

Dayanıklı.
KÖBİ'ler
Güçlü **Yarınlar**

İhtiyaç Analizi Raporu



TÜRKONFED ve SPARK Resmi yayınıdır.
Bu rapor, Dayanıklı KOBİ'ler Güçlü Yarınlar Projesi
kapsamında hazırlanmıştır.
dkgy.org

Her hakkı saklıdır.

TÜRKONFED

Adres: Refik Saydam Cad. Akarca Sok. No.41
Tepebaşı Beyoğlu/İstanbul
+90 212 251 73 00 / +90 212 251 58 77
info@turkonfed.org
turkonfed.org

spark

Adres: Haarlemmer Houttuinen 15H 1013GL
Amsterdam
+31 20 7530311
spark@spark-online.org
spark.ngo

Yayın / Editoryal Hazırlık
Doç. Dr. Nazlı Karamollaoğlu
Dr. Barış Soybilgen

Grafik Tasarım: Emre Efe Güzel

Yasal Uyarı: Bu raporda yer alan yazı, resim ve
fotoğraflar izin alınmadan yayımlanamaz,
çoğaltılamaz. Kaynak gösterilmek kaydıyla
yayımlanabilir.

İhtiyaç Analizi Raporu

İçindekiler

Yönetici Özeti	9
1. Giriş	15
2. Türkiye’de KOBİ’lerin Durumu	19
2.1. Sektörel Dağılım	21
2.2. Bölgesel Dağılım	24
2.3. Verimlilik	26
2.4. İstihdam	30
2.5. İhracat	32
2.6. İnovasyon	35
3. KOBİ’lerin Mali Görünümleri	40
4. Türkiye İşgücü Piyasası ve Suriye Sermayeli İşletmeler	48
5. GZTF Analizi	58
5.1. Güçlü Yanlar	59
5.2. Zayıf Yanlar	61
5.3. Tehditler	64
5.4 Fırsatlar	66
6. Eğitim Önerileri	69
7. Referanslar	74

Tablo Listesi

Tablo 1: Türkiye’de Resmi KOBİ Tanımı	19
Tablo 2: Tarım dışı sektörlerde şirket büyüklüklerine göre girişim sayısı, ciro, faktör maliyetiyle katma değer, çalışanlar sayısı, ve çalışan başına katma değer (2019)	20
Tablo 3: KOBİ’lerin bölgesel ölçekte en çok faaliyet gösterdiği sektörler (2018)	25
Tablo 4: Şirket büyüklerine göre çalışan başına katma değer (2019)	28
Tablo 5: Ölçek ve sektörel bazda şirketlerin istihdamdaki payları (yüzde, 2019)	29
Tablo 6: İhracat yapan girişim sayısı ve toplam içindeki yüzdeleri (2019)	34
Tablo 7: Şirket büyüklükleri ve sektörlerle göre ortalama bir şirketin ana bilanço büyüklükleri (Bin TL, 2019)	42
Tablo 8: Şirket büyüklükleri ve sektörlerle göre ortalama bir şirketin ana kredi kalemleri ve bunların yabancı para cinsinden kısımları (Bin TL, 2019)	43
Tablo 9: Şirket büyüklükleri ve sektörlerle göre karlılık oranları (2019)	44

Şekil Listesi

Şekil 1: Ciroya göre sektörel KOBİ dağılımı (2018)	22
Şekil 2: İstihdama göre sektörel KOBİ dağılımı (2018)	22
Şekil 3: Bölgesel ciroda KOBİ payı (tarım hariç)(2018)	23
Şekil 4: İstihdama katkı ve verimlilik (2010-2019)	30
Şekil 5: Yenilik faaliyeti önündeki engeller (2016-2018)	36
Şekil 6: Dijitalleşme önünde engeller (2020)	37
Şekil 7: Firma sayısı, çalışan sayısı, net satışlar, toplam varlıklar ve özkaynaklar bazında şirketlerin sektörel ayrımı (2019)	40
Şekil 8: Mikro, küçük, orta ve büyük işletmelerin mali bilanço büyüklüğü (2019)	41
Şekil 9: 0-14, 15-65, ve 65+ yaş gruplarının toplam popülasyon içerisindeki oranları (sol eksen) ve bağımlılık oranı (sağ eksen)(2000-2080)	49
Şekil 10: Şirket büyüklerine ve cinsiyete göre istihdam (2019)	50
Şekil 11: Bitirilen okul ve cinsiyete göre işgücü (2019)	51
Şekil 12: 50'den az ve 50 veya daha fazla kişi çalıştırılan işletmelerdeki işgücünün bitirilen okula göre oranı (2019)	51
Şekil 13: 50'den az ve 50 veya daha fazla kişi çalıştırılan işletmelerin sektörel dağılımı (2019)	52
Şekil 14: Suriye sermayeli kurulan anonim ve limited şirketlerinin sayısı (sol eksen) ve ortak olunan şirketlerdeki sermaye toplamı (sağ eksen)(2013-2020)	53
Şekil 15: Suriye sermayeli kurulan şirketlerin o yıl kurulan yabancı sermayeli şirketlere oranı (2013-2020)	54
Şekil 16: Suriye sermayeli kurulan şirketlerin sektörleri (2017-2020)	55
Şekil 17: Suriye sermayeli açılan şirketlerin en fazla bulunduğu 10 il ve Suriye sermayeli açılan şirket sayıları (2017-2020)	55



Yönetici Özeti

Bu çalışmada TÜRKONFED ve SPARK ortaklığında yürütülen ve Katar Kalkınma Fonu tarafından finanse edilen "Dayanıklı KOBİ'ler, Güçlü Yarınlar (DKGY)" projesi kapsamında oluşturulacak eğitimler için ihtiyaç analizi yapılması hedeflenmiştir. DKGY projesi kapsamında yarısı Suriye sermayeli olmak üzere toplam 50 KOBİ'nin doğal afetlerin ve salgın hastalıkların ekonomik etkilerine karşı dirençlerinin artırılması ve bu iki KOBİ türü arasındaki iş birliklerinin güçlendirilmesi amaçlanmaktadır. İş dünyasında sosyal bütünlüğün sağlanması, ekonomik kapsayıcılığın artırılması, istihdam kaybının önlenmesi, dijital dönüşümün sağlanması ve emek piyasasının çeşitlendirilmesi projenin diğer önemli hedefleri olarak belirlenmiştir.

İhtiyaç analizi kapsamında KOBİ'lerin mevcut kırılganlıklarının tespit edilerek uygun eğitim modüllerinin oluşturulması amaçlanmaktadır. Bu amaçla KOBİ'lerin en çok faaliyet gösterdiği sektörler, istihdam ve verimlilik dinamikleri, ihracat aktivitesi, inovasyon göstergeleri ve finansal durumları incelenmiştir. Bunu takiben tanımlayıcı istatistikler ve literatürdeki diğer kaynaklar kullanılarak KOBİ'ler için bir GZTF (güçlü, zayıf, fırsatlar, tehditler) analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda Türkiye'deki KOBİ'lerin zayıf yanlarının şunlar olduğu tespit edilmiştir: düşük verimliliğe sahip olmaları; pazarlama ve markalaşma konusundaki bilgi eksikleri; insan kaynakları ve organizasyonel sorunlar; ihracat yapma konusunda yetersiz altyapıları; banka kredilerine ve alternatif finansman kaynaklarına erişimlerinin kısıtlı olması; dijitalleşmenin ortaya çıkardığı imkanlardan yeteri kadar faydalanamamaları; ulusal ve uluslararası fonlara proje hazırlama konusunda deneyimsiz olmaları. Bunların yanında Suriyeli KOBİ'ler Türkiye'deki ticaret mevzuatlarını ve iş yaşamını anlama konusunda zorluk çekmektedirler.



Türkiye'deki KOBİ'lerin mevcut zayıflıklarının yanında yakın gelecekte ve günümüzde dış ticaret ve imalatteki dijitalleşmeden kaynaklı riskler de bulunmaktadır. Özellikle imalatteki dijitalleşme ile büyük şirketlerin artan esnek üretim yetenekleri KOBİ'lerle daha önce rekabet etmedikleri alanlarda rekabet etmeye başlamalarına neden olabilecektir. Bunun sonucu olarak uluslararası büyük şirketlerin gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ'lere olan ihtiyaçlarının azalması beklenmektedir. Bunun yanında enformasyon teknolojilerinde görülen hızlı ilerlemeler ve globalleşme hem mal hem de hizmet üreten KOBİ'lerin küresel rekabete daha fazla maruz kalmalarına neden olmaktadır.

Türkiye'deki KOBİ'lerin zayıf yanlarını güçlendirmek ve ileride karşılaşılabilecekleri risklerle daha iyi baş edebilmelerini sağlamak için DKGY projesi kapsamında şu başlıklardaki eğitimlerin yararlı olabileceği düşünülmektedir: pazarlama ve markalaşma ile ilgili eğitimler; insan kaynakları ve kurumsallaşmaya ilişkin eğitimler; kalite yönetimi ve süreç geliştirme eğitimleri; dış ticaret konusunda eğitimler; finansal yönetim ve ekonomi okur yazarlığı eğitimleri; ulusal ve uluslararası fonlar için proje yazım eğitimleri; yeni dijital teknolojilerle ilgili eğitimler. Bunların yanında Suriye sermayeli KOBİ'ler için ticaret hukuku ve mevzuatları hakkında danışmanlık, bu firmaların Türkiye'deki iş yaşamında daha başarılı olmalarına katkı sağlayacaktır.

Executive Summary

This study aims to perform a needs analysis for the trainings to be organized in the scope of the “Durable SMEs, Strong Future (DSSF)” project, which is implemented by TÜRKNFED in cooperation with SPARK and funded by the Qatar Fund for Development. The objective of the DSSF project is to build resilience of 50 SMEs, including 25 Syrian SMEs, against economic effects of natural disasters and epidemic diseases, and to improve cooperation between these two types of SMEs. The other major objectives of the project include ensuring social cohesion in the business world, improving economic inclusiveness, preventing loss of jobs, boosting digital transformation and diversifying the labor market.

In the scope of this need analysis, the existing vulnerabilities of SMEs will be identified, and training modules will be developed accordingly. For this purpose, we studied the industries in which the SMEs were most actively involved in, the employment and productivity dynamics, export activities, indicators of innovation and financial status of these enterprises. This was followed by a SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats) analysis of SMEs using descriptive statistics and other sources available in literature. In this analysis, the following weaknesses were identified among the SMEs in Turkey: low productivity, lack of knowledge on marketing and branding, problems of human resources and organizational issues, lack of export infrastructure, restricted access to bank loans and alternative sources of financing, lack of sufficient use of opportunities brought by digitalization, lack of experience on preparing project for national and international funds. Besides, Syrian SMEs are faced with challenges in understanding Turkish legislation on commerce and the world of business.



In addition to existing weaknesses, the SMEs in Turkey are also faced with risks arising from digitalization in foreign trade and manufacturing today and in the near future. Particularly the digitalization in manufacturing and increasingly flexible manufacturing capabilities of large companies may mean that they will be able to compete against SMEs in areas in which SMEs were unrivalled. As a result, it is expected that international large companies will rely less and less on SMEs in developing countries. Besides, the rapid developments in information technologies and globalization mean more exposure of service manufacturing SMEs to global competition.

To strengthen the weaknesses of SMEs in Turkey, and to make sure they can better cope with potential risks in the future, the following trainings will be helpful in the scope of the DSSF project: trainings on marketing and branding, trainings on human resources and institutionalization, trainings on quality management and process development, trainings on foreign trade, trainings on financial management and economic literacy, trainings on writing projects for national and international projects, trainings on new digital technologies. Besides, offering consultancy to SMEs established with Syrian capital on applicable law and legislation on business will help them perform better in the world of business in Turkey.

موجز المدير

يوجد إلى جانب أوجه الضعف الحالي للشركات الصغيرة والمتوسطة في تركيا، مخاطر ناجمة عن الرقمنة في التصنيع والتجارة الخارجية، في يومنا الحالي وفي المستقبل القريب. قد تؤدي القدرات الإنتاجية المرنة المتزايدة للشركات الكبيرة إلى التنافس مع الشركات الصغيرة والمتوسطة في المجالات التي لم تتنافس فيها من قبل، خاصة مع الرقمنة في التصنيع. ونتيجة لذلك، من المتوقع أن تنخفض احتياجات الشركات الدولية الكبيرة للشركات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية. بالإضافة إلى ذلك، يتسبب التقدم السريع والعلومة في تكنولوجيا المعلومات في جعل الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تنتج السلع والخدمات أكثر عرضة للمنافسة العالمية.

لتعزيز نقاط ضعف الشركات الصغيرة والمتوسطة في تركيا ولضمان قدرتها على التعامل بشكل أفضل حتى مع المخاطر التي قد تواجهها، وفي نطاق مشروع المستقبل القوي مع الشركات الصغيرة والمتوسطة المرنة، يُعتقد أن التدريبات على الموضوعات التالية يمكن أن تكون مفيدة: التدريبات المتعلقة بالعلامات التجارية والتسويق؛ التدريبات على الموارد البشرية والمؤسسية؛ تدريبات على إدارة الجودة وتطوير العمليات؛ تدريبات على التجارة الخارجية؛ التدريب على الإدارة المالية ومحو الأمية الاقتصادية؛ تدريبات كتابة المشروع للصناديق المالية الوطنية والدولية؛ تدريبات على التقنيات الرقمية الجديدة. إلى جانب ذلك، تقديم المشورة للشركات الصغيرة والمتوسطة ذات أصحاب رأس المال السوريين بشأن القانون التجاري والتشريعات، وهذا سيساهم في جعل الحياة التجارية في تركيا لهذه الشركات أكثر نجاحاً.

تهدف هذه الدراسة إلى إجراء تحليل لاحتياجات التدريبات التي سيتم إنشاؤها في نطاق مشروع "المستقبل القوي مع الشركات الصغيرة و (TÜRKONFED) المنفذ بالشراكة مع (DKGY) والمتوسطة المرنة والممول من قبل صندوق قطر للتنمية. في نطاق مشروع (SPARK) يُهدف إلى زيادة مرونة وصمود 50 شركة صغيرة ومتوسطة (DKGY) الحجم، نصفها من أصحاب رأس المال السوريين، ضد الآثار الاقتصادية للكوارث الطبيعية والأوبئة وتعزيز التعاون بين هذين النوعين من الشركات الصغيرة والمتوسطة. ومن الأهداف المهمة الأخرى للمشروع، ضمان التماسك الاجتماعي في عالم الأعمال، وزيادة الشمول الاقتصادي، ومنع فقدان الوظائف، وضمان التحول الرقمي، وتنويع سوق العمل.

في نطاق تحليل الاحتياجات، يُهدف إلى تحديد نقاط الضعف الحالية للشركات الصغيرة والمتوسطة وإنشاء أنماط تدريبية مناسبة. ولهذا الغرض، تم النظر في القطاعات التي تعمل فيها الشركات الصغيرة والمتوسطة في الغالب، وديناميكيات التوظيف والإنتاجية، ونشاط التصدير، ومؤشرات الابتكار، والوضع المالي. بعد ذلك، إجراء تحليل للشركات الصغيرة (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) (GZTF) والمتوسطة باستخدام الإحصاء الوصفي ومرجعيات أخرى في المصادر. أظهر التحليل أن نقاط ضعف الشركات الصغيرة والمتوسطة في تركيا هي كما يلي: كفاءة منخفضة؛ نقص المعرفة حول التسويق والعلامات التجارية؛ المشاكل في الموارد البشرية والمشاكل التنظيمية. عدم كفاية البنية المعلوماتية الأساسية في موضوع التصدير؛ الوصول المحدود إلى القروض المصرفية ومصادر التمويل البديلة؛ عدم القدرة على الاستفادة بشكل كافٍ من الفرص التي توفرها الرقمنة؛ عدم وجود الخبرة حول إعداد المشاريع لصناديق التمويل الوطنية والدولية. إلى جانب ذلك، تواجه الشركات السورية الصغيرة والمتوسطة صعوبة في فهم اللوائح التجارية والحياة التجارية في تركيا.



1. Giriş

Dünya'nın geri kalanı gibi Koronavirüs salgını Türkiye'yi hem sosyal hem de ekonomik olarak negatif bir biçimde etkilemiştir. Küresel büyüme görünümü 2020 yılında, salgının ilk zirvesini takiben dış ticaret, turizm ve iç talep kaynaklı olarak zayıflamış, artan belirsizlik ve finansal koşullardaki sıkılaşma küresel iktisadi faaliyette belirgin bir düşüşe neden olmuştur.

Salgının yayılmasını engellemek için hem ülkeler arasında hem de ülke içinde uygulanan seyahat yasakları hizmetler cephesinde ciddi istihdam kayıplarına yol açarken, tedarik zincirleri kanalıyla üretimi ve girdi fiyatlarını negatif etkilemiştir. Buna karşın 2020 yılında teşvik edilen hızlı kredi büyümesi sayesinde Türkiye Dünya'daki çoğu ülkeden pozitif ayrılarak yıllık bazda yüzde 1,8 büyüme yaşamıştır. 2021 yılında Koronavirüs salgını hala devam etmektedir. Önümüzdeki dönemde aşılama çalışmalarının hızı ve mevcut aşılamanın etkinliği 2021 yılına ilişkin ekonomik görünümün belirleyicisi olacaktır.

2020 yılında pandemi nedeniyle yaşanan ekonomik yavaşlama Türkiye'nin mevcut sorunlarının derinleşmesine yol açmıştır. Türkiye Avrupa ülkelerine kıyasla genç ve düşük bağımlılık oranına sahip bir nüfusa sahiptir. Türkiye'nin mevcut demografik yapısı yüksek bir potansiyel büyüme hızı vadetse de Türkiye çalışabilir çağdaki nüfusunu verimli bir biçimde kullanamamaktadır. 2021 Ocak ayı verilerine göre iş gücüne katılım oranı pandemi nedeniyle neredeyse üç yüzde puan azalarak yüzde 49,5'e kadar gerilemiştir. Bunun yanında 2021 Ocak ayında geniş tanımlı işsizlik oranı yüzde 30,2'ye yükselmiştir.

Dünyadaki likidite bolluğu ve Türkiye'deki pozitif makroekonomik ve politik gelişmeler sayesinde 2002'ten sonra yakalanan yüksek büyüme oranlarını, Türkiye 2011'den sonra tekrar yakalamakta zorlanmıştır. Bunun yanında Türkiye'nin dolar bazlı kişi başına düşen gayri safi hasılası 2002 yılında 3.581 dolar iken hızlı bir şekilde yükselerek 2013 yılında 12.582 dolara çıkmış sonrasında Türk Lirası'nın sistematik değer kaybı ve düşük büyüme oranları nedeniyle 2020 yılında 8.599 dolara kadar düşerek 13-14 yıl önceki seviyesine geri gelmiştir. Türkiye'nin ihracat performansının ve orta/yüksek teknoloji ürünleri üretim kapasitesinin istenen seviyeye ulaşamaması Türkiye'nin içinde olduğu döngüyü kırmasını engellemektedir.

Türkiye'nin genel yapısal sorunlarının yanında 2011 yılında başlayan Suriye iç savaşı nedeniyle ülkelerinden kaçan ve Türkiye'ye sığınan yaklaşık 3,7 milyon Suriyeli mülteci ile ekonomik ve sosyokültürel bir dönüşüm geçirmektedir. Yaşanan bu büyük göç Türkiye ekonomisi için hem yeni riskler hem de yeni fırsatlar sunmaktadır. Suriyeli mülteciler eğitim seviyelerinin genel olarak düşük olması, dil engelleri ve bürokratik sorunlar nedeniyle genellikle emek yoğun sektörlerde kayıt dışı çalışarak Türkiye ekonomisinde yer almaktadırlar (Caro, 2020; Erdoğan, 2020; Kirişçi ve Uysal, 2019). Bunun yanında Suriyeli girişimciler 2013-2020 yılları arasında 9.030 tane Suriye sermayeli şirket kurmuşlardır.

2000'li yıllarda başlayan dijitalleşme süreci pandeminin neden olduğu baskıyla birlikte hız kazanarak ekonominin farklı sektörlerine ve iş süreçlerine yayılmaktadır. Bugün gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'ler GSYH'nin yaklaşık yarısını oluştururken, istihdam oluşumunun önemli bir kısmını sağlamaktadırlar. Türkiye'de toplam girişimlerin yaklaşık yüzde 99,8'ini mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler oluşturmaktadır. 2019 yılı itibarıyla Türkiye'de tarım dışı sektörlerde toplam cironun yüzde 50,4'ü, istihdamın yaklaşık yüzde 72,4'ü ve katma değerın yaklaşık yüzde 44'ü KOBİ'ler tarafından oluşturulmuştur. Diğer taraftan KOBİ'lerin önemli bir kısmı, düşük verimlilik ve ücret seviyelerine sahipken, daha düşük teknoloji kullanımı ve inovasyon faaliyeti göstermektedir. KOBİ'ler ayrıca uluslararasılaşma ve küresel değer zincirlerine katılım konusunda zayıf bir performans sergilemektedirler.

KOBİ'ler dinamik yapıları sayesinde rekabet ortamının ve girişimcilik ekosisteminin gelişmesine katkı sağlamaktadırlar. KOBİ'lerin teknolojik gelişmelere adapte olabilmeleri rekabetçi ve sürdürülebilir olmalarının önkoşuludur. Bu çerçevede değerlendirildiğinde kalkınma hedeflerinin sağlanmasında birçok gelişmekte olan ve gelişmiş ülkede KOBİ'lerin verimlilik, risk yönetimi, rekabetçilik ve yenilikçi kapasitelerinin geliştirilmesinin desteklenmesi önem taşımaktadır. Bu çalışmada TÜRKONFED ve SPARK ortaklığında yürütülen ve Katar Kalkınma Fonu tarafından finanse edilen "Dayanıklı KOBİ'ler, Güçlü Yarınlar (DKGY)" projesi kapsamında oluşturulacak eğitimler için ihtiyaç analizi yapılması hedeflenmiştir.

DKGY projesi kapsamında yarısı Suriye sermayeli olmak üzere toplam 50 KOBİ'nin doğal afetlerin ve salgın hastalıkların ekonomik etkilerine karşı dirençlerinin artırılması ve bu iki KOBİ türü arasındaki iş birliklerinin güçlendirilmesi amaçlamaktadır. İş dünyasında sosyal bütünlüğün sağlanması, ekonomik kapsayıcılığın artırılması, istihdam kaybının önlenmesi, dijital dönüşümün sağlanması ve emek piyasasının çeşitlendirilmesi projenin diğer önemli hedefleri olarak belirlenmiştir.

İhtiyaç analizi kapsamında KOBİ'lerin mevcut kırılganlıklarının tespit edilerek uygun eğitim modüllerinin oluşturulması amaçlanmaktadır. Rapor altı bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünü takip eden ikinci kısımda Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin mevcut durumu tartışılmaktadır. Bu kapsamda, KOBİ'lerin en çok faaliyet gösterdiği sektörler, istihdam dinamikleri, sektörel verimlilik (çalışan başına katma değer), ihracat aktivitesi ve inovasyon göstergeleri, tanımlayıcı istatistikler çerçevesinde incelenmektedir. Raporun üçüncü kısmında KOBİ'lere ilişkin finansal durum ve risk analizi, dördüncü bölümde Türkiye işgücü piyasası ve Suriye sermayeli işletme dinamikleri tartışılmaktadır. Beşinci bölümde KOBİ'lerin güçlü ve zayıf yanları, son bölümde ise eğitim ihtiyaçlarına yönelik tavsiyeler sunulmaktadır.



2. Türkiye’de KOBİ’lerin Durumu

Tablo 1’de verilen eşik değerlere göre hesaplandığında Türkiye’de 2019 yılı itibarıyla tarım sektörü dışında toplam 3,2 milyon KOBİ faaliyet göstermekte ve KOBİ’ler toplam girişim sayısının yüzde 99,8’ini oluşturmaktadırlar. Tablo 2’de ölçek bazında incelediğimizde mikro işletmelerin toplam girişim sayısı içindeki payı yüzde 92,3 olarak kaydedilirken, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler toplam girişimlerin sırasıyla yüzde 6,4 ve yüzde 1,1’ini oluşturmaktadırlar. KOBİ’ler toplam istihdamın yüzde 72,4’ünü, toplam cironun yüzde 50,4’ünü, katma değer ise yüzde 44’ünü oluşturmaktadırlar.

Bu bölümde KOBİ’lerin en çok faaliyet gösterdiği sektörler, bölgeler, istihdam dinamikleri ve istihdama katkı, sektörel verimlilik (çalışan başına katma değer), ihracat aktivitesi ve inovasyon göstergeleri tanımlayıcı istatistikler çerçevesinde paylaşılmaktadır.

Tablo 1: Türkiye’de Resmi KOBİ Tanımı

Kriter	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Personel Sayısı	< 10	< 50	<250
Yıllık Net Satış Hâsılatı	≤ 3 Milyon TL	≤ 25 Milyon TL	≤ 125 Milyon TL
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 3 Milyon TL	≤ 25 Milyon TL	≤ 125 Milyon TL

Tablo 2: Tarım dışı sektörlerde şirket büyüklüklerine göre girişim sayısı, ciro, faktör maliyetiyle katma değer, çalışanlar sayısı, ve çalışan başına katma değer (2019)

Ölçek	Girişim Sayısı	Ciro	Faktör Maliyetiyle Katma Değer	Çalışan Sayısı	Çalışan Başına Katma Değer
Mikro	2.979.417	1.063.492.546.716	123.219.566.278	5.620.395	21.924
Küçük	207.634	1.733.129.451.114	205.754.940.534	3.110.953	66.139
Orta	34.182	1.710.134.944.016	280.437.623.907	2.597.928	107.947
KOBİ Toplamı	3.221.233	4.506.756.941.846	609.412.130.719	11.329.276	53.791
Büyük	7.188	4.433.836.622.62	776.484.687.417	4.327.295	179.439
Toplam içindeki yüzdeleri (%)					
Mikro	92,3	11,9	8,9	35,9	24,8
Küçük	6,4	19,4	14,8	19,9	74,7
Orta	1,1	19,1	20,2	16,6	121,9
KOBİ Toplamı	99,8	50,4	44,0	72,4	60,8
Büyük	0,2	49,6	56,0	27,6	202,7

2.1. Sektörel Dağılım

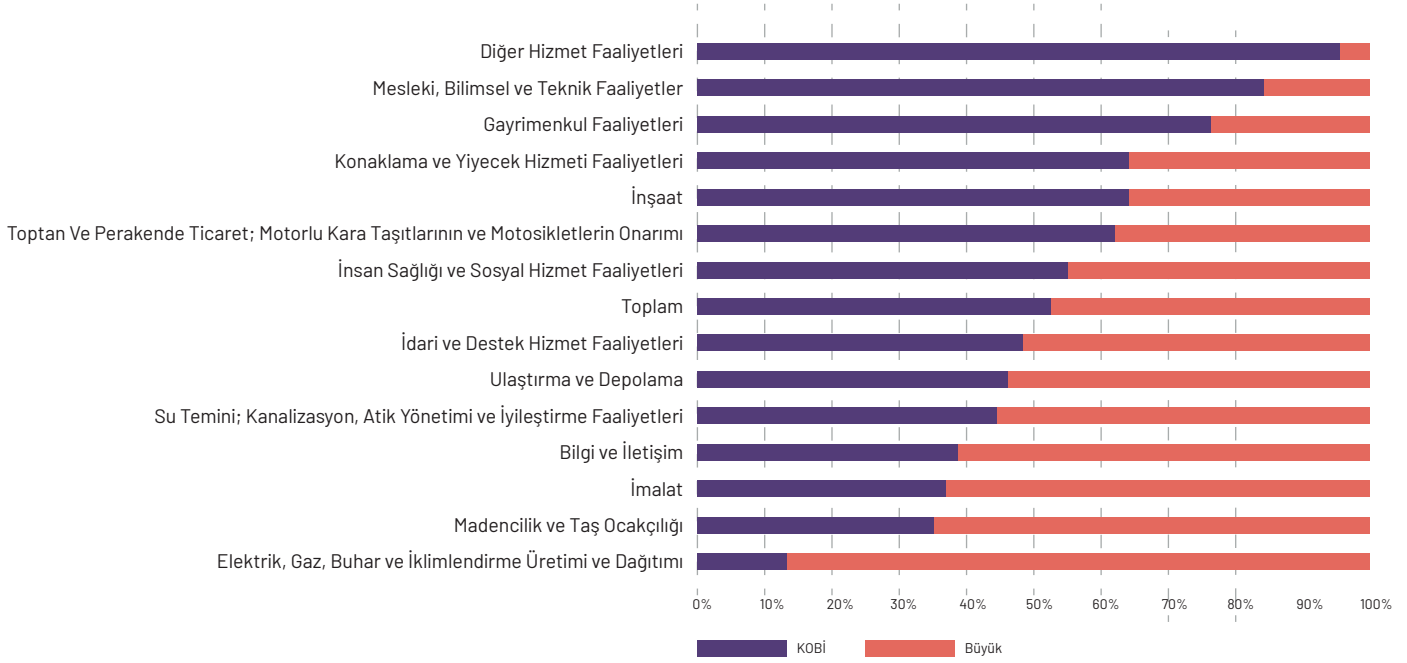
KOBİ'ler oluşturdıkları ciroya göre sıralandığında en çok faaliyet gösterdikleri sektörler toptan ve perakende ticaret (G), imalat sanayi (C), inşaat (F) ile ulaştırma ve depolama (H) sektörleridir. Bu sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'lerin tarım hariç oluşan toplam ciro içindeki payları yüzde 44 seviyesindedir. Bu dört sektörün toplam KOBİ cirosundaki payları ise yüzde 86 seviyesindedir. Toptan ve perakende ticaret sektörü KOBİ'lerin toplam cirosunun yarısından fazlasını oluşturmaktadır.

OECD ülkelerine baktığımızda da KOBİ'lerin genellikle, toptan ve perakende ticaret ve inşaat olmak üzere daha düşük giriş maliyetleri ve kaynak gereksinimleri olan hizmet sektörlerinde faaliyet gösterdikleri gözlenmektedir. Özellikle sermaye, beceri ve daha büyük ölçekli üretim gerektiren sektörlerde KOBİ aktivitesi daha azdır. Diğer taraftan, bazı bilgi ve beceri yoğun hizmet sunan reklamcılık, pazar araştırması ve diğer mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetlerin yanı sıra hukuk, muhasebe ve yönetim hizmetleri gibi sektörlerde küçük işletmeler hâkim olabilmektedir.

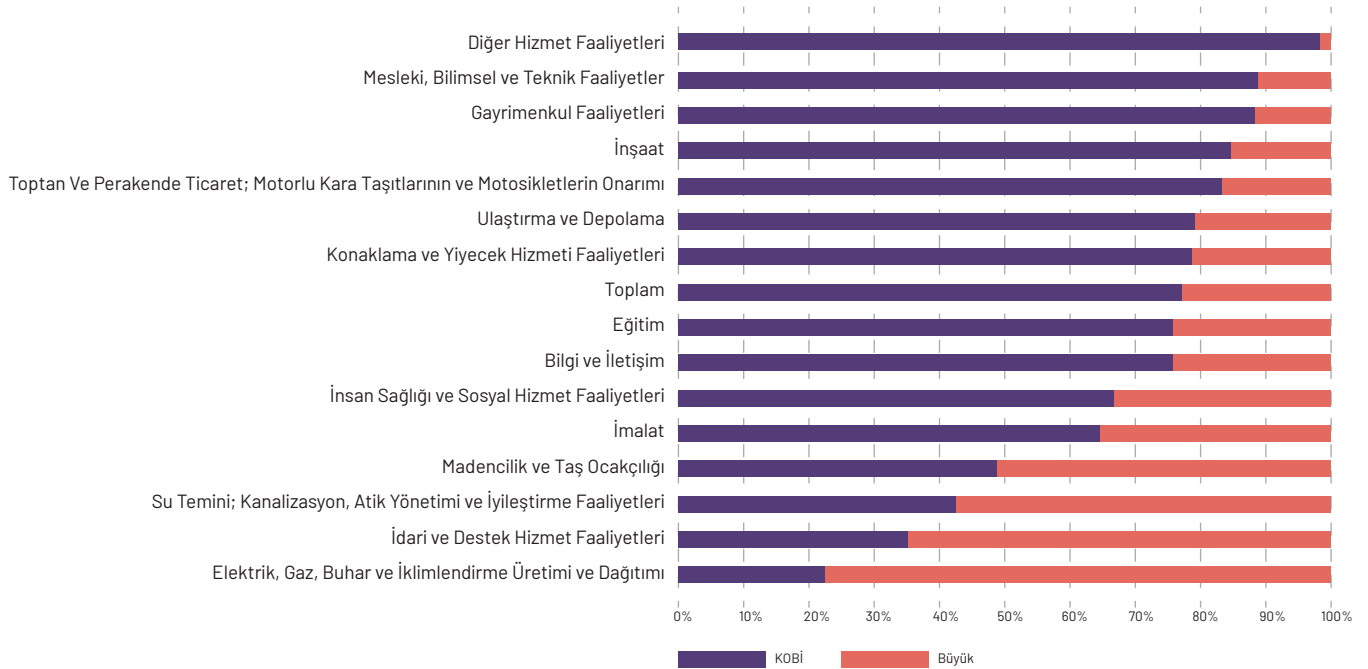
Şekil 1'de Türkiye'de de sektörel kısırıda cironun dağılımı incelendiğinde bazı sektörlerde KOBİ yoğunluğunun fazla olduğu göze çarpmaktadır. Örneğin diğer hizmet faaliyetleri sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin toplam sektörel cirodaki payları yüzde 96 iken, elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme sektörü cirosundaki payları yüzde 12 seviyesindedir. Şekil 2'de sunulan istihdam dağılımında da benzer bir tablo göze çarpmaktadır.



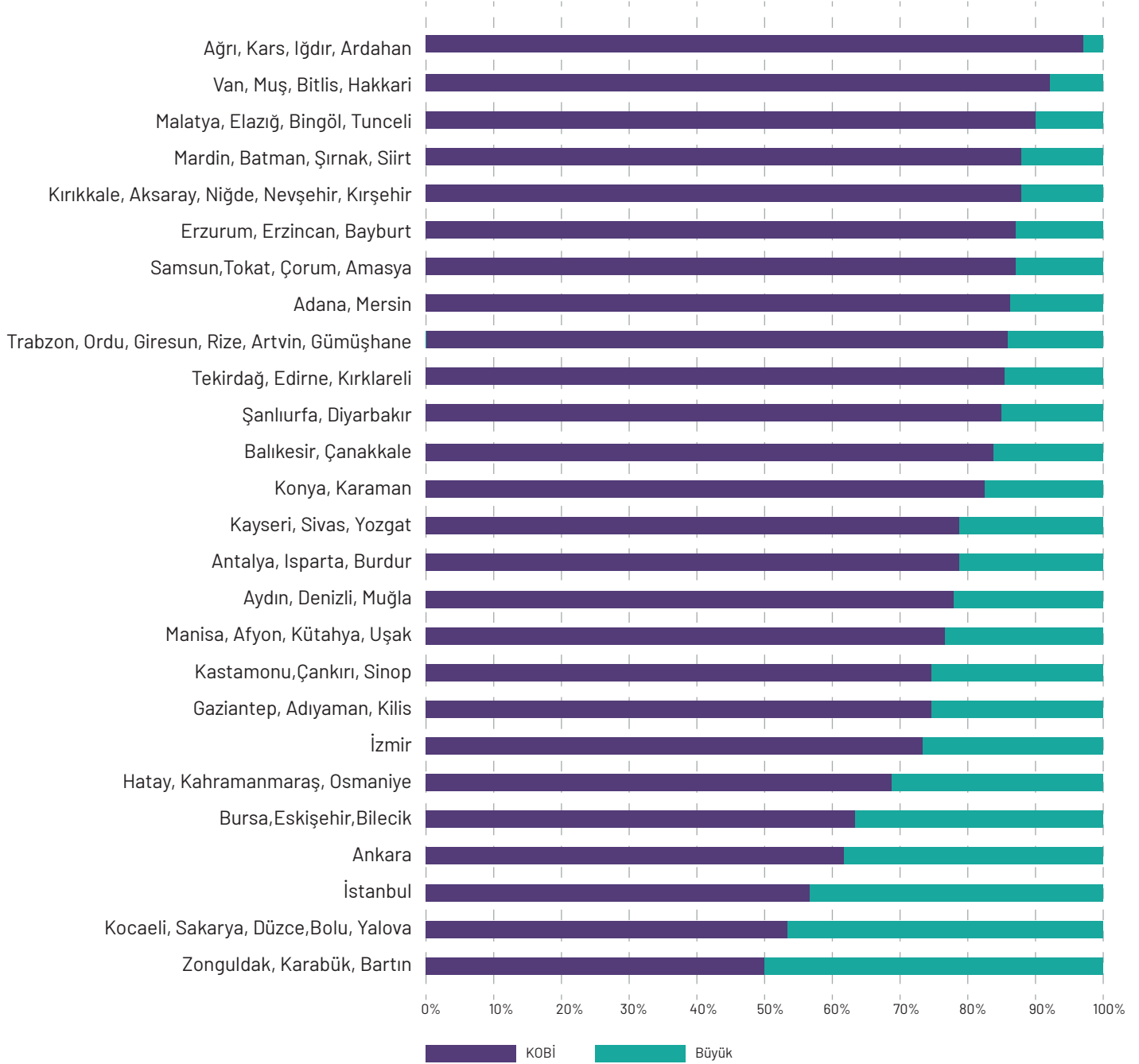
Şekil 1: Ciroya göre sektörel KOBİ dağılımı (2018)



Şekil 2: İstihdama göre sektörel KOBİ dağılımı (2018)



Şekil 3: Bölgesel ciroda KOBİ payı (tarım hariç)(2018)



2.2. Bölgesel Dağılım

2018 yılına ilişkin yıllık sanayi ve hizmet istatistiklerine göre KOBİ girişim sayılarının illere göre dağılımına baktığımızda, en fazla girişim merkezinin bulunduğu iller İstanbul (%25) Ankara (%7,3), İzmir (%6,4) ve Antalya (%4) olarak sıralanmaktadır. Bu illerde faaliyet gösteren KOBİ'ler toplam KOBİ sayısının yaklaşık yüzde 47'sini oluşturmaktadır. Tarım hariç sektörlerde bu dört ilde faaliyet gösteren KOBİ'ler toplam KOBİ cirosunun yaklaşık yüzde 61'ini oluşturmaktadır. Bu illerde faaliyet gösteren büyük şirketler ise büyük şirketler tarafından oluşturulan toplam cironun yaklaşık yüzde 74'ünü sağlamaktadırlar.

Büyük şirketlerin daha çok gelişmiş bölgelerde faaliyet göstermesine paralel az gelişmiş bölgelerde oluşturulan ekonomik faaliyetin büyük bir kısmı KOBİ kaynaklıdır. Örneğin Şekil 3'te Ağrı, Kars, Iğdır ve Ardahan illerini kapsayan (NUTS2 TRA2) bölgede tarım hariç ekonomik faaliyetin yüzde 97'si KOBİ'ler kanalıyla gerçekleşirken, İstanbul'da bu oran yüzde 57'dir.

Tablo 3'te NUTS2 bölge kırılımında baktığımızda da KOBİ'lerin en çok faaliyet gösterdiği sektör toptan ve perakende ticaret sektörüdür. İkinci sırada genellikle imalat sektörü, üçüncü sırada ise inşaat sektörü yer almaktadır. Buna ek olarak İstanbul dışında yer alan bölgelerde büyük şirketlerin daha az faaliyet göstermesine paralel perakende sektörünün cirosunun yüzde 90-100 arası KOBİ'ler tarafından oluşturulmaktadır.



Tablo 3: KOBİ'lerin bölgesel ölçekte en çok faaliyet gösterdiği sektörler (2018)

Bölge	NUTS2	Sektör 1	Ciro _{sb} / Toplam Ciro	Sektör 2	Ciro _{sb} / Toplam Ciro	Sektör 3	Ciro _{sb} / Toplam Ciro
İstanbul	TR10	G	%14,44	C	%4,78	F	%2,38
Tekirdağ, Edirne, Kırklareli	TR21	G	%0,42	C	%0,30	D	%0,08
Balıkesir, Çanakkale	TR22	G	%0,42	C	%0,14	F	%0,05
İzmir	TR31	G	%2,19	C	%0,87	F	%0,26
Aydın, Denizli, Muğla	TR32	G	%0,90	C	%0,37	F	%0,12
Manisa, Afyon, Kütahya, Uşak	TR33	G	%0,56	C	%0,34	H	%0,08
Bursa, Eskişehir, Bilecik	TR41	G	%1,26	C	%0,91	F	%0,20
Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu, Yalova	TR42	G	%1,56	C	%0,83	F	%0,23
Ankara	TR51	G	%2,67	F	%1,38	C	%0,84
Konya, Karaman	TR52	G	%0,81	C	%0,40	F	%0,11
Antalya, Isparta, Burdur	TR61	G	%0,90	N	%0,22	C	%0,20
Adana, Mersin	TR62	G	%1,42	C	%0,40	F	%0,19
Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye	TR63	G	%0,91	C	%0,31	F	%0,09
Kırıkkale, Aksaray, Niğde, Nevşehir, Kırşehir	TR71	G	%0,32	C	%0,10	H	%0,04
Kayseri, Sivas, Yozgat	TR72	G	%0,62	C	%0,26	F	%0,10
Zonguldak, Karabük, Bartın	TR81	G	%0,23	C	%0,08	F	%0,03
Kastamonu, Çankırı, Sinop	TR82	G	%0,10	C	%0,04	F	%0,02
Samsun, Tokat, Çorum, Amasya	TR83	G	%0,69	C	%0,16	F	%0,08
Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane	TR90	G	%0,48	C	%0,16	F	%0,11
Erzurum, Erzincan, Bayburt	TRA1	G	%0,15	F	%0,05	C	%0,02
Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan	TRA2	G	%0,10	F	%0,02	H	%0,01
Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli	TRB1	G	%0,25	F	%0,09	C	%0,08
Van, Muş, Bitlis, Hakkari	TRB2	G	%0,22	F	%0,12	C	%0,03
Gaziantep, Adıyaman, Kilis	TRC1	G	%0,99	C	%0,49	F	%0,11
Şanlıurfa, Diyarbakır	TRC2	G	%0,52	F	%0,17	C	%0,14
Mardin, Batman, Şırnak, Siirt	TRC3	G	%0,39	C	%0,09	H	%0,09

sb: sektör-bölge

2.3. Verimlilik

KOBİ'ler ile büyük şirketler arasındaki verimlilik düzeyinin çok yüksek olması ekonomik büyümenin ve gelir eşitsizliğinin giderilmesinin önünde önemli bir engeldir. Uzun dönemli büyümenin belirleyicisi olan verimliliğin sağlanması için KOBİ'lerin verimlilik sorunlarına odaklanan politikaların oluşturulması önem taşımaktadır. Tablo 4'te görüldüğü üzere işgücü verimliliğinin bir göstergesi olarak kabul edilen çalışan başına katma değer şirket büyüklüğü ile doğru orantılı artış kaydetmektedir. Türkiye kapsamında tarım dışı sektörlerde hesaplanan ortalama verimlilik KOBİ'lerde büyük şirketlerin yüzde 30'u olmakla birlikte bu bazı servis sektörlerinde yüzde 56'ya kadar çıkabilmektedir. Mikro işletmeler ve büyük şirketler arasında gözlenen verimlilik farkları oldukça fazladır. Özellikle imalat sanayinde hem sektör içi verimlilik düzeylerinin arttırılması, hem de yüksek verimlilik düzeyine sahip alt sektörlerde üretimin artırılması stratejik önem taşımaktadır (KOSGEB, 2015).

Büyük şirketler ve KOBİ'ler arasındaki verimlilik farkı ölçek ekonomisinin önem kazandığı imalat sanayinde genellikle servis sektörüne göre daha fazladır. OECD ülkelerinde 2008-2014 dönemini kapsayan bir analizde mikro işletmeleri verimlilik düzeyi imalat sektöründeki büyük ölçekteki şirketlerin verimlilik düzeyinin yaklaşık yüzde 40'ını oluştururken, servis sektöründe bu oran yüzde 68'e kadar çıkabilmektedir (Marchese vd., 2019). Servis sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ortalama verimlilikleri büyük şirketlere yakındır. İmalat sektörünün alt kategorileri incelendiğinde ise mikro ve büyük işletmeler arasındaki verimlilik farkları değişebilmektedir (Marchese vd., 2019). Genel olarak değerlendirildiğinde düşük sermaye yoğunluğu ve işgücü verimliliğine sahip olan perakende sektöründe KOBİ'ler ile büyük ölçekli işletmeler arasında verimlilik farklarının daha az olduğu gözlenmektedir.



KOBİ'lerde verimlilik artışı, yönetim becerileri, işgücü becerileri, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı, ARGE yatırımları gibi faktörlerle ilintilidir. Stratejik planlama, insan kaynakları yönetimi, muhasebe, pazarlama, lojistik ve kalite kontrolü gibi yönetim becerileri ve uygulamaları KOBİ'lerde verimliliği artıran faktörler olarak sıralanmaktadır.*

Diğer taraftan işgücünün beceri seviyesini artırmayı amaçlayan iş yeri temelli eğitimler verimliliği artırırken, şirketlerin yaşama şansını, bilgi ve teknoloji kullanımını ve uluslararası pazarlara açılımını da olumlu etkilemektedir.

Bunlara ek olarak KOBİ'lerde verimlilik artışında rol oynayan bir başka faktör de KOBİ'lerin global değer zincirlerine katılımıdır. Küresel değer zincirlerine katılım ile KOBİ'ler hem daha geniş bir müşteri tabanına sahip olurken hem de büyük firmalar kanalıyla teknoloji ve bilgiye erişim sayesinde üretkenlikleri artırmaktadırlar. KOBİ'lerin finansman erişiminde yaşadıkları sıkıntılar ve kayıt dışı ekonomi de düşük verimlilik ile ilintilidir. Kayıt dışı ekonomide faaliyet gösteren firmalarda verimlilik düzeyleri düşük ve niteliksiz işgücü kullanımı yaygındır. Gelişmekte olan ülkelerde kayıt dışı ekonomi firmaların maliyet avantajı sağlayarak hayatta kalma şanslarını artırırken düşük verimlilikle üretim modelinin yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Özellikle kayıt dışı ekonominin yaygın olduğu sektörlerde finansman erişim daha da zorlaşmaktadır.

* (Bloom ve Van Reenen, 2010; Peterson ve Van Fleet, 2004).

Tablo 4: Şirket büyüklerine göre çalışan başına katma değer (2019)

	KOBİ	Büyük	Toplam	KOBİ/Büyük Katma Değer Oranı (%)	Mikro/Büyük Katma Değer Oranı (%)
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	91.805	308.580	205.008	%29,8	%6,7
İmalat	67.322	208.779	119.678	%32,2	%12,1
Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtımı	616.587	650.248	642.911	%94,8	%50,8
Su Temini; Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetleri	-	247.720	179.188	-	%9,7
İnşaat	44.046	204.112	67.249	%21,6	%9,9
Toptan ve Perakende Ticaret	49.926	167.017	70.497	%29,9	%12,3
Ulaştırma ve Depolama	33.112	207.586	71.587	%16,0	%7,9
Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri	31.685	99.257	46.959	%31,9	%13,4
Bilgi ve İletişim	113.014	463.545	216.931	%24,4	%9,4
Gayrimenkul Faaliyetleri	88.624	423.947	122.183	%20,9	%3,3
Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler	59.787	154.525	68.714	%38,7	%25,7
İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri	47.437	64.215	58.258	%73,9	%39,1
Eğitim	40.714	108.767	60.551	%37,4	%16,1
İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri	50.853	86.809	63.366	%58,6	%55,7
Kültür, Sanat, Eğlence, Dinlenme ve Spor	296.562	693.401	348.517	%42,8	%3,4
Diğer Hizmet Faaliyetleri	12.888	91.134	13.615	%14,1	%8,8
Toplam	53.791	179.439	88.519	%30,0	%12,2

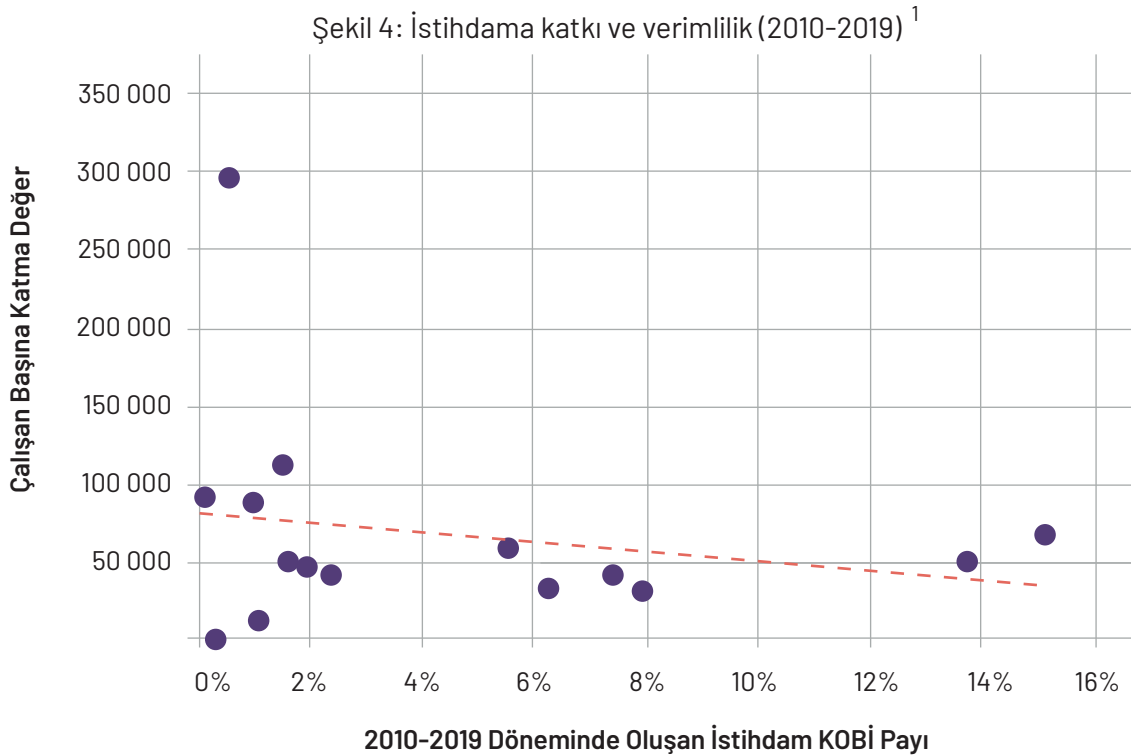
Tablo 5: Ölçek ve sektörel bazda şirketlerin istihdamdaki payları (yüzde, 2019)

	Mikro	Küçük	Orta	Büyük
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	%0,1	%0,1	%0,2	%0,4
İmalat	%5,0	%5,1	%6,3	%9,7
Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtımı	%0,0	%0,0	%0,1	%0,6
Su Temini; Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetleri	%0,1	%0,1	%0,1	%0,3
İnşaat	%2,9	%2,8	%1,9	%1,3
Toptan ve Perakende Ticaret	%12,3	%4,9	%2,7	%4,2
Ulaştırma ve Depolama	%4,7	%1,4	%0,8	%1,9
Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri	%3,6	%1,7	%1,2	%1,9
Bilgi ve İletişim	%0,4	%0,3	%0,3	%0,4
Gayrimenkul Faaliyetleri	%0,5	%0,1	%0,1	%0,1
Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler	%2,8	%1,0	%0,4	%0,4
İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri	%0,6	%0,7	%1,2	%4,7
Eğitim	%0,4	%0,7	%0,6	%0,7
İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri	%0,5	%0,6	%0,5	%0,9
Kültür, Sanat, Eğlence, Dinlence ve Spor	%0,3	%0,1	%0,1	%0,1
Diğer Hizmet Faaliyetleri	%1,6	%0,3	%0,1	%0,0
Toplam	%35,9	%19,9	%16,6	%27,6

2.4. İstihdam

KOBİ'ler istihdam yaratarak işsizlikle mücadelede önemli bir rol oynamaktadırlar. Türkiye'de tarım dışı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar tarafından sağlanan toplam istihdamın yüzde 72,4'ü KOBİ'ler tarafından oluşturulmaktadır. Ölçek bazında incelendiğinde mikro işletmelerin toplam istihdam içindeki payı yüzde 36, küçük işletmelerin yüzde 20, ve orta büyüklükteki işletmelerin payı yüzde 16,6 seviyesindedir. Tablo 5'de sektörel olarak baktığımızda da KOBİ'lerin yoğun olarak faaliyet gösterdiği toptan ve perakende ticaret, imalat, inşaat ve ulaştırma sektörlerinde sağlanan istihdam toplam istihdamın yaklaşık yüzde 50'sini oluşturmaktadır.

Global ekonomik krizi takiben 2010-2019 yılları arasında tarım dışı sektörlerde yaklaşık 4,7 milyon kayıtlı istihdam oluşturulmuş ve bu istihdamın yüzde 67'si KOBİ'ler tarafından sağlanmıştır. Mikro işletmeler toplam KOBİ kaynaklı istihdam büyümesinin yüzde 45'ini, toplam istihdam artışın ise yüzde 30'unu sağlamıştır. KOBİ'lerin istihdam yaratma potansiyelleri sektörel olarak oldukça farklılaşmaktadır. KOBİ kaynaklı istihdam artışının en çok imalat, toptan ve perakende ticaret, konaklama ve yiyecek hizmeti ile inşaat sektörlerinde gerçekleştiği gözlenmektedir. Sektör ve ölçek bazında baktığımızda ise en çok istihdam yüzde 7,4 ile imalat sanayinde faaliyet gösteren orta ölçekteki şirketlerde ve yüzde 6,8 ile toptan ve perakende ticaret sektöründeki mikro işletmelerde oluşmuştur.



¹ Medyan verimlilik düzeyi 50.853 TL/çalışan sayısı olarak hesaplanmıştır.

KOBİ'lerin istihdam yarattığı sektörler çoğunlukla ortalamanın altında üretkenlik seviyelerine sahiptir (OECD, 2019). Şekil 4, Tablo 4 ve Tablo 5'e göre Türkiye kapsamında da KOBİ'ler tarafından oluşturulan işlerin yaklaşık yüzde 70'i medyan verimlilik düzeyinin altında buluna sektörler kanalıyla oluşmuştur. KOBİ'lerin, özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) gibi hızlı büyüyen sektörlerde faaliyet gösteren firmaların oluşturulması yoluyla istihdam artışına katkı sağlama potansiyelleri bulunmaktadır. 2010-2019 döneminde bilgi ve iletişim sektörü kanalıyla KOBİ'ler tarafından oluşturulan istihdam toplam istihdam oluşumunun sadece yüzde 1,5'ini oluştururken, inşaat sektörü kaynaklı istihdam yeni istihdamın yüzde 7,4'ünü oluşturmuştur.

İstihdamın büyük bir kısmının mikro işletmeler tarafından oluşturulurken bu işletmeler aynı zamanda daha dayanıksız bir yapıya sahiptirler. Dolayısıyla yeni oluşan firmaların hayatta kalmaları ve bu sayede yaratılan istihdamın sürdürülebilir olması da önem taşımaktadır. Firmaların yaşama şansları firma verimliliği, yönetim becerileri, karlılık, yaş ve firmaya ilişkin finansal özellikler gibi içsel faktörlere bağlı olduğu gibi başta döviz kuru olmak üzere ülkenin makroekonomik göstergeleri ve sektörel dinamiklerle de ilgilidir.

Buna ek olarak yeni oluşan genç KOBİ'lerin hayatta kalmasın etkileyen faktörler uzun zamandan beri faaliyet gösteren KOBİ'lerden farklı olabilmektedir. Yeni faaliyete başlayan KOBİ'ler için satış büyüme hızı gibi ölçek etkilerine ilişkin belirleyiciler ile mali durum ve makroekonomik koşullar yaşça büyük firmalara göre hayatta kalmalarında göreceli olarak daha büyük öneme sahiptir. Diğer taraftan yaşça daha büyük KOBİ'lerin hayatta kalmasında teknoloji yoğunluğu belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır.*

*(Nunes vd., 2012).

2.5. İhracat

İhracat odaklı büyümenin KOBİ'ler kanalıyla gelişmesi ihracatın getirdiği yüksek maliyetler ve KOBİ'lerin mevcut finansal kısıtları nedeniyle sınırlı kalmaktadır. İhracat faaliyeti ulaşım, pazarlama ve reklam, gümrük ve mevzuata uyum süreci, satış ağı oluşturma gibi birtakım maliyetler doğurmaktadır. Bunun sonucu olarak bu maliyetleri karşılayabilen az sayıda firma ihracat yapabilmektedir. Yapılan ampirik çalışmalarda ihracatçıların daha verimli, daha büyük oldukları ve daha yüksek maaş ödedikleri gözlenmektedir (Aw ve Hwang, 1995; Bernard ve Jensen, 1997, 1999). İhracat ve verimlilik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda kendi kendine seçim (self selection) ve ihracat yoluyla öğrenme (learning by exporting) kavramları öne çıkmaktadır. Kendi kendine seçim hipotezine göre daha üretken firmalar, dış pazarlara satış yapmanın yüksek sabit maliyetlerini karşılayabildikleri için ihracatçı olabilmektedirler. İhracat yoluyla öğrenme hipotezi ise firmaların ihracat pazarlarına girdiklerinde yeni bilgi ve becerileri ihracat partnerlerinden öğrendiklerini ve bu şekilde üretkenlik düzeylerini arttırdıklarını iddia etmektedir. Yapılan çalışmalarda kendi kendine seçim hipotezinin öngörülerine paralel olarak belirli bir verimlilik düzeyinin üzerindeki firmaların ihracat yaptıkları gözlenmektedir (Aw vd., 2000). Literatürde ihracat yoluyla öğrenme hipotezini destekleyen bulgular da mevcuttur (De Loecker, 2007). Örneğin aynı endüstride faaliyet gösteren ihracatçı ve ihracatçı olmayan firmalar kıyaslandığında ihracatçıların toplam satış ve istihdamlarının daha fazla arttığı gözlenmektedir (Bernard ve Jensen, 1999).

Tablo 6'de ihracat yapan firmalara baktığımızda KOBİ'lerin yüzde 2,5'u ihracat yaparken, büyük firmaların yaklaşık yarısının ihracat faaliyetinde bulunduğu gözlenmektedir. İhracat yapan girişim sayısı yüzdesi ölçek ile doğru orantılı olarak artış kaydetmektedir. 2019 yılında en fazla ihracatçı KOBİ'nin bulunduğu sektör yüzde 46 ile perakende ticaret sektörü olmuştur. KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilen ihracatın sektörel dağılımına baktığımızda 2019 yılında KOBİ'lerin gerçekleştirdiği toplam ihracatın yüzde 58,4'lük bölümü ticaret sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilirken, sanayi sektöründeki KOBİ'ler ihracatın yüzde 37,5'lük bölümünü gerçekleştirmiştir. Büyük ölçekli girişimlerde ise 2019 yılında ihracatta en büyük payı yüzde 69,3 ile sanayi sektörü alırken, bunu yüzde 29,4 ile perakende ticaret izlemektedir.

KOBİ'lerin ihracat faaliyetine ilişkin karşılaştıkları başlıca engeller KOBİ'lerin düşük verimlilik düzeylerine paralel gözlenen rekabet dezavantajı; yetersiz uluslararası deneyim, organizasyonel sorunlar; hedef pazarlara ilişkin bilgi eksikliği ve bilgiyi edinmedeki zorluklar; ihracat pazarındaki talep yetersizliği, makroekonomik dengesizlikler ve devlet tarafından sağlanan yetersiz teşvikler olabilmektedir.*

*(Paul vd. 2017).

Firmaların ihracat yapma eğilimi aynı zamanda finansal durumları ile yakından ilgilidir. İhracata ilişkin maliyetlerin peşin ödenmesi gerektiğinden, ihracatçı firmaların işletme sermayesi gereksinimleri, sadece iç piyasada satış yapan firmalarinkinden daha yüksektir. Bunun sonucu olarak ihracatçı firmalar daha yüksek finansmana ihtiyaç duymaktadırlar. Özellikle genç ve küçük firmalar daha riskli ve genellikle yeterli iç ve dış teminattan yoksun oldukları için büyük ve eski firmalardan daha fazla kredi kısıtlamalarına maruz kalmaktadırlar.*

* Beck ve Demirgüç-Kunt 2006).

Kredi kısıtları özellikle KOBİ'lere ilişkin desteklerinin yetersiz olduğu gelişmekte olan ülkelerde daha önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla ihracat yapma eğilimi firmanın verimliliği ile ilişkili olmanın yanında finansal kısıtlar ile de yakından ilgilidir. Hatta bazen belirli bir verimliliğin üzerinde olmalarına rağmen likiditesi yetersiz olan firmaların ihracat pazarlarına girmeleri mümkün olamamaktadır.*

*(Berman ve Hericourt, 2010).

Tablo 6: İhracat yapan girişim sayısı ve toplam içindeki yüzdeleri (2019)

	Tarım-dışı	B-E	G
İhracat Yapan Girişimler			
Mikro	38.430	11.802	21.002
Küçük	30.728	14.394	13.447
Orta	10.520	6.395	3.354
KOBİ Toplamı	79.678	32.591	37.803
Büyük	3.373	2.273	798
Toplam içindeki yüzdeleri (%)			
Mikro	1,3	3,3	1,9
Küçük	14,8	30,4	18,9
Orta	30,8	54,6	36,0
KOBİ Toplamı	2,5	7,9	3,2
Büyük	46,9	74,4	53,4

Dijital dönüşüm, dış ticaretin gerektirdiği maliyetleri sınırlamada etkin bir strateji olarak öne çıkarken aynı zamanda KOBİ'lerin küresel ekonomiye katılımı kolaylaştıran platformları sunarak ihracata katkı sağlamaktadır. Bugün küresel değer zincirleri sayesinde üretim süreci farklı ülkelerde parçalara ayrılarak, her firmanın göreceli avantaj gösterdiği adımda üretim sürecine katıldığı bir yapı oluşmuştur. Küresel değer zincirlerinde daha çok büyük ve çokuluslu şirketler baskın olsa da, küçük ölçekteki firmalar da bu değer zincirlerinde esnek üretim yapıları sayesinde avantaja sahiptirler. KOBİ'ler küresel değer zincirlerine katılım sayesinde de ihracat faaliyetlerini güçlendirebilmektedirler.

2.6. İnovasyon

İnovasyon, yeni bir ürün, hizmet veya sürecin oluşturulması, geliştirilmesi veya uygulanması olarak tanımlanmaktadır. KOBİ'lerin değişen pazar koşullarına ve müşteri taleplerine uyum sağlamaları ve bu değişen şartlarda rekabetçi kalabilmeleri inovatif çözümlerle mümkündür. KOBİ'ler için inovasyon ortamının sağlanması teknoloji yatırımları, işletme yönetimi, finansal koşullar, işgücünün beceri ve eğitim seviyesi ile yakından ilgilidir.

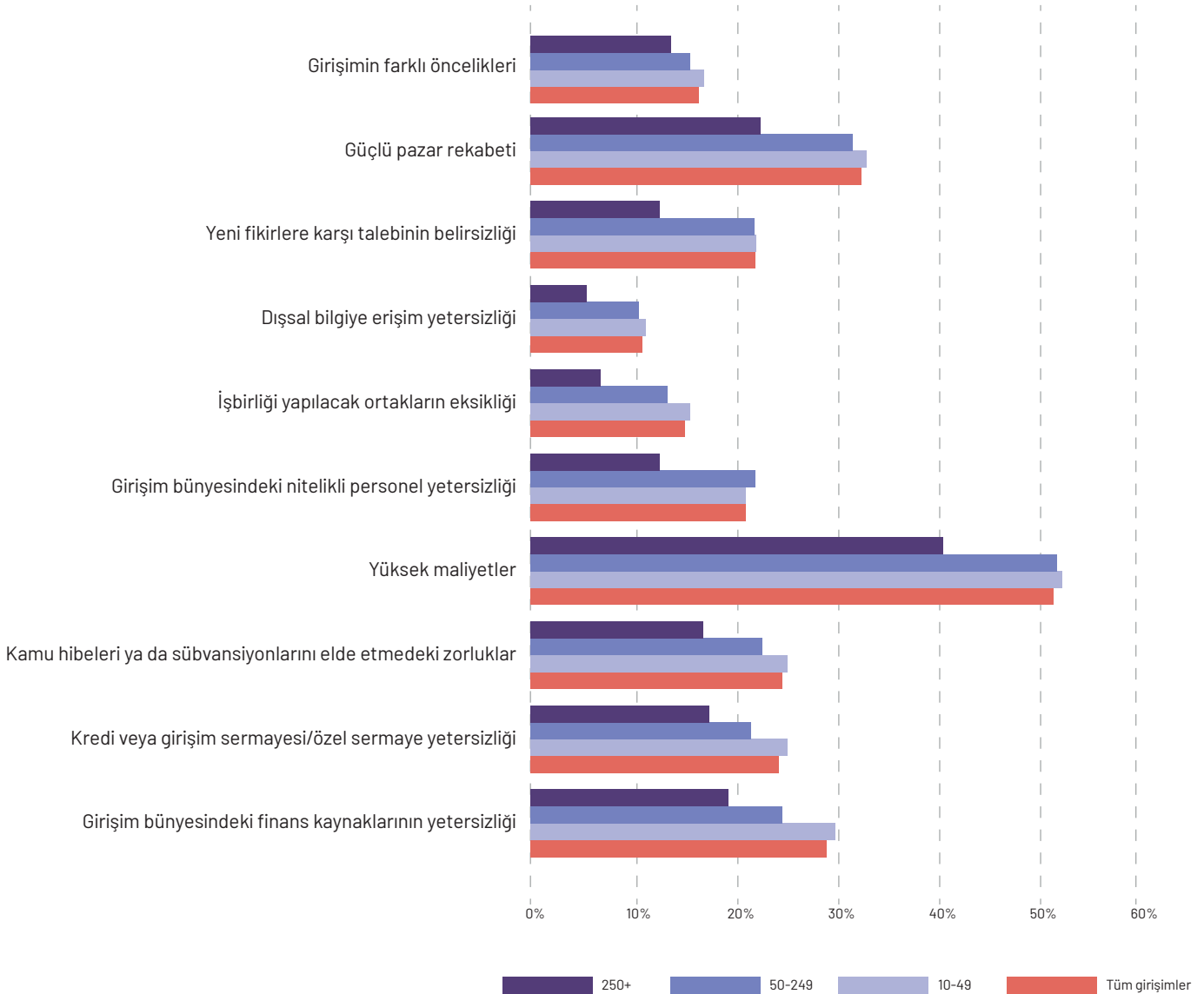
KOBİ'lerin yaptıkları yatırımlar sonucu kısa vadeli beklentilerinin yüksek olması ve yüksek bütçeli yatırımları gereksiz görmeleri Türkiye'de KOBİ'ler tarafından yapılan ARGE ve inovasyon faaliyetlerinin yetersiz olmasının başlıca nedenleridir (KOSGEB, 2015). 2016-2018 dönemini kapsayan ve 10 ve daha fazla çalışanı olan girişimleri kapsayan TÜİK Yenilik Araştırması sonuçlarına göre firmaların yüzde 36'sının yenilik faaliyetlerinde bulunduğu gözlenmektedir. Yenilik faaliyeti ürün veya iş süreci yeniliği olarak sınıflandırılırken bu kategorilerde toplam yenilik faaliyetinde bulunan firma yüzdesi ölçek ile doğru orantılı bir artış sergilemektedir. Çalışan sayısı 10-49 olan girişimlerin yüzde 33,9'u, 50-249 çalışanı olan girişimlerin yüzde 43,3'ü, 250 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerin ise yüzde 58,2'si yenilik faaliyetinde bulunmuştur. Sektörel bazda incelendiğinde ise sanayi sektöründe yenilik faaliyetlerinde bulunan girişimlerin oranı hizmet sektöründen daha fazladır. Şekil 5'te yenilik faaliyeti önündeki engellere bakıldığında firmaların yüzde 52,7'si yüksek maliyetleri, yüzde 32,9'u güçlü pazar rekabetini ve yüzde 29'u ise girişim bünyesindeki finans kaynaklarının yetersizliğini başlıca engeller olarak belirtmiştir.

KOBİ'lerin inovasyon yapabilmeleri için öncelikli olarak teknoloji yatırımlarını büyüme stratejilerinin odağına koymaları önem taşımaktadır. İnovasyonun önkoşullarından biri olan ARGE yatırımlarının Türkiye'de toplam GSYH içindeki payı yaklaşık yüzde 1 ile, yüzde 2,4 olan OECD ortalamasının oldukça altındadır. 2019 yılında gerçekleşen 45,9 milyar tutarındaki ARGE harcamasının yüzde 64'ü mali ve mali olmayan şirketler tarafından yapılmıştır. Bu harcamaların sektörel dağılımına baktığımızda imalat sektörü ve bilgi ve iletişim sektörü sırasıyla toplam ARGE harcamalarının yüzde 61 ve yüzde 26'sını oluşturmaktadır. Finansman tarafında toplam ARGE harcamalarının yüzde 84'ü firmaların kendi öz kaynakları ile finanse edilmiştir. Ölçek bazında incelediğimizde toplam ARGE harcamalarının yüzde 33'ünün KOBİ'ler tarafından yapıldığı gözlenmektedir. OECD ülkelerinde genelinde, işletmelerin yaptığı ARGE yatırımlarında KOBİ payına ilişkin medyan değer yüzde 35'tir.

TÜİK Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması sonuçlarına göre Türk firmalarının yüzde 95 ve üzeri her ölçekte internet erişimine sahipken, web sitesi olan girişimlerin oranı çalışan sayısı 10-49 olan küçük

işletmelerde yüzde 49,2, orta büyüklükteki işletmelerde yüzde 74, büyük işletmelerde ise yüzde 89 seviyesindedir. İnternet erişimi olan firmalar incelendiğinde ise bu firmalar içinden bilgisayar ağları üzerinden mal/hizmet siparişi alan büyük firmaların oranı yüzde 24,2, küçük ölçekteki firmaların oranı yüzde 9,2, orta büyüklükteki firmaların oranı ise yüzde 10,5 seviyesindedir.

Şekil 5: Yenilik faaliyeti önündeki engeller (2016-2018)

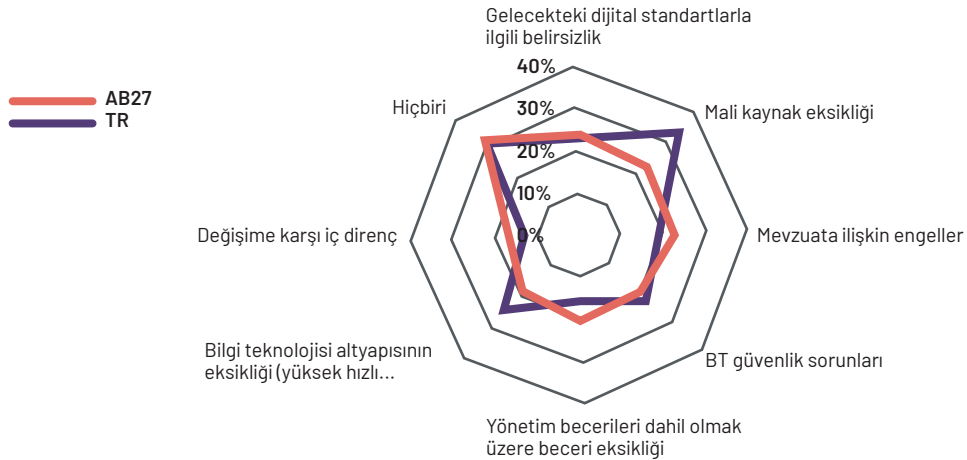


Dijitalleşme, bilginin yayılmasını hızlandırarak küçük ölçekteki firmaların hızlı bir şekilde büyümesini desteklemekte ve yeni iş modellerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (OECD, 2017). Covid 19 ile başlayan “yeni normalde” dijital ödemelerde artış yaşanırken hem tüketici hem de üreticiler tarafında önemli değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Bu yeni dönemde tüketicilerin ürün seçimlerindeki esnek yapıları öne çıkarken, firmaların adaptasyon sağlamak amacıyla iş modellerini değiştirmeleri ile oluşan rekabetçi ortamda dijitalleşmenin önemi artmıştır. Dünya Bankası tarafından yapılan 51 ülke ve yaklaşık 10000 şirketi kapsayan bir çalışmada pandemi döneminde firmaların yaklaşık yüzde 34’ünün internet, sosyal medya ve dijital platformlarını kullanımlarını arttırdığını ve firmaların yüzde 17’si pandemiye yanıt olarak yeni ekipman, yazılım veya dijital çözümlere yatırım yaptığı gözlenmektedir. Dijital platformların kullanımındaki bu artışın ayrıca ülkeler arasında oldukça heterojen olduğu ve firma büyüklüğü ile ilişkili olduğu gözlenmektedir. Dijital teknolojileri kullanma ve artırma olasılığı ve ayrıca dijital çözümlere yatırım yapma olasılığı firma büyüklüğü ile doğru orantılı şekilde artmaktadır (Apedo vd. 2020).

Türkiye’de KOBİ’lerin yaklaşık yüzde 34’ü finansal kaynak eksikliğini dijitalleşme önündeki en büyük engel olarak belirtmektedir. Şekil 6’da dijitalleşme önünde diğer engellere bakıldığında bilişim teknolojileri altyapı eksikliği, gelecekteki dijital standartlarla ilgili belirsizlik, bilişim teknolojilerine ilişkin güvenlik sorunları olarak sıralanmaktadır. Yüksek dijitalleşme gösteren firmaların özellikleri incelendiğinde start-up’ların yüzde 36,2’si bu gruba girmektedir. Ayrıca büyüme gösteren, yüksek ciroya sahip, global değer zincirinde yer alan, endüstri kümesi veya başka bir KOBİ iş destek kuruluşuna üye olan firmaların daha yüksek dijitalleşme performansı gösterdiği gözlenmektedir. Buna ek olarak daha büyük ölçekteki KOBİ’ler, scale-up’lar, melek yatırımcı ortağı bulunanlar, bilgi ve iletişim sektörü ile finans ve sigortacılık sektörlerinde faaliyet gösteren KOBİ’ler daha yüksek dijitalleşme oranlarına sahiptir.²

Şekil 6: Dijitalleşme önünde engeller (2020)

Aşağıdakilerden hangisi, eğer varsa, kuruluşunuzda dijitalleşmenin önünde bir engeldir?



² Bkz. Flash Eurobarometer 486, https://data.europa.eu/euodp/en/data/dataset/S2244_486_ENG.

KOBİ'ler ayrıca dijital ekonominin bir parçası olan yeni teknolojilerden yararlanamamaktadır. 2020 TÜİK Bilişim Teknolojileri Araştırması sonuçlarına göre ücretli bulut bilişim kullanım oranı küçük ölçekteki firmalarda yalnızca yüzde 11 iken büyük şirketlerde yüzde 41 seviyesindedir. Üç boyutlu yazıcı ve robot bilişim teknolojileri gibi diğer gelişmiş teknolojilerin kullanımına baktığımızda da kullanım oranları KOBİ'lerde oldukça düşük seyretmektedir.

Yeni teknolojiler KOBİ'ler için verimliliklerini artırma kanalıyla bir fırsat oluştururken aynı zamanda önemli bir tehdit olarak da değerlendirilmektedir. Yeni teknolojilerin üretim süreçlerine entegre olması ile bu dönüşümü sağlayamayan KOBİ'lerin rekabetçilik düzeyleri azalacaktır. Teknolojik gelişmelerle birlikte iş süreçlerinin değişmesi ve buna paralel işgücü piyasasında rutin görevleri içeren bazı işlerin yok olması beklenmektedir. Bunun sonucu olarak yeni iş tanımlarının ve hatta mesleklerin ortaya çıkması da söz konusudur. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'ni konu alan bir çalışmada çoğu KOBİ'ler tarafından sağlanan özellikle imalat, lojistik ve idari destek sektörlerindeki işlerin yüzde 47'sinin önümüzdeki 20 yıl içinde, yüksek otomasyon riskine maruz kalacağı değerlendirilmektedir (Pascual-Ramsay, 2015). McKinsey tarafından yapılan başka bir çalışmada mesleklerin, ihtiva ettiği görevler incelenmiş ve bu mesleklerin yaklaşık yüzde 60'ının içerdiği görevlerin yüzde 30'luk kısmının otomasyona tabii olacağı tahmin edilmiştir (Manyika vd., 2017). Bu çerçevede değerlendirildiğinde,

firmaların robot, otomasyon, yapay zekâ, büyük veri analitiği gibi yeni teknolojileri etkin bir şekilde kullanmaları önem taşımaktadır. Bu sürece uyum sağlayamama durumunda özellikle imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin rekabet düzeylerini tehlikeye girmesi ve sağladıkları istihdam olanaklarının azalması ihtimali bulunmaktadır (Asgary vd., 2020).

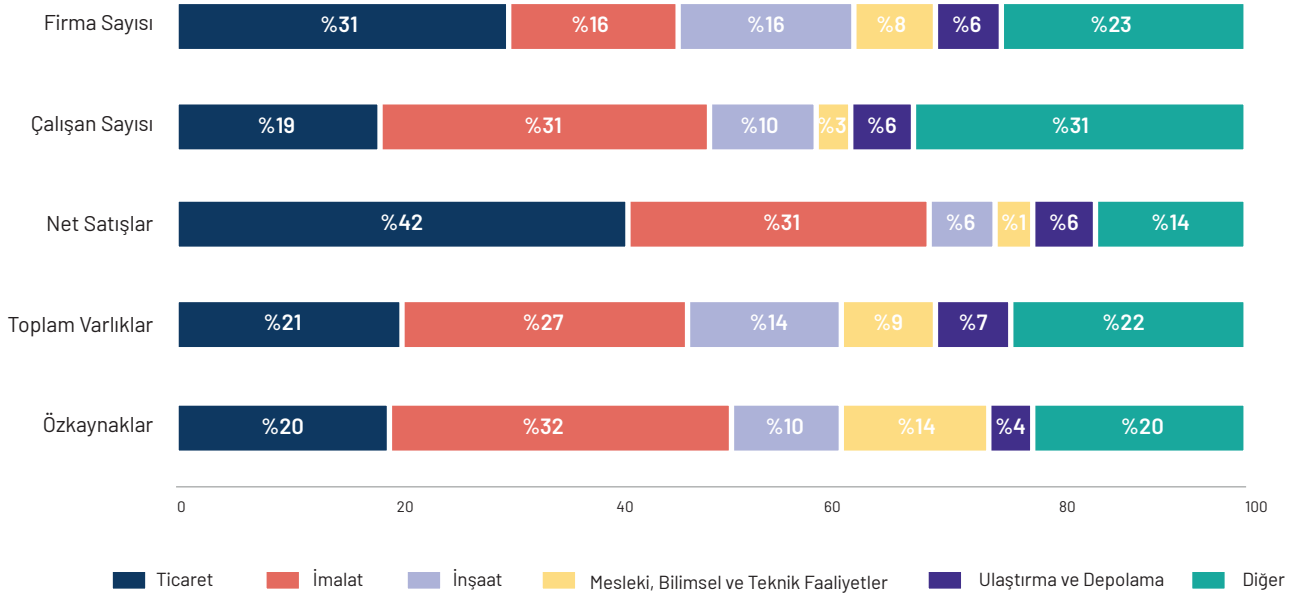
Teknolojik dönüşüm ile birlikte yüksek becerili işgücüne ihtiyacın artması ve buna paralel yüksek beceri düzeyindeki işçileri istihdam eden firmaların bu dönüşümün etkilerinden daha fazla yararlanması beklenmektedir. Yüksek becerili işgücü inovasyon ekosistemini oluşmasında ve verimliliğin artırılmasında önemli bir faktör olsa da KOBİ'ler nitelikli işgücü bulmak için uygun iş ortamını sağlayamadıkları veya bazı bölgelerde arz yönlü unsurlar nedeniyle güçlük yaşamaktadırlar. Arz yönünden değerlendirildiğinde Türkiye yetişkin okuryazarlığı, eğitimi ve beceri seviyesi açısından diğer OECD ülkelerinin gerisinde bir performans sergilemektedir. OECD tarafından yürütülen yetişkin becerileri araştırmasında sözel beceriler, sayısal beceriler ve teknoloji zengin ortamda problem çözme becerileri değerlendirildiğinde Türkiye ortalamasının oldukça altında performans göstermektedir. Örneğin teknoloji zengin ortamda problem çözme becerileri kapsamında Türkiye'deki yetişkinlerin yüzde 46,7'sinin en düşük düzeyde yeterlilik gösterdiği gözlenirken, bu oran OECD ortalaması olan yüzde 10,9'un oldukça altındadır (OECD, 2016).



3. KOBİ'lerin Mali Görünümleri

Bu bölümde KOBİ'lerin finansal yapıları Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nın yayınladığı sektör bilançoları verileri ile mikro, küçük, orta ve büyük işletme ayrımında ele alınmaktadır.³ Yapılan sektörel analizde KOBİ'lerin en çok faaliyet gösterdiği toptan ve perakende ticaret, imalat ve inşaat sektörleri incelenmektedir. Şekil 7'de görüleceği üzere bu sektörler firma sayısı, çalışan sayısı, net satışlar ve toplam varlıklar kalemlerinin her birinin en az yüzde 60'ını oluşturmaktadır.

Şekil 7: Firma sayısı, çalışan sayısı, net satışlar, toplam varlıklar ve özkaynaklar bazında şirketlerin sektörel ayrımı (2019)⁴



³ Sektör bilanço verileri geçmiş yıllarda bankalarla kredi ilişkisi olan sınırlı sayıda firmayı kapsarken, son dönemde Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) ile yürütülen ortak bir çalışma ile idari kayıtları kapsayacak şekilde genişletilerek yayımlanmıştır. Sektör bilanço verileri TÜİK tarafından yayımlanan iş kayıtları verileri ile kıyasladığımızda daha az sayıda mikro işletmeyi kapsamaktadır ve ölçek bazında büyük, orta ve küçük işletme sayısı değişebilmektedir.

⁴ TCMB sektör bilançoları temel göstergelerinden alınmıştır: <http://www3.tcmb.gov.tr/sektor/2020/#/tr>.

Şekil 8: Mikro, küçük, orta ve büyük işletmelerin mali bilanço büyüklüğü (2019)



Şekil 8’de mikro, küçük, orta ve büyük işletmelerin imalat, inşaat ve ticaret sektörlerindeki mali bilanço büyüklükleri verilmiştir. İmalat sanayinde büyük şirketlerin toplam mali bilanço büyüklükleri sektördeki toplam bilanço büyüklüğünün yüzde 69’una tekabül etmektedir. Mikro işletmeler sayıca imalat sanayinin yüzde 50’den fazlasını oluşturmalarına rağmen mali bilanço büyüklüklerinin sektördeki toplam bilanço büyüklüğüne oranı sadece yüzde 2’dir. Benzer bir dağılım inşaat sektöründe faaliyet gösteren mikro ve büyük firmalarda da görülmektedir. Orta ve küçük şirketlerin toplam bilanço büyüklüğünün toplam sektörel bilanço büyüklüğüne oranı imalat sanayinde yüzde 29 inşaat ise yüzde 35’dir. Buna karşın ticaret sektöründeki mali bilanço büyüklüklerinin dağılımı daha dengeli görülmektedir. Şekil 8 ticaret sektöründeki büyük ve küçük şirketler arasındaki mali bilanço büyüklük farkının imalat ve inşaat sektöründen daha küçük olduğunu işaret etmektedir.

Tablo 7: Şirket büyüklükleri ve sektörlere göre ortalama bir şirketin ana bilanço büyüklükleri (Bin TL, 2019)

	Mikro			Küçük		
	İmalat	İnşaat	Ticaret	İmalat	İnşaat	Ticaret
Dönen Varlıklar	659	659	686	5,126	5,114	6,277
Duran Varlıklar	175	151	126	1,678	1,458	1,275
Toplam Aktifler	834	758	812	6,804	6,572	7,551
Kısa Vadeli Yabancı Kay.	552	476	524	3,984	4,156	4,690
Uzun Vadeli Yabancı Kay.	71	86	76	878	1,052	922
Öz Kaynaklar	210	195	212	1,942	1,363	1,940
Toplam Pasifler	834	758	812	8,804	6,572	7,551
	Orta			Büyük		
	İmalat	İnşaat	Ticaret	İmalat	İnşaat	Ticaret
Dönen Varlıklar	25,742	28,738	35,014	335,544	375,093	315,982
Duran Varlıklar	10,963	10,475	8,655	186,430	204,062	112,978
Toplam Aktifler	36,706	39,213	43,669	521,975	579,156	428,960
Kısa Vadeli Yabancı Kay.	17,416	23,905	25,982	221,405	285,152	241,762
Uzun Vadeli Yabancı Kay.	5,806	7,444	5,769	120,639	183,698	65,551
Öz Kaynaklar	13,484	7,864	11,918	179,931	110,306	121,647
Toplam Pasifler	36,706	39,213	43,669	521,975	579,156	428,960

Tablo 7 ortalama bir mikro, küçük, orta ve büyük işletmenin imalat, inşaat ve ticaret alanındaki bilanço ana kalemlerini göstermektedir. Tablo 7'deki bilanço kalemleri sektör ve şirket büyüklüğüne göre toplam bilanço büyüklerinin o büyüklükteki şirketlerin sektördeki sayısını bölünmesiyle bulunmuştur. Örnek vermek gerekirse imalat sanayindeki mikro bir şirketin ortalama mali bilanço büyüklüğü 834 bin liradır. Tablo 7'den de görüleceği üzere ticaret sektöründeki büyük şirketlerin ortalama bilanço büyüklükleri inşaat ve imalat sanayindeki şirketlerden daha azdır. Ticaret alanındaki orta ve küçük şirketlerin bilanço büyüklükleri ise inşaat ve imalat sanayindeki aynı ölçekteki şirketlerden daha fazladır. Genel olarak şirket büyüklüğü arttıkça duran varlıkların toplam aktifteki oranı artmaktadır. İmalat sanayinde ortalama bir mikro şirketin 175 bin liralık duran varlığı varken ve bu rakam toplam aktiflerinin yüzde 21'ini oluştururken aynı sektördeki büyük ölçekteki bir şirketin ortalama duran varlıkları 186 milyon civarındadır ve bu rakam toplam aktiflerinin yüzde 35,7'sini oluşturmaktadır. İnşaat ve ticaret sektörlerinde de benzer bir eğilim vardır.

Tablo 8: Şirket büyüklükleri ve sektörlere göre ortalama bir şirketin ana kredi kalemleri ve bunların yabancı para cinsinden kısımları (Bin TL, 2019)

	Mikro			Küçük		
	İmalat	İnşaat	Ticaret	İmalat	İnşaat	Ticaret
Nakdi Kredi	75,2	62,4	97,6	910,1	566,4	1.047,6
- YP	6,0	1,3	5,3	86,3	22,4	64,7
Gayri Nakdi Kredi	15,7	29,2	30,8	200,3	267,6	400,5
- YP	0,9	3,8	1,1	41,0	24,3	36,5
Tasviye Olunacak Kre.	19,0	20,2	20,2	104,4	123,2	94,4
- YP	0,5	0,3	1,2	3,3	1,3	2,3
Toplam	109,8	111,8	148,5	1.214,8	957,1	1.542,5
	Orta			Büyük		
	İmalat	İnşaat	Ticaret	İmalat	İnşaat	Ticaret
Nakdi Kredi	6.806,7	3.800,0	6.736,6	148.109,8	112.494,5	95.314,7
- YP	1.923,9	769,1	1.038,8	101.110,3	75.377,7	45.300,2
Gayri Nakdi Kredi	2.187,2	2.988,2	3.161,5	69.401,7	94.476,9	43.974,9
- YP	1.030,5	558,5	620,1	57.943,0	60.473,0	23.875,1
Tasviye Olunacak Kre.	607,4	1.053,1	606,7	3.116,9	9.524,7	4.188,4
- YP	52,8	92,6	17,2	250,2	574,1	300,7
Toplam	9.601,3	7.841,3	10.504,8	220.628,4	216.496,1	143.478,0

Küçük şirketlerin teminat olarak gösterecek varlıklarının azlığı banka kredisine ulaşmalarını zorlaştırabilmektedir (Yılmaz, 2016; Civelek ve Dursun, 2018). İmalat sanayinde faaliyet gösteren mikro ve küçük şirketler büyük şirketlere kıyasla daha yüksek kaldıraç ve daha düşük finansman oranıyla faaliyet göstermektedir. Bu da bu şirketleri daha riskli hale getirmektedir. Ticaret sektöründe de imalat kadar olmasa da benzer bir tablo gözlemlenirken buna sektörün yapısının farklı olması nedeniyle inşaatta rastlanmamaktadır. Yine imalat sektöründeki mikro ve küçük şirketlerin aynı sektördeki büyük şirketlere göre likidite oranlarının zayıf olduğu ve bunun kısa vadeli borçlarını ödeyebilme gücünü zayıflattığı gözlenmektedir.

Tablo 9: Şirket büyüklükleri ve sektörlere göre karlılık oranları (2019)

	Mikro			Küçük		
	İmalat	İnşaat	Ticaret	İmalat	İnşaat	Ticaret
Ekonomik Rantibilite	2,5	-1,9	2,1	7,0	2,8	5,8
Karlılık Oranı	0,9	-1,2	0,6	2,2	0,8	1,6
Faaliyet Kar Marjı	2,6	1,1	1,5	4,5	3,5	2,9
Net Kar Marjı	1,8	0,2	1,0	2,3	1,7	1,4
Faaliyet Giderleri Or.	23,7	25,8	23,5	11,9	12,1	11,8
	Orta			Büyük		
	İmalat	İnşaat	Ticaret	İmalat	İnşaat	Ticaret
Ekonomik Rantibilite	13,6	3,1	8,7	20,8	2,7	10,4
Karlılık Oranı	4,3	0,9	2,0	6,0	0,6	2,5
Faaliyet Kar Marjı	6,6	4,7	4,0	9,2	7,3	4,5
Net Kar Marjı	3,5	2,2	1,4	5,4	3,2	1,8
Faaliyet Giderleri Or.	9,6	9,1	9,8	9,4	10,6	12,7

⁵ Finansal kaldıraç oranı = Yabancı kaynaklar toplamı/Toplam aktifler; Finansman oranı = Özkaynaklar/Yabancı kaynaklar toplamı

Tablo 8’de şirketlerin nakdi, gayri nakdi ve tasfiye olunacak kredileri ve bunların ne kadarını yabancı para cinsinden olduğu verilmiştir. Borç dolarizasyonu Türkiye’de çok tartışılan bir konudur.*

Yabancı para cinsinden krediler finansal kırılganlığa ve kriz zamanları bilanço üzerinde tahribata neden olsa da Türk Lirası cinsinden uzun

vadeli kredi bulmanın zorluğu nedeniyle yabancı para cinsinden krediler şirketlerin finansmanı kolaylaştırmaktadır*

Bu da finansal risklerin iyi yönetildiğinde yabancı para cinsinden uzun vadeli kredilerin işletmeler için yararlı olduğuna işaret etmektedir.

Yabancı para cinsinden kredilere bakıldığında küçük ve mikro işletmelerin yabancı para cinsinden kredi oranı bir hayli düşüktür buna karşılık büyük şirketlerin kullandığı kredilerin özellikle imalat ve inşaatla büyük çoğunluğu yabancı para cinsinden kredilerden oluşmaktadır.

* (Alp, 2013; Taşseven ve Çınar, 2015; İncekara vd., 2017).

* (Toraganlı ve Yalçın, 2016)

Ayrıca KOBİ'lerin kullandığı banka kredilerinin aktif toplamdaki oranı büyük şirketlere göre daha azdır. Yetersiz teminat gösterme, kredi faizlerinin yüksek olması, şeffaf ve güvenilir finansal tablolar sunamama KOBİ'lerin banka kredilerine ulaşım güçlüğü çekmelerinin başlıca nedenleridir. (Erdoğan, 2015; Yılmaz, 2016; Civelek ve Dursun, 2018; Çoban vd., 2018). Ayrıca Tablo 8'e göre tasfiye olacak kredi oranı beklendiği gibi genelde şirket büyüklüğü arttıkça azalmaktadır. Mikro ve küçük şirketlerin büyük şirketlere göre kreditorler açısından daha riskli olduğu görülmektedir.

Son olarak Tablo 9 sektörel ve şirket büyüklüklerine göre karlılık oranları ile ilgili bilgi vermektedir. İmalat ve ticaret sektöründe beklenildiği gibi faiz ve vergi öncesi karın toplam pasiflere bölünmesiyle bulunan ekonomik rantibilite, net karın toplam pasiflere bölünmesiyle bulunan karlılık oranı, faaliyet karının net satışlara bölünmesiyle bulunan faaliyet kar marjı ve net karın net satışlara bölünmesiyle bulunan net kar marjı şirket büyüklüğüyle doğru orantılı bir şekilde artmaktadır. Küçük ve mikro şirketler büyük şirketlere nazaran çok düşük karlılık oranlarıyla çalışmaktadır. İnşaat sektöründe ise mikro şirketler haricinde karlılık oranları birbirine benzerken, mikro işletmelerin karlılık oranları diğer büyüklükteki şirketlerden negatif ayrılmaktadır. Ayrıca bütün sektörlerde mikro şirketlerin faaliyet giderlerinin net satışlara oranı olarak hesaplanan faaliyet giderleri oranı çok yüksek seviyelerdedir ve bu da karlılık oranlarını olumsuz etkilemektedir.

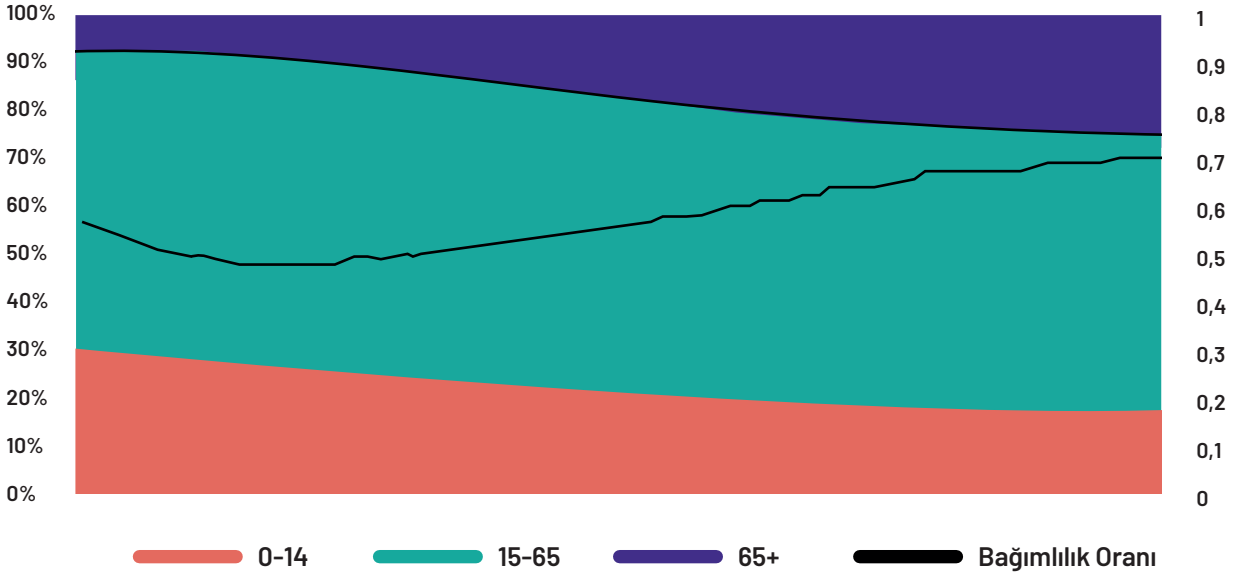


4. Türkiye İşgücü Piyasası ve Suriye Sermayeli İşletmeler

Türkiye tarihinin demografik açıdan en önemli dönemlerinden birinde bulunmaktadır. Yavaşlayan nüfus artışına karşılık yaşlı nüfusun hala görece düşük olması, bir ülkenin bağımlı nüfusunu düşürerek demografik fırsat penceresi olarak adlandırılan bir olgunun ortaya çıkmasını sağlar.

Bu dönemde eğer çalışma çağındaki nüfustan efektif bir biçimde yararlanılırsa hem eğitim harcamalarına hem de sosyal güvenlik harcamalarına daha rahat kaynak bulunabileceği için ekonomideki üretkenliği arttıracak diğer yatırımlar daha kolay finanse edilebilir ve buna bağlı olarak ülkenin kişi başına milli geliri hızlı bir şekilde artabilir (Bloom vd., 2003; Vallin, 2005). Ancak demografik fırsat penceresi geçişi bir dönemdir. Şekil 9'da 2018 TÜİK projeksiyonlarına göre 0-14, 15-65, ve 65+ yaş guruplarının toplam popülasyon içerisindeki oranlarının 2080'e kadar değişimi ve bağımlılık oranları verilmektedir. Şekil 9'a göre bağımlılık oranı 2007-2025 yılları arasında yüzde 50'nin altındadır. Bağımlılık oranı 2040'de yüzde 55'e 2050'de ise yüzde 60'a ulaşmaktadır. Türkiye'nin demografik fırsat penceresini kaçırdıktan sonra çalışabilir nüfusun azalması ve sosyal güvenlik harcamalarının hızlı bir biçimde artması sonucunda ekonomi için gerekli yatırımlara kaynak aktarmakta zorlanması beklenebilir. Bu noktaya gelmeden Türkiye'nin temel yapısal ekonomik sorunlarını çözmesi önemlidir.

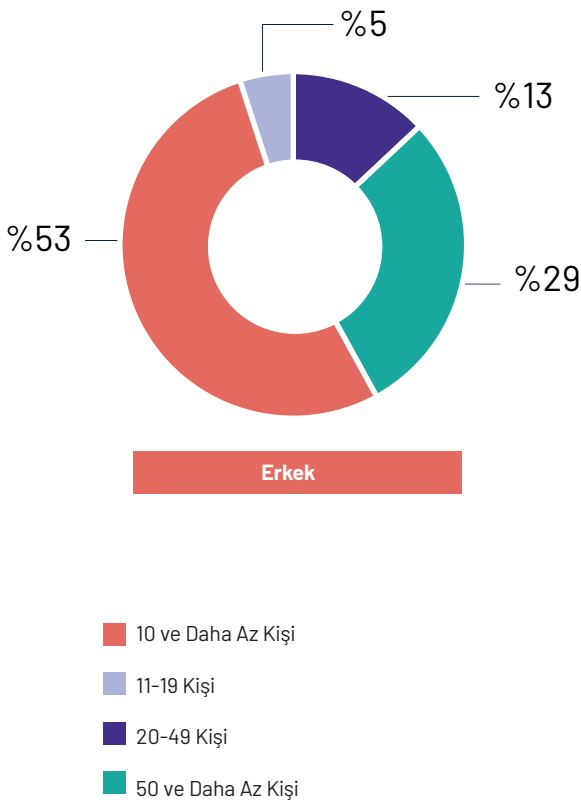
Şekil 9: 0-14, 15-65, ve 65+ yaş guruplarının toplam popülasyon içerisindeki oranları (sol eksen) ve bağımlılık oranı (sağ eksen)(2000-2080)



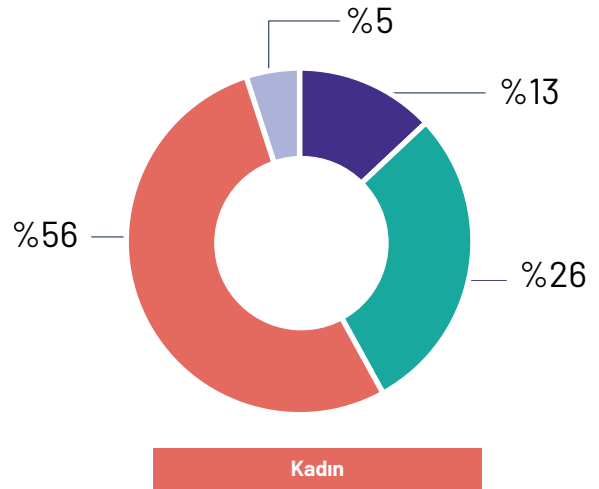
İşgücüne katılım ve işsizlik oranlarına bakıldığında, Türkiye'nin demografik fırsat penceresini verimli bir biçimde kullanamadığı görülmektedir. 2007 yılında yüzde 44,4 olan işgücüne katılım oranı 2019 yılında yüzde 53 olmuştur. OECD ortalaması ise 2019'da 61,1'dir. 2019 yılında erkeklerin işgücüne katılım oranı yüzde 72 ile görece iyi bir seviyedeysen kadınların işgücüne katılım oranı yüzde 34,4 ile OECD ülkeleri arasındaki en düşük orana sahiptir. 2020 yılında ise işgücüne katılım oranı sert bir şekilde düşerek yüzde 49,3'e gerilemiştir.

Bunun yanında Türkiye ekonomisi işgücüne katılan veya işgücüne katılmak isteyen nüfusu da etkili bir biçimde istihdam edememektedir. 2014 yılında yüzde 9,9 olan işsizlik oranı 2019 yılında yüzde 13,7'ye kadar çıkmıştır. İşsizlik oranı için OECD ortalaması ise 2019 yılı için yüzde 5,4'tür. Kadın ve genç işsizlik oranları ise genel işsizlik oranının da üstündedir. Kadın işsizlik oranı 2019'de 16,5'e yükselmişken, genç erkek ve genç kadın işsizlik oranları da sırasıyla yüzde 20,4'e ve yüzde 30,6'ya çıkmıştır. Özellikle pandemi döneminde iş aramadığı için resmi olarak işsiz sayılmayan ama çalışmaya hazır olan nüfus büyük oranda arttırmıştır. 2019'da iş aramayıp çalışmaya hazır olan kişi sayısı 2,3 milyonken 2020 yılında bu sayı 4,2 milyona yükselmiştir. TUIK tarafından revize edilen yeni işgücü istatistiklerine göre Ocak 2021 itibarıyla zamana bağlı eksik istihdam, potansiyel işgücü ve işsizlerden oluşan atıl işgücü oranı (geniş tanımlı işsizlik oranı) %30,2 olarak kaydedilmiştir.

Kobi'ler yeni oluşan istihdamın önemli bir kısmını sağlamaktadırlar. Bu nedenle mevcut işsizleri ve ileriki dönemlerde işgücüne katılacakları istihdam edebilmek için Türkiye'nin güçlü bir KOBİ ekosistemine ihtiyacı vardır. Şekil 10'da görüldüğü gibi hem erkek hem de kadın çalışanların %70'den fazlası 50 kişiden az çalışanı olan küçük işletmelerde istihdam edilmektedir. KOBİ'lerin dayanıklılığının artırılması, yeni KOBİ'lerin açılmasının kolaylaştırılması, mikro ve küçük işletmelerin daha hızlı büyümelerinin sağlanması Türkiye'nin istihdam sorununun çözülmesine önemli katkı sağlayacaktır.

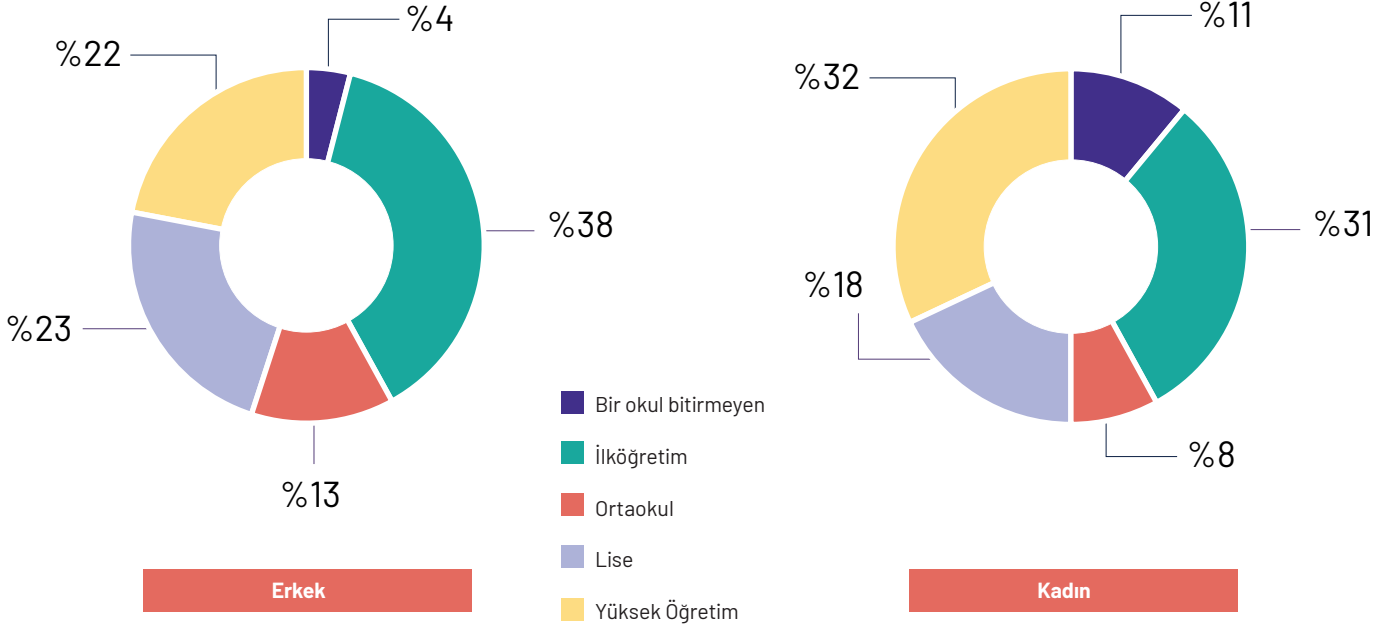


Şekil 10: Şirket büyüklüklerine ve cinsiyete göre istihdam (2019)

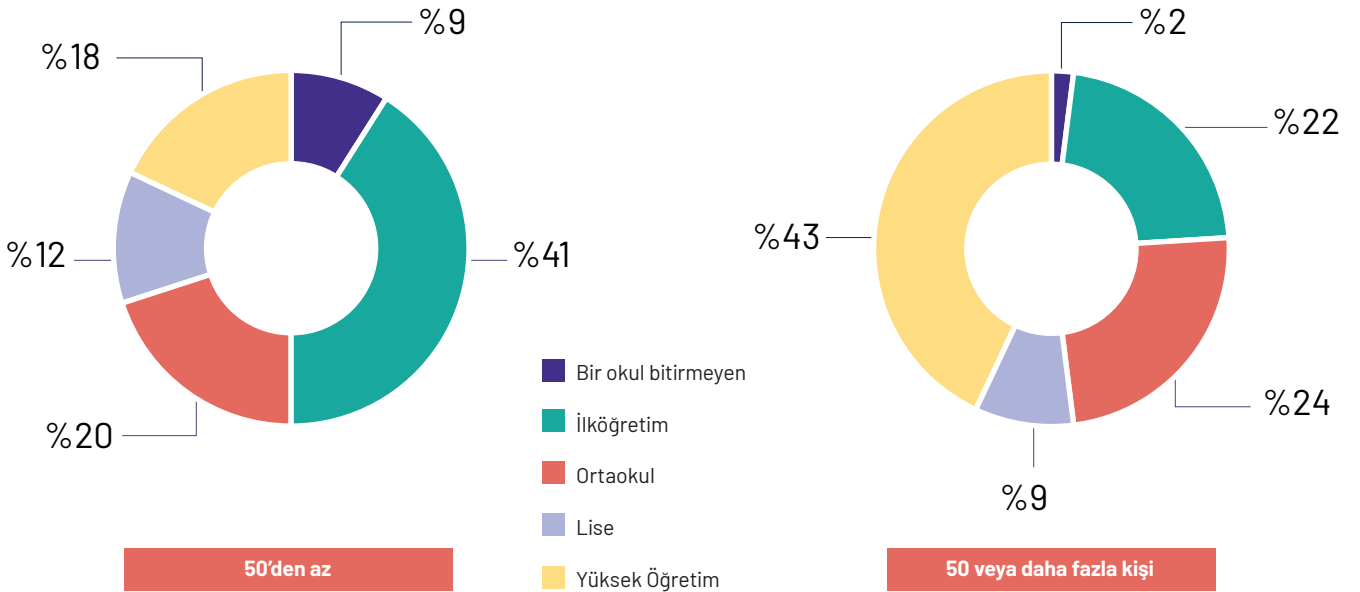


Türkiye'de şirketlerin istihdam etmesi beklenen işgücüne bakıldığında eğitim seviyesinin bir hayli düşük olduğu görülmektedir. Şekil 11'de kadın ve erkek işgücünün bitirilen okula göre oranları gösterilmektedir. Hem kadınlarda hem de erkeklerde işgücüne katılanların yüzde 50 veya daha azı lise veya yüksek öğretim mezunudur. Ayrıca işgücüne katılmayan kadınların eğitim seviyesi işgücüne katılan kadınların eğitim seviyesine göre de oldukça düşüktür.

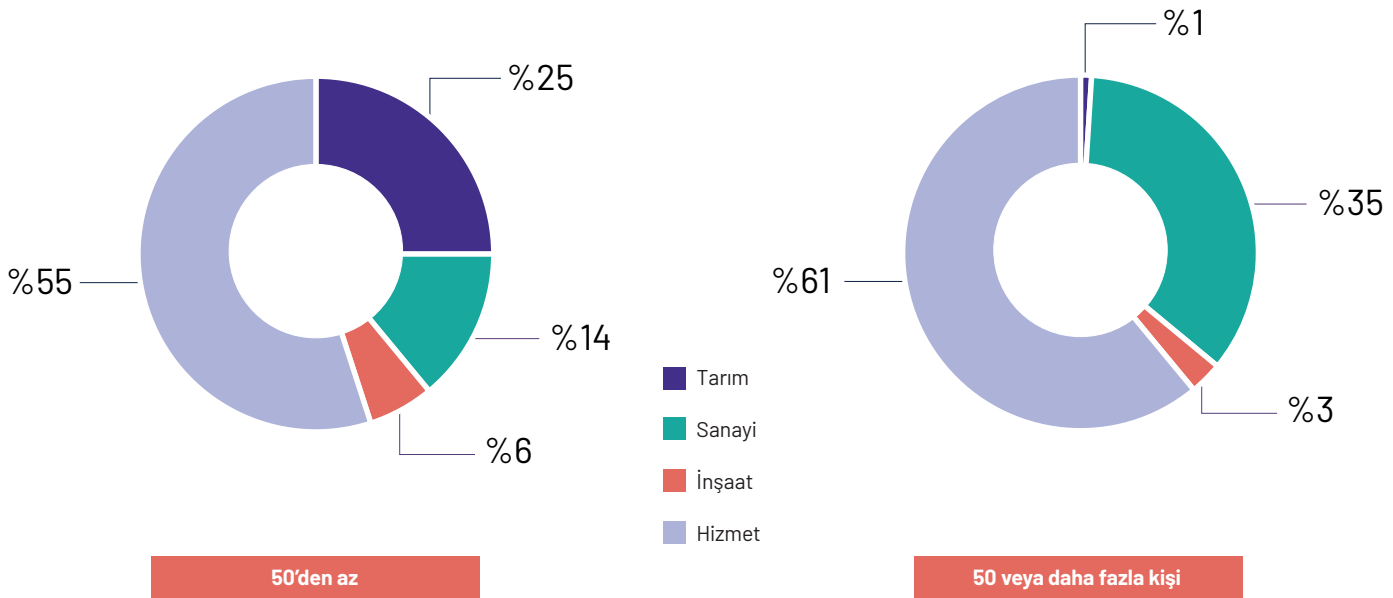
Şekil 11: Bitirilen okul ve cinsiyete göre işgücü (2019)



Şekil 12: 50'den az ve 50 veya daha fazla kişi çalıştırılan işletmelerdeki işgücünün bitirilen okula göre oranı (2019)



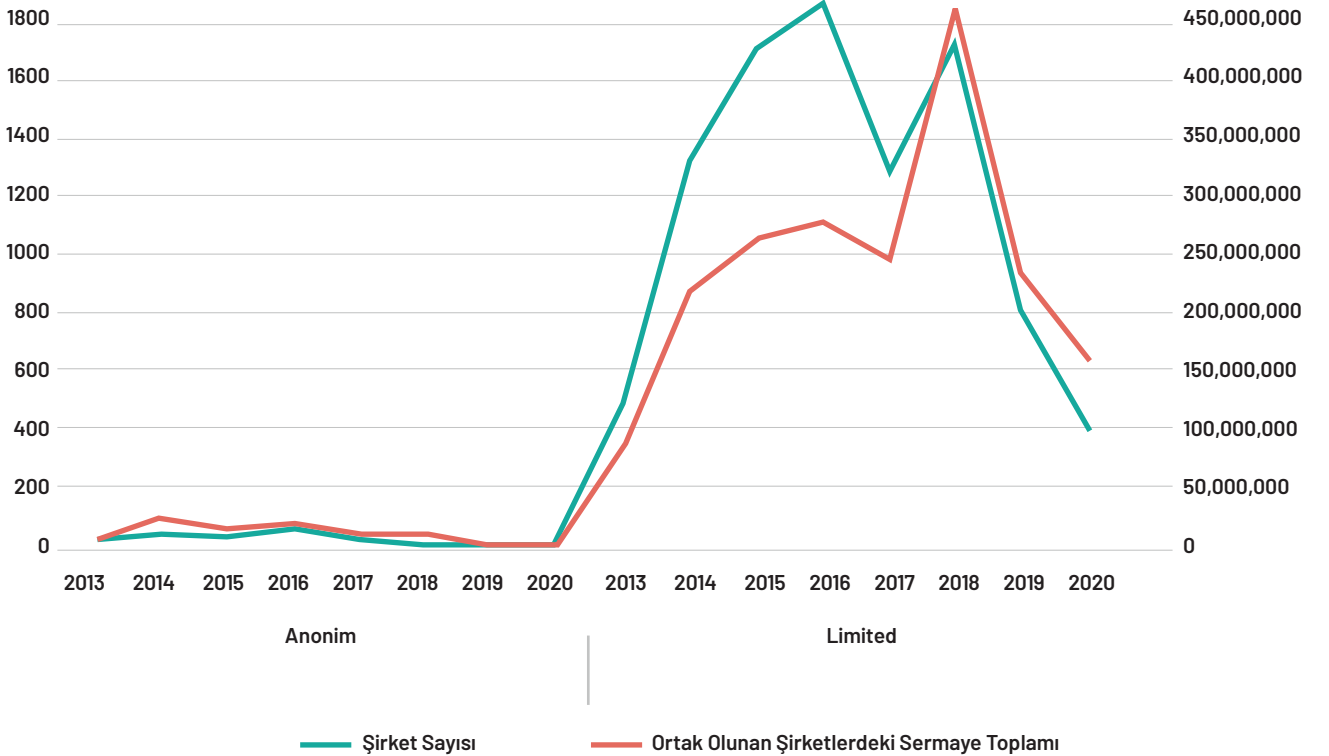
Şekil 13: 50'den az ve 50 veya daha fazla kişi çalıştırılan işletmelerin sektörel dağılımı (2019)



Şekil 12'de istihdam edilen işgücünün eğitim bilgileri bitirilen okul ve istihdam edildikleri şirket büyüklüğüne göre ayrıştırılmıştır. 50'den az çalışana sahip şirketlerdeki işgücünün yüzde 38'i sadece yüksek öğretim ve lise mezunlarından oluşurken 50 veya daha fazla kişi istihdam eden işletmelerdeki işgücünün yüzde 67'si yüksek öğretim ve lise mezunlarından oluşmaktadır. Bunun nedenini daha iyi anlamak için Şekil 13'te 50'den az kişi ve 50 veya 50'den fazla kişi istihdam edilen işletmelerin sektörlerine bakıldığında ise 50'den az kişi olan işletmelerin yüzde 25'inin tarım sektöründe olduğu yalnız yüzde 14'ünün sanayi sektöründe faaliyet gösterdiği görülmektedir. Buna karşılık 50 veya 50'den fazla kişi istihdam sağlayan işletmelerde ise istihdamda tarımın payı çok azdır. Tarım sektöründe büyük oranda vasıfsız işçi istihdam edilmesi Şekil 12'de görülen eğitim dağılımındaki farklılıkları kısmen açıklamaktadır. Ayrıca mikro işletmelerin büyük işletmelere göre daha az kalifiye eleman çalıştırdığı da bilinen bir durumdur.

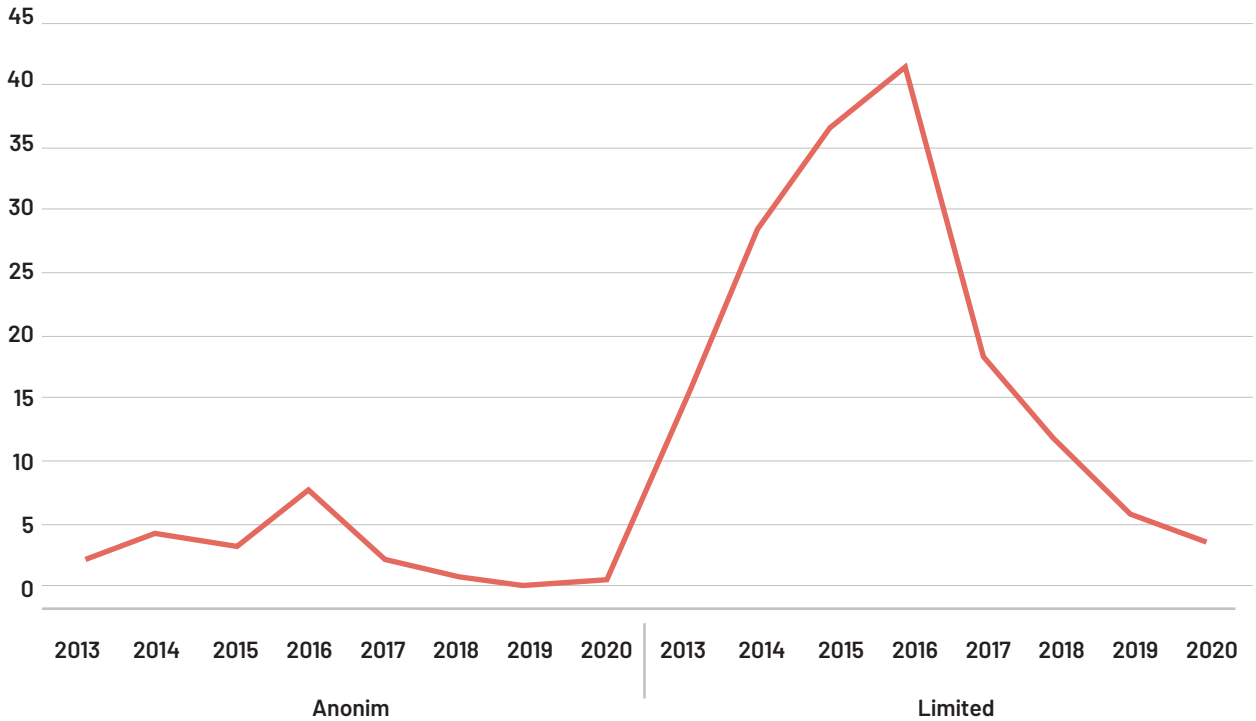
Türkiye'nin mevcut işgücüne 2011'den beri Suriye iç savaşından kaçan göçmenler de eklenmiştir. 2021 Şubat ayı itibarıyla geçici koruma kapsamında 3,7 milyon Suriyeli bulunmaktadır. Suriyeli göçmenler ülkenin birçok bölgesine dağılmış ve bu bölgelerde iş gücünün bir parçası olmaya başlamışlardır. Türkiye'de 2 milyonun üzerinde çalışma çağındaki Suriyeli göçmen bulunmaktadır ve 500 bin ile 1 milyon arasında Suriyeli göçmenin işgücü piyasasında çalıştığı tahmin edilmektedir (Kirişçi ve Uysal, 2019). Suriyeli göçmenlerin eğitim seviyesinin genel olarak Türkiye ortalamasının altında olduğu bilinmektedir. Caro (2020) 2017 hane halkı iş gücü verilerini kullanarak yaptığı çalışmada Suriyeli göçmenlerin yüzde 31,8'inin bir okulu bitirmediğini göstermektedir. Genel olarak Suriyeli göçmenlerin bürokratik zorluklar, yetersiz niteliklere sahip olmaları ve dil problemleri gibi nedenlerle kayıt dışı olarak emek yoğun sektörlerde çalıştığı görülmektedir (Caro, 2020; Erdoğan, 2020; Kirişçi ve Uysal, 2019).

Şekil 14: Suriye sermayeli kurulan anonim ve limited şirketlerinin sayısı (sol eksen) ve ortak olunan şirketlerdeki sermaye toplamı (sağ eksen)(2013-2020)



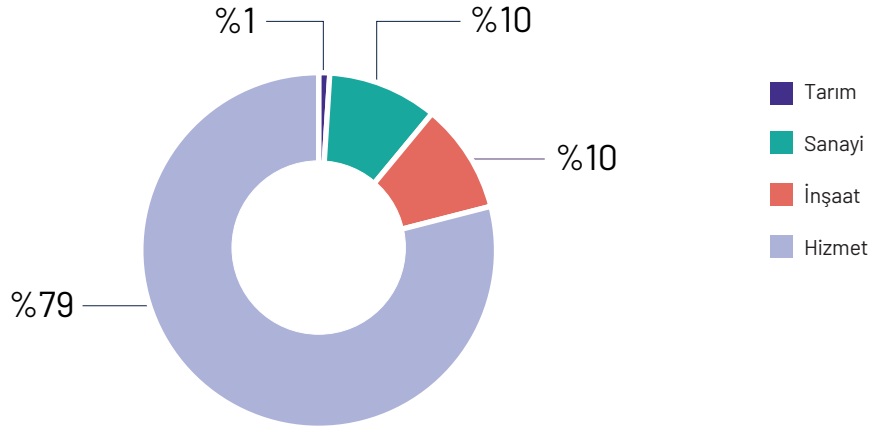
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği verilerine göre 2013 yılından itibaren çok sayıda Suriye sermayeli şirket kurulmuştur. Şekil 14 2013-2020 yılları arasında Suriye sermayeli olarak kurulan anonim ve limited şirketlerinin sayısını ve ortak olunan şirketlerdeki sermaye toplamını göstermektedir. 2013-2020 yılları arasında 182 tane anonim şirket ve 8848 tane Suriye ortaklı limited şirket kurulmuştur. Kurulan anonim şirketlerin azlığı Suriyeli göçmenlerin sermaye yetersizliğinin bir işareti olarak görülebilir. 2020 yılında kurulan Suriye Sermayeli limited şirket sayısı 370'e düşse de 2014-2018 yılları arasında her yıl en az 1000 tane Suriye ortaklı şirket kurulmuştur. Şekil 15 2013-2019 yılları arasında Suriye sermayeli kurulan şirketlerin o yıl kurulan yabancı sermayeli şirketlere oranını göstermektedir. 2014 yılında kurulan yabancı limited şirketlerin yüzde 28'i Suriye sermayesiyle kurulmuş, 2015 yılında bu rakam yüzde 37'ye sonrasında yüzde 41'e yükselirken 2016 yılından sonra düşme eğilimine girmiş ve 2020 yılında bu oran yüzde 4'e kadar gerilemiştir.

Şekil 15: Suriye sermayeli kurulan şirketlerin o yıl kurulan yabancı sermayeli şirketlere oranı (2013-2020)

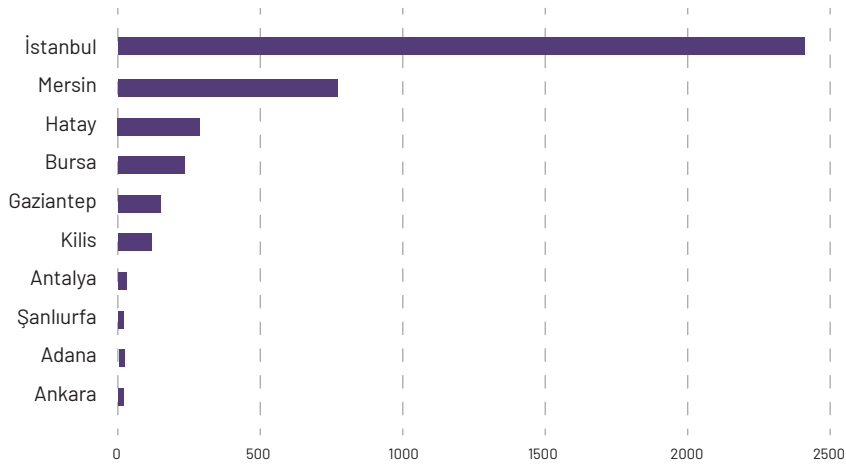


Şekil 16'da 2017-2020 yılları arasında Suriye sermayeli kurulan şirketlerin sektörlerine bakıldığında şirketlerin yüzde 79'unun hizmetler sektöründe geri kalan yüzde 20'sinin ise inşaat ve imalat sektörlerinde kurulduğu gözlemlenmektedir. Son olarak Şekil 17'de 2017-2020 yılları arasında Suriye sermayeli kurulan şirketlerin illere dağılımına bakıldığında ise en fazla kurulan şirketin İstanbul'da olduğu görülmekte, bunu Mersin, Hatay, Bursa, Gaziantep, Kilis gibi iller izlemektedir. Bu iller yine Suriyeli göçmenlerin en yoğun yaşadıkları illerdir. Bu veriler genel olarak Suriye sermayeli kurulan şirketlerin kendi komünitesine hizmet sağlamak için kurulduğunu düşündürse de Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ve Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) (2018) tarafından desteklenen bir projede Suriyeli göçmenler tarafından kurulan şirketlere anket uygulanmış ve bu şirketlerin benzer Türk şirketlerine göre daha çok ihracat faaliyetinde bulundukları gözlemlenmiştir.

Şekil 16: Suriye sermayeli kurulan şirketlerin sektörleri (2017-2020)



Şekil 17: Suriye sermayeli açılan şirketlerin en fazla bulunduğu 10 il ve Suriye sermayeli açılan şirket sayıları (2017-2020)





GÜÇLÜ YANLAR (+)

- 1 İstihdamın artmasına katkı sağlarlar
- 2 Bölgesel kalkınmayı desteklerler
- 3 Pazardaki değişimlere ve müşterilerin ihtiyaçlarına uyum sağlayabilirler
- 4 Teknolojik yenilikler ve girişimcilik konularında isteklidir ve yeni üretim süreçleri ve teknolojilere daha hızlı adapte olurlar
- 5 Küresel değer zincirleri için önemlidirler



ZAYIF YANLAR (-)

- 1 Verimlilikleri ve karlılıkları düşüktür
- 2 Pazarlama ve markalaşma konusunda alt yapı ve bilgi eksikleri vardır
- 3 İnsan kaynakları ve organizasyonel sorunları vardır
- 4 İhracat yapma konusunda yetersiz altyapı ve bilgiye sahiptirler
- 5 Banka kredilerine ve alternatif finansman kaynaklarına erişimi kısıtlıdır
- 6 Ulusal ve uluslararası fonlara proje hazırlama konusunda deneyimsizdirler
- 7 Dijitalleşmenin ortaya çıkardığı olanaklardan yeteri kadar faydalanamamaktadırlar
- 8 Suriyeli KOBİ'ler Türkiye'deki muhasebe ticaret mevzuatlarının ve iş yaşamını anlama konusunda zorluk çekmektedirler



FIRSATLAR (+)

- 1 KOBİ'lerin hızlı büyüme potansiyellerinin olması
- 2 KOBİ'leri destekleyecek ulusal ve uluslararası fonların varlığı
- 3 Politika yapıcıların giderek KOBİ'lere daha çok önem vermesi
- 4 KOBİ'lerin büyük şirketler için önemini koruması
- 5 Enformasyon teknolojilerindeki gelişmelerin dış pazarlara erişimi kolaylaştırması

TEHTİDLER (-)

- 1 Dünya ekonomisinde globalleşme ve yeni bilişim teknolojilerinden kaynaklı rekabetin giderek artması
- 2 İmalatta dijitalleşmenin üretim üstlerini gelişmiş ülkelere geri kaydırması ve büyük şirketlerin üretim esnekliği artması
- 3 Türkiye'nin dış ticaret pazarlarındaki sorunlar
- 4 Türkiye'de makroekonomik belirsizliğin ve sorunların uzun süre devam etmesi





5. GZTF Analizi

Bu bölümde literatürdeki diğer kaynaklar, uluslararası karşılaştırmalar ve daha önceki bölümde verilen bilgiler kullanılarak KOBİ'ler için GZTF (güçlü, zayıf, fırsatlar, tehditler) analizi yapılacaktır.

KOBİ'ler için son on yılda bir dizi kapsamlı veya kısmi GZTF analizi yapılmıştır (Çatal, 2007; Avrupa Birliği Türkiye İş Geliştirme Merkezleri Ağı [ABİGEM], 2010; KOSGEB, 2015; TMMOB Makina Mühendisleri Odası, 2017; Peşkircioğlu, 2018). KOBİ'lerin sorunlarının çözümü aşamasında son 10 yılda önemli bir ilerleme sağlanamadığı için bu çalışmaların genel olarak hala güncelliğini koruduğu görülebilir. Ayrıca son 10 yılda KOBİ'ler için dijitalleşme kaynaklı yeni riskler ortaya çıktığından bu yeni riskler çalışmamıza dahil edilmiştir.



5.1. Güçlü Yanlar

GZFT analizinin ilk adımında KOBİ'lerin güçlü yanları aşağıda sıralanmaktadır:



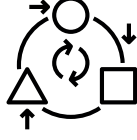
İstihdamın artmasına katkı sağlarlar

KOBİ'ler Türkiye'deki tarım dışı kayıtlı istihdamın yüzde 72,4'ini sağlamaktadırlar. KOBİ'ler ayrıca yeni istihdam yaratımının önemli bir kısmında sorumludur. 2010-2019 yılları sanayi ve hizmet sektörlerindeki yeni istihdamın yüzde 67'si KOBİ'ler tarafından oluşturulmuştur. KOBİ'ler genel olarak emek yoğun sektörlerde faaliyet gösterdikleri için iş bulması görece zor olan vasıfsız işçileri de istihdam ederek işsizliğin azalmasına katkı sağlarlar. Ayrıca KOBİ'ler çoğu gencin işe başladıkları ve iş piyasasında başarılı olmak için gerekli deneyimi kazandıkları yerlerdir.



Bölgesel kalkınmayı desteklerler

Türkiye'deki büyük şirketler altyapı eksikleri, pazara ulaşım sorunları, kalifiye eleman bulmanın zor olması ve buna benzer nedenlerle Türkiye'nin daha az gelişmiş bölgelerine yatırım yapmaktan çekinmektedirler. Bu da bu bölgelerde yüksek işsizlik ve yoksulluk yaratmaktadır. Türkiye'nin daha az gelişmiş bölgelerinde istihdamı ve yatırımı yerel girişimcilerin kurduğu KOBİ'ler, özellikle mikro ve küçük işletmeler, sağlamaktadır. TÜİK yıllık sanayi ve hizmet istatistiklerine göre İstanbul'da istihdamdakilerin yüzde 90'ı 50 veya daha fazla kişi çalıştıran işletmelerde çalışırken bu oran Doğu Anadolu Bölgesi'nde yüzde 20-35 aralığında seyretmektedir. Buna bağlı olarak KOBİ'lerin bölgesel gelir dağılımını düzeltici ve az gelişmiş bölgelerdeki işsizliği azaltıcı bir işlevi vardır.



Pazardaki değişimlere ve müşterilerin ihtiyaçlarına uyum sağlayabilirler

KOBİ'ler ölçek ekonomisinin baskın olduğu alanlar yerine, ya emek yoğun fiyat rekabeti yapacağı alanlara ya da daha niş üretim alanlarında yoğunlaşmışlardır. Bu nedenle KOBİ'ler pazardaki değişimlere veya yeni beliren ihtiyaçlara göre ürün yelpazelerini büyük şirketlere nazaran çok daha düşük maliyetle değiştirebilirler. Bunun yanında KOBİ'ler genelde az sayıda müşteriyle yakın bir şekilde çalışırlar ve müşterilerin sorunları onları yakından ilgilendirir. KOBİ'ler müşterilerin değişen ihtiyaçlarına ve onların spesifik sorunlarını hızlı bir şekilde karşılayabilirler.



Teknolojik yenilikler ve girişimcilik konularında isteklidir ve yeni üretim süreçleri ve teknolojilere daha hızlı adapte olurlar

KOBİ'lerin düşük bir sermaye ile kurulabilmesi ve büyük şirketlere göre daha esnek yapıları yeni alanlara daha hızlı girebilmelerine olanak sağlamaktadır. Özellikle emek yoğun sektörlerde çalışan KOBİ'ler büyük şirketlere göre daha az inovatif olsalar da bir kısmı gerek enformasyon teknolojilerinin ucuzlaması gerekse daha esnek kurumsal yapıları sayesinde inovatif üretim çözümleri, ürünler, iş geliştirme süreçleri ve yönetim stratejilerini benimseyerek büyük şirketlerin verimlilik oranlarını yakalayabilmektedirler (OECD, 2018).



Küresel değer zincirleri için önemlidirler

Büyük ulusal ve uluslararası firmalar üretimlerinin tamamını kendileri yapmamakta ve üretim süreçlerinin bir kısmını bu konuda özelleşmiş ve kendilerinden daha ucuza yapacak KOBİ'lere yaptırmaktadırlar. Buna bağlı olarak KOBİ'ler ulusal ve uluslararası firmaları tamamlayıcı bir şekilde faaliyet gösterirler. KOBİ'ler çoğu zaman ulusal ve uluslararası değer zincirlerinin vazgeçilmez parçalarındandır.

5.2. Zayıf Yanlar

Güçlü yanlarının yanında Türkiye'de KOBİ'lerin zayıf yanları aşağıda sıralanmaktadır:



**Verimlilikleri ve
karlılıkları
düşüktür**

KOBİ'lerin birçoğu emek yoğun sektörlerde fiyat rekabeti ve görece düşük teknoloji kullanarak üretim ve hizmet sağlamaktadırlar. Bu da KOBİ'lerin düşük verimliliğe sahip olmasına ve düşük katma değer ürettikleri için düşük karlılık oranlarına neden olmaktadır.



**Pazarlama ve
markalaşma
konusunda alt yapı
ve bilgi eksikleri
vardır**

KOBİ'ler verimlilik ve karlılıklarını arttırmak istese de bile bir dizi etmen KOBİ'lerin bu amaçlarına ulaşmasına engel olmaktadır. Büyük bir şirketin tedarik zincirinin bir parçası olarak direkt tek bir şirkete üretim yapanlar hariç KOBİ'ler piyasada rekabet edebilmek ve pazar paylarını büyütebilmek için ürünlerini piyasada tanıtabilmeleri gerekmektedir. Buna karşılık çoğu KOBİ bir pazarlama departmanına ve bu konuda çalışan uzman bir personele sahip değildir. Bunun yanında KOBİ'lerin birçoğu pazar araştırması yapmadıkları veya yapacak teknik bilgi ve beşeri sermayeden yoksun oldukları için yeni ürettikleri ürünlerin fiyatlaması, konumlandırması ve pazarlamasında sorunlar yaşamaktadırlar. Pazarlamanın yanında KOBİ'ler hem şirketin hem de ürünlerinin markalaşması konusunda da zorluk yaşamaktadırlar. Hem markalaşmanın önemini kavrayamamakta hem de markayı yaratacak ve yönetecek insan ve sermaye eksikliğine sahiptirler. Pazarlama, markalaşma ve pazar araştırma konusundaki eksikler KOBİ'lerin mal ve hizmetlerini yüksek bir katma değerle daha geniş kitlelere ulaştırmasını engellemektedir.



İnsan kaynakları ve organizasyonel sorunları vardır

KOBİ'ler özellikle mikro düzeydeyken şirket yönetimi ve insan kaynakları geleneksel ahabap-çavuş ilişkileri ile yönetilebilirken şirket büyüdükçe yönetim ve insan kaynakları büyük bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. KOBİ'ler genelde bir insan kaynaklarına departmanına veya bu konuda nitelikli çalışanlara sahip değildirler. Bu da işe alım süreçlerinde, mevcut çalışanların performanslarını ölçmede, çalışanların şirkete bağlılığını sağlamada zorluklar yaratabilmektedir. Bunun yanında şirket sahipleri ve yöneticilerin gerekli yönetim becerilerinden ve bilgisinden yoksun olması yine KOBİ'lerin büyümesi, verimliliğinin artması ve nitelikli çalışanları tutabilmesinin önündeki büyük engellerdendir.



İhracat yapma konusunda yetersiz altyapı ve bilgiye sahiptirler

Türkiye'deki KOBİ'ler ihracat yapma konusunda bir dizi zorluk yaşamaktadırlar. İhracat yapmak maliyetli bir işlem olduğu için çoğu KOBİ'nin sermayesi ihracat yapmaya yetmemektedir. Bunun yanında ihracat pazarı hakkında bilgi eksikliği, teknolojik altyapı eksikliği, organizasyonel sorunlar, yetersiz uluslararası deneyim KOBİ'lerin karşılaştığı başlıca zorluklardır. Ayrıca Türkiye'de KOBİ'lerin ürettiği ürünler ve hizmetlerin kalitesinin düşüklüğü veya belli bir standardı olmaması ihracatta büyük dezavantaj yaratmaktadır.



Banka kredilerine ve alternatif finansman kaynaklarına erişimi kısıtlıdır

Türkiye'deki KOBİ'lerin başka bir sıkıntısı da finansmana ulaşırken karşılaştıkları zorluklardır. Az miktarda duran varlıkla ve düşük karlılıkla çalışan KOBİ'ler bankalar tarafından büyük firmalara göre bir hayli riskli bulunmaktadır. Bu nedenle KOBİ'ler banka kredisi, özellikle uzun vadeli banka kredisi, bulmakta zorlanmaktadır. Ayrıca KOBİ'lere verilen kredilere ilişkin faizler büyük şirketlere verilen kredi oranlarından daha yüksek olmaktadır.



Ulusal ve uluslararası fonlara proje hazırlama konusunda deneyimsizdirler

Gelişmiş finansman imkanlardan yararlanamayan KOBİ'ler büyüme hızı düşmekte ve özellikle imalat sektöründe yüksek teknolojiye sahip makine ve teçhizat yatırımında sorunlar yaşamaktadırlar. KOBİ'lerin bu durumda ulusal ve uluslararası fon kaynaklarına yönelmesi beklenmelidir. Ancak KOBİ'lerin proje fikri oluşturma ve proje hazırlama konusunda yeterli bilgileri bulunmaması bu durumu kısıtlamaktadır.



Dijitalleşmenin ortaya çıkardığı olanaklardan yeteri kadar faydalanamamaktadırlar

Türkiye'de genel olarak şirket sahipleri ve yöneticilerin güncel enformasyon ve dijital teknolojiler hakkında kısıtlı bilgisi bulunmaktadır. Bunun yanında KOBİ'ler kısa vadeye odaklanmaları ve yüksek bütçeli yatırımları gereksiz görmeleri dijitalleşmenin önündeki başka bir engeldir. Yeni teknolojilere kaynak aktarmak isteyen KOBİ'ler ise yeni yatırımların finansmanı ve yeni teknolojileri kullanacak nitelikli eleman bulma konusunda engellerle karşılaşabilmektedirler. Bu nedenlerle Türkiye'deki KOBİ'lerde dijitalleşme çok yavaş ilerlemektedir.



Suriyeli KOBİ'ler Türkiye'deki ticaret mevzuatlarını ve iş yaşamını anlama konusunda zorluk çekmektedirler

Türkiye'deki mevcut KOBİ'ler yanında önceki bölümde de gösterildiği üzere Suriye sermayeli 9000'a yakın şirket kurulmuştur ve bunlar genellikle KOBİ sınıfındadır. Bu KOBİ'ler üzerine yapılan çalışmalar Suriyeli girişimcilerin Türkiye'deki ticaret/muhasebe mevzuatlarını ve iş yaşamını anlamakta zorluklar çektiğini göstermektedir.

5.3. Tehditler

Türkiye'deki KOBİ'leri yakın gelecekte ve günümüzde bekleyen riskler genel olarak dış ticaret ve imalatteki dijitalleşmeden kaynaklanmaktadır. Bu riskler aşağıda sıralanmaktadır.



**Dünya ekonomisinde
globalleşme ve yeni
bilişim teknolojilerinden
kaynaklı rekabetin
giderek artması**

Enformasyon teknolojilerinde görülen hızlı ilerlemeler sadece mal üreten KOBİ'lerin değil hizmet üreten KOBİ'lerin de global rekabete maruz kalmalarına neden olmaktadır. Örnek vermek gerekirse programlama eğitimi almak isteyen Türkiye'de yaşayan biri bugün sadece Türkiye'deki bir kurumdan değil Dünya'daki birçok kurumdan online olarak bu hizmeti satın alabilmektedir.



**İmalatta
dijitalleşmenin üretim
üstlerini gelişmiş
ülkelere geri
kaydırması ve büyük
şirketlerin üretim
esnekliğinin artması**

İmalatta dijitalleşme süreçleri orta ve uzun vadede büyük şirketlerin gelişmekte olan ülkelerde ucuz işgücüne dayalı toplu üretim tarzı yerine pazara daha yakın "akıllı" fabrikalar aracılığıyla üretim tarzını tercih etmesine yol açması beklenmektedir. Bu uluslararası büyük şirketlerin gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ'lere olan ihtiyacını azaltacak ve büyük şirketlerin artan esnek üretim yetenekleri KOBİ'lerle daha önce rekabet etmedikleri alanlarda rekabet etmeye başlamalarına yol açabilecektir.



Türkiye'nin dış ticaret pazarlarındaki sorunlar

Türkiye'nin en büyük ihracat pazarı olan AB'nin 3. ülkelerle yaptığı serbest ticaret anlaşmaları KOBİ'lere hem AB pazarında hem de iç pazarda tehdit oluşturmaktadır. Türkiye'nin yine önemli bir ihracat pazarı olan Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da politik ve ekonomik sorunların devam etmesi de KOBİ'lerin ihracat yapabilecekleri en önemli pazarlardan birinin potansiyelinin altında değerlendirmesine neden olmaktadır. Bunun yanında ülkelerin korumacılık önlemlerini arttırması da KOBİ'lerin dış pazarlara erişimini zorlaştırabilir.

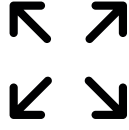


Türkiye'de makroekonomik belirsizliğin ve sorunların uzun süre devam etmesi

Son olarak Türkiye'deki makroekonomik sorunların ve belirsizliğin uzun süre devam etmesi KOBİ'lerin uzun ve orta vadeli yatırım stratejileri geliştirmesini engelleyebilir. Yine bu belirsizlikler büyük şirketlere göre yetersiz öz kaynaklara sahip olan KOBİ'lerin krediye erişimini daha da zorlaştırabilir. Özellikle, enflasyon ve döviz kuru volatilitésinin yüksek olduğu dönemler yeni KOBİ'lerin oluşumunda, mevcut KOBİ'lerin performanslarında ve hayatta kalma olasılıklarında önemli düşüşlere neden olabilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren KOBİ'ler iş sürekliliği, kriz ve risk yönetimi konusunda donanımlı olmamaları dış şoklara karşı kırılgan hale gelmelerine neden olmaktadır. KOBİ'lerin dayanıklılığı ulusal ekonominin olası şoklara karşı dayanıklılığının da belirleyicisidir.

5.4. Fırsatlar

Son olarak Türkiye'deki KOBİ'lerin sahip olduğu fırsatlar aşağıda sıralanmaktadır:



**KOBİ'lerin hızlı
büyüme potansiyelinin
var olması**

Türkiye'deki KOBİ'lerin hala birçok alanda eksiklikleri olduğu için potansiyellerinin altında büyümektedirler. Üretim ve hizmet süreçleri, kalite kontrol, pazarlama, markalaşma, yönetim, insan kaynakları ve buna benzer alanlarda alacakları danışmanlık ve eğitim destekleriyle Türkiye'de KOBİ'lerin çok daha hızlı büyüme potansiyelleri bulunmaktadır.



**KOBİ'leri destekleyecek
ulusal ve uluslararası
fonların varlığı ve
politika yapımcıların
giderek KOBİ'lere daha
fazla önem vermesi**

Hem uluslararası hem de ulusal kurumlar giderek KOBİ'lerin önemini anladığı için KOBİ'lerin özellikle başvurabileceği bir çok fon oluşturulmuştur. Bu fonlar aracılığıyla KOBİ'ler büyüme kapasitelerini arttırma olanakları vardır.



**Büyük
şirketler için
önemini
koruması**

Hem yerel hem de uluslararası büyük şirketler için KOBİ'ler önemli bir partnerdir. KOBİ'lerin özellikle uluslararası büyük şirketlerin tedarik zincirlerine girebilmeleri hızlı bir şekilde know-how elde edinebilmelerini sağlamaktadır.



**Enformasyon
teknolojilerindeki
gelişmelerin dış
pazarlara erişimi
kolaylaştırması**

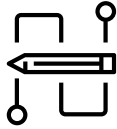
Son olarak enformasyon teknolojilerindeki gelişmeler KOBİ'lerin dış pazarlara daha kolay ulaşmasını sağlamaktadır. Özellikle yazılım ve benzer alanlarda çalışan KOBİ'ler kolay bir biçimde ürünlerini ve hizmetlerini yabancı müşterilere ulaştırabilmektedirler.





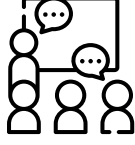
6. Eğitim Önerileri

GZTF analizine göre KOBİ'lerin zayıf yanlarını telafi etmek için şu aşağıdaki başlıklardaki eğitimlerin yararlı olduğu düşünülmektedir:



**Pazarlama eğitimi,
markalaşma
eğitimi,
pazar/pazarlama
araştırması eğitimi
ve iş geliştirme
eğitimi**

GZTF analizinde belirtildiği gibi KOBİ'ler hem mevcut ürünlerin hem de yeni ürünlerinin fiyatlandırması, konumlandırması ve yeni müşterilere ulaştırması aşamasında sorunlar yaşamaktadır. Pazarlama, markalaşma, pazar/pazarlama araştırması, iş geliştirme eğitimleri KOBİ'lerin potansiyel müşterileri hakkında bilgi toplamaları, hedef pazarın yapısını ve rakipleri tanımaları, doğru GZTF analizi yapmaları ve buna bağlı olarak ürün/hizmet geliştirmeleri, pazarlama stratejileri ve marka oluşturmaları için gerekli donanımı sağlayacaktır. Bu eğitimlerin içeriğinde hem geleneksel kanalların kullanımı hem de dijital kanallarında kullanımı olmalıdır çünkü günümüzde özellikle hizmet sektöründe dijital pazarlama kanalları pazarlamanın belkemiğini oluşturmaktadır.



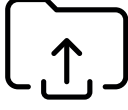
İnsan kaynakları eğitimi, etkin yöneticilik eğitimi ve kurumsallaşma eğitimi

KOBİ'ler genel olarak sahip oldukları insan kaynaklarının yönetiminde, ölçme ve değerlendirmesinde, performanslarının arttırılmasında ve nitelikli çalışanların şirket içinde tutulmasında büyük zorluklar yaşamaktadırlar. İnsan kaynakları eğitimi, etkin yöneticilik eğitimi, kurumsallaşma eğitimi KOBİ'lerin hedef, vizyon ve misyonun tasarlanmasında, yalın bir organizasyonel şemanın oluşturulmasında, çalışanların iş tanımlarının ve organizasyondaki yerlerinin belirlenmesinde, iş gücünün etkili bir biçimde yönetilmesinde, çalışanların doğru bir şekilde değerlendirilip ölçülmesinde, çalışanların performanslarının arttırılmasında ve nitelikli işgücünün şirkete bağlılığının sağlanmasında yardımcı olabilecektir.



Kalite yönetimi eğitimi ve süreç geliştirme eğitimi

KOBİ'lerde görülen başka bir zayıflık da kalite ve iş süreçleri yönetiminde görülen sorunlardır. Bütüncül kalite yönetiminin eksikliği müşteri memnuniyetsizliğinin ortaya çıkmasına neden olurken, ihracat yapmayı da zorlaştırmaktadır. Ayrıca süreç yönetiminde görülen sorunlar verimliliğin azalmasına, maliyetlerin artmasına, departmanlar arası koordinasyon eksikliğine, departmanlarının performansının tam ölçülmemesine ve kalite yönetiminde sorunlara yol açmaktadırlar. Kalite ve iş süreçleri yönetimi eğitimleri şirket işleyişinin daha verimli olmasına ve hizmet/malların belli bir kalite standardına sahip olmasına katkı verebilecektir.



Dış ticaret eğitimi

Türkiye'deki KOBİ'ler verimlilik ve bürokratik mevzuattan kaynaklanan problemlerin yanında bilgi eksikliğinden kaynaklanan sorunlar nedeniyle de ihracat yapmakta zorluk çekmektedir. Dış ticaret eğitiminde dış ticaret süreçlerinin ayrıntılı açıklanması, ihracat pazarı araştırması, müşteri bulma süreci hakkında bilgi edinilmesi ve ihracat için gerekli teşviklerin nasıl edinileceğinin aktarılması bilgi eksikliği nedeniyle çıkan sorunların bir kısmını çözmeyi sağlayacaktır.



Finansal yönetim eğitimi, finansal risk yönetimi eğitimi ve ekonomi okuryazarlığı eğitimi

KOBİ'lerin uzun süreli kredi bulmakta yaşadığı zorluklar ve Türkiye'nin makroekonomik durumunun belirsizlik içermesi nakit akışlarının yönetilmesinde ve finansal risklerinin azaltılmasında büyük zorluklara neden olmaktadır. KOBİ'lerde özel olarak finans departmanı bulunmadığından KOBİ'lerin nakit akışını etkili bir biçimde yönetebilmek ve yatırımlarını sürdürebilmek için KOBİ yöneticilerinin finansal yönetim (özellikle finansal risk yönetimi) konusunda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bunun yanında ekonomi okur yazarlığı eğitimi de KOBİ yöneticilerine finansal yönetim konusunda katkı sağlayacaktır.



Ulusal ve uluslararası fonlar için proje yazım eğitimi

KOBİ'ler yatırımlarını finanse edebilmek için ulusal ve uluslararası kuruluşlardan fon bulabilmektedirler. Ancak bu fonlara başvuru bazen çok karışık olabilmektedir. Ulusal ve uluslararası fonlar için proje yazım eğitimi KOBİ'lerin bu fonlardan yararlanabilmesini kolaylaştıracaktır.



Yeni dijital teknolojiler eğitimi ve endüstri 4.0/imalatta dijitalleşme eğitimi

Türkiye'de KOBİ'lerin endüstri 4.0/imalatta dijitalleşme konusunda ve genel olarak enformasyon/dijital teknolojiler konusunda yeterli bilgileri bulunmamaktadır. Bu konuda verilecek eğitimler KOBİ'lerin vizyonunu genişletip bu teknolojilerin kullanılmasını teşvik edebilir.



Suriye sermayeli KOBİ'ler için ticaret hukuku ve mevzuatları hakkında danışmanlık

Son olarak Suriye sermayeli KOBİ'lere verilecek ticaret hukuku ve muhasebe alanlarındaki danışmanlıklar bu KOBİ'lerin Türkiye'deki iş yaşamında daha başarılı olmasına yarar sağlayacaktır.

7. Referanslar

ABİGEM (2010). Türkiye KOBİ Görünümü 2010. <https://docplayer.biz.tr/34951242-Turkiye-kobi-gorunumu-avrupa-birligi-turkiye-is-gelistirme-merkezleri-agi.html>

Alp B. (2013). Türkiye’de Reel Sektör Firmalarında Borç Dolarizasyonu Ve Reel Kur Değişimlerinin Bilanço Etkisi. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İstatistik Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.

Apedo, M. C., Avdiu, B., Cirera, X., Cruz, M., Davies, E., Grover, A., ... & Tran, T. T. (2020). Unmasking the Impact of COVID-19 on Businesses: Firm Level Evidence from Across the World. World Bank Policy Research Working Paper No. 9434.

Asgary, A., Ozdemir, A. I., & Özyürek, H. (2020). Small and Medium Enterprises and Global Risks: Evidence from Manufacturing SMEs in Turkey. International Journal of Disaster Risk Science, 11(1), 59-73.

Aw, B. Y., & Hwang, A. R. (1995). Productivity and the Export Market: A Firm Level Analysis. Journal of Development Economics, 47(2), 313-332.

Aw, B. Y., Chung, S., & Roberts, M. J. (2000). Productivity and turnover in the export market: micro-level evidence from the Republic of Korea and Taiwan (China). The World Bank Economic Review, 14(1), 65-90.

Beck, T., & Demirguc-Kunt, A. (2006). Small and Medium-Size Enterprises: Access to Finance as a Growth Constraint. Journal of Banking & finance, 30(11), 2931-2943.

Berman, N., & Héricourt, J. (2010). Financial Factors and the Margins of Trade: Evidence from Cross-Country Firm-Level Data. Journal of Development Economics, 93(2), 206-217.

Bernard, A., & Jensen, J. B. (1997). Exporters, Skill Upgrading, and the Wage Gap. Journal of international Economics, 42(1-2), 3-31.

Bernard, A., & Jensen, J. B. (1999). Exceptional Exporter Performance: Cause, Effect, or Both?. Journal of International Economics, 47(1), 1-25.

Bloom, D. E., Canning, D., & Sevilla, J. (2003). The Demographic Dividend: A New Perspective On Theeconomic Consequences Of Population Change. Santa Monica, California: Rand.

Bloom, N., & Reenen, J. V. (2010). Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries?. The Journal of Economic Perspectives, 24(1), 203-224.

Caro, L. O. (2020). Syrian Refugees in the Turkish Labour Market. ILO Report. https://www.ilo.org/ankara/publications/WCMS_738602/lang-en/index.htm

Civelek, M. & Dursun, İ. (2018). Sectoral Differences in the Credit Access Impediments of Turkish SMEs. 14th Annual International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers Conference Proceedings.

Çatal, M. F. (2007). Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(2), 333-352.

Çoban, A. E., Günaydın, F. Y., Battal, G. T., Aydın, G. M., Polat, M. B., & Özlale, Ü. (2018). Türkiye Verimlilik Gelişim Haritası Özet Raporu. Ankara: T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü.

De Loecker, J. (2007). Do Exports Generate Higher Productivity? Evidence from Slovenia. Journal of International Economics, 73(1), 69-98.

Erdoğan, A. İ. (2015). Which SMEs Perceive Access to Finance as an Obstacle to Their Operations? Evidence from Turkey. Journal of Economic and Social Development, 2(2), 13-19.

Erdoğan, M. M. (2020). Syrians Barometer 2019: A Framework for Achieving Social Cohesion with Syrians in Turkey. Ankara: Orion Kitabevi.

İncekara, A., Mutlugün, B., & Aksöz Yılmaz, H. (2017). Borç Dolarizasyonunun Türk İmalat Sanayi Sektörü Büyümesi Üzerine Etkisi. İktisat Politikası Araştırmaları Dergisi, 4(1). 30-33

Kirişçi, K., & Uysal, G. (2019). Syrian Refugees In Turkey Need Better Access To Formal Jobs. <https://www.brookings.edu/blog/order-from-c>

haos/2019/07/18/syrian-refugees-in-turkey-need-better-access-to-formal-jobs/

KOSGEB (2015). KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2015-2018.

[https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi_Stratejisi_ve_Eylem_Plani_\(2015-2018\).pdf](https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi_Stratejisi_ve_Eylem_Plani_(2015-2018).pdf)

Marchese, M., Giuliani, E., Salazar-Elena, J. C., & Stone, I. (2019). Enhancing SME Productivity: Policy Highlights on the Role of Managerial Skills, Workforce Skills and Business Linkages. OECD SME and Entrepreneurship Papers No. 16.

Manyika, J., Chui, M., Miremadi, M., Bughin, J., George, K., Willmott, P., & Dewhurst, M. (2017). A Future that Works: Automation, Employment, and Productivity, McKinsey Global Institute, San Francisco, CA.

www.mckinsey.com/global-themes/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works

Nunes, P. M., & Serrasqueiro, Z. (2012). Are Young SMEs' Survival Determinants Different? Empirical Evidence Using Panel Data. Applied Economics Letters, 19(9), 849-855.

OECD (2015). Skills and Learning Strategies for Innovation in SMEs. OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship.

OECD (2016). Skills Matter: Further Results from the Survey of Adult Skills. OECD Skills Studies. Paris: OECD Publishing.

OECD (2017) Going Digital: Making the Transformation Work for Growth and Well-Being,

Meeting of the Council at Ministerial Level, 7-8 June 2017.

OECD (2018). Promoting Innovation in Established SMEs Policy Note. 2018 SME Ministerial Conference.
<https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-SME-Ministerial-Conference-Parallel-Session-4.pdf>

OECD (2019). OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019. Paris: OECD Publishing.

Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting Challenges of SMEs: A Review and Future Research Agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327-342.

Peşkircioğlu, N. (2018). İmalat Sanayi KOBİ'lerin Eğitim ve Danışmanlık İhtiyacı. Ankara: T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü.

Peterson, T., & Van Fleet, D. (2004). The Ongoing Legacy of R.L. Katz: An Updated Typology of Management Skills. *Management Decision*, 42(10), 1297-1308.

Pascual-Ramsay, A. (2015). Global Risks and EU Businesses. In J. Solana & A. Saz-Carranza (Eds.), *The global context: How politics, investment, and institutions impact European businesses* (10-37). Barcelona, Spain: EsadeGeo.

Taşseven, Ö. & Çınar, S. (2015). Türkiye'de Borç Dolarizasyonunun Belirleyicileri ve Makroekonomik Göstergeler Üzerindeki Etkileri. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 4(2), 121.

TMMOB Makina Mühendisleri Odası (2017). Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ'ler). Ankara: Makina Mühendisleri Odası.

Toraganlı, N. & Yalçın, C. (2016). Exports, Real Exchange Rates and External Exposures: Empirical Evidence from Turkish Manufacturing Firms. The Central Bank of the Republic of Turkey Working Paper No. 16/24.

TEPAV & EBRD (2018). Syrian Entrepreneurship and Refugee Start-ups in Turkey: Leveraging the Turkish Experience.
https://www.tepav.org.tr/upload/files/1566830992-6.TEPAV_and_EBRD____Syrian_Entrepreneurship_and_Refugee_Start_ups_in_Turkey_Lever....pdf

Vallin, J. (2005). The Demographic Window. *Asian Population Studies*, 1(2), 149-1.

Yılmaz, G. H. (2016). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kredi Sorunları Üzerine Muğla İlinde Yapılan Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 17(36), 67-82.

TURKONFED



Adres: Refik Saydam Cad. Akarca Sok. No.41 Tepebaşı
Beyoğlu/İstanbul
T: +90 212 251 73 00 / +90 212 251 58 77
E-mail: info@turkonfed.org
turkonfed.org

spark



Adres: Haarlemmer Houttuinen 15H 1013GL Amsterdam
T: +31 20 7530311
E-mail: spark@spark-online.org
spark.ngo