



# GÖRÜNENDEN FAZLASI

TÜRKİYE KOBİ'LERİNİN TİCARİ FAALİYETLERİ ve  
KARŞILAŞTIKLARI ZORLUKLAR

Sarah Willis-Ertür  
Jennie Vader



THE FLETCHER  
SCHOOL

TUFTS UNIVERSITY

THE INSTITUTE FOR  
BUSINESS IN THE  
GLOBAL CONTEXT



# İÇİNDEKİLER

Hakkında	4
Yaratıcı Ekip	5
<b>Yönetici Özeti</b>	<b>6</b>
<b>Giriş</b>	<b>10</b>
Türkiye'nin Küresel Piyasadaki Belirsiz Konumu	12
KOBİ'ler Türkiye'nin Geleceğini Belirleyebilir	15
<b>Metodoloji</b>	<b>16</b>
Katılımcı ve Bölge Seçimi	18
Zorluklar ve Engeller	19
<b>Türkiye'deki KOBİ Dünyasının Başlıca Oyuncuları</b>	<b>20</b>
<b>Bulgular ve Analizler</b>	<b>24</b>
Strateji ve Planlama	26
İnsan Sermayesi	30
Finans	38
Rekabet	48
<b>Rekabet</b>	<b>54</b>
Ek 1: Katılımcı Listesi	56
Ek 2: Büyük Türk Bankalarının KOBİ Hizmetleri	58
Ek 3: Kaynakça	62
Ek 4: Referanslar	64
Teşekkür Notları	67

# HAKKINDA

## Fletcher Okulu Küresel Düzeyde İş Dünyası Enstitüsü

THE INSTITUTE FOR  
BUSINESS IN THE  
GLOBAL CONTEXT

"Fletcher Okulu Küresel Düzeyde İş Dünyası Enstitüsü (IBGC)", hasıl olan ihtiyaç nedeniyle uluslararası iş dünyası, sermaye piyasaları alanlarındaki çalışmaların tanımlanması ve bağlamsal anlayış ilkesi ile küresel iş dünyası liderini yetiştirmek amaçlarıyla kurulmuştur.

Araştırma, diyalog, eğitim ve laboratuvar olarak sayabileceğimiz dört esas vasıtasıyla enstitü, küresel pazar ve tabanda yatan unsurlar gibi birden çok bilim dalı hakkında objektif düşünceler üretir. IBCG'nin esaslı büyüme yaklaşımı, bireylerin, toplulukların ve özel girişimlerin, yenilenme, sürdürülebilir büyüme ve yapısal denge alanlarını keşfederken, geleneksel iş dünyası ve ekonomik kalıpların kırılması için gereken anlayışı ortaya çıkarmayı hedefler.

## Esaslı Büyüme için MasterCard Merkezi



### MasterCard

"Esaslı Büyüme için MasterCard Merkezi", Akademik çevreler, hükümetler, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, sosyal yapı topluluklar ve özel sektör tarafından teşvik edilen bir ortaklık ile meydana gelmiştir. Merkez, araştırmanın ilerlemesi ve stratejik hayırsever yatırımlar sayesinde, finansal hizmetler konusunda ihtiyaç duyulan fakat geleneksel olarak verilmeyen desteği sağlamaktadır.

## IBGC-MasterCard Ortaklığı

2009 yılından günümüze kadar, "Fletcher Okulu Küresel Düzeyde İş Dünyası Enstitüsü" ve "Esaslı Büyüme için MasterCard Merkezi", yeni modellere öncülük etmek ve Uluslararası iş dünyası hakkında deneysel öğrenme, araştırma programı projesinde ortaklıklarını devam ettirmektedirler.

"IBSC ve MasterCard Esaslı Büyüme Araştırma programı", iş dünyasında büyüme ile ilgili sorunlar hakkında, uç noktalarda bulunan pazarlar ile üst düzey yetenekli uzman adaylarını bir araya getirerek yüksek kalitede bir araştırma vaad eder. Program bir yandan araştırma konusundaki yenilikleri desteklerken diğer yandanda, yükselmekte olan ve sınırlarda olan ekonomilerdeki endüstriyel ve ya finansal kalkınmanın günümüzde önemli hale gelen önemli duruşlarını ortaya çıkarmak amacıyla, öğrencilerin sahaya çıkmaları ve geleneksel pazar araştırmaları alanında inceleme yapmalarına fırsat yaratmaktadır.

Elinizde tuttuğunuz bu rapor, yenilikçi ortaklığımızın bir sonucudur.

# ARAŞTIRMA EKİBİ

## Baş Araştırmacılar

### Sarah Willis-Ertür

4 yıldan uzun süre Almanya ve Türkiye'de özel sektör ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için çalışmıştır. Minnesota-Duluth Üniversitesi Alman Çalışmaları ve Uluslararası Çalışmalar bölümünden lisans diploması almıştır. Yakın zamanda, kalkınma iktisadının yanı sıra insani ve iktisadi kalkınmada piyasa eksenli yaklaşımlar konularına odaklandığı Tufts Üniversitesi Fletcher Hukuk ve Diplomasi Okulu'nda yüksek lisansını tamamlamıştır. Sarah, şu anda New York City'deki Clinton Global Initiative'in Akdeniz ekibinde Uluslararası Katılımcı olarak çalışmaktadır.



### Jennie Vader

Colorado College Uluslararası Politik İktisat bölümünden lisans diploması, Uluslararası Kalkınma Programlarının Tasarımı, Denetimi ve Değerlendirilmesi alanına odaklandığı Tufts Üniversitesi Fletcher Hukuk ve Diplomasi Okulu'ndan yüksek lisans diploması almıştır. Ayrıca, özellikle Doğu Avrupa ve Orta Asya üzerine makroiktisadi analiz konusunda deneyimi vardır ve daha önce bir yıldan uzun süre Kazakistan'da yaşamıştır. Jennie şu anda Project Concern International'ın Women Empowered organizasyonunda Katılımcı Teknik Danışman olarak çalışmaktadır.



## Araştırma Asistanları

Mert Özer  
Abid Emre Koruk

## Danışman Ekibi

### Danışman Öğretim Üyesi

Kim Wilson  
Institute of Business in the Global Context

### Editör

Jamilah Welch  
Institute of Business in the Global Context



# YÖNETİCİ ÖZETİ

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, Türkiye'nin büyümesine önemli katkılar sağlamaktayken, kendi gelişimleri için de çeşitli fırsatlara sahiptirler.

Türkiye bir yandan Avrupa ile Ortadoğu arasındaki konumunu öne çıkarıp bir yandan da kendini geliştirmekte olan bir piyasa olarak tanımlamaya devam ettikçe, küçük ve orta ölçekli işletmeler de çok önemli ve stratejik bir sektör olarak öne çıkacaktır.

Mevcut büyüme öyküsünü yerel tüketim ve portföy yatırımı üzerinden kuran Türkiye, geliştirmekte olan küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) segmentini gelecekteki büyüme için yeterince desteklemeye henüz girişmemiştir. Ağustos 2014 seçimlerinden galip ayrılan Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan ve halen genel başkanlığını yaptığı iktidar partisi konumunda olan Adalet ve Kalkınma Partisi (AKP), Türkiye'nin küresel ekonomideki konumunu, Cumhuriyet'in 100. yılı olan 2023'e kadar ciddi oranda geliştirmeye yönelik yüksek hedefler belirlemiştir. Bu hedeflerle birlikte Türkiye eldeki küçük ve

orta ölçekli işletmelerde ilerlemeyi ve büyümeyi kolaylaştırmak ve Türkiye'nin ekonomisini ilerletmek adına onların başarısını desteklemek için bir fırsat penceresine sahiptir.

Türkiye'nin KOBİ'leri, milli gelire ciddi katkılar yapacak, kapasitesinin altında kullanılan ve giderek büyüyen bir iş gücü için istihdam yaratacak ve Türkiye'nin şu anki etkinlik odaklı ekonomisini bir sonraki aşama olan inovasyon odaklı ekonomi kategorisine yükseltecek potansiyele sahiptir. Öte yandan, KOBİ'lerin Türkiye ekonomisinde daha büyük bir rol üstlenmeleri için birtakım önemli engellerin üstesinden gelinmelidir.

Finansal hizmet sağlayıcılar ve Kamu kurumları, KOBİ segmentine özel ürünler ve hizmetler sağlamaya ciddi önem verseler de, işletmelerin insan sermayesini etkin bir şekilde kullanma ve rekabeti artırma amacıyla finansmana

erişiminin önünde hâlâ ciddi engeller vardır.

Dolayısıyla bu zorluklar, KOBİ'lerin Türkiye'nin iktisadi gelişimini hızlandırma potansiyelini gerçek anlamda ortaya çıkaracak mevcut "çözümleri" dizginlemektedir. Katılımcı KOBİ'lerle gerçekleştirilen 30'dan fazla derinlemesine görüşmeye ek olarak uzmanlar ve finansal hizmet sağlayıcılarıyla yapılan 15 toplantı, şu temel sonuçları ortaya koymuştur:

**Tümünden bir strateji ve planlama eksikliği birçok KOBİ'nin gelişimini engellemektedir.**

Bir iş kurmak ya da başarılı olmak için çeşitli motivasyonlara sahip olsalar da, patronlar ve yöneticiler iş hedeflerini tutturmayı sağlayacak resmi iş planlarından ve/veya iyi tasarlanmış stratejilerden yoksunlar. Dahası, birçok KOBİ'deki aile işletmeciliği ortamı

patronların ve yöneticilerin pek çoğunun insan sermayesi ve finansal yönetim konularında stratejik kararlar vermek için gerekli donanım ve uzmanlığa sahip olmadığı ve bu durumun kendilerini profesyonelleşmekten alıkoyduğu anlamını taşımaktadır.

Tümünden bir strateji planlama yoksunluğu: hedef müşterilere ulaşmak, nitelikli iş gücü sermayesi bulmak, gelecekteki zorluklara ve fırsatlara hazırlıklı olmak adına kaynakların etkin kullanılmaması anlamına gelmektedir. Yeni piyasalara ölçek ekonomisinden faydalanarak girmek ve büyümek için KOBİ'lerin iş planlarını ve stratejilerini etkin kaynak kullanımını prensiplerine göre ortaya koymaları bir zorunluluktur.

### **Nitelikli iş gücü arzı ve KOBİ'lerin yetenekli çalışanları kendilerine çekme konusu katılımcı KOBİ'lerin çoğunluğu için ciddi bir süreçtir.**

Katılımcıların yüzde 72'si nitelikli iş gücü bulma ve firmaya kazandırmanın, önlerindeki en büyük zorluklardan biri olduğunu dile getirmekle birlikte bir çoğu da halihazırda ellerinde bulunan iş gücü vasfının seviyeleri ile kendi istihdam ihtiyaçları arasındaki bir uçurumdan söz etmiştir.

Sonuç olarak, iş sahipleri vasıfsız işçi bulmaya kıyasla nitelikli iş gücü bulma imkanları hakkında biraz daha fazla yakınmışlardır. Doğru yerleştirilmiş, nitelikli iş gücü Türk KOBİ'lerinin bir sonraki aşamaya geçmeleri için önemli bir adım olacaktır. Türkiye için bu tablo, özellikle eğitim sistemi ile işveren ihtiyaçlarının gözden geçirilmesini gerektirmektedir. İlaveten, işçi bulma ve yerleştirme konusunda daha koordineli çabalar oluşturulmalı, yeniden tanımlanmış elde tutma stratejileri, zenginleştirilmiş işçi otonomisine ve

geliştirilmiş çalışma koşullarına odaklanmalıdır.

### **Hiç şüphesiz piyasada sermaye var fakat o sermayeye erişmek fazlasıyla maliyetli.**

İş sahipleri, yüksek faiz oranları ve katı teminat gereklilikleri gibi engel teşkil eden kredi koşullarından söz etmişlerdir. Bankaların ve KOBİ'lerin beklentileri arasında bir uyumsuzluk söz konusudur ve bu durum KOBİ'lerin yüksek riskli yatırımlar olarak algılanmasına ve nihayetinde hem bankalara hem de işletmelere zarar verecek güvenden yoksun bir ilişkiye katkıda bulunmaktadır.

Dahası, nakit yönetimi konusunda, ödeme takibi ve uzun vadeli çek sistemiyle baş etmekle uğraşan iş sahipleri ve yöneticileri adına sıkça ifade edilen bir başka zorluktur. Sermayeye, özellikle de uzun vadeli finansmana erişimin artması KOBİ'lerin büyümeye ve rekabet koşullarına uygun yatırım yapmasını sağlayabilir fakat profesyonelleşme konusunda bir takım iyileşmeler olana dek sermayeye erişim kolaylaşacak gibi görünmemektedir. Dolayısıyla, tek başına finans KOBİ başarısı için sihirli bir değnek değildir.

### **Herhangi bir KOBİ'nin piyasadaki yeri hakkında farkındalık artışı, yeni pazarlara nasıl ihracat yapılacağı ve AR&GE ile piyasa araştırmasına nasıl yatırım yapılacağı hakkında bilgi artışı KOBİ'lerin gelişimine yardımcı olacaktır.**

Katılımcıların büyük çoğunluğu, rakipleri ve kendilerinin piyasadaki yeri konusunda net konuşmamışlardır. Çok az işletme herhangi bir piyasa araştırmasına ve inovasyon için AR&GE'ye yapılan bir yatırımda söz etmiştir.

Diğer taraftan, KOBİ'ler şu an için Türkiye

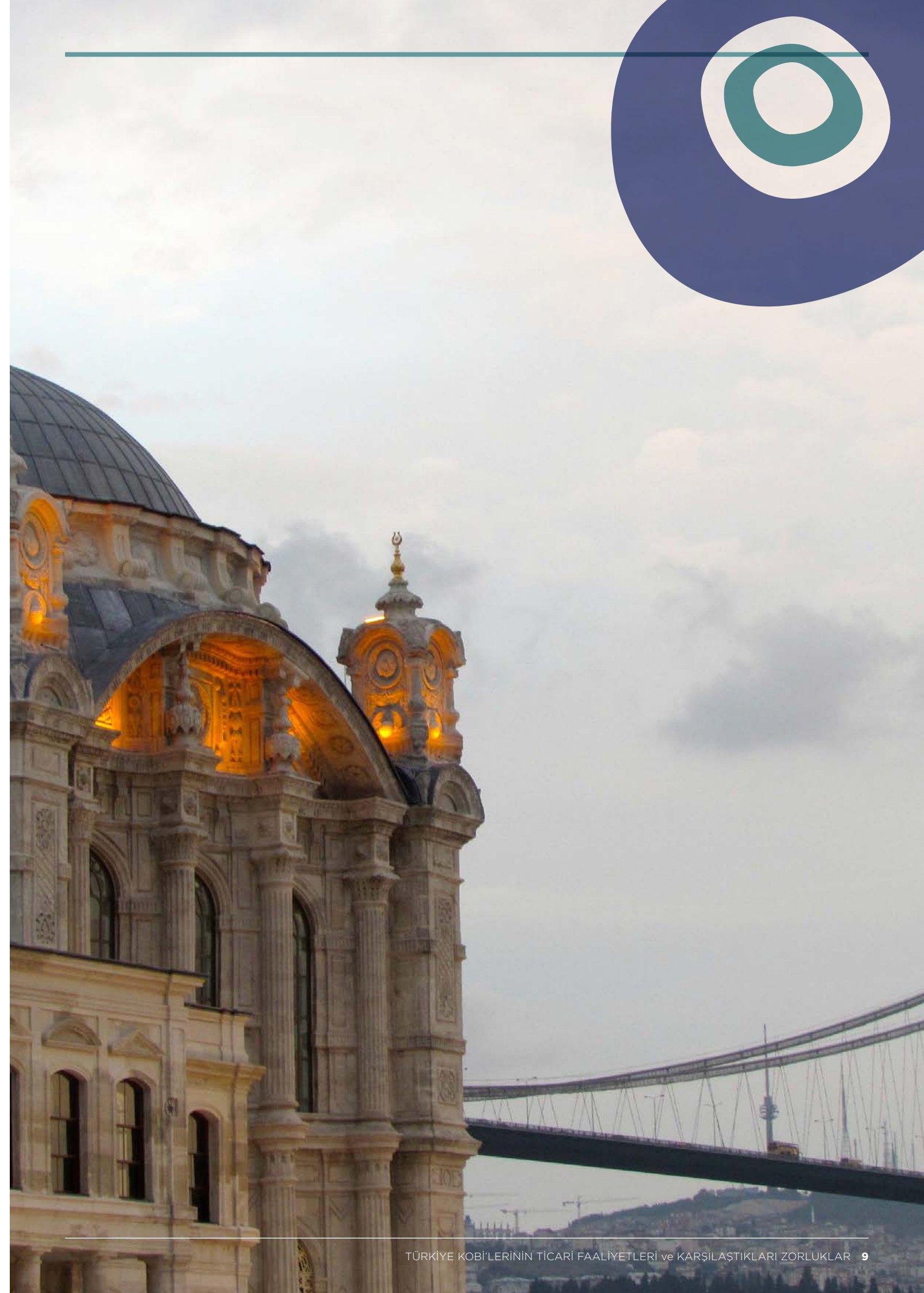
ihracatının yüzde 58'ini gerçekleştirmekte ve bu kesimin büyük çoğunluğu uluslararası piyasadaki rolünü genişletmeyi arzulamaktadır. Bu sebeple, Türkiye'yi küresel değerler zincirinin üst sıralarına ve daha fazla uluslararası piyasaya yönlendirmek için Türk KOBİ'lerinin rekabet gücünü artırma potansiyeli büyüktür.

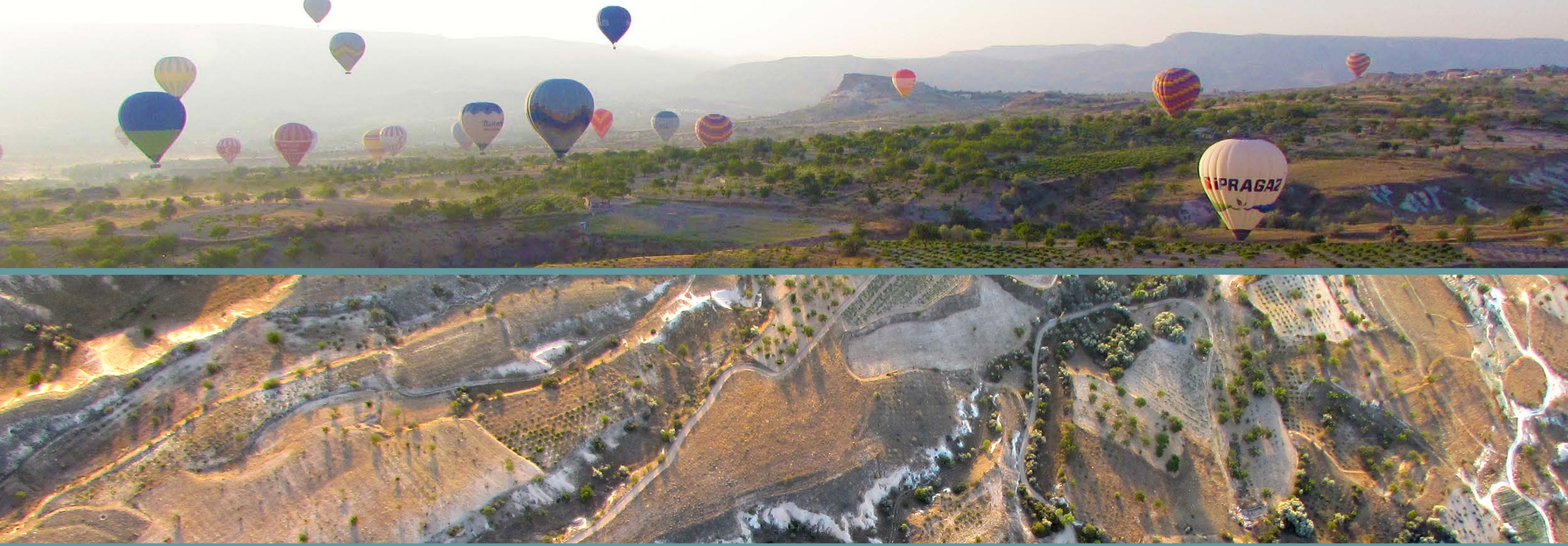
### **Kamu ve özel sektöre yönelik bir dizi önlem, Türkiye'yi küresel değerler zincirinin üst sıralarına ve 2023 hedeflerine yaklaştırabilir.**

Türk KOBİ'lerinin tam potansiyelini ortaya çıkarmak için gerekli bir ön koşul, özellikle yöneticilerde ve iş sahiplerinde profesyonellik düzeyini artırmaktır.

Bir yandan kamu sektörü kendi adına nakit akışını kısıtlayan kurumsal engelleri ortadan kaldırırken, devlette KOBİ'lere olan ilgisini, kredi bürosu gibi kamu destek kurumlarını daha etkin kullanmak suretiyle geliştirebilir. Finansal hizmet sağlayıcıları da 'bağlantı yöneticilerini', KOBİ'lere rehberlik konusunda daha aktif kullanabilir.

Aynı şekilde, deneyimli iş sahipleri, diğer iş sahiplerinin dış piyasalara girmelerine, iş planları oluşturmalarına, işlerini büyütmelerine yardımcı olacak rol modelleri işlevi gören "KOBİ elçileri" kavramını devreye sokabilirler. Son olarak, bizzat KOBİ'ler en yeteneklileri işyerine kazandırmak amacıyla, otonomi, mesleki gelişim ve kariyer çizgilerini genişletebilir ve ayrıca muhasebeci ve finansal danışman istihdam etmeyi düşünebilirler. Bunlar ve benzeri çözümler bulgular ve analizler bölümünde açıklanacaktır.





# GİRİŞ

Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) iş yaratmaları, verimliliği artırmaları, inovasyonu ve ileri düşünceliliği desteklemeleri açısından genelde iktisadi büyümenin motorları olarak değerlendirilirler.<sup>1</sup>

Büyümekte olan bir piyasa olarak Türkiye, yaygın bir KOBİ segmentinden faydalanmaktadır fakat günümüze değin büyüme öyküsünü temelde süregelen bir yerel tüketim ve portföy yatırımına dayandırmıştır.

Başarılı bir şekilde desteklendikleri takdirde KOBİ'lerin milli geliri artırarak, yeterince kullanılmayan ve büyümekte olan iş gücüne istihdam yaratarak ve gelir dağılımı eşitsizliklerini gidererek, Türkiye ekonomisine ciddi katkılarda bulunma potansiyelleri vardır. KOBİ'ler Türkiye'nin şu anki etkinlik odaklı ekonomi seviyesindeki kategorisini bir sonraki aşama olan inovasyon eksenli ekonomi kategorisine yükseltebilir.

Buna bağlı olarak, temel araştırma sorumuz şu şekilde olacaktır: Türkiye'deki kilit KOBİ segmentlerindeki büyümeyi hızlandırmak için ne tür kamusal ve özel sektör eksenli çözümler vardır ve/veya ne tür çözümler olmalıdır?

Bu soruları yanıtlamak amacıyla ve hem kamu, hem de özel sektörün KOBİ'lerin potansiyelini ortaya çıkaracak çalışmalar yapacakları umuduyla KOBİ'lerin karşı karşıya oldukları sorunlara yeni bir bakış açısıyla yaklaştık.

KOBİ segmentine yardımcı olmayı hedefleyen kamusal ve özel girişimler halihazırda mevcut olsa da, KOBİ'lerin Türkiye'nin büyüme hikayesinde oynadıkları görece ufak rol bu konuda bir şeylerin gözden kaçırıldığının göstergesidir.

KOBİ'lerin Türkiye'nin iktisadi büyümesini hızlandırma potansiyeliyle hareket eden kamu kuruluşları ve KOBİ'lere büyümekte olan bir müşteri segmenti olarak yaklaşan finansal hizmet sağlayıcılar KOBİ'lere özel ürünler ve hizmetler götürmeye büyük bir önem atfetmektedirler. Ne var ki, işletmelerin finansa erişiminde, etkin bir şekilde insan sermayesi bulma, kullanma ve rekabeti artırma noktasında hâlâ ciddi

sorunları vardır. KOBİ'lere salt finansal ürünler sağlamaktan öte, işletme sahiplerinin finansı etkin bir şekilde kullanma, insan sermayesini yönetme ve araştırma ve inovasyon yatırımı yapma kapasitelerini artırmak gerekmektedir.

# TÜRKİYE'NİN KÜRESEL PİYASADAKİ BELİRSİZ KONUMU

Türkiye, büyümekte olan bir piyasa olarak stratejik konumunu karmaşıklaştıran ve Türk KOBİ'lerinin gelişme potansiyelini tehlikeye atan, birtakım önemli iç ve dış zorluklarla karşı karşıyadır.

## Erdoğan'ın Zaferi

Recep Tayyip Erdoğan 10 Ağustos 2014'te Türkiye'nin ilk doğrudan cumhurbaşkanlığı seçiminde zafer kazanarak 12 yıllık başbakanlık görevini, hem Adalet ve Kalkınma Partisi'nin (AKP) hem de ülkenin yeni Cumhurbaşkanı olarak bir beş yıl daha uzattı. Erdoğan, cumhurbaşkanlığı seçimlerinde oyların yaklaşık yüzde 52'sini almış olsa da, Türkiye vizyonu ve geçmiş yıllarda hayata geçirilen reformların büyük bir bölümü ülkede ciddi anlamda iki farklı kutup yarattı.

İcraatları ve politik meselelere Siyasal İslam eksenli yaklaşımının yanı sıra muhalefete uygulanan baskı ve karşıt medyanın sansürlenmesi gibi meseleler büyük protestolara yol açtı. Bu iç istikrarsızlık ve siyasal belirsizlik ortamında planlar yapmaya çalışan iş dünyası, üzerinde yoğun bir baskı hissetmektedir.

## Bölgesel İstikrarsızlık

Bölgesel istikrarsızlık da Türkiye ekonomisinin belirsizliğini artırmaktadır. Suriye'de devam eden iç savaş, ülkeler arası siyasal ve iktisadi ilişkilere zarar vermiştir. Ayrıca Ağustos 2014 itibarıyla Türkiye, 800.000 Suriyeli mülteciyi ve Eylül 2014 sonunda gerçekleşen İslam Devleti (IS) işgallerinden kaçan 150.000 kişiyi ağırlamaktadır.<sup>2</sup>

Ayrıca, Irak'ta şiddetin baş göstermesinden itibaren, Türkiye'nin ikinci büyük dış piyasası olan ülkeye ihracatı, yüzde 30 oranında düşmüştür. Irak ve Suriye'nin, Türkiye'den giden ihracatın %7'sinden fazlasını teşkil ettiği düşünüldüğünde, bunun mevcut cari açık için bir darbe olduğu ortadadır.<sup>3</sup>

## Cari Açık

Türkiye'nin cari açığı, başta dış doğal kaynaklara bağımlılığı sebebiyle sürdürülemez derecede yüksektir. Ayrıca, ülkenin %12 civarında olan düşük bir hane halkı tasarruf oranı vardır. Her iki durum da ülkenin dış sermaye akışları aracılığıyla büyümeyi finanse etmesi yönünde daha büyük bir baskı yaratmaktadır. Bu akışlara yönelik aşırı bağımlılık, Türkiye'nin yüksek hedeflerinin önünü kesebilecek, sürdürülemez ve riskli bir büyüme modelidir.<sup>4</sup>

Bunun dışında, dış sermayeye bağımlılık konusu Türkiye'nin dış yatırımcıların güvenine de bağımlı hale geldiği anlamını taşır. Erdoğan'ın, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nı faiz politikası temelli olarak sürekli eleştirmesi ve bankanın özerkliğine gölge düşürmesi Türkiye'yi uluslararası sermaye hareketleriyle ilgili olarak hassas bir noktaya oturtmaktadır. Aşırı düzenlenmiş işgücü piyasası, yüksek asgari ücretler, geniş bir kayıt dışı sektör, düşük kadın istihdamı ve görece zayıf bir eğitim sistemi gibi birtakım yapısal zayıflıklar, KOBİ'leri ciddi oranda etkilemektedir.<sup>5</sup>

Bu ciddi zorluklara karşın Türkiye, yine de bugünün küresel ekonomisinde büyümekte olan bir piyasa olarak iyi konumlanmış durumdadır. Artan nüfusu

ve stratejik jeopolitik konumuyla Türkiye sıkça Meksika, Endonezya ve Güney Kore (aynı zamanda MIST ülkeleri olarak da tabir edilen geleceğin gelişmekte olan güç merkezleri) ile kıyaslanmaktadır. Her biri nominal küresel milli gelire %1'in üzerinde katkıda bulunan, yakın zamanda hızlı iktisadi büyüme gerçekleştiren ve genç bir nüfus tarafından güç kazandırılmış geniş bir iç piyasayı destekleyen bu ülkelere, yabancı yatırımcılar akın etmektedir.

Özellikle Türkiye sıkı bir mali politika, düşük bir kamusal borç eşliğinde AB, Ortadoğu ve Rusya'yla yakın ticari ilişkiler yürütmektedir. Dahası, AB gümrük anlaşmasıyla, düşük emek maliyetleriyle ve zayıf para birimiyle Türkiye aracı mallar üretecek piyasa arayan çok uluslu şirketler için bir uğrak noktası haline gelmiştir ve otomotiv sektöründe son üretim için başlıca merkezlerden biridir.<sup>6</sup>



2013 GSYH BÜYÜMESİ **%4.0**

65 Milyar Dolar (2013) Milli Gelirin %7,9'u **CARI AÇIK**

İTHALATLAR **Milli Gelirin %31,5'i (2012)**

İHRACATLAR **Milli Gelirin %26,3'ü. (2012)**

**TÜRKİYE'NİN İLK 5 İTHALAT KAYNAĞI** ALMANYA, ÇİN, RUSYA, İTALYA, ABD

ALMANYA, İRAK, İRAN, İNGİLTERE, BİRLEŞİK ARAP EMİRLİKLERİ **TÜRKİYE'NİN İLK 5 İHRACAT DOĞRULTUSU**

**İLK 5 İTHALAT MALI**

MADENİ YAKIT, MAKİNELER, DEĞERLİ TAŞLAR VE METALLER, DEMİR VE ÇELİK, PLASTİK

**İLK 5 İHRACAT MALI**

ÖRÜLMÜŞ VE ÖRÜLMEMİŞ KUMAŞLAR, MEYVELER, DEMİR VE ÇELİK ÜRÜNLERİ, TUZ SÜLFÜR TAŞLAR

MİLLİ GELİRDE EN YÜKSEK PAYA SAHİP SEKTÖRLER

**%58.4** HİZMET

**%26.9** SANAYİ

(BÜYÜK ORANDA İMALAT)

**%9.2** TARIM **%5.9** İNŞAAT

**12.918** MİLYON DOLAR DOĞRUDAN YABANCI SERMAYE YATIRIMI

**%9-10** ORANINDA ENFLASYON

# KOBİ'LER HAKKINDA BİLGİ NOTU

Türkiye mikro girişimler, KOBİ'ler ve büyük firmalar arasındaki boyut farklılıklarını belirlemek için resmi olarak Avrupa Komisyonu standartlarını kullanmaktadır fakat her ticari bankanın kendine göre ayrı bir kategorizasyonu bulunmaktadır. Bu tanımlar çalışan sayısına ve yıllık net satış gelirin göre değişkenlik gösterir.

Türkiye'de yaklaşık 3,5 milyon KOBİ ve 3000 kadar büyük firma vardır. Tüm işletmelerin binde 98,5'i mikro girişim, binde 9'u küçük, binde 5'i orta, binde 1'i ise büyük ölçekli işletmedir.

KOBİ'ler toplam istihdamın %81'ini, yatırımların %62'sini, toplam katma değer %59'unu ve ihracatların %56'sını (10 yıl önceki %10'a göre hızlı bir artış) kapsamaktadır.

Türkiye'de ortalama bir KOBİ 16 yıldır faaliyettedir.

Hızla büyüyen mikro girişimler ve en büyük şirketlerle kıyaslandığında, büyüme oranları açısından KOBİ'ler son sırada gelmektedir.

İşletme Tipi	Çalışan Sayısı	Yıllık Net Satış Geliri
Mikro	1 - 9	1 milyon TL'den az
Küçük	10 - 49	5 milyon TL'den az
Orta	50 - 250	25 milyon TL'den az

CİNSİYETLER ARASI FARK

136

ÜLKE ARASINDA

120

77

MİLYON NÜFUS

ORTALAMA YAŞ 29.6

İLKOKUL %23.5

%17.7 ORTAOKUL

LİSE %9.4

İNSANI KALKINMA ENDEKSİ

187

ÜLKE ARASINDA

69

"Erdoğan ve hükümeti, Cumhuriyet'in 100. yılı olan 2023 itibarıyla Türkiye'yi dünyanın 17. en büyük ekonomisinden, en büyük 10. ekonomisine dönüştürecek olmaya çok büyük bir öncelik vermiştir. KOBİ piyasasının büyümesi bunun vazgeçilmez bir bileşenidir."

- Arthur Scully, Tufts Üniversitesi The Fletcher School'da CEME Kıdemli Üyesi

# KOBİ'LER TÜRKİYE'NİN GELECEĞİNİ BELİRLEYEBİLİR



Türkiye'yi daha da ileri götürmek için, iktidardaki AK Parti, ülkeyi 2023 itibarıyla dünyanın en büyük 10 ekonomisinden biri haline getirmek amacıyla bir dizi yüksek hedef belirlemiştir. Bunun için yıllık en az %6-8'lik bir büyüme oranı (2011'den beri ulaşılamamış bir hedef) yakalanması gerekecektir.<sup>7</sup>

Türkiye 2023 hedeflerini, KOBİ segmentini daha etkin bir şekilde desteklemek ve bu işletmelerin ülkenin büyüme öyküsünde daha önemli bir rol üstlenmesini sağlamak adına bir fırsat olarak kullanabilir. Örneğin Erdoğan, Türkiye'nin yıllık ihracatında şu anki 151 milyar dolardan 500 milyar dolara yükselmek gibi ciddi bir artış öngörmektedir ve KOBİ'ler ihracat artışının önemli aktörleridir.

Türk KOBİ'leri şu an için Türkiye'nin toplam ihracatının yüzde 60'ını gerçekleştiriyor olsalar da, bu katkılarını artırmak, Türkiye'yi hedeflerine yaklaştırmak için bir zorunluluktur.<sup>8</sup>

KOBİ'lerin Türkiye'nin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma potansiyellerini gören ve ayrıca birçok KOBİ'nin karşı karşıya kaldığı mevcut engelleri de tespit eden bu çalışma, işletmeler üzerinde ve dolayısıyla Türkiye ekonomisi üzerinde, pozitif bir etki yaratabilecek çözümleri bulmayı amaçlamaktadır.

Rapor şu şekilde biçimlendirilmiştir: 'Metodoloji' bölümü (sayfa 16) üzerinde durduğumuz KOBİ segmentlerini tanımlamaktadır; 'KOBİ Dünyasının Önemli Oyuncuları' bölümü (sayfa 20) KOBİ'leri desteklemek için kurulmuş mevcut özel ve kamusal aktörleri tespit etmektedir. Sonraki 'Bulgular ve Analizler' bölümü (sayfa 24) KOBİ'lerin mevcut resmi ve gayri resmi pratiklerini, en önemli ihtiyaçlarını ve karşılaştıkları engelleri incelemekle birlikte potansiyel çözümlere değinmektedir.





# METODOLOJİ

Başlangıç olarak, Türkiye ekonomisine dair detaylı bir kaynak taramasına giriştik. Bu süreç, KOBİ'lerin Türkiye'nin büyüme öyküsündeki rollerini değerlendirmemizi ve gelişmekte olan piyasalarda karşılaştıkları engelleri anlamamızı sağladı.

Türkiye'ye gelir gelmez Türk ekonomisi ve KOBİ'ler üzerine uzman kişilerle ve ayrıca içlerinde ticari bankaların ve leasing şirketlerinin de olduğu finansal hizmet sağlayıcıların temsilcileriyle hazırlık aşaması olarak nitelendirebileceğimiz, bilgilendirici görüşmeler gerçekleştirdik. Literatür taramasının yanı sıra, bu görüşmeler de çalışmaya katılacak işletmeleri seçme parametrelerini belirlememize yardımcı oldu ve dört temel probleme (Strateji ve planlama, insan sermayesi, finans, rekabet) odaklanma kararımızı şekillendirdi.

Ülke içi çalışmamız esnasında, aşağıdaki niteliksel araştırma tekniklerini kullandık:

- İş sahipleriyle (KOBİ görüşmelerinin %85'i) ya da patron yokken bir yöneticiyle yapılmış **Yarı Yapılandırılmış Görüşmeler**: Bu görüşmeler bize temel iş göstergelerini, işletmenin gelişimini, gelecekteki hedeflerini, stratejilerini ve en zorlu engellerini öğrenme şansı verdi. Katılımcının kendi kaygılarını ve düşüncelerini aldıktan sonra sorular, literatür taraması ve başlıca bilgilendirici görüşmelerde tanımlanan üç konuyla sınırlandırıldı: Sermayeye erişim, insan kaynakları ve rekabet unsurları. Görüşmeler genelde 1-2 saat arasında sürdü ve katılımcının en rahat olduğu dilde (Türkçe veya İngilizce) ve bazen de her ikisinin kombinasyonu ile sürdürüldü.
- Finansal hizmet endüstrisi ve/veya KOBİ dünyasında çalışan uzmanlarla yapılan **önemli bilgilendirici görüşmeler**: Görüşmeler genelde yaklaşık birer saat sürdü.
- Organize sanayi bölgeleri, fabrikalar ve işletmeleri gezerek yapılan **Gözlemler**.

# KATILIMCI VE BÖLGE SEÇİMİ



Araştırma belli düzeyde profesyonelleşmiş işletmelerin pratiklerini, büyüme potansiyellerini tespit etmeye odaklandığı halde işletmelere yıllık gelirlerini sormak güç ve uygunsuz olduğundan katılımcılar çalışan sayıları baz alınarak seçildi.

Ayrıca, bu araştırma yakın zamanda faaliyete geçmiş işletmelerden çok ağırlıklı olarak en az 3 yıl ve ya daha fazla süredir faaliyet gösteren KOBİ'lere odaklandı.

Son olarak, literatür taraması ve bilgilendirici görüşmeler keşfedilmesi gereken birtakım stratejik sektörler olan; imalat, otomotiv, tekstil, inşaat ve gıda sektörlerini işaret ediyordu. Buna bağlı olarak, ölçek, çalışma süresi ve sektör hangi işletmelerin araştırmaya dahil edileceğinin belirlenmesinde kriter olarak kullanıldı.

Potansiyel KOBİ'lere, kişisel ağlar ve ilk bilgilendiricilerle beraber katılımcı KOBİ'lerden alınan kartopu örnekleme aracılığıyla ulaşıldı. İşletmelerle önce mevcut aracı üzerinden yaklaşıldı ve

katılmak isteyenlere araştırmanın hedefi ayrıntılı bir şekilde anlatılarak işletme sahibi ya da yöneticisiyle bir görüşme tesis edildi.

Türkiye içerisindeki iki bölgeye odaklandık: Marmara ve Güney Doğu Anadolu bölgeleri. Bu iki coğrafi bölge, çok farklı sosyoekonomik ve kültürel özelliklere sahip oldukları için çok zengin bir iş pratiği ve zorlukları karşılaştırması olanağı sunduklarından seçildi.

Marmara bölgesinde İstanbul, Edirne ve Gemlik'teki KOBİ'lerle görüşüldü. Güneydoğu Anadolu bölgesindeki tüm görüşmeler Gaziantep'te gerçekleştirildi.

## 56

Katılımcı işletmelerdeki ortalama çalışan sayısı.

## 12 yıl

Katılımcı işletmelerin ortalama faaliyet süreleri.

**Katılımcıların faaliyet süreleri:**

- %9'u 1-3 yıldır
- %18'i 4-9 yıldır
- %15'i 10-14 yıldır
- %21'i 15-20 yıldır
- %37'si 20 yıl veya daha fazla

**Katılımcıların sektörlere göre dağılımı:**

- Üretim %24
- İnşaat %24
- Tekstil %15
- Gıda %9
- Diğer %27  
(otomotiv, eğlence, reklamcılık, kağıt ürünleri, gıda, barınma ve mobilya)

# ZORLUKLAR VE ENGELLER

Görüşmelerin yarı yapılandırılmış doğası sebebiyle her bir katılımcıyla eşit sürelerle görüşülmedi ve hepsine aynı sorular yöneltilmedi. İlk araştırma programında, güven tesis edilmesi ve daha derin konuşmalar gerçekleştirilmesi amacıyla ardışık ziyaretler planlanmıştı.

Ne var ki, hem işletmelerin hem de araştırma ekibinin sınırlı zamanları nedeniyle ardışık ziyaretler yalnızca görüşmeye istekli olan katılımcılara yapıldı. Bu durum araştırma sürecinde karşılaştığımız zorluklarda biriydi. Zira ardışık ziyaretlerle detaylandırılacak bir takım eğilimler ortaya çıkmış ve bazı bilgilerin netleştirilmesi gerekmiştir.

Ek olarak, bu raporda ortaya konan bulgular katılımcıların dürüstlüğüyle sınırlıdır. Katılımcı yanıtlarını etkilemiş olabilecek faktörler şunlardır: Yalnızca anlaşılabilir sorular, otosansürlü yanıtlara sebebiyet verebilecek açık ofisler ve araştırma hedeflerine yönelik güvensizlik. Son olarak, sınırlı kapsamı ve seçim kriterleri gibi olgular göz önüne alındığında toplanan bilgi, tüm Türk KOBİ'leri için genellenemeyebilir fakat Türkiye'deki gelişim eğilimlerinin ve alanlarının açığa çıkarılmasına yardımcı olacaktır.





# TÜRKİYE'DEKİ KOBİ DÜNYASININ BAŞLICA OYUNCULARI

Bu bölüm, Türkiye'deki KOBİ'lere hizmet ve ürün sağlayan başlıca oyuncuların özelliklerini ortaya koymaktadır. Bu oyuncuların anlaşılması, mevcut çözümleri ortaya koyma kapasiteleri sebebiyle ve KOBİ'lerin büyümesine yardımcı olabilme potansiyelleri göz önüne alındığında, sonraki bölümlerde yer alan bulgu ve analizlerimiz için kritik bir yer teşkil etmektedir.

Finansal hizmet sağlayıcıların yanı sıra Türk hükümeti de 1990'ların ortalarından itibaren KOBİ'lere finansal ve gayri finansal hizmetler götürmüş ve bunun sonucunda karmaşık bir kamusal ve özel destek kurumları ağı oluşmuştur.

Kurumlar arasında, ticari bankalar bugün KOBİ'lere bir dizi hizmet götürmek konusunda geçmişe kıyasla daha büyük bir rol üstlenmektedir. İçlerinde kamusal, özel ve uluslararası bankaların da olduğu, Türkiye'de faaliyet gösteren 49 bankanın neredeyse tamamı, KOBİ'lere özel

finansal hizmetler ve kapasite arttırımı sağlamak için özel KOBİ bölümleri ya da birimleri oluşturmuştur.

Bu bankaların finansal kaynak aktarımı ve dağıtım yoluyla ekonominin büyümesi ve gelişmesinde önemli bir rol oynaması beklenmektedir. Sayfa 58'de bulunan Ek 2 bölümünde sunulan veriler, bankaların KOBİ'lere sunduğu düşünülen kapsamlı hizmetleri göstermenin yanı sıra bu ürünler ve hizmetlerin sağlanmasındaki segment eksenli yaklaşımın da bir kanıtıdır.<sup>11</sup>

## Zorunlu Organizasyonlar

### Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)

- Ticaret, sanayi, deniz ticareti ve mal alışverişi konularında yerel odalar şeklindeki 365 üyesiyle Türkiye’de özel sektörü temsil eden en büyük yasal kurum, 1,3 milyon şirketi temsil etmektedir.
- Odalar ve mal alışverişleri arasındaki birliği ve dayanışmayı güvence altına almayı, kamusal çıkarlarla uyumlu bir şekilde mesleklerin gelişimini desteklemeyi, üyelerin mesleki yükümlülüklerini kolaylaştırmayı profesyonel disiplin ve etiği korumayı hedeflemektedir.

### Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM)

- İhracatçı firmaların 1993’te kurulan şemsiye örgütünün yaklaşık 52.000 üyesi vardır ve örgüt 26 yerel ihracatçı birliğini temsil etmektedir.
- İhracatla ilgili sorunları belirler, geliştirme çalışmaları yürütür, ihracatçılarla en yetkili otoriteler arasında ilişkiler kurar.

### Mesleki Birlikler

- Aynı mesleki branştan mezun olmuş tüm profesyonellerin birlikleri oluşturan 33 birlik mevcut.
- Teknik ve bilimsel çalışmalar yürütülmesine yardımcı olur, lisans gibi standart sözleşmeler hazırlar ve geleceğin profesyonellerini eğitir, diğer mesleki birliklerle ve kamu otoriteleriyle işbirliği yapar.
- Örnek: Mühendisler ve Mimarlar Odaları Birliği.

## Gönüllü Organizasyonlar

### Çıkar Temelli Birlikler

- Benzer dünya görüşüne sahip iş sahiplerini bir araya getirir.
- Uluslararası bütünleşme ve etkileşimin yanı sıra bölgesel ve yerel kalkınmayı hızlandırmak bağlamında araştırma yürütür, fikirler üretir ve projeler geliştirir; medya ve diğer araçları kullanarak hükümet, diğer devletler ve uluslararası örgütlerle ilişki kurar.
- Örnekler: Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) ve Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD).

### Sektörel/Bölgesel Birlikler

- Mevcut sektörel problemleri hükümete aktarır, diğer STK’larla işbirliği yapar, sektörel problemleri çözmek için medya desteği alır, yeni düzenlemeler hakkında üyeleri bilgilendirir, yabancı ve yerel seminerler düzenler ve/veya bunlara katılır.
- Örnekler: Kümes Hayvanı Üreticileri ve Besicileri Birliği, Doğrudan Pazarlamacılar Birliği.

### Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Birliği (KOSGEB) ve diğer kamusal gelişim örgütleri

- Hükümet destekli örgütler.
- KOSGEB’in görevi KOBİ’lerin rekabet gücünü artırmak ve girişimcilik kültürünü yaymak amacıyla nitelikli hizmet ve destek vermek suretiyle KOBİ’lerin iktisadi ve toplumsal kalkınmadaki payını yükseltmektir.
- Trakya ya da İpek Yolu Kalkınma Ajansları gibi diğer örgütler de bölgesel eşitsizlikleri gidermek, kalkınmaya yardımcı olmak ve bölgesel dinamikleri ve insan kaynaklarını harekete geçirmek amacıyla kamu sektörü, özel sektör ve STK’lar arasındaki bağları güçlendirirler.

Ticari bankaların yanı sıra uluslararası finans kuruluşları, devlet kurumları, yerel yönetimler ve meslek örgütleri de kredi garantisi, faiz teşviki ve düzenleyici organlar gibi araçlarla kredi piyasalarına dahil olmaktadır. KOBİ’lere bu tür destekler veren birçok organizasyon içinden öne çıkanlar KOSGEB, Exim Bank ve bölgesel kalkınma ajanslarıdır. Bunlar içlerinde Avrupa Yatırım Fonu ve Avrupa Yeniden İnşa ve Kalkınma Bankası (EBRD) gibilerinin olduğu AB kuruluşlarının çalışmalarını tamamlayıcı işler ortaya koyarlar.<sup>12</sup>

Teknik alanlar için gerekli profesyonel örgütlerin yanı sıra yasal kuruluş olmak isteyen tüm şirketler TOBB’a kayıt olmak zorundadır. Bunun ötesinde, şirketler gönüllü organizasyonlara da girebilirler ve bunların pek çoğu en azından bir sektörel/bölgesel birliğe ve KOSGEB’e kayıtlıdır. Gönüllü organizasyonların bir sınırı yoktur ve üç ya da daha fazla benzer iş grubu bir organizasyon kurup diğer şirketlerin çıkarlarını temsil etmek amaçlı girişimde bulunabilir ve hatta zaman zaman hükümet içinde lobi faaliyetleri yapabilirler. Aşağıdaki tablo bir dizi hizmet ve üyelik faaliyeti aracılığıyla KOBİ’leri destekleyen en önemli organizasyonları ve birlikleri (zorunlu ve gönüllü) göstermektedir.

Yandaki tabloda yer alan çok sayıda organizasyona rağmen, görüşlerine başvurduğumuz uzmanlardan biri, destek organizasyonları sistemini etkisiz olarak tanımladı ve Türkiye’nin “kurumsal enflasyon” batağında olduğunu söyledi. Birçok şirketin işe başlarken hizmetlerinden hiç faydalanmamış olsalar dahi sanki yapılması zorunlu bir görevmiş gibi bu kurumlara kayıt olduklarını belirttiler.

**Katılımcıların yaklaşık %18’i Ticaret Odası gibi destek organizasyonlarına ve birliklerine (Bağlantı Elemanları Sanayici ve İşadamları Derneği, Tavuk Eti**

**Üreticileri ve Besicileri Birliği ve KOSGEB gibi gönüllü organizasyonlara) katılmışlardır.** İşletmenin hangi tür faaliyetlere sponsor olduğu sorulduğunda; seminerlere, yıllık toplantılara ve fuarlara katılmanın yanı sıra bültenler, e-postalar ve günlük SMS mesajları aracılığıyla bilgi almak gibi bir dizi yanıt vermişlerdir. Üç işletme, sektörlerine dair yasaları savunmak ya da değiştirmek konularında destek aldıklarını belirtmiştir.

**Sonuç olarak, sözkonusu örgütlerin etkinliği hakkında katılımcıların fikirleri değişkendir. Katılımcıların %45’i birlikte çalıştıkları örgütlerden tatmin olduklarını belirtirken %36’sı tatminsizlik bildirmiştir.**

İlgincidir ki, tatmin olmayan işletmelerin büyük bir bölümü Marmara Bölgesi’nde iken tatmin olmuş işletmelerin büyük bölümü Gaziantep’tedir. Öte yandan, Gaziantep’te bu destek örgütleri tarafından sağlanan özel programlardan haberi dahi olmamış ciddi sayıda işletme vardır. Bu bulgular Gaziantep işletmelerinin genel olarak bağımsızlık ve kendi kendine yetebileceğine inanan karakteristiklerinin de bir sonucu olabilir.

Her ne kadar olumlu yorumlar, daha çok aldıkları AR&GE destekleri, eğitimi işçilere ödenen ücretler, düşük faizli krediler gibi hizmetlere odaklanmış olsa da, olumsuz yorumlar organizasyonla iletişime geçmekteki hantal süreçlere ve zorluklara dairdir. Özellikle KOSGEB, birlikte çalışılan en bürokratik ve zorlu organizasyonlardan biri olarak gösterildi.<sup>13</sup> Ayrıca, kimi işletmeler yazar notunda da belirtildiği üzere, kayırmacılıktan yakındılar.

Hükümet ve bağımsız organizasyonların iletişimine dair yayımlanmış bir bilgi olmadığından, bu organizasyonların Türk KOBİ’lerinin üzerinde olumlu bir etkisinin olup olmadığına karar vermek zordur. Öte yandan, birçok katılımcı, bu kurumlardan temsilcilerin özel tavsiyeler vermek için

işletmelerini ziyaret etmeleri konusunda istekli olduklarını dile getirmişlerdir. İşletmelerin öğrenmeye istekli oldukları konular arasında bir iş planının nasıl hazırlanacağı, ihracata nasıl gireceği, ne tür özel yönetim araçlarının olduğu, bir piyasa analizinin nasıl yapılacağı gibi sorular vardır.

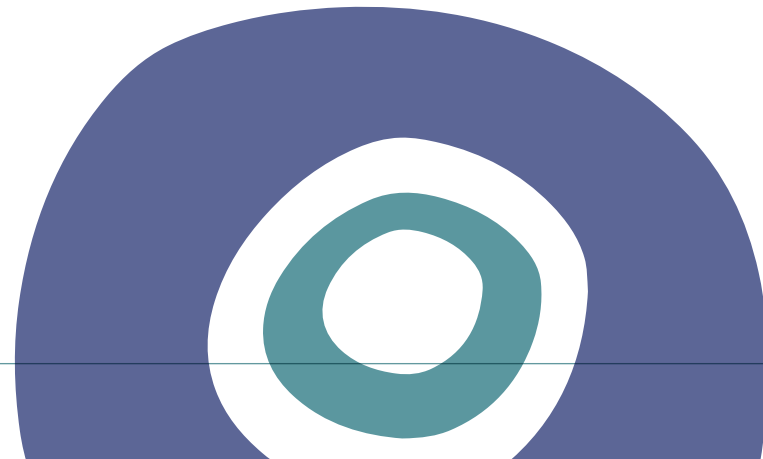
## Yazarın Notu

Olumlu görüş sahibi işletmeler ile özellikle yerel Ticaret Odaları arasında yüksek bir bağlantı, bilhassa da işletme sahibiyle odadaki bir yetkili arasında birtakım sosyal bağlar olduğunu tespit ettik. Bazı örneklerde katılımcı, destek organizasyonunun eski bir yöneticisi idi, diğer örneklerde ise katılımcı, organizasyondan birileriyle yakın bir dostluk ilişkisi içinde olduğunu açıkça ifade etti. Bu katılımcılar aynı zamanda sunulan programdan fazlasıyla faydalanan kişilerdi. Diğer katılımcılar, kişinin sosyal sermayesinin bir işletmenin destek alıp almayacağı konusunda önemli bir belirleyici etken olduğunu dile getirdiler.



# BULGULAR VE ANALİZLER

Strateji ve planlama  
İnsan sermayesi  
Finans  
Rekabet



Şimdi, Türkiye'nin iktisadi ve siyasi ortamına dair bir imajın yanı sıra Türk KOBİ'lerini destekleme işine dâhil olmuş başlıca aktörlerle birlikte işletmelerin karşı karşıya kaldığı temel sorunları ve ne tür çözümlerin bu tür sorunların üstesinden gelmekte onlara yardımcı olabileceğini anlamaya başlayabiliriz.

İşletme sahipleriyle ve yöneticileriyle yapılan görüşmeler, literatür taraması ve önemli kişilerle görüşmelerde edinilen bilgileri büyük oranda destekleyici mahiyettedir: Türkiye'deki KOBİ'lerin önündeki temel engeller dört kategoriye ayrılmaktadır: Strateji ve planlama, insan sermayesi, finans erişim ve rekabeti güçlendirmek.

Dolayısıyla, bu bölüm büyük oranda bu engelleri ve bu engellerin azaltılması yönündeki mevcut çözümlerin yanı sıra olası yeni çözümleri ele almaktadır.

Öncelikli olarak Türkiye'de işletmelerin nasıl kurulduğu ve profesyonelleşmenin bir KOBİ'nin bütün sağlığı ve uzun ömürlülüğü üzerinde neden etkili olduğu gibi sorularla başlayacağız. Profesyonelleşme ya da tam tersi, bulgularımızda ağırlıklı olarak yer alan önemli bir konudur.

En önemli bulgularımızın madde madde özetlerine her bir alt bölümde ulaşabilirsiniz. Bu bulgular, mevcut fırsatları göstermeyi ve finansal hizmet sağlayıcıları ile kamusal aktörler için önemli değerlendirmeler yapmayı amaçlamaktadır.

Yazar Notları ve diğer kutucuklar mevcut çözümlerin nasıl geliştirilebileceğine dair bilgilere, gözlemlere ve gayri resmi görüşmelerden elde edilen fikirlere dayanmaktadır. Son olarak, olası çözüm kutucuklarındaki fikirler bizim kendi

analizimizin bir sonucudur ve tespit ettiğimiz KOBİ'lerin yaşadıkları zorluklar ile doğrudan ilişkilidir. Sunulan çözümler hiçbir şekilde eksiksiz değildir, aksine daha fazla gelişmeye açıktır ve çalışma için bir başlangıç noktası sağlamak niyetindedir.

# STRATEJİ VE PLANLAMA



Birçok KOBİ'nin aile şirketi olması, patronların ve yöneticilerinin, insan sermayesi ve finans yönetimi konularında stratejik kararlar vermek için gerekli donanım ve/veya uzmanlığa sahip olmadığı ve buna bağlı olarak işletmelerinin profesyonelleşemediği manasına gelmektedir.

Bir iş kurma ya da o işi sürdürme konusunda çeşitli motivasyonlar olsa da, birçok iş sahibi ilk günden itibaren stratejik bir plandan yoksundur.

Türkiye'de hâlihazırda kurulu işletmelerin sadece %10'unun 3,5 yıldan uzun ömürlü olduğu düşünüldüğünde<sup>14</sup>, bir işe girişmek için en yaygın dürtünün ne olduğunu ve bir KOBİ'nin profesyonelleşmesini önleyen olguların neler olduğunu anlamak önemli hale gelmektedir.

Katılımcı işletmelerin büyük bir bölümü tümünden bir resmi stratejiden ya da planlamadan ve bir piyasaya girmeden önce zaruri önlemleri almak için gerekli donanımdan veya finansal kaynaklardan yoksundur.

Bu durum hedef müşterilere ulaşmak, nitelikli iş gücü bulmak ve diğer konuların yanı sıra, gelecekteki zorluklara ve fırsatlara hazırlıklı hale gelmek için kaynakları doğru kullanmak konusunda bir yetersizliği göstermektedir. Etkin bir şekilde genişlemek ya da yeni piyasalara girmek için KOBİ'ler iş planları ve stratejileri hakkında bilgilerini artırmak ve bunları kullanmak zorundadır.

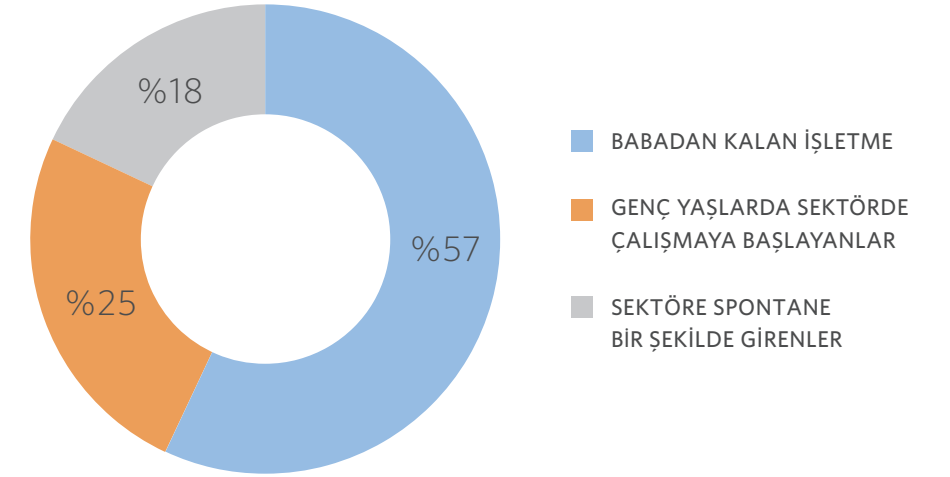
Katılımcıların işe girişmeye ya da işi yürütmeye sebep olarak gösterdikleri çeşitli dürtülere karşın, KOBİ'lerin geniş bir çoğunluğu aile şirkettir ve bu durumun işletmenin profesyonelleşme boyutu üzerinde ciddi bir etkisi vardır.

## Aile Şirketi

**Birçok Türk KOBİ'sinin aile şirketi olması profesyonelleşmeyi ve ilerlemeyi engellemektedir.**

Bu araştırma bağlamında, profesyonelleşmeyi temsil eden karakteristikler arasında yerleşik karar alma mekanizmaları, bir yönetim yapısı, iyi eğitilmiş yöneticiler gibi kavramların yanı sıra, pazar analizi ile bir iş planının kullanımı vardır.

## Katılımcı KOBİ'lerin İş Kurma Yöntemleri



Gelişmekte olan birçok piyasada olduğu gibi profesyonelleşme eksikliği Türk KOBİ'lerinin birçok açıdan büyümelerini zorlaştırmaktadır. Bu görüş Türk uzmanlarla yapılan görüşmelerde ve literatürde ve sıkça vurgulanmıştır. Katılımcı işletmeler profesyonelleşmiş bir şirketin birçok karakteristiğinden yoksun olmakla birlikte, genelde hayli baskın bir şekilde bir patron ya da aile reisi tarafından yönetilmektedir. Türk KOBİ'lerinin %90'ından fazlası aile şirkettir ve bu da herhangi bir karar verme gücünün hemen hemen her zaman şirket sahibine ve oğullarına ait olduğu anlamına gelir.

Bir patron tarafından yönetilen bir işletme, kararların yönetim kurulları, yetkililer, orta ve alt seviye yöneticilerden oluşan hiyerarşik bir sistem üzerinden verildiği daha batılı bir idare tarzı ile tamamen uyumsuzdur. Aile genelde profesyonel yönetici istihdam etmekten uzak durur ve işe almış olsalar dahi karar alma yetkisi her zaman tepedeki aile yönetimindedir.

İşletmelerin yalnızca %15'inin patronun tüm kararlardan haberdar edilmek zorunda olmadığı kurumsallaşmış bir karar alma yapısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bir yönetici, bu problemin yarattığı çıkmazı şöyle ifade etmiştir: "Patron gelmeseydi ya da ölseydi ne olacağı belirsizdir. Bütün kararları patron verir. O olmadığında karar alma mekanizması da yoktur." (İmalat şirketinde satış ve pazarlama müdürü, İstanbul).

Ülkede geçirdiğimiz zaman içerisinde, kontrolü başkalarına bırakmak konusundaki isteksizliğin geçmişten gelen güvensizlik, kültürel altyapı ve kısıtlı kaynaklarla ilişkili olabileceğini düşündük. Görüşülen işletmelerin yaklaşık %60'ının 15 yıldan uzun süredir faaliyette olduğu düşünüldüğünde, bu işletmeler Türkiye ekonomisi üzerinde uzun vadeli bir etki bırakan iki küresel iktisadi krize de tanıklık etmiş vaziyettedir.

Ayrıca, Türkiye'nin güven duygusu az olan bir nüfusu vardır. Bir OECD araştırmasında, "Genel olarak konuşmak gerekirse, birçok insanın güvenilir

olduğunu mu yoksa insanlarla ilişkilerde dikkatli olmanız gerektiğini mi söylersiniz?" şeklindeki soruya, Türkiye'deki katılımcıların sadece %24'ü başkalarına güvenebileceği yanıtını vermiştir. Aşağıdaki tabloda da görülebileceği gibi, bu OECD ortalamasının bir hayli aşağısındadır.

Bu durum katılımcıların çoğunluğunun tüm parasal birikimlerini işletmelerine yatırdığı gerçeğiyle birleştiğinde, iş sahiplerinin şirket yönetimini neden profesyonellere bırakmadıkları bir miktar açıklanabilir hale gelmektedir. Bir

katılımcının belirttiği gibi, "İşe sıfırdan başladım, bugün olduğumuz yere gelmek için çok çalıştım ve büyürken asıl karar verici bendim, elbette birtakım güven sorunlarımız olur" (Mobilya İşletmesi Sahibi, Edirne)

Güven sorunlarının yanı sıra, kimi işletmeler profesyonelleşememe sebebi olarak kaynak eksikliğinden söz etmektedirler. Görece yeni bir işletmenin sahibi şöyle demiştir: "Ben AR&GE'yim. Ben patron ve finansal direktörüm, ben her şeyim. Çünkü bizim şirketimiz o kadar büyük değil... Bu şirkette yeterli deneyimi olan bir tek ben varım. O yüzden ben her şeyim"

(İmalat Şirketi Sahibi, Gemlik).

Birçok işletme, profesyonelleşmek zorunda kalacakları belli bir dönüm noktası olacağını belirtti fakat bu noktanın tam olarak ne zaman olacağını kestirmeleri güçtü. Bazıları bir referans noktası olarak belli bir iş hacmi seviyesini gösterirken, bazıları da belli sayıda işçi alındıktan sonra profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulabileceğini söyledi.

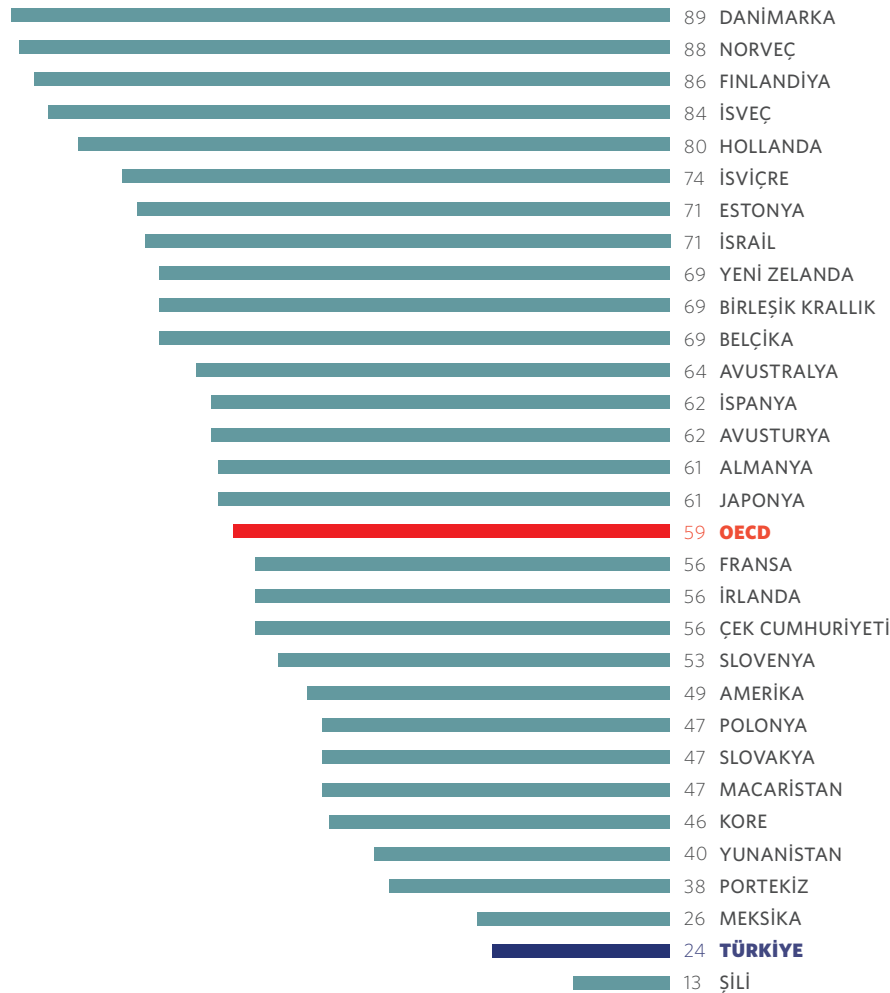
Başkalarının kafasında belli bir işletme evresi vardı. Mesela bir iş sahibi şöyle dedi: "Fabrikada çalışan bir endüstri mühendisimiz (aile dışından) var ama yönetim işinden biz sorumluyuz. Yeterince büyüdüğümüzde, kendimiz alüminyum üretmeye başladığımızda, aile dışından daha fazla çalışan almak ve şirketleşmek zorunda kalacağız" (İmalat ve İhracat İşletmesi Sahibi, Gaziantep).

Bir KOBİ ister genişlemek için profesyonelleşmek zorunda hissetsin isterse de sürece tümünden dirensin, Türk KOBİ'lerinde görülen profesyonelleşme eksikliği genel olarak yeterli finansman sağlanamamış KOBİ segmentinin bir yan etkisi olarak görülmektedir.

Bu durumun gerçeği yansıttığı düşünsekte, KOBİ sahipleri ve yöneticileri, belirli bir işletme bilgisine sahip olmaksızın profesyonelleşmenin ya da işletmeye nasıl yatırım yapılacağı, hangi müşteri kitlelerinin hedef alınacağı, genişlerken hangi stratejilerin benimseneceği gibi birçok diğer bileşenin önemini anlamayabilir ve ya kabullenmeyebilir.

Bu olgu muhtemelen kısa ömürlü işletmeler üretmeye ve birçok aile KOBİ'sinin kısa ve uzun vadeli hedeflere ulaşmak için gerekli insani ve finansal kaynakları stratejik bir şekilde kullanabilmesine mani olmaya devam edecektir.

## Başkalarına güven duyduklarını söyleyen insanların oranı, 2008



## Net Strateji Eksikliği

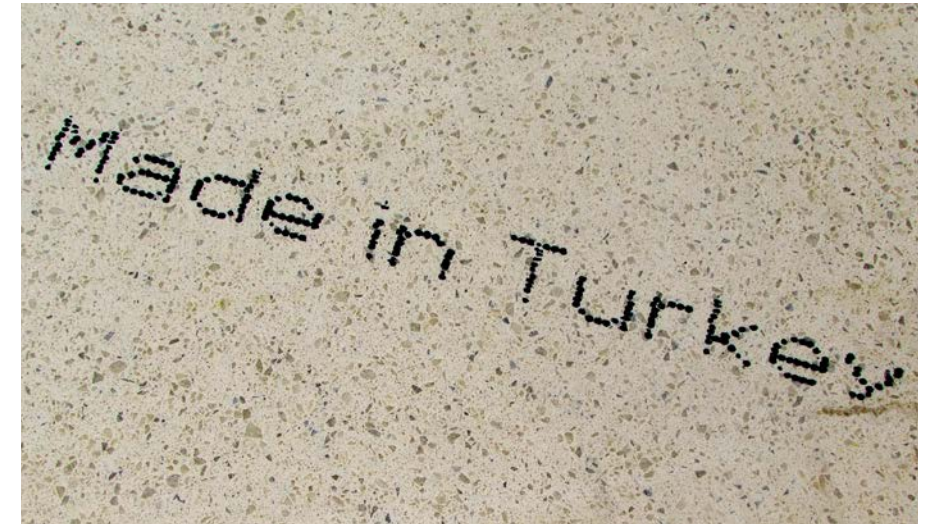
### Birçok işletme bir iş planından ya da net bir stratejiden yoksundur.

Yeterince profesyonelleşmemiş bir KOBİ segmentinin olumsuz etkilerinin ciddi oranda ortaya çıktığı alanlardan biride iş planı ya da stratejisi eksikliğidir. Danışılan katılımcıların %53'ü daha önce bir iş planı hazırladıklarını söylemişlerdir.

Ne var ki, soruya yanıt olarak sunulan karmaşık bakış açıları ve bu bakış açılarıyla kaplı göstermelik iş planlarındaki ayrıntı eksiklikleri, bu iş planlarının ne kadarının reel ve tam olduğunu sorgulamamıza yol açtı. Aslına bakılacak olursa, sadece tek bir işletme bize KOSGEB planına göre tasarlanmış somut bir iş planı gösterebilmiştir.

İş planı oluşturma ya da kullanma yönünde katılımcıların %73'ü gelecekle ilgili planlarını dile getirebilirken bu oran, kapasite artırımı konusunda %33, uluslararası ticaretlerini genişletme konusunda %27, sektördeki konumlarını geliştirme konusunda %21 ve basit bir anlatımla işletmelerini ayakta tutabilme konusunda %12 olarak kaydedilmiştir.

Bu hedefler, katılımcıların büyük oranda büyüme ve genişleme isteği duyduklarını göstermektedir. Yani işletmeler mevcut büyüklükleri ve piyasa paylarıyla yetinmiş değillerdir. Öte yandan, strateji ve planlama başlıkları, Türk KOBİ'lerini ve ekonomisini genel anlamda bir üst seviyeye çıkarmak açısından kritik önem taşıyacaklardır. Sonuç olarak, bir uzmanın belirttiği gibi, "İş sahipleri 'bir ev alıp tatile çıkabildiğim sürece' şeklindeki düşüncelerini devam ettirdikleri takdirde büyüme potansiyelleride sınırlı olmaya devam edecektir" (Neslihan Tombul, Turcas Petrol Yönetim Kurulu Üyesi, Bankacılık ve Finans Uzmanı).



# İNSAN SERMAYESİ



Katılımcıların %72'si işçi bulma ve müeseseye kazandırma meselesinin en büyük problemlerinden biri olduğunu söylemişlerdir. Bu yorumların büyük çoğunluğu Gaziantep'ten gelmiştir.

Katılımcılar iş gücü içindeki nitelik seviyeleriyle istihdam ihtiyaçları arasında bir uçurum olduğunu belirtmişlerdir. Bu kıtlık hem nitelikli hem de vasıfsız işçiler için geçerli gibi gözükmemektedir.

Birçok katılımcı işletmenin aile şirketi olmasının bir sonucu olarak yetenekli insan sermayesi bulma, elde tutma ve tüm yönleriyle kullanma zorluğu yaşadıkları gözlemlenmiştir.

Katılımcılara karşılaştıkları zorluklar sorulduğunda işgücü bulma, elde tutma ve yetiştirme süreçleri öne çıktı.

İnsan sermayesi konusunu en önemli problemlerden biri olarak gören işletmelerin çoğu, gerçek anlamda nitelikli iş gücü bulma sorunundan bahsettiler. Bu manada vasıflı bir işçi ihtiyaç duyulan iş seviyesine göre uygun bir eğitim kurumundan mezun olmuş birisi demektir.

Sonuç olarak, iş sahipleri nitelikli iş gücü bulma hakkında, vasıfsız işçi bulmaya nazaran biraz daha fazla yakındılar. Öte yandan, ısrarla sorulduğunda bile, iş sahipleri ve yöneticilerinin büyük çoğunluğu bu farklı gruplara ilişkin kendilerine özgü zorlukları dile getirmeye pek yanaşmadılar.

Doğru yerleştirilmiş, nitelikli iş gücü, Türk KOBİ'lerini bir üst seviyeye çıkarmak yönünde önemli bir adım olacaktır. Türkiye özelinde, bunun için eğitim sistemiyle işveren ihtiyaçlarının yakınlaştırılması, işçi bulma ve yerleştirme yönünde daha koordineli çabalar, artırılmış işçi otonomisi ve geliştirilmiş çalışma koşullarına odaklanmış ve yeniden tanımlanmış elde tutma stratejileri gerekecektir.

## Vasıflı Eleman Bulma

### İlk sorun vasıflı işçiye ulaşmak.

%11,1'lik resmi işsizlik oranına göre, Türkiye'de şu an için işsiz kişi sayısı 2.551.000'dir. Çok daha çarpıcı bir istatistiğe göre de, Türkiye'de 15-29 yaş arası işsiz ve bu araştırmanın yapıldığı sırada eğitim görmeyen kişi oranı %35'tir ve bu rakam OECD ülkeleri arasında en yüksek rakamdır.<sup>17</sup> Buna göre, ciddi sayıda işsiz ve eğitimsiz genç bulunmaktadır.

*“Türkiye’de işsizlik rakamı oldukça yüksek olsa da, ihtiyaçlarınızı gerçekten karşılayan nitelikli iş gücü bulmanız ciddi bir sorundur. Sonuçta olan şey, üniversitelerden birilerini bulup onları eğitmektir. Bu da bütün süreci yavaşlatmaktadır.”*  
- Şekerbank Şube Müdürü, Gaziantep

## Emek Kıtlığına Mevcut Çözüm: Kayıtsız İşçiler

Katılımcılar, işletmelerin sosyal güvenlik ödemelerinden ve diğer emek maliyetlerinden tasarruf etme avantajı sağladığı için Suriye’li mültecileri ve kayıtsız işçileri çalıştırdıklarını bildirdi. Bu eğilim yaklaşık bir milyon Suriye’li mülteci akınıyla artmış gibi görünmektedir. Öte yandan, konuştuğumuz işletmelerden sadece birkaçı kayıtsız Suriye’li işçileri istihdam ettiğini kabul etmiştir:

*“İşçilerimizden memnun değiliz fakat Suriye’li işçileri çalıştırmaya başladıktan sonra rahatladık. Birçok sektörde Suriye’li mülteciler istihdam ediliyor. Daha düşük ücretleri ve sosyal güvence ödemesi olmadığını düşündüğümüzde onları işe almak daha cazip geliyor. Hükümet şu anki durumu görmezden geliyor” (Tekstil İşletmesi Sahibi, İstanbul).*

*“Fabrika ortamı cidden pis ve iş fiziki anlamda zor. Kimse burada çalışmak istemiyor. Bu sadece maaş meselesi değil. Bazen Suriye’li işçi çalıştırıyoruz ama bu yasal değil. Şu anda vasıflı 3-4 Suriye’li işçimiz var ve ben onlarla çalışmaya devam edeceğim” (İnşaat Malzemeleri İşletmesi Sahibi ve Üretim Müdürü, Gaziantep).*

Bu kadar çok sayıda insanın işsiz olması sebebiyle, iş sahiplerinin işçi bulma konusunda böylesine zorluklardan bahsetmelerini beklemiyorduk. Bunun ötesinde, bölgesel çatışmalardan kaçan çok sayıda insan da iş arayanların sayısını artırmıştır.

Geniş bir potansiyel işçi havuzuna karşın, katılımcıların %72'si işçi bulma ve müeseseye kazandırmanın en büyük zorluklardan biri olduğunu dile getirdiler. Görüşmeler, işletmelerin çoğunun kişisel ağlara danışma ve mevcut çalışanlardan yeni işçi bulmalarını isteme gibi gayri resmi işe alım stratejileri kullandıklarını gösterdi.

Bu stratejiler Edirne ve Gaziantep'te çok yaygınken, işletmelerin *Kariyer.net* gibi popüler internet siteleri, gazete ilanları veya iş ajansları gibi resmi kanalları daha fazla kullandığı İstanbul'daki KOBİ'lerde, daha seyrekti.

Bu işletmeler ayrıca bir adayın eğitimini ve iş deneyimini öğrenmek için özgeçmişlerine bakmaya daha yatkınlardı. Gaziantep'teki katılımcıların %25'inden fazlası Türkiye İş Kurumu'nun (İŞKUR) istihdam hizmetini kullandığını bildirirken, Marmara Bölgesi'ndeki hiçbir işletme bu hizmeti kullandığını belirtmedi.



# OLASI ÇÖZÜMLER

Gayri resmi işe alım stratejilerinin kullanımı, her ne kadar sosyal ağlara danışma kültürüne uygun olsa da, işe alım çabalarını farklı stratejilere, bölgelere veya nüfuslara dayandırması gerekebilecek KOBİ'lerin üzerinde fazladan baskı oluşturabilmektedir.

## Vasıf Arz ve Talebini Buluşturma

### Potansiyel işçilerin nitelikleriyle KOBİ'lerin ihtiyaçları arasında bir uyumsuzluk söz konusudur.

Emek kıtlığı konusu, hem vasıflı hem de vasıfsız işçilerle ilişkiliydi. Katılımcıların yaklaşık %25'i vasıfsız işçi bulmakta dahi zorlanıyorlardı. AK Parti tarafından geçirilen yeni yasa, mevcut niteliksiz işçi kıtlığını daha da artıracakmış gibi algılanabilir.

Genel olarak "4+4+4" olarak bilinen eğitim yasası, zorunlu eğitimi 12 yıla çıkarmaktadır. Bir işletme sahibi emek kıtlığına dair teorisini şöyle dile getiriyor: "Geçmişte insanlar 12 yaşında ilkokuldan mezun olduklarında cıracı olarak çalışmaya başlardı. Ama şimdi, 18-19 yaşlarında lise mezunu olduktan sonra çalışmaya başlıyorlar. Elimizde ya vasıfsız işçiler ya da mühendisler var. Arada olması gereken teknisyenler artık yok" (İmalat İşletmesi Sahibi, Gaziantep).

Katılımcıların yalnızca %30'u bir şef rolü üstlenmek ve/veya fazla uzmanlık gerektiren görevleri yerine getirmek için gerekli teknik bilgiye sahip işçilere ihtiyaç duyulduğunu dile getirmiştir. Vasıflı bir işçide aranan diğer özellikler yabancı dil ve yönetim becerileridir. İhracat miktarının ve yabancı şirketlerle ortaklıkların artması sebebiyle İngilizce konuşmak giderek önem kazanan bir yetenek haline almıştır.

Az sayıda işletme de, en çok orta seviye yönetici (sektörün teknik niteliklerine haiz olmakla birlikte daha az vasıflı olanları yönetebilecek kapasiteye de sahip olan kişiler) bulmakta zorluk çektiklerini söylemiştir. Türkiye'nin en büyük holdinglerinden biri tarafından yayınlanmış bir rapora göre, eğitim sistemi genel olarak orta seviye konumlara gelebilecek mezunlar üretmemektedir.

Türkiye ilkököl düzeyinde neredeyse herkesi kapsayacak şekilde ücretsiz eğitim sağlıyor olsa da, ülkenin standart test puanları eğitim sisteminin hâlâ görece zayıf olduğunu göstermektedir. Dahası, 25-64 yaş arası yetişkinlerin sadece yaklaşık %30'u lise dengi bir diplomaya sahiptir ve bu OECD ülkelerindeki %75'lik ortalamadan hayli düşüktür.<sup>19</sup>

Temel eğitim almamış çalışma yaşındaki nüfus ise genel olarak işsizlerden ve kayıt dışı işçilerden oluşmaktadır.



## Yazarın Notu

Konuştığımız 33 KOBİ katılımcısı sadece iki işletmede yöneticilik yapan kadınlar mevcuttu. Her ne kadar bize giderek daha fazla kadının kendi işlerini kurmaya başladıkları söylene de, bu kişilerden hiçbirine ulaşmayı başaramadık.

Dahası, bazı işletme sahiplerine aile reisinin işletmeyi oğulların yanı sıra ya da oğullar yerine kız çocuklarına da aktarıp aktarmadığını özellikle sorduk. Çok az katılımcı buna olumlu yanıt verdi ve bu pratiğe dair tek bir somut örnek bulamadık.

## İŞKUR kurum içi eğitim ve meslek okulları için tamamlayıcı bir çözüm işlevi görebilir.

Hükümetin mesleki eğitim planının bir parçası da, iş arayanların niteliklerini artırmak ve onlara verimli istihdam alanları bulmakta yardımcı olmak için mesleki eğitim ve başka istihdam destek hizmetleri veren Türkiye İş Kurumu'dur (İŞKUR). 2012'de, İŞKUR birçoğu yetersiz iş deneyimine sahip ve ortalama iş arayanlardan daha eğitilmiş olan 464.000 kişiyi eğitmiştir.

Konuşulan KOBİ'lerden sadece biri bir İŞKUR programına katılmıştı: "İstihdam kurumu İŞKUR'la 20 stajyere teknik eğitim verilmesi için işbirliği yaptık. Kurum 3 aylık bir eğitim süreci hazırladı. Halbuki bize en az 1 yıllık bir program gerekiyordu. Kurum bizden stajyerlerin en az %50'sini işe almamızı istedi. Biz 20 kişiden 19'unu aldık" (Gıda Üretimi İşletmesi Sahibi, Gaziantep).

Ayrıca, işletmelerin yaklaşık %45'i kurum içi eğitim programlarına özellikle değindi. Eğitim programlarının süresi, iki haftadan bir yıla ve hatta beş yıla kadar değişiklik gösterebiliyordu. Sonuç olarak, bu süre işçinin işini yapması için gerekli temel yeteneklere ihtiyacının ya da "usta" sayılması için daha yüksek seviyede yeteneklere ihtiyacının olup olmadığına göre değişiyordu. İşletmelerin büyük çoğunluğu yeni işçileri eğitmek zorunda olduklarına dair herhangi bir özel görüş belirtmemiş olsalar da, bazıları başlıca zorluklara değindiler.

Hem katılımcılarla yapılan görüşmeler hem de Dünya Bankası'nın, İŞKUR tarafından düzenlenen mesleki eğitim programları üzerine hazırladığı değerlendirme gibi tamamlayıcı belgeler, potansiyel işçilere kazandırılacak yeteneklerin işveren ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi gerektiğine işaret etmektedir. Türk işverenler, meslek liselerinde, yüksek okullarda ve eğitim programlarında çok daha iyi

pekiştirilebilecek elle tutulur yetenekleri özellikle dikkate almakta ve talep etmektedirler.

İŞKUR ve çeşitli iş bulma internet siteleri gibi diğer iş arama alanlarının daha fazla kullanımı işçilerle işverenlerin buluşmasına yardımcı olabilir. Asgari ücretler ve ek kazançlar bağlamında söz konusu yüksek emek maliyetleri düşünüldüğünde bu çok kolay olmayacaktır.

## Kadınlar, yetenek ihtiyacını karşılayabilir ve nitelikli iş gücünü genişletebilir.

Kadınların Türkiye'de çalışma hayatına katılım oranı yalnızca %29'dur. %61'lik OECD ortalamasıyla kıyaslandığında bu ciddi bir fırsatın kaçırıldığı anlamına gelmektedir. Kadınları işgücüne dâhil etmek insan haklarıyla olduğu kadar ekonomi ile de alakalıdır. Çalışan kadınların sayısını artırmak kısa vadede ücretleri düşürebilecek olsa da<sup>24</sup>, hâlihazırda kadınların çalışma hayatına düşük katılım oranını artırmak da kişi başına reel milli gelirden ciddi bir patlama sağlayacaktır. Türkiye Ekonomik Politika Araştırma Vakfı'na (TEPAV) göre, AK Parti 2023 itibarıyla kadınların çalışma hayatına katılım oranını %38'lik hedefine çıkarabilirse, kişi başına milli gelir %5,6 artacaktır. Dahası, bu oran %50'ye ulaşırsa, kişi başına reel milli gelir artışı %12-17,5 civarlarında olacaktır.<sup>25</sup>

Hem kamusal hem de özel sektör aktörleri elverişli emek arzını artırmak için çalışmak isteyen kadınlara fazladan destek vermelidirler. Kızların %87'si ortaöğretim seviyesinde bir eğitime sahip olduğundan ve %32'si de mesleki ve teknik okullara gittiğinden<sup>26</sup>, kadınların nitelikli ve orta düzey işgücü boşluğunu doldurabilme olasılığı vardır. Ülkenin en yetenekli kişilerini (cinsiyet ayırmaksızın) değerlendiren KOBİ'ler büyümeye en fazla yaklaşanlar olacaktır.

Öte yandan, önerilen bu çözüm hiç sorunsuz gerçekleşmeyebilir. Şu anda, kadınların büyük bir çoğunluğu kayıtdışı çalışmakta iş güvenliği ve sosyal güvenceden yoksun bir şekilde düşük ücretlerle işe alınmaktadır. Çocuk ve yaşlı bakım hizmeti eksikliği gibi kurumsal engeller, yüksek eğitilmiş kadınları dahi yeteneklerini kullanmaktan ve işgücüne katılmaktan alıkoymaktadır.<sup>27</sup>

Geleneksel cinsiyet rolleri ve normları kadınların önünde engel teşkil etmektedir. Bu durum imalat sektöründeki KOBİ'lerde tam zamanlı işgücü içerisinde kadınların neden %14'ten az orana sahip olduğunu nispeten açıklayabilir. Bu kültürel bariyerler, kadının rolünün geleneksel olarak evde annelik, eşlik ve bakıcılık olduğu muhafazakâr bölgelerde kadınların iş gücüne katılım oranını olumsuz etkilemektedir. Kadınların iş gücüne katılım oranını artırma çabaları en fazla muhafazakâr Güneydoğu Anadolu bölgesine yani bölgedeki KOBİ sayısının fazlalığına karşın tam zamanlı işçilerin sadece %18'inin kadın olduğu alana yöneltilmelidir.<sup>28</sup>

Öte yandan, bu tür çabalara destek vermek o kadar da kolay olmayabilir. Cumhurbaşkanı Erdoğan'ın bu konudaki son açıklamalarının yarattığı tartışmalar bu çözümün önünde fazla sayıda engel olduğunu göstermektedir. Erdoğan katıldığı bir konferansta şöyle demiştir: "Kadınlarla erkekleri eşit değerlendiremezsiniz. Bu doğaya aykırıdır, çünkü kadınların doğası farklıdır."<sup>29</sup>

Erdoğan ve iktidardaki AK Parti cinsiyet eşitliğinin temel prensiplerine (evde ve çalışma hayatında) karşı çıkar bir konumdadırlar. Bu da kadınların iş gücüne daha fazla katılımı yönünde yetersiz hükümet çabası ve desteği anlamına gelmektedir.

"KOBİ'ler en fazla tercih edilen işverenler değiller. Sürekli finansal sorun yaşadıklarından yetenekleri çekmeleri de zor oluyor. Yetenekli kişi şirketlere, bankalara ve teknoloji şirketlerine girmeyi tercih ediyor. KOBİ'lerde olası kariyer fırsatları net değil ve iş planları oldukça basit."  
- ING Bank'ın KOBİ Departmanı Şefi

Her ne kadar daha önce bahsedilmiş resmi işe alım stratejilerinden yoksunluk sorunu işçi yerleştirmedeki zorluklara katkıda bulunuyor olsa da, aşırı teorik eğitim programları ve pratik yeteneklere yeterince önem verilmemesi de sıkça dile getirilmektedir. Katılımcılar bilhassa etkisiz mesleki okul sistemine vurgu yapmışlardır.

Türkiye'nin eğitim sistemi hem bir üniversite sürecini hem de mesleki bir süreci kapsamaktadır. Buna mesleki ve teknik liseler ile yüksek okullar da dahildir. 10.955 devlet lisesinin %58'i mesleki ve teknik lisedir ve bunlar ülkedeki ortaöğretim öğrencilerinin yaklaşık %50'sini eğitmektedir. Ortaöğretimin ardından öğrenciler kendilerini teorik ve pratik olarak ileri teknik ve mesleki konulara hazırlayacak iki yıllık meslek yüksek okullarına devam etmeyi tercih edebilirler.<sup>20</sup>

Mesleki okullardan bahseden katılımcıların yarısı üniversitelerden mezun olanlara kıyasla bu okullardan yeterince öğrencinin mezun olmadığına inanmaktadır.

Birkaç işletme sahibi hem yeterince okul olmadığına hem de bunlara devam etmeyi seçen yeterince öğrenci olmadığına işaret ettiler. Mesela, bir işletme sahibi şöyle dedi: *"Daha fazla mesleki okula ihtiyacımız var. Ben, ihtiyaçlarımızı karşılamayan dışarıda okumuş insanlardan daha çok vasıflı meslek okulu mezunlarını işe alıyorum. Meslek okulları, işletmelere insan sermayesi sağlamalı. Şu anda meslek okullarından yeterince gelen yok ama üniversitelerden gelen çok"* (Tekstil İmalat İşletmesi Sahibi, Gaziantep). Mesleki eğitim sisteminden hoşnut olmayan bazı katılımcılar da mezunların yeterince nitelikli olmadıklarını öne sürdüler.

*Düşük maaşlara karşın, Türkiye standartlarına göre yüksek kalitede insanlara sahibiz. Burada çalışıyorlar çünkü şirketi seviyor olabilirler, rahat olabilirler, güvende hissediyor olabilirler. Bunlar kaliteli insanlar ama düşük ücretlere karşın kişisel sebeplerden dolayı burada çalışıyorlar. İşçiler uzun süre burada kalıyorlar. Duyguları onları buna yönlendiriyor. Sebep para değil. Onları ikna etmeye yetecek kadar paramız yok! Ama umudumuz var.*  
*- İmalat İşletmesi Satış ve Pazarlama Müdürü, İstanbul*

Bu bulgular, Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası'nın yürüttüğü ve meslek liselerinin verdiği çok sayıda mezuna karşın işletmelerin %49,7'sinin meslek lisesi mezunlarını iş dünyasının ihtiyaçları için yeterince nitelikli bulmadığı sonucuna varan araştırmayla da uyumludur.<sup>21</sup>

Bu meslek lisesi mezunlarının %71,3'ü eğitim hayatlarını liseden hemen sonra bitirmektedir. Bu da daha fazla eğitim almayacak olmaları ve birçok KOBİ'nin ihtiyaçlarını gidermesi mümkün görünmeyen çok sayıda işçinin yetişemeyecek olması anlamına gelmektedir.

Çalışmaya göre, problem yetersiz yatırımın (eğitim bütçesinin hemen hemen %20'si) sebep olduğu zayıf fiziksel altyapıdan ve meslek okullarıyla işletmeler arasında tatmin edici bir işbirliğinin olmayışından kaynaklanmaktadır.<sup>22</sup>

AK Parti'nin 2023 hedeflerinden bazıları açık bir şekilde bu mesleki vasıf sorununu çözmeye yöneliktir. Hükümet yaklaşık 1,5 milyar Türk Lirası (564,2

milyon dolar) bütçe ayırmayı ve her yıl 400.000 kişiye mesleki eğitim vermeyi vaat etmiştir.

İlaveten, 2023 Vizyonu adlı belge dünya standartlarını yakalamak adına mesleki rekabet için gerekli standartların sayısını artırmayı ve kadınlar ile engellilerin istihdamını artırmak adına teşvik programlarını devam ettirmeyi içermektedir.<sup>23</sup>

## Yeteneği Elde Tutabilme

**İşe almanın ötesinde, KOBİ'ler yetenekli işçileri elde tutmakta ve tam manasıyla desteklemekte zorlanmaktadır.**

Türkiye'nin işsizlik oranı 2012 ortalarından itibaren bir miktar yükselmiş olsa da, hâlâ 2001 sonrasının en düşük seviyesindedir. Bu durum, işverenlerin yetenekli işçiler için daha sıkı rekabete girdiği görece dar bir iş gücü (katılımcılarla yapılan görüşmelerde onaylanan bir olgu) anlamına gelmektedir.

Bu durum, daha yüksek ücretler, daha fazla hak ve daha iyi çalışma koşulları için işverenlerin önüne daha fazla talep getirebilen işçilerin elini güçlendirmektedir.

Ayrıca, Türkiye'nin iş gücü gençtir, yani ayrımcılığa karşı daha az hoşgörüsü, sıkı denetim sistemlerine karşı direnç ve işverene daha az bağlılık söz konusudur.

Diğer yandan, genç nüfusun işe alım süreçlerinde ve ücret pazarlıklarında kullanabileceği vasıfları ve deneyimleri daha azdır. KOBİ'lerin işçi yönetimi açısından bu vaziyeti anlamaları önemlidir.

Katılımcıların yaklaşık %25'i işçileri elde tutmak için maaşları kullandıklarını söylüyor. Tek stratejileri maaşlar olan bu iş sahipleri konu hakkında en fazla yakınlar olmuştur.

Nitelikli işçileri çalmaktan da bahsedilmiştir: *"Boşta deneyimli bir işçi bulmak imkânsız. Onları rakiplerinizden*

*bulmak zorundasınız. Almak istediğiniz işçiye ücretinin ne kadar olduğunu sorarsınız ve mesela 2000 TL ise siz ona 2500 TL önerirsiniz"* (İnşaat İşletmesi Sahibi, Gaziantep).

Katılımcıların %30'undan biraz fazlası, işçilerin işletmede kalma sebebinin başka koşullar olduğuna inanıyordu. Bu sebeplerin en yaygın olanları, samimi bir patron, iyi insanlarla bir arada olma ve yeni makinelerin olduğu genel çalışma ortamıydı. Dile getirilen diğer koşullar arasında makul çalışma saatleri ve profesyonel gelişim vardı.

İşçi adaylarının penceresinden bakıldığında, bir işletmenin profesyonelleşme seviyesi, nerede çalışılacağına karar verirken önemli bir koşul olabilir. Strateji ve planlama bölümünde belirtildiği gibi, birçok KOBİ büyük oranda patronlar tarafından yönetilmektedir ve bu müstakbel işçileri çekecek pozitif bir nitelik olmayabilir.

Bir imalat işletmesinin genel müdürünün söylediği gibi, *"Profesyoneller için en iyisi bir patronun olmadığı bir şirkette çalışmaktır. Böyle şirketlerde çalıştım. Bunun iyi yanı patronu tanımıyorsunuz, bir patron yok, sonuçta herkes işçi, genel müdür bile. Yani daha rahat oluyorsunuz. Genel müdür ve yönetim kurulu başkanı dahil herkes şirket için çalışıyor"* (İmalat işletmesinde satış ve pazarlama müdürü, İstanbul).

Bir başka müdür de şirketin yeteneklileri nasıl elde tuttuğunu anlatıyor:

*"Bir aile şirketi olsak da, işçiler bunu hissetmiyorlar çünkü patronumuz sadece üst yönetimle görüşüyor ve detaylara karışmıyor. Burası büyük bir şirket gibi ve bir şirket kültürüne sahip. Maliyetler açısından da iletişime açığız. İşçilerimizden ya da ortaklarımızdan hiçbir şey gizlenmiyor"* (Baskı ve Kırtasiye İşletmesi Genel Müdür Vekili, İstanbul).

Patron tarzı yönetim genelde karar alma mekanizmasında otonomi duygusunu

# OLASI ÇÖZÜM

**Net belirtilmiş kariyer çizgileri ve daha fazla esneklik yeteneklileri elde tutmaya yardımcı olabilir.**

Profesyonel yöneticiler istihdam etmek ve merkezi olmayan bir yönetim yapısı kurmaya yönelmek, özellikle işletme yönetimi eğitimi almış insanlar işe alınıp işletme içinde sorumluluk sahibi olduklarında daha iyi bir insan sermayesi yönetimine katkıda bulunacaktır.

Ayrıca, Türk KOBİ'leri hem eğitilmiş çalışanlar hem de çirak olarak işe başlayanlar için kariyer imkanları

sağladıkları takdirde yeteneklileri kazanma şansına daha fazla sahip olacaklardır. Bir KOBİ kurumsal bir terfi sistemi oluşturabilirse, yeteneklileri bulma ve elde tutma şansını kazanmanın yanı sıra çalışanları kendi elleriyle yetiştirdikleri ve aile işletmesine yerleştirdikleri için birtakım güven sorunlarından da kurtulacaktır.

KOBİ sahipleri ve yöneticileri çalışanlarına yeteneklerini kullanma şansı vermeli ve çalışanlarla etkin iletişim gibi tutarlı liderlik özellikleri sergilemelidirler. Bunun dışında, iş-hayat

denmesine yönelik girişimler de yetenekli işçileri elde tutmak konusunda önem kazanan alanlardandır. Bunlar arasında esnek çalışma saatleri, izin saatleri ve çocuk bakımı hizmetleri olabilir.<sup>30</sup>

Son olarak, KOBİ'ler marka değerlerini de önemsemelidirler. Farklılıklarını tanımlayarak, etkili mesajlar ve doğru dille markayı tanıtır değerini yücelterek, nitelikli elemanlar için cazibe merkezi olacak bir ün kazanabilirler.



engeller. Araştırmalara göre, sorumluluk verilmesi ve kişinin vasfına göre bir işin tamamlanması için güvenilmesi, işçinin yaptığı işten tatmin olmasına ücretlerden dahi fazla katkı sağlamaktadır.

Türk işletme sahipleri hakkındaki genel bir kanı şu şekildedir: "Başkalarının kendileri kadar yöneticilik yapabileceğine inanmazlar. Riske girmek ve kontrolü kaybetmek istemezler" (Yapı Kredi Leasing'de Portföy Yöneticisi). Bu yaklaşım insanları görerek yönetim (fabrikada dolaşarak ve hatta video kameralar kullanarak) denen biçimlere yöneltmektedir.

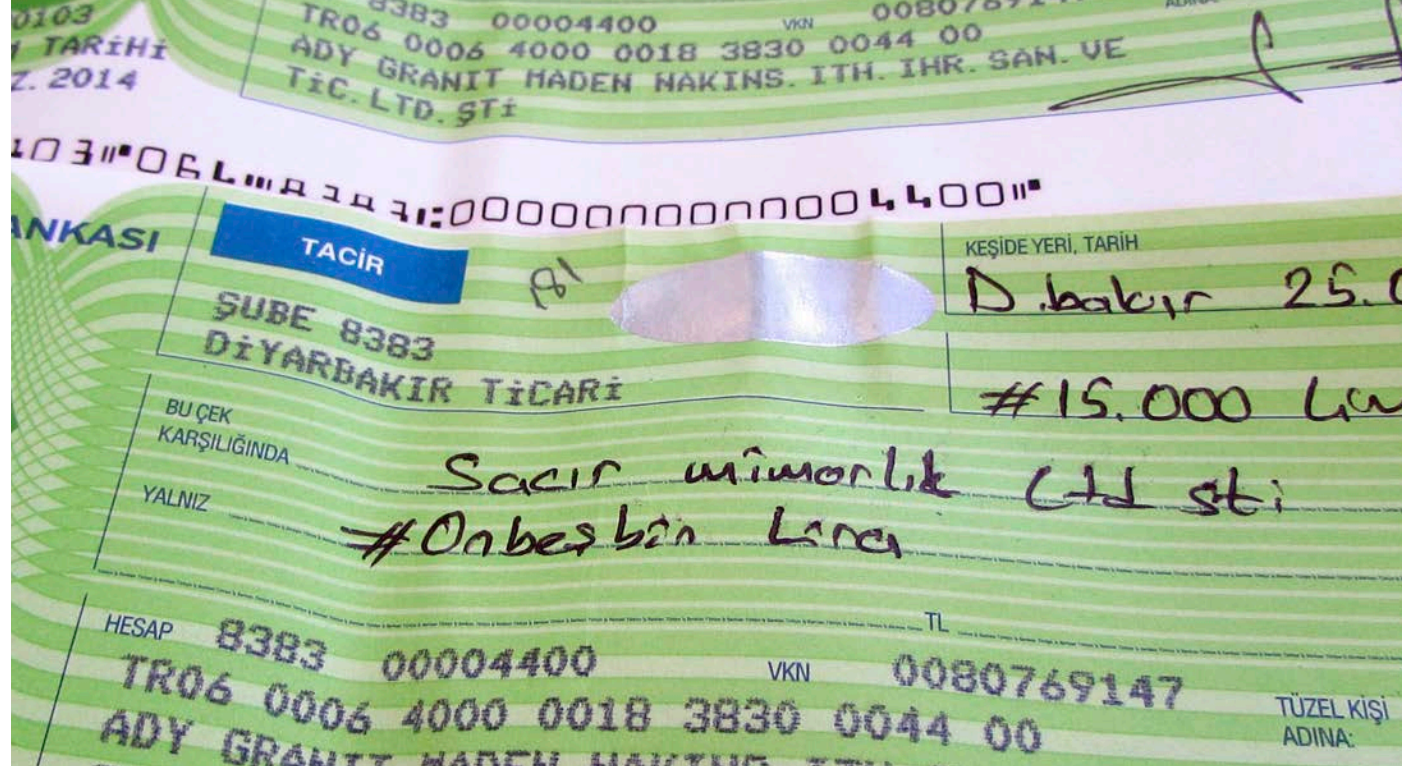
Profesyonellik insan sermayesini yönetmek açısından da önemlidir çünkü hem kişinin düzenli olarak bir ödeme alacağı konusunda daha fazla güven

duyması hem de bir kariyer geleceği olasılığı sunması açısından bir istikrar duygusu verir.

Aile dışı çalışanlar KOBİ'lerde kendilerini sıkışmış hissedebilirler zira bir terfi olasılığı yoktur. Kişiler kariyer çizgileri hakkında ve bir işin onları nereye götüreceği konusunda kaygılanırlar. Dar bir emek piyasası söz konusu olduğundan, işçilerin kendi iş seçimleri vardır. Yani tek başına maaşlar, işçileri şirket bünyesinde tutmak için yeterli bir yöntem değildir. Kalmaları için başka teşvikler de olmalıdır.



# FINANS



Gözlemlediğimiz kadarıyla piyasada ihtiyacı karşılayacak miktarda sermaye mevcut fakat o sermayeye erişmek, yüksek faiz oranları ve katı teminat yükümlülükleri gibi önleyici borç alma koşulları nedeniyle işletmelerin karşılaştıkları temel sorunlar arasında yer alıyor.

KOBİ'ler özellikle saydamlıktan yoksun olmaları sebebiyle yüksek riskli yatırımlar olarak görülüyorlar.

Bankaların ve KOBİ'lerin beklentileri arasındaki derin uçurum, güvensizliğe yol açmak suretiyle hem bankalara hem de işletmelere zarar veriyor.

Nakit yönetimi de, ödeme almakta ve uzun vadeli çek sistemiyle boğuşmakta olan işletme sahipleri için bir zorluk teşkil ediyor.

Bu bölüm, KOBİ'lerin başlangıç sermayesinden operasyonel harcamalarına ve uzun vadeli yatırım finansmanına kadar işletmelerini finanse etmekte karşılaştıkları zorlukları tespit ediyor. Finans piyasasında arz edilen fonlara KOBİ'lerin erişebilme koşulları, işletme sahiplerinin karşısındaki en önemli zorluklardan birini teşkil ediyor.

Türkiye'de ise işletmeler için teknik anlamda erişilebilir sermaye bolluğu mevcuttur. KOBİ sahipleri ve yöneticilerinin dile getirdiği temel problemler sermayeye erişmek ve nakit akışını yönetmekti. İlginçtir ki, işletme sahipleri ve finansal hizmet sağlayıcıları bu problemlerin altında yatan sebepler konusunda farklı fikirlere sahiptirler. İlk grup, temelde bankalarla ilişkili bariyerleri suçlarken ikinci grup, birçok işletmenin hesaplarının ve finansının profesyonelce yönetilmemesini sorumlu tutmaktadır.

Bu bulguların doğrultusu iki yönlüdür: İlki sermayeye, özellikle de uzun vadeli finansmana daha fazla erişim KOBİ'lerin büyüyüp genişlemesine ve rekabeti artırmaları için AR&GE yatırımı yapmasına yardımcı olabilir fakat bu duruma ek olarak sermayeye erişim, profesyonelleşme konusunda birtakım kazanımlar olmaksızın gelişmeyecektir. Dolayısıyla tek başına finans KOBİ başarısı için sihirli bir değnek olamaz.

## Finansmana Erişim

**İşletme sahipleri banka müşterisi konumundalar ve bankaların da parası var fakat sermayeye erişim en yaygın şikayet.**

Nüfusun %58'inin resmi bir finans kuruluşunda en az bir hesabının olduğu Türkiye'de bankacılık kullanımı hayli

yaygındır. Hızlı Büyüyen Piyasalar arasında Türkiye, 100.000 kişiye düşen 18,3 şube ile kişi başına düşen en fazla şube oranına sahip ülkedir.<sup>32</sup> Bankaların KOBİ'lere verdikleri krediler giderek artmaktadır. Şili, Fransa, Kore, Rusya ve İsviçre gibi diğer OECD ülkeleriyle kıyaslandığında Türkiye 2010-2011 arasında KOBİ'lere kredi verme oranında en büyük genişlemeyi yaşamıştır. Bütün KOBİ kredilerinin oranı 2004'teki %4'ten 2012'deki %37,5'e yükselmiştir.<sup>33</sup>

Toplam iş kredilerinin büyük bir bölümü hala düşük riskli şirketlere veriliyor olsa da, tüketicilere ve KOBİ'lere verilen kredilerdeki artış 2010 başlarından itibaren diğer kategorileri geride bırakmıştır.<sup>34</sup>

Öte yandan, KOBİ'lere daha fazla kredi tahsisine ve hükümet örgütlerinin KOBİ'lere yönelik ilgisinin artmasına

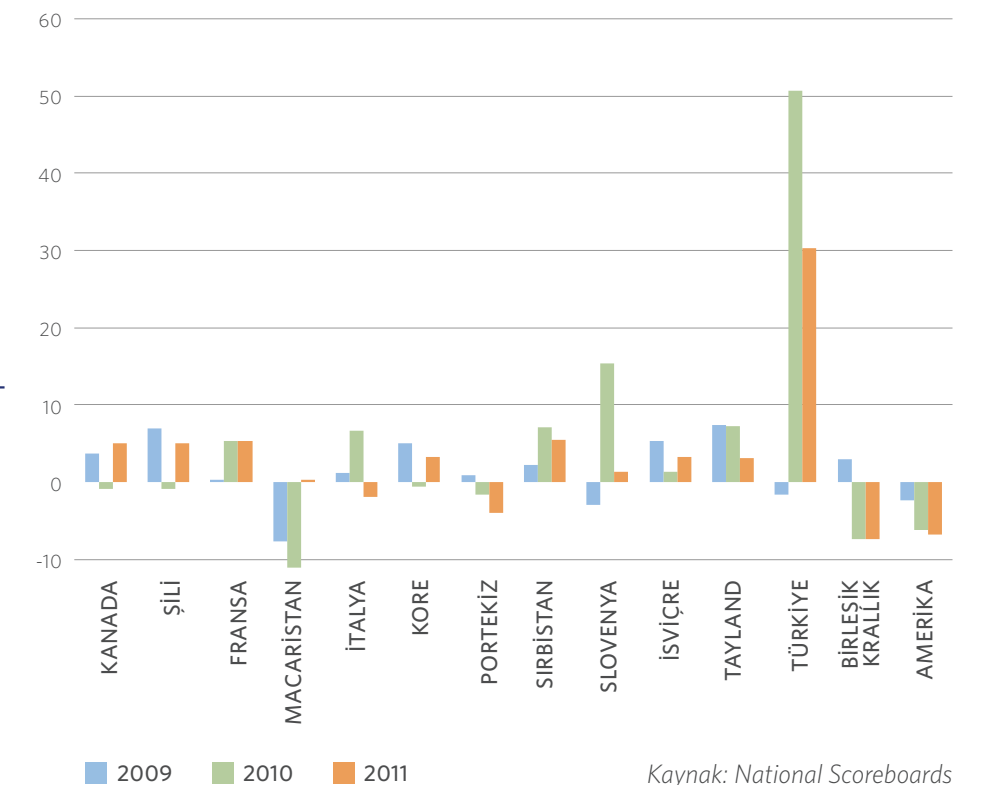
karşın görüşülen KOBİ'lerin %42'si sermayeye erişimi en ciddi engellerden biri olarak tanımlamışlardır.

Bu konudaki tartışma birkaç ana nokta etrafında dönmüştür: Caydırıcı oranda yüksek faiz oranları, yeterli teminat bulma ve KOBİ'lerle bankalar arasındaki yanlış algılar.

Sermayeye erişimi en önemli engellerden biri olarak gösteren katılımcıların yüzde 42'si özellikle yüksek faiz oranlarını problem olarak gösterdiler. Bodrum Bülteni adlı bir web sitesi 14 büyük bankanın faiz oranlarını göstermektedir ve bunların hiçbiri Ağustos 2014 sonu itibarıyla %9,6'nın üzerinde değildir.<sup>35</sup>

Sorulduğunda, katılımcılar genel olarak mevcut faiz oranlarının %10 - 15 arasında olduğunu beyan etmişlerdir. Aradaki tutarsızlık o kadar da şaşırtıcı

## KOBİ Kredilerinde Eğilimler



Kaynak: National Scoreboards

olmamalı zira Bodrum Bülteni'ndeki faiz oranları bizzat bankaların verdiği rakamlardır ve işletmelere uygulanan asıl faiz oranlarına, bireysel risk değerlendirmesi de dahil edilmektedir.

Katı teminat yükümlülükleri, sermayeye erişim konusunda en çok dile getirilen ikinci engeldi. Belli bir bankada bir kredi limiti olsa da, katılımcıların %27'si uygun bir teminattan yoksun olmaları dolayısıyla sermayeye erişemediklerini dile getirdiler. İlginçtir ki, teminat yükümlülükleri, Türkiye'deki orta ölçekli işletmeler için daha fazladır.

Bu firmalar, küçük ölçekli firmalara kıyasla, aldıkları krediye göre daha fazla teminat göstermek (orta ölçekli işletmeler için %104, küçük ve büyük ölçekli işletmeler için %83) zorundadırlar. Belli teminat tipleri anlamında, bankaların arazi ya da konut gibi gayri menkul formunda fiziki varlıklar talep ettiği ancak işletmelerin genelde makinelerini, fabrikalarını ya da kişisel varlıklarını teminat olarak gösterme niyetinde oldukları söylenmektedir<sup>36</sup>.

İstanbullu bir işletme sahibi esnek olmayan teminat yükümlülükleri hakkındaki deneyimini şöyle aktarmaktadır: "İyi koşullarla kredi alabildik fakat kazandığımız tüm parayı yeniden yatırım olarak kullanan bir KOBİ olarak bu biraz riskli bir durum. Bankalar bu tür durumlarda çok güçlüler. Biz de onlara şöyle diyoruz: 'Hiç birikimimiz yok çünkü kazandığımızı şirkete geri yatırıyoruz. Yani teminat olarak kullanacağımız evler mi alalım yoksa bu parayı şirkete geri mi yatıralım.'" (Eğlence İşletmesi Sahibi, İstanbul).

Faiz oranları ve teminat meselesi gelişmekte olan piyasaların ortak bir sorunudur. Zira bankalar, bir yandan KOBİ'lerin dev kredi alma potansiyelini

*"Faiz oranları eskiden olduğu kadar yüksek olmayabilir fakat mevcut kar marjlarıyla kıyaslandığında ciddi olarak yüksektir. Kar marjınız %10, siz bunun %50'sini faize ödüyorsunuz."  
- Tekstil İmalat İşletmesi Sahibi, Gaziantep*

değerlendirirken bir yandan da sahip oldukları riski göz önüne almaktadırlar. Türkiye'nin, giriş bölümünde değinilen kendine özgü risk profili, tümünden yüksek faiz oranlarına yol açmaktadır. 2013 ortalarından itibaren Türk işletme sahiplerinin kredi alma maliyetleri artmakta ve Moody's verilerine göre faiz oranlarındaki bu yükseliş, KOBİ'leri ve yeni kredi alma yetilerini ciddi anlamda etkilemektedir.<sup>37</sup>

Kredi piyasalarında bulunan birçok kuruluşta (Sayfa 20'de bulunan Türkiye'deki KOBİ dünyasının başlıca oyuncularını bölümüne bakınız) Kredi Güvencesi Fonu (KGF), hem finansal hizmet sağlayıcılarla hem de KOBİ'lerle yaptığımız görüşmelerde sıkça adı geçmiş bir araçtır fakat henüz katılımcı KOBİ'lerin hiçbiri bu kamusal girişimden faydalanmamıştır.

KOSGEB, Türk Esnaf ve Sanatkarlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri Birlikleri, Merkez Birliği (TESKOMB) gibi Türk kuruluşlarının yanı sıra KGF'de, KOBİ'lerin yerel piyasada krediye erişmesi için kredi teminatı sağlayarak teminat yükümlülüklerinin KOBİ'lerin sermayeye erişimi önünde engel teşkil ettiği şeklindeki yaygın şikayeti çözmeye çalışır.

Öte yandan KGF henüz teminat meselesini tam olarak çözebilme aşamasında değildir, zira bankalar teminat ödemelerinin bürokratik

sebeplerle gecikmesi ve tümünden maliyet sorunları sebebiyle işbirliğine tereddütlü yaklaşmaktadırlar. Türkiye'deki bankaların sadece %52'si KGF güvencesini kabul etmekte ve başvuranların sadece %33'ü, KGF özsermayesi tarafından kabul edilmektedir. Bu da Türkiye piyasasında krediye erişimin önündeki engelleri doğrular niteliktedir.<sup>38</sup>

## Risk Algısı

### Profesyonelleşme ve saydamlık eksikliği, KOBİ'lerin riskli olduğu algısını güçlendirmektedir.

Finansal hizmet sağlayıcılar, KOBİ segmentine kredi vermeyi riskli bulurlar. Bunun sebebi, kısmen Türkiye'de halihazırda kurulu işletmelerin yalnızca %10'unun 3,5 yıldan uzun süre ayakta kalıyor oluşudur.<sup>39</sup> Yüksek başarısızlık oranı, finansal hizmet sağlayıcıların KOBİ'lerle çalışırken göz önüne almaları gereken risk unsuru konusunda temkinli olmalarına yol açmaktadır. İstanbul'dan bir finansal hizmet sağlayıcısı şöyle demiştir: "Küçük olmak, iflas riskini de beraberinde getirmektedir. KOBİ'lerin boyutu ve üretim kapasitesi büyüklere göre daha küçük olduğundan iflas riski de onlardan yüksektir."

Ne var ki, tek bir KOBİ'nin riskini, buna bağlı olarak faiz oranını ve teminat

yükümlülüklerini artıran mikro seviye göstergeler de vardır. Bir ING Bank yetkilisinin söylediği gibi, bir kredinin şartlarını belirlemek bir sanattır ve fiyatlandırma bankaya tahmini bir ön değer veren benzersiz kriterler kombinasyonuna dayanır.

Şirket ve müşteri varlıkları, şirketin faaliyet süresi, müşterinin bankayla geçmişi ve diğer bankaları kullanımı ve müşterinin belli bir sanayideki bilgi ve deneyimleri gibi kriterler risk değerlendirme sürecinin sadece birkaç bileşenidir. Bazı finansal hizmet sağlayıcıları, bankaların onlara borçlular olarak güvenebilmelerini sağlayacak tutarlı fatura ve işlem tarihçelerinin işletme sahipleri tarafından kendilerine sunulmadığını söylemiştir. Bu durum, büyük ihtimalle birçok KOBİ'nin donanımlı finansal profesyonellerden yoksun olmasından kaynaklanmaktadır. Bu konuya bir önceki bölümde daha detaylı değinilmiştir.

Bankalara verilen finansal belgeler de kaygı yaratmaktadır. Zira herkes tarafından dile getirildiği birçok Türk işletmesi tüm işlemlerini düzgün bir şekilde kaydetmez. Finansbank'tan bir yetkilinin belirttiği gibi, "Birçok işletmenin iki tür finansal ölçütü var: Resmi ve gayri resmi. Yıllık iş hacminin belki de %80'i gayri resmi. Bu nedenle bankalar hiçbir şey göremiyorlar ve bazı KOBİ'lerin bankasız olmasının sebebi de bu. Bir iş yürüttüklerini ispatlayamamaları. Bu KOBİ'ler aile içi ya da kişisel borçlara güveniyorlar." Bu pratik, bir finansal hizmet sağlayıcısının potansiyel müşteri KOBİ'lerin kredibilitelelerini düzgün bir şekilde ölçme yetisini daha da karmaşık hale getirmektedir.

Öte yandan, KOBİ'ler tarafından bakılınca, kredi başvurusu süreçleri karmaşık ve zahmetli görünebilmektedir. Bir inşaat kimyasalları üreticisinin



## Memzuç ve KKB

**Memzuç:** Türkiye Merkez Bankası tarafından üstlenilen ve yürütülen oluşum, finansal kurumlar tarafından aylık rapor verilen ve müşterilerin kredi geçmişi hakkında bilgi toplayan bir kredi bürosudur. Rapor edilen bilgiler arasında şunlar bulunmaktadır:

- Firmanın ve ortaklarının işlem geçmişi ve ödeme performansı
- Varsa, bilançoları ve gelir belgeleri
- Piyasa bilgileri ve referansları
- Sektör ve kuruluş tarihi

**Kredi Kayıt Bürosu (KKB):** Türkiye'nin ilk Kredi Bürosu olan Kredi Kayıt Bürosu sektördeki önde gelen 11 bankayla işbirliği içinde 1995'te kuruldu. KKB genel olarak bankaların ve diğer finansal kurumların kredi riski yönetimi için tahsisat, gözlem ve derleme süreçlerinde kullanıldı.

söylediği gibi, "Bankalarla hep olumsuz deneyimler yaşadım. Yüksek faiz oranlarının dışında, geçmişte ne zaman banka kredisi kullanmak istesek, bin dereden su getirmek zorunda kaldık" (İnşaat Kimyasalları İmalatı İşletmesi Sahibi, İstanbul).

Saydamlık sorunuyla başa çıkmak adına, potansiyel müşterilerden bilgi toplamak için iki sistem geliştirilmiştir. Bu bilgi toplama sistemleri, Memzuç ve Kredi Kayıt Bürosu (KKB) yukarıdaki kutuda anlatılmıştır. Finansal hizmet sağlayıcılarının bakış açısından, bu sistemler risk yönetiminde yeni bir

dönem olarak görülmektedir. KKB veri tabanında bulunan her bir müşteri yılda ortalama 10 defa sorgulanmaktadır ve bu bankalara müşterileri hakkında daha doğru kararlar verme şansı tanımaktadır.<sup>41</sup>

2012'den önce, KKB sadece şirketlerin erişimine açıktı ama şimdi bireysel müşterilere de açık. EBRD'ye göre ise KKB hala yapım aşamasındadır. Çünkü süreçler, veri kalitesi ve tüketici korunması açılarından bir dizi yetersizlik içermektedir.<sup>42</sup>

## Bankalar ve İşletmeler

### Bankalarla işletmeler arasında uyumsuz bir ilişki var.

Bankalar ve müşteri KOBİ'ler, anlayış eksikliğinden ve karşılıklı beklentilerin anlaşılmasından kaynaklanan ciddi sorunlar yaşamaktadırlar. Birincisi, işletmeler bankaların değerlendirme önerisini onlardan çok farklı bir şekilde algılamaktadırlar. Görüşmelerden ve web sitelerinden anlaşıldığı kadarıyla birçok banka, benzersiz bir katma değer olarak ve ayrıca rakiplerinden farklılaşmanın kilit bir stratejisi olarak KOBİ'lere gayri finansal hizmetler de sunmaktadır.<sup>43</sup>

Ne var ki, müşteri KOBİ'ler banka tercihlerini bu finansal olmayan hizmetlere göre seçmezler, aksine ilk değerlendirme kriteri fiyattır. Şaşırtıcıdır ki, bankaların sunduğu finansal olmayan hizmetleri duyup duymadıkları sorulduğunda, neredeyse hiçbir işletme sahibi bankaların bu finansal olmayan hizmetlerini duyduğu ya da kullandığı şeklinde yanıt vermemiştir.

Bankalar kendilerini, KOBİ başarısını azamiye çıkarmanın en iyi yollarını arayan iş ortakları olarak tanımlasalar da katılımcıların çeyreğinden fazlası (%27), finansal hizmet sağlayıcılara duyulan güvensizliği önemli bir engel olarak göstermişlerdir. Sanal ortam reklamları, TV reklamları ve Türkiye çapındaki reklam afişleri ile bankalar KOBİ ile iş yapmaya istekli olduklarını belirtmektedirler. Ancak işletme sahipleriyle yapılan görüşmeler genel olarak finansal hizmet sağlayıcısına, en uygun hizmetleri adil koşullarla getirme noktasında tümüyle güvenilmediğini ortaya çıkarmıştır.

Sonuç olarak, görüşülen KOBİ'lerin %12'si, olası en iyi sonucu almak için finansal kayıtlarını ve kredi başvurularını

manipüle ettiklerini kabul etmişlerdir. Bu, bankaların risk değerlendirme süreçlerinin ve Memzuç ile KKB tarafından yaratıldığı söylenen saydamlığın kasıtlı bir şekilde bastırıldığı anlamına gelmektedir.

Özellikle Edirne'deki işletme sahipleri her yıl tüm bankalardan kredi fiyatı toplayarak daha avantajlı faiz oranları elde etmek için bir dizi strateji uyguladıklarını söylemişlerdir.

Daha güçlü görünmek için hesaptan hesaba para aktarmak ya da yüksek faiz oranları ödemekten kurtulmak için hızlı karar alma ve zamanlamayı kullanmak gibi stratejilere başvursalar da, KOBİ'ler bankaların karşısındaki tümenden ikincil konumlarının farkındadırlar ve ellerini güçlendirmek için zekice teknikler bulmuşlardır.

Ayrıca, güven eksikliği ve manipülasyon seviyesi, birçok işletmenin çok sayıda banka kullandığı ve kimi zaman yapılan teklifleri diğerlerine karşı kullandığı manasına gelmektedir. Görüşülen 33 işletmeden bir tanesi bile tek bir bankaya bağlılık hissettiğini söylememiştir.

Genelde işletmeler, en az iki bankayla çalışmış ve bazen 10 kadar banka kullandıklarını belirtmişlerdir. KOBİ'lerin çok bankalı bir portföye sahip olma eğilimi, uzun vadeli ve sadık ilişkilerin ön planda tutulduğu banka tercihleri ile uyumsuzdur. Dahası, bu yüzden bankalar tam kapsamlı hizmetlerini, müşteri KOBİ'lere satmak için fazladan uğraşmak zorunda kalacaklardır.

İşletmeler, strateji ve Planlama bölümünde ele alınan güven meselelerine ek olarak, bir bankanın borcun çabucak ödenmesini talep edebileceği "geri çağrılar"dan da korkmaktadırlar. "Bankalar bizi ödünç aldığımız parayı geri almakla sıkça tehdit ederler. Size bir kredi

çağrısı yaptıklarında krediyi tamamen ödemek zorundasınızdır. Bu da o işletmenin batacağı anlamına gelir" (İnşaat Kimyasalları İmalatı İşletmesi Sahibi, İstanbul).

Bu güvensizlik Güneydoğu'da daha çok dile getirilmiştir. Sermayeye erişim Güneydoğu'da olduğu kadar Marmara bölgesindeki işletmeler için de sorunlu olsa da, kullanılan fonların kaynakları ve banka kullanımına yönelik tutumlar açısından iki bölge arasında ciddi farklar mevcuttur. Operasyon maliyetleri ve iş yatırımlarını karşılamak için İstanbul ve çevresindeki katılımcıların %100'ü öncelikle kredi kullanmışken, Gaziantep'teki katılımcıların ise %78'i öncelikle biriktirilmiş kârlardan faydalandıklarını söylemişlerdir.

### Yazarın Notu

Aşırı güvensiz bir topluma dair kanıtlara (sayfa 28'deki OECD araştırmasına bakınız) ve Gaziantep'teki aile şirketleri tarafından yapılan yorumlara (bölgedeki örneklerin yaklaşık %60'ı dayanarak, aile şirketlerinin dışarıdan finansal yardıma (yani aile ilişkisi olmayanlardan) daha kapalı olduğu varsayımına ulaştık.

Bunun sebebi bankalara karşı güven eksikliği, bölgede hâkim olan muhafazakâr değerler ve hızlı büyüme korkusu olabilir. Strateji ve Planlama bölümünde aktarıldığı gibi, genişleme ve büyüme bir işletmeyi genelde gönüllü ya da gönülsüz bir şekilde profesyonelleşmeye götürür. Bu profesyonelleşme süreci işletme üzerindeki kontrolün bir kısmını başkalarına aktarmayı gerektirir. Bu da Gaziantep'te konuştuğumuz patronların pek de işine gelmeyen bir gerçektir.

# OLASI ÇÖZÜMLER

### Finansal hizmet sağlayıcıları ve KOBİ'ler uzun vadede finansmana daha iyi erişim için birlikte çalışmalıdırlar.

Bankalar, KOBİ'leri daha kârlı kredilendirebilmek konusunda yenilikçi yollar geliştirmeli ve KOBİ'ler de kayıt tutma konusundaki finansal yetilerini ve profesyonellik seviyelerini geliştirerek kendilerini bankaların gözünde daha çekici kılmalıdırlar. Araştırmamız süresince, her bir grupta yapılan görüşmeler ve tartışmalar sonucunda finansa erişim konusundaki uçurumu azaltmak için dört olası çözüm geliştirdik:

#### 1. Finansal Hizmet Sağlayıcısı Çözümü

Bankalarla KOBİ'ler arasında doğrudan iletişim ve bilgi paylaşımı için hâlihazırda kurulmuş bir kanal olan ilişki yöneticisinin rolü, tek tek işletmelerin ihtiyaçlarına göre daha da genişletilmiş hizmetler sağlayacak şekilde geliştirilmelidir.

Farklı profesyonelleşme seviyelerini göz önüne alarak, bir ilişki yöneticisinin getireceği olası değer tek bir modele indirgenmemelidir. İlişki yöneticileri kıvrak zekalı olmalı ve KOBİ sahibinin finans ve işletme yetisine göre gerekli kılavuzluğu sergileyebilmelidir.

Accenture tarafından KOBİ bankacılığı üzerine yürütülmüş yakın tarihli bir çalışmaya göre, bir ilişki yöneticisinin tarzı da önemli ve dikkat çekicidir.<sup>44</sup> Bazı KOBİ'ler bir ilişki yöneticisinin "onları kişisel olarak tanıyan" biri olmasına önem verirken, diğerleri ürünleri iyi bilen ve onlar adına işleri yürütebilecek bir "işlem yöneticisi" olarak görmekle yetinirler.

KOBİ sahipleri, kredi başvuru süreci ve gelecekteki nakit akışlarının etkin bir şekilde nasıl gözleneceği ve öngörüleceği hakkında daha fazla rehberliği de içerecek şekilde ilişki yöneticisinin rolünün artırılmasından fayda sağlayabilirler. Bu sayede KOBİ'ler kredi başvuru süreciyle başa çıkmak, daha geniş bir finansal araç yelpazesine ulaşmak ve büyük olasılıkla kendilerini bankalara düşük riskli bir müşteri olarak takdim etmek konusunda daha donanımlı olacaklardır.

#### 2. Finansal Hizmet Sağlayıcısı Çözümü

Bankalar, saydam başvuru süreçleri ve kredi değerlendirmeleri için daha fazla girişimde bulunabilirler. Örneğin bankalar, potansiyel bir müşterinin, belli kredi kriterlerine göre nasıl değerlendirileceği, kredi geçmişinin bir bankanın kararlarını nasıl etkileyeceği hakkında detaylar verebilir ve tüm kredi değerlendirmelerinin ardından bilgi sağlayabilirler. Yeni kuşak KOBİ sahiplerinin teknolojiye daha yatkın olmaları sayesinde, bu örnekler doğrudan bilgi aktarımına izin verecek sanal ortam sistemleri aracılığıyla hayata geçirilebilir.

#### 3. Kamu Kurumu Çözümü

Yerel ticaret odaları ve yerel iş topluluklarında, bizim "KOBİ elçileri" olarak adlandırdığımız bir model oluşturabilirler. Bu çözüm, mevcut bir danışman sisteminin yokluğundan sıkça dem vuran KOBİ'lerle yaptığımız görüşmelerde ortaya çıktı. KOBİ elçileri, birtakım niteliklerin yanı sıra dışarıdan kamusal ve özel desteklere erişmekte başarılı olmuş, dış ihracat piyasalarını görmüş, belli bir sanayi ya da sektörde yıllarını geçirmiş iş adamları ya da kadınları olabilir.

#### 4. KOBİ Çözümü

Profesyonelleşme sürecinin bir parçası olarak, KOBİ'ler deneyimli muhasebeci ve finansal danışmanlar istihdam etmeyi düşünmelidirler. Türkiye'deki KOBİ'ler iç incelemeleri yapması ve temel önerilerde bulunması için muhasebeci tutuyor olsalar da, bu kişiler genelde bir finans departmanıya ilişkili oluyorlar ve önemli bireysel roller bu sebeple bulanık hale geliyor.

Ayrı finans ve muhasebe departmanları kuran ve profesyonel yöneticiler istihdam eden KOBİ'ler, finansal performanslarını şahlandırma potansiyeline sahip olacaklardır.

Gaziantep'teki katılımcıların %63'ü biriktirilmiş kârların ve kişisel fonların yanı sıra banka kredisi de kullanmış olsalar da, ödünç almaya dair tavırları, bir katılımcı tarafından dile getirildiği gibi, genelde olumsuzdur: "İşe, 40 kilo antep fıstığıyla başladım ve bu hale getirdim. Neden kazandığımız ufak tefek kârları bankalara geri verelim ki?" (Anonim katılımcı).

Her ne kadar birçok işletme bankalara karşı ciddi fikirler ortaya atsa da, gerçekte hepsi bankaları kullanmaktaydı. durum, en azından kısmen, bir kredi alma potansiyeline sahip olmak için dahi bir işletmenin bir bankada kredi limitinin olması gerektiği olgusundan kaynaklanıyordu. Bir başka sıkça kullanılan kredi dışı hizmet de çekleri vadeleri dolmadan bankalara bozdurmaktı. Öte yandan, daha olumlu ve güven dolu bir ilişkiyle, özellikle Güneydoğu'daki işletmeler daha fazla banka hizmeti kullanmaya yatkın olabilir.

Literatür, KOBİ'lerin sermayeye erişimi önündeki temel engellerden biri olarak bilhassa birçok işletme sahibinin yönetim, finans, muhasebe ve insan kaynakları konularında hiç bir eğitiminin olmayışı sebebiyle genelde bilgi eksikliğini göstermektedir.

Bu çalışmadaki örneklerde, KOBİ sahiplerinin sadece %6'sının bir MBA derecesi vardı ve çok azı bu kategorilerde resmi eğitim almıştı fakat katılımcı işletme sahipleri krediler, kredi kartları ve factoring ile leasing hizmetleri gibi bankaların sunduğu kısıtlı bir finansal hizmetler yelpazesi hakkında donanımlıydı.

Öte yandan; kredi limitleri, nakit yönetimi ürünleri, KOBİ danışmanları, ücretsiz eğitimler, yatırım ürünleri vs. gibi tam kapsamlı hizmetlerden haberdar değillerdi. Halbuki katılımcıların çoğu bu tür hizmetlerden ciddi oranda faydalanabilirlerdi. Bu durum şu soruyu

doğurmaktadır: *Hizmetler gerçek anlamda erişilebilir durumda mıdır ve bunların kullanım oranı nasıl artırılabilir?*

KOBİ'lerle bankalar arasındaki yanlış anlaşılmalara karşın, iki taraf bir noktada uzlaşmaktadır: Yüksek faiz oranları ve teminat yükümlülükleri işletmelerin önünde ciddi engeller teşkil etmektedir. Bu engelleri azaltma yönünde ilerleme kaydetmek için, iki taraflı değişikliklerin yapılması gerekecektir.

KOBİ'lere etkin bir şekilde hizmet vermek, Türkiye'deki bankaların başarısı için temel önemdedir. Bu müşteriler hem değerli bir segmenti oluşturmakta hem de iktisadi büyüme için önemli bir konumda bulunmaktadırlar. KOBİ'ler nezdinde ise, işletmelerini finansal hizmet sağlayıcılarına daha iyi tanıtmak daha sorunsuz bir başvuru sürecini, daha uygun kredi koşullarını getirecek ve başka oyuncuların müdahale gereksinimini azaltacaktır.

## Nakit Akışı

**Nakit akışı yönetimi ileri tarihli çekler sebebiyle zayıflamaktadır.**

Özellikle banka kredileri üzerinden sermayeye erişim, katılımcı KOBİ'ler için açık bir engeldi ve bu akıllarını meşgul eden temel konuydu. Buna paralel olarak dile getirilmiş bir başka konu da ileri tarihli çekler ile aynı zamanda ödemeleri toplama zorlukları ve uzun ödeme dönemlerinden kaynaklanan kısıtlı nakit akışıydı. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde, ileri tarihli çekler, kimi zaman KOBİ'lerin günlük operasyon harcamalarını karşılamak için kısa vadeli kredi kullanmalarının sebebi olarak gösterildi.

Literatür taramasında bu türden ödemeye hiç rastlanmamış olsak da, ileri tarihli

çekler, başka ülkelerin aksine, yasaldır, yaygın bir şekilde kullanılmaktadır ve KOBİ'lerin tümünden finansal sağlığının önünde ciddi bir engel oluşturmaktadır.<sup>45</sup> Dünyanın başka yerlerinde çekler her an nakde dönüştürülecek bir ödeme aracıdır, Türkiye'de ise sadece 2011'de 150 milyar dolarlık ileri tarihli çek verilmiştir.

Bir pompa imalatçısı, yaygın ileri tarihli çek pratiğini ve factoring'in KOBİ finansında oynadığı rolü şöyle anlatıyor: "Müşteriler bize çek verir, biz de onları kredi almak için kullanırız. Çekler genelde 4 aylıktır. Sonra, bankalarla ve özel şirketlerle bir anlaşmaya varırız ve onlara çekti verdiğimizde karşılığında para alırız, tabii paranın bir miktarını alırlar. Bu iş factoring gibidir ama burada hesaplarınız yerine çek vardır. Türkler faturaya güvenmezler, o yüzden çek isterler" (İmalat İşletmesi Yöneticisi, İstanbul).

Factoring şirketlerinin Türkiye'de bankalardan ve leasing şirketlerinden fazla olduğu ve toplam factoring işlemlerinin toplam banka kredilerini geride bıraktığı düşünüldüğünde factoring'in hayli büyük bir rol üstlendiği açıkça görülebilir.

Hiç sorulmaksızın, katılımcıların çeyreğinden biraz fazlası bir ödeme şekli olarak çek kabul ettiklerini, neredeyse aynı miktarda, yani KOBİ sahiplerinin %24'ü de bu çekleri bankalara ya da factoring şirketlerine sattıklarını söylemişlerdir.

Katılımcılar, alacakları toplamının zorluklarının yanı sıra, uzun vadeli çek kullanımının yetersiz nakit akışına yol açtığını ve bunun sonucunda büyümek için ihtiyaç duydukları gelir akışından yoksun kalarak istikrarlarının tehlikeye girdiğini belirtmişlerdir. Öte yandan, katılımcı KOBİ'lerin kendilerinin de ödeme yapmak için çek kullanabildiklerini ve bu sayede kendi nakit akışı problemlerini dengelemeye çalıştıklarını kaydetmekte yarar vardır.

Dahası, katılımcıların %27'si, alacakları toplamının başlı başına ciddi bir problem olduğunu belirtmişlerdir. Gaziantep'teki bir inşaat işletmesi sahibi şöyle demiştir: "Türkiye'de ticaret yaparken en büyük problem alacakları toplamaktır. Müşteriden paranızı almanızın bir garantisi yoktur. Çeklerin ortalama vadesi 4 ay olduğundan, iş dünyası satıcılar için daha zordur." İşletme sahiplerinin kimi sektörlerde ödeme almak için üç aya kadar beklediği ve onun üzerine uzun bir çek vadesi de eklendiğinde bir yıldan uzun bir potansiyel finans açığı olduğu dile getirilmiştir. Katılımcıların %21'i bu finans açığından şikâyetçi olmuştur.

İlaveten, karşılıksız çekler de bir problem teşkil etmektedir ve yakın tarihte çıkarılan bir yasa da aslında karşılıksız çek cezasını hafifletmiştir. Eski yasanın aksine, karşılıksız çek verenler hapis cezası değil sadece idari bir para cezası alacaklardır.

Caydırıcı cezaların olmayışı, çek ödeme sistemlerinde sürekli aksaklıklara yol açabilir. Interbank Clearing House verilerine göre, 2012 yılında karşılıksız çek oranı ve hacmi 2011 yılına göre iki katına çıkmıştır. 2013 sonu itibarıyla, karşılıksız çeklerin değeri 6,2 milyon dolar civarındadır.<sup>46</sup>

Türk Ekonomi Bankası'ndan (TEB) bir temsilci yeni yasayı finansal sistemin aleyhine bir gelişme olarak yorumlamıştır zira çeklere duyulan güven azalmıştır: "Yeni yasa, insanların karşılıklı çek yazıp bırakmaları anlamına geliyor. Bu bankalar için de bir sorun zira bu çeklerin bazılarını krediler karşılığında teminat olarak alıyoruz. Hangi çekin kabul edilip hangisinin edilmeyeceğini bilmiyoruz. Bu da fazladan genel masraf anlamına geliyor ve finansal sistem yavaşlıyor."

## Mevcut Çözüm: Factoring Şirketleri Bir Açığı Kapatmaktadır

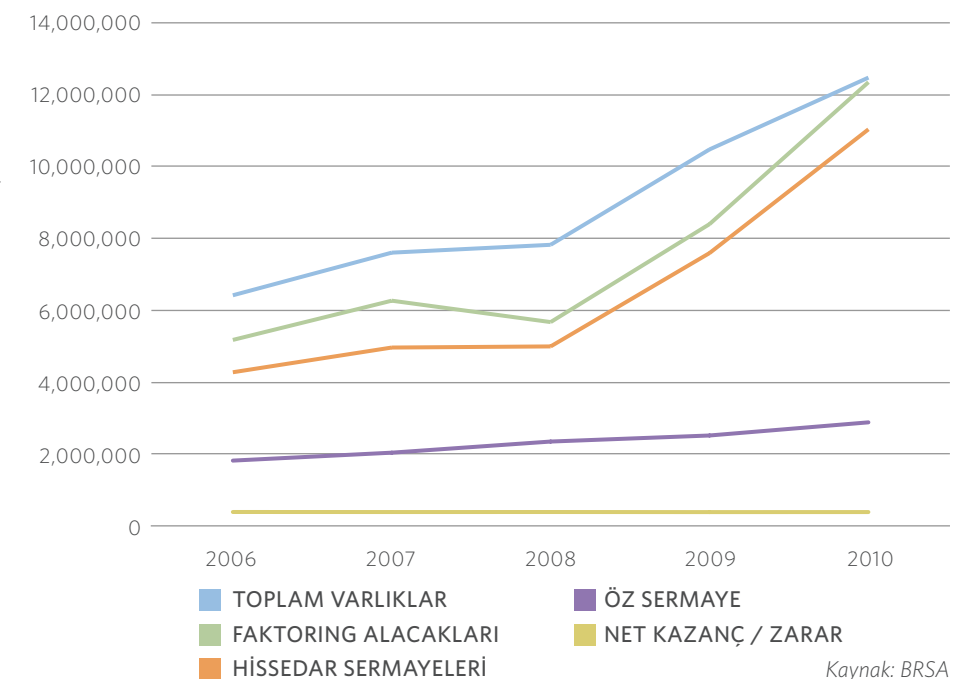
- Türkiye'de çok sayıda ileri tarihli çek kullanılması sebebiyle (yılda 150 milyar dolar) factoring şirketleri, KOBİ müşterilerle ufak alacaklarını tahsil etmeleri için çalışmak üzere bir konum elde etmişlerdir.
- Factoring firmaları Türkiye'de her yıl 50.000'den fazla KOBİ'yi finanse etmektedir. Geçtiğimiz yıllarda, factoring şirketleri, banka dışı finansal kuruluşlar arasındaki piyasa paylarını artırdılar. **Bunun kısmen sebebi KOBİ'lerin fon ihtiyaçlarına anında ve pratik çözümler bulmakta başarılı olmalarıydı.**

"Bankalar, diğer kredilerden daha kârlı olması sebebiyle KOBİ kredisi işine girmek istemektedirler. Ne var ki, yıllardır bu konuda gerçek anlamda başarılı olamamışlardır. Bankalar, KOBİ finansı işinde factoring şirketleri kadar esnek değillerdir. Yavaşlamakta olan işletmelerin kredi limitini düşürmek söz konusu olduğunda yeterince hızlı değillerdir. Bir diğer sebep KOBİ bankacılığında artan rekabettir. Bu durum kredi güvencesi zamanını azaltmıştır. Factoring şirketlerinin bankalara karşı avantajı, onlardan daha hızlı kredi verebilmeleridir."

"Türkiye'deki bankacılık endüstrisinin yanı sıra factoring şirketleri de KOBİ finansı işinde daha önemli bir rol oynamaya başlamışlardır. Sonuç olarak, factoring endüstrisi özellikle son 5 yılda hızla büyümüştür ve bilhassa bankalardan kaynak bulamayan KOBİ'lere ve mikro seviyedeki işletmelere yoğunlaşır."

- Arda Tunca, Eko Factoring Mali İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, İstanbul

## Toplam Factoring Alacakları ve Banka Kredisi Kullanımları (1000 TL)



# OLASI ÇÖZÜMLER

## Müşterilerin özenle seçilmesi ve kredi Kayıt Bürosu'nun işlevselliğini artırmak , KOBİ'lerin birtakım nakit akışı sorunlarını çözebilir.

Türkiye'nin kendine özgü ileri tarihli çek sistemi ve KOBİ'lerin alacaklarını toplarken karşılaştıkları zorluklar ışığında, kimi katılımcılar bu meseleyi aşmak için yaratıcı yollar bulmuşlardı. Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun, müşteri seçiminde kendilerini daha dikkatli olmaya itip itmediği sorulduğunda, Gaziantepli bir işletme sahibi bir teminat ya da güvence istediği takdirde müşteri bulamayacağını söyledi. Onun alternatif stratejisi ise nakit ödemelerde indirim teklif ederek alternatif ödemeleri teşvik etmekte.

Gaziantepli bir başka işletme sahibi, ödeme taksitlerini azaltacak, farklı ödeme biçimleri talep edecek ve hatta ödemeleri baştan alacak kadar ileri gitmişti. Diğer işletmeler müşterilerini kredi geçmişine ya da ne kadar "dürüst" göründüklerine göre seçecek şekilde kendilerini ayarlamışlardı.

Ne var ki, bir işletmenin müşteri seçmek, ödeme süresini belirlemek ya da teminat istemek için yeterince gücünün olması gerekir. Bir başka deyişle mal ya da hizmet talebinin olması ya da rekabetin olmaması gerekmektedir. Bir yöneticinin söylediği gibi, "Biz müşteri seçebiliyoruz. Biz nakit ödeyebilen ve bize karşı dürüst olan firmalarla çalışıyoruz. Nakit ödeyemeyenleri reddediyoruz. Diğer piyasalardaki KOBİ'lerin bizdeki gibi lüksü yok çünkü piyasa koşulları farklı. Onların müşterilerinin talep ettiği her tür ödemeyi kabul etmekten başka çareleri yok. Sonucunda ise, finansal sorunlar yaşıyorlar" (İmalat İşletmesi, Gaziantep).

Hükümet tarafından kullanımı tamamen yasa dışı ilan edilmediği sürece, ileri tarihli çek problemini çözecek bir sihirli değneğin olmadığı açık. Ayrıca mevcut yasanın, karşılıksız çeklere dokunulmazlık sağlaması ve KOBİ sahiplerini karşılıksız çek ve yerleşik çek yazma pratiklerinin vereceği hasarlara karşı korumayı başaramaması gibi nedenlerle, problemi daha da büyüttüğü ortada.

Uygulanmasına başlanmış olan çalışma, bireysel müşteriler ve firmalar için mevcut Kredi Kayıt Bürosu (KKB) veri tabanının işlevselliğini ve kullanımını artırmaktır. (Ayrıntılar için Sayfa 41'deki Memzuç ve KKB bölümüne bakınız). KOBİ'lerin standartlaştırılmış bir kredi puanlamasına göre müşteri ve tedarikçi seçme yetisi kazanması, Türkiye'de iş yapma biçimini kökten değiştirecek ve bir anlamda işletmelere ihmalkar tedarikçi ve müşterileri ayıklama gücü verecektir. Herkesin kendi kredi puanını görebildiği gelişmiş ülkelerde olduğu gibi, Türkiye'de de benzer şekilde işleyen bir düzenlemenin benimsenmesi, bu sistemi uzun soluklu bir çözüm haline getirecektir.





# REKABET



Sektörlerindeki diğer KOBİ'lerle nasıl etkileşime geçtikleri sorulduğunda, katılımcıların çoğu rekabet kavramını vurguladılar. Birçok KOBİ kendilerinin ortaya koyduğu değerın sadık müşteriler yaratan dürüst, nitelikli çalışma olduğunu dile getirdi.

Katılımcıların ciddi bir bölümü, uluslararası piyasalardaki rollerini artırmak istiyordu.

“Türkiye'nin uluslararası pazarlarda yer edinmesi ve küresel değer zincirinde yükselmesi için, pazar araştırmaları ve AR&GE'ye yapılan yatırımların artırılması yoluyla Türk KOBİ'lerinin daha rekabetçi hale getirilmesi gerekmektedir.”

Bu rapor KOBİ'lerin Türkiye ekonomisini ileri taşıyacak nitelikte gelişmesi için nelere ihtiyaç duyduklarını ortaya çıkarmayı hedeflediğinden, sadece sıkça dile getirilen engelleri değil, aynı zamanda Türk KOBİ'lerinin yerel ve küresel değer zincirinde nerede durduklarını ve rekabet güçlerini nasıl artırdıklarını gösteren unsurları da keşfetmek önemliydi.

Bu bölüm KOBİ rekabetçiliği üzerine detaylı bir anlatım sunması da, katılımcıların piyasadaki konumları, ihracat hedefleri ve AR&GE ile piyasa araştırma yatırımları hakkındaki algılarına dair bakış açıları içermektedir.

Katılımcıların çoğu, rakipleri ve kendilerinin piyasadaki konumu hakkında oldukça belirsiz konuşarak, işletme yönetiminde bilgi ve eğitim eksikliğinin Türk KOBİ'lerinin büyük bir bölümünde nasıl hakim olduğunu gözler önüne sermiştir. Dahası, çok az işletme inovasyon amaçlı piyasa araştırmasına ve AR&GE'ye yatırım yaptığını söylemiştir.

Bu iki faaliyet bir işletmenin rekabet gücüne katkı sağlayan önemli faktörler durumundadır. Türk KOBİ'lerinin yüksek kalitede mallar üreterek, özellikle de Türkiye'nin küresel değer zincirinde yükselmesine yardımcı olmak amacıyla gelişmesi ve 2023 itibarıyla ihracatı 500 milyar dolar seviyesine çıkartması için bu iki faaliyetin güçlendirilmesi gerekir.

## Rekabet Ruhu

**Birçok katılımcı işbirliğinden ziyade rekabete vurgu yaptı.**

KOBİ'lerin sektör içinde kendilerini nerede gördüklerini anlamak için diğer işletmelerle nasıl etkileşime geçtiklerine

dair kapsamlı bir soru yöneltildi. Görüşülen KOBİ'lerin yarısından biraz fazlası olan %55'i ilk anda rekabeti vurguladı, yaklaşık %40'ı ise diğer işletmelerle işbirliği yapma yollarından bahsetti. Kimi örneklerde, işletmeler rakipleriyle de işbirliği yapmışlardı. Haksız rekabet konusunda özellikle Marmara Bölgesi'nin geride kaldığı bir takım ciddi bölgesel farklılıklar vardı. Gaziantep'te ise kendi sektörünün tepesinde olmak şeklinde yaygın bir kanı hâkimdi.

Katılımcıların %21'i yerel rekabet konusunda gerçek bir kaygının olmayışından söz etti. Bu katılımcıların %71'inde, kendi piyasa konumlarının rekabete dair kaygılanmayacak denli güçlü olduğunu söylerken, geri kalanlar yerel rakiplerden çok dışarıdan gelen rekabete dair daha kaygılı olduklarını ilettiler.

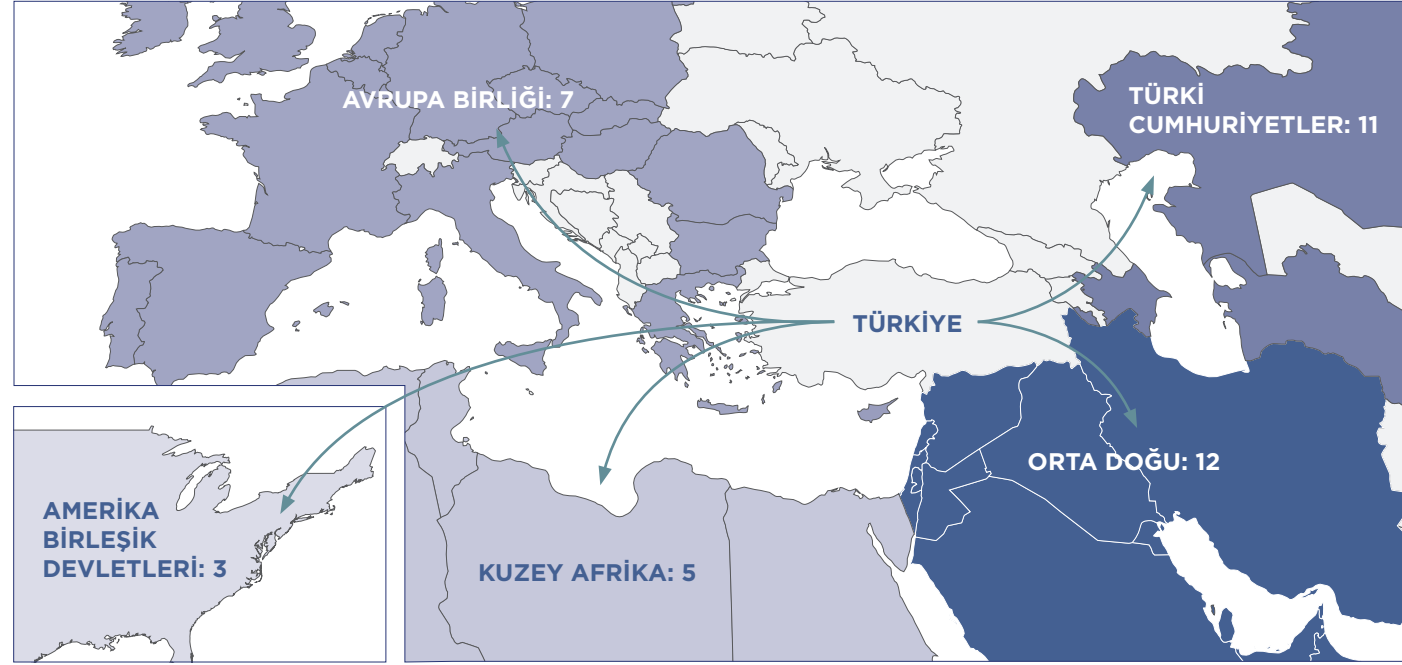
Rekabete dair bu kaygı eksikliği, piyasa araştırması yürütmek ya da strateji belirlemek konusunda bir bilgi ya da kapasite eksikliğini gösteriyor olabilir. Bu zayıflıklar büyük olasılıkla KOBİ segmentine dair daha önce değinmiş olduğumuz profesyonellik eksikliğinin bir sonucudur.

Avrupa'yla rekabet, büyük oranda, İstanbul'daki işletmelerin dile getirdiği bir konuydu ama birkaç Gaziantep KOBİ'si de buna değindi. Avrupalı rakipler birçok Türk KOBİ'sinin önünde devasa bir engel oluşturacak oranda çok kaynağa (insan sermayesi, AR&GE yatırımı ve fiziksel alan) sahip olarak görülmekteydi.

Gelişen teknoloji sayesinde sürekli iletişim halinde olan ve küçülen dünyada, yabancı şirketlerin Türk piyasasına kolay erişimi, özellikle marka tanıtımı konusunda sorun yaşayan Türk işletmelerinin önünde bir engel olabilir.

*“Avrupalı şirketler bizim en büyük rakiplerimiz. Elbette, yerel şirketler de belli piyasalarda rakiplerimiz oluyor fakat en çok Avrupa'yla rekabetten korkuyoruz. Çünkü ellerinde bizi bitirmek için çok fazla imkan var. Bugün Türkiye'de küresel markalarla çoğunlukla da Alman ve Fransız şirketlerle rekabet ediyoruz. Burada, Türkiye'de 60'tan fazla insan çalıştıran dünyanın en büyük pompa şirketlerinden Grundfos'la rekabet ediyoruz. Onların parası, teknolojisi ve mühendisleri gibi eğitimli çalışanları ile Avrupa'da araştırma merkezleri var. Biz ise buradayız. Biz sadece 5 kişiyiz.”*  
- İmalat İşletmesinde  
satış ve pazarlama müdürü, İstanbul

## Katılımcı işletmelerimizin şu anda ihracat yaptığı yerler



Bir işletme sahibinin dediği gibi, ".küresel rekabet var. Tek bir projede, ABD'den ya da Avrupa'dan bir şirket oluyor. Müşterinin küresel şirketleri bulması kolay iş. Google'da aratsa yetiyor" (İmalat İşletmesi, Gemlik).

Katılımcıların %27'si için, öncelikli piyasa konumlanma stratejisi, kusursuz müşteri ilişkileriydi. Bu durum, Türkiye'nin güçlü sosyal ağ ve misafirperverlik kültürüyle uyumlu bir fotoğraftı. Mevzubahis strateji, eldeki uzun vadeli müşterileri memnun tutmaya ve ününüzü yaymak için onlara güvenmeye büyük önem verir.

Olumlu ilişkilere katkıda bulunan faktörler arasında kaliteli ürünler sağlamak, malları ve/veya hizmetleri zamanında ulaştırmanın yanında güvenilir bir ilişki gibi unsurlar sözkonusuydu. Gaziantep'li bir inşaat işletmesi yetkilisi şöyle diyor: "Bölgede müşteri kitlemizi kolayca çekebilecek dev rakipler var. Biz daima sözümüzde durduk ve projelerimizi zamanında bitirdik. Diğer şirketler tutamayacakları sözler veriyorlar.

Bizim şirketimizin bugün hızlı ve güvenilir bir işletme ünü var. Diğer KOBİ'ler bizden hoşlanmıyor."

Türkiye'nin kaliteli ürünlere odaklanması son on yıl içinde, özellikle de 1996'da AB ile gümrük anlaşması imzalandıktan sonra çok işine yaradı. Bugün dahi Türkiye'nin uluslararası marka stratejisi, Ekonomi Bakanlığı ve Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) gibileri tarafından gündeme getirilen bir akreditasyon sistemi olan TURQUALITY'dir.

Bu, bazı şirketlerin markalarını uluslararası standartlar seviyesine yükseltmek ve Türk markaları hakkında farkındalık yaratmak için tasarlanmış bir projedir.<sup>47</sup> TİM genel sekreterinin aktardığına göre, Türkiye, uluslararası markette Türk Malı kalitesini ve bilinirliğini, ihtiyaç fazlasını ihraca dönüştürmek suretiyle geliştirmeye odaklanacaktır.

## Küresel Ticaret

### KOBİ'ler, özellikle Gaziantep'tekiler, küresel ticarete açılma hevesindedirler.

Şu anda, KOBİ'ler toplam ihracatın %60'ını gerçekleştirmektedir<sup>48</sup> ve bu çalışmadaki katılımcıların birçoğu yeni uluslararası piyasalara girme isteğini dile getirmiştir. Katılımcıların %27'si hedeflerinden biri olarak ya uluslararası piyasaya girmekten ya da mevcut uluslararası işleri artırmaktan bahsetmiştir. Bu katılımcıların ezici bir çoğunluğu (%78) Gaziantep'tendir.

Katılımcıların yaklaşık yarısı bir dizi ülke arasından özellikle Ortadoğu ve Azerbaycan, Türkmenistan ve Kazakistan gibi Türkiye Cumhuriyetlerine olan ihracat hacimlerini artırmak istediklerini dile getirmişlerdir. Bu istekler, mevcut Başbakan Ahmet Davutoğlu'nun "komşularla sıfır problem" politikası ile uyumludur. Bu politikaya göre Türkiye Avrupa'ya aşırı odaklanmak yerine

bölgesel ortaklarını artırmaya odaklanmıştır.

Ne var ki, bölgesel istikrarsızlık Irak ve Suriye gibi komşu ülkelere ihracat olanaklarını derinden etkilemektedir. Dahası, Avrupa ticareti ile gelen düzenlemeler ve standartlar, bazı açılardan Türkiye'yi, tümünden daha rekabetçi kılacak şekilde üretilen mal kalitesinin artırılmasına yardımcı olmaktadır.

KOBİ'ler ve diğer hevesli ihracatçılar için TİM Genel Sekreteri parlak bir gelecek öngörüyor: "Mevcut ekonomik ortam geçmişe göre çok farklı. Türkiye'de eskiden her yedi yılda bir kriz patlardı! Sadece ayakta kalanlar ihracat yapabiliyordu."

Diğer bir tezide; Türk ihracatçılar iki gruba ayrıldılar. Birincisi, neredeyse her sektörde Avrupalı markalarla çalışan firmalar. İkincisi, kendi markalarını üreten, pazarlayan, kendi satış planlarını yapan ve kendi piyasalarına ulaşan

şirketler. "Bu durum günden güne artıyor ve bu şirketler yeni piyasaları zorluyorlar."

Bugün Türkiye, orta ölçekli teknoloji endüstrisinin artışıyla birlikte oldukça önemli bir konuma erişmiştir fakat 2023 vizyonu özellikle ihracatları kapsayan yeni bir paradigmayı gerektirecektir. Bunun anlamı, ara malların üretimi vasıtasıyla Avrupalı firmalara destek vermekle yetinen birçok KOBİ'nin, bir sonraki ulusal marka geliştirme seviyesine atlaması gerekliliğidir.

Genel Sekreter sözlerine şöyle devam ediyor: "Daha kaliteli ürün ihtiyacı sebebiyle, Türkiye şu anda imalat sektörleri içerisindeki aşırı kapasiteyi ortaya çıkarmalıdır ve atılım yapmanın tek yolu inovasyon, tasarım ve marka geliştirmedir."

Dahası, Türkiye'nin görece yüksek emek maliyetleri ve Asyalı rakiplerinin ana ihracat malları olan araba ve tekstil pazarına yönelik uyguladığı baskı, ülkedeki KOBİ'lerin dünya piyasasında rekabet gücünü sürdürürebilmeleri adına

daha fazla çaba harcamasını gerektirmektedir.

Türkiye'nin işbirliği, inovasyon ve boyut ekonomisini geliştirme planının bir parçası, 2007'de hayata geçirilen ve ülke çapında küçük endüstriyel siteler ve organize sanayi bölgeleri kurulmasını sağlayan kümeleme politikasıdır. Gaziantep'te, imalat ve halı işletmelerini barındıran beş organize sanayi bölgesinin ikisini birkaç kere ziyaret etme şansını bulduk. Katılımcıların %18'i sektörlerindeki diğer KOBİ'lerle ürün, süreç ve hatta müşteri paylaşımlarını bildirdiler.<sup>49</sup>

En azından kısmen benzer işletmelere yakınlık sebebiyle doğan işbirliği, en başta işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin diğer firmalarla işbirliği ve rekabet arasında gidip gelirken rahat hissetmelerini sağladı.

Örneğin, rakipler ham maddeleri hep birlikte toptan alabiliyor, ufak projeleri ya da ortalama işleri küçük firmalara

# OLASI ÇÖZÜMLER

### Finansal hizmet sağlayıcılar, bir araya toplanmış işletmeleri finansal ve gayri finansal hizmetlerin kullanımında artışa yönlendirmeliler.

Türkiye'nin mevcut kümeleme politikası, bankalara KOBİ piyasasını katmanlara ayırırken kullanabilecekleri bir platform sağlamaktadır. Sayfa 58'deki Ek 2'de bulunan 'Büyük Türk Bankalarının KOBİ Hizmetleri' tablosunda görülebileceği gibi, birçok banka KOBİ müşteri zeminlerini genişletmek için çok değişkenli bir katmanlaştırma stratejisi geliştirmiş ve nihayetinde KOBİ

segmentinden büyük kârlar elde etmiştir. Müşterilerin tek bir endüstri içinde benzer taleplerinin olacağı varsayımından hareketle, mevcut KOBİ kümeleri, finansal hizmet sağlayıcılarının bir şirketin arz zincirini finanse ederek, belli bir endüstrinin önündeki uluslararası ticaret bariyerlerini daha iyi anlayarak ve hatta belli bir küme için B2B (firmadan firmaya iş modeli) gibi platformlar geliştirerek belli bölgesel endüstrileri desteklemelerini sağlayabilirler.

Bir International Finance Corporation (IFC) araştırmasına göre Hindistan

bankalarından biri olan ICICI, endüstriyel kümeleme müşteri katmanlaştırmasında bir örnektir. Müşterilerini endüstri ve işletme bağlantıları üzerinden ayırıştırarak banka, hizmetlerini bir kümenin kendine özgü ihtiyaçlarına göre şekillendirebilmiştir.

Vaad edilen Hizmetler arasında hesap denetimi, bankacılık hizmetleri, nakit yönetimi hizmetleri ve ticari hizmetler vardır. Bu da toplam KOBİ müşteri tabanında ciddi bir artışa yol açmıştır ve bunların sadece %5'i kredi müşterisi konumundadır.<sup>50</sup>

paslayabiliyorlardı. Öte yandan, kümeleme politikası en azından bizim örneklerimiz arasında inovasyonun önünü açmış gibi görünmüyordu. Tek bir Gaziantep’li işletme rakiplerinden bir diğeriyle birlikte AR&GE projeleri üzerinde çalıştıklarını bildirdi ve bir diğeri işletme sahibi de sektördeki arkadaşlarını benzer bir doğrultuya yönlendirememekten yakındı.

## Araştırmanın getirdiği kalkınma

### KOBİ’lerde AR&GE ve pazar araştırmasına dair net bir fikir yok.

İşletmelerin piyasa araştırmasına ve AR&GE’ye yöneldiğine dair birtakım kanıtlar elde edilmiş olsa da, kayıp verilerin miktarı ve bu iki terimin ne anlama geldiğine dair farklı anlayışlar sebebiyle sonuçlar kesin olmaktan uzaktır.

Örneğin, işletmenin piyasa araştırmasına fon ayırıp ayırmadığı sorulduğunda, bazı görüşmeciler reklam ve satış ekipleri gibi pazarlama tekniklerinden söz etmeye başladılar. Hem piyasa araştırması hem de AR&GE hakkındaki kafa karışıklığı ve somut yanıt alınamayışından yola çıkarak bu kategorilerde aslında çok fazla büyüme potansiyeli olduğu görülebilir.

Şu anda hükümet, içinde teknoloji geliştirme bölgeleri, üniversite-iş dünyası bağlantıları, AR&GE merkezleri, vergi teşvik planları, AR&GE işbirliği projeleri ve daha fazlasının olduğu bir dizi AR&GE ve inovasyon programları yürütüyor. Aslında, Avrupa Komisyonu’nun hazırladığı yakın tarihli bir raporda, Türkiye’nin başlıca teknolojilerde ve ticaret dengesine yönelik yüksek ve orta ölçekli teknoloji katkılarında ilerleme kaydettiği ayrıca bilim, teknoloji ve inovasyona yatırım alanına giderek daha fazla önem verildiği kaydediliyor.

Bütün bunların yanında, Türkiye’nin 7. Araştırma ve Geliştirme Çerçeve Programı gibi programlar aracılığıyla AB’den faydalandığı da belirtiliyor. Şaşırtıcıdır ki, Türkiye’nin araştırma ve inovasyon sistemi birçok alanda AB ortalamasından düşükken, KOBİ’lerin geliştirdiği pazarlama ve organizasyon inovasyonları ile AR&GE’ye yapılan kamu harcamaları yüzdesi ortalamanın üzerindedir.<sup>51</sup>

Dahası, imalat ve inşaat gibi başlıca sektörler bir katma değer oranı olarak AR&GE harcamaları seviyesindeki artıştan da anlaşılacağı üzere araştırma yoğunluklu faaliyetlere kaymaktadır.

Avrupa Komisyonu araştırması tarafından sağlanan bu makro seviyedeki bilgiler, katılımcı KOBİ’lerle yapılan görüşmelerde ortaya çıkanlarla ciddi farklar içermektedir. Dolayısıyla, örneklem boyutundaki sınırları dikkate almak koşuluyla, mevcut programlara dair bilgi ve farkındalık artışının yanı sıra o programlara erişimin artması da katılımı muhtemelen artıracaktır.

Ne var ki, katılımcı KOBİ’lerin çoğunluğu için çözüm sadece piyasa araştırması ile AR&GE bilgisi ve fonlarını artırmak değildir. Bazı KOBİ’lerin bu faaliyetlerin değerini anlaması için dahi yaklaşım biçimlerinde ciddi değişimler gerekecektir. Bu durum, KOBİ’lerin ezici bir çoğunluğunun piyasadaki konumları itibarıyla rekabeti gereksiz görece denli güçlü olduğuna inandıkları olgusu ile yakından ilişkilidir. Örneğin, Gaziantep’li bir tavuk çiftliği sahibi şöyle demişti: *“Hayır, bizim pazarlama problemimiz yok, müşterilerimiz bize sadık. Arz ve talep bizde neredeyse eşit düzeyde, yani hiç sorun yok.”*

Aynı şekilde, Edirneli bir inşaat işletmesi sahibi de şöyle demişti: *“Hayır. Biz AR&GE yapmıyoruz. Sadece gözlerimi kapatıp burnumun dikine gidiyorum. Piyasa*

*araştırması için harcama yapmıyorum ama gazeteleri takip ediyorum ve bazı istatistiklere göz gezdiriyorum.”*

Hiç şüphesiz, sadece en becerikli ve hırslı KOBİ’ler programlara dâhil olacak ve her türden inovasyon için elverişli fonlardan faydalanacaklardır. Giderek artan profesyonellikte bir işletme kültürünün yanı sıra kaynak tahsisatı ve yönetiminde gelişmeler birçok KOBİ’nin rekabet seviyelerini artıracak AR&GE ve piyasa araştırması gibi unsurlara yatırım yapmasının önünü açabilir.

### Olası Çözüm: Piyasa Araştırması

Faydalanılabilecek olası bir fırsat, meslek odalarının piyasa araştırmalarına yardımcı olması veya KOBİ’lerin sektörlerinde AR&GE çalışmalarını yürütebilmesi için onlara özgü fonlar yaratmasıdır.

İşletme sahiplerinden biri, üye olduğu Doğrudan Pazarlama İşletmeleri Derneği’nin kendisine kararlarını şekillendirmesi için gerekli bilgiyi sağladığını söylüyor: *“Biz piyasa araştırmasına fon ayırmıyoruz, Dernek müşteri profilleri, üye gelirleri vs. hakkında bilgiler içeren yıllık çalışmalar yürütüyor”*

*(Halkla İlişkiler ve Reklamcılık İşletmesi Sahibi, İstanbul)*





# SONUÇ

Türkiye'nin etkinlik odaklı bir ekonomiden inovasyon odaklı bir ekonomiye ve sonucunda dünyanın en büyük ekonomilerinden birine dönüşmesi için her türden girişimde gelişmeler kaydedilmesi gerekecektir.

Şu anda, mikro işletmeler Türkiye ekonomisinin en geniş kısmını oluşturmakta ve büyük ölçekli işletmeler en fazla kâr elde etmektedir. Öte yandan, KOBİ'ler imalat, tekstil ve inşaat sektörlerinde önemli pay sahibi olmaları hasebiyle uluslararası piyasalara ihracatı artırmaktadırlar.

Ayrıca, bir segment olarak Türkiye'nin milli gelirine ciddi katkılar yapmanın yanı sıra yetersiz kullanılan ve büyüyen bir istihdam gücü için iş yaratma potansiyeline sahiptirler. KOBİ'lerin büyümesine yatırım yapmak, yabancı sermaye akışlarına ve yerel tüketime güvenmekten daha istikrarlı ve kapsayıcı bir stratejidir.

Türk KOBİ'lerinin tam potansiyelini ortaya çıkarmanın zaruri koşullarından olacak bir diğer değişim de özellikle yöneticiler ve işletme sahiplerindeki profesyonelleşme seviyelerini artırmaktır. Denetimi başka mercilere bırakmak ve işletme idaresi birikimini yükseltmek seçeneği uygulamaya konduğu takdirde bir çok konuda gelişim sağlanacaktır. Bu başlıklara örnek olarak strateji planlama, insan sermayesi bulma ve işyerine kazandırma, insan sermayesini yönetmek, işletme hesapları ile birlikte finansmanlarını organize etmek, ve rekabeti artırmak amacıyla başka önemli faaliyetlere yatırım yapmak maddeleri sayılabilir.

Hiç şüphesiz, bütün problemler sadece profesyonelleşmeyle çözülmez. KOBİ'ler,

kamu ve özel sektörler arası ortak çabalarla bir üst seviyeye çıkabilirler.

Kamu sektörü, uzun vadeli ödeme planlarını gevşetmek ve borç alımını kolaylaştırmakla beraber kamusal KOBİ destek programları hakkındaki farkındalığı sürdürmek, güçlendirmek ve artırmak gibi girişimlerle kurumsal bariyerleri yok edecek politikalar uygulayabilir.

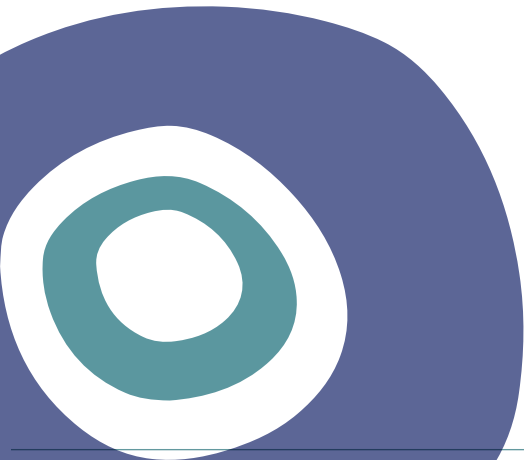
Sadece resmi işe alım stratejilerini desteklemek ve teşvik etmek için değil, aynı zamanda KOBİ'lerin istedikleri pratik niteliklere sahip işçiler ile aşırı teorik bir donanıma sahip mesleki okul mezunları arasındaki mevcut farkın giderilmesine yardımcı olmak için de resmi iş kurumlarını geliştirmeye özel bir önem verilmelidir.

Özel sektör, işletme sahiplerinin güvenini kazanarak bu raporda bahsedilen alanlarda rehberlik yapabilecek finansal hizmet sağlayıcıları ve danışmanlar vasıtasıyla bazı açılardan katkı sunabilir.

Hâlihazırda müşteri KOBİ'lerle belli düzeyde bir güven ilişkisi oluşturmuş ve eşit oranda doğrudan bir iletişim kanalı olarak değerlendirilebilecek ilişki yöneticileri, rehberlik hizmeti arayan KOBİ'lere daha fazla değer kazandırmaları için desteklenebilirler. Bankalara düşen bir görevde, sunulan kapsamlı finansal araçlar bütününe ulaşmak isteyen KOBİ'ler için çok daha saydam ve pürüzsüz bir süreç hazırlamaktır.

Bizzat KOBİ'ler de kendi kaderlerini tayin etme konusunda daha büyük bir rol üstlenebilirler. Deneyimli işletme sahipleri diğer işletme sahiplerinde dış piyasalara girmesine, iş planları yaratmalarına, işletmelerini büyütmelerine ve daha fazlasına yardımcı olan rol modeller olarak "KOBİ elçileri" formundaki enstrümanları harekete geçirebilirler. Son olarak, bugün faaliyette olan KOBİ'lerin hayli zengin iş ortamı düşünüldüğünde, Türkiye'nin çalışma potansiyeline sahip nüfusunun yarısını göz ardı etmek büyük hata olur. KOBİ'ler resmi iş gücüne kadınları daha kapsamlı bir şekilde dâhil etmeye çalışmalıdırlar. Çünkü bu strateji ekonomik bağlamda önemli olduğu kadar, kendilerinin gelecekteki refahı ve rekabet güçlerini güvence altına almaya da yardımcı olacaktır.

Türkiye, sağlam ve hırslı vizyonunun yanı sıra ortak ve işbirliği içinde sergileyeceği çabalarla çok daha rekabetçi ve cazip bir küresel konuma yükselebilir. Türk KOBİ'lerinin ihtiyacı olan tek şey bir üst seviyeye yükselmek için verilecek destektir. Bir katılımcının dile getirdiği gibi, "Bu ülke fırsatlar ülkesi... Her şeyi doğru yaparsanız, rekabeti doğru analiz eder, doğru ürünleri doğru fiyatta, doğru yerde satar, satış ekibine ve müşterilere doğru araçları verirseniz, işler yolunda gidecektir" (Baskı ve Kırtasiye İşletmesi Genel Müdür Vekili, İstanbul)



EK 1:

# KATILIMCI LİSTESİ

## KOBİ Girişimcileri

### Cavit Alamut

ALSO Catering  
Genel Müdürü ve sahibi

### Seyit Ahmet

Senab Beton Parke  
Sahibi

### Cengiz İsrail

Fil Finans ve NY Steakhouse  
Sahibi

### Cavit Duvan

Duvanpen Yapı Marketi  
Sahibi

### Murat Demircan

Hakkı Tütüncüler  
Alfen Makina ve Armatür Sanayi A.Ş.  
Müdürleri

### Levent Baloğlu

Balo Ticaret Turizm  
Sahibi

### Taner Önen

Balo Ticaret Turizm  
Satış Müdürü

### Okan Bıyık

Kontek Mühendislik  
Sahibi

### Yunus Kaçar

Parantez Tanıtım  
Sahibi

### Mustafa Aktaş

Saraç End. Ürünleri Yapı Kimyasalları  
Sahibi

### Berna Acar

Umur Kırtasiye  
Genel Müdür Vekili

### Oktay Karaman

Elit Matbaa Form & Etiket  
Sahibi

### Mehmet Boz

Boz Pa Tekstil  
Sahibi

### Uğur Saçır

Sade Stone  
Üretim Müdürü ve Sahibi

### Talat Tuzlu

### Mehmet Tuzlu

Most Metal  
Sahipleri

### Mehmet Çatıoğlu

Flaş Makina  
Sahibi

### Ramazan Yüksel

Yükseller  
Sahibi

### Mehmet Çalışıcı

Çalışkan Makina  
Sahibi

### Hikmet Okutucu

H.O. İnşaat Malzemesi ve Taahhüt  
Sahibi

### Sıddık Kayabaş

Günmak  
Sahibi

### İsmail İlimbey

### Feride Yücedağ

Günmak  
Müdürleri

### Ahmet Göksular

Gümüşmekik Halı  
Sahibi

### Metin Durak

### Bülent Saraçlar

Gaziantep Kargo  
Sahipleri

### Murat Borin

Berrce Mobilya  
Sahibi

### Murat Evyapan

Edacan İnşaat  
Müdür

### Ömer Can Bilecan

My Office  
Sahibi

### Cengiz Yükseltan

Ufuk İnşaat  
Sahibi

### Ali Bozhüyük

Tad Piliç  
Sahibi

### Nevzat Erkmen

Merkür Halı, Gümüşsuyu  
Sahibi

### Gökhan Çopuroğlu

Show Halı  
Sahibi

### Ömer Güllü

Baklavacı Güllüoğlu  
Sahibi

İlaveten İsmi vermemeyi tercih eden dört iş sahibi daha

## Finansal Hizmet Sağlayıcıları

### FINANSBANK

#### Liam Hardy

Pazarlama Asistanı

#### Sülün Gürtin

İletişim

#### Burcu Koyutürk

Orta Ölçekli İşletme Pazarlama Müdürü

#### Cemal Tevrici

KOBİ Bankacılığı Müdür Yardımcısı Asistanı

### EKO FACTORING

#### Arda Tunca

Mali İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı (CFO)

#### Serkan Özer

Kredilerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı

### TÜRK EKONOMİ BANKASI (TEB)

#### Turgut Boz

KOBİ Bankacılığı Genel Müdür Baş Yardımcısı ve CEO Vekili

#### Devrim Tavil

KOBİ Bankacılığı Segment Yönetimi ve İşletme & Gelişim Direktörü

### YAPI KREDİ LEASING

#### Uğur Cem Baştımar

Satış Portföy Yöneticisi

### ING BANK, TÜRKİYE

#### Yücel Ölçer

KOBİ Departman Şefi

#### Erdoğan Yılmaz

KOBİ Bankacılığı Müdür Vekili

### ŞEKERBANK

#### Ömer Çakır

Gaziantep Şubesi Müdürü

## Diğer Katılımcılar

#### Arif Torun

KOBİ ve EEN Uzmanı  
Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)

#### Mustafa İlbeyli

Proje Müdürü  
Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Yatırım Destekleme ve Tanıtım Ajansı (ISPAT)

#### Recep Zıpkıncı

Başkan  
Edirne Ticaret ve Sanayi Odası (ETSO)

#### Güliz Yardımcı

AB İlişkileri ve Dış İlişkiler  
Edirne Ticaret ve Sanayi Odası (ETSO)

#### Eyüp Bartık

Başkan  
Gaziantep Ticaret Odası (GTO)

#### Mustafa Mente

Genel Sekreter  
Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM)

#### Ali Sökmen

Ekonomik Çalışmalar  
Türkiye Ekonomi Politikası Araştırma Vakfı (TEPAV)

#### Neslihan Tombul

Yönetim Kurulu Üyesi, Bankacılık ve Finans Uzmanı  
Turcas Petrol

#### Arthur Sculley

Fletcher School CEME Kıdemli Üyesi  
Tufts Üniversitesi

#### Steven Koltai

Yönetici  
Koltai & Company

## EK 2:

BÜYÜK TÜRK BANKALARININ  
KOBİ HİZMETLERİ

	KOBİ Segmentleri	Müşteri KOBİ'lerin Toplam Sayısı
<b>Türk Ekonomi Bankası (TEB)</b>	<b>Mikro:</b> < 1 milyon dolar <b>Küçük:</b> 1 ila 10 milyon dolar arası <b>Orta:</b> 10 ila 20 milyon dolar arası	Yaklaşık 155.000
<b>Finansbank</b>	<b>Mikro ve Küçük:</b> Yıllık geliri 1 milyon TL'den az ya da Toplam kredi riski 1 milyon TL'nin altında olanlar <b>Orta:</b> Yıllık geliri 2 ila 20 milyon TL arasında ya da Toplam kredi riski 10 milyon TL'nin altında olanlar	KOBİ bankacılığında %4,5 piyasa payı
<b>ING Bank</b>	Yıllık iş hacmi 15 milyon TL'nin altında olanlar	100.000'in üzerinde
<b>Yapı Kredi Bankası</b>	<b>KOBİ Bankacılığı:</b> Yıllık geliri 5 milyon doların altında olanlar <b>Orta ölçekli:</b> Yıllık geliri 5 ila 20 milyon TL arasında ve toplam kredi riski 10 milyon TL'nin altında olanlar	911.000 KOBİ bankacılığında %10 piyasa payı
<b>Garanti Bankası</b>	<b>KOBİ:</b> Yıllık geliri 10 milyon TL'nin altında olanlar	

Sağlanan Resmi Finansal Hizmetler	KOBİ'lere Ayrılan Kredi Portföyü Oranı	Sağlanan Gayri Finansal Hizmetler
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nakit Yönetimi</li> <li>3 yıla varan vadelerle kredi</li> <li>Factoring ve Leasing</li> </ul>	%45.33	<ul style="list-style-type: none"> <li>TEB KOBİ Akademisi</li> <li>KOBİ Danışmanları</li> <li>TEB KOBİ Kulübü</li> <li>TEB KOBİ TV</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nakit yönetimi</li> <li>EIF Garantisi ile Yatırım Kredileri</li> <li>Spot Krediler</li> <li>Değişken Kredi Limiti</li> <li>Dövizle Kredi</li> </ul>	%25	<ul style="list-style-type: none"> <li>KOBİ Merkezi</li> <li>KOBİ Bulutu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>KGF, KOSGEB, Exim Bank, EIB ve ticaret odalarıyla işbirliği içinde krediler</li> <li>Factoring ve Leasing</li> <li>Nakit Yönetimi</li> </ul>	%32.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ücretsiz "e-dersler" veren KOBİ Akademisi; Banka müşterilerinin hem içeride hem de dışarıda müşteri bulmasına yardımcı olacak çevrimiçi portal üzerinde çalışılıyor.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ticari vadeli krediler</li> <li>Değişken krediler</li> <li>Esnek ticari hesaplar</li> <li>POS ve Esnaf hizmetleri</li> <li>Tarımsal Bankacılık Ürünleri</li> <li>Nakit yönetimi ürünleri</li> <li>Yatırım ürünleri</li> <li>Ticari kredi kartları</li> <li>Ticari alım kartları leasing'i</li> <li>GAGF, EBRD, IFC, KOSGEB ve KGF ile işbirliği içinde krediler</li> </ul>	%13 (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Her şubedeki en az bir KOBİ ilişkileri müdürünün yanı sıra Türkiye'nin 9 farklı yerinde Uzaktan İlişki Müdürü</li> <li>KOBİ internet portalı www.kobiline.com</li> <li>Marka ve patent danışma hizmetleri</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Krediler</li> <li>Factoring ve Leasing</li> <li>Nakit yönetimi</li> <li>Kredi kartları</li> <li>Sigorta ve emeklilik yatırımı</li> <li>Garanti POS (POS makinelerinden doğrudan kredi)</li> <li>Değişken krediler</li> </ul>	%30	<ul style="list-style-type: none"> <li>KOSGEB Başlangıç Destek Paketi</li> <li>KOBİ Danışmanlığı Çağrı Merkezi</li> <li>Girişimci Dergisi</li> <li>Kiralamalar</li> <li>İşyeri güvenliği için bilgi kitapçıkları</li> </ul>

	KOBİ Segmentleri	Müşteri KOBİ'lerin Toplam Sayısı
<b>Akbank</b>	<b>KOBİ:</b> Yıllık geliri 30 milyon TL'nin altında olanlar	
<b>İş Bankası</b>	<b>KOBİ:</b> Çalışan sayısı 250'nin altında ve yıllık geliri 40 milyon TL'nin altında olanlar	
<b>Halkbank (Devlet)</b>	<b>Mikro:</b> En fazla 10 çalışan ve 1 milyon TL net gelir <b>Küçük:</b> En fazla 50 çalışan ve 5 milyon TL net gelir <b>Orta:</b> En fazla 250 çalışan ve 25 milyon TL net gelir	369.414 KOBİ bankacılığında %13,5 piyasa payı
<b>Vakıfbank (Devlet)</b>		
<b>Türkiye Finans (İslami Banka)</b>	<b>Mikro:</b> 500.000 TL'nin altında <b>KOBİ:</b> 500.000 ila 15 milyon TL arasında	KOBİ bankacılığında %3,2 piyasa payı (katılım bankaları arasında %27,8)

Sağlanan Resmi Finansal Hizmetler	KOBİ'lere Ayrılan Kredi Portföyü Oranı	Sağlanan Gayri Finansal Hizmetler
<ul style="list-style-type: none"> <li>Krediler</li> <li>Nakit yönetimi</li> <li>Kredi kartları</li> <li>Sektör eksenli KOBİ paketleri</li> <li>Odalara ve Vestel dağıtıcılarıyla sözleşmeler</li> <li>Factoring ve Leasing</li> <li>İthalat-İhracat Tavsiyeleri</li> </ul>	%40 (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Girişimci gelişim programı</li> <li>Küresel Üniversite Öğrencileri Yarışması</li> <li>Yatırım Programları</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Krediler</li> <li>Nakit Yönetimi</li> <li>Leasing</li> <li>Şirket kredi kartları</li> <li>Belli sektörlerde destek paketleri</li> <li>İnovasyon Desteği</li> <li>Kredi kartları</li> </ul>	%27.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>KOBİ danışma toplantıları</li> <li>KOBİ web sitesi</li> <li>KOBİ seminerleri</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Krediler</li> <li>Sigorta</li> <li>Leasing</li> <li>Kartlar</li> <li>Nakit Yönetimi</li> <li>Yatırım Desteği</li> </ul>	%36	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risk araştırma raporları</li> <li>Girişimcilik Akademisi</li> <li>Birleşme ve Satın Almalar Konusunda Danışmanlık</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Krediler</li> <li>Sektör eksenli krediler</li> <li>Nakit Yönetimi</li> <li>Factoring ve Leasing</li> <li>Sigorta</li> <li>Odalara Sözleşmeler</li> <li>İthalat-İhracat Tavsiyeleri</li> </ul>	%20.5 (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1400 KOBİ hesabı müdürü ve bölgesel ofislerde 100'ün üzerinde destek çalışanı</li> <li>Risk araştırma raporları</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ticari ve şirket kartları</li> <li>Leasing</li> <li>Kâr-Zarar Ortaklığı</li> <li>FX Endeksli Krediler</li> <li>Sigorta</li> <li>Nakit Yönetimi</li> </ul>	%44 (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>KOSGEB ve KGF ile işbirliği</li> <li>Farklı teşvikler ve hibeler hakkında tavsiyeler</li> <li>Ticaret odalarıyla sözleşmeler</li> <li>KOBİ müşterilerine özel 400'ün üzerinde çalışan</li> </ul>

## EK 3:

# KAYNAKÇA

1. **Paul Vroonhof, Jan de Kok, Wim Verhoeven Niek Timmermans, Ton Kwaak Jacqueline Snijders, and Florieke Westhof.** Do SMEs Create More and Better Jobs? Hollanda: EIM Business & Policy Research, 2011.
2. The UN Refugee Agency (UNHCR). Syria Regional Refugee Response Inter-Agency Information Sharing Portal 2014.
3. **Bradley, Matt.** "Iraq Conflict Cuts Trade Routes into Turkey." The Wall Street Journal, 5 Temmuz 2014.
4. **Koç, Rahmi M.** "An Evaluation of Turkey's 2023 Target's from the Private Sector Perspective." Turkish Policy Quarterly 12, no. 2 (Yaz 2013).
5. "The Turkish Economy: Strong but Vulnerable." The Economist (2013).
6. "En Yabancı Sektörler." Capitol: İş Ve Ekonomi, 2012.
7. **Ellyat, Holly.** "Can Turkey Become the China of Europe?" CNBC Europe, 2013, sec. Economy.
8. **Şatır, Metin Dr.** Turkey, SMES, & KOSGEB: KOSGEB, 2012.
9. Bazı sorular anlaşılabilir ya da karmaşık yanıtlar doğurdu. Mesela, işletmelere bir iş planı yapıp yapmadıkları ve piyasa araştırması ve AR&GE yatırımı yapıp yapmadıkları soruldu. Bir başka örnek de kredilerle alakalıydı: Uzun vadeli bir kredi bizim için ve onlar için ne anlam ifade ediyor? Bu konseptler Türkçeye doğru bir şekilde çevrilmiş ve katılımcılar soruları anlamış olsalar da, bu terimlerin asıl karşılıkları Batı iş kültürüyle Türk iş kültürü arasında aynı şeyi ifade etmiyor olabilir. Dolayısıyla bu analiz "iş planının" ve diğer kavramların katılımcılar için tam olarak ne anlam ifade ettiğini de dikkate almaktadır.
10. Birçok işletmenin yetkili muhasebeciler ve banka temsilcileri gibi bağlantılar kullandıkları görüldü. Bu, belli düzeyde profesyonel olan ya da belli sosyal bağlantılar kullanan işletmelerin sayısının fazla olabileceği anlamına gelebilir.
11. Tablodaki bilgi uçurumları bir başka bulguyu da göstermektedir. Görüşmelere ve ayrıntılı sanal araştırmalara karşın KOBİ kapsama alanları, hangi hizmetlerin sunulduğu ve bankaların KOBİ'leri nasıl katmanlara ayırdıkları hakkında temel bilgilere ulaşamadık. Aksi belirtilmedikçe, rakamlar 2013 yılına aittir.
12. KOBİ destekçisi organizasyonlar hakkında detaylı bir bilgi için Tarafların aktarıldığı 3. bölüme bakınız.
13. Bir KOSGEB yetkilisiyle yapılan görüşme, bölge ofislerinin başvuru sonuçlarını ve prosedürlerini kendi başlarına değerlendirdiklerini ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla programlar hakkında bilgi edinme ve bunlara erişim konuma göre ciddi farklılıklar gösterebilir.
14. **Karadeniz, Esra.** Entrepreneurship in Turkey: The Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2010.
15. Age.
16. Society at a Glance 2011: OECD Social Indicators.
17. OECD Centre for Educational Research and Innovation. "Education at a Glance 2014."
18. **Koç, Rahmi M.** "An Evaluation of Turkey's 2023 Target's from the Private Sector Perspective." Turkish Policy Quarterly 12, no. 2 (Yaz 2013).
19. OECD Better Life Index 2014.
20. Milli Eğitim İstatistikleri (National Education Statistics) Tablo 1.8 2013. Education Indicators; Tablo 1.8.
21. 2013 tarihli Örgün Mesleki ve Teknik Eğitim Sürecine Genel Bakış; [http://www.radikal.com.tr/turkiye/ozendirmek\\_var\\_ozen\\_yok\\_meslek\\_liseleri-1146743](http://www.radikal.com.tr/turkiye/ozendirmek_var_ozen_yok_meslek_liseleri-1146743)
22. Milli Eğitim İstatistikleri (National Education Statistics) Tablo 1.8 2013. Tablo: 8.6.
23. Political Vision of the AK Party for 2023. <http://www.akparti.org.tr/english/akparti/2023-political-vision>, 40-41.
24. **Aşık, Güneş.** "The Tenth Development Plan and an Old Question: Can Women Boost Turkey's Growth?" The Economic Policy Research Foundation of Turkey (Ağustos 2013).
25. Age.
26. "Vocational Education and Training in Turkey." Ankara, Turkey, The Republic of Turkey Ministry of Education, 11 Ocak 2012.
27. ECEVİT, Y.(2009) "Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri," Yayın No. Tüsiad-T/2008-7/468, Kagider-001, İstanbul, 154-156.
28. **Elborgh-Woytek, Katrin, Monique Newiak, and et al.** Women, Work, and the Economy: Macroeconomic Gains from Gender Equity: International Monetary Fund (IMF), Eylül 2013.
29. **Smith-Spark, Laura and Tuysuz, Gul.** "Rights groups slam Turkey's Erdogan over remarks on women." CNN Europe, Kasım, 2014
30. Talent 2020: Surveying the Talent Paradox from the Employee Perspective: Deloitte, Eylül 2012.
31. World Bank Financial Inclusion Data 2014. World Development Indicators, World Bank.
32. Banking in Emerging Markets: Seizing Opportunities, Overcoming Challenges: Ernst & Young's Global Banking & Capital Markets Center, 2013.
33. Financing SMEs and Entrepreneurs 2014: An OECD Scorecard: OECD, sayfa 35.
34. Financial System Stability Assessment on Turkey: IMF, 2013.
35. Turkish Interest Rate Report: Bodrum Bulletin, Eylül 2014.
36. Enterprise Surveys Country Note Series: Running a Business in Turkey: World Bank Group.
37. "Turkey's Interest-Rate Hike to Affect SME Loans." World Bulletin, <http://www.worldbulletin.net/news/129113/turkeys-interest-rate-hike-to-affect-sme-loans>
38. Tunahan, Hakan ve Ahmet Dizkırıncı. "Evaluating the Credit Guarantee Fund (KgF) of Turkey as a Partial Guarantee Program in the Light of International Practices." International Journal of Business and Social Science 3, no. 10.
39. **Karadeniz, Esra.** Entrepreneurship in Turkey: The Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2010.
40. **Köprülü, Ogün.** "Turkey: The New Practice of Turkey's First Credit Bureau." Mondaq, <http://www.mondaq.com/x/285812/Consumer+Law/Is+Capital+Increase+A+Straight+Forward+Process>.
41. "Manage Your Future Now." United Nations Development Programme, 2014.
42. **Dahan, Frederique and Elizabeth Kirk.** Credit Information Reporting System: European Bank of Reconstruction and Development (EBRD).
43. Why Banks in Emerging Markets are Increasingly Providing Non-Financial Services to SMEs: Turkish Economy Bank: IFC: RTI, 2012.
44. SME Banking 2013: Driving Growth in a Changing Sector: Accenture, 2013.
45. Turkish Factoring Industry: TurkRating, Ağustos 2011.
46. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İstatistikleri (Statistics from the Turkish Central Bank)
47. "Turkish Republic Ministry of Economy: Turquality Program." 2014, <http://www.turquality.com/about-us/what-is-turquality-2>.
48. **Şatır, Metin Dr.** Turkey, SMES, & KOSGEB: KOSGEB, 2012.
49. **Erkan, Erdil.** "Clusters and Clustering Policies in Turkey." Middle East Technical University (2013).
50. Customer Management in SME Banking: A Best-in-Class Guide. Washington D.C.: International Finance Corporation (IFC), 2012.
51. Research and Innovation Performance in Turkey, Country Profile: European Commission, 2013.



## EK 4:

# REFERANSLAR

**Asik, Gunes.** "The Tenth Development Plan and an Old Question: Can Women Boost Turkey's Growth?" *The Economic Policy Research Foundation of Turkey* (August 2013).

*Banking in Emerging Markets: Seizing Opportunities, Overcoming Challenges*: Ernst & Young's Global Banking & Capital Markets Center, 2013.

**Bloom, Nicholas and John Van Reenen.** "Why do Management Practices Differ Across Firms and Countries?" *Journal of Economic Perspectives* 24, no. 1 (2010).

**Bosma, Niels, Sander Wennekers, Maribel Guerrero, Jose Ernesto Amoros, Alona Martiarena, and Slavica Singe.** *Special Report on Entrepreneurial Employee Activity*: Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2013.

**Bradley, Matt.** "Iraq Conflict Cuts Trade Routes into Turkey." *The Wall Street Journal*, July 5, 2014.

**Caglar, Esen.** *Turkey's Growth Depends on the Normalization of SMEs*: Economic Policy Research Foundation of Turkey (TEPAV), 2010.

*Corruption Perceptions Index*: Transparency International, 2013.

*Customer Management in SME Banking: A Best-in-Class Guide*. Washington D.C.: International Finance Corporation (IFC), 2012.

**Dahan, Frederique and Elizabeth Kirk.** *Credit Information Reporting System*: European Bank of Reconstruction and Development (EBRD).

*Doing Business 2013*: World Bank.

*Doing Business in Turkey*: PricewaterhouseCoopers (PWC) Turkey, 2011.

*Economy and Foreign Trade Report*: Turkish Exporters Assembly (*Turkiye Ihracatcilar Meclisi*), 2014.

**Elborgh-Woytek, Katrin, Monique Newiak, and et al.** *Women, Work, and the Economy: Macroeconomic Gains from Gender Equity*: International Monetary Fund (IMF), September 2013

**Ellyat, Holly.** "Can Turkey Become the China of Europe?" *CNBC Europe*, 2013, sec. Economy

"En Yabancı Sektörler." *Capitol: İş Ve Ekonomi*, 2012.

*Enhancing the Competitiveness of SMEs in Turkey: Country Report*: KOSGEB, October 2012.

*Enterprise Surveys Country Note Series: Running a Business in Turkey*: World Bank Group.

**Erkan, Erdil.** "Clusters and Clustering Policies in Turkey." *Middle East Technical University* (2013).

*Financial System Stability Assessment on Turkey*: IMF, 2013.

*Financing SMEs and Entrepreneurs 2014: An OECD Scorecard*: OECD.

*Gezi Park Protests: Brutal Denial of the Right to Peaceful Assembly in Turkey*: Amnesty International, 2013.

*Giving Credit Where Credit is due: How Closing the Credit Gap for Women-Owned SMEs can Drive Global Growth*: Goldman Sachs Global Markets Institute, February 2014.

*The Global Competitiveness Report*: World Economic Forum, 2013-2014.

*Growing the Global Economy through SMEs*: Edinburgh Group, 2013.

*Heritage Foundation 2014 Index of Economic Freedom*.

**Kapisiz, Samet.** "Financial Problems of SMEs in Turkey and how do they Deal with them?" Institute of Strategic Thinking, <http://www.sde.org.tr/en/newsdetail/financial-problems-of-smes-in-turkey-how-do-they-deal-with-them/3341>.

**Karadeniz, Esra.** *Entrepreneurship in Turkey*: The Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2010.

"Kobilerin Karsilastiklari Isletmecilik Sorunlari (Managerial Problems SMEs Face)." PEGEM, <http://tiponaybelgesi.net/projedy/377-kobilerin-karsilastiklari-isletmecilik-sorunlari.html>.

**Koc, Rahmi M.** "An Evaluation of Turkey's 2023 Target's from the Private Sector Perspective." *Turkish Policy Quarterly* 12, no. 2 (Summer 2013).

**Koprulu, Ogun.** "Turkey: The New Practice of Turkey's First Credit Bureau." Mondaq, <http://www.mondaq.com/x/285812/Consumer+Law/Is+Capital+Increase+A+Straight+Forward+Process>.

"Manage Your Future Now." United Nations Development Programme, 2014.

*Mili Egitim Istatistikleri (National Education Statistics) Table 1.8* 2013.

*MIST: The Next Big Thing Or Just Hot Air?* Grail Research, 2012.

**Nurrachmi, Rininta, Khairunnisa Abd Samad, and Ibrahim Foughali.** "The Development of SMEs in Turkey." *MPRA Paper* (2013).

*OECD Better Life Index* 2014.

**Paul Vroonhof, Jan de Kok, Wim Verhoeven Niek Timmermans, Ton Kwaak Jacqueline Snijders, and Florieke Westhof.** *Do SMEs Create More and Better Jobs?* The Netherlands: EIM Business & Policy Research, 2011. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/do-smes-create-more-and-better-jobs\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/do-smes-create-more-and-better-jobs_en.pdf)

*Political Vision of the AK Party for 2023*. <http://www.akparti.org.tr/english/akparti/2023-political-vision>

*Providing Comprehensive Non-Financial Services to SMEs in Turkey: A Success Story for both Banks and Clients*: Turkish Economy Bank (TEB) Case Study, 2012.

*Research and Innovation Performance in Turkey, Country Profile*: European Commission, 2013.

**Salman, Umay.** "Ozendirme Var, Ozen Yok: Meslek Liseleri." *Radikal*, 2013.

**Satir, Metin Dr.** *Turkey, SMEs, & KOSGEB*: KOSGEB, 2012.

*SBA Fact Sheet: Turkey*: European Commission: Enterprise and Industry, 2013.

**Schneider, Friedrich.** *The Shadow Economy in Europe, 2013*: AT Kearney and VISA, 2013.

# TEŞEKKÜR NOTLARI

*SME Banking 2013: Driving Growth in a Changing Sector*: Accenture, 2013.

*SME Trends and Policy Review*: European Union; European Turkish Business Centre Network, 2010.

*SMEs in Turkey & SME Support Mechanisms*: KOSGEB, 2012.

**Smith-Spark, Laura and Tuysuz, Gul.** "Rights groups slam Turkey's Erdogan over remarks on women." CNN Europe, November, 2014

*Society at a Glance 2011: OECD Social Indicators*.

*Talent 2020: Surveying the Talent Paradox from the Employee Perspective*: Deloitte, September 2012.

**Tasmen-Jones, Jessica.** "Turkish Family Businesses." Campden FB, <http://www.campdenfb.com/article/infographic-turkish-family-businesses>.

**Tracy, Mary.** "The State of Entrepreneurship in Turkey" (2013). Wilson Center for Social Entrepreneurship. Paper 11. <http://digitalcommons.pace.edu/wilson/11>

**Tunahan, Hakan and Ahmet Dizkirici.** "Evaluating the Credit Guarantee Fund (KgF) of Turkey as a Practical Guarantee Program in the Light of International Practices." *International Journal of Business and Social Science* 3, no. 10.

"Turkey's Interest-Rate Hike to Affect SME Loans." World Bulletin, <http://www.worldbulletin.net/news/129113/turkeys-interest-rate-hike-to-affect-sme-loans>.

"The Turkish Economy: Strong but Vulnerable." *The Economist* (2013).

The UN Refugee Agency (UNHCR). *Syria Regional Refugee Response Inter-Agency Information Sharing Portal* 2014.

*Turkish Factoring Industry*: TurkRating, August 2011.

*Turkish Interest Rate Report*: BodrumBulletin, September 2014.

"Turkish Republic Ministry of Economy: Turquality Program." 2014, <http://www.turquality.com/about-us/what-is-turquality-2>.

"Turkish Statistical Institute (TURKSTAT) Metadata." <http://www.turkstat.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=15856>.

**Ulusoy, Recep and Reyhan Akarsu.** "Turkiye'De KOBİ'Lere Yapılan Destekler Ve İstihdam Uzerindeki Etkileri (Support for SMEs in Turkey and its Influence on Employment)." *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 23, (2012): 105- 126.

"Vocational Education and Training in Turkey." Ankara, Turkey, The Republic of Turkey Ministry of Education, January 11, 2012.

*Why Banks in Emerging Markets are Increasingly Providing Non-Financial Services to SMEs*: Turkish Economy Bank: IFC: RTI, 2012.

*World Bank Financial Inclusion Data 2014. World Development Indicators, World Bank*.

## Teşekkürler

Bizlere zamanını ayıran tüm katılımcı KOBİ'lere, kanaat önderlerine ve yöneticilere, verdikleri destekten ve gönüllü katılımlarından ötürü teşekkürlerimizi sunarız. Onlar olmaksızın bu araştırmayı gerçekleştirmek mümkün değildi.

Esaslı Büyüme İçin MasterCard Merkezi'ne ve Fletcher Okulu Küresel Düzeyde İş Dünyası Enstitüsü çalışanlarına derin minnet duygularımızı iletiriz.

Özellikle Bhaskar Chakravorti, Christopher Tunnard, Jamilah Welch, Katherine Round ve Dan Popko'ya projemizi tamamlarken harcadıkları emek ve destek için teşekkür ediyoruz.

Ve son olarak,

**Kim Wilson'a**, bize olan inancı, araştırmanın ilk gününden itibaren esirgemediği sonsuz desteği, olumlu eleştirileri, fikirleri ve bize verdiği ilhamı için,

**Arthur Sculley'e**, bize ayırdığı değerli zamanı, paylaştığı deneyimleri, araştırmamız için bize sağladığı bağlantılar için,

**Arda Tunca'ya**, uzmanlığı, misafirperverliği ve hoşgörüsünün yanında iş sahipleri ve özel sektör hissedarları ile kurmamızı sağladığı bağlantılar için,

**Umut Ertür'e**, araştırmamıza katkı veren deneyim ve uzmanlığı, sektörel bilinirliği, yaratmış olduğu iletişim ağı ve yardımseverliği için,

**Neslihan Tombul'a**, Türkiye'deki karışık KOBİ segmentini anlamamıza yardım eden, Finans dünyasındakiengin tecrübesi için,

**Kemal Eroglu'na**, alçakgönüllülüğü, Gaziantep'i bize tanıtması ve katılımcıların yerlerinin belirlenmesi konusunda yapmış olduğu yardımlar için,

sonsuz şükranlarımızı sunarız.



**Institute for Business in the Global Context**

The Fletcher School, Tufts University  
160 Packard Avenue, Cabot 404  
Medford, MA 02155 USA

