

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

148346

**KOBİ'LERİN KÜRESEL PAZARLARA  
ULAŞMASINDA E-TİCARET: OSB'LERDE B2B  
MODELİ**

148346

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Dilek ÖZCEYLAN**

**Enstitü Ana Bilim Dalı: İŞLETME  
Enstitü Bilim Dalı: ÜRETİM YÖNETİMİ  
VE PAZARLAMA**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. İ.Hakkı CEDİMOĞLU**

**HAZİRAN - 2004**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KOBİ'LERİN KÜRESEL PAZARLARA  
ULAŞMASINDA E-TİCARET: OSB'LERDE B2B  
MODELİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**


**Dilek ÖZCEYLAN**

**Enstitü Ana Bilim Dalı: İŞLETME  
Enstitü Bilim Dalı: ÜRETİM YÖNETİMİ  
VE PAZARLAMA**

Bu tez 27/06/2004 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

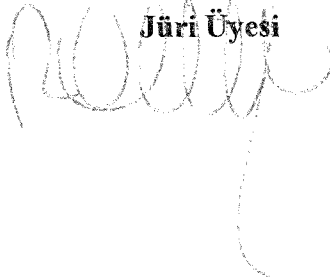
PROF. DR. ORHAN TORKUL

Jüri Başkanı



DOÇ. DR. REMZİ ALTUNISIK

Jüri Üyesi



DOÇ. DR. İ. HAKKI GEDİNGÖLÜ

Jüri Üyesi



## ÖNSÖZ

KOBİ'lerin ekonomik değerlerinin yanında, toplumsal barışın sağlanmasında ki önemli rolleri nedeniyle, yaşanan yoğun rekabette başarılı olmaları önemlidir. Türk KOBİ'lerinin bu rekabette başarılı olmaları sadece iç piyasaya mal ve hizmet üretmekle değil, uluslararası piyasalara açılmakla mümkün olacaktır. KOBİ'ler, Türkiye'de işletmelerin %99.5'ini oluşturmalarına rağmen, ihracatta sadece %8'lik bir pay almaktadırlar. Bu çalışmada bu soruna çözüm olabilmek amacıyla KOBİ'lerin, yerel sivil toplum örgütlerinin koordinasyonluğu ve üniversitelerin bilgi birikimi ve teknolojik desteği ile e-ticaret yapabilecekleri bir model önerisi geliştirilmiştir.

Bu model önerisinin, Türk iş hayatına yararlı bir eser olmasını dileyerek, bu çalışmada sevgilerini hep yanımda hissettiğim aileme, beni bilim insanı olmaya ve bu uğurda çalışma yapmaya yönlendiren saygıdeğer hocalarıma, değerli desteklerini esirgemeyen ve bana ışık tutan tüm dostlarıma ve alan araştırması sırasında yardımlarını eksik etmeyen ATSO çalışanlarına sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Saygılarımla,  
Dilek ÖZCEYLAN

## İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	v
TABLolar .....	vii
ŞEKİLLER .....	viii
ÖZET .....	viii
SUMMARY.....	ixx

GİRİŞ.....	1
------------	---

### 1.KOBİ'LER VE KOBİ'LERİN KÜRESEL PAZARLARDA DURUMLARI .....4

1.1. KOBİ Tanımı.....	4
1.1.1. Avrupa Birliği KOBİ Tanımı .....	4
1.1.2. Çeşitli Kuruluşların KOBİ Tanımları.....	5
1.2. KOBİ'lerin Ülke Ekonomisi İçin Önemleri .....	6
1.2.1. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri .....	9
1.3. KOBİ'lerin Avantaj Ve Dezavantajları.....	10
1.3.1. KOBİ'lerin Avantajları.....	10
1.3.2. KOBİ'lerin Dezavantajları .....	11
1.4. Rakamlarla KOBİ'ler .....	12
1.5. KOBİ'ler ve İhracat.....	13
1.5.1. KOBİ'lerin İhracata Yönelme Nedenleri .....	13
1.6. KOBİ'lerin Dış Pazarlara Açılmada İşletme Düzeyinde Yaşadıkları Sorunlar ...	18
1.6.1. Finansman Sorunları .....	19
1.6.2. Pazarlama Sorunları .....	20
1.6.3. Üretim Sorunları.....	23
1.6.4. Nitelikli Personel İstihdamı Sorunu .....	24
1.6.5. Yapısal - Yönetmel Sorunlar .....	25
1.7. KOBİ'lerin Dış Pazarlara Açılmalarında Örgütlenmenin Rolü .....	27

### 2.E-TİCARET VE E-TİCARETİN KOBİ'LER İÇİN ÖNEMİ.....29

2.1. İnternet ve Yeni Ekonomi .....	29
2.2. E-İş .....	32
2.3. E-Ticaret.....	33

2.4. E-Ticaretin Bileşenleri .....	36
2.5. E-Ticaret Modelleri .....	39
2.5.1. B2B:İşletmeden İşletmeye E-Ticaret .....	40
2.5.2. B2C: İşletmeden Tüketicie E-Ticaret.....	41
2.5.3. C2C: Tüketiciden Tüketicie E-Ticaret .....	41
2.3.4. G2C: Devlet Kurumlarından Tüketicie E-Ticaret .....	42
2.5.5. G2B: Devlet Kurumlarından İşletmeye E-Ticaret .....	42
2.6. E-Ticaretin Önemi.....	42
2.6.1. Küçük İşletmeler Açısından E-Ticaretin Faydaları.....	48
2.7. KOBİ'lerin E-Ticarete Geçiş Sürecinde Gösterdiği Tutumlar, Karşılaştıkları Sorunlar Ve Mevcut E-Ticaret Vizyonları .....	51
2.7.1. KOBİ'lerin E-Ticarete Geçiş Sürecinde Gösterdiği Tutumlar.....	51
2.7.2. KOBİ'lerin E-Ticarete Geçiş Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar .....	52
2.7.3. Türkiye'deki KOBİ'lerin E-Ticaret Vizyonları .....	54
2.8. KOBİ'lerin E-Ticarete Geçiş İçin Kullandıkları Bazı Modeller .....	55
2.8.1. Kendi E-Ticaret Web Sitelerini Kullananlar .....	55
2.8.2. Sanal Ticaret Merkezlerini Kullananlar .....	57
<b>3.ALAN ARAŞTIRMASI SONUÇLARI .....</b>	<b>58</b>
3.1. KOBİ'lerin Bilgisayar ve İnternet Düzeyleri .....	58
3.2. KOBİ'lerin İhracat Düzeyleri.....	61
3.3. KOBİ'lerin E-ticaret Düzeyleri.....	67
3.4. Değerlendirme .....	70
<b>4.B2B PORTALINDA ÖRGÜTLENME MODELİ.....</b>	<b>71</b>
4.1. B2B Portalı .....	71
4.2. Sanal Birliktelik.....	75
4.3. Organize Sanayi Bölgeleri: Amaç Ve Uygulamalar .....	76
4.4. Modelin Kavramsal Yapısı.....	77
4.4.1. Önerilen Modelin Özellikleri/Avantajları .....	79
4.5. Site İçeriği .....	85
4.5.1. Üye İşlemleri .....	86

4.5.2. Üniversite Menüü .....	86
4.5.3 OSB B2B Koordinasyon Merkezi .....	87
4.5.4. İnsan Kaynakları .....	87
4.5.5. Üye Satınalma Talepleri .....	87
4.5.6. Talep Bırakma .....	87
4.5.7. Online Katalog-Showroom .....	88
4.5.8. Mevzuat .....	88
4.5.9. Lojistik Hizmetleri .....	88
4.5.10. Linkler .....	88
4.5.11. OSB B2B Koordinasyon Merkezi Hakkında .....	88
4.6. E-Ticaretin Geleceği .....	89
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>91</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>95</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>101</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>104</b>

## KISALTMALAR

<b>ATM</b>	: Eşzamansız Aktarım Modu
<b>B2B</b>	: İşletmeden İşletmeye E-Ticaret
<b>B2C</b>	: İşletmeden Tüketicie E-Ticaret
<b>C2C</b>	: Tüketiciden Tüketicie E-Ticaret
<b>DİE</b>	: Devlet İstatistik Enstitüsü
<b>DTN</b>	: Dinamik Ticaret Ağı
<b>EDI</b>	: Elektronik Veri Değişimi
<b>EFT</b>	: Elektronik Fon Transferi
<b>EITO</b>	: Avrupa Bilgi Teknolojileri Gözlemcisi
<b>ETTK</b>	: Türkiye Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu
<b>GATT</b>	: Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
<b>GB</b>	: Gümrük Birliği
<b>G2B</b>	: Devlet Kurumlarından İşletmeye E-Ticaret
<b>G2C</b>	: Devlet Kurumlarından Tüketicie E-Ticaret
<b>İGEME</b>	: Türkiye İhracatı Geliştirme ve Etüd Merkezi
<b>JIT</b>	: Tam Zamanında Üretim
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
<b>KOBİNET</b>	: Küçük ve Orta Boy İşletmeler Bilgi Ağı
<b>KOS</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiler
<b>KOSGEB</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>OECD</b>	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı
<b>OSB</b>	: Organize Sanayi Bölgesi
<b>SDŞ</b>	: Sektörel Dış Ticaret Şirketi
<b>TAYSAD</b>	: Taşıt Araçları Parça Sanayicileri Derneği
<b>TİM</b>	: Türkiye İhracatçılar Meclisi
<b>TMMOB</b>	: Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği
<b>UN-CEFAACT</b>	: Birleşmiş Milletler Yönetim, Ticaret ve Ulaştırma Yöntemlerini Kolaylaştırma Merkezi
<b>WAN</b>	: Geniş Alan Ağı

## TABLÖLAR

<b>Tablo 1.1.</b>	Çeşitli Kurumların KOBİ Tanımları.....	6
<b>Tablo 1.2.</b>	KOS İşletmelerinin Ölçeksel Dağılımı.....	9
<b>Tablo 1.3.</b>	Çeşitli Ülkelerde Küçük İşletmelerle İlgili Ekonomik Göstergeler.....	12
<b>Tablo 1.4.</b>	Uluslararası Pazarlarda Fırsat ve Tehditler.....	22
<b>Tablo 2.1.</b>	İşletmelerin İnterneti Kullanım Amaçları.....	30
<b>Tablo 2.2.</b>	E-ticaretin Hiyerarşik Yapısı.....	37
<b>Tablo 2.3.</b>	E-Ticaret Kategorileri.....	39
<b>Tablo 2.4.</b>	Geleneksel Ticaret İle E-ticaret İşlem Maliyetlerinin Karşılaştırılması.....	44
<b>Tablo 2.5.</b>	E-ticaretin Temel Satış Kanallarına Umulan Etkileri.....	46
<b>Tablo 2.6.</b>	Online Müşterilerin Satınalma Kararlarını Etkileyen Faktörler.....	47
<b>Tablo 3.1.</b>	Anket Sonucu: Bilgisayar Sahiplik Oranı.....	58
<b>Tablo 3.2.</b>	Anket Sonucu: İnternete Erişim Oranı.....	59
<b>Tablo 3.3.</b>	Anket Sonucu: Web Sitesi Sahiplik Oranı.....	59
<b>Tablo 3.4.</b>	Anket Sonucu: KOBİ'lerin İnterneti Kullanım Amaçları.....	60
<b>Tablo 3.5.</b>	Anket Sonucu: KOBİ'lerin İnterneti Etkin Kullanamama Sebepleri.....	61
<b>Tablo 3.6.</b>	Anket Sonucu: İhracatın Önündeki Engeller.....	62
<b>Tablo 3.7.</b>	Anket Sonucu: İhracat Pazarlaması Sorununun Nedenleri.....	63
<b>Tablo 3.8.</b>	Anket Sonucu: Bilişim Teknolojilerinin Kullanılmama Nedenleri.....	64
<b>Tablo 3.9.</b>	Anket Sonucu: Nitelikli Personel İstihdam Sorununun Sebepleri.....	65
<b>Tablo 3.10.</b>	Anket Sonucu: KOBİ'lerin İhracattaki Başarısızlık Nedenleri.....	66
<b>Tablo 3.11.</b>	Anket Sonucu: E-ticaretin Geleceğine Dair Görüşler.....	67
<b>Tablo 3.12.</b>	Anket Sonucu: E-Ticaret Durumu.....	68
<b>Tablo 3.13.</b>	Anket Sonucu: E-Ticaret Stratejisi ve Hedefleri.....	68
<b>Tablo 3.14.</b>	Anket Sonucu: E-Ticaretle Yapılacak Satışlar.....	68
<b>Tablo 3.15.</b>	Anket Sonucu: E-Ticaret Çalışmaları.....	69
<b>Tablo 3.16.</b>	Anket Sonucu: İhracatta Kullanılanlar.....	69
<b>Tablo 4.1.</b>	Modelin Sorunlara Ürettiği Çözümler.....	85



## ŞEKİLLER

Şekil 2.1. Geleneksel Ticari Yapı.....	29
Şekil 2.2. E-ticari Yapı.....	30
Şekil 2.3. Temel Ticari Baskılar.....	31
Şekil 2.4. Yeni Kavramlar.....	33
Şekil 2.5. E-ticaret Çalışma Sistemi.....	39
Şekil 2.6. Geleneksel Maliyetler.....	44
Şekil 4.1. Ticari Topluluk: Bilgi Akışı ve Bilgiye Ulaşım.....	71
Şekil 4.2. Sell-Side Elektronik Pazaryeri.....	72
Şekil 4.3. Buy-Side Elektronik Pazaryeri.....	72
Şekil 4.4. Çok Satıcı-Çok Alıcılı Elektronik Pazaryeri.....	73
Şekil 4.5. Birleşik Ticaret.....	73
Şekil 4.6. Önerilen Modelin Yapısı.....	78

## ÖZET

**ANAHTAR KELİMELER:** E-Ticaret, B2B, KOBİ

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, Türkiye'deki işletmelerin % 99.5'ini oluşturmalarına rağmen, ihracattan aldıkları pay sadece % 8'dir. İhracatta arzu edilen başarıyı yakalayamamalarının nedeni olarak farklı araştırmalarda farklı sonuçlara varılmasına rağmen, bu modelde çözüm önerisi olarak sunulan bu işletmelerin örgütlenmesidir.

Bu çalışmada, KOBİ'lerin dış pazarlara açılması amacıyla, internet teknolojilerini kullanarak, bağımsızlıklarını yitirmeden, yerel üniversitelerin bilgi ve teknik desteğini alarak, OSB gibi sivil kuruluşlar koordinatörlüğünde, bir birliktelik modeli önerilmiştir. Modelin hazırlık aşamasında yapılan araştırmada; aslında KOBİ'lerin e-ticareti, kendileri için rekabet avantajı sağlayacak bir unsur olarak görmelerine rağmen, bu konuda yeterli bilgiye sahip olamadıkları anlaşılmıştır. Bu nedenle KOBİ'ler e-ticaretten faydalanamamaktadırlar. Halbuki, e-ticaret KOBİ'lere uluslararası pazarlara açılmada en ekonomik ve en etkin yolu sunmaktadır.

Geliştirilen modelde, KOBİ'ler OSB koordinatörlüğünde oluşturulacak B2B portalında sektörel olarak gruplar içerisinde yer alacaklardır. Bu modelde internet teknolojilerinin kullanımını geleneksel ticaretin bazı kısıtlarını ortadan kaldıracak, bu da söz konusu işletmelere önemli avantajlar sağlayacaktır. Ayrıca modeldeki üniversite desteği ile, KOBİ'lere ihtiyaçları olan her türlü teknik yardım sağlanmış olacaktır.

Sonuç olarak daha önceki ihracat örgütlenmelerinden farklı olarak; bağımsızlığı, fiziki yakınlığın getirdiği tanıdıklığı, katılımcı sayısının azlığı nedeniyle etkin koordinasyonu, düşük yatırım maliyetleri sonucu riskin azlığını, teknoloji kullanımını ve dayanışmayı teşviği gibi birçok avantajı içinde bulundurması, sunulan modeli öne çıkarmaktadır.

## **SUMMARY**

### **E-COMMERCE FOR ENABLING SMEs TO REACH GLOBAL MARKETS: B2B APPLICATION IN INDUSTRIAL ZONE**

**KEYWORDS:** E-Commerce, B2B, SMEs

Although SMEs in Turkey is 99.5% of total companies the rate of their export volume, comparing with total export volume, is only 8%. Even though different reasons for that SMEs can not reach to expected success in export are shown in several research, in this model proposed solution is acting together and setting some kind of togetherness between them.

In this thesis, the proposed model for making SMEs reach to global markets is a togetherness model which can be achieved by using internet technologies and keeping their freedom and having local universities' informational and technical support in coordination of Industrial Zone Management. In the survey that conducted in preparation stage of model, although SMEs find e-commerce providing competition advantage for themselves. It was understood that they do not have enough knowledge about e-commerce. Because of this reason SMEs can not take benefit from e-commerce. However, e-commerce provides SMEs the most economic and effective way for expanding their markets globally.

In developed model, SMEs take place into sectoral group in B2B portal which is built by Industrial Zone Management. Using internet technologies in this model remove some constraints of traditional trade. This provides companies very important advantages. On the other side university support in the model provides SMEs technical information and help.

As a result, different from current export promotion organizations, the proposed model appears that has many advantages such as knowing each other enabled by physical nearness, freedom, effective coordination enabled by limited number of member, low risk because of low investment costs, encouragement of technology usage and corporation.

## GİRİŞ

Son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmelerin etkisiyle sosyal ve ekonomik anlamda pek çok değişim yaşanmıştır. İş dünyası da sürekli değişim eğilimindedir. Bu gelişmelerden ve değişimlerden hızlı bir biçimde etkilenen firmalar varlıklarını sürdürebilmek, çoğunlukla teknolojiyle şekillenen dinamik rekabet şartlarına uyum sağlayabilmek için bu yeni ortama adapte olmak zorundadırlar. Sanayi devrimi sonrasında sürekli üretim olan amaç, zamanla yerini teknolojiye ayak uydurma, yenilik yapma ve hatta teknolojiyi geliştirme olarak değişmiştir. En son gelinen nokta da enformasyon devrimidir. Bu değişimler, gerisinde kalan firmalara çok fazla yaşam alanı bırakmamaktadır.

Ortaya çıkan internet, web teknolojisi, e-ticaret gibi kavramlar iş yapma şekillerine büyük yenilikler getirmişlerdir. Bu kavramların yükselen değeri ve hızla yaygınlaşması, ürün ve hizmet sunumunu ve daha birçok işlemi alışlagelmiş yöntemlerin yerine bilgisayar ve bilgisayar ağlarına bırakmıştır. Hiç şüphesiz bilgiye hızlı ve ekonomik olarak ulaşma imkanı sağlayan internetin ve ticari işlemlerin yürütülmesinde yeni ve çok etkin bir araç haline gelen e-ticaretin önemi firmalarca kavranmalıdır. Özellikle küçük işletmeler, bu yeni şartların oluşturduğu e-piyasada, büyüklerin yanında kendilerine fırsatlar yaratma şansı sağlayacak bu yeni araçlardan daha fazla faydalanmaya mecburdurlar.

Gelişmiş ülkelerde küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ), ekonomiler için en önemli işletmeler durumundadır. Türkiye’de de KOBİ’ler büyük bir ekonomik potansiyele sahiptir ve bu dinamik güç iyi değerlendirilip harekete geçirildiğinde ekonomik gelişime büyük bir ivme kazandıracaktır. Son yıllarda önemleri belirgin şekilde anlaşılan KOBİ’lere destekler artmaya başlamıştır ve çeşitli çabalarla bu dinamik güç harekete geçirilmeye ve mevcut potansiyel ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Fakat bu destekler daha başlangıç aşamasındadır ve yetersizdir.

Gümrük Birliği ile rekabetin uluslararası boyuta taşınması ve iç pazarda beklenen daralma KOBİ’lerin rekabet güçlerini artırmaları ve ihracata yönelmeleri konusunda

desteklenmelerini zorunlu kılmıştır. Ayrıca küreselleşme ile KOBİ'lerin küresel pazarlarda var olabilmeleri için ihtiyaçları olan desteğin sağlanması da kaçınılmaz bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır. Bu destek sadece resmi kurum ve kuruluşlar tarafından yada finansman şirketleri tarafından sağlanan teşviklerle değil, KOBİ'lerin bizzat içerisinde kurucu ortak yer alacakları oluşumlarla da sağlanabilir. Bu oluşumlarda bağlı buldukları yerel sivil toplum örgütlerinin ve üniversitelerin desteği beklenen faydanın maksimizasyonu açısından önemlidir. Bu birliktelikte, Organize Sanayi Bölgesi (OSB) gibi sivil kurumlar bu yapının çatısını oluştururken, üniversite bilgi birikimi ve teknolojik desteği sağlayarak yönlendirici olabilecektir.

Bu çalışmada; KOBİ'lerin web teknolojilerini kullanarak, birlikte uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlayabilmeleri için, Sakarya OSB'deki işletmeler konu alınarak bir model önerisi geliştirilmiştir.

Birinci bölümde, KOBİ olgusunun, ülke ekonomileri için ne kadar önemli ve ne kadar gözardı edilemez oldukları ortaya konmuştur. Yine bu bölümde, ihracatın ülke ekonomisi için önemine vurgu yapılarak, KOBİ'lerin ihracat yapabilmeleri durumunda ülke ekonomisine sağlayacakları katkı incelenmiştir. Bunun yanında KOBİ'lerin dış pazarlara açılma konusunda yaşadıkları güçlükler üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, ticareti yeniden şekillendiren e-ticaret kavramı çeşitli yönleriyle anlatılıp, KOBİ'lerin e-ticaretle tanışması ile sağlayacakları kazanımları incelenmiş ve e-ticaret yaklaşımının, küresel pazarlara ulaşmak isteyen KOBİ'ler için gerekliliği açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, alan araştırması ve derinlemesine mülakat sonucu belirlenen, KOBİ'lerin ihracata yönelik sorunlarına çözüm olabilecek bir model önerilmiştir. Bu modelde; OSB koordinatörlüğü ve portalı altında, üniversitenin bilgi birikimi ve teknik desteğiyle bir araya gelerek, güçlerini birleştirip oluşturacakları sinerji ile dışa açılım yapacakları iddia edilmektedir. Kendi bağımsızlıklarını kaybetmeden bir araya gelecekleri bu B2B portalı, internet ve teknoloji kullanımını teşvik edecek ve işletmeler arasında oluşan dijital uçurumu bir oranda azaltacak bir ticaret modeli olarak

tasarlanmıştır. Bu şekilde KOBİ'ler e-ticaretten mümkün olan en verimli şekilde faydalanıp, uluslararası pazarlarda rekabet şansı bulacaklardır.

Bu çalışmada, literatür taraması sonucu KOBİ'lerin belirlenen sorunlarının yerinde tespit edilmesi amacıyla 7 adet KOBİ'de yerinde inceleme yapılmıştır. Bu incelemede endirek ihracat yapan KOBİ'ler seçilmiştir. İnceleme sonucu belirlenen yönetim ve ihracat sorunları, literatür taraması sonucunda ortaya çıkan sorunlarla örtüşmektedir. Bu inceleme ve literatür taraması sonucu alan araştırması için form hazırlanmış ve 12 firmada pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonucu gerekli revizyonlar yapılmış ve ATSO'nun desteği ile tatbik edilmiştir.

Alan araştırması formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, KOBİ'lerin, internet bilgi ve kullanım düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde, genel ihracat durumları, ihracattan alıkoyan sorunlar ve bu sorunların kaynakları ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Araştırma formunun son bölümünde de KOBİ'lerin e-ticarete ilişkin strateji ve hedeflerinin yanında e-ticarete ilişkin görüş ve uygulamaları belirlenmiştir.

Araştırmanın evreni, Sakarya'daki Birinci Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan 64 KOBİ'yi kapsamaktadır. Ön görüşme ve yerinde inceleme sürecinde 7 firmayla birebir görüşülmüş ve alan araştırmasında ise tamamına alan araştırması formu ATSO kanalıyla yollanmıştır. Daha sonra araştırmaya katılımı artırmak amacıyla firmalar aranmış ve katılımın artırılması sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmaya belirtilen tarihte cevap veren KOBİ sayısı 38 adettir. Buda yaklaşık %60 gibi yüksek katılımın sağlandığının göstermektedir.

Araştırmada yöntem olarak, literatür taraması, derinlemesine mülakat ve alan araştırması yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın alan araştırması sonucunda elde edilen bulgular, SPSS programında gerekli istatistiksel analizlerle değerlendirilip modelin testine çalışılmıştır.

# 1.KOBİ'LER VE KOBİ'LERİN KÜRESEL PAZARLARDA DURUMLARI

## 1.1. KOBİ Tanımı

Ülkeler KOBİ'lerin sınıflandırılmasında aynı tanımları kullanmazlar. Zaten uluslararası bir tanım da gerekli görünmemektedir. Tanım, gerekli olan amaca göre değişmektedir. Genellikle; sermaye yapısı, çalışan sayısı ve üretim hacmi veya ciro parametreleri tek tek veya kombinasyon olarak kullanılır [ITC, 1997:12].

Ulusal ve uluslararası kuruluşları incelediğimizde nitelik ve nicelik açısından çok farklı KOBİ tanımları ile karşılaşmaktayız. Gelişmekte olan ülkelerde KOBİ tanımında sadece çalışan sayısı kriter olarak alınırken gelişmiş ülkelerde ciro, bağımlılık vb. kriterler bulunmaktadır [Çamkerten, 2000:1].

Zaten doğaları gereği bu işletmeler için kesin bir tanımlama yapmak olanaksızdır. Sanayileşme düzenine, işletmelerin bağlı oldukları iş kollarına ve üretim tekniklerine bağlı olarak ülkeler arasında, hatta aynı ülkenin farklı bölgeleri ve işkolları arasında KOBİ tanımlamaları değişebilmektedir [Karataş, 1991:25].

### 1.1.1. Avrupa Birliği KOBİ Tanımı

AB, KOBİ tanımları konusunda gerek ulusal gerekse birlik bazında karışıklığa neden olmamak üzere yeni bir tanım geliştirmiştir. Konsey kararı çerçevesinde belirgin bir şekilde ortaya konulan KOBİ tanımı, işçi sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık kriterlerinden oluşan ölçütleri kapsamaktadır (Bağımsız işletmeler; sermayesinin ya da hisse senetlerinin %25 veya daha fazlası bir işletme tarafından üslenilmemiş olan veya sermayesi küçük ve orta büyüklükteki işletme tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş olan işletmelerdir).

- **Mikro Ölçekli İşletme:** 10 işçiden daha az işçi çalıştıran ve bağımsızlık kriterine haiz olan işletmeler,
- **Küçük Ölçekli İşletme:** 50'den daha az işçi çalıştıran, yıllık cirosu 5 milyon EURO'yu aşmayan , yıllık bilanço değeri 2.2 milyon EURO'yu geçmeyen ve bağımsızlık kriterine haiz olan işletmeler,
- **Orta Ölçekli İşletme;** 50 ila 250 işçi çalıştıran ve yıllık cirosu 20 milyon EURO'nun altında olan, yıllık bilanço değeri 10 milyon EURO'yu aşmayan ve bağımsızlık kriterine haiz olan işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

### 1.1.2. Çeşitli Kuruluşların KOBİ Tanımları

Ülkemizde çeşitli kuruluşlar işletmeleri farklı kriterlere göre gruplandırmışlardır. Bunlardan önemli olanları şöyle sıralanabilir:

#### **Devlet İstatistik Enstitüsü'ne göre;**

1-9 kişi çalıştıran işletmeler mikro ölçekli,  
10-49 kişi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli,  
50-99 kişi çalıştıran işletmeler orta ölçekli,  
100 ve üzerinde işçi çalıştıran işletmeler ise büyük ölçekli işletmeler olarak tanımlanmıştır.

#### **Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na göre;**

1-19 kişi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli,  
20-99 kişi çalıştıran işletmeler orta ölçekli,  
100 ve üzerinde işçi çalıştıran işletmeler ise büyük ölçekli işletmeler olarak tanımlanmıştır.

#### **KOSGEB'e göre;**

1-50 kişi çalıştıran işletmeler küçük boy işletmeler,



51-150 kişi çalıştıran işletmeler orta ölçekli,  
150 ve üzeri kişi çalıştıran işletmeler büyük ölçekli işletmeler olarak tanımlanmıştır.

**Hazine Müsteşarlığı'na göre;**

1-9 kişi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli,  
10-49 kişi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli,  
50-250 kişi çalıştıran işletmeler orta ölçekli,  
250 ve üzerinde işçi çalıştıran işletmeler ise büyük ölçekli olarak tanımlanmıştır.

Bu tanımları özetleyecek olursak aşağıdaki tablo elde edilir;

**Tablo 1.1. Çeşitli Kurumların KOBİ Tanımları**

Kuruluş Adı	İşletme Ölçeği			
	Mikro	Küçük	Orta	Büyük
DİE	1-9	10-49	50-99	100-+
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı		1-19	20-99	100-+
KOSGEB		1-50	51-150	150-+
Hazine Müsteşarlığı	1-9	10-49	50-250	250-+

Ve ülkemizdeki daha bir çok kurum çalıştırdıkları işçi ve net sabit yatırımları gibi çeşitli kriterlere göre farklı tanımlar yapmaktadırlar. Bu her kurumun kendi hizmet alanındaki yararlılığını göz önüne alarak veya kendi gözlemlerine dayanarak yaptığı değerlendirme sonucu ortaya çıkmaktadır [Çamkerten, 2000:1].

## 1.2. KOBİ'lerin Ülke Ekonomisi İçin Önemleri

Özellikle 1970'li yıllardan itibaren uluslararası alanda, hammadde ve petrol fiyatlarındaki değişikliklere bağlı olarak yaşanan ekonomik krizler, KOBİ'lerin öneminin artmasına neden oldu. Bu ekonomik krizler, büyük sanayi işletmelerinin finansman ve üretim açısından zor duruma düşmelerine yol açarken, küçük ve orta ölçekli işletmeler, yapılarının ve ölçeklerinin değişimi daha kolay sağlayabilmelerinden

dolayı, değişik ortamlara kolayca uyum sağlayarak krizi nispeten kolay atlatabilmeleriyle gündeme geldiler. Ayrıca, gelişmiş ülkelerde ölçekleri nedeniyle avantajlı duruma gelen büyük firmalar, ekonomilerinin kendi içsel sınırlarına dayanması nedeniyle üretim verimlilikleri düşmüş ve yeni üretim organizasyonları bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştı [Ertaş, 1999].

Sonuçta değişken piyasa koşullarına daha kolay uyum sağlayan, tüketicilerin taleplerine hemen cevap verebilecek, istihdam ve girişimciliğin üstün tutulduğu, ürün farklılaştırma yeteneğine sahip olan esnek üretim sistemlerine önem verilmeye başlandı. İşte KOBİ'lerin önemi bu dönemde anlaşıldı. Avrupa Birliği'nde 1983 yılı KOBİ yılı ilan edildi. Aynı yıl KOBİ'lere yönelik AB eylem planı kabul edilerek somut ve sürekli destek mekanizmaları oluşturuldu. 1980'li yılların sonunda ekonomilerdeki küreselleşme ve arttan rekabet sonucunda KOBİ'lerin ticari ve ekonomik sıkıntıya düşmeleri ile bu destek açık bir KOBİ politikasına dönüştü [Ertaş, 1999].

Bir ülkede mikro düzeyde faaliyette bulunan çok sayıda küçük ve orta ölçekli işletmenin, genel ekonominin büyüme ve kalkınmasına yapabileceği nicel etkilerinin (ölçülebilir) yanında, nicel hale getirilemeyen önemli etkileri mevcuttur. Rakamlar ve istatistikler KOBİ'lerin asıl önemini ortaya koymaktan uzaktır. İşte KOBİ'lerin sayısallaştırılmayan, dolayısıyla ölçülemeyen en önemli katkısı bir ekonomiye kazandırdığı “dinamizm”dir [Şahözkan, 1996:78].

KOBİ'lerin ülke ekonomilerine olan katkılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

**Rekabeti Sürdürme:** Rekabet tekelin ortadan kaldırılması ve tüketicinin korunması bakımından önem taşıdığından, bu piyasada rekabetin korunması için yeni işletmelerin pazara girmesi desteklenmelidir. Bu bağlamda da KOBİ'ler serbest piyasa ekonomisinin benimsendiği toplumlarda rekabetin korunmasında önemli bir görevi yerine getirirler.

**İşletmelerin Birbirine Bağlılığı:** İşletmeler arasında mal ve hizmet alış verişi olduğundan, firmalar birbirleri ile bağımlı çalışırlar. Özellikle de KOBİ'ler, daha büyük işletmelerin yan sanayileri olarak çalışırlar. Bu açıdan, büyük işletmelerin yığın

üretimlerini etkin bir şekilde yürütebilmeleri için gerekli hammadde, yarı mamul ve ara mallar sağlamanın yanında, bakım ve onarım işlerini de yapan KOBİ'lerin tamamlayıcı etkileri önemlidir. JIT felsefesinin uygulanmasında esas olan sıfır stok durumu için, istenen özelliklerde malın istenen zamanda yan sanayiden çekilmesinde büyük firmalara KOBİ'ler destek olmaktadır.

**Yeni Fikirler ve Buluşların Hayata Geçirilmesi:** Büyük ölçekli işletmelere oranla daha esnek yapıda olan ve risk alabilen KOBİ'ler, yeni fikir ve buluşlarını uygulama şansı yakalayabilmekte ve hayata geçirilmesinde daha atak davranabilmektedirler. İçinde buldukları rekabet ortamında, sahip oldukları üretim teknolojilerini çok yönlü kullanarak, yaptıkları araştırma ve geliştirmelerle yeni ürünler ve mevcut ürünler üzerinde geliştirme fırsatı yakalayabilirler.

**İstihdam Oluşturulması:** İşsizlik sosyal ve siyasal yönden önemli bir sorun olduğu gibi, ekonomik yönden de ülkeler için büyük kayıplara varan bir israftır. Faal nüfusa istihdam oluşturmayacak üretime iştirak ettirilmeden, işsizler kesiminin gittikçe büyümesi ve üretimin sabit kalması dolayısıyla oluşturulan katma değer bölüşümündeki payı yetersiz kalacak, ülke için düşük hayat standardı kaçınılmaz hale gelecektir [Şahözkan, 1996:86]. Ülkeden ülkeye değişmekle birlikte KOBİ'lerin istihdam konusunda devlete sağladıkları destek büyüktür. İstihdam imkanı oluşturan bu işletmeler işsizlik sorununu büyük oranda azaltmaktadırlar.

KOBİ'lerin genel özelliklerini de şu şekilde özetleyebiliriz:

- Daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlamaktadır,
- Daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkanı oluşturmaktadır,
- Yapıları itibarıyla ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmektedir,
- Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum gösterebilmektedir,
- Teknolojik yeniliklere daha yatkındır,
- Bölgelerarası dengeli kalkınmayı sağlar,
- Gelir dağılımındaki çarpıklıkları asgariye indirir,
- Ferdi tasarrufları teşvik eder, yönlendirir ve hareketlendirir,

- Büyük sanayi işletmelerinin vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısıdır,
- Politik ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsurudur,
- Demokratik toplumun ve liberal ekonominin ana sigortalarından biridir  
[[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=274](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=274)].

### 1.2.1. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri

**Tablo 1.2.** KOS İşletmelerinin Ölçeksel Dağılımı

Sanayi Ölçeği	İşletme Sayısı	İşletme Payı (%)	Çalışan Sayısı	Çalışan Payı (%)	Katma Değer (TrilyonTL)	Katma Değer Payı (%)
Küçük Öl.San.(1-49)	194.546	98.4	721.469	47.1	37.9	14.1
Orta Öl.San.(50-199)	2.247	1.1	213.676	14.0	35.6	13.2
KOS(1-199)	196.793	99.5	935.144	61.1	73.5	27.3
Büyük Sanayi (200+)	982	0.5	595.601	38.9	194.9	72.7
Toplam İmalat Sanayi	197.775	100.00	1.530.745	100.00	268.4	100.00

Kaynak: [DİE,1992]

Ülkemiz açısından genel bir değerlendirme yapılacak olursa işyeri sayısı, çalışan sayısı ve katma değer olmak üzere üç önemli göstergeye bakıldığında küçük ve orta ölçekli işletmelerin ülkemizin gerek sosyal gerekse ekonomik dokusunda önemli bir yer işgal ettiği görülmektedir. [[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=274](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=274)]

- Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin % 99.5'ini oluşturmaktadır.

- İmalat sanayindeki istihdamın % 61.1'i Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde yer almaktadır.
- Yaratılan katma değerde ise Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin payı % 27.3'dür.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, KOBİ'lerin istihdamda sağladıkları %61.1'lik oranlarına rağmen, %27.3'lük katma değer yaratmaları; bu işletmelerin emek yoğun çalıştıklarını, teknolojilerini yenileyemediklerini ve verimsiz çalışan işletmeler olduklarını akıllara getirmektedir.

### **1.3. KOBİ'lerin Avantaj Ve Dezavantajları**

KOBİ'ler özellikleri itibariyle büyük işletmeler karşısında birçok avantaj ve dezavantaj sahibidirler. Bunlar şu şekilde sıralanabilir.

#### **1.3.1. KOBİ'lerin Avantajları**

KOBİ'ler, pek çok durumda büyük firmalara göre daha fazla avantajlara sahiptirler. Öncelikle KOBİ'lerin, dinamik yapılarından ötürü sahip oldukları iki temel avantajları vardır. Birincisi müşterileriyle ve çalışanlarıyla daha yakın ilişkiler içerisinde bulunabilmektir. KOBİ girişimcileri, faaliyette buldukları yerel pazarı daha iyi tanıyan, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görebilen, pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler içerisinde olabilen kişilerdir. Özellikle, müşteriyle olan yakın ilişkiler, bu işletmelere büyük işletmelerin sahip olamayacakları bir üstünlük sağlamaktadır. İkincisi üretim, pazarlama ve hizmet konularında daha esnek olabilmeleridir. Bu esneklik, dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere yerinde ve zamanında uyum sağlayabilme olanağı tanıdığından, KOBİ'ler bir çok olumsuzluğu daha az bir zararla geçiştirebilmektedirler. Tüm bunların yanı sıra, KOBİ'ler şu tür ortamlarda da bir takım avantajlar elde edebilmektedirler: [Akgemci, 2001:15]

- Büyük miktarda yatırıma girmeden önce yeni bir fikre veya buluşa pazarın tepkisinin bilinmesinin zorunlu olmasında,
- Yönetimde çok yakın denetime ihtiyaç hissedilmesinde,
- Üretilen mal ve hizmetin pazarının sınırlı olmasında,
- El emeğinin mal ve hizmetin üretilmesinde önemli bir faktör olarak yer almasında,
- Üretilen mal ve hizmete olan talebin sınırlı olmasında,
- Kolay bozulabilen malların pazarlanması ya da üretilmesinde,
- Personel ile yakın ilişkilerin gerekli olmasında,
- Teknik gelişmelere kısa sürede ayak uydurabilme yeteneğine sahip olunmasında,
- Yatırım yapılırken daha çok kendi öz sermayelerine ağırlık verilmesinde,
- Desteklenmeleri aynı zamanda ülkedeki işsizliğin azalması anlamına gelmesinde,
- İşgörenlerin kendi bölgeleri veya yaşamak istedikleri bölgelerde kurulmasında,
- Ülke içindeki farklı bölgelerin kalkınmasında ve çevrenin korunmasında.

### **1.3.2. KOBİ'lerin Dezavantajları**

KOBİ'lerin dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir: [Akgemci, 2001:15]

- Olumsuz rekabet
- Genel yönetim yetersizliği,
- Özellikle stratejik kararların işletme sahip veya ortaklarınca alınıp, orta ve/veya alt düzey görevlilerin tam katılımının sağlanmaması,
- İşletme bünyesinde, mali danışman veya uzman istihdam edememe,
- Uzman bir finansman ekibi veya departmanından yoksunluk,
- Sermaye yetersizliği,
- Banka ve diğer finans kurumlarından yeterli desteği görmeme,
- Sermaye piyasasından yeterince yararlanamama,
- Ürün geliştirme eksikliği,
- Üretim ve satış arasındaki koordinasyon yetersizliği,
- Modern pazarlama etkinlikleri sergileyememe,

- İşletmelerin küçük veya orta ölçekli olması sonucu ihale vb. etkinlikleri izleyememek,
- İşyerinin veya yerleşim alanının küçüklüğü,
- Bağımsızlığı kaybetme ve batma riski,
- Kalifiye eleman sağlayamamak,
- Mevzuat ve bürokrasi.

#### 1.4. Rakamlarla KOBİ'ler

**Tablo 1.3.** Çeşitli Ülkelerde Küçük İşletmelerle İlgili Ekonomik Göstergeler

	ABD	ALM.	HİND	JAP.	İNG.	G. KOR	FRA.	İTA.	TR
Küçük İşletmelerin Toplam İşletmelere Oranı(%)	97.2	99.8	98.6	99.4	96.0	97.8	99.9	97.0	<b>98.8</b>
Küçük İşletmelerde İstihdam Oranı (%)	50.4	64.0	63.2	81.4	36.0	61.9	49.4	56.0	<b>45.6</b>
Küçük İşletmelerin Yatırım Payı(%)	38.0	44.0	27.8	40.0	29.5	35.7	45.0	36.9	<b>6.5</b>
Küçük İşletmelerin Üretim Payı (%)	36.2	49.0	50.0	52.0	25.1	34.5	54.0	53.0	<b>37.7</b>
Küçük İşletmelerin İhracat Payı (%)	32.0	31.1	40.0	38.0	22.2	20.2	23.0	-	<b>8</b>
Küçük İşletmelere Verilen Kredi Payı (%)	42.7	35	15.3	50.0	27.2	46.8	48.0	-	<b>3-4</b>

Kaynak: [DİE,1992]

Tablo 1.3 incelendiğinde, hem KOBİ'lerin önemleri hem de Türkiye'de KOBİ sorunları kolayca anlaşılabilir. Küçük işletmelerin toplam işletmelere oranı açısından bakıldığında gelişmiş ülkelerle bir fark olmadığı görülmektedir. Bu işletmelerdeki istihdam oranının da birbirlerine yakın olduğu görülecektir. Sadece Japonya'da bu

rakamın oldukça yüksek olduğu dikkat çekicidir. Buradan da görüleceği gibi KOBİ'ler her ülke için istihdam açısından azımsanmayacak öneme sahiptir. Gelişmiş ülkelerle ülkemiz arasındaki en önemli fark yatırım payı açısındandır. Ülkemizde toplam yatırımlar içindeki KOBİ yatırımlarının düşük oluşunun bir çok sebebi vardır ve bunlar ileride detaylı olarak incelenecektir fakat tabloya baktığımızda hemen görülecek olan etken KOBİ'lere sağlanan kredi payıdır. Gelişmiş ülkelerde küçük işletmelere sağlanan kredinin toplam kredilere payı %40-50 civarlarındayken ülkemizde bu oran %3-4 dür ve bu yatırımların neden bu kadar düşük olduğunu açıklamaktadır. Gelişmiş ülkelerde küçük işletmeler çok önemli oranda desteklenirken ülkemizde destek yok denecek kadar azdır. Bunun da çeşitli nedenleri vardır ve bunlarda KOBİ sorunları başlığı altında incelenecektir.

Ülkemizdeki KOBİ'lerin bu yok denecek desteğe rağmen üretim payı açısından gelişmiş ülkelerle hemen hemen aynı düzeylerde olması hem çok önemli bir başarı hem de desteklendiklerinde ve sorunları konusunda çözümler üretildiğinde ülke için ne kadar önem arz edeceğinin göstergesidir.

Ülkemizdeki KOBİ'lerin üretim açısından bu kadar başarı göstermelerine rağmen tablodaki diğer önemli bir nokta ihracattaki paylarının düşüklüğüdür. Ülkenin zaten düşük olan ihracatı göz önüne alındığında yaptıkları üretimin yok denecek kadar az bir kısmını dışarıya sattıkları bir gerçektir. Buradan da anlaşılacağı gibi KOBİ'lerin desteğe ihtiyacı vardır ve bu desteği aldıklarında ülke ekonomisi için çok daha önemli bir rol oynayacaklardır. Ama bundan daha önemlisi KOBİ'lerin dış pazarlara açılmalarında hem yardıma, hem de finansal desteğe ihtiyaçları olduğudur.

## **1.5. KOBİ'ler ve İhracat**

### **1.5.1. KOBİ'lerin İhracata Yönelme Nedenleri**

Küreselleşme neticesinde dünya büyük ve tek bir pazar halini almaktadır. Artık, firmalar sadece yerel pazarları için değil dış pazarlar için de üretim yapmaktadırlar.



Uluslararası ticaret o kadar önemli hale gelmiştir ki, dünya ticaret artış hızı, üretim artış hızının üzerine çıkmıştır. 1990-1998 döneminde ticaret yıllık ortalama %6.7 oranında artarken, dünya üretimi %3 civarında artmıştır [Yücel, 2000:47].

Teknolojinin daha da küçülttüğü ve rekabetin farklı bir boyuta taşındığı dünyamızda, KOBİ'ler de ayakta kalabilmek ve rekabet edebilmek için küresel işletmeler olmak zorundadırlar.

Bu nedenlerin dışında, KOBİ'leri işletme bazında ihracata yönlendiren sebepler de şunlardır: [<http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2002/kobi.htm>]

- İç pazardaki talebin azalması.
- Çeşitli nedenlerden, işletmede atıl kapasite var ise, üretim arttırılarak, ihracat yoluyla satış ve kar arttırılabilir.
- İç pazardaki rekabetten kurtularak, riski azaltmak.
- İç pazarlarda ömrünü tamamlamak üzere olan mamullerin ömrünü uzatmak.
- Dış pazarlardaki vergi ve diğer teşvik avantajlarından yararlanmak.
- Ülkemizde olduğu gibi, bazı ülkelerin döviz girdisi sağlamak amacıyla, dış satımcılara vergi iadesi, ihracatı teşvik kredisi, vergi istisnası, gümrüksüz üretim faktörleri ithalatı ve benzeri teşvik imkanlarından yararlanmak.
- Dış pazarlarda, güçlü rakiplerin mamulleriyle rekabeti öğrenerek, iç pazarlarda da güçlü hale gelmek.
- İşletmenin politik etkinliğini arttırmak.

#### **1.5.1.1. İhracatın Ülke Ekonomisine Sağladığı Katkılar**

İhracatın, ülke ekonomisinin kalkınmasına ve gelişmesine katkıları aşağıdaki gibi sıralanabilir: [Yücel, 2000:48]

- İhracat, ülkenin ihtiyacı olan ve kalkınması için ihtiyaç duyduğu ithalatın karşılanmasında kullanacağı döviz sağlayan en önemli araçlardan biridir.

- İhracat, bu sektörlerde yer alan kuruluşlar ile ekonominin istihdam yaratma gücüne katkı sağlar.
- İhracat, uzmanlaşmayı ve etkinliği teşvik eder, ülkenin mevcut kaynaklarının etkin bir şekilde değerlendirildiği, pazarlama potansiyeli olan ürünlerde/ pazarlarda yoğunlaşarak, daha etkin üretim, pazarlama ve dağıtım yeteneklerinin geliştirilmesine imkan sağlar.
- İhracat, teknolojik yeniliklerin ve pazarlama yeniliklerinin gelişimini ve pazara aktarılmasını teşvik eder.
- İhracatın bileşeni de, ihracat miktarı ve yıllara göre artış hızı kadar önemli bir konudur. Gelişmekte olan ülkelerde ihracatın bileşeni kompozisyonunda yer alan hammaddeler, tarım ürünleri ve yarı işlenmiş ürünlerin büyük paya sahip olması, iklim koşulları, fiyatlardaki dalgalanmalar, artan rekabet ve teknolojik gelişmeler ihracatta istikrarsızlığa neden olmakta ve zaman zaman ekonomide dar boğazları oluşturmaktadır. Dolayısıyla ihracat performansında, ihracat bileşeninin kritik bir faktör olduğu gerçeği, ihracattan beklentileri ve ihracatın ülke ekonomisine katkılarını etkileyecektir.

### **1.5.1.2. İhracatın Firmalara Sağladığı Katkılar**

İşletmelerin ihracata yönelmeyle elde edecekleri yararlar kısaca şöyle sıralanabilir:  
[Yücel, 2000:49]

- İhracat, öncelikle firma ve ülke ekonomisi yönünden dinamik ve doyurucu bir alandır.
- İhracat, firmanın mevcut fiziki ve insan kaynaklarının değerlendirilmesine ve böylece etkin kullanımına yardımcı olur. (Örneğin, atıl kapasitelerin değerlendirilmesi gibi)
- İhracat, uluslararası yönlü firma imajının elde edilmesinde ve firmanın toplum içerisinde bir prestije kavuşmasında bir araç olabilmektedir.
- İhracatta kar imkanları, iç ticarete oranla daha yüksek ve doyurucudur.
- İhracat kanalı ile firmanın büyüme hedefine ulaşması mümkün olabilmektedir.

- Yalnızca ihracat ürünleri üzerinde üretimde ve etkinlikte bulunan firmanın, bu alanda uzmanlaşması ve ayrıca dış pazarlarda tanınmış olması ihracatta devam kararında önemli bir etken olabilmektedir.
- İhracat nedeniyle üretim düzeyinin yükselmesi, firmanın, ölçek ekonomisi ve giderek artan bilgi ve deneyim birikimi ilkelerinden yararlanarak birim maliyetlerini düşürebilmesine ve böylece uluslararası pazarlarda fiyat yönünden rekabetçi bir konuma gelebilmesine imkan sağlamaktadır.
- İhracat, yurtiçi pazarlarda karşılaşılan olumsuz ortamdan kurtulmak için bir alternatif olabilir. İç pazarın doyum noktasına ulaşması, talep yetersizliği, artan yoğun rekabet gibi nedenlerle, yaşama ve büyüme hedefi güden firmalar dış pazara açılarak hem satışlardaki istikrarsızlığın azaltılmasını hem de riskin dağılımını sağlayabilirler.

### **1.5.1.3. KOBİ'lerin İhracata Katkıları**

İhracatta bir firmanın performansının anahtarı onun rekabet pozisyonu, pazara uzaklığı ve ticari dayanıklılığıdır: [ITC, 2001:33]

- Rekabet Pozisyonu; maliyetlere, patent, sermayeye ulaşım gibi avantajlara, imaja ve pazarlama faaliyetlerinin etkinliğine bağlıdır.
- Pazara Uzaklık; fiziksel, ekonomik, politik, kültürel uzaklıkları içine alır.
- Ticari Dayanıklılık; yasal kuralların, prosedürlerin ve gerçek ticari yaşamın geniş oranda maliyetlere etkisini ifade eder.

Bunların birçoğu ihracatçı firmalara bir pazara girme konusunda parasal ve çaba açısından ek yük getirmektedir.

İhracatta KOBİ'lerin önemlerini anlamak için Tablo 1.3'e bakmak yeterli olacaktır. Aynı oranlarda istihdam ve işletme sayısına rağmen gelişmiş ülkelerdeki KOBİ'lerin ihracattaki payları çok yüksektir. Aynı oranlarda ihracata sahip olacak Türk KOBİ'leri ülke ihracatını fazlasıyla artıracak ve hem kendi finans sorunlarına hem de ülkenin dış

ticaret rakamlarına önemli katkıda bulunacaklardır. Bunların ötesinde dışarıdaki rekabet kaliteyi artırmaları için baskı oluşturacak ve maliyetlerin düşürülmesi çalışmalarında çok önemli bir faktör haline gelecektir.

Türkiye'deki KOBİ'lerin sayısal dağılımı gelişmiş ülkelerdeki benzerleriyle paralellik arz etmekle birlikte, performans değerlendirmesi söz konusu olduğunda büyük farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Türkiye'de dış ticarete KOBİ'lerin payının yüzde 8 olmasına rağmen, bu oranın ABD'de yüzde 32, Almanya'da yüzde 31, Hindistan'da yüzde 50 ve Japonya'da yüzde 38 seviyelerinde olduğu görülmektedir. Oranlar karşılaştırıldığında KOBİ'leri dış pazarlara açarak ihracat patlaması yapmak isteyenlerin ne derece zor bir işin altına girdikleri ortaya çıkıyor [Ertaş, 1999].

KOBİ'ler öncelikle kendi başlarına, hem ana ürünlerde hem de yan sanayi ürünlerinde önemli bir ihracat potansiyeline sahiptirler. Tablolardan da görüleceği gibi KOBİ'ler hem gelişmiş ülkelerde hem de ülkemizde bir çok ürünün üreticisi durumundadırlar. Üretimin büyük bölümü bu işletmeler tarafından yapılmaktadırlar. Bu durumda ülke içindeki birçok ürün ihtiyacını sağlayan KOBİ'ler gerekli yardım ve desteği gördüklerinde bunları yurt dışına pazarlamada da aynı başarıyı gösterebilirler.

KOBİ'ler bilindiği gibi büyük işletmeler için, büyük sanayi kuruluşları için tedarikçidirler ve bir çok yarı mamul KOBİ'ler tarafından üretilmektedir. Eğer ana sanayi kollarında ve büyük işletmelerde bir ihracat rakamı yakalanmışsa bunların tedarikçisi olan KOBİ'lerin de kendi ürettikleri yarı mamulleri satmakta zorlanmamaları gerekir. Bunun için gerekli olan şey doğru ürünlerin doğru pazarlanması ve KOBİ'lerin önlerindeki engellerin kaldırılmasıdır. Tabi ki sorunlarının tespiti ve çözüm üretilmesi de mutlak surette gereklidir.

Tabi KOBİ'lerin hem ülke için önemleri hem de ihracata katkıları bilinmekle birlikte bir türlü istenen hedefin yakalanamamasında bir çok sebep vardır ve bunlar detaylı olarak aşağıda incelenmiştir.

## 1.6. KOBİ'lerin Dış Pazara Açılmada İşletme Düzeyinde Yaşadıkları Sorunlar

KOBİ'lerin yönetsel ve örgütsel bazda pek çok önemli sorunları bulunmaktadır. Yapılarından kaynaklanan yönetsel sorunlarının yanında örgütsel sorunları; finansman, pazarlama, üretim, teknoloji ve nitelikli eleman sorunu olarak sayılabilir. Fakat bu çalışmanın konusundan dolayı bu sorunlar, dış pazarlara açılmada karşılaşılan sorunlar kapsamında ele alınmıştır.

Drucker; yarının işletmelerinin en küçük ve en yerel olanları bile küresel düşüncüyü, küresel olarak bilgilenmeyi öğrenmek ve artık, sınırları olmayan bir ekonomide yer aldıklarını görmek zorunda kalacaklardır demektedir [Demir ve Diğ., 2003:24].

Küreselleşme ile alıcıların dünyanın her yerindeki satıcı ve üreticilere kolayca ulaşmaları rekabeti artırmıştır. KOBİ'lerin karşı karşıya oldukları sorunlar hem içerde hem dışarıda daha da ağırlaşmış ve özellikle dış pazarlara açılma ve pazar bulma konusunda yardım kaçınılmaz hale gelmiştir. Aşağıda KOBİ'lerin dış pazarlara açılmada karşılaştıkları temel sorunlar ele alınmıştır. Çözüm için bu tespit gerekli ve kaçınılmazdır.

Tablo 1.3'de KOBİ'lerin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yukarıda bahsettiğimiz gibi istihdam, üretim vb. gibi ekonomik parametrelere katkılarının yanı sıra ihracata da önemli katkıları olduğu görülmektedir. Fakat yönetsel ve örgütsel bazda pek çok sorun yaşayan Türk KOBİ'lerinin, geleneksel pazarlama anlayışı ile dış pazarlara erişmeleri ve bu pazarlarda rekabet edebilmeleri oldukça zordur.

Yeni yaklaşımlarla etkin pazarlama yönetiminin işleyişinin sağlanması ve gelişen teknoloji ve internet kullanımının yaygınlaşması bu sorunların çoğuna çözüm olabileceken maalesef KOBİ'ler bu avantajları iyi değerlendirememektedirler. Bunun yanı sıra ihracata yönelmek için etkin üretim stratejileri oluşturmak, yeterli düzeyde finansman olanaklarının sağlanmasının yanında teknik ve ticari bilgiye sahip olunması da gerekmektedir.

### 1.6.1. Finansman Sorunları

KOBİ'lerin en önemli sorunlarından biri de finansman sorunudur. Finansman yetersizliği, KOBİ'lerde kuruluş aşamasında başlayıp yaşamlarının her alanında bu işletmeleri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu ise, işletmelere sağlanan kredilerin yetersiz olması ve kendi kaynaklarının oluşturulamamasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 1.3'e baktığımızda sermaye yapıları güçsüz olan KOBİ'lerin, banka kredilerinden aldığı oranın %3-4 civarında olduğu görülecektir. Bu oran Japonya'da %50, Fransa'da %48, ABD'de %42.7 civarındadır. Bu durum KOBİ'lerimizin içinde buldukları finansman sorununun büyüklüğünü göstermektedir.

Girişimciler ellerindeki küçük sermayeler ile işletmeler oluşturmakta, bu özsermayeleri de hem yatırım hem de pazarda yer almak için yapılacak pazarlama çalışmaları için yeterli olmamaktadır [Oktay ve Güney, 2002].

Bunun yanında, KOBİ yöneticilerinin pek çok sorunla aynı anda uğraşmak zorunda kalması ve finansman sorununun çözümünde izleyeceği stratejilere yeterince zaman ayıramamaları ve ayrıca finansman teknikleri konusunda bilgi eksikliği içinde bulunmaları [Küçükçolak, 1997:44] da en önemli finans yönetimi sorunlarıdır. Ayrıca, bu tür bilgileri, uzman kişilerden sağlama imkanları da oldukça sınırlıdır [Özgen ve Doğan, 1997].

KOBİ'lerin başarısı genelde tek kişilik bir ekip tarafından sağlanır. Teknik adam olan patron; sermaye ihtiyacı ve tedarigi, nakit yönetimi, stok yönetimi gibi konularda yeterli bilgiye sahip olmamasına rağmen bütün yatırım kararlarını kendisi alır ve çoğunlukla verdiği kararlar hissidir. Değişime ayak uydurmak ve ihtiyaçlara cevap verebilmek için yapılacak yatırım kararlarında, kararların bu şekilde verilmesi etkin bir finans politikası oluşturulmasını güçleştirir.

Bu işletmelerin kredi riskliliğinin yüksek olması, kredi talep hacminin düşüklüğü ile kredilendirme işlem maliyetinin yüksekliği ve kredi teminatı göstermedeki

yetersizlikleri, onları ticari bankalar karşısında olumsuz bir konuma getirmektedir. Bu nedenle ya çok pahalıya kredi bulmaktadırlar ya da hiç bulamamaktadırlar [Sarıaslan, 1994:13].

Diğer bir sorun ise devlet yardımlarından ve teşviklerden faydalanamamalarıdır. KOBİ'ler, teşvikler ve devlet yardımlarından ise bilgi eksikliği, kurumsallaşamama ve girişimcilik yetersizliği sebebiyle yararlanamamaktadırlar [Çetin, 2002:3].

Özellikle, dış pazarlara açılmayı planlayan KOBİ'lerin finansman ihtiyaçları daha da artacaktır. KOBİ'ler; pazar araştırması, tanıtım için reklam, ürünlerin teşhir ve sergilenmesi, ürün çeşitlendirmesi için gerekli AR-GE çalışmaları yapabilmeleri ve bu konuda uzman personel istihdam edebilmeleri için gerekli finansman gücünden yoksundurlar.

Sağlam finansal yapı ve destekleyici finansal çevrenin, KOBİ'lerin ihracattaki rekabet şanslarına direkt etkisi vardır. Uygun ihracat finansmanı ve ihracatla ilgili mali ve finansal teşvikler, KOBİ'lerin yerel ve uluslararası rekabetteki durumlarını geliştirir [ITC, 1997:25].

Dış pazarlara açılmak için oluşturulan ihracat gruplarında da kuruluş aşamasında ortaya çıkan finansman sorunu bu birlikteliklerin başarısını engellemektedir. Bu ihracat şirketlerinin başarılı olmaları için de yeterli sermayeye sahip olmaları gerekmektedir. Oysa KOBİ'ler internet ve benzeri teknolojileri kullanarak büyük mali risklere girmeden de bazı tanıtım ve araştırma faaliyetlerinde bulunabilir ve uluslararası pazarlara daha kolay açılabilirler.

### **1.6.2. Pazarlama Sorunları**

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, pazarlama yönetiminin üretim yönetiminden önce geldiği ve rekabetin fiyattan fiyat dışı faktörlere kaydığı, müşteri istek ve beklentilerinin

karşılanmasının öncelik kazandığı zorlu rekabet koşullarında faaliyet göstermek ve ürünlerini pazarlamak durumunda kalmışlardır [Demir, N ve diğ., 2003:9].

Yeni pazar şartları, rekabet koşulları ve tüketici taleplerinin değiştirdiği yeni ortamda firmalar; yeni tip üretim organizasyonlarına yönelmek durumunda kaldılar. Çünkü bu ortamda ancak esnek olan, tüketici isteklerine hemen cevap verebilen ve ürün değiştirme yeteneğine sahip olan firmalar başarılı olacaklardır. Bundan sonra da görünen şu ki, bu değişim daha da hızlanmaktadır ve başarı için oluşan bu yeni kriterler daha da önem kazanmaktadır. Başarı ancak müşteri beklentileriyle uyumlu üretimle sağlanacaktır. Bu da etkin çalışan bir pazarlama departmanı sayesinde mümkün olabilir. Günümüz rekabet koşullarında pazarlama artık el yordamıyla yürütülecek bir fonksiyon olmanın ötesinde; hedef pazardaki ihtiyaçları belirlemeye, bu ihtiyaçları karşılayabilecek ürünleri geliştirmeye ve zenginleştirmeye ve tüketiciyi tatmin yoluyla işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir faaliyetler dizisi haline gelmiştir [Demir, N ve diğ., 2003:24].

Birçok KOBİ, pazarlama faaliyetlerini geleneksel metotlara dayandırmakta ve deneme-yanılma yöntemiyle işlerini yürütmeye çalışmaktadır. Bunların az bir kısmı modern pazarlama tekniklerinin değerini fark etmişler ve bu modern pazarlama tekniklerinin kendi ölçeklerinde ve faaliyet alanlarında bile uygulanabilir olduğunu anlamışlardır [ITC, 1997:50].

Diğer yandan pazar yapısı ve rekabet şartlarının değiştiği ve müşterilerin ürün ve hizmetlerden beklentilerinin arttığı yeni ticaret ortamında pazarlama en önemli işletme fonksiyonu olarak göze çarpmaktadır. Tasarımdan imalata, satıştan satış sonrası desteğe kadar her fonksiyon pazarlama departmanının bilgisine ve yönlendirmesine muhtaçtır.

Oysa KOBİ'lerin içinde buldukları ekonomik durum nedeniyle ayrı bir pazarlama departmanı oluşturacak ve nitelikli elemanları istihdam edecek güçleri yoktur. Durumu KOBİ'ler açısından değerlendirdiğimizde tek başlarına bu başarıyı sağlamaları oldukça güçtür. Bu nedenle işbirliğine dayalı organizasyonlara yönelmek KOBİ'lere fayda sağlayacaktır [Özgen ve Doğan, 1997].

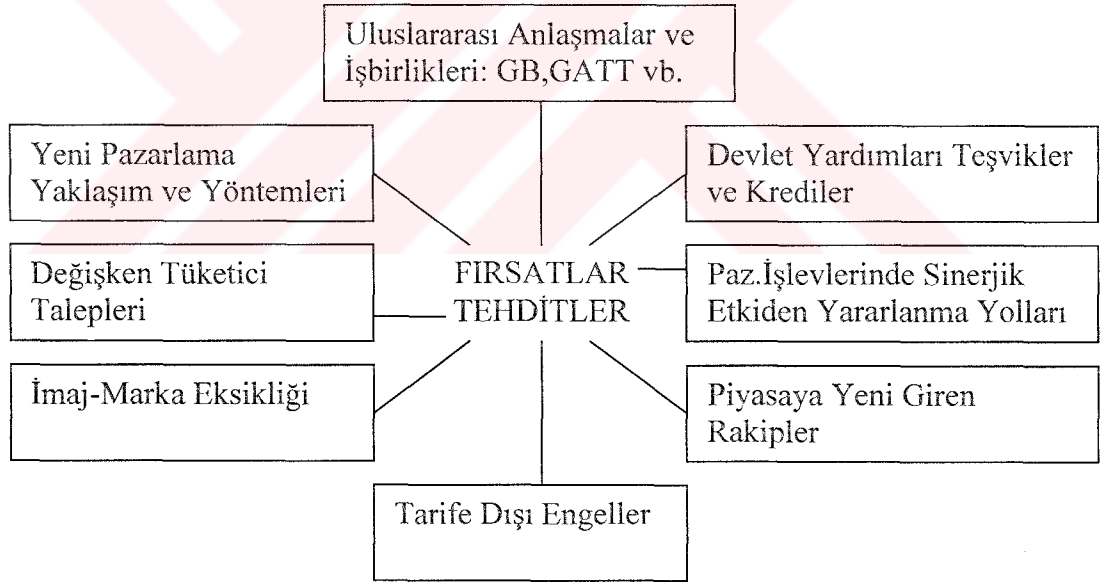


Pek çok KOBİ sahibi veya yöneticisinin piyasa verilerinin temini ve değerlendirilmesinde, mesleki ve teknik bilgilerinin yetersiz kalması, sorunların giderilebilmesi için uzman eleman istihdamından da kaçınmaları, çoğu kez alternatif yönetici istememeleri, yetki devretmemeleri vb. gibi durumlarda bu firmalar; yanlış kararlarla esnekliklerini ve zamanla başarılarını da kaybedebilmektedirler. [Akgemci, 2001:25]

### İhracat Pazarlaması Sorunu

Pazarlama da bu sorunlar yaşanırken, ihracat pazarlamasında da sorunların büyük boyutlarda olduğu açıktır.

**Tablo 1.4.** Uluslararası pazarlarda fırsat ve tehditler



Kaynak: [Demir ve Diğ., 2003:83]

Burada asıl sorun ihracat pazarlaması yönetiminin uygulanamamasıdır. İhracat pazarlaması pazarlama strateji ve politikalarının yanı sıra; yabancı dil bilen ve dış pazar araştırması yapabilecek kapasitede olan nitelikli pazarlama personeli ihtiyacı ile

yapılacak pazarlama faaliyetlerinin daha yüksek maliyetli oluşu sebebiyle KOBİ'ler için ciddi bir problemdir.

Ayrıca standardizasyonun sağlanamaması ile fiyat-maliyet ilişkisinin kurulamamasından dolayı doğru fiyatlandırmanın yapılamaması da ihracat pazarlaması konusunda önemli bir sorundur. Devlet ya da çeşitli organizasyonların desteğine olan ihtiyaç ve kendi aralarındaki pazarlama organizasyonlarına olan ihtiyaç burada en açık şekilde ortaya çıkmaktadır.

### **1.6.3. Üretim Sorunları**

KOBİ'lerin dış pazarlarda rekabet etme konusunda yaşadıkları sorunlardan biri yenilikleri takip edememe ve gelişmiş teknolojiye geçememeleridir. Üretim biçimlerinin büyük oranda geleneksel olmasının ve bunu değiştirememelerinin temelinde finansal yetersizlikleri vardır. KOBİ'ler finansman yetersizlikleri nedeniyle gelişmiş teknolojilere sahip olmamakta, eski teknoloji ile emek yoğun çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Bu da ürettikleri malın kalitesine olumsuz yansımaktadır. Kalitesiz üretim, KOBİ'lerin satış gücünü, dolayısıyla büyük işletmelerle rekabet gücünü engellemektedir. Eski teknolojilerle yapılan üretim ile ihracat yapılması ve uluslararası pazarlarda rekabet olanağı yoktur [Oktay ve Güney, 2002].

Bir diğer sorunları da teknik bilgi yetersizlikleridir. Kshetri ve Dholikia, bu konuda önemli bir değişken yeni teknolojiyi kullanacak olan bilgi ve yeteneğin mevcudiyetidir demiştir [Kshetri ve Dholikia, 2002]. Gerçekten de KOBİ'lerin yeni üretim teknolojilerini takip etmede ve yatırım yapmada en büyük engelleri olan finansal yetersizliklerinin yanı sıra, yetenekli ve bilgili teknik personele sahip olamamaları da rekabette önemli bir sorun olarak önlerinde durmaktadır.

Gerçektende üretim yönetimi ve teknolojisindeki büyük bilgi eksikliğinin neden olduğu sorunların çözümlenememesi, kalitesiz üretim, yüksek maliyet, hammadde, işgücü, makine, tezgah kapasitesi israfının daha da artmasına sebep olmaktadır [Özgen ve

Doğan, 1997]. KOBİ'lerin bu gibi konularda hizmet almaları oldukça yüksek maliyetli olduğundan bunları bir araya gelerek çözüme yoluna gitmelidirler.

Bunun yanı sıra gereken malzemenin tedariginde istenilen zamanda ulaşması, istenilen niteliklerde olması ve fiyat konusunda sorun yaşanabilmektedir. Hatta işletmeler hammadde stoğuna yönelebilmektedirler ama bu durum da kaynak israfı gibi sorunlar çıkarabilmektedir. Ya da aksi durumda sürekli artan fiyatlardan olumsuz etkilenebilmektedirler.

#### **1.6.4. Nitelikli Personel İstihdamı Sorunu**

Değişen ekonomik düzen, yeni ticari ortam ve sürekli yenilenen üretim ve bilişim teknolojileri bilgiye dayalı istihdamı ön plana çıkarmaya devam etmektedir. Geleceğin insansız fabrikalarından bahsedildiği günümüzde büyük oranda yüksek teknolojiyi kullanacak iyi eğitilmiş personele ihtiyaç duyulacağı şimdiden görülebilir. Bu nitelikli personel ihtiyacı sadece imalat alanında değil pazarlama, finansman, insan kaynakları, lojistik gibi işletmenin tüm fonksiyonlarında kendini göstermektedir.

Uzmanlığın büyük önem kazandığı günümüzde, çok yönlü eleman istihdamının zorunluluğu artmıştır [Özgen ve Doğan, 1997]. Bu tabiki KOBİ'ler için daha büyük bir sorundur. Bu sıkıntılar ihracatın da önündeki en önemli engel olarak durmaktadır.

Genellikle finansal sebeplere bağlı olan nitelikli eleman istihdam edememe sorununun önemli bir sebebi de ülkemizde zaten az olan bu çok yönlü nitelikli elemanın KOBİ'leri tercih etmemeleridir.

KOBİ'lerde, belli başlı işletme fonksiyonları için uzman personelin olmayışı, personel alımında işletme sahiplerinin cimri davranması gibi nedenler, işletme faaliyetlerinin yetersiz kalmasına yol açmaktadır. Bu işyerlerinde çalışanların genel olarak her işi yapması, bazen yeni ürün ve teknolojiler karşısında mevcut personelin bilgi seviyesinin

yetersiz kalmasına neden olmakta, bu açığın giderilmesi için personelin eğitimine ağırlık verilmemektedir [Özgen ve Doğan, 1997].

Tabi ki KOBİ'lerin istenen ücreti vermeleri yeterli değildir ve başka sorunlarda vardır. Büyük işletmeler, küçük işletmelerin veremeyeceği yüksek ücretlerle kabiliyetli yöneticileri derhal işe almaktadırlar. Genç yöneticiler, büyük işletmeleri, hem kendilerine güven verdiği ve hem de yükselme imkanları daha fazla olduğu için tercih etmektedirler [Özgen ve Doğan, 1997].

KOBİ'lerin yapılarından kaynaklanan diğer önemli istihdam problemleri “işletme sahiplerinin genellikle işe sahip çıkılacağı ve güvenilir olacağı düşüncesi ile akrabalar çalıştırılmaları” , “nitelikli personelin KOBİ sahipleriyle ve çalışma ortamıyla ilgili uyum sorunları”, “KOBİ'lerde personel aranırken gazete ilanı veya başarılı transferler yerine, eş-dost çevresinden yararlanmaları” gibi çeşitli sebepler sayılabilir.

#### **1.6.5. Yapısal - Yönetmel Sorunlar**

KOBİ'lerin kuruluş aşamasında öncelikli amaçları ayakta kalmaktır ve tüm çabalar işletmenin büyümesi için harcanmaktadır. Bu aşamada sorunlar görünmezken, büyüme gerçekleştiğinde sorunlar görünür hale gelmektedir ve patronlar her şeyi kontrol altında tutmaya çalışmaktadırlar. Teknik olarak işi bilen patron işletmeyi belli bir seviyeye getirir. Bu gelişim sonunda işletme, yönetmel yapısından dolayı pazarın taleplerine cevap veremez duruma gelir. Fabrikaya dönüşen işletmenin aynı şekilde idaresinin mümkün olmadığı anlaşılrsa bile genellikle KOBİ'ler bu durumlarına çözüm bulamazlar. Ya da yönetimi profesyonel yönetmelcilere bırakamama, büyümenin getireceği riskleri göze alamama gibi nedenlerle büyüme istemezler. Ancak, büyüme ve gelişmenin gerçek ölçüsü organizasyonel gelişmedir [İlter, 2001].

Genellikle çok küçük işletmeler olarak iş hayatına başlayıp zamanla küçük veya orta ölçekli işletmeler haline gelen bu işletmeler bu özelliklerinden dolayı kuruluş yeri seçimi, fizibilite etüdü, planlı yatırımlar gibi konularda bilimsel yöntemleri

kullanmaktan uzaktırlar. Zaman içinde ölçek büyüdükçe ve ihtiyaca göre değişiklikler olsa da bunlar ciddi boyutlarda değildirler ve dezavantajlar hep sürmektedir.

Anadolu'daki küçüklü büyüklü işletmelerin en belirgin özelliklerinden birisi, yüzde 80 çoğunlukla aile temelinde örgütlenmiş olmalarıdır [Ertaş, 1999]. Öncelikle KOBİ'lerde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyet aynı kişide, yani işletme sahibinde bütünleşmektedir. Bu özellikleri onlara en önemli sorunu da beraberinde getirmektedir. Çünkü bir işletme kurabilmek için gerekli paraya sahip olan herkes kendisini birer girişimci, hatta yönetici olarak görmektedir [Özgen ve Doğan, 1997].

Ayrıca küçük ve orta ölçekli işletmelerde girişimcilik, sahiplik ve yöneticiliğin biçimlendirdiği kişilik ile işletme arasında bir birlikte var olma bağı kurulmaktadır [Sarıaslan, 1994:12].

Bu işletmelerde aile ve işletme kavramı birbirine karıştırılmaktadır. Yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın işletmeye alınan aile üyelerinin, yükselmelerinde de performansa bakılmamaktadır.

Aile şirketi kavramındaki temel ayırım noktası çoğunluk hissesine sahip olmaktan ziyade, yönetim faaliyetlerinin yürütülme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır [İlter, 2001]. Ancak profesyonel yöneticiler hem imkansızlıklar yüzünden hem de patronların egemenliklerini kaybetme korkularından dolayı istihdam edilememektedir. Karar alma konumunda olanlar da çoğunlukla işletme sahipleridir. TMMOB 1997 Sanayi Kongresi için Anadolu işletmeleri üzerine yapılan bir anket çalışmasına göre; tek başına karar alma konumunda olan işverenlerin ancak yüzde 15'inin üniversite eğitimi aldığı görülmektedir [Ertaş, 1999].

KOBİ'lerin yapısal özellikleri değerlendirilirken işletme sahip veya yöneticilerinin; eğitim, rehberlik, iç ve dış pazarlama, teknoloji transferi ile ilgili kuruluşlar ve hükümetin KOBİ'lere yönelik politikaları hakkında yok denecek kadar az bilgilerinin bulunduğu ortaya çıkmıştır [Akgemci, 2001:25].

Bir toplumun kültürel altyapısının teknolojik değişim için gerekli olan anlayış üzerine çok güçlü etkisi vardır [Kshetri ve Dholikia, 2002]. KOBİ'ler genellikle aile işletmesi özelliği taşıdıklarından, ortak yatırımlara girme konusunda tereddüt göstermektedirler. Bu da, onların büyümesini ve gelişmesini engelleyen en önemli faktörlerden biridir. Oysa, KOBİ'lerin ulusal sınırlar söz konusu olmadan iş yapması, özellikle Joint Venture (ortak girişim) tipi ortaklıklarla başarıya ulaşabileceklerinin anlaşılması gerekmektedir. Çünkü, küçük sermayelerini birleştirenler ve uluslararası pazarlara açılmak için gerekli avantajları sağlama amacıyla işletmelerini entegre çalıştıranlar, hem kendilerine hem de ülke ekonomisine çok şey kazandıracaklardır [Özgen ve Doğan, 1997].

Diğer bir sorun ise, kuşaklar arasında yaşanan düşünce farklılıklarıdır. Dünyada ikinci kuşağın yönetiminde yaşamını sürdürülebilen aile şirketlerinin ortalaması yüzde 5'i geçmemektedir [İlter, 2001]. Genellikle yeni kuşakların radikal kararları bir önceki kuşağın kararlarıyla çatışmaktadır.

### **1.7. KOBİ'lerin Dış Pazarlara Açılmalarında Örgütlenmenin Rolü**

KOBİ'lerin sahip oldukları özelliklerinden dolayı ülke ekonomileri için önemleri gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır. Özellikle ihracatın ülkenin döviz gelirlerinin artırılması, kalkınma hedeflerinin başarıya ulaştırılması gibi ekonomiye önemli etkilerinin olması ve bu işletmelerin potansiyelleri göz önüne alındığında, bu işletmelerin örgütsel bir birliktelikle yaratacakları sinerji dikkate alınmalıdır.

Artık ölçek ekonomileri kavramı yerini sinerji kavramına bırakmaya başlamıştır. Sinerji, bir sistemi oluşturan unsurların toplamından elde edilen sonucun o parçaların tek tek sonuçlarının toplamından daha büyük olmasını ifade eder [Yücel, 2000:79]. Dış pazarlara ulaşmak için oluşturulacak bu birliktelik hem ülke ekonomisi için, hem de KOBİ'ler için faydalı olacaktır.

Dış pazarlardaki kredibilite eksikliği direkt olarak firmanın boyutlarıyla ilgilidir. Küçük ve bilinmeyen bir firmayla iş yapmak karşı taraf için yeterli güven ortamı

yaratmayabilir. Birçok küçük işletme güvenilir olma imajını sağlayamamanın sıkıntısını yaşamaktadır [ITC, 1997:52].

İhracata yönlendirme ve ihracatla ilgili faaliyetlerin yürütülmesinde; pazar araştırması, ürün tanıtımı, pazarlar hakkında bilgi birikiminin sağlanması, ortak marka yaratılması, ürün kalitesinin belli bir standarda oturtulması, etkin dağıtım kanallarının oluşturulması, birlik olmanın alıcıya güven sağlaması gibi imkanlarla pazarlama alanında; işlemleri yürütecek konusunda yetkinlik sahibi kişilerin ortaklaşa istihdamı ile nitelikli eleman istihdamı konusunda yaşanan mevcut kısıtlar birliktelik ile büyük oranda aşılabacaktır.



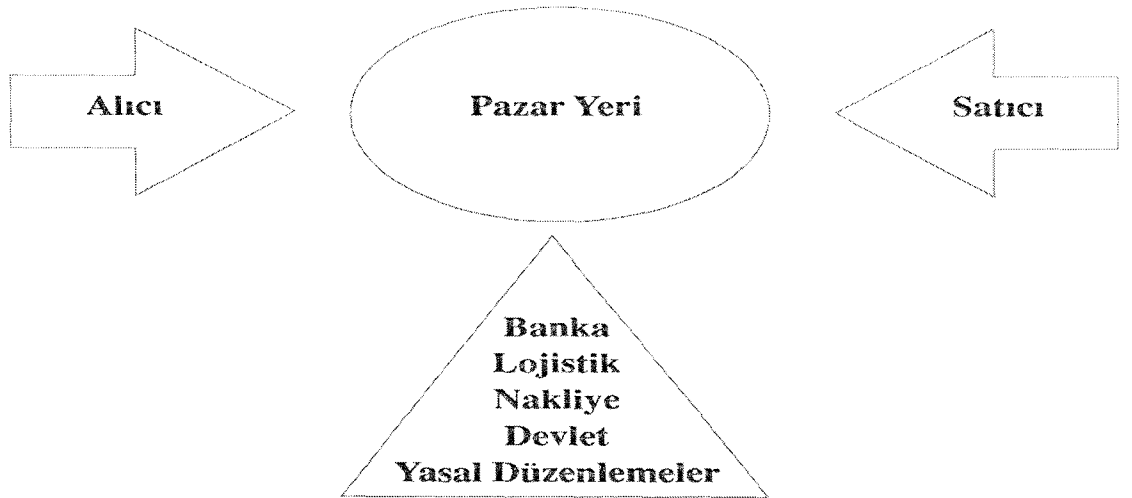
## 2.E-TİCARET VE E-TİCARETİN KOBİ'LER İÇİN ÖNEMİ

### 2.1. İnternet ve Yeni Ekonomi

Son yıllarda internetin ve yeni teknolojilerin; gerek kişilerin gerekse işletmelerin yaşam alanlarını, sınırları olmayan sanal bir dünyaya taşıdığı görülmektedir. Yaşanan bu gelişmelerle, geleneksel ekonominin işleyişi de değişime uğramıştır.

Önce bilgisayarlar iş yapış şekillerini değiştirdi. Sonra bunların oluşturduğu ağlar çok önemli kazançlarla birlikte yeni değişimler getirdi. Ve 1990'lı yılların ortalarında geliştirilen web teknolojileri tüm eski iş ve ticaret anlayışını değiştirecek güçte bir yenilik gerektirdi. İnternet yaşamımızı, öğrenme şeklimizi, tüketim alışkanlıklarımızı radikal olarak değiştirirken, işletmeler interneti ticaretin her safhasında kullanır hale geldiler ve rekabette yeni bir dönem başladı. Artık küresel tedarikçiler, küresel müşteriler, online sipariş, online müşteriler, fatura ve ödemeler gibi terimler kullanılmaya başlandı. Neticede bu yeni yöntemler ve yeni stratejiler ile yeni ekonomi kavramı ortaya çıkmıştır.

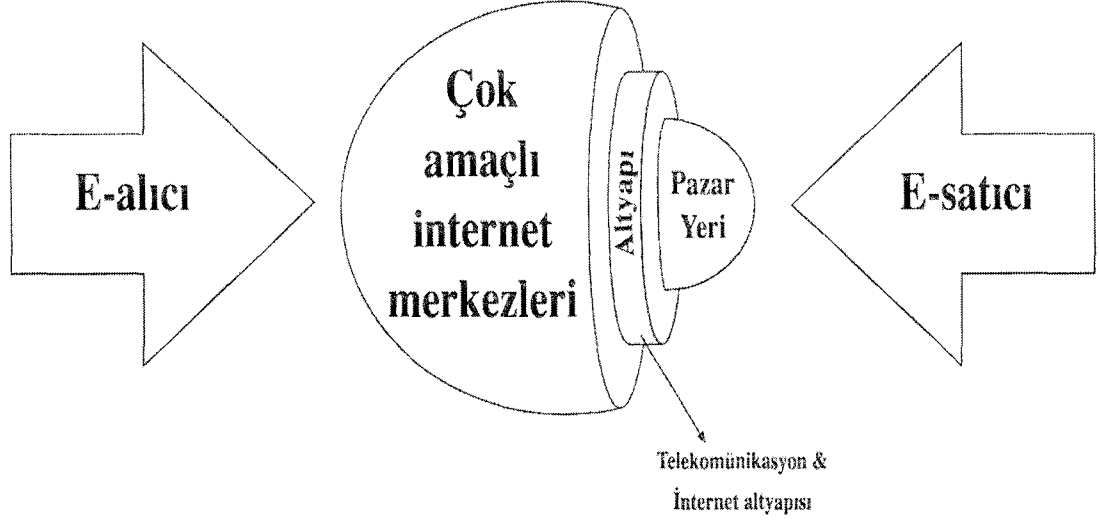
Şekil 2.1. Geleneksel Ticari Yapı



Kaynak: [Rusdiah, 2002]



Şekil 2.2. E-Ticari Yapı



[Rusdiah, 2002]

Yeni Ekonomide “yeni” olan, yeni teknolojilerin özellikle internet kullanımının artması ve ekonomi alanında da kullanımının hızla yaygınlaşmasıdır. İnternet kullanımının basit ve açık olması, bilginin küreselleşmesini sağlamıştır. Bu gelişme, iktisadi ve sosyal hayatı etkilemiş, ticaretin işleyiş biçimini değiştirmiş, eş zamanlı iletişim imkanını ortaya çıkarmış, sabit mekanlı iletişimi ortadan kaldırmıştır [Şahin ve Uğur, 2003].

Tablo 2.1. İşletmelerin İnterneti Kullanım Amaçları

<b>Pazarlama</b> -Kurumsal Tanıtım -Ürün ve Hizmet Tanıtımı -Satış Sonrası Hizmetler -Online Reklam	<b>İletişim</b> -Çift Yönlü İletişim -Pazar ve Müşteri Bilgileri Edinme -Online Satış Desteği -İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>E-Ticaret</b> -Sipariş Destek -Stok Yönetimi -Satış Destek Hizmetleri -Kurumsal Satınalma	<b>Lojistik</b> -Bayi Entegrasyonu -Teslimat Takibi -Tedarikçilerle Entegrasyon -Finansal Kaynaklar Yönetimi

Kaynak: [http://www.kobiline.com/eticaret/ecommerce/casestudies.asp]

İnternet ekonomisinin yaratacağı etkiler açısından yapılacak bir değerlendirmede maliyet, zaman, etkinlik ve verimlilik kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir [Kırçova ve Öztürk, 2000:15].

Şimdi bugünün iş dünyasının karşı karşıya olduğu kritik soru; elektronik ticaretin sunduğu fırsatların, mevcut bilişim sistemleri yatırımlarıyla, minimum risk ve maksimum kullanımla nasıl değerlendirilebileceğidir [Naveen ve diğ., 2002].

Yaşanan değişimlerin pazara yansımalarına ve bunun ticarete etkilerine bakarsak:

**Şekil 2.3. Temel Ticari Baskılar**



Kaynak: [Turban ve King, 2003:26]

KOBİ'lerin ülke ekonomileri için ne kadar önemli oldukları Bölüm 1'de anlatılmıştı. Bu “yeni ekonomi” dünyasında KOBİ'leri, hem ciddi zorluklar hem de önemli avantajlar beklemektedir. Teknolojiye ayak uydurup onu etkin şekilde kullanabilecek olan KOBİ'ler, büyüklerin bazı avantajlarına sahip olabilecekler ve aynı kulvarda rekabet şansı bulacaklardır.

Şimdi bu “yeni ekonomi”nin getirdiği yeni kavramları inceleyelim ve KOBİ'ler açısından bu gelişmeleri değerlendirelim.

## **2.2. E-İş**

E-iş için birazdan detaylı olarak inceleyeceğimiz e-ticaretin daha geniş bir ifadesi diyebiliriz.

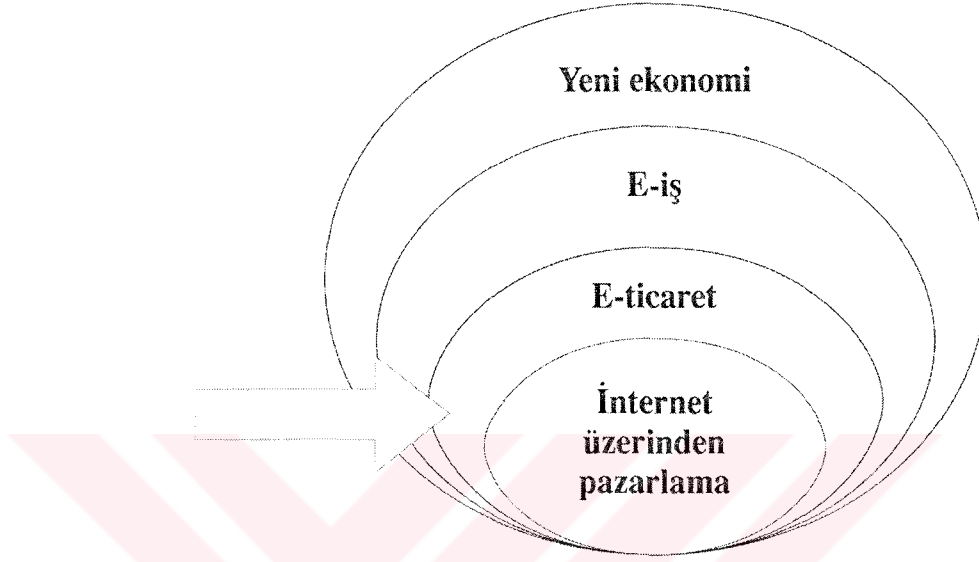
E-ticaret; satış, satın alma, sipariş verme, faturalandırma, ödeme ve daha birçok işe ait işlemin, elektronik ortamda hayata geçmesine olanak veren bir dizi teknolojik uygulama anlamına gelir. E-iş, bu işlemsel boyutu bir üst boyuta taşıyarak; müşteriler, çalışanlar, iş ortakları ve tedarikçiler ile yakın ilişkiler kurulmasını hedefler [[www.infomag.com.tr/download.asp](http://www.infomag.com.tr/download.asp)].

E-iş, sadece satınalma ve pazarlamanın olmadığı; hizmet, ticari birliktelik ve işletme içi faaliyetleri de içine alan bir kavramdır. E-iş; işlemlerin hızlandırılması, ürün ve hizmet kalitesinin artırılması ve müşteri hizmetlerinin gelişmesi yönünde birçok avantaj sağlamaktadır.

E-iş büyük oranda; mevcut müşterileri elde tutma, yeni müşteriler kazanma, hizmet, satış ve bilgilendirme servisleriyle en kısa sürede müşterilere ulaşma, işlem ve üretim sürecinde maliyetleri azaltarak verimliliği artırma konularında internet, intranet ve özellikle web teknolojilerinin kullanımını içermektedir [Yılmaz ve diğ., 2001:209].

E-iş sonunda para akışı olmayabilir. Fakat bu girişimlerin sonucu ticari bir kazançla dönüşebilir. E-ticaret neticesinde para akışı vardır.

Şekil 2.4. Yeni Kavramlar



Kaynak: [Baktır,2001:4]

### 2.3. E-Ticaret

E-ticaretin tanımı herkese göre farklıdır. En geniş anlamda e-ticaret; stratejik ve operasyonel fayda sağlamak için, ticari aktivitelerin, yeni dijital pazarlar ve değer zincirleri yaratılarak ve kullanılarak geliştirilmesi ve optimizasyonu olarak tanımlanabilir. E-ticaret araçlarının odaklandığı temel konu, internete dayalı ekonominin oluşturduğu yeni kurallar çerçevesinde değer yaratmak ve pazar fırsatlarını genişletmek için ticari ilişkilerin etkin ve verimli yönetimidir [Tang ve diğ., 2003].

E-ticaret, mal ve hizmetlerin üretim, tanıtım, satış, sigorta, dağıtım ve ödeme işlemlerinin bilgisayar ağları üzerinden yapılmasıdır [<http://www.e-ticaret.gov.tr/tanim/tanim.htm>]. Burada kurumların, firmaların ve bireysel kullanıcıların, geleneksel satış yöntemlerinin dışında, fiziksel bir değiş- tokuş işlemine gereksinim duymadan, telekomünikasyon ağları aracılığıyla ticari bilgileri paylaşması, ürün ve hizmetlerin alım

satımını yapması ve bir değer yaratma amacı söz konusudur. E-ticaret aynı zamanda şirket içi süreçleri de kapsayan bir faaliyettir.

Elektronik ticaret, elektronik olarak yürütülen geniş çaplı işletme faaliyetleriyle ilişkilidir ve işletmeler ile rakipleri ve ticari ortakları arasındaki bir dizi elektronik faaliyetleri kapsamaktadır [Ekici, 2000].

Ayrıca, ticari sonuçlar doğuran ya da ticari faaliyetleri destekleyen eğitim, tanıtım, reklam, kamuoyunu bilgilendirme gibi amaçlar için elektronik ortamda yapılan işlemlerde elektronik ticaret kapsamında değerlendirilmelidir [<http://www.e-ticaret.gov.tr/raporlar/hukuk.htm>].

Farklı kuruluşların e-ticaret konusunda yaptıkları tanımlara da bakılacak olursa:

**UN-CEFAACT** (Birleşmiş Milletler Yönetim, Ticaret ve Ulaştırma Yöntemlerini Kolaylaştırma Merkezi ) elektronik ticareti; "elektronik yoldan iş yapılması olarak ve yönetim ve tüketim etkinliklerinin yürütülmesinde kullanılan tüm iş bilgilerinin; üretici, tüketici, kamu ve özel kuruluşlar ve diğer organizasyonlar arasında elektronik araçlarla yapılması" olarak tanımlamıştır.

**OECD** (Organisation for Economic Co-operation and Development) 1997 yılında yaptığı tanımda elektronik ticareti; "kuruluş ve bireyleri ilgilendiren ticari etkinliğe ait her türlü işlemlerin bilgisayar ağları üzerinden yapılmasıdır" şeklinde tanımlamıştır.

**ETTK** (Türkiye Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu) 1998 yılında yaptığı tanımda elektronik ticareti " bireylerin ve kurumların, açık ağ ortamında (internet) veya kapalı ağ ortamında (İntranet) yazı, ses, görüntü biçimindeki sayısal bilgilerin işlenmesi, iletilmesi ve saklanması temeline dayanan ve bir değer yaratmayı amaçlayan ticari işlemlerin tümü" olarak tanımlamıştır.

**İGEME** (Türkiye İhracatı Geliştirme ve Etüd Merkezi) elektronik ticareti, "doğrudan fiziksel bağlantı kurmaya ya da fiziksel değiş tokuş işlemine gerek kalmadan,

tarafların elektronik olarak iletişim kurdukları her türlü ticari iş etkinliği” olarak tanımlamıştır.

**EITO** (European Information Technology Observatory) 1997 yılında, elektronik ticareti; “telekomünikasyon ağları üzerinden değer yaratmayı amaçlayan iş aktivitelerinin gerçekleştirilmesi” olarak tanımlamıştır.

Sonuç olarak e-ticaret konusunda otorite olan bu kuruluşların yaptıkları tanımlar daha da artırılabilir.

Bu tanımları da toparlayarak, e-ticareti, “bilgisayar ağları aracılığı ile ürünlerin üretilmesi, tanıtımının, satışının, ödemesinin ve dağıtımının yapılması” olarak ifade edebiliriz. Yapılan işlemler, sayısal biçime dönüştürülmüş yazılı metin, ses ve video görüntülerinin işlenmesi ve iletilmesini içerir [<http://www.e-ticaret.gov.tr/tanim/tanim.htm>].

Bu tanımlarda geçen ortak noktaları özetleyecek olursak;

- E-ticaret standartları belli açık (internet) ya da kapalı ağlar (intranet) üzerinden yapılmaktadır.
- E-ticaretin taraflarını devlet ya da özel sektörde görev yapan kurumlar, firmalar ve bireyler oluşturmaktadır.
- E-ticarette gerçekleştirilen işlerde değer yaratmak amaçlanmaktadır.
- E-ticaret verilerin elektronik olarak işlenmesini ve iletimini kapsamaktadır.
- E-ticarette herhangi bir fiziksel değiş tokuş işlemine gereksinim duymadan taraflar elektronik ortam üzerinden alım satım yaparlar.

Uzun zamandır kapalı ağlar üzerinden gerçekleştirilen e-ticaret, açık ağ sistemlerinin yani internetin öneminin anlaşılıp kullanımının artmasıyla daha da büyük bir potansiyele kavuşmuştur. İnternet kullanımının artması, bilgi ve iletişim altyapısının iyileşmesi, pazarın temel işleyiş kurallarının benimsenmesi ile kullanıcı ve tüketicilerin güvenlik konusundaki endişelerini giderici teknolojilerin gelişmesi e-ticaretin büyük bir

hızla yaygınlaşmasını sağlamıştır. Bu haliyle e-ticaret de, ticaretin işleyişini yeniden şekillendiren bir kavram olmaktadır.

Memet Özkan'a göre; değişen mal ve hizmet pazarının yapısıyla; yeni ürünler, yeni dağıtım ve pazarlama teknikleri, yeni "müşteri memnuniyeti" kavramı, yeni araçlar ve iş gücü profilleri gelecektir [<http://www.danismend.com>]. Bu büyük değişime sebep olan e-ticarettir ve yine değişim sonucu ortaya çıkan yeni hedeflere ulaşmada da e-ticaret önemli bir araç olacaktır.

#### **2.4. E-Ticaretin Bileşenleri**

E-ticaretin bileşenlerini, tarafların ticari işlemlerini kolaylaştıran her türlü teknolojik ürünler olarak düşünebiliriz. "Elektronik ticareti oluşturan hiyerarşik yapı 3 ana basamaktan oluşmaktadır: [Zwass, 1999]

- Altyapı: İnternet veya diğer ağlar üzerinden veri iletimini sağlayacak donanım, yazılım, veri tabanı ve iletişim ağları. Bu altyapıda en başta geniş alanda iletişime imkan verecek kablolu veya kablosuz ağlar, bu ağlar üzerinde yer alan internet ve benzeri iletişim ağları, internet üzerinde iletişimi mümkün kılacak çoklu ortam, yani World Wide Web yer almaktadır.
- Hizmetler: İnternet üzerinden mesajların iletilebilmesi için gerekli olan güvenli hizmetler. Bu kapsamda EDI, E-posta ve EFT gibi mesaj gönderme yöntemleri ile e-ticaretin gerçekleşmesini sağlayacak elektronik kataloglar, dijital para, akıllı kart sistemleri, dijital doğrulama sistemleri, dijital trafik kontrolü gibi unsurlar yer almaktadır.
- Ürünler ve Yeni Oluşumlar: Gerek işletmeden müşteriye, gerekse işletmeler arasında gerçekleşen veri iletişimi sonucunda ortaya çıkan sonuçlar. Online pazarlama, intranet ve extranet temelli işbirliği, yan sanayi-müşteri bütünleşmesi, online eğlence içerikli hizmetler, banka, borsa, perakendecilik işlemleri gibi ürünler ve elektronik müzayedeler, aracılık işlemleri, tedarik zinciri yönetimi gibi elektronik piyasa ve hiyerarşilerin oluşması."

**Tablo 2.2.** E-ticaretin Hiyerarşik Yapısı

Üst Seviye	Seviye	Fonksiyon	Örnek
Ürünler ve Yapılar	7	E-Pazaryeri ve Elektronik hiyerarşiler	Elektronik açık artırma, bayilik, brokerlik, direk pazar araştırması Organizasyonlar arası tedarik zinciri yönetimi
	6	Ürünler ve Sistemler	Uzaktan müşteri hizmetleri (perakendecilik ve bankacılık işlemleri) Bilgi ve eğlence (paralı uzaktan eğitim) Tedarikçi-müşteri bağlantısı Online pazarlama Elektronik fayda sistemleri İnternet ve intranet tabanlı ortaklıklar
Hizmetler	5	Hizmet Sistemleri	Elektronik katalog ve dizin hizmetleri E-para, akıllı kart sistemleri Digital kimlik doğrulama sistemleri Dijital kütüphane, telif hakları sistemleri Trafik kontrolü
	4	Güvenli mesajlaşma	EDI, E-mail, EFT
Altyapı	3	Hypermedia/Multimedya nesne yönetimi	Java destekli WWW
	2	Özel ve genel iletişim servisleri	İnternet ve WAN
	1	Geniş alanlı telekomünikasyon altyapısı	Kablolu ve kablosuz ortam ağları

Kaynak: [Zwass, 1999]

İşletmeler arasındaki Elektronik Veri Değişimi (EDI), Elektronik Fon Transferi (EFT), Televizyon, Fax, Telefon, Radyo, Elektronik Ödeme ve Para Sistemleri(ATM-Asynchronous Transfer Mode, Kredi Kartları, POS makineleri) gibi geleneksel e-ticaret araçları uzun yıllardır kullanılmaktaydı.



Uzun zamandır kullanılan EDI, ticaret yapan iki kuruluş arasında ya da aynı kuruluş içerisinde, fiziksel kağıt iletimi olmaksızın bilgisayar ağları aracılığı ile standart bir elektronik formatta belge ve bilgi değişimini sağlayan bir sistemdir. EDI hızlı ve doğru veri akışını, etkin denetim yöntemlerinin geliştirilmesini, üretkenlik ve karlılığı artırması, iş ilişkilerini geliştirme olanağı sağlaması nedeniyle tercih edilen bir sistemdir [<http://www.e-ticaret.gov.tr/raporlar/finans.htm>].

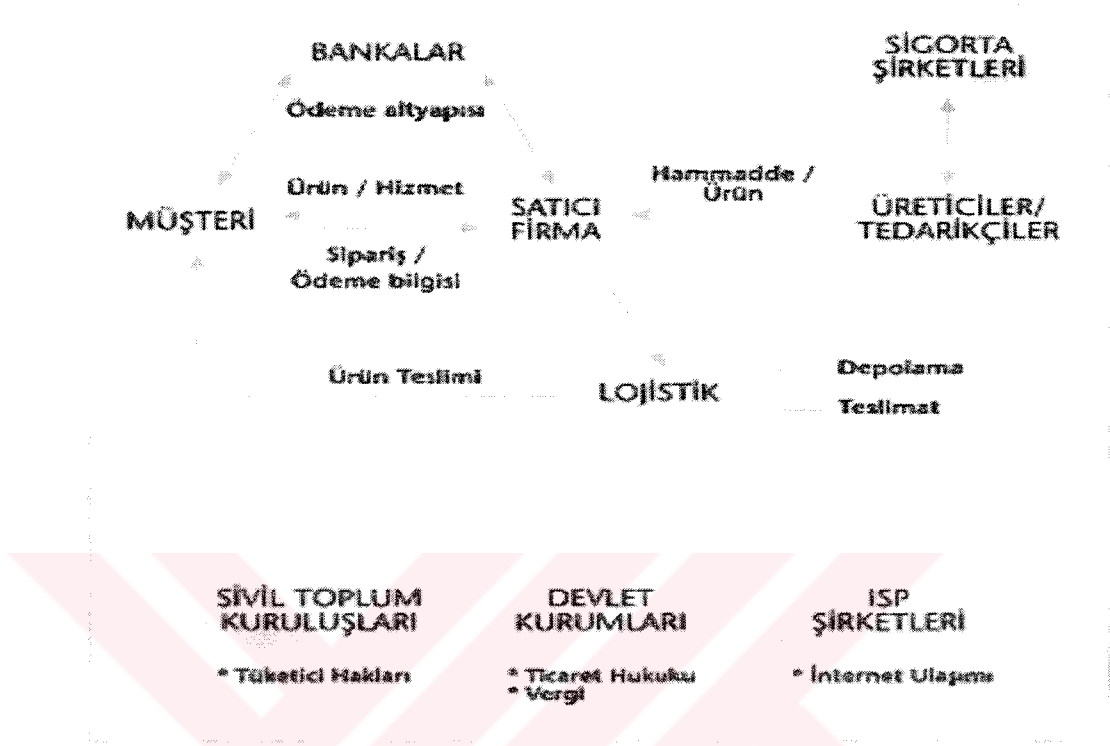
Örneğin Singapur'daki ihracatçılar, ithalatçılar, nakliye şirketleri ve dış ticaret işlemlerini yürüten kuruluşlar arasında Singapur Network Sistemi kurulmuştur. Bu sayede gerçekleşecek işlem için tek bir belge EDI uygulaması ile bilgisayar ağında dolaşmakta ve işlem tamamlanmaktadır. Bunun neticesinde önemli tasarruf ve verimlilik artışı sağlanmaktadır. Hatta Singapur Limanı bu nedenle dünyada en hızlı mal sevkiyatı gerçekleştirilen limandır.

Sonrasında WWW, FTP, Elektronik Posta, Sözlü Mesaj (Voice Mail), Konferans Sistemleri (Telekonferans, Data Konferans, Video Konferans), GSM, SMS, WAP gibi yeni internet teknolojileri hayata geçti. Elektronik ticaret açısından en etkin araç olarak kabul edilen yeni internet teknolojileri ile ses, görüntü ve yazılı metni aynı anda, daha hızlı ve güvenli bir şekilde ilettiğinden, internet üzerinden yapılan bu işlemlerin maliyeti diğer araçlara oranla hayli düşüktür [<http://www.e-ticaret.gov.tr/tanim/tanim.htm>].

İnternetin potansiyel gücü ve özellikle WWW, ticari ortam ve pazarlar için çok popüler olmuştur. WWW'de bilgi dünya çapındaki bir kullanıcı ağı üzerine yerleştirilmekte ve kullanıcıların hiperlinkler aracılığı ile bilgiye ulaşmasına imkan tanınmaktadır. Böylece WWW küresel bir temel üzerinde kaynakların ve bilginin paylaşımına izin vermektedir. Aynı zamanda WWW, pazarlama ve reklam için etkin bir kanalın sağlanması ve hatta belirli mal ve hizmetlerin doğrudan dağıtım potansiyelini de taşımaktadır [Ekici, 2000]. İnternet ve WWW'lerin hızlı büyümesi büyük miktarda tüketici ve firmaların küresel online pazara girmesini sağlamıştır. Bu hızlı ve beklenmedik gelişme firmaları yeni pazarlama yöntemleri bulmaya, mevcut ve potansiyel müşterileri yeni ticaret yolları aramaya zorlamıştır [Chang ve Binshan, 1998].

## 2.5. E-Ticaret Modelleri

Şekil 2.5. E-Ticaret Çalışma Sistemi



Kaynak: [<http://www.kobiline.com/eticaret/ecommerce.asp>]

E-ticaret kategorik olarak dörde ayrılır. Bunlar B2B (işletmeden işletmeye), B2C (işletmeden tüketiciye), C2B (tüketiciden işletmeye) ve C2C (tüketiciden tüketiciye)' dir. Bundan başka devletle şirketler arasında ve kişiler arasında olan şekilleri de vardır.

Tablo 2.3. E-Ticaret Kategorileri

	Devlet	İşletme	Tüketici
Devlet	G2G Örn: Koordinasyon	G2B Örn: Bilgi	G2C Örn: Bilgi
İşletme	B2G Örn: Ödeme	B2B Örn: e-ticaret	C2B Örn: e-ticaret
Tüketici	C2G Örn: Vergi ödeme, itiraz	B2C Örn: Fiyat karşılaştırma	C2C Örn: Açık artırma

### 2.5.1. B2B:İşletmeden İşletmeye E-Ticaret

İki şirket arasında gerçekleşen e-ticarettir. İki organizasyon arasındaki tüm e-ticaret faaliyetlerini içine alır. B2B e-ticaret satınalma, tedarik yönetimi, envanter yönetimi, satış kanalları yönetimi, satış faaliyetleri, ödeme sistemi yönetimi, servis ve teknik destek gibi tüm işlemleri kapsar [Rayport ve Jowarski, 2001]. E-ticaretin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır.

Dünya Ticaret Örgütü'nün (WTO) tanımına göre (1998) organizasyonlar arasında üretim, dağıtım, pazarlama, satış veya teslimat işlemlerinden en azından birini elektronik ortamda gerçekleşmesi işlemine B2B e-ticareti denir [Kshetri Ve Dholakia, 2002:122].

Daha ayrıntılı bir şekilde; tüm süreçlerinde barkod okuyucu kullanan ve işlemlerini elektronik ortamda gerçekleştiren bir mağazada; otomasyon ile bilgisayar; envanterdeki ürünlerin takibini yapmakta, ürünlerin satış eğilimlerine göre gerektiğinde sipariş vermektedir. Yeni siparişler, bilgisayar ağları ile tedarikçi firmaya otomatik olarak gönderilebilmektedir. Bilgisayar sipariş formunu hazırladıktan sonra, bu form otomatik olarak satış, üretim, dağıtım ve muhasebe bölümlerine gönderilmektedir. Siparişlerin tedariki ile ürünler, fatura ile birlikte mağazaya gönderilmektedir. Bu otomasyon ile birçok işlem için personel gereksinimi azalacaktır. Olası insan hataları da engellenmiş olacaktır.

İnternet öncesinde işletmeler arasındaki e-ticaret, EDI ile gerçekleştirilmekteydi. Bunun için firmalar tedarikçileri ile aralarındaki ticari bilgileri ve işlemleri, bunların EDI formatına dönüşümünü sağlayan özel programlar kullanarak gerçekleştirmekteydiler. İnternet sayesinde EDI uygulamaları, web ortamına taşınarak maliyetlerin önemli ölçüde düşürülmesi sağlanmıştır.

İşletmeden işletmeye e-ticaretin yaygınlaşmasına; tedarik zincirinin otomatize edilmesiyle işlem maliyetlerinin azalması, verimliliği ve etkinliği artırmak, ürün ya da hizmet kalitesindeki iyileşmeler, firmaların örgütlenmesi, işletmelerin iş yaptıkları

büyük firmaların onları kendi e-ticaret zincirlerine dahil etmek istemeleri, rekabet sürecinde geri kalma kaygıları gibi unsurlar etken olmuştur.

Pazar tahmincileri 2005 yılında e-ticaretin temel bileşeni olarak B2B pazarını 10 trilyon USD olarak tahmin etmektedirler [Turban ve King, 2003].

Türkiye’de satışlarında B2B modelini ilk kullanan bayilerinden siparişleri bu yolla alan Arçelik olmuştur.

### **2.5.2. B2C: İşletmeden Tüketicilere E-Ticaret**

İşletme ile tüketiciler arasında gerçekleşen e-ticarettir. Yani talep edilen bilgiyi, ürün veya desteği müşteriye açık bir ağ üzerinden ulaştırmaktır. Firma ve tüketici arasındaki bu web temelli ilişki; ürün siparişi verme, ürün bilgisi paylaşma, müşteri bilgisi tanımlama, ürün geliştirme ve müşteri hizmeti sunma gibi tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Pek çok faaliyetin uygulamaya geçme şansının olması ve yüksek gelir beklentilerinden dolayı B2C girişimleri giderek artmaktadır.

Tüketicilere zamandan büyük tasarruf ve ürün seçimi konusunda kolaylık sağladığı için kullanılan bir yoldur. Ancak insanların güvenlikle ilgili endişeleri giderildiği zaman bu ticaret hacminin daha da artması beklenmektedir.

Kangurum, Gima gibi büyük marketler, kitapçıları B2C modelinde büyük ilerleme katetmişlerdir.

### **2.5.3. C2C: Tüketiciden Tüketicilere E-Ticaret**

Tüketicilerin ellerindeki eşyalarını elektronik ortamda başka tüketicilere satmasıdır. Bu ticaret biçiminde tüketicileri birbiriyle buluşturan C2C altyapısını kuran şirkettir. Bu şirket herhangi bir mala sahip olmamakla beraber, satışlar üzerinden komisyon alır. Bir

tüketici satacağı malına belirli bir sürede en yüksek fiyatı veren bir diğer tüketiciye malını satar. Burada verilen bilgilerin doğru olup olmadığının anlaşılması zordur. Türkiye’de bu ticaret türüne örnek olarak ikinci el araba alım satım siteleri verilebilir.

#### **2.3.4. G2C: Devlet Kurumlarından Tüketicilere E-Ticaret**

Devlet kurumları ile tüketiciler arasında elektronik ortamda elektronik olarak gerçekleştirilen, kamu yararı esas olan e-ticaret şeklidir. Bir kurumun sitesinin hükümetin sosyal ödemeleri hakkında bilgi edinmek isteyen tüketiciler tarafından kullanılması, on-line pasaport başvurusu örnek olarak gösterilebilir.

#### **2.5.5. G2B: Devlet Kurumlarından İşletmeye E-Ticaret**

Devlet kurumları ile işletmeler arasında gerçekleştirilen e-ticarettir. Kamu ihalelerinin internette duyurulması ve şirketlerin buna elektronik olarak cevap vermesi, gümrük işlemlerinin internet üzerinden yapılması, vergilerin elektronik ortamdan izlenmesi ve ödemelerin yine bu ortamdan yapılması bu gruba örnek olarak gösterilebilir.

#### **2.6. E-Ticaretin Önemi**

Pazar ve müşteri odaklı olma zorunluluğu, yeni pazarlara ulaşabilme, bayi/sağlayıcı/dağıtıcı zincirinde hızlı ve düşük maliyetli işlem, müşterinin olduğu yerde olabilme gibi birçok ihtiyaç iş dünyasının evrimini özetlemektedir [Sanayicinin Sesi Dergisi, 2002]. Aynı zamanda iş dünyası bu değişime eş zamanlı olarak hızla gelişen bilişim teknolojilerinden de etkilenmektedir. 1980’li yıllardan bu yana ticaret dünyasında elektronik iletişim teknolojileri kullanılıyor olsa da, özellikle internetin e-ticaret için kullanılması yeni sayılır. İnternet de asıl önemini bu noktada yani ticari kullanımıyla kazanmıştır.

E-ticaretin ticarete katkıları 4 grupta toplanabilir [Giaglis ve diğ., 1999:28]:

- a) Ölçülebilir faydalar: Bunlar e-ticaretin direk katkılarıdır. Sipariş işlemlerinde veri girişi ile gerekli istihdam sayısının azaltılması buna örnek olarak verilebilir ve bu kolayca ölçülebilecek direk katkıdır.
- b) Maddi olmayan faydalar: Direkt olarak e-ticarete bağlanabilecek fakat sayısal olarak kolayca ifade edilemeyecek faydalardır ki örnek olarak müşterilerin siparişlerini elektronik ortamda verebilmeleri gösterilebilir. Bu önemli bir zaman kazancı olmakla beraber fayda net bir şekilde ölçülemez.
- c) Dolaylı faydalar: Ölçülebilir fakat direk olarak e-ticarete mal edilemeyecek faydalardır.
- d) Stratejik faydalar: Uzun vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesi yolunda kazanılacak faydalardır. Yeni bir ticaret stratejisi ve pazar konumlandırmasında e-ticaretten faydalanılması buna örnek gösterilebilir.

E-ticaretin temel ekonomik etkisi, engellerin daha az olduğu bir ekonomik faaliyet alanı yaratmasıdır [İnce, 1999]. E-ticaret, potansiyel olarak bütün üretici, sağlayıcı, kullanıcı ve tüketicileri bir araya getirdiğinden, sanayi devriminden bu yana hayal edilen mal ve hizmet üretimi ile ticari hayatı gerçeğe dönüştürecek özelliklere sahip olduğu düşünülmektedir [Bozkurt, 2000:141].

Pazar olarak e-ticaret sadece pazarlamaya değil, üretim ve tüketime de etki etmektedir. Web sitelerinden toplanan bilgiler ürünlerin müşteri taleplerine göre şekillenmesinde, gelecekteki talebin tahmininde ve ticari stratejilerin formüle edilmesinde kullanılır [Choi ve Diğ., 1997:21].

E-ticaretin son derece hızlı ve düşük maliyetli bir iletişim altyapısı sunması neticesinde, diğer pazarlama usullerine göre daha kolay ve ucuz maliyetle ticari faaliyet imkanı doğacaktır. E-ticarete geçildiği takdirde kurum içerisinde önemli bir verimlilik artışı gerçekleşmektedir. Burada verimlilik girdi başına birim üretimin maliyetinin azalması ile ölçülmektedir. İşlemlerin kolaylaşması, hataların azalması ve zaman kazanılması da

sürecin etkinliğini artırmaktadır. Geleneksel ticaret ile e-ticaretin maliyet yönünden karşılaştırmasına yönelik sonuçlar aşağıdaki tabloda görülmektedir.

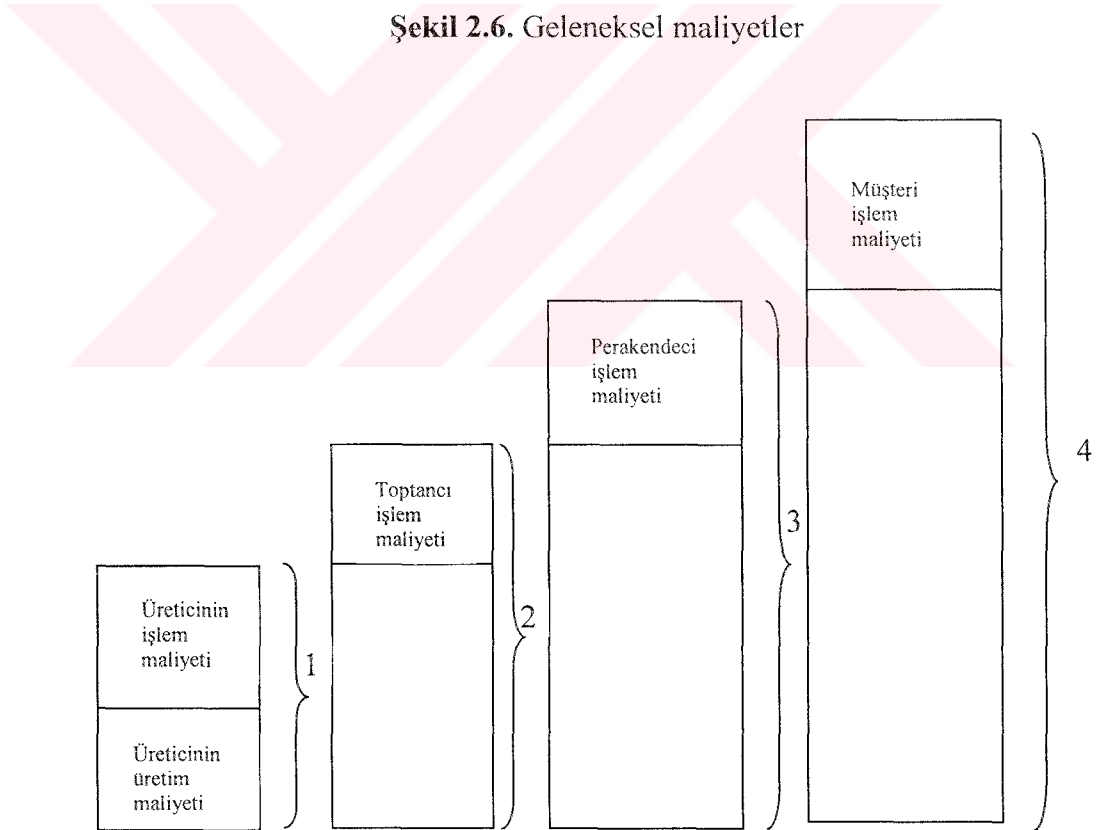
**Tablo 2.4.** Geleneksel ticaret ile e-ticaretin işlem maliyetleri yönünden karşılaştırılması

	Uçak Bileti	Banka İşlemi	Bilgisayar Yazılımı
<b>Geleneksel ticaret</b>	8.0	1.08	15.00
<b>Elektronik ticaret</b>	1.0	0.13	0.20-0.50
<b>Kazanç (%)</b>	87.5	87.9	99-97

Not: Tabloda yer alan değerler, her bir işlem için, ABD doları cinsinden verilmiştir.

Kaynak: [İnce,1999]

**Şekil 2.6.** Geleneksel maliyetler



Kaynak: [Wigand, 1997:15]

(1. imalatçının satış fiyatı, 2. toptancının satış fiyatı, 3. perakendecinin satış fiyatı, 4. tüketicinin alış fiyatı)

Geleneksel ticarete, bir ülkeden diğer bir ülkeye, bir sevkiyat sürecinde ortalama 50 belge düzenlenmekte ve bu belgelerin 360 civarında kopyası çıkartılmaktadır. Genellikle işlemi başlatan kişi tarafından doldurulan bilgiler, bu sürece dahil tüm taraflarca talep edilmekte ve bu bilgilerin elle tekrar doldurulması sırasında pek çok hata yapılabilmekte ve bilgilerin ilgili makamlara aktarılması uzun zaman almaktadır. Geleneksel yöntemlerle yapılan ticarete ticari işlem maliyetlerinin tüm dünya ticaret hacminin %7-10'unu kapsadığı BM Uluslararası Ticaret Etkinliği Sempozyumu'nda açıklanmıştır [ATO, 1999].

İşlemlerin elektronik ortamda yürütülmesi zaman ve personel tasarrufu sağlarken, koordinasyon ve işlem maliyetleri azalacaktır. Doğrudan alım satım gerçekleşebileceği için, aracilar ortadan kalkacaktır. Aracıların ortadan kalkması ise satış maliyetlerini düşürmekte ve tüketiciler açısından olduğu kadar, kaynakların etkin kullanımı açısından da olumlu bir gelişme yaşanmaktadır. Bu sayede kaynakların daha verimli kullanılması ve böylece toplumun refahının artırılması mümkün olmaktadır [Seyidoğlu, 1999].

Birçok kişi e-ticaretin, hem satıcı hem de alıcı için kazan-kazan durumu sağladığı konusunda hem fikirdir. Çünkü e-ticaret satıcı ve alıcıların birbirleriyle direkt iletişim kurdukları geniş bir pazar yeri sunmaktadır [Li ve Diğ., 2002:201].

Alıcılar ile satıcıları birbirlerine kolayca ulaştıracak ve taleplerini hızlı ve etkili olarak iletebilecekleri bir platformun varlığı taraflara fayda sağlayacaktır. Alıcı istediği ürüne ait tüm taleplerini kurulan bilgi ağına gönderdiğinde, satıcı firmalar talepten haberdar olur ve uygun firmayla işbirliği gerçekleştirilir. Bu sayede alıcı istediği ürüne uygun fiyatla sahip olurken satıcı da siparişi zamanında, tam ve doğru alabildiği için üretim ve malzeme planlamasını rahatlıkla yapacak bu sayede de maliyetlerini düşürebilecek, sonuçta taraflar bu işbirliğinden karlı çıkacaktır.



Aşağıdaki tablodan da e-ticaretin satış kanallarında beklenen etkileri görülmektedir. Özellikle satıcı ve alıcı boyutunda incelendiğinde ticaretin işleyiş yapısının değişime uğrayacağı ve e-ticarete geçmeyi planlayan işletmelerin de bu değişimden etkileneceği kesindir.

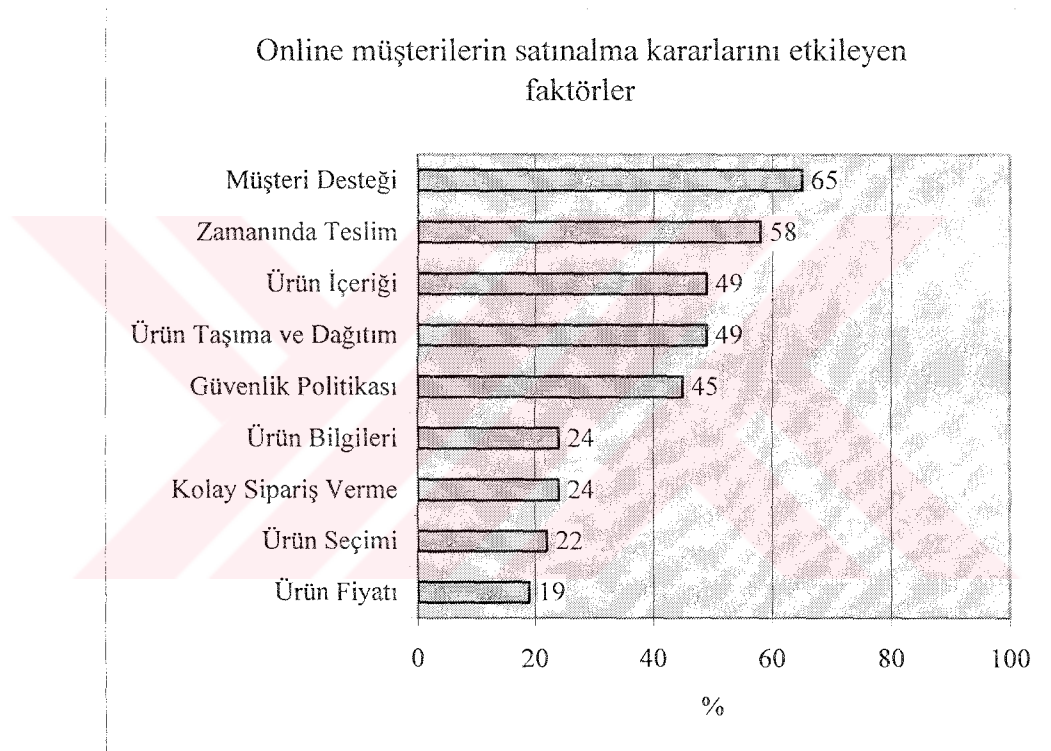
**Tablo 2.5.** E-ticaretin Temel Satış Kanallarına Umulan Etkileri

Satıcı	Aracı	Alıcı
Kısmen saydam firma boyutu	Aracıyı bertaraf etmek mümkün	Tersine dönmüş pazarı temsil etme imkanı
Artan fiyat rekabeti	Geleneksel araçların yerini sanal araçlar alabilir	Azalan (ürün ve hizmet) araştırma maliyetleri
Fiyat ayırımı mümkün	Fiyat araştırmasında rolün artması ihtimali	Riskin artması
Tam ve doğru ürün tanımı gerekliliği	3. şahıs garantör olma durumu	Ağ etkisi (satıcıların artışıyla kazancın artması)
Müşteri aranmasında azalan maliyetler		
Gözlenebilir ve ölçülebilir müşteri davranışları		
Ürün kalite ve sözleşme şartlarında bağımsız sertifikasyon gerekebilir		
Mal hareketleri ve depolama maliyetleri düşebilir		
Ağ etkisi (artan alıcı sayesinde artan kazanç)		

Kaynak: [Zwass, 1999]

Bu yeni rekabetçi elektronik piyasada; çok sayıda satıcı tarafından pek çok ürün piyasaya sunulmaktadır. Tüketicilere sunulan seçeneklerin artması geleneksel işleyişin ötesinde; reklamı, satış sonrası desteği, hizmet kalitesini, promosyonu, pazarlama araştırmalarını hatta ürüne ait özellikleri değiştirmiştir. Bu değişimin haklı sebebinin aşağıda J.P. Morgan Report'un online tüketicilerin satınalma kararlarında etkili olan kriterlerini gösteren tablosu açıkça ifade etmektedir.

**Tablo 2.6.** Online Müşterilerin Satınalma Kararlarını Etkileyen Faktörler



Kaynak: [Rayport ve Jaworski, 2001]

E-ticaretin, sosyal alanda ise, özellikle istihdam, eğitim politikaları, kültürel gelişim gibi önemli konularda etkili olabileceği tahmin edilmektedir [İnce,1999].

E-ticaretle beraber istihdam yapısında da değişimler olacaktır. Bu değişim özellikle hizmet üretimi ile mal ve hizmetlerin pazarlaması safhasında olacaktır.

Ticaretin yapısını değiştiren e-ticaret, aynı zamanda ortaya yeni ürünler ve yeni iş olanakları da çıkarmıştır. Örneğin ticari bilgi araştırması yapan ve rekabet için gerekli olan istihbaratı sağlayıp alıcı ve satıcıları buluşturan “information broker” ve “competitive intelligence” denen araçlar meydana çıkmıştır.

Dolayısıyla elektronik faaliyetlerin yeni yol ve yöntemleri, KOBİ’lerin ufkunu genişletmektedir. Sermaye, finans, teknoloji ve eleman gibi konularda büyüklerle kıyaslanamalarda erken davranıldığı takdirde büyüklerle aynı ortamda ve koşullarda yarışabilmeleri mümkün olacaktır.

### **2.6.1. Küçük İşletmeler Açısından E-Ticaretin Faydaları**

Bölgesel ve yöresel kalkınmaya, ekonomiye ve istihdama önemli ölçüde katkıda bulunan KOBİ’lerin işlerini elektronik ortama taşımaları ekonomiye yeni bir ivme kazandırması bakımından önemlidir.

KOBİ’leri e-ticarete yatırım yapmaya zorlayan sebeplerin başında;

- Rekabet ortamında hem mevcut, hem de sanal işletmelerin rakip olması
- Pazar anlayışının farklılaşması
- E-ticaret pazarındaki büyüme fırsatları
- E-ticaretin işlem maliyetlerini azaltması
- Yasal düzenlemeler ve teşviklerin destekleyici yönde olması

gelmektedir [Caskey ve Diğ., 2001:552].

E-ticaret, kurumlara iş süreçlerini etkinleştirme, verimliliği artırma, işlem maliyetlerini düşürme, ticaret ortamına kolayca ulaşma, müşteri hizmetlerinde iyileşme, yeni ürün ve hizmet yaratma yeteneğinde artış yönünde fayda sağlayacaktır. Bunu gerçekleştireceklerine inanan kurumlar bu yeni ortama geçeceklerdir. Aksi takdirde, pazar payları küçülecek satışları da buna bağlı olarak azalış gösterecektir.

Diğer taraftan, küresel üretim ve satış yapan rakipler karşısında zor durumda kalmamak için, KOBİ'ler bu sürece uyum sağlamak zorundadırlar. Neticede, e-ticaret KOBİ'lerin en büyük sorunlarından biri olan ürettikleri ürünlerini satma konusunda, onlara pazara daha hızlı ve daha ucuza ulaşma imkanı ve bu küresel piyasada rekabet olanağı sunacaktır. Milyonlarca insan internette gezinmektedir ve onlara ulaşmak için en iyi fırsat internettir. Aynı zamanda ürünlerini çoklu ortamda en düşük maliyetle ve etkin olarak sunma imkanı sağlar.

KOBİ'lerin küresel pazarlarda geleneksel yöntemlerle iş yapmaları sahip oldukları mevcut kaynaklarından dolayı oldukça zordur. KOBİ'lerin ürettikleri ürünü satabilmeleri için hedef kitleye ulaşmalarını sağlayacak olan internet, bu noktada KOBİ'lere kendi imkanlarıyla ulaşamayacakları bilgilere ulaşma, müşteriye daha hızlı ve daha iyi hizmet sunma, daha kolay, etkili ve ucuz bir pazarlama kanalı sunarak, yüksek yatırım ve harcama yapmadan bir çok yeni ve küresel pazara erişebilme, bu pazarlarda rekabet şansı ve e-ticaret yapma olanağı yaratacaktır. Aynı yolla ucuz hammadde tedariği de mümkün olacaktır.

Satıcılar ürün ve hizmetlerini tüm dünyaya pazar sınırı olmaksızın küresel olarak sunarken, alıcılar da küresel olarak bu ürün ve hizmetler arasından seçimlerini yapabilirler. Satıcı ve alıcıyı direkt olarak buluşturan bu ortam aracılarının azalmasına ve ihtiyaçlara hızlı erişime olanak sağlayacaktır.

İnternet üzerinde tüm siteler eşittir ve küçük işletmeler arama motorları üzerinde büyük işletmeler kadar yer alırlar. Büyük firmalar sitelerinin daha iyi hazırlanıp güncel olarak sürdürülmelerinden öte hiçbir avantaja sahip değildir. Küçük firmalar aynı büyük işletmeler gibi internette yeni yaklaşımlar ve çoklu stratejileri oluşturma esnekliğine sahiptirler. Ek olarak, küçük işletmelerin potansiyel müşterileri büyük firmalarda olduğu gibi yoğun bir bürokrasiyle uğraşmazlar [Chang ve Binshan, 1998].

KOBİ'ler bu yeni ticari ortamda rakipleri ne kadar büyük olursa olsun, hizmet kalitesinde iyileşme ve hızla değişen tüketici taleplerine ve pazarın ihtiyaçlarına kısa sürede cevap verilebildikleri takdirde rekabet avantajı yakalayacaklardır. Esnek

yapılarından dolayı müşteri beklentilerine daha çabuk yanıt verebilecek olan KOBİ'lerin, büyük firmalara oranla e-ticarette daha avantajlı konumda buldukları düşünülmektedir [Civan ve Bal, 2002:1015].

E-ticaretin sağladığı faydalar sadece bir işletmenin iç süreçlerini hızlandırmaktan değil kazanımlarını tedarikçilerine ve müşterilerine de yaymaktan ibarettir. Bir başka ifadeyle, KOBİ'ler ulusal ve uluslararası rekabette avantaj sağlayabilmek için, sadece teknolojiyi gerektiği gibi kullanmakla kalmayıp, aynı zamanda diğer işletmelerle gereksinim duydukları alanlarda işbirliğini de gerçekleştirmelidir [Civan ve Bal, 2002:1016].

İnternet küçük işletmelerin etkili küreselleşme stratejileri yürütmelerine imkan tanımaktadır. Aksi takdirde yabancı ülkelerde iş yapmanın karmaşıklığı karşısında, bu işin üstesinden gelmeleri çok zordur [Ekici, 2000].

Küçük ölçekli işletmeler için internet üzerinden ticaret yapmada elde edecekleri avantajları özetlemek gerekirse şunları sayabiliriz :

- İnternet üzerinde tüm siteler eşittir ve arama motorlarında eşit şartlarda yer alırlar. Küçük firmalar aynı büyük işletmeler gibi internette yeni yaklaşımlar ve çoklu stratejileri kovalama esnekliğine sahiptirler.
- İnternet küçük ölçekli işletmeler için ürün ve hizmetlerini küresel olarak pazarlayabilmenin en ucuz yoludur.
- İnternet küçük firmalara etkin küreselleşme stratejileri uygulama imkanı verir.
- İnternet kullanımı küçük firmalara satış sonrası hizmetleri de daha ucuza yapma imkanı verir ve saat farkına bakmaksızın 24 saat müşteriyle temas kurma imkanı sağlar.
- Ürünlerini multimedya ortamında en düşük maliyetli ve etkin gösterme imkanı sağlar.
- İnternet küçük firmalar için etkin bir işletmeler arası ticaret (B2B) imkanı sağlar.

- KOBİ'ler bu yeni ticari ortamda rakipleri ne kadar büyük olursa olsun, hizmet kalitesinde iyileşme ve hızla değişen tüketici taleplerine ve pazarın ihtiyaçlarına kısa sürede cevap verilebildikleri takdirde rekabet avantajı yakalayacaklardır.
- İşlemlerin elektronik ortamda yapılması zaman ve personel tasarrufu açısından fayda sağlayacağından ürün maliyetlerindeki önemli düşüş sağlanacaktır.

## **2.7. KOBİ'lerin E-Ticarete Geçiş Sürecinde Gösterdiği Tutumlar, Karşılaştıkları Sorunlar Ve Mevcut E-Ticaret Vizyonları**

### **2.7.1. KOBİ'lerin E-Ticarete Geçiş Sürecinde Gösterdiği Tutumlar**

Kurumların e-ticarete geçiş aşamaları şu şekilde sıralanabilir:

- E-ticarete geçişin ilk aşaması olan internet kullanımı; genellikle kuruluşların en hızlı tamamladıkları evredir. Bu aşamada kurum içerisindeki tüm bilgisayarlara dahili bir ağ üzerinden internet'e erişme imkanı sağlanır. İnternet erişimi sayesinde kurumlar, ticari faaliyet alanlarındaki gelişmeleri tüm dünya çapında izleme imkanı bulurlar.
- E-posta kullanımı; internet kullanımı aşamasından bir sonraki adımda kurum, müşteri ve tedarikçileri ile hızlı iletişim olanaklarını kullanmaya başlar. E-mail ile iletişimin ucuz olması yazışmaların çoğunun e-mail ortamına geçmesine neden olur.
- Web sitesine sahip olma; internet kullanımı ve e-mail ile web kültürüne sahip olmaya başlayan firma, bu aşamada durağan bilgilerin yayınlandığı kurumsal web sitesiyle potansiyel müşterilerine kendisini tanıtacaktır. Araştırmalardan da anlaşılacağı gibi ülkemizde de KOBİ'ler tarafından yaygın olarak kullanılan şekli budur. Fazla yatırım gerektirmeyen bu aşamadan sonra mutlaka diğer aşamaya geçiş gelmelidir.
- E-ticaret sitesine sahip olma; bu sayede web sitesi online mağazaya dönüşürken, müşterilerin, interneti kullanarak siparişlerini geçmelerini, ödemelerini yapmalarını sağlayan bir altyapının oluşturulmasına başlanır. E-ticaret tüm iş süreçlerine entegre edilir. Bu sayede satış fırsatları artar ve maliyetler azalır. Bu tür bir siteye sahip

olmanın en büyük avantajı potansiyeli o anda satışa çevirebilmektir. Bu evrede kurum ve müşteri web üzerinde etkileşimli olarak işlemlerini yürütürler.

### **2.7.2. KOBİ'lerin E-Ticarete Geçiş Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar**

KOBİ'lerin büyük işletmelere kıyasla, esnek yapılarından dolayı müşteri beklentilerine daha hızlı cevap verebilecek olmaları onları e-ticarete daha avantajlı duruma getirecektir. KOBİ'ler rekabet avantajı yakalamak, pazar paylarını artırmak hatta büyük işletmelerin tedarik zincirinin bir parçası olarak halkaları tamamlamak zorunda kaldıkları için e-ticaret çözümlerini uygulamak durumundadırlar.

Bazı sektörlerin e-ticaret yapmaya elverişli olmaması, yasal belirsizliklerin varlığı, ödemelerde güçlük yaşanacağı düşüncesi, bilişim alt yapısı sorunları, e-ticaretten nasıl yararlanılacağı konusunda yeterli bilgiye sahip olamama, güvenlikle ilgili problemlerin yarattığı tedirginlik KOBİ'lerin e-ticarete geçiş sürecinde karşılaştıkları engellerdendir. Bunlara ek olarak, sanal ortamda yapılan alışverişte ürünün kalitesiyle ilgili endişe, sanal dünyada tanınmama, bulunama düşünceleri ve müşteriyle bire bir kurulacak diyalogla ticaret yapma isteği de eklenebilir.

Yaşanan değişimler KOBİ'lere bir yandan yeni fırsatlar sunarken, diğer yandan da yeni sorunları beraberinde getirmektedir. Büyük işletmeler e-ticaret uygulamalarını finanse edebilecek ve bu uygulamalar için gereken enformasyon teknolojilerinin etkin kullanımı sağlayacak nitelikli işgücünü sağlayabilecekken KOBİ'ler bu noktada sıkıntı yaşayacaklardır. E-ticaret sitesi kurma, online satışları sürdürme ve dağıtım maliyetleri KOBİ'ler için ciddi bir yük oluşturacaktır ve kısa süre içinde kara geçmeleri kolay olmayacaktır. Bu yüzden, getirisi çok büyük, piyasası oturmakta olan ürünlerin dışında kalan mal ve hizmetleri satmak isteyen KOBİ'lerin sanal ticaret merkezlerinden yararlanmaları daha doğru olacaktır.

Çünkü firmanın veya ürünün tanınmışlığı da e-ticarete başarı kriterlerinden biridir. Bu durumda firma web sitesinden ürününü pazarlama gücüne sahip olacaktır. Firmanın ve ürününün tanınmaması durumunda, firmanın ürününü kendi web sitesinden sunmak

yerine, ticari alışveriş portallarından sunması avantaj sağlayacaktır. Bu sanal mağazalar KOBİ'lere yüksek harcamalar yaptırmadan küresel pazarlara kolayca ulaşma imkanı vermektedir.

Birçok işletme e-ticareti kendi normal iş süreçlerine paralel bir faaliyet olarak görmektedirler. Bu nedenle de basit formlarla hazırlanmış web sitelerini maliyet avantajından dolayı tercih etmektedirler. Halbuki e-ticaretin tüm iş süreçlerine entegre edilmesi gerekmektedir. Bu durumun yakın bir gelecekte de karşlarına çıkacağı şüphesizdir.

KOBİ'ler açısından bir başka engel ise; yararların belirsizliğidir. E-ticaretin çok yeni bir olgu olması, bütün KOBİ'lerin yakınlarında başarılı örnekler görmelerini güçleştirmektedir. Özellikle küçük firmalar, teorik düzeydeki bilgilerden ziyade, somut uygulamaların sonuçlarından çok daha fazla etkilenmektedirler [Bozkurt, 1999].

Aynı zamanda büyük şirketler, tedarik zincirlerine dahil olan KOBİ'leri kendi e-ticaret sistemlerine uyum sağlamaya zorlarlar. Burada yer almak zorunda olan KOBİ'ler e-ticaret ihtiyaçlarını giderme yoluna gideceklerdir. Bu aşamada EDI maliyetlerinin yüksek yükü yerine, düşük maliyetli bir tedarik zinciri platformu ve aynı zamanda teknik açıdan da son derece kolay olan DTN'lerden (Dinamik Ticaret Ağı) yararlanılabilir. DTN'ler; bir çok alıcı ve satıcının iş yapmak amacıyla bulunduğu online bir piyasa olarak tanımlanabilir. Çeşitli birimlerin müşteri taleplerini hızlı bir şekilde karşılamak amacıyla planlama ve uygulama bilgilerini paylaşmasını sağlayan ticari bir ağıdır. DTN; bilgilerin ve ürünlerin bir firmadan diğerine aktarılması yerine bilgileri paylaşır ve tüm tedarik zinciri boyunca tepkileri koordine eder [Kilgore,1999]. DTN'lerde, EDI' den farklı olarak, mal alışverişleriyle ilgili bilgi iletimi yapılmaktadır.

KOBİ'lerin online teknolojileri daha fazla kullanımının önünde güvenle ilgili endişeler ciddi bir sorun olarak yer almaktadır. Bu durum, diğer işletmelerle ortak iş süreçlerine girmeye engel teşkil etmektedir. Bu elektronik ortamda satın alma, elektronik ödeme, çeşitli güvenlik kaygıları ve diğer bazı önemli sorunlara çözümler geliştirilmektedir



[Wigand, 1997] ve buda e-ticaretin yaygınlaşmasına ve KOBİ'lerin bu konuda adım atmalarına önemli ölçüde katkı sağlayacaktır.

### **2.7.3. Türkiye'deki KOBİ'lerin E-Ticaret Vizyonları**

The Economist dergisinin 2001 yılında yayınladığı bir araştırmaya göre Türkiye e-ticarete hazır ülkeler sıralamasında 37.sırada yer alıyor. Economist bu sıralamayı yaparken telekomünikasyon alt yapısı, ekonomik güç, vergi, hukuki düzenlemeler, sosyal ve kültürel altyapı gibi bir çok kriteri göz önünde bulundurmuştu [Tosun ve Yanıklar, 2001].

E-ticaretin gelişmesi için olmazsa olmaz şartların başında şirketlerin ve özellikle de KOBİ'lerin bilgisayar kullanımına geçmeleri gerekiyor. Microsoft Türkiye'nin yaptığı "KOBİ Pazarı Araştırması 2003"'e göre Türkiye'deki KOBİ'lerin yalnızca %23'ünde bilgisayar bulunmaktadır.

Bir ülkede e- ticaret yapılabilmesinin diğer bir ön koşulu ise internet kullanımınıdır. İnternet kullanımı 3 senede %72'den %80'e çıkmıştır. Gelişmiş ülkelerde de bu oran %80 civarındadır. Önümüzdeki 12 ay %9 KOBİ daha internete bağlanacaktır.

E-ticaret yapılmasının bir başka ön koşulu ise şirketlerin web sitesi sahibi olmalarıdır. Web sitesi sahiplik oranı 3 senede %40'dan %53'e çıkmıştır, bu oran gelişmiş ülkelerde de %40-%52 arasında değişmektedir.

E-ticaret yatırımı 3 senede %2'den %7'ye çıkmıştır, %10 KOBİ önümüzdeki 12 ay e-ticaret'e geçmeyi planlamaktadır, gelişmiş ülkelerde bu oran %20-%30 arasında değişmektedir [<http://www.microsoft.com/turkiye/girisimci/isinizigelistirirken.asp>].

Genel durum incelendiğinde Türkiye'deki KOBİ'lerin; internet kullanımı ve web sitesine sahip olma konusunda gelişmiş ülkelerle yakın seviyelerdeyken, e-ticaret yatırımları konusunda dünya ortalamasının altında olduğu fakat teknoloji yatırımlarına

da devam edecekleri görülmektedir. Oysa bahsettiğimiz faydaların elde edilebilmesi ve büyüklerle rekabet için gerekli olan, bunların ötesinde e-ticaretin en üst seviyede kullanılması ve tüm bileşenleriyle şirket içi ve dışında uygulanması gerekmektedir.

Bilgi temelli bir ekonomiye geçiş sürecine paralel olarak, KOBİ'lerin bu ekonomik düzenin beraberinde getirdiği yeni çalışma koşullarına uyum sağlayabilmek amacıyla gerek ulusal devletler gerekse uluslar arası örgütler, elektronik ticaret konusunda işletmeleri bilgilendirmeye yönelik çalışmalar içine girmişlerdir. Çünkü bu alanda yapılan çalışmaların önemli bir kısmı, ABD dışındaki ülkelerin çoğunda KOBİ'lerin önemli bir kısmının elektronik ticaretin henüz tümüyle farkına varmadığını iddia etmektedirler [Bozkurt, 1999].

## **2.8. KOBİ'lerin E-Ticarete Geçiş İçin Kullandıkları Bazı Modeller**

KOBİ'lerin e-ticarete geçiş süreçlerini bir önceki bölümde inceledik. Bu işletmeler ya kendi e-ticaret sitelerini kullanarak bu süreçleri uygulamakta ya da sanal ticaret merkezlerini kullanarak bu geçişi yapmaktadırlar.

### **2.8.1. Kendi E-Ticaret Web Sitelerini Kullananlar**

KOBİ'ler başka firmalardan; kendilerine ait web sitesinin hazırlanması, domain ve hosting hizmeti, içerik yönetimi, satış yönetimi, e-pazarlama desteği, güvenlik önlemleri gibi hizmetler alabilmektedirler.

#### **2.8.1.1. Kurumsal Web Sitelerini Kullananlar**

Az sayıda KOBİ e-ticaret yatırımlarını kendileri yapmaktadır. Bu genellikle 1. aşamada olan (on-line bir katalog olarak tasarlanmış web siteleri) ya da çok az sayıda 2. aşamada olan (müşterilerine belli yetkilerle işletme sitesinden bilgi verme, sipariş takibi vs.)

KOBİ'lerce uygulanır. Yatırım masrafları düşüktür ve bir alan adı (domain name), web alanı (hosting) ve tasarım yatırımıyla yürütülür. Tasarımları başka şirketlere yaptırılan bu sitelerin genellikle güncellenmemesi en önemli dezavantajlarıdır, çünkü güncelleme ancak tasarımı yapan kişi ya da firmaca yapılabilir.

### 2.8.1.2. Özel Yazılımları Kullananlar

Bu tip yazılımlar firmalara web siteleri üzerinden e-ticaret yapmalarına olanak sağlayan hazır çözümler sunarlar. Kendi web siteleri üzerinden e-ticaret yapmak isteyen KOBİ'ler genellikle bu sayfaları dışarıda yaptırmaktadırlar. Oysa bu bir kişi veya şirkete bağımlılık demektir. Hazır yazılımlar şirketlere kendi web sayfaları üzerinden ek bir yatırıma gerek duymadan katalog hazırlama, alışveriş sepeti oluşturma, on-line sipariş, kredi kartı ve ödeme işlemleri gibi bir çok işlemi yapma olanağı sağlar. Program yazmak yerine paket program kullanımında olduğu gibi bir çok tasarım ve altyapı işleriyle uğraşmak yerine hazır çözüm sunan bu yazılımları kullanmak uygun bir çözüm olabilir. E-ticaret sayfalarının çabuk hazırlanması imkanı, hızlı güncelleme, internet olan her bilgisayardan bilgilere ulaşabilme gibi bir çok avantajı sunan bu yazılımlar yakın zamanda çok sık kullanılır hale gelecek gibi görünmektedirler.

Bu tip yazılımlara ait genel özellikler şöyle sıralanabilir.

- Bir mağaza oluşturup ürünleri kategori ve alt kategorilere ayırma imkanı
- Pop-up pencerelerle ürünler hakkında ekstra sorgu ekranları oluşturma imkanı
- Ek bilgi sayfaları oluşturma imkanı
- Müşteriye on-line olarak masraf/iskonto gibi hesaplama imkanı
- Müşterinin ikametine göre vergi ve nakliye gibi ek masrafların otomatik eklenebilmesi
- On-line alışveriş sepeti oluşturma ve ssl güvenliği
- Fatura, paket listesi ve ihracat işlemleri dahil tam sipariş işleme özelliği
- Stok seviyelerini inceleme ve biten ürünlerin otomatik işaretlenmesi
- Her müşteri için şifre ve kullanıcı ismi bilgisi verebilme

- Alıcıya bağılı olarak farklı iskonto düzeyleri
- Bilgisayarınızdaki veritabanlarına ulaşım imkanı
- Verilen sipariş adedine göre iskonto düzeyini ayarlama imkanı

## **2.8.2. Sanal Ticaret Merkezlerini Kullananlar**

Bunlar; bir ön yatırım maliyeti gerektirmeyen, sanal mağaza kiralarak kullanılan sistemlerdir. İşin büyüklüğüne ve stratejiye göre, KOBİ'ler için bu tip web çözümlerini kullanmak yararlı olabilir.

### **2.8.2.1. Ticaret Birlikleri**

Belli sektörlere ait birlikler (TAYSAD), ticaret odaları, özerk birlikler (TİM) ve çeşitli devlet kuruluşları (KOSGEB Sanal Fuarı, KOBİNET ) e-ticareti yaygınlaştırmak ve desteklemek, bununla beraber hem iç ekonomiye hem de dış ticarete bir ivme kazandırmak için çok ucuz maliyetli veya ücretsiz sitelerle KOBİ'lere hizmet vermektedirler.

### **2.8.2.2. B2B Portalları**

Günümüzde bir çok B2B sitesi; üye firmalarına, onlara ait bilgiler sunmak yanında, e-ticaret yapabilmeleri için gerekli e-ticaret altyapısını da sunmaktadır. Buna örnek olarak kobiline, alibaba sayılabilir. Bu sitelerin katalog hazırlama araçlarıyla kolayca hazırlanan online kataloglar aynı zamanda, işletme tarafından kolaylıkla güncellenebilmektedir. Sağlanan altyapı KOBİ'lerin e-ticarete geçişlerini kolaylaştırmakta ve onlara ucuz çözüm sunmaktadır.

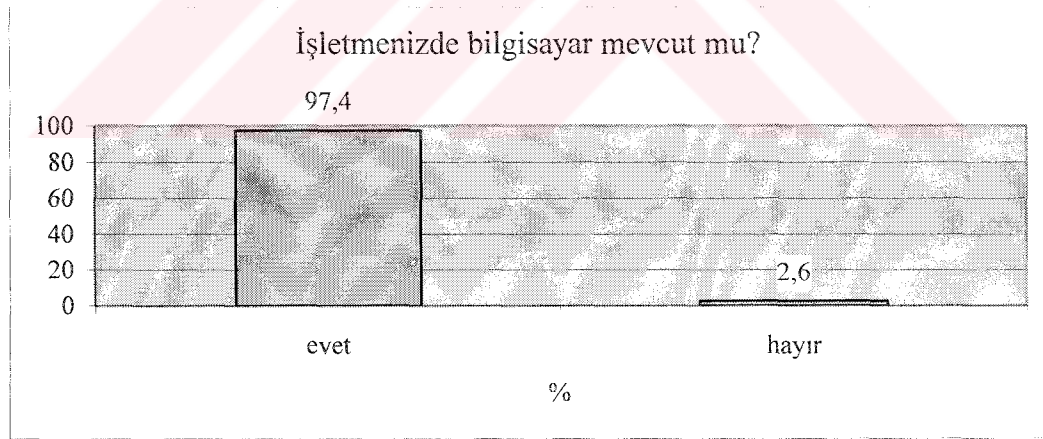
### 3.ALAN ARAŞTIRMASI SONUÇLARI

Literatür taraması sonucu elde edilen bulgulardan hareketle, Sakarya 1.Organize Sanayi Bölgesi KOBİ'lerine "İhracat Sorunlarını Saptama Anketi" yapılmıştır.

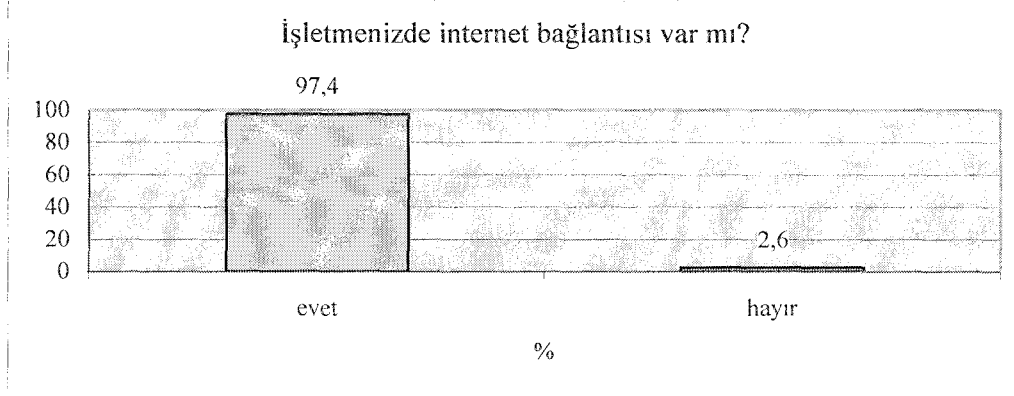
Üç bölümden oluşan alan araştırmasında; birinci bölümde, KOBİ'lerin, bilgisayar ve internet konusunda bilgi ve kullanım düzeyleri ölçülmeye; ikinci bölümde, genel ihracat durumları, ihracattan alıkoyan sorunlar ve bu sorunların kaynakları ortaya çıkartılmaya; araştırma formunun son bölümünde de KOBİ'lerin e-ticarete ilişkin strateji ve hedeflerinin yanında, e-ticarete ilişkin görüş ve uygulamaları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu verilerden yola çıkarak sonuçlar aşağıdaki gibi derlenmiştir.

#### 3.1. KOBİ'lerin Bilgisayar ve İnternet Düzeyleri

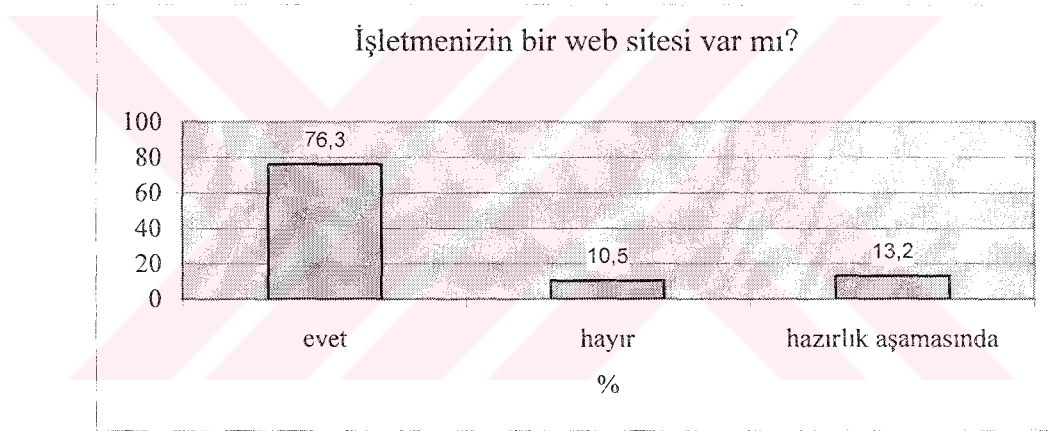
**Tablo 3.1.** Anket Sonucu: Bilgisayar Sahiplik Oranı



**Tablo 3.2.** Anket Sonucu: İnternete Erişim Oranı



**Tablo 3.3.** Anket Sonucu: Web Sitesi Sahiplik Oranı



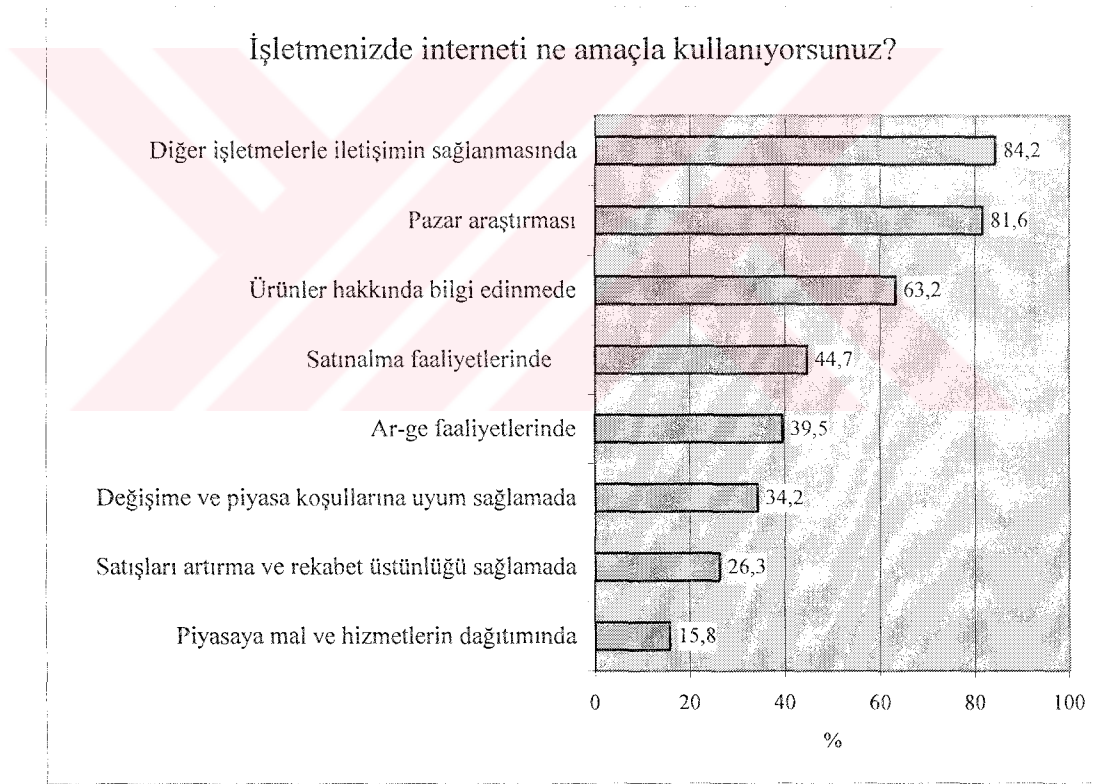
Sakarya I. Organize Sanayi Bölgesinde yapılan anket sonuçlarına bilgisayar sahipliği, internet erişimi ve web sayfası sahipliği kriterleri açısından bakılırsa, mevcut durumun oldukça iyi olduğu görülecektir. Bu sonuç bir sonraki bölümde önerilecek model için cesaret vermektedir. İşletmelerin hemen hepsinin bir web sayfası sahibi ya da sahip olma hazırlığında olması, e-ticaret için gerekli olan birincil yatırımın tamamlanmış olduğunu göstermektedir. Bunun ötesinde, işletmelerin bütün eksikliklerine rağmen internet, e-ticaret ve teknoloji kullanımı konusunda isteklerini de ortaya koymaktadır.

Burada önemli olan web sayfalarının durağan, işlevsiz ve etkin kullanımdan uzak olmaktan çıkarılıp; etkin ve güncel hale getirilmesidir. Malesef işletmelerin hemen hepsi web sayfalarını bir kere yaptırmakta, sonrasında güncelleme ve geliştirme gibi ek

yatırımlara gitmemektedirler. Bu ise onlara statik ve güncel olmayan sayfalara sahip olmaktan öteye bir şey vermemektedir.

Tablo 3.4'deki anket sonuçları göstermektedir ki, işletmeler interneti büyük oranda iletişim faaliyetlerinde ( %84,2) kullanmaktadırlar. Bu doğal bir sonuçtur ve e-mail en ucuz, en etkin ve en hızlı iletişim yolu olarak görülmektedir. Öte yandan işletmelerin %81,6'sı interneti pazar araştırmasında kullandığını söylemiştir. Bu önemli orana rağmen, burada pazar araştırmalarının ne derece etkin ve doğru yapıldığı üzerinde düşünülmelidir.

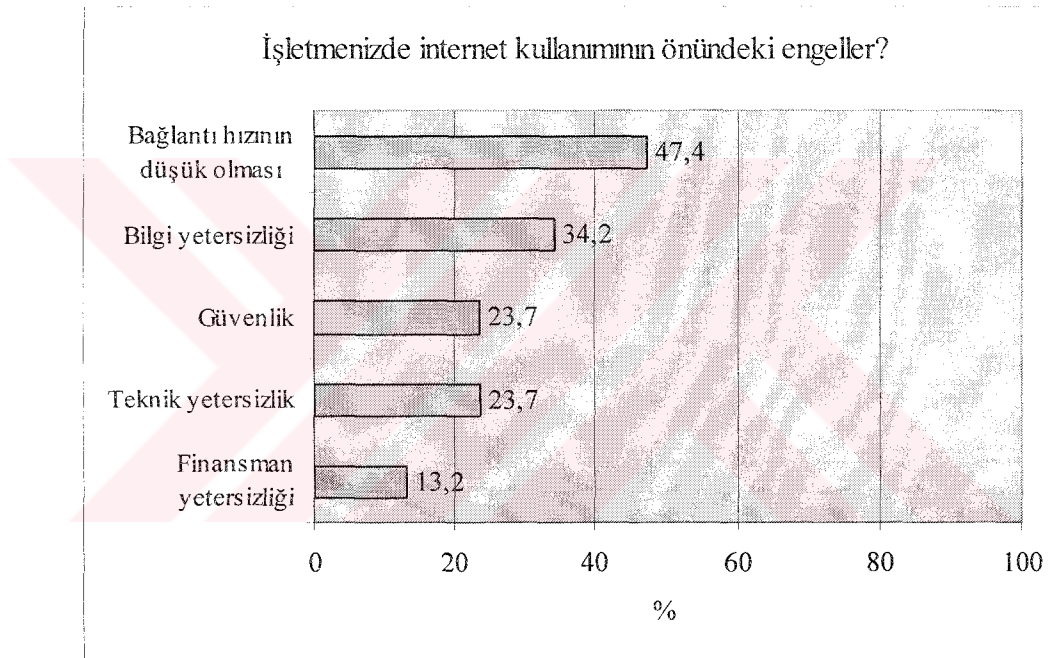
**Tablo 3.4.** Anket Sonucu: KOBİ'lerin İnterneti Kullanım Amaçları



Bu sonuçlar, işletmelerin interneti çeşitli faaliyetlerinde kullanmaya düşünce olarak hazır olduklarını göstermektedir. Önemli olan sahip oldukları bu kaynakları ve isteği en verimli şekilde kullanmalarını sağlayacak bilgi ve tecrübenin sağlanacağı modellerin sunulmasıdır.

İşletmelere sorulan bir diğer soruya verilen cevaplardan çıkarılacağı gibi; işletmeler internetin etkin kullanımının önünde engel olarak birinci derecede “bağlantı hızının düşüklüğünü” (%47,4) ve ikinci olarak da “bilgi yetersizliği”ni (%34,2) görmektedirler. Diğer önemli engeller ise “güvenlik problemi” (%23,7), “teknik yetersizlikler” (%23,7) ve “finansal yetersizlikler”dir (%13,2). Oysa burada sayılan sorunların aşılması mümkündür ve bireysel olarak büyük sayılabilecek maliyetler, ortak yatırımlarla düşük maliyetlerle çözülebilir.

**Tablo 3.5.** Anket Sonucu: KOBİ’lerin İnterneti Etkin Kullanamama Sebepleri



### 3.2. KOBİ’lerin İhracat Düzeyleri

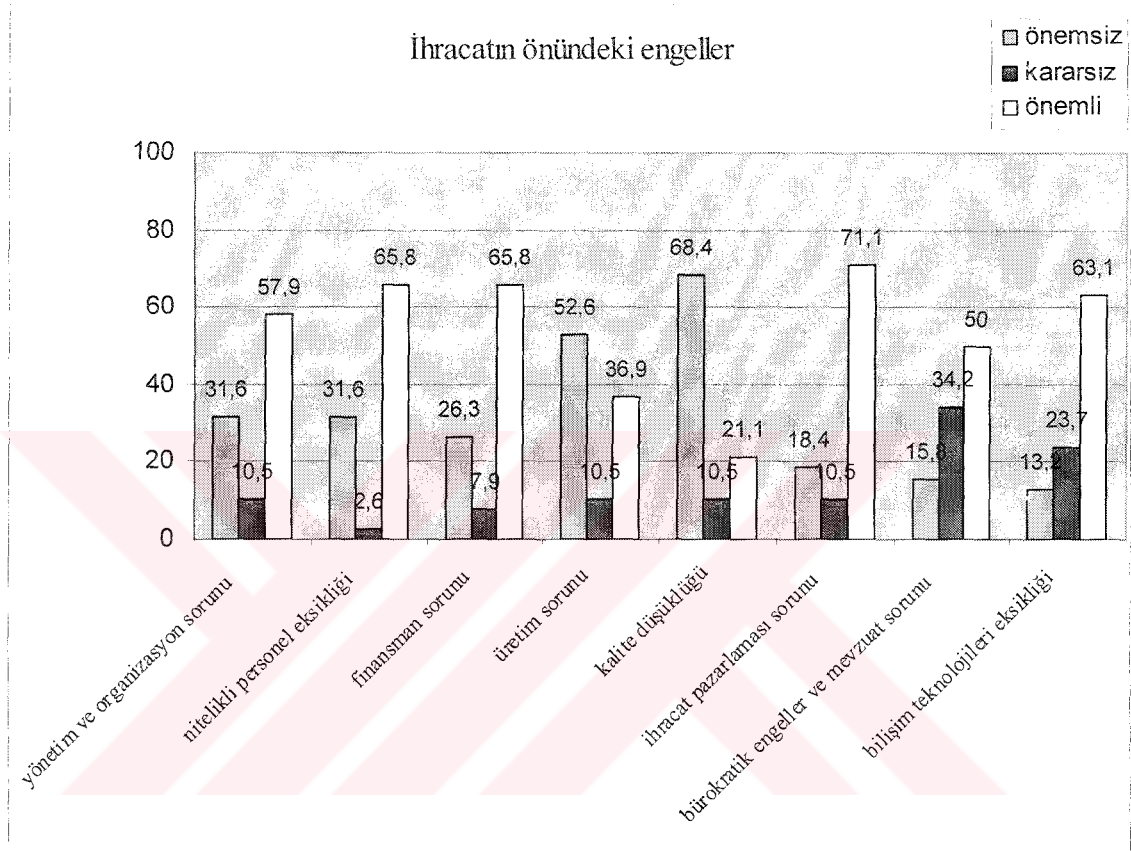
Sorunların tespitinde Sakarya 1. Organize Sanayi Bölgesi’nde yapılan anket önemli bir yol gösterici olmuştur.

Anket sonuçlarına göre; %71.1 ile “ihracat pazarlaması sorunu” KOBİ’lerin ihracat konusunda karşılaştıkları en önemli sorunlarıdır. Bunu %65.8 ile “finansman” ve



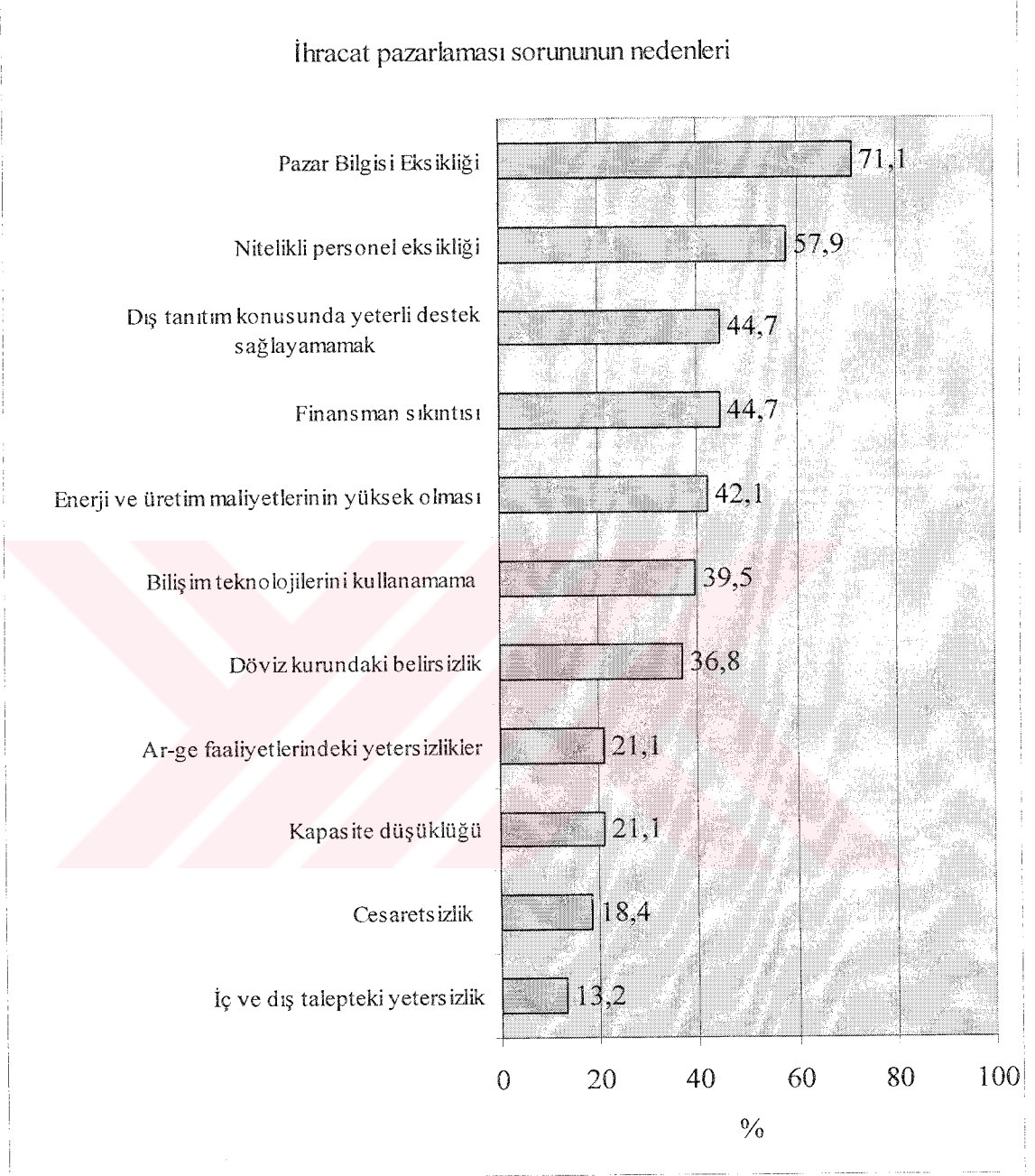
“nitelikli personel eksikliği” sorunları izlerken, devamında %63.1 ile “bilgi teknolojileri eksikliği”, %57.9 ile de “yönetim ve organizasyon sorunu” gösterilmiştir.

**Tablo 3.6.** Anket Sonucu: İhracatın Önündeki Engeller



Ankete cevap veren KOBİ'ler, ihracatı, daralan iç pazardan bir çıkış yolu olarak görmekte fakat bu konuda gerekli olan en önemli yatırımları yapmakta tereddüt etmektedirler. Özellikle, dış pazarlara açılmayı planlayan KOBİ'lerin finansman ihtiyaçları daha da artacaktır. KOBİ'ler; pazar araştırması, tanıtım için reklam, ürünlerin teşhir ve sergilenmesi, ürün çeşitlendirmesi için gerekli AR-GE çalışmaları yapabilmeleri ve bu konuda uzman personel istihdam edebilmeleri için gerekli finansman gücünden yoksundurlar. Yapılan ankette de görüldüğü gibi KOBİ'lerin dış açılma konusunda yaşadıkları finansman sorunu %65.8 ile dile getirilen en önemli sorunlardan biridir. Görülen o ki KOBİ'lerin finansman sorunları vardır ve bu ancak beraber hareket ederek çözülebilir.

**Tablo 3.7.** Anket Sonucu: İhracat Pazarlaması Sorununun Nedenleri



Anket sonuçlarına göre, KOBİ'lerin dışa açılma konusunda 1.dereceden sorun olarak %71.1 ile "ihracat pazarlaması"ni gördüklerinden bahsedilmiştir. Bu sonuç etkin bir pazarlama departmanı oluşturulmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bunun yanında "ihracat pazarlaması sorunu" olduğunu düşünenler de buna sebep olarak; ilk sırada %71.1'le "pazar bilgisi eksikliği"ni, sonrasında %57.9'la "nitelikli personel

eksikliği”ni, ardından da %44.7 ile “finansman sıkıntısı” ve “dış tanıtım konusunda yeterli destek sağlayamama”yı göstermişlerdir.

“Bilişim teknolojileri kullanımı” da ihracatın önünde önemli bir sorun olarak görülürken, aslında bu sorunun altında yatan en önemli sebep yine nitelikli eleman istihdam edememeleridir. Çünkü ihtiyaç olan bilgisayar, internet gibi temel gereksinimlerin her işletmede var olduğu göz önüne alındığında, eksikliğin bunların kullanımında olduğu anlaşılacaktır.

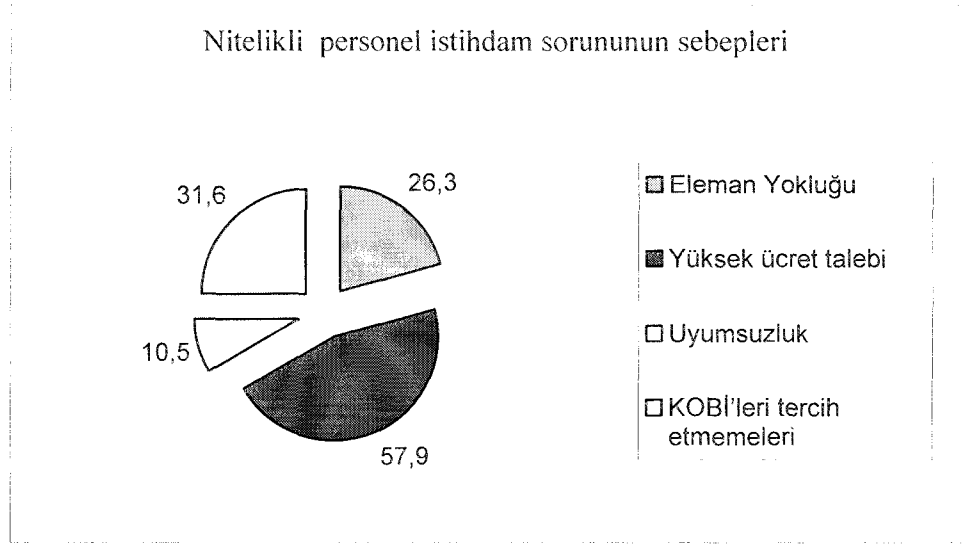
**Tablo 3.8.** Anket Sonucu: Bilişim Teknolojilerinin Yeterince Kullanılmama Nedenleri



Tablo 3.8’de, KOBİ’lerin bilişim teknolojileri niçin yeterli düzeyde kullanamadıklarını göstermektedir. Görüldüğü gibi ilk sırayı bilgi ve eğitimli personel eksikliği almaktadır.

Yapılan anket Adapazarı KOBİ’lerinin “üretim sorunu”nu ihracatın önünde önemli bir engel olarak görmediklerini göstermektedir. Bu işletmeler ya uygun teknolojiyi kullanmakta ya da imkan olduğunda kullanabileceklerine inanmaktadırlar. Ankete cevap veren işletmelerden üretimle ilgili sorunları ihracatın önünde engel olarak görenler sadece %36.9 ve kalitelerinin ihracatın önünde engel olduğunu düşünenler ise sadece %21.1’dir. Bu durum da bölgemiz KOBİ’lerinin ihracatla ilgili asıl problemlerinin daha farklı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.9.** Anket Sonucu: Nitelikli Personel İstihdam Sorununun Sebepleri



Yapılan anket de göstermiştir ki, KOBİ'ler nitelikli eleman eksikliğini %65.8 ile ihracatın önündeki en önemli sorunlardan biri olarak görmüşlerdir.

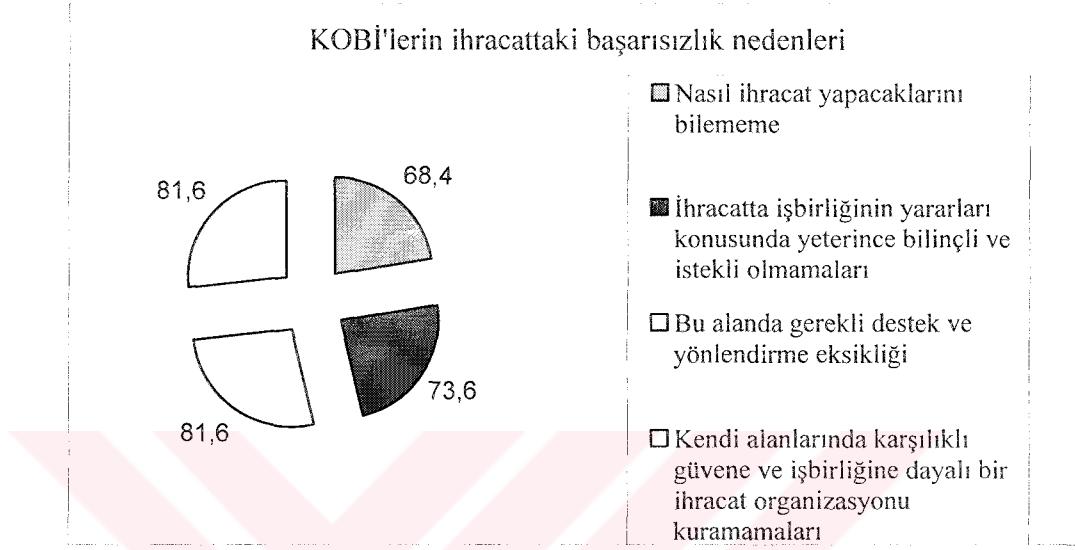
KOBİ'ler gerekli olan en önemli yatırımı, yani nitelikli eleman istihdamını, yapmakta tereddüt etmektedirler. Nitelikli eleman istihdamı sorununun temelinde yatan sebep sorulduğunda, Adapazarı KOBİ'leri %57.9 ile “yüksek ücret talebi”ni en önemli sorun olarak gösterirken, sonrasında sırasıyla bu personelin “KOBİ'leri tercih etmemeleri” (%31.6) ve “nitelikli personelin azlığı”nı (%26.3) belirtmişlerdir.

Nitelikli eleman istihdamının önündeki engeller ne olursa olsun, bunu aşmanın yolu işletmelerin bir şekilde bir araya gelerek; hem ihracat pazarlaması, hem de yeni teknolojiler konusunda bilgi sahibi, interneti bir pazarlama unsuru olarak etkin kullanacak ve işletmelerin e-ticaret yapmalarında rol alacak nitelikli elemanlar istihdam etmeleridir.

Önerilen model de bunu sağlamayı amaçlamış ve OSB bünyesinde kurulacak B2B Koordinasyon Merkezi'nde istihdam edilecek yetenekli işgücü sayesinde bu sorunun aşılması düşünülmüştür. Bunun yanı sıra, üniversitenin vereceği danışmanlık hizmetiyle

de yetersiz kalınan noktalarda hem ihracat pazarlaması, hem de teknoloji kullanımı gibi konularda eksikliği giderecek bir çözüm önerisi sunulmuştur.

**Tablo 3.10.** Anket Sonucu: KOBİ'lerin İhracattaki Başarısızlık Nedenleri

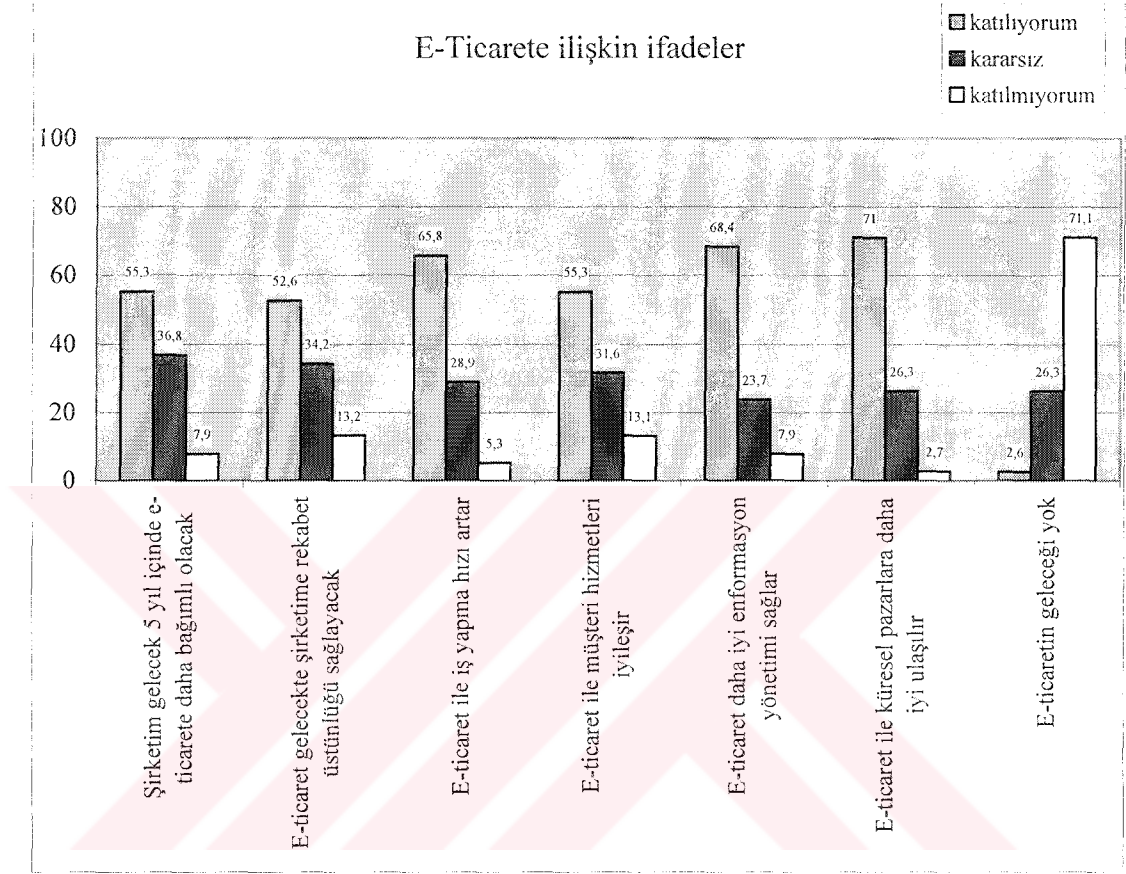


KOBİ'lerin ihracattaki başarısızlıklarının nedenlerinin sorulduğu soruya cevap veren işletmelerin öncelikli gördükleri konu, “bu alanda gerekli destek ve yönlendirme eksikliği” ve “kendi aralarında karşılıklı güvene ve işbirliğine dayalı bir ihracat organizasyonu kuramamaları”dır.

Zaten ülkemizde başarılı ihracat organizasyonlarının örnekleri çok azdır ve anket sonuçları da bu durumu doğrulamaktadır. Tüm desteklere rağmen SDŞ sayısının bile çok düşük kalması bunun bir göstergesidir. Oysa, alan araştırmasının uygulandığı Sakarya Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan firmalar, organize sanayi bölgesinin inşası ve alt yapıların tamamlanması konusunda bir birlik örneği göstermişler ve bunu başarmışlardır. Bu birlik ve işbirliği içinde çalışmanın, ihracat pazarlaması ve buna benzer konularda olmaması için bir sebep yoktur. Önemli olan KOBİ'lerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek modellerin sunulmasıdır. Sunulacak modellerde unutulmaması gereken en önemli nokta; ihracat organizasyonu kuramamalarının önündeki en önemli engelin, kendi patronluklarını veya özgürlüklerini kısıtlayıcı modellere sıcak bakmamalarıdır.

### 3.3. KOBİ'lerin E-ticaret Düzeyleri

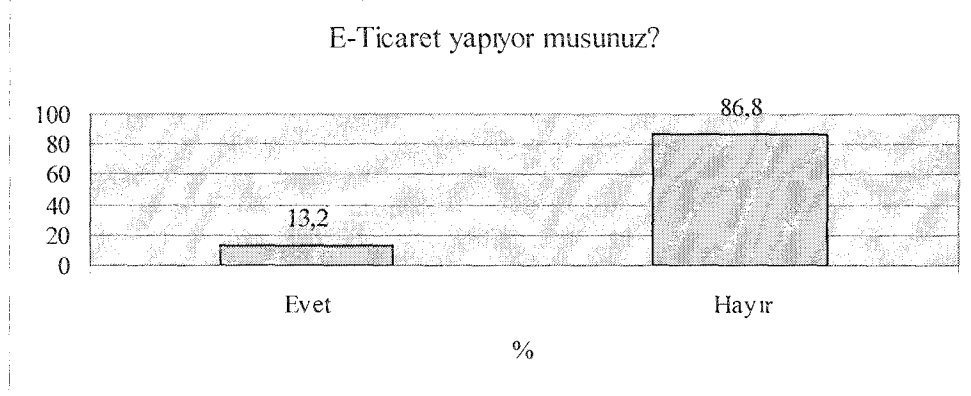
Tablo 3.11. Anket Sonucu: Sakarya KOBİ'lerinin E-ticaretin Geleceğine Dair Görüşleri



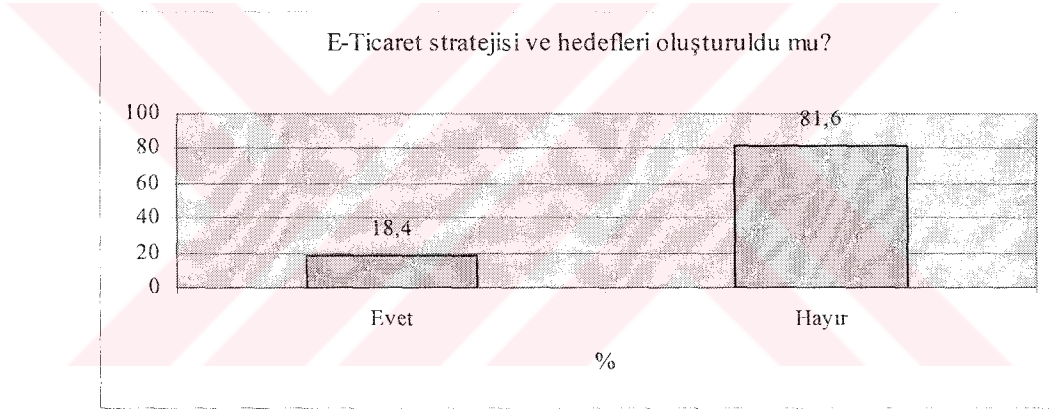
Yapılan anketten, KOBİ'lerin e-ticaret konusunda tam bilgiye sahip olmamalarının yanında, e-ticaretten yüksek beklentilerinin olduğu görülmüştür. İşletmelerin e-ticaretin önemi ve geleceği konusundaki düşünceleri olumludur ve onlara göre de e-ticaret yakın zamanın en önemli ticari parametresi olacaktır.

Buna rağmen Tablo 3.12, 3.13, 3.14 ve 3.15' de görüleceği gibi işletmelerin hemen hemen hepsi e-ticarete uzak durmakta ve daha önemlisi bu konuda geleceğe ait bir strateji de oluşturmamaktadırlar.

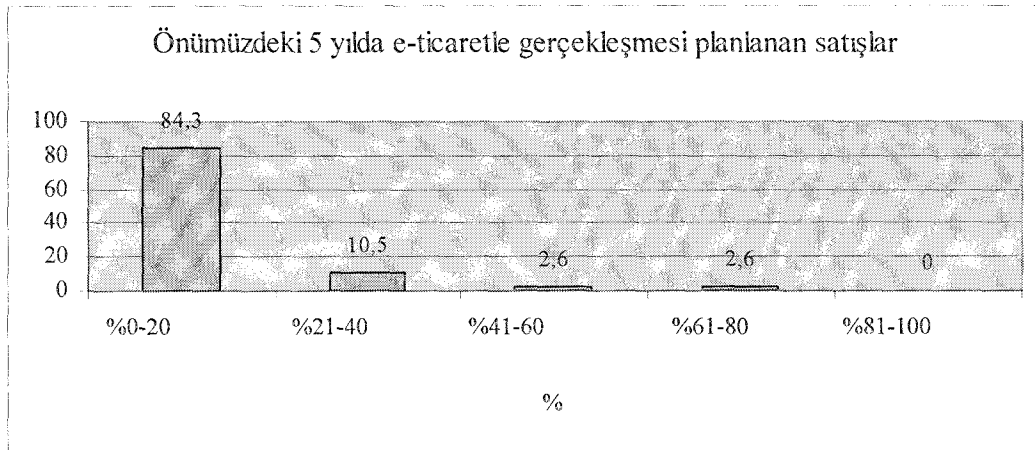
**Tablo 3.12. Anket Sonucu: E-Ticaret Durumu**



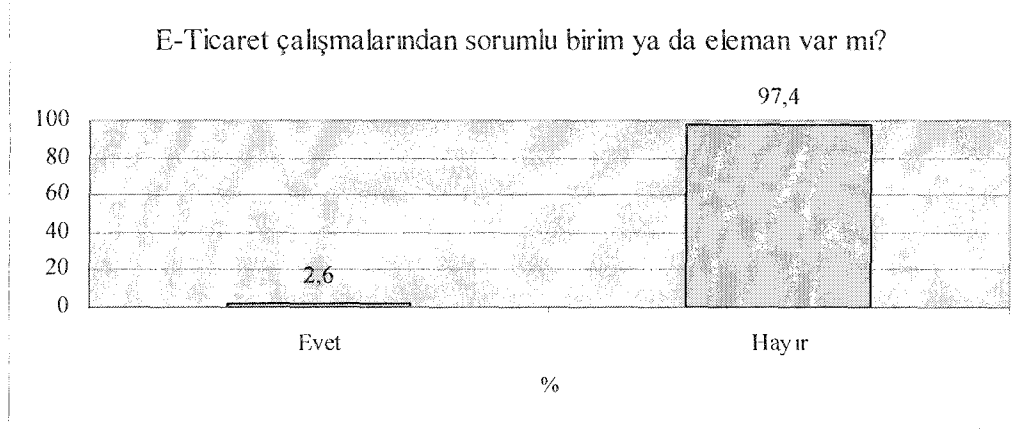
**Tablo 3.13. Anket Sonucu: E-Ticaret Stratejisi ve Hedefleri**



**Tablo 3.14. Anket Sonucu: E-Ticaretle Yapılacak Satışlar**

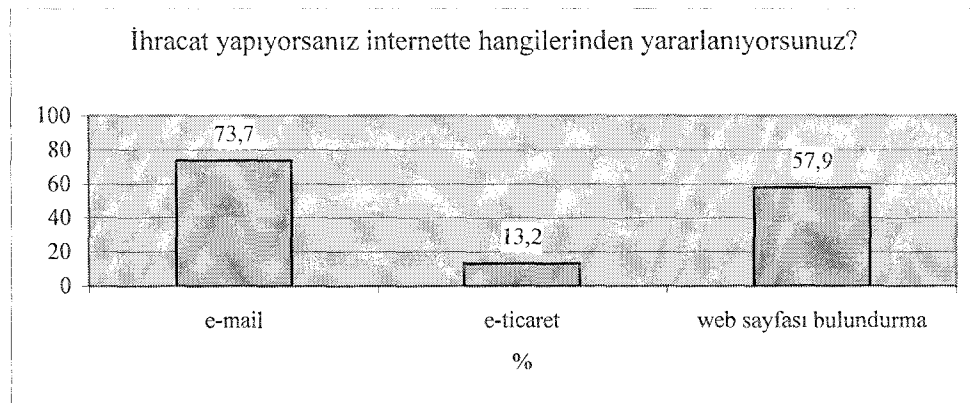


**Tablo 3.15.** Anket Sonucu: E-Ticaret Çalışmaları



Bu sonuçlar, KOBİ'lerin dünyayı küresel bir köye dönüştüren ve ticaretin işleyişini önemli ölçüde etkisi altına alan internet teknolojileri ve dolayısıyla e-ticaret ile ilgili yeterli çabayı sarf etmediklerini ortaya koymaktadır. Ellerindeki önemli kaynağı sadece iletişim amacıyla kullanmaları da bunun göstergesidir. Web sayfası bulundurma önemli bir aşama olmakla birlikte, durağan ve güncellenmeyen bir web sayfasının tek başına bir pazarlama aracı olarak kullanılması oldukça yetersizdir.

**Tablo 3.16.** Anket Sonucu: İhracatta Kullanılanlar





### 3.4. Değerlendirme

Yapılan alan araştırmasının da gösterdiği gibi, KOBİ'ler hem ihracat, hem de teknoloji kullanımı konusunda adımlar atmaktadırlar. Fakat daha fazla yol kat edip önemli ihracat rakamlarına ulaşabilmeleri için, önlerinde engeller vardır ve bu engelleri tek başlarına aşmaları kolay görünmemektedir. Tabiki ihracatta başarı için ülkenin ekonomik durumu, döviz fiyatları, kurlardaki dalgalanmalar gibi pek çok dış etken söz konusudur, fakat bütün bunlar olumlu olduğunda da, KOBİ'lerin hem küresel pazarlara açılma konusunda, hem de bunun için gerekli olan yeni enstrüman ve teknolojileri kullanma konusunda desteğe ihtiyaçları vardır. Bunun ise hem devlet kaynaklarının azlığı, hem de işletmelerin kendi öz kaynaklarının yetersizliği sebebiyle, KOBİ'lerin ortak pazarlama organizasyonları kurarak ve belli sektör ve pazarlarda ortaklaşa hareket ederek; pazarlama maliyetlerini azaltmaları, nitelikli işgücünü ortak kullanmaları ile bilgi ve tecrübelerini paylaşmalarıyla aşılabılır.

Zaten özellikle incelemeler sonucu ortaya çıkan, KOBİ'lerin işletme fonksiyonlarının hepsini tek başlarına gerçekleştiremedikleridir. Bu durum alternatif bir çözüm olarak, örgütlenme ve işbirliği kavramlarını akıllara getirmektedir. KOBİ'lerin güçlerini birleştirmeleri halinde, büyük başarılar elde edecekleri açıktır.

Bu noktadan hareketle, bu sorunlara çözüm olabilecek ve KOBİ'leri küresel pazarlara taşıyacak bir model geliştirilmiştir. Bu modelin detayları bir sonraki bölümde anlatılacaktır.

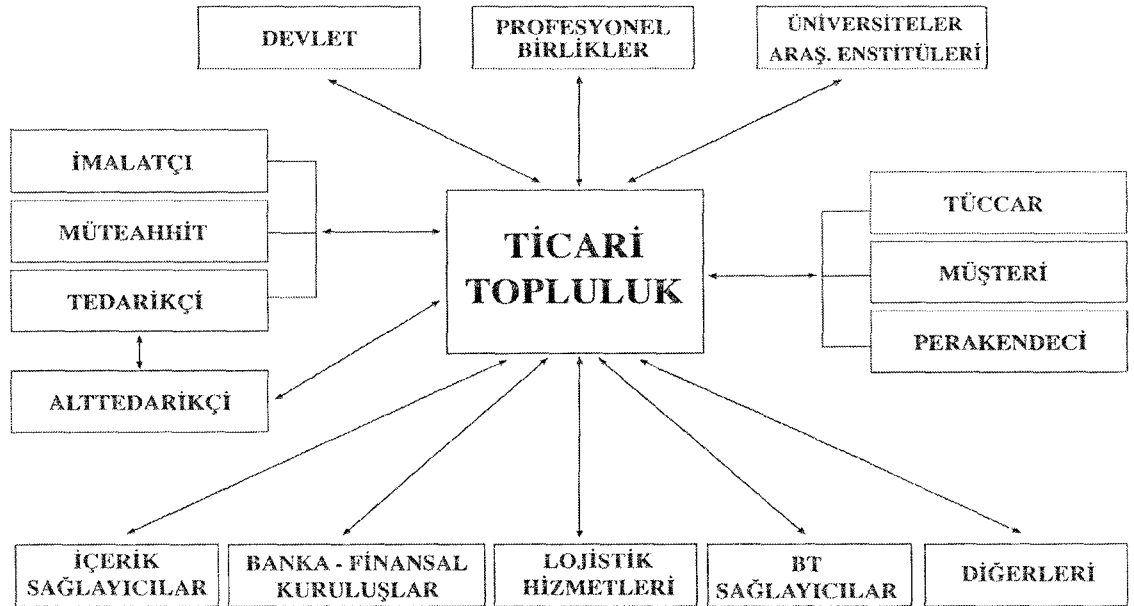
## 4.B2B PORTALINDA ÖRGÜTLENME MODELİ

### 4.1. B2B Portalı

Portal Site; web üzerinde bulunan "önemli" sitelerin belli bir gruba göre sınıflandırılmış olarak sunulduğu web siteleridir. Bir başka deyişle, portal sitelere, internete giriş ve bilgi sorgulama için kullanılabilen "başlangıç noktaları" gözüyle bakabiliriz [<http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/e-ticaret/e-ticaret-kutuphanesi/yayin3.html>].

Önce, internet, www sayfalarının ve öbür ağların kullanımına dayalı bir genişleme var; ikincisi, firma kendi iç işleyişini ya da işlerini, bir iç ağ ile görüyor, yani içsel ağ sistemi oluşturuyor; üçüncüsü de, iç ağı, iş yaptığı öbür işletmelere bağlıyor, dışsal ağ düzeni kuruyor. Dışsal ağ, zincirleme bir yapıyla, firma ile iş yapan ya da birlikte çalışan ikinci, üçüncü... kuşak işletmelere bağlanıyor [Kepenek, 2000:28]. Burada bir ticari topluluk oluşuyor. Bir B2B portalının genel yapısı da bu şekilde ifade edilebilir. Bu ticari topluluğun bilgi akışı ve bilgiye ulaşımını da aşağıdaki şekil göstermektedir.

Şekil 4.1. Ticari Topluluk: Bilgi Akışı ve Bilgiye Ulaşım

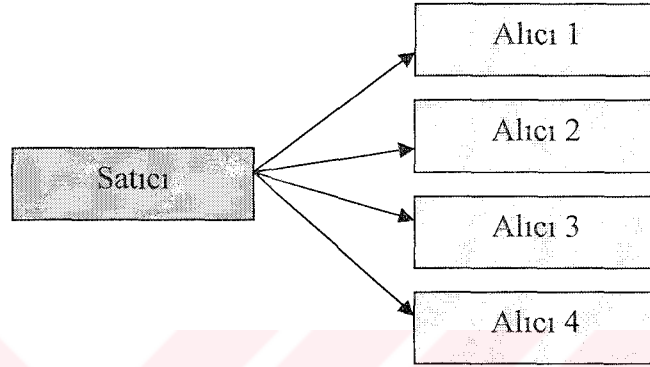


Kaynak: [Turban ve King, 2003:248]

B2B pazaryeri tipleri de aşağıdaki gibi gösterilebilir: [Turban ve King, 2003:59]

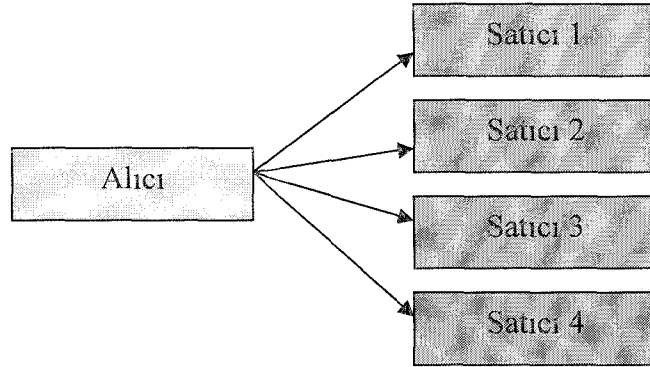
Sell-side elektronik pazaryeri : İşletmelerin standart veya özel ürünlerini belirli bir müşteri grubuna sattıkları pazaryerleridir.

Şekil 4.2. Sell-side Elektronik Pazaryeri



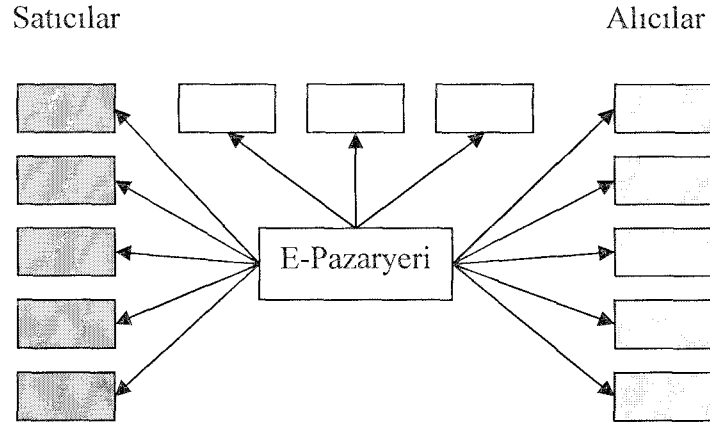
Buy-side elektronik pazaryeri: Bir işletmenin sadece davet edilen satıcılardan ürün satın aldığı özel pazaryerleridir.

Şekil 4.3. Buy-side Elektronik Pazaryeri



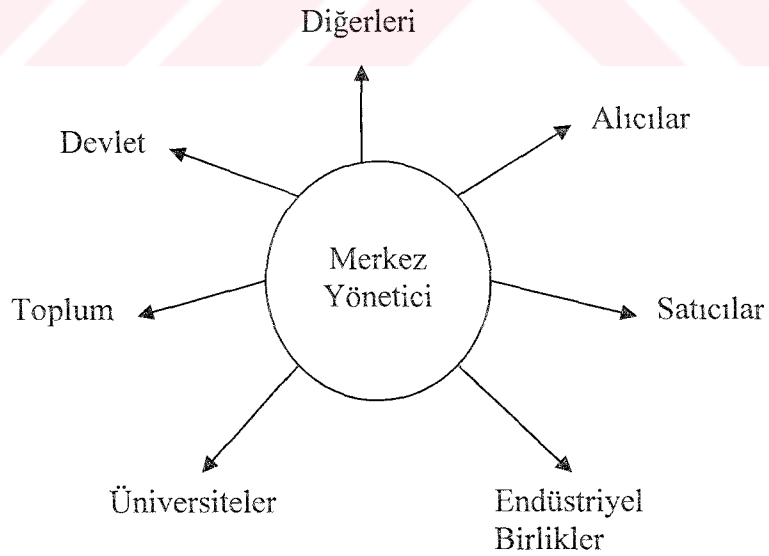
Çok satıcı-çok alıcılı elektronik pazaryeri: Genellikle üçüncü taraf olarak bir işletme veya bir kişi tarafından sahip olunup yönetilen ve bir çok satıcıyla alıcıyı bir araya getirerek alışveriş imkanı sağlayan pazaryerleridir.

Şekil 4.4. Çok Satıcı-Çok Alıcılı Elektronik Pazaryeri



İşbirliği ile oluşturulan birleşik ticaret: E-ticaret farklı bir çok amaç için de kullanılabilir. Bunlardan biri de collaborative ticarettir. Bu tip ticaret “c-ticaret” olarak da adlandırılır ve işletmelerin planlama, tasarım, geliştirme, yönetme ve ürün/hizmet arama gibi konularda dijital teknolojileri kullanmalarına imkan sağlayarak, işbirliğine dayalı bir ticaret modeli gerçekleştirmeleri şeklinde tanımlanabilir [Turban ve King, 2003].

**Şekil 4.5.** Birleşik Ticaret



Sunulan model de bu sonuncu tipe benzemekte ve amaç sadece ticaret olmaktan çıkıp KOBİ'leri bir merkezde toplayıp, dışarıdan sağlanacak danışmanlık ve desteklerle birlikte e-ticarete başlamalarını ve bu şekilde dış pazarlara açılmalarını sağlamaktır.

Çalışmanın konusu olan B2B portalları, işletmelere kendilerine ve ürünlerine ait tanıtıcı online kataloglar oluşturma imkanı sağlar. Bu internet sayfaları ile işletmeler web üzerinde en etkili tanıtımı gerçekleştirmiş olurlar. Bu siteler aracılığıyla bir pazaryerinde bir araya gelen işletmeler, bilgi alışverişi ile optimum fiyat seviyesinin belirlenmesini ve şeffaflığı sağlarlar. Bir sonraki adımda portal, üye işletmelerin ticaretlerini online olarak bu site üzerinden gerçekleştirebilmelerine imkan verir.

B2B e-ticaretinde önce potansiyel müşterilerin ilgisi çekilmelidir. Bunun için önemli olan bu B2B sitesinin hızlı ulaşılabilen, işleyiş olarak kolay, içeriğinin zengin ve güncel bir yapıda olması neticede potansiyel müşterilerin siteye tekrar gelmelerini sağlayabilmek gerekmektedir. KOBİ'ler ürün ve hizmetleriyle bu birlikteliğin içinde yer alırken, OSB çatısı ve üniversite desteği bu işleyişi yürütecektir. Hedeflenen doğru müşterilerin belirlenip bulunması aşamasından sonra da, doğru müşteriyle ticaretin gerçekleşmesi ve bu müşterilerle tekrar ticareti sağlayacak yöntemlerin geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Burada geleneksel pazarlama yöntemlerinden farklı olarak elektronik pazarı kullanmak dijital ekonomin bir parçası olmaktadır.

E-ticaret ve KOBİ'ler ile ilgili olarak iki farklı görüş bulunmaktadır. Birincisi; e-ticaret KOBİ'ler için büyük bir fırsattır. İkincisi ise; KOBİ'ler e-ticaretten fayda sağlayamaz ve hatta dijital ortamda yaşama şansı bile bulamazlar. Tabiki her iki görüşünde işin tipine, rekabet içinde oldukları sektöre ve yatırımcıların risk almadaki durumlarına bağlı olarak doğru yanları vardır [Turban ve King, 2003].

Bu iki görüş aslında KOBİ'ler için sorgulanması gereken bir durumu ortaya koymaktadır. E-ticaretin KOBİ'ler için doğru ürünlerde, doğru yatırımlar ve doğru taktiklerle büyük başarılar sağlayacağı şüphesizdir. Ancak bunları kendi başlarına sağlamaya çalışmaları onlara ciddi sıkıntılar verecektir. Ya da gerçekten gittikçe dijitalleşen ticaret ortamının dışında kalacaklardır. İki durumda da yaşayacakları

güçlükleri önlemek amacıyla tasarlanan bu birliktelik KOBİ'lere önemli faydalar sağlayacaktır.

#### 4.2. Sanal Birliktelik

Sanal ortaklıklar; belirli bir amaç için internet üzerinde insanların, işletmelerin, kaynakların ve fikirlerin bir araya geldikleri bir ağ sistemi olarak görülebilir. E-ticaretle ilişkilendirilecek en ilginç organizasyonel yapılardan biri sanal ortaklıklardır. Bu sanal ortaklıkların çok çeşitli tipleri ve tanımları vardır. Bazıları tamamen online ortaklıklar şeklindeki e-ticaret şirketleridir [Turban ve King, 2003]. Bir sanal ortaklık farklı iş ortaklarının bir ürün veya hizmetin üretimi, satın alınması ya da pazarlanmasında maliyet ve kaynakların paylaşılması şeklindeki birlikteliktir.

Uluslararası bir çok uygulamada görüldüğü gibi, Sakarya OSB'deki KOBİ'lerin arasında oluşturulacak bir sanal ortaklık da çeşitli faydalar sağlayacaktır. Bunlar:

- **Mükemmellik:** Her bir KOBİ kendi yeteneklerini bu birlikteliğin danışmanlığıyla birleştirecek ve mükemmel bir takım oluşacaktır.
- **Faydalanma:** Her bir KOBİ bu ortaklıktan en verimli şekilde yararlanacaktır.
- **Fırsatçılık:** Bir sanal ortaklık ortaya çıkan bir pazar fırsatını bir kişi veya işletmeden daha iyi görür.
- **Teknolojik Değişime Ayak Uydurma:** Bilişim teknolojilerinin mümkün kıldığı bu ortaklık sayesinde teknolojik değişimleri yakından takip edip, bu değişimlere çok daha hızlı adapte olurlar.
- **Sınırların Azlığı:** Geleneksel sınırların aksine, bu sanal ortaklığın sınırları azdır.
- **Güven:** Sanal ortaklık kuran KOBİ'ler arasında farklı bir güven ve paylaşım gerçekleşecektir.
- **Değişime Ayak Uydurma:** Basit yapıları sayesinde çevresel değişimlere çok daha hızlı adapte olurlar.

İşbirliği ile oluşturulan birleşik ticaret (collaborative commerce) de sanal ortaklıkları destekleyen bir e-ticaret pazar birlikteliği modelidir.

### **4.3. Organize Sanayi Bölgeleri: Amaç Ve Uygulamalar**

Model anlatılmadan önce, Türkiye’de Organize Sanayi Bölgeleri’nin durumundan ve amaçlarından da bahsetmek iyi olacaktır.

1960 yılında başlayan planlı kalkınma döneminde, sanayinin “lokomotif” sektör olduğu saptanmış ve ekonomik dengenin kurulması, ekonomik ve toplumsal kalkınmanın birlikte gerçekleştirilmesi, belli bir hızda büyüme ve sanayileşmeye önem verilmesi gibi uzun vadeli hedefler belirlenmiştir.

Belirlenen hedefler doğrultusunda; ülkede sanayinin geliştirilmesi amacıyla uygulamaya konulan pek çok teşvik tedbirlerinden biri olan OSB uygulamalarına, ilk olarak 1962 yılında Bursa OSB’nin kurulmasıyla başlanmıştır.

Önceleri OSB altyapılarının büyük kısmı devlet kaynaklı fonlar tarafından karşılanmış fakat daha sonraları ortaya çıkan kaynak yetersizliği sebebiyle yatırımların tümü yatırımcı firmalar tarafından karşılanmaya başlanmıştır. Bu; altyapı yatırım maliyetlerinin ortaklaşa karşılanarak ve birlikte olmanın verdiği avantajla da daha düşük bir altyapı maliyeti sağlayarak etkin kaynak kullanımı sağlayan bir ortaklığa benzetilebilir. Firmalar çok az devlet desteğine rağmen bir araya gelmişler, arsayı ortak satın almışlar, ortaklaşa altyapı yatırımları yapmışlar ve bunları da Organize Sanayi Müdürlükleri aracılığıyla yürütmüşlerdir. Aslında fiziki altyapı ortaklığı sunulan modelin de temelini oluşturmuş ve bu ortaklık e-ticaret altyapısının kurulması ve dış pazarlara ulaşılması fikrini ortaya çıkarmıştır. Bu modelin avantajları ileride detaylı olarak anlatılacaktır.

2000 yılında çıkan OSB Kanunu ile OSB yönetimlerine pek çok yetki verilmiştir. Fabrika inşaatlarının projelendirilmesi, yapılması, verilecek ruhsatlar, OSB

yönetimlerine verilen önemli yetkililerdir.. Elektrik, su, doğal gaz, haberleşme gibi tüm alt yapıların üretimi ve dağıtılması gibi yetkiler, bu kanunla OSB yönetimlerine tanınmıştır. Şimdi de, bir fabrikanın her türlü izin ve ruhsatını OSB'den alabilmesi için gerekli kanuni düzenleme çalışmaları yapılmaktadır. OSB'lerin içinde üniversite işbirliği ile teknopark kurma çalışmaları da başlamıştır.

Türkiye'de OSB'ler; sanayinin uygun görülen alanlarda yapılanmasını sağlamak, kentleşmeyi yönlendirmek, çevre sorunlarını önlemek, bilgi ve bilişim teknolojilerinden yararlanmak, imalat sanayi türlerinin belirli bir plan dahilinde yerleştirilmeleri ve geliştirilmeleri amacıyla, sınırları tasdikli arazi parçalarının gerekli altyapı hizmetleriyle ve ihtiyaca göre tayin edilecek sosyal tesisler ve teknoparklar ile donatılıp planlı bir şekilde ve belirli sistemler dahilinde sanayi için tahsis edilmesiyle oluşturulan ve OSB Kanunu Hükümleri'ne göre işletilen mal ve hizmet üretim bölgeleri olarak tanımlanır.

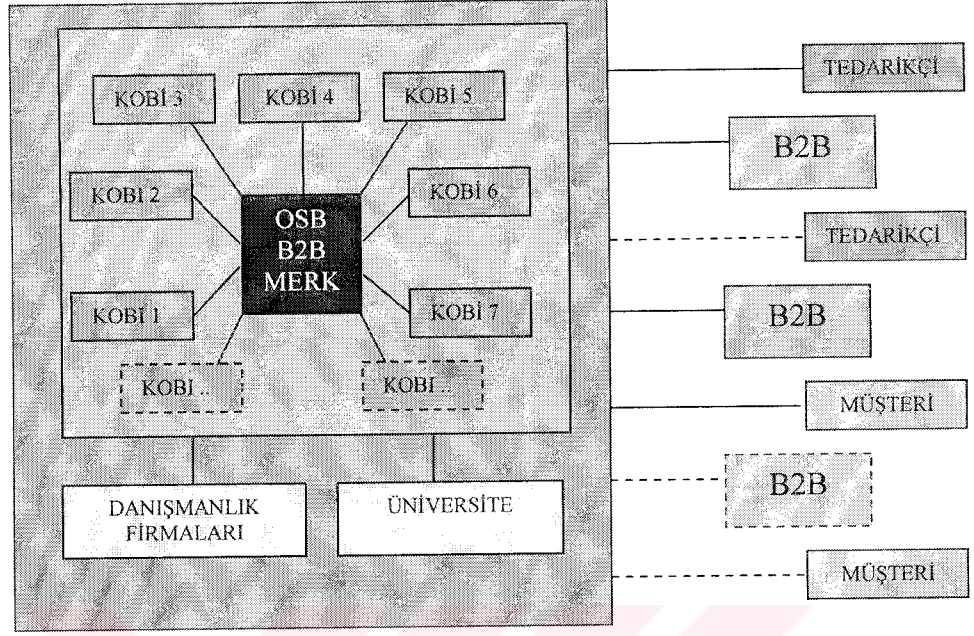
#### **4.4. Modelin Kavramsal Yapısı**

Yaygın olarak kullanılmaya başlayan B2B sitelerinin en temel görevi; sanal bir pazar ortamı sağlayıp, bu ortamda alıcı ve satıcıları bir araya getirmek yani talep ve arzı buluşturmadır. Bu haliyle de, B2B pazaryerleri, çok sayıda satıcı ve alıcıyı buluşturup ticaret yapmalarına imkan vermeleri sebebiyle B2B e-ticaretin en önemli bileşeni durumundadır [Li ve diğ., 2002:202].

E-pazaryerlerinin en önemli iki fonksiyonu, ticari bilgi sağlama ve ticari işlemlerin kolaylaştırılmasıdır. Satıcılar, alıcılar, destek birimleri ve koordinasyonu sağlayan OSB B2B Koordinasyon Merkezi sistemin parçalarıdır. Satıcı ürün bilgilerini yüklerken; alıcı model, marka, kalite, fiyat gibi özelliklerle belli ürünleri arayabilir, talebini bırakabilir. İstenen ürün bulunduğu bilgisi alıcıya iletilir. Eğer kullanıcı aradığı ürünü bulamazsa bu talep satıcıların göreceği şekilde sistemde saklanır. Diğer yandan portal üyeleri başka e-pazaryerlerinde de istedikleri ürünleri arayabilirler. Bu, farklı e-pazarlar tarafından sağlanan hizmetin entegre edilmesidir ve bu şekilde e-birlik oluşacaktır.



Şekil 4.6. Önerilen Modelin Yapısı



Günümüzde, bir çok sanayi kolu ve sektörde bir çok e-ticaret pazaryeri modelinin geliştirilip kullanıldığı gerçektir. Her bir e-pazaryeri kendi müşteri ve kullanıcısıyla kapalı bir sistem oluşturmaktadır. Bunlar birbirlerinden izole ve aralarında işbirliğinin olmadığı denizdeki adalar gibi görünmektedirler [Li ve diğ., 2002:205].

B2B siteleri içinde çok popüler olarak kullanılan ve ciddi başarılar elde etmiş olanlar olsa da, başarıya ulaşamayanların sayısı da az değildir. Buna neden olarak; tanıtım yetersizliğini, üyeliklerin pahalı oluşunu ya da bedava olup etkin çalışma sisteminden uzak olmaları sayılabilir.

KOBİ'lerin bu siteleri bulup üye olma yeteneğinden bile yoksun oldukları unutulmamalıdır ve bu büyük çoğunluk için geçerlidir. Diğer taraftan KOBİ'ler bu sitelere üye olmayı başarsalar bile bir çoğu bunlardan tam olarak faydalanamamaktadır. Gelen tekliflere cevap verebilme, firma bilgilerini güncelleme, iletişim kurma ve faaliyetlerini bu siteler üzerinden yürütme yeteneğine sahip değildirler. Çünkü bu tip sitelere girip talep aramak veya talep bırakmak bir çoğu için vakit kaybından başka bir şey değildir. Özellikle KOBİ'ler bu iş için gereken istihdamı sağlayamayacaklardır.

B2B siteleri, sadece diğer işletmelerle işlemleri yürütmemeli, aynı zamanda işletme içindeki mevcut uygulamaları da etkin olarak entegre etmelidir [Naveen ve diğ., 2002]. Tabiki önerdiğimiz modelde de, hem portal dışındaki B2B ve işletmelerle olacak işlemlerde, hem portal içi işletmeler arasındaki işlemlerde ve hem de e-ticaret kazanımları sayesinde işletme içi işlemlerde de etkin olarak kullanılmalıdır. E-ticaret; işletme içi süreçlerin gelişiminde, pazardan sağlanan faydayı artırmada ve dolaylı sağlanan faydalar neticesinde işletmeler için üç konuda verimliliği artırmaktadır [Tavares, 2001].

#### **4.4.1. Önerilen Modelin Özellikleri/Avantajları**

KOBİ'ler üretimleri ve dinamikleriyle ülke ekonomisine katkı sağlayabilecek büyük bir potansiyele sahiptirler. Yapılan ankette de görüldüğü üzere KOBİ'lerin yönlendirme, bilgilendirme ve teknik desteğe ihtiyaçları vardır. Bu model, aynı sektörden olan KOBİ'lerin bu eksikliklerini giderici yönde geliştirilmiş olup; üniversite danışmanlığında özellikle KOBİ'leri dış pazarlara açılmaktan alıkoyan eksikliklerini giderici, e-ticaret kullanımı konusunda destek sağlayıcı ve geliştirilen dayanışmayla e-ticaret kullanımını artırıcı ve riskleri azaltıcı bir kavramsal yapıdır.

Bir çok firma elektronik, bilgisayar-tabanlı ve telekomünikasyona dayalı iş süreçlerini kullanarak daha fazla iş yapmak ve performanslarını artırmayı istemektedir. Ancak bir çok KOBİ gelecek teknolojik gelişmeleri anlamakta güçlük çekmektedir [Tang ve diğ., 2003]. Bu doğrultudan hareketle bu modelin amacı , KOBİ'leri önce teknoloji ve internetin sunduğu avantajlar konusunda bilgilendirmek ve bunların kullanımını sağlamak, sonrasında da KOBİ'leri e-ticaret platformuna taşımaktır.

Andersen Consulting e-ticaret program yöneticisi olan Steve Johnson, "ne yapmak istediğinizi bilmeniz çok faydalı" demektedir. İşletmelerin " iletişim kuracakları hedef kitleleri bulmaya çalışmaları ve daha sonra her bir hedef kitleye uygun olarak başarmak istedikleri hedefleri belirlemeleri" gerekmektedir [Wieder, 2000]. Bu açıdan bakıldığında KOBİ'lerin, kendi başlarına hedef kitleleri bulmaları ve başarmak

istedikleri amaçlara ulaşmaları konusunda anket sonuçlarında da ne ölçüde başarılı olabilecekleri görülmektedir.

Sunulan modelde; OSB’de aynı sektörden olan KOBİ’lere yönelik hazırlanacak B2B sitesi ile; küçük ve orta ölçekli firmaların hem birbirleriyle elektronik ticaret yapabilmelerini, hem de yeni pazarlar ve yeni müşteriler edinmelerini sağlayan ticari bir platform sağlamak amaçlanmıştır.

Diğer B2B’lerle, dış veya iç pazardaki müşteri ve tedarikçilerle iletişim; talep bırakma, talep arama, üretilen ürün veya hizmetin tanıtılıp pazarlanması gibi görevleri OSB B2B Koordinasyon Merkezi yürütecektir. Yani bireysel olarak KOBİ’ler bu tip işlerle uğraşmayıp tüm bu teknik, pazarlama, yabancı dil gibi bilgiler gerektiren işleri OSB B2B Koordinasyon Merkezine bırakacaklardır. Kaldı ki bu merkez üniversite işbirliğiyle gerekli hizmeti çok daha sağlıklı verebilecektir.

Bu model, işletmeler arasındaki tüm işlemleri daha saydam hale getirerek güveni artıracaktır. OSB B2B Koordinasyon Merkezi de işlemleri yürütürken saydamlığı sağlayarak, üye işletmelere bu güveni verecek ve hem uzun süreli hem de daha derin işbirliklerini teşvik edecektir.

Bu modelin avantajlarını da şu şekilde sıralayabiliriz:

#### **4.4.1.1. Üye Sayısı**

Modeldeki portala sadece OSB bünyesinde yer alan ve aynı sektörden olan işletmeler üye olacak ve yine sadece onlara yönelik hizmetler sunulacaktır. Üye sayısının az olması; üyelere ayrılacak zamanla bire bir onların sorunlarına daha fazla yardımcı olunması ve koordinasyonun daha etkin olarak yürütülmesi yönünde fayda sağlayacaktır. Bu sayının azlığı hem OSB B2B Koordinasyon Merkezi hem de üniversite tarafından verilen hizmetin derinliğini artıracaktır.

#### **4.4.1.2. Üniversite Desteği**

Modelde sunulan üniversite desteği ile KOBİ'lere ihtiyaçları olan bilgi ve yönlendirme sağlanacaktır. Bu destek hem online olarak her işlemin görevli öğretim elemanları tarafından izlenmesi, hem de gerekli danışmanlık hizmetlerinin verilmesi şeklinde olacaktır. Üniversite bu konuyla ilgili bir birim, bir merkez veya bir takım oluşturarak hem yerel sanayiye katkıda bulunacak ve hem de öğretim elemanlarının sanayinin problemleriyle yüz yüze gelmesiyle tecrübe kazanmasını sağlayacaktır. Tabi ki bu model üniversitelere belli bir maddi kaynak sağlayacak şekilde de geliştirilebilir.

#### **4.4.1.3. Hedef Odaklı Portal**

B2B siteleri, üyelerine ticari bilgi sağlama ve işlemleri kolaylaştırma şeklinde destek sağlamanın yanı sıra; insan kaynakları, eğitici makaleler, reklam olanakları gibi hizmetleri de sunmaya çalışmaktadır. Yine bu kadar çok bilginin süzülmesi KOBİ'ler için oldukça güçtür ve B2B sitelerine üye olan KOBİ'ler gelen mailler, raporlar, reklamlar ve ilgisiz tanıtım mailleriyle uğraşmak zorunda kalırlar. Oysa sunulan modelde OSB-B2B Koordinasyon Merkezi, bu yükü üyelerinin sırtlarından alıp, tüm bu akışı kontrol edecek ve gerekli bilgileri ilgili yerlere dağıtacaktır. Bunları yaparken asıl amaç üye işletmeler için gerekli arz ve talebi ihmal etmemektir. Bunun için gerekli personel sayısı da burada istihdam edilmelidir.

#### **4.4.1.4. Sinerji Oluşturma**

Önerilen modelde belirli bir amaçla bir araya gelen işletmeler, kurdukları dayanışma ile sinerji oluşturacaklardır. Birlikteliğin meydana getireceği bu sinerji, maliyetlerin düşmesiyle sağlanan maliyet tasarruflarının, sistem verimliliğini artırmanın, rekabet gücünü artırmanın yanında; müşteriler için değer yaratma ve ürün farklılaştırılması gibi yararlar da sağlayacaktır.

KOBİ'lerdeki aile egemenliğinden dolayı şirket ortaklıkları çok zor olmaktadır. Bu hem şirketlerin birleşmesi şeklinde olabilecek ortaklıklar, hem de belli amaçlar (pazarlama, satınalma, proje vb.) doğrultusunda gerçekleştirilecek dayanışmalar için geçerlidir. Oysa sunulan modeldeki ortaklık fiziki hiç bir bağ gerektirmeden ve birbirlerinden bağımsız olarak yürütülen bir dayanışma şeklidir. Sadece belli kaynakların ortak kullanılması, ya da belli maliyetlerin ekonomik olarak paylaşılması şeklinde tanımlanabilecektir. Dış pazarlara ulaşmak için oluşturulacak bu birliktelik hem ülke ekonomisi için, hem de KOBİ'ler için faydalı olacaktır.

#### **4.4.1.5. Sektörel Birlik**

Önerilen modelde üyeler OSB içerisinde olacaktır ve bunların kendi aralarında sektörel olarak sınıflandırılmalarında önemli fayda vardır. Hem birbirleriyle iletişimleri ve ihracat pazarlaması konusunda yardımlaşmaları çok faydalı olacak, hem de OSB-B2B Koordinasyon Merkezi ve üniversite de bu şekilde vereceği desteği kendi içinde bölünerek daha etkin hale getirebilecektir. Bir çok işletmeye gelen talep aynı zamanda bir başkasının da yeni pazarlara açılmasında yardımcı olacaktır. Aynı parçayı üretmeyip tamamlayıcı ürünler üreten firmalar bu şekilde önemli bir ticaret potansiyeli yakalayabilir ve hem kendi menfaatleri hem de diğer üyelerin menfaatlerini artırabilirler. Tabi ki bu firmaların fiziken birbirlerine yakın olmaları onlar için bir avantaj olacağı gibi OSB-B2B Koordinasyon Merkezi ve üniversite içinde verilecek hizmeti daha etkin ve kolay yapması anlamına gelecektir. Bu şekilde birbirini tanıyan ve birbirine yakın olan firmalar çok daha etkin bir birliktelik kuracaklardır.

#### **4.4.1.6. Benchmarking (Kıyaslama)**

Benchmarking; işletmeler tarafından farklı fonksiyonların performanslarının diğer firmalarla kıyaslanması yoluyla ölçülmesidir [Wieder, 2000].

Önerilen modelde üyeler OSB çatısı altında olduklarında hem fiziken birbirlerine yakın hem de birbirlerini tanıyan işletmeler olacaklardır. Tabii ki küresel pazarlara ulaşmak hedefi etrafında bir araya gelen bu firmalar birbirlerine pazar, ürün veya hizmet bulma konularında yardımcı olmalarının yanı sıra gelişen işbirliğiyle imalat, planlama, teknoloji vb. konularda da fikir alışverişinde bulunacak ve yardımlaşma alanları genişleyecektir. Bu noktada; kendi süreçleriyle aynı ya da benzer nitelikte olan firmalarla, en iyi uygulama ile süreçlerini kıyaslama yoluna giderek konusunda en iyi olmak yolunda çalışabilirler.

#### **4.4.1.7. İlk Adım Sorunu**

Önerilen model; KOBİ'lerin mali imkansızlık, eleman yetersizliği, güvenlik endişeleri gibi şikayetlerini ortadan kaldırmanın yanında, KOBİ'leri bilgilendirerek onlara öncü olacak ve onları cesaretlendirecek bir merkez olacaktır. Başlamaya cesaret etmenin bu işi başarmanın yarısı olduğu düşünülecek olursa bu merkezin önemi de anlaşılacaktır. İlk adımı atıp bunda fayda gören firmalar, hem dış pazarlara ulaşma konusunda hem de teknolojiye, özellikle de internetin etkin kullanılabilmesi için e-ticarete, yatırım yapmaktan kaçınmayacaklardır.

#### **4.4.1.8. Dijital Uçurumun Önlenmesi**

KOBİ'ler, değişen dünyanın hareketli ve yüksek temposuna ayak uydurmak, çoğunlukla teknolojiyle şekillenen dinamik rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için; bilişim teknolojilerindeki baş döndürücü gelişmelerle aynı dünyada var olmak ve bu teknolojileri kullanmak zorundadırlar. Bu değişim, gerisinde kalan firmalara çok fazla yaşam alanı bırakmamaktadır. Bu işletmeler özellikle bilgiye hızlı ve ekonomik olarak ulaşma imkanı sağlayan internetin kendilerine sağladığı fırsatlardan sonuna kadar yararlanmalıdırlar. Ticaretin en önemli terimleri dijitalleşip önlerine "e" takısı alırken, bu aşamada e-ticaret de dijital çağın önemli bir parametresi olmaktadır.

Büyük ve iyi firmalar bu teknolojileri etkin olarak kullanabilecekken yeni ve küçük firmaların bunlarla rekabet etmeleri oldukça zor olacaktır [Vassel, 1999]. Gerçekten de dijital teknolojiler ciddi yatırım gerektirirler. Büyük işletmeler bu yatırımlar için daha fazla finansal esnekliğe ve güce sahiptirler ve bu yüzden bu yatırımları yapmışlar ve uygulamalarını geliştirme çalışmaları içerisindeyler. Ancak, Vassel’inde belirttiği gibi; küçük firmalar bu teknolojilerden büyük fayda görecektir olmalarına rağmen yola çıkmakta zorluk çekecekleri kesindir [Vassel, 1999].

KOBİ’ler bu konuda bir şeyler yapmazlarsa, teknolojiyi etkin bir şekilde kullanarak önemli avantajlar elde eden büyük işletmelerle aralarındaki uçurum artacaktır. Bu da ancak KOBİ’lerin bir şekilde dayanışma içinde olmalarıyla, teknoloji kullanımı konusunda güçlerini birleştirerek hamleler yapmalarıyla önlenebilir. KOBİ’leri e-ticarete taşıyacak ve onlara bilişim sistemlerinin kullanımı yönünde öncülük edecek bir merkez bu firmaların dijitalleşmiş büyük işletmelerle aralarında oluşan dijital uçurumu bir ölçüde önleyecektir. Bir işletme dijital teknolojileri kullanmaya başladığında, rekabette önemli bir avantaj yakalayacaktır. Bu yüzden KOBİ’ler elektronik ticarete acilen adım atmalı ve bir yerden başlamalıdır.

#### **4.4.1.9. Maddi ve Sosyal Fayda**

Bu modelde yer alacak KOBİ’lere, dış pazarlara en etkin ve ucuz şekilde ulaşabilme yolunu günümüzün popüler ticaret araçları olan internet ve e-ticaretin etkin kullanımı sağlayacaktır. Ucuz ve etkin pazarlama, ürün ve hizmet arama, e-ticarete başlama ve danışmanlık alınması maddi kazançlar olacakken; kendi aralarında kuracakları bu dayanışma, ticaretlerin gelişip ufuklarının genişlemesi ve korkularından arınıp teknoloji kullanımı, dış pazarlara açılma gibi konularda kendilerine güvenlerinin artacak olması ise sosyal kazançları olacaktır.

**Tablo 4.1.** Modelin sorunlara ürettiği çözümler

<b>SORUN</b>	<b>ÖNERİ</b>
Bilgi eksikliği Teknoloji kullanımı Mevzuat Pazar bilgisi	OSB B2B Koordinasyon Merkezi Üniversite desteği Outsourcing (dış danışman kullanımı)
Personel eksikliği	Nitelikli eleman istihdamı (maliyetin paylaşılması) Üniversite desteği
Finansal sorunlar	Maliyetin paylaşımı (hosting, domain, web, danışman, nitelikli eleman vb.)
Güvenlik	Teknoloji ve bilgi sağlanmasıyla güvenlik kaygılarının azaltılması
Kendilerine güven sorunu	Motivasyon sağlama ve birlikte hareket ederek sinerji oluşturma
Başlayabilme sorunu	OSB-B2B Koordinasyon Merkezi'nin öncülüğünde KOBİ'leri e-ticaret platformuna taşınmaları

#### **4.5. Site İçeriği**

Bu diğer ticari alışveriş portallarına benzemektedir. Fakat ölçek olarak diğerleri kadar büyük olmaması bu portalın en büyük avantajıdır. Az üyeli olan bu portal, sadece e-pazaryeri değil aynı zamanda bir ortaklık şeklidir. Bu şekilde bir ortaklık ile firmalar dışa açılmada karşılaştıkları; nitelikli eleman eksikliği, teknoloji kullanma problemleri, finansal yetersizlikler gibi sorunları ortak hareket ederek aşabileceklerdir.



#### **4.5.1. Üye İşlemleri**

Site üyeleri burada öncelikle şirketlerine ait bilgileri güncelleme ve ekleme işlemleri ile showroom ve online kataloglarındaki ürün güncellemelerini yaparlar. Aynı zamanda üye işletmeler, kendi ürünlerine gelen talepleri buradan izleyebilirler. Cevaplama, danışmana yollama ve arşivleme buradaki seçeneklerdir.

Buna ek olarak ihtiyaç duydukları ürünlerle ilgili talepleri girebilirler.

Sadece mal/hizmet alımı veya satımı değil, aynı zamanda üyeler bu menüler aracılığıyla üniversiteden danışmanlık ve tercüme hizmeti talep edebilirler.

Üyelerin tüm mail işlemleri de bu menü altından yapılabilir. Yine buradan sadece kendilerine özel OSB duyurularına ulaşabilir ve üyelere mesaj yollayabilirler. Hatta bazı toplantılar elektronik ortamda gerçekleştirilebilir.

Üye işletmeler, ticari işlemlerle elde edilen müşteri bilgileri ve yazışmalar gibi verileri arşivleyebilirler.

Personel talebi bırakma, yapılan başvuruları görme ve bunlara cevap verme gibi insan kaynakları yönetimine ait fonksiyonları da buradan yürütebilirler. Bu bölüm basit bir insan kaynakları sitesi gibi çalışarak OSB üyelerine ihtiyaçları olan elemanları ilan etme ve arama imkanı sağlayacaktır.

Bütün bunlar yanında lojistik ihtiyaçlarını da OSB B2B Koordinasyon Merkezine ve üye lojistik firmalarına buradan ulaştırabilirler.

#### **4.5.2. Üniversite Menüsü**

Bu menü üniversitenin OSB B2B Koordinasyon Merkezi ile çalışan öğretim elemanları tarafından kullanılacaktır. Öğretim elemanı girişi ile, gelen isteklere yetkileri ve alanları doğrultusunda danışmanlık hizmeti vereceklerdir.

Alt menülerde öğretim elemanı bilgi güncelleme, danışmanlık taleplerini değerlendirme, işlemleri izleme olacaktır. Yapılan e-toplantılara buradan katılabilirler.

#### **4.5.3 OSB B2B Koordinasyon Merkezi**

Bu menü, bilgilendirme amaçlı haber, duyuru, ihale ve fuar bilgilerini sağlar. Burada yer alacak haberler genellikle ya üyeleri bilgilendirme ya da müşteri ve tedarikçileri ilgilendirecek OSB haberlerinden oluşacaktır. Bu haberler OSB müdürlüğü tarafından hazırlanacaktır. Aslında bütün site OSB'nin uzman kadrosu ve OSB üyelerinden seçilecek bir kurul tarafında yürütülür.

#### **4.5.4. İnsan Kaynakları**

Ziyaretçiler, üye işletmelerin eleman ihtiyaçlarını buradan görebilir ve ilgili pozisyonlara buradan başvurabilirler.

#### **4.5.5. Üye Satınalma Talepleri**

Bu bölümde ziyaretçiler, OSB de bulunan firmaların istedikleri özelliklerde bıraktıkları satınalma taleplerini görebilir ve teklif bırakabilirler. Bu teklif talepte bulunan üye işletmeye yönlendirilir.

#### **4.5.6. Talep Bırakma**

Ziyaretçiler almak istedikleri ürünler için talep bırakabilirler ve bu talepler firmalara iletilir.

#### **4.5.7. Online Katalog-Showroom**

Burada hem firma hem de ürünlerle ilgili bilgiler bulunur ve bu bilgiler üyeler tarafından girilip güncellenebilir. Bunu yapamayacak üyeler için bu işlem OSB B2B Koordinasyon Merkezi tarafından yapılabilir.

Aslında portalın en önemli bölümlerinden biri burasıdır. Çünkü burası OSB'nin bir çeşit vitrini veya e-pazar yeridir. Üyelere ait bu sayfalar uzmanlar tarafından hazırlanır ve üyelerin kendi sitelerine de linkler bulunur.

#### **4.5.8. Mevzuat**

Üyeler çeşitli konularla ilgili mevzuatlara buradan ulaşabilirler.

#### **4.5.9. Lojistik Hizmetleri**

Üyeler ihtiyaç duydukları lojistik taleplerini buradan da girebilirler.

#### **4.5.10. Linkler**

Buradan üye işletmelerin işine yarayacak; teşvikler, finansman, bilişim çözümleri, reklam ajansları, yaygın B2B'ler, bilgi siteleri gibi faydalı bağlantılara ulaşabilirler.

#### **4.5.11. OSB B2B Koordinasyon Merkezi Hakkında**

OSB B2B Koordinasyon Merkezi'nin organizasyon yapısı, görev ve sorumlulukları, bu birlikteliğin amacı ve portalın işleyişi hakkında bilgi verir.

Yukarıda anlatılan model, sanal bir birlikteliğin kavramsal yapısını göstermektedir. Bu birlikteliğin öncelikli amacı, KOBİ'lere dış pazarların kapısını e-ticaretle aralamaktır. Sonrasında da bu birlikteliğin ev sahipliğini ve danışmanlığını yürüten birimlerin etkin olarak koordinasyonu sağlamaları ve KOBİ'lerin artık uluslar arası pazarlarda rekabet etmelerini sağlamaktır.

#### **4.6. E-Ticaretin Geleceği**

İnternet kullanıcılarının sayısı her geçen gün hızla artmaktadır. Ve bu büyük kitlenin bu ortamda büyük miktarlarda alışveriş yaptıkları düşünülürse, e-ticaretin gelecek potansiyeli hakkında fikir yürütmek mümkün olacaktır. İnternet, kullanıcılarına satınalma konusunda önemli fırsatlar sağlar. Her geçen gün, çoklu ortam teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde farklı kategorilerdeki ürün ve hizmetlerin satışları online olarak gerçekleştirilmektedir. Bu genişleyen yelpaze daha çok alıcıyı bu ortama çekmektedir. Aynı zamanda bu elektronik ortam alıcılara da fiyatların düşmesi, büyük ve kolay erişilir bir pazar sunması bakımından avantajlar sağlar. Bilgiye istenilen yerden gerçek zamanlı olarak ulaşma imkanı sağlayan e-ticaretin görünen en önemli faydalarından biri herkesi küresel olmaya itmesidir. Hatta e-ticaret, gittikçe sosyal bir trend haline gelmektedir.

E-ticaretin en hızlı büyüyen alanı e-öğrenmedir. Bir çok üniversite ve özel eğitim kuruluşları uzaktan eğitim uygulamaları başlatırken, pek çok işletme de öğrenim süreçlerinde e-öğrenmeden yararlanmaktadır.

E-ticaret, organizasyonları iş süreçlerini yeniden yapılandırmalarına zorlamaktadır. Bu da değişime direnen firmalar için önemli bir fırsat olarak görülmeli ve bu değişim rüzgarı sayesinde bütün iş süreçleri optimize edilmelidir.

E-ticaretin önünde en önemli sorun olarak duran güvenlikle ilgili kaygılar, gelişen donanım ve yazılım teknolojileri ile, gelecekte problem olmaktan çıkabilecektir.

E-ticaret kapasitesinin gelecekte önemli bir şekilde artacağına bir işareti de e-devlet uygulamalarındaki gelişmelerdir. Artan e-devlet uygulamaları insanlara pek çok kolaylık sağlamaktadır ve bu durum topluluğu elektronik ortamın içinde yaşamaya çekmektedir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemizdeki KOBİ'lerin tasarım, üretim, araştırma-geliştirme ve pazarlama gibi faaliyetlerde, mevcut kapasiteleri ile tek başlarına başarılı olmaları pek olası görülmemektedir. Kendi aralarında gerçekleştirecekleri işbirliği amaçlı örgütlenmelere gitmeleri onlara bir çözüm sunabilecektir. Özellikle dış pazarlara açılma konusunda, KOBİ'lerin faaliyet alanlarına göre bir araya gelerek, bu işlemleri beraberce yürütmeleri en doğru yaklaşım olacaktır.

KOBİ'lerin ihracata geçişlerinde, ortaklaşa ihracatın en başarılı örneği İtalya'da görülmektedir. Federexport çatısı altında toplanan KOBİ'lerin dış pazar paylarını artırmaları için onlara teknik, finansman ve pazarlama alanlarında uzman desteği sağlanmaktadır. Bunun yanı sıra ABD, Japonya ve Güney Kore'de de başarılı ihracat örgütlenme modelleri mevcuttur. Türkiye'de de KOSGEB ve İGEME kontrolünde benzer çalışmalar desteklemiş fakat dünya ölçeğinde başarı sağlayamamıştır.

Başarılı örneklerin tümünde ortaya çıkan ortak özellik, yerel üniversitelerin ve bağlı kuruluşların koordinasyonu ve bu birliklerin bilişim teknolojilerini çok iyi kullanmalarındır. Buradan hareketle yerel koşullar göz önüne alınarak bir model önerisi sunulmuştur.

Literatür taramalarında ortaya çıkan Türk yönetici ve sahiplerinin ortaklık fikrine yakın olmadıkları ve benimsemedikleri gerçeği, modelde göz önüne alınmıştır. Bu gerçekten hareketle, önerilen modelde KOBİ'lerin sahipliklerini kaybetme korkuları önlenmeye çalışılmıştır. Sahiplik duygusunun yanında yönetsel sorunları yerinde incelenirken, KOBİ sahiplerinin düşünsel planlarında kurumu kontrolden kaybetme korkusunun da olduğu saptanmıştır. Kurumda kontrolü kaybetme korkusunun, bazı KOBİ'lerde nitelikli eleman istihdam edememe boyutuna kadar vardığı tespit edilmiştir. KOBİ'lerin bu tip ortaklıklarda karşılaştıkları bir diğer sorun da, finansman yükünün paylaşılmasında yaşadıkları zorluklar olarak tespit edilmiştir. Bu durumdan hareketle önerilen bu modelde yatırım maliyetleri minimum olacak şekilde tasarlanmıştır.

Bunun yanı sıra, KOBİ'lerde işletme sahiplerinin, işletmenin tüm fonksiyonlarıyla ilgilenme eğiliminde olmaları ve pek çok konuda bilgi eksiklerinin olduğu da ortaya çıkan bir başka sonuçtur. Bu bilgi eksikliği cesaretsizliği de beraberinde getirmektedir. Bu modelde yer alan üniversite desteği bu açıkları kapatacak yönde düşünülmüştür.

KOBİ'lerin dinamik güçlerini harekete geçirmek ve onları teknoloji kullanımı ve sonrasında da dış pazarlara ulaşmada bilgilendirmek ve cesaretlendirmek gerektirmektedir. Bu ancak, belirli sayıdaki ve aynı sektördeki KOBİ'leri bir çatı altında birleştirmek ve hem kendi kısıtlı kaynaklarını ve hem de mevcut dış kaynakları bu şekilde etkin kullanmalarını sağlamakla mümkün olacaktır.

Gelişen iletişim teknolojileri ve özellikle de internet sayesinde KOBİ'ler dünyanın her tarafında rekabet etme şansı yakalamışlardır. Yapılan alan araştırması sonucunda, KOBİ'ler dış pazarlara açılmada finansman sıkıntısı ve ihracat pazarlaması sorunlarını, yaşadıkları en önemli iki sorun olarak göstermişlerdir. Bu sıkıntıların en iyi şekilde elimine edilmesi bilişim teknolojilerinden ve özellikle de e-ticaretten yararlanılması ile sağlanacaktır. Ancak e-ticaretin yeni bir kavram olmasının, boyutunun, sağlayacağı faydaların ve gelişim trendinin tam olarak bilinmemesinin, KOBİ'leri e-ticarete geçiş konusunda kararsız bıraktığı görülmektedir. Belirlenen bu eksiklik ve sorunlara çözüm olabilmesi açısından önerilen modelde, KOBİ'leri hem bilişim teknolojileri, özellikle de internetin sunduğu avantajlarla ve e-ticaretle tanıştırmak, hem de bunların kullanımını sağlamak ve ticari bir topluluk yaratmak amaçlanmaktadır.

Bu çalışmada, oluşturulacak stratejik işbirliklerinin yanı sıra, başarının modern iletişim araçlarından ve teknolojiden faydalanılmasıyla daha da iyi neticelere ulaşacağı anlatılmıştır.

Bugüne kadar gerçekleştirilen ihracat örgütlenme modellerinin pek çoğunda, ortaklar arasında uyumsuzluk sorunu, ortakların ölçek büyüklüklerinin gösterdiği farklılık, ortakların ürünleri arasında kalite ve standart farklılıkları, siparişlerin karşılanmasında ortaklarına dağıtımında karşılaşılan sorunlar, ortakların pazar bilgilerini paylaşma konusundaki isteksizlikleri, KOBİ'lerin mali ve hukuki bir ortaklık içine girmekten

korkmaları gibi pek çok problemle karşı karşıya kaldıkları bilinmektedir. Halbuki bu model, özgürlükleri kısıtlamayan bir beraberliği esas alarak oluşturulmuştur.

Modelde koordinasyon merkezi olarak OSB'nin seçilmesinde üç temel avantaj göz önünde bulundurulmuştur. Öncelikle OSB'ye kayıtlı işletmelerin fiziken birbirlerine yakın olmaları ve birbirlerini tanıyor olmaları önemli bir avantaj sağlamaktadır. İkinci önemli avantaj da, OSB üyelerini zaten belirli alt yapı vb. hizmetleri ortaklaşa ve OSB derneği çatısı altında yürütüyor olmalarının verdiği ortaklık bilincidir. Son olarak da modele katılması önerilen işletmelerin, zaten OSB çatısı altında yer almalarından dolayı OSB aidatı diyebileceğimiz bir mali yükümlülüğü paylaşıyor olmalarıdır. Bu yükümlülüklerine ilave bir yük getirmeden, söz konusu işletmelerin ortak kullanacakları bir B2B portalında e-ticaret yapmaları sağlanacaktır. Önerilen modelde düşünülen OSB B2B Koordinasyon Merkezi sayesinde OSB içindeki portal üyesi işletmeler kendi aralarında ve diğer işletme (tedarikçi, dağıtıcı, müşteri) ve B2B portallarıyla iletişim kurabilecekler, ticari faaliyetlerini yürütebilecekler ve gerekli olduğu durumlarda üniversitedeki birim veya kişilerle bağlantı içinde olarak oradan da destek alabileceklerdir. Bütün bu işlemler yetkiler dahilinde herkese açık olarak ve ticari sınırlar dışındaki işlemler şeffaf olarak yapılacaktır.

Her türlü yardımlaşmanın gerçekleşmesi ve profesyonel desteğin sağlanması, bu işletmelerin dış pazarlara açılma konusunda yaşadıkları ciddi sıkıntıları büyük ölçüde azaltacaktır.

Tabiki, e-ticaretin gerçek öneminin de işletmelerce kavranması gerekmektedir. Çünkü yakın bir gelecekte e-ticaretin B2B ve B2C şekli, elektronik ağlar üzerinden gerçekleştirilen normal ticari süreçler haline geleceklerdir. Bu modelin başarıya ulaşmasında, üye işletmelerin uygulanacak modelin kendileri için ne anlama geldiğini kavrayarak sahiplenmeleri ve modelin işlemesi için gerekli çabayı göstermeleri gerekmektedir.

Diğer taraftan, KOBİ'lerin e-ticarete geçiş süreçlerinde devletin de etkisi büyüktür. Bilgi ağlarının oluşturulması ve internet erişiminin iyileştirilmesi, yasal prosedürlerin



belirlenmesi, servis sağlayıcılar ve kullanıcılar için güvenli ortamın sağlanması, fiziksel malların ödeme ve teslimatında oluşabilecek sorunların çözümünün sağlanması, e-ticarete uygun vergi politikalarının düzenlenmesi, e-ticaret konusunda kurumların bilgilendirilmesi ve teşvik sağlanması ve katılımcı olması nedeniyle devletin rolü önemlidir. Çünkü e-ticaretin gelişiminde endüstrinin yapısı, bilişim alt yapısı, yasal faktörler, hükümet politikaları, güven ortamı, ülkenin sosyal ve kültürel yapısı önemli kriterlerdir.

Unutulmaması gereken, bir ülkenin küresel pazarlarda başarılı olmasında, mikro düzeyde işletmeler tarafından tasarlanan stratejiler kadar, makro düzeyde tasarlanan stratejilerin de önemli role sahip olduğudur. İşte bu yüzden KOBİ'lerin kendi stratejilerini oluşturmaları konusunda gereken yardım yapılırken, eş zamanlı ve planlı olarak, makro düzeyde de destekleyici faaliyetler hızla hayata geçirilmelidir. Yalnız başlarına bırakılacak KOBİ'lerin başarılarının sadece sınırlı sayıda ve sınırlı alanda olması kaçınılmazdır.

## KAYNAKLAR

### Kitaplar

**AKGEMCİ, Tahir**, “KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler”, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, 2001.

**ATO**, “İş Hayatında Yeni Kavramlar Elektronik Ticaret ve İnternet”, Ankara Ticaret Odası Yayın No:08,1999.

**BOZKURT, Veysel**, “Elektronik Ticaret”, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., 2000.

**CHOI, Soon-Yong ve diğerleri**, “The Economics of Electronic Commerce”, McMillian Technical Publishing, 1997.

**DEMİR, Nazmiye ve diğerleri**, Pazarlama Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler, MPM Yayınları, Ankara, 2003.

**ITC**, “International Marketing and The Trading System”, International Trade Centre, Geneva, 2001

**ITC**, “The SME and The Global Marketplace An Analysis of Competitiveness Constraints”, International Competitiveness Programme for SMEs (ICPS), International Trade Centre, Geneva, 1997

**İNCE, Murat**, “Elektronik Ticaret: Gelişme Yolundaki Ülkeler İçin İmkanlar ve Politikalar”, Devlet Planlama Teşkilatı, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Hukuki Tedbirler ve Kurumsal Düzenlemeler Dairesi Başkanlığı, 1999.

**KARATAŞ, Süleyman**, “Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler”, Veli Yayınları, İstanbul, 1991.

**KEPENEK, Yakup**, “Ekonomik Yönleriyle Elektronik Ticaret” / Elektronik Ticaret,  
Derleyen:Doç.Dr. Veysel Bozkurt,1.Baskı, Alfa BasımYayım Dağıtım Ltd.Şti.,  
2000.

**KIRÇOVA, İbrahim, Pınar ÖZTÜRK**, “İnternette Ticaret ve Hukuksal Sorunlar”,  
İstanbul Ticaret Odası, 2000.

**KÜÇÜKÇOLAK, R. Ali.**, KOBİ’lerin Finansman Sorununun Sermaye Piyasası  
Yoluyla Çözümü, İMKB, İstanbul,1997

**ÖZGEN, Hüseyin, Selen DOĞAN**, “Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası  
Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları ve Çözüm  
Önerileri”, KOSGEB, Ankara,1997.

**RAYPORT, F. Jeffrey., Bernard J. JOWARSKI**, “E-Commerce”, McGraw-Hill  
International, ABD,2001.

**SARIASLAN, Halil.**, Orta ve Küçük İşletmelerin Finansal Sorunları, TOBB Yayınları,  
Ankara, 1994.

**TURBAN, Efraim, David KING**, “Introduction to E-Commerce”, Prentice Hall, ABD,  
2003.

**YÜCEL, Hayrettin**, Uluslararası Pazarlara Açılmada Küçük ve Orta Büyüklükteki  
İşletmelerin Rolü, İGEME, Ankara, 2000.

## **Makaleler**

**BOZKURT, Veysel**, “KOBİ’ler ve Elektronik Ticaret”, Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 17 Sayı: 3, 1999.

**CASKEY, R., Kevin ve diğerleri**, “Enabling SMEs to Take Full Advantage of E-Business”, Production Planning & Control, Vol.12, No:5, ss.548-557, 2001.

**CHANG-TSEH, Hsieh, Lin BINSHAN**, “Internet Commerce for Small Business”, Industrial Management&Data Systems, Vol 98 Issue 3, 1998.

**CIVAN, Mehmet, Vedat BAL**, “E-ticaret ve KOBİ’lerin geleceği”, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli, 2002.

**ÇAMKERTEN, Bayram**, “Türkiye’de KOBİ Anlayışının Dünü Bugünü Geleceği Paneli, KOSGEB, Ankara, 2000

**ERTAŞ, Hüseyin**, “KOBİ’ler Hakkında Beklentiler ve Gerçekler”  
(<http://www.kto.org.tr/dergi/subat99/beklenti.htm>)

**GIAGLIS, M.,George ve diğerleri**, “Assessing the Impact of Electronic Commerce on Business Performance”, Electronic Markets, Volume 9(1/2):25-31, 1999.

**HASPOLAT, Turgut**, Türkiye’de E-Kobi Gerçeği  
([http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=274](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=274))

**İLTER, H. Melih**, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ’lerin Yönetim Sorunları”, İTO Seminer Notları, İstanbul, 2001

**KILGORE, Stacie**, “Dynamic Supply Chains Alter Traditional Models”, Ascet Volume 1, Forrester Research, 1999,  
[http://www.ascet.com/documents.asp?grID=221 &d\\_ID=202](http://www.ascet.com/documents.asp?grID=221 &d_ID=202).

- KSHETRI, Nir, Nikhilesh DHOLAKIA**, “Determinants of the Global Diffusion of B2B E-Commerce, Electronic Markets, Volume 12(2):120-129, 2002
- LI, Heng ve diğeri**, “A Framework for Developing a Unified B2B E-Trading Construction Marketplace”, Automation in Construction, 12, ss.201-211, 2002.
- NAVEEN Erasala ve diğeri**, “Enterprise Application Integration in The Electronic Commerce World”, Computer Standarts & Interfaces, 2002.
- OKTAY, Ertan, Alptekin GÜNEY**, “Türkiye’de KOBİ’lerin Finansman Sorunu ve Çözüm Önerileri”, 21.Yüzyılda KOBİ’ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu, KKTC, 2002
- ÖZKAN, Memet**, “E-Ticaret”, <http://www.danismend.com>.
- RUSDIAH, Rudy**, “eMarketplace for Countries with Digital Divide Moving eMarketplace Closer to Communities”, Asian Pasific Economic Cooperation Workshop on E-Business and Supply Chain Management, Indonesia, 2002
- SEYİDOĞLU, Halil**, "Elektronik Ticarete Hazır mıyız?", Bilgi Toplum, Sayı:2, 1999.
- ŞAHİN, Mehmet, Burcu UĞUR**, “Yeni Ekonominin Mikro ve Makro Ekonomi Üzerine Etkileri”, II.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmit, 2003.
- TANG, Nelson ve diğeri**, “Development of an Electronic-Business Planning Model for Small and Medium-Sized Enterprises”, International Journal of Logistics: Research and Application, Vol.6, No:4, ss.1, 2003.
- TAVARES, Jose**, “Trade and Competition in B2B Markets”, Organization of American States Trade Unit Studies, 2001.

**VASSEL, Clive**, “Computer Integrated Manufacturing and Small and Medium Enterprises”, Computers&Industrial Engineering, ss.425-428,1999.

**WIEDER, Tamara**, “E-Commerce Benchmarking”, Computerworld, 8/7, Vol. 34, Issue 32, ss. 58, 2000.

**WIGAND, Rolf, T.**, “Electronic Commerce: Defination, Theory and Context”, The Information Society, 13:1-16, 1997.

**YILMAZ, Cengiz ve diğçerleri**, “KOBİ’ler İçin Elektronik Ticaret Ne İfade Ediyor?”, 1.Orta Anadolu Kongresi – KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Nevşehir, 2001.

#### **Sürelİ Yayınlar**

**ÇETİN, Halil**, “KOBİ’lerin Türkiye ve Dünya Ekonomisindeki Konumu”, Sanayicinin Sesi, KOSGEB, Sayı 9, 2002.

**“e-Business Çözüm Yaklaşımı ve Örnek e-Business Projeleri”**, Sanayicinin Sesi Dergisi, KOSGEB, sayı:9, 2002.

**EKİCİ, Süleyman**, “Küçük İşletmeler İçin İnternette Ticaret” (Çeviri), MPM Aylık Yayın Organı, Anahtar Dergisi, Yıl:12, Sayı:144, 2000

**TOSUN, Sait, Murat YANIKLAR**, “26 Bin KOBİ’nin E-iş Pusulası”, Türk Ticaret.Net, Sayı:2, 2002.

## Tezler

**ŞAHÖZKAN, Burak, C.**, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri'nin Finansal Yönü ve Sakarya Yöresinde Bir Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

## Diğer Kaynaklar

**BAKTIR, Elif**, “Kuruluşlar Arası(B2B) E-Ticaret Modeli ve Savunma Sanayinden Örnekler”, AFCEA Türkiye Şubesi Kasım 2001 Etkinliği, 2001.

[www.die.gov.tr](http://www.die.gov.tr)

<http://www.e-ticaret.gov.tr/tanim/tanim.htm>,

<http://www.infomag.com.tr/download.asp> - E-İş Sürecinde Eğitim ve İnsan Faktörü

<http://www.kobiline.com/eticaret/ecommerce/casestudies.asp>

[http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/e-ticaret/e-ticaret-kutuphanesi/yayin3.html#eis\]](http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/e-ticaret/e-ticaret-kutuphanesi/yayin3.html#eis)

<http://www.microsoft.com/turkiye/girisimci/isinizigelistirirken/kobiar.asp>

## EKLER

Ek A:

### SAKARYA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ SANAYİ ŞİRKETLERİ İÇİN İHRACAT SORUNLARINI SAPTAMA ANKETİ

Şirket Adı :  
Sektör : Telefon :  
Web sayfası : E-Mail :  
Çalışan Sayısı : Teknik ( ) İdari ( ) Üniversite Mezunu ( )

#### I. İNTERNET VE BİLGİSAYAR KULLANIMI, ENGELLER VE SORUNLAR

##### 1. İşletmenizde Bilgisayar Mevcut Mu ?

Evet ( Kaç Adet.....)  Hayır

##### 2. İşletmenizde İnternet Bağlantınız Var Mı ?

Evet  Hayır

##### 3. Cevabınız Evetse, İşletmenizde İnterneti Ne Amaçla Kullanıyorsunuz?

- Pazar araştırmasında  
 Ürünler hakkında bilgi edinmede  
 Satılma faaliyetlerinde  
 Ar-ge faaliyetlerinde  
 Piyasaya mal ve hizmetlerin dağıtımında  
 Satışları artırma ve rekabet üstünlüğü sağlamada  
 Diğer işletmelerle iletişimin sağlanmasında  
 Değişime ve piyasa koşullarına uyum sağlamada  
 Diğer  (Lütfen belirtiniz: .....

##### 4. İşletmenizin Bir Web Sitesi Var Mı ?

Evet  Hayır  Hazırlık Aşamasında

##### 5. Cevabınız Evetse, Web Sayfanız Sürekli Güncelleniyor mu?

Evet  Hayır

##### 6. İşletmenizde İnternet (Etkin) Kullanımının Önündeki Engeller Nelerdir?

- Bilgi yetersizliği  
 Teknik yetersizlik  
 Finansman yetersizliği  
 Güvenlik  
 Bağlantı hızının düşük olması



## II. İHRACAT ÇALIŞMALARI VE SORUNLARI

### 1. Eğer İhracat Yapıyorsanız İnternette Hangi Konularda Yararlanıyorsunuz?

- web sayfası bulundurma  E-ticaret  
 e-mail  Diğer: .....

### 2. İşletme Düzeyinde Sizi İhracattan Alıkoyan Yada İhracatınızı Güçleştiren Faktörleri Önem Derecelerine Göre Değerlendiriniz

	Önemsiz	Kararsız	Önemli
Yönetim Ve Organizasyon Sorunları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nitelikli Pers. Eksikliği(yabancı dil vs.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansman Sorunu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üretim Sorunları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bilişim Teknolojileri Eksikliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kalite Düşüklüğü	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İhracat Pazarlaması Sorunu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bürokratik Engeller Ve Mevzuat Sorunu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Nitelikli Personel İstihdam Sorunu Varsa Sebepleri?

- Eleman Yokluğu  Yüksek ücret talebi  Uyumsuzluk  
 KOBİ'leri tercih etmemeleri  Diğer: .....

### 4. İhracat Pazarlaması Sorunu Varsa Sebepleri?

- Pazar Bilgisi Eksikliği  Finansman Sıkıntısı  
 Döviz kurundaki belirsizlik  Enerji ve üretim maliyetlerinin yüksek olması  
 Cesaretsizlik  Dış tanıtım konusunda destek sağlayamamak  
 Nitelikli personel eksikliği  Bilişim Teknolojilerini kullanamama  
 İç ve dış talepteki yetersizlik  Ar-ge faaliyetlerindeki yetersizlikler  
 Kapasite Düşüklüğü

### 5. Bilişim Teknolojileri Yeterince Kullanılmıyorsa Sebepleri?

- Pahalı Oluşu  Yetersiz Bilgi  Güvensizlik  
 Eğitimli Personel Eksikliği  Diğer: .....

### 6. KOBİ'lerin İhracattaki Başarısızlık Nedenlerini Önem Derecesine Göre Değerlendiriniz

	Önemsiz	Kararsız	Önemli
Nasıl İhracat Yapacaklarını Bilmemeleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İhracatta İşbirliğinin Yararları Konusunda Yeterince Bilinçli Ve İstekli Olmamaları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu Alanda Gerekli Destek Ve Yönlendirme Eksikliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kendi Alanlarında Karşılıklı Güvene Ve İşbirliğine Dayalı Bir İhracat Organizasyonu Kuramamaları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### III. E-TİCARET ÇALIŞMALARI

#### 1. İşletmeniz E-Ticaret Yapıyor Mu?

Evet  Hayır

#### 2. E-Ticaretin, Yıllık Toplam Satışlarınız İçindeki Payı Nedir?

%0-20  %21-40  %41-60  %61-80  %81-100

#### 3. E-Ticaret Stratejisi Ve Hedefleri Oluşturuldu Mu?

Evet  Hayır

#### 4. Önümüzdeki 5 Yıl İçerisinde, Satışlarınızın Yüzde (%) Kaçını E-Ticaret İle Yapmayı Hedefliyorsunuz?

%0-20  %21-40  %41-60  %61-80  %81-100

#### 5. E-Ticaret Çalışmalarından Sorumlu Birim Yada Eleman İstihdam Ediyor Musunuz?

Evet  Hayır

#### 6. E-Ticaret (E-Commerce)'e İlişkin İfadeleri Önem Derecesine Göre Değerlendiriniz

	Katılıyorum	Kararsız	Katılmıyorum
Şirketim gelecek 5 yıl içinde e-ticarete daha bağımlı olacak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-ticaret gelecekte şirketime rekabet üstünlüğü sağlayacak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-ticaret yaptığımız işi dönüştürmenin bir aracı olacak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-ticaret ile iş yapma hızı artar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-ticaret ile müşteri hizmetleri iyileşir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-ticaret daha iyi enformasyon yönetimi sağlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-ticaret ile global pazarlara daha iyi ulaşılacak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-ticaretin geleceği yok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **ÖZGEÇMİŞ**

1980 yılında Ankara'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Mersin'de tamamladı. 1997 yılında Sakarya Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü'nü kazandı, 2001 yılında mezun oldu. Aynı sene Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Yüksek Lisans Programı'na başladı.

Dilek Özceylan, 2001 yılından bu yana Enformatik Bölüm Başkanlığı'nda Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaktadır.

