş kararı ciddi bir fizibilite etüdüne dayanarak değil, çevre gözlenerek pratik biçimde verilmektedir.
- Çalışma sermayesi yetersizliği en önemli sıkıntıları arasında yer almaktadır. Bu yetersizlikteki en ciddi etken enflasyon olarak gözükmektedir.
- Büyük çoğunluk mevcut çalışma alanından memnun görünmektedir.
- Oluşturabildikleri birikimleri daha çok reel yatırımlara yöneltmekte oluşları memnuniyet vericidir.
- Ürünün teknik özelliklerini ve kalitesini geliştirme yaklaşımına fazla önem vermeyen bir büyüme anlayışı içine oldukları gözlenmektedir.
- Okulların piyasanın ihtiyacına göre eleman yetiştirme konusundaki yetersizliğinden yakınmaktadırlar.
- Önemli üst yönetim kararlarını büyük çoğunluğunda “sahip-yönetici”lerin vermekte olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum yönetimin profesyonelleşme düzeyinin çok düşük olduğunu vurgulamaktadır.
- Bölümleşme ve kurumsallaşma düzeyi oldukça düşüktür.
- Pazarlamada modern pazarlama anlayışı düzeyine ulaşamadığı, daha çok satış yönetimi anlayışı içinde çalışıldığı belirlenmiştir.
- Daha çok mahalli pazarlara hitap etmektedirler.
- Finans yönetimi biçiminde bir örgütlenme söz konusu değildir. Vergi mevzuatının zorladığı kayıt işleri, çek-senet ödeme ve tahsilatı gibi işlerin yürütüldüğü muhasebe birimlerinden bahsedilebilir.

- En genel şikâyetlerden biri de kredi maliyetlerinin yüksekliği ve kredi temin şartlarının ağırlığıdır.

Çeşitli yer ve zamanlarda yapılmış benzeri araştırmalarda da yaklaşık olarak benzer değerlendirme ve sonuçlara ulaşılmış olduğunu çalışmamızın bazı noktalarında belirtmiş bulunuyoruz. Bu gerçekten hareketle, küçük işletmelerin gelişmiş veya az gelişmiş olduğuna bakılmaksızın her yörede ana unsurlarıyla benzer özellikler gösterdiğini ifade etmemiz yanlış olmayacaktır.

Bu değerlendirmelerin ışığında üniversitelerin dikkate alması gerektiğini düşündüğümüz bazı önerilerde bulunmak istiyoruz.

-Üniversite-sanayi işbirliği bağlamında küçük işletme sahip-yöneticilerine yönelik kısa süreli eğitim programları oluşturmak gerekmektedir. Bu programlarda globalleşme ve bilgi çağının gerekleri konusunda aydınlatıcı bilgiler verilebilir, işletme programlarında öğretilen bilgilerin ana hatları tanıtılarak, bu bilgileri edinmiş mezunların kendi işletmelerine belirli düzeylerde katkılarda bulunabileceğinin farkına varmaları sağlanabilir. Bu tür programların diğer bir yararı da sahip yöneticilerin ihtiyaç duydukları özelliklere sahip eleman bulmaları ve mezun olacak öğrencilerin uygun iş bulma imkanlarının ortaya çıkarılabilmesidir.

-Küçük ve orta ölçekli işletmeler, çeşitli işletme işlevlerini ayrı ayrı örgütlemek ve her birinin başına uzman bir yönetici atamak biçimindeki gerekliliğe, hem sahiplerinin konuya bakış açıları hem de maddi imkanlarının böyle bir yapılanma için yeterli olmaması dolayısıyla yönelmemektedirler. Sahip-yöneticilerin yanına; lisan bilen, sahip-yöneticinin ona yetki devretmeyi içine sindirebileceği, derinlemesine uzmanlık yerine her işletme işleviyle ilgili ortalama bir yeterliliğe sahip yöneticiler getirilmesi gerektiği düşüncesinden hareketle eğitim kurumlarının bu hedefe yönelik programlar oluşturmasını öneriyoruz.

KAYNAKÇA

ALKİBAY, Sanem, Neşe SONGÜR, İbrahim ERTÜRK. *Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi'ndeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Profili, Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Ankara: KOSGEB Ostim Kügem Müdürlüğü Yayını, 1999.

ALPUGAN, Oktay. *Küçük İşletmeler*, Trabzon: KTÜ İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1988.

BAĞRIAÇIK, Atilla. *Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar*, İstanbul: 1982.

BAYKAL, Olcay, Nazan ERGUN, Orhan PAZARCIK. *Gıda Sanayiinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Yolları*, Ankara: MPM Yayını, 1989.

DPT. *Küçük Sanayi*, Ankara, Devlet Planlama Teşkilatı Yayını, 1989.

ÇONKAR, M. Kemalettin. *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yatırım Kararı ve Yatırım Teşvikleri*, Ankara: Konrad Adenauer Stiftung ve BİAR Yayını, 1992.

ESEN, Adem. *Sivas Ekonomisi*, Sivas: Sivas Belediyesi Kültür Yayınları, 1999.

MÜFTÜOĞLU, Tamer. *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar-Öneriler*, Ankara: 1991.

ÖZ-ALP, Şan. *Küçük İşletmeler*, Ankara: Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, 1971.

YASAK, İbrahim. *Sivas İli*, Sivas: Seyran Yayınları, 1999.

