

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KIRGIZİSTAN'DAKİ KÜÇÜK VE ORTA BOY
İŞLETMELERİN YÖNETİMİNDEKİ
PROBLEMLER**

KUBANYCHBEK ALİMOV
05713001

TEZ DANIŞMANI

Yrd. Doç. Dr. MUHTEŞEM BARAN

İSTANBUL
2008

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KIRGIZİSTAN'DAKİ KÜÇÜK VE ORTA BOY
İŞLETMELERİN YÖNETİMİNDEKİ
PROBLEMLER

KUBANYCHBEK ALİMOV
05713001

Tezin Enstitüye Verildiği tarih: 18.11.2008
Tezin Savunulduğu Tarih: 05.12.2008.

Adı ve Soyadı:

İmzası

Tez Danışmanı:

Yrd. Doç. Dr. Muhteşem BARAN

Jüri Üyeleri:

Prof. Dr. İsmail DUYMAZ

Doç. Dr. Yonca GUROL

İSTANBUL
ARALIK 2008

ÖZ

KIRGIZİSTAN'DAKİ KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERİN YÖNETİMİNDEKİ PROBLEMLER

Kubanychbek ALİMOV
Aralık, 2008

Egemenliğine kavuştuktan sonra serbest ekonomi piyasasına girerek zor dönemler geçiren Kırgızistan işletmelerin önemli bir kısmını KOBİ'ler oluşturmaktadır.

KOBİ'ler dünyadaki birçok ülkenin ekonomisinde önemli yere sahip olduğundan ülke ekonomisine sağladığı katkılardan dolayı hükümetleri tarafından desteklenmektedir. Ancak bu gelişmelere rağmen KOBİ'ler iç ve dış çevreden kaynaklanan sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunların ortaya çıkmasının temel nedeni olarak etkili yönetimin eksikliği olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla ilk önce KOBİ'lerin yönetimi ile ilgili problemlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, Kırgızistan'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin yönetim ve yönetim fonksiyonlarıyla ortaya çıkan problemlerin tespit edilmesi ve elde edilen bulgulardan yola çıkarak çözüm önerisini geliştirmektir.

Bu amacın doğrultusunda konuyla ilgili teorik çerçeve hazırlanmış ve Kırgızistan'daki KOBİ'lerin yönetim ve yönetim fonksiyonlarındaki problemlerin tespiti için, ülkede halkın yoğun yerleştiği Bişkek, Oş, Celalabat, Çolponata şehirlerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesinde KOBİ'lerde planlamanın yeterli derecede yapılmadığı veya uzmanlar tarafından gerçekleştirilmediği, yönetimin zayıflığı, profesyonel yöneticinin işletmelerin büyük kısmında istihdam edilmediği, personel seçiminde bilinçsiz davranıldığı, mevcut personel eğitime önem verilmediği, işletmelerin çoğunu aile şirketleri olduğundan örgütlenmenin basit olduğu, yönetimin yöneltme fonksiyonunun zayıf ve kısmen yapıldığı, denetimin ise sahip yöneticiler tarafından yapıldığı saptanmıştır. Bununla birlikte, devlet tarafından teşviklerin yetersizliği, bürokrasi tarafından yapılan baskı, vergilerin yüksekliği, kredi faizlerinin yüksekliğinden finansal kaynak bulamama, halkın gelir düzeyinin düşük olmasından talebin yetersizliği, finansal sıkıntılardan dolayı yeni teknolojiyi kullanamama gibi problemlerin işletmenin verimli çalışmasına engel olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, Kırgızistan'da faaliyette bulunan KOBİ'lerde karşılaşılan yönetim sorunlarının giderilmesi amacıyla bazı çözümler getirilmiştir. Bu çözümler ise; sahip yöneticilere yönetim ve yönetim becerileri konusunda eğitimin verilmesi, personel seçiminde yeni uygulamalara geçilmesi, bürokratik baskının ortadan kaldırılması, KOBİ'lere devlet tarafından teşviklerin uygulanması, hükümet tarafından uygulanan politika ve programların verimliliğinde koordinasyonun iyi yapılması, finansal sistemin iyileştirilmesi hükümetin yeni tedbirlerin geliştirmesidir.

Anahtar kelimeler : Kırgızistan, Yönetim problemleri, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

ABSTRACT

MANAGEMENT PROBLEMS OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES IN KYRGYZSTAN

Kubanychbek ALIMOV
December, 2008

The SMEs constitute a considerable part of the establishments in Kyrgyzstan, which have gone through hard times in consequence of their transition into the free-market economy after the Country obtained its sovereignty.

Having an important place in economies of all the countries of the world, SMEs are supported by their government because of their contributions to economy. However, despite of these developments, some problems arising from domestic or external factors are being encountered. It is possible to say that the main reason of this problem is lack of an effective management. Therefore, the problems associated with management of the SMEs should be solved in the first place.

The scope of this study is to detect the problems arising related to management and management function of the SMEs in Kyrgyzstan; and consequently develop a resolution advisory according to the obtained findings.

In line with this objective, a study designed within a theoretical frame and based on survey method has been carried out on the SMEs in Bishkek, Osh, Jalalabat and Cholponata, which are the populous cities of the country, to detect the problems in management and management functions of the SMEs in Kyrgyzstan. In the review of the obtained results it is ascertained that adequate planning is not made or made by nonexpert people in the SMEs; managements are weak; professional managers are not employed in a wide part of the establishments; personnel selection is made unconsciously; training of current personnel is not considered important; organizations are simple due to that most of the establishments are family-owned enterprises; orientation function of management is weak or is partially executed; audits are performed by owners. Besides, we've come to the conclusion that some problems such as inadequate government promotion, pressure of bureaucracy, high taxes, difficulty in finding financial source due to high rate of credit interests, inadequate demand due to low income level of the people, inability to use modern technology due to financial difficulties prevent the establishments from working efficiently.

In conclusion, some solutions have been introduced to eliminate the management problems of the SMEs in Kyrgyzstan. These solutions are providing the owner managers of the SMEs with training on management and management skill; starting new applications for personnel selection, eliminating bureaucratic pressure, providing the SMEs with government promotion, providing well coordination in the policies and programs being conducted by the government, improving the financial system, developing new governmental measurements.

Keywords : Kyrgyzstan, Management Problems, Small And Medium Sized Enterprises,

ÖNSÖZ

Günümüzde küreselleşmenin hızla sürdüğü, piyasanın sınır tanımaz biçimde liberalleştiği dünyada, ekonomisini dışa açan, yeni gelişmekte olan veya dünya ekonomisiyle bütünleşmeyi hedefleyen ülkeler için, yeni stratejiler üretmek ve yeni politikalar geliştirmek büyük önem taşımaktadır. Bu süreçte rekabetçi, dinamik ve esnek yapıları ile KOBİ'ler kalkınmanın temel aracı olarak kabul edilmektedir.

Bu bağlamda serbest ekonomi piyasasında gelişmekte olan Kırgızistan'ın KOBİ'lere daha çok önem vermesi, gereken politika ve programları uygulamasının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunun için de KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal, yönetim ve yönetim fonksiyonları veya diğer sorunları ile ilgili problemlerinin tespit edilerek yeni çözüm önerilerini geliştirilmesi, stratejilerin belirlenip yürütülmesi gerekmektedir.

Kırgızistan'da KOBİ'ler ile ilgili yapılan araştırmaların az olması sebebiyle bu işletmelerin problemlerini tespit etmek, bazı çözüm önerilerinde bulanabilmek amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada benden yardımlarını, desteğini, sabrını ve bilgisini esirgemediği için Tez Danışmanım Yrd. Doç. Dr. Muhteşem BARAN'a müteşekkirim.

Ayrıca, bu çalışmanın uygulama kısmına büyük bir ciddiyetle sorularımı yanıtsız bırakmayıp, destek veren araştırma görevlileri Serdar BOZKURT ve Emel ÖZARSLAN'a da teşekkür ediyorum.

Bu araştırmanın ilgililere yararlı olması dileğiyle...

İstanbul; Aralık, 2008

Kubanychbek ALİMOV

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
TABLolar İSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
1. GİRİŞ.....	1
2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER'İN TANIMI, YÖNETİMİ VE YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR	
2.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kavramı ve Tanımı.....	4
2.2. Dünyada ve Türkiye’de KOBİ Tanımı.....	8
2.3. KOBİ’lerin Dünya, Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi	11
2.3.1. KOBİ’lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi.....	11
2.3.2. KOBİ’lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri.....	15
2.4. Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yönetim ve Karşılaşılan Sorunlar.....	19
2.4.1. Yönetimin Tanımı ve Yönetici Kavramları	19
2.4.2. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	20
2.4.3. KOBİ’lerde Karşılaşılan Yönetim Sorunları.....	23
2.4.4. KOBİ’lerde Karşılaşılan Yönetim Fonksiyonlarındaki Sorunlar.....	25
2.4.5. KOBİ’lerde Planlama Fonksiyonu ile ilgili Sorunlar	26
2.4.6. KOBİ’lerde Örgütlenme Fonksiyonu ile ilgili Sorunlar.....	27
2.4.7. Yöneltilme Fonksiyonu İle İlgili Sorunlar.....	29
2.4.8. Koordinasyon (Eşgüdümleme) Fonksiyonundaki Sorunlar.....	31
2.4.9. Denetim Fonksiyonu İle İlgili Sorunlar.....	32
3. KIRGIZİSTAN’DA KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER	
3.1. Kırgız Cumhuriyeti Hakkında Genel Bilgiler.....	34
3.2. Kırgızistan’ın Egemenliğine Kavuştuktan Sonraki Ekonomisi.....	35
3.3. Serbest Piyasa Ekonomisinin Kırgızistan’a etkisi.....	36
3.4. Kırgızistan’da KOBİ Kavramı.....	38
3.4.1. Kırgızistan’da KOBİ Tanımı.....	54
3.4.2. Kırgızistan’da KOBİ’leri Destekleme Politika ve programları.....	56
3.4.3. Kırgızistan’da KOBİ’lerin Gelişimine Etki Eden Temel Sorunlar.....	64
3.4.4. Kırgızistanda KOBİ’lerin Karşılaştığı Sorunlar.....	68

4. KIRGIZİSTANDA FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERİN YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN PROBLEMLER VE TESPİTİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın amacı ve önemi.....	75
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....	76
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	77
4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	77
4.5. İşletmelerin Kimlik Bilgileri.....	79
4.5.1. İşletmelerin Hukuki Yapıları.....	80
4.5.2. İşletmelerin Sektöre Göre Dağılımı.....	82
4.5.3. İşletmenin Büyüklüğüne Göre Dağılımı.....	84
4.5.4. İşletme sahip veya Ortaklarının Yapısı	85
4.5.5. İşletme Sahip veya Ortaklarının Yaş, Cinsiyet ve Eğitim Durumu.....	85
4.5.6. İşletmelerin Aile Şirketlerin Aile Şirketi Olup Olmadığının Tespiti.....	90
4.6. İşletmenin Yönetimindeki Problemler İle İlgili Sorunlar.....	91
4.6.1. İşletmede Profesyonel Yönetici İstihdam Edip Etmemelerinin Tespiti.....	91
4.6.2. İşletmede Profesyonel Yönetici İstihdamının Sebepleri ve Sakıncalarını Belirten Durum.....	93
4.6.3. İşletmede Planlama Yapılıp yapılmadığı Durumu.....	95
4.6.4. İşletmenin Yönetim İle Fonksiyonları İle İlgili Sorunların Tespiti..	96
4.6.5. İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Yer İle İlgili Bulguların Değerlendirilmesi.....	115
4.6.6. İşletmelerin Son Yıl İçinde Kredi Olanağından Yararlanma Durumunun Tespiti.....	119
4.6.7. İşletmenin Karşılaşan Diğer Sorunları İle İlgili Problemler.....	124
4.7. Araştırmanın Genel Değerlendirmesi.....	126
5. SONUÇ.....	127
KAYNAKÇA.....	132
EKLER.....	136
Ek 1.Anket Formu Türkçe.....	138
Ek 2.Anket Formu Rusça.....	145
ÖZGEÇMİŞ.....	153

KISALTMALAR

AB	:	Avrupa birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	:	Araştırma ve Geliştirme
BDT	:	Bağımsız Devletler Topluluğu
Bkz.	:	Bakınız
BMKP	:	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
DİE	:	Devlet İstatistik Enstitüsü
EGS	:	Ege Giyim Sanayicileri Yatırım Bank A.Ş.
EIU	:	The Economist Intelligence Unit
FINCA	:	Foundation for International Community Assistance (Uluslar arası Toplumsal Yardımlaşma Vakfı)
GSYİH	:	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
ID	:	İzdatelskiy Dom (Basıl Evi)
İMF	:	International Monetary Found (Uluslar arası Para Fonu)
İSO	:	İstanbul Sanayi Odası
İTO	:	İstanbul Ticaret Odası
K.C.	:	Kırgız Cumhuriyeti
KfW	:	Alman Kalkınma Bankası
KGNU	:	Kırgızkiy Gosudarstvennıy Natsionalnıy Universitet (Kırgız Devlet Milli Üniversitesi)
Kırgız SSC	:	Kırgız Sovyetler Sosyalist Cumhuriyeti
KOBİ	:	Küçük ve Orta Boy işletmeler
KOS	:	Küçük ve Orta ölçekli Sanayi
KOSGEB	:	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KR	:	Kırgızskaya Resbuplika
MAAGDF	:	Merkez Asya ve Amerika Girişimciliği Destekleme Fonu

MSB	:	Malıy i Sredniy Biznes (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler)
MSP	:	Maloe i Srednee Predprinimatelstvo (Küçük ve Orta Ölçekli Girişimcilik)
SBA	:	Small Business Administration (Küçük işletmeler idaresi)
SME	:	Small and Medium Sized Enterprises (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler)
SSCB	:	Sovyet Sosyalist Vumhuryetler Birliğı
STK	:	Sivil Toplum Kuruluşları
T.C.	:	Türkiye Cumhuriyeti
TACIS	:	The European Union's technical Assistance to The Commonwealth of Independent States (AB'nin BDT Ülkelerine Teknik Destek Programı)
TEKMER	:	Teknoloji Geliştirme Merkezi
TİKA	:	Türk İşbirliğı ve Kalkınma Ajansı
TOBB	:	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğı
TOSYÖV	:	Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları Ve Yöneticileri Vakfı
UNDP	:	United Nation Devolepment Program (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı)
UNIDO	:	United Nations İndustrial Devolopment Organizastion (Birleşmiş Milletler Endüstriyel Kalkınma Örgütü)

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Türkiye’de KOBİ Sınıflandırılması	7
Tablo 2: Dünyada KOBİ Sınıflandırılması.....	9
Tablo 3: Türkiye’de Bazı Kuruluşlara Göre KOBİ Sınıflandırılması.....	10
Tablo 4: Gelişmiş Ülkelerdeki KOBİ’lerin Ekonomi İçindeki Payı.....	14
Tablo 5: Türkiye’de 2003 Senesinde Girişimci Sayımı.....	16
Tablo 6: Türkiye’de İmalat Sanayisinde Faaliyet Gösteren KOBİ’ler.....	17
Tablo 7: Türkiye’de İhravat- İthalat Rakamları (Milyon Dolar).....	18
Tablo 8: Türkiye’de İhracatın Ükelere Göre Dağılımı (%).....	18
Tablo 9: GSYİH’nın Sektöre Göre Dağılımı.....	38
Tablo 10: Kırgız SOM’unun Dolara Olan Farkı.....	40
Tablo 11: Kırgızistan’da KOBİ’lerin Sektörel Göstergeleri.....	42
Tablo 12: Kırgızistan’daki KOBİ’lerin Dinamik Büyümesinin Göstergeleri....	43
Tablo 13: Küçük İşletmelerin Batma Olasılık Durumu İlk Beş Sene İçin.....	44
Tablo 14: Kırgızistan’daki KOBİ’lerin Brüt Katma Değeri Milyon Som.....	46
Tablo 15: Kırgızistan’daki KOBİ’lerin İşçi İstihdamı Tarım ve Çiftçiliğin Dışında.....	47
Tablo 16: İşçi İstihdamının Brüt Ağırlığının Ekonomideki Tüm İşçi İstihdamındaki Ağırlığı % Olarak.....	47
Tablo 17: Kırgızistan’daki Kobi’lerin Günlük Gereksinimde Kullanılan Malların Satış Hacmi Göstergesi	48
Tablo 18: Kırgızistan’daki Eyaletler.....	50
Tablo 19: Kırgızistan’daki Kobi’lerin Yere Göre Dağılımı.....	52
Tablo 20: Kırgız Cumhuriyeti Tarım Sektöründe 2007 Yılı Dış Ticareti.....	53
Tablo 21: Kırgızistan Hükümeti KOBİ Destekleme Devlet Fonu’nun Tanımı...55	55
Tablo 22: Kırgızıatan’da Girişimcilere Kredi Sağlayan Devlet ve Uluslar arası Kurumlar.....	62
Tablo 23: Kırgızistan’ın Toplam Dış Bircunun 2002- 2006 yıllardaki gelişimi.66	66
Tablo 24: İşletmelerin Kimlik Bilgileri Ülke Geneli Dağılımı.....	79
Tablo 25: İşletmelerin Kimlik Bilgileri Şehirlerarası Dağılımı.....	80
Tablo 26: İşletmenin Hukuki yapıları Ülke Geneli Dağılımı.....	81
Tablo 27: İşletmenin Hukuki yapıları Şehirlerarası Dağılımı.....	81
Tablo 28: İşletmelerin Sektöre Göre Ülke Geneli Dağılımı.....	82
Tablo 29: İşletmelerin Sektöre Göre Şehirlerarası Dağılımı.....	83
Tablo 30: İşletmelerin Büyüklüğüne Göre Dağılımı Ülke Geneli.....	85
Tablo 31: İşletmelerin Büyüklüğüne Göre Şehirlerarası Dağılımı.....	85
Tablo 32: İşletme Sahip veya Ortaklarının Yaş Durumu Ülke Geneli.....	86
Tablo 33: İşletme Sahip veya Ortaklarının Yaş Durumu Şehirlerarası Dağılımı.....	87
Tablo 34: İşletmelerin Cinsiyete Göre Ülke Geneli Dağılımı.....	88
Tablo 35: İşletmelerin Cinsiyete Göre Şehirlerarası Dağılımı.....	88

Tablo 36:	İşletme Sahip Veya Yöneticilerin Ülke Geneli Dağılımı.....	89
Tablo 37:	İşletme Sahip Veya Yöneticilerin Şehirlerarası Dağılımı.....	89
Tablo 38:	İşletmelerin Aile Şirketi Olup Olmadığı Durumu Ülke Geneli.....	90
Tablo 39:	İşletmelerin Aile Şirketi Olup Olmadığı Şehirlerarası Durumu.....	90
Tablo 40:	Profesyonel Yönetici İstihdam Edip Etmeme Ülke Geneli Durumu.....	91
Tablo 41:	Profesyonel Yönetici İstihdam Edip Etmeme Şehirlerarası Durumu.....	92
Tablo 42:	Profesyonel Yöneticilerin Eğitim Durumuna Ülke Geneli Dağılımı.....	92
Tablo 43:	Yönetimi Profesyonel Yöneticilere Birakma Durumu Ülke Geneli...	93
Tablo 44:	Yönetimi Profesyonel Yöneticilere Birakmama Durumu Ülke Geneli Dağılımı.....	94
Tablo 45:	Yönetimi Profesyonel Yöneticilere Birakmama Durumu Şehirlerarası Dağılımı.....	94
Tablo 46:	İşletmede Planlamanın Yapılıp Yapılmadığı Ülke Geneli Durum.....	95
Tablo 47:	İşletmede Planlamanın Yapılıp Yapılmadığı Şehirlerarası Durumu...	96
Tablo 48:	İşletmede Planın Kim Tarafından Uygulandığı Dağılımı.....	97
Tablo 49:	İşletmede Planın Kim Tarafından Uygulandığı Dağılımı.....	98
Tablo 50:	İşletmede Çalışanların Yer ve Durumu Hakkında Ülke Geneli Dağılımı.....	99
Tablo 51:	İşletmede Çalışanların Yer ve Durumu Hakkında dağılımı.....	99
Tablo 52:	İşletmede Uzmanlaşmaya Gidilme Durumu Ülke Geneli Dağılımı..	100
Tablo 53:	İşletmede Uzmanlaşmaya Gidilme Durumu Şehirlerarası Dağılımı..	100
Tablo 54:	İşletmede İşe Alımın Nasıl Yapıldığı Dağılımı Ülke Geneli.....	101
Tablo 55:	İşletmede İşe Alımın Nasıl Yapıldığı şehirlerarası Durumu.....	102
Tablo 56:	Nitelikli İşgücü Temininde Ülke Geneli Dağılımı.....	103
Tablo 57:	Nitelikli İşgücü Temininde Şehirlerarası Dağılımı.....	104
Tablo 58:	Yönetim Faaliyetlerini Gerçekleştirme Durumu Ülke Geneli Dağılımı.....	104
Tablo 59:	Yönetim Faaliyetlerini Gerçekleştirme Durumu Şehirlerarası Dağılımı.....	105
Tablo 60:	Danışmanlık Veya Eğitim Konularında Kurumlara Başvuru Durumu Ülke Geneli Dağılımı.....	105
Tablo 61:	Danışmanlık Veya Eğitim Konularında Kurumlara Başvuru Durumu Şehirlerarası Dağılımı.....	106
Tablo 62:	İşletmede Haberleşmenin Nasıl Yürütüldüğü Ülke Geneli Dağılımı.....	106
Tablo 63:	İşletmede Çalışanların Aldığı Maaştan Tatmin Olma Durumunun Ülke Geneli Dağılımı.....	107
Tablo 64:	İşletmede Çalışanların Aldığı Maaştan Tatmin Olma Durumunun Şehirlerarası Dağılımı.....	107
Tablo 65:	İşletmedeki Çalışanların İşyerinden Memnun Olup Olmadığı ülke Geneli Dağılımı.....	108
Tablo 66:	İşletmedeki Çalışanların İşyerinden Memnun Olup Olmadığı Şehirlerarası Dağılımı.....	108
Tablo 67:	İşletmenin Problemleri Durumu Ülke Geneli Dağılımı.....	109
Tablo 68:	İşletmenin Problemleri Durumu Şehirlerarası Dağılımı.....	110
Tablo 69:	Yöneticilerin Eğitim Durumundan kaynaklandığı Dağılımı.....	111

Tablo 70:	Yöneticilerin Eğitim Durumundan kaynaklandığı Şehirlerarası Dağılımı.....	109
Tablo 71:	Yöneticiler Lider Olmalıdır Görüşünün Ülke Geneli Dağılımı.....	112
Tablo 72:	Yöneticiler Lider Olmalıdır Görüşünün Şehirlerarası Dağılımı.....	112
Tablo 73:	İşletme Sahip Yöneticilerin Hangi Tarzda Bir Lider Oluğunun Ülke Geneli Dağılımı.....	113
Tablo 74:	İşletme Sahip Yöneticilerin Hangi Tarzda Bir Lider Oluğunun Şehirlerarası Dağılımı.....	113
Tablo 75:	İşletmenin sahip veya yöneticilerinin Çalışanları Motive etmek için kullandıkları yöntemler.(Ülke Geneli Dağılımı).	114
Tablo 76:	İşletmenin sahip veya yöneticilerinin Çalışanları Motive etmek için kullandıkları yöntemler.(Şehirlerarası dağılımı).....	115
Tablo 77:	İşletmede İç Çatışmalarında Sahip Veya Yöneticilerin Liderlik Edip Etmemesinin Ölçülmesinin Ülke Dağılımı.....	115
Tablo 78:	İşletmede İç Çatışmalarında Sahip Veya Yöneticilerin Liderlik Edip Etmemesinin Ölçülmesinin Şehirlerarası Dağılımı....	116
Tablo 79:	İşletmede Denetimin Ölçülmesinde Ülke Geneli Dağılımı.....	116
Tablo 80:	İşletmede Denetimin Ölçülmesinde Şehirlerarası Dağılımı.....	116
Tablo 81:	İşletmenizi Büyütmek İstiyor Musunuz? Sorusunun Ülke Geneli Dağılımı.....	117
Tablo 82:	İşletmenizi Büyütmek İstiyor Musunuz? Sorusunun Şehirlerarası Dağılımı.....	117
Tablo 83:	İşletmenin Büyüklülüğünün Faaliyet Gösteren Yerden Etkilendiğinin Ülke Geneli Dağılımı.....	118
Tablo 84:	İşletmenin Büyüklülüğünün Faaliyet Gösteren Yerden Etkilendiğinin Şehirlerarası Dağılımı.....	118
Tablo 85:	İşletmelerin Kredi Kullanımında Gösterdiği Ülke Geneli Dağılımı.....	119
Tablo 86:	İşletmelerin Kredi Kullanımında Gösterdiği Şehirlerarası Dağılımı.....	119
Tablo 87:	İşletmelerin Kredi Temininde Ülke Dağılımı.....	120
Tablo 88:	İşletmelerin Kredi temininde Şehirlerarası Dağılımı.....	121
Tablo 89:	İşletmelerin Verimli Çalışmasına Engel Olan Diğer Problemlerin Dağılımı Ülke Geneli.....	122
Tablo 90:	İşletmelerin Verimli Çalışmasına Engel Olan Diğer Problemlerin Şehirlerarası Dağılımı.....	123
Tablo 91:	İşletmede Karşılaşılan Diğer Sorunlar Ülke Geneli Dağılımı.....	124
Tablo 92:	İşletmede Karşılaşılan Diğer Sorunlar Şehirlerarası Dağılımı.....	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1:	Kırgızistan'da Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler..45
Şekil 2:	İşletmelerin Sektöre Göre Dağılımı.....45
Şekil 3:	Kırgızistanda KOBİ'leri Destekleme Altyapısı.....59
Şekil 4:	Küçük Girişimcilik Dairesi ve KOBİ'leri Destekleme Devlet Fonu'nun Esas Amaçları.....60
Şekil 5:	Ülke Geneline Faaliyet Gösteren işletmelerin Sektörel Dağılımı....83
Şekil 6	İşletme Sahip Veya Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı.....86

1. GİRİŞ

Yirminci yüzyılın sonlarında yüzölçümü bakımından en büyük devlet olan, ekonomik, sosyal ve diğer alanlarda öne çıkan, Sovyetler Birliği'nin yıkılması ve dolayısıyla merkezi kontrol sisteminin çöküşü ile bu Birliği'e üye ülkeler serbest piyasa ekonomi sistemine geçmişlerdir. Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla bağımsızlığa kavuşan ülkelerin yeni sisteme ayak uydurabilmeleri, hızla ilerleyip, sürekli değişen dünya ekonomisine entegre olabilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle birlik üyesi olan Kırgızistan'da da merkezi yönlendirme modelinden serbest piyasa ekonomisine geçmek zorunluluğu doğmuştur.

Bağımsızlığının hemen ardından Kırgızistan serbest piyasa ekonomi sistemini benimseyerek ekonomik ve sosyal alanda belli adımlar atmaya başlamıştır. Bu serbest piyasa ekonomisi sürecinde Kırgızistan kendine model olarak İsviçre, Türkiye ve Avrupadaki gelişmiş diğer ülkelerde uygulanan ekonomik modelleri seçmiştir.

Kırgızistan'ın en önemli stratejik uygulamalardan biri, özelleştirme politikasını gerçekleştirmek olmuştur. Ancak önceki Sovyetler Birliği'nden kalan yolsuzluk ve bürokrasinin etkilerinden dolayı ülke başarısızlığa uğrar. Bu önemli süreçte Kırgızistan yeni ekonomik sisteme geçmeye, kalkınma modellerini aramaya ve stratejileri geliştirmeye koyulmuştur. Dünya ülkelerinin izlediği yoldan giderek Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) ekonomideki rolü, sağladığı katkıları göz önünde bulundurarak, 1998'den itibaren hükümet olarak KOBİ'leri desteklemeye, geliştirmeye yönelik politika ve programları gerçekleştirmeye başlamıştır.

Dünya ülkelerinin ekonomisinin en önemli etkenlerinden biri olan KOBİ'ler Kırgızistan'da da önem kazanmaya başlar. KOBİ'lerin esnek, dinamik, değişen ekonomik durumlara ayak uydurabilme ve istihdam yaratma gibi özellikleri ile dünyadaki tüm ülkelerde hem ekonomik, hem sosyal, hem de kültürel açıdan önemli yere sahip olmaktadır. Dolayısıyla günümüzde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin

Kırgızistan ekonomisindeki yeri ayrılmaz bir parçası olarak önemli bir yere sahip olmuştur.

KOBİ'ler dünyanın sürekli değişen ekonomisinin %98'inden fazlasını oluşturmaktadır ve ne yazık ki, her alanda olduğu gibi gerek kendi iç yapıları, gerekse dış çevreden kaynaklanan bazı koşullardan dolayı önemli sorunlar yaşamaktadır. Bu sorunların çözülmesinde dünyada farklı farklı program ve politikalar düzenlenerek, KOBİ'lerin gerek yönetim, gerek sosyal, gerekse finansal açıdan problemlerin ortadan kaldırılması için çözümler üretilmektedir. Sorunların ortadan kaldırılması için devlet politikaları hatta uluslararası kurum ve kuruluşlar harekete geçmişlerdir. Dolayısıyla ekonomiye sağladığı büyük katkılardan dolayı Kırgızistan'da da KOBİ'lerin gelişimini sağlamak, günümüzdeki mevcut durumunu iyileştirmek ve desteklemek amacıyla hükümet tarafından önlemler alınmaktadır.

Kırgızistan'daki KOBİ'lerin sorunlarının önceki araştırma ve çalışmalara bakılacak olursa en çok hukuki altyapının yetersizliğinden, vergi sisteminin düzensizliğinden, finans sistemindeki eksiklerden, önceki Sovyetler Birliği'nden kalan bürokrasiden kaynaklandığı öne sürülmektedir. En önemli sorunlardan biri olarak da finans kaynaklarının yetersizliği ve yolsuzluğun dikkat çekici derecede yüksek olması belirtilmiştir.

Kırgızistan'daki KOBİ'lerin günümüzdeki durumuna bakılacak olursa, son dönemlerde hükümet tarafından yapılan desteklere rağmen sorunların başka ülkelerdeki gibi ortadan kaldırılması için ciddi bilimsel araştırmaların az olması, KOBİ anlayışının yeterince teorik tabana oturtulmamasından dolayı anlaşılmaması, görülmektedir. Dolayısıyla karşılaşılan bazı ekonomik sorunlar, yönetim, sosyal ve diğer konularda destek olabilecek teorik kaynakların az olması ikinci üzücü bir problemdir. Bu konuda Türkiye ve diğer gelişen ülkelerde olduğu gibi teorik kısmın sağlam olması, araştırmaların girişimcilere destek olması tartışılır bir konudur.

Tez çalışmamızın asıl amacı Kırgızistan'daki KOBİ'lerin yönetimindeki problemler, karşılaşılan sorunların, yönetim ve yönetim fonksiyonlarındaki sorunların tespit edilmesi, sorunların ortaya çıkmasına neden olan etkenlerin ortadan nasıl kaldırılacağına dair çözümler gelişmesine dair, önerilerde bulunmaktır.

Genel olarak bakıldığında bu türde araştırmalara Kırgızistan'da pek rastlanmamaktadır. Türkiye'de eğitim gören Kırgız öğrencileri tarafından yapılan

araştırmaların ise uzun zaman once yapıldığı için günümüzde yeterli derecede katkı sağlayamayacağı düşünölmektedir. Bu çalışmanın güncel olması getirilen çözüm önerileriyle Kırgız iş adamları dünyasına KOBİ sahip, yönetici ve girişimcilere katkıda bulunacağı düşöncesini araştırmanın önemini arttırmaktadır.

Bu tez üç ana bölümden oluşmakta olup, birinci ve ikinci bölüm araştırmanın teorik kısmını içermektedir. Üçüncü bölüm tezin uygulama bölümünü oluşturmaktadır. Teorik kısımda dünyadaki ve Türkiye’deki KOBİ anlayışı, temel tanımlar ve kavramlar, bu konuyla ilgili yayınlar ve Kırgızistan’da yapılan araştırmalar ele alınmıştır.

Tez çalışmamızın üçüncü bölümünde Kırgızistan’daki KOBİ’lerin günümüzdeki yönetim ve diğer sorunların tespit edilmesi anket çalışmasına dayalı olarak incelenmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda gerekli değeriendirilmeler yapılmıştır.

Sonuç olarak anket uygulamasında elimize ulaşan bilgiler doğrultusunda anketlerin Kırgızistan’daki KOBİ’leri temsil ettiğı varsayılarak, karşılaşılan yönetim ve diğer sorunlarının çözümüne yönelik öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Bu tez çalışmasında verilerin elde edilmesinde kullanılan anket formu oluşturan sorular ise Ek 1’de Rusça ve Türkçe metin halinde sunulmuştur.

2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER'İN TANIMI, YÖNETİMİ VE YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

2.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı ve Kavramı

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin kavramını genel olarak açıklayan bir tanımlama yoktur. Bu nedenle araştırmacıların, bilim adamlarının ve konuyla ilgili kurum ve kuruluşların KOBİ kavramını belirlemek amacıyla değişik tanımlar kullandıkları açıkça görülmektedir.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ) tanımı, ülkeden ülkeye değişmekte hatta bir ülke içinde bile farklı kuruluşlar tarafından farklı amaçlarla değişik tanımlamalar yapılabilmektedir. Ayrıca ülkelerin ekonomik yapıları değiştikçe KOBİ'leri tanımlayan kriteriler de değişmekte ve ülkelerin ekonomik yapılarıyla bağlantılı olarak farklı ölçütler kullanabilmektedir¹.

Bazı araştırmacılara göre, KOBİ'ler az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleriyle çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüslerdir².

ABD'de küçük işletmelere her türlü bilgi ve finansman desteği veren ve federal bir kurum olan Küçük İşletmeler İdaresi (Small Business Administration- SBA) ise KOBİ'leri, bağımsız bir şekilde faaliyette bulunan ve faaliyette bulunduğu alanda egemen durumda olmayan işletme olarak tanımlamaktadır³.

Literatürde birbirine benzer, ufak farklılıkların söz konusu olduğu tanımlardan biri KOBİ'lerin; "işletme sahibinin aynı anda yönetici olduğu, çevresinin dışına çıkmamış local faaliyetlerde bulunan, yalnızca öz kaynaklarıyla finanse edilen işletmeler" olduğunu ifade etmektedir.

¹ Kahraman Aslan, **KOBİ'lerde Yönetim ve Pazarlama Aracı Olarak Franchising**, (İstanbul: Ticaret Üniversitesi Yayınları, 2006),62.

² İlhan Uludağ, Serin Vildan, **Türkiyede Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler** (İstanbul: İTO Yayınları,1990),14.

³ J. David Hunger, Thomas L. Wheelen, **Strategic Managment**, 5th ed. Reading, MA, (Addision Wesley Pub. Co., 1996),364.

KOBİ; “bağımsız bir kişi tarafından sahip olunan, işletilen ve üretim yaptığı alanda baskın (lider) konumda bulunmayan işletmelerdir.” Bir diğer tanıma göre “kredi, personel, stok seviyeleri, üretim, servis, pazarlama ve satış gibi kritik kararların firmada görevli uzmanların yardımı olmaksızın, bir veya iki kişi tarafından alındığı işletmeler” küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdir⁴.

Diğer bir kaynağa göre, KOBİ’ler işletmenin aynı anda sahibi, hemde yöneticisi olan, çevresinin dışına çıkmamış, yani yerel faaliyette bulunan, büyümeleri yalnızca öz kaynaklarıyla finans edilen işletmelerdir⁵.

Esasen KOBİ’lerin genel Kabul görmüş ortak bir tanımının olmayışının nedeni, büyüklük kavramının nispi bir nitelik taşıması, büyüklükle ilgili kriterlerin çeşitli kaynaklara göre farklılıklar göstermesi, kriterlerin ağırlığının zaman içerisinde değişmesi ve sektörler, bölgeler, ülkelere göre büyüklük farklılıklarının olması olarak ifade edilebilir⁶.

KOBİ’lerin sınıflandırılmasında ve tanımlamasında hemen hemen tüm ülkelerde kullanılan başlıca nitel ve nicel ölçütleri şunlardır⁷:

a) Nitelik Yönünden Tanımlama Ölçütleri:

- İşletme sahibinin işletmede fiilen çalışması,
- İş bölümü ve uzmanlaşma derecesi,
- Sermayenin sınırlı olması,
- Yönetim tekniğinin uygulanmaması veya yetersizliği.

b) Nicelik Yönünden Tanımlama Ölçütleri:

- Satış miktarı ve hasılatı,
- Üretim miktarı ve kapasitesi,
- Toplam işgücü ve personel sayısı,
- Sabit yatırım tutarı,
- Makina gücü,

⁴ Orhan Küçük, **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, (Ankara:Seçkin Yayıncılık, 2007),96.

⁵ Cevdet M. Baykal, “**KOBİ’lerde Yapısal Düzenlemeler**,” **Gümrük Birliği Sürecinde KOBİ’ler**, Seminer 6-7 Mart 1999, Türkiye AB Derneği İstanbul Şubesi, Yayın No:6, İstanbul, 2000,s.7.

⁶ Age,96.

⁷ Mete Oktav, **Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri**, (Ankara: TOBB,1990),1.

- Tüketilen Enerji miktarı,
- Pazar payı,
- Kullanılabilir alan,
- Karlılık,
- Katma değer,

Uygulamada ise karşılaşılan sorunları gidermek açısından nicel ölçütlere dayanan, daha açıklayıcı ve daha net tanım yararlı olacaktır. Genel olarak, benimsenen ölçüt, işçi sayısı ve sermaye timeline dayanmaktadır⁸.

Her bir ülke KOBİ tanımında farklı ölçütleri dikkate aldığı gibi çeşitli kuruluşların KOBİ tanımlarında ve tanım ölçütlerinde tam anlamıyla birliktelik yoktur. Küçük ve Orta ölçekli sanayi işletmelerinin nicel tanımında birinci derecede geçerli olan nicel ölçütlerin,

- İstihdam edilen personel sayısı ve
- Sabit sermaye yatırım tutarı,

olduğu düşünülmektedir.

Bu genel çerçeve kapsamında, ülkemizde son yıllarda Kabul gören, Sanayi Yatırım ve Kredi Bankası'nın da uygun gördüğü, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin tanımı ve sınıflandırılması şu şekildedir⁹.

İşyerleri: Ücretli işçi çalıştırmayan, sadece işletme sahibinin ve aile bireylerinin çalıştığı işletmelerdir.

Çok Küçük Sanayi İşletmeleri: 1-9 arasında personel istihdam eden işletmelerdir. Bu gruptaki sınıflandırmada aile bireyleri ve çıraklar dikkate alınmamaktadır. Sektörel farklılıklar dikkate alındığında üst sınırın 5 personele kadar düşürülmesi mümkündür. Ayrıca ikinci bir nicel ölçüt olarak makine parkı değeri de esas alınabilir.

Küçük sanayi işletmeler: 10-49 arasında personel istihdam eden işletmelerdir. Çok küçük işletmeler tanımına paralel olarak alt sınır, 5 personele kadar indirilebilir. Makina parkının üst sınır değeri de 500 bin dolardır. Bu rakam, Gümrük Birliği

⁸ Özlem Özkanlı, "Ülkemizde Küçük İşletmelerin Başarısında Yönetim Becerisinin Etkisi," **Verimlilik Dergisi**, No.2, (2001), 49.

⁹ Age,98.

görüşmeleri çerçevesinde, KOBİ'lerin rekabet güçlerinin arttırılması için modern teknoloji kullanımında teşvik edilmeleri gerektiği kanaatıyla öngörülmüştür.

Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri: 50-199 arasında personel istihdam eden işletmelerdir. Makina parkı üst sınır değeri de 5 milyon dolardır. Böylece 200 personel çalıştıran bir firmada bir kişiye tekabül eden sermaye miktarı 25 bin dolar olmaktadır.

Büyük sanayi işletmeleri: İstihdam edilen personel sayısı 200'den fazla ve makina parkı 5 milyon doların üzerinde olan işletmelerdir.

KOBİ'lerle ilgili bir tanımın açık olarak yapılması zorunluluğu, özellikle devlet tarafından belirli büyüklükteki işletmelere malî ve teknik konularda destek sağlanması ya da kimi ayrıcalıklar (vergi indirimi, teşvik gibi) tanınması söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber, her tür işletmenin geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik politikaların belirlenmesinde de tanımlar büyük kolaylık sağlanmaktadır¹⁰.

Tablo 1: Türkiye'de KOBİ Sınıflandırılması

İşletmenin Büyüklüğü	Çalışan Personel Sayısı	Makina Parkı Değeri
İşyerleri	İşletme Sahibi ve Aile bireyleri	-----
Çok Küçük Sanayi İşletmeleri	1-9	-----
Küçük Sanayi İşletmeleri	10-49	500 bin dolara kadar
Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri	49-199	5 milyon dolara kadar
Büyük Sanayi İşletmeleri	200 den fazla	5 milyon dolardan fazla

Tamer Müftüoğlu, *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, (Ankara: Sevinç Yayınevi, 1991.),11.

¹⁰ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranışı*, 3. bs, (İstanbul : Beta Yayınevi, 1993), 9.

2.2. Dünyada ve Türkiye’de KOBİ Tanımı

Uluslararası bir KOBİ tanımı bulunmamasına rağmen, nitel ve nicel olarak çeşitli tanım ölçütleri kullanılmaktadır. Ülkemizde ilgili kuruluşlarca amaçlara göre geliştirilmiş çok sayıda tanımlama varken, Avrupa Birliği ülkelerini bağlayacağı varsayılan bir tanımlama yapıldığı görülmektedir. Bu tanıma göre 500 kişiden az işçi çalıştıran ve sermayesi 50 milyon Euro’yu geçmeyen firmalar orta ve küçük boy firmalar olarak Kabul edilmektedirler. Japonya’da ise bu rakamlar 300 işçi ve 100 Milyon Yen şeklindedir¹¹.

KOBİ tanımı, ekonomik bir anlam taşımaktadır. Ülkelerin ekonomik yapıları ve gelişmişlik düzeyleri değiştikçe, KOBİ’leri tanımlayan ölçütler de değişmektedir. Ülkeler arasındaki tanım farklılıkları Tablo 2’de açıkça görülmektedir.

Tanımlarda dikkati çeken özelliklerden birisi, hemen hemen tüm tanımlarda işletmelerde çalışan işgören sayısının kullanılmış olmasıdır. Diğer özellik ise, ülkelerin hiçbirinde genel geçerliliğe sahip, herkesin kabuledebileceği, her yerde geçerli resmi bir tanımın bulunmamasıdır. Bunun nedeni, KOBİ tanımının bilimsel değil pragmatik bir içeriğe sahip olması ve tek bir resmi tanım zorunluluğunun duyulmamasıdır¹².

Ülke tanımları kısaca aşağıda verilmiştir¹³:

Japonya tanımı: İmalat ve ticaret sektörleri ayrı ayrı değerlendirilmiş olup, imalat sektöründe 1-4 personel istihdam eden işletmeler cüce, 5-9 personel istihdam edenler çok küçük, 22-299 personel istihdam edenler ise küçük ve orta ölçekli işletme olarak tanımlanmıştır. KOBİ’lerin ödenmiş sermayeleri 100 Milyon Yen’den azdır.

Almanya Tanımı: Bir KOBİ cenneti olarak görülen Almanya’da, 1-49 personel istihdam eden işletmeler küçük, 50-499 personel istihdam eden işletmeler ise orta ölçekli işletme olarak tanımlanmıştır. KOBİ’lerin yıllık satış tutarları 50 Milyon Euro’yu geçmez.

Fransa Tanımı: Resmi bir tanım olmayıp, KOBİ konfederasyonunun sanayi işletmeleri sınıflandırılması şu şekildedir. 50’den az işçi istihdam eden işletmeler

¹¹ Age, 99.

¹² Ayşehan Çakıcı, **Mersinde Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ’lerin) Sorunları ve Beklentileri**, (Mersin: Mersin Üniversitesi Yayınları, 2002), 7.

¹³ Age, 99.

küçük, 50- 500 işçi istihdam eden işletmeler de orta ölçekli işletme sınıfına girer. Burada KOBİ'lerin yıllık satışı 50 milyon Fransız Frangı'nı aşmayıp, bazı devlet yardımlarının uygulanmasında bu sınır 100 milyon Fransız Frang'a kadar genişletilmektedir.

Japonya ve AB ülkelerinde, KOBİ'lerin sınıflandırılmasında çalıştırılan işçi sayısından başka, sermaye ve yıllık satış gibi ölçütlerin dikkate alınması, bu ülkelerde KOBİ'lerin ne kadar yaygın ve önemli olduğunun göstergesidir. Çünkü ancak bu şekildeki sınıflandırmalardan sonra ilgili işletmelere yönelik politikalar üretilebilmekte ve uygulanabilmektedir. KOBİ'ler Japonya'da toplam işletmelerin %95.50'ini, Fransa'da %98.80'ini teşkil etmektedir.

Tablo 2: Dünyada KOBİ Sınıflandırılması

Ülke Adı	Küçük İşletme (Çalışan Kişi Sayısı)	Orta Boy İşletme (Çalışan Kişi Sayısı)	KOBİ Sayısı (%)
ABD	100- 500	500- 1500	97,20
Japonya	21- 300	-	99,50
Almanya	1- 49	50- 499	99,70
İtalya	1- 200	-	99,70
Hindistan	1- 50	50- 100	98,60
Güney Kore	1- 100	101- 300	97,80
Kolombiya	1- 50	51- 100	99,00
Fransa	10- 50	50- 199	99,90
İngiltere	1-200	-	99,90
Malezya	5- 49	50- 199	99,50
Filipinler	20- 99	100- 199	99,80
AB	10- 49	50- 250	99,70

Türkiye'nin Teknoloji Portalı, <http://kobinet.org.tr>, [17.04.2008]

Türkiye’de KOBİ tanımları ilk kez, 1927 yılında Teşvik Sanayi Kanunu ile sanayi sektöründe yer alan işletmelerle ilgili ayırım yaparak 10 beygirlik muharrik gücün ve 5 işçinin altında olan işletmeler küçük sanayi işletmeleri olarak kabul edilmiştir. Türkiye’nin değişen koşullarına bağlı olarak konuyla ilgili kuruluşların tanımları zaman içinde değişerek bugünkü duruma gelmiştir.

Tablo 3: Türkiye’de Bazı Kuruluşlara Göre KOBİ Sınıflandırılması

KURULUŞUN ADI	KÜÇÜK İŞLETME	ORTA İŞLETME	BOY
DİE	10- 49	50- 250	
DPT	10- 49	50- 99	
KOSGEP	1- 50	51- 150	
HALKBANK	1- 100	100- 250	
VAKIFBANK	10- 49	50- 99	
EXIMBANK	1- 150	-	
KÜSGET	1- 9	10- 49	
İSO	1- 19	20- 99	
İTO	1- 25	-	
ASO	10- 29	30- 299	
Ege Böl. Sanayi Odası	5- 49	50- 199	

Müftüoğlu, age,123-139, Alpugan age, 9-13

Türkiye’de de KOBİ tanımlamalarında genellikle işgören sayısı temel nicel ölçüt olarak kullanılmakta ve işletmeler çok küçük, küçük, orta boy ve büyük olarak sınıflandırılmaktadır¹⁴.

¹⁴ Çakıcı, age,9.

Tablo 3’de görülebileceği gibi kuruluşlar kendi amaçlarına göre değişik tanımlar yapmaktadır. Örneğin ticari bankalar KOBİ’lerin sınırını belirlemek için genellikle çalışan kişi sayısını temel almaktadır. Sanayi yatırım ve Kredi Bankası ise, makine parkı değerini ve işçi başına düşen sermaye miktarını nicel ölçüt olarak Kabul etmektedir. Buna göre, maksimum 350 bin dolar değerinde makina parkına sahip işletmeler ve işçi başına düşen sermaye miktarı 15 bin doları aşmayan işletmeler küçük işletme olarak tanımlanmaktadır¹⁵.

2.3. KOBİ’lerin Dünya, Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Dünya ekonomisinde KOBİ’lerin aldığı yer çok önemli ve yüksektir. Dolayısıyla KOBİ’lerin dünya ekonomisindeki yeri %98 oranında olmaktadır. Bu bölümde küçük ve orta ölçekli işletmelerin dünya, Türkiye ekonomisindeki yerine ve ekonomiye sağladığı etkilere değinilecektir.

2.3.1. KOBİ’lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri

Küçük ve orta boy işletmeler, ekonomide her zaman var olan, sahip olduğu önemin farkına varılan ekonomik birimdir.

Günümüzde KOBİ’lerin ülke ekonomisindeki sahip olduğu oransal büyüklük bir yana, toplam istihdam, katma değer, yatırım, vergi, ihracat ve krediler içindeki paylarının da önemli boyutlara ulaştığı görülmektedir. Dünyadaki mevcut ülke ekonomisine bakıldığında, işletmelerin neredeyse % 95-99’unun KOBİ’lerden oluştuğu, istihdamın % 40-80’inin, GSMH’nın, yatırımların % 30-60’ının, ihracatın %10-40’ının KOBİ’ler tarafından gerçekleştirdiği açık bir şekilde tespit edilmektedir. Bu özellikleriyle KOBİ’ler ekonomik ve toplumsal düzenin bekemliğini oluşturmaktadırlar. KOBİ’lerin ülkemizde de işletmelerin hemen hemen hepsini (%99, 89), istihdamın %80’e yakın kısmını (%76.7), üretilen toplam katma değer %38’ini gerçekleştirdiği bilinmektedir¹⁶.

KOBİ’ler, hem ekonomik hem de sosyal yönleri olan ekonomik birimlerdir. Her iki yönleriyle de özellikle küreselleşme sonrasında dikkatleri üzerine çekmektedirler. KOBİ’lerin ekonomik açıdan dikkati çekici yönlerinin başında, krizler karşısındaki dayanıklılığı gelmektedir. KOBİ’lerin sahip olduğu esneklik, özellikle kriz

¹⁵ Age,9.

¹⁶ Süleyman Özdemir, Halis Yunus Ersöz, Halil İbrahim Sarıoğlu, İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları, **Prof. Doktor Haşmet Başar’a Armağan Özel Sayısı**, İÜ. Yayın No:4708, (İstanbul:2007),175.

koşullarına süratla uyma yeteneği 1973 yılı petrol şoku ve 1979 yılı petrol krizi ile daha iyi anlaşılır¹⁷.

Bu işletmelerin yalnızca toplumsal ve siyasal boyutlara değil, ekonomik boyutta da üstünlüklere sahip oldukları görülmeye başlar, ‘‘Küçük güzeldir (small is beatiful)’’ ifadesi, farklı siyasal düzenlere ve farklı gelişmişlik düzeylerine sahip ülkelerde hızla yayılır¹⁸.

KOBİ’lerin sosyal açıdan sahip olduğu önem ise, kendisini, gelişmiş ya da gelişmemiş tüm ülkelerin en büyük sosyo- ekonomik sorunlarının başında yer alan işsizliğin azaltılmasına ve istihdam düzeyinin artırılmasına, gelir dağılımının daha adil bir hale getirilmesine, bölgelerarası dengesizliklerin giderilmesine ve sosyal dışlanmış grupların miktarının azaltılmasına vb. Olan katkıları açısından göstermektedir¹⁹.

Bu araştırmada, KOBİ’lerin Kırgızistan ekonomisi içindeki yerine değinmeden önce, dünyada ve ülkemizde küçük ve orta boy işletmelerin artan önemine bir miktar yer vermek uygun olacaktır.

1980’li yılların başından itibaren çeşit ekonomileri görüşü daha çok Kabul göremeye başlar, farklılaşan özel gereksinimleri karşılamaya yönelik değişen ürünler üretebilme yeteneğine sahip esnek üretim sistemleri içinde KOBİ’ler, tüm dünyada, özellikle imalat sanayiinde ön plana geçerler²⁰.

Sanayi Toplumu’nun ardından küreselleşme ile birlikte yeni bir toplumsal yapıya doğru geçiş başlamış. Bilgi toplumu olarak ifade edilen yeni toplumsal yapıda başta gelişmiş ülkelerde, ardından da gelişmekte olan ülkelerde KOBİ’ler daha önemli ekonomik aktörler haline gelmiştir.

KOBİ’lerin göreceli olarak önemini arttıran diğer etken de son yıllarda bilimsel ve teknolojik gelişimlerin yarattığı köklü değişimlerdir. Değişim hızı sadece teknolojiye değil, ekonomik ve sosyal alanlarda da fark edilebilmektedir. Bu hızlı değişim olgusu

¹⁷ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 8.baskı, (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998),114.

¹⁸ Özlem Özkanlı, ‘‘Ülkemizde Küçük İşletmelerin Başarısında Yönetim Becerisinin Etkisi’’, **Verimlilik Dergisi**, s.2.(2001): 48.

¹⁹ Süleyman Özdemir, Halis Yunus Ersöz, Halil İbrahim Sarıoğlu, İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları, **Prof. Doktor Haşmet Başar’a Armağan Özel Sayısı**, (İÜ. Yayın No:4708, İstanbul 2007),175.

²⁰ Halis Gökdere, **Küçük Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Rekabet gücünün Arttırılmasında Kooperatifleşmenin Rölü ve Önemi**, (İstanbul, 1995),51.

KOBİ'lerin değerlendirilmesinde de kendisini göstermekte, bu işletmelerin bakış açısı da hızla değişmektedir²¹.

Özellikle, küreselleşme ile birlikte KOBİ'lerin neden önem kazanmaya başladıkları üzerinde duracak olursa; bu süreçte birinci neden, yeni dönemde tekrar geçerli hale gelen "liberal felsefe" ve bunun sonucu olarak dünyada rekabete dayalı "serbest piyasa ekonomisinin tercih edilmeye başlanması"dır. Piyasa ekonomisi, küreselleşmenin mantığına uygun olarak, mal ve hizmetlerin en düşük fiyat ve yüksek kalitede üretilmesini amaçlamaktadır²².

KOBİ'lerin yükselişine geçişinin ikinci nedeni, küreselleşme sonrasında "işletme organizasyonunda yaşanan değişim"dir. 1980'lerin ortalarına gelinceye kadar, sanayi toplumlarında, üretim, verimlilik ve karlılığın artırılması için ölçeğin küçültülmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır²³.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin sahip oldukları küçük ölçekli yapı, onların özellikle küreselleşme sonrasında yaşanan değişim ve dönüşüme kolayca adapte olmakta olabilmelerini, krizlerle daha rahat bir şekilde başa çıkabilmelerini olanaklı kılmıştır. Küçük olmaları, KOBİ'leri değişime ve yeniliklere daha yatkın kılmıştır.²⁴

KOBİ'ler dünya ekonomisinde önem kazanarak çeşitli ülkelerin ve uluslararası kuruluşların KOBİ'lere yönelik çalışmaları büyük bir artış göstermektedir. Artan bu ilginin pek çok nedeni vardır. Bunlar arasında:

- KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal öneminin anlaşılmasına başlanması,
- Büyük ve küçük işletmelerin birbirine bağımlı olmaları,
- Büyük işletmelerin bir zamanlar küçük olarak kurulmuş olmaları,
- Bazı işletmelerin ekonomiyi etkileyecek kadar büyümeleri ve rekabeti ortadan kaldırma endişesi sayılabilir²⁵.

²¹ Tamer M. Müftüoğlu, **Türkiyede Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar, Öneriler**, 3. baskı, (İstanbul: EGS Bankası Yayınları, No:1, 1997), 28-29.

²² Age, 175

²³ Arif Özsağır, "Bir İstihdam Politikası Olarak Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ'lerin) Desteklenmesi: Gaziantep örneği", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 1999), 71.

²⁴ Orhan Küçük, **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005), 207.

²⁵ Halil Saniarslan, **Küçük ve Büyük İşletmelerin Finansman Sorunları: Çözüm için Bir Finansman Paket Önerisi**, (Ankara :TOBB Yayınları, No:281-25 ,1994), 23.

Genel olarak, tüm ülkelerde KOBİ'ler gerek sayısal büyüklüğü, gerekse istihdam yaratma gücü açısından ekonomik ve toplumsal düzenin bel kemiğini oluşturmaktadırlar. Aşağıdaki Tablo 4'te de görüldüğü gibi, gelişmiş ülkelerdeki KOBİ'lerin ekonomi içindeki paylarına bakıldığında küçük farklılıklara Türkiye ile diğer ülkelerdeki KOBİ'lerin benzer özelliklerini görmek mümkündür.

Tablo 4: Gelişmiş Ülkelerdeki KOBİ'lerin Ekonomi İçindeki Payı

Devlet	Tüm İşletmeler İçindeki Yeri(%)	Toplam İstihdam İçindeki Yeri(%)	Toplam Yatırım İçindeki Yeri(%)	Katma Değer İçindeki Yeri (%)	Toplam İhracat İçindeki Yeri (%)	Toplam Kredilerden Aldığı Pay (%)
A.B.D.	97.2	50.4	38.0	36.2	32.0	42.7
Almanya	99.8	64.0	44.0	49.0	31.1	35.0
Hindistan	98.6	63.2	27.8	50.0	40.0	15.3
Japonya	99.4	81.4	40.0	52.0	38.0	50.0
İngiltere	96.0	36.0	29.5	25.1	22.2	27.2
G.Kore	97.8	61.9	35.7	34.5	20.2	46.8
Fransa	99.9	49.4	45.0	54.0	23.0	48.0
İtalya	97.0	56.0	36.9	53.0	-	-
Türkiye	98.8	45.6	6.5	37.7	8.0	3.0- 4.0

Tahir Akgemci, **KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, (Ankara: KOSGEB, 2001), <http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/018.html>, 17 [10.05.2008] .

KOBİ'lerin ülke ekonomisine olan katkıları ise şu şekilde özetlenebilir²⁶;

- KOBİ'ler ekonomik yapının çeşitlenmesini sağlarlar,
- KOBİ'ler, ülkede gelir yelpazesinin denge ögesinin kuvvetini sağlarlar,
- KOBİ'ler, yeni fakir ve buluşların kaynağı olup, sanayide gerekli olan esnekliğin sağlanmasına katkıda bulunurlar,

²⁶ Kyzjibek Namazalieva, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim ve Karşılaşılan Sorunlar- Kırgızistan Örneği", (Yüksek Lisans Tezi, AÜ, SBE,2002),15.

- abuk karar verme esnekliği nedeni ile KOBİ'ler daha az yönetim ve işletme giderleri ile çalışırlar,
- KOBİ'ler istihdam sağlamada büyük rol oynamaktadırlar,
- KOBİ'ler büyük işletmelere girdi ve ara malı sağlarlar,
- Ülkede refah seviyesinin yükselmesine katkıda bulunurlar,
- Küçük birikimlere, aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara kanalize edilmesini sağlarlar,
- Teknolojik gelişimlerin kırsal yörelere ulaşmasını sağlayacak, üretim teknolojisini tamamlarlar,
- Bölgesel kalkınmada da katkıda bulunurlar,
- Ekonomik kriz dönemlerinde, büyük işletmelere göre daha az duyarlıdırlar,
- Bu tür işletmelerde işçi-işveren ilişkileri daha yakın olduğundan sosyal huzurluklara sık sık rastlanmaktadır,
- Savaş ekonomisinde, büyük sanayiler zarar görürken, bu tür işletmeler küçük çapta da olsa üretimlerini devam ettirerek, toplumun belirli ihtiyaçlarını karşılayabilirler,
- KOBİ'ler tekelciliği önlerler,
- Daha çok mesleki ve teknik eğitim imkanları sağlarlar,
- Ekonomiye dinamizm kazandırırılar,

Çevre korunmasında önemli faktör olarak ortaya çıkmaktadırlar.

Sonuç olarak KOBİ'lerin dünya ekonomisindeki yeri olağan üstü etkili ve önemli direk rolünü oynamaktadır.

2.3.2. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri

KOBİ'ler tek başına küçük ekonomik birer birimdir ve tek tek bakıldığında ise ekonomiye sağladığı katkılar önemsiz görölmektedir. Ancak, topluca ele alındığında, sahip oldukları sayısal büyüklük, onların ekonomi ve toplum için ne kadar önemli oldukları göz önüne sermektedir.

Türkiye ekonomisi ve KOBİ'lerle ilgili olarak aşağıda yeralan rakamlara bakıldığında, KOBİ'lerin ülke ekonomisinde ne boyutlarda bir ağırlığa sahip olduğu anlaşılacaktır.

KOBİ'lerin Türkiye'deki görünümü oransal olarak yansıtılacak olursa; hem sanayi ve hemde hizmetler sektörü birlikte dikkate alındığında, bu işletmelerin, toplam işletmelerin %99,8'ini, toplam istihdamın %76,7'sini, yatırımların % 38'ini, katma değer % 26,5'ini, ihracatın %10'unu, banka kredilerinin ise % 12-13'ünü yarattıkları görülmektedir²⁷.

Türkiye'de KOBİ'lerle ilgili en güvenilir sayısal ve oransal bilgilere, DİE tarafından 10 yılda bir gerçekleştirilen "Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı" sonuçlarına bakılarak ulaşılabilir. Sayım sonuçları bize KOBİ'lerin durumu ile ilgili detaylı bilgiler vermektedir.

Tablo 5: Türkiye'de 2003 Senesinde Girişimci Sayımı

Ölçek (kişi)	Girişim Sayısı	Yüzdesi
Sadece İşletme Sahibi	23.762	% 1,38
1-9	1.633.509	% 94,94
10-49	53.246	% 3,09
50-99	5.080	% 0,30
100-150	1.804	% 0,10
151-250	1.387	% 0,08
251 ve üzeri	1.810	% 0,11
Toplam	1.720.598	% 100

KOSGEB ,2002 Yılı Genel ve Sanayi İşyerleri Sayımı: İmalat Sanayi Değerlendirilmesi, (Ankara: KOSGEB Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü Yayını, Şubat 2005),6.

Nisan- Temmuz 2003 tarihleri arasında gerçekleştirilen 2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı ile, ülkedeki tüm işyerlerinin sayımı gerçekleştirilmiş; sayımın sonuçlarına göre, Türkiye ekonomisi içinde yer alan girişim sayısı 1.720.598 olarak tespit edilmiştir. Bunlardan 116.598'i çok birimli girişimdir²⁸(Bkz Tablo 5).

İmalat sanayisinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin dağılımı da bundan çok farklı olmadığı görülmektedir (Bkz Tablo 6).

²⁷ Özdemir, Ersöz, Sarıoğlu, age,179

²⁸ DİE,2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı, Ankara, DİE yayını, Sayı: B.02.01.DİE.0.10.00.906-164,14/10/2003,s.1. & DİE, "Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı", (Çevrimiçi):http://www.die.gov.tr/sanayi_sayimi.htm,09/03/2006. [17.05.2008]

2002 yılı Genel Sayı ve İşyerleri Sayım sonuçlarına göre, Türkiye genelinde tüm girişimlerde çalışan kişi sayısı 6.325.036'dır. Bu sayının yaklaşık olarak % 80'i (%76,7'si), yani 5 milyona yakın kısmı KOBİ'lerde istihdam edilmiş durumdadır²⁹.

Haziran 2007 SSK verilerine göre de, 1,096,065 işyerinde toplam 8,407,625 zorunlu sigortalı çalışmakta olup, KOBİ niteliğini haiz olan işyerlerinde istihdam edilenlerin oranı % 80'in üzerindedir. Sigortalı çalışanların % 91,84'ü (7,721,695) özel, % 8,16'sı (685,930) kamu kesiminde istihdam edilmiştir. Sigortalıların % 21,54'ü kadın, geri kalan büyük grup ise (78,46) erkek çalışanlardır³⁰.

Tablo 6: Türkiye'de İmalat Sanayisinde Faaliyet Gösteren KOBİ'ler

Ölçek (kişi)	Girişim Sayısı	Yüzdesi
Sadece İşletme Sahibi	1.509	% 0,61
1-9	220.030	% 89,12
10-49	20.325	% 8,23
50-99	2453	% 0,99
100-150	946	% 0,38
151-250	719	% 0,29
251 ve üzeri	917	% 0,37
Toplam	24.899	% 100

DPT, KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, (Ankara, Ocak 2004), 11.

Türkiye'de KOBİ'lerin ihracata olan katkısı, yani dışa açılma dereceleri, bir diğer ifadeyle KOBİ'lerin uluslararasılaşması ne yazık ki birçok ülkeye göre oldukça düşüktür. Nitekim, Türkiye'de KOBİ'lerin yaptıkları ihracatın karşılığı oransal karşılığı %10 olarak tespit edilmektedir³¹.

²⁹ Özdemir, Ersöz, Sarioğlu, age, 199.

³⁰ SSK, 2006 Yılı İstatistikleri, age, 47

³¹ Özdemir, Ersöz, Sarioğlu, age, 202.

Tablo 7: Türkiye’de İhracat- İthalat Rakamları (Milyon Dolar).

Yıllar	İhracat	İthalat	İhracat/İthalat (%)
2000	27,775	54,503	51,0
2001	31,334	41,399	75,7
2002	36,059	51,554	69,9
2003	47,253	69,340	68,1
2004	63,167	97,540	64,8
2005	73,467	116,774	62,9
2006	85,528	139,480	61,3

TÜİK, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBlutenleri.do?id=556>, [10.04.2008].

KOBİ’lerin sahip oldukları büyük hacme karşın çok düşük düzeyde ihracat gerçekleştirebilmelerinin nedeni olarak, yetersiz sermaye, teknoloji ve insangücü kaynaklarına sahip olmaları, ihracat yapma ve dış pazarlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları ve dış pazarlara uygun fiyat ve kalitede mal ve hizmet üretememeleri v.b. gösterilebilir³².

Tablo 8: Türkiye’de İhracatın Ülkelere Göre Dağılımı (%)

Ülkeler	2003	2004	2005	2006
AB Ülkeleri (25)	54,8	54,6	52,3	51,6
OECD Ülkeleri	64,4	64,1	60,4	59,2
Almanya	15,8	13,9	12,9	11,4
İngiltere	7,8	8,8	8,1	8,0
ABD	7,9	7,7	6,7	5,9
İtalya	6,8	7,4	7,6	7,9
Fransa	6,0	5,8	5,2	5,4

TÜİK, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBlutenleri.do?id=556>, [10.04.2008].

³² DPT,2006 Yılı Programı, (Çevrimiçi):<http://ekutup.dtp.gov.tr/program/2006.pdf>,s.104. [12.04.2008].

Sonuç olarak Türkiye’de hangi alanda olursa olsun faaliyet gösteren KOBİ’ler serbest piyasa ekonomisinin dalgalanmasına rağmen bir şekilde ayakta kalarak, ülkenin ekonomisine katkı sağlamaktadır.

Yukarıdaki tablolardan da gördüğümüz gibi devlette çalışanların dışında ülkedeki istihdamın çoğunlukla KOBİ’ler tarafından yapıldığı açıkça görülmektedir.

2.4. Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yönetim ve Karşılaşılan Sorunlar

2.4.1. Yönetimin Tanımı ve Yönetici Kavramları

Yönetim faaliyeti insanın varolduğu günden buyana olagelen bir kavramdır. Bir ideali, bir olayı ya da bir hedefi gerçekleştirmek için belirlenmiş bir amaç etrafında faaliyetlerin organize edilmesi ile yönetim kavramı ortaya çıkmıştır. Modern yönetim işlevi, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için insanların örgütlenmesi ve bu amaca doğru işbirliğinin gerçekleştirilmesi çabalarını kapsamaktadır. Yönetim faaliyetinin temelinde ortak amaçları ve idealleri paylaşan insanların varlığı yatmaktadır³³.

Yönetim nedir? Bu soruya pek çok cevap verilmiştir. Her cevap belirli bir açıdan yönetim olayına bakmış ve ona göre tanımlanmıştır.

“Sanatların en eskisi bilimlerin en yenisi”olarak nitelendirilen yönetim bilimi ile ilgili kavramların tamamı henüz tam bir açıklığa kavuşmadığından değişik bilim dallarında çalışan yazarlar aynı kelimelerle değişik anlamlar kastetmekte ve çoğu kez de birbirlerini anlamada isteksiz davranmaktadırlar³⁴.

Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim olarak nitelendirilmektedir. Böyle boyutuyla düşünüldüğünde, süreç olarak yönetim, birtakım faaliyet veya fonksiyonları; sanat olarak, bir uygulamayı; bilim olarak da, sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder³⁵.

Yönetimin çeşitli tanımlamaları³⁶:

Yönetim: işbölümüne dayanan ve işletmenin hiyerarşik yapısının tüm basamaklarında görülen çalışmadır.

³³ Zafer Erdoğan, Kazım Develioğlu, Uzman Köksal Büyük, **KOBİLER: İşleyiş, Sorunlar ve Çözüm Önerileri (Çinicilik Sektöründe Bir uygulama)**,(Ankara : Başak Matbaacılık ve Tan Hiz.Ltd.Şt., 2006),43.

³⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8 baskı, (İstanbul : Beta Yayınları, 2001),11.

³⁵ İsmet Mucuk, **Temel İşletme Bilgileri**, 2.bs, (İstanbul :Avcı Ofset, 2003),75.

³⁶ Alpugan, Demir, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**,5.bs,(İstanbul :Beta Basım A.Ş.,Yayın No:538, 1997), 116.

- Başka kişilerin çalışmaları aracılığı ile amaca yönelik işlerin yapılmasıdır.
- Planlama, örgütleme, kaynakları bir araya getirme ve denetleme (kontrol) gibi bir dizi işlevleridir. Yönetimin görevi bu işlevleri uyumlu bir biçimde biraraya getirmektir.
- İşbirliği içerisinde bulunan bir grubu ortak bir amaca ya da amaçlar grubuna yöneltmek, yönlendirmek sürecidir. Bu süreçte yöneticiler diğer kişilerin hareketlerini eşgüdüleme çabası içindedirler.

Yönetim, gördüğümüz gibi uzmanlar tarafından az çok farklı şekilde tanımlanmaktadır. Ama birçok tanımın önemli ortak yanı, yönetimi birtakım faaliyetlerden oluşan bir süreç olarak ele almaları ve ortak amaca ulaşma yolunda işbirliğidir.

Yönetim, işletme (veya örgüt) amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak üzere planlama, örgütleme, yöneltme koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesidir³⁷.

2.4.2. Yönetici, Yöneticinin Sahip Olması gereken Özellikler

Yönetim ile ilgili yukarıdaki tanımlama ve açıklamalardan sonra yönetici kavramına yer vermek gerekirse, yöneticiyi, **“başkaları vasıtasıyla işgören kişidir”**³⁸ şeklinde tanımlamak mümkündür. Profesyonel yönetici ise bu işi meslek olarak yapan kişidir. Tarif gereği, profesyonel, öğrenilebilir bir bilgi topluluğunu uygulayan, bir meslek haline gelmiş bilgi topluluğunu uygulayan kişidir.

Diğer bir kaynağa göre yönetici, **“başkalarına iş gördüren kişi”**dir. Yönetici, lider tarafından geliştirilen ve hayal gücü ile vizyona dayanan yönlendirmeye uygun olarak planlar yapan ve bu planları usullerine uygun olarak uygulayan ve öngörülen hedeflere ulaştıran kişidir. Bunun için yöneticinin, fikir üretimi, iş bitirme azmi ve heyecanı, çalışkanlık, bilgi, deneyim, organizasyon, denetim, finans ile iç ve dışı iyi ilişkiler kurma huylarına sahip şanslı bir ekiple çalışma alışkanlığını taşıması gereklidir. Yöneticilik bir meslektir ve eğitim ile elde edilebilir³⁹.

Yöneticiler, KOBİ sahipleri, ücretle çalışan (İşletmenin sahibi olmadan) yönetici ya da girişimci durumuna girmeden işletme yönetiminde söz sahibi olan kişilerdir.

³⁷ Koçel, **age**,76.

³⁸ Koçel, **age**,16.

³⁹ Tamer Müftüoğlu, Tülin Durukan, **Girişimcilik ve KOBİ’ler**, (İstanbul: Gazi Basım Evi, 2004),13.

Sahiplik ile yöneticiliğin ayrılması ile birlikte, özellikle aile işletmelerinde ‘‘Patronluk’’ ayrı bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Sermayedar ile girişimci arasında yer alan bu kavram, işletmenin yönetiminden çok ‘‘aile serveti’’nin yönetimi ile ilgilidir⁴⁰.

Yönetici, bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insana, para, hammadde, malzeme, makina, demirbaş v.b. üretim amaçlarını biraraya getiren onlar arasında uygun bir bilişim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan bir kimsedir⁴¹.

Yönetici örgütün amaçlarını belirlerken ve onlara ulaşmak için çaba sarfederken yakın çevresini oluşturan, müşterilerin, bayilerin, bankaların, sendikaların, hammadde, yedekparça ve donanım satanların, ayrı endüstride veya ikame mallar üreten endüstrilerde çalışan rakiplerin, devlet, yerel yönetimler ve işletmenin faaliyeti ile ilgili diğer resmi ve yarı resmi (meslek odaları) kuruluşların nihayet çevre halkının amaç ve faaliyetlerini dikkate almak zorundadır⁴².

Yönetici başardığı görevler ve taşıdığı yetki ile sorumluluklar bakımından toplumun çok önemli bir kişisidir. Bu insanlar, fonksiyonları etkin ve verimli bir şekilde yapabilmek için bir takım nitelik ve özelliklere de sahip olmalıdırlar. Bunları dört ana grupta toplayabiliriz⁴³.

1) Yöneticinin entellektüel özellikleri: Yönetici, düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, karar veren, plan yapan bir kimse olabilmesi için şu entellektüel özelliklere sahip olmalıdır;

- a) Genel kültür (Tek konuda uzmanlaşmak yerine birçok konuda ve işletme fonksiyonu hakkında bilgi sahibi olmak)
- b) Mantıklılık (genelde ayrıntılara, ayrıntılardan genele ulaşabilme yeteneği)
- c) Analiz ruhu (Bir olayın nedenlerini analitik olarak incelemek)
- d) Sentez ruhu (bir olayın değişkenlerini bir çözüm veya plan yapmak için bir araya getirmek)
- e) Sezgi gücü (İmkan, fırsat ve tehlikeleri önceden görebilmek)

⁴⁰ Age,16.

⁴¹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 5.baskı,(İstanbul :Beta Basım A.Ş., 2001),7.

⁴² Eren, age,7.

⁴³ Age,9.

- f) Hayal gücü (geleceğe ilişkin olayların muhtemel gelişimlerini zihinde canlandırmak)
- g) Muhakeme (yargı) gücü (iyiyi kötüden, doğruyu yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırtılabilmek)
- h) Düşüncelerini konu ve sorunlara odaklaştırabilme yeteneği
- i) Düşüncelerini açık seçik ifade edebilme yeteneği

Bu nitelik ve özellikler, yöneticiyi çevresindeki insanları etkileme, onlara yol gösterme, düşünce ve kararlarını kabul ettirerek yönlendirme becerisini sağlayacaktır.

2) Yöneticinin karakterine ilişkin özellikleri: Bir yöneticinin başladığı işe başarı ile bitirebilmesi ve karakterlerinde dengeli, etrafına güven veren bir kimse olabilmesi için şu karakter özelliklerine sahip olmalıdır.

- a) Akıl ile duygu arası denge (objektiflik ile subjektiflik arasındaki uyum)
- b) Değişken koşullara, ortalama ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilme
- c) Dikkatlilik
- d) İhtiyatlılık (aşırı riske girmeme)
- e) Girişkenlik (riski göze alabilme cesareti)
- f) Hafıza gücü (Önemli olay, kişi ve değişkenleri akılda tutabilmek)
- h) Dinamiklik (birçok konu ve olayları yerinde zamanında izleme ve tedbir alma)
- i) Azim sebatkarlık (tehlike ve güçlükler karşısında yılmamak, mücadeleyi elden bırakmamak)
- k) Tertiplilik ve düzenlilik (her şeyi yerli yerinde tutmak, dosya ve arşivleme sistemi içinde çalışmak)
- l) Yöntemlilik (işleri yaparken ve yaptırırken yararlılığı ispat edilmiş yol ve yöntemlerden yararlanmak, işleri acillik durumuna göre sıraya koyarak yürütmek)
- m) Süratlilik (işleri biriktirmeden ve deciktirmeden zamanında yürütmek)
- n) Ciddilik (her işe gereken önemi vermek, tehlike ve sorunları küçümsememek)

3) Yöneticilerin Sosyal Özellikleri: Yönetici kendisini çevresine, işletme içindeki astlarına varsa üstlerine, Kabul ettirebilmek için şu özelliklere sahip olmalıdır.

- a) Dış görünüşü, giyim kuşamı ile çevresinden Kabul görmelidir.
- b) Gruba hitap edebilecek nitelikte olmalıdır.
- c) Grup yapılarını, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmeleridir (sosyabilite)
- d) İş yaparken uyulması gereken iyi alışkanlıkların yerleşmesine çalışmalı, kötü alışkanlıklara mücadele edebilmelidir. (İş disiplini).
- e) Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği edebilmelidir.
- f) Her kişi ve olayın özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmelidir. (diplomat ve takt sahibi)
- g) Bilgi, tecrübe, adalet, hakkaniyet, güven, özel hayatındaki dikatlilik ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmalıdır.

4)Yönetici ile girişimci arasındaki farklılıklar⁴⁴;

- a) Girişimci gelecekte yaşıyorsa, Yönetici geçmişte yaşamaktadır,
- b) Girişimci kontrol eder, Yönetici düzen kurur,
- c) Girişimci değişikliklerle başarı sağlarken, Yönetici tam anlamıyla statükoya bağlı kalır,
- d) Girişimci fırsatları kovalar, Yönetici problemleri görür,
- e) Yönetici bir ev yapar ve sonuna kadar orada yaşar, Girişimci evi inşa eder ve anında bir sonrakini planlamaya başlar,
- f) Yöneticinin işleri düzgün ve özenlidir. Girişimci ise Yönetici'nin sıraya koyacağı işleri yapar. Yönetici, Girişimci'nin arkasından ortalığı toparlayan kişidir,
- g) Yönetici olmazsa işler ve toplum yürümez. Girişimci olmazsa yenilik olmaz.

2.4.3. KOBİ'lerde Karşılaşılan Yönetim Sorunları

Çalışmanın bu kısmında KOBİ'lerin karşılaşılan sorunları, yönetim ve yönetim işleyişinde (fonksiyonunda) ortaya çıkan sorunlar dikkate alınarak incelenecektir.

⁴⁴ Tamer Müftüoğlu, Tülin Durukan, **Girişimcilik ve KOBİ'ler**, (İstanbul: Gazi Basım Evi, 2004),13.

Özellikle girişimci yönleri ön plana çıkararak başladıkları işlerde modern ekonomi, işletme ve küreselleşmenin gereklerine uygun bir ön araştırma, planlama ve yapılanma eksikliği sebebi ile bir çok girişim başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. KOBİ'lerin verimsizlik içinde olmalarının sebebi sadece kalifiye iş gücü eksikliği değil aynı zamanda kalifiye olmayan iş veren eksikliğidir⁴⁵.

KOBİ'ler genellikle bir aile şirkettir ve burada ailesel yönetim şekli üstündür. Yani, işletmenin üst yönetiminde bir profesyonel yöneticinin bulunması sık rastlanmayan durumdur. Bu durumda aile içindeki düzensizlik ve problemler direkt işletmenin yönetiminde yansıtılmaktadır⁴⁶. Diğer bir problem ise, aile işletmesi özelliği taşıdıklarından, ortak yatırımlara girme konusunda tereddüt etmektedirler. Bu da, onların büyümesini ve gelişmesini engelleyen en önemli faktördür.

En yaygın karşılaşılan sorunlar, yönetim becerisindeki yetersizliklerle ilişkilidir. İstatistiklere bakıldığında ise girişimcilerin ilk 5 yıl içinde yarıdan fazlasının başarısızlığa uğradığını belirtmektedir⁴⁷.

KOBİ'lerin vergi, sosyal güvenlik v.b. mevzuatından kaynaklanan sorunlarının çözümü için de ilgili kamu kuruluşlarınca yeterli çalışmalar yapılmamıştır⁴⁸.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yönetimini aksatan diğer bir sorun ise, onların eğitimi ile ilgilidir. Çoğu zaman çıraklık ustalıktan yetişme olan KOBİ sahip yöneticisinin ya genel eğitim eksikliği ya da yönetim bilgi, teknik ve becerileri konusunda bilgi ve eğitimlerinin olmamasıdır. Dolaysıyla, yönetici başarılı olsa dahi, yetenekler yanında bir öğrenimden geçmesi zorunludur⁴⁹. Buradaki sanatkârların çoğu çıraklıktan yetişmektedir. Bu işletmelerde çalışan idari ve üretimdeki personele, günün şartlarına uygun olarak gerekli bilgilerin aktarılması ancak eğitimle sağlanabilecektir. Ancak, gerek finansal engeller, gerekse de eğitime gereken önemin verilmemesi, hem yöneticiler hem de perspnelin pek çok değişikliği geriden takip etmelerine ve dolayısıyla bu da, verimliliğin azalmasına neden olmaktadır.

Küçük işletmeleri yöneten kişiler genellikle, işletmecilik bilincinden ve bunun için gerekli olan eğitim ve öğretimden yoksun, kendi işini geleneksel yöntemlerle yürüten kişilerdir. Çalışanlarının büyük bir kısmını, işletme sahipleri ve onların sosyal

⁴⁵ Erdoğan, Develioğlu, Büyük, *age*,43.

⁴⁶ Aypek, Uludağ, Vildan, *age*,19.

⁴⁷ *Age*,43.

⁴⁸ Ersen Yavuz, **Makaleler Bildiriler**, (Ankara: Tşof Plaka Matbaacılık A.Ş. 2007), 126.

⁴⁹ Sinan Artan, **Personel Yönetimi**, 2.baskı, (İstanbul: Gül Basım ve Yayın A.Ş, 1989),65.

çevrelerinden kişiler oluşturmaktadır. Maddi ve manevi olarak yetişmiş elaman çalıştırma imkanları oldukça sınırlıdır. Öte yandan, bugün standartizasyon, kalite kontrollü gibi konularda gerekli eğitimi görmüş kişilerin eksikliği, üretilen mamüllerin kalitesini olumsuz yönde etkilemekte ve daha az bir fiyattan satılmasına neden olmaktadır.

Diğer bir sorun ise, işletme sahip/yöneticisinin büyüme isteği ve hırsıdır. Bazen, KOBİ sahipleri yönetimi profesyonel yöneticilere bırakmak istememe, büyümenin getireceği riskleri göze alamama gibi nedenlerle büyümek istememekte, sınırlı kapasite ile üretimlerine devam etmektedirler. Ayrıca, belirli bir büyüklükten sonra kurumsallaşmaya önem verilmemesi ve sanayi, esnaf ve sanatkar sicili uygulamalarındaki bazı aksaklıklar da, genel sorunlar içinde sayılabilir.

KOBİ'lerde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyet aynı kişide, yani işletme sahibinde bütünleşmektedir. KOBİ'lerin bu özelliği, onların en önemli sorununu da beraberinde getirmektedir. Çünkü bir işletme kurabilmek için gerekli paraya sahip olan herkes kendisini birer girişimci, hatta yönetici olarak görmektedir. Öte yandan, KOBİ'lerde yönetimin profesyonel yöneticilere devredilmesi de, çoğu zaman mali imkânsızlıklar nedeniyle, ya da işletmede tek karar mekanizması olmak ve kontrolü kaybetmek istememe gibi geleneksel düşünceler yüzünden mümkün olamamaktadır.

Planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim gibi fonksiyonlarının sorumluluğunun tek sahip yöneticide toplanması da yönetim işini daha da zorlaştırmaktadır. Genellikle, karar alma işlevini yönetim zanneden işletme sahip yöneticisi neyi yönettiğini kavrayamamaktadır⁵⁰.

2.4.4. KOBİ'lerde Karşılaşılan Yönetim Fonksiyonlarındaki Sorunlar

Yönetim sürecinin aşamalarını oluşturan faaliyet grupları yönetim fonksiyonunun alt fonksiyonudur. Bunları aşağıda şöyle sıralayabiliriz⁵¹:

1. **Planlama**, geleceğe yönelik gelişmelerin tahmin edilmesi, işletme amaçlarının ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağına belirlenmesidir.
2. **Örgütlenme**, işletme yapısının (örgütler yapısının) oluşturulması, işlerin ve çalışanların belirlenmesi, amaçlara ulaşmayı sağlayacak ortamın oluşturulmasıdır.

⁵⁰ Orhan Pazarcık, KOBİ'ler ve Verimlilik Yönünde Modern Yönetim, **Dış Ticaret Dergisi**, (Aralık1996),124.

⁵¹ İsmet Mucuk, **Temel İşletme bilgileri**, 2.baskı (İstanbul :Türkmen Kitabevi, 2003),77.

3. **Yöneltme** (yürütme), grup halinde örgütü oluşturan insanları (astları) amaçlara ulaşma yolunda isteklendirme; yönlendirme ve harekete geçirmedir.
4. **Koordinasyon**, çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bütün faaliyetlerin ve çalışanların uyumlaştırılmasıdır.
5. **Denetim**, amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı veya ne ölçüde ulaşıldığının belirlenip düzeltici tedbirlerin alınmasıdır.

Yukarıda tanımları belirtilen yönetim işleyişlerini açıklayarak KOBİ'lerin yönetimindeki önemini daha net bir şekilde göstermek anlamlı olacaktır.

2.4.5. Planlama Fonksiyonu İle İlgili Sorunlar

Planlama, genel ve basit bir ifadeyle, **“belirli bir gelecekte nereye ulaşmak istendiğinin ve oraya nasıl ulaşılacağıının önceden belirlenmesidir.”** Planlama ile, **“neyin, niçin, nasıl, ne zaman, nerede, kim tarafından hangi kaynak ve maliyetlerle yapılacağı”** kararlaştırılır⁵².

Planlama, örgütsel amaçlara ulaşmak için, gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç aynı zamanda işletmelerin bilgi toplama faaliyetlerini de içerir. Planlama ile işletmenin amaç ve stratejisini belirleyen ve bunlara ilişkin taktik kararların neler olacağını tespit etmeye yarayacak bilgilerin toplanmasıdır. Planlama fonksiyonu yönetimin en temel fonksiyonudur⁵³.

Genellikle KOBİ'lerin sahip yöneticileri planlamanın ne olduğu, daha doğrusu ne olması gerektiği konusunda yeterli bilgiye sahip değiller. Hatta, bir çok yönetici planlama yapmayı gereksiz bir masraf olarak görmekte ve günlük işlerle ilgilenme eğilimi taşımaktadır⁵⁴.

KOBİ'lerin büyük çoğunluğu daha yatırım aşamasında ayrıntılı bir planlama çalışmalarını yapmamaktadırlar. Yatırım konusuna karar vermeden önce ayrıntılı bir Pazar araştırması ve fizibilite etüdü yapan yada yatıran işletme sayısı yok denecek kadar azdır⁵⁵.

⁵² Mucuk, **age**, 80.

⁵³ Küçük, **age**, 118.

⁵⁴ Bahadır, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim,” **Verimlilik Dergisi**, (No.1,1996):46.

⁵⁵ Namazalieva, **age**, 20.

KOBİ yöneticileri planlama aşamasında, aşağıdaki sıralanan türden sorunlarla karşı karşıya kalabilirler⁵⁶:

- Amaç veya amaçlar dizisinin belirlenememesi,
- Amaçlara ulaşmayı kolaylaştırıcı veya sınırlayıcı faktörlerin yeterince iyi analiz edilememesi,
- Alternatif planların geliştirilememesi,
- Alternatif planların karşılaştırılmasında yetersiz kalınması,
- En uygun seçeneğin belirlenmesinde bilimsel ilkelerden çok şahsi yetenek veya deneyimlere güvenilmesi,
- Planların uygulanmasında astların göz ardı edilmesi veya tam katılımlarının sağlanamaması,

Bu nedenle KOBİ'lerde planlama yapılırken, çok dikkatli davranılmalı ve en geniş ortamlara göre esnek plan yapıp, gerekli düzenlemelerin yapılabilmesi için açık kapı bırakılmalıdır⁵⁷.

2.4.6. Örgütlenme Fonksiyonu İle İlgili Sorunlar

Örgüt kavramı, insanın özel ve iş yaşamında son derece önemli bir yer tutar. Hemen her iş veya faaliyet için her zaman bir tür örgütlemeye (organize olmaya, teşkilatlanmaya) ihtiyaç duyabileceği gibi, hemen her insana özel ve iş yaşamında örgütlerle ilişki içindedir⁵⁸.

Örgüt, belirli amaçlara ulaşmak için bilinçli bir şekilde kurulmuş toplumsal birimlerdir. Bir diğer tanımla örgüt, bireylerin ve işlevlerin, üretici ilişki içinde yapılandırılmasıdır⁵⁹.

Örgütlenme: "üretim faktörlerini sistemli, uyumlu ve etkili biçimde kullanarak mal ve hizmet üretmek için insanların, görevlerini en iyi biçimde yapmak üzere düzene

⁵⁶ Erdoğan, Develioğlu, Büyük, age, 44.

⁵⁷ Tahir Akgemci, **KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, KOSGEB, Ankara, 2001. <http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/081.html>, s.23. [15.04.2008].

⁵⁸ Küçük, age, 122.

⁵⁹ Age, 122.

konmaları ve her türlü araç, gereç malzeme ile donatılmaları’’ şeklinde tanımlanabilir.⁶⁰

Örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılabilir; birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüt; ikinci anlamda ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Hatta bazen örgüt kavramına üçüncü bir anlamı da vermektedir. Bu anlamda örgüt, bir toplumsal çevrede bir amacı gerçekleştirmek için oluşturulmuş sosyal bir sisteme verilen isimdir⁶¹.

KOBİ’lerde, genellikle basit ve formal olmayan bir örgüt yapısı bulunmaktadır. Dolayısıyla iş bölümü uygulaması daha kolay olabilmektedir. Yani bu işletmelerde çalışan insanların hemen hemen hepsinin birbirini tanınması iş bölümünde kolaylık sağlamaktadır. Bu da, kimin ne yapacağı, kimden emir alıp kime vereceği açık bir şekilde belirlenmiş durumdadır. Diğer yandan, bilindiği gibi, KOBİ’lerde yönetici kimin ne yapacağını kendisi saptamaktadır. Ancak, böyle durumda, yöneticinin olmadığı zamanlarda işlerin aksamasına neden olabilmektedir⁶².

Genellikle, KOBİ’lerin sahip yöneticileri başkaları ile görevleri paylaşmak istememekte ve yardımcılarına kolayca yetki devredilememektedir. Özellikle, işletme sahipleri yönetimi profesyonel yöneticilere devretme konusunda çekingen davranmaktadırlar. Bunun sebebi de, profesyonel yöneticinin, mal sahibi yönetici gibi işletmeye bağlı çalışmayacağı, risk altına girmediğinden işletme yönetimine gereken önemi vermeyeceği, pratik bilgilerinin ve tecrübenin yetersiz oluşu, işletmeye getireceği maliyetin yüksekliği gibidir. Bir yandan da yönetici başarılı olduğu takdirde işletmeye katkı sağladığı gibi maaşına zam istemekte yada büyük bir miktarda prim, bazı durumlarda ise şirket ortağı olmayı bile öne sürebilmektedirler.

Diğer bir sorun da personel eğitimiyle ilgilidir. Personel araştırması yapılmadığı için, bilinçli bir personel seçimi de yapılamamaktadır. Öte yandan, KOBİ’lerde emek yoğunluğunun yüksek oluşu ve siparişe göre iş yapmalarından dolayı çok yönlü elemana ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak, bunların tedarik edilmesi konusunda sorunlar yaşanmaktadır. Böyle olmakla birlikte mevcut persönel eğitimine işletmenin finansal

⁶⁰ Akgemci, age, 23.

⁶¹ Age, 122.

⁶² Müftüoğlu, age, 123.

yetersizliğinden ya da sahip yöneticinin isteksizliğinden dolayı ağırlık verilmektedir⁶³.

KOBİ'ler genelde aile şirketleri olduğu için de eleman seçiminde genelde tanıdıklar işe alınmaktadır. Bu gibi seçimler örgüte bazen ters yönden yansımaktadır.

Örgütlenme işlevinin aşamalarını şöyle sıralayabiliriz⁶⁴:

- a) **Örgütsel yapının kurulması:** Bu evrede görülecek işler belirlenir, çeşitli ölçütlere göre bölümlere ayrılır ve örgütün yapısal düzeni kurulur.
- b) **İlişkilerin saptanması:** Örgütlemenin ikinci evresinde yönetim birimleri arasında kanalları kurulur, eşgüdünü kolaylaştırmak amacıyla bağlantılar belirlenir.
- c) **Görev tanımlarının yapılması:** Örgütlemenin bu aşamasında mevkilerin temel işleri, yetki ve sorumlulukları belirlenir, yönetim alanları ayarlanır işletme içi ve dışı ilişkiler saptanır. Bu arada görev tanımları ve iş gerekleri hazırlanır.
- d) **Görevin gerektirdiği niteliklerin tanımlanması:** Örgütlemenin bu son aşamasında her görevi yüklenecek olan kişinin eğitim durumu, iş tecrübesi ve kişisel nitelikleri tanımlanır. Bu tanımlama yöneticiyi seçme, işe alma, eğitime değerlendirme açısından bir ölçüt oluşturur.

Bu örgütün aşamaları örgüt içindeki sorunların çözülmesinde yardımcı olacaktır. Ama işletme içinde bu tür aşamaların kullanılmaması çok üzücüdür, problemlerin önünü kısıtlamak için örgütün aşamaların yapılması gerekmektedir, çoğu zaman yöneticiler buna zaman ayırmamaktadırlar.

2.4.7. Yöneltilme Fonksiyonu İle İlgili Sorunlar

Yönetimde planlama organizasyon ve kadrolama faaliyetlerinden sonra sıra, oluşturulan yapının işletmesinde, başka bir ifadeyle örgütün harekete geçirilmesine gelir. Bu yöneltilme fonksiyonu ile başılır. Yöneticiler örgütü, çalışanları harekete geçirmek için onlara emir verir yada motive ederler. Yöneltilme işlevi, işgörenlerin görevlerini etkin biçimde yapmalarını sağlayan bir yönetim fonksiyonudur⁶⁵.

⁶³ Özgen, Doğan, **age**,47-48.

⁶⁴ Küçük, **age**,123.

⁶⁵ Küçük, **age**,126

Yönelme sürecinde yönetici; a) emir vermek, b) önderlik etmek, c) çalışanları motive etmek, d) haberleşmeyi sağlamak gibi faaliyetleri yerine getirir⁶⁶.

Planlama, örgütleme, kadrolama koordinasyon ile oluşturulan örgütsel yapının, işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi, bir başka ifadeyle işletmenin harekete geçirilmesi gerekir. Bu yöneltme fonksyonu sayesinde olur. Yöneltme, örgütsel faaliyet devam ettikçe sürer. Emir komuta veya, yürütme olarak da adlandırılabilen bu işlevin amacı, işgörenlerin kendilerine verilen görevleri, etkin biçimde yerine getirilmelerini sağlamaktadır. Bu olmadan planlama ve örgütleme aşamalarında yapılanların, başarıya ulaşması söz konusu olamaz⁶⁷.

Bilindiği gibi emirler yazılı veya sözlü olabilir. Bu açıdan KOBİ'lerde daha çok sözlü emirlerin çoğunlukta olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmacılara göre, işletmenin küçük olması nedeniyle yüz yüze görüşme, yazılı emir ve yönergelerle daha iyi anlaşılmakta ve daha etkili olmaktadır⁶⁸.

KOBİ'lerde çoğu durumda yöneticilerin otoriter, demokratik veya çalışanları serbest bırakan liderlik biçimlerinin belli özelliklerini bir arada kullandıkları görülür. KOBİ sahiplerinin önemli bir kısmı otoriter liderlik biçimini benimsemişlerdir⁶⁹.

Yöneticiler, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için çalışma gruplarını ve grup üyelerini yönlendirme yeteneğinde olmalıdırlar. Etkili liderler veya yöneticiler, bireysel dinamikleri anlamalı, onları motive edebilmeli ve onlarla etkili iletişim kurabilmelidir⁷⁰.

KOBİ'lerde genelde sahip yöneticileri şirket sahibi olmaktadır, bu nedenle çalışanları motive etme konusunda çok zayıf olmaktadır. Nedenlerine durulacak olursa işçi sayısının az olması, kıdem tazminatının ödenememesi, prim veya yüzde ikramiyelerinin verilememesi, yakıt, yol parası, öğrenim yardımı gibi sosyal yardımlar verilememekte. Çalışanlar sadece maaşla yetinmektedir ve işe, işyerine daha az dikkat ayırmaktadırlar, bu ise verimliliğin düşük olmasına neden olmakta.

Haberleşme, işletmede çalışanlar arasındaki bilgi alış-verişidir. KOBİ'lerde haberleşme kanalları resmi olmayan şekilde oluşur. Etkin bir haberleşme politikası

⁶⁶ Alpugan, **age**,261.

⁶⁷ **Age**,126.

⁶⁸ **Age**,24.

⁶⁹ Namazalieva, **age**,23.

⁷⁰ **Age**,127.

takip etmek isteyen her yönetici, işçilere ileteceği haberlerin kapsalarını iyi saptayıp, geniş ölçüde bir liste hazırlayabilmelidir. Bir yönetici “işçi bunlardan anlamaz, hırnüz o kapasiteye ulaşmadı” gibi düşüncelerle bir çok haberi işçilerden saklamaya kalkarsa, pek de isabetli hareket etmiş sayılmaz⁷¹.

2.4.8. Koordinasyon (Eşgüdüleme) Fonksiyonu

Koordinasyon (eşgüdüleme), örgütün yaptığı işin çeşitli bölümlerin birbirleri ile ilişkilendirme fonksiyonudur. Koordinasyon, yöneticinin önemli görevlerinden biridir. Örgütsel amaçlara ulaşmak çok sayıda insanın katkısı ile gerçekleşeceğinden, örgütte detaylı bir işbölümüne gerek vardır. İşbölümü yapıldığında yapılacak iş, küçük parçalara bölünür ve her bir parça bir işgörenin sorumluluğuna verilir. Örgütün amacına ulaşabilmesi için bu küçük parçalar arasında anlamlı ilişkilerin kurulması yani eşgüdüm gereklidir. Söz konusu gereklilik, koordinasyon ile karşılanır⁷².

KOBİ’lerde karşılaşılan en önmlü sorun koordinasyon sorunu belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yapılması gereken işlerin sırasıyla ve birbirini tamamlayıcı biçimde işletme sahibi tarafından yerine getirilmemesinden kaynaklanmaktadır⁷³.

KOBİ’lerde koordinasyon genellikle tek kişinin sorumlu olduğu bir fonksiyondur. Bunlarda karşılaşılan en önemli sorun da belirlenen amaçlara ulaşabilmek için yapılması gereken işlerin sırasıyla ve birbirini tamamlayıcı biçimde işletme sahip yöneticisi tarafından yerine getirilmemesinden kaynaklanmaktadır⁷⁴.

Koordinasyonun etkili olabilmesi için de, iyi işleyen bir haberleşme sisteminin varlığı gerekir. Çünkü iyi bir iletişim sistemi, grup üyelerini birbirlerinin çalışmalarından haberdar kılmayı sağlar. İşletmeyi oluşturan çeşitli bölümler, birbirlerinin yaptıklarından haberdar olmazlarsa, kararsız ve kendi kendilerine rakip niteliğe bürünürler⁷⁵.

KOBİ’lerde, gündeme gelen belli başlı koordinasyon sorunları arasında, “kabul görebilecek yalın bir örgüt yapısı kurulamaması, KOBİ amaç, plan ve programlarının uyumlaştırılamaması, örgüt içi iletişim biçiminin sahip veya ortakların

⁷¹ Akgemci, **age**,25.

⁷² Küçük, **age**, 124.

⁷³ Alpugan, **age**,225

⁷⁴ **Age**,263.

⁷⁵ Mucuk, **age**,92.

uygulamalarına bağıli gelişip, şekillenmesi, işbirliği ve ekip çalışması ruhunun sahip, ortak veya yakınlarının tutumlarına bırakılıp, kararlara katılımda astların yeterince özendirilmemeleri” sıralanabilir⁷⁶.

2.4.9. Denetim (Kontrol) Fonksiyonu İle İlgili Sorunlar

Denetim, yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olarak, planlama ile başlayan yönetim sürecini tamamlayan son halkadır.

Denetim en basit bir ifadeyle, “olması gerekenle, olanın karşılaştırılması, aradaki olumsuz farkların belirlenerek düzeltici tedbirlerin alınmasıdır”. Denetim, arzuların amaçlara ulaşılıp ulaşamadığını veya ne ölçüde ulaşıldığını araştırmaktadır. Böylece, denetim ile diğer fonksiyonların neleri, nasıl ve ne ölçüde başardığı araştırılıp belirlenir⁷⁷.

Henri Fayol’un belirttiğı gibi üstlenen bir işin kontrolü; her şeyin uygulanan plana, verilen emirlere ve belirlenen prensiplere uygun yürütüldüğünü gözlemlemektir. Kontrolün amacı, hatalara dikkati çekmek ve tekrar ortaya çıkmasını engellemek için sorunları tespit etmektir⁷⁸.

KOBİ’lerde denetim çok önemsenmemektedir bunun nedenlerinden birisi yöneticinin başka işlerle meşkül olmasıdır. İşletmelerde çok az insan çalıştığı için denetim, kontrol gibi fonksiyonların önemsiz bırakılması ne yazık ki normal hale gelmiş durumdadır.

İşletmede amaçlanan faaliyetlerle gerçekleşen faaliyetler arasında bir sapma ortaya çıkarsa, bu kontrol işlevi ile belirlenebilir. Ancak bu işlev için de şu aşamaların yerine getirilmesi gerekmektedir;

- Amaç, plan ve politikaların ışığında kontrol standartlarının belirlenmesi,
- Stratejik kontrol noktalarının belirlenmesi,
- Gerçekleşen durumun belirlenmesi ve standartlarla karşılaştırılması,
- Sapma nedenlerinin belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması,.

Etkili denetimin sağlanması için ise bazı temel koşulları yerine getirmek gerekmektedir, bunlar;

⁷⁶ Akgemci, **age**,25.

⁷⁷ Mucuk, **age**,93

⁷⁸ Erdoğan, **age**,52.

- Denetim sistemi işletmenin amaçlarına uygun biçimde işlemelidir
- Denetim her yönetsel basamakta yapılmalıdır,
- Ortaya çıkan sapmalar en kısa zamanda ve en etkili biçimde giderilmelidir,
- Denetim gerektiğinde esnek olmalıdır. Planda yer almayan gözden kaçan noktalar da denetlenmelidir,
- Denetimde kullanılan araçlar anlaşılır nitelik taşımalıdır,
- Denetim görev ve sorumluluklarının kimlere ait olduğu iyi saptanmalıdır.

İşletme ölçeğine göre farklılık gösterse de genel anlamda birçok işletme, kontrol fonksiyonu ile ilgili olarak aşağıda sıralanan sorunlar ile karşılaşmaktadır⁷⁹:

- Mal ve hizmetler ile beşeri kaynaklarda Kabul gören bir standart olmaması,
- Örgütsel uygulamalarda zamanı etkin kullanacak yöntemler geliştirememek,
- Mal ve hizmet üretiminde plan ve program yoksunluğundan kaynaklanan kargaşa ortamı,
- Başarı değerlendirme ölçülerinde istikrarlı bir system geliştirememek,
- Bilgi işlem sistemlerinden yeterince yararlanamamak,
- Düzeltici eylemlerin patron, ortak veya yakınlarının inisiyatifine bırakılması..

Evet en önde gelen problemlerin biri de aile şirketlerindeki denetleme, kontrolün iyi yapılamamasından kaynaklanır. Bunun nedeni ise kardeşlik, akrabalık düşünceleridir. Yöneticiler kendi aile içi akraba, kardeşlerine sert emirler ve davranışlarda bulunamamaktadırlar, çoğu zaman fikir ve inisiyatifleri onları kırımadan öylesine bırakmaktadır.

⁷⁹ Erdoğan, Develioğlu, Büyük, **age**,53-54.

3. KIRGIZİSTAN'DA KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER

3.1. Kırgız Cumhuriyeti Hakkında Genel Bilgiler

Ülke Bilgileri⁸⁰:

Resmi adı	: Kırgız Cumhuriyeti
Bağımsızlığın Kabulü	: 31 Ağustos 1991
Parlamento	: Resmi Adı – Cogorku Keneş, 4 sene partilik seçilen 105 milletvekilinin katıldığı iki meclisten ibarettir
Başkenti	: Bişkek
Nüfusu (Ağustos 2002)	: 5.000.000
Yüzölçümü	: 198.500 km ²
Dil	: Kırgızca (Devet Dili), Rusça (Resmi Dil)
İdari Bölgeler	: 8 idari bölge bulunmaktadır: Çüy, Isık Göl, Narın, Talas, Oş, Calalabad, Batken. Her idari bölge ilçelere (toplam 45 ilçe), ilçeler ise köy idarelerine muhtarlıklara bölünmüştür.
Şehirler	: Bişkek, Oş, Calalabad, Karakol, Tokmok, Kara Balta, Talas, Çolpon Ata, Balıkçı, Narın, Batken.
Komşuları	: Kazakistan (Kuzey), Çin Halk Cumhuriyeti (Güneydoğu ve Doğu), Özbekistan (Batı), Tacikistan (Güneybatı)
Para Birimi	: SOM (3 Mayıs 1993'te tedavüle girdi) 1 ABD doları 36,20 SOM'a denk gelmekte.

⁸⁰ Kırgızistan'ın Hakkında Genel Bigiler
[http://www.nurettinaksu.net/index.php?view=article&id=5:kirgizistan&tmpl=component&print=1&p\[10.04.2008\]](http://www.nurettinaksu.net/index.php?view=article&id=5:kirgizistan&tmpl=component&print=1&p[10.04.2008]).

Nüfus Kompozisyonu : Kırgız (%61,6), Rus (%14,9), Özbek (14,4), Ukraynalı (%1,5), Diğer (%7,8)

Okuma Yazma Oranı : %97

İklimi : Değişik iklim tipleri mevcut olmakla birlikte, ülke genelinde karasal iklim hakimdir.

Dış İlişkileri : 135 ülke tarafından tanınmış, 96 ülke ile diplomatic ilişkide bulunmaktadır.

3.2. Kırgızistan'ın Egemenliğine Kavuştuktan Sonraki Ekonomisi

Kırgızistan egemenliğini 1991 yılında kazandıktan sonra zor bir ekonomik durumla karşılaşmıştır. 1991 yılının sonunda 1992 yılının ilk dönemlerinde diğer ortaysa devletleri gibi Kırgızistan da bazı reformları gerçekleştirmeye koyulmuştur.

Sovyetler birliği dağıldıktan sonra Kırgızistan'ın önünde yeni ekonomik politikasının kurulması ve bu programların uygulanması söz konusu olmuştur. En önemli ekonomik reformların biri de 1992'de fiyat politikasının etkin yapılması ile gerçekleştirilmiştir. Fiyat istikrarının dengelenmesi ile beraber bunları daha iyi kontrol etmek için bazı kurumlar yeniden düzenlenmiştir. Bu planda en başta gelen problemlerin biri özelleştirme olmuştur. Bu esnada fiyatın etkin kılınması ile beraber müesseselik yeniden düzenleme gerçekleştirilmeye başlamıştır. Ekonomik reformların önemli alanları olan enflasyonu indirmek ve onun sabit durumunun, milli som'un değerinin istikrarını sağlamak, bütçenin açığın azaltmak, büyük firmaların organizasyon yapılanmasını yeniden düzenlemek, ekonominin bazı sektörlerindeki tekelleşmenin terhis olunmasını, devletin özelleştirme programının gerçekleştirilmesini, fiyatın ve iç ekonomik faaliyetlerin serbest olmasını, halkın sosyal haklarının korunmasını kapsamıştır.⁸¹

Başlangıç yılların ekonomik durumu çok zor ekonomik reformların yapılmasını gerektirmekteydi, mademki halkın yaşam düzeyinin düşük olan bir dönemlerdi o zamanlar.

⁸¹ G.Z.Kudabayeva, *Teknika Profesiynalnogo Predprinimatelstvo*, (Bişkek:Vıpusk ,2004),16

Bu gibi köklü bir değişimlere hem devlet olarak, hem toplum olarak hazır değildi. Krizisin derinliği ve uzunluğu böyle kaçınılmaz bir durumlarda önemli ölçüde hem üretim, hem insan potansiyelini etkin kullanmayı zorlaştırmıştır.⁸²

3.3. Serbest Piyasa Ekonomisinin Kırgızistan’a Etkisi.

Daha önce belirttiğimiz gibi Kırgızistan 1991 yılında bağımsızlığını aldıktan sonra, merkezi planlamaya dayalı ekonomik model yerini serbest piyasa ekonomisi kurallarının geçerli olduğu bir sisteme bırakmıştır. Dolayısıyla, geçiş sürecini yaşayan pek çok ülkede olduğu gibi Kırgızistan’da da söz konusu dönüşüm süreci, serbest piyasa sistemine adaptasyonun sağlanması bakımından bazı aksaklıkları da beraberinde getirerek ekonomik ve mali sorunların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu çerçevede mevcut sorunlara çeşitli alternatif çözümler getirebilmek ve Kırgız ekonomisinin yeniden yapılandırılmasına katkı sağlamak için başta IMF olmak üzere uluslararası mali kurumlarca bazı destek programları yürürlüğe konulmuştur. Bu programların esas amacı, ülkenin gelişmişlik düzeyini daha üst seviyelere çıkarabilmek açısından sürdürülebilir kalkınmaya yönelik çalışmaları gerçekleştirmektir. Nitekim bu doğrultuda 1996 yılından itibaren başlatılan ekonomik ve mali reform çalışmaları uluslararası mali kuruluşlar gözetiminde halen devam etmektedir. Yapılan reform çalışmalarının enflasyonun düşürülmesi, ekonomik büyüme, liberalleşme sürecinin hızlandırılması ve ekonominin yeniden yapılandırılması gibi hedeflere ulaşabilme yönünde önemli katkıları olmuştur. Öte yandan dışa açık kalkınma stratejisinin benimsenmesinin göstergesi olan bir diğer gelişme ise ülkenin 1998 yılında Dünya Ticaret Örgütü’ne katılmasıdır. Ayrıca ekonominin yeniden yapılandırılması kapsamında 2002 yılında “Ulusal Yoksulluk Azaltım Stratejisi” belirlenerek bu yönde çalışmalara başlanmıştır.

Bütün bu çalışmalara rağmen ülkenin yapısal sorunlarını ortadan kaldırabilmek için öncelikle ele alınması gereken bazı kısıtlar da mevcuttur. Bu kısıtlar; mali yapının zayıflığı, yüksek dış borçluluk, toplam yatırım seviyesinin düşüklüğü, kamu ve özel sektör arasında eşgüdümün sağlanamaması, ekonominin ağırlıklı olarak tarım ve hayvancılığa dayalı olması, ülkenin dağlık coğrafi yapısı nedeniyle bölgesel işbirliği olanaklarının sınırlı olması, yolsuzluklar, politik müdahaleler, aşırı kırtasiyecilik ve yasa dışı faaliyetlerin denetimindeki yetersizliklerdir. Bu tür kısıtları ortadan

⁸² Natsionalnıy Statistiçeskiy Komitet KR. [7.07.2008] <http://nsc.bishkek.su>

kaldırmak ve ülkeyi piyasa odaklı bir yapıya kavuşturmak için ülkede bir dizi çalışma yürütülmektedir. Bu çalışmalar kapsamı itibariyle iktisadi ve mali amaçlı olup, bir kısmı bütçe sisteminin yeniden yapılandırılması ve bu bağlamda modern bir bütçe sisteminin uygulanabilmesi hedeflerine yöneliktir. Buna paralel olarak yürütülen projelerle mali yapının yetersizlikleri, aşırı kırtasiyecilik, yolsuzluk ve mali uygulamaların denetimindeki yetersizlik gibi sorunlar ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır.

Yaşamakta olduğumuz dönemde ekonomik reformların yapılmasının ve serbest piyasa ekonomisine geçilmenin, iç kaynakların doğru, stratejik planların etkin kullanılmasının, halkın refahlığı için KOBİ'lerin geliştirilmesinin önemini artırmak gerekmektedir.

Serbest piyasa ekonomisine geçiş Kırgızistan için çok ağır ekonomik zorluklar getirmiştir. En önemli problemlerin biri de KOBİ'leri geliştirmek ve onları desteklemek olmuştur⁸³. Ama buna yönelik hiçbir işlem ve faaliyet geçtiğimiz dönemlerde bulunmamıştır.

Diğer yandan, sistemdeki yapısal parçalanmanın yol açtığı üretim düşüşleri, para arzındaki kontrolsüz artış ve fiyatların serbest bırakılmasından kaynaklanan yüksek enflasyon bu dönemde Kırgızistan ekonomisini derinden etkilemiştir⁸⁴.

1992-1994 yılları arasında sanayide yıllık %25-28, 1995'te ise %35'e kadar düşüş kaydedilmiştir. Bununla birlikte, araştırmacılar tarafından, bu beş yıl, ekonomik açıdan ele alındığında sadece "kaybedilen beş yıllık değil", serbest piyasa ekonomisine geçiş ve karma ekonomisinin temellerinin atıldığı yıllar olarak değerlendirilmektedir⁸⁵.

KOBİ'lerin az olmasının nedeni ise insanların bu ekonomik şartlar altında çok fazla riske girme korkusu söz konusu olduğu söylenilebilir. Bu açıdan ülkemizde 1994 yılından itibaren KOBİ'lerin gelişmesi görünmeye başlamıştır. KOBİ'lerin oluşum aşamaların genel olarak yedi aşamaya bölebiliriz. Bu aşamalarda KOBİ'lerin devlet ekonomisine, ülkenin politik açıdan ayağa kalkmasına, işsizliğin belli bir oranda düşmesine katkıda bulunduğu ileride net bir rakamlarla ispat etmeye çalışılacaktır.

⁸³ G.Z.Kudabayeva, **Teknika Profesiynalnogo Predprinimatelstvo**, (Bişkek, Vıpusk,2004),16

⁸⁴ Natsionalniy Statistiçeskiy Komitet KR. [7.07.2008] <http://nsc.bishkek.su>

⁸⁵ Janılbübü Cuburova, **Osnovnie predposilki Ekonomičeskogo Rotsa v Kyrghyzstane**, (Bişkek, Vıpusk,1999),1-2.

Tablo 9: GSYİH'nın Sektöre Göre Dağılımı

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Tarım	40,6	46,2	41,1	35,9	38,2	36,2
Sanayi	12,0	11,1	16,5	18,3	21,3	20,5
İnşaat	6,1	6,0	4,5	4,5	3,9	3,0
Diğer	41,3	36,7	37,9	4,3	39,6	39,5
GSYİH(Toplam %100)	100	100	100	100	100	100

Namazaliyeva, age,75

3.4. Kırgızistan'da KOBİ Kavramı

KOBİ'lerin kurulması başka ülkelerde seneleri almıştır, Kırgızistan'da ise Sovyetler Birliği dağıldıktan sonraki dönemlerde faaliyete geçmeye başlamıştır. Eğer Kırgızistan'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerin aşamalarına bakacak olursak, onları elle sayılacak bir sayıya ulaşacağımız açık bir şekilde gözükmektedir. Birinci aşaması Sovyetler Birliği'nin son dönemlerine denk gelmektedir 1980 yıllarının sonu ve 1987-1991 yılları olmuştur.

İlk aşama Sovyetler birliğinin son dönemleri, 1980'li yılların sonu (1987-1991yy), hızlı hazırlanan malların üretimi, hizmet alanı, perakende satımı, toplu beslenme gibi alanlarda bazı gelişmeler görülmüştür⁸⁶.

O zamanlar bazı şahıslar ticaretle uğraşmaya başlamış, başka ülkelerden küçük miktarda giysi, değerli hediye, eşya gibi ürünleri getirip satmaya başlamışlardır. Bunun için ise devlete hiçbir vergi ödememişlerdir. Ama o dönemlerde böyle bir davranışlarda bulunmak Sovyetler birliğindeki insanlar için tuhaf, utanç verici bir davranış sıfatında algılanıyordu ve bu adama "spekulyant" ismi konuluyordu. Halkın çoğunluğu da bu alanda faaliyette bulunan insanlara kötü gözleriyle bakıyor, halk düşmanı olarak nitelendiriyorlardı.

İkinci aşama Sovyetler Birliği dağıldıktan sonra Kırgızistan'ın egemenliğine kavuştuğu dönemde denk gelmektedir. 1992 yılından itibaren küçük ve orta ölçekli işletmelerin sayısının en yükselen ve işçi istihdamının çoğunluğunun bu işletmelerde

⁸⁶ Diyanbaeva T.S., Djaparova E. S., ve diğerleri, **Maliy i Sredniy Biznes v Kyrgyzstane: Sostoyanie, Problemy i Perspektivi**, (Bişkek: Fond Soros Kyrgyzstan 2001),62.

çalıştığı görülmüştür. Diğer taraftan fiyat istikrarının sağlanmaması devlet vergilerinin yüksekliği küçük işletmeleri boğazlıyordu. Sanayi alanında faaliyet gösteren işletmelerin çoğu vergilerin yüksekliği, memleketteki enflasyonun baskısı yüzünden daha esnek, daha elverişli olan ticari faaliyete geçmişlerdir.

Paradoks gibi değişen bu durumda enflasyonun yüksek, vergi sisteminin ağır şartlarına rağmen KOBİ'lerin sayısının artması yüksek gelirin, karın elde edilmesi, sermaye hızının yüksekliği, halk tarafından sabit talebin olması ile sonuçlandığı öne sürülmektedir. 1993 yılının Mayıs ayına kadar yani Kırgız Cumhuriyetinin SOM'unu yürürlüğe girinceye kadar ekonomide istikrarsızlık ve politik dengesizlik devam etmiştir.

Üçüncü aşama ise (1994- 1996 yy) arası KOBİ'lerin yükselişinin yavaşlaması söz konusu olmuştur. Satışların azalması, verimliliğinin inanılmaz derecede düşmesi, işletmelerin faaliyetlerinin dışa dönük hiçbir işlemleri gerçekleştirememeye başlamıştır. Bunun nedenleri ise devlet vergilerinin yüksek olması, finansman kaynaklarının bulunmasının çok zor olması açık bellidir⁸⁷.

1996 yılların başında enflasyon yükselmeye başlanmıştır, bunun nedenleri ise ithalatın hızlı bir şekilde artması ve Kırgız Devlet Milli Banka'sı rezervinde dövizin birikmesi, diğer taraftan Kırgızistan'ın Rusya Federasyonuna olan borcunun kapatılması (132,8 milyon Amerika doları) yabancı dövizin artmasına sebep olmuştur. Bu iki başlıca nedenlerden dolayı Kırgız SOM'unun devalvasyonunun (kıymetinin) düşüşü görülmüştür (Bkz Tablo 10).

Diğer önemli durumlardan biri para piyasasındaydı. Devlette çalışan işçilerin maaşlarının ödenmesi söz konusuydu ve bu da SOM'un para piyasasındaki düşüşünün yani enflasyonun gerçekleşmesine doğrudan sebep olmuştur. Emeklilik maaşının ödenmesi, devlet memurlarına ödenen para miktarı ve başka ödemeler 600 milyon SOM'a çıkmıştır. 1996 yılındaki som'un değerinin düşüşü ithal edilen mallara ihtiyacın artması ve yabancı döviz talebinin yükselmesi som'un değerini baya düşürmüştür (yani döviz dönüşünün hızı artmıştır, bu da enflasyona sürüklemiştir. Böyle sebeplerin sonucu ülkedeki enflasyonun aylık yükseliş temposu Kasım'da % 6,6'ya kadar çıkmıştır. Sonuçta genel olarak enflasyon seviyesi 1996 yılında %35 olup, 1995 yılında yaşanan %31,9 oranını aşmıştır. Burada önemle altını

⁸⁷ Dıykanbaeva T.S., Djaparova E. S., ve diğerleri, **Maliy i Sredniy Biznes v Kyrgyzstane: Sostoyanie, Problemy i Perspektivi**, (Bişkek: Fond Soros, 2001), 63

çizecek olursak ülkedeki enflasyonun artması devlet parasına olan güvenliliğin azalmasına ve yeni enflasyonun yaşanmasına neden olacaktır.⁸⁸

Tablo 10: Kırgız SOM'unun Dolara Olan Farkı

Aylar	Dolar hacminde ABD (bin.dolar)	Som hacminde (bin.dolar)	Som'un dolara olan farkı
Ocak	17018,637	192310,6	11,30
Şubat	10884,657	124085,1	11,40
Mart	8535,533	96878,3	11,35
Nisan	10380,515	120933,0	11,65
Mayıs	6337,742	76052,9	12,00
Haziran	5766,885	70356,0	12,20
Temmuz	5316,228	65123,8	12,25
Ağustos	6226,126	75647,8	12,15
Eylül	2830,189	37500,0	13,25
Ekim	7099,188	109327,5	15,40
Kasım	12982,688	218758,3	16,85
Aralık	7583,740	126648,5	16,70
Toplam:	100962,156	1313261,8	

Döviz satışında fark edilen sonuçlar 1996 yıl **Bankovskiy vestnik**,(Kırgız Cumhuriyeti, No1. 1997):15.

1998 yılında som'un dolara olan farkı keskin bir şekilde düşmüştür, bunun sebebi ise Rusya'daki krizin etkilerinden olduğu söylenebilir. Bu krizin sonucunda ithal olan malların fiyatları yükselmiştir, tüm faaliyetlerin yavaşladığı, üretimin durduğu görülmüştür. Som'un dolara olan farkı ise 1998 yılının kasım aylarında %20'lere kadar indiği belirlenmiştir.

Dördüncü aşama ise KOBİ'lerin gelişimi 1997- 1999 yıllar arası Kırgızistan'da önemli, üstün rol almaya başlamıştır.

⁸⁸ Natsionalniy Statisticheskiy Komitet Kırgızskoy Respubliki Bışkek 2001 god.

Bu aşamada memlekette KOBİ'lerin gelişiminde en önemli yeri alan tarım ve çiftçilik üretimi, buğday, et, yün, patates, pamuk, tütün, meyve ve sebze ve başka günlük ihtiyaçları olmuştur. Genel olarak bakıldığında halka bu hizmetleri, gereksinimleri sunmak ve köy ya da bölgenin belirli bir kısmın iş ile istihdam etmek olmuştur.

1997 yılı ekonomide büyüme eğilimleri görünmeye başlar. Bu yıldır işletmeye açılan "Kumtör" altın yatağı ile Karabalta maden fabrikası sayesinde sanayi sektöründe önceki yıllarla karşılaştırıldığında en yüksek üretim artışı gerçekleştirmiştir. (Bkz Tablo 9).

Kırgızistan Devletinin istatistik komitesinin verilerine göre 1998 yılının birinci yarısında KOBİ'lere kaydedilen işletmelerin sayısı çoğalmıştır. Küçük işletmeler 21550 tane, orta ölçekli işletmeler 1960'a yükselmiştir. Çalışan işçi sayısına bakacak olursak 1 milyon 22,8 bin kişidir, bu ise ekonomi alanındaki çalışan işçi sayısının %10,6'sına denk gelmektedir. Serbest piyasa ekonomisinde KOBİ'lerin yeri çok büyüktür sebebi sanayi ürünlerin üretmektedir. KOBİ'lerin brüt üretimindeki alacağı rakam % 38,30'a ulaşmıştır.

1992- 1997 yılları arası KOBİ'lerin hareketinde paradoks görülmüştür: küçük işletmelerin sayısı %2,9'a yükselmiş, ortalama işçi sayısının ise 2 katına inmiştir.

1997 yılı işletmelerin iç brüt üretiminin % 35,20 'sını kapsamıştır. KOBİ'ler tarafından 1999 yılı toplam çiftçilik işletmelerinde üretilen ürünlerin %42,80'i üretilmiştir. Bu verilerin sonucunda KOBİ'lerin Kırgızistan'da oluşmaya, ekonomide yerini almaya başladığını, pazarın oluştuğunu göstermektedir.

Beşinci aşama ise 2000 yıllara denk gelmektedir ve bu dönemlerde Kırgızistan'da girişimcilerin ilk kongresi düzenlenmiş olup, bu zamana kadar yapılan işlemlerin sonuçları ve bundan sonraki yapılacak faaliyetlerin planları, ileriye dönük gelişmelerin önünü açmak gibi sorular konuşulmuştur.

İşletmelerin çoğu 1999 yılında ticarete yönelikti %38,40, işlenmiş sanayi %21,10, inşaat alanında ise %9,30, son olarak ulaşım ve haberleşmede ise %7'lik bir orandadır.

Tablo 11: Kırgızistan’da KOBİ’lerin Sektörel Göstergeleri

	1996		1997		1998		1999	
	Milyon som	%	Milyon som	%	Milyon som	%	Milyon som	%
Tümü	23361,5	100	30695,4	100	34189,7	100	48321,1	100
Sanayi	2587,9	11,1	5077,4	16,5	5559,2	16,3	8848,3	18,3
Tarım	10820,2	46,2	12615,1	41,1	12286,2	35,9	18458,7	38,2
inşaat	1396,6	6,0	1384,8	4,5	1537,3	4,5	1884,5	3,9
Transport ve haberleşme	1071,5	4,6	1290	4,2	1535,	4,5	2126,1	4,4
Ticaret ve tüketim	2426,1	10,4	3206,8	10,5	4313,3	12,6	6040,1	12,5
Diğer	5059,2	21,7	7121,3	23,2	8957,7	26,2	10963,4	22,7

Dykanbaeva T.S., Djaparova E. S., ve diğerleri **Maliy i Sredniy Biznes v Kyrgyzstane: Sostoyanie, Problemy i Perspektivi**, (Kyrgyzstan Fond Soros 2001), 65

KOBİ’lerin çoğunluğu özel kişilere aittir ve % 96,40 ‘lık bir orana denk gelmekte, %5 ise yabancı yatırımlı firmalardır. Organizasyon yapısına baktığımızda ise KOBİ’lerin çoğunluğun limited şirketler oluşturmaktadır- %63,50. Komandit %15,80, kooperatif şirketler 9,50% ve en düşük oranda ise 6,90’luk miktarda Anonim Şirketler gelmektedir.⁸⁹

1999 yılında KOBİ’lerin ekonomiye olan katkısı 18744,90 milyon SOM, iç üretimin ise %38,8’in üretmiştir.

Her sene KOBİ’lerin ekonomik göstergeleri ticaret, hizmet alanında artmaktadır.⁹⁰ (Bkz Tablo 11).

Bu dönemde KOBİ’lerin, girişimciliğin artması görülmüştür (**Bkz. Tablo 12.**).

⁸⁹ Dykanbaeva, age,65.

⁹⁰ Dykanbaeva age,65.

Tablo 12: Kırgızistan'daki KOBİ'lerin Dinamik Büyümesinin Göstergeleri

KOBİ'ler	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Kayıtlı olanlar	-	-	15135	15480	19150	20761	21296	17264	189
Yürürlükte olanlar	2269	5089	5942	5984	5433	6458	7400	7549	799
Orta ölçekli işletmeler	-	-	-	1015	1160	1411	1597	1068	1003
Tarım işletmeleri ve çiftlikler	4567	8695	15580	21264	21180	31078	38724	49277	60111
Şahıs işletmeleri	7.7	10.5	26.5	41.8	42.4	63.2	77.1	89.7	94.6

Natsionalny Statişeskiy Komitet, **Maloe i Srednoe Predprinimatelstvo v Kırgızskoy Respublike**, (Bişkek, Vıpusk, 2007), 11.

KOBİ'lerde girişimciliğin ve çalışan insan sayısının 1997- 2000 yılları arası 1.059 milyona ulaşmıştır, bu ise ülkede istihdam edilen işçi sayısının yarısına denk gelmektedir⁹¹.

1997 yılı küçük ve orta ölçekli işletmeler faaliyetinde tarım işletmeleri ve çiftlikler önceki yıllara nazaran daha önem kazanarak ülkenin en iyi alanlarından birine dönmüştür ve 2000 yılların sonunda bu %41,6 oranına kadar ulaşmıştır. İnşaat işlerinde ise büyük işletmeler değil küçük işletmeler hizmet vermeye başlamışlardır. 2000 yılı bu gösterge %71,60 ise bir önceki sene %73,7 oranını yakalamıştır⁹².

2000 yılın sonunda KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmiş ödenen hizmetin değeri Kırgızistan boyunca 6,2 milyarda ulaşmıştır ve bir önceki yıla nazaran % 4,2 yüksek olmaktadır⁹³.

Genel olarak bakıldığında 1996- 2000 yıllar arasında Kırgızistan ekonomisinin yıllık ortalama %5,5 oranında bir büyüme gösterdiği belirtilmektedir⁹⁴ (**Bkz Tablo 12.**).

⁹¹ Natsionalny Statişeskiy Komitet Kırgızskoy Respubliki, (Bişkek, Vıpusk, 2001), 12

⁹² Age, 27

⁹³ Age, s. 28

⁹⁴ “Ekonomika”, <http://rus.gateway.jg/economy,2001> [7.07.2008]

Tablo 13: Küçük İşletmelerin Batma Olasılık Durumu İlk Beş Sene İçin

	1 yıldan az	1 – 3 yıl arası	4-5 yıl arası	5 yıl üstü
Toplam	1790	5890	2627	10691
Küçük işletmeler	1718	5462	2346	9456
Orta ölçekli işletmeler	72	432	281	1235

G.D.Djunushaliyeva, *Reform dergisi*, No4.(8), Bişkek, 2000), 66

Küçük işletmelerin batma olasılık durumu ilk beş senede büyük bir oran göstermektedir ve bu oran % 85,50'e denk gelmektedir⁹⁵.

İstatistik verilere bakıldığında 2003 yılı Kırgızistan'da 6893 küçük ölçekli, 866 orta ölçekli görülmüştür, 2001 yılı ise bu gösterge 7554 küçük ölçekli, 1024 orta ölçekli işletmeler görülmektedir⁹⁶. (Bkz Şekil 1).

KOBİ'lerin işletme faaliyetindeki yeri 1999 yılından 2001 yılına kadar değişmezken, 2002 yılında hem küçük, hem orta ölçekli işletme sayısının azalması tablo 1.10'da görülmektedir.

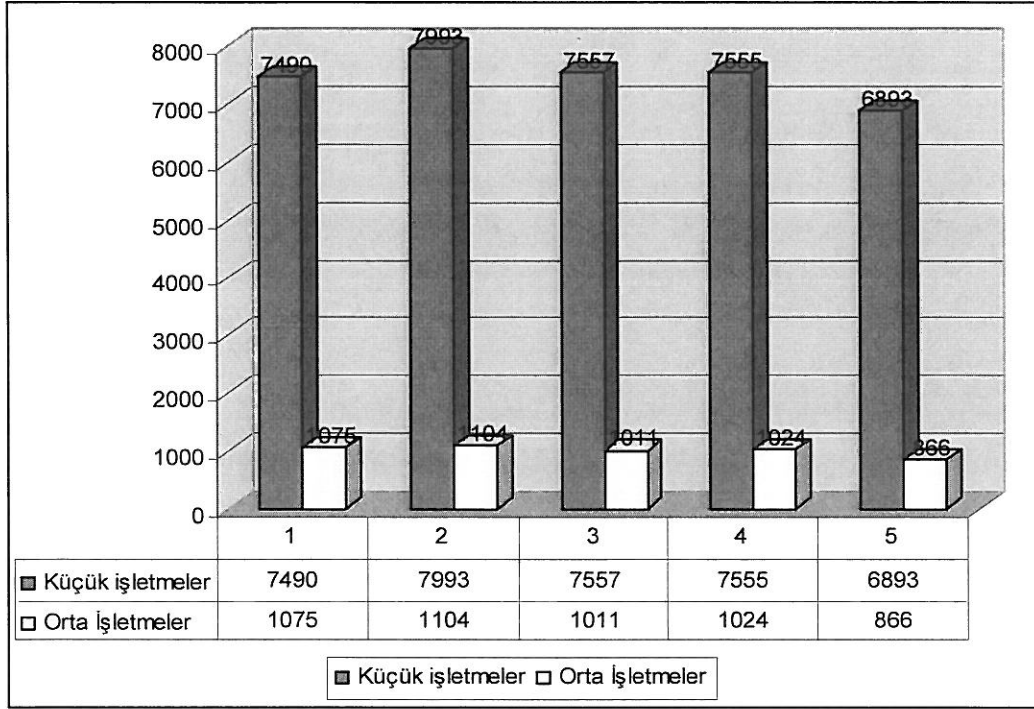
Hizmet alanında faaliyet gösteren işletmelerin (oto bakım), 3065'den (2001y)-2791'e kadar (2002y) iniş görülmektedir (**Bkz tablo 11**). Eğitim alanında faaliyet gösteren işletmelerde ise 111 den 83'e kadar iniş gerçekleşmiştir.

Bununla birlikte KOBİ'lerin brüt katma değerinin brüt iç üretimine bakıldığında 2002 yılı %44,30 olarak 2001 yılına itibaren %1,40 artmıştır⁹⁷.

⁹⁵ G.D.Djunushaliyeva, *Reform dergisi*, No4.(8), Bişkek, 2000yıl s.66

⁹⁶ Kudabayeva, *age*, 15.

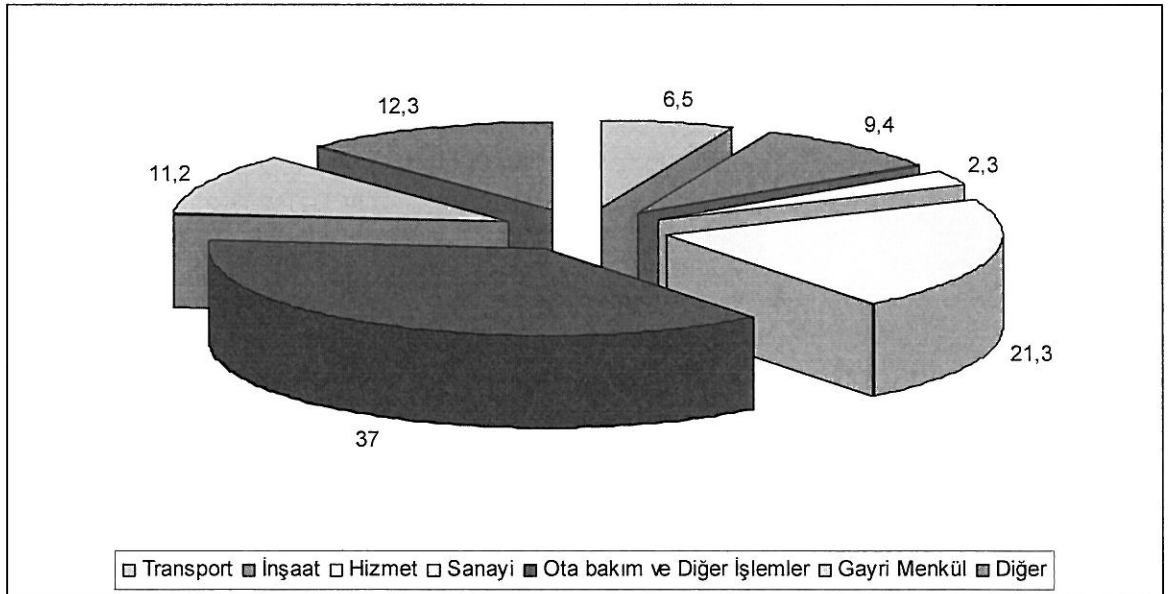
⁹⁷ *Age*, s.17



Şekil 1: Kırgızistan’da Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

G.Z.Kudabayeva, Teknika Profesiynalnogo Predprinimatelstvo, (Bişkek , Vıpusk,2004),15

İşletmelerin faaliyet gösteren alanına bakıldığında aşağıdaki (**Bkz Şekil 2.**) bilgilerle karşılaşmaktayız.



Şekil 2: İşletmelerin Sektöre Göre Dağılımı

Altuncu aşama 2002 yıldan günümüze kadar gelen bir süreci ele alırsak uygun olacaktır. Son dönemlerde Kırgızistan'ın ekonomisinde KOBİ'lerin yeri paha biçilmez büyüktür.

2003 yılından 2006 yılları arasında KOBİ'lerin brüt katma değerin sanayi üretimine sağladığı katkı % 43,40'tan %44,70'e kadar yükselmiştir. Sonuçlara bakacak olursak 2006 yılı sonu hacmin 50590,5 milyon som'a ulaştığını belirtmek gerekir⁹⁸ (Bkz Tablo 14).

Başta olduğu gibi KOBİ'lerin çoğunluğu ticarete yönelmektedir, bunları sıralayacak olursak; arabaların tamiri, günlük kullanımda olan eşyalar(%32,1 ve %20,2), her türlü hizmeti sunmak, emlak işlemleri(%18,9 ve %20,9), en son olarak da sanayi alanında (%18,6 ve %21,1) faiz faaliyette bulunmaktadır.

2006 yılı 9,3 bin küçük ve orta ölçekli işletmeler, 179,6 bin de şahıs işletmeleri faaliyette bulunmaktaydı. (Bkz Tablo 15)

Tablo 14: Kırgızistan'daki KOBİ'lerin Brüt Katma Değeri Milyon Som

	2002	2003	2004	2005	2006
Brüt Katma Değer milyon Som	33771,0	36371,3	40824,6	44397,0	50590,5
Küçük işletmeler	4232,3	4195,3	6353,8	6670,6	8158,9
Orta ölçekli işletmeler	3340,4	2836,0	4071,6	3934,6	4563,6
Şahıs işletmeleri	11387,6	13025,0	13373,2	16740,1	19389,1
Tarım işlemeciliği ve Çiftlikler	14810,7	16315,0	16662,0	17051,7	18478,9

Natsionalnyy Statisticheskoy Komitet Kırgızskoy Respubliki, **Maloe i Srednoe Predprişmatelstvo v Kırgızskoy Respublike**, (Bişkek: Vıpusk, 2007), 18

⁹⁸ Natsionalnyy Statisticheskoy Komitet Kırgızskoy Respubliki, **Maloe i Srednoe Predprişmatelstvo v Kırgızskoy Respublike**, (Bişkek: Vıpusk, 2007), 8.

Tablo 15: Kırgızistan'daki KOBİ'lerin İşçi İstihdamı Tarım ve Çiftçiliğin Dışında

	2002	2003	2004	2005	2006
İşçi istihdamı bin kişi	214	223,1	236,3	247,3	267,5
Küçük işletmeler	41,7	41,6	41,7	39,4	44,8
Orta ölçekli işletmeler	49,8	47,1	45,3	44,8	43,1
Şahıs işletmeleri	122,5	134,4	149,3	163,1	179,6

Age,18

Devam edecek olursak aynı yılın 2006 sonuna doğru KOBİ'lerde çalışan personel sayısı 267,5 bin olmuştur (Tarım işletmeleri ve çiftlikleri hesaba almadığımızda), bu da toplam istihdam edilen işçi sayısının %12,8 'ine denk gelmektedir. 2002 yılındaki göstergelere bakıldığında ise %25'e yükseldiğini, 2005 yılına bakıldığında ise %8,2'e yükseldiği açık görülmüştür. 2006 yılıdaki KOBİ'lerde istihdam edilen ortalama işçi sayısının 87,9 bin olmuştur.

Tablo 16: İşçi İstihdamının Brüt Ağırlığının Ekonomideki Tüm İşçi İstihdamındaki Ağırlığı % Olarak

	2002	2003	2004	2005	2006
Ülke genelinde Toplam	11,8	12,2	12,6	12,8	12,8
Küçük işletmeler	2,3	2,3	2,2	2,0	2,1
Orta ölçekli işletmeler	2,7	2,6	2,4	2,3	2,1
Şahıs işletmeleri	6,8	7,4	7,9	8,4	8,6

Age,18

İşletmelerin finans sonuçlarına bakıldığında 2006 yılındaki hem küçük işletmelerin hem orta ölçekli işletmelerin verimli olduğu tespit edilmiştir. İşletme faaliyetlerinin verimlilik oranı ise %13,8'e ulaşmıştır, ortalamasına bakıldığında ise verimliliğin - %1,3'e denk gelmektedir. Satış hacminin(araba tamiri, satış, başka ufak tefek şeyler)

KOBİ'ler tarafından gerçekleştirdiği rakam 92,6 milyar som'a ulaşmıştır, bu ise 2005 yılına nazaran %15,4'e fazla gerçekleşmiştir⁹⁹. (Bkz Tablo 17)

Otel ve cafe restoranların gösterdiği rakam 3,1 milyar som'u oluşturmuştur ve 2005 yılında göstergelere göre %21,1'a yüksek olmaktadır.

Eğer araba tamiri, günlük insan ihtiyaçlarının giderilmesinde gerekli olmuşsa, malzemelerin tamir ve bakımı, otel restoranların hizmeti 2002 yılına nazaran 2 katına aşmıştır.

Tablo 17: Kırgızistan'daki Kobi'lerin Günlük Gereksinimde Kullanılan Malların Satış Hacmi Göstergesi (araba tamiri, satış, başka ufak tefek şeyler)

Araba tamiri	2002	2003	2004	2005	2006
Satış: günlük gereksinimde kullanılan mallar	99,2	99,1	99,3	99,4	99,5
Küçük işletmeler	99,3	99,3	99,4	99,5	99,7
Orta ölçekli işletmeler	97,9	97,5	97,1	98,3	97,6

Natsionalnyy Statistiçeskiy Komitet Kırgızskoy Respubliki, **Maloe i Srednoe Predprişmatelstvo v Kırgızskoy Respublike**, (Bişkek: Vıpusk, 2007), 29

Sanayide ise KOBİ'lerin 2006 yılı sonu satış hacminin toplam göstergesi 15,6 milyar som'a ulaşmıştır ve bu 2002 yılıyla kıyasladığımızda 4,1 milyar som'a fazla olmaktadır.

Kırgızistan'daki KOBİ'lerin genelde faaliyet gösterdiği yere göre de değişmektedir. Genelde büyük işletmelerin Çüy Bölgesinde KOBİ'lerin yoğunlaştığını görmekteyiz. (Bkz Tablo 18). Bunun nedeni ise ticaretin yoğunluğunun kuzey tarafından yerleşmesinden kaynaklanmaktadır. İkinci bir nedeni ise hertürlü malın üretildiği ve ihracat edildiği Çin'e yakın olmasıdır.

⁹⁹ Natsionalnyy Statistiçeskiy Komitet Kırgızskoy Respubliki, **Maloe i Srednoe Predprişmatelstvo v Kırgızskoy Respublike**, (Bişkek: Vıpusk, 2007), 8

Kırgızistan'ın idari yapısı¹⁰⁰:

Kırgız Cumhuriyeti idari yapılanmada sekize bölünmüştür. Bunların yedisi eyalet biri özel statüye sahip şehirdir. Ülkedeki yedi eyaleti Batken, Calalabad, Çüy, Issık Köl, Narın, Oş ve Talas eyaletleri oluştururken, başkent Bişkek de, özel sahip bir idari yapıdır.

Bişkek: Ülkenin ekonomik, siyasi, ilmi, sınaî ve kültürel merkezidir. 1878 yılında kurulan Bişkek 127,3 kilometrekare alana yayılmış olup 1 milyon nüfusa sahiptir. Bişkek, Çuy vadisinin ortasında, denizden 700-850 metre yüksekliğe kurulmuştur. Yazları sıcak ve kurak geçen başkentte Temmuz ayında hava sıcaklığı 42 °C'ye kadar yükselir. Kış mevsimindeki ortalaması ise -7 °C'dir. Yıllık ortalama 400 mm yağış düşen Bişkek'te nemlilik oranı da Temmuz'da yüzde 38, Ocak ayında ise yüzde 68 civarındadır.

Eyaletler:

Batken Eyaleti:

Nüfusu: 401,300. Yüzölçümü 17.000 kilometrekare. Eyalet bünyesinde 3 şehir, 29 kasaba, 189 köy bulunuyor. Eyalet merkezi: Batken.

Celalabat Eyaleti: Yüzölçümü: 33.700 kilometrekare. Eyalet bünyesinde 5 şehir, 58 kasaba, 415 köy bulunuyor. Eyalet merkezi: Celalabat.

Narın Eyaleti:

Nüfusu: 260.600. Yüzölçümü: 45.200 kilometrekare. Eyalet bünyesinde 1 şehir, 56 kasaba, 132 köy bulunuyor. Eyalet merkezi: Narın

Oş Eyaleti:

Nüfusu: 1.247.900. Yüzölçümü: 29.200 kilometrekare. Eyalet bünyesinde 3 şehir, 79 kasaba, 467 köy bulunuyor. Eyalet merkezi: Oş

Oş: Kırgızistan'ın ikinci başkenti olarak anılıyor. Şehir, Fergana Vadisi'nin batısında, deniz seviyesinden 1000 metre yükseklikte kurulu. Süleyman dağı ve Ak bura ırmağı ile tanınıyor. Başkent Bişkek ile "Güney Başkent" Oş, yaklaşık 700 kilometrelik bir ana karayolu ile birbirine bağlı.

¹⁰⁰ Kırgızistan idari yapısı, <http://www.nurettinaksu.net/index.php>. [15.04.2008].

Çok eski bir tarihi geçmişe sahip olan Oş kenti ile ilgili ilk bilgiler, 9'uncu yüzyıldaki Arap kaynaklarında yer alıyor.

Talas Eyaleti:

Nüfusu: 208.500. Yüzölçümü: 11.400 kilometrekare. Eyalet bünyesinde 1 şehir, 35 kasaba, 90 köy bulunuyor. Eyalet merkezi: Talas şehri

Çüy Eyaleti:

Nüfusu: 752.800. Yüzölçümü: 20.200 kilometrekare. Eyalet bünyesinde 4 şehir, 105 kasaba, 327 köy bulunuyor. Eyalet merkezi: Tokmok

Isık Köl Eyaleti:

Nüfusu: 423.000. Yüzölçümü: 43.1200 kilometrekare. Eyalet bünyesinde 3 şehir, 58 kasaba, 181 köy bulunuyor. Eyalet merkezi: Çolponata

Kırgızistan'daki şehirler ise Balasagın, Balıkçı, Bişkek, Batken, Calalabat, Çolponata, Kant, Karakol, Karaköl, Karasu, Kızıklıya, Koçkorata, Mayluusu, Narın, Oş, Özgön, Sülüktü, Talas, Taşkömür, Tokmok, Toktogul.

Tablo 18: Kırgızistan'daki Eyaletler

No	Eyalet	Yer Ölçümü(kilometrekare)	Nüfusu	Şehir	Kasaba	Köy
1	Çüy	20.200	752.800	4	105	327
2	Isık Köl	43.100	423.000	3	58	181
3	Narın	45.200	260.600	1	56	132
4	Talas	11.400	208.500	4	105	327
5	Oş	29.200	1.247.900	3	79	467
6	Calalabat	33.700	920.600	5	58	415
7	Batken	17.000	401.300	3	29	189

Kırgızistan idari bölünüşü, <http://www.nurettinaksu.net/index.php>[15.04.2008].

2006 yılındaki KOBİ'lerin gerçekleştirdiği un ve un mamulünde toplam üretim ortalamasına baktığımızda %19,4'ten %23,2'ye, makaron ise %73,8'den 74,5'e, ay çiçeği yağı imalatı ise %10,7'den 11,3'e, mineral su ise %7,7'den %7,9'a etil ispiertosuna bakacak olursak %1,4'ten %2,3'e yükseldiğini görmek mümkündür.¹⁰¹

İnşaat alanında baktığımızda son günlerdeki gelişim inanılmaz derecede yükseliş göstermektedir. 2002 yıla nazaran % 1,6 kat yüksek bir rakam gerçekleşmiştir ve bu 6074,9 milyon som'a ulaşmıştır.

Ulaşım ve haberleşmede ise KOBİ'ler tarafından yapılan ulaşım son 5 yıl içinde %23,80'e, şahıslar tarafından ise %1,3'e yükselirken toplam rakamın 200y yılında %91'ken 2006 sonunda %96 rakamlara çıktığı görülmüştür.

Diğer yandan KOBİ'lerin taşımacılıktaki oranı 2005 sonunda %0,4 düşerken, şahıslar tarafından yapılan taşımacılık %1,3'e yükseldiği görülmüştür.

Haberleşme alanına bakıldığında KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilen rakam 384 milyon som'a ulaşmıştır.

Kırgızistan'da faaliyet gösteren KOBİ'ler onların yerleştiği yer ve faaliyette bulundukları alana bağlı olarak değişmektedir. (Bkz.Tablo 19)

Tabloda görüldüğü gibi büyük şehirlerde diğer küçük şehirlere nazaran daha çok girişimciler faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla şehirlerin de ekonomik durumları da bundan etkilenmekte olup, işçi istihdamının çoğunlukla büyük şehirlerde olduğu görülmekte.

Son dönemlerde yapılan araştırmaya göre Kırgızistan'da Tarım işletmeleri ve çiftçiliğin geliştiği görülmektedir. Kırgızistan'ın dış ticaretine bakacak olursak 2007 yılındaki toplam ithalat ve ihracatındaki rakamlar yukarıda gibidir. (Bkz Tablo 19)

¹⁰¹ Age,9.

Tablo 19: Kırgızistan'daki KOBİ'lerin Yere Göre Dağılımı

	2002	2003	2004	2005	2006
Küçük işletmeler	6893	7298	7729	7689	8424
Orta işletmeler	866	791	756	782	843
Batken bölgesinde işletmeler	177	182	191	208	158
Küçük işletmeler	141	152	167	188	137
Orta işletmeler	36	30	24	20	21
Calalabad bölgesinde işletmeler	427	436	440	389	412
Küçük işletmeler	324	356	376	322	341
Orta işletmeler	103	80	64	67	71
Isıkköl bölgesinde işletmeler	354	336	329	308	348
Küçük işletmeler	297	285	279	259	301
Orta işletmeler	57	51	50	49	47
Narın bölgesinde işletmeler	144	140	145	152	189
Küçük işletmeler	130	123	128	135	166
Orta işletmeler	14	17	17	17	23
Oş bölgesinde işletmeler	283	336	379	324	452
Küçük işletmeler	239	299	344	290	423
Orta işletmeler	44	37	35	34	29
Talas bölgesinde işletmeler	116	124	144	147	158
Küçük işletmeler	98	104	125	129	142
Orta işletmeler	18	20	19	18	16
Çüy bölgesinde işletmeler	1224	1072	1013	893	1044
Küçük işletmeler	1051	916	874	744	884
Orta işletmeler	173	156	139	149	160
Bişkek şehrinde işletmeler	4352	4718	5160	5406	5865
Küçük işletmeler	4011	4382	4808	5030	5430
Orta işletmeler	341	336	352	376	435
Oş şehrinde işletmeler	679	742	679	640	641
Küçük işletmeler	602	681	627	592	600
Orta işletmeler	77	61	52	48	41

Natsionalnyy Statisticheskiy Komitet Kırgızskoy Respubliki, **Maloe i Srednoe Predprinşmatelstvo v Kırgızskoy Respublike**, (Bişkek: Vıpusk, 2007), 32.

Tablo 20: Kırgız Cumhuriyeti Tarım Sektöründe 2007 Yılı Dış Ticareti

ÜRÜN GRUBU		İTHALAT		İHRACAT	
		Miktarı (ton)	Tutarı(bin ABD Doları)	Miktarı(ton)	Tutarı(bin ABD Doları)
	Toplam	7 041 254,97	2 740 354,68	3 338 097,21	1 152 340,62
1	Canlı hayvanlar	45,55	197,46	9,84	27,71
2	Et ve et ürünleri	32524,06	21917,77	0,48	1,38
3	Süt ve süt ürünleri; kuş yumurtaları; bal; hayvansal menşeli diğer yenilir ürünler	8529,65	15906,27	34301,15	25674,8
4	Hayvansal ürünler	12,48	100,38	493,37	756,31
5	Canlı ağaçlar ve diğer bitkiler; soğan, kök ve diğer bitli parçaları	214,66	288,61	98,56	54,04
6	Sebzeler ve diğer yenilir bitkiler	9211,84	2312,61	130124,29	47909,55
7	Tahıl, buğday, arpa, pirinç, mısır, yulaf	399814,38	79852,21	1574,49	638,45
8	Un ve tane sanayi ürünleri; malt; nişasta; buğday maltı	79273,28	19943,06	857,65	219,72
9	Yağlı bitki tohumları ve meyveleri; tıbbi bitkiler ve sanayi bitkileri	886,24	1140,49	1455,48	835,33
10	Hayvansal veya bitkisel yağlar ve hazır gıda yağları	35202,29	30577,11	6073,82	9166,88
11	Hazır et, balık ve diğer deniz hayvanları ürünleri	4724,25	3001,41	43,88	560,4
12	Hazır tahıl, un, nişasta veya süt ürünleri; pasta ve kekler	15411,63	20212,81	3298,78	2822,53
13	İşlenmiş sebze, meyve, ceviz ve diğer bitkisel ürünler	13227,75	8740,41	3070,09	2392,82
14	Çeşitli gıda ürünleri	8286,68	9027,07	3780,08	4737,85
15	Gıda sanayi atıkları; hazır hayvan yemleri, kepekler	8116,22	2838,7	12537,01	21,47
16	Tütün ve tütün yerine geçen sanayi ürünleri	6467,18	31048,44	6989,5	13998,45
17	Pamuk	1178,45	846,53	33988,81	31580,12

T.C.BaşbakanlıkDışTicaretMüsteşarlığı

<http://www.musavirlikler.gov.tr/upload/KIR/Tarim%20ceviri.pdf>[03.05.2008].

3.4.1. Kırgızistan’da KOBİ Tanımı

Kırgızistan’ın insan hukukunun 7 Mayıs 1996 yılı birinci bendinde devlet kanununa zıt olmayan faaliyette bulunan hukuki işletmelerin kurulması öngörülmüştür. Bu işletmeler: kooperatifler, sanayi komandit şirketleri, devlet, belediye veya özel, şahıs firması olarak kurulabileceği belirtilmiştir. Buna göre özel, kooperatif, memleket, devlet belediye ve ortak şirketler olarak ayırt edilmektedir.¹⁰²

Kırgızistan’da faaliyette bulunan işletme tanımlaması aşağıdaki şekilde belirtilmiştir¹⁰³:

Küçük işletmeler- hukuki faaliyette bulunan, yıllık brüt karın (sanayi, hizmet, işçilik) 500 bin’i aşmayan, istihdam edilen işçi sayısının sanayi işletmelerinde 50, diğer işletmelerde ise 15 kişi olarak belirtilmiştir.

Orta ölçekli işletmeler- hukuki faaliyette bulunan, yıllık brüt karın (sanayi, hizmet, işçilik) 500 binden 2 000 000 kadar olan, istihdam edilen işçi sayısının sanayi işletmelerinde 51- 200, sanayi olmayan diğer işletmelerde ise 16- 50 kişi olarak belirtilmiştir.

Büyük işletmeler- sanayide faaliyet gösteren işletmelerde istihdam edilen işçi sayısının 201 ve yukarı olması, sanayi olmayan diğer işletmelerde ise 51 ve yukarı olarak belirtilmiştir.

Tarım işletmeleri ve çiftlikler- tarımcılık ile hayvancılık sektöründe faaliyette bulunan, tüzel kişiliğe sahip olan veya olmayan, bağımsız çalışan tarım ve hayvansal ürünleri üreten işletmelerdir.

Şahıs işletmeleri- tüzel kişiliği olmayıp bağımsız çalışan, girişimcilikle uğraşan kişilere denir.

Diğer bir kaynakta ise Şahıs işletmeleri- tüzel kişiliği olmayan ve faaliyette bulunduğu yerin Kırgız Ulusal İstatistik Komitesi Dairesi Şubesi’ne kayıtlı olan ve girişimcilikle uğraşan şahıslara denir.¹⁰⁴

Belirtilmesi gerekir ki, özel kişilik niteliğini taşıyanlar da tüzel kişiliğe sahip olanlarla aynı haklara sahiptir. Yani, özel kişiliğe sahip olan girişimci de işçi

¹⁰² Kudabayeve, age.,26.

¹⁰³ Age, 26.

¹⁰⁴ “Dinamika i Struktura Malogo i Srednego Predprinimatelstva”,[http://rus.gateway.kg/cgibin/page.pl,2001.\[05.06.2008\]](http://rus.gateway.kg/cgibin/page.pl,2001.[05.06.2008]).

çalıştırmaya, aynı iş alanlarında faaliyette bulunmaya, sınırsız gelir elde etmeye, bankada hesap açtırmaya ve bu gibi başka haklara sahip bulunmaktadır.

Belirtildiği gibi, Kırgızistan mevzuatına göre, tarımcılık ve hayvancılık ile uğraşan ve tarımsal ve hayvansal ürünleri üreten ve işleten, ister öz kişiliğe, ister tüzel kişiliğe sahip, çoğu zaman aile fertleri, akraba, dost arkadaş ve başkaları tarafından işletilip, “tarım işletmeleri çiftlikler” olarak adlandırılan işletmeler de küçük işletme olarak sayılmaktadır. Tüzel kişi olarak kayıt olan tarım işletmesi ise işletme ortağı tarafından onaylanan Tüzüğe göre faaliyette bulunmaktadır.¹⁰⁵

Burada tarım işletmeleri ile ilgili bir açıklama yapılmasına gerek duyulmaktadır. Eski Sovyetler Birliği’nde tarımcılık ile hayvancılık sanayiden sonra ekonominin temelini oluşturan unsurlardı. 190’lu yıllarda yapılan kollektifleştirme sonucunda “kolhoz” ve “sovhöz” olarak adlandırılan tarımcılık ve hayvancılık ile uğraşan işletmeler kurulur. Bunlardan birincisi, kooperatif mülkiyet temeline dayanmakta olup kooperatif çiftlik olarak örgütlenmekteydi. Bu kooperatif çiftlikler, sosyalist ülkelerde tarım kesiminin başlıca örgütlerinden biri olarak sayılmaktaydı.¹⁰⁶

Tablo 21: Kırgızistan Hükümeti KOBİ Destekleme Devlet Fonu’nun Tanımı

İşletme Büyüklüğü	Üretim yapan İşletmeler Çalışan İşçi Sayısı	Üretim yapmayan işletmeler Çalışan işçi sayısı	Yıllık Satış Tutarı
Küçük ölçekli İşletmeler	1- 50	1- 15	500.000 SOM’u aşmayan
Orta Ölçekli İşletmeler	51- 200	16- 50	500.000- 2000.000 SOM’u aşmayan

“Dinamika i Struktura Malogo i Srednego Predprinimatelstva”,age,2.

Kolhoz’ların yanında, sonradan kurulan devlet mülkiyetinde olan “sovhöz”lar da faaliyette bulunmaktaydı. Bunlar tarımsal endüstriyi gerçekleştiren bir tarım fabrikası niteliğindeydi.¹⁰⁷

Sovyetler Birliği dağıldıktan sonra Kırgızistan serbest ekonomisine geçmiş ve devlete ait kolhoz sovhözler ve faaliyet gösteren işletmeler özelleştirmeye

¹⁰⁵ Namazalieva, age, 37

¹⁰⁶ Age,37

¹⁰⁷ Hançeroğlu, Ekonomi Sözlüğü, 7.baskı,(İstanbul: 1997),241.

başlanmıştır. Kırgızistan'da yapılan özelleştirme politikası sonucunda kolhoz sovhozların yerine tarım işletmeleri ortaya çıkmıştır. Genelde bu işletmelerin sahipleri aile veya ortaklara ait olup, çoğu zaman şahıslar yönetmektedir.

3.4.2. Kırgızistan'da KOBİ'leri Destekleme Politika ve Programları

Kırgızistanda KOBİ'lerin desteklenmesine yönelik ilk kararname 1998 yılından beri 206 Sayılı Kararnamenin kabülü ile yürüğe girmiş ve faaliyette bulunmaktadır. 2000 yılı ise Kırgızistan'da girişimcilerin ilk kongresi düzenlenmiş olup, bu zamana kadar yapılan işlemlerin sonuçları, problemleri ortaya konularak bundan sonraki yapılacak faaliyetlerin planları, ileriye dönük gelişmelerin önünü açmak gibi sorular konuşulmuştur.

KOBİ'leri destekleme politika ve programlarının amacı şunlardır¹⁰⁸:

- KOBİ'lerle ilgili hukuki altyapının geliştirilmesi ve iyileştirilmesi
- Geniş yetkilerle donatılmış olup, KOBİ alanında yürütülecek devlet politikalarını hazırlayıp uygulayacak ve bu alandaki faaliyetleri koordine edecek bir devlet kuruluşunun kurulması,
- KOBİ'lerin finansal kaynaklara kolau ulaşmalarını sağlamak amacıyla kredi verme ve yatırım mekanizmalarının iyileştirilmesi,
- Vergi ve gümrük politikalarının motive edici rollerinin güçlendirilmesi,
- KOBİ'lerin dış ekonomik faaliyetlerini hızlandırmak için üretim ve yenilik ile ilgili çalışmaların geliştirilmesi,
- Kamu sektörüne ait siparişlerin KOBİ'lere verilmesi,
- Bilgi ve teknik açıdan yardımların sağlanması,
- KOBİ'lerin faaliyetlerinin kayıt ve denetimini bir düzene koyulması,
- Rekabet şartlarında kendi işlemlerini kurabilecek girişimcilerin yetiştirilmesi gibi amaç ve planlar doğrultusunda ilerlemektir.

Yukarıdaki kararname ve desteklere Kırgızistan hükümeti tarafından 21 Haziran 2000 tarihinde kabul edilen 364 sayılı, "2000 yılı için Kırgızistan'da Şahıs, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Geliştirilmesi İle İlgili Ek Tedbirlerin Alınması Hakkındaki Kararname'yi". Onunla birlikte 30'dan fazla Kararnameler ve 29 Şubat

¹⁰⁸ Abdrakmanova, age, 60.

2001’de kabul edilen ‘‘Girişimci Haklarının Korunması Hakkındaki Kanun’’, ‘‘Lisans Verme Hakkındaki Kanunda Eklemeler ve Düzenlemelerin Yapılması İle İlgili Kanun’u da ekleyebiliriz.¹⁰⁹

Bu kararnamede girişimciliğın bundan sonraki gelişimine gerekli şartların düzenlenmesi, hükümet ile KOB ’ler arasındaki irtibatın sağlanmasını kapsamakta olup genel y n  aşağıda belirtilmiřtir¹¹⁰:

- Girişimciliğın ruhsat ve kaydetme sisteminde kolaylıkları sağlamak, bazı ekonomik durumda girişimciliğın ekonomik yönden önünü açmak,
- Yürürlükte olan mecburi faaliyet lisansı gibi lisansların bundan sonar kısıtılması,
- Hükümet teftişlerinin standartlaşmadaki posed rlerin kısıtlanması,
- KOB ’ler için kolaylaştırılan vergi politikasının gerçekleştirilmesi,
- Sigorta tariflerin sürekli indirilmesi ve sosyal ödemelerin gerileme metoduyla hesaplama politikasının uygulanması,
- Gümrük kontrollerindeki faaliyetlere işlemleri kolaylaştırmak ve maaliyetlerinin azaltılması için barajların konulmasını gerçekleştirmek,
- H k metin gözetim ve kontrol faaliyetlerinin daha iyileştirilmesi, aynı işlemlerin tekrar yapılmaması, işlemlerin hızlı doğru yapılması için optime edilmesi,
- Denetim zamanlamasının doğru ve açık yapılmasında yönetici ve makamların sorumluluğunu arttırmak.

Bunun dışında Kırgız Cumhuriyetinin 2010 yılına kadar gelişim planının hazırlanması, planlaması, doğrudan dışardan ve i ten yatırımların gerçekleştirilmesi kararlaştırılmıştır. Programda en başta gelen kararların biri de mesleğın yükseltilmesi veya mesleği mükemmelleştirmek için kursların açılması, konsalting işlemlerinin biznes planların yapılması doğru görülmüştür.

KOB ’lere teknik yönden yardım etmek için hükümet devlet fonunu efektif kullanmak amacı ile faaliyette bulunmayan eski cihaz ve binaların kullanıma verilmesi gerçekleştirilmiştir. Bu programın gerçekleştirilmesi ile 2000 yılı 97 küçük

¹⁰⁹Namazalieva, **age**,39

¹¹⁰ Kudabayeva, **age**,29.

ve orta ölçekli işletme, girişimcilere toplamda 37 395,8 Som'luk mülkiyet verilmiştir¹¹¹.

KOBİ'leri desteklemede en önemli değişiklikler 2002 yılı Kırgızistan Hükümetinin vergi politikasının yeniden düzenleme ve geliştirme hakkındaki kararnamenin alınışı ile başlar. Başta gelen maksatlarından biri şunlardı¹¹²:

- Vergi sistemindeki uygunsuzluğun giderilmesi
- Parasal dengesizliği önlemek
- Gölge ekonomisini yasallaştırmak
- Girişimciliğin geliştirilmesi, en önemlisi KOBİ'lerin önünü açmak ve gelişmesi için gereken ekonomik ve politik ortam sağlamaktır.

Bu kararname 2002 yılı Ocak ayına yürürlüğe girmişti ve bunda vergilerin indirilmesi söz konusuydu. Ancak bu kararnamenin kabulü KOBİ'lerin önünü açmakta çok yararlı olmayıp, kâğıt üzerinde kalmış oldu. Bunun sebepleri ise memleket tarafından kontrolün yapılmaması ve bürokrasinin etkileri olmuştur.

Aşağıdaki şekil 1'de KOBİ'leri Destekleme Devlet Fonu ile Küçük Girişimcilik Dairesi'nin Hükümet tarafından belirtilen amaçları belirtilmiştir.

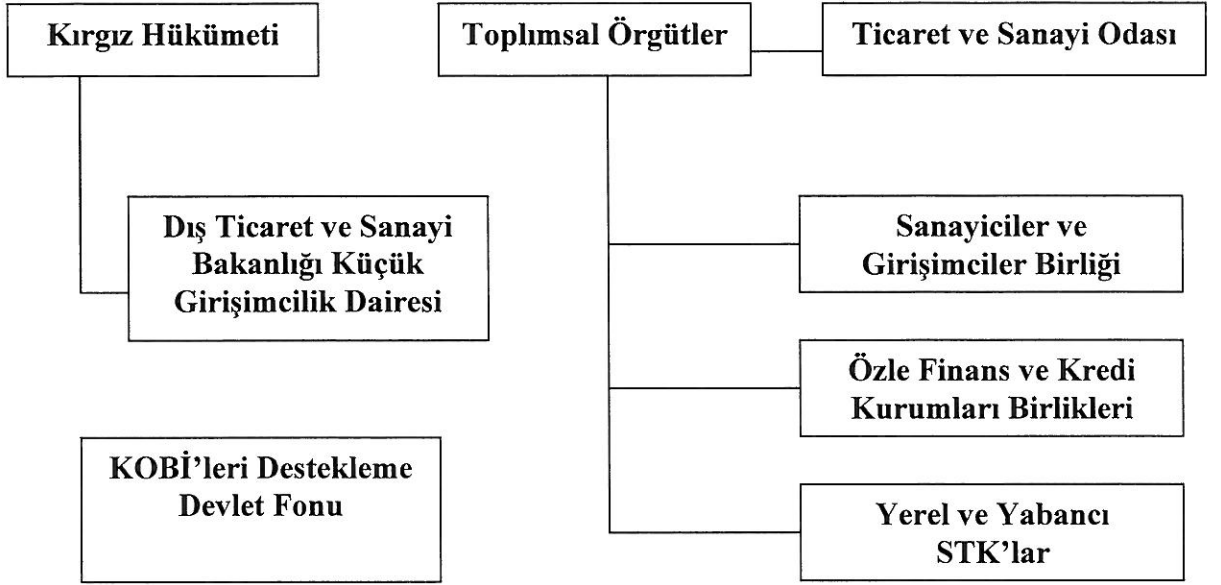
Kırgız hükümeti tarafından yapılan desteklemeler bununla kalmayıp, devlet kurum ve kuruluşlarından Çalışma ve Sosyal Güvenlik bakanlığı ile Tarım ve Su İşleri Bakanlığı tarafından da desteklenmektedir.

Diğer yandan, Şekil 1'den görüldüğü gibi, özellikle finansal kaynak sağlama ve danışmanlık hizmetleri sunma konusunda Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ve özel finans ve kredi birlikleri gibi diğer toplumsal örgütler de geniş çapta sosyal faaliyetlerde bulunarak belirli alanlarda iş yapmak isteyen girişimcilere yardımcı olmaktadır¹¹³.

¹¹¹Kudabayeva, age, 31.

¹¹² Diykanbaeva T.S., Djaparova E. S., ve diğerleri, **Maliy i Sredniy Biznes v Kyrgyzstane: Sostoyanie, Problemy i Perspektivi**, (Bişkek: Fond Soros Kyrgyzstan 2001),40

¹¹³Namazalieva, age,43



Şekil 3: Kırgızistanda KOBİ'leri Destekleme Altyapısı

Namazalieva, age,43

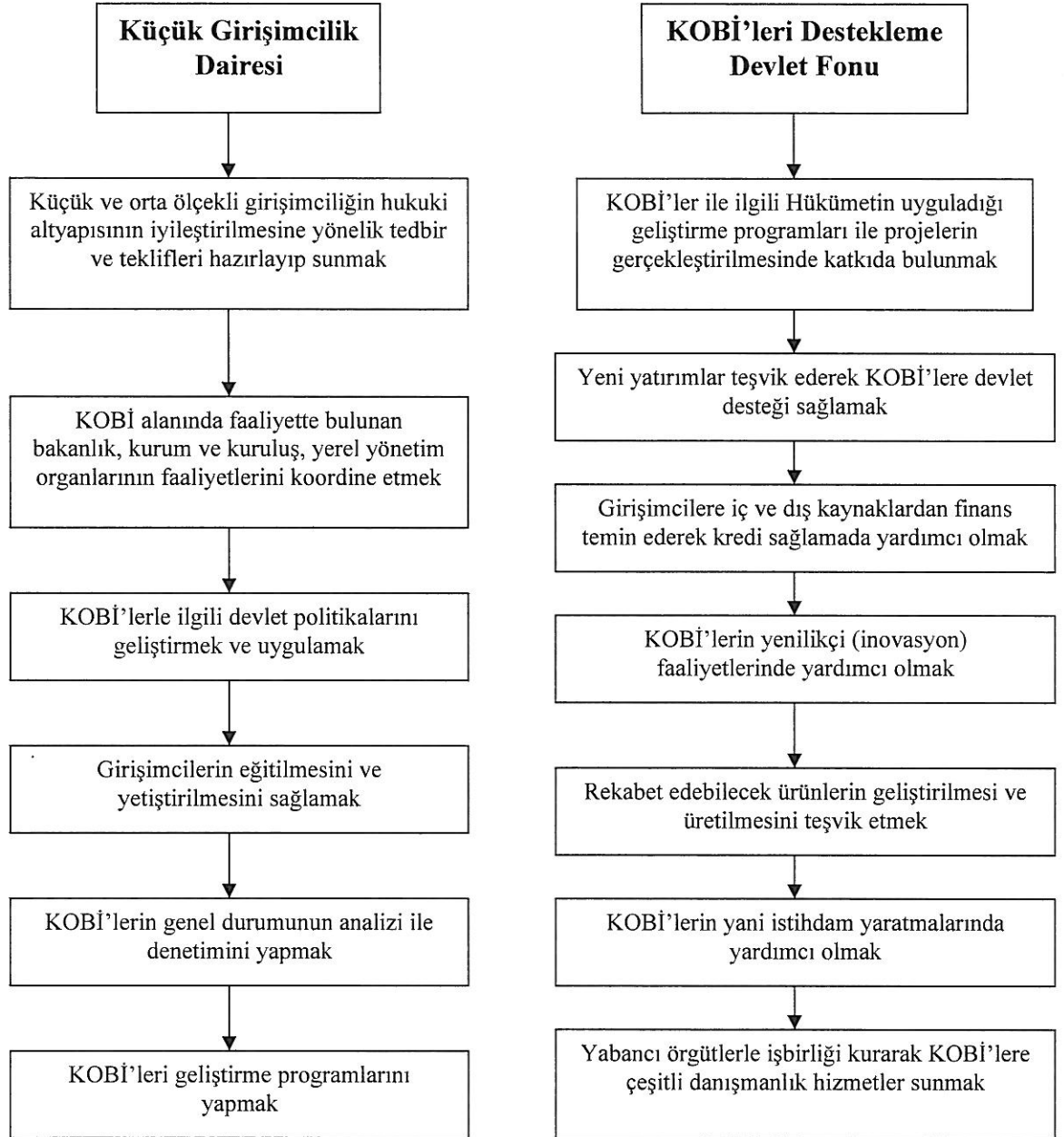
Genel olarak, KOBİ'lerin gelişmesine sistemin gelişmemiş olması engel olmaktadır. Önceden de belirtildiği gibi, bu alanda bazı çalışmalar yapılmaktadır. Bununla birlikte, Kırgızistan Maliye Bakanlığı Devlet Vergi Müfettişliği tarafından uygulanan ulusal “Araket” programı çerçevesinde ülkedeki tüm Vergi Müfettişlik Şubelerinde KOBİ'lerin vergilendirme sorunları ile ilgilenen danışmanlık merkezleri açılmıştır. Bu merkezler girişimcilere vergi mevzuatı ve vergi tahsilâtı hakkında ücretsiz bilgiler sunmaktadır¹¹⁴.

Kırgız Tarım ve Finans Şirketinin, hükümet komisyonunun yardımıyla KOBİ'leri destekleme ve geliştirme amacıyla her sene finansman hacminin artmasını sağlamaktadırlar.

Kırgızistan'ın tüm illerinde Çalışma ve Sosyal Yardımlaşma Bakanlığı tarafından KOBİ'leri, girişimcileri, işsizleri desteklemek üzere finansmanın sağlanması, mikro kredilerin verilmesini sağlamışlardır. Bu kredilerin desteklenmesi uluslararası

¹¹⁴ İbrahimova, age,57.

kuruluşlar, donörler tarafından yürütölmektedir. Bunlar Merkez Asya ve Amerika Girişimciliğı Destekleme Fonu, Almanya KFW Bankası ve Dünya Banka'larıdır¹¹⁵.



Şekil 4: Küçük Girişimcilik Dairesi ve KOBİ'leri Destekleme Devlet Fonu'nun Esas Amaçları

İbraimova, age,57.

¹¹⁵ Kudabayeve, age.,31.

1999 yılında girişimcilere, faaliyette bulunan KOBİ'lere bir yıllık mikro kredileri vermeye başlamıştır. Bu banka uluslar arası enstitüler tarafından kurulan Kırgız Yatırım ve Kredi bankası olan Demir Uluslar arası banka'sıydı.

2000 yılı ise aktif olan, Amerika Kurumları olan ACDI/ VOCA ve İsveçre kuruluşları tarafından desteklenen Bay Tüşüm Finans Fonu olmuştur. Bu finans fonu taradından 1 yıl içerisinde çiftçiliğe, girişimcilere, KOBİ'lere 61 milyon SOM'dan fazla kredi dağıtılmıştır. Ticaret, turizm, çiftçilik ve hayvancılık alanında faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelere ise 400 dolarda 20.000 amerikan dolara kadar 6 aydan 24 aya kadar kredi vermişlerdir.

8 Temmuz 2002 yılında KOBİ'lere destekleme projesi kapsamında bankaların kredi alanındaki işlemlerinin yürütülmesin yükseltmek amacıyla İsveçre Hükümeti, ABD Hükümeti, Avrupa Komisyonu, USAİD kurumu kredi ayırtmıştır. Bu krediler Kırgızistan'da Kazkommertsbank Kırgızistan, İneksimbank, Energobank, Demir İnternational Bank Kırgızistan, AKB "Kırgızistan" tarafından KOBİ'lere teknik yardım sıfatında kredi verilmiştir¹¹⁶.

Devlet tarafından yapılan finansal destek her yıl kamu mülkiyetinin özelleştirilmesinden elde edilen bütçe paralarından sağlanmıştır. Diğer taraftan ise bazı girişimcilere devlet tarafından teşvik ve yardımlar verilmiştir. Bunlar sanayi ve üretim sektöründeki KOBİ'lerdir.

Dış kaynaklardan ise finans temin etmek için Kırgızistan Hükümeti bağımsızlığın ilk yıllarından bu yana birçok uluslar arası finansal kurum ve kuruluşların, çeşitli STK'ların kredi vermelerini, yatırım yapmalarını teşvik etmektedir.¹¹⁷ Aşağıda Tablo 22'de Kırgızistan'da girişimcilere finansal kaynak sağlayan devlet ve uluslar arası kurum ve kuruluşlar hakkında bilgiler verilmiştir.

¹¹⁶ Resurs o deyatelnosti mejdunarodnih Donorskih organizatsiy v Kırgızskoy Respublike. [17.06.2008]. <http://www.donors.kg>

¹¹⁷ Adiyeva, age, 83.

Tablo 22: Kırgızıatan’da Girişimcilere Kredi Sağlayan Devlet ve Uluslar arası Kurumlar.

Kredi Veren Kurum	Faiz Oran ı % Yıllık	Vade	İpotek Oranı %	Kredi Miktarı
1. KOBİ destekleme Devlet Fonu	25’e kadar	1-5 yıl	120	10.000-500.000SOM
2. KC Kredi Birlikleri Geliştirme ve Destekleme Finans şirketi	36	Kredi koitiesi tarafından belitilmiştir	Kredi komitiesi tarafından	Kredi Birliğinin öz sermayesinin % 15’ini aşmamalı
3. Kırgız Tarım ve Finans şirketi	30	3-4 yıl	130	300.000 5 Milyon SOM
4. Merkezi Asya ve Amerika Girişimciliği Destekleme Fonu	12-18	3-5 yıl	125	500.000-1 Milyon ABD\$
5.Asya kredi şirketi (MAAGDF’na bağlı bir şirkettir)	35 Aylık 2,72	2-12 ay		1000- 2500 ABD\$
6. Avrupa İmar ve Kalkınma bankası	18	5 yıla kadar	130	50.000- 1 Milyon ABD
7. Dünya Bankası	20	1-7 yıl	125	300.000 ABD
8. Almanya KfW bankası Küçük Kredi Hattı Büyük Kredi Hattı	9	3-5 5-7	25 50	150.000- 1 Milyon DM kadar 150.000- 2 Milyon DM
9. Uluslar arası Kalkınma Birliği	15	7 yıla kadar	100	1 Milyon ABD kadar
10. Uluslar arası Fedakarlık Derneği	35	1 yıl	135	20.000- 80.000 SOM 15.000- 20.000 ABD
11. FINCA(Foundation for International Community Assistance)	Aylık %5 Küçük Kredi	Aylık %5 küçük kredi	şartlara Göre	300 ABD\$ kadar
12. Helvetas	12 Küçük Kredi	12 Küçük kredi	şartlara göre	500-10.000 ABD\$

Adiyeva, age,70

Günümüzde Kırgızistan'ın Cumhurbaşkan Bakiyev KOBİ'leri desteklemek, girişimcilerin yolun açmak amacıyla 15 Ekim 2007 yılında işadamları ve girişimcilerle olan buluşmada hükümet tarafından girişimcilerin desteklenmesi, kolaylıkların yaratılması, vergi sisteminin işletmelere cazip şekilde uygulanması hakkında konuşulmuş ve bu faaliyetlerin bizzat kendisi tarafından kontrol edileceğini söylemiştir. Bununla kalmayıp cumhurbaşkanı KOBİ'lerin gelişiminde en önemli olan bürokrasi tarafından engellerin kaldırılması da bu buluşmanın konusu olmuştur. Bakiyev bu sorunların en kısa zamanda bakılması için gerekli işlemlerin yapılmasını hükümete bildirmiştir. Diğer taraftan bu buluşmada Kırgızistan'da politik durumun iyi olduğu ve işletme ve girişimcilere hiçbir engel olmayacağı hatta hükümet tarafından desteklenerek ekonomik politikasının geliştirilmesine yönelik stratejilerin işlenmesi en önemli konulardan biri olmuştur¹¹⁸.

Kredi kurumları tarafından KOBİ'leri ve girişimcileri desteklemek için 15 milyon dolar, sunulan projelerin faaliyete geçmesi için 16 milyon dolar verilmiştir.

Bugünkü günde Kırgızistan'da KOBİ'lerin girişimcilerin desteklenmesi aşağıda belirtilen kredi kurumlarından yürütülmektedir¹¹⁹:

- Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (hizmet alanı için- kafe restoran)
- Almanya Hükümeti tarafından atelyeler, makarna mamülleri, bira üretimi, küçük sucuk imalathanelerine yönelik kredi sağlamaktadır,
- Merkez Asya ve Amerika Girişimciliği Destekleme Fonu girişimciliği desteklemek,
- Dünya Bankası genel olarak tekstil sektöründe çalışan işletmelere kredi sağlamaktadır,
- Hindistan Hükümeti KOBİ'lere destek vermektedir.
- Diğer uluslar arası kuruluş ve fonlar tarafından KOBİ'lere ve girişimcilere destek verilmektedir.

¹¹⁸ Kabar Gazetesi, Bişkek.<http://ru.kabar.ru> [20.06.2008]

¹¹⁹ Ministerstvo Finansov Kirgizskoy Respubliki Sentr Ekonomičeskogo i Sotsialnıh reform, **Prioriteti Ekonomičeskoy Politiki Kirgizskoy Respublike: Razvitiye Malogo i Srednego predprinimatelstvo**, 3.baskı.(Bişkek: Vıpusk, 1998),50.

Ama bütün bu devlet politika programlarına rağmen problemler önceki gibi devam etmesi üzücüdür. Bu problemlerin tespiti ve KOBİ'lerin karşılan sorunları ileride açıklanarak çözüm önerisi sunulacaktır.

3.4.3. Kırgızistan'da KOBİ'lerin Gelişimine Etki Eden Temel Sorunlar

Bir geçiş ekonomisini yaşayan Kırgızistan'da politik, ekonomik, mali sorunların özellikle 1990'lı yılların başlarından itibaren artmasının temel sebepleri; piyasa ekonomisini destekleyici kurumsal ve hukuki altyapısının bulunmamasıdır. Çünkü daha önce belirtildiği gibi ülkenin Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nde yer aldığı dönemde uygulamış olduğu merkezi planlamaya dayalı ekonomik sistem; özel piyasalara giriş ile çıkışı belirleyen düzenlemelere, mali piyasalara, mülkiyet haklarına ve piyasa merkezli vergi sistemine sahip bulunmamaktaydı. Dolayısıyla Kırgızistan, bağımsızlığını kazandıktan sonra piyasa ekonomisine geçişte ciddi ekonomik ve mali sorunlar ile karşı karşıya kalmıştır. Bu sorunların etkisi küçük orta ölçekli işletmelerin, girişimcilere de yansımıştır.

Ülkenin bağımsızlığını kazanmasıyla birlikte sürdürülebilir kalkınma hedefini gerçekleştirmeye yönelik olarak yoğun bir dış finansman ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Buna bağlı olarak dış borç stokları sürekli artmaya başlamış ve günümüzde GSYİH'nın üçte ikisini aşan bir düzeye ulaşmıştır. Nitekim IMF desteği ile sağlanan dış kredilerin geri ödenmesinde yaşanan sıkıntılar ve mevcut kaynakların (vergi ve benzeri) yeterince artırılmaması bütçe üzerinde ağır bir borç yükü oluşturarak bütçe açığının artmasına yol açmıştır. Bu gelişmeler paralelinde Paris Kulübü ile yapılan ikili görüşmeler çerçevesinde bir borç azaltım stratejisi belirlenmiştir. 2005 yılı Mart ayında yapılan anlaşma neticesinde Kırgızistan'ın 248 milyon dolarlık ticari borcu silinmiş ve kalan ticari borçlarının ise 7 yıl geri ödemesiz olmak üzere 23 yılda ödenmesi karara bağlanmıştır. Ancak yapılan bu anlaşma borç yükünün makul bir düzeye çekilmesi açısından yetersiz kalmıştır (Bkz Tablo 23). Çünkü dış borç yükünün azaltılabilmesi aynı zamanda borç geri ödeme kapasitesinin yeterliliğine de bağlıdır. Ülkede borç yükünün azaltılması doğrultusunda çalışmalar sürdürülmekle birlikte yine de belirli yatırımlara finansal destek sağlanması için dış borçlanmaya da

belirli seviyelerde ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun yolu dış borçların sürdürülebilirliği açısından milli gelir düzeyinin de aynı oranda yükselmesi ile mümkündür¹²⁰.

Özellikle 2002- 2006 yıllar arasında Kırgızistan'da KOBİ'lerin yükselişi, girişimci sayısının da yüksek oranlarda yükselme olduğu bir dönem olmasına rağmen sorunların aynı kaldığı görülmektedir. Bunun en başta gelen problemlerin biri de yolsuzluk olarak nitelendirilmektedir. Esasen komünist sistemin de bir parçası olan rüşvet uygulamaları devletin üst kademelerince çıkar ilişkileri doğrultusunda kullanılmaktadır. Nitekim bu tür uygulamalara ülkenin bağımsızlığını kazanmasından sonra da devam edilmiştir. Gerek rüşvet gerekse yolsuzluk türü uygulamaların artarak devam etmesinin temel nedeni ise bu konudaki yasal mevzuatın yetersiz olmasıdır. Bu nedenle fiyatlar genel seviyesinin yükselmesine bağlı olarak belirli ürünlerin fiyatları oldukça artmış ve bu durum belirli kesimler tarafından kendi çıkarları doğrultusunda kullanılmıştır. Yine devlet elindeki bazı kurumların özelleştirilmesi işsizliğin belirli ölçülerde artmasına yol açarak gelir düzeyi düşen kişilerin illegal faaliyetlere yönelmesine zemin hazırlamıştır. Özellikle kamu ihalelerinde yaşanan bu tür uygulamalar devlete ek mali yükler getirerek özelleştirme sürecinde istenilen sonuçların alınmasına da engel oluşturmaktadır. Ayrıca vergi mevzuatı olmak üzere diğer yasal düzenlemelerin yaptırım gücü bakımından yetersiz kalması bu tür uygulamaları daha da yaygın hale getirmiştir.

Diğer yandan dış borçlanmaya bağlı olarak ortaya çıkan bütçe açıklarıdır.

Bütçe açıkları aynı zamanda mali disiplinin bozulmasına ve harcamaların israf edilmesine de yol açmaktadır. Nitekim mali disiplinsizlik sorunu, hükümetlerin sorumsuzca harcamaları artırmaları, vergileme yetkisini keyfi kullanmaları, aşırı ölçüde iç ve dış borçlanmaya başvurması neticesinde ortaya çıkmakta ve kamu ekonomisinde vergi ile borç yükünün ağırlaşmasına neden olmaktadır.

¹²⁰ Ahmet Özen, Kırgızistan'da Mali Sistemin Yeniden Yapılandırılması Çerçevesinde Bütçede Reform Arayışları, *Sosyal Bilimler Dergisi*, (s.19. 2008, Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF İzmir):59

Tablo 23: Kırgızistan'ın Toplam Dış Bırcunun 2002- 2006**Yıllardaki Gelişimi**

Yıllar	2002	2003	2004	2005	2006
Toplam Dış Borç Milyon ABD doları	1516.6	1754,2	1949,8	1882,2	1980,4
GSYİH(Milyon Dolar)	1983,3	2207,1	2482,9	2655,2	2978,3
Toplam Dış Borç	76,5	79,5	78,5	70,9	66,5

Statistıçekie dannıe, <http://stat.kg/Eng/Annual/Fiscal.html#Top1>. [07.06.2008].

Ülkede ekonomik sorunların başında toplam yurtiçi yatırımların düşüklüğü gelmektedir. Nitekim brüt yurtiçi yatırımlar, GSYİH'nın % 16,4'üne tekabül etmekte ve bundan dolayı sürdürülebilir bir ekonomik büyümeyi sağlamada yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle özel sektörün ve dolayısıyla doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının teşvik edilmesine yönelik çalışmalara ihtiyaç vardır. Ayrıca ülkenin GSYİH'nın %40'ını tarım sektörü oluşturmakta ve ihracatın yarısı ise altın mamullerinden gerçekleştirilmektedir¹²¹.

Gerek tarım ürünlerinin katma değerinin düşük olması gerekse altının uluslararası piyasalarda belirli bir kotaya göre ihraç edilebilmesi, ülkenin kalkınması açısından en önemli kısıtlardan biri olarak görülmektedir. Bu çerçevede ülkenin dış şoklara karşı hazırlıklı olabilmesi için üretim ve ihracat çeşitlemesine gidilmesi ve bu doğrultuda KOBİ'lerin daha fazla desteklenmesi gerekmektedir. Öte yandan ülkenin dağlık coğrafi yapısı bazı bölgelere ulaşım açısından sıkıntılar doğurmakta ve Çin, Tacikistan, Özbekistan ile Kazakistan gibi ülkelerle sınır komşusu olması da siyasi açıdan hassas bir durumun ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Bu da bölgesel ve ikili ticari ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi bakımından bazı sıkıntılara yol açarak bölgesel işbirliğinin daha etkin bir şekilde sürdürülmesi imkanlarını da o nispette azaltmaktadır. Bu bilgiler ışığında ülkede yaşanan temel idari ve ekonomik sorunlar hakkında ana hatlarıyla bilgi verilecektir¹²².

¹²¹ (SECO, http://162.23.39.120/dezaweb/ressources/resource_en_24216.pdf). [17.06.2008]

¹²² Ahmet Özen, *age*, *Sosyal Bilimler Dergisi*, (s. 19. 2008, Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF İzmir):62

Ülkede kamu kurumları gerek idari gerekse mali açıdan tam olarak kurumsallaşamamıştır. Kamu kurumlarının teşkilat yapısının zayıflığı aynı zamanda mali kaynakların kurum içinde ihtiyaçlar doğrultusunda sağlıklı bir planlamasının yapılamamasına yol açarak bütçede ciddi sorunların ortaya çıkmasına neden oluşturmaktadır. Bu bağlamda uygulamada bütçeden yeterince ödenek ayrılmamış kamu programları bulunmaktadır. Ayrıca bütçe sisteminde programları esas alan bir yapının olmaması da kaynakların dağıtımında planlama eksikliğini ortaya çıkarmaktadır. Ülkede planlama konusunda görülen eksiklikler kurumlar arası işbirliğinin sağlanması yönünden koordinasyon eksikliği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Tüm bu gelişmeler ülkede kamu mali yönetiminin bütünüyle yeniden yapılandırılmasına yönelik bazı reformların yapılması ihtiyacını gündeme getirmiştir. Bu mali reformların başında ise bütçe reformları gelmektedir¹²³.

Kırgızistan'da yaşanan diğer bir ekonomik sorun ise ülkeye gelen doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının diğer bazı geçiş ülkelerine nazaran oldukça düşük kalmasıdır. Ülke, doğal kaynaklar itibariyle özellikle altın açısından zengin olmasına rağmen, altın ihracatının kotaya bağlı olması bu madenin üretimine yönelik doğrudan yabancı sermaye girişini engellemektedir. Çünkü bir müteşebbis yatırım kararını alırken faaliyette bulunacağı ülkedeki yabancı yatırım hacmi ve iş kollarını da dikkate almaktadır. Öte yandan ülkeye doğrudan yabancı sermaye girişini hızlandıracak nitelikte yabancı sermayeyi teşvik mevzuatının bulunmaması, söz konusu yatırımları gerçekleştirecek olan sanayici ve müteşebbislerin çekimser davranmasına yol açmaktadır. Ayrıca ülkenin ekonomik anlamda yaşadığı sorunların yanı sıra siyasi açıdan yaşanan belirsizlikler ve iç karışıklıklarda bu süreci olumsuz yönde etkilemektedir. Ülkenin bağımsızlığını kazandığı ilk yıllarda serbest piyasa ekonomisine geçişi sağlamaya yönelik başta enerji ve haberleşme sektörlerinde olmak üzere yoğun bir şekilde uygulanan özelleştirme politikaları, ülkeye doğrudan yabancı sermaye girişlerini olumlu yönde desteklemiştir. Ancak 2000'li yılların başlarından itibaren bu durum tersine dönerek doğrudan yabancı sermaye akışları nispi azalışlar kaydetmiştir¹²⁴.

Kırgızistan'da 2004 senesi Mart ayında gerçekleşen siyasi devrimden sonra ülkeye gelen yabancı yatırımcıların bazıları memleketi terk etmişlerdir. Mağazaların

¹²³ Özen, age,75

¹²⁴ Acartürk-Arslaner, www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/ertugrulhakan.doc. [21.06.2008]

yağmalanması, işyerlerinin ateşe verilmesi nedeniyle yabancı yatırımcıların Kırgızistan'a yönelik yatırımın yapılmasında büyük oranda düşüş kaydedilmiştir. Politik istikrarsızlığın günümüze kadar geldiği görülmekte. Son ayları dikkate almadığımızda iktidarla muhalifet arasındaki anlaşmazlık çok uzun sürmüş, bunun sonuçları da yabancı yatırımcıların Kırgızistan'a yatırım amaçla gelememesine sebep olmuştur. Özellikle son dönemlerdeki anayasa değişikliğindeki tartışmalar Kırgızistan'ın yatırımcılar tarafından bir kez daha güvenini kaybetmişlerdir. Bu anayasa tartışmasının çok uzun sürmesi Kırgızistan'a ekonomik açıdan birçok zarar getirdiği söylenilebilir.

3.4.4. Kırgızistanda KOBİ'lerin Karşılaştığı Sorunlar

Yukarıda belirttiğimiz Kırgızistan'daki problemlerin ülkedeki KOBİ faaliyetlerine getirdiği sebeplerden dolayı, devlet tarafından teşviklerin, yardımların ve programların uygulanmasına rağmen gelişiminde olan sorunlar, engeller bir türlü çözülmüş değildir.

1998 den bu yana Kırgızistanda faaliyet gösteren KOBİ'lere devlet tarafından teşvik ve programlar uygulanmakta. Ama devlet tarafından yapılan teşvik ve uygulamaların yetersiz ve sonuçsuz olması KOBİ'lerin problemlerini daha da yükseltmektedir. Nedeni ise daha önce belirttiğimiz gibi bürokrasi, yolsuzluğun bağımsızlığı aldıktan sonra daha da artması olarak söylenilebilir.

a) Ülkedeki devlet politika ve programlarının uygulanmasındaki koordinasyonun yetersizliği.

En başta gelen problemlerin biri de devlet tarafından gerçekleştirilen politika ve programların yeterli derecede koordinasyonunun olmaması. Dolayısıyla bilgi akışının, finansal kaynakların istenilen yere ve adrese yetiştirilmesi söz konusu olmakta birlikte KOBİ'leri bir takım problemlerle karşı karşıya koymaktadır.

Diğer yandan Küçük Girişimci Dairelerin etkiye sahipken finansal sıkıntılardan dolayı KOBİ'lere yardımda bulunamama sıkıntısıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Devlet Fonları finansal imkânları sahip olduğu halde idari etkilerden dolayı işlemleri yarı kalmaktadır. Dolayısıyla her iki kurumların da zıt olan taraflarının neticesinde KOBİ'ler desteksiz kaldığı, geliştirme ve yöneltmede zorluk çektikleri önesürülebilir.

b) Kırgızistandaki vergi sistemin ağır ve gelişmemiş olması

İkinci bir mesele ise Kırgızistan'daki vergi sisteminin ağır olması, bu sistemde de yolsuzluk ve bürokratinin etkilerinin yüksek derecede olması, işlemlerin uzun sürmesine, zaman kaybına dolayısıyla en sonunda para konusuna gelip takılmaktadır. Son dönemlerde cumhurbaşkanımız Kurmanbek Bakiyev'in KOBİ sahipleri ve girişimcilerle görüşmesinde verginin indirileceğini, devlet tarafından girişimcilere büyük ölçüde destek gösterileceğini söylemişti. Bu konuşmada Bakiyev vergilerin indirilmesiyle gölge atındaki ekonominin artık yüzeye çıkarılmasını, KOBİ'lere vergi kaçırmadan az oranda olan vergiyi ödemesinde devlet tarafından hertürlü konuda yardımcı olacaklarını öne sürmüştür. Kırgızistan'da Ocak 2009'dan itibaren yeni vergi sisteminin uygulanacağını belirterek bu konuda yüksek bir oranda rahatlık olacağını dolayısıyla KOBİ'lerin bu konudaki sıkıntılarının ortadan kalkacağını belirtmiştir¹²⁵. Ama bu görüş bazı uzmanlar tarafından vergi indirilmesinden hiçbir değişikliğin olmayacağını, vergi oranı indirilse bile bazı yolsuzluk, bürokrati gibi sıkıntıların ortadan kalmayacağını vurgulamaktadırlar.

Kırgızistan'daki şundaki vergi uygulamasının gelişmiş ülkelerdeki kabul gören seviyede olduğu açık görülmektedir. Ama KOBİ'lerin ödeyeceği tutarla, ödendiği tutarın arasında baya büyük bir fark ortaya çıkmaktadır. Bunun tek sebebi ise vergi kalemlerinin yüksek olamından işletmenin elde ettiği kardan verginin fazla olmasıdır. Dolayısıyla KOBİ'ler çoğu zaman vergi kaçakçılığına gitmektedir yada faaliyetlerine son vermektedirler. Çoğu zaman KOBİ'ler yüksek vergilerden kaçınmanın yolunu vergi kaçırmadan buluyorlar.

c) Kredi faizlerinin yüksek olması ve bazı bürokratik nedenlerden dolayı girişimcilerin finansal olanaklardan yararlanamaması.

Üçüncü bir problem ise ülkede KOBİ'lerin kredi alabilme sıkıntısıdır. Daha önce söylediğimiz gibi devlet tarafından gösterilen teşviklerin yeterli derecede koordinasyonunun yapılmamasından dolayı bu sıkıntının giderilememesi. Diğer taraftan kredi faizlerinin yüksek olması, kredi alabilmenin şartlarının yetersizliği, kredilerin yabancı döviz üzerinden olması, kredi veren kurumların şartlarının ağır olması ve geri ödeme süresinin çok kısa olması girişimcileri kendi imkânlarıyla çalışmaya devam ettirmektedir. Diğer taraftan bankaların kredi verirken depozite şartlarının yüksek konulması, girişimcilere fazla imkân tanıyamaması çoğu zaman

¹²⁵ Informatsionnaya agentstvo "Kabar" [10.06.2008] <http://www.kabar.kg>

girişimcilerin güzel bir projeleriyle finansal sıkıntıdan dolayı gerçekleştirememektedir.

En önemli sorunlardan biri ise kredilere ulaşabilmek için bir sürü bürokratik engellerin aşılması gerektiğidir. Çoğ u zaman uygun şartlarda bir kredi olanağı ortaya çıktığı zaman bu gibi olanaklardan ilk önce devlette yüksek mevkide çalışanlar ya da akrabaları veya onların en yakın tanıdıkları yararlanmaktadırlar. Bu gibi uygun şarttaki kredilerden sıradan bir girişimcinin yararlanması mümkün değildir.

Belirtilmesi gereken diğ er bir konuysa, Kırgızistan'daki büyük işletme sahipleri aynı zamanda devlet çalışanları olmaktadır. Yani bir devlet milletvekilinin, belediye başkanının ya da önemli devlet memurunun bir şirketi, yürülükte bir ticaretinin olması sıradan bir durumdur. Dolayısıyla uygun kredi olanağı olması zaman en çok devlet memurları ya da önemi devlet insanları yararlanmaktadır.

d) İşyeri açma izni ve lisans verme sisteminin zorlaştırılmış, sistemsiz ve pahalı olmasından kaynaklanan bürokratik baskı ve yolsuzluklar.

Bir işyeri açmabilmek için işlemlerin fazla uzun sürmesi girişimcinin zamanını almaktadır. İşletmenin faaliyete geçebilmesi için en az 30 gün işletme izninin çıkması ve sonra da faaliyete fiilen girebilmek için lisansı beklemek zorunlu olmaktadır. Girişimcilerin bazı faaliyetlerde bulunması için lisans almaları gerekmektedir ve bu da kolay kolay verilmemekte. Belli bir faaliyet için lisansını aldıktan sonra bu gibi KOBİ'ler sıkı kontrol altına alınmakta ve doğru veya dolaylı olarak bürokratik baskı altına girmektedirler. Genellikle bu gibi bürokrasinin baskıları her türlü cezalar, sık sık kontrolün yapılması olarak yansımaktadır ve bu da zaman kaybına sonuçta ise belli bir miktarda para karşılığı ile sonuçlanmaktadır.

Çoğ u zaman nadir faaliyette bulunan işletmeleri bazı devlette yüksek mevkilerde çalışan insanlar tarafından bizzat baskı yapıldığı da söylenilebilir. KOBİ'lerin faaliyetindeki eksikleri profesyonelce hazırlayıp bu işletmenin kapatılmasına kadar getirdikleri olaylar da az değildir¹²⁶.

Kırgızistan'da KOBİ'ler ile girişimciliğ in gelişmesine engel olan bu en önemli sorunların yanı sıra ř u sorunlar da bulunmaktadır¹²⁷:

¹²⁶ Diýkanbaeva T.S., Djaparova E. S., ve diğ erleri, **Maliy i Sredniy Biznes v Kyrgyzstane: Sostoyanie, Problemy i Perspektivi**, (Biř ke: Fond Soros Kyrgyzstan, 2001),11.

¹²⁷ Namazalieva, **age**,47

- Girişimcilerin haklarının yeterli derecede korunmaması ve bu alanda hukuki altyapının yetersizliği,
- Mevcut işini büyütmeleri için işletmelerin öz kaynaklarının yetersizliği,
- KOBİ'lerle ilgili enformasyon, danışmanlık ve eğitim şirketleri ile merkezlerin yeterli olmaması,
- Rekabet şartlarında girişimcilerin ve işletme yöneticilerinin girişimcilik alanında ve temel işletme fonksiyonlarından olan parlama, yönetim, finans, üretim ve diğerleri hakkında ya hiç eğitim görmemiş olmaları ya da eğitim yetersizliği,
- Mevcut pazarlar, üretim makineleri ve teknoloji standartları, finansal kaynaklarla ilgili bilgilerin eksikliği,
- Teknolojik uyumsuzluk, işçilerin niteliklerinin düşüklüğü,
- Halkın gelir düzeyinin düşük olmasından birçok ürünlerin talep edilmemesi.

Ülkemizde KOBİ'lerin en çok karşılaştığı sorunların başında, pazarlama, planlama, finansman faaliyetlerinin geldiğı görölmektedir. KOBİ'ler, bilimsel olmayan çalışma yöntemleri, finansman sıkıntıları, teknolojik yetersizlikler ve pazarlama sorunlarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar.

- Finansman sorunları;* KOBİ'lerin sermaye yapısı aslında büyük ölçekli firmaların yapısına oranla sağlıklı değildir. Ne var ki genellikle kendi öz kaynakları teminat vermeye yetmediğı ve bu bakımdan kaynak verenlere yeterli teminat veremedikleri için, gerek sermaye piyasasından dış kaynak bulmaları oldukça sınırlı düzeyde olmaktadır. Ayrıca bu firmaların yatırım harcamaları, özellikle de teknik gelişime harcamaları için bir fona sahip olmamaları da etkinliklerini azaltmaktadır.
- Yönetim ve Organizasyon Sorunları;* Sürekli değişen piyasa koşulları ve teknolojiler karşısında KOBİ'lerin gerekli olan teknik ve mesleki bilgiye sahip yöneticilere yeterli ölçüde sahip bulunmamaları ya da yetiştirememeleri doğru karar almalarını güçleştirmektedir. İşletme sahip ve veya yöneticilerine piyasa verilerinin doğru hızla akıcı ve zamanında ulaşması çoğı zaman

mümkün olmamaktadır. Hatta bazı KOBİ sahipleri, iyi değerlendirdiği takdirde bilginin önemli bir girdi olabileceğini kavrayamamaktadır.¹²⁸

- c) *Muhasebe sorunları*; finansman, üretim, pazarlama gibi temel işletme fonksiyonlarının dengeli ve eksiksiz yerine getirebilmesi bu firmaların sağlıklı muhasebe ve hesap işleri sistemine sahip olmalarına bağlıdır. Ancak KOBİ'ler bu konuyu ihmal etmekte muhasebe sistemine, devlete karşı olan yükümlülüğün yerine getirilmesi gözü ile bakmaktadırlar. Muhasebe verilerinin incelenip ilgili vergi daire ve diğer mevzuatlar yeterince izlenmediğinden, hatalar yapılmakta, piyasa değişikliklerinin gerisinde kalınmaktadır.
- d) *Teknoloji ve Bilgi Akımı Sorunları*; büyük işletmelere oranla KOBİ'lerin müşteriye ya da tüketiciye daha yakın olmaları nedeniyle, onların sorunlarını keşfedip teknik yenilikleride bulunma potansiyeli daha yüksektir. Ancak bu potansiyelin harekete geçirilmesi için hızlı, doğru açık ve zamanında verilere ulaşabilmeli ve bu veriler işlenip işletme için değerlendirilmelidir. Oysa uygulamaya bakıldığında birçok KOBİ için sözkonusu bilgilerin yeterli ölçüde ve zamanında sağlanamaması yanında piyasa verilerindeki değişikliklerle karşı tepki ve esneklik derecesinin düşük olduğu; bilginin, önemli bir üretim girdisi olarak değerlendirilmediği görülmektedir.
- e) *Planlama Sorunları*; KOBİ sahipleri genellikle teknik ve mesleki bilgi ve beceriye sahip oldukları kadar, ticari ve pazarlama bilgisine sahip değildirler. Günümüzde pazarlama faaliyetlerinin; tüketici istek ve gereksinimlerinin sürekli olarak araştırılıp yerine getirtilmesi temeline yönelik olduğu ve bu temelin üretim, finansman ve yönetim hatta muhasebe gibi diğer işletme fonksiyonlarını da yönlendirmesi gerektiğini kavrayamayan birçok KOBİ piyasadan çekilmek zorunda kalmaktadır.
- f) *Üretim Sorunları*; yabancı kaynak sağlanmasındaki güçlükler yanında öz sermayenin de arzulanan iş hacmine göre yetersiz kalması, KOBİ'lerin piyasa kredisi ilk yüksek fiyatla girdi temin etmelerine, dolayısıyla üretim maliyetinin yüksek olmasına yol açmaktadır. Enflasyonun yüksek olduğu

¹²⁸ Bülent Uçkaç, "Büyüme Süreçlerinde KOBİ'lerin Örgüt yapılarındaki Değişimler ve Yeniden Yapılanma Süreçleri", (Yüksek Lisans Tezi, SBE, Kırız –Türkiye Manas Üniversitesi, Bişkek 2007),18

dönemlerde, yeterli ham ve yardımcı madde stoğu yaparak istenilen üretim hacmini gerçekleştirip yüksek satış gelirine ulaşamayan KOBİ'ler güçlerini giderek yitirebilmektedirler. Öte yandan içinde bulundukları finansal zorluklar nedeniyle de, modern makine parkına sahip olamamaları, hammaddeye kolay ulaşamamaları, kalifiye eleman ve alt yapı yetersizliği gibi nedenler üretimin kaliteli ve verimli yapılmasını engellemektedir.¹²⁹

- g) *Personel Sorunları*; KOBİ'lerde belli başlı işletme fonksiyonları için, uzman personel sağlayamamaları ve personel alımında firma sahibinin cimri davranması, firma faaliyetlerinin yetersiz kalmasına neden olmaktadır. İşyerinde çalışanlarının genel olarak her işi yapması, bazen yeni ürün ve teknolojiler karşısında mevcut personelin bilgi seviyesinin yetersiz kalmasına yol açmakta ve bu açığın giderilmesi için personelin eğitimine ağırlık verilmesi çoğu kez KOBİ'lerin olanaklarını aşabilmektedir.

Yukarıdaki sorunların giderilmesi için Kırgızistan'da son dönemlerde sık sık ele alınmaktadır. 2008 Nisan ayında Cumhurbaşkanı Kurmanbek Bakiyev'in işadamları ve girişimcilerle görüşmesinde devlet tarafından girişimcilere hertürlü desteğin verilmesi doğrultusunda destek verileceğini vurgulamıştır. Bu görüşmede devlet tarafından "tek pencere" adıyla adlandırılan, girişimcilerin işlemlerinin iş izninin verilmesini kolaylaştırılması amaçlanmıştır.

Yukarıda belirttiğimiz sorunların çözülmesinde Kırgızistan'daki KOBİ'lerin geleceğindeki değişmelerinin iyi yöne doğru yönelmesi doğrudan doğru bağlıdır. Son dönemlerde değinilen problemlerin devşet tarafından yürütülen ekonomik reformlarla ele alınması, vergileri indirerek desteklenmesi KOBİ'lerin gelişiminde ve problemlerinin ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır.

Daha önce belirtildiği üzere, Kırgızistan'daki KOBİ'lerde girişimcilik, ymneticilik ve mülkiyet aynı kişide toplanmaktadır. Bu kişi, işletme sahibidir. KOBİ'lerin bu özelliği, onların en önemli sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, küçük işletmelerde sahip/yöneticinin değerleri, motivasyonu, davranışları amaç ve hedefleri işletme üzerinde en belirleyici faktör olmaktadır. KOBİ'lerin yöneticileri, genellikle teknik ve ticari açıdan kabiliyetli ve risk yüklenebilen kişiler olarak bilinirler. Ancak, diğer çalışanların değer ve tutumlarının örgütü etkileme derecesi düşüktür. Yani,

¹²⁹ Uçkaç, age,20

sahip yöneticinin işletme üzerindeki hâkimiyeti esastır. Bu da, çalışanların yönetime katılmasını engellemektedir ve küçük işletmelerde sadece işletme sahibinin sözü geçmektedir.

Gerçekte, küçük işletmelerde yönetim tarzı, amaç ve varsayımlar, değerler, sahip yönetici tarafından ortaya konmakta ve şekillendirilmektedir. Dolayısıyla, işletme içinde yöneticinin hırs ve kararlılığı, niyet ve amaçları, varsayımları, ahlaki değerleri ve kişilik yapısı, strateji seçiminde önemli bir rol oynamaktadır.

4. KIRGIZİSTANDA FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERİN YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN PROBLEMLER VE ONLARIN TESPİTİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde Kırgızistan'ın Bişkek, Oş, Celalabad, Çolponata gibi büyük şehirlerindeki turizm, gıda, inşaat, gayrimenkul ve ticaret sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin yönetim özellikleri incelenmiş ve karşılaşılan sorunların tespit edilmesine yönelik anket çalışmasına dayalı gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır.

Bölümde ayrıca araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırları, veri toplama yöntemi, verilerin analizi ile elde edilen sonuçların değerlendirilmesi de verilmektedir. Araştırma keşfedici niteliktedir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

KOBİ'ler devlete sağladığı ekonomik katkılarının büyük olması dolayısıyla bütün dünya ülkeleri ekonomilerinde önemli yere ve paya sahiptirler. KOBİ'ler politik ve sosyal açıdan her ülkenin kalkınmasına sağladığı katkı yadsınamaz. 1991'de Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra Kırgızistan serbest ekonomi piyasasına geçmiştir ve böylece KOBİ'lerin Kırgızistan ekonomisinde önemi artmaya başlamıştır. Bilahare işletmeler iş hacminin büyümesi için devlet tarafından desteklenmeye başlanmıştır. Ne var ki bu destek KOBİ'lerin kendileri tarafından yeterli görülmemektedir. Günümüzde KOBİ'lerin özellikle finansal kaynak bulma konusunda daha büyük sıkıntılarla karşılaştıkları gözlemlenmiştir. Banka kredilerinin yüksek olması KOBİ'lerin finansal kaynak bulmasını zorlaştırmaktadır. Devlet kredilerinin olmaması ve yeterli derecede desteklenmemesi, bürokrasinin ters yönleri, vergilerin yüksek olması işletmelerin önünü kesmektedir.

Bu sorun sadece Kırgızistan'da değil tüm gelişmekte olan ve hatta gelişmiş ülkelerde de görülmektedir. KOBİ'lerin bu tür problemleri başta Türkiye olmak üzere dünyanın her ülkesinde mevcuttur.

Genel olarak, KOBİ'ler gerek kendi iç yapıları, gerekse dış çevreden kaynaklanan sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Araştırmacılar, KOBİ'lerin iç yapıları ile ilgili sorunların temel işletme fonksiyonlarından kaynaklandığını ve bunların başında finansman, pazarlama ve personel sorunları geldiğini belirtmektedirler. Aslında bu sorunların temelinde işletmelerin yönetim eksikliği yatmaktadır¹³⁰.

Dolayısıyla Kırgızistan'daki KOBİ'lerin yönetimindeki eksikliklerin olduğu, daha çok finansal ve vergilendirme sisteminin yetersizliği, yasal ve bürokratik engeller gibi etkenlerden kaynaklandığı öne sürülebilir.

Bu çalışmada amaç Kırgızistanda faaliyet gösteren KOBİ'lerin yönetim, yönetim fonksiyonlarındaki sorunların tespit edilmesi ve onların ortadan kaldırılması için gereken çözüm önerilerini öne sürmektir.

Çalışmada Kırgızistan'nın başkenti Bişkek ve önemli yerleşim birimleri olan Oş, Celalabad ve Çolponata'da faaliyet gösteren KOBİ'ler tespit edilerek yönetim ve yönetim fonksiyonları ile ilgili sorunlarla birlikte bu sorunu doğru veya dolaylı olarak etkileyen diğer sorunlar tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu doğrultuda öncelikle teorik içeriğe uygun bir anket düzenlenmiş olup, anket sayesinde elde edilen veriler değerlendirilecektir. Ayrıca anket çalışması sayesinde ortaya çıkan sorunlar için daha net alternatifler bulunmaya çalışılacaktır.

Bu konuda bugüne kadar yapılan araştırmaların sayıca az olması, bununla birlikte onların güncelliğini yitirmiş olması Kırgızistan'daki KOBİ'lere yönelik yönetim ve yönetim fonksiyonlarındaki çözüm ve problemlere ait araştırmaların azlığı çalışmanın önemini daha da arttırmaktadır. Bu bakımdan çalışma Kırgızistan'daki işletme sahiplerine, girişimcilere, yöneticilere, genel olarak iş dünyasına yararlı olacağı düşünülmektedir. KOBİ'lerin serbest piyasa ekonomisinde karşılaşılabilecekleri sorunları tekrar gündeme getirerek bu sorunlara çözümlerin nasıl uygulanabileceği konusunda da öneriler sunulmaktadır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Bu araştırmanın kapsamı yukarıda da kısmen bahsedildiği Kırgızistan'ın başkenti Bişkek ve ekonomik büyüklüğü ve ikamet eden nüfusun yoğunluğu bakımından ülkenin en önemli şehirleri olan Oş, Celalabad ve Çolponata'da faaliyet gösteren

¹³⁰ Sanem Alkibay, Neşe Songür, Ortadoğu ve Sanayi Ticaret Merkezi'ndeki Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin Profili, Sorunları ve Çözüm Önerileri, 1 baskı, (Ankara: KOSGEB, 1999),177

KOBİ'lerle sınırlıdır. Söz konusu şehirlerden Bişkek ülkenin nüfus bakımından en kalabalık, ekonomik bakımdan ise en büyük şehirdir. Celalabad ve Oş sırasıyla Celalabad ve Oş vilayetlerinin merkezidir. Çolpanata ise Isık Göl vilayetindeki önemli bir ticaret ve rekreasyon merkezidir. Araştırmamız için seçtiğimiz bu yerleşim birimlerinden Oş ve Celalabad Kırgızistan'ın güneyinde, Çolpanata ve Bişkek ülkenin kuzeyinde bulunmaktadır. Diğer bir deyişle bu dört şehirde yeralan KOBİ'lerin bütün Kırgızistan'daki KOBİ'leri temsil ettiği varsayılmıştır. Araştırmadaki verilerin daha doğru ve geçerli olması için seçilen şehirlerdeki KOBİ'lerin faaliyet alanlarının farklı olmasına da dikkat edilmiştir. Veri elde edilen KOBİ'ler Bişkek, Oş, Celalabad ve Çolpanata şehirlerinde turizm, ticaret, gıda, tekstil, inşaat ve gayrimenkul sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Araştırmada veri toplama tekniklerinden biri olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anketteki sorular beşli likert değerlendirme sistemine göre olup kapalı uçludur. Veri toplamada KOBİ'lerin iş hacmi büyüklüğü ve faaliyet alanındaki farklılıklar dikkate alınarak tesadüfi örneklem yöntemi uygulanmıştır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada verilerin elde edilmesi için anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma "keşfedici" niteliğindedir. Ankette sorular Türkçe hazırlanmış, daha sonra Kırgızistan'da uygulanacağı için resmi dil olan Rusça'ya çevrilmiştir. Anketlerin anlaşılır olması için anket formunun ilk sayfasına tanıtım şeklinde yönetici veya sahiplerine hitap edilen bir üst yazı eklenmiş olup, ankete katılanlara araştırmanın sadece bilimsel açıdan değerlendirileceği aktarılmıştır. Anketin soruları daha önce yapılan araştırmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Anket formunun Türkçe ve Rusça metni EK1'de verilmiştir. Sonuçların değerlendirmesinin doğru yapılması için anket Türkçe metne uygun şekilde yapılmıştır. Anket sonuçlarına iyi ulaşabilmek için Kırgızistan'a bizzat gidilerek veri toplama 2 ay içerisinde yapılmıştır. İşletmeler tek tek ziyaret edilerek anket uygulanmasının hızlı, net, açık anlamlı bir şekilde doldurulması için akademik bir çalışma olduğu anlatılmıştır.

4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Anket sonuçlarının elde edilmesinden sonra veriler düzenli olarak SPSS programı database'ine girilmiştir. Ankette sorulan sorular üzerinde gidilerek her soru için ayrı

ayrı sıklık (frekans) ve yüzde hesaplamaları yapılmış, sonuçları ise tablo şeklinde gösterilmiştir.

Bazı işletme sahipleri tarafından bu gibi araştırmalarda da çok samimi davranış görülmeyip dağıtılan anketlerin geri dönüşü zaman almış ve az olmuştur. Bişkek ve Celalabad şehirlerinde araştırmaya bizzat katılmış ve kontrol edilmiştir. Oş ve Çolponata şehirlerindeki araştırmalar ise e-posta yoluyla gerçekleştirilmiş olup, toplama sırasında onlar bizzat ziyaret edilmiştir.

Bu anket araştırması 2 aylık bir zamanı almıştır ve Bişkek şehrinde toplam 180 anket dağıtılmış olup, onun 94 tanesi geri dönmemiş, elde edilen doğru anket sonucu 86 tane olmuştur.

Kırgızistan'ın halkın yoğun yerleşen, girişimciliğin daha çok etkili olan Bişkek, Oş, Celalabat ve Çolponata şehirlerinde anketin uygulanması doğru görülmüştür.

Anket uygulamasının sonucunda 184 doğru cevaplanan anket elimize ulaşmıştır. Bu bulguların sonuçları Kırgızistan'da faaliyet gösteren KOBİ'leri temsil edebileceği varsayılmıştır.

Anket formu toplam 42 sorudan oluşmakta olup, herkesin anlayabileceği şekilde düzenlenmiş ve açık ve net cümleler kullanılmıştır. Bu anketi cevaplamak için bir muhasebeci, yönetici, web tasarımcı, programcı ya da uzman olmak gerekmeyecektir. Sorular gayet basit ve herkes tarafından anlaşılacak şekilde yapılmıştır.

Anket formunun birinci ve ikinci bölümünde genelde anketlerde olduğu gibi işletmelerin kimlik bilgileri, işletme sahip, yöneticileri, ortakları, işletmenin faaliyet gösteren alanları ile ilgilidir. Daha net açıklayacak olursak, birinci bölümde, işletmenin çalışanları ile ilgili sorular(cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kaç yıldır bu şirkette çalıştığı v.b.), ikinci bölümde ise işletmenin kimliği ile ilgili sorunlar(kaç yaştaki bir şirket, işletme kimliği, çalışan işçi sayısı), sonraki bölümde işletme sahibi ve ortakları hakkında bilgiler yer almaktadır. Dördüncü bölüm ise en önemli olan yönetim ile ilgili sorular(profesyonel yönetici istihdam edip etmemeleri, personelin eğitim durumu, planlamanın yapılıp yapılmadığı, uzmanlaşma hakkında, yönetici ve çalışanlardan kaynaklanan yönetim soruları v.b.), koordinasyon, örgütlenme ile ilgili soruları kapsamıştır. Anketin son bölümünde ise işletmelerin karşılaştıkları diğer önemli sorunları hakkında genel sorular sorulmuştur. Burada işletme sahip, ortak veya

yöneticilerinin işletmeyi büyütüp büyütmeyeceği, son bir yıl içerisinde kredi kullanıp kullanmadıkları ve işletmenin formda ele alınmayan diğer sorunları dikkate alarak belirtmesi istenmiştir.

Sonuçların elde edilmesi ve verilerin değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanılan SPSS- 11.5 (Statistical Package for Social Science) paket programından yararlanılmıştır.

Araştırmanın bulguları ve değerlendirilmesi anket forumunda yer alan soruların üzerinden gidilerek elde edilen sonuçları tablolar ve grafikler şeklinde gösterilmiştir. İstatistik verileri ise frekans dağılımı sonucunda tablolara sayı ve yüzde şeklinde yansıtılmıştır.

4.5. İşletmelerin Kimlik Bilgileri

Araştırmamızın bu bölümünde, işletmelerin sektörel dağılımı, yaşları, çalışan sayısı ve hukuki yapıları işçi sayısına göre işletme büyüklüğü incelenmiştir. Sonuçların değerlendirilmesi 2 şekilde yapılmıştır. Birincisi sonuçların Kırgızistan genelinde değerlendirilmesi, ikincisi ise elde edilen bulguların şehirlerarası (bölgesel) değerlendirilmesi yapılmıştır.

İşletme kimlik değerlendirilmesi aşağıda Tablo 24'te verilmiştir.(Bkz. Tablo 24.)

Tablo 24: İşletmelerin Kimlik Bilgileri Ülke Geneli Dağılımı

Ülke geneli	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 yıldan az	11	6,0	6,0	6,0
1-3	34	18,5	18,5	24,5
4-9	70	38,0	38,0	62,5
10-15	52	28,3	28,3	90,8
20 ve üstü	17	9,2	9,2	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Tablo 25: İşletmelerin Kimlik Bilgileri Şehirlerarası Dağılımı

Şehirler arası	Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
1 yıldan az	1,2	2,0	3,2	5,6
1-3	11,6	18,4	19,4	50,0
4-9	38,4	42,9	48,4	27,8
10-15	37,2	26,5	22,6	16,7
20 ve üstü	11,6	10,2	6,5	
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Araştırmanın sonucunda elde edilen işletme yaşını ele aldığımızda bir yıldan az işletmeler ülke genelinde %6, bir yıldan üç yıl arasında olan işletmeler %18,5, dört ile dokuz yıl arası %38,0, on yıldan onbeş yıl arası işletmeler % 28,3 ve yirmi yıl ve üstü işletmeler de % 9,2'yi oluşturmaktadır. Buradan Kırgızistan'daki KOBİ'lerin, girişimciliğin pek da yeni olduğu görülmektedir.

Aynı sonuçların şehirlerarası değerlendirilmesinde baktığımızda ise Tablo 1.23.'te görüldüğü gibi KOBİ'lerin hemen hemen hepsinde bir yıldan az olan işletme sayısının düşük bir seviyede olduğu görülmektedir. İşletmelerin en çok 1-3 yıl, 4-9 yıl ve 10-15 yıl arasında çoğunluk yaratmaktadırlar.

4.5.1. İşletmelerin Hukuki Yapıları

İşletmelerin hukuki yapısına durulacak olursa, anket formunun yedinci sorusunda yer alan “işletmenizin hukuki yapısı nedir?” sorusunun sonuçları değerlendirerek ulaşılmıştır (Bkz Tablo 26 ve Tablo 27).

Kırgızistan'da faaliyet gösteren girişimcilerin çoğu limited şirketleri yaygın olarak kullandıkları görülmektedir. Limited şirketlerinin kullanılmasının seçilmesi az çalışan işçi sayısı ile maksimum kar elde etmek, olarak değerlendirilebilir. Bunun ardından şahıs şirketlerinin önemli oranda yer aldığı görülmüştür. En önemli nedenlerinden biri de şahıs şirketlerinde evrak işlerinin fazla zaman almaması, çabuk kurulması sıralanabilir. Aynı uygulamanın şehirlerarası dağılımına baktığımızda ise durumun değişmediğini söyleyebiliriz. (Bkz. Tablo 27)

Tablo 26: İşletmenin Hukuki yapıları Ülke Geneli Dağılımı

Ülke geneli	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sahis	48	26,1	26,1	26,1
Limited	91	49,5	49,5	75,5
Anonim	40	21,7	21,7	97,3
Adi Komandit	2	1,1	1,1	98,4
Kooperatif	3	1,6	1,6	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Girişimcilerin ikinci sıradaki tercihi olarak şahıs işletmeleri olmaktadır. Bunun sebebi de devlet tarafından bürokrasi baskısının az olması, vergi inceleme ve bu gibi problemlerle daha narin bir şekilde karşılaşılması tespit edilmiştir. Aynı incelemenin şehirlerarası dağılıma bakıldığı zaman aynı buna benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir. (Bkz. Tablo 27)

Tablo 27: İşletmenin Hukuki yapıları Şehirlerarası Dağılımı

Şehirlerarası	Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
Valid Sahis	23,3	22,4	32,3	38,9
Limited	50,0	44,9	51,6	55,6
Anonim	20,9	32,7	16,1	5,6
Adi Komandit	2,3			
Kooperatif	3,5			
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Dolayısıyla girişimcilerin çoğunlukla Limited şirketleri kullanması, daha maliyetsiz olması için şahıs işletmeleri de ikinci sırada gelmektedir. Anonim şirketler

Kırgızistan'da çok az sayıdadır. Kooperatif ve Adı Komandit şirketlerinin yok denilecek şekilde az olması tablolardan açık şekilde görülmektedir.

4.5.2. İşletmelerin Sektöre Göre Dağılımı.

Sektör dağılımında anket formunun altıncı sorusunda yer alan işletmenin sektörün belirtiniz sorusunun sonuçları değerlendirilmiştir. Daha önce belirttiğimiz gibi turizm, gıda, inşaat, gayrimenkul ve ticaret sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler dikkate alınmıştır. Bu soruya ülke değerinde cevaplayan işletmelerin %42,9 oranda ticaret alanında, %16,3 gıda sektöründe, aynı oranda Turizm sektörü, %15,2 oranında gayrimenkul ve inşaat alanında ise %9,2 oranında işletme faaliyet göstermektedir. Bu sonuçların değerlendirilmesi gösterilmiştir. (Bkz. Tablo 28)

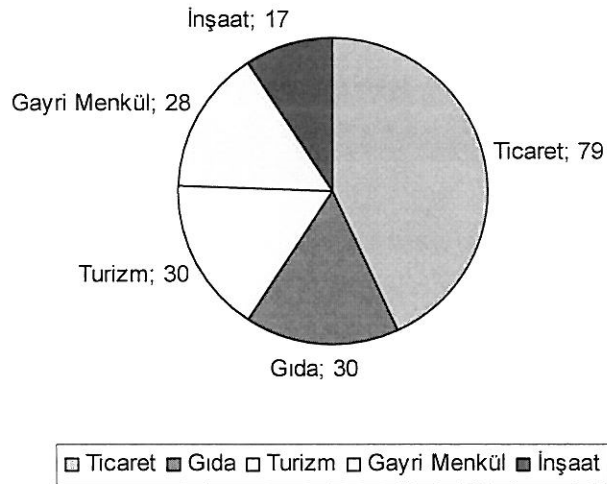
Tablo 28: İşletmelerin Sektöre Göre Ülke Geneli Dağılımı

Ülke geneli		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ticaret	79	42,9	42,9	42,9
	Gıda	30	16,3	16,3	59,2
	Turizm	30	16,3	16,3	75,5
	Gayri Menkül	28	15,2	15,2	90,8
	İnşaat	17	9,2	9,2	100,0
	Total	184	100,0	100,0	

Aynı sonuçların şehirlerarasında gösterdiği dağılımlara bakacak olursak Tablo 29'da görüldüğü gibi ticaret alanında en yüksek %49 olarak Oş şehri, sonra Bişkek şehri %44,2 oranda, %41,9 olarak Celalabat ve son olarak da Çolpon Ata şehri yer almaktadır. Tam tersine turizm alanında faaliyet gösteren şehirlerden %22,2 olarak Çolpon Ata en yüksek oranı almaktadır. Bu ise Çolponata'nın Isık Göl gölünden etkilenerек turizme daha çok dikkat ettiği görülmektedir.

Tablo 29: İşletmelerin Sektöre Göre Şehirlerarası Dağılımı

Şehirlerarası oran		Bişkek %	Oş %	Celalbat %	Çolponata %
Valid	Ticaret	44,2	49,0	41,9	22,2
	Gıda	12,8	24,5	16,1	11,1
	Turizm	14,0	10,2	9,7	55,6
	Gayri Menkül	16,3	12,2	19,4	11,1
	İnşaat	12,8	4,1	12,9	
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Ülke genelinde faaliyet gösteren işletmelerin sektörel dağılımı**Şekil 5: Ülke Genelinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Sektörel Dağılımı**

Bu grafikten görüldüğü gibi KOBİ'lerin finansal kaynağı sıkıntısı olsa bile en çok ticaret alanında yoğunlaştığı görülmektedir. Ortaysa devletlerinden yeraltı kaynağı (petrol, gaz) olmayan tek ülke olduğundan halkın tek geliri ticaret alanından oluşmaktadır. Dolayısıyla halkın büyük bir bölümü ticaretle uğraştığı açık görülmektedir.

4.5.3. İşletmenin Büyüklüklerine Göre Dağılımı

Araştırmamızın işletme büyüklüğünün ölçülmesinde anket formunda yer alan işletmede çalışan işçi sayısını baz alarak incelenmiştir. (Bkz. Tablo 30) Bu tabloda görüldüğü gibi küçük ölçekli işletmelerin Kırgızistan'daki tanımına bakacak olursak, sanayi olmayan küçük işletmelerde kişi sayısının 15, orta ölçekli işletmelerde 16-50 arası ve büyük işletmelerde ise 51 kişi ve yukarısı olarak belirtilmiştir. Bundan yola çıkarak tablodaki verilere bakacak olursak, Kırgızistan genelinde çoğunlukla orta ölçekli işletmeler faaliyet gösterdiğini, ardından da küçük işletmelerin faaliyet gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Büyük işletmelerin ülke genelinde sadece %8,1'lik bir orana sahip olduğunu görebiliyoruz. Dolayısıyla şehirlerarasındaki dağılımın da aynı şekilde az oranda olduğu, ancak Bişkek şehrinde %6,7 olarak en yüksek rakamı göstermektedir, onun ardından Oş şehri %3,6'lık bir göstergeyle ardından da Çolponata şehri %1,6'lık bir oranda yer almaktadır. Çolponata şehri en düşük bir %1,6'lık bir orana denk gelmektedir. Ama Celalabat şehrine nazaran daha küçük bir şehirdir. Bu sonuçlara diğer bir yandan bakıldığında işletmelerin faaliyet gösterdiği yerden de etkilendiğini öne sürebiliriz. Sebebi halkın çok yoğun yaşadığı Bişkek şehrindeki büyük işletmelerin oranıyla turizm şehri olarak Çolponata şehrindeki büyük işletmelerin oranı büyük bir oranda değişik gösterse bile şehir büyüklüğüne bakıldığında Çolponata çok küçük bir şehirdir. Dolayısıyla işletmelerin büyüklüğü halka hizmet verdiği ya da faaliyette bulunduğu yerden de kaynaklandığı söylenilebilir. Çünkü Bişkek ülkenin önde gelen şehirlerinden olduğu için işletmelerin herhangi bir alanında ihtiyaçları gidermek amacıyla, fazla iş gücüne ihtiyacı olduğu, dolayısıyla işçi sayısının yükseldiği düşünülebilir. Çolponata şehrine bakıldığında ise küçük bir şehir olmasına rağmen turizm sektöründe diğer sektörlerle göre daha çok faaliyette bulunuyor olması, diğer taraftan da Isık Göl'e (Ortasya'nın çok güzel bir tabiata sahip olan gölü, turizme açılan bir şehirdir) yakın olduğundan dolayı müşteri ihtiyacını karşılamak maksadıyla fazla iş gücü kullandığı söylenilebilir. (Bkz. Tablo 30 ve Tablo 31) İşletmelerin büyüklüğünü işçi sayısı oranına ülke geneli ve şehirlerarası verilerine bakıldığında küçük ve orta ölçekli işletmelerin çoğunlukla olduğu yapılan araştırmanın sonuçlarında görülebilmektedir. Orta ölçekli işletmelerin ülke genelinde %13,6'lık bir orana sahip olduğu açık bir şekilde görebiliriz.

Tablo 30: İşletmelerin Büyüklüğüne Göre Dağılımı Ülke Geneli

Ülke geneli	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-5	25	13,6	13,6	13,6
6-10	55	26,9	29,9	43,5
11-50	70	42,9	42,9	36,4
51-100	25	13,6	13,6	6,5
201 fazla	9	8,5	8,5	
Total	184	100,0	100,0	100,0

Tablo 31: İşletmelerin Büyüklüğüne Göre Şehirlerarası Dağılımı

Şehirlerarası	Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
Valid 1-5	14,0	12,2	12,9	17,3
6-10	29,1	26,5	32,3	38,9
11-50	34,0	43,0	50,0	27,8
51-100	16,3	14,3	4,8	10,1
201 fazla	6,7	3,9		1,6
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

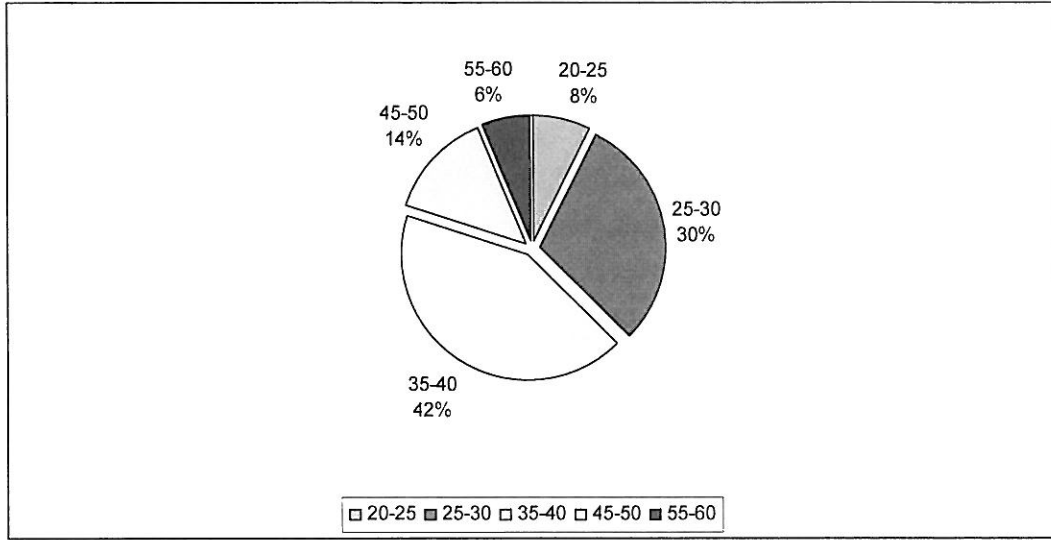
4.5.4. İşletme Sahip Veya Ortaklarının Yapısı

Araştırmamızın bu kısmında işletmenin sahip veya yöneticilerinin eğitim durumları, yaşı, cinsiyeti ve en önemli ölçütlerden biri olan işletmelerin aile şirketi olup olmadığı durumları incelenmiştir.

4.5.5. İşletme Sahip veya Ortaklarının Yaş, Cinsiyet ve Eğitim Durumu

İlk önce işletmelerin sahip veya yöneticilerinin elde edilen araştırmadaki sonucuna bakacak olursak (Bkz Tablo 32 ve Tablo 33) işletmelerin ülke genelindeki yaş oranı 35 ile 40 arası en yüksek rakamı %42,4'a den gelmektedir. Hemen ardından ise 25-30 yaş arası %29,9 oranla izlemektedir, bundan sonra 45 ile 50 yaş arasındaki

girişimcilerin gösterdiği oran %14,4 oranla ÷lkedeki yerini alırken, 20 ile 25 yaşta olanlar %7,6 ‘a denk gelmektedir. ÷lkedeki en şaşırtıcı sonuç ise 55 ile 60 yaşındaki girişimcilerin ÷lkede sadece %6’ ya denk gelme durumu olmuştur. Bu sonucun sebeplerine durulacak olursak, ÷lkenin genç nüfusa sahip olması, insanların gençken daha çok risk alması, ÷lkede eēitimli gençlerin finansal sıkıntılara raēmen giriřimciliēe belli yaşa gelen insanlara göre daha sıcak bakması olarak öne sür÷lebilir.



şekil 6: İşletme Sahip Veya Yöneticilerin Yaşlarına Göre Daēılımı

Tablo 32: İşletme Sahip veya Ortaklarının Yaş Durumu ÷lke Geneli

÷lke geneli	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-25	14	7,6	7,6	7,6
25-30	55	29,9	29,9	37,5
35-40	78	42,4	42,4	79,9
45-50	26	14,1	14,1	94,0
55-60	11	6,0	6,0	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Şehirlerarası orana baktığımızda ise Tablo 32’ de görüldüğü gibi girişimcilerin yaş oranının şehirlerarasında da farklılık gösterdiği görülmektedir. Genç girişimcilerin, 20 ile 25 yaş arası Celalabat şehrinde %16,1, Oş şehrinde %12,2, Çolpon Ata şehrinde % 5,6 ve Bişkek Şehrinde ise %3,5 dağılımı görülmüştür. Buradaki en önemli değinilecek nokta gençlerin özellikle küçük şehirlerde daha çok sorumluluk taşıyarak, işletme sahibi veya yönetici olmalarıdır.

Tablo 33:İşletme Sahip veya Ortaklarının Yaş Durumu Şehirlerarası Dağılımı

Yaş	Bişkek kişi sayısı % olarak	Oş kişi sayısı % olarak	Celalabad kişi sayısı % olarak	Çolponata kişi sayısı % olarak
20-25	3,5	12,2	16,1	5,6
25-30	34,9	24,5	32,3	16,7
35-40	37,2	44,9	41,9	55,6
45-50	20,9	10,2	3,2	11,1
55-60	3,5	8,2	6,5	11,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Orta yaştaki girişimcilerin dağılımına bakıldığında ise Kırgızistan’daki işletmelerde sahip veya yöneticilerin genelde genç ile orta yaştaki girişimcilerin oluşturduğu söylenilebilir. Orta yaştaki 35 ile 40 yaş arası dağılım Tablo 33’de görüldüğü gibi Çolpon Ata şehrinde %55,6, Oş şehrinde %44,9, Celalabat şehrinde %41,9 ve Bişkek’te %37,2 oranında bir dağılım görmekteyiz. Dolayısıyla Kırgızistan’daki girişimcilerin çok küçük yaş veya emeklilik yaşında olan insanlara nazaran genç ve orta yaştaki girişimcilerin daha çok olduğu öne sürülebilir.

Ankete katılan işletme sahip veya yöneticilerin çoğunun erkek olduğu, yani 184 toplam anketin erkekler tarafından doldurulması 102, yüzde olarak da 55,4’dü olmaktadır. Bayanlar ise 82 ankete katılmış %44,6’ya denk gelmiştir.(Bkz. **Tablo 34**) Genel olarak bakıldığında işletmeleri daha çok erkeklerin %55,4 olarak yönettiğini görmekteyiz. Ama bayanların da erkeklerle kıyaslayacak olursak % 44,6 oranı çok yüksek bir rakam oluşturmaktadır. Kırgızistan’da kadınlar ile erkekler eğitim ve hukuki açıdan eşit olsa bile, kadın sahip veya yöneticilerin

benimsenmemesi söz konusu olabilir. Genel bakıldığında ise yeniden olgunlaşmaya başlayan bir durum ortaya çıktığı görülmektedir. Bunun sebebi Kırgızistan'ın serbest piyasa ekonomisine geçildikten sonra, ülkedeki ekonomik sıkıntıdan dolayı erkeklerin büyük kısmının yurtdışına çalışma amacıyla göç ettiği ve neticede kadın yönetici veya sahiplerinin oranının yükseldiği söylenilebilir.

Tablo 34: İşletmelerin Cinsiyete Göre Ülke Geneli Dağılımı

Ülke geneli	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Erkek	102	55,4	55,4	55,4
Bayan	82	44,6	44,6	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Cinsiyet oranının şehirlerarası dağılımına bakıldığında ise büyük şehirlerde kadın yöneticilerinin daha çoğunlukta olduğunu görebiliriz. Bişkek'te %54,7, Oş şehrinde %42,9, Celalabat'ta %29 ve Çolpon Ata şehrinde ise %27,8 olarak kaydedilen kadın yönetici veya sahiplerinin yüzde olarak dağılımını görmekteyiz. Bunun sebebi olarak büyük şehirlerde ticaret ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde genelde kadınların sahip veya yönetici olabileceği öne sürülebilir. Son dönemlerde atölyeler açılmış kadın sahip veya yöneticiler en başarılı olmuşlardır, Madi in Kg markasını Rusya, Kazakistan'a en çok satan tekstil ürünleri Çin malıyla hiç benzetilemez hale gelmiş durumdadır. Dolayısıyla bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin çoğunluğunun kadınlar olduğu söylenilebilir.

Tablo 35: İşletmelerin Cinsiyete Göre Şehirlerarası Dağılımı

Şehirler arası oran	Bişkek Demografik değişkenler %	Oş Demografik değişkenler %	Celalabat Demografik değişkenler %	Çolponata Demografik değişkenler %
Erkek	45,3	57,1	71,0	72,2
Bayan	54,7	42,9	29,0	27,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

İşletmenin sahip ve/veya yöneticilerinin eğitim durumuna bakıldığında Tablo 35’te görüldüğü gibi %63,0 üniversite mezunu, %20,7 master, %12,0 doktora, meslek lisesi ve liseyi tamamlayanların ise sadece %4,4 oranı gösterdiğini görülmektedir¹³¹. Kırgızistan’daki girişimcilerin eğitim durumunun yüksek olması SSCB’i sonrası kalan üniversite sisteminin egemenliği aldıktan sonra daha çoğalması, mesleki eğitim sisteminin kalıplanması olarak sıralanabilir. İkinci bir neden ise üniversitelerin çoğu devlet üniversiteleri olduğundan halkın çoğunluğu liseyi bitirdikten sonra üniversiteye devam etmektedirler.

Tablo 36: İşletme Sahip Veya Yöneticilerin Ülke Geneli Dağılımı

Ülke geneli	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Lise	4	2,2	2,2	2,2
Meslek Lisesi	4	2,2	2,2	4,3
Üniversite	116	63,0	63,0	67,4
Master	38	20,7	20,7	88,0
Doktora	22	12,0	12,0	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Tablo 37: İşletme Sahip Veya Yöneticilerin Şehirlerarası Dağılımı

Şehirlerarası	Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
Lise	1,2	2,0	3,2	5,6
Meslek Lisesi	2,3		3,2	5,6
Üniversite	60,5	79,6	58,1	38,9
Master	18,6	16,3	29,0	27,8
Doktora	17,4	2,0	6,5	22,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

¹³¹ Burada belirtilmesi gereken önemli nokta ise üniversite, master aynı bir seviye olarak gösterilebilir ancak ortasında 1 senelik bir farklılık vardır. Master ile doktoranın farkı ise Yüksek lisansı (Master) bittikten sonra 2 yıl eğitimin devam etmesidir.

İşletme sahip veya yöneticilerinin şehirlerarası dağılımına bakıldığında da dağılımın hemen hemen aynı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla eğitim durumunun yer olarak bir fark görülmemektedir (Bkz. Tablo 37). Bu sonuçlardan yola çıkarak Kırgızistan'daki eğitim durumunun bölge, şehir ve illerinde aynı oranda olduğunu söyleyebiliriz. Ancak bu bölgelerin eğitim verimliliğinin, eğitim kalitesinin aynı seviyede olduğu tabii ki söylenemez.

4.5.6. İşletmenin Aile Şirketi Olup Olmadığı Durumu

Tablo 38'e bakıldığında işletmelerin ülke genelinde % 67,9'u aile şirketi ve %32,1'i aile şirketi olmadığını ifade etmektedir. Dolayısıyla Kırgızistan'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin çoğunluğu bir aile şirkettir, aile ve akrabalar tarafından yönetilmektedir. Aile şirketlerin yaygın olarak rastlandığı ülkede üst yöneticilerin profesyonel bir yönetici oldukları söylenemez. Bu tablodan görüldüğü gibi Kırgızistan'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin aile şirketi niteliği taşıdığı söylenilebilir.

Tablo 38: İşletmelerin Aile Şirketi Olup Olmadığı Durumu Ülke Geneli

Ülke geneli	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	125	67,9	67,9	67,9
Hayır	59	32,1	32,1	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Tablo 39: İşletmelerin Aile Şirketi Olup Olmadığı Şehirlerarası Durumu

Şehirlerarası oran	Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
Valid Evet	69,8	67,3	58,1	77,8
Hayır	30,2	32,7	41,9	22,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Şehirlerarası dağılıma bakıldığında da aynı bir oranla karşılaşmaktayız. Bişkek şehrinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin % 69,8'i, Oş şehrinde %67,30'u, Celalabat

şehrinde %58,1'i ve Çolponata'da ise %77,80'i aile şirketi niteliğini taşıdığı görülmektedir.

4.6. İşletmenin Yönetimindeki Problemler İle İlgili Sorunlar

Araştırmanın bu bölümünde Kırgızistan'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin yönetimi, yönetim fonksiyonları ile ilgili karşılaşılan problem ve sorunların elde edilen bulgulara göre değerlendirilmesine yer verilmiştir. Anket formunda profesyonel yönetici istihdam edip etmemeleri sorusunun cevabını değerlendirilecektir. Bununla birlikte işletme yönetimini profesyonel yöneticilere bırakıp bırakılmayacağı ve onun nedenleri incelenmiştir.

4.6.1. İşletmede Profesyonel Yönetici İstihdam Edip Etmemelerinin Tespiti

Ülke genelindeki profesyonel yönetici istihdam edip etmeme durumu Tablo 40'a bakıldığında gördüğümüz gibi %37,0'si Evet cevabını vermiş, %63,0'ü ise hayır cevabını vermiştir. Kırgızistan'daki KOBİ'lerin profesyonel yönetici istihdam edimi azdır. Genellikle aile şirketi olduğundan aile bireyleri yada akrabalar tarafından yönetildiği öne sürülebilir.

**Tablo 40: Profesyonel Yönetici İstihdam Edip Etmeme
Ülke Geneli Durumu**

Ülke geneli	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	68	37,0	37,0	37,0
Hayır	116	63,0	63,0	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Aynı dağılımının şehirlerarasındaki orana baktığımızda (Bkz. Tablo 41) ise Bişkek şehrinde istihdam ediliyor cevabına Evet diyenlerin sayı %22,2, Oş şehrinde 20,8, Celalabat şehrinde 11,9, Çolponata'da ise %6,7'yi oluşturmaktadır. Hayır, cevabını verenler ise Bişkek'te %78,8, Oş şehrinde 79,2, Celalabat şehrinde 88,1, Çolponata'da ise %93,3'a denk gelmektedir. Bundan yola çıkarak büyük şehirlerde profesyonel yönetici istihdamı olduğu, küçük şehirlerde ise tamamen aile bireyler tarafından yönetildiğini söyleyebiliriz. Ancak Kırgızistan'da faaliyet gösteren

KOBİ'lerin bazıları eğitilmiş ve tecrübeli insanların işletme yönetimine daha çok faydalı olduğunu düşünerek yönetici istihdamına gittikleri söyleyebiliriz.

Tablo 41: Profesyonel Yönetici İstihdam Edip Etmeme Şehirlerarası Durumu

Şehirlerarası oran		Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
Valid	Evet	22,2	20,8	11,9	6,7
	Hayır	78,8	79,2	88,1	93,3
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Profesyonel yöneticilerin eğitim durumuna baktığımızda ise Tablo 42'den anlaşılacağı gibi yöneticilerin çok az %4,9'u meslek liseden, master eğitim alanlar %13'ü, üniversite bitirenler %17,4'ü, doktora bitirenler ise %9,8'e denk gelmektedir. Bu nedenle KOBİ'ler tarafından istihdam edilen yöneticilerin çoğunun eğitim durumunun yüksek olduğunu ve bundan dolayı sahip veya ortaklar tarafından istihdam edildiğini söyleyebiliriz.

Tablo 42: Profesyonel Yöneticilerin Eğitim Durumuna Ülke Geneli Dağılımı

Ülke geneli		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative ve Percent
Valid	Lise	1	,5	1,2	1,2
	Meslek Lisesi	9	4,9	10,7	11,9
	Üniversite	32	17,4	38,1	50,0
	Master	24	13,0	28,6	78,6
	Doktora	18	9,8	21,4	100,0
	Total	84	45,7	100,0	
Missing	System	100	54,3		
Total		184	100,0		

4.6.2. İşletmede Profesyonel Yönetici İstihdam Etmenin Sebepleri Ve Sakıncalarını Belirten Durum

Daha önce belirttiğimiz gibi, işletmelerin biraz bölümü profesyonel yönetici istihdam etmektedirler. Aşağıdaki sonuçlardan yola çıkarak işletmelerin profesyonel yönetici istihdam etmelerinin nedenlerini ortaya çıkartmaya çalışılmıştır. İşletme yönetimini profesyonel yöneticilere bırakmanın nedeni nedir sorusuna Tablo 43'te görüldüğü gibi profesyonel yöneticilerin gerekli eğitime sahip olduklarını vurgulayanlar %14,7'ye, yönetici olarak olaylara tarafsız bakmasını savunanlar ise %9,8'e, esnek düşünebilme kabiliyetini öne sürenler %8,7'yi, kararları daha etken veriyor diyenler %2,2'de kalırken en düşük seviyede ise daha dinamik düşünüyor olduklarını vurgulayanlar ise %1,6'lık bir orana den gelmiştir ve toplamda işletmeyi profesyonel yöneticilere bırakan işletmelerin %37'ye denk geldiği görülmektedir.

İşletmenin yönetimini profesyonel yöneticilere bırakmayan işletmeler ise aşağıda Tablo 43'te izlenen nedenlerden dolayı yönetimi başka kişilerin eline vermeyen sebepler görülmektedir. Bu sebepler işletmenin mal varlıklarına kendi mallı gibi bakamaması %44,0 oranda, pratik bilgilerinin mal sahibinden daha az olması %9,8, risk alırken etkin karar alamamansı %3,3 ve son olarak profesyonel yöneticini çalıştırmanın maliyetinin yüksek olduğunu öne sürmektedir.

Tablo 43: Yönetimi Profesyonel Yöneticilere Bırakma Durumu Ülke Geneli

No	İŞLETMENİZİN YÖNETİMİNİ PROFESYONEL YÖNETİCİLERE BIRAKMANIZIN SEBEBİ NEDİR?	Sıklık	%
1	Profesyonel yöneticilerin yeterli eğitim ve bilgiye sahip olmaları	27	14,7
2	Olaylara profesyonel yönetici olarak tarafsız bakabilmeleri	18	9,8
3	Esnek düşünebilme yeteneğinin olmasına	16	8,7
4	Daha rasyonel karar alabilmeleri	4	2,2
5	Daha dinamik olmaları	3	1,6
6	“Evet” diyen kişi sayısı toplam	68	37,0
7	“Hayır” diyen kişi sayısı toplam	116	63,0
8	Toplam	184	100,0

**Tablo 44: Yönetimi Profesyonel Yöneticilere Birakmama Durumu
Ülke Geneli Dağılımı**

	İŞLETMENİN YÖNETİMİNİ PROFESYONEL YÖNETİCİLERE BIRAKMAMANIZIN SEBEBİ AŞAĞILARDAN HANGİSİDİR?	Sıklık	%
1	Mal sahibi olmadığından işine kendi işi gibi bakmaması	81	44,0
2	Pratik bilgilerinin mal sahibi yöneticisine göre az olması	18	9,8
3	Zarar riski olmadığından etkin karar alamaması	6	3,3
4	Profesyonel yöneticilerin maliyetlerinin yüksekliği	7	3,8
5	Hepsi	4	2,2
6	“Evet” diyen kişi sayısı toplam	116	63,0
7	“Hayır” diyen kişi sayısı toplam	68	37,0
8	Toplam	184	100,0

**Tablo 45: Yönetimi Profesyonel Yöneticilere Birakmama Durumu
Şehirlerarası Dağılımı**

Şehirlerarası	Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
Valid 1	31,4	44,9	41,9	61,1
2	5,8	8,2	3,2	16,7
3	1,2	6,1	3,2	5,6
4	4,7		6,5	
5	3,5		3,2	
Total	46,5	59,2	58,1	83,3
Missing System	53,5	40,8	41,9	16,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Kırgızistan’da faaliyet gösteren KOBİ’lerin çoğunluğunu aile şirketler oluşturduğundan başka bir yöneticiyi istemediği, dolayısıyla aile bireyleri tarafından kontrol edildiği öne sürülebilir. En çok oranda Tablo 44’te gördüğümüz gibi malı

kendi malı gibi bakmamasına en çok vurgu göstermişlerdir bu da işletme sahip veya ortaklarının yöneticilere güveninin düşük olmasını ifade ediyor olması olarak algılanması yanlış olmayacaktır.

İşletmelerin yönetimini profesyonel yöneticilere bırakmayan sebeplerinin şehirlerarası dağılımına baktığımızda Tablo 45'te gördüğümüz gibi büyük bir oranda profesyonel yöneticinin mala sahip olmadıkları için işe kendi işi gibi bakmaz şikkını seçtiğini görmekteyiz.

4.6.3. İşletmede Planlama Yapılıp Yapılmadığı Durumu

İşletmede satış ve finansmanla ilgili planlamanın yapılıp yapılmadığını sorduğumuzda ise Tablo 46'da görüldüğü gibi Kesinlikle Katılanlar % 38,0, sadece katılanlar %25,0, kararsız kalanlar ise %21,2'yi, katılmayanlar ise %10,9'zu, kesinlikle katılmayanlar %4,9'za denk gelmektedir. Genel aldığımızda ise planlama yapılıyor diyen sahip veya yöneticilerin %63 orana denk geldiği görülmektedir ve bu düşük bir rakam olduğu açık görülmektedir.

**Tablo 46:İşletmede Planlamanın Yapılıp Yapılmadığı
Ülke Geneli Durumu**

Ülke geneli	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kesinlikle Katılıyorum	70	38,0	38,0	38,0
Katılıyorum	46	25,0	25,0	63,0
Kararsızım	39	21,2	21,2	84,2
Katılmıyorum	20	10,9	10,9	95,1
Kesinlikle Katılmıyorum	9	4,9	4,9	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Aynı sorunun şehirlerarası dağılımına baktığımızda ise Tablo 47'de görüldüğü gibi Bişkek şehrinde genel olarak (katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum) cevabına katılanların sayısı % 72'ye, Oş şehrinde %55,1'e, Celalabat şehrinde %58'e, Çolponata'da ise %49'a den geldiği görülmektedir. Bun bulgulardan yola çıkarak

büyük şehirlerde daha çok planlamaya ve öneminde yer verildiği söylenilebilir. Genel olarak bakıldığında işletmeler planlamaya gidildiği öne sürülebilir.

Tablo 47: İşletmede Planlamanın Yapılıp Yapılmadığı Şehirlerarası Durumu

Şehirlerarası	Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
Kesinlikle Katılıyorum	45,3	24,5	41,9	33,3
Katılıyorum	26,7	30,6	16,1	16,7
Kararsızım	17,4	22,4	22,6	33,3
Katılmıyorum	4,7	20,4	19,4	
Kesinlikle Katılmıyorum	5,8	2,0		16,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Bu bulgulardan Kırgızistan'da faaliyet gösteren KOBİ sahip veya ortaklarının yönetimi başka bir yöneticiye bırakmada biraz çekingen davrandıklarını söylemek mümkündür. Bunun nedenleri olarak ülkede çoğunlukla aile şirketlerinin olması, yönetici istihdam etmenin riskli olduğu, güvensiz olduğu, mal sahibi gibi yöneticilerin verimli çalışmadıkları ve son olarak da yöneticilerin maliyetli olduğu söylenilebilir. En önemli sebeplerden biri de finansal sıkıntının yüksek olduğu Kırgızistan'da profesyonel istihdam etmenin bir taraftan maliyetli, bir taraftan da şirketin mal varlıklarının yönetim etkilerini yöneticiye vermek sakıncalı olabileceği düşüncesinde olabileceği öne sürülebilir.

4.6.4. İşletmede Yönetim Problemleri ve Fonksiyonları ile İlgili Sorunların Tespiti

Bu bölümde, ankete katılan Kırgızistan'daki KOBİ'lerde yönetim problemleri, karşılaşılan sorunlar, yönetim fonksiyonunu ile ilgili soruların sonuçlarını değerlendirilerek ölçülmeye çalışılacaktır. Bu sorular araştırmanın teorik kısmına uygun olarak hazırlanmıştır.

Daha önce Kırgızistan'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin planlama yaptığını ama beklenen dereceden düşük olduğunu belirtmiştik. (Bkz. Tablo 46 ve Tablo 47).

Burada işletmenin planları kim tarafından yapıldığı ölçülerek KOBİ'lerin yönetimindeki bir fonksiyonu ölçülmeye çalışılacaktır.(Bkz Tablo 48)

Tablo 48: İşletmede Planın Kim Tarafından Uygulandığı Dağılımı

Ülke geneli	İŞLETMEDE PLANLAR KİM TARAFINDAN UYGULANIR?	Sıklık	%
1	İşletmede tüm planları ben yapar ve uygulayım (sahip veya yönetici)	56	38,7
2	İşletmede planlama uzmanı vardır.	49	26,6
3	İşletmenin planları ortaklarla beraber yapılır	35	21,6
4	İşletmemizde planlar reyon, atölye şeflerince yapılır.	20	10,9
5	İşletmede plan yapılmaz	4	2,2
6	Toplam	184	100,0

Tablo 48’de görüldüğü gibi işletmedeki planlar genelde sahip veya yöneticiler tarafından yapıldığı % 38,7 olarak görülmektedir. Onun ardından işletmede planlama uzmanı olduğu görülmektedir %26,6’dır. İşletmenin planlarının ortaklarla beraber yapıldığı durum ise %21,6’a denk gelmektedir. Planların reyon, atölye şeflerince yapılır şıkkı ise %10,9 oranında kalırken, işletmede hiç plan yapılmaz şıkkı ise %2,2 olarak tüm işletmelerde planların en kötü ihtimalde olsa bile yapıldığını belirtilebilir.

Planlamanın kim tarafından yapıldığının şehirlerarasındaki dağılıma bakacak olursak. Tablo 49’da görüldüğü gibi Bişkek şehrindeki işletmenin sahip veya yöneticiler tarafından uygulandığı %48,1’e den gelmektedir. Ardından da %29,1 oranla işletmede bir uzman olduğu öne sürülmektedir. Diğer şıkların planlamaların ortaklarla yapılması %10,0, reyon veya şeflerince yapıldığı, plan yapılmaz şıkkının ise %2,2 oranla en düşük olduğu görülmektedir.

Tüm kararların sahip veya yönetici tarafından alınması işletme yöneticisi durumunda bulunan işletme sahibinin çok güçlü pozisyonundan kaynaklanmaktadır. Bu durum, ona önyargılı olmasına ve bazı konulara vakıfsız gerçek olmayan kararlar verme imkânı sağlayabilmektedir.

Dağılımın Tablo 49’te görüldüğü gibi şehirlerde farklı farklı olduğu görülmektedir. Oş şehrinde en yüksek oran İşletmede planlama uzmanı vardır şıkkı alırken,

Celalabat'ta ise ortaklarla beraber karar verildiği yüksek olmakta ve Çolponata şehrine bakıldığında ise Bişkek'te olduğu gibi planların işletme sahip veya yöneticiler tarafından uygulandığı görülmektedir. Elde edilen bulguların neticesinde planların uygulanmasında KOBİ'lerin faaliyet gösteren yerinden etkilendiğini, yani faaliyet gösteren yerden etkilendiğini söyleyebiliriz.

Anketteki sonraki soru da işletmede çalışanların yer ve durumun belli olup olmadığı sorusuydu. Bu sorunun KOBİ'lerin ülke genelindeki dağılımına bakıldığında Tablo 50'de açıkça görülmektedir sahip veya yöneticilerin en çok çalışanların yeri açıkça belirtilmiştir sorusuna %59,2 oranında cevap vermişlerdir. İşletmede kimsenin durumu belirtilmemiştir %4,9, emir alıp verme gereksizdir diyenler ise %14,7, şirkette herkesi bildiğini yapar diyen %3,8 olurken, bilmiyorum diyenler ise %17,4 olmuştur. Tablo 50'den alınan bulgulara göre Kırgızistan'daki KOBİ'lerin işletmede çalışanların yer ve durumu belli olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 49: İşletmede Planın Kim Tarafından Uygulandığı Dağılımı

Şehirlerarası	Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
Valid 1	48,1	30,2	20,2	46,7
2	29,1	32,7	22,6	25,6
3	10,0	22,9	41,3	3,7
4	11,6	10,2	9,7	18,0
5	1,2	4,1	3,2	
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 50: İşletmede Çalışanların Yer ve Durumu Hakkında Ülke Geneli Dağılımı

No	İŞLETMEDE ÇALIŞANLARIN YER VE DURUMU BELLİ MİDİR?	Sıklık	%
1	Kimin ne yapacağı, kimden emir alıp kime emir vereceği belirtilmiştir	109	59,2
2	Kimin ne yapacağı, kimden emir alıp kime emir vereceği belirtilmemiştir	9	4,9
3	İşletmemizde emir alıp emir verme gereksizdir	27	14,7
4	Bizim şirkette herkes istediği gibi çalışır ve kimse kimseye emir vermez	7	3,8
5	Bilmiyorum	32	17,4
6	Toplam	184	100,0

Şehirlerarası dağılıma bakıldığında ülke genelindeki şeklin aynı oranda dağılımının gerçekleştiği görülmektedir. Genel olarak ülke genelinde görülen dağılım şehirlerarasında da gerçekleşmektedir. (Bkz. Tablo 51)

Tablo 51: İşletmede Çalışanların Yer ve Durumu Hakkında Dağılımı

Şehirlerarası	Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
Valid 1	59,3	61,2	45,2	77,8
2	2,3		16,1	11,1
3	14,0	16,3	16,1	11,1
4	7,0	2,0		
5	17,4	20,4	22,6	
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

İşletmenin yönetim fonksiyonlarını ölçen diğer bir sorumuz ise “işletmenizde uzmanlaşmaya gidilmekte midir” sorusudur. Bu sorunun tespit etmeye çalışacağız.

**Tablo 52: İşletmede Uzmanlaşmaya Gidilme Durumu
Ülke Geneli Dağılımı**

No	İŞLETMENİZDE UZMANLAŞMAYA GİDİLMEKTE MİDİR?	Sıklık	%
1	Genelde uzmanlaşma vardır herkes kendi reyon ve atölyesinde, bölümünde çalışır ve kimse birbirinin işine bakmaz.	45	24,5
2	Uzmanlaşma bölüme göre yapılmaktadır	72	39,1
3	Her bölümde bir uzman çalışmaktadır ve uzmanlaşmaya gidilmekte	35	19,0
4	Uzmanlaşma yoktur ama bölümler arası geçiş yapılmaktadır	16	8,7
5	Uzmanlaşma yoktur, istediğim işi istediğime yaptırıyorum	16	8,7
6	Toplam	184	100,0

Ülke genelindeki dağılıma bakıldığında Tablo 52'ye bakıldığında en çok % 39,10 oran uzmanlaşmanın bölüme göre yapıldığını görmekteyiz. Onun ardında da %24,5 oranla uzmanlaşmanın herkes reyon ve bölümlerine ait olarak yapıldığını işaretlemişlerdir. Her bölümde birer uzman olduğunu belirtenler ise sadece %19 olmuştur ve uzmanlaşma yoktur veya geçiş yapılmaktadır diyenler ise %17,4 olmuştur. Elde ettiğimiz verilerden yola çıkarak KOBİ'lerde uzmanlaşma olduğunu fakat yeterli dereceye sahip olmadığını, daha da çözüm ve emek gereği gerek duyulduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 53: İşletmede Uzmanlaşmaya Gidilme Durumu
Şehirlerarası Dağılımı**

Şehirlerarası	Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
Valid 1	22,1	28,6	22,6	27,8
2	37,2	40,8	32,3	55,6
3	22,1	14,3	25,8	5,6
4	8,1	8,2	12,9	5,6
5	10,5	8,2	6,5	5,6
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Şehirlerarası dağılıma bakıldığında ise en çok uzmanlaşmanın bölüme göre yapıldığını görebiliriz. Genel olarak bakıldığında ise uzmanlaşmanın şehirlerarası dağılımı ile ülkedeki dağılım hemen hemen aynı bir dağılıma sahip oldukları yukarıda görülmektedir. (Bkz. Tablo 53)

Sıradaki sorumuz ise Kırgızistan'daki KOBİ'lerin işe alım nasıl gerçekleştirdiğinin ölçülmesi olacaktır. Tablo 54'de bakıldığında işletmelerde en fazla başkasının ya da akrabaların tavsiyesiyle %27,2 oranda işe alım gerçekleştiği görülmektedir. Sonra da başvuru formlarını değerlendirerek %26,6, çeşitli sınav ve testlerden geçirerek %23,4, mülakat yoluyla %16,3, önceki iş deneyimine bakılarak %6,5 işe alım gerçekleştirdiği görülmektedir. Burada işletmelerin çoğu bir kere daha aile şirketler olduğunu kanıtladığını söyleyebiliriz. Sebebi eleman işe alımında da tanıdıklar ya da akrabalar tavsiyesiyle işe alım yaygın bir usul olduğu Tablo 54'ten görülmektedir.

Tablo 54: İşletmede İşe Alımın Nasıl Yapıldığı Dağılımı Ülke Geneli

No	İŞLETMENİZDE ELEMAN İŞE ALIMI NASIL YAPILMAKTADIR?	Sıklık	%
1	Başvuru forumlarını değerlendirerek	49	26,6
2	Mülakat yoluyla	30	16,3
3	Çeşitli sınav ve testlerden geçirerek	43	23,4
4	Adayın önceki iş deneyimleri ve performansına bakarak	12	6,5
5	Başkasının referansı (yada akrabalar tavsiyesiyle)	50	27,2
6	Toplam	184	100,0

Aynı dağılımın şehirlerarası dağılımına bakacak olursak Tablo 55'te görüldüğü gibi faaliyet gösterdiği yerden etkilendiği görülmektedir. Aldığımız bulgulara göre Bişkek şehrinde en çok başvuru formlarına bakılarak işe alındığı, Oş şehrinde ise başvuru formu ve çeşitli sınav ve testlerden geçirilerek, Celalabat ve Çolponata şehrinde ise akraba veya tanıdıkların referansı ile işe alım gerçekleştirdiği görülmektedir.

Dolayısıyla büyük şehirlerde işe alımın daha modern yola geçildiği, küçük şehirlerde ise risk almayarak tanıdık veya akrabalar tavsiyesiyle işe alma gerçekleştirildiği söylenilebilir.

Tablo 55: İşletmede İşe Alımın Nasıl Yapıldığı Şehirlerarası Dağılımı

Şehirlerarası	Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
No 1	29,1	32,7	16,1	16,7
2	19,8	16,3	9,7	11,1
3	26,7	32,7	9,7	5,6
4	5,8	6,1	9,7	5,6
5	18,6	12,2	54,8	61,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Araştırmanın bir sonraki yönetim fonksiyonunun ölçülmesindeki sorusu ise personel ve nitelikli işgücü temininde ne gibi güçlük ve problemler ile karşılaştığı ölçülmeye çalışılmıştır.

Ulaşılan bulgulara göre işletmelerdeki nitelikli, verimli çalışan, yetiştirilen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edildiği en önde gelen problemlerin biri olduğu %46,2 olarak görülmektedir. (Bkz. Tablo 56) Sonra da nitelikli elemana ödenen ücretin düşük olması % 22,8, %11,4 nitelikli elemanın yüksek maaş istemesi ve profesyonel yöneticilerin büyük işletmelerde çalıştığından bulunamaması %1,6 olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bu problemin çözülmesi olarak daha önce belirttiğimiz gibi işletmeler yöneticilerin tanıdık ya da akrabalarından yetiştirildiği ve eleman transferinin önünü öyle kestikleri öne sürülebilir. Bulgulardan görüldüğü gibi ikinci problem olarak gösterilen ücretin düşük olma, finansal kaynaklardan ortaya çıktığı da belirtilebilir. Nitelikli elemanların bulunamaması ise başarılı ve nitelikli elemanların aile şirketlerinde kendi işini yaptıkları ya da büyük şirketlerde çalıştıklarını rahatlıkla söyleyebiliriz.

Tablo 56: Nitelikli İşgücü Temininde Ülke Geneli Dağılımı

N o	PERSONEL VE NİTELİKLİ İŞGÜCÜ TEMİNİNDE NE GİBİ GÜÇLÜKLERLE KARŞILAŞIYORSUNUZ?	Sıklık	%
1	Elemana ödenen ücretin düşük olması	42	22,8
2	Yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edilmesi	85	46,2
3	Nitelikli elemanın bulunmaması	33	17,9
4	Profesyonel yöneticilerin çok maaş istemesi	21	11,4
5	Profesyonel yöneticilerin büyük şirketlerde çalıştığından onların az olması	3	1,6
6	Toplam	184	100

Yönetim fonksiyonun ölçülmesinde kullandığımız aynı sorunun şehirlerarasındaki dağılımına bakacak olursak Tablo 57’de görüldüğü gibi Bişkek şehrinde yetiştirilen elemanların başka işletmeler tarafından transfer edilme sorununun %48,8 önde geldiğini görmekteyiz. Sonraki bir problem ise ödenen ücretin çok düşük olması gelmektedir. Oş şehrinde de aynı bir tablo söz konusu olmaktadır. Elemanların transferi %51,0 olurken ücretin düşük olması %20,4 olarak sonraki sırayı almaktadır. Celalabat şehrinde de aynı göstergeler yer alırken, Çolponata’da ise nitelikli iş gücü temininde elemanların çok maaş istemesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Dolayısıyla en önemli problemler olarak yetiştirilen elemanların transfer olması, ücretin düşük olması, nitelikli elemanların çok maaş istemesi işgücü teminini zorlaştırdığı söylenilebilir.

Yönetim fonksiyonlarının problemlerinin ölçülmesindeki diğer bir sorumuz ise işletmedeki çalışanlara yönelik yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirilip, gerçekleştirilmediği ölçülmeye çalışılacaktır.

Tablo 57: Nitelikli İşgücü Temininde Şehirlerarası Dağılımı

Şehirlerarası oran		Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
No	1	23,3	20,4	22,6	27,8
	2	48,8	51,0	45,2	22,2
	3	19,8	16,3	22,6	5,6
	4	7,0	12,2	6,5	38,9
	5	1,2		3,2	5,6
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Elde edilen bulgular incelendiğinde çalışanlara yönelik yönetim faaliyetinin gerçekleştirilmesi tablo 58’de görüldüğü gibi % 56 gerçekleştirilmektedir. Aynı dağılımın şehirlerarası dağılımına baktığımızda ise tablo 59’da Bişkek, Oş ve Çolponata şehirde durumun aynı olduğu, fakat Celalabat şehirde aksine tam tersine bir durum olduğu görülmektedir.

**Tablo 58: Yönetim Faaliyetlerini Gerçekleştirme Durumu
Ülke Geneli Dağılımı**

No	İŞLETMENİZDE ÇALIŞANLARINIZA YÖNELİK YÖNETİM FAALİYETLERİNİ GERÇEKLEŞTİRİYOR MUSNUZ?	Sıklık	%
1	Evet	103	56,0
2	Hayır	81	44,0
3	Toplam	184	100,0

Dolayısıyla işletmelerin faaliyet gösterdiği yerden de kaynaklandığını öne sürebiliriz. Bu şehirlerin yerleşimini daha önce belirttiğimiz gibi güney kuzeydeki düşünce ve davranışlardan olabileceği de ifade edilebilir veya işletmelerin yöneticilerinin farklı düşüncelerinden kaynaklanmış olabilir.

**Tablo 59: Yönetim Faaliyetlerini Gerçekleştirme Durumu
Şehirlerarası Dağılımı**

Şehirlerarası oranı		Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
Valid	Evet	65,1	59,2	22,6	61,1
	Hayır	34,9	40,8	77,4	38,9
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0

İşletmelerin yönetimindeki problemlerin ölçülmesindeki diğer bir soru da KOBİ'lerin danışmanlık veya eğitim kurumlarına başvurup vurmadıkları incelenmiştir.

Eğer tablo 60'da elde edilen bulguları değerlendirecek olursak Kırgızistan'da faaliyet gösteren işletmelerin %64,7 'si hiçbiri şikkını belirlediği, % 25,0 belirleyerek hiçbir danışman firmasıyla çalışmadığını görmekteyiz. Bu ise Kırgızistan'da faaliyet gösteren firmaların çoğunun dışa bağımsız olduğunu, eğitim kurumlarından yararlanmadığını söyleyebiliriz.

**Tablo 60: Danışmanlık Veya Eğitim Konularında Kurumlara Başvuru Durumu
Ülke Geneli Dağılımı**

N o	DANIŞMANLIK VEYA EĞİTİM KONULARINDA İLGİLİ KURUMLARA BAŞVURUYOR MUSUNUZ	Sıklık	%
1	KOBİ' lerin Destekleme Merkezi (BMKP Projesi)	13	7,1
2	Helvetas	5	2,7
3	Diğer danışmanlık veya Eğitim şirketleri belirtiniz	1	0,5
4	Şirketimiz danışmanlarla çalışmıyor	46	25,0
5	Hiçbiri	119	64,7
6	Toplam	184	100,0

Görüldüğü gibi dağılımın şehirlerarasındaki oranı da ülke genelindeki dağılımıyla aynı şekilde olduğu Tablo 61'den görülmektedir.

Tablo 61: Danışmanlık veya Eğitim Konularında Kurumlara Başvuru Durumu Şehirlerarası Dağılımı

Şehirlerarası oran	Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
Valid 1	5,8	8,2	9,7	5,6
2	2,3	6,1		
3	1,2			
4	22,1	28,6	25,8	27,8
5	68,6	57,1	64,5	66,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

İşletmelerdeki iletişimin nasıl olduğunu ölçmek için “ast ve üstlerle, bölümler arasındaki haberleşme nasıl yürümektedir” sorusuyla incelemeye çalıştık. Tablo 62’de görüldüğü gibi iletişimin daha çok yazılı sözlü olduğu elde edilen sonuçlardan görülmektedir. (Bkz. Tablo 62)

Tablo 62: İşletmede Haberleşmenin Nasıl Yürütüldüğü Ülke Geneli Dağılımı

N o	İŞLETMENİZDE AST VE ÜSTLERLE, BÖLÜMLER ARASINDAKİ HABERLEŞME GENELDE NASIL YÜRÜMEKTEDİR?	Sıklık	%
1	Yazılıdır	32	17,4
2	Sözlüdür	29	15,8
3	Yazılı –sözlüdür	122	66,3
4	Hiçbiri		
5	Bilmiyorum	1	0,5
6	Toplam	184	100,0

Araştırmanın bu sorusuyla işletmede çalışan işçilerin aldığı maaştan tatmin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 63’e bakıldığında aldığı maaştan tatmin olmayanlar % 35,3, kararız olanlar %28,3, evet diyenler %23,4 oranını gösterirken hiçbiri diyenler ise %12,5’i

gerçekleştirmiştir. Elde edilen bulguları değerlendirecek olursak Kırgızistan'da KOBİ'lerde çalışan işçilerin aldığı maaş onları tatmin etmemektedir diyebiliriz.

Tablo 63: İşletmede Çalışanların Aldığı Maaştan Tatmin Olma Durumunun Ülke Geneli Dağılımı

No	SİZCE ALDIĞI MAAŞ ÇALIŞANLARI TATMİN ETMEKTE MİDİR?	Sıklık	%
1	Evet	43	23,4
2	Hayır	65	35,3
3	Kararsızım	52	28,3
4	Yarı tatmin etmektedir	1	,5
5	Hiçbiri	23	12,5
6	Toplam	184	100,0

Tablo 64: İşletmede Çalışanların Aldığı Maaştan Tatmin Olma Durumunun Şehirlerarası Dağılımı

Şehirlerarası	Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolpon Ata %
Evet	26,7	22,4	6,5	38,9
Hayır	20,9	44,9	74,2	11,1
Kararsızım	40,7	16,3	12,9	27,8
Yarı tatmin	1,2			
Hicbiri	10,5	16,3	6,5	22,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Aynı sorunun şehirlerarasındaki dağılımına baktığımızda ise yukarıda Tablo 64'te görüldüğü gibi Bişkek, Oş ve Celalabat şehirlerinde dağılımın aynı oranda olurken Çolponata şehrinde ise çalışanların maaştan memnun olan oranı ise % 38,9'zu göstermiştir. Bundan yola çıkarak bazı küçük şehirlerde işverenler çalışanları elinde tutabilmek için iyi maaş verdikleri söylenilebilir. Dolayısıyla işletmelerin faaliyette bulundukları alandan bazı etkenlerin etkilendiği görülmektedir.

Sonraki sorumuzda ise çalışanların işyerinden memnun olup olmadığını tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 65: İşletmedeki Çalışanların İşyerinden Memnun Olup Olmadığı ülke Geneli Dağılımı

No	ÇALIŞANŞAR İŞYERİNDEN MEMNUNDUR ?	Sıklık	%
1	Kesinlikle Katılıyorum	49	26,6
2	Katılıyorum	86	46,7
3	Kararsızım	25	13,6
4	Katılmıyorum	21	11,4
5	Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,6
6	Total	184	100,0

Tablo 65'ten görüldüğü gibi ülke genelinde baktığımız zaman katılıyorum şikkına %46,7, kesinlikle katılıyorum şikkına ise % 26,6, katılmayanlar ise %11,4 alırken kararsız kalanlar %13,6'ya denk gelmiştir. Elde ettiğimiz bulgulara dayanarak işletmede çalışan işçilerin işyerinden memnun olduklarını söyleyebiliriz.

Tablo 66: İşletmedeki Çalışanların İşyerinden Memnun Olup Olmadığı Şehirlerarası Dağılımı

Şehirler arası oran	Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
No Kesinlikle Katılıyorum	26,7	20,4	35,5	27,8
Katılıyorum	47,7	55,1	38,7	33,3
Kararsızım	11,6	14,3	12,9	22,2
Katılmıyorum	12,8	10,2	12,9	5,6
Kesinlikle Katılmıyorum	1,2			11,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Kırgızistan’da faaliyet gösteren KOBİ’lerin ülke geneline bakıldığında işyerlerinin çalışanlar tarafından beğenildiği ve durumlarından memnun oldukları tespit edilmiştir.

Şehirlerarası dağılımına batkımızda da Tablo 66’da görüldüğü gibi ülke genelindeki dağılımla aynı eşitlikte olduğu, işçilerin iş yerinden memnun oldukları ifade edilebilir.

Yönetim problemlerinin tespitine yönelik sorulardan biri ise “işletmenin yönetimindeki problemler aşağıdaki alanların hangisinden daha çok kaynaklanmaktadır” sorusunun incelenerek tespit edilmesi ele alınmıştır.

Tablo 67: İşletmenin Problemleri Durumu Ülke Geneli Dağılımı

No	İŞLETME YÖNETİMİNDEKİ PROBLEMLER AŞAĞIDAKİ ALANLARIN HANGİSİNDEN DAHA ÇOK KAYNAKLANMAKTADIR?	Sıklık	%
1	Yönetimin zayıflığı	46	25,0
2	Çalışanların işe ve işyerine saygısızlığı	78	42,4
3	Kontrol ve denetimin zayıflığı, dengesizlik	30	16,3
4	İşyerinden kaynaklanan sorunlar (çalışanlara yapılan kolaylıklar)	10	5,4
5	Finansal sorunlar	20	10,9
6	Total	184	100,0

Bu soruda işletme yönetimindeki problemlerin tespitinde “işletme yönetimindeki problemler aşağıdaki alanların hangisinden daha çok kaynaklanmaktadır” sorusuyla tespit edilmeye çalışılmış olup, tablo 67’de gördüğümüz gibi en çok çalışanların işyerine saygısızlığından %42,4 etkilendiği gösterilmiştir. Onun ardından yönetimin zayıflığı %25,0, kontrol ve denetimin zayıflığı ise %16,3 oranında kalırken finansal sorunlar %10,9’da kalmış, işyerinden kaynaklanan sorular ise %5,4 olarak en düşük göstergeyi almıştır. Elde edilen bulguları değerlendirdiğimizde çalışanların işyerine saygısızlığı olarak nitelendirilen şikkımızın çok olması daha önce belirttiğimiz gibi çalışanların aldığı maaştan memnun olmamasından kaynaklanmış olabilir. Diğer yandan Kırgızistan’da KOBİ’lerin yönetim anlayışının kalıplanmamış olması

gördüğümüz gibi yönetimin zayıflığına, kontrol ve denetim sorunlarına yol açtığını söyleyebiliriz. Finansal sorunların ise kredi bulamama, kredi faizlerinin yüksek olmasından kaynaklanıyor olması ifade edilebilir.

Aynı anket sorusunun şehirlerarasındaki dağılımına baktığımızda ise Tablo 68’de görüldüğü gibi tüm şehirlerde yönetimin en çok çalışanların işyerine saygısızlığından kaynaklandığını göstermektedir. Diğer şıklar hemen hemen aynı kalırken Oş şehrinde finansal sorunların %26,5 oranında yüksek olarak en çok finansal sorunun yönetimi etkilediği görülmektedir. Celalabat ve Çolponata şehrinde ise ağırlıklı olarak yönetimin zayıflığından kaynaklandığı söylenilebilir. Elde edilen bulgulardan yola çıkarak yönetimdeki problemlerin işletmelerin faaliyet gösterdiği yerden de etkilenebileceğini söylemek mümkün olacaktır.

Tablo 68: İşletmenin Problemleri Durumu Şehirlerarası Dağılımı

Şehirler oran	arası	Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
Valid	1	26,7	18,4	29,0	27,8
	2	41,9	38,8	45,2	50,0
	3	18,6	8,2	19,4	22,2
	4	7,0	8,2		
	5	5,8	26,5	6,5	
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Sonraki sorumuzda işletmedeki sorunların yöneticinin eğitimsiz olduğundan kaynaklandığını tespit etmeye çalışılacaktır.

Elde edilen bulgulara batkımızda Tablo 69’da görüldüğü gibi işletme sahip veya yöneticilerin büyük oranda işletme sorunlarının yöneticinin eğitimsiz olabileceğini belirtmişlerdir.

Tablo 69: Yöneticilerin Eğitim Durumundan Kaynaklandığı Dağılımı

No	GENELDE İŞLETMEDEKİ SORUNLAN YÖNETİCİLERİN EĞİTİMSİZ OLDUĞUNDAN KAYNAKLANMAKTADIR	Sıklık	%
1	Kesinlikle Katılıyorum	79	42,9
2	Katılıyorum	83	45,1
3	Kararsızım	8	4,3
4	Katılmıyorum	5	2,7
5	Kesinlikle Katılmıyorum	9	4,9
6	Total	184	100,0

Tablo 70: Yöneticilerin Eğitim Durumundan kaynaklandığı Şehirlerarası Dağılımı

Şehirlerarası oran	Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
1 Kesinlikle Katılıyorum	37,2	49,0	51,6	38,9
2 Katılıyorum	43,0	49,0	45,2	44,4
3 Kararsızım	8,1			5,6
4 Katılmıyorum	3,5	2,0	3,2	
5 Kesinlikle Katılmıyorum	8,1			11,1
6 Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Aynı sorunun şehirlerarası dağılımına bakıldığında ise yukarıda tablo 70’te görüldüğü gibi işletmenin sorunlarının yöneticinin eğitimsiz olduğundan kaynaklandığı görüşünde olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu görüşe en çok katılmayanlar ise Çolponata şehrinde %11,1 olurken Bişkek şehrinde %8,1 olarak tespit edilmiştir. Bulgulardan yola çıkarak bazı KOBİ sahip veya yöneticilerin eğitimsiz olsa bile becerikli doğuştan gelen yetenekle işletmeleri yönetebilir düşüncesinin olabileceği öne sürülebilir.

İşlemenin sahip veya yöneticilerinin aynı zamanda lider olup olamaması ile ilgili görüşlerine göre dağılımına bakıldığında ise Tablo 71'e bakıldığında ülke genelindeki tüm işletme veya sahiplerin yönetici lider olmalıdır görüşünde oldukları tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde Kırgızistan'daki KOBİ'lerin sahip veya yöneticileri birer lider olduğunu söylemek mümkün olacaktır.

Tablo 71: Yöneticiler Lider Olmalıdır Görüşünün Ülke Geneli Dağılımı

No	YÖNETİCİ LİDER OLMALIDIR	Sıklık	%
1	Kesinlikle Katılıyorum	107	58,2
2	Katılıyorum	67	36,4
3	Kararsızım	3	1,4
4	Katılmıyorum	7	3,8
5	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,2
6	Total	184	100,0

Tablo 72: Yöneticiler Lider Olmalıdır Görüşünün Şehirlerarası Dağılımı

Şehirlerarası dağılım	Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
1 Kesinlikle Katılıyorum	62,8	55,1	58,1	44,2
2 Katılıyorum	30,2	40,8	35,5	53,7
3 Kararsızım	2,3		3,2	2,1
4 Katılmıyorum	4,7	4,1	3,2	
6 Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Yönetici bir lider olmalıdır görüşünün şehirlerarası dağılımına bakıldığında ise tüm şehirlerde hemen hemen aynı yönetici lider olmalıdır görüşünde kaldığı yukarıda görülmektedir. (Bkz Tablo 72.)

İşletme sahip yöneticilerinin lider olması gerektiğini düşünenlerin hangi tarzda bir lider olduğunun sonuçları Tablo 73'te yansıtılmıştır. Burada görüldüğü gibi, sahip veya yöneticilerin %52,2 otoriter bir lider olduğu görülmektedir. Demokratik lider

olanı tercih edenler de % 47,9'zu oluşturmıştır. Şehirlerarası dağılıma baktığımızda da aynı oranda bir dağılım olduğunu görmekteyiz. (Bkz. Tablo 74.)

Tablo 73: İşletme Sahip Yöneticilerin Hangi Tarzda Bir Lider Oluğunun Ülke Geneli Dağılımı

No	YÖNETİCİ LİDER OLMALIDIR	Sıklık	%
1	Tüm sorumluluğu üstlenen gerektiğinde ceza ve ödüller veren bir lider	69	37,5
2	Çalışanları özgür bırakan bir lider	38	20,7
3	Çalışanlara fazla müdahale etmeyen bir lider	16	8,7
4	Çalışanların kararlarının alınmasını ve uygulanmasını sağlayabilen lider	34	18,5
5	Çalışanlarca saygı gören bir lider	27	14,7
6	Total	184	100,0

Tablo 74: İşletme Sahip Yöneticilerin Hangi Tarzda Bir Lider Oluğunun Şehirlerarası Dağılımı

Şehirlerarası	Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
Valid 1	38,4	32,7	38,7	44,4
2	22,1	14,3	29,0	16,7
3	9,3	8,2	9,7	5,6
4	14,0	24,5	19,4	22,2
5	16,3	20,4	3,2	11,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Araştırmamızın bu sorusu ise KOBİ sahip veya yöneticilerinin çalışanlarını motive etmek için kullandıkları yöntemlerine göre incelenmiştir.(Bkz. Tablo 75)

Tablo 75: İşletmenin Sahip veya Yöneticilerinin Çalışanları Motive etmek için Kullandıkları Yöntemler.(Ülke Geneli Dağılımı)

No	PROFESYONEL YÖNETİCİ ÇALIŞANLARI MOTİVE ETMEK İÇİN NELER YAPMALI?	Sıklık	%
1	Özel bir gaye gösterdim	33	17,9
2	İkramiye, parça başı ücret, prim gibi teşviklerde bulundum	67	36,4
3	Terfi, teşekkür, takdir gibi manevi bir takım ödüller verdim	43	23,4
4	Kıdem tazminatı, işsizlik sigortası, kaza sigortası gibi yardımlarda bulundum	18	9,8
5	Yakıt yardımı, iş görenin çocukları için öğrenim yardımı, sağlık hizmetleri, konut edinme gibi hizmetleri sundum.	23	12,5
6	Total	184	100,0

Elde edilen bulgulara bakıldığında ikramiye, parça başı ücret, prim gibi teşviklerde bulunan sahip veya yöneticilerin %36,4 olduğu, teşekkür, takdir, manevi bir takım ödüller verenler ise %23,4'dü, özel bir gaye gösterenler %17,9'za denk gelmektedir. Yakıt yardımı, konut edinme, çocuklarının okula gitmesinde yardımda bulunanlar %12,5 kalırken kıdem tazminatı, işsizlik sigortası, kaza sigortası gibi yardımlarda bulunanlar % 9,8 orana denk gelmiştir. Kırgızistan'daki KOBİ'lerin sahip veya yöneticilerinin işçi sayısının az olması nedenlerinden ve kıdem tazminatı ve işsizlik sigortaları gibi yardımlardan kaçınılmaktalar. Ancak çalışanlarına parça başı ücret, prim, ikramiye gibi yardım ve teşviklerde bulunduğu elde edilen bulgulardan görülmektedir.

Aynı sorunun şehirlerarası dağılımına bakıldığında ise Bişkek şehrinde yakıt, çocuklar için eğitim amaçla yardım, konut edinme gibi yardımlarda diğer şıklara göre daha çok önem verildiği görülmektedir. Oş şehrine bakıldığında ise terfi, teşekkür gibi manevi ödüllere daha çok yer verildiği araştırmanın bulgularından belli olmaktadır. Celalabat'ta ise görüldüğü gibi en çok parça başı ücret, prim ve ikramiye gibi ödüllere daha çok yer vermektedir. Çolponata şehrinde de en çok önem verilen Celalabat şehrindeki gibi aynı parça başı ve primle çalışanları motive ettikleri görülmektedir.(Bkz. Tablo 76) Daha önce belirttiğimiz gibi Kırgızistan'da kıdem

tazminatı, yakıt yardımı okul yardımlarından daha çok prim ve parça başı ücret çalışanları motive etmekte daha çok kullanıldığı söylenilebilir.

Tablo 76: İşletmenin Sahip Veya Yöneticilerinin Çalışanları Motive Etmek İçin Kullandıkları Yöntemler.

Şehirlerarası	Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
Valid 1	12,8	24,5	16,1	27,8
2	27,9	34,7	51,6	55,6
3	24,4	24,5	25,8	11,1
4	8,1	16,3	6,5	5,6
5	26,7			
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

İşletmedeki iç çatışmalarının giderilmesinde yönetici ve sahiplerin liderlik edip etmemesi ölçülmüştür. Elde edilen bulgulara göre Tablo 77’de görüldüğü gibi işletmede liderlik yapan işletme sahip veya yöneticilerinin % 88,6’sı evet cevabını vererek iç çatışmaların giderilmesinde önemli yer aldıklarını söyleyebiliriz.

Tablo 77: İşletmede İç Çatışmalarında Sahip Veya Yöneticilerin Liderlik Edip Etmemesinin Ölçülmesinin Ülke Dağılımı

No	İşletmenin iç çatışmalarının girerilmesinde liderlik yapıyor musunuz?	Sıklık	%
1	Evet	163	88,6
2	Hayır	21	11,4
3	Total	184	100,0

İşletmedeki iç çatışmalarının giderilmesinin şehirlerarası dağılımına baktığımızda ise aynı dağılıma sahip olduğu görülmektedir. (Bkz. Tablo 78)

Tablo 78: İşletmede İç Çatışmalarında Sahip Veya Yöneticilerin Liderlik Edip Etmemesinin Ölçülmesinin Şehirlerarası Dağılımı

Şehirlerarası		Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
Valid	Evet	89,5	91,8	83,9	83,3
	Hayır	10,5	8,2	16,1	16,7
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0

İşletmede denetimin yapılıp yapılmadığını ölçmek için “İşletmenizde denetim yapılmakta mıdır? ” sorusu ile işletmenin sahip veya yöneticiler görüşleri alınmıştır. Elde edilen bulgulardan yola çıkarak Tablo 79’da örüldüğü gibi işletmelerde denetimin yapıldığı görülmektedir. İşletmede denetim yapılmaktadır diyenler % 65,2 oranında ulaşırken yapılmamaktadır görüşündekiler %34,8’e denk gelmektedir.

Tablo 79: İşletmede Denetimin Ölçülmesinde Ülke Geneli Dağılımı

No	İŞLETMENİZDE DENETİM YAPILMAKTA MIDIR?	Sıklık	%
1	Evet	120	65,2
2	Hayır	64	34,8
3	Total	184	100,0

Tablo 80: İşletmede Denetimin Ölçülmesinde Şehirlerarası Dağılımı

Şehirlerarası oran		Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
Valid	Evet	70,9	61,2	54,8	66,7
	Hayır	29,1	38,8	45,2	33,3
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Aynı dağılımın şehirlerarasındaki dağılımına baktığımızda ise yukarıda görüldüğü gibi denetimin yapıldığını görmekteyiz. Bu bulgulardan yola çıkarak Kırgızistan’daki KOBİ’lerde denetimin yapıldığını ifade edebiliriz. Ancak denetimin ne kadar düzgün ve profesyonelce yapıldığı tartışılabilir.(Bkz. Tablo 80)

Kırgızistan’da faaliyet gösteren KOBİ’lerin sahip veya yöneticilerine “işletmenizi büyütmek istiyor musunuz?” sorusuyla önüne çıktığımızda Tablo 81’de görüldüğü gibi sahip veya yöneticilerin hemen hemen hepsi “Evet” cevabını vermişlerdir. KOBİ’lerin hepsi büyümek istedikleri görülmektedir.

Tablo 81: İşletmenizi Büyütmek İstiyor Musunuz? Sorusunun Ülke Geneli Dağılımı

No	İŞLETMENİZİ İŞİNİZİ BÜYÜTMEK İSTİYOR MUSUNUZ?	Sıklık	%
1	Evet	174	94,6
2	Hayır	10	5,4
3	Total	184	100,0

İşletmenizi büyütmek istiyor musunuz sorusunun şehirlerarası dağılımına baktığımızda ise Tablo 82’de görüldüğü gibi herkesin işletmeleri büyümekte kararlı oldukları görülmektedir. Ancak işletmelerin büyümesinde ortaya çıkacak başka sorunları göz önünde bulundurduklarının söylenmesi zor olabilir.

Tablo 82: İşletmenizi Büyütmek İstiyor Musunuz? Sorusunun Şehirlerarası Dağılımı

Şehirlerarası oran		Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
Valid	Evet	93,0	98,0	93,5	94,4
	Hayır	7,0	2,0	6,5	5,6
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0

4.6.5. İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Yer İle İlgili Bulguların Değerlendirilmesi

İşletmenin büyüklüğü faaliyet gösterdiği yerden kaynaklandığını tespit etmek için, ülke genelinde ve şehirlerarası çapta “işletmelerin büyüklüğü faaliyet gösterdiği yerden etkilenmektedir?” sorusunu uygulayarak tespit edilmeye çalışılmıştır.

Aşağıda görüldüğü gibi işletmelerin sahip veya yöneticilerin bu görüşe % 41,3'ü kesinlikle katıldığını, % 41,8'zi katıldığını, kararsız kalanlar ise %14,1 oranda katılırken, katılmayanlar ise sadece %2,7 oranına denk gelmiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak Kırgızistan'daki KOBİ'lerin daha önce belirttiğimiz gibi faaliyet gösterdiği yerden de kaynaklandığı söylenilebilir. (Bkz. Tablo 83)

İşletmenin büyüklüğünün faaliyet gösterdiği yerden etkilendiği bulgularının şehirlerarasındaki dağılımına batkımızda ise, aşağıda gördüğümüz gibi büyük bir oranda katılım gerçekleştiğini göstermektedir. En yüksek katılımı ise Celalabat ve Çolponata Şehirleri tarafından gerçekleştirilmiştir.(Bkz. Tablo 84)

Tablo 83: İşletmenin Büyüklüğünün Faaliyet Gösteren Yerden Etkilendiğinin Ülke Geneli Dağılımı

No	İŞLETMELERİN BÜYÜKLÜĞÜ FAALİYET GÖSTERDİĞİ YERDEN ETKİLENMEKTEDİR?	Sıklık	%
1	Kesinlikle Katılıyorum	76	41,3
2	Katılıyorum	77	41,8
3	Kararsızım	26	14,1
4	Katılmıyorum	5	2,7
5	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
6	Total	184	100,0

Tablo 84: İşletmenin Büyüklüğünün Faaliyet Gösteren Yerden Etkilendiğinin Şehirlerarası Dağılımı

Şehirlerarası oran	Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolpon Ata %
Kesinlikle Katılıyorum	32,6	42,9	54,8	55,6
Katılıyorum	47,7	34,7	38,7	38,9
Kararsızım	16,3	18,4	6,5	5,6
Katılmıyorum	3,5	4,1		
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

4.6.6. İşletmelerin Son Yıl İçinde Kredi Olanağından Yararlanma Durumunun Tespiti

İşletmenin son bir yılda kredi kullanıp kullanmadıklarını tespit etmek için KOBİ'lere "İşletmeniz bir sene içinde kredi kullandı mı?" sorusunu yönelttiğimizde aşağıdaki bulguları elde etmişizdir.(Bkz. Tablo 85) Elde edilen bulgulara göre işletmelerin % 81,5'i kredi kullanmadan yoluna devam ettikleri görülmektedir. Sadece %18,5'i kredi kullanmış ve bu da çok küçük bir oran olarak nitelendirebiliriz. Kredi kullanımında olan oranın çok düşük olmasının sebepleri olarak kredi faizlerin yüksekliği, düşük faizde kredi bulmanın imkânsız olması ve kredi alarak risk almanın tehlikeli olarak düşündükleri söylenebilir.

**Tablo 85: İşletmelerin Kredi Kullanımında Gösterdiği
Ülke Geneli Dağılımı**

No	İŞLETMENİZ BİR SENE İÇİNDE KREDİ KULLANDI MI?	Sıklık	%
1	Evet	34	18,5
2	Hayır	150	81,5
3	Total	184	100,0

**Tablo 86: İşletmelerin Kredi Kullanımında Gösterdiği
Şehirlerarası Dağılımı**

Şehirlerarası oranı	Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolpon Ata %
Valid Evet	16,3	20,4	22,6	16,7
Hayır	83,7	79,6	77,4	83,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Aynı bulguların şehirlerarasındaki dağılıma baktığımızda ise hemen hemen aynı göstergelerin görüldüğü söylenilebilir. Kredi kullanımında diğerlerinden farkı oranda

Celalabat, Oş şehirleri gelmektedir. Bu da ülkenin güney tarafında olduğu için finansal kaynak sıkıntısından kredi faizleri yüksek olsa bile temin ettikleri ileri sürülebilir. Bunun nedeni olarak Bişkek şehri Kırgızistan'daki ticaretin büyük oranda yapıldığı bir yerdir. Çolpon Ata ise turizmin başka şehirlere nazaran daha çok geliştiği bir şehirdir. Dolayısıyla Oş ve Celalabat şehirleri işletmenin boyutunu büyütmek için faizler yüksek olsa bile kredi temin ettikleri söylenebilir.(Bkz. Tablo 86)

Tablo 87: İşletmelerin Kredi Temininde Ülke Dağılımı

No	EĞER KREDİ KULLANDIYSANIZ AŞAĞIDAKİ KURUMLARIN HANGİSİNDEN TEMİN ETTİNİZ?	Sıklık	%
1	KOBİ destekleme Devlet Fonu	13	7,1
2	Almanya KFW Bankası	2	1,1
3	Asya Kredi Şirketi	5	2,7
4	Dünya Bankası	4	2,2
5	KC Kredi Birlikleri Geliştirme ve Destekleme Finans Şirketi	7	3,8
6	Merkez Asya ve Amerika Girişimciliği Destekleme Fonu		
7	Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası		
8	Helvetas		
9	FİNCA (Foundation for International Community Assistance)	3	1,6
10	Kırgız Tarım ve Finans Şirketi		
11	Kredi kullanmayanlar	150	81,5
	Total	184	100,0

Anketimizin bu sorusunda ise kredi kullanan KOBİ'lerin hangi Banka, kurum ve kuruluşlardan temin ettikleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 85'de görüldüğü gibi ülke genelinde son bir sene içerisinde kredi kullanan KOBİ'ler sadece 34 olmaktadır. Elde edilen bulgulara bakıldığında ise bu işletmelerin KOBİ destekleme Devlet Fonu'nundan 13 işletmenin aldığı bunun da % 7,1'e denk geldiği görülmektedir. Sonrada KC Kredi Birlikleri Geliştirme ve

Destekleme Fonu'undan 7 işletmenin kredi temin ettiği ve %3,8'e denk geldiği görülmekte. Asya Kredi Şirketinden 5 şirketin kredi temin ettiği bunun da % 2,7'ye denk geldiği, 4 şirketin de Dünya Bankasından kredi aldığı ve %2,2 olduğu, FİNCA'dan ise 2 şirketin kredi aldığı % 1,6'ya denk gelirken Almanya KfW Bankası'ndan sadece 2 şirketin kredi aldığı %1,1 olduğu görülmektedir. Elde edilen bulguların neticesinde KOBİ destekleme Devlet Fonu'undan en çok 13 işletmenin kredi aldığı görülmektedir. Onun ardında da KC Kredi Birlikleri Geliştirme ve Destekleme Fonu'undan 7 işletmenin kredi temin ettiği görülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin kredi kullanımında devletin kredi verme imkânlarının cazip olabileceği öne sürülebilir. (Bkz Tablo 87)

Tablo 88:İşletmelerin Kredi temininde Şehirlerarası Dağılımı

No	EĞER KREDİ KULLANDIYSANIZ AŞAĞIDAKİ KURUMLARIN HANGİSİNDEN TEMİN ETTİNİZ?	Bişkek	Oş	Celalabat	Çolpon Ata
1	KOBİ destekleme Devlet Fonu	4	6		1
2	Almanya KfW Bankası	2		1	
3	Asya Kredi Şirketi	3		3	
4	Dünya Bankası		2	2	
5	KC Kredi Birlikleri Geliştirme ve Destekleme Finans Şirketi	3	2		2
6	Merkez Asya ve Amerika Girişimciliği Destekleme Fonu				
7	Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası				
8	Helvetas				
9	FİNCA(Foundation for İnternational Community Assistance)	2		1	
10	Kırgız Tarım ve Finans Şirketi				
	Toplam kredi alan şirket	14	10	7	3

İşletmelerin kredi temininde şehirlerarasındaki dağılıma bakacak olursak, Tablo 88’de görüldüğü gibi şehirlerden Bişkek şehrinin en çok kredi aldığı görülmektedir ve toplam 14 şirket kredi almıştır. Oş şehrinde ise 10 tane KOBİ kredi imkânından yararlanmıştır. Celalabat şehrinde toplam 7 şirket kredi almıştır. Çolpon Ata şehrinde ise 3 tane şirket kredi almıştır. Elde edilen bulgulara bakıldığında büyük şehirlerde kredi alan KOBİ’lerin sayısı çok olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu da büyük şehirlerde faaliyet gösteren işletmelerin daha çok imkânla sahip olduğu görülmektedir. İkinci bir neden ise genellikle orta ve büyük işletmelerin çoğu büyük şehirlerde faaliyet göstermektedirler ve bürokrasinin etkisi de kredi temininde büyük rol oynadığı önesürülebilir. Dolayısıyla büyük şehirlerde faaliyet gösteren KOBİ’lerin kredi temininde de daha çok imkânla sahip olduğu düşünülebilir.

İşletmenin verimli çalışmasına engel olan, ya da olma ihtimali olan diğer problemlerin ne olduğu sorulduğunda ise aşağıda Tabloda görüldüğü gibi birtakım problemlerin tespit edildiği söylenilebilir.(Bkz. Tablo 89.)

Tablo 89: İşletmelerin Verimli Çalışmasına Engel Olan Diğer Problemlerin Dağılımı Ülke Geneli

No	İŞLETMENİZİN İYİ VERİMLİ ÇALIŞMASINA ENGEL OLAN DİĞER PROBLEMLER NEDİR?	Sıklık	%
1	Finans kaynakları bulamamak	79	42,9
2	Yeni teknolojiyi kullanamamak	29	15,8
3	Modern bilgisayar sistemlerin eksikliği	12	6,5
4	Etkili yönetim için gerekli bilgilere sahip olamamak	4	2,2
5	Devlet tarafından teşvik verilmemesi	8	4,3
6	Vergilerin çok yüksek olması	23	12,5
7	Talep yetersizliği ve dış pazara çıkamama imkânsızlığı	8	4,3
8	Kredi faizlerinin yüksek olması	17	9,2
9	Bürokrasi tarafından büyük baskı yapılması	4	2,2
	Toplam	184	100,0

İşletmelerin verimli çalışmasına engel olan diğer sorunlar ise yukarıda tabloda görüldüğü gibi finans kaynakların bulunamaması, yeni teknolojiyi etkin kullanamamak (finansal sıkıntıdan dolayı), vergilerin yüksek olması, kredi faizlerinin yüksek olması ve devlet tarafından teşvikin verilememe gibi başta gelen nedenlerden dolayı Kırgızistan'daki KOBİ'lerin faaliyetinde büyük sıkıntılar yaşanmaktadır. Kırgızistan hükümeti tarafından her ne kadar teşvikler yapılsa da iş yüzünde onların eksik kaldığı, bürokrasinin etkileri KOBİ'leri ters yönden etkilemektedir. Yukarıda görüldüğü gibi KOBİ'lerin en önemli sorunlarından biri finansal sorunudur. (Bkz. Tablo 89)

Aynı sorunun şehirlerarası dağılımına baktığımızda ise görüldüğü gibi şehirdeki KOBİ'ler de en çok finansal kaynak bulamama sıkıntısıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Onun ardında da vergilerin ve kredi faizlerinin yüksekliği, bürokrasi tarafından baskıların olması gibi ülke genelindeki rastlanan bulgularla hemen hemen aynı sonuçlar elde edilmiştir. Dolayısıyla burdan KOBİ'lerin bu gibi problemlerinin ülke içinde aynı olduğu düşünülmektedir. (Bkz. Tablo 90)

Tablo 90: İşletmelerin Verimli Çalışmasına Engel Olan Diğer Problemlerin Şehirlerarası Dağılımı

Şehirlerarası	Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
Valid 1	20,7	34,7	27,2	23,7
2	2,2		4,1	8,6
3	10,4		10,0	7,1
4	18,1	16,3	6,8	2,6
5	12,8	10,2	15,8	15,5
6	14,2	14,3	4,1	6,2
7	5,2		6,5	4,0
8	12,2	17,0	13,5	17,1
9	4,2	7,5	12,0	15,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Kırgızistan'da KOBİ'ler büyük bir işgücüne sahiptirler ama finansal kaynak bulamama nedeniyle yeni teknolojiyi kullanamama sorunuyla karşı karşıya kalmaktadır. Dolayısıyla rekabet gücünün inanılmaz derecede düştüğünü ve dış pazara fazla açılmama problemi ortaya çıkmaktadır. Daha önce belirttiğimiz gibi devlet tarafından yapılan teşviklerin yeterli derecede olmaması ya da iş yüzünde yapılmaması KOBİ'leri zor duruma sokmaktadır. Diğer yandan bürokratik etikinin KOBİ'ler üzerinde etki sağlaması önde gelen problemlerden biri olduğu söylenebilir.

4.6.7. İşletmenin Karşılaştığı Diğer Önemli Sorunları İle İlgili Problemler

Son sorumuzda “İşletmenizin karşılaştığı diğer önemli sorunları belirtiniz” dediğimizde KOBİ'lerin Tablo 90'da görüldüğü gibi 184 katılımcıdan 154'dü işletmede karşılaşılan önemli diğer sorunları göstermiştir. En yüksek oranda malların ithalatındaki yaşanan sıkıntılar, bürokratik baskı, problemlerin ve rüşvetin olduğunu göstermektedir. Onun ardından da son dönelerde Elektriğin kaynağı olan Kırgızistan'da elektrik tasarrufuna gidilmesi KOBİ'lerin işverimliliğini azaltmıştır. Hatta başkent Bışekte bile zaman zaman elektriğin kesilmesi tekstil ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri verimliliğin azaltarak sınırıya sokmuştur.

Kırgızistan'da maaşın, gelir düzeyinin çok düşük olmasından bazı ürün veya hizmetleri karşılamaya maddi durumunun yetersizliği işletmelere de yansımış durumdadır. Dolayısıyla tablo 91'de gördüğümüz gibi %15,2 oranında bir oy kaydedilmiştir ve Kırgızistan'da gelir düzeyinin düşük olması söylenebilir.

Tablo 91: İşletmede Karşılaşılan Diğer Sorunlar Ülke Geneli Dağılımı.

No	İŞLETMENİZDE KARŞILAŞAN DİĞER ÖNEMLİ PROBLEMLER NEDİR?	Sıklık	%
1	Elektriğin devamlı kesilmesi	41	22,3
2	Malların ithalatında işlemlerin uzun sürmesi ve rüşvet olayı	42	22,8
3	Elektrik, Su, Gazın pahalı olması	25	13,6
4	Finansal kaynakların yeterli olmaması	18	9,8
5	İnsanların alma gücünün düşük olması	28	15,2
6	Toplam	154	83,7

Sonraki diğer problem ise Elektrik, Su, Gaz gibi kamu hizmetlerinin pahalı olduğunu belirtmişlerdir. Son zamanlardaki Kırgızistan'da su sıkıntısından dolayı elektrik tasarrufuna gidilmesi, elektriğin %25 zammın gelmesi, Özbekistan'dan satın aldığımız gazın pahalı olması KOBİ lerin faaliyetine ters yönde etkilemektedir.

Son olarak da daha önce belirttiğimiz gibi finansal sorunları belirtmilerdir. Finansal sorunların Kırgızistan'da büyük bir orana sahip olduğu görülmektedir. KOBİ'lerin öz kaynaklarının yetersizliği de bunun kanıtı olmaktadır.

Tablo 92: İşletmede Karşılaşılan Diğer Sorunlar Şehirlerarası Dağılımı

Şehirlerarası	Bişkek %	Oş %	Celalabat %	Çolponata %
1	24,4	26,5	32,3	33,3
2	19,8	18,4	12,9	33,3
3	19,8	14,3	16,1	27,8
4	5,8	12,2	9,7	5,6
5	12,8	8,2	12,9	
Total	82,6	79,6	83,9	
System	17,4	20,4	16,1	
	100,0	100,0	100,0	100,0

Aynı sorunun şehirlerarasındaki dağılımına bakıldığında ise, Bişkek şehrinde en çok elektriğin kesilmesinde, malların ithalatında ve kamunal hizmetlerinin pahalı olduğunu görmekteyiz. (Bkz Tablo 92) Sonra da insanların hizmet veya ürünlerden faydalanabilmelerinin gelir düzeyinden dolayı çok düşük olduğunu belirtmektedirler. Diğer şehirlerdeki yüzde dağılımlarına bakıldığında da hemen hemen aynı sonuçları göstermektedir. Dolayısıyla bu gibi problemlerin Kırgızistan'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin ortak bir problemi olduğunu söylemek mümkündür.

4.7. Araştırmanın Genel Değerlendirilmesi

Birinci bölümde konuyla ilgili teorik çerçeve hazırlanmış genel olarak KOBİ'lerin tanımı, dünya ve Türkiye ekonomisine sağladığı katkılar bahsedilmiştir. Diğer yandan KOBİ'lerdeki yönetici ile girişimcinin özelliklerine yer verilmiş, yönetim ve yönetim fonksiyonlarında karşılaşılan problemlere değinilmiştir.

İkinci bölümde ise Kırgızistan'ın egemenliğe kavuştuktan sonraki ekonomisi, serbest piyasa ekonomisinin KOBİ'lere olan etkisi, Kırgızistan'da KOBİ tanımı, devlet tarafından uygulanan politika ve programları, KOBİ'lerin gelişimine etki eden temel ekonomik sorunlar bahsedilerek, küçük ve orta ölçekli işletmelerin karşılaştığı problemler anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde ise KOBİ'lerin yönetim ve yönetim fonksiyonlarındaki problemlerin tespiti için, ülkede halkın yoğun yerleştiği Bişkek, Oş, Celalabat ve Çolponata şehirlerinde faaliyet gösteren KOBİ'lere anket yöntemine dayalı araştırma yapılmıştır. Ulaşılan bulguların değerlendirilmesi iki şekilde yapılmıştır. Sonuçların ülke genelinde değerlendirilmesi daha sonra aynı sonuçların şehirlerarası değerlendirilmesine değinilmiştir.

Elde edilen sonuçların değerlendirilmesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin yönetimindeki kararlar tek kişi tarafından alındığı saptanmıştır. Yönetim fonksiyonlarının uygulanmasında eğitilmiş uzmanların olmadığından bilinçsiz davranıldığı görülmüştür. Kararların tek kişi tarafından alındığından planlamanın yeterli derecede yapılmadığı veya uzmanlar tarafından gerçekleştirilmediği görülmüştür. Diğer yandan yönetimin zayıflığı, profesyonel yöneticinin işletmelerin büyük kısmında istihdam edilmediği, personel seçiminde bilinçsiz davranıldığı tespit edilmiştir. Mevcut personel eğitimine ise önem verilmediği, işletmelerin çoğunu aile şirketleri oluşturduğundan örgütlenmenin basit olduğu, yönetimin yöneltme fonksiyonun zayıf ve kısmen yapıldığı, denetimin ise sahip yöneticiler tarafından yapıldığı saptanmıştır.

5. SONUÇ

Çalışmanın amacı, Kırgızistan'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin yönetim ve yönetim fonksiyonu ile ilgili ortaya çıkan problemlerin tespit edilmesi ve elde edilen bulgulardan yola çıkarak çözüm önerisini geliştirmektir.

Yapılan araştırmanın sonucunda KOBİ'lerin en çok finansal sorunlardan kaynaklanan ve de yönetim ve yönetim fonksiyonunun yeterli derecede gelişmemiş olmasından dolayı sıkıntılar olduğu görülmüştür. Diğer yandan planlamanın yeterli derecede yapılmadığı veya uzmanlar tarafından gerçekleştirilmediği, yönetimin zayıflığı, profesyonel yöneticinin işletmelerin büyük kısmında istihdam edilmediği, edilse bile eğitiminin yeterli olmadığı görülmektedir.

Ayrıca KOBİ'lere Kırgız hükümeti tarafından teşvik ve politika programlarına yer verildiği, ancak ülkedeki bürokrasi ve yolsuzluklar neticesinde ve devlet tarafından yeterli koordinasyonun sağlanamamasından dolayı eksik ya da yarım sonuçlandığını elde edilen bulguların sonucunda söylemek mümkündür.

Ankete katılan KOBİ'lerin çoğu devlet tarafından teşviklerin yetersizliği, bürokrasi tarafından yapılan baskı, vergilerin, kredi faizlerinin yüksekliğinden finansal kaynak bulamama, halkın gelir düzeyinin düşük olmasından talebin yetersizliği, finansal sıkıntılardan dolayı yeni teknolojiyi kullanamama gibi problemlerin işletmenin verimli çalışmasına engel olduğunu belirtmişlerdir.

Tespit edilen sonuçların doğrultusunda Kırgızistan'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin problemlerinin çözümüne ilişkin aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Kırgızistan'daki KOBİ'lerin hukuki yapılarına bakıldığında en çok şahıs işletmeleri, sonra da limited şirketleri önde gelmektedir. Anonim ve kooperatif şirketlerinse yok denecek kadar az olduğu görülmektedir. Şahıs işletmeleri ve limited işletmeler profesyonel yönetici istihdamında çok az bir orana sahiptir. Dolayısıyla bu işletmelerin kurumsallaşması gerekirken, daha durgun bir hale geldikleri görülmektedir. Bu nedenle KOBİ'lerin yönetim ve yönetici konularında eğitimleri gerektiği, sahip ve yöneticilere verilecek eğitimin işletme faaliyetinde önemli olduğu

anlatılmalıdır. İşletmenin yönetimi, planaması, örgütlenmesi, yöneltmesi, koordinasyonu ve denetimi konusundaki inceliklerin yöneticişere anlatılması gerekmektedir. Bu konuda KOBİ Destekleme merkezi ile diğer yabancı, yerel STK kurumları veya devlet tarafından gerekirse ücretsiz seminerler düzenlenmeli, eğitim faaliyetleri yapılmalıdır.

Genel olarak bakıldığında işletmeler planlama yapmaktadırlar. Ancak planlamanın kim tarafından yapıldığına bakıldığında ise çoğunlukla işletme sahipleri tarafından yapıldığı görülmektedir. Planlamanın şehirlerarasındaki durum göz önüne alındığında ise sadece büyük şehirlerde planlama yapılırken küçük şehirlerde buna önem verilmediği görülmüştür. Bu durum işletmelerin plansız ileriye gidemeyeceği veya yanlış yoldan gideceği anlamına gelmektedir. Dolayısıyla işletmelerin planlama konusunda biraz daha dikkatli ve bilinçli davranması, her ne kadar pahalı olsa da planlama uzmanına müracat etmelerinin doğru olacağı düşünülebilir.

İşletmelerde çalışan elemanların yer ve durumuna bakıldığı zaman ülke geneli ve şehirlerarasındaki dağılımın aynı düzeyde olduğu, personelin kimden emir alıp kime emir vereceği, işyerindeki yerinin belli olduğu tespit edilmiştir. Yine de işletmedeki görevlerin eşit bir şekilde paylaşılmasının işin verimliliğini daha da arttıracığı söylenebilir.

Personel seçimine bakıldığında ise, firmaların çoğunlukla aile şirketi olduklarından dolayı daha çok tanıdıklar akraba bireyleri ya da mülakat yoluyla işe almanın gerçekleştirdiği görülmüştür. Dolayısıyla böyle bir durumun yanlış veya eğitimsiz personel seçimine neden olabileceği öngörülebilmektedir. Aile bireyleri işyerine sadık olabilir ama ne kadar eğitilmiş olduğu tartışılabilir. Bu yüzden, personel seçiminde Türkiye’de olduğu işletmelerin burada da insan kaynakları konusuna önem vermelerini ve iş başvurularını değerlendirerek uygun görülen adayları mülakata çağırıp, çeşitli sınav veya testlerden geçirerek işe alım gerçekleştirmeleri önerilebilir.

Araştırma sonucunda tespit edilen diğer bir konu ise nitelikli elemanın bulunamaması ya da bulunsa dahi büyük firmalar tarafından transfer edilmesidir. Bu konuda KOBİ’lerin mevcut personelin eğitime önem vererek yetiştirmelerini, başka firmalar tarafından olan transferlerinin personelin maaşını yükselterek, bazı manevi maddi destek veya yardımlarda bulunarak bu problemin ortadan kaldırılması

düşünülebilir. Bu ise işletmelerin mevcut durumun değerlendirerek kendi bünyelerinde eleman yetiştirilmesine, onların uzmanlaşmasına daha çok tecrübe edinmesine katkı sağlayacağı belirtilebilir.

İşletmelerin çalışanları motive etme konusunda ise genel olarak bakıldığında prim, parça başı ücret, takdirname gibi davranışlarda bulunduğu görülmektedir. Şehirlerarası dağılıma bakıldığında ise küçük şehirlerde daha çok prim ve parçabaşı ücretlendirme etkin olduğu izlenmiştir. Ancak ülke genelinde, yakıt yardımı, konut edinme, sağlık hizmetleri, çocukların eğitimi için yardımlar, sosyal hizmetlere fazla önem verilmediği görülmüştür. KOBİ'lerde personelin işyerine daha sadık olması, verimliliğin artırılması açısından Türkiye'de uygulandığı gibi sağlık sigortası, kıdem tazminatı, yol ve yakıt yardımlarının yapılmasının gerçekleştirilmesi doğru olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın sonucunda Kırgızistan'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin kredi kullanımının çok düşük olduğu saptanmıştır. Bunun nedeni ise kredi faizlerinin yüksek ve yabancı döviz üzerinden olması, genellikle teminat şeklini gayrimenkul olarak istemeleri ya da iyi hazırlanmış fizibilite raporunun istenmesi KOBİ'lerde önemli sorunlar yaratmaktadır. Ülke geneline bakıldığında KOBİ'ler çoğunlukla öz kaynaklarını kullanmaya devam ettikleri, kredi temininde ise büyük şehirde faaliyet gösteren işletmeler daha çok kredi olanaklarından yararlandıkları görülmüştür. Bu ülkedeki kredi sisteminin zayıf olduğu hükümet tarafından yapılan politika ve programların verimli çalışmadığı anlamına gelmektedir. Bu gibi sorunların giderilmesinde hükümet tarafından iyi bir koordinasyonun yapılması, bölge ve şehirlerde faaliyette bulunan kredi kurumlarının verimli çalışması için yeni uygulamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

En önemli sorunlardan biri de ülkedeki bürokrasinin yaygın olması, KOBİ'lerin diğer ülkelerden yaptığı ithalatında gümrükleme işlemindeki yaşanan yolsuzluğun yüksek olması olarak saptanmıştır. Böyle sorunların giderilmesi için Kırgızistan'da merkezi vergi sisteminin yeni teknolojiyi kullanarak bilgisayar yardımıyla otomasyon hale getirilmesi, ithal malların gümrüklenmesinde malların bir sistem üzerinden belli bir ücret, vergi uygulanarak yapılmasının yolsuzluğun önünü keseceği önerilebilir. Kırgızistan'da daha önce belirttiğimiz gibi bürokrasi tarafından yapılan baskı ve yolsuzlukları önlemek için hükümet tarafından hertürlü çalışmalar yapılmakta. Ancak bu çalışmalar çoğunlukla kâğıt yüzünde kalmaktadır.

Bunun nedeni de hükümetin koordinasyon sisteminin zayıflığını veya bazı devlet mensuplarının bu işe bulaşmış oldukları söylenilebilir.

Diğer bir KOBİ'lerin karşılaştığı önemli sorun ise elektrik, su, gaz gibi kamu hizmetlerinin pahalı olması, son zamanlarda ortasyadaki su kaynaklarının azalmasından dolayı elektrik üretici olan Kırgızistan'ın elektrik tasarrufuna gidilmesiyle elektriğin devamlı kesilmesi işletmelerin verimliliğinin düşmesine sebep olmuştur.

Ülkedeki insanların gelir düzeyinin düşük olmasıyla ortaya çıkan bir sonraki sorun ise KOBİ'lerin ürün veya hizmetlerini sunmasıyla yaşanmaktadır. Rekabet ortamının güçlü olduğu Kırgızistan'da pazarlama yönetimine az önem verilmesi, pazarlama araştırmaların yapılmaması, halkın gelir düzeyine göre mal veya hizmetin sunulması konusunda sıkıntıların ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Bu sorunun çözülmesi için KOBİ'lerin pazarlama alanına daha önem vererek mal veya hizmeti ülkedeki insan gelir düzeyine uygun şekilde sunması, iyi bir pazar araştırması yaparak dış pazara açılması gerektiği, teknolojiyi kullanarak yeni olanaklara adım atmalarının ağır ekonomik koşullarda devam etmenin tek yolu olduğu söylenilebilir. Bu konuda KOBİ'ler yurtiçi yurtdışı fuarlara katılarak kendini tanıtmaları, pazarlaması gerekmektedir.

Kırgızistan'daki KOBİ'lerin araştırma sırasında danışman firma veya kurumlardan hizmet almadığı saptanmıştır. Bu ise bazı danışman firmalarının ülke genelinde kendini tanıtmadığı belirtilebilir. Dolayısıyla bu alanda hizmet veren işletmelerin daha çok pazarlama araçlarına önem vermeleri, KOBİ'lerin sahip veya yöneticilerine hizmet sunmayı ikna etmeleri, en önemlisi onlarda bu gibi hizmete gereksinim duygusunun uyandırılması gerekmektedir.

Sonuç olarak, genel baktığımızda Kırgızistan'daki KOBİ'lerin sorunlarının faaliyette bulunduğu sektör ve yerinden (bölge veya şehir) kaynaklansa da, karşılaştığı problemlerin ağırlıklı olarak hemen hemen aynı olduğu saptanmıştır. Bu sorunların giderilmesi için Kırgızistan'da diğer gelişmiş ülkelerde olduğu gibi merkezi koordinasyon kurumunun iyi bir şekilde yönetilmesi, vergilerin indirilmesi, hükümet tarafından teşvik ve kredi olanaklarının sağlanması gerekmektedir. Bununla beraber, teknoloji yenilikleri, işletme yönetimi, yönetim fonksiyonları konusunda hem devlet, hem özel sektör tarafından KOBİ'lerin sorunlarının çözülmesine yönelik araştırmalar

yapılmalıdır. Bu araştırmanın sonuçları toplantılar sempozyumlar Türkiye ve diğer Avrupa ülkelerinde olduğu gibi kurumlar şeklinde bir araya gelip, işletme ve projeler desteklenerek ekonomik, sosyal açıdan değerlendirilip, kendilerini geliştirerek ticarete dışa açılmasında çözümler üretilmeli gereken destek sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akgemci Tahir. **KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlam Destekler**. Ankara: KOSGEB, 2001.

Alpugan, Oktay. **Küçük İşletmeler: Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Genel Yayın No: 125, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 3, , 1998

_____. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**. 2. baskı. İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 1990.

_____. **Küçük İşletmeler: Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**. İzmir: Per Yayınları, 1998.

Artan, Sinan. **Personel Yönetimi**. 2. baskı. İstanbul: Gül Basım ve Yayın A.Ş., 1989.

Aypek, Nevzat. **Sermaye Piyasası Aracı Olarak Risk Sermayesi ve Türk Sermaye Piyasasında Uygulanabilirliği**. Ankara: KOSGEB, 1998.

Bağrıaçık, Atila. **Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy İşletmeler (Dünyada Türkiye'de)**. İstanbul: Dünya Yayınları, 1989.

Baransel, Atila. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü, yayın No: 73, 1979.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. 4. baskı. Ankara: Sıyasal Kitabevi , 1997.

Ceylan, Ali. **İşletmelerde Finansal Yönetim**. 4. baskı. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları, 1995.

Cuburuova, Canılbübü. **Osnovnie Predposilki Ekonomičeskogo Rosta v Kırğızstane**. Bişkek: 1999.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi yayın No: 3456, 1987.

Gökdere, Halis. **Küçük ölçekli Sanayi İşletmelerinin Rekabet Gücünün Arttırılmasında Kooperatifleşmenin Rölü ve Önemi**. İstanbul: 1995.

Hubner. **Osnovı Biznesa v Kırgızstane, UNDP, UNİDO**, Bişkek,2000.

Kargül, İ. Doğan, **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunlar ve Çözümleri**. İstanbul: İTO Yayınları, 1997.

Kaya, Nihat ve Ümit Peçen, **Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Yolları**. 1.baskı. İstanbul:EGS Bank Bilim Kültür ve Sanat Yayınları No: 3, 1999.

Kudabayeva, G.Z. **Tehnika Profesyoalnogo Predprinimatelstva**. Bişkek: 2004.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**. 3.baskı. İstanbul: Beta Yayınevi,1993.

_____. **İşletme Yöneticiliği**. 6.baskı. Ankara: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., KOSGEB,2001.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**. 9.baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003.

KOSGEB, **Türkiye’de KOBİ Anlayışının Dünü, Bugünü, Geleceği Paneli**. Ankara:2000.

Kubaev, B.N. ve N.T. Düyşenalieva, **Maly i Sredniy Biznes v kırgızstane**. Bişkek: İD Nauka i Obrazovaniye, 2001.

Mucuk, İsmet. **Modern işletmecilik**. 8.baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998.

_____. **Temel İşletme Bilgileri**. 2.baskı. İstanbul: Avcı Ofset, 2003.

Müftüoğlu, M Tamer. **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar, Öneriler**. 3.baskı. İstanbul: EGS Bankası Yayınları. No:1, 1997.

Oktay, Müjde. **Ar-Ge Yapan KOBİ’ler Açısından Türkiye’deki Ar-Ge Ortamı Üzerine Bazı Tespitler**. İstanbul: İSO, 1998.

Özgen, Hüseyin, Selen Doğan. **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin uluslar arası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri**. KOSGEB Yayınları. Ankara,1997.

Problemleri i Perspektivi Razvitiya Malogo i Srednego Biznesa v Kırgızstane. Bişkek: Sbornik Nauçnih Dokladov, Mejdunarodniy Tsentr Ekonomiçeskih, Sotsialnih i Regionalnih İnstiyativ, 1999.

Sarıarslan, Halil, **Küçük ve orta Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları: Çözüm İçin Bir Finansman paket Önerisi**. Ankara: TOBB yayınları, No:281-25, 1994.

Sarıarslan, Halil, **Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: İmalat Sanayi İşletmelerinin Sorunları ve Yeni Stratejiler**. Ankara: TOBB yayınları, 1996

T.C. Başbakanlık Türk İşbirliği kalkınma Ajansı (TİKA), **Ülke Profilleri, II**. İstanbul: Türk Cumhuriyetleri İşadamları Kurultayı, 24-25 Kasım 2000.

Uludağ, İlhan, Selin Vildan, **Türkiye’de Küçük ve orta Ölçekli İşletmeler**. İstanbul: İTO Yayınları, No: 25, 1990.

Yeniçeri, Özcan. **İşletme 1**. Ankara: Tutibay Ltd Şti. 1995.

MAKALELER

Abdrakmanova, D.S., “Koordinatsiya Destviy Ministerstv, Vedoctv i Mestnih organov Upravleniya v Sfere Razvitiya Malogo i Srednego Biznesa,” **Problemı i Perspektivı Razvitiya Malogo i Srednego Biznesa v Kirgızstane**, Bişkek: Sbornik Nauçnih Dokladov, Mejdunarodniy Tsentr Ekonomičeskih, Sotsialnih i Regionalnih İnsiyativ, 1999. vıpusk 2.1s.2:25-35

Abdrasilov, G.K., “Predlojeniya po Podderjke Malogo i Srednego Predprinimatelstvo Kirgızstane,” **Problemı i Perspektivı Razvitiya Malogo i Srednego Biznesa v Kirgızstane**, Bişkek: Sbornik Nauçnih Dokladov, Mejdunarodniy Tsentr Ekonomičeskih, Sotsialnih i Regionalnih İnsiyativ, 1999. vıpusk 2.1s.2:15-62

Adiyeva, A.A., (a), “Problemı i Perspektivı Razvitiya Finansovo- Kreditnoy Politiki,” **Problemı i Perspektivı Razviyiya malogo i Srednego Biznesa v Kirgızstane**, Bişkek: Sbornik Nauçnih Dokladov, Mejdunarodniy Tsentr Ekonomičeskih Sotsialnih i regionalnih insiyativ, 1999. vıpusk 2.1s.2:25-47

Agitbetova Uljana, “Formirovaniye i Razvitiye malogo i Srednego Biznesa v Kirgızstane,” **Materialı Nauçno – Praktičeskoy Konferentsii, Ekonomika Stran Tsentralnoy Aziyi: Trudosti Stanovleniya i Perspektivı Razviyiya**, Bişkek: Senytyabr 1999. vıpusk 3.1s.2: 28-61

- Alışbayeva, A.A., “Evolutsiya i Sovremennoye Sostoyanie Malogo i Srednego Biznesa v Kirgizstane”, **Problemı i Perspektivı Razviyiya malogo i Srednego Biznesa v Kirgizstane**, Bişkek: Sbornik Nauçnih Dokladov, Mejdunarodniy Tsentr Ekonomičeskih Sotsialnih i regionalnih insiyativ, 1999.vıpusk 3.1s.2:17-36
- İbrahimova, A., “İnfrastruktura Podderjki Malogo i Srednego Predprinimatelstvo”, **Problemı i Perspektivı Razviyiya malogo i Srednego Biznesa v Kirgizstane**, Bişkek: Sbornik Nauçnih Dokladov, Mejdunarodniy Tsentr Ekonomičeskih Sotsialnih i regionalnih insiyativ, 1999. vıpusk 2.1s.2:25-47
- Kudabaeva, İ.”Problemı malogo i Srednego Biznesa ü Puti ego Ustraneniya, ” **Problemı i Perspektivı Razviyiya malogo i Srednego Biznesa v Kirgizstane**, Bişkek: Sbornik Nauçnih Dokladov, Mejdunarodniy Tsentr Ekonomičeskih Sotsialnih i regionalnih insiyativ, 1999. vıpusk 1.5.s.2:15-24
- Özgen, Hüseyin ve Selen Doğan, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslar arası Pazarlara Açılmasında Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları,” **Dış Ticaret Dergisi**, Nisan 1998. c 1.1s.2:5-47
- Özkanlı, Özlem, “Ülkemizde Küçük İşletmelerin Başarısında Yönetim Becerisinin Etkisi,” **Verimlilik Dergisi**, Aralık 1996. c.1s.2:2-49

DİĞER

Analiz Mikrokrediyovaniya v Kirgizstane, Bröşür, Bişkek,200.

Ministerstvo Finansov Kirgizskoy Respubliki Tsentr Ekonomičeskih i Sotsialnih Reform, **Priariteti Ekonomičeskoy Politiki v Kirgizskoy Respublike: azvitiye malogo i Srednego Predprinimatelstvo**, vıpusk 3, Bişkek: Bröşür, 1998.

Ministerstvo Finansov Kirgizskoy Respubliki Tsentr Ekonomičeskih i Sotsialnih Reform, **Deystvennost Finansovoy Sistemı i Vneşneekonomičeskih Svyazey Kirgizskoy Respubliki**, Bişkek: Bröşür, 1998.

Ministerstvo Finansov Kirgizskoy Respubliki Tsentr Ekonomicheskikh i Sotsialnykh Reform, **Monitoring: Sotsialnaya Politika v Strategii Ekonomicheskogo Razvitiya Kirgizskoy Respubliki**, vıpusk 2, Bıshek: 1998.

Natsionalny Stasticheskiy Komitet, **Maloe i Srednoe Predprinimatelstvo v Kirgizskoy Respublike**, Bıshek, 2007.

Namazaliyeva Kyzjibek, “Küçük ve Orta ölçekli İşletmelerde Yönetim ve karşılaşılan Sorunlar – Kırgızistan Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

Yeşilyurt, Sema, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Başarılı Olabilmelerinde Yönetim ve Yöneticinin Önemi ve Uygulamadan Örnekler,” Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994

İNTERNET WEB SAYFALARI

İnformatsionnaya Agentstvo AKİpress. <http://www.akipress.kg> [10.05.2008].

Natsionalny Statisticheskiy Komitet KR. <http://nsc.bishkek.su> [07.07.2008]

BUSİNESS. GOV. <http://www.business.gov.kg> [10.04.2008]

Resurs o deyatelnosti mejdunarodnykh Donorskiykh organizatsiy v Kirgizskoy Respublike.. <http://www.donors.kg> [17.06.2008]

T.C. İstatistik Kurumu [01.03.2008] <http://www.die.gov.tr>. Resmi istatistikler, t-Türkiye İstatistik Kurumu. [10.04.2008]. www.tuik.gov.tr

Razvitiya Kirgizstana Çerez İnternet [03.04.2008] <http://www.rus.gateway.kg>

Helvetas Kyrgyzstan. [04.05.2008] <http://www.helvetas.kg>

İnformatsionnaya agentstvo “Kabar” [10.06.2008] <http://www.kabar.kg>

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı <http://www.kosgeb.gov.tr> [07.06.2008]

İnformatsionnaya Gazeta Kyrgyzstana.[10.05.2008]. <http://www.kyrgpress.org.kg>

Natsionalny Bank Kirgizskoy Respubliki .[03.05.2008]. <http://www.nbkr.kg>

Kollektsiya Referatov i Soçineniy [15.05.2008] <http://www.referat.ru>

Türk işbirliği ve kalkınma İdaresi Başkanlığı. [18.03.2008] <http://www.tika.gov.tr>
Girişimcinin Güvü TOSYOV [15.06.2008] <http://www.tosyov.org.tr>
Natsionalnyy Komitet Kırgızskoy Respubliki [15.04.2008]
<http://www.undp.bishkek.su>

EKLER

Ek1. Anket Formu

YÖNETİM VE DİĞER KARŞILAŞILAN SORUNLARI TESPİT ETMEYE YÖNELİK ANKET FORMU

Değerli Yönetici,

Küçük ve Orta Boy İşletmeler Kırgızistan ekonomisinde çok önemli yere sahip olmaya başlamıştır. Kırgızistan'daki KOBİ'lerin karşılaştığı en önemli sorunlardan bir tanesi de yönetim problemleridir. Bu işletmelerin karşılaştığı yönetim sorunların tespit edilmesi amacıyla bir anket hazırlanmıştır.

Bu çalışma akademik bir çalışma olup, sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bu çalışma Kırgızistan'ın büyük şehirleri olan başkent Bişkek, Oş, Celalabat ve Çolponata şehirlerinde; gıda, tekstil, turizm, hizmet, sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde uygulanması düşünülmüştür. İşletmenizin yönetim ve diğer alanlarda karşılaştığı sorunlar araştırma için büyük önem taşımaktadır. Lütfen Ankette yer alan sorulara samimiyet ve içtenlikle cevap veriniz.

Ankete katıldığınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Kubanychbek ALİMOV
Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

A. Çalışanlar ile ilgili sorular

1. Yaşınız
15-20 ☐ 20-25 ☐ 25-30 ☐ 35-40 ☐ 45-50 ☐ 55-60 ☐
2. Cinsiyetiniz
Erkek ☐ Bayan ☐
3. Kaç yıldır bu şirkette çalışıyorsunuz.
1-3 Yıl ☐ 4-6 Yıl ☐ 7-9 Yıl ☐ 10-13 yıl ☐ 14 Yıl ve üstü ☐
4. Mesleğiniz nedir lütfen belirtiniz
.....
5. Bu şirketin en önemli insanlarından biriyim
Kesinlikle Katılıyorum ☐ **Katılıyorum** ☐ Kararsızım ☐ **Katılmıyorum** ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

B. İşletmenin Kimliği ile ilgili sorular

6. İşletmenin sektörü nedir? Lütfen belirtiniz.
.....
7. İşletmenizin hukuki yapısı nedir:
☐ Şahıs
☐ Limited
☐ Anonim şirket
☐ Adi Komandit Şirket
☐ Kooperatif
8. İşletmenizin yaşını bildiriniz
☐ 1 yıldan az
☐ 1-3 yaş
☐ 4-9 yaş
☐ 10- 15 yaş
☐ 20 yıl ve üstü
9. İşletmede çalışan personel sayısını belirtiniz
☐ 1-5 kişi
☐ 6-10 kişi
☐ 11-50 kişi
☐ 51-100 kişi
☐ ____ kişi ve üzeri

D. İşletme Sahibi ve Ortakları hakkında Bilgiler:

10. İşletmenizin Sahibi ve ortakların yaşını belirtiniz:

	1 kişi	2 kişi	3 kişi	___ kişi
20 yaş altı				
20-30				
31-40				
41-50				
50 yaş ve üstü				

11. İşletme sahibi ve ortaklarının cinsiyetini belirtiniz.

	1 kişi	2 kişi	3 kişi	___ kişi
Erkek				
Kadın				

12. İşletme sahibi ve ortaklarının eğitim durumunu belirtiniz:

- ☐ Lise
- ☐ Meslek Lisesi
- ☐ Üniversite
- ☐ Master
- ☐ Doktora

13. İşletmeniz aile şirketi midir?

Evet ☐

Hayır ☐

C. İşletmenin Yönetimi ile ilgili sorular

14. İşletmenizde profesyonel yönetici istihdam ediliyor mu?

EVET ☐

HAYIR ☐

15. İşletmenizde çalışan profesyonel yöneticilerin eğitim durumu nedir?

- ☐ Lise
- ☐ Meslek lisesi
- ☐ Üniversite
- ☐ Master
- ☐ Doktora

16. İşletmeniniz yönetimini profesyonel yöneticilere bırakmanızın sebebi nedir?

- ☐ Profesyonel yöneticilerin yeterli eğitim ve bilgiye sahip olmaları.
- ☐ Olaylara profesyonel yönetici olarak tarafsız bakabilmeleri
- ☐ Esnek düşünebilme yeteneğinin olmasına
- ☐ Daha rasyonel karar alabilmeleri
- ☐ Daha dinamik olmaları

17. İşletmenin yönetimini profesyonel yöneticilere bırakmamanızın sebebi aşağılardan hangisidir?

- ☐ Mal sahibi olmadığından işine kendi işi gibi bakmaması
- ☐ Pratik bilgilerinin mal sahibi yöneticisine göre az olması
- ☐ Zarar riski olmadığından etkin karar alamaması
- ☐ Profesyonel yönetiminin maliyetinin yüksekliği
- ☐ Hepsi

18. İşletmenizde (üretim, satış ve finansman konularıyla ilgili) planlama yapılmaktadır.

Kesinlikle Katılıyorum **Katılıyorum** Kararsızım **Katılmıyorum** Kesinlikle Katılmıyorum

☐☐☐☐☐

19. İşletmenizde planları kim uygular.

- ☐ İşletmede tüm planları ben yapar ve uygulayım.
- ☐ İşletmede planlama uzmanı vardır.
- ☐ İşletmenin planları ortaklarla beraber yapılır
- ☐ İşletmemizde planlar reyon, atölye şeflerince yapılır.
- ☐ İşletmede plan yapılmaz

20. İşletmede çalışanların yer ve durumu belli midir?

- ☐ Kimin ne yapacağı, kimden emir alıp kime emir vereceği belirtilmiştir
- ☐ Kimin ne yapacağı, kimden emir alıp kime emir vereceği belirtilmemiştir
- ☐ İşletmemizde emir alıp emir verme gereksizdir
- ☐ Bizim şirkette herkes istediği gibi çalışır ve kimse kimseye emir vermez
- ☐ Bilmiyorum

21. İşletmenizde uzmanlaşmaya gidilmekte midir?

- ☐ Genelde uzmanlaşma vardır herkes kendi reyon ve atölyesinde, bölümünde çalışır ve kimse birbirinin işine bakmaz.
- ☐ Uzmanlaşma bölüme göre yapılmaktadır
- ☐ Her bölümde bir uzman çalışmaktadır ve uzmanlaşmaya gidilmekte
- ☐ Uzmanlaşma yoktur ama bölümler arası geçiş yapılmaktadır.
- ☐ Uzmanlaşma yoktur, istediğim işi istediğime yaptırırım.

22. İşletmenizde çeşitli konularda sizden başka karar alma yetkisi olan kişiler veya yöneticiler var mıdır?

- ☐ Hayır, tüm kararları ben alırım
- ☐ Kararlar ortaklarla beraber alınır.
- ☐ Bazı etkiler alt kademe yöneticilerine devredilmiştir
- ☐ Karar çalışanlarla birlikte alınır.
- ☐ Hiçbiri

23. İşletmenizde eleman işe alım nasıl yapılmaktadır?

- ☐ Başvuru forumlarını değerlendirerek
- ☐ Mülakat yoluyla
- ☐ Çeşitli sınav ve testlerden geçirerek.
- ☐ Adayın önceki iş deneyimleri ve performansına bakarak
- ☐ Başkasının referansı (ya da akrabalar tavsiyesiyle)

24. Personel ve nitelikli işgücü temininde ne gibi güçlüklerle karşılaşıyorsunuz?

- ☐ Ücretin düşük olması
- ☐ Yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edilmesi
- ☐ Nitelikli elemanın bulunmaması
- ☐ Professional yöneticilerin çok maaş istemesi
- ☐ Professional yöneticilerin büyük şirketlerde çalıştığından onların az olması

25. İşletmenizde çalışanlara yönelik düzenli yönetim faaliyetlerini gerçekleştiriyor musunuz?

Evet ☐ Hayır ☐

26. Danışmanlık ve eğitim konularında ilgili kurumlara başvuruyor musunuz?

- ☐ KOBİ'lerin Destekleme Merkezi (BMKP Projesi)
- ☐ Helvetas
- ☐ Diğer danışmanlık veya Eğitim şirketleri belirtiniz.....
- ☐ Şirketimiz danışmanlarla çalışmıyor
- ☐ Hiçbiri

27. İşletmenizde ast ve üstlerle, bölümler arasındaki haberleşme genellikle nasıl yürümektedir.

- ☐ Yazılıdır
- ☐ Sözlüdür
- ☐ Yazılı –sözlüdür
- ☐ Hiçbiri
- ☐ Bilmiyorum

28. Sizce çalışanların aldığı maaş onları tatmin etmekte midir?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Kararsızım
- ☐ Yarı tatmin etmektedir
- ☐ Hiçbiri

29. Çalışanlar işyerinden memnun

Kesinlikle Katılıyorum **Katılıyorum** Kararsızım **Katılmıyorum** Kesinlikle Katılmıyorum

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

30. İşletme yönetimindeki problemler aşağıdaki alanların hangisinden daha çok kaynaklanmaktadır

- ☐ Yönetimin zayıflığı
- ☐ Çalışanların işe ve işyerine saygısızlığı
- ☐ Kontrol ve denetimin zayıflığı, dengesizlik
- ☐ İşyerinden kaynaklanan sorunlar (çalışanlara yapılan kolaylıklar)
- ☐ Finansal sorunlar

31. Genelde işletmedeki sorunlar yöneticinin eğitimsiz olduğundan kaynaklanır.

Kesinlikle Katılıyorum **Katılıyorum** Kararsızım **Katılmıyorum** Kesinlikle Katılmıyorum

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

32. Yönetici, lider olmalıdır

Kesinlikle Katılıyorum **Katılıyorum** Kararsızım **Katılmıyorum** Kesinlikle Katılmıyorum

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

33. Eğer siz liderseniz siz hangi tarzda bir lidersiniz?

- ☐ Tüm sorumluluğu üstlenen gerektiğinde ceza ve ödüller veren bir lider
- ☐ Çalışanları özgür bırakan bir lider
- ☐ Çalışanlara fazla müdahale etmeyen bir lider
- ☐ Çalışanların kararlarının alınmasını ve uygulanmasını sağlayabilen lider
- ☐ Çalışanlarca saygı gören bir lider

34. Profesyonel yönetici çalışanları motive etmek için neler yaptınız.

- ☐ Özel bir gaye gösterildi
- ☐ İkramiye, parça başı ücret, prim gibi teşvik araçları verildi
- ☐ Terfi, teşekkür, takdir gibi manevi bir takım ödüller vermeye çalışıldı
- ☐ Kıdem tazminatı, işsizlik sigortası, kaza sigortası gibi yardımlarda bulunduk
- ☐ Yakıt yardımı, iş görenin çocukları için öğrenim yardımı, sağlık hizmetleri, konut edinme gibi hizmetlerde bulunduk

35. İşletme içi çatışmaların giderilmesinde liderlik yapıyor musunuz?

Evet ☐ Hayır ☐

36. İşletmenizden denetim yapılmakta mıdır?

Evet ☐ Hayır ☐

E. İşletmenin Diğer problemleri İle ilgili problemler.

37. İşletmenizi, işinizi büyütmek istiyor musunuz?

Evet ☐ Hayır ☐

38. İşletmeniz bir yıl içinde kredi kullandı mı?(kullandıysa 40 soruya geçiniz)

Evet ☐ Hayır ☐

39. İşletmenin büyüklüğü faaliyet gösterdiği yerden etkilenmektedir

Kesinlikle Katılıyorum **Katılıyorum** Kararsızım **Katılmıyorum** Kesinlikle Katılmıyorum

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

40. Eğer kredi kullandıysanız aşğıdaki yazılan kuruluşların hangisinden temin ettiniz?

- ☐ KOBİ destekleme Devlet Fonu
- ☐ Almanya KFW Bankası
- ☐ Asya Kredi Şirketi
- ☐ Dünya Bankası
- ☐ KC Kredi Birlikleri Geliştirme ve Destekleme Finans Şirketi
- ☐ Merkez Asya ve Amerika Girişimciliğı Destekleme Fonu
- ☐ Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası
- ☐ Helvetas
- ☐ FİNCA (Foundation for International Community Assistance)
- ☐ Kırgız Tarım ve Finans Şirketi

41. İşletmemenizin iyi ve verimli çalışmasına engel olan diğre problemleri belirtiniz.

- ☐ Finans kaynakları bulmak
- ☐ Yeni teknolojiyi kullanamamak / kullanmamak
- ☐ Modern bilgisayar sistemlerin eksikliği
- ☐ Etkili yönetim için gerekli bilgilere sahip olamamak
- ☐ Devlet tarafından teşvik verilmemesi
- ☐ Vergilerin çok yüksek olması
- ☐ Talep yetersizliği ve dış pazara çıkamama imkânsızlığı
- ☐ Kredi faizlerinin yüksek olması
- ☐ Bürokrasi tarafından büyük baskı yapılması

42. İşletmenizin karşılaştığı diğre sorunları belirtiniz

- a).....
- b).....
- c).....
- d).....

Danışman: Yard Doç Mühteşem BARAN
İstanbul Üniversitesi öğretim üyesi

Hazırlayan: Kubanychbek ALİMOV
Yıldız Teknik Üniversitesi
Yüksek Lisans öğrencisi
İşletme Bölümü

Teşekkürler...

Ек 2. Анкета

По уточнению управленческих проблем малых и средних предприятий существующих в Кыргызстане

Уважаемый Руководитель,

Малый и средний бизнес начинается является очень важным в экономике Кыргызстана. Одна из важнейших проблемами в Кыргызстане связана с управлением (менеджмент) среднего малого бизнеса. В целях выяснения управленческих и других важных проблем создано анкета.

Эта анкета носить только научный характер и будет использоваться только в научных целях. Анкетирование проводится в больших городах нашей республики в Бишкеке, Оше, Джалалабаде и в Чолпон Ате, где занимается **малым и средним бизнесом** в секторе; услуга, туризм, текстиль и торговля. Управленческие и другие проблемы Вашего предприятия или фирмы имеет большое значение для исследования. Поэтому прошу давать правдивые и точные ответы на заданные ниже вопросы.

Благодарим Вас за участие в анкетировании.

С Уважением

**Магистрант
Технического Университета Йылдыз
факультета Менеджмента
Кубанычбек Алимов**

А. Вопросы, связанные с персоналом

1. Ваш возраст
- | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 15-20 | 20-25 | 25-30 | 3 | 5-40 | 45-50 | 55-60 |
| ☐ | ☐ | ☐ | | ☐ | ☐ | ☐ |
2. Ваш пол
- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Мужчина | Женщина |
| ☐ | ☐ |
3. Сколько лет вы работаете в этой фирме
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| 1-3 лет | 4-6 лет | 7-9 лет | 10-13 лет | ☐ 14 лет и выше |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
4. Ваша профессия (пожалуйста напишите ниже)
.....
5. Я являюсь самым важным персоналом в этой фирме
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Котег-ки Сogласен | Согласен | Незнаю | Не согласен | Котег-ки не Сogласен |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Б. Вопросы, связанные с предприятием

6. Что производит ваше предприятие (пожалуйста напишите ниже).
-

7. Юридическое название вашей фирмы:

- ☐ Частное предприятие
- ☐ Общество с ограниченной ответственности
- ☐ Акционерное Общество
- ☐ Коммандитное товарищество
- ☐ Кооператив

8. Сколько лет функционирует ваше предприятия?

- ☐ 1 год и меньше
- ☐ 1-3 год
- ☐ 4-9 лет
- ☐ 10-15 лет
- ☐ 20 лет и выше

9. Количество персонала в вашей фирме

- ☐ 1-5 человек
- ☐ 6-10 человек
- ☐ 11-50 человек
- ☐ 51-100 человек
- ☐ _____ человек

С. Вопросы, связанные с учредителями или владельцами фирмы

10. Укажите возраст учредителей или владельца фирмы

	1 человек	2 человека	3 человека	___ человек
20лет и младше				
20-30лет				
31-40лет				
41-50лет				
50 лет и старше				

11. Укажите пол учредителей или владельца

	1 учред.	2 учред.	3 учред.	___ учред.
Мужской				
Женский				

12. Укажите образования учредителей или владельца

- ☐ Среднее
☐ Средне специальное
☐ Университет
☐ Магистратура
☐ Докторантура

13. Наша фирма является семейным, т.е. большая часть акции владеют члены семьи?

Да ☐

Нет ☐

Д. Вопросы, связанные с управляющими (менеджер) и управленческими функциями предприятия

14. Нанимаете ли вы профессионального управляющего (менеджера) для руководства предприятием или фирмой?

Да ☐

Нет ☐

15. Укажите образование профессионального управляющего?

- ☐ Среднее
☐ Средне специальное
☐ Высшее
☐ Магистратура
☐ Докторантура

16. Укажите причину найма профессионального управляющего?

- ☐ Профессиональные управляющие имеют соответствующее образование.
- ☐ Нейтрально смотрит к событиям как профессионал
- ☐ Владеют способностям и гибкого мышления
- ☐ Умеют принимать рациональное решение
- ☐ Выделяются динамичностью

17. Укажите причину, по которым вы не желаете нанимать профессионального управляющего?

- ☐ Профессиональные управляющие не будут работать преданно, так как не являются учредителями предприятия
- ☐ У профессионального управляющего мало практического опыта по сравнению с владельцем (управляющим)
- ☐ Профессиональные управляющие не принимают эффективных решений, так как они не несут определенного риска и потери
- ☐ Дорого обходится нанимать профессиональных управляющих
- ☐ Все выше указанные

18. В нашем предприятии производится планирование (планирование производства, планирование продаж и планирование финансов и.т.д.).

Котег-ки **Согласен** **Согласен** **Не знаю** **Не согласен** Котег-ки не **Согласен**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

19. Кто осуществляет планирование в вашем предприятии.

- ☐ Я осуществляю все планы на предприятие .
- ☐ На предприятии есть специалист по планированию. Он составляет все планы.
- ☐ Планы предприятия составляются совместно с учредителями
- ☐ Планы предприятия составляются директорами каждого отдела.
- ☐ Планирование не производится в нашем предприятии

20. Определена ли степень рабочих и их функции?

- ☐ Четко определена функция каждого персонала, каждый знает у кого брать указания и кому их давать
- ☐ Не определена функция каждого персонала, никто не знает у кого брать указания и кому их давать
- ☐ Нет необходимости определять функции каждого персонала
- ☐ В нашем предприятии каждый работает по своему и никто не дает указаний.
- ☐ Не знаю

21. Производится ли специализация на вашем предприятии?

- ☐ Специализация в основном есть, каждый работает в своем районе и отдел не интересуется работой другого района.
- ☐ Специализация проводится по отделам.
- ☐ В каждом отделе работает Специалист и проводится специализация.
- ☐ Специализации у нас нет, но проводятся обмены(переход с одного отдела, района, цеха на другой) между отделами.
- ☐ Специализация не проводится.

22. Кто принимает на вашем предприятии решения по особо важным вопросам. Есть ли уполномоченные люди по этим вопросам.

- ☐ Нет, все решения принимает Генеральный Директор
- ☐ Решения принимаются вместе с учредителями предприятия.
- ☐ Некоторые решения переданы заместителям директора или начальникам отдела.
- ☐ Решения принимаются вместе с персоналом предприятия.
- ☐ Ни один из них

23. Как производится набор сотрудников на ваше предприятие?

- ☐ Оценивается форма о найме на работу (резюме)
- ☐ Проводится собеседование
- ☐ Проводятся различные анкеты, тесты или экзамены.
- ☐ Оценивается предыдущий опыт работы.
- ☐ По рекомендации директора (или по рекомендации родственников)

24. С какими проблемами сталкиваетесь при наборе опытных, высоко специализированных сотрудников и работников.

- ☐ Низкая сумма заработной платы
- ☐ Переход квалифицированных работников на более престижные фирмы.
- ☐ Трудно найти опытных, высоко специализированных сотрудников
- ☐ Требование опытных, высоко специализированных сотрудников по высокой заработной плате.
- ☐ Высоко специализированные сотрудники работают в больших фирмах и их очень мало.

25. Проводятся ли постоянные учебные семинары и курсы на вашем предприятии для работников и сотрудников?

Да ☐ Нет ☐

26. Пользуетесь ли вы услугами консалтинговых фирм по вопросам обучения и консультации (если да укажите ниже)?

- ☐ Центр по поддержке средних и малых предприятий (проект ПРООН)
- ☐ Хелветас (Швейцарская Ассоциация международного сотрудничества)
- ☐ Другие Консалтинговые фирмы(пожалуйста напишите).....
- ☐ Наша фирма не пользуется с такими услугами
- ☐ Ни один из них

27. Как производится передача информации между руководителями и отделами предприятия.

- ☐ В письменном виде
- ☐ В устном виде
- ☐ В письменно –устном виде
- ☐ Ни один из них
- ☐ Незнаю

28. Как вы думаете, доволен ли персонал Вашего предприятия своей заработной платой?

- ☐ Да
- ☐ Нет
- ☐ Наполовину
- ☐ Ни один из них
- ☐ Незнаю

29. Доволен ли персонал своим местом работы?

Котег-ки **Согласен** **Согласен** Незнаю **Не согласен** Котег-ки не **Согласен**

- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

30. Проблемы управления предприятия больше всего зависят каких из ниже перечисленных

- ☐ Слабое управление
- ☐ Несерьезное отношение рабочих на свою работу и на рабочее место
- ☐ Зависит от слабого контроля и проверки
- ☐ Проблемы возникают от рабочего места(т.е. персонал не удовлетворяет место работы)
- ☐ Отсутствие льгот

31. В основном проблемы управления на предприятии возникают от необразованных управляющих.

Котег-ки **Согласен** **Согласен** Незнаю **Не согласен** Котег-ки не **Согласен**

- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

32. Менеджер должен быть лидером.

Котег-ки **Согласен** **Согласен** Незнаю **Не согласен** Котег-ки не **Согласен**

- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐

33. Если вы лидер, то к какому типу лидера Вы относитесь (из ниже перечисленных)

- ☐ Лидер, который возлагает все полномочия на себя, решение принимает сам и несет ответственность на прибыль и затраты. Вознаграждает и наказывает сотрудников в нужное время
- ☐ Лидер, который дает свободу своим подчиненным
- ☐ Лидер, который не вмешивается на их поведение
- ☐ Лидер, который не вмешивается на принятия решений своих подчиненных
- ☐ Лидер, которого уважает персонал

34. Что Вы делали как профессиональный управляющий для мотивации и стимулирование персонала. (Можете указать несколько)

- ☐ Уделял больше внимания рабочим
- ☐ Вознаграждал, процентная оплата за единицу изготовленного товара
- ☐ Повышал, благодарность и другие моральные награды
- ☐ Осуществлял им материальную помощь в виде компенсации за стаж, пособие по безработице, страхование в случае несчастного случая
- ☐ Помогал путем выдачи топлива, в обучении их детей, в лечении и в строительстве жилья.

35. Являетесь ли вы лидером по решению разногласий внутри предприятия?

Да ☐ Нет ☐

36. Производится ли контроль предприятия?

☐ Да ☐ Нет ☐

Ж. Вопросы, связанные с финансовыми проблемами.

37. Вы хотели бы расширить свое предприятие или бизнес.

Да ☐ Нет ☐

38. Брал ли кредит ваша фирма (предприятия) в течении последнего года?

Да ☐ Нет ☐

39. Размер предприятия (большой -меленький) зависит от месты деятельности.

Котег-ки **Согласен** **Согласен** **Незнаю** **Не согласен** Котег-ки не **Согласен**
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

40. Если ваша фирма (предприятие) брала кредит, то в каких ниже перечисленных организациях?

- ☐ Государственный фонд малого и среднего бизнеса при Правительстве
- ☐ Кредитные линии Немецкого банка развития
- ☐ Международная финансовая корпорация Всемирного Банка
- ☐ Финансовая корпорация по поддержке и развитию кредитных союзов
- ☐ Азиатская кредитная компания
- ☐ Европейский Банк реконструкции и развития
- ☐ Хелветас
- ☐ Финка интернейшл (Foundation for International Community Assistance)
- ☐ Кыргызская сельскохозяйственная финансовая корпорация

41. Укажите, из каких ниже перечисленных проблем возникают препятствия продуктивной работе Вашего предприятия

- ☐ Трудности с нахождением финансовых ресурсов
- ☐ Нет возможности использовать новые технологии
- ☐ Отсутствие современной компьютерной технологии
- ☐ Необладание необходимой информацией для осуществления эффективного управления
- ☐ Отсутствие необходимой поддержки со стороны Государства
- ☐ Высокие ставки налогов
- ☐ Отсутствие спроса на производимые товары и нет возможности выхода на внешние рынки
- ☐ Высокие процентные ставки на кредиты
- ☐ Сильное давление со стороны чиновников

42. Укажите другие важные проблемы Вашего предприятия

- a).....
- b).....
- c).....
- d).....

Руководитель: Преподаватель Стамбульского
Университета Пом. Доцента
Мухтешем Баран

Приготовил: магистрант факультета
Менеджмента Технического
Университета Йылдыз
Кубанычбек Алимов

Спасибо...

ÖZGEÇMİŞ

Ben, Kubanychbek Alimov 29 Mart 1982’de Kırgız Cumhuriyeti, Calalabat vilayeti, Aksı ilçesine bağlı Toruk köyünde doğdum.

1989 yılında başladığım ilk ve orta eğitimimi 1999 yılında başarıyla tamamladım. Aynı yıl Oş Devlet Üniversitesi Bilgisayar ve Bilgi Teknolojileri fakültesinde öğrenime hak kazandım. 2004 yılında aynı Üniversiteden “İktisatta Matematiksel Analizler Uzmanı” lisans diplomasıyla başarıyla mezun oldum.

2004’te Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı’nın Kırgız Cumhuriyeti vatandaşı öğrenciler için ayrılan kontenjan aracılığıyla Türkiye Cumhuriyeti’nde yüksek lisans eğitimi almaya hak kazandım. 2004- 2005 eğitim-öğretim yılında Ege Üniversitesi Türk Dünyası Araştırması Enstitüsü’nde Türkçe Hazırlık Kursu’na devam ettim. 2005’te ise Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’ne bağlı İşletme Bölümü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimime başladım.

Halen aynı kurumda yüksek lisans tez araştırması yapmaktayım. Tezimin konusu “Kırgızistan’daki Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yönetimindeki Problemler”dir.