

T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**KOBİLERİN ULUSLARARASILAŞMA SORUNSALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mahmood Abed Hasan ALFAHDAWI**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı**

**HAZİRAN 2022**

T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**KOBİLERİN ULUSLARARASILAŞMA SORUNSALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mahmood Abed Hasan ALFAHDAWI  
(200014002)**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ahmet KESİK**

**HAZİRAN 2022**



**T.C.**  
**İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**

**Yüksek Lisans Tez Onay Formu**

Enstitümüz, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı (200014002) numaralı öğrencisi Mahmood Abed Hasan ALFAHDAWI'nin "KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Sorunsalı" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28/06/2022 tarihinde oluşturduğu jüri tarafından *oy birliği* ile yüksek lisans tezi olarak  *kabul*  edilmiştir.

**Öğretim Üyesi Adı Soyadı**

**Tez Savunma Tarihi:** 28/06/2022

- 1) Tez Danışmanı:** Prof. Dr. Ahmet KESİK
- 2) Jüri Üyesi:** Prof. Dr. Enver Alper GÜVEL
- 3) Jüri Üyesi:** Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Sorunsalı”adlı, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim (28.06.2022).

Mahmood Abed Hasan ALFAHDAWI



## ÖNSÖZ

Öncelikle bilgi birikimlerini ve deneyimlerini bizlerle paylaşan değerli hocalarıma ve proje hazırlama süresince beni destekleyen danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KESİK'e desteklerinden dolayı teşekkür ederim. İstanbul Gedik Üniversitesi'ne sunduğu imkanlardan ve eğitimimize olan katkılarından dolayı teşekkür ederim. Bana bu fırsatı veren ve bana inanan aileme inançlarından dolayı minnettarım.

Haziran 2022

Mahmood Abed Hasan ALFAHDAWI

---

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	iv
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	v
<b>KISALTMALAR</b> .....	vii
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	viii
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	ix
<b>ÖZET</b> .....	x
<b>ABSTRACT</b> .....	xi
<b>1. GİRİŞ</b> .....	1
<b>2. KOBİ</b> .....	3
2.1 KOBİ Tanımı ve Genel Özellikleri .....	3
2.2 KOBİ Önemi.....	5
2.3 KOBİ'lerin Üstün ve Zayıf Yönleri .....	9
2.3.1 KOBİ'lerin Üstün Yönleri .....	9
2.3.2 KOBİ'lerin Zayıf Yönleri .....	11
2.4 KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri.....	13
<b>3. TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİN EKONOMİDEKİ YERİ VE ÖNEMİ</b> .....	17
3.1. Türkiye'de KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi .....	17
3.2. Türkiye'de KOBİ'lerin Finansal Kaynakları.....	20
3.2.1. Yurt İçi Kredi Kaynakları .....	20
3.2.1.1 Türkiye Halk Bankası.....	20
3.2.1.2 Vakıfbank.....	22
3.2.1.3 Türk Eximbank Kredileri .....	23
3.2.1.4 Kalkınma ve Yatırım Bankaları.....	23
3.2.2. Dış Kaynaklı Krediler.....	24
3.2.2.1 Avrupa Yatırım Bankası (AYB) Kredileri .....	24
3.2.2.2 Dünya Bankası Kredileri .....	25
3.2.2.3 Asya Kalkınma Bankası Kredileri .....	25
3.2.2.4 Avrupa Topluluğu Yatırım Ortaklığı Programı (ECIP) .....	26
<b>4. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI VE KOBİ'LERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE REKABET</b> .....	28
4.1 İşletmelerde Sürdürülebilirlik Kavramı.....	28
4.1.1 Sürdürülebilirlik Yaklaşımının Gelişimine Katkı Sağlayan Oluşumlar ....	29
4.1.1.1 Kurumsal Çevre Yönetimi ile Çevresel Bütünlük .....	29
3.1.1.2 Değer Yaratımı ile Ekonomik Refah.....	30
4.1.2 Şirket Sürdürülebilirliğinin Kökeninde Yer Alan Kuram ve Kavramlar ...	30
4.1.2.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk .....	31
4.1.2.2 Paydaş Kuramı .....	31
4.1.2.3 Hesap Verebilirlik Kuramı.....	32
4.2 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin En Önemli Sorunu Olarak Sürdürülebilirliğin Sağlanması .....	32

4.2.1 Kurumsal Yönetişim ve Kurumsal Yönetişim Anlayışının Benimsenmesi .....	33
4.3 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsal Yönetişimin Gerekliliği .....	34
4.4 KOBİ’lerde Rekabet Gücü .....	34
4.5 Rekabet Üstünlüğü Kavramı: Tanımı, Temel ve Tamamlayıcı Bileşenleri .....	35
4.5.1 Rekabet Üstünlüğünün Temel Bileşenleri .....	35
4.5.2 Rekabetçi Üstünlüğün Tamamlayıcı Bileşenleri.....	36
4.5.3 Üretim Üstünlüğü .....	37
4.5.3.1 Teknoloji.....	38
4.5.3.2 Üretim Kapasitesi .....	39
4.5.4 Pazarlama Becerileri.....	39
4.5.5 Siyasi- İktisadi Ortam.....	40
<b>5. KOBİ’LERİN DIŞ TİCARETTE KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ.....</b>	<b>41</b>
5.1 KOBİ’lerin Dış Ticaret Finansman Sorunları (Türkiye bağlamında) .....	42
5.1.1 Kaynak Sağlamada Öz kaynak Yetersizliği.....	43
5.1.2 Kaynak Maliyeti (Kredi Temininde Güçlükler).....	45
5.2 Kaynak Temini Sorunları .....	46
5.2.1 İç Piyasa Kaynak Temini Sorunları.....	46
5.2.2 Dış Piyasa Kaynak Temini Sorunları .....	47
5.3 KOBİ Pazarlama ve Satış Sorunları .....	48
5.4 Dış Talep Sorunları .....	51
5.5 KOBİ’lerin Dış Pazar Rekabet Gücü Sorunları .....	52
5.6 Ar-Ge Sorunları.....	53
5.7 Tanıtıma dair Sorunlar.....	54
5.8 Kısa ve Uzun Vade Sorunlar ve Çözüme Dair Çalışmalar.....	54
5.8.1 AB’de KOBİ Sorunları ve Çözüme Dair Faaliyetler .....	55
<b>6. ARAŞTIRMADA YÖNTEM.....</b>	<b>57</b>
6.1. Araştırma Metodolojisi.....	57
6.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	57
6.3 Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....	57
6.4 Araştırmanın Varsayımları .....	58
6.5 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	59
6.6 Araştırma Verilerinin Analizi ve Değerlendirilmesi .....	59
<b>7. SONUÇ .....</b>	<b>66</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>69</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>73</b>

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>ADB</b>	: Asya Kalkınma Bankası
<b>ADF</b>	: Augmented-Dickey Fuller
<b>AIM</b>	: Alternative Investment Market
<b>AT</b>	: Avrupa Topluluğu
<b>AYB</b>	: Avrupa Yatırım Bankası
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>ECIP</b>	: Avrupa Topluluğu Yatırım Ortaklığı
<b>EKK</b>	: En Küçük Kareler
<b>GSYİH</b>	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
<b>İMKB</b>	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
<b>KGF</b>	: Kredi Garanti Fonu
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
<b>KTÜ</b>	: Karadeniz Teknik Üniversitesi
<b>KÜSGEM</b>	: Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi
<b>KÜSGET</b>	: Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı
<b>LGDP</b>	: Doğal Logaritması Alınmış Gayri Safi Yurtiçi
<b>LKK</b>	: Doğal Logaritması Alınmış Kobi Kredileri

## TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Tablo 2.1:</b> KOBİ Bazı Göstergeler .....	6
<b>Tablo 2.2:</b> Türkiye’de Sektör ve Çalışan Sayılarına Göre Girişimlerin Dağılımı .....	7
<b>Tablo 3.1:</b> Girişimcilik ve KOBİ’lere İlişkin Gelişmeler ve Hedefler .....	19
<b>Tablo 3.2:</b> Girişimcilik ve KOBİ Hedefleri.....	20
<b>Tablo 6.1:</b> İhraç Edilen Ürünün Özellikleri.....	60
<b>Tablo 6.2:</b> Şirketlerin İhracat Yapmalarını Etkileyen Faktörler .....	61
<b>Tablo 6.3:</b> Şirketlerin İhracat Yapmalarını En Çok Etkileyen 5 Faktör .....	62
<b>Tablo 6.4:</b> Şirketlerin İhracat Yapmalarını En Az Etkileyen 5 Faktör .....	62
<b>Tablo 6.5:</b> Şirketleri İhracat Yapmamaya Yönelten Faktörler .....	63
<b>Tablo 6.6:</b> Şirketlerin İhracat Yapamamalarını En Çok Etkileyen 5 Faktör .....	64
<b>Tablo 6.7:</b> Şirketlerin İhracat Yapamamalarında En Etkisiz 5 Faktör .....	64

## ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Şekil 2.1:</b> Türkiye’de KOBİ’lerin Ekonomisindeki Yeri .....	15



## KOBİLERİN ULUSLARARASI LAŞMA SORUN SALI

### ÖZET

KOBİ'ler son dönemde esnek ve başarılı üretim yapıları, sosyal kalkınma ve ekonomik büyüme, istihdam olanakları yaratarak istihdama katkı sağlama ve benzeri özellikleri ile küresel ekonomide önemli bir yer işgal etmektedirler. KOBİ'ler ülkenin geniş bölgelerine yayılmış olmaları nedeniyle bölgesel gelişmişlik açıklarının kapatılmasında, mülkiyetin genişletilmesinde, istihdam olanaklarının sağlanmasında ve demokratik bir yaşamın sürdürülmesinde önemli bir güç faktörüdür. Toplam katma değerden ülke ekonomisinin "temel" dinamiklerini oluşturmaktadır.

“KOBİ destek politikaları, dünya çapındaki KOBİ'lerin ekonomik entegrasyonunu ve verimliliğini artırmak için tasarlanmıştır. Bu çalışmanın amacı, KOBİ'lerin temel desteklerinden biri olan KOBİ'lere verilen kredilerin ekonomik büyüme üzerindeki etkisini incelemektir. Bu çalışmanın amacı, KOBİ'lere verilen krediler ile ekonomik büyüme arasındaki nedensellik ilişkisini ve nedensel ilişkinin yönü, açıklığa kavuşturmadır.”

Nedensellik testi için aylık veriler kullanılmıştır. Anketin ilk bölümü, KOBİ'lerin farklı ülkelerdeki tanımlarını, temel özelliklerini, güçlü ve zayıf yönlerini ve küresel ekonomideki konumlarını açıklayan üç bölümden oluşmaktadır. Bölüm 2, Türk KOBİ'lerini ve Türkiye ekonomisindeki konumlarını ve finansal kaynaklarını açıklamaktadır. Son kısım, KOBİ'lere verilen krediler ile ekonomik büyüme arasındaki nedensel ilişkiyi test etmektedir. Test sonuçlarına göre; KOBİ kredileri ile Türkiye'nin ekonomik büyümesi arasında bir ilişki vardır ve KOBİ kredileri ekonomik büyümeden sorumludur.”

**Anahtar Kelimeler:** *KOBİ, Ekonomi, Büyüme, Kredi, Nedensellik*

## INTERNATIONALIZATION PROBLEM OF SMEs

### ABSTRACT

SMEs occupy an important place in the global economy thanks to their flexible and successful production structures, social development and economic growth, and contribute to employment through job creation and similar characteristics. With the spread of small and medium businesses in large areas of the country, they represent a major force in bridging regional development gaps, increasing ownership, creating jobs, and sustaining democratic life. It constitutes the "basic" dynamics of the country's economy of total value added.

“SME support policies are designed to enhance the economic integration and performance of SMEs around the world. The aim of this study is to study the impact of loans to SMEs, a major support for SMEs, on economic growth. The objective of this study is Clarify the causal relationship and the direction of the causal relationship between loans granted to small and medium enterprises and economic growth.

Monthly data were used to test for causality. The first part of the survey consists of three parts that define the definition of SMEs in different countries, their main characteristics, strengths and weaknesses, and their place in the global economy. Chapter Two describes Turkish SMEs, their position in the Turkish economy, and their financial resources. The final section examines the causal relationship between loans to SMEs and economic growth. according to the test results; There is a relationship between SME loans and economic growth in Turkey, and SME loans are responsible for economic growth.

**Keywords:** *SME, Economy, Growth, Credit, Causality*

## 1. GİRİŞ

Girişimcilik ve küçük işletmeler üzerine yapılan araştırmaların çerçevesi son yıllarda daha da genişlemiştir. Özellikle 1970'lerden sonra girişimcilik ve küçük işletmeler alanı önemli bir araştırma konusu olarak dikkat çekmektedir. Öyle ki küçük ve orta ölçekli işletmelerin öneminin artması ve bunların ülke ekonomisinin en önemli unsuru olarak kabul edilmeye başlanmasından itibaren bu konudaki araştırmalar dikkat çekmeye başlamıştır. KOBİ araştırmalarının artmasının ve hız kazanmasının temel nedenleri arasında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki bilim insanları ve araştırmacıların bu araştırma alanlarını geliştirmeye yönelik kişisel ve kurumsal katkıları yer almaktadır. Bu araştırmalar ve çalışmalar sayesinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanınması ve gelişmesi daha da artmıştır.

Küresel ölçekte bir ülkenin önceliklerinden biri büyüyen pazar payını ve dünya ticaretindeki yerini geliştirmek için fırsatlardan ve avantajlardan yararlanabilmektir. KOBİ'ler küreselleşen dünyaya entegre olduklarında ve dış pazarlara açıldıklarında ülke ekonomisine büyük katkılar sağlamaktadır. Bu çerçevede KOBİ'ler diğer büyük ölçekli işletmelerden farklı özelliklere sahiptir. Bu özelliklerden birincisi; marjinal iş ortamı oluşturma imkanları farklı işletmelere nazaran yüksek olup bu da yatırım maliyetlerini düşürmekte ve istihdam olanakları yaratmaktadır. İkincisi bu işletmeler az yatırımla fazla üretim ve ürün farklılığı sunabilmektedir. Üçüncüsü bu tür işletmeler bankalarla ilişkilerinde daha temkinlidirler, doğal olarak dönemsel dalgalanmalara karşı daha az hassastırlar ve talepteki değişikliklere ve farklılıklara daha kolay uyum sağlarlar. Fırsat doğduğunda, esnekliği onu teknoloji geliştirmeye karşı daha savunmasız hale getirir ve bölgeler arası kalkınmadaki dengesizlikleri önlemeye yardımcı olur. Dördüncüsü ise gelir dağılımı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ve kişisel tasarrufları teşvik eder, yönlendirir ve harekete geçirir.

Küreselleşme eğilimlerinin ivme kazandığı bir dünyada Türkiye'nin başarısı, küresel ekonomiyle bütünleşmeyi gerektirmektedir. Dolayısıyla Türkiye'nin Gümrük Birliği'ne dahil olması ve Helsinki kararıyla Avrupa Birliği aday statüsüne alınması bütünleşme sürecine olumlu katkı sağlamıştır.

Ancak Türkiye'nin dünya ekonomisine entegrasyonunda bazı zorluklar bulunmaktadır. Bu zorluklardan biri, küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) ekonomi politikalarını gözden geçirmek ve dünya ekonomisinin gelişimi ışığında bu alanda yeni strateji ve politikalar oluşturmaktır. Sanayi ve üretim sektörünün önemli bir bölümünü temsil eden bu işletmeler, Türkiye ekonomisinin temel dinamiklerini “istihdam yaratmak, bölgedeki sosyal ve ekonomik ahenkleri ortadan kaldırmak ve gelişmeyi alt tabakaya kadar genişletmek” gibi önemli işlevlerle temsil etmektedir.

AB'de KOBİ olgusu özellikle 1970'li yıllardan itibaren gelişmeye başlamıştır. Özellikle KOBİ'lerin sosyo-ekonomik kalkınmada önemli paya sahip olduğunu kabul eden ülkeler, bu tür işletmelerin işlevlerinin faydalarını en üst düzeye çıkarmak için öncelikli teşvikler oluşturmuş ve uygulamıştır. Bu bağlamda AB, bu şirketlere odaklanmakta ve KOBİ'lerin istihdama, büyümeye ve rekabet gücüne katkılarını artırmak için kurumsal politikada öncelik vermektedir.

1996 yılında KOBİ tanımında yapılan değişiklikle AB, KOBİ desteğini daha etkin uygulamak ve teşvik sistemlerini daha işlevsel hale getirmek için entegre bir program oluşturmuştur. Bu entegrasyon programı KOBİ politikasını tanımlamaktadır. Bu KOBİ politikasının odak noktası, son birkaç yıldaki değerlendirmelerden oluşturulmuş olup KOBİ tanım faaliyetlerinin tek bir çatı altında toplanmasıdır. Bu konuda yapılan çalışmalar arasında bürokratik prosedürleri azaltmak, finansman fırsatlarını iyileştirmek, rekabetçi yapıyı iyileştirmek, girişimciliği teşvik etmek ve KOBİ'lere uluslararası bir boyut kazandırmak yer almaktadır. Bu siyasi hedefler çerçevesinde AB, yeni teknolojileri KOBİ'lerin kullanımına sunarak KOBİ'leri daha rekabetçi hale getirmeyi amaçlamaktadır.

Türk sanayisi AB sürecinde küresel rekabetle uğraşırken KOBİ'ler de ciddi darboğazlar ve ahenk problemleri ile karşılaşmıştır. Böylelikle KOBİ'lerde rekabet gücünü artıran politika ve stratejilerini oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Bu süreç, Türk KOBİ'lerinin teknoloji transferini gerçekleştirirken veya bu amaçla araştırma, teknoloji geliştirme ve kalite odaklı olarak rekabet güçlerini arttırırken teknoloji gelişimini yakından takip etmelerini gerektirmektedir. Bu nedenle AB ile paralel olarak Japonya'da geliştirilen bir KOBİ destek programının uygulanması benimsenmiştir.

## **2. KOBİ**

Özellikle son yıllarda gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomilerinde KOBİ'lerin önemi daha da yükselmiştir. 1970'li yıllardan önce büyük şirketler ülkenin büyük bir ivme farklılaşan ve artan pazar ortamına ahenk sağlanmasında öncü olarak kabul edilirken, 1970'lerden itibaren araştırmaların hızlanması ve çeşitlenmesi KOBİ'lerin ekonomideki önemini ortaya çıkarmıştır. Dünyanın birçok ülkesinde toplam işletme ve istihdamın ülke ekonomisinin önemli bir bölümünü oluşturması KOBİ'lerin herhangi bir ülkede büyüme ve kalkınmanın ön saflarında yer alabileceğini göstermektedir. KOBİ araştırmalarının çeşitliliği ve artan sayısı hem akademik hem de devlet kurumları kapsamında, KOBİ geliştirme ve destekleme politika gündemini yürüten diğer paydaşların gelişmesini sağlamıştır. Çalışmanın bu bölümünde ülke ekonomisinde önemli bir yer tutan KOBİ'lerin temel özelliklerine, tanımlarına, zayıf yönlerine, avantajlarına ve anketin amacı ile ilgili olarak KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlara değinilmektedir.

### **2.1 KOBİ Tanımı ve Genel Özellikleri**

Dünyanın her ülkesinde kabul görmüş bir KOBİ tanımı bulunmamakla birlikte KOBİ ülkelerin ekonomik koşulları, iş dağılımları, ekonomik verileri ve çeşitli kriterleri ile tanımlanmaktadır. Bu ayrıştırmalar, iş olanağı ve ana maliyet unsuru ve faaliyetin gerçekleştiği branşlar şeklinde datalara bağlı olarak niteliksel ve niceliksel olarak değişebilmektedir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde küçük işletme için standart bir tanım yoktur ve bir şirket faaliyet gösterdiği bölge (sektör), iş gücü ve satış verilerine dayanarak değerlendirilir. Bununla birlikte şirketin KOBİ olabilmesi için ticari amaçlı bağımsız ve sahada hâkim durumda olmaması gerekmektedir. ABD'de bulunan Küçük İşletmeler İdaresi'ne (SBA) göre, üretim yapan KOBİ çalışanlarının maksimum sayısı üretilen ürünün türüne bağlı olarak 500 ila 1500 arasında, toptancı çalışan sayısı ise 100 ile 500 arasında olmalıdır. USA SBA'nın gelir bazlı sınıflandırmasına göre, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin yıllık gelirin, verilen hizmetlere bağlı olarak 2,5 milyon ABD Doları ile 21,5

milyon ABD Dolarını geçmemesi gerekmektedir. Perakende, inşaat ve tarım alanlarında çalışan firmalar için bu yıllık satış aralıkları sırasıyla 5-21 milyon Dolar, 13.5-17 milyon Dolar ve 0.5-9 milyon Dolardır (kobigirisim.net).

Türkiye'de KOBİ'ler 2015-2018 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı'na göre tarım, sanayi, ticaret ve diğer başlıkları altında kilit sektör gruplarına göre sınıflandırılmaktadır. Sektörün faaliyeti yapılan sınıflandırmaya bağlıdır. Bu alanlardaki ticaret sektörü şirketleri, piyasaya arz edilen toptan ve perakende ürünlerin satışı gibi faaliyetleri yürüten ve tedarik zincirinde ürünleri nihai tüketicilere verilen ara unsurlar şeklinde bilinmektedir. Bu tür şirketler yaygındır çünkü bu işletmelerin iş yükü daha az olup büyük miktarda sermayeye ihtiyaçları yoktur. Hizmet sektörü KOBİ'lerin ana faaliyet alanlarından biridir. Belli bir uzmanlığa sahip insan kaynakları ve mühendislerin istihdam edildiği hizmet sektörü, KOBİ faaliyetlerinin önemli bir parçasıdır. İmalat KOBİ'leri öncelikle taşeron bazında veya doğrudan müşteri erişimi olan küçük alanlarda çalışmaktadır. Böyle bir durumda çok fazla küçük kısımlardan meydana gelen metaların daha küçük kısımlarını üreterek ana ürünleri üreten firmaların alt yüklenicisi olarak çalışan küçük ve orta ölçekli işletmeler müşteri ihtiyaçlarına göre faaliyet göstermektedir” (Dane, 2010: 18).

Elbette KOBİ'lerin neredeyse her ekonomide çok önemli itici gücü temsil etmektedir, ancak literatürde KOBİ'lerin birleşik kavramı tam olarak yerleşik değildir. Bunları tanımlamak üzere çok fazla koşullar değerlendirilmelidir. Kabul edilen tanım her ülkenin ekonomik durumuna bağlı olup KOBİ tanımı ekonomik anlamı olan değerlere göre oluşturulmaktadır. Bu ekonomik değerler, iş gücü, mali seviye, sanayileşme durumu, mevcut teknolojik durum, Pazar payı hacmi, iş yaptıkları sektör, kullanılan üretim teknolojisi ve şirketin özellikleri şeklinde sıralanmaktadır. Bu kapsamda üretilen mallar KOBİ'ye yönelik yapılacak tanımını etkileyen ana unsurlar olarak görülmektedir (kobigirisim.net).

KOBİ'ye yönelik kavramsal açıklama araştırmacının eğilimlerine göre değişebilmekle birlikte, bu konuda ülkelerdeki farklı kurumlar ve yasalara göre de değişkenlik göstermektedir. Bu tanımlamaların genel özelliği KOBİ tanımının ekonomik değerlere odaklanmasıdır. Bu nedenle, çeşitli faaliyet alanlarına bakıldığında KOBİ'lerin tanımının ülkeye ve ekonomiye göre farklılık gösterdiği, bu

tanımlarda çalışan sayısı, yıllık satışlar ve mali bilanço değerleri ana kriterler olduğu görülmektedir (Şimşek, 2002: 1).”

Söz konusu, AB’de bir şirketin "mikro ölçekli" KOBİ şeklinde onaylanabilmesi maksadıyla 10'dan az çalışanın, yıllık cirosunun ve 2 milyon Euro'dan az mali dengesinin olması gerekmektedir. "Küçük" bir KOBİ için ise çalışan sayısı 50'den az ve yıllık satışları 10 milyon Euro'dan düşük olmalıdır. Örneğin Avrupa’da en büyük KOBİ konumunda olan Midscale, 250'den az çalışana, 50 milyon Euro'dan az yıllık satışlara ve 43 milyon Euro'dan az mali dengeye sahiptir. Türkiye'deki bu KOBİ'lerin tanımı ise AB sınıflandırmasına göre yapılmıştır. Söz konusu duruma göre, "mikro ölçekli" KOBİ olarak sınıflandırılabilmek için yıllık satışı veya yıllık bilançosu olan çalışan sayısını 1 milyon TL'yi geçmemesi gerekmektedir. "Küçük" bir KOBİ için çalışan sayısı 1049 civarında olmalı ve yıllık satışları veya mali bilançosu 8 milyon lirayı geçmemelidir. Orta koşul, şirketin 250'den az çalışanı, yıllık satış veya bilançosunun 40 milyon TL'den az olması gerekmektedir. Belirtilen rakamlar dışında daha yüksek rakamlara geçmek için hem yıllık satış hem çalışan sayısı hem de mali denge için belirlenen limitin aşılması durumunda KOBİ'yi yeniden boyutlandırmak gerekmektedir (KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2015-2018: 27).

## **2.2 KOBİ Önemi**

1970'li yıllara denk ülkelerin ekonomik kalkınmalarının temeli şeklinde büyük şirketleri görmüş, politikalarını ve gelişme faaliyetlerini onlara göre düzenlemiştir. Bununla birlikte 1970 sonrasına kadar, özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık gibi ülkelerde KOBİ’lere karşı akademik anlamda artan bir ilgi olmuş ve KOBİ'lerin büyük işletmelere göre daha kolay çalışabilmesi KOBİ'ler için büyük işletmelere kıyasla önemli avantajlar olarak görülmüştür. Bu nedenle, KOBİ'lerin birçok ekonomide büyümenin itici güçlerinden biri olacağı ve daha rekabetçi hale geleceğinin kabulü önemli kavramdır. Bunların önem kazanmasına yönelik önemli neden 1970 yılında gerçekleşen ekonomik krizdir. Özellikle büyük şirketlerde artan üretim, 1970 ekonomik krizinden sonra giderek daha az önemli hale gelmiştir. İstihdama ve kaynakların korunmasına yapılan katkılar, KOBİ'leri birçok ekonomi politikası gündeminde öne çıkarmıştır (Yılmaz, 2015: 4).”

Tüm gerçekleşen çalışmalar sonucunda rekabet işlevinin sonucunda gelen zorlukları da göz önüne alan AB "Küçük Adımla Düşün" tanıtımı ile bunlara verdiği önemi ortaya koymuştur (Yardımcı, 1998: 28).

Elbette Ülkemiz gibi diğer birçok ülkede KOBİ'lerin 3'ten fazla şirkete ait olduğu tespit edildi. Ayrıca araştırmalar, KOBİ'lerin yenilikçi ürün ve hizmetler yaratmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. KOBİ'ler katma değer, istihdam verileri ve ihracat açısından ülke ekonomisi için vazgeçilmezdir. Aşağıdaki tablo ülkelere göre KOBİ'lerin ekonomideki yüzdelerini göstermektedir.”

**Tablo 2.1:** KOBİ Bazı Göstergeler

Ülke	Referans Yıl	KOBİ Sayısı	KOBİ'lerde İstihdam (Milyon Kişi)	KOBİ'ler Tarafından Oluşturulan Gayri Safi Katma Değer (Milyon Avro)
AB28	2013	21,571 Milyon	88,844	3.667
ABD	2011	18,2 Milyon	48,7	3.300
Japonya	2012	3,9 Milyon	33,5	-
İsrail	2011	370 Bin	1,2	45
İtalya	2013	3,7 Milyon	11,5	459
İspanya	2013	2,4 Milyon	7,6	281
Hollanda	2013	802 Bin	3,6	189
Norveç	2013	282 Bin	1	156,2
Brezilya	2011	4,2 Milyon	23,3	600
Rusya	2011	1,7 Milyon	11,4	700
Hindistan <sup>1</sup>	2011	24,5 Milyon	73	-
G. Kore*	2012	3,35 Milyon	13,06	-

**Kaynak:** 2015-2018 KOBİ SEP

Ekonomik refah düzeyi her ne kadar yüksek olursa olsun mutlaka KOBİ'ler büyüme potansiyellerini ve rekabet güçlerini artıran önemli ekonomik birimler olarak büyük önem taşımaktadır. Tablo 2.1'de listelenen ülkelerin çoğunda, hemen hemen tüm işletmeler KOBİ'lerden oluşmaktadır. KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki önemini gösteren önemli göstergeler, KOBİ'lerin istihdama yaptıkları katkı ve yarattıkları katma değerdir. Bu kapsamda Tablo 1'e göre; Avrupa Birliği'ne üye 28 ülkede bu küçük işletmelerde 88,8 milyon çalışırken Hindistan'da bu miktar 73 milyondur. Bununla birlikte küçük işletme yarattığı brüt katma değer AB üye 28 ülkede 3,6 milyar Avro civarındayken, ABD'de bu miktar 3,3 milyar Avro'dur. Bu durum küçük işletmelerin ülke ekonomisindeki katkılarını kanıtlamaktadır (Akgemci, 2001: 12).

Ticari rekabetin ekonomik sistemlerin en önemli belirleyicisi olduğu ülkelerde, ekonomik sistemlerin düzgün işleyişi ile bu sistemlerdeki KOBİ'lerin potansiyeli arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. KOBİ'ler, işletmelerin yerine getirmesi zor olan bazı işlevleri gerçekleştirebildikleri için bu ekonomik yapıya aktif olarak katkıda bulunmaktadır. Bazı şirketler, faaliyet gösterdikleri sektörde işin gereği olarak küçük ve orta ölçekli işletme statüsünü korurken, bazıları ise ölçeklerini korumak ve kişisel olarak ilerlemek istemektedir. Dolayısıyla, rekabetin yüksek olduğu piyasa koşullarında bir ekonominin dalgalı yapısı ve gücü, KOBİ'lerin o ekonomideki faaliyetleri ve rekabet güçleri ile doğrudan ilişkilidir (Gültekin, 1999: 8-9).”

Ciddi krizlerin ülke ekonomileri ve Türkiye ekonomisi üzerindeki etkisini azaltan ve ekonomik krizlerin aşılmasında önemli etken olan rol küçük işletmeler, sosyal hayatta ve ekonomide önemli rol oynamaktadır. KOBİ'ler ülke çapındadır ve bölgeler arasındaki gelişmişlik farklılıklarının giderilmesinde ve homojenleştirilmesinde ve dolayısıyla gelir düzeylerinin dağılımında önemli bir rol oynamaktadır (Sarıaslan, 1996: 23).”

**Tablo 2.2:** Türkiye’de Sektör ve Çalışan Sayılarına Göre Girişimlerin Dağılımı

Sektör (Nace Rev.2)	Çalışan Sayısına Göre Girişim Sayısı				
	0-9	10-49	50-249	0-249	> 250
A Tarım, Ormanlık ve Balıkçılık	28.619	1.537	211	30.367	22
B Madencilik ve Taş Ocaklığı	5.475	1.437	352	7.264	60
C İmalat	371.608	44.668	8.882	425.158	1.627
D Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtım	3.931	418	167	4.516	62
E Su Temini; Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetleri	3.044	384	103	3.531	81
F İnşaat	210.095	36.027	7.115	253.237	510
G Toptan ve Perakende Ticaret; Motorlu Kara Taşıtlarının ve Motocikletlerin Onarımı	1.189.401	47.583	4.272	1.241.256	472
H Ulaştırma ve Depolama	548.578	10.929	1.387	560.894	219
I Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri	290.907	12.715	1.597	305.219	307
J Bilgi ve İletişim	37.877	2.401	426	40.704	86
K Finans ve Sigorta Faaliyetleri	24.702	1.026	161	25.889	75
L Gayrimenkul Faaliyetleri	49.662	1.562	160	51.384	15
M Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler	182.344	9.697	738	192.779	117
N İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri	39.727	5.382	2.840	47.949	876
P Eğitim	21.307	6.284	885	28.476	345
Q İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri	37.682	3.995	870	42.547	291
R Kültür, Sanat, Eğlence, Dinlenme ve Spor	33.470	837	138	34.445	13
S Diğer Hizmet Faaliyetleri	224.781	3.672	263	228.716	32
<b>TOPLAM</b>	<b>3.303.210</b>	<b>190.554</b>	<b>30.567</b>	<b>3.524.331</b>	<b>5.210</b>
<b>Ölçeklerine Göre İşletmelerin Dağılımı</b>	<b>%93,6</b>	<b>%5,4</b>	<b>%0,9</b>	<b>%99,9</b>	<b>%0,1</b>

Kaynak: 2015-2018 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı

Gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler bu küçük işletmelerin ekonomik ve sosyal yeteneklerinin farkında olmakta ve onları daha rekabetçi hale getirmek ve teknolojik altyapılarını geliştirmek için dikkatle stratejiler geliştirmektedir. Bu bağlamda küçük işletmelerin çeşitli sektörlerde rekabet gücü ve yapısı ülkelerin küresel rekabette başarılı olmalarını sağlamaktadır (Yılmaz, 2015: 15).”

Küçük ve orta ölçekteki işletmeler gelişmiş dünya ülkelerine benzer şekilde ülkemiz ekonomisinde büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda Tablo 2’deki veriler değerlendirildiğinde; küçük ve orta ölçekteki işletmelerin ülkemiz ekonomisindeki yeri net bir şekilde anlaşılabilir. Tablo 2’ye bakıldığında, tüm sektörlerde etkinlik yayınlayan şirketlerin çalışan sayılarına bakıldığında mikro şirketler %6,6, küçük şirketler %5,4, orta ölçekli şirketler %0,9 olduğu görülmektedir. Bu sektörlerdeki çalışan sayıları dikkate alındığında KOBİ’lerin yoğunluğu ortaya çıkmaktadır. Genel orana bakıldığında 0,249 bağlı ortaklığı bulunan şirketlerin toplam şirket sayısı içindeki payı 0.9’a denk gelmektedir. Bu oranlar, KOBİ’lerin Türkiye ekonomisindeki yerini açıkça göstermektedir (KOBİ’ler için Eylem Planı ve Stratejisi 2015-2018: 28).

Esnek yapıları sayesinde Türkiye’nin sosyal ve ekonomik yapısındaki gelişmelere, teknolojik değişimlere büyük işletmelere göre daha kolay uyum sağlayabilen küçük ve orta ölçekli işletmeler, günümüz Türkiye ekonomisinde önemli bir konuma ve öneme sahiptir. Ayrıca KOBİ’ler ekonomiye sermaye ve kişisel tasarruf sağlamada aktif rol oynayarak sermaye oluşum sürecine katkıda bulunmaktadır (Özcan, 1995: 22).

Ülkede sürdürülebilir yerel kalkınma döneminde KOBİ’lerin etkisi şüphesiz önemlidir. Bu özellikleri sayesinde KOBİ’ler faaliyet gösterdikleri sektörlerde ekonominin yenilikçi ve yaratıcı potansiyelini ortaya çıkarabilmekte ve ekonomik kalkınmayı hızlanmasına ve gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda geliştirilen farklı ve yenilikçi fikirler toplumun her kesiminde yaygınlaştırarak uygulanmaktadır (Yapar, 2015: 8). KOBİ’ler küçük ve büyük tüm yerleşim yerlerinde faaliyet gösterebilen, toplumun tüm kesimlerindeki insan sınıflarıyla aktif olarak etkileşime giren küçük işletmelerdir. Bu nedenle ülke ve bölgelerin kalkınmasını sağlamak için küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurulmasını ve gelişmesini sağlayan fırsatların yaratılması önemlidir. Bölgesel kalkınma farklılıkları olan ülkelerde, bu gelişme aşamaları arasındaki boşluğu kapatmanın en iyi

yollarından biri KOBİ'lerin kurulmasını ve gelişmesini desteklemektir (Sariaslan, 1996: 23).

## **2.3 KOBİ'lerin Üstün ve Zayıf Yönleri**

KOBİ'ler, sahip oldukları olanaklar ve şartlar nedeniyle diğer büyük şirketlere göre birçok avantaj ve dezavantaja sahiptir. Bu güçlü ve zayıf yönler iki ana başlık altında ele alınmaktadır.

### **2.3.1 KOBİ'lerin Üstün Yönleri**

Genel olarak KOBİ'ler büyük şirketlere göre değişen piyasa koşullarına uyum sağlamalarını kolaylaştıran küçük ve esnek bir yapıya sahiptir. Bu firmalar, faaliyet gösterdikleri pazarlara sundukları hizmet ve ürünlerle ilgili müşteri tercihlerindeki farklılıkları tespit edebilir ve olası kayıpları önlemek için gerekli adımları atabilir. Faaliyet gösterdikleri sektör için uzmanlaşmış bir araştırma altyapısına sahip değildirler, ancak o sektöre ait pazarların alt bileşenleridirler. Bu durum, rekabetin oldukça yoğun olduğu bir piyasada arz-talep dengesinin neden olduğu aksaklıklara ve bu aksaklıkları öngörerek aksiyon alabilme kabiliyetine bağlı olarak müşteri beklentilerini yükseltmektedir. Pazardaki talep boşlukları da yeni ürün tasarımları veya sunumları şeklinde tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2015: 19).”

Pazardaki bir müşteriden bir ürün veya hizmetin satın alınması müşterinin seçiciliği ve sonraki talebi ile şekillenmektedir. Bu nedenle KOBİ'ler mevcut ürünleri iyileştirip modifiye ederek ürün ve hizmet pazar payını genişletebilme yeteneğine sahiptir. Bu açıdan bakıldığında, halihazırda iş yapan büyük şirketlerin aslında faaliyetlerine küçük ve orta ölçekli işletmeler olarak başladıkları ve zamanla büyüdüğü görülmektedir. Bu nedenle, gelişmekte olan sektörler söz konusu olduğunda, KOBİ'ler ekonomik anlamda canlılık ve çeviklik kazandırmada önem arz etmektedir (Dane, 2010: 12).”

Küçük veya orta ölçekli işletmelerin güçlü yönlerinden biri, yenilik yapma yetenekleridir. Esnek ve dinamik yapısı sayesinde faaliyet gösterdikleri sektörün müşteri grubuna yakındırlar, değişen gereksinimleri doğru anlayabilir ve bu durumdan faydalanabilirler. Nakit sermayeye ek olarak, ekonomik kalkınma ile doğrudan bağlantılı bilgi altyapısının geliştirilmesi nedeniyle insan kaynağı olarak

beşerî sermayenin önemi artmaktadır. Aslında bu durum KOBİ'lerin yenilikçi faaliyetlerine önemli katkı sağlamaktadır (Yalçın, 1986: 24-26).”

Yüksek sermaye, gelişmiş insan kaynakları ve alt yapıları bulunan büyük ölçekli şirketler, ileri düzeyde Ar-Ge faaliyetleri yönetme yeteneğine sahip olsa da “KOBİ'lerin Küresel Sektöre Katkısının Artırılması” raporunda da belirtildiği üzere küçük şirketler yenilikçi hizmet ve ürünlerin önemli bir kısmını sağlamaktadır. Ayrıca bu raporda belirtildiği üzere Avrupa Birliği ülkelerinde biyo-teknoloji alanlarında inovasyon ölçüsü olarak kullanılan patentlerin yaklaşık yarısı KOBİ'ler tarafından geliştirilmiştir (OECD Raporu, 2017: 7).

Büyük işletmelere kıyasla küçük yapısı bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerin çalışanları arasında doğrudan iletişime izin vererek bürokratik ilişkilerin maliyetini ortadan kaldırmaktadır. Kaynakların verimli kullanılmasının yanı sıra bu durum KOBİ'lerin temel avantajlarından biridir. Çalışanlar ve işverenler arasında yakın bir bilgi ve deneyim alışverişi, çalışanların koordinasyon sürecini hızlandırır ve daha verimli çalışmalarını sağlar. Büyük şirketler üretim yaparken, küçük ve orta ölçekli şirketler de artan maliyetler ve düşük kar marjları nedeniyle tercih edilmeyen faaliyetleri yürütürler. Bu, düşük kapasite kullanımını ve kaynakların verimsiz kullanımını önler (Sarıoğlu, 1996: 71).”

Bu bağlamda KOBİ'lerin büyük işletmeler karşısındaki bazı üstünlükleri şu şekilde sıralanmaktadır (ekodialog.com):

- Ekonomik alanda yaşanan gelişmelere çok daha kolay adapte olur.
- Ekonomilerin dinamizmine dinamik yapıları ile yön verirler .
- Yenilikçilik ve girişimcilik potansiyeli yüksektir
- İstihdama katkıları sayesinde, işsizliği çözmeye önemli bir rol oynar
- Değişikliklere kolayca uyum sağlayabilen esnek bir yapıya sahiptir
- Faaliyet gösterdiği alanda bölgesel kalkınmaya katkı sağlar
- Başarılı olmaya kararlı girişimcileri ağırlar
- Sermaye oranları ne kadar yüksekse işlerinin gerektirdiği ölçüde finansal krizlere karşı daha dirençli hale gelirler

### 2.3.2 KOBİ'lerin Zayıf Yönleri

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin zayıf yönleriyle ilgili pek çok önemli sorun belirlenmiştir. KOBİ'lerin büyük işletmelere göre birçok avantajı olsa da bu avantajları sınırlayan güvenlik açıkları da bulunmaktadır. Ancak, özellikle 1970'lerden itibaren, KOBİ'lerin gelişimine yönelik akademik araştırma ve destek önlemleri, bu eksikliklerin ve zayıflıkların başlangıç noktalarını belirlemeye ve bunlardan kaynaklanan olumsuzlukları en aza indirmeye çalışmaktadır (Zengin, 2010: 62).”

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin belirlenen zayıf yönlerinin en önemlisi yönetim ve organizasyon faaliyetleri alanında yaşanmaktadır. Büyük şirketler gibi KOBİ'lere belirli görevleri dağıtan yerleşik yönetim, organizasyon yapısı yoktur. Etkinliğin dar konulardan oluşması, etkinliğin tamamını gerçekleştirmek için farklı görev dağılımlarının yapılmasını engellemektedir. Pazarlama, satış, muhasebe ve üretim gibi birimler şirketin temel yapısında oluşturulmamıştır (Yılmaz, 2015: 13).”

KOBİ'lerin bir diğer önemli zayıflığı da teknolojik değişimleri iyi takip edememesidir. KOBİ'ler, sınırlı sermaye ve nitelikli ve kalifiye eleman istihdam etmek için yeterli kaynak bulamamaları nedeniyle bilgi çağının teknolojik değişim ve gelişmelerine uyum sağlamak için yoğun çaba göstermektedir (Çevik, 2018: 54). Çoğunlukla literatürde ölçek ekonomileri olarak tanımlanan, üretimi artırarak birim fiyatları düşürebilen uygulamalar yüksek başlangıç sermayesi gerektiren ve öncelikle büyük şirketlerde bulunan uygulamalardır. Bu durum KOBİ'lerin teknoloji kavramı öğrenmesini ve uygulamasını zorlaştırmaktadır (Yalçın, 2006: 29).”

Teknoloji gelişimini yakından takip edememe ve adapte olamama, KOBİ'lerin Ar-Ge araştırmalarına gerekli önemi verememeleriyle yakından bağlantılıdır. Ar-Ge araştırmaları son derece belirsizdir ve sonuçlar ancak uzun vadeli çabaların bir sonucu olarak ortaya konmakta, şirketlere yenilikçi ürünler yaratma konusunda farklı algılar verirken, üretim odaklı KOBİ'ler gerekli kaynak aktarımını sağlayamamaktadır. Bu durum, Ar-Ge faaliyetleri ile ilişkili yüksek riskler ve sonuçta ortaya çıkan amaçlanan sonucun belirsizlikleri ile doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla bu faaliyetler, sınırlı sermayeli küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından kısa vadede sonuç vermeyen faaliyetler olarak algılanmaktadır (Kılıçlı, 2016: 34).”

Tipik olarak küçük, düşük talepli pazarlarda faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler, sınırlı finansal kaynakları nedeniyle ölçek ekonomilerinin sağladığı maliyet tasarrufu avantajlarından mahrum kalmaktadır. Yeni üretim teknolojisinin maliyetinin yüksek olması nedeniyle KOBİ'lerin mevcut teknoloji seviyelerini koruyarak faaliyetlerine devam etmeleri gerekmektedir. Bu şartlar altında kalitesiz, birim fiyatları yüksek üretim teknolojisine göre daha yüksek ürünler üretilmektedir” (Yalçın, 2006: 33).

KOBİ üretim faaliyetlerinde bahsi geçen zaaflar pazarlama faaliyetlerine de yansımaktadır. Yönetim ve organizasyon faaliyetlerinin zayıf yönlerinde de belirtildiği gibi KOBİ'lerin bu faaliyetleri yürütecek birimleri ve uzmanlaşmış pazarlama personeli bulunmamaktadır (Çevik, 2018: 54). Diğer faaliyetler gibi, satış faaliyetleriyle birlikte gelen pazarlama faaliyetleri de öncelikle işletme sahipleri tarafından gerçekleştirilir. Bu nedenle büyük müşterileri hedeflemenin birincil yolu olan reklam ve fuarlara katılım gibi faaliyetler ancak belirli bir büyüklüğe erişmiş küçük işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir (Dane, 2010: 29).”

KOBİ'lerin büyük şirketlere kıyasla zayıf yönlerinin bir diğer önemli yönü de sınırlı eğitim faaliyetleridir. Büyük şirketlere yeni girenler, birikmiş iş bilgileri ve büyük şirketlerin faaliyet alanlarındaki yenilikleri takip etme ihtiyacı sayesinde ilerleme ve yenilik için fırsatlar bulabilmektedir. Bu durum sadece büyük şirketlerin insan kaynaklarına katkı sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda bilgi büyümesinin de temellerini atmaktadır. Küçük işletmelerde ise kurum içi eğitimler genellikle kalfalık veya kalfalık-çıraklık ilişkisi çerçevesinde belirli kalıpları bozmadan yapılmaktadır. Bu nedenle, işletmenin yenilenmesi için gerekli bilgi ve deneyim altyapısı henüz oluşmadığından işletmenin eski düzenden çıkması oldukça zordur. Bu tür yenileme gereklilikleri kapsamında eski düzende kalan firmaların faaliyetlerinin durması söz konusu olabilmektedir” (Dane, 2010: 20).

KOBİ'lerin eğitim faaliyetlerindeki zayıflıkları, rekabet güçlerinde de zayıflıklara yol açmaktadır. Düşük teknoloji ile üretim altyapısı ile çalışmak, küçük ve orta ölçekli işletmeler için ürünlerin birim fiyatını artıracak ve bu da pazarın özenle seçilmiş taleplerini karşılayacak özelliklere sahip olmayan ürünlerle sonuçlanacaktır. Bu durum KOBİ fiyatlandırmasını ve niteliksel rekabet gücünü negatif yönde etkilemektedir (Çevik, 2018: 55). Bu faktörlerin yanı sıra müşteri hizmetlerine yönelik kısmi kısıtlamalar KOBİ'lerin rekabet gücünü olumsuz etkilemekte ve

KOBİ'lerin zaaflarının temel sorunlarından birini oluşturmaktadır” (Yalçın, 2006: 36).

Büyük işletmeler göre KOBİ'lerin bazı temel zayıflıkları şu şekilde sıralanmaktadır (ekodialog.com):

1. Ar-Ge ve teknolojinin etkin kullanımını konusunda yetersiz farkındalık ve bilgi eksikliği.
2. Garanti sağlamanın zorluğundan dolayı KOBİ'ler bankaların işletmeler için ayrılan kredilerden tam olarak yararlanamamaktadır.
3. Temel işletme fonksiyonlarından biri olan pazarlama uzmanlığının olmaması nedeniyle en yeni pazarlama yöntemleri kullanılamamaktadır.
4. Yüksek kaliteli ama düşük maliyetli ürünlerin üretimi sınırlı olmaktadır.
5. KOBİ yöneticilerinin çalışan yönetimi ve organizasyon becerileri çok düşük düzeydedir.
6. Sınırlı sermaye kaynakları, rekabet avantajı sağlayan çok az ileri teknoloji yatırımı olduğu anlamına gelmektedir.

#### **2.4 KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri**

Türkiye'de iş yapan şirket sayılarına ve genel olarak istihdam yaratan faktörlere dikkate alındığında KOBİ'lerin ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. KOBİ'lerin tarihsel süreçte değişimi ve gelişimi şu şekildedir:

Küçük işletmelerin tarihi gelişimi, ilk kez Mahmut Ali Evran tarafından oluşturulan Ahilik Sistemi ile başlamıştır. Başlangıçta sosyal güvenlik ve eğitim hizmetleri gibi faaliyetlerle başlayan örgüt, daha sonra dayanışma ticareti yapan çok sayıda insanı bir araya getirebildiği için çeşitli sektörlerdeki sorunları çözmek için oluşturulan bir lonca örgütüne dönüşmüştür (Kılıçlı, 2016: 24).

Bu yapı da günümüz üretim kooperatiflerinde olduğu gibi genel olarak Ahilik Sisteminin yaptığı faaliyetlere benzer şekilde üretimde standart bir seviye ve kaliteli ürün standardına ulaşmak için faaliyetlerini devam ettirmekteydi (KOSGEB, KOBİ Ekonomi Tarihi Geliştirme, 2003: 3).

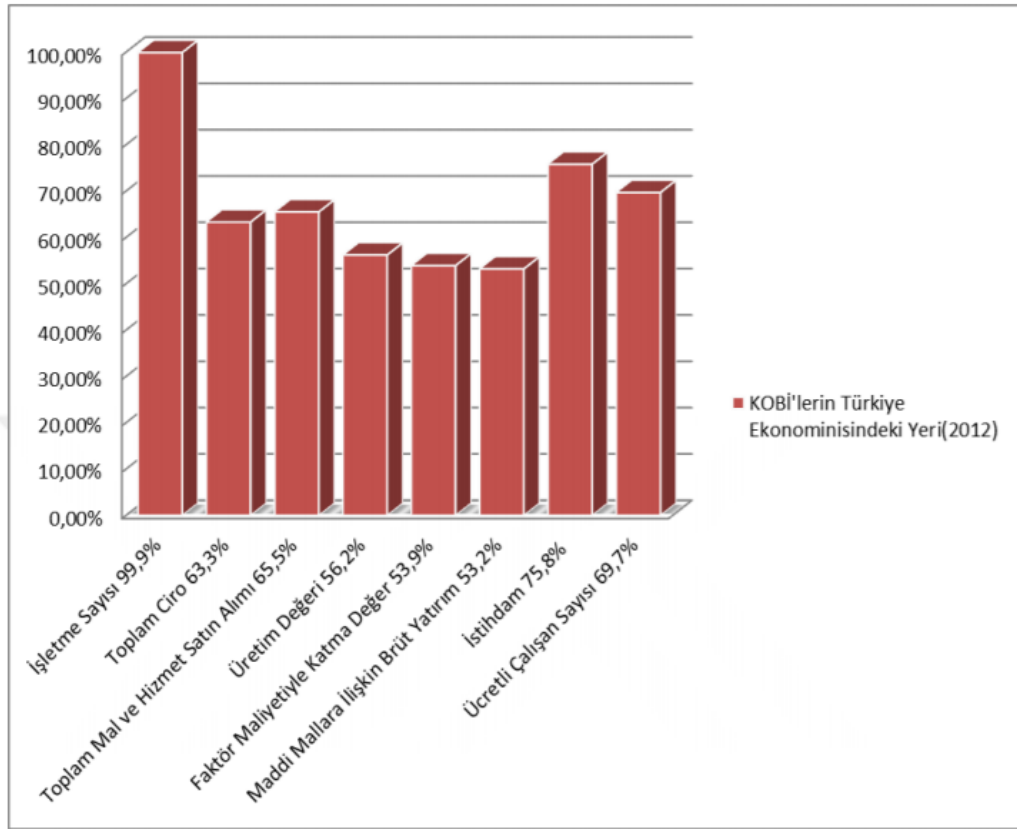
15. ve 16. yüzyıllarda Türkiye'de ana faaliyeti el sanatları olan zanaatkarlar ve tüccarlar diğer ülkelere göre daha yüksek bir düzeye ulaşmıştır. 17. yüzyıldan sonra Avrupa'da patlak veren Sanayi Devrimi'nden sonra mekanizasyon ve seri üretim faaliyetleri hızlanmış ve ülke ekonomisi küçük işletmelere daha az bağımlı hale gelmiştir. Bu durum göz önüne alındığında, KOBİ'lerin önemi eskisine göre önemli ölçüde düşmüştü. 19. yüzyılın sonlarında, küçük imalat faaliyetleri büyük şirketlere kıyasla tamamen rekabetsizdi. Bu, bir öz savunma yapısının kurulmasını gerektiren KOBİ'lerin örgütlenmesine yol açtı. Geçmişte farklı isimler altında kurulan bu teşkilatlar özellikle Tanzimat döneminde çıkartılan kanunlarla teşvik edilmiştir (Çevik, 2018: 59).

Cumhuriyet döneminde ve sonrasında 1929'da tüm dünya ülkelerini etkisi altına alan ekonomik krizin yaşanması, 1933-1938 yılları arasında bu krizi en az hasarla atlattık için birçok önlemi içeren bir kalkınma planının uygulanmasına yol açtı. Özünde, bu plan ekonomide arz ve talep arasında bir denge sağlamayı amaçladığından, küçük ve orta ölçekli işletmelere kıyasla, kamu iktisadi teşebbüsleri (KİT'ler) ve öncelikle kamu kontrolünde faaliyet gösteren büyük işletmeler daha önemli hale geldi. Sonraki 10 yıl, II. İkinci Dünya Savaşı'nın olumsuz etkileri nedeniyle Türkiye, tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi 1950'lerin başına kadar devam eden bir ekonomik büyüme durgunluğu yaşadı (Çevik, 2018: 60). Çok partili dönemin başladığı 1950'den 1963'e kadar olan dönemde özel işletmelere verilen desteğin artması ve sonraki dönemde gerçekleştirilen beş yıllık kalkınma planları nedeniyle küçük ve orta ölçekli işletmelerin sayısı önemli ölçüde artmıştır. Plan, KOBİ'lerin ticari faaliyetlerine ve karşılaştıkları temel sorunlara olası çözüm yöntemleri içermektedir. Tüm bu faaliyetlere ek olarak, bu dönemlerde geliştirilen kalkınma planları KOBİ'leri net olarak tanımlamamış olsaydı, uygulanan politikalar daha iyi seviyelere ulaşabilirdi (Çevik, 2018: 60).

KOBİ'lerin uzun vadeli planlanması için ihtiyaç duyulan stratejilerin geliştirilmesi ve bunların uygulamaya konması Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne uyum süreci ile başlamıştır. Özellikle bu dönemde küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik politikalar bu tür işletmelerin gelişimi ile doğrudan bağlantılı bir sistem oluşturulması ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Teşkilatı (KÜSGET) adı verilen kuruluşlar vurgulanarak formüle edilmiş ve Sanayi Eğitim ve Geliştirme Merkezi (SEGEM) kurulmuştur. 1980'li yılların sonlarına kadar aktif olan bu

kurumlar 1990 yılında KOBİ Kalkınma Destek Bürosu (KOSGEB) adı altında entegre edilmiştir. Avrupa Birliği'ne uyum sürecinin ardından başlayan süreçte KOBİ'lere yönelik araştırmalar ve KOBİ'lerin AB'de uygulanan KOBİ politikalarına uyum sağlamalarına yardımcı olacak tedbirlerin düzenlenmesi çabaları ön plana çıkmış ve ivme kazanmıştır. Aslında bu durumun en somut örneği, Türkiye'nin 2002 yılında Avrupa KOBİ Şartnamesi'ni imzalaması ve KOBİ'lere yönelik programı daha spesifik hale getirmek için Avrupa Birliği ile çalışmaya karar vermesidir. Bu somut adımlardan biri de 2005 yılında Bakanlar Kurulu kararı ile ortak bir KOBİ tanımı oluşturmak için KOBİ tanımları, nitelikleri ve sınıflandırmalarına ilişkin kuralların yayınlanmasıyla atılmıştır. Bu yönetmelik, KOBİ tanımına giren sanayi grupları ile sınırları netleştirmiştir (Kılıçlı, 2016: 25-26).”

Sonuç olarak küçük işletmelerin Türkiye’de tarihsel gelişim süreci incelendiğinde son yıllarda KOBİ’ler için oluşturulmuş ve oluşturulması hedeflenen politikaların arttığı görülmektedir. Bu durum KOBİ’lerin ülke ekonomisindeki öneminin temel göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir.



Şekil 2.1: Türkiye’de KOBİ’lerin Ekonomisindeki Yeri

Şekildeki veriler KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki temel göstergelerdeki paylarını gösterilmektedir. TÜİK'in 2012 yılı için belirlediği bu verilere göre, KOBİ'ler toplam işletme sayısının yaklaşık %99,9'unu, toplam istihdamın yaklaşık %75,8'ini, toplam cironun %63,32'sini ve toplam mal ve hizmetleri oluşturmaktadır. Satın alınanın %65,5'ini, üretim değerinin %56,2'sini ve faktör maliyeti ve katma değerini %53,9'unu oluşturmaktadır. Bu veriler KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki önemini vurgulamaktadır (KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2015-2018: 30).



### **3. TÜRKİYE’DE KOBİ’LERİN EKONOMİDEKİ YERİ VE ÖNEMİ**

#### **3.1. Türkiye’de KOBİ’lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi**

Türkiye’de KOBİ’lerin önemi 1990 yılından itibaren daha iyi anlaşılmıştır. Bu tarihten itibaren hazırlanan kalkınma planlarında girişimcilik ve KOBİ ile ilgili net kararlar alınarak uygulanmıştır. Bu konuda dünyada bazı ülkelerin KOBİ ile ilgili girişimleri ve bu girişimlerin sonuçları önemli belirleyici etken olmuştur. Örneğin güçlü bir ekonomiye sahip Japonya’da KOBİ’lerde çalışan sayısı ve değer yaratma payı oranları finansal verileri olumlu yönde etkilemektedir. Bu nitelikler çerçevesinde KOBİ’ler sosyal ve ekonomik alanlarda önemli girişim olarak kabul edilmektedir.

Bu bağlamda Türkiye’de KOBİ’lerin değeri ve önemi özellikle Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda (2001-2005) vurgulanmıştır. Plan çerçevesinde KOBİ’lerin önemi şu şekilde sıralanmaktadır: Rekabet gücünü artırır, teknoloji ve ürün kalitesini iyileştirir, rehberlik ve danışmanlık hizmetleri sağlar, finansman kaynakları ve araçları geliştirir ve ana tedarik endüstrilerini geliştirir.

Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) çerçevesinde iş ortamının iyileştirilmesi kapsamında KOBİ’lerle ilgili şu strateji ve hedefler belirlenmiştir:

- Ekonomide önemli bir yeri olan KOBİ’lerin kurumsal yönetişiminin geliştirilmesi, İŞGEM benzeri destek kurumları aracılığıyla teknik yardım sağlanması, uygun şartlarda çeşitli finansman imkanlarının artırılması iş ortamının gelişmesi yönünden oldukça önemlidir.
- Başta KOBİ’ler olmak üzere girişim sermayesi, başlangıç sermayesi ve kredi garanti sistemi geliştirilerek işletmelerin kredi işlemleri geliştirilecektir.
- KOBİ’lerin ve girişimcilerin rekabet güçlerini artırmak ve yeni pazarlara açılmalarını sağlamak adına iş kurma ve iş geliştirme kapsamında eğitim ve danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır.

- Farklılaştırılmış KOBİ politikaları, Bölgeler arası yakınsama ve rekabet amaçları doğrultusunda uygulamaya geçirilmelidir. Bu doğrultuda finansman kaynaklarının genişletilmesine ve finans araçlarının çeşitlendirilmesine, ihtiyaç duyulan nitelikli iş gücünün yetiştirilmesine, pazara ve teknolojiye erişimin kolaylaştırılması sağlanmalıdır.

Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) kapsamında belirlenen strateji ve planlamalarda KOBİ'lerle ilgili alınan kararlar şu şekildedir:

- Ara malı ithalatının büyük payı ve uluslararası rekabeti kazanmış işletmeler, KOBİ'ler ve büyük işletmeler arasındaki performans göz önüne alındığında, daha koordineli hareket etmeliyiz.
- Özellikle imalat sanayinde; Teknoloji geliştirme, modern teknolojinin yaygın kullanımı, nitelikli insan gücü sağlanması, katma değeri yüksek ürünlerin verimliliğinin artması, gelişen yeni sektörlerle yatırım, üretim ve yönetim yapısının iyileştirilmesi gibi yapısal özellikler. Küçük ve orta ölçekli işletmeler çok önemlidir.
- Küçük ve orta ölçekli işletmeler, özellikle tüccar ve sanatkarlar, çalışan sayısı bakımından toplam işletmelerin %99,9'unu, istihdamın %76'sını, artı değerinin %54'ünü, yatırımın %50'sini ve üretimin %56'sını temsil etmektedir. 2012 yılı itibarıyla KOBİ'ler banka kredilerinin %25'ini kullanmakta ve ihracatın %60'ını almaktadır.
- Planlama döneminde küçük ve orta ölçekli şirketler, tüccarlar, esnaf ve kooperatiflere yönelik strateji ve eylem planları hayata geçirilmiş, Girişimcilik Kurulu oluşturulmuş, girişimcilere yönelik çeşitli destek ve ödüllendirme programları başlatılmış ve kümelenme desteği getirilmiştir. için mevzuat ve kapasite geliştirme çalışmalarına devam edilmesi
- Eklemeler Küçük ve orta ölçekli firmaların rekabet güçlerinin artırılması ve ekonomik büyümeye katkılarının artırılması öncelikli hedefdir. Bu kapsamda hızla büyüyen veya büyüme potansiyeli olan yenilikçi işletmelerin ve KOBİ'lerin hizmet, ürün ve iş modelleri açısından desteklenmesi önem arz etmektedir.

- Girişimcilik ve KOBİ'lerin desteklenmesinde kadın, genç, girişimcilik ve sosyal girişimciliğin yanı sıra yenilik, verimlilik, istihdam artışı, genişleme ve ortak girişimler gibi kriterlere de önem verilmelidir. Uygulamada, izleme ve değerlendirme süreçleri iyileştirilecek ve etki analizi ile sübvansiyonların ekonomiye katkısı değerlendirilecektir.
- Yeni girişimler ve KOBİ'ler için finansmana erişim, risk sermayesi geliştirme, bireysel risk sermayesi, kredi garanti fonları, mikro kredi uygulamaları ve sermaye piyasası fırsatları yoluyla kolaylaştırılacaktır.
- KOBİ'lerin araştırma, geliştirme, inovasyon ve ihracat kabiliyetleri uluslararası alanda güçlendirilecektir.
- Birbirleriyle ve büyük kurumlar, üniversiteler ve araştırma merkezleri ile iş birliği içinde daha organize faaliyetler ve küçük ve orta ölçekli şirketler topluluğu düzenlenecektir.
- KOBİ'lerin kurumsal ve yenilikçi marka iş modelleri geliştirmelerini sağlamak.

**Tablo 3.1:** Girişimcilik ve KOBİ'lere İlişkin Gelişmeler ve Hedefler

	2006	2012	2013	2018
Yeni Kurulan Şirket Sayısı (Bin)	53	39	50	75
Küçük İşletmeler ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tüm İşletmeler İçindeki Oranı (%) <sup>1</sup>	1,7	2,4 <sup>2</sup>	3,0	4,0
OSB'lerde Faaliyet Gösteren İşletme Sayısı	35.000	41.000	45.000	65.000
Tamamlanan OSB Sayısı	130	153	160	200
KOBİ'lerin İhracat Miktarı (Milyar Dolar)	50 <sup>3</sup>	90	100	150
İhracat Yapan KOBİ Sayısı (Bin)	44	50	52	60
KOBİ'lerin Ar-Ge Harcamalarındaki Payı (%)	10,0 <sup>3</sup>	14,9 <sup>2</sup>	17,0	20,0
TGB'lerde Faaliyet Gösteren Girişim Sayısı	604	2.174	2.500	4.000

**Kaynak:** 2006 ve 2012 yılı verileri TÜİK, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğine (TOBB) aittir. 2013 ve 2018 yılı verileri Onuncu Kalkınma Planı tahminleridir.

(1) Küçük İşletmeler ve Orta Ölçekli İşletmeler içindeki 20-249 kişi çalıştıran işletmeleri kapsamaktadır

(2) 2010 yılı verisidir.

(3) Kalkınma Bakanlığı tahminidir.

On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) kapsamında belirlenen strateji ve planlamalarda KOBİ'lerle ilgili alınan kararlar şu şekildedir:

- KOBİ ve girişimcilere yönelik yenilikçi finansman imkânları geliştirilecektir.

- Öncelikli sektörlerde start-up, yenilikçi KOBİ ve büyük firmaların iş birliği kapasitesini geliştirmeye yönelik platformlar kurulacak, eşleştirme ve ortak proje geliştirme desteği verilecektir.

**Tablo 3.2:** Girişimcilik ve KOBİ Hedefleri

	2018	2023
Ar-Ge Harcamalarının GSYH'ya Oranı (%)	0,96 <sup>1</sup>	1,8
Tam Zaman Eşdeğer (TZE) Cinsinden Ar-Ge Personeli Sayısı	153.552 <sup>1</sup>	300.000
Milyon Kişi Başına Doktora ve Üstü TZE Ar-Ge Personeli Sayısı	352 <sup>1</sup>	863

**Kaynak:** 2023 yılı verileri On Birinci Kalkınma Planı tahminleridir. (1) 2017 yılı verileridir.

### 3.2. Türkiye'de KOBİ'lerin Finansal Kaynakları

Türk KOBİ'leri için üç ana finansal destek kaynağı bulunmaktadır. Birincisi yurt içi ve yurt dışı banka kredileri, ikincisi leasing, faktoring ve yeniden sermayelendirme gibi yeni finansal ürünler, üçüncüsü ise devlet yardımları ve sübvansiyonlarıdır. Bu bölümde çeşitli finansal ürünler hakkında bilgi verilmiştir.”

#### 3.2.1. Yurt İçi Kredi Kaynakları

Türkiye “Halk Bankası, KOBİ'lere finansman imkânı sağlayan önde gelen kuruluşlardan biridir. Ayrıca diğer ticari bankalardan bazıları (Yapı Kredi Bankası, Vakıfbank, Eximbank vb.) KOBİ'lere kredi vermektedir. Ancak bu bankalar genellikle kredi vadelerini piyasaya göre belirlemektedir. Bu nedenle bir kamu bankası olan Türkiye Halk Bankası gibi yaygın bir finansman kaynağı olamamışlardır.”

##### 3.2.1.1 Türkiye Halk Bankası

Halk Bankası ve 2284 Sayılı Halk Sandıkları Kanunu, 8 Haziran 1933 tarihli resmi bültende 2430 sayılı Kanun ile yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu kanun çerçevesinde Türkiye Halk Bankası kurulmuştur. Ancak banka, 27 Ocak 1938 tarihinde 3331 sayılı Kanunla faaliyete başlamıştır. Sadece kamu fonlarına kredi verebilecek bankaların amaç ve yükümlülüklerini belirleyen Kurucu Kanun hükümleri 6698 sayılı Kanun ile değiştirilmiştir. 24 Mart 1950, 5652 sayılı Kanun'da, Halk Bankası'nın misyonu esnaf ve küçük sanat kooperatifleri gibi sanayi gruplarının kredi ihtiyaçlarını karşılamak ve kamu fonlarına finansman sağlamak şeklinde belirlenmiştir. Bunula birlikte Halk Bankası'nın diğer

bankacılık işlemlerini de yapabilme yetkisi bulunmaktadır. Ekonomik yapılanmada önemli rol oynayan tacir, esnaf ve küçük esnafın yanında yer alan banka, kurulduğu günden bu yana ilerlemeler kaydetmiş ve kredilerde önemli bir rol oynamıştır.”

Türkiye Halk Bankası'nın KOBİ'lere yönelik faaliyetlerinde esas aldığı kriterler aşağıdadır:

- Üretimi artırmak, yeni yatırımları teşvik etmek,
- Standartlara göre en son ve yeni teknolojiye dayalı üretime destek vermek,
- Yerli ve yabancı kaynaklardan sağlanan fonlarla KOBİ'lerin Avrupa Birliği ve diğer ülkelerdeki şirketlere göre rekabet gücünü artırmak.
- Pazarlanabilir ürünlerin finansmanı, istihdamı artıracak üretim, kalite ve standartların iyileştirilmesine yönelik yatırımlar, KOBİ'leri yurt içi ve yurt dışında dış ticarete yönlendirmek,
- KOBİ'lerin bilgi ve istihbarat ihtiyaçlarını karşılamak için danışmanlık ve eğitim hizmeti vermek, çalışanın eğitimini desteklemek.
- KOBİ'lere yeni girişimleri, pazarlamayı, ortaklıkları ve dış finansmanı teşvik etmede yardımcı olmak için diğer ülkelerdeki şirketlerle iletişim kurmak.

Banka'nın KOBİ' lere sağladığı krediler ise şunlardır:

- İmalat “Destek Kredisi, Teknoloji Destek Kredisi, Turizm Destek Kredisi, İhracat Sektörü Destek Kredileri, Taahhüt Sektörü Destek Kredisi, Taşımacılık Kredisi, Eczacı Destek Kredisi, Girişimci Kredisi, Franchising Destek Kredisi, Ticaret Destek Kredisi, İş Yerimi Yeniliyorum Kredisi, İstanbul 2010 Turizm Kredisi, İş Makineleri Kredisi , ISO 9000 Kalite Standartları Belgesi ve CE İşareti Kredileri, Fuar ve Sergilere Katılma Kredisi, Bilgisayar Yazılım Kredisi, Ürün Geliştirme Kredisi, Spot Kredi, Tedarikçi KOBİ Kredisi, KOBİ Bütçe Kredisi, TOBB Kredisi (sürelili olarak kullanılmıştır), KOBİ Takım Tezgahları Kredisi, KOBİ Çelik A.Ş. Takım Tezgahları Kredisi, Genç Girişimci Kredisi, Serbest Meslek Kredisi, Eximbank Sevk Öncesi TL KOBİ İhracat Kredisi, Eximbank Sevk Öncesi Döviz KOBİ İhracat Kredisi, Finansal Destek Kredisi, Teşvik Belgeli KOBİ Kredisi , Orta

ve Uzun Vadeli AYB Döviz Kredisi, Avrupa Konseyi Kalkınma Bankası Proje Kredisi, Avrupa Yatırım Bankası Sanayi Sektörü Kredisi, Global IV Kredisi' dir.”

Bu kredilerin verilış amaçlarına göre kredi türleri Şu başlıklar altında incelenebilir;

**Kooperatif Kredileri:** Esnaf Sanatkâr Kredi Kefalet Kooperatifleri kanalıyla, esnaf ve sanatkâr kesiminin finansman ihtiyaçlarının karşılanması ve ülke ekonomisine katkılarının artırılması amacıyla kullanılan kredilerdir.

**Fon Kredileri:** Küçük Sanayi Siteleri ile Organize Sanayi Bölgelerindeki işletmelerle diğer KOBİ'lere yatırım ve işletme kredisi şeklinde verilen kredilerdir.

**Ticari Krediler:** Ekonomiye yeni kaynaklar yaratılması, mal ve hizmet üretiminin teşviki için verilen kredilerdir. İhracat kredileri, Eximbank kaynaklı krediler bu kapsamda sayılmaktadır.

**Bireysel Krediler:** Bankacılık sektöründeki rekabet ortamı içinde, müşteri portföyünü genişletmek amacıyla verilen perakende bankacılık hizmetleridir.

### **3.2.1.2 Vakıfbank**

“Vakıfbank, yatırım bankacılığı faaliyetlerini ticari bankacılık faaliyetleri doğrultusunda yürütmek amacıyla proje bazlı orta ve uzun vadeli kredi ihtiyaçlarını teknik, ekonomik ve finansal açıdan değerlendirerek kredi sağlamaktadır. Vakıf bankası üç tür kredi sunmaktadır. Bunlar ticari krediler, Türk Eximbank'tan kısa vadeli ihracat kredileri, orta ve uzun vadeli krediler olacak şekilde sınıflandırılmaktadır.

“Dünya Bankası tarafından KOBİ'lerin kullanması için Vakıfbank aracılığıyla “Yatırım, İhracat, İşletme Kredisi” sağlanmıştır. Krediler 3 aydan 2 yıla kadar değişen faiz oranlarıyla sunulmaktadır. Döviz kredileri, döviz mevduat hesabına ortalama 3 ile 5 ve 6 aylık faizler karşılığında verilmektedir.”

Vakıfbank aynı zamanda ihracatı geliştirmek, ihracatı ve hizmetleri çeşitlendirmek, ihracata yeni pazarlar açmak, ihracatçıların dış ticaretteki payını artırmak ve rekabet gücünü sağlamak için yurt dışında da faaliyet gösteren bir çalışan kurumdur. Yatırımcıların ihtiyaç duyduğu desteği, güvenliği sağlamayı amaçlamaktadır. Yatırım mallarının yatırım ve ihracat amaçlı üretim ve satışını desteklemek ve teşvik etmek amacıyla Türk Eximbank tarafından uygulanan çeşitli

kredi programlarında Türk Eximbank kaynaklı Sevk Öncesi Türk Lirası ve Döviz İhracat Kredilerinin kullanılmasına aracılık etmektedir.

### **3.2.1.3 Türk Eximbank Kredileri**

“Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş. (Türk Eximbank), 1987 yılında devlet destekli bir ihracat finans kuruluşu olarak kurulmuş ve ihracatı teşvik politikalarında özel bir önem ve konum kazanmıştır. Yurtdışında faaliyet gösteren ihracata yönelik üretici ve girişimcileri, gelişmiş ülkelere benzer kısa, orta ve uzun vadeli nakit ve fiziki kredi, sigorta ve garanti programları ile desteklemektedir. KOBİ'lerin uluslararası düzeyde rekabet gücünün ve seviyesinin artırılmasında önemli rol oynayan ihracat kredisi Eximbank tarafından karşılanmaktadır.”

“Eximbank'ın sağladığı en önemli finansman destekleri; Sevk Öncesi İhracat Kredileri, Dış Ticaret Şirketleri Kredileri İhracat Kredileri, Yurtdışı Mağaza Yatırım Kredileri, Kısa Vadeli İhracat Alacakları İskonto Programı, Kısa Vadeli İhracat Kredi Sigortası Programı, İhtisas İhracat Kredisi ve Kredi Sigortası Programı, İhracata Yönelik İthalat Finansman Kredisi, İhracat Finansmanı Aracılık Kredisi Programı şeklinde sıralanmaktadır.”

### **3.2.1.4 Kalkınma ve Yatırım Bankaları**

“Bankacılık sistemi içinde yer alan kalkınma bankaları ve yatırım bankaları mevduat kabul etmeyen ve şirketleri çeşitli kredi programları kapsamında ulusal ve uluslararası kuruluşlardan sağlanan fonları kullanmaya teşvik etmeyen kuruluşlardır. Halen faaliyette olan 19 kalkınma bankası ve yatırım bankasından üçü kamu kuruluşu olup fiili sektöre kredi kullanabilmektedir. Bunlar Türkiye Kalkınma Bankası, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası ve Sınai Yatırım Bankası'dır. Şirketler için yatırım fonu yaratmada önemli bir rol oynayan bu bankalar, ekonominin olumsuz ortamlarından etkilenmekle birlikte orta ve uzun vadeli kaynak bulmanın zorluğu nedeniyle faaliyetleri kısıtlanmaktadır. Bu bankalar devlet destek programları düzenleyerek Dünya Bankası ve Avrupa Birliği gibi uluslararası kuruluşlara kredi vermektedir.”

### 3.2.2. Dış Kaynaklı Krediler

#### 3.2.2.1 Avrupa Yatırım Bankası (AYB) Kredileri

Gümrük Birliği öncesi Türkiye, 1964 ve 1979 yılları arasında, mali protokol kapsamında 705 milyon Euro kredi almıştır. 1980'den beri Türkiye ile AB arasında mali protokollerin olmaması ve yaşanan siyasi açmaz kaynak arzında bir azalmaya yol açmıştır. Avrupa Yatırım Bankası (AYB) kredi olanaklarının Türkiye'ye yeniden açılması, 1996 yılında Türkiye ile AB arasındaki Gümrük Birliği'nin tamamlanmasıyla mümkün olmuştur. 2000 yılında toplam 575 milyon Euro finanse edilmiştir. Bu kapsamda TERRA paketi Türkiye'deki deprem hasarını karşılamak için oluşturulmuştur. 2001 yılında Türkiye Sınai Kalkınma Bankası ile Vakıflar Bankası arasında küçük ve orta ölçekli işletmeler için 125 milyon Euro'luk küresel bir kredi paketi imzalanmıştır.”

KOBİ “olarak tanımlanan şirketlerin küresel krediden yararlanabilmeleri için son bilançolarında en fazla 75 milyon Euro net sabit sermayeye sahip olmaları ve istihdam ettikleri personel sayısının 500 kişiden az olması gerekmektedir. Emek yoğun sektörlerde faaliyet gösteren firmalar için çalışan sayısında esneklik gösterilebilmektedir. Kişi başına düşen milli geliri Türkiye ortalamasının altında olan illerde veya eğitim ve sağlık sektörlerinde yatırım yapılması durumunda yatırımcının KOBİ niteliği şartları aranmamaktadır.”

AYB' nin geçmişte KOBİ'ler için başka kredi programları da olmuştur. Bu bağlamda APEX I ve II Operasyonları gerçekleştirilmiştir. 1997 ve 2000 yıllarında 50 milyon Euro'luk iki ayrı kredi paketi imzalandı. Bu paket aynı zamanda uzun vadeli (en az altı yıl vadeli) ve ikinci yıldan sonra geri ödemeli olarak kullanılmaktadır. Diğer AYB mevcut kredi programları, AYB Sanayi Sektörü III Kredisi, AYB Deprem Kredisi ve AYB Çevre Kredisidir.

Genel olarak, Gümrük Birliği anlaşmasının imzalandığı 1996 yılından itibaren 2000 yılı da dahil olmak üzere Polonya'ya 2,7 milyar Euro, Çek Cumhuriyeti'ne 1,7 milyar Euro ve Romanya'ya 1,9 milyar Euro Avrupa Yatırım Bankası (AYB) kredisi verilmiştir. Verilen kredi tutarı 1 milyar Euro ile sınırlı tutulmuştur.

2000-2006 yılları arasında Türkiye'nin yararlanabileceği AYB kredisi yetkileri şu şekilde sıralanmaktadır:

- TERRA (Deprem Kredisi)- 600.000.000 Euro (2000-2003)
- Avrupa- Akdeniz Ortaklığı-6.425.000.000 Euro (2000-2006)
- Yeni Kredi Paketi-450.000.000 Euro (2000-2006)
- Katılım Öncesi Paketi-8.500.000.000 Euro (2000-2003)
- Enerji ve Çevre II Kredisi-25 Milyon Euro (2009-2011)

### **3.2.2.2 Dünya Bankası Kredileri**

Dünya Bankası tarafından küçük işletmeler (KOBİ'ler) için ilk kredi "1. Küçük İşletmeler İçin Proje Kredisi" şeklinde tanımlanmıştır. Kredinin tamamı kullanılmış ve 1989 yılında 204,5 milyon dolarlık ikinci bir kredi kullanıma açılmıştır. Ayrıca 1991 yılında verilen ve süresi dolan 200 milyon ABD Doları tutarındaki özel yatırım projesi kredisi de KOBİ'lerin desteklenmesinde önemli rol oynamıştır. Krediler artık Sınai Yatırım ve Kredi Bankası (SYKB), Vakıfbank, Halkbank, Eximbank ve çeşitli özel ticari bankalar aracılığıyla sağlanmaktadır.

"1989 yılında Dünya Bankası'ndan KOBİ'lere sağlanan bir diğer kredi ise 150 milyon ABD Doları tutarındaki "Tarımsal Sanayi Proje Kredisi" dir. Proje ile tarıma dayalı sanayi sektöründe özel sektörün üretim ve rekabet gücünün artırılması, kapasitenin genişletilmesi ve modernize edilmesi hedeflenmektedir. Bu kredi T.R. Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası, SYKB, TSKB aracılığı ile sağlanmaktadır."

"Dünya Bankası standartlarına göre KOBİ'lerin modernizasyon ve yenileme yatırımı gibi faaliyetler için kredilerden yararlanabilmeleri için sabit yatırım tutarının 800.000 doları geçmemesi gerekmektedir. Kredi, küçük ve orta ölçekli imalat, onarım ve madencilik sektörlerinde modernizasyon, yenileme ve darboğaz giderme yatırımlarını kapsamaktadır. KOBİ'lerin bu kredilerden yararlanabilmeleri için yatırımlarının en az birinin öz kaynaktan karşılanması gerekmektedir."

### **3.2.2.3 Asya Kalkınma Bankası Kredileri**

"Asya Kalkınma Bankası (ADB), 1966 yılında Asya-Pasifik bölgesindeki yoksulluğu azaltmak ve bölge ülkeleri arasında ekonomik ve mali iş birliğini teşvik etmek amacıyla kurulmuş çok uluslu bir kalkınma finans kuruluşudur.

Asya Kalkınma Bankası (ADB), gelişmekte olan ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınması için finansman sağlamaktadır. Kalkınma projelerinin ve programlarının planlanması ve uygulanması için teknik destek sağlamakta ve kalkınmada kamu ve özel sermaye yatırımlarını teşvik etmektedir. Kalkınma politikalarını ve planlarını koordine etmek için gelişmekte olan üye ülkelerden gelen yardım taleplerini de değerlendirmektedir.

Türkiye de ADB üyesi olup ADB Türkiye'ye doğrudan kredi vermemektedir. Ancak ADB' nin gelişmekte olan ülkelere verdiği kredilerin kullanılması sonucunda açılan ihalelere Türk firmaları katılabilmektedir.

#### **3.2.2.4 Avrupa Topluluğu Yatırım Ortaklığı Programı (ECIP)**

Avrupa Topluluğu Yatırım Ortaklığı (ECIP), Asya, Latin Amerika, Akdeniz ve Güney Afrika'daki 60 ülkenin ekonomik kalkınmasına katkıda bulunan özel sektör ortak girişimini finanse etmeyi amaçlamaktadır. Programın ana hedef grubu KOBİ'lerdir.

1988 yılında başlatılan programın yıllık bütçesi 50 milyon Euro'dur. ECIP, kuruluşundan 1996 yılına kadar toplam 222 milyon Euro harcamış ve 1933 projenin gerçekleşmesine katkıda bulunmuştur. Program, her yıl 400'e kadar projeyi desteklemektedir.

Yeni yatırım yapmayı düşünen ve Avrupa Topluluğu'na (AT) veya Türkiye'ye kayıtlı şirketler bu programa başvurabilmekte ve iş ortaklığı başvurusunda bulunabilmektedir. Sanayiler ve hizmetler de dahil olmak üzere hemen hemen tüm sektörler, Türkiye'deki yatırıma tabi olan ECIP'ye uygundur. Başvuru, AT tarafından seçilen bir finans kurumu aracılığıyla yapılmaktadır. Euroturk Bank 1990 yılından bu yana Türkiye'de bu görevi yürütmektedir. Bu programdan yararlanmak isteyen KOBİ'ler doğrudan bu bankaya başvurabilmektedir.

Türkiye, Brüksel'deki AT yetkilileri tarafından en aktif ECIP ülkeleri arasında sayılmaktadır. Mayıs 1995 itibarıyla Euroturk Bank aracılığıyla Türkiye'deki projeler için AT'ye yapılan başvuruların % 90'a yakını (18 dosya) kabul edilmiş ve sağlanan kredilerin toplamı 2 milyon Euro'yu geçmiştir. Bu projelerin çok büyük bir kısmı 2. paket kapsamında gerçekleşmiştir. ECIP ile sağlanan dört değişik finansman paketi şöyledir:

1. Paket: Muhtemel proje ve ortakların belirlenmesi
2. Paket: İş ortaklığının kurulmasından önceki faaliyetler
3. Paket: Sermaye katılımı
4. Paket: İnsan kaynaklarının geliştirilmesi



## **4. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI VE KOBİ'LERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE REKABET**

Araştırmanın üçüncü bölümünde sürdürülebilirlik kavramı kurumsallaşmayla bağdaştırılarak tanımlanacaktır.

Bu bağlamda ilk etapta işletmelerde sürdürülebilirlik kavramının önemi ve gelişim süreci tanımlanmıştır. KOBİ'lerin bilinen en önemli sorunlarından birisi sürdürülebilirliği sağlayamamalarıdır. Bu nedenle rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri ve sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmeleri açısından rekabet gücü kavramıyla sürdürülebilirlik kavramları bir arada değerlendirilmiştir. Genel hatlarıyla son dönemlere ait Türkiye'de KOBİ'lerde rekabet gücü kavramları ilgili alt başlıklar doğrultusunda değerlendirilerek sonuçlar sunulmuştur. Bu bölümünde ilgili aile anayasası ile kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik kavramları birlikte değerlendirilmiştir.

### **4.1 İşletmelerde Sürdürülebilirlik Kavramı**

Sürdürülebilirlik “kavramı genel olarak belirsiz bir zaman süresince bir durum ya da sürecin devam ettirilebilme yetisini ifade etmektedir (WordNet, 2008) Bu genel manasıyla sürdürülebilirlik kavramı pek çok farklı biçimde algılanabilmekte ve tanımı yapılabilmektedir. Sürdürülebilirlik kavramı, çevre ve ekolojik sistemlerin işlevlerini, süreç akışlarını ve üretken olup olmadıklarını ve bütün bu oluşumları gelecekte de yapabilme kabiliyeti şeklinde tanımlanmaktadır (Chapin, Torn, Tateno, 1996).”

Günümüzde dünya kaynaklarının ve çevrenin insan faaliyetleri nedeniyle tükenmek üzere olduğuna dair genel bir fikir birliği bulunmaktadır. Bu açıdan sürdürülebilirlik, ancak doğanın sağladığı kaynakların doğal olarak oluşmasına izin verecek oranda kullanılmasıyla sağlanabilmektedir. Sosyal açıdan sürdürülebilirlik, bugünün neslinin ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerinden ödün vermeden karşılamak olarak tanımlanmaktadır (Nations, 2008).”

“Sürdürülebilirlik kavramı, ekonomik bakımdan incelendiğinde, sürdürülebilir kalkınmayla birlikte düşünülerek, üretim evresinde yenilenebilir kaynaklara yönelebilmek ve üretim faaliyetlerinin çevreye olan yansımalarından sorumlu olmak şeklinde tanımlanmaktadır.

“Sürdürülebilirlikle ilgili iletişimler, yukarıda listelenenlerle sınırlı değildir. Terim tüm önemli faaliyetlerde yer aldığı için birçok konuda kullanılabilir ve farklı anlamlar taşımaktadır. Örneğin, orman ve bataklık sürdürülebilirliğinin yer değiştirmesi, sürdürülebilir şehirler, sürdürülebilir tarım, sürdürülebilir mimari gibi sürdürülebilirlik konularını daha karmaşık ve tartışmalı bir kavramsal çerçeveye dönüştürmüştür. Bazıları için bu kavram gereksiz yere birçok konu ile (sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilir büyüme, sürdürülebilir ekonomi, sürdürülebilir toplum, sürdürülebilir tarım vb.) birleştirilmiştir (Davis, 2008). Ayrıca sürdürülebilirlik kavramının ele alınan konuya bağlı olarak farklı stratejiler gerektirmesi, herkes tarafından kabul edilebilecek genel bir tanımın yapılmasını zorlaştırmaktadır.”

#### 4.1.1 Sürdürülebilirlik Yaklaşımının Gelişimine Katkı Sağlayan Oluşumlar

Makroekonomik olarak sürdürülebilir kalkınmaya ulaşmak, çevresel bütünlüğün, sosyal adaletin ve ekonomik refahın eşzamanlı olarak gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Bu ilkeler aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirliğin gelişimi için de geçerlidir. Şirketler, temel faaliyetlere ve iş politikalarına karar verirken bu üç ilkeyi dikkate almalıdır. Sürdürülebilir kalkınmada olduğu gibi, bu üç ilkeden herhangi birinin karşılanmaması da bir şirketin sürdürülebilirliğinin gelişimini engellemektedir.”

##### 4.1.1.1 Kurumsal Çevre Yönetimi ile Çevresel Bütünlük

“Kurumsal çevre yönetimi, bir şirketin faaliyetlerinde geride bıraktığı ekolojik ayak izini azaltmaya yardımcı olmaktadır. Her işletmenin çevre üzerinde bir etkisi vardır. Bu etkilere şirket aydınlatması, üretim faaliyetlerinden kaynaklanan atıklar veya üretim sırasında oluşan zehirli gazlar neden olabilmektedir.”

Yukarıdaki etkileri azaltarak veya ortadan kaldırarak çevrenin bütünlüğünü sağlamak mümkündür. Bu etkileri azaltmak veya ortadan kaldırmak için kurumsal çevre yönetiminde kullanılmak üzere bir "kaynağa dayalı ekonomi" çerçevesi geliştirilmiştir. Bu çerçeve üç stratejiden oluşmaktadır. Bu stratejiler; kirliliği kontrol

etmek, kirliliği önlemek ve kirlilik kavramını şirket politikasına dahil etmektir. Kirliliği kontrol, ortaya çıkan hasarı ortadan kaldırmanın mümkün olmadığı durumlarda kullanılmaktadır. Örneğin imalat sırasında oluşan zararlı gazları önlemek için filtre kullanımını başlatan bir şirket tarafından yapılabilir. Kirlilik kontrol uygulamaları, atık oluşumunu engelleyen mevcut üretim süreçlerine katkıda bulunarak yeni inşaatlar geliştirmek olarak tanımlanmaktadır. Firma, üretilen ürünlerin yapısında kirliliği önlemek için değişiklikler yapıyorsa bu iş politikasının kontaminasyon içerdiği anlamına gelmektedir.

### **3.1.1.2 Değer Yaratımı ile Ekonomik Refah**

Kaynaklar, iş için fırsatlar yaratabildikleri veya iş için riskleri ortadan kaldırebildikleri, tüketicilerin ve işletmelerin ihtiyaçlarını rakiplerinden daha düşük maliyetle karşılayabildiği sürece değerlidir. Stratejileri gerçekleştirmek için kaynakların etkin ve verimli kullanımı değer yaratılmasını sağlamaktadır.

### **3.1.2 Şirket Sürdürülebilirliğinin Kökeninde Yer Alan Kuram ve Kavramlar**

Sürdürülebilirlik “kavramı en geniş anlamda, daimî olma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Sürdürülebilirlik ile Sürdürülebilir Kalkınma birbirinin yerine çok sık kullanıldığından bu çalışmada da aynı şekilde kullanılacaktır. Sürdürülebilir kalkınmanın geçmişi, sürdürülebilir toplumlar kavramının 1974 yılında ortaya çıkmasına kadar dayanmaktadır. Literatürdeki önemi; Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonunun 1987 yılında yayımladığı Brundtland raporu ile artmıştır. Örgütsel anlamda sürdürülebilir kalkınma; mevcut kuşağın ihtiyaçlarını, gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetini ortadan kaldırmadan karşılanması şeklinde tanımlanmıştır. Kavramın giderek artan önemi ve tanımında var olan muğlaklık nedeniyle, sürdürülebilir kalkınma için yaklaşık üç yüz değişik tanım yapılmıştır.”

Sürdürülebilir kalkınma konseptinin sürdürülebilirlik ve işletme hayatı arasındaki ilişkileri ortaya koyan ve son 60 yılda gelişim gösteren teoriler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Sürdürülebilir Gelişme
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- Paydaş Kuramı

- Hesap Verebilirlik Kuramı

#### **4.1.2.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

Sürdürülebilirlik ile iş dünyası arasındaki ilk bağlantı, 1930'larda kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili makalelerin ortaya çıkmasıyla başladı. Bununla birlikte, iş dünyası ve toplum arasındaki mevcut ilişki, 1953'te Howard Bowen tarafından kuramlaştırıldı. Bowen, büyük işletmelerin kritik birer güç merkezleri olduğunu savunmuş, işletme faaliyetlerinin ve uzun vadeli planlarının toplumsal hayatı çeşitli açılardan önemli derecede etkilediğini belirtmiştir. Bowen ilk kez iş adamlarının toplumsal sorumlulukları terimini tanımlayarak, işletme sahiplerinin toplumun hedefleri ve değerleri açısından arzu edilen eylem çizgilerini takip etmeleri yükümlülüklerini ifade etmiştir (Bowen, Johnson, 1953).”

Daha “sonraları Bowen’ın sosyal sorumluluk terimi kademeli olarak kurumsal sosyal sorumluluk (CSR) terimine dönüşmüş ancak kavram 1950'lerde ve 1960'larda yaygın şekilde kabul görmemiş ve bazı eleştiriler almıştır. En önemli eleştirilerden biri; bir işletmenin gerçek sosyal sorumluluğunun hissedarları için para kazanmak olduğunu ve böylece Bowen tarafından önerilen toplumsal sorumluluğun, özgür girişim toplumunun temelini tehdit ettiğini savunan Friedman tarafından yapılmıştır (Friedman, 1962).”

#### **4.1.2.2 Paydaş Kuramı**

“Bu teori; Freeman tarafından Stratejik Yönetim-Paydaş Yaklaşımı adlı kitabının yayımlanması ile literatüre tanıtılmıştır. Freeman bu özgün çalışmasında; işletmelerin, daha etkin bir şekilde yönetilmeleri için sadece tedarikçiler, müşteriler ve çalışanlar gibi geleneksel gruplarla olan ilişkilerini değil, aynı zamanda hükümetler, çevreciler ve özel ilgi grupları gibi geleneksel olmayan gruplarla olan ilişkilerini de anlamaları gerektiğini vurgulamıştır. Freeman’a göre paydaş; bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini etkileyebilen veya bu hedeflerin gerçekleşmesinden etkilenen herhangi bir grup veya şahıstır. İki ana paydaş türü mevcuttur: birincil paydaşlar ve ikincil paydaşlar. Birincil olanlar, ikincil paydaşlara göre, işletmeyi doğrudan daha çok etkiler veya firma faaliyetlerinden daha çok doğrudan doğruya etkilenirler.”

Orijinal paydaş teorisi sosyal paydaşlara odaklanırken, çevre sorunlarına dikkat çekmek için sosyal olmayan paydaşları içeren daha yeni çalışmalar bulunmaktadır. Paydaş teorisindeki temel fikir; şirketin uzun vadeli hayatta kalması, sadece hissedarların çıkarlarını değil, aynı zamanda devlet, çalışanlar, müşteriler ve toplum gibi diğer paydaşların da dikkate alınmasını gerektirir.

#### **4.1.2.3 Hesap Verebilirlik Kuramı**

Hesap verebilirlik ilkeleri, paydaşlarla ilgili konuları ele almakta ve şirket ile paydaşları arasındaki ilişkiyi yönetmek için ilke ve kurallar sağlamaktadır (Abdioğlu, 2007: 22). Kurumsal yönetimde hesap verebilirlik ilkesi, yönetim kurallarının ve sorumluluklarının açık ve tam olarak tanımlandığı ve yönetim kurulunun yönetim ile hissedarların çıkarları arasında paralellik aradığı anlamına gelmektedir. Hesap verebilirlik, kararları ve faaliyetleri için karar veren ve hareket eden tüm bireyler için sorumluluk ilkesi olarak kendini göstermektedir. Sorumluluk ve şeffaflık ilkesiyle birleşen hesap verebilirlik ilkesi, hissedarlar ve işletmelerle ilgili tüm grupların şirket yönetiminin aldığı kararları ve uygulamaları sorgulamasına ve değerlendirmesine olanak tanımaktadır. Özellikle bu ilke, alınan kararların doğruluğunu ve sorumluluk alınması gerektiğini göstermektedir. Denetim, mali tabloların doğruluğunu ve yönetimin nasıl çalıştığını belirlemek ve gerçeği aramak, kurumsal yönetimin tam olarak uygulanması için bir araçtır. Çünkü denetimin toplumdaki rolü, işletmede sürekli bir güven ortamının sağlanması açısından önemlidir.”

#### **4.2 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin En Önemli Sorunu Olarak Sürdürülebilirliğin Sağlanması**

Sürdürülebilirlik; en genel anlamıyla “günümüz şartları ve gerçeklerini dikkate alarak gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılayabileceği bir model sunmak” olarak ifade edilmektedir.

Kurumsal bir bakış açısıyla, kurumsal çıkarların toplumsal çıkarlarla çelişmediği, sadece ekonomik büyümenin değil, sosyal ve ekolojik kaygıların da kurumsal meseleler arasında yer aldığı bir yönetim yaklaşımıdır.”

Günümüzde ilgi odağı olan şirketler, sadece kendi sektörlerinin değil tüm sektör oyuncularının yönetim biçimleriyle topluma katma değerle ekonomik olarak büyümektedir. Tüketici algısında tercih edilen bir marka ve içinde bulunduğu

topluma hizmet eden bir üretici olmak adına işletmelerin sosyal ve ekonomik faaliyetleri birlikte değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilir politikalar geliştirilen tüm işletmeler tüketici güvenini kazanarak finansal sürdürülebilirliği de garanti edebilmektedir. Genel olarak finansal sürdürülebilirlik “iyi yapılandırılmış bir iç denetim işletme süreçlerinin sürdürülebilirliğinin teminatıdır” şeklinde yorumlanmaktadır.

Bu açıdan bakıldığında sürdürülebilirlik politikalarının doğru belirlenmesi ve başarılı bir şekilde uygulanması yeni çabaları beraberinde getirmektedir. Bu çalışmalar; sürekli iyileştirme çabaları, iyi bir iç denetim süreci, şirketin yönetim ve uygulama performansının yanı sıra finansal ve operasyonel riskin araştırılması gibi olguları içermelidir. Bu nedenle iç denetim bir şirketin ticari faaliyetlerinde başarılı olması için çok önemli bir araç olarak kabul edilmektedir. Bu çerçevede bu aracın gerektiği gibi ve etkin bir şekilde kullanılarak sonuçların firma faaliyetlerine yansıtılabilmesi büyük önem taşımaktadır.”

#### 4.2.1 Kurumsal Yönetişim ve Kurumsal Yönetişim Anlayışının Benimsenmesi

Kurumsallaşma, “bir firmanın faaliyetlerinin bireylerin varlığına bırakmadan devam ettirebilmesini ve aynı zamanda geliştirebilmesini sağlayan bir yapı” şeklinde tanımlanmaktadır (Günceler, 2016). Kurumsal yönetim; eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde, kurumsal ilişkilerin yönetim kurulu, ortaklar, çalışanlar, tedarikçiler ve toplum, yani tüm menfaat sahipleri ile birlikte yönetilmesi olarak ifade edilmektedir.

Kurumsal yönetim adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olmak üzere dört temel ilkeye dayanmaktadır. Şirketler, bu ilkeleri benimseyerek, sadece performans için değil, tüm paydaşlar ve toplum için değer yaratan yapılar inşa edebilmektedir.

**Adalet:** Şirket yönetiminin bütün operasyonlarında, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade etmektedir.

**Şeffaflık:** Ticari sır olarak kabul görülen ve tam olarak kamu ile paylaşılmamış veriler dışında olmak üzere şirketle alakalı finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır.

**Hesap verebilirlik:** Yönetim kurulu üyelerinin şirket tüzel kişiliklerine ve bundan dolayı da paydaşlarına karşı olan hesap verme zarureti şeklinde tanımlanmaktadır.

**Sorumluluk:** Şirket yönetiminin anonim şirket adına yapmış olduğu bütün faaliyetlerinin mevzuatlara, esas sözleşmelere ve şirket içindeki yaşanan düzenlemelere uygun olmasını ve bunun denetlenmesini ifade etmektedir.

### **4.3 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsal Yönetişimin Gerekliliği**

Küresel ölçekte rekabet ortamında tüm işletmelerin varlıklarını korumak ve devamlılığını sağlamak için kurumsallaşmaya öncelik vermeleri büyük önem taşımaktadır. Hem Japonya'da hem de dünyadaki KOBİ'lerin çoğunluğunu oluşturan aile şirketleri, 20'li yaşlarında üçüncü kuşağa ulaşmış ve 2.530 yıllık bir ömre sahiptir. Yetersiz yönetim ve kurumsallaşma eksikliği aile şirketlerinin başarısız olmasının sebepleri arasındadır. Türkiye'de aile şirketlerinin oranının (çoğu KOBİ) olduğu dikkate alındığında, kurumsal yönetim anlayışının bu şirketler tarafından uygulanması sermaye piyasalarının gelişmesine ve KOBİ'lerin sürdürülebilirliğine olumlu katkı sağlayacağı kabul edilmektedir.

Türk kurumsal yönetim uygulamaları şu anda sadece Sermaye Piyasası Kanunu'na tabi şirketler için geçerlidir. Ancak AB uyumlu araştırmalar, bağımsız denetimler, Basel II düzenlemeleri, yeni Türk ticaret kanunu değişiklikleri ve diğer gelişmeler, kurumsal yönetimin önümüzdeki yıllarda başta KOBİ'ler olmak üzere tüm işletmeler için daha da önemli hale geleceğini açıkça ortaya koymaktadır. Bu bağlamda kurumsal yönetim uygulaması olan inovasyonun KOBİ'leri ve tüm işletmeleri uzmanlaştıracak, muhasebe süreçlerinin güvenilirliğini artıracak, şeffaflık yaratacak ve pay sahipliği haklarını koruyacak şekilde hayata geçirilmesi gerekmektedir.”

### **4.4 KOBİ'lerde Rekabet Gücü**

Serbest piyasa “ekonomileri içerisinde, sistemlerin ve dengelerin rekabet edebilme esası üzerine odaklanılmış olup, rekabet faktörünün sağlanabilmesi ve aynı zamanda rekabet edebilmenin sürdürülebilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu durum için de kamu müdahalesi ve düzenlemelere gereksinim duyulmaktadır. Dengeli ekonomi kapsamında KOBİ politikaları ekonomik ve sosyal politikalar çerçevesinde geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. Bu konudaki en son örnek, KOBİ'lere yapılan

tüm devlet yardımlarını içeren AB'nin Avrupa Komisyonu tarafından çıkarılan "AB KOBİ Yasası"dır. Bu yasa, Lizbon Stratejisiyle başlayan sürecin olumlu bir sonucu olmasının yanında, AB'nin konuya vermiş olduğu önemi göstermektedir. Kanun, KOBİ'lerin büyümesi için uygun bir ortam yaratmak ve AB'ye geleceğe yönelik KOBİ'ler için bir vizyon kazandırmak için KOBİ'lerin bürokratik ve mali yükünü ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır (Commission, 2008).”

#### **4.5 Rekabet Üstünlüğü Kavramı: Tanımı, Temel ve Tamamlayıcı Bileşenleri**

İkinci “Dünya Savaşını takip eden dönemlerde teknolojik iyileşmenin ve kalkınmanın hızı, üretim unsurlarının ülkeler nezdinde benzerliklerinin olması ve globalleşme, uluslararası ticaret içinde “rekabetçi üstünlük” olgusunun doğmasına zemin hazırlamıştır.”

Uluslararası piyasalar içinde başarı ölçütlerinin belirlenmesinde “mutlak üstünlükler”, ya da “karşılaştırmalı üstünlükler” olguları önemini kaybetmiştir.

##### **4.5.1 Rekabet Üstünlüğünün Temel Bileşenleri**

Bir şirketin rekabet avantajı elde edebilmesi, müşterileri için daha fazla değer yaratmasına bağlıdır. Bunu yapmak için işletmelerin ağ bağlantılı faaliyetlerde başarılı olmaları gerekmektedir. Şirketler, gerçekleştirdikleri her faaliyete değer katarak gelişebilmektedir. Faaliyetlerinde başarılı olan şirketler rekabet avantajı elde edebilir ve aynı zamanda belirledikleri hedeflere ulaşabilirler. Rekabetçi üstünlük ilkesi gereğince temel unsur başarılı olmak adına işletme stratejilerinin iyi şekilde seçilmiş olması ve uygulanmasını içermektedir. Rekabetçi üstünlük ilkesinin 3 temel bileşeni bulunmaktadır. Bunlar;”

- Değer üretme,
- Ciddi yaratıcılık,
- Kavram araştırma ve geliştirme

**Değer üretme:** İşletmenin sürdürülebilir uygulamalar içeren politika ve stratejilerini ortaya koyabilme yeteneğini kapsamaktadır.

**Ciddi yaratıcılık:** “Pratik ve yapıcı olmakla ilgili bir kavramdır. Bir başka ifadeyle bu kavram en etkili yol, deneyim ve bilgiye değer katmak için kullanılmaktadır. Bu,

etkili motivasyon, sağlıklı tutumlar, ortak odak ve uygulanabilir yaklaşımlar gerektirmektedir.

**Kavram araştırma geliştirme:** “Değer yaratma karşısında tamamen farklı düşünebilmek için kavramların tanımını ve yaratıcılığın ciddi unsurunu sağlayan temel işlevin ne olması gerektiğini içermektedir. Gerçek rekabet başarısı, konumu ve üstünlüğü anlamayı, farklı düşünmeyi ve kavramlar geliştirmeyi gerektirmektedir.”

#### 4.5.2 Rekabetçi Üstünlüğün Tamamlayıcı Bileşenleri

Genel olarak şirketler adına uyulması gerekli olan ilkeler ortaya net bir şekilde konulmaktadır. Bunlar şu şekilde özetlenmektedir:

- Bilginin üretilmesi, izlenmesi, depolanması ve etkin şekilde kullanılması, bilgi kaynaklarının denetlenmesi,
- Büyüme ile artan üretim kârlılığını maksimum seviyeye çıkarmak adına maliyetlerin uygunlaştırılmasına bağlı olarak ölçek ekonomisinden faydalanma,
- Çalışma hayatının kalitesini arttırabilme,
- Pozitivist çalışma ve etkinlik yaklaşımlarını kullanma,
- Geleceğe yönelik faaliyetlerin devam ettirilmesi ve rekabetçi üstünlüklerin de aynı oranda elde edilmesi adına değişim unsurunun artış gösteren baskılarını kullanma ve yeni eğilimlerini izleyebilme,
- Şirketlerin çevrelerinin analizlerine bağlı imkânların keşfedilmesinde ve değerlendirilmesinde zamanı verimli kullanımı,
- Şirketin diğer rakip şirketlerden üstün olmasını sağlayan farklılıkların oluşturulması,
- İşletme kurallar dizinlerine bağlı olarak beraberlik içerisinde ve uyumlu şekilde çalışmayı sağlayan bütünleşme,
- Elde edilen kaynakların akıllıca kullanılması,
- Bütün değerlerin birbirleriyle ilişkisini değerlendirebilmek,
- Yenilik oluşturma, yönetme ve şartlarına uyum sağlamak maksadıyla girişimci olmak,

- Yepyeni bir dünya, toplum, ekonomi, sistem ve işletme hayatının oluşturulması için yaygınlaşan iletişim ve iletişim ağlarını doğru kullanmak.

Uluslararası ticaretin başarısı artık şirketler tarafından değil, ülkeler tarafından değerlendirilmektedir. Bunun nedeni, uluslararası pazarda ülkelerin değil şirketlerin rekabet etmesidir. Porter'a göre, rekabet avantajı ülkeler tarafından değil, işletmeler tarafından yaratılır. Bu nedenle rekabet avantajının işletme bazında tanımlanması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. “Rekabet gücü” olgusu incelenmekte olan alanlara göre farklılıklar göstermektedirler ve bu sebeple iktisatçıların üzerlerinde anlaşmış olduğu tek bir rekabet güçleri tanımı yapılmamaktadır. Rekabet gücüyle anlatılmaya çalışılan, rekabet edebilirlik, diğer bir ifadeyle de rekabet edebilme yetisidir (Kibritçioğlu, 2005).

Dünyanın hemen her ülkesinde olduğu gibi ülkemizde de Türk sanayisinin avantaj veya dezavantajlarının olduğu durum ve ortamlar bulunmaktadır. Uygulanmaya devam edilen piyasa ekonomisi politikaları, telekomünikasyon başta olmak üzere fiziki altyapıdaki iyileştirmeler, coğrafi konum, Ortadoğu-Türk Cumhuriyetleri-Rusya pazarlarına yakınlık, AB gibi gelişmiş pazarlara girebilme, bu süreçte şirketlerin birikim ve deneyimleri, AB'nin tam üyelik için müzakere sürecini başlatma kararı, genç ve eğitilebilir işgücü potansiyeli, ve sanayinin dışa entegrasyonundaki gelişmeler Türk sanayisinin rekabet avantajlarına katkı sağlamaktadır.

İşletmelerin başarı durumuna neden olan unsurlar değerlendirilirken başarı faktörünü etkileyen bir ya da birkaç faktör üzerinde yoğunlaşmak aldatıcı olabilmektedir. Çünkü başarıyı belirleyen faktörler işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir.

#### 4.5.3 Üretim Üstünlüğü

Üretimlerin şartları, alanların üretim unsurları bakımından konumunu içermekte ve unsurların varlıklarına, niteliklerine ve faktör geliştirme mekanizmalarına göre rekabet gücü unsurunu etkilediği bilinmektedir. Üretim sürecinin girdileri olarak dikkate alınan ve rekabet gücü yaratmada etkili olan üretim faktörleri; işgücü kaynakları, fiziksel kaynaklar, bilgi kaynakları, sermaye kaynakları ve altyapı yatırımları olacak şekilde kategorize edilmektedir.

**İşgücü Kaynakları:** İşgücü kaynakları, çalışan nüfusun mesleki, eğitimsel ve sosyal özellikleri içermektedir.

**Fiziksel Kaynaklar:** Ekilebilir, verimli araziler, madenler, ormanlar, hidroelektrik kaynaklar, avlanma alanları ve uygun iklim koşulları, coğrafi büyüklük ve yerleşim gibi fiziksel kaynakları içermektedir.

**Bilgi Kaynakları:** Üniversiteler, devlet araştırma kurumları, özel araştırma kurumları, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) gibi bilgi üreten kurum ve kuruluşları içermektedir.

**Sermaye Kaynakları:** Her türlü yatırım faaliyetlerini içermektedir. Yerli, yabancı veya doğrudan olarak incelenebilecek sermaye kaynakları, tasarruf eğilimine ve finans sektörünün yapısına göre değişiklik göstermektedir. Ancak sermaye piyasalarının küreselleşmesiyle birlikte bu kaynaklar, bazı alanlarda diğer üretim faktörlerinden çok daha hızlı bir şekilde üstünlüklerini kaybetmişlerdir.

**Altyapı Yatırımları:** Belirlenmiş bir ekonomik alan içerisinde üretim şartlarının oluşturulmasını veya geliştirilmesini sağlayan her çeşit yatırımı içermektedir. Bölge içinde olan yatırımların verimliliklerini arttıran ve hayat kalitesini de aynı oranda etkileyebilen iletişim, ulaşım, posta hizmetleri, eğitim, sağlık ve kültürel hizmetlerle ilgili olarak yapılan temel altyapı yatırımlarından meydana gelmektedir.

#### **4.5.3.1 Teknoloji**

Teknoloji “bilgi kavramının, sanayi içindeki işlemlerde sistematik şekilde uygulanması” anlamına gelmektedir. Daha geniş bir ifadeyle teknoloji; Ar-ge, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetleri de içeren bir sanayi sürecinin, etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için kullanılacak bilgi ve yetilerin tamamıdır. Rekabet güç unsurunu belirleyen en temel unsur Ar-Ge ve inovasyon merkezli yüksek ve sürdürülebilir verimlilik artışıdır. Teknolojik ilerlemeler, rekabet yapısı içerisinde, ürün ve süreçlerdeki değişikliklerin yanında piyasalarda da farklılıkların olmasına zemin hazırlamaktadır. Rekabet gücünü elinde bulundurmak; global seviyede bir rekabet stratejisi bulundurmaya, kalifiye işgücü yapısına yatırım yapmayı, yenilik operasyonlarını sürdürmeyi ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünleri rakiplere kıyasla daha hızlı bir şekilde piyasaya sürmeyi gerektirmektedir (Deniz, 2010).

#### 4.5.3.2 Üretim Kapasitesi

Firmaların karşılaştığı en güncel ve zaman alan sorunlardan biri kapasitelerini istedikleri gibi kullanamamaktır. Bunun nedenlerinden en önemlisi yönetim işlevlerini yerine getirmeyen ve zaman yönetimini bilmeyen eski bir teknolojinin kullanılmasıdır. Kapasite raporlarını kullanarak kapasite kullanım düzeyleri belirlenebilmektedir. Sanayi Odası'na kaydolarak sanayi kuruluşu niteliğini kazanmış gerçek veya tüzel kişinin üretim konuları ve yıllık üretim kapasiteleri, kullandıkları teknolojiler, makineler, kullanılan hammaddeler, sermaye ve istihdam verileri ve benzeri konular, kapasite, örgütün bir kimlik göstergesi olarak statüsü, bağlı oldukları odaların düzeni kapasite düzeylerinin belirleyicileridir. Firmaların pazarda var olabilmeleri, tüketiciye çok daha yakın olmaları ve tasarımları ile onların özel isteklerine hitap etmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu tür özel istekleri yerine getirmek isteyen firmaların, seri üretim yerine rekabet edebilmeleri için becerilerini etkin kullanmaları çok önemlidir (TOBB KOBİ Müdürlüğü, 2005:)

#### 4.5.4 Pazarlama Becerileri

Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için yalnızca temel rekabet stratejilerine güvenmemek gerektiği artık kabul edilmektedir. Son yıllarda hızla küreselleşen ekonominin kalkınma motoru işlevini üstlenen pazarlama, toplumsal değerler sistemi içinde ekonomiyi kuran, yöneten ve karar veren bireyleri (müşterileri) hedeflemektedir. En geniş anlamıyla, pazarlama becerileri yönetimi; “bir ekonominin insan ihtiyaçlarını karşılamak için entegre edildiği süreç” olarak tanımlanmaktadır. Stratejik pazarlama yönetimi ise, “sürekli değişen piyasa koşullarında, işletmenin mevcut kabiliyetini ve kaynak donanımını analiz ederek işletmenin geleceğini şekillendirmek, işletme vizyon ve misyonunu oluşturmak, istenilen pazarlama hedeflerine ulaşmasını sağlayacak stratejik alternatifleri belirlemek, pazarlama programlarını formüle etmek, programları uygulamak ve kontrol etme yönetim süreci” şeklinde ifade edilmektedir.

Günümüz rekabet ortamında satış yerine müşteriye hizmet etmek, müşterinin özelliklerine göre bireysel ön konuşma stratejileri tasarlamak, müşteriye dinlemek ve kalıcı bağlantılar kurmak, müşteri ihtiyaçlarına göre satış sunumunu hazırlamak, sorunları çözmek daha fazla ön plana çıkmaktadır. Satış görevlileri uzun vadeli,

karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurar ve kendilerini farklılaştıran, rekabet avantajı sağlayan stratejiler geliştiren kuruluşlar için gereklidir.

#### 4.5.5 Siyasi- İktisadi Ortam

Rekabet, sağladığı serbest yarış ortamı nedeniyle toplumların ekonomik yaşamı açısından, kaynakların dağıtımında, mal ve hizmet üretiminde verimliliği artırarak, üreticileri yenilik yapma ve teknoloji geliştirmeye zorlayarak verimlilik sağlayarak toplumsal refahı artırma işlevine sahiptir. Hukuk düzeninin çizdiği sınırlar içinde serbestçe yapılan rekabet, sadece ekonomik alanda değil, toplumdaki tüm paydaşların sosyal, siyasi, kültürel, bilimsel ve spor hayatı gibi hemen her alanda büyük önem taşımaktadır.

Rekabet, özgürlük, eşitlik, adalet ve hakkaniyet gibi temel hakların teminatı olan demokrasi ve hukukun üstünlüğü ilkelerinin siyasi arenada kök salması için gerekli ekonomik koşulları sağlamaktadır. Sağlam yasal temellere sahip rekabetçi bir sistem, bireysel çıkarlardan ziyade sosyal tercihleri vurgulamaktadır. Çünkü ekonomi politikalarının rekabet ortamında belirlendiği durumlarda, politika yapıcılarının ve karar vericilerin toplumu oluşturan ve aynı zamanda tüketici olan bireylerin tercihlerine kayıtsız kalamayacakları açıktır. Bu şekilde rekabetçi sistem, toplumsal tercihleri ön plana çıkarırken demokrasinin gelişmesi ve devamı için bir garanti teşkil etmektedir (Ateş, 2013).

## 5. KOBİ'LERİN DIŞ TİCARETTE KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

İşletmeler özellikle küçük veya orta ölçekteki işletmeler ihracat potansiyellerini artırmada bazı zorluklarla karşılaşmaktadır. İhracatta karşılaşılan sorunlar makro düzeyde ülkenin içinde bulunduğu durumdan ya da mikro düzeyde şirketin organizasyonel özelliklerinden kaynaklanabilmektedir.

Türk şirketlerinde KOBİ'lerin payı diğer ülkelerde olduğu gibi %99,5 kadar çıksa da ihracattaki payları yaklaşık olarak tahmin edilmektedir. Türkiye'de KOBİ'ler ağırlıklı olarak üretimlerin iç pazara yönelik yapmakta, üretimlerinin çok az bir bölümünü ihraç edebilmektedir. Dünyadaki örneklerine bakıldığında KOBİ'lerin ihracattaki payı ABD'de %2, Almanya'da %1 olup bu durum KOBİ'lerin ihracat potansiyellerini yeteri kadar kullanmadıklarını kanıtlamaktadır (Eryılmaz, 1999: 5).

Bu bağlamda küçük işletmelerin ihracat potansiyellerini doğru kullanmamakla birlikte bu durumun nedenlerinden biri de ihracat yaparken karşılaştıkları sorunlardır.

Bu sorunları iki alanda değerlendirilmektedir (Tatlıdil, 1987: 163-166):

### *Ulusal Düzeydeki Sorunlar:*

- Artan enerji maliyetleri,
- Yüksek finansal maliyetler,
- Artan ulaşım maliyetleri,
- Limanda altyapı ve üstyapı eksikliği,
- Resimler Türk mallarının dış pazarlardaki imajı istikrar kazanmış değil.
- Dış pazarlarda yeni şirketler arasında yoğun rekabet ve bu nedenle standart Türk mallarını çok düşük fiyatlarla satmak,
- Yetersiz ihracat kredisi,
- Ülkemizden ihraç edilen ürünlere yabancı ülkeler tarafından aşırı dumping soruşturması açılması gerekmektedir.

- Yerel pazar koşulları dış pazarlara göre daha caziptir.
- Yetersiz teşvik önlemleri,
- Yabancı ülkeler tarafından ithalata uygulanan tarife dışı engeller.

#### ***İş düzeyindeki sorunlar:***

- Artan işçilik maliyetleri,
- Nitelikli insan sayısının azlığı,
- İhracata yönelik üretimin finansmanı için kredi temininde yaşanan zorluk.
- Ucuz ve kaliteli hammadde bulma zorluğu,
- Pedavar, düşük kaliteli, düşük teknoloji bir üretilir,
- Yetersiz araştırma ve geliştirme faaliyetleri nedeniyle rekabet avantajı sağlayabilecek yeni ürün ve hizmetlerin piyasaya sunulmaması,
- Dış fiyatlarda yanlış hatalar,
- İhracata yönelik üretim için yetersiz kapasite,
- Dış ticaret kuruluşlarına yeterli desteğin verilmemesi.

#### **5.1 KOBİ'lerin Dış Ticaret Finansman Sorunları (Türkiye bağlamında)**

Küçük işletmeler finansman işlemlerinde pek çok sorun ile karşı karşıya kalmaktadır. KOBİ'ler hem ticari hem de genel ticari faaliyetlerde finansman sorunlarının üstesinden gelmekte güçlüklerle karşılaşmaktadır. Sınırlı etkinliği nedeniyle, ilgili finansman kuruluşlarının ihtiyaçlarını karşılamaları mümkün değildir. Ayrıca ihracat kanunlarındaki değişikliklere uyum sağlayamamak, ekonomik potansiyelin farkına varamamak KOBİ'lerin finans işlemlerini daha da zorlaştırmaktadır ([www.kobifinans.com.tr](http://www.kobifinans.com.tr)).

Özellikle finansal sorunlar KOBİ'lerinin üretkenliğinin ve verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır. Bu hususlar dikkate alındığında, bu kesim öncelikle sosyal, ekonomik ve politik koşullar, rekabet, teknolojik değişimler ve bölgesel farklılıklar gibi faktörler nedeniyle kontrol edilemeyen koşullardan büyük ölçüde etkilenmektedir. Şirketin doğası gereği yönetim, üretim ve hammadde, insan kaynakları ve teknik donanımla ilgili çeşitli sorunlar yaşanabilmektedir (Yörük,

2001: 47-48). Bununla birlikte tüm sorunların temel nedeninin kaynak yetersizliği olduğu tesit edilmiştir.

Türkiye'de yapılan çoğu çalışmada KOBİ'ler arasında finansal konular ilk sırada yer almaktadır (TBB, 2006: 25). Fonlama konularına bakıldığında KOBİ'ler için başlıca sorunlar şunlardır:

1. İşletme sermayesi talebindeki keskin artış,
2. Borçlanma maliyetlerindeki artış,
3. 3.Vadesinde tahsil edilemeyen alacaklar
4. Kredi bulma zorluğudur (Karabıçak ve Altuntepe, 2001: 286).

Diğer finansman sorunları ise; yetersiz öz kaynak, teşviklerden kâr edememe, yüksek enflasyon ve ekonomi politikalarının firmalara etkisi ve sermaye piyasalarından sınırlı kâr etme yeteneği şeklinde sıralanmaktadır. Bu finansman sorunları, çeşitli nedenlerle yetersiz finansman, KOBİ finansmanı veya kaynak maliyetlerine dayanmaktadır (Aras, 2001: 60). Dolayısıyla şirketin kuruluş (yatırım) aşamasından itibaren tüm faaliyetlerini etkileyen finansman konularını öz kaynak yetersizliği ve kaynak maliyeti olmak üzere sınıflandırılmaktadır.

#### 5.1.1 Kaynak Sağlamada Öz kaynak Yetersizliği

Küçük ve orta ölçekli işletmeler finansman ihtiyaçları, başlangıç seviyesinde ve ticari faaliyetlerin devamı sırasında ihtiyaç duyulan işletme sermayesinden oluşmaktadır.

Finansman sorunlarını çözmek için bazı seçenekler bulunmaktadır. Bu çözümler işletmenin kuruluş aşamasından itibaren şirketin faaliyetleri sırasında gerçekleştirilebilir. Bu çözümlerden birincisi, kendi kendini finanse etme, ikincisi ise bankacılık sektörüne borçlanma yani krediyle finansman sağlama olarak ifade edilmektedir.

Öz sermaye finansmanı doğrudan ortaklarla veya sermaye piyasaları aracılığıyla yapılabilmektedir. Bununla birlikte sermaye piyasaları etkisiyle öz sermaye finansmanı alternatifleri, üst düzey sermaye piyasaları bulunan ülkelerde bile küçük ve orta ölçekteki işletmeler için kolayca uygulanamamaktadır. Bunun nedeni, sermaye piyasalarının genellikle büyük şirketlerin finansman ihtiyaçlarının

karşılanmasında etkin olmasıdır. Bu durumda, banka kredileri ve kendi kendini finanse etme KOBİ'ler için finansman seçenekleri olarak kalmaktadır.”

KOBİ'ler şu anda ülke ekonomisinde önemli bir ağırlığa sahip olmakla birlikte, kredilerin yalnızca %5'i bu şirketlere kullanılmaktadır. Bu durumda şirketlerin yatırımlarını finanse etmek için öz sermaye kullanmaları gerekmektedir (Aras, 2001: 60). Sermayesi yetersiz olan şirketler, yatırımlar gerçekleştirme ve bunları büyüme yönünde fon sağlamak için bir takım finansman sorunlarıyla karşılaşmaktadır. KOBİ'ler için temel finansman sorunu KOBİ'lerin yapısından kaynaklanmaktadır ve sermaye yaratamamalarıdır. Özellikle başlangıç aşamasında finansman eksikliği girişimciler için büyük bir engeldir (Aras, Müslümov, 2001: 5). Bu durum yeni yatırımları olumsuz etkilerken, aynı zamanda büyüme ve teknoloji gelişimine ayak uydurmak isteyen mevcut şirketler için finansman sorunlarını da beraberinde getirmektedir.”

Özellikle ekonomik dalgalanmaların olduğu dönemlerde KOBİ'lerin kaynakları azalmaktadır. Toparlanmanın zorluğu nedeniyle yaşanan likidite darboğazları, öz kaynakların tükenmesi ve pahalı banka kredileri KOBİ'lerin önünde önemli engeller olarak durmaktadır. Sonuç olarak, pahalı bankacılık fonlarına güvenmek zorunda olan KOBİ'ler, mevcut yatırımlarının getirileri ile tutarsız oldukları için iflas etmektedir. Bu durumda KOBİ'lerin sınırlı sermayeleri birçok soruna neden olmaktadır (Oktay ve Güney, 2002: 5).”

Bir ülkede yaşanan yüksek enflasyon şirketler arasında eşitsizliğe neden olmaktadır. Bu kapsamda enflasyon oranlarındaki tutarsızlığın işletmeler üzerindeki olumsuz etkileri şunlardır (Karabıçak ve Altuntepe, 2001: 287):

- Mali tabloların konsolidasyonunda bozulma
- Sermayenin amortismanı
- Yatırım kararlarını olumsuz etkilemesi
- İş ve dönem karşılaştırmasının yapılamaması

Yüksek enflasyon dönemlerinde işletme sermayesi üzerindeki temel olumsuz etki, işletme sermayesinin korunamamasıdır. Enflasyonist bir ekonomide, üretime yönelik tüm girdiler artarak üretim maliyetleri yükselmektedir. Enflasyonun işletme sermayesi üzerindeki olumsuz etkisi, özellikle sabit yatırımlar üzerinde belirgindir.

Sabit kıymetlere yatırım yapan ve belirli bir üretim ve satış kapasitesi elde eden şirketler, enflasyon sırasında aynı işi geri döndürmek gibi sorunlarla karşılaşabilmektedir (Karabıçak ve Altuntepe, 2001: 287).”

KOBİ'ler, fonlarının kısıtlı olduğu ve borçlanma maliyetlerinin yüksek olduğu dönemlerde ağırlıklı olarak fon açığını kendi kaynaklarıyla doldurmaya çalışmaktadır. İşletme faaliyetlerinden elde edilen kârın tamamını veya bir kısmını fon açığını kapatmak için kullanılmakta ve bu da işletmenin kârlı olduğunu ve verimli çalıştığını göstermektedir. Bu yöntem geleneksel bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Ancak sermaye sıkıntısı arttığında işletmeler kredi ile sermaye eksikliğini gidermeye çalışması mümkün değildir. Ayrıca öz sermaye finansmanı ile sorunların üstesinden gelinmesi bazı dezavantajlara sahiptir. Bu eksiklikler esas olarak aşağıdakilere odaklanmaktadır (Karabıçak ve Altuntepe, 2001; 287):”

- Sermaye artırımını, yeni hissedarların girişi ve hisse yönetimi,
- Yeni hissedarların işe alınması, kârın diğer hissedarların sayısına bölünmesi ve kârın dolayısıyla azalması,
- Öz “kaynaklarla finansman açıklarının kapatılması halinde, ortaklara dağıtılan kâr payının vergi açısından gider yazılmaması, borçlanma halinde ise borçlanma giderlerinin vergi matrahından düşülmesi nedeni ile öz kaynakların sağlamış olduğu yatırım indirimi üstünlüğünün ortadan kaldırılmasına neden olmaktadır.”

#### 5.1.2 Kaynak Maliyeti (Kredi Temininde Güçlükler)

“Banka kredileri, bir şirketin kuruluş aşamasında veya faaliyeti sırasında sermayenin yeterli olmadığı durumlarda ortaya çıkan finansman sorunlarını çözenin en yaygın yoludur (Aras, 2001: 60).

Ancak KOBİ'ler yüksek faiz oranları, güçlü teminat koşulları, yetersiz vade ve kredi tutarı gibi nedenlerle bankalardan büyük kredi alamamaktadır (Yörük, 2001: 48).

KOBİ'ler genellikle kredi kullanırken teminat sağlayamama, bankalardan kısa vadeli kredilerden yararlanmak için ihtiyaç duydukları ipotek ve teminatları da yerine getirememesi sorunuyla karşı karşıyadır. (Yörük, 2001: 48). Diğer taraftan yüksek kredi maliyetlerini karşılayamama ve ürünlerinin maliyetini düşürememektedirler. Sınırlı seçenekler. Finansal harcamalara bağlı olarak yüksek enflasyonlu bir ortamda

faaliyet göstermek, maliyetleri artırmak ve teşvik etkinliğini azaltmak önemli bir konudur (Arras, 2001: 61).

Bu durumda dışarıdan kaynak sağlama ihtiyacı duyan firmaların karşılaştığı temel sorunlardan biri de kredinin kısıtlı olmasıdır. Bir şirketin bilanço yapısının banka beklentileriyle örtüşmemesi ve KOBİ'lerin bankanın talep ettiği teminatı karşılamakta zorlanması kredi olanaklarını sınırlandırmaktadır. Küçük işletmelerin teminat verecek kadar gayrimenkullerinin olmaması, hesap ve kayıtlarının çoğu zaman düzgün tutulmaması bankalarla ilişkileri zorlaştırmaktadır (Aras, 2001:61). Küçük işletmelerin kredi alırken karşılaştıkları diğer zorluklar; KOBİ sahiplerinin finans konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması, fizibilite çalışmalarını doğru yapamamaları, finansal planlama gibi gerekli işlemleri yaparak kredi bulamamaları ve bütçelerinin kısıtlı olması şeklinde sıralanmaktadır (Yörük, 2001: 49).

Bankalar genellikle küçük ölçekli iş yapan şirketler yerine büyük şirketlerle çalışmayı tercih etmektedir. Öte yandan KOBİ'ler kredi kazanabilirlerse kendilerine uygulanan yüksek faiz oranları nedeniyle ciddi maliyetlere katlanmak zorunda kalmaktadır. Ayrıca bankaların borç verme oranları karşılanabilir olmamakla birlikte bankalar kredibilitesi ve teminatı düşük şirketlere fon sağlamak konusunda isteksiz davranmaktadır (Aras, 2001: 61).

## **5.2 Kaynak Temini Sorunları**

“KOBİ'lerin uzman personele veya uzman yöneticilere sahip olmaması, hammaddelerin kalitesiz ve pahalı satın alınmasına ve bu şekilde üretime aktarılmasına yol açmaktadır. Ayrıca kur artışına bağlı olarak KOBİ ithalatındaki artış, KİT'teki artış ve buna bağlı olarak özel şirketlerin ara arzındaki artış KOBİ'lerin arzını olumsuz etkilemekte ve bu durum maliyetleri de artırmaktadır. Ayrıca KOBİ'ler, küçük boyutları ve düşük pazar güçleri nedeniyle sektör hareketlerinde etkili olamamaktadır. Sonuç olarak KOBİ'lerin faaliyetleri maliyet odaklı bir şekilde ele almalarına ve rekabeti buna göre değerlendirmelerine neden olmaktadır.

### **5.2.1 İç Piyasa Kaynak Temini Sorunları**

Küçük veya orta ölçekli işletmelerin kaynakları iç piyasada temin ederken karşılaştıkları başlıca sorunlar şunlardır:

- Genel olarak, küçük bir işletmenin satın alma departmanında kalifiye personel eksikliği, yetersiz ve pahalı hammadde alımlarına yol açabilmektedir. Bunda yetersiz pazar araştırması da önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte satın almaların plansız yapılması, acil olması ve zamanında yapılmaması durumunda alınan ürünün kalitesine ve fiyatına dikkat edilmemesi işletmenin ürün kalitesini ve dolayısıyla finans tablosunu olumsuz etkilemektedir (Bozdoğan, 1994 :6).”
- Küçük ve orta ölçekli işletmeler üretim için ihtiyaç duydukları bilgileri özel işletmelerden, kamu iktisadi teşekküllerinden, yurt dışından alabilmektedir. Artan döviz kurları nedeniyle artan ithalat, artan KİT ve buna bağlı olarak özel şirketlerin toptan satış arzındaki artış KOBİ'leri zor durumda bırakabilmektedir. Bu durumda maliyet giderleri artan, bu artışı ürün fiyatlarına doğru yansıtamayan KOBİ'ler finansal anlamda sıkıntı yaşamaktadır (Bağrıaçık, 1989: 123).
- Küçük ve orta ölçekli işletmeler üretim hacimlerinin azalması nedeniyle ürün hammaddesi ve girdi piyasa fiyatlarını, diğer satın alma koşullarını olumlu etkileyememekte ve bu da girdilerin yüksek fiyatlardan satın alınmasına neden olmaktadır (Bağrıaçık, 1989: 123).
- Temel hammadde ve ara ürün tedarik edilmesinde ürünün istenilen kalite, miktar, zaman ve maliyette elde edilememesi önemli sorunlardan biri olup ürünü PETKİM ve SEKA gibi İDT'lerden temin ederken bazı sorunlar yaşanmaktadır. Artan maliyetler, teslimat limitleri ve minimum satın alma oranları firmalar için sorunlara neden olmaktadır (Oktav, Önce, Kavas, Tanyeri, 1990: 25).
- Hammaddelerin zamanında alınmaması işletmelerin hammadde ve atık stoklamasına neden olmaktadır (Oktav vd., 1990:26).

### 5.2.2 Dış Piyasa Kaynak Temini Sorunları

KOBİ'lerde uzman personel veya uzman yöneticilerinin olmaması, hammaddelerin kalitesiz ve pahalı satın alınmasına ve üretime aktarılmasına yol açmaktadır. Ayrıca, artan kur nedeniyle artan ithalat, artan KİT ve özel şirketlerin artan girdi arzı KOBİ'lerin arzını olumsuz yönde etkilemektedir. KOBİ'ler, küçük boyutları ve düşük pazar güçleri nedeniyle Pazar hareketlerini etki edememektedir. Ortaya çıkan bu koşullar, KOBİ'lerin faaliyetleri maliyet odaklı bir şekilde ele almalarına ve rekabeti buna göre değerlendirmelerine neden olmaktadır.

Türk Ticaret Kanunlarına göre her vergi mükellefi ithalat yapabilmektedir. Bu çerçevede ülkenin sanayi kapasitesi artarak ekonomik istikrarın ve gelişmenin sağlanması amaçlanmaktadır. Bir ülkenin endüstri ve hizmet sektörlerindeki üretim hacmi özellikle ithalat kombinasyonunda en önemli ekonomik faktördür. Bu kombinasyon dengeli bir şekilde gerçekleştiğinde olumlu ekonomik gelişmeler kaydedilmektedir. Bu kombinasyon ülkede meydana gelen dönemsel dalgalanmalara bağlı olarak olumlu ya da olumsuz bir etkiye neden olabilmektedir. Bu kapsamda küçük ve orta ölçekli işletmelerin üretkenliği, ithalat hacmi ve ülke ekonomisine katkıları değerlendirilmelidir. Ancak kaynakların dış piyasadan ithal edilerek karşılanmasında KOBİ'lerin karşılaştığı temel sorunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Ekinci, 2001: 2):

- İthalat işlemi yüksek maliyetleri nedeniyle her işletme tarafından gerçekleştirilemez. Ancak finansal açıdan yeterli olan veya destek alabilen KOBİ'ler ithalat yapabilmektedir.
- En önemli dezavantajlardan biri özellikle ortak küçük işletmelerde dış ticaret ile ilgili uygulamaları takip ederek değerlendirecek departmanın olmamasıdır. Bu nedenle, ithalat işleminin takibinin düzenli yapılmasında birtakım aksaklıklar yaşanabilmektedir.
- Yurtdışı ithalat işlemlerinde karşılaşılan dil sorunları, konuyla ilgili bilgi eksikliği gibi nedenler süreçte olumsuzluklar yaşanmasına neden olabilmektedir.
- İşletmeler kapsamlı bir pazar araştırması yapamamakta ve tesadüfen elde edilen bilgilere dayanarak ithalat işlemleri gerçekleştirmektedir. Bu nedenle ürün kalitesi düşük, maliyeti yüksek olabilmektedir.

### **5.3 KOBİ Pazarlama ve Satış Sorunları**

Genel olarak, KOBİ'lerin bir pazar oluşturmak ve sektörde kalabilmek için temel bir pazarlama stratejisine sahip olması işletme geleceği için büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda işletme sektördeki rakiplerini iyi tanımak zorundadır. KOBİ'lerin artan rekabet koşullarında mücadele etmek ve devamlı olabilmek için sektör şartlarını iyi bilmeleri ve ona göre disiplinli olmaları gerekmektedir.

Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin çoğunun belirli bir pazarlama stratejisi bulunmamaktadır. Ayrıca KOBİ'lerde “pazarlama” ve “satış” terimleri de sıklıkla

birbiriyle karıştırılmakta veya her ikisi de aynı aktivite olarak kabul edilmektedir. Bu kavramsal karışıklık tutarlı pazarlama stratejileri geliştirmenin önündeki önemli bir engeldir (Oktav vd., 1990: 93-94).

KOBİ'lerde hedef pazar araştırması, arama ve değerlendirmedeki eksiklikler kendi pazarlarını yaratma konusunda önemli engellerdir.

KOBİ'lerde yüksek maliyetler nedeniyle nitelikli pazarlamacıların olmaması satış, geliştirme, reklam, promosyon faaliyet araştırması ve planlaması gibi satış için önemli etkinliklerin gerçekleşmemesi veya aksamasına neden olmaktadır.

Üretilen mal veya hizmetin doğru fiyatlandırılmaması, artan maliyetlerin doğru ve düzenli olarak fiyatlara yansıtılmaması KOBİ'lerin kâr oranlarını olumsuz etkilemektedir (Bağrıaçık,1989: 23).”

Satış stratejilerinde yapılan yanlışlıklar, özellikle müşterinin kendisinin gelip sipariş vermesini beklemek gibi yanlış pazarlama eylemleri KOBİ'lerin devamlılığını ve karını olumsuz etkilemektedir. Ancak müşterinin kendisine veya iş yaptığı pazara gitmek her stratejinin başarısı için temel gereksinimlerden biridir (Bağrıaçık, 1989: 22).”

Modern pazarlama konsepti, her şeyin pazarla başladığını kabul eder. Bu nedenle KOBİ'lerin başarısı için pazara odaklanmak önemlidir. KOBİ'ler hedef pazarları ve pazarlama stratejilerini belirleyememektedir. Özellikle pazar araştırması yapmadan kişisel gözlemlerini kullanarak hareket eden KOBİ'ler uzun vadede başarılı olamamaktadır. Ayrıca bu küçük işletmeler özellikle değişen sosyo-ekonomik koşullar nedeniyle tüketici tercihlerindeki hızlı değişimleri takip etme ve anlama konusunda yeterince başarılı olamamaktadır (Çetin, 1996 :158).”

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin pazarlama uygulamalarının nitelikleri şu şekildedir (Müftüoğlu, 1991: 63):

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerin pazarlama profesyonellerini işe almak için ayrı bir pazarlama departmanı yoktur. Bu bağlamda küçük ve orta ölçekli işletmelerin "daha az sofistike bir pazarlama" yaklaşımı sergilemektedir.
- Genel olarak ihracat pazarında küçük ve orta ölçekli firmalar yer almamakla birlikte bu firmaların ihracat pazarında yer almaları da oldukça zordur.

- Küçük ve orta ölçekli işletmeler ürettikleri hizmet ve ürünleri pahalı ve kompleks ve maliyetli dağıtım yollarını kullanarak pazarlayamazlar.
- Büyük şirketler seri üretimin avantajlarından yararlanırken, küçük ve orta ölçekli işletmeler alamaz.
- Küçük ve orta ölçekli şirketler ağırlıklı olarak yerel pazarların ihtiyaçlarını karşılamaktadır.
- Küçük ve orta ölçekli işletmeler genellikle sınırlı bir pazar payına sahiptir.
- Yarı mamul üreten küçük ve orta ölçekli işletmeler

KOBİ'lerin pazarlama yetenekleri açısından başlıca avantajları şunlardır (Müftüoğlu, 1991: 63):

- Üretilen ürünü direkt pazarlayabilme
- Kuvvetli bireysel müşteri ilişkileri,
- Kompleks ve maliyetli satış organizasyonlarının olmaması
- Artan esneklik, düşük satış maliyetleri,
- Küçük ama yalın pazar operasyonları,
- Esneklik, spesifik isteklere ve taleplere yönelik gereksinimlere yanıt verme.

KOBİ'lerin pazarlamadaki dezavantajları ise şunlardır:

- Pazarlama konusunda yetersiz anlayış,
- Yanlış pazar araştırması,
- Pazarlama araçlarını gerektiği gibi kullanamama,
- Sınırlı dar pazar bağımlılığı veya alternatif eksikliği,
- Tedarikçi olarak hareket ederken şirkete bağımlılık.

KOBİ'ler yönetimi faaliyetlerini doğru yönlendirebilmeli, büyük şirketlerde olduğu gibi büyüklüklerine göre pazarlama departmanları kurabilmeli ve bu amaçla planlar yapabilmelidir. Pazarlama organizasyonundaki insanlara doğrudan karar alma ve uygulama özgürlüğü verildiği takdirde aktivitenin olumlu bir etkileri olacaktır. Bununla birlikte KOBİ'lerin pazarlama sorunlarını çözmek için yeni uygulamalar gerçekleştirilmektedir. 5590 Sayılı Kanun'da reformu içeren 06.09.1996 tarihli ve

19476 sayılı Kanunların öngördüğü üzere Ticaret ve Sanayi Odalarının “ticaret merkezi kurma” yetkisi vermesi ve dış ticaret sektörü şirketlerinin kurulmasının teşvik edilmesi önemli devlet destekleridir.

#### 5.4 Dış Talep Sorunları

İhracatın bir ülke ekonomisi ve organizasyonu için çok önemli olduğu somut bir gerçektir. İhracat, ülke ekonomisinin gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle ekonomi yetkin ihracat malları üretebildiği takdirde ekonomide olumlu faydalar sağlamaktadır. İhracat artık dünya ticaretinin gelişmesinde önemli kabul edilmekte ve gelişmekte olan ülkeler, büyük ve küçük ekonomiler ile küçük ve orta ölçekli işletmelerin çeşitli ticaret geliştirme programları tarafından desteklenen faaliyetler olarak görülmektedir. Kalite kontrol ve standardizasyon, ihracatın geliştirilmesinde ihracata yönelik firmaların karşılaştığı temel sorunlardan biridir (Akgemci, 2001: 30). Sorunun bir diğer nedeni de fiyat/maliyet oranının doğru ayarlanamamasıdır. Temel olarak, KOBİ'lerin ihracattaki kronik sorunu, ihracat pazarlama yönetimine ilişkin fikir ve yaklaşımları uygulayamamalarıdır. Bu, KOBİ'lerin ulusal ve şirket düzeyindeki sorunlarından kaynaklanmaktadır (Akgemci, 2001:30). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihracat ile ilgili yaşadıkları problemler şunlardır:

- Ürün Kaynaklı Sorunlar
- Kalite ve standardizasyon eksikliği: İşletmelerin çoğu yalnızca ürünlerinin son aşamalarıyla ilgili standart faaliyetlerle ilgilenir. Modern pazarlama anlayışına uygun kaliteli faaliyetler; Bu, girdi sağlamaktan, ürünün üretilmesine, etiketlenmesine, paketlenmesine ve tüketiciye ulaştırılmasına kadar her şeyi kapsar (Bağrıçak, 1989: 155) bir kalite anlayışından kaynaklanmaktadır (Aydın, 1995: 169).
- Fiyat sorunları: Girdi tedarikinin yüksek maliyeti ve dolayısıyla yüksek mal maliyeti, ihracat için olumsuz bir faktördür. Bu, işletmeyi daha az rekabetçi hale getirir. Bir firmanın artan rekabet ortamlarında başarısını olumsuz yönde etkileyen diğer faktörler şunlardır: Dış pazarların ve rakiplerinin farkında olmaması ve yanlış pazarlama stratejisinin kullanılması (Oktav vd., 1990: 30).

- Dağıtım sorunları: Girdilerin gecikmeli teslimatı ve düzenli üretim programlarının olmaması, dağıtım sorunlarının ortaya çıkmasının arkasındaki ana faktörlerdir. Bu olumsuzluklar nedeniyle zamanında teslimat sağlanamamakta ve işlem sürekliliği garanti edilememektedir (Oktav, vd. 1990: 99).
- Tanıtım: Küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanıtım ve reklam faaliyetleri oldukça sınırlıdır. Bu küçük işletmelerin reklam, fuar ve sergilere katılım, alıcılarla karşılıklı ve/veya yüz yüze görüşme gibi tanıtım hakkında bilgileri bulunmamaktadır. Bununla birlikte bu faktörlerin etkisinin iyi anlaşılması, ilgisizlik ve maliyet artırıcı etkileri nedeniyle tanıtım faaliyetleri ciddi anlamda küçük ve orta ölçekli işletmelerin faaliyetleri arasına alınmamaktadır (Oktav, vd.1990: 99).
- İhracat finansmanı: İhracat kredisinden tüm küçük ve orta ölçekli işletmelerin yararlanamaması, ihracat fiyatlarının yükseltilmesinde yaşanan zorluklar ve bu bağlamda ortaya çıkan sorunlar KOBİ'lerin karşı karşıya olduğu önemli finansman sorunlarıdır (Yalçın, 1986: 23).
- İhracat Personeli: KOBİ'lerde dış ticaret yönetiminin olmaması, aşağıdaki ihracat işlemlerinde sorun yaratmaktadır (Ekinci, 2001:3).
- İhracat Mevzuatı: Mevzuattaki dönemsel değişikliklerin izlenmemesi ve bunun sonucunda ortaya çıkan olumsuz işlemler küçük ve orta ölçekli işletmeleri zor duruma düşürmektedir (Oktav, vd., 1990: 100).
- Küçük ve orta ölçekli işletmelerin sorunları arasında kotalar, standartlar, hijyen koşulları gibi kısıtlamalar yer almaktadır. Bütün bu sorunlar işletmelerin ihracat uygulamalarını engellemektedir (Bağrıçak, 1989: 125; Ekinci, 2001: 3).

### **5.5 KOBİ'lerin Dış Pazar Rekabet Gücü Sorunları**

Son otuz yılda Türkiye ekonomisi ihracat potansiyelini büyük ölçüde artırarak büyük adımlar atmıştır. İhracata ana kalem bazında bakıldığında, yoğunluklar tekstil ve hazır giyim, deri, tarım ve sanayi ürünleri, tarım ve hayvancılık sektörlerinde yaşanmaktadır. Yukarıdaki segmentlerde tüketici tercihleri sürekli değiştiğinden, küçük bir işletme olarak örgütlenme, üretim yöntemleri açısından büyük bir şirket

olarak örgütlenmeye göre daha esnek ve uygun maliyetlidir. Türkiye, son yıllarda ihracatını önemli ölçüde artırarak bu konuda büyük adımlar atmıştır (Akgemci, 2001: 31).”

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin dış pazarlardaki rekabet gücünü etkileyen faktörler şunlardır:

- Kalite düşüklüğü
- Yanlış fiyatlandırmalar
- Rakiplerin önemsenmemesi
- Zayıf veya yanlış pazarlama stratejileri,
- İhracat konusunda bilgi ve personel eksikliği,
- Üretim kapasitesinin düşük olması
- Dış pazarların zor olduğu ile ilgili psikolojik engeller
- Yanlış ürün pazarlama
- Dış ticaret kuruluşları ile iletişim eksikliği (Akgemci, 2001:31).

## 5.6 Ar-Ge Sorunları

Genellikle büyük şirketler tüm fonksiyonları ekonomik bir bakış açısıyla araştırabilir, analiz edebilir ve yorumlayabilir, böylece bazı olumlu ekonomik uygulamalar ortaya çıkabilmektedir. Bir başka ifadeyle büyük şirketler ürünleri ve üretim süreçlerini ortaya çıkarmak için sistematik ve dikkatli araştırmalar yapabilirler. Ancak, bu fenomenler küçük işletmeler için çok sınırlıdır. Gelişen endüstriyel yapıları, küresel rekabeti, tüketici zevk ve alışkanlıklarındaki değişiklikleri ve KOBİ'lerle ilgili benzer gelişmeleri izlemek birçok zorluğu beraberinde getirmektedir. Sadece bazı KOBİ'ler Ar-Ge faaliyetlerine önem vermektedir. İlgili verilere erişme, bilgiyi anlamlı hale getirme, yeniliği izleme, temel ve uygulamalı araştırma yapma ve nihayetinde geliştirme adımları atma potansiyeline sahiptirler. Küçük bir işletme, pazar, sosyal veya organizasyonel sebeplerle Ar-Ge birimi kurmayı oluşturmayı düşünse dahi bunun için bir plan ve bütçe ayarlaması yapmak mümkün olmayabilir (Akgemci, 2001: 36).”

Teknoloji geliştirme, Ar-Ge kapsamındaki konularda yadsınamaz bir konuma sahiptir. Türk KOBİ'leri yenilik ve teknolojik değişim karşısında yetersiz kalmakta ve ilgili fırsatları değerlendirememektedir. Bu şirketler ile büyük şirketler arasındaki mücadele, ürettikleri ürünlerle değil, üretmedikleri ürünlerle de mücadele etmelidir. Bu şirketlerin, büyük şirketlerin giremeyeceği pazarlara girmek için uyumdan yararlanmaları gerekir (Akgemci, 2001 :36).

Türk firmalarının uluslararası pazara girmeye başladığı son yıllarda inovasyonun önemi açıkça anlaşılmıştır. Yeniliğe adapte olamayan şirketler, uzun vadede pazarda kalamayarak gelişme fırsatlarını değerlendirememektedir. Özellikle inovasyon günümüz iş dünyasına özellikle sürdürülebilirlik açısından büyük önem taşımaktadır (Müftüoğlu, 1991, s.199).

### **5.7 Tanıtıma dair Sorunlar**

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin reklam faaliyetlerinde çok pahalı olduğu düşünüldüğünden ve bu konuda yeterli bilgi bulunmadığından çok fazla ilerleme kaydedilmemiştir. Reklam, sergilere katılım, alıcılarla etkileşimler ve/veya yüz yüze görüşme gibi temel unsurlar hakkında temel bilgiler bulunmamaktadır. Ayrıca tanıtım faaliyetleri KOBİ'lerin gündeminde ciddiye alınamamaktadır çünkü bu faktörlerin ilgisizliği ve önemi çok iyi anlaşılmakta ve maliyet artışına etkileri olmaktadır (Bağrıçak, 1989: 22).

### **5.8 Kısa ve Uzun Vade Sorunlar ve Çözümüne Dair Çalışmalar**

Dünyada artan küreselleşme eğilimi, pazarda rekabetin yoğunlaşmasına sebep olmaktadır. Ekonomide devletin azalan rolü ve ürün, hizmet ve yabancı sermayenin serbest dolaşımı, piyasaya girmek isteyen işletmeleri daha ucuz ve kaliteli imalata ve hizmete zorlamıştır. Ayrıca rekabetin artması ile kalite ve verimlilik daha önemli hale gelmekte, teknolojiye yapılan yatırımlar artmakta ve bu doğrultuda işletmelerin yeni ekonomik fırsatlar yaratması beklenmektedir. Tüm rekabet koşulları için firmaların avantajlarını vurgulayarak pazarda kendilerini kanıtlamak için alternatifler yaratmaları gerekmektedir (Aras ve Müslümov, 2001: 23).

Ekonomik küreselleşmenin ilerlemesi ile Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmeler bugün olduğundan çok farklı şartlarda rekabet edebilecektir. Bu iş ortamı, fırsatlar ve

riskler içeren bir ortamdır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin sürdürülebilir olması için ön koşul, bu yeni iş ortamının uzun vadeli tahminlerini yapmak ve organizasyonun yönünü belirlemektir (Eyre and Smallman, 1998).

KOBİ'lerin küresel sektörde artan rekabet ortamlarında başarılı ve sürdürülebilir olmaları doğru stratejik planlamalar yapması ile doğru orantılıdır. Bu bağlamda ileriye dönük planlamalar işletme geleceği için büyük önem taşımaktadır (Dess and Miller, 1996, Dinçer, 1996).

Bununla birlikte, Türkiye'nin AB ve G20 gibi bloklara katılarak küresel bir zihniyete doğru ciddi bir adım atması, küçük işletme sahiplerine yönlerini belirlerken düşünme ve hareket etme zorunluluğu getirmektedir. Stratejik bir yönetim sürecinde bir organizasyonun yönünü belirlemek, organizasyona vizyon, misyon ve hedefler kazandırmak anlamına gelmektedir (Certo and Peter, 1995). Diğer tüm kuruluşlar gibi küçük ve orta ölçekli işletmelerin de önce hedeflerini tanımlaması ve ardından hedeflerine ulaşmak için attıkları adımları izlemesi gerekmektedir.

#### 5.8.1 AB'de KOBİ Sorunları ve Çözüme Dair Faaliyetler

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, dünyanın geri kalanında olduğu gibi AB ekonomisinde de önemli bir rol oynamaktadır. Avrupa Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Araştırma Ağı'na (1994) göre, KOBİ'ler Avrupa Birliği'ndeki tüm ticari kuruluşların %95'ini, tüm istihdamın %72'sini ve tüm işletmelerin %80'ini temsil etmektedir (Avrupa Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Araştırma Ağı), 1994). Avrupa Birliği, ekonomi için çok önemli kurumlar geliştirmek için adımlar atıyor.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ve özel şirketlerin kurulmasının teşvik edilerek desteklenmesi Avrupa Birliği'nin kurumsal ve endüstriyel politikasının bir parçasıdır. Avrupa Birliği'nde, KOBİ'ler sürdürülebilir ve sürdürülebilir kalkınmada kilit bir faktör olarak kabul edilmektedir ve tüm üye devletler, makroekonomik hedeflere ulaşılmasına katkılarının farkındadır. AB ülkelerindeki KOBİ'lerin ihtiyaçları ve sorunları nedeniyle KOBİ'ler daha rekabetçi hale gelecek, iş ortamı daha iyi olacak, idari, düzenleyici, mali ve finansal ortam daha iyi olacak ve KOBİ'ler ile AB hukuku uyumlu hale gelecektir. Uluslararası faaliyetler desteklenecektir. KOBİ'ler yenilikçiliği, araştırma ve teknoloji geliştirmeyi, eğitim programlarını, kredi (finans, tarım, ihracat) ve vergi indirimlerini teşvik eden yatırımlarla desteklenmektedir (Önet, 2008: 1).

KOBİ'ler için AB destek programı, araştırma ve geliştirme izleme, Küçük ve orta ölçekli işletmelerle ilgili ihaleler, gelişimci uygulama ve teknolojik gelişmeler, yeni teknoloji entegrasyonunun sağlanması, bilgi oluşturma, araştırma ve teknoloji iş birliği, kalite iyileştirme, araştırma ve geliştirme sonuçları, bunların dağıtımını ve kullanımını büyük önem taşımaktadır.

Ayrıca Avrupa Birliği'nde KOBİ'leri desteklemeye ve geliştirmeye yönelik politikalar aşağıdaki unsurları içermektedir (Önet, 2008: 1):

- Birlikte Avrupa ve uluslararası pazarlara açılmaya yardımcı olurlar.
- AB'nin küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik iş politikası, ihtiyaçlar ve problemleri göz önünde tutularak daha rekabetçi olacak şekilde tasarlanmalı ve bu doğrultuda çeşitli mekanizmalar hayata geçirilmelidir. Dış pazarlara erişim, olası iş birliği alternatiflerini araştırmak ve bu çerçevede bilgi edinmek şirketin iş politikasının bir parçasıdır.
- Avrupa Birliği ve özellikle küreselleşme rekabet avantajı elde etmek için yeni fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsatlardan yararlanmak için işletme yöneticilerinin bu ürün ve hizmetlere yeni bakış açısıyla yaklaşarak sektörü yenilikçi yollarla keşfetmeleri gerekir. Gelecek için rekabet koşullarının, engellerin ve gereksinimlerin önünde kalmak için bu yenilikçi zihniyetin organizasyon genelinde geliştirilmesi önemlidir (Himal ve Prahlad, 1994).

## **6. ARAŞTIRMADA YÖNTEM**

### **6.1. Araştırma Metodolojisi**

Bu bölümde araştırmanın gerçekleştirilmesinde kullanılan yönteme yer verilmektedir. Bu bölüm araştırma tasarımı, araştırmanın amacı, veri toplama süreci, veri toplama araçları, örneklem yöntemi, araştırma değişkenlerinin analizlerini içermektedir.

### **6.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Öngörülemeyen çevresel koşullarda ve belirsizliğin yüksek olduğu piyasalarda işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, sahip oldukları bilgiyi, deneyimi kullanarak örgütsel yeteneklerinin geliştirilmesine bağlıdır. KOBİ'lerin kaynaklarının büyük işletmelere göre yetersiz olduğu düşünüldüğünde, bu işletmelerin maddi olmayan kaynaklar üzerine odaklanmaları, yenilik üretmeleri ve farklılık oluşturmaları, çevresel değişiklikler karşısında değer yaratarak rekabet avantajına katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla dünya üzerinde ülke piyasalarının %99'unun küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşması, entelektüel sermaye, örgütsel maharet ve örgütsel çeviklik düzeylerinin rekabet avantajı sağlamada etkisinin araştırılmasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı; Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin örgütsel maharet, örgütsel çeviklik ve entelektüel sermaye düzeylerinin rekabet avantajı üzerindeki etkisini incelemektir. Ayrıca Türkiye'de elde edilen veriler, araştırma modeli olarak sunulan model üzerinde test edilerek araştırma değişkenleri arasındaki nedensellik ilişkisi araştırılmıştır.

### **6.3 Araştırma Modeli ve Hipotezleri**

Araştırmanın temel konusu ve kapsamı, Türkiye 'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin örgütsel maharet, örgütsel çeviklik, entelektüel sermaye ve rekabet avantajı düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu bağlamda araştırma soruları "KOBİ'lerin örgütsel maharet, örgütsel çeviklik ve entelektüel sermaye düzeyleri rekabet

avantajını etkiler mi?” ve “Türkiye ‘de faaliyet gösteren KOBİ’ler arasında örgütsel maharet, örgütsel çeviklik, entelektüel sermaye ve rekabet avantajı açısından farklılıklar var mıdır?” şeklinde oluşturulmuştur.

Türkiye’de faaliyet gösteren KOBİ’lerin örgütsel maharet, örgütsel çeviklik ve entelektüel sermaye düzeylerinin rekabet avantajı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapılan araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H1: Ülkeler açısından KOBİ’lerin örgütsel maharet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark vardır.

H2: Ülkeler açısından KOBİ’lerin örgütsel çeviklik düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark vardır.

H3: Ülkeler açısından KOBİ’lerin entelektüel sermaye düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark vardır.

H4: Ülkeler açısından KOBİ’lerin rekabet avantajı düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark vardır.

H5: Türkiye’de faaliyet gösteren KOBİ’lerin entelektüel sermaye düzeylerinin örgütsel maharetleri üzerinde pozitif etkisi vardır.

H6: Türkiye’de faaliyet gösteren KOBİ’lerin entelektüel sermaye düzeylerinin örgütsel çeviklikleri üzerinde pozitif etkisi vardır.

H7: Türkiye’de faaliyet gösteren KOBİ’lerin örgütsel maharet düzeylerinin örgütsel çeviklikleri üzerinde pozitif etkisi vardır.

H8: Türkiye’de faaliyet gösteren KOBİ’lerin örgütsel çeviklik düzeylerinin rekabet avantajı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H9: Türkiye’de faaliyet gösteren KOBİ’lerin örgütsel maharet düzeylerinin rekabet avantajı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H10: Türkiye’de faaliyet gösteren KOBİ’lerin örgütsel maharet, örgütsel çeviklik ve entelektüel sermaye düzeylerinin rekabet avantajı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri bulunmaktadır.

#### **6.4 Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir.

- Ankete katılan katılımcıların, anket sorularını doğru bir biçimde algıladıkları ve doğru bir şekilde cevapladıkları,
- Seçilen örneklemin evreni temsil etme gücü olduğu,
- Kullanılan ölçeklerin ve uygulanan araştırma yönteminin bu araştırmanın amacına ve araştırma probleminin çözümüne uygun olduğu,
- Kullanılan istatistiksel tekniklerin ve yapılan analizlerin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayımlarına dayanmaktadır.

### 6.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma, KOBİ'lerde çalışan yöneticileri Türkiye ve Birleşik Krallık örnekleminde incelemektedir. Araştırma, belirli bir bölgedeki iş liderlerine uygulandığı ve ankete katılan katılımcıların kişisel algılarını yansıttığı için belirli sınırlılıklara sahiptir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi sürecinde araştırmanın sınırlılıklarının ve bu sonuçlardan çıkarılan yorumların dikkate alınması gerekmektedir.

Araştırmanın başlıca sınırlılıkları aşağıda sıralanmıştır:

- Anket yönteminin sadece Türkiye ve Birleşik Krallık 'ta faaliyet gösteren bazı küçük ve orta ölçekli işletmelere uygulanması,
- Araştırma örneklemini sadece işletme yöneticilerinin oluşturması,
- İşletme yöneticilerinin bir kısmının çeşitli nedenlerle soruları içtenlikle cevaplamamış olmaları olasılığı araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır

### 6.6 Araştırma Verilerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

Soru 17: İhraç Edilen Ürünün Özellikleri

Tablo 6.1'deki firmaların %34,5'inin sermaye yoğun ürünler, %31'inin ise emek yoğun ürünler ihraç ettiği görülmektedir. DG'ler ağırlıklı olarak katma değeri yüksek ve teknoloji yoğun ürünler ihraç eden şirketlerdir. Araştırmamıza katılan firmaların %34,5'i bu tür ihracatları ihraç ederken, %31'i emek yoğun olarak ihracat yapmaktadır. Bu sonuçlara dayanarak modelden net bir sonuç çıkarmak mümkün değildir.

**Tablo 6.1: İhraç Edilen Ürünün Özellikleri**

<b>Ürünün Özellikleri</b>	<b>Şirket Sayısı</b>	<b>Oranı (%)</b>
Yüksek Katma Değerli Sanayi Ürünü	6	20,7
Teknoloji Yoğun Ürün	4	13,8
Sermaye Yoğun Ürün	10	34,5
Emek Yoğun Ürün	9	31,0
<b>Toplam</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>

Soru 18: İhracat Yapan Şirketlerin İhracat Yapmalarına Etkili olan Faktörler Hakkında Verdikleri Cevaplar

Şirketlerin ihracat yapmasında etkili olan faktörleri değerlendirmeleri için 15 faktör 18. soru başlığı altında Likert ölçeğine göre 5 dereceli katılma/katılmama düzeninde hazırlanmıştır.

<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Firmaların bazılarının ihracatlarını etkileyebilecek faktörlere verdikleri cevaplar oldukça yakın olsa da bazı faktörlere verilen cevaplar geniş bir dağılım göstermektedir. Verilen cevaplardan hareketle aşağıda firmaların ihracatını belirleyen faktörlerin değerlendirilmesi yer almaktadır.

Tablo 6.2 incelendiğinde, kurumsal ihracatı etkileyen en önemli manevi faktörün kurumsal finansal kazanç beklentileri olduğu görülmektedir. Firmaların bu faktörün ihracatlarını etkilediği görüşüne verdikleri yanıtların ortalaması 4,17 olup, 0,71 standart sapması da benzer bir değeri temsil etmekte olup, firmaların çoğunluğunun bu görüşe katıldığını göstermektedir. Firmaların %8'i katılıyor, kesinlikle katılıyorken, sadece %2'sinin kararsız kaldığı gözlemlenmiştir. Hiçbir şirket bu görüşe katılmadığını belirtmemiştir. Bu da firmaların ihracata yönelmelerindeki en önemli faktörün ihracattan elde ettikleri finansal kazançlar olduğunu göstermektedir. Bunun hemen ardından gelen bir diğer yüksek manevi faktör ise firmaların uzun vadeli ihracat beklentileridir. Mevcut koşullarda önemli finansal kazanımlar elde edemeyen firmaların uzun vadeli beklentileri nedeniyle ihracata devam ettikleri görülmektedir. Bunun arkasındaki en büyük etken, şirketlerin uzun vadeli beklentileri olduğuna dair şüphedir. Ankete katılan firmaların verdiği yanıtlar da bu görüşü doğrulamaktadır. Firmaların %3,3'ü bu görüşe katılırken, sadece %6,9'u

katılmamaktadır. Şirketler iç pazardaki paylarını kaybetme korkusuyla ihracat yaptıkları için, iç faktörler arasında faktör en az etkiye sahiptir. Firmaların bu maddeye verdikleri yanıtların ortalaması 2.41'dir.

**Tablo 6.2:** Şirketlerin İhracat Yapmalarını Etkileyen Faktörler

<b>İhracat Yapmaya Yönelten İçsel Faktörler</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sap.</b>
Finansal Kazanımlar	-	-	17,2	48,3	34,5	<b>4,17</b>	0,71
Uzun Vadeli İhracat Beklentileri	-	6,9	13,8	37,9	41,4	<b>4,14</b>	0,92
Yöneticilerin İhr. Dair Tutumları	-	6,9	17,2	37,9	37,9	<b>4,07</b>	0,92
Üretime Yenilik Katma Beklentisi			31,3	48,28	20,69	<b>3,90</b>	0,72
Ölçek Ekonomisine Ulaşma İsteği	3,4	6,9	37,9	31,0	20,7	<b>3,59</b>	1,02
Şirketin Teknoloji /Bilgi Birikimi	6,9	17,2	27,6	27,6	20,7	<b>3,38</b>	1,21
Şirketin Pazarlama Deneyimi	6,9	27,6	34,5	17,2	13,8	<b>3,03</b>	1,15
Dış Pazarları Yakından Tanımak	17,2	34,5	13,8	17,2	17,2	<b>2,83</b>	1,39
Kapasite Fazlası Olması	17,2	27,6	34,5	17,2	3,4	<b>2,62</b>	1,08
<b>İhracat Yapmaya Yönelten Dışsal Faktörler</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sap.</b>
Gelen Dış Talepler	-	3,4	17,2	34,5	44,8	<b>4,21</b>	0,86
Dış Pazardaki Karlılık	-	10,3	31,0	24,1	34,5	<b>3,83</b>	1,04
Azalan İç Talebin Telafi Edilmesi	6,9	27,6	20,7	24,1	20,7	<b>3,24</b>	1,27
İç Pazar Payını Kaybetme Korkusu	31,0	27,6	17,2	17,2	6,9	<b>2,41</b>	1,3
Mevsimsel Farklılıklar	37,9	31,0	20,7	3,4	6,9	<b>2,10</b>	1,18
Yasal Düzenlemelerden Kaçınma	51,7	27,6	10,3	10,3	-	<b>1,79</b>	1,01

Dış faktörlerin şirket ihracatı üzerindeki etkisi incelendiğinde, etkileyen faktörün dış talep girişi olduğu tespit edilmiştir. Bu soruya ortalama şirket yanıtı 4.21'dir. Ayrıca bu soruya verilen cevapların standart sapmasının düşük olması, firmalardan gelen cevapların genellikle “katılıyorum” ile “tamamen katılıyorum” arasında değiştiğini göstermektedir. Bu sorunun cevaplarına bakarsak firmaların Uppsala Model için daha uygun olduğunu söylenebilir, çünkü Uppsala Modelinde firmalar için ihracatın en önemli sonucunun gelen dış taleptir. Dış faktörler arasında en az etkili olan faktör yasal düzenlemelerden kaçınmadır. Şirketlerin %3'ünün büyük bir kısmı bu görüşe kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca dayanarak ülkemizdeki yasal düzenlemelerin şirketlerin iş hayatını kısıtlayıcı bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Daha önce detaylı olarak incelenen Tablo 6.2, firmaları ihracata yönlendiren ve

yapmayan faktörlere ilişkin çok sayıda istatistiksel veri içermektedir. Tablo 6.2'den hareketle firmaların ihracatını etkileyen ilk beş faktörü şu şekilde sıralanmaktadır:

**Tablo 6.3:** Şirketlerin İhracat Yapmalarını En Çok Etkileyen 5 Faktör

<b>İhracat Yapmaya Yönelten Faktör</b>	<b>Ortalaması</b>	<b>Standart Sapması</b>
Gelen Dış Talepler	4,21	0,86
Finansal Kazanımlar	4,17	0,71
Uzun Vadeli İhracat Beklentileri	4,14	0,92
Yöneticilerin İhr. Dair Tutumları	4,07	0,92
Üretime Yenilik Katma Beklentisi	3,90	0,72

Tablo 6.3'de görüldüğü gibi kurumsal ihracatta en etkili faktör dış taleptir. Sonraki faktörler, finansal kazanımlar, uzun vadeli ihracat beklentileri, yöneticilerin ihracata yönelik tutumları ve üretime yenilik katma beklentisidir. Firmaların gelen dış talep nedeniyle ihracat yapmaları Uppsala modelinin açıkladığı gibi uluslararasılaşma sürecinde ilerlediklerinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Araştırmamızın desteklediği ve literatürde de sıklıkla belirtilen şirketlerin ihracat yapmalarını en az etkileyen beş faktör ise şunlardır:

**Tablo 6.4:** Şirketlerin İhracat Yapmalarını En Az Etkileyen 5 Faktör

<b>İhracat Yapmaya yönelten Faktör</b>	<b>Ortalaması</b>	<b>Standart Sapması</b>
Yasal Düzenlemelerden Kaçınma	1,79	1,01
Mevsimsel Farklılıklar	2,10	1,18
İç Pazar Payını Kaybetme Korkusu	2,41	1,30
Kapasite Fazlası Olması	2,62	1,08
Dış Pazarları Yakından Tanımak	2,83	1,39

Tablo 6.4'e göre devlet düzenlemelerinden kaçınmanın ticari ihracatta en az etkili faktör olduğunu görülmektedir. Bunu takip eden bir diğer faktör ise mevsimsellik faktörüdür. Bu verileri değerlendirirken ankete katılan firmaların tarım gibi mevsimlik bir sektörden değil, üretici temelli firmalar olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu iki etkeni sırasıyla yurt içinde pazar payını kaybetme korkusu, kapasite fazlası ve dış pazarların derin bilgisi izlemektedir. Firmaların uluslararasılaşma süreçlerinde en çok dikkati çeken unsur ise dış pazarları iyi biliyor olmalarıdır. Dünyaca ünlü şirketlerin yöneticilerinin dış pazarlara ilişkin bilgi ve

deneyime sahip olması, şirketlerin kuruluşundan hemen sonra ihracat yapmalarında güçlü bir etkidir. Ankete katılan firmaların ihracatlarında bu faktörün etkili olmadığını belirtmeleri, firmaların DGŞ modeline göre değil Uppsala modeline göre yapılandırıldığını göstermektedir.

Soru 19: Şirketlerin İhracat Yapmamalarına Etkili olan Faktörler Hakkında Verdikleri Cevaplar

Ankete katılan şirketlerin % 22'si ihracat yapmadıklarını belirtmişlerdir. Bu işletmelere ihracat yapmamalarının nedenleri sorulmuştur. Şirketlerin verdiği cevapların değerlendirilmesi sonucu Tablo 6.5'deki sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 6.5:** Şirketleri İhracat Yapmamaya Yönelten Faktörler

<b>İhracat Yapmamaya Yönelten İçsel Faktörler</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sap.</b>
Küçük Olmanın Zorlukları	12,5	-	-	25,0	62,5	<b>4,25</b>	1,39
Deneyimsizlik	12,5	-	12,5	50,0	25,0	<b>3,70</b>	1,28
Kalifiye Eleman Sıkıntısı	-	37,5	12,5	37,5	12,5	<b>3,25</b>	1,16
İhracat Planlaması Yapmamak	12,5	-	50,0	25,0	12,5	<b>3,25</b>	1,16
Zarar Etmek	12,5	37,5	12,5	25,0	12,5	<b>2,88</b>	1,36
Yeterli Promosyon Yapamama	-	37,5	50,0	12,5	-	<b>2,75</b>	0,71
İhracat İçin Yatırım Yapamama	25,0	50,0	-	12,5	12,5	<b>2,38</b>	1,41
Markalaşamama	37,5	37,5	25,0	-	-	<b>1,88</b>	0,83
<b>İhracat Yapmamaya Yönelten Dışsal Faktörler</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sap.</b>
Yurtiçi Satışın Daha Karlı Olması	-	12,5	12,5	12,5	62,5	<b>4,25</b>	1,16
İhracatın Riskli Olması	-	12,5	12,5	37,5	37,5	<b>4,00</b>	1,07
YTL'nin Değerlenmesi	-	37,5	-	-	62,5	<b>3,88</b>	1,55
Yabancı Dil Sorunu	-	-	50,0	25,0	25,0	<b>3,75</b>	0,89
İhracat Prosedürlerinin Karışıklığı	-	25,0	12,5	62,5	-	<b>3,38</b>	0,92
Ürünlere Talep Olmaması	25,0	37,5	12,5	-	25,0	<b>2,63</b>	1,6
Coğrafi Uzaklık	37,5	12,5	25,0	12,5	12,5	<b>2,50</b>	1,51
Kültürel Farklılıklar	50,0	25,0	12,5	12,5	-	<b>1,88</b>	1,13
Vergi Sorunları	75,0	12,5	12,5	-	-	<b>1,38</b>	0,74
Tic. Anlaşmalardaki Olumsuzluklar	87,5	12,5	-	-	-	<b>1,13</b>	0,35

Tablo 6.5 incelendiğinde ihracat yapmayan firmaları etkileyen en önemli entelektüel faktörün küçüklüklerinden kaynaklanan zorluklar olduğu görülmektedir. Bu soruya ortalama şirket yanıtı 4,25'tir. Yani firmalardan 5 tanesi küçük oldukları için ihracat

yapmadıklarını belirtmişlerdir. İçsel faktörler arasında en az etkili olan faktör markalaşma eksikliği olarak kabul edilmektedir. Ankete katılan firmalardan bu soruya verilen yanıtın ortalaması 1,88'dir. Ürettikleri ürün grubunda bir markayı kullanamayacaklarını doğal olarak normal kabul eden KOBİ'lerin bu yanıtlarından, markanın ne olduğunu ve önemini yeterince anlayamadıkları görülmektedir

Dış faktörlerin ihracat yapmayan firmalar üzerindeki etkisi açısından Tablo 6.5 incelendiğinde, en etkili dış faktörün firmalar için yurtiçi satışların daha karlı olması olduğu görülmektedir. Firmaların bu soruya verdikleri cevapların ortalaması 4,25'tir. En az etkiye sahip olan dış faktör, ticaret anlaşmalarının olumsuz yönleridir. Her iki şirket de ticaret anlaşmalarındaki zorluklar nedeniyle ihraç etmediğini belirtmiştir. Diğer bir deyişle, ülkemizin ticari mevzuatı KOBİ'ler açısından olumsuz bir yön içermemektedir.

Tablo 6.5 genel olarak değerlendirildiğinde ise şirketleri ihracat yapmamaya yönelten en önemli beş faktörü çıkararak aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

**Tablo 6.6:** Şirketlerin İhracat Yapamamalarını En Çok Etkileyen 5 Faktör

<b>İhracat Yapmamaya yönelten Faktör</b>	<b>Ortalaması</b>	<b>Standart Sapması</b>
Tic. Anlaşmalardaki Olumsuzluklar	1,13	0,35
Vergi Sorunları	1,38	0,74
Markalaşmama	1,88	0,83
Kültürel Farklılıklar	1,88	1,13
İhracat İçin Yatırım Yapamama	2,38	1,41

Tablo 6.6'da görüldüğü üzere ihracat yapmayan şirketlerin ortaya koydukları en önemli üç faktör küçük olmanın getirdiği zorluklar, ihracatın göreceli olarak daha az karlı olması ve ihracatın riskli olmasıdır. Şirketlerin ihracat yapamamalarını en az etkileyen beş faktör ise şunlardır:

**Tablo 6.7:** Şirketlerin İhracat Yapamamalarında En Etkisiz 5 Faktör

<b>İhracat Yapmamaya yönelten Faktör</b>	<b>Ortalaması</b>	<b>Standart Sapması</b>
Tic. Anlaşmalardaki Olumsuzluklar	1,13	0,35
Vergi Sorunları	1,38	0,74
Markalaşmama	1,88	0,83
Kültürel Farklılıklar	1,88	1,13
İhracat İçin Yatırım Yapamama	2,38	1,41

Görüldüğü gibi, ticaret anlaşmalarındaki olumsuzluklar, vergi sorunları ve marka eksikliği, ihracat yapmayan firmalara neden ihracat yapmadıkları sorulduğunda yan cevaplar olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada dikkat çekici olan, firmaların marka alamamak ile ihracat yapamamak arasında bir bağlantı olmadığını belirtmeleridir. Bu da KOBİ'ler sanılanın aksine marka eksikliğinden dolayı ihracat yapamadıkları için sorun yaşamadıklarını göstermektedir

## 7. SONUÇ

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik ve sosyal kalkınmaya ve sürdürülebilirliğe olumlu katkıları, işsizliği azaltma ve yeni istihdam alanları yaratmadaki başarıları, esnek üretim yapıları ve piyasa koşullarındaki değişikliklere hızlı uyum sağlamaları KOBİ'leri önemli bir konuma getirmiştir.

Türkiye ekonomisinin lokomotifi olan şirketlerin aile şirketleri olduğu ve GSYİH içindeki paylarının yüzde yirmiye ulaştığı düşünüldüğünde, iş hayatına KOBİ olarak giren aile şirketlerinin gelecekte ekonomik senaryoda söz sahibi olmaları muhtemeldir. Bütün bu hususlar dikkate alındığında, KOBİ'ler ekonomide çoğunluğa sahip şirket türüdür, bu şirketler ekonomiye katma değer, esneklik, istihdam ve dinamizm katmalarının yanı sıra büyük şirketleri de tamamlamaktadır. Orta sınıfın temelini oluşturan aile şirketlerinin kurumsal yönetim ilkeleri ve aile anayasaları oluşturarak şirketlerine uyarlamaları halinde varlıklarının devamını sağlayacakları düşünülmektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler dediğimiz ve tanımları ülkeden ülkeye değişen KOBİ'ler ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına paralel olarak 1953 yılında ABD'de, 1970'lerde AB'de ve 1990'larda Türkiye'de büyük şirketler haline gelmiştir. 1990'lı yıllardan itibaren bu politikalar, gelişmiş ülkelerdeki işletmeler, Dünya Bankası ve uluslararası kalkınma kuruluşlarının çabaları ile neredeyse tamamen aktif hale gelmekle birlikte, son zamanlarda Türkiye'de önem kazanmaya başlayan KOBİ karşıtı bazı politikalar geliştirilmiştir. Programın ve uygulanan politikaların büyük bir kısmı KOBİ'ler tarafından bilinmemekte veya KOBİ'ler tarafından bir çözüm olarak görülmemekte ve bu nedenle gerekli önem verilmemektedir.

KOBİ'ler sermaye yapısı küçük olduğu için devlet veya yurt dışından yardım alabilir ve sermayeyi artırabilir. KOBİ'leri destekleyen, yeni destekler sağlayan, desteği artıran, piyasaya giriş ve kamu alımlarının önündeki engelleri kaldıran ve daha güvenli, düşük enflasyonlu bir makroekonomik ortam yaratan politikalar geliştirmelidir. Diğer KOBİ çalışmalarının sonuçları bu tür işletmelerin gelişimini

destekleyebilir. Ülke ekonomilerinde önemli bir yer tutan ve girişimciliğin de öncüsü olan KOBİ'lere gerekli desteğin sağlanması, herhangi bir ekonomik kalkınmanın ilk şartıdır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler önlerine konulan engel ve kısıtlamalar kaldırılması durumunda, daha istikrarlı bir ortamda ülke ekonomisinin gelişmesini sağlayacaktır.

Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerin dış ticaret gücünün güçlendirilmesi için ilk etapta karşılaşılan problemlere daha aktif çözümler geliştirilmeli, problemlerin çözümüne yönelik çıkarılan yönetmeliklerin uygulama kapsamaları kolaylaştırılmalı ve yeni girişimlerde bulunulmalıdır. Yardım programlarının ve kamu hizmetlerinin etkinliği artırılmalıdır. Buna KOBİ'lerin karşılaştığı finans, pazarlama, kalifiye personel ve üretim becerileri alanlarındaki sorunları çözenin yanı sıra üniversite-işletme iş birliği, küçük ve orta ölçekli işletmelerin hizmet organizasyonları, bürokrasi ve teknoloji iyileştirme gibi konularda her durumu kapsayacak KOBİ stratejisi geliştirilmelidir. Ayrıca KOBİ'lerin yasal ve bürokratik düzenlemelerini basitleştirmek, bilgi ağları ile uluslararası pazarlara açılmalarını teşvik etmek ve rekabet güçlerini artırmak için Ar-Ge, sürdürülebilir karlılık ve borç tahsilat yeteneklerini geliştirmek büyük önem taşımaktadır. Yönetim yaklaşımlarında kurumsallaşmanın etkinliğini artırmak ve üretimlerinde verimliliği en üst düzeye çıkarmak, teknolojik gelişmelere kolayca adapte olmaları için onları teşvik etmek ve desteklemek, AB entegrasyon sürecine desteği sağlamak, bilgi yoluyla bu entegrasyonu kolaylaştırmak, vergi şeklindeki yükümlülüklerinden muaf tutan faktörleri iyileştirmek ve teşvik edici tescil ve ihtiyaçlarının iyileştirilmesi KOBİ'lerin ve ülke ekonomisinin geleceği açısından büyük önem arz etmektedir.

Bunun yanında istihdamda, üretimde ve ihracatta önemli bir yer tutan küçük ve orta ölçekli işletmelerin daha da gelişmesini engelleyen problemler arasında ilk sırada finansal zorluklar yer almaktadır. Bu konuda özellikle bankaların finansmanla ilgili sorunları doğru yönlendirmesi ve yönetmesi gerekmektedir. Finansman sorunlarıyla ilgili şu adımların atılması gerekmektedir:

KOBİ'lerin kendi kredi ve kaynaklarını daha verimli alanlarda kullanmalarını sağlayacak eğitim ve rehberlik faaliyetlerini yürütmek, sosyal statü pahasına fırsatları israf etmemek ve israfı önlemek için gerekli çalışmaları yapmak.

KOBİ'leri mevcut kredi limitleri hakkında uygun şekilde bilgilendirmek ve kredi kurumlarıyla yakın iş birliğini engelleyen zihinsel veya idari engelleri kaldırmak, kredi kurumu başkanlarını KOBİ'lerle daha yakın çalışmaya teşvik etmek.

KOBİ'lerin finansal yapılarını iyileştiren ve kısa vadeli finansman açıklarını daha kolay karşılayan kredi kuruluşları oluşturarak sermaye piyasasını düzenlemek.

KOBİ'lerin halka daha kolay açılmasını sağlayan prosedürlerin uygulanması; (Halk Bankası'nın bu konudaki işlevlerinin genişletilmesi veya yeni bir KOBİ bankası oluşturulması) ve böylece küçük ve orta ölçekli işletmeler için yeni bir finansman havuzu oluşturmak.

Küreselleşen dünyada, ekonomik krizlerin kaçınılmaz bulaşma riski dikkate alındığında, herhangi bir finansal krizi etkisiz hale getiren finansal ve idari önlemler (tamamen serbest döviz kuru, doğru değerinde ulusal para birimi, dış ve iç borcun ödenmesi) kamu ekonomisi, kapasitelerine uygun şeffaf ekonomik yapının geliştirmek.

Finansal ortamlarda yaşanan kriz ve paniği önlemek için alternatif sigorta ve destek kuruluşlarının (Merkez Bankası, Hazine veya Eximbank bünyesinde) oluşturulması ve KOBİ'lerin kredi kuruluşlarıyla ilişkilerini desteklemek gerekmektedir.

KOBİ'lerin bu "önlemlere" katılarak finansal sıkıntıları en aza indirerek daha barışçıl çalışma fırsatı bulacağı ve Türkiye ekonomisine katkılarını en üst düzeye çıkarabileceği düşünülmektedir.

Hükümetler KOBİ'leri Türkiye ekonomisi için stratejik öneme sahip kuruluşlar olarak görerek (yarattıkları katma değer, istihdamı ve sanayileşmeyi ülke geneline yayma işlevleri de böyledir), onlara stratejik olarak verimliliklerini artırma fırsatları sunmalıdır. Daha önceki birçok çalışmada bahsedilen KOBİ'lerin finansal, yapısal ve pazarlama ile ilgili sorunlarını çözmenin yanı sıra, KOBİ yöneticilerine içgörü kazandıran ve en azından yerel odaklı stratejik düşünmede onlara rehberlik eden öğrenme etkinlikleri sağlanmalıdır.

## KAYNAKLAR

- Acar, D., Tolunay, A., Alkan, H.** (2004). Devlet Orman Fidanlık İşletmelerinde Maliyet Yönetimi Çabaları ve Maliyet Yönetiminin İşletme Başarısındaki Rolü, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:19, (Sayı:1), s.101-118
- Akdemir, A.** (2003): *Düşünceден Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 30-112.
- Akdemir, T.** (2001): *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, KOSGEB Yayınları, Ankara.
- Aras, G. ve Müslümov, A.** (2001): *'Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisi'nde KOBİ'lerin Yeri: Finansman, Ekonomik Sorunları ve Çözüm Önerileri'*, 21. Yüzyılda KOBİ'lerin Sorunları ve Çözümleri Sempozyumu, Kıbrıs
- Aras, G.,** (2001): *'KOBİ'lerin Sermaye Piyasası Yoluyla Fon Sağlama Olanakları: Tezgah üstü Piyasalar ve Risk Sermayesi Finansman Modeli'*, I. Orta Anadolu Kongresi, KOSGEB, Nevşehir
- Aydınğün, H.** (1995): *Ne Mutlu İhracatçıyım Diyene*, Yayınevi Yayıncılık, İstanbul
- Bağrıaçık, A.** (1989): *Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar (Dünya da ve Türkiye 'de)*, Edebiyat Fakültesi Basımevi, İstanbul
- Bozdoğan, A.** (1994): *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunları*, Dünya Yayınları, İstanbul
- Certo, A. ve Peters, J.K.** (1995): *Strategic Management*, McGraw Hill Inc., Newyork
- Chapin, F.S., Torn, M.S., Tateno, M.** (1996): Principles of ecosystem sustainability. *The American Naturalist*, 148(6), 1016-1037.
- Commission, E.** (2008): *Small Business Act of Europe*. Brüssels: EU Commission.
- Çetin, C.** (1996): *Yeniden Yapılanma ve Girişimcilik, KOBİ'ler ve Bunların Özendirilmesi*, Der Yayını, İstanbul
- Çevik, E.** (2018): *Kobi'lerin Rekabet Gücünde İnovasyonun Rolü*, Yüksek Lisans Tezi.
- Dane E.** (2010): *Türkiye'de ve İtalya'da KOBİ'ler ve İkili Ticari İlişkiler Çerçevesinde KOBİ Sorunlarının İncelenmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Deniz T.** (2010): *Türkiye'de Kobi'lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 74-132
- Dinçer, Ö.**(1996). *İşletme Politikası ve Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul

- Ekinci, M. B.** (2003): *Türkiye’de KOBİ’lerin Kurumsal Gelişimi ve Finansal Sorunları*, İstanbul: Askon Yayınları.
- Ergin, H.** (1997): “*Stratejik Yönetim Muhasebesi*”, 2. Baskı, Ekspres Matbaası, Kütahya, 73-81.
- Erik, D.** (2005): Firmaların Başarı Kriterlerinin Tanımlanması Ve Çalışanların Memnuniyeti Kriterinin Bulanık Mantık Yöntemi İle Ölçülmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 4 (8) , 131-142 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ticaretfbd/issue/21348/229008>
- Eryılmaz, Ü.** (1999): ‘*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Dış Ticaret Performansı*’, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Politikası Yüksek Lisans Programı Seminer Dersi, Ankara, s.5.10
- European Network for SME Research** (1994): ‘*The European Observatory for SMEs Second Annual Report*’, EIM Small Business Research and Consultancy, Zoetermeer (Holland)
- Eyre, P. ve Smallman, C.** (1998): ‘*Euromanagement competencies in small- and medium-sized enterprises: a development path for the new millennium*’, Management Decision, Vol. 36, No. 1.
- Gültekin K.** (1999): *KOBİ Finansman Kaynakları*, İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayını, No:59
- Günceler, B.,** (2016): *Aile Şirketlerinde Çözülmemiş Olan Öldürücü Problemler, Bu Şirketlerde Kurumsallaşmanın Önemi ve Aile Anayasası*, Okan Üniversitesi, 4896.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K.** (1994): *Competing for the Future*, Harvard University Press, Michigan
- Haşit, G.** (2003): “*İşletme Başarısında Yönetmel Yaraticılığın Rolü*”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:5, (Sayı:8), 19.
- Kalkınma Planı,** (2001-2005). Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda (2001-2005). [https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2021/12/Sekizinci\\_Bes\\_Yillik\\_Kalkinma\\_Plani-2001-2005.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2021/12/Sekizinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Plani-2001-2005.pdf)
- Kalkınma Planı,** (2007-2013). Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013). [https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2021/12/Dokuzuncu\\_Kalkinma\\_Plani-2007-2013.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2021/12/Dokuzuncu_Kalkinma_Plani-2007-2013.pdf)
- Kalkınma Planı,** (2014-2018). Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018). <https://www.ahika.gov.tr/assets/upload/dosyalar/onuncu-kalkinma-plani.pdf>.
- Kalkınma Planı,** (2019-2023). On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023). [https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2021/12/On\\_Birinci\\_Kalkinma\\_Plani-2019-2023.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2021/12/On_Birinci_Kalkinma_Plani-2019-2023.pdf)
- KOBİ Finans** (2022). [http://www.KOBİfinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/0208/465/2](http://www.KOBİfinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/0208/465/2) <http://www.kobigirisim.net/2013/06/kobi-ne-demek.html>, Erişim tarihi: 28 Ocak.2022, 21:15
- Karabıçak, M. ve Altuntepe, N.** (2001): “*KOBİ’lerin Kredi Yoluyla Finansmanı*”, I.Orta Anadolu Kongresi Bildirileri, Erciyes Üniversitesi, Kayseri

- Kayabaşı, A.** (2007): “*İşletmelerin Rekabet Gününün Geliştirilmesinde Lojistik*”
- Kılıçlı Y.** (2016): *Kobi'lerin Finansman Ve Pazarlama Sorunları Ve Çözüm Önerileri: Van Organize Sanayi Bölgesi Üzerine Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- Kibritçiöğlü, A.** (2005): *Uluslararası Rekabet Gücüne Kavramsal Bir Yaklaşım*, Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi, 96.
- KOSGEB, KOBİ Ekonomi Tarihi Geliştirme,** (2003): <https://edevlet.kosgeb.gov.tr/EHizmetler/TumHizmetler>
- KOSGEB;** 2015-2018 *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (KSEP)*
- Müftüoğlu, T.** (1991): *Türkiye' de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar ve Öneriler*, Sevinç Yayınevi, Ankara
- Nations, U.** (2008): *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. <http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm> adresinden alındı
- OECD Report.** (2017): *Enhancing the contributions of SME's in a global and digitalised economy, 1-24, Meeting of the OECD Council at Ministerial Level*, Paris-France
- Oktav, M.,Önce, G., Kavas, A., Tanyeri, M.** (1990): *Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri*, TOBB Yayını, Ankara
- Oktay, E. ve Güney, A.** (2002): “*Türkiye’de KOBİ’lerin Finansman Sorunu ve Çözüm Önerileri*”, *21. Yüzyılda KOBİ’ler, Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu*, Doğu Akdeniz Üniversitesi. K.K.T.C
- Önet, A.** (2008): “*KOBİ’lerin önemi, Kıbrıs Türk İnşaat Mütahitleri Birliği*”, 20.03.2008 Tarihli Yazı, <http://www.muteahhitlerbirligi.org/index.php?men=385&newsid=131>, (Erişim tarihi:25.01.2022)
- Özcan, G. B.** (1995): *Small Firms and Local Economic Development*, England: Avebury Ashgate
- Review, H. B.** (1990): *Competitive Advantage of Nations*, Harvard Business, 21-26.
- Sarıaslan H.** (1996): *Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler, İmalat Sanayi İşletmelerinde Sorunlar ve Yeni Stratejiler*, Ankara: TOBB Yayını Şimşek, 2002: 1).
- Şimşek, M.** (2002): *Ekonominin Lokomotifini KOBİ’lerin Olmazsa Olmazları*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Tatlıdil, R.** (1987): *Oniki Üyeli AT’ye Tekstil ve Hazır Giyim İhracatının Geliştirilmesinde Pazarlama Karmasının Oluşturulması*, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir
- TBB,** (2006): *Bankacılar Dergisi*, Sayı:58, s. 25 <http://www.tbb.org.tr/turkce/dergi/pdf/58.pdf> (Erişim tarihi:25.12.2008)
- TOBB KOBİ Müdürlüğü.** (2005): <http://www.kobi.org.tr/kapasiteraporu.php>, adresinden alındı.

- WordNet.** (2008): “Sustainability”. Dictionary.com. Princeton University. <http://dictionary.reference.com/browse/sustainability> (Erişim Tarihi: 25.13.2022).
- Yalçın, F. A.,** (1986). “*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İhracatında Örgütsel Yapının Rolü*” *Güney Kore Modeli ve Türkiye Üzerine Bir Uyarılama*, (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul
- Yapar, İ.** (2015): *Kobilerde İnovasyon ve İnovasyonun Önemi: Kayseri İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Yardımcı, A. A.** (1998): *Türkiye-Avrupa Birliği Gümrük Birliği Sonrasında Küçük ve Orta Büyüklükteki (KOBİ) İşletmelerin Finansmanı*, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı / Muhasebe Finansman Bilim Dalı
- Yılmaz, H.** (2015): *Kosgeb Yeni Girişimci Desteği Kapsamında Kurulan Kobi'lerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri Kilis İli Örneği*, Yüksek Lisans tezi Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek lisans Tezi.
- Yörük, N.** (2001): “*KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları*” *KOBİ'lerin Kredi Yolu ile Finansmanda Karşılaştıkları Sorunlar ve Tokat İlinde Bir Uygulama, I. Orta Anadolu Kongresi*, Erciyes Üniversitesi, Kayseri
- Zengin, B.** (2010): *Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lerin Durumu ve KOBİ Destekleri: Türkiye Üzerine Bir Uygulama*, (Yayınlanmış Doktora Tezi). Kadir Has Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## **ÖZGEÇMİŞ**

Mahmood Abed Hasan ALFAHDAWI

### **EĞİTİM DURUMU:**

- 2013 – 2014 : Bachelor., Management and Economics (Banking and Financial Sciences) Almaarif University College.
- 2020 – 2022 : M.A, Business Administarion, (Active Student) Studying business adminisration in Istanbul Gedik University.

### **SKILLS /INTERESTS:**

Teaching, Football, Swimming

### **LANGUAGES:**

Aarabic, Turkish, English