

# Kırgızistan'da Faaliyet Gösteren Bazı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Sorunları Üzerine Bir Araştırma

**Doç.Dr. Özlem ÖZKANLI\***  
**Kızıjibek NAMAZALİVA\*\***

**Özet:** Bağımsızlığın ardından serbest piyasa ekonomisini benimseyen Kırgızistan'da, son yıllarda Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması konusunda önemli adımlar atılmıştır. KOBİ'lerde karşılaşılan tüm sorunların temelinde yönetim eksikliği yatmaktadır. Çalışmanın amacı, Kırgızistan'daki KOBİ'lerin karşılaştıkları yönetim sorunlarını belirleyerek çözüm önerileri geliştirmektir. Bu araştırmada konu kuramsal açıdan incelendikten sonra, Kırgızistan'ın Bişkek ve Kant şehirlerinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetim sorunları anket yöntemiyle incelenmiştir. Saha araştırmasında elde edilen bulgular çalışmada özetlenmiştir. Sonuç olarak, işletmelerin büyük kısmında profesyonel yönetici istihdam edilmediği, planlamanın uzmanlar tarafından yapılmadığı, örgütlemenin basit ve biçimsel olmadığı, bilinçli personel seçimi olmadığından kalifiye personel istihdamında zorlukların bulunduğu, mevcut personel eğitimine önem verilmediği, yönetimin yöneltme fonksiyonunun kısmen gerçekleştirildiği, denetimin sahip yöneticiler tarafından yapıldığı saptanmıştır. Bunun dışında, yüksek vergi, finansal kaynak bulamama, talep yetersizliği, dış pazarlara açılma sorunları, devlet tarafından gerekli teşviklerin verilmemesi, bürokratik baskılar, yeni teknoloji kullanamama ve halkın gelir düzeyinin düşük olması gibi sorunların da işletmelerin verimli çalışmalarına engel oldukları saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ), Kırgızistan, Yönetim Sorunları, Diğer KOBİ Sorunları

## Giriş

20. yüzyılın sonlarına doğru Sovyetler Birliği'nin dağılması ve totaliter rejimin çöküşü ile bağımsızlığa kavuşan ülkelerde, çoğulcu demokrasi ve serbest piyasa ekonomisinin oluşturduğu yeni bir düzen kurulmuştur. Bu ülkelerin

---

\* Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı / ANKARA  
ozkanli@politics.ankara.edu.tr

\*\* Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi / Ankara  
jibeknamazali@hotmail.com

yeni düzene ayak uydurabilmeleri, küreselleşme yoluna hızla giden dünya ekonomisine entegre olabilmeleri için ekonomik yapılarını tamamen değiştirmeleri gerekmektedir.

Bu bağlamda, Kırgızistan da bağımsızlığının hemen ardından serbest piyasa ekonomisini benimseyerek önemli adımlar atmaya başlamıştır. Serbest piyasa ekonomisine geçiş sürecinde Kırgızistan değişik gelişmiş ülkelerin ekonomik modellerini uygulamaya çalışmış, ancak başarısızlığa uğramıştır. Dolayısıyla, yeni ekonomik kalkınma modellerini ve stratejilerini geliştirmeye koyularak Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) ekonomideki rolünü ve katkılarını anlamış ve 1998'den itibaren KOBİ'lerle ilgili sıkı devlet politika ve programları geliştirilmeye başlanmıştır.

Dünya ülkelerinde tüm ekonomik birimlerin % 98'den fazlasını oluşturan KOBİ'ler esnek ve dinamik yapısı, değişen ekonomik koşullara ayak uydurabilme, istihdam yaratma gibi özellikleri ile dünyadaki tüm ülkelerin ekonomilerinde hem ekonomik, hem sosyal, hem de kültürel açıdan önemli yere sahiptirler. Dolayısıyla, son yıllarda Kırgızistan ekonomisinin de ayrılmaz bir parçası olarak gittikçe önem kazanmaktadır.

KOBİ'ler gerek kendi iç yapıları, gerekse dış çevreden kaynaklanan sorunlarla iç içe yaşamaktadırlar. Birçok ülkede hükümetler ile konuyla ilgili kurum ve kuruluşlar KOBİ'lerin sorunlarıyla yakından ilgilenecek çözüm yollarını araştırmaktadır. Bu konuda Kırgızistan'da yapılan çalışmalarda ise KOBİ'lerin sorunlarının daha çok dış çevreden kaynaklanan hukuki altyapısının yetersizliği, vergi ve finans sistemindeki eksiklikler, bürokratik baskılar ve diğer benzeri sorunlar olduğu belirtilmektedir (Omurkanov 2000: 26-29; Camankulova 2001: 143). Oysa, KOBİ'lerin sorunları daha çok iç yapıları ile ilgili olup temel işletme fonksiyonlarından kaynaklanmakta ve bunların başında finansman, pazarlama ve personel sorunları gelmektedir. Aslında, bu sorunların da temelinde işletmelerde yönetim eksikliği yatmaktadır. Dolayısıyla, KOBİ'lerin yönetimi ile ilgili sorunların çözümlenmesi günümüz işletmeciliğinde vazgeçilmez bir öneme sahiptir (Alkibay vd. 1999: 117; Özgen vd. 1997: 56).

KOBİ'lerin yönetim ile ilgili sorunları, büyük ölçüde hükümetlerin genel ekonomik politikalarına ve aldığı tedbirlere bağlı olmakla birlikte, aynı zamanda bir örgütlenme sorunu olup girişimcilerin becerisine bağlıdır. Dolayısıyla, KOBİ'lerin sahip yöneticileri ile girişimcilere yönelik "yönetici eğitim" programlarının düzenlenmesi ve programların yaygın hale gelmesi gerekmektedir. Çünkü, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için "sermaye ve yönetim" önemli iki unsur olup, bu kaynaklara etkililik kazandırmanın unsuru da yetiştirilecek girişimcilerdir (Yeşilyurt 1994: 6).

Kırgızistan'da son yıllarda KOBİ anlayışının gelişmesine rağmen bu işletmelerin etkili yönetilmesine yönelik stratejik bakış açısı henüz oluşturulmamış, Türkiye'de olduğu gibi ciddi bilimsel araştırmalara dayalı teorik tabana oturtulamamıştır.

Bu çalışmanın amacı, Kırgızistan'daki KOBİ'lerin karşılaştıkları yönetim sorunlarının yanısıra diğer sorunları da tespit etmek ve bu sorunları ortadan kaldırmaya yönelik çözüm önerileri geliştirmektir.

Literatürde, gerek Kırgızistan'daki araştırmacılar, gerekse Türkiye'de eğitim gören Kırgız öğrencileri ve araştırmacıları tarafından yapılan benzer bir uygulamalı araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla, araştırma bulgularının Kırgızistan'daki KOBİ'lerin karşılaşılabilecekleri sorunların gündeme getirilmesi ve çözüm önerilerine yer verilmesi bakımından girişimcilere, işletme sahip ve yöneticilerine ve genel olarak iş dünyasına katkıda bulunacağı düşüncesi bu çalışmanın önemini daha da arttırmaktadır.

Çalışma teorik ve araştırma olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Teorik kısımla ilgili olarak, Türkiye'de ve diğer gelişmiş ülkelerde birçok araştırma bulunmaktadır. Bu konuyla ilgili yayınlar, Türkiye'deki ve Kırgızistan'daki Üniversite Kütüphanelerinden, Milli Kütüphanelerinden, KOSGEB ve ilgili diğer kamu kurum ve kuruluşlarının kütüphanelerinden ve İnternet Web sayfalarından elde edilmiştir. Buralardan sağlanan kaynaklardan yararlanılarak çalışmanın teorik kısmı oluşturulmuştur.

Kırgızistan'daki KOBİ'lerin karşılaştıkları yönetim sorunlarının tespiti ve çözümüne yönelik ve anket araştırmasına dayalı bir saha çalışması araştırma bölümünü oluşturmaktadır. Anket çerçevesinde elde edilen bulgular ışığında Kırgızistan'da KOBİ'lerin yönetiminde karşılaştıkları sorunlar değerlendirilerek çözüm öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde, KOBİ'lere ilişkin bazı temel kavram ve bilgilere yer verilmiştir. Burada öncelikle, genel olarak KOBİ kavramı açıklanmış, dünyada ve Türkiye'de kabul gören KOBİ tanımları, özellikleri ile ekonomideki yeri ve önemi kısaca incelenmiştir. Ayrıca, KOBİ'lerde karşılaşılan yönetim sorunları üzerinde durulmuştur. Daha sonra, Kırgızistan hakkında genel bilgiler verilerek, Kırgızistan ekonomisinin yeniden yapılanma süreci, Kırgızistan'daki KOBİ'lerin gelişimi, tanımı, KOBİ'lere yönelik devlet tarafından yapılan destekleme ve geliştirme program ve politikaları ile KOBİ'lerin günümüzde karşılaştıkları sorunlar ele alınmıştır. Saha araştırmasını oluşturan ikinci bölümde, Kırgızistan'daki KOBİ'lerin karşılaştıkları yönetim sorunları saptanmış ve araştırma bulguları sunulmuştur. Sonuç bölümünde ise, araştırma bulgularına dayanarak Kırgızistan'daki KOBİ'lerde karşılaşılan yönetim sorunlarının çözülmesine yönelik öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

## **Genel Olarak Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Sorunları, Kırgızistan'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**

### **1.1. Genel Olarak Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**

KOBİ kavramını açıklayan evrensel bir tanım bulunmamaktadır. Araştırmacıların, bilim adamlarının, konuyla ilgili kurum ve kuruluşların KOBİ kavramını belirlemek amacıyla değişik tanımlar kullandıkları görülmektedir. Genel olarak, KOBİ'ler işletmenin aynı anda hem sahibi, hem de yöneticisi olan, yerel faaliyette bulunan, özkaynakları ile finanse edilen, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan, emek yoğun üretim gerçekleştiren işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Uludağ vd. 1990: 14; Baykal 2000: 7).

Dünyada ve Türkiye'de KOBİ tanımına ilişkin ortak bir ölçüt yoktur. Ülkeden ülkeye, aynı ülkede farklı iş kollarında, hatta aynı iş kolunda zaman içinde farklı ölçütler kullanılabilen ve tanımlama genellikle nicel ve nitel ölçütler esasında yapılmaktadır. (Özkanlı 2001: 47; Sarıaslan 1996: 4). Satış miktarı ve hasılatı, üretim miktarı veya kapasitesi, toplam personel sayısı, sabit yatırım tutarı, makine gücü, tüketilen enerji miktarı, pazar payı, kullanılabilir alan, kârlılık, katma değer gibi ölçütler nicel ölçüt olarak kabul edilirken, nitel ölçüt olarak da işletme sahibinin işletmede fiilen çalışması, işbölümü ve uzmanlaşma derecesi, sermayenin sınırlı oluşu, yönetim tekniklerinin uygulanmaması veya yetersizliği kabul edilmektedir (Oktav 1990: 1).

Uygulamada en çok kullanılan nicel ölçüt, çalışan sayısıdır (Özkanlı 2001: 47). Örneğin, ABD'de 1-500, Japonya'da 20-300, Fransa'da 10-250, İngiltere'de 1-250, Kanada'da 1-100, Almanya'da 1-250 arası işçisi bulunan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir (KOSGEB 2000: 12). Türkiye'de ise farklı kurum ve kuruluşlar (örneğin, KOSGEB, DİE, TOSYOY, DPT, TOBB, Halkbank, Eximbank, Hazine Müsteşarlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı) tarafından sundukları hizmetlere göre KOBİ tanımları geliştirilmiştir. Örneğin, KOSGEB tanımına göre 1-50 arası işçi çalıştıran işletmeler küçük boy işletme, 51-150 arası işçi çalıştıran işletmeler de orta boy işletme sayılmaktadır (Aypek 1998: 67). Bununla birlikte, Türkiye'de Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından hazırlanan ve TBMM tarafından kabul edilen yasa göre, cirosu 10 milyon Euro, çalışan sayısı 250'nin altında olan tüm işletmeler KOBİ tanımı içinde değerlendirilmektedir. KOBİ'lere verilecek teşvik ve fonlar da bu tanıma göre düzenlenecektir (Anahtar Gazetesi 2004: 5).

Araştırmalarda KOBİ'lerin büyük işletmelerin küçük benzeri olmadığı, farklı özelliklere sahip olduğu sık sık vurgulanmaktadır. (Özgen vd. 1997: 18). KOBİ'lerde girişimcilik, işletme sahipliği ve yöneticiliğin aynı kişide bütün-

leşmesi esas özelliklerdendir (Müftüoğlu 1997: 43). Dolayısıyla, işletme ile işletme sahibi arasında tam bir bütünleşme olduğundan işletmelerin özellikleri işletme sahiplerinin özellikleri ile özdeşleştirilmektedir. İşletme sahibi işletmesini başkalarından emir almadan bağımsız yönetmekte, ancak belirli bir risk üstlenmektedir. KOBİ'lerin çoğunluğu bir aile işletmesidir ve aile bireyleri de işletmede fiilen çalışmakta ve/veya işletme yönetimini gelecekte devralacakları umudu ve arzusuyla, bu amaca uygun olarak yetiştirilmektedirler (Alpuğan 1988: 14).

KOBİ'lerin diğer özellikleri işletmenin yönetim, finansman, pazarlama, tedarik, üretim, personel gibi fonksiyonları doğrultusunda incelenmektedir:

1. Yönetim fonksiyonu işletme sahibi tarafından yerine getirildiğinden işletme sahibi ile ilgili özellikler ve yönetim fonksiyonu ile ilgili özellikler birçok noktada çakışmaktadır. (Müftüoğlu 1997: 51). Yönetim ise merkezi olup işletmenin sahip yöneticisi karar alma, risk üstlenme konusunda bağımsızdır ve yönetim onun kişisel özelliklerini taşımaktadır (Dinçer 1992: 348). İşletmenin amacı, işletmenin sahip yöneticisi tarafından belirlenmektedir. Planlar ise kısa ve orta vadeli olarak yapılmakta, uzun vadeli plan yapma yoluna gidilmemektedir. Ast-üst ilişkileri doğrudan veya kişisel olarak gerçekleşmektedir (Uludağ vd. 1990: 20). Tüm yönetim yetkilerini kendisinde toplayan işletme sahibinin çok güçlü pozisyonu, onun subjektif-rasyonel olmayan kararlar vermesine neden olabilmektedir. Diğer yandan, yönetici işletme sahibi, ortaya çıkabilecek herhangi bir aksamaya hemen müdahale edebilmektedir. Bu da, fiili ve alternatif maliyetleri azaltmaktadır (Özgen vd. 1998: 99-100).

2. KOBİ'lerde finans yönetimiyle ilgilenecek ayrı bir bölüm yoktur. Bu işletmelerin kuruluş sermayeleri bireysel ve ailevi kaynaklardan temin edilmektedir, yabancı kaynak temininde zorluklar bulunmaktadır (Aypek 1998: 73). Otofinansman bakımından da KOBİ'ler büyük işletmelere göre daha dezavantajlıdır. Bununla birlikte, düşük sermaye ile yaşamakta olduklarından yapısal değişiklikler ile dönüşümler kolay yapılabilir. Ekonomik krizler karşısında daha dayanıklıdırlar (Müftüoğlu 1997: 61).

3. KOBİ'lerdeki pazarlama anlayışı büyük ölçekli işletmelere oranla daha az gelişmiş olup pazarlama konusunda uzman kişilerin istihdam edildiği ayrı bir pazarlama bölümü yoktur. Pazarlama araçlarından (reklam, satış sonrası hizmetler, kredili satış... vb.) yeterince yararlanamamakta, düzenli bir piyasa araştırması yapılmamakta, pahalı ve karmaşık satış kanalları kullanılamamakta, yurtiçinde bile genelde bölgesel ihtiyaçlara yönelik üretim yapmaktadırlar (Müftüoğlu 1997: 61-64). Genellikle sınırlı pazar payına sahip olan KOBİ'lerde sipariş tarzı üretim önem taşımakta olup, çoğu zaman yan sanayi

olarak büyük bir işletmeye yarı mamul ya da parça imal etmektedirler (Uludağ 1990: 24).

4. KOBİ'lerin tedarik fonksiyonu bakımından en önemli özelliği hammadde ve mamul stoklarını asgari seviyede tutabilmeleridir. Ancak, çeşitli malzemelere ilişkin sipariş hacmi düşük seviyelerde olduğundan, daha az fiyat indirimi (iskonto) sağlanabilmekte ve bu durum birim maliyetini olumsuz yönde etkilemektedir (Müftüoğlu 1997: 66). KOBİ'lerin daha çok siparişe göre üretim yapmaları da büyük hacimli malzeme stoku tutmalarını önleyen bir etkidir ve istenilen malzemenin, istenilen miktarda ve istenilen zamanda temininde büyük güçlüklerle karşılaşmaktadır. Girdiler satıcı kredisiyle yüksek fiyatla temin edildiklerinden üretim maliyetleri yükselmektedir (Uludağ vd. 1990: 23).

5. KOBİ'lerde emek yoğun üretim teknikleri ve üretim tarzı olarak daha çok atölye tipi yaygın olup bu durum pahalı üretim yapımlarına neden olmaktadır. İşletme sahibi ve yöneticisi genellikle üretim tekniği konusunda tecrübeli, işin içinde yetişmiş kimse olma özelliği KOBİ'lerde ürünle ilgili ve teknik yenilikler konusunda önemli bir potansiyel yaratmaktadır. Ancak, mali olanakların yetersiz olmasından dolayı ar-ge harcaması büyük boy işletmelere göre daha azdır ya da hiç yapılmamaktadır (Müftüoğlu 1997: 67).

6. KOBİ'lerde, işletme sahibi ile işletmede çalışan personel arasındaki ilişki dolaylı ve resmi olmayıp, dolaysız ve kişisel bir ilişki niteliğindedir (Aypek 1998: 71). Personel genellikle nitelikli işgücünden oluşmakta, işletme fonksiyonlarına göre uzman kişileri istihdam edemediklerinden istihdam edilecek idari personel, belirli bir konuda uzman olmaktan ziyade, herşeyden biraz olsun anlamak zorundadır. KOBİ'ler aynı zamanda bir eğitim merkezi niteliğini taşımaktadırlar. Bunun sebebi de, kaliteli ve tecrübeli ustalar tarafından çırak eğitim potansiyelinin bulunmasıdır. KOBİ'lerde çalışanların ücretleri düşüktür, sigorta, konut kooperatifi gibi kurumsal yardımlaşma avantajları da sınırlıdır (Müftüoğlu 1997: 71).

Genel olarak, KOBİ'ler sahip oldukları esneklikleriyle, dinamik, bürokratik olmayan yapılarıyla, yaratıcı, yenilikçi, talep boşluklarını süratle yakalayıp fırsatları zamanında değerlendirebilen işletmeler olarak algılanmaktadırlar (Müftüoğlu 1997: 31). Tüm ülkelerde gerek sayısal büyüklüğü, gerekse istihdam yaratma gücü açısından ekonomik ve toplumsal düzenin belkemiğini oluşturan KOBİ'ler bir ulusun ekonomik temelini oluşturmasının yanında bir tampon, sosyal çelişkiler için düzenleyici ve düzeltici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

## 1.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Sorunları

KOBİ'lerin yönetimi ile ilgili sorunların, girişimciliğin, yöneticiliğin ve mülkiyetin çoğu zaman işletme sahibinde toplanmasından kaynaklandığı belirtilmektedir (Müftüoğlu 1997: 175). İşletme sahibinin kişilik niteliği, hayalleri, yatırım gücü ve yeteneği, yöneticilik becerileri ve girişimcilik ruhuna sahip olup olmaması işletme başarısının kesin belirleyicisidir. İşletme sahip yöneticisinin kişisel başarısı, işletme başarısı ile özdeşleşmektedir (Uludağ vd. 1990: 21). Diğer yandan, KOBİ'lerde genellikle aile yönetim şekli üstün olduğundan aile içindeki düzensizlik ve problemler direkt işletmenin yönetimine yansıtılmaktadır (Şimşek 1994: 4).

İşletme fonksiyonlarının tümünün ya da bir kısmının, sahip yöneticide toplanması ve yetkilerini başkalarına devretmemesi sahip yöneticilerin aşırı yüklenmesine yol açarak işletmeyi de başarısızlığa götürebilmektedir (Aypek 1998: 80; Uludağ vd. 1990: 19). Planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim gibi yönetim fonksiyonları sorumluluğunun da tek sahip yöneticide toplanması, onun bu konularda yetersizliği, insan idare etmeyi "parayı verir çalıştırırım" düşüncesi ile hafife alması yönetim işini daha da zorlaştırarak yönetim fonksiyonları düzeyinde birtakım sorunları ortaya çıkarmaktadır (Yeşilyurt 1996: 20; Akgemci 2001: 23-25). Genellikle, karar alma sürecini de yönetim zanneden işletme sahip yöneticisi neyi yönettiğini kavrayamamaktadır (Pazarcık 1996: 124).

Yönetim fonksiyonları düzeyinde genellikle şu sorunlar ortaya çıkmaktadır:

*1. Planlama ile ilgili sorunlar:* KOBİ'lerin sahip yöneticileri planlamanın ne olması gerektiği konusunda yeterli bilgiye sahip değillerdir. Hatta, birçok yönetici planlama yapmayı gereksiz bir masraf olarak görmekte ve günlük işlerle ilgilenme eğilimi taşımaktadır (Bahadır 1996: 46). KOBİ'lerin büyük çoğunluğunda daha yatırım aşamasında ayrıntılı bir planlama çalışması yapılmamaktadır. Yatırım konusuna karar vermeden önce ayrıntılı bir pazar araştırması ve fizibilite etüdü yapan ya da yaptıran işletme sayısı yok denecek kadar azdır (Yeşilyurt 1994: 45). Planlama yaparken KOBİ sahip yöneticisi çoğu zaman kendi tecrübe ve sezgilerine dayanmakta olup planı kendi kafasında taşımakta ve yazılı şekilde yapmamaktadır. Genellikle bu tür işletmelerde bir planlama uzmanına gereksinim duyulmadığı düşünülmektedir. Bu durumda KOBİ'lerde daha çok kısa vadeli planlar yapılmakta, uzun vadeli planlama yoluna gidilmemektedir (Alpugan 1988: 160).

*2. Örgütleme ile ilgili sorunlar:* KOBİ'lerde, genellikle basit ve biçimsel olmayan bir örgüt yapısı bulunmaktadır. İşbölümü uygulaması daha kolay olabilmektedir. Kimin ne yapacağı, kimden emir alıp kime vereceği açık bir şekilde belirlenmiş durumdadır, yönetici kimin ne yapacağını kendisi saptamaktadır.

Ancak, böyle bir durum da, yöneticinin olmadığı zamanlarda işlerin aksamasına neden olabilmektedir (Müftüoğlu 1997: 123). Uzmanlaşma ise çok düşük düzeydedir (Uludağ vd.1990: 21).

KOBİ'lerin sahip yöneticileri yardımcılara yetki devredememektedir. İşletme sahipleri profesyonel yöneticinin, mal sahibi yönetici gibi işletmeye bağlı çalışmayacağı, risk altına girmediğinden işletme yönetimine gereken önemi veremeyeceği, pratik bilgilerinin ve tecrübenin yetersiz oluşu, işletmeye getireceği maliyetin yüksekliği gibi nedenlerden dolayı yönetimi profesyonel yöneticilere devretme konusunda çekingen davranmaktadırlar (Özgen vd.1997: 47).

Diğer bir örgütlenme sorunu da, personel ve personel eğitimiyle ilgilidir. Personel araştırması yapılmadığı için, bilinçli bir personel seçimi de yapılamamaktadır. KOBİ'lerde emek yoğunluğunun yüksek oluşu ve siparişe göre iş yapmalarından dolayı çok yönlü elemana ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak, bunların tedarik edilmesi konusunda sorunlar yaşanmaktadır. Mevcut personel eğitimine işletmenin finansal yetersizliğinden ya da sahip yöneticinin isteksizliğinden dolayı ağırlık verilmemektedir (Özgen vd. 1997: 47).

3. *Yöneltme ile ilgili sorunlar:* Yöneltme sürecinde yönetici; a) emir vermek, b) önderlik etmek, c) çalışanları motive etmek, d) haberleşmeyi sağlamak gibi faaliyetleri yerine getirir (Alpugan 1998: 261).

a) KOBİ'lerde daha çok sözlü emirler verilmekte olup işletmenin küçük olması nedeniyle yüzyüze görüşme, yazılı emir ve yönergelere göre daha iyi anlaşılma ve daha etkili olmaktadır (Yeşilyurt 1994: 21).

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

c) KOBİ'lerde işçi sayısının az olması nedeniyle, kıdem tazminatı, işsizlik sigortası, parçabaşı ücret, prim, gıda yardımı, öğrenim yardımı, yakıt yardımı gibi sosyal hizmetler yoluyla çeşitli yararların sağlanması kişi başına düşen maliyetleri yükseltmekte ve sahip yöneticiler böyle bir motivasyon programını düzenlemekten kaçınmaktadırlar.

d) KOBİ'lerde haberleşme kanalları resmi olmayan şekilde oluşur (Akgemci 2001: 24).

4. *Koordinasyon ile ilgili sorunlar:* 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 kaynaklanmaktadır (Alpugan 1998: 263).



KOBİ'lerde, gündeme gelen belli başlı koordinasyon sorunları arasında, "kabul görebilecek yalın bir örgüt yapısı kurulamaması, KOBİ amaç, plan ve programlarının uyumlaştırılmaması, örgüt içi iletişim biçiminin sahip veya ortakların uygulamalarına bağlı gelişip, şekillenmesi, işbirliği ve ekip çalışması ruhunun sahip, ortak veya yakınlarının tutumlarına bırakılıp, kararlara katılımda astların yeterince özendirilmemeleri" sıralanabilir (Akçemci 2001:25).

5. *Denetim ile ilgili sorunlar:* KOBİ'lerin planlamaya gereken önemi vermeleri sonucu denetim yapılamaması sorunu ortaya çıkmaktadır. İşletmenin belli dönemler itibarıyla ulaştığı sonuçlar değerlendirilememektedir (Aypek 1998: 79). Diğer yandan, KOBİ'lerin sahip yöneticileri işletmeyi tek başına yönettikleri, yetki ve görevleri devretmediklerinden dolayı denetim sürecini de kendileri gerçekleştirmektedir. KOBİ'lerde denetim tekniği olarak daha çok bütçeler kullanılmaktadır. İşletme yöneticisi başka faaliyetlerle bizzat meşgul olduğundan denetim için gereken prosedürlere fazla gerek duymaktadır (Yeşilyurt 1994: 22).

6. *Karar alma ile ilgili sorunlar:* KOBİ'lerde karar alma ile ilgili sorunların başında işletme yöneticisi durumunda bulunan işletme sahibinin çok güçlü pozisyonu ona önyargılı ve gerçek olmayan kararlar alma imkanı sağlamaktadır. Bu da, onların objektif kararlar almasını önlemektedir. Dolayısıyla, KOBİ'lerde çalışanlarla birlikte karar alma ya hiç yoktur, ya da çok az rastlanan bir olaydır (Özgen vd. 1997: 47).

### **1.3. Kırgızistan'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**

Resmi adı Kırgız Cumhuriyeti olan Kırgızistan'ın kuzeyinde Kazakistan, güneydoğu ve doğusunda Çin Halk Cumhuriyeti, batısında Özbekistan ve güneybatısında Tacikistan bulunmaktadır. 199,9 km<sup>2</sup>'lik yüz ölçümüne sahip olan ülkenin nüfusu 5 milyondan fazla olup bunun % 61.6'sını Kırgız, % 14.9'unu Rus, % 14.4'ünü Özbek, % 1.5'ini Ukraynalı, % 7.8'ini diğer milletler oluşturmaktadır. Ülkede 7 idari bölge bulunmaktadır, bunlar: Çüy, Isık Göl, Narın, Talas, Calal Abad, Oş. Her idari bölge ilçelere (toplam 43 ilçe), ilçeler ise köy idarelerine (muhtarlıklar) bölünmüştür. Önemli şehirler ise, Bişkek (başkent), Oş, Karakol, Calal Abad, Tokmok, Kara Balta, Kant, Talas, Karakol, Çolpon Ata, Balıkçı, Narın'dır. Devlet dili Kırgızca, resmi dili Rusça olan ülke nüfusunun okuma-yazma oranı % 97'dir. Üçte ikisi dağlarla kaplı olan ülkede değişik iklim tipleri mevcut olmakla birlikte, ülke genelinde karasal iklim hâkimdir (TİKA 2005: 3-5; EİU 2002: 5).

#### **1.3.1. Yeniden Yapılanma Sürecinde Kırgızistan Ekonomisi**

Sovyetler Birliği'nin dağılması ile 31 Ağustos 1991'de bağımsızlığa kavuşan Kırgızistan merkezi planlamaya dayalı sistemi terk etmiş ve liberal reformlar gerçekleştirerek serbest piyasa ekonomisinin temellerini atmaya başlamıştır

(Kalikova 2002: 1). Bu ekonomik reformlar üç aşamalı olarak incelenmektedir (Cuburova 1999: 1-2):

*Birinci aşama:* 1991-1994 yılları arası, krizli gelişme dönemi. Fiyat ve dış ticaretin serbest bırakılması, özelleştirme, millî paranın kabulü, vergi sisteminin yeniden yapılandırılması, hukukî altyapının kurulması gibi liberal reformlar gerçekleştirilmiştir. Ancak, serbest piyasa ekonomisine geçiş sürecinde sistemdeki yapısal parçalanmanın yol açtığı üretim düşüşleri, Para arzındaki kontrolsüz artış ve fiyatların serbest bırakılmasından kaynaklanan yüksek enflasyon Kırgızistan ekonomisini derinden etkileyerek ülkeyi krize sürüklemiştir.

*İkinci aşama:* 1995 ve 1996 yılının birinci üç ayını kapsamaktadır. 1995'ten itibaren üretimin düşüş hızı yavaşlayarak nispi bir fiyat istikrarı sağlanmıştır. 1996'da tarım sektöründeki artış sayesinde ekonomik büyümenin ilk belirtileri meydana gelmiştir.

*Üçüncü aşama:* 1996 yılının ikinci üç ayından bu yana. Ekonomide büyüme eğilimleri görünmeye başlamıştır. 1997'de işletmeye açılan "Kumtör" altın yatağı ile Kara Balta maden fabrikası sayesinde sanayi sektöründe önceki yıllarla karşılaştırılmalı en yüksek üretim artışı gerçekleştirilmiştir. Ancak, 1998 yılında Rusya'da meydana gelen ekonomik kriz, Kazakistan'ın gümrük tarifelerini % 200 oranında arttırması gibi gelişmelerin ardından Kırgızistan para birimi olan SOM'un değeri, Ağustos 1998'de 1 ABD Dolarına karşı 20 SOM iken, Nisan 1999'da 37.5 SOM seviyesine ulaşmış, GSYİH'nın büyüme oranı ise düşüş göstermiştir (EİU 2002: 8). Dolayısıyla, makro ekonomik düzey dışsal etkenlere çok duyarlı olup sağlam değildir ve istenilen ekonomik büyüme elde edilememiştir.

Günümüzde Kırgızistan ekonomisinin önde gelen sorunları Sovyet zamanında da olduğu gibi "geleneksel" bütçe açığı; dış borçların geri ödenmesinden kaynaklanan zorluklar; GSYİH'nın % 25'ini oluşturan yüksek oranlı kayıt dışı ekonomi, özelleştirme sırasında yapılan yolsuzluklar, yabancı yatırımların yetersizliği, üretimin düşüşü, alınan kredilerin yeterli derecede etkili kullanılmaması, dış ticaret açığı, işsizlik oranının artması; ortalama aylık ücretin düşük olması ve ekonomik yolsuzlukların artması şeklinde özetlenebilir (EİU 2002: 15; Ekonomika 2001:2; Çuburova 1999: 6).

Kırgızistan ekonomisinin önemli sektörlerinden birisi tarım sektörü olup GSYİH'nın % 40'ını oluşturmaktadır. GSYİH'nın % 25'ini oluşturan sanayi sektörü madencilik, enerji, makine sanayi, hafif sanayi ve gıda sanayiine yönelik yapıya sahiptir. Esas olarak altın üretimine dayanan madencilik sektörü Kırgızistan sanayi sektörünün yarısını oluşturmaktadır. Toplam üretimde büyük bir yere sahip olan elektrik üretimini sağlayan hidro-elektrik santraller

büyük stratejik önem taşımaktadır. İhracat gelir kaynağındaki ikinci yere sahiptir. Ülke ekonomisinde üçüncü sırayı alan hizmet sektöründe en yüksek pay ulaştırmanındır. Kırgızistan'da ulaşım altyapısının temeli karayollarıdır. Ülkenin dağlık coğrafyası nedeniyle, diğer BDT ülkelerindeki demiryolu taşımacılığı yerine karayolu taşımacılığı ağırlıktadır. Havayolu taşımacılığı ise, gelişme göstermektedir. Ülkenin dış dünya ile bağlantısı 2500 hat kapasiteli uydu telefon sistemi ve benzeri sistemlerle sağlanmaktadır (TİKA 2005: 56-58; Ekonomika 2001: 2).

### **1.3.2. Kırgızistan'daki KOBİ'lerin Gelişimi, Tanımı ve Sorunları**

Kırgızistan merkezi planlama ekonomisinden serbest piyasa ekonomisine geçiş döneminde girdiği ekonomik ve sosyal krizden çıkabilmek için uyguladığı liberal reformları sırasında KOBİ'lerin önemini vurgulayan önemli adımlar atarak yürüttüğü ekonomik politikalar içinde KOBİ'lere büyük yer ayrılmaktadır. Genel olarak, Kırgızistan'da KOBİ anlayışının üç aşamalı süreci geride bırakarak dördüncü aşamaya girdiği belirtilmektedir (Alışbaeva 1999: 9). Bu aşamalar sırasıyla kısaca özetlenmektedir:

1988-1990 yılları arasında eski Sovyetler Birliğinde "SSCB'de Kooperatifleştirme Hakkında Kanun"nun kabul edilmesi ve "Küçük İşletmelerin Kurulması ve Geliştirilmesine Yönelik Tedbirler Hakkında Kararname"nin yürürlüğe girmesi ile kooperatif sektörü canlanmış ve küçük girişimcilik gelişmeye başlamıştır.

1991-1995 yılları arasında girişimciliği geliştirme ve destekleme alanında hukuki altyapının kurulması ile ilgili çalışmalar yapılmıştır (L. Kim vd. 1999: 35).

1995-1998 yılları arasında girişimciliğin yapısı ile gelişimi niteliksel açıdan değişime uğrayarak ticaret yapan küçük işletmelerin azaldığı kaydedilmiştir. 1992-1994 yıllarında küçük girişimcilik dahil olmak üzere tüm ülke ekonomisi ilk sermaye birikimi kurallarına göre gelişirken 1995'ten itibaren çağdaş piyasa ekonomisinin kurallarına göre gelişmeye başlamıştır (Alışbaeva 1999: 12-13).

21 Nisan 1998 tarihinde Kırgızistan Hükümeti tarafından kabul edilen 206 sayılı, "Kırgızistan'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Geliştirilmesi İle İlgili Tedbirler Hakkındaki Kararname"nin yürürlüğe girmesi ile KOBİ'lerle ilgili sıkı devlet politikaları yürürlüğe konmuştur (Kubayev vd 2001: 5).

Günümüzde Kırgızistan'da KOBİ'lerin kurulması ve geliştirilmesi için gerekli şartların yeterli düzeyde bulunduğu belirtilmektedir (Ağibetova 1999: 68). Diğer yandan, bu alanın tamamen yabancı ülkelerin tecrübelerine dayanarak ve onları kopya ederek geliştirilmesi yanlış olurdu, çünkü ülke ekonomisi yarım asrı aşan zaman boyunca merkezi planlama sistemine dayalı olarak gelişmekteydi. Dolayısıyla, Kırgızistan ile Kırgız halkının tarihi ve kültürel özelliklerini de gözönünde bulundurularak bu konuyla ilgili özel bir yaklaşımın geliştirilmesi gerekmektedir.

Kırgızistan'da KOBİ tanımına gelince, Türkiye ve diğer ülkelerde olduğu gibi pekçok KOBİ tanımının farklılığına gidilmemektedir. KOBİ'lerle ilgili ilk resmi tanım, 1998'de Kırgızistan Hükümeti tarafından kabul edilen 78 sayılı Kararname'ye göre, çalışan işçi sayısı esas alınarak yapılmaktadır. İmalat sektöründe 1-15 arası işçi çalıştıran işletmeler çok küçük, 16-50 arası işçi çalıştıranlar küçük, 51-200 arası işçi çalıştıranlar orta, 201'den fazla işçi çalıştıran işletmeler ise büyük ölçekli olarak kabul edilmektedir. İmalat yapmayan işletmelerde ise 1-7 arası işçi çalıştıranlar çok küçük, 8-15 arası işçi çalıştıranlar küçük, 16-50 arasında işçi çalıştıranlar orta ve 51'den fazla işçi çalıştıranlar da büyük ölçekli olarak sınıflandırılmaktadır (L. Kim vd. 1999: 37).

KOBİ'leri destekleme alanında sıkı devlet politikaları 1998'da 206 sayılı Kararnamenin kabulü ve 1998-1999 yılları için KOBİ'leri Destekleme Programının onaylanması ile başlamıştır. Buna, 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 Hakkında Kararname" ile birlikte 30'dan fazla Kararnameler ve 29 Şubat 2001'de kabul edilen "Girişimci Haklarının Korunması Hakkındaki Kanun", "Lisans Verme Hakkındaki Kanunda Eklmeler ve Düzeltmelerin Yapılması İle İlgili Kanun" da eklenebilir.

KOBİ'lerin ve girişimcilerin faaliyetlerini geliştirmelerine engel olan bazı devlet kurumları tarafından yapılan nedensiz teftişlerin sayısının azaltılması amacıyla 16 Şubat 2000 tarihinde Kırgızistan Cumhurbaşkanı tarafından kabul edilen "Girişimcilik Faaliyetlerinde Bulunan Şahıslar ile KOBİ'lerin Nedensiz Teftişlerinin Azaltılmasına Yönelik Tedbirler Hakkında Karar" da girişimciliğin geliştirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Bu Karar, her işletmenin birer "Teftiş Defteri" olmasını gerektirmekte ve kanun dışı yapılan teftişlerin denetimi ile işletmenin finansal faaliyetlerine başkaları tarafından karışılmamasını sağlamaktadır (Kubayev 2001: 5). Bunun dışında, "2001-2010 Yılları İçin Kırgızistan'ın Kalkınma Esasları" çerçevesinde "2001-2005 yılları için KOBİ'leri Geliştirme ve Destekleme Stratejisi" hazırlanmıştır.

KOBİ'leri destekleme ve geliştirme altyapısı ise, 1990'da ülkede ekonomik reformların uygulanmasını sağlayacak "Tekele Karşı ve Girişimciliği Destekleme Devlet Komitesi"nin kurulması ile oluşturulmaya başlamıştır. Özel girişimciliğin istikrarlı bir şekilde gelişmesini desteklemek amacıyla Ekim 1994'te Kırgızistan Cumhurbaşkanı kararı ile bu Komite, "Ulusal Girişimcilik Fonu" olarak değiştirilir. Mart 1996'da ise, gene Cumhurbaşkanı kararı ile "Kırgızistan Hükümeti KOBİ'leri Destekleme Devlet Fonu" adıyla yeniden kurulur. Fon KOBİ'lere finansal destek ile birlikte eğitim, enformasyon, danışmanlık ve diğer hizmetleri sunma görevlerini üstlenmiştir.

KOBİ'leri destekleme ve geliştirme sisteminde finansal destek de önemli yere sahiptir. Kırgızistan mevzuatına göre, Hükümet KOBİ'lere finansal desteği KOBİ Destekleme Devlet Fonu başta olmak üzere ulusal ve uluslararası finansal kurum ve kuruluşlar, ticari bankalar aracılığı ile gerçekleştirmektedir. Devlet tarafından yapılan finansal destek her yıl kamu mülkiyetinin özelleştirilmesinden elde edilen bütçe paralarından sağlanmaktadır. Dış kaynaklardan finans temin etmek için Kırgızistan Hükümeti bağımsızlığın ilk yıllarından bu yana birçok uluslararası finansal kurum ve kuruluşların, çeşitli sivil toplum kuruluşlarının kredi vermelerini, yatırım yapmalarını teşvik etmektedir (Adıyeva 1999: 83).

Diğer yandan, uluslararası finans kurumları daha çok üretime yöneliktir ve pahalı projelere kredi sağlamaktadırlar. Küçük miktarda kredi isteyen girişimciler ise, bu finansal kaynaklardan yararlanamamaktadırlar. Dolayısıyla, ülkede mikro finans sistemi geliştirilmekte olup küçük miktarda kredi almak isteyen girişimcilere en az 300 ABD \$ olmak üzere kısa vadeli krediler sunulmaktadır.

Finansal destek sağlayan örgütlerin dışında çeşitli teknik yardımlar yapan örgütler de bulunmaktadır. Bunlara TACIS, UNDP, TİKA, BMKP gibi kuruluşları katmak mümkündür.

Kırgızistan'da KOBİ'lerin başarılı şekilde gelişmeleri için devlet destek ve programların uygulanmasına rağmen bazı sorunlar da vardır. Bu sorunlar kısaca şöyle özetlenebilir (Omurkanov 2000: 26-29; Kim vd. 1999: 43):

KOBİ alanında devlet politikalarının hazırlanması ve gerçekleştirilmesinden sorumlu devlet kurum ve kuruluşlarının faaliyetlerinin etkili bir koordinasyonunun olmaması;

Vergilendirme sisteminin ağır olması;

Kredi verme şartlarının ağırlığından dolayı girişimcilerin çoğunun finansal olanaklardan yararlanamamaları;

İşyeri açma izni ve lisans verme sisteminin zorlaştırılmış ve pahalı olmasından kaynaklanan bürokratik baskı ve yolsuzluklar;

Girişimcilerin haklarının yeterli derecede korunmaması ve bu alanda hukukî altyapının yetersizliği,

Mevcut işi büyütmeleri için işletmelerin özkaynaklarının 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 pazarlama, yönetim, finans, üretim ve diğerleri hakkında ya hiç eğitim görmemiş olmaları ya da eğitim eksikliği,

Mevcut pazarlar, üretim makineleri ve teknoloji standartları, finansal kaynaklarla ilgili bilgilerin eksikliği,

Teknolojik uyumsuzluk, işçilerin niteliklerinin düşüklüğü ve işletme organizasyonunun etkili olmayışından kaynaklanan üretim düşüklüğü,

Halkın gelir düzeyinin düşük olması nedeniyle birçok ürünlerin talep edilmemesi.

Kırgızistan'da KOBİ'lerin gelişmesi bu sorunların çözümlenmesine doğrudan bağlıdır. KOBİ'lerin gelişmesinde ülkede yürütülen ekonomik reformların başarılı olması ve ekonomik istikrarın sağlanmasının küçük girişimciliği olumlu yönde etkileyeceği kesindir.

## **Kırgızistan'da Faaliyet Gösteren Bazı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Sorunları Üzerine Bir Araştırma**

### **2.1. Araştırmanın Amacı**

KOBİ'ler tüm dünyada önemli yere sahip olarak ülkelerin ekonomik, politik ve sosyal açıdan gelişmesinde büyük katkıda bulunmaktadır. Sovyetler Birliği'nin dağılması ile bağımsızlığına kavuşan Kırgızistan da son yıllarda KOBİ'lerin önemini anlayarak sıkı devlet destekleme politikaları uygulamaktadır.

Sadece Kırgızistan'da değil gelişmiş ve gelişmekte olan dünyanın diğer ülkelerinde de KOBİ'ler gerek kendi iç yapıları, gerekse dış çevreden kaynaklanan sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu konuda Kırgızistan'da yapılan çalışmalarda KOBİ'lerin sorunları genel olarak hukuki altyapının yetersizliğinden kaynaklanan vergi ve finans sistemindeki eksikliklere, bürokratik baskılara ve diğer benzeri sorunlara bağlanmaktadır. Oysa, bu sorunları çözmeye başta etkili yönetim olmak üzere işletmenin diğer temel fonksiyonlarını da gözönünde bulundurarak işletme sahip ve yöneticilerini bu konularda bilgilendirmek ve eğitmek gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, Kırgızistan'daki KOBİ'lerin karşılaştıkları yönetim sorunlarının yanısıra diğer sorunları da tespit etmek ve bu sorunları ortadan kaldırmaya yönelik çözüm önerileri geliştirmektir. Bu amaç çerçevesinde, Kırgızistan'ın başkenti Bişkek ile Çüy İlin'de bulunan ve sanayi yönünden gelişmiş sayılan Kant şehirlerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin genel özellikleri belirlenerek işletmelerin yönetim sorunlarının yanısıra dış çevreden kaynaklanan diğer sorunları literatürde karşılaşılan KOBİ'lerin ortak özellikleri ve sorunları açısından ele alınarak Kırgızistan'da geçerliliği incelenmiştir.

## 2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma evrenini Kırgızistan'ın Bişkek ve Kant şehirlerinde tüm sektörlerde faaliyette bulunan 82 küçük ve orta ölçekli işletme oluşturmuştur. İşletmelerin seçiminde esas nicel ölçüt olarak çalışan işçi sayısı kabul edilmiştir. Araştırma için gerekli verilerin elde edilmesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Ana kütlelenin (82 anketin) % 53.7'sine ulaşılmıştır. Anket sonucunda toplanan veriler bir düzen dahilinde analize tabii tutulmak üzere bilgisayara yüklenmiş ve veri tabanı oluşturulmuştur. Veri tabanının oluşturulmasında, verilerin değerlendirilmesinde ve yapılan tüm istatistiksel analiz işlemlerinde SPSS –10.0 (Statistical Package for Social Science) paket programından yararlanılmıştır.

## 2.3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

### 2.3.1. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Genel Özellikleri

Araştırmanın bu bölümünde, işletmelerin sektörel dağılımı, hukukî yapıları, yaşları ve çalışan işçi sayısına göre büyüklükleri incelenmiştir.

**İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı:** Elde edilen sonuçlara göre, KOBİ'lerin daha çok imalat (% 45.2) sektöründe yoğunlaştığı, ardından da ticaret, (% 33.3), hizmet (% 16.6) ve tarım (% 4.8) sektörlerinde faaliyet gösterdikleri saptanmıştır.

**İşletmelerin Büyüklükleri:** Çalışan işçi sayısı temel alınarak incelenmiştir. İşletmeler Kırgızistan'da kabul edilen KOBİ sınıflandırmasına göre, imalat yapan ve yapmayan olarak ikiye ayrılmıştır. İmalat yapan işletmelerin % 45'nin çok küçük ölçekli işletme (1-15 kişi), % 35'nin küçük ölçekli işletme (16-50 kişi), % 15'nin orta ölçekli işletme (51-200 kişi) ve % 5'nin büyük ölçekli işletme (201 ve yukarı kişi) oldukları tespit edilmiştir. İmalat yapmayan işletmeler ile ilgili bulgularda % 76.2'sinin çok küçük ölçekli işletme (1-7 kişi), % 14.2'sinin küçük ölçekli işletme (8-15 kişi), % 9.6'sının orta ölçekli işletme (16-50 kişi) oldukları belirlenmiştir. Bu değerlendirme sonucunda, Kırgızistan'daki gerek imalat yapan, gerekse yapmayan KOBİ'lerin büyük kısmının (% 45 ve % 76.2) çok küçük ölçekli işletmeler olduğu saptanmıştır.

**İşletmelerin Hukukî Yapıları:** KOBİ'lerin % 56.8'inin şahıs şirketi ve % 22.7'inin ise limited şirket şeklinde örgütlendikleri belirlenmiştir. İşletmelerin % 11.4'ü anonim şirket, % 6.8'i kooperatif ve % 2.3'ü adi komandit şirket şeklinde örgütlenmiştir. Bu bağlamda, Kırgızistan'da faaliyet gösteren KOBİ'lerde kurumsallaşma düzeyinin düşük olduğu söylenebilir.

**İşletmelerin Yaşları:** Araştırmaya katılan işletmelerin % 39.5'inin 1-3 yaş grubunda, % 27.9'nun 1 yaştan küçük, % 18.6'nın 4-9 yaş grubunda ve % 14'nün 10 yıl ve üstü yaşta olduğu görülmektedir. İşletmelerin büyük kısmının 1-3 ve 1 yaştan küçük grubunda yer almalarının nedeninin, Kırgızis-

tan'da KOBİ'leri destekleme ve geliştirme faaliyetlerine son 3-4 yıldan beri önem verilmeye başlanması olduğu düşünülmektedir.

### 2.3.2. Araştırma Kapsamındaki İşletme Sahip ve/veya Ortaklarının Yapısı

Araştırmanın bu bölümün işletme sahip ve/veya ortaklarının yaşları, cinsiyeti, eğitim durumları ve işletmelerin aile şirketi olup olmadıkları incelenmiştir.

**İşletme Sahip ve/veya Ortaklarının Yaş, Cinsiyet ve Eğitim Durumu:** Araştırma kapsamına giren işletmelerin sahip ve/veya ortaklarının % 39.2'si 31-40 yaş grubunda, % 24.3'ünün 41-50 yaş grubunda, % 18.9'nun 50 yaş ve üstü grubunda, % 16.2'sinin 20-30 yaş grubunda ve % 1.4'nün 20 yaşın altında yer aldıkları belirlenmiştir. Dolayısıyla, Kırgızistan'daki KOBİ'lerin sahip ve/veya ortaklarının orta yaş girişimcilerden oluştuğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletme sahip ve/veya ortaklarının cinsiyetleri belirlendiğinde bunların büyük kısmının, yani % 68.9'unun erkek, ancak % 31.1'inin kadın oldukları saptanmıştır. Kırgızistan'daki kadınlar hem eğitim düzeyi, hem de uğraştıkları faaliyetler açısından erkeklerle aynı düzeydedir. Bununla birlikte, genel olarak halk arasında yeni yaygınlaşmaya başlayan girişimcilik kültürünün kadınlar tarafından pek benimsenmediği ya da içinde buldukları sosyal çevre tarafından bu açıdan desteklenmediklerini söylemek mümkündür.

İşletme sahip ve/veya ortaklarının eğitim durumlarına gelince % 47.3'ünün yüksekokul, % 44.5'inin üniversite (yüksek lisans ve/veya doktora derecesi ile birlikte) ve % 8.2'sinin lise mezunu oldukları görülmektedir. Yüksekokul mezunlarının oranının fazla olması, Kırgızistan'da iki yıllık yüksekokullarda ağırlıklı olarak mesleki eğitim verilmesinden kaynaklanmaktadır. Kırgızistan'daki KOBİ'lerin sahip ve/veya ortaklarının eğitim gördüğü mesleğe yönelik iş kurdukları ve yetiştikleri söylenebilir.

**İşletmelerin Aile Şirketi Olup Olmama Durumu:** Ankete cevap veren işletmelerin % 61.4'ünün bir aile şirketi niteliğini taşıdığı, % 38.6'sının ise bir aileye ait olmadığı saptanmıştır. Bu bulgulara göre, Kırgızistan'daki KOBİ'lerin çoğunlukla aile şirketi niteliğini taşıdıkları görülmektedir.

**İşletmelerin Profesyonel Yönetici İstihdam Edip Etmeme Durumu:** Profesyonel yönetici istihdam edip etmedikleri ile ilgili soruya cevap veren işletmelerin % 90.5'inin profesyonel yönetici çalıştırmadıkları ve ancak % 9.5'inin profesyonel yönetici istihdam ettikleri belirlenmiştir. Kırgızistan'da faaliyette bulunan işletmelerin çok büyük bir kısmının profesyonel yönetici istihdam etmemeleri KOBİ'lerin en önemli nitel özelliği olan girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin aynı kişide toplanması eğilimi ile açıklanabilir.



**Profesyonel Yöneticilerin Eğitim Durumları:** İstihdam edilen profesyonel yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde % 25'inin yüksekokul mezunu, % 75'inin üniversite mezunu oldukları saptanmıştır.

**İşletmelerin Profesyonel Yönetici İstihdam Etme Nedenleri ve Karşılaşılan Sorunlar:** Profesyonel yönetici istihdam eden işletmelerin profesyonel yönetici istihdam etme nedenleri ortaya çıkarmaya çalışılmıştır. İşletmelerin % 66.7'si anket sorusunda belirtilen tüm özelliklerden, yani profesyonel yöneticilerin yeterli eğitim düzeyine sahip olmaları, olaylara tarafsız olarak bakabilmeleri, daha esnek düşünebilme yeteneğine sahip olmaları, daha rasyonel karar alabilmeleri, daha dinamik olmaları, % 33.3'ü ise sadece daha esnek düşünebilme yeteneğine sahip olduklarından dolayı profesyonel yönetici istihdam ettiklerini belirtmişlerdir.

Ankete katılan işletmelerin % 45.9'u profesyonel yöneticilerin mal sahibi yönetici gibi işletmeye bağlılıkla çalışmayacağını, % 21.6'sı profesyonel yöneticilerin hem etkili karar alamadıklarını, hem de işletmeye getirdiği maliyetin yüksek olduğunu, % 18.9'u zarar riski olmaması nedeni ile etkili karar alamayacaklarını, % 8.1'i profesyonel yöneticilerin işletmeye getirdikleri maliyetin yüksek olduğunu, % 5.5'i pratik bilgilerinin mal sahibi yöneticiye nazaran az olduklarından dolayı profesyonel yönetici istihdam etmediklerini belirtmişlerdir.

Bu bağlamda, işletme sahiplerinin yönetimi profesyonel yöneticilere devretme konusunda çekingen davrandıkları görülmektedir. Bu durumun nedenleri olarak, profesyonel yöneticinin mal sahibi yönetici gibi işletmeye bağlı çalışmayacağı, risk altına girmediğinden işletme yönetimine gereken önemi vermeyeceğinden etkili karar almayacağı ve önemli maliyet unsuru oluşturdukları konuları ön plana çıkmıştır. Dolayısıyla, işletme sahiplerinin profesyonel yöneticilere güvenmedikleri söylenebilir. Diğer yandan, Kırgızistan'daki KOBİ'lerin çoğunun finansal sıkıntı içinde oldukları gözönünde bulundurulursa, sahip yöneticilerin onlara bir maliyet unsuru olarak bakmaları beklenen bir sonuçtur.

### **2.3.3. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim Sorunları**

Araştırmanın bu bölümünde, Kırgızistan'daki KOBİ'lerde karşılaşılan yönetim sorunları, yönetim fonksiyonları açısından ele alınarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan KOBİ'lerde yönetim sorunları ile ilgili bulgular kısaca şöyle özetlenebilir:

**Planlama Fonksiyonu ile İlgili Bulgular:** Ankette işletmelerde planlama yapılıp yapılmadığı sorusuna işletme yöneticilerinin % 59.5'i olumlu, % 40.5'i ise olumsuz yanıt vermiştir. İşletmelerde planlama fonksiyonunun % 80'i işletme sahibi (% 32) ve ortakları (% 48) tarafından yapılmaktadır. An-

ket kapsamındaki işletmelerin ancak % 20'sinde bir planlama uzmanı bulunmaktadı. Her bölümün planının ilgili bölümün yetkililerince yapıp yapılmadığı sorusuna ise cevap verilmemiştir. Çalışmada Kırgızistan'daki KOBİ'lerin sahip yöneticilerinin planlama konusuna önem vermedikleri, sistematik bir çevre analizi yerine kendi sezgilerine dayalı olarak planlama yaptıkları kanısına varılmıştır.

**Örgütlenme Fonksiyonu ile İlgili Bulgular:** Anketlere cevap veren sahip yöneticilerin % 52.5'i işletmelerinde kimin ne yapacağı, kimden emir alıp kime vereceğinin açık bir şekilde belirlenmiş olduğunu belirtirlerken, % 37.5'i kimin ne yapacağına, yapılacak işe göre kendilerinin karar verdiklerini, % 5'i de kimin ne yapacağı, kimden emir alıp, kime emir vereceğinin belirsiz olduğunu ve kimin ne yapacağı, kimden emir alıp, kime vereceği konularının işletmeleri için gereksiz olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan işletmelerin % 60'ında uzmanlaşmanın hiç olmadığı, % 22.5'inde uzmanlaşma olduğu, % 17.5'inde ise fazla uzmanlaşma olmadığı ve bölümlerarası geçişlerin sözkonusu olduğu saptanmıştır.

Bulgulardan Kırgızistan'daki KOBİ'lerde işbölümü uygulamasının daha kolay olduğu, yani kimin ne yapacağı, kimden emir alıp kime vereceğinin açık bir şekilde belirlenmiş olduğu, uzmanlaşmanın ise düşük düzeylerde kaldığı anlaşılmaktadır.

**Personel ile İlgili Bulgular:** Araştırmaya katılan işletmelerin % 63.6'sı mülakat yoluyla, % 40.9'u elemanların önceki iş deneyimleri ve performanslarını araştırarak, % 18.2'si başkalarının referansı ile, % 9.1'i başvuru formlarını değerlendiren ve ancak % 6.8'i çeşitli test ve sınavlar yaparak eleman seçimini gerçekleştirmektedirler.

Araştırmaya katılan işletmelerin personel ve nitelikli işgücü temininde karşılaştıkları sorunlarla ilgili bulgulara göre, işletmelerin % 59.1'inin alınacak nitelikli elemanlara ödeyeceği ücretlerin düşük olduğundan, % 45.5'inin nitelikli eleman bulamadıklarından, % 18.2'sinin nitelikli elemanların yüksek ücret istediklerinden, % 6.8'inin yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edildiğinden dolayı nitelikli işgücü temininde güçlüklerle karşılaştıkları saptanmıştır. İşletmelerin ancak % 13.6'sında çalışanlara yönelik düzenli eğitim faaliyetleri gerçekleşirken, % 86.4'ünde personele yönelik düzenli eğitim faaliyetine önem verilmemektedir.

Kırgızistan'daki işletmelerin eğitim ve danışmanlık konularında bu konuda faaliyet gösteren ilgili kuruluş ve danışmanlık şirketlerinin hangilerinden hizmet aldıkları ile ilgili soruya göre, KOBİ'leri Destekleme Merkezi'nin (BMKP Projesi) hizmetinden bu soruya cevap veren işletmelerin % 66.6'sı yararla-

nırken, % 16.7'si Helvetas ile diğer danışmanlık ve eğitim şirketlerinin hizmetinden yararlandıklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerin personel seçimi, temini ve personel eğitimi ile ilgili bulgulara göre, Kırgızistan'daki KOBİ'lerde personel envanteri tutulmadığı için, bilinçli bir personel seçimi de yapılamamaktadır. Kırgızistan'daki KOBİ'lerin büyük bir bölümü ödeyecekleri ücretlerin düşük olmasından dolayı nitelikli eleman temininde zorluklar çektiklerini belirtmişlerdir. Genellikle, KOBİ'lerin işgücü temininde karşılaştığı en önemli sorun, nitelikli eleman bulamamalarıdır. Nitelikli eleman temini, Türk KOBİ'leri için de çok önemli bir sorundur ve bu işletmeler gereken ücretleri ödeseler bile istedikleri personeli bulmada sorun yaşamaktadır (Özgen vd. 1997: 47-48). Bununla birlikte, Kırgızistan'daki KOBİ'lerin nitelikli eleman bulamamalarının, Sovyetler Birliği zamanında tüm teknik beceri ve bilgi gerektiren alanlarda Rus kökenli işçilerin çalıştırıldığı ve bağımsızlık yıllarında onların ülkeden göç etmeleri ile kalifiye elemanların yok denilecek kadar az sayıda kalmalarından kaynaklandığını söylemek mümkündür. Öte yandan, elde edilen bulgulardan da anlaşılacağı üzere, mevcut personel eğitimine ağırlık verilmediği, eğitim ve danışmanlık konularında ilgili kurum ve kuruluşlara yeterli düzeyde başvurulmadığı saptanmıştır. KOBİ'lerde, genellikle gerek yöneticilerin, gerekse personelin eğitimi konusunda önemli sorunlar yaşanmaktadır. Bunun da, işletmenin finansal yeterliliğinden ya da sahip yöneticinin isteksizliğinden dolayı kaynaklandığı söylenebilir.

**Karar Alma Süreci ile İlgili Bulgular:** Araştırmaya katılan işletmelerin % 43.2'sinde kararların çalışanlarla birlikte, % 40.9'unda sahip yönetici tarafından alındığı, % 15'nde ise yetkilerinin bir kısmının alt kademe yöneticilerine devredildiği ve bazı konularda karar alma yetkisine sahip oldukları saptanmıştır.

Kırgızistan'daki bazı KOBİ'lerde kararların çalışanlarla birlikte alınması durumunun çoğu zaman işletme sahibi ile personelin yanyana çalışmasından ve aralarındaki kişisel ilişkilerden kaynaklandığı söylenebilir. Diğer yandan, tüm kararların sahip yönetici tarafından bizzat alınması işletme yöneticisi durumunda bulunan işletme sahibinin çok güçlü pozisyonundan kaynaklanmaktadır. Bu durum, işletme sahibine önyargılı ve gerçek olmayan kararlar verme imkanı sağlayabilmekte ve onların objektif kararlar almasına engel teşkil edebilmektedir.

**Yönetim Fonksiyonu ile İlgili Bulgular:** Ankette KOBİ'lerin sahip yöneticilerinin tercih ettikleri liderlik biçimi, çalışanları motive etmek için kullandıkları teşvik araçları ile ast ve üstlerle bölümler arasındaki haberleşme şekline ilişkin sorular oluşturulmuştur. Ankete cevap veren sahip yöneticilerin, bir yöneticinin aynı zamanda bir lider olup olmaması durumu ile ilgili

görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Sahip yöneticilerin % 59.5'ine göre, yönetici bir lider olmalıdır, % 40.5'ine göre ise yöneticinin bir lider olması o kadar önemli değildir.

Yöneticinin bir lider olması gerektiği görüşünde olan işletmelerin sahip yöneticilerinin kendi liderlik tarzları ile ilgili görüşlerine göre, sahip yöneticilerin % 68'i demokratik liderlik tarzını, % 32'si otoriter liderlik tarzını tercih etmişlerdir.

Sahip yöneticilerin çalışanları motive etmek için hangi teşvik araçlarına başvurduklarını tespit etmek amacıyla sorulan soruya cevap veren işletmelerin sahip yöneticilerinin % 45.2'si ikramiye, parçabaşı ücret, prim gibi özendirici teşvik verdiklerini, % 26.2'si terfi, teşekkür, takdir gibi manevi araçları kullandıklarını, % 23.8'i kıdem tazminatı, işsizlik sigortası, kaza sigortası gibi teşvik araçlarını kullandıklarını, % 21.4'ü özel bir gayret göstermediklerini ve % 7.1'i yakıt yardımı, personel çocukları için öğrenim yardımı, sağlık hizmetleri, konut edindirme yardımı gibi hizmetler gösterdiklerini belirtmişlerdir.

İşletmelerin sahip yöneticilerinin işletmelerindeki ast ve üst ile bölümler arasındaki haberleşme biçimi ile ilgili cevaplarının sonuçlarına göre, işletmelerin % 63.6'sında haberleşmenin sözlü olarak, % 31.9'nda hem yazılı, hem de sözlü olarak ve ancak % 4.5'nde yazılı olarak gerçekleştiği saptanmıştır.

İşletmelerde yöneltme fonksiyonu ile ilgili elde edilen bulgulara dayanılarak şu sonuçlara varılmıştır: Genellikle, KOBİ'lerin sahip yöneticilerinin otoriter, demokratik veya çalışanları serbest bırakan liderlik biçimlerinin belli özelliklerini birarada kullandıkları görülmektedir. Kırgızistan'daki KOBİ'lerin sahip yöneticileri ise, daha çok demokratik liderlik tarzını benimsemişlerdir.

KOBİ'lerde işçi sayısının az olması nedeniyle, kıdem tazminatı, işsizlik sigortası, parçabaşı ücret, prim, gıda yardımı, öğrenim yardımı gibi sosyal hizmetlerin sağlanması kişi başına düşen maliyetleri yükseltmekte ve yöneticiler böyle bir program düzenlemekten mümkün olduğunca kaçınmaktadırlar. Ancak, anket bulgularına göre Kırgızistan'daki KOBİ'lerin sahip yöneticilerinin çalışanları motive etmek için ikramiye, parçabaşı ücret, prim gibi teşvik araçlarını daha çok kullandıkları tespit edilmiştir. Diğer yandan, yakıt yardımı, öğrenim yardımı gibi sosyal hizmetler daha düşük düzeyde verilmektedir.

KOBİ'lerde haberleşme kanalları resmi olmayan şekilde oluşmaktadır. Anket bulgularına göre de, Kırgızistan'daki KOBİ'lerde haberleşmenin daha çok sözlü şekilde, yani resmi olmayan şekilde gerçekleştiği saptanmıştır. Bu bulgular ışığında, KOBİ'lerde etkili bir yöneltme sisteminin kurulabilmesi kısmen mümkün olabilmektedir.

**Koordinasyon Fonksiyonu ile İlgili Bulgular:** Araştırmaya katılan işletmelerin sahip yöneticilerinin işletme içi çatışmaların giderilmesinde hakem-

lik yapıp yapmadıkları ile ilgili soruya % 76.2'si hakemlik yaptıklarını, % 23.8'i hakemlik yapmadıklarını belirtmişlerdir.

**Denetim Fonksiyonu ile İlgili Bulgular:** Araştırmaya katılan işletmelerde yönetimin denetim fonksiyonu ile ilgili sorulara cevap veren sahip yöneticilerin % 74.4'ü denetimi kendilerinin gerçekleştirdiklerini, % 25.6'sı kendilerinin gerçekleştirmediğini belirtmişlerdir.

Bu bulgular ışığında KOBİ'lerin sahip yöneticilerinin işletmeyi tek başına yönettikleri, yetki ve görevleri devretmediklerinden dolayı denetim sürecini de kendilerinin gerçekleştirdikleri kanısına varılmıştır.

## **2. 3.4. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerde Karşılaşılan Diğer Sorunlar**

Araştırmanın bu bölümünde, KOBİ'lerin karşılaştıkları dış çevreden kaynaklanan diğer sorunları saptanmıştır.

İşletmelerin sahip yöneticilerinin işletmelerinin büyümesi ile ilgili düşünceleri de saptanmaya çalışılmıştır. Buna göre, sahip yöneticilerin % 88.6'sı ileride işletmelerini büyütme düşüncesinde iken, % 11.4'si düşünmemektedirler.

Araştırmaya katılan işletmelerin son bir yıl içerisinde kredi kullanıp kullanmama durumları incelendiğinde işletmelerin % 86'sının herhangi bir kredi kullanmadığı, buna karşın % 14'ünün kredi kullandığı belirlenmiştir.

Son bir yıl içerisinde kredi kullanan işletmelerin Kırgızistan'da KOBİ'lere kredi sunan hangi kuruluşlardan kredi temin ettiklerine dair sorulara cevap veren işletmelerin % 33.3'ü Kırgız Tarım ve Finans Şirketi'nden, % 16.7'si KOBİ Destekleme Devlet Fonu'ndan, % 16.7'si Kırgızistan Kredi Birlikleri Geliştirme ve Destekleme Finans Şirketi'nden, % 16.7'si Dünya Bankası'ndan ve % 16.7'si de FINCA (Foundation for International Community Assistance)'dan kredi temin ettikleri saptanmıştır.

Görüldüğü gibi, Kırgızistan'da KOBİ'lerin kredi kullanma düzeyi çok düşüktür. Buna, kredi faizlerinin yüksek ve döviz üzerinden olması, kredi başvurularında, bankalar tarafından teminat olarak gayrimenkul ipoteği ile kusursuz hazırlanmış fizibilite raporu istenmesi neden olmaktadır. Diğer yandan, Kırgızistanlı girişimcilerin kredi alabilmek için fizibilite raporlarını hazırlama konusunda bilgi yetersizliği içinde olduklarını söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılan işletmelerin verimli çalışmalarına engel olan problemlerin tespitine ilişkin şu saptamalar yapılmıştır:

Ankete cevap veren işletmelerin verimli çalışmalarına engel olan sorunların % 84.1'i vergilerin yüksek olmasından, % 63.6'sı finansal kaynak bulamaktan, % 45.5'i devlet tarafından teşvik verilmediğinden, % 45.5'i de talep yetersizliği ve dış pazarlara açılma sorunlarından, % 29.5'i yeni teknoloji

kullanamadıklarından, % 22.7'si bürokratik baskılardan, % 20.5'i ise etkili yönetim için gerekli bilgilere sahip olmadıklarından, % 13.6'sı kredi faizlerinin yüksek olmasından, % 6.8'i modern bilgisayar sisteminin eksikliğinden kaynaklandığını belirtmişlerdir.

Anket bulgularına göre, Kırgızistan'daki vergilendirme sisteminin KOBİ'ler için elverişli olmadığını belirtmek mümkündür. Diğer yandan, Kırgızistan'daki KOBİ'lerin sahip yöneticileri finansal kaynak temininde zorluk çekmektedirler. Finansal kaynak yetersizliğinden dolayı Kırgızistan'daki KOBİ'ler yeni teknoloji kullanamamaktadırlar ve rekabet edebilecek malların üretimini gerçekleştirememektedirler. Dolayısıyla, talep yetersizliği ve dış pazarlara açılma sorunları ortaya çıkmaktadır. İşletmenin pazarlama fonksiyonu ile ilgili bilgi yetersizliğinin dış pazarlara açılma sorununu artırdığı düşünülmektedir.

Devlet tarafından gerekli teşviklerin verilmemesi, hükümet tarafından KOBİ'lerin yeterli derecede teşvik edilmediğinin ve desteklenmediğinin göstergesidir. Bu durumun ise, KOBİ'lerin desteklenmesi ve geliştirilmesi ile ilgili devlet kuruluşları arasındaki koordinasyon eksikliğinden kaynaklanmış olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, KOBİ'lerin etkili çalışmalarına engel olacak bürokratik baskılar sözkonusudur. KOBİ'lerle ilgilenen kamu kuruluşları arasında, tam bir işbirliği ve koordinasyon sağlanamaması kavram kargaşası, işlerin uzaması ile zaman ve para kaybına neden olmaktadır.

Anketin en son sorusunda, araştırmaya katılan KOBİ'lerin diğer önemli sorunlarının belirtilmesi istenilmiştir. Verilen cevaplardan elde edilen sonuçlara göre, işletmelerin diğer önemli sorunlarının % 33.3'ünü halkın gelir seviyesinin düşük olması, % 20'sini yoğun rekabet ortamı, % 13.3'ünü elektrik, su, doğalgaz gibi kamu hizmetlerinin pahalı olması, % 13.3'ünü yakıt, hammadde, malzeme, araç ve gereçlerin pahalı olması, % 13.3'ünü işletmelerin özkaynak yetersizliği ve % 6.7'sini dış ülkelerden hammadde tedariki ile ilgili sorunlar oluşturmaktadır.

Halkın gelir düzeyinin düşük olması nedeniyle KOBİ'ler tarafından üretilen mal ve hizmetlerin talep edilmemesi, yoğun rekabet ortamı gibi sorunlar KOBİ'lerin diğer önde gelen sorunlarındandır.

Kırgızistanlı girişimciler için rekabet anlayışı yeni bir kavramdır. Merkezi planlı sisteme dayalı ekonomiden acımasız rekabet ortamında gelişen serbest piyasa ekonomisine geçiş sürecinde Kırgızistanlı girişimcilerin değişen koşullara ayak uydurmaları zor olmuş ve çeşitli güçlüklerle karşı karşıya kalmışlardır. Ancak, onların rekabet konusundaki bilgilerinin hâlâ yetersiz olduğu söylenebilir. Kamu hizmetleri ile hammadde ve malzeme... vb. girdilerin pahalı olmasında da aynı durum sözkonusudur. Çünkü, eski dönemde bu tür hizmetler çok ucuz olup yüksek gider unsuru yaratmıyorlardı.

KOBİ'lerin finans fonksiyonu ile ilgili sorunlarından, dış kaynaklardan finans temin edememeleri ve faaliyetlerinin çoğunu özkaynakları ile finanse etmeleri de önemlidir. Kırgızistan'daki KOBİ'lerin dış kaynak bulma güçlüklerinin yanısıra yüksek vergi giderleri, kamu hizmetlerinin, hammadde ve malzemelerin pahalı olması işletmelerin giderlerini arttırarak özkaynak yetersizliğine yol açmaktadır.

Dış ülkelerden hammadde tedariki ile ilgili sorun daha çok gümrükleme sorunu olarak düşünülmektedir. Günümüzde, Kırgızistan'da uygulanan gümrük vergilerinin çok yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

## Sonuç

Kırgızistan'daki KOBİ'lerin karşılaştıkları yönetim sorunlarını belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmanın sonucunda elde edilen bulguların konuyla ilgilenen akademisyen ve uygulamacılara yararlı olması ümit edilmektedir. Bu amaçla KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar ve geliştirilen çözüm önerileri kısaca özetlenmiştir.

- KOBİ'ler daha çok imalat sektöründe yoğunlaşmakta, ardından da ticaret, hizmet ve tarım sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler gelmektedir. Bunların büyük bir kısmını çok küçük işletmeler oluşturmaktadır.
- KOBİ'lerin çoğu şahıs şirketi ve limited şirket şeklinde örgütlenmiştir. Bunları anonim şirket, kooperatif ve adi komandit şirketleri takip etmektedir. İşletmelerin çoğunluğu 1-3 ve 1 yaştan küçük grubunda yer almaktadır.
- KOBİ'lerin sahip ve/veya ortakların orta yaş girişimcilerden oluştuğu ve bunların büyük bir kısmının erkek (% 68.9), kalan kısmın ise kadın (% 31.1) oldukları saptanmıştır. İşletme sahip ve/veya ortaklarının eğitim durumları açısından çoğunun yüksekokul, üniversite ve küçük bir kısmının lise mezunu oldukları belirlenmiştir.
- İşletmelerin büyük bir kısmı aile şirketi niteliği taşımaktadır ve işletmelerin çoğunluğu profesyonel yönetici istihdam etmemektedir. Profesyonel yönetici istihdam eden KOBİ'lerin çoğunluğunda ise, bunun en önemli nedeni olarak daha esnek düşünme yeteneği belirtilmiştir.
- Yönetimin fonksiyonları açısından incelendiğinde, işletmelerin çoğunda planlama yapılmakta olup işletme sahibi ve ortakları tarafından gerçekleştirilmektedir. İşletmelerin küçük bir kısmında planlama uzmanı bulunmaktadır.
- Örgütlenme fonksiyonunun sorunları ile ilgili elde edilen bulgulara göre, Kırgızistan'daki KOBİ'lerde kimin ne yapacağı, kimden emir alıp kime vereceğinin açık bir şekilde belirlenmiş olduğu, uzmanlaşmanın ise düşük düzeylerde kaldığı saptanmıştır.

- KOBİ'lerin işgücü temininde karşılaştığı en önemli sorun, nitelikli eleman bulamamalarıdır. Ancak, aynı zamanda mevcut personel eğitimine ağırlık verilmemekte, eğitim ve danışmanlık konularında ilgili kurum ve kuruluşlara yeterince başvurulmamaktadır.
- Karar alma süreci ile ilgili bulgulara göre, işletmelerin birçoğunda kararların çalışanlarla birlikte alındığı, diğer bir kısmında ise tüm kararların sahip yönetici tarafından tek başına verildiği belirlenmiştir.
- Yönelme fonksiyonu ile ilgili şu sonuçlara varılmıştır: KOBİ'lerin sahip yöneticileri daha çok demokratik liderlik tarzını benimseyerek çalışanları motive etmek için ikramiye, parçabaşı ücret, prim gibi nakdi teşvik araçlarını kullanmaktadırlar. Diğer yandan, yakıt yardımı, öğrenim yardımı gibi sosyal hizmetler daha az verilmektedir. Haberleşme ise resmi olmayan şekilde gerçekleşmektedir.
- KOBİ'lerin sahip yöneticileri işletmeyi tek başına yönettikleri, yetki ve görevleri devretmediklerinden dolayı denetim sürecini de kendileri gerçekleştirmektedirler.
- İşletmelerin sahip yöneticilerinin büyük bir kısmı ileride işletmelerini büyütmeyi düşünmektedir. Ancak, kredi kullanma düzeyi çok düşüktür.
- Ağır vergilendirme sistemi; finansal kaynak teminindeki zorluklar; yeni teknoloji kullanılamaması; rekabet edilebilecek malların üretilmemesi; talep yetersizliğinin yanı sıra dış pazarlara açılma sorunu; devlet tarafından gerekli teşviklerin verilmemesi; bürokratik baskılar; halkın gelir düzeyinin düşüklüğü; rekabetin yoğun olması ve dış ülkelerden hammadde tedarikindeki zorluklar KOBİ'lerin verimli çalışmalarına engel olan diğer sorunlardır.

Bu sonuçlar doğrultusunda Kırgızistan'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin sorunlarının çözümüne ilişkin aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- KOBİ'lerin sahip yöneticileri girişimcilik ve yöneticilik konularında eğitilmeli ve kendilerini yetiştirmelidir. Bu amaçla düzenli eğitim faaliyetleri yapılmalı, gerekirse geniş halk kitleleri için de ücretsiz seminerler düzenlenmelidir. Diğer yandan, KOBİ çalışanlarının eğitimine de önem vermeli, işletme bünyelerinde eleman yetiştirilerek, onların mesleki tecrübe kazanmalarına yardımcı olunmalıdır.
- Kırgızistan'daki KOBİ'lerin sahip yöneticilerinin çalışanları motive etmek için yakıt yardımı, çocukları için öğrenim yardımı, sağlık hizmetleri, konut edindirme yardımı gibi sosyal hizmetlere pek önem verilmediği görülmektedir. Oysa, Kırgızistan şartlarında, bunlar nakdi teşviklere göre daha önemli olabilir. Özellikle, sağlık hizmetlerinin artık ücretli olması çalışanları zor duruma düşürmektedir.



- KOBİ'lerin kredi sağlamada karşılaştıkları sorunlarının giderilmesi için ilk başta Kırgızistan'ın genel olarak mali sistemi iyileştirilmeli, girişimciler ve yöneticiler bu konuda bilgilendirilmeli ve eğitilmeli, KOBİ'lerin finansmanı konusunda ihtisas bankaları kurulmalı, finansal kiralama, factoring, forfaithing, risk sermayesi gibi finansal yöntemlerin kullanımı yaygınlaştırılmalıdır.
- KOBİ'lerin verimli çalışmalarına ve gelişmelerine engel olan sorunları gidebilmek için vergilendirme sistemin iyileştirilmesi, bürokratik baskıların ve zamansız teftişlerin azaltılması, teknoloji, üretim teknikleri, işletme yönetimi konusunda devlet ve özel sektör tarafından KOBİ'lerle ilgili araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin teşvik edilmesi, toplantı, sempozyum ve paneller düzenleyerek, KOBİ'lerin güncel sorunlarını belirleyip, çözüm yollarının araştırılmasına destek verilmesi, işletme sahiplerinin dış dünyaya açılarak yeni pazarlar yaratabilmeleri için iç ve dış fuarlara, sergilere ve toplantılara katılması, iletişim teknolojisinden yararlanarak yeni pazarlara açılması gerekmektedir.
- Kırgızistan'daki KOBİ'lere hizmet veren kuruluşların kendilerini yeterince tanıtmadıkları ve koordinasyon eksikliği bulunduğu gözlenmiştir. Bu sorunu ortadan kaldırmak için bu kuruluşların kendilerini ve verdikleri hizmetleri yaygın şekilde tanıtmaları, ayrıca bu hizmetlerden yararlanma bilincinin KOBİ'lerin sahip yöneticilerinde oluşturulması için çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Devletin ise, KOBİ'lerle ilgili kuruluşlarda koordinasyon eksikliğini giderecek Türkiye'de KOSGEB gibi merkezi bir koordinasyon birimi kurması, burada KOBİ'lerle ilgili bilgilerin toplanması, derlenmesi ve kullanıma hazır hale getirilmesi gerekmektedir.

Araştırma bulguları ışığında geliştirilen çözüm önerilerinin Kırgızistan'da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerde uygulamaya geçirilmesinin karşılaşılan sorunları ortadan kaldıracağına inanılmaktadır.

## Kaynakça

- ADIYEVA, A.A., (a), "Problemi i Perspektivi Razvitiya Finansovo-Kreditnoy Politiki," *Problemi i Perspektivi Razvitiya Malogo i Srednego Biznesa v Kırgızstane, Sbornik Nauçnih Dokladov*, Bişkek: Mejdunarodniy Tsentr Ekonomiceskih, Sotsialnih i Regionalnih İnitsiyativ, (1): 21-29.
- AGİBETOVA, Uljana (1999), "Formirovaniye i Razvitiye Malogo i Srednego Biznesa v Kırgızstane," *Materialı Nauçno-Praktičekoy Konferentsiyi, Ekonomika Stran Tsentralnoy Aziyi: Trudnosti Stanovleniya i Perspektivi Razvitiya*, Oktyabr: 68-70.

- AKGEMCİ, Tahir (2001), *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, Ankara: KOSGEB Yay.
- ALIŞBAEVA, A.A. (1999), "Evolutsiya i Sovremennoye Sostoyaniye Malogo i Srednego Biznesa v Kırgızıtane", *Problemi i Perspektivi Razvitiya Malogo i Srednego Biznesa v Kırgızıtane, Sbornik Nauçnih Dokladov*, Bişkek: Mejdunarodniy Tsentr Ekonomiceskih, Sotsiyalnih i Regionalnih İnitsiyativ, (1): 9-20.
- ALKİBAY, Sanem - SONGÜR, Neşe - ERTÜRK, İbrahim (1999), *Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi'ndeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Profili, Sorunları ve Çözüm Önerileri*, 1. baskı, Ankara: KOSGEB Yay.
- ALPUGAN, Oktay (1988), *Küçük İşletmeler: Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Genel Yayın No: 125, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 3.
- ALPUGAN, Oktay (1998), *Küçük İşletmeler: Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*, İzmir: Per Yayınları.
- AYPEK, Nevzat (1998), *Sermaye Piyasası Aracı Olarak Risk Sermayesi ve Türk Sermaye Piyasasında Uygulanabilirliği*, Ankara: KOSGEB Yay.
- BAHADIR, Akın (1996), "Küçük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim," *Verimlilik Dergisi*, No.1: 46-50.
- BAYKAL, M. Cevdet (2000), "KOBİ'lerde Yapısal Düzenlemeler," *Gümrük Birliği Sürecinde KOBİ'ler 1999*, İstanbul: Türkiye AB Derneği İstanbul Şubesi Yay. No. 6: 7-9.
- CAMANKULOVA, N. (2001), "Razvitiye Predprinimatelstva i Gosudarstvennaya Razreşitel'naya Sistema", *Materialı Nauçno-Praktičeskogo Seminara: Ekonomika Kırgızıtane, Realiyi i Perspektivi*, Aprel: 137-145.
- ÇUBUROVA, Canılbübü (1999), *Osnovniye Predposilki Ekonomičeskogo Rosta v Kırgızıtane*, Bişkek.
- DİNÇER, Ömer (1992), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 2.baskı, İstanbul: Timaş Basım Ticaret ve Sanayii A.Ş.,
- \_\_\_\_\_ (2001) "Ekonomika", <http://rus.gateway.kg/economy>
- KALİKOVA, Gulnara (2002), *İnvestitsii, İnvetsitsionnaya Politika i Budutşee Kırgızıtane: V Poiskah Novih Podhodov*, [www.akipress.org](http://www.akipress.org)
- KİM, L., KULÇİY, O., MATVEYEVA, V. (1999), "Gosudarstvennoye Regulirovaniye Malogo i Srednego Biznesa v Kırgızıtane," *Problemi i Perspektivi Razvitiya Malogo i Srednego Biznesa v Kırgızıtane, Sbornik Nauçnih Dokladov*, Bişkek: Mejdunarodniy Tsentr Ekonomiceskih, Sotsiyalnih i Regionalnih İnitsiyativ, (1): 35-49.
- KOSGEB, *Dünyada ve Türkiye'de KOBİ Tanımları* (2000), Ankara: KOSGEB Yay.

- KUBAYEV, B.H. ve N.T. DÜYŞENALİYEV (2001), *Maly i Sredniy Biznes v Kırgızstane*, Bişkek: İD Nauka i Obrazovaniye.
- MPM, Anahtar Gazetesi (2004), MPM Yay., Aralık, Yıl:16, Sayı: 192.
- MÜFTÜOĞLU, M. Tamer (1997), *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar, Öneriler*, 3. baskı, İstanbul: EGS Bankası Yay., No: 1.
- MÜFTÜOĞLU, M. Tamer (2000), "KOBİ ve Girişimcilik," *KOSGEB Sanayicinin Sesi*, No.1, Aralık: 10
- OKTAV, Mete (1990), *Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Ankara: TOBB Yay.
- OMURKANOV, İ.K. (2000), "Problemı i Perspektivı Razvitiya Malogo i Srednego Biznesa v KR", Bişkek: *Vestnik KGNU*, No. 2: 26-29.
- ÖZGEN, Hüseyin-DOĞAN, Selen (1997), *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Ankara: KOSGEB Yay.
- ÖZGEN, Hüseyin-DOĞAN, Selen (1998), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları," *Dış Ticaret Dergisi*, Yıl 3, Sayı 9, Nisan: 87-127.
- ÖZKANLI, Özlem (2001), "Ülkemizde Küçük İşletmelerin Başarısında Yönetim Becerisinin Etkisi," *Verimlilik Dergisi*, No. 2: 47-64.
- PAZARCIK, Orhan (1996), "KOBİ'ler ve Verimlilik Yönünde Modern Yönetim," *Dış Ticaret Dergisi*, Aralık: 124-129.
- SARIASLAN, Halil (1994), *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları: Çözüm İçin Bir Finansman Paket Önerisi*, No: 281-25, Ankara: TOBB Yay.
- SARIASLAN, Halil (1996), *Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: İmalat Sanayii İşletmelerinin Sorunları ve Yeni Stratejiler*, Ankara: TOBB Yay.
- ŞİMŞEK, V. Arif (1994), "Gümrük Birliği Sürecinde Kobi'ler," *Kobi Dergisi*, No. 1: 3-5.
- T.C. Başbakanlık Türk İşbirliği Kalkınma Ajansı (TİKA) (2005), *Ülke Profilleri: Kırgızistan*, <http://www.tika.gov.tr/Dosyalar/Kırgızistan.doc>
- The Economist Intelligence Unit (EIU) (2002), *Country Report*, January: 3-7.
- ULUDAĞ, İlhan-VİLDAN, Serin (1990), *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, İstanbul: İTO Yay., No: 25.
- YEŞİLYURT, Sema (1994), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Başarılı Olabilmelerinde Yönetim-Yöneticinin Önemi ve Uygulamadan Örnekler", *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YEŞİLYURT, Sema (1996), "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi (KOS) İşletmelerinde Stratejik Yönetim ve Yöneticinin Önemi Konusunda Tespit ve Öneriler," *Çimento İşveren Dergisi*, Ocak: 20-22.

# Management Problems of Some Small and Medium Size Enterprises in Kyrgyzstan

Assoc.Prof.Dr. Özlem ÖZKANLI\*  
Kızjibek NAMAZALİEVA\*\*

**Abstract:** Shortly after gaining her independence, Kyrgyzstan began its transition to free market economy and supported the Small and Medium Size Enterprises (SMES). The main problem of SMES is lack of management. This study focuses on the management problems of the SMES in Kyrgyzstan and suggestions for future research are presented. In this paper, after theoretical background of the subject survey has been done on SMES in Bishkek and Kant which are situated in Kyrgyzstan. In the light of the data, management problems are discussed. Most of the SMES do not employ professional managers and qualified personnel. Planning is not done by the experts but by the owner or shareholder who are generally insufficient. The organization of the enterprise is too simple and informal. Moreover, training is almost neglected and directing function is executed partially. The coordination and control processes are effected by the owner. Besides the management problems, high taxation, limited financial resources, insufficient domestic demand due to the low income of the people, lack of advertisement, inability to expand to external market, not using up-graded technology and bureaucratic difficulties are the other problems of SMES.

**Key Words:** Small and Medium Size Enterprises (SMES), Kyrgyzstan, Management Problems, Other Problems of Small and Medium Size Enterprises

---

\* Ankara University, Faculty of Political Sciences, Department of Management, 06590 Cebeci, Ankara, Turkey  
ozkanli@politics.ankara.edu.tr

\*\* Ankara University, Institute of Social Sciences, Branch of Management, Ph. D. Student, Ankara, Turkey  
jibeknamazali@hotmail.com

## Проблемы Управления В Некоторых Малых И Средних Предприятиях, Функционирующих В Кыргызстане

Озлем ОЗКАНЛЫ, д.н. доцент<sup>\*</sup>  
Кызжибек НАМАЗАЛИЕВА<sup>\*\*</sup>

**Резюме:** В Кыргызстане, начавшего осваивать рыночную экономику после приобретения независимости, были сделаны значительные шаги в области развития и распространения малых и средних предприятий (МСП). В основе всех проблем, связанных с МСП, лежит недостаточность в управлении предприятием. Целью данной работы является выявление проблем, связанных с управлением МСП Кыргызстана, а также предложение способов их устранения. В данном исследовании, после теоретического изучения темы, было проведено исследование при помощи анкетирования в малых и средних предприятий г.г. Бишкек и Кант. В работе вкратце изложены результаты, полученные после завершения исследования. В результате их анализа было выявлено, что во многих предприятиях нет профессиональных управляющих; планирование осуществляется не специалистами; организационная форма предприятий является простой и неформальной; из-за несознательного выбора кадров существуют сложности при найме квалифицированных рабочих; обучению же существующего персонала не придается значение; руководство, которое является одной из функций управления, осуществляется частично; функция контроля также осуществляется владельцами предприятий. Кроме этого, продуктивной работе этих предприятий препятствуют: высокие ставки налогов; трудности с нахождением финансовых ресурсов; недостаточный спрос на производимый товар; проблемы, связанные с выходом на внешние рынки; не оказывание государством необходимой поддержки; бюрократическое давление; невозможность использования новой технологии; отсутствие покупательской способности у населения (низкие доходы).

**Ключевые слова:** Малые и средние предприятия (МСП), Кыргызстан, проблемы управления, другие проблемы МСП,

---

<sup>\*</sup> Анкарский Университет, Факультет политических наук, Отделение бизнеса и управления, Зав. кафедрой Управления и организации, 06590 Джебежи, Анкара, Турция, ozkanli@politics.ankara.edu.tr

<sup>\*\*</sup> Анкарский Университет, Институт общественных наук, студентка докторантуры кафедры Бизнеса и управления, Анкара, Турция jibeknamazali@hotmail.com

