

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**AVRUPA BİRLİĞİ İLE GÜMRÜK BİRLİĞİ ANLAŞMASININ  
TÜRKİYE'DEKİ KOBİ'LERİN REKABET GÜCÜ ÜZERİNE  
ETKİLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Ali ARMAĞAN**

**Enstitü Anabilim Dalı: İktisat**

**Tez Danışmanı: Yar. Doç. Dr. Adnan DOĞRUYOL**

**EYLÜL - 2008**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AVRUPA BİRLİĞİ İLE GÜMRÜK BİRLİĞİ  
ANLAŞMASININ TÜRKİYE'DEKİ KOBİ'LERİN REKABET  
GÜCÜ ÜZERİNE ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Ali ARMAĞAN

Enstitü Anabilim Dalı: İktisat

Bu tez 24/09/2008 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

---

**Jüri Başkanı**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

---

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

---

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Ali ARMAĞAN**  
**24.09.2008**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	iv
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	v
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	vi
<b>ÖZET</b> .....	vii
<b>SUMMARY</b> .....	viii
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>1. BÖLÜM: KOBİ TANIMI</b> .....	3
1.1. Genel Özellikleri İle Kobi Tanımı.....	3
1.1.1. Türkiye’de KOBİ Tanımları.....	4
1.1.2. Basel-II KOBİ Tanımı.....	7
1.2. KOBİ’lerin Avantaj Ve Dezavantajları.....	8
1.2.1. KOBİ’lerin Avantajları.....	8
1.2.2. KOBİ’lerin Dezavantajları.....	8
1.3. Türk Ve Ab Ekonomilerinde KOBİ’ler.....	9
1.3.1. KOBİ’lerin Ekonomideki Önemi.....	9
1.3.2. Dünyada Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler .....	9
1.3.3. Türkiye Ekonomisinde KOBİ’ler.....	10
1.3.4. Avrupa Birliği’nde KOBİ’ler.....	12
<b>2. BÖLÜM: TÜRK KOBİ’LERİNİN YAPISI, ÖZELLİKLERİ VE AVRUPA BİRLİĞİ’NE ENTEGRASYONU</b> .....	15
2.1. Ekonomik Ve Finansal Yapı.....	18
2.1.1. Türkiye’deki Makro-Ekonomik Değişimlerin Türk KOBİ’leri Üzerindeki Etkileri.....	20
2.1.2. Küçük İşletmelerin Finansman Sağlamada Karşılaştığı Sorunlar..	21
2.2. Beşeri Kaynak Yapısı.....	23
2.2.1. Vasıflı Eleman İhtiyacı.....	25
2.2.1.1. Tatmin Edici Ücret Sorunu.....	25
2.2.1.2. Vasıflı Eleman Bulma Sorunu.....	25

2.2.1.3. Vasıflı Eleman Yetiştirilmesi Sorunu.....	26
2.3. Bürokratik Düzenlemeler Ve Devletin Rolü.....	27
2.3.1. Türkiye’de KOBİ’lere Destek Hizmeti Veren Kuruluşlar.....	28
2.3.1.1. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Destekleme İdaresi Başkanlığı.....	28
2.3.1.2. Hazine Müsteşarlığı.....	29
2.3.2. KOBİ’lere Destek Veren Vakıflar ve Dernekler.....	30
2.3.2.1. Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı.....	30
2.3.2.2. İktisadi Kalkınma Vakfı.....	31
2.3.2.3. Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı.....	32
2.3.3. Entegrasyon Sürecinde Avrupa Birliğinin Türk KOBİ’lerine Destekleri.....	33
2.3.3.1. Küçük İşletmeler Kredi Projesi.....	33
2.3.3.2. PHARE KOBİ Finansman Olanakları.....	34
2.4. Teknolojik Altyapı.....	34
2.4.1. KOBİ’lere Teknoloji Desteği Veren Bazı Kuruluşlar.....	35
2.5. Pazarlama Stratejileri.....	36
2.5.1. KOBİ’ler İçin Pazarlama Stratejisi Belirlemenin Önemi.....	37
2.6. Yönetim Ve Organizasyon Yapıları.....	39
2.7. Küreselleşme.....	45

### **3. BÖLÜM: GÜMRÜK BİRLİĞİ ANLAŞMASININ TÜRK KOBİ’LERİNİN**

<b>GELİŞİM SÜRECİ ÜZERİNE ETKİLERİ.....</b>	<b>49</b>
3.1. Gümrük Birliği Öncesi Türk KOBİ’leri.....	50
3.1.1. Gümrük Birliği Öncesi Türk KOBİ’lerinin Rekabet Edebilirliği.....	53
3.2. Gümrük Birliğinin Türk KOBİ’leri Üzerindeki Etkileri.....	53
3.2.1. Gümrük Birliğinin Türk KOBİ’lerinin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri.....	60
3.2.1.1. Gümrük Birliğinin KOBİ’ler Üzerindeki Olumlu Etkileri ve Fırsatları.....	63

3.2.1.2. Gümrük Birliğinin KOBİ'ler Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Tehditler.....	67
3.3. AB Entegrasyon Sürecinin KOBİ'ler Üzerindeki Etkileri.....	70
<b>SONUÇ.....</b>	<b>74</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>76</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>81</b>

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>AET</b>	: Avrupa Ekonomik Topluluğu
<b>BYKP</b>	: Beş Yıllık Kalkınma Planı
<b>DİE</b>	: Devlet İstatistik Enstitüsü
<b>DTM</b>	: Dış Ticaret Müsteşarlığı
<b>GATT</b>	: General Agreement on Trade and Tarrifs
<b>IMD</b>	: International Institute for Management Development
<b>İGEME</b>	: İhracat Geliştirme Merkezi
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Boy İşletmeler
<b>KOSGEB</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>TOBB</b>	: Türkiye Odalar Borsalar Birliği
<b>TSE</b>	: Türk Standartları Enstitüsü
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> : Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) ve Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) KOBİ Tanımı.....	5
<b>Tablo 2</b> : Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) KOBİ Tanımı.....	5
<b>Tablo 3</b> : Hazine Müsteşarlığı KOBİ Tanımı.....	5
<b>Tablo 4</b> : Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) KOBİ Tanımı (3624 Sayılı Kanun) - (İmalat Sanayinde faaliyet gösteren işletmeler için).....	6
<b>Tablo 5</b> : Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı (TOSYÖV) Vakfı KOBİ Tanımı.....	6
<b>Tablo 6</b> : Halk Bankası KOBİ Tanımı.....	6
<b>Tablo 7</b> : Türkiye İhracat Kredi Bankası (Eximbank) KOBİ Tanımı.....	6
<b>Tablo 8</b> : Seçilmiş Bazı Ülke Ekonomilerinde KOBİ'lerin Yeri .....	10
<b>Tablo 9</b> : Türkiye İmalat Sanayi İşletmelerin Ölçeksel Dağılımı .....	11
<b>Tablo 10</b> : AB' ye göre Küçük Ölçekli İşletme Sınıflandırması.....	13
<b>Tablo 11</b> : AB' ye göre Orta Ölçekli İşletme Sınıflandırması .....	13
<b>Tablo 12</b> : Dünya Ülkeleri Rekabet Gücü Sıralaması.....	16
<b>Tablo 13</b> : Japon ve A.B.D. İşletmeleriyle Türk İşletmelerinin Planlama Faaliyetlerinin Karşılaştırılması.....	39
<b>Tablo 14</b> : Japon ve A.B.D. Modelleriyle Türk İşletmelerinin Organizasyon Yapılarının Karşılaştırılması .....	40
<b>Tablo 15</b> : Japon ve A.B.D. Modelleriyle Türk İşletmelerinin Kadrolama Faaliyetlerinin Karşılaştırılması .....	40
<b>Tablo 16</b> : Japon ve A.B.D. Modelleriyle Türk İşletmelerinin Yöneltilme Süreçlerinin Karşılaştırması .....	41
<b>Tablo 17</b> : Japon ve A.B.D. Modelleriyle Türk Sisteminde Koordinasyon Modellerinin Karşılaştırması .....	41
<b>Tablo 18</b> : Japon ve A.B.D. Modelleriyle Türk Sisteminde Denetim Sürecinin Karşılaştırması .....	41
<b>Tablo 19</b> : Gümrük Birliği'ne Bakış - Rekabet Olanakları İlişkisi.....	63



## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1</b>	<b>: Gümrük Birliği Sonrası İthalat İhracat.....55</b>
<b>Şekil 2</b>	<b>: Ülke Gruplarına Göre İthalat.....56</b>

<b>Tezin Başlığı:</b> Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği Anlaşmasının Türkiye'deki KOBİ'lerin Rekabet Gücü Üzerine Etkileri	
<b>Tezin Yazarı:</b> Ali Armağan	<b>Danışman:</b> Yar. Doç. Dr. Adnan Doğruyol
<b>Kabul Tarihi:</b> 24/09/2008	<b>Sayfa Sayısı:</b> VIII (ön kısım) + 81 (tez)
<b>Anabilimdalı:</b> İktisat	
<p>Küreselleşme eğiliminin giderek hız kazandığı dünyamızda, Türkiye'nin başarılı olabilmesi dünya ekonomisi ile entegre olmasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, Gümrük Birliği'ne girilmesi ve Helsinki Kararları çerçevesinde aday ülke statüsü kazanılması bu süreci adeta hızlandırmıştır. Dünya ekonomisi ile entegrasyon için yapılması gereken zorunlu çalışmalardan birisi, küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ)'lere ilişkin politikalarımızı gözden geçirip dünya ekonomisindeki gelişmeler ışığında yeni strateji ve politikalar geliştirmektir.</p> <p>Bu çalışma, KOBİ'leri -spesifik olarak Türkiye'deki KOBİ'leri- daha iyi anlayabilmek amacıyla hazırlanmış açıklayıcı (tasvir edici) bir tez çalışmasıdır. Çalışmada, Türk KOBİ'leri ile AB KOBİ'leri karşılaştırmalı olarak ele alınmış, Türk KOBİ'lerinin uluslar arasılaşmasını etkileyen faktörler ayrıntılarıyla incelenmiştir. Ayrıca, Gümrük Birliği ile Türk KOBİ'lerinin girdiği yolda, AB KOBİ'leri ile rekabet koşulları detaylı olarak ele alınmıştır. Gümrük Birliği üyeliğinin ve AB adaylığının Türkiye ve Türk KOBİ'leri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri ayrıntılı olarak gösterilmiştir.</p>	
<b>Anahtar kelimeler:</b> Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler(KOBİ), Uluslararasılaşma , Gümrük Birliği, Avrupa Birliği, Rekabet Gücü	

**Title Of The Thesis:** The Effects Of Agreement Of Customs Union With The European Union To Upon Competitive Power Of Smes In Turkey

**Author:** Ali Armağan

**Supervisor:** Assist. Prof. Dr. Adnan Doğruyol

**Date:** 24/09/2008

**Nu. of pages:** VIII (pre text) + 81 (main body)

**Department:** Economics

With growing more and more the trend of globalization, Turkey's achievement is to require the integration with the world economy. In this context, the entry to European Customs Union and the gaining candidate state statute according to the decisions of Helsinki almost accelerated this process. One of necessary study for the integration with the world economy is to develop new strategy and politics in light of the improvements in the world economy with the revising our politics relating to Small and Medium Size Enterprise (SME).

This study is a descriptive thesis work prepared in order to provide a better understanding about SMEs –specifically Turkish SMEs- (Small and Medium Enterprises). In this study, Turkish SMEs and EU's SMEs were examined comparatively and the effective factors of the internationalization of the Turkish SMEs were examined with details. Furthermore, in the path of Turkish SMEs with Customs Union, conditions of competition with the EU's SMEs were examined with details. The positive and negative effects of the membership of Customs Union and the candidacy of EU for Turkey and Turkish SMEs were shown with details.

**Keywords:** Small and Medium Enterprises(SME), Internationalisation, European Customs Union, European Union, Competitive Power

## GİRİŞ

Küreselleşme eğiliminin giderek hız kazandığı dünyamızda, Türkiye'nin başarılı olabilmesi dünya ekonomisi ile entegre olmasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, Gümrük Birliği'ne girilmesi ve Helsinki Kararları çerçevesinde aday ülke statüsü kazanılması bu süreci adeta hızlandırmıştır. Dünya ekonomisi ile entegrasyon için yapılması gereken zorunlu çalışmalardan birisi, küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ)'lere ilişkin politikalarımızı gözden geçirip dünya ekonomisindeki gelişmeler ışığında yeni strateji ve politikalar geliştirmektir. Çünkü, toplam işletmelerin %98-99 gibi önemli bir ağırlığını oluşturan bu işletmeler, ekonomiye dinamizm ve rekabetçi bir boyut kazandırarak piyasa mekanizmasının etkinliğini artırma, sürdürülebilir kalkınmayı sağlama, istihdam yaratma, bölgesel sosyo-ekonomik dengesizlikleri giderme ve kalkınmayı tabana yayma gibi önemli fonksiyonları ile Türk ekonomisinin de temel dinamiğini oluşturmaktadırlar.

**Amaç:** Bilim ve teknoloji dünyasında 1960'lı yıllarda başlayan ve 1980'li yıllara gelindiğinde özellikle bilgisayar ve mikro-elektronik alanlarında baş döndürücü boyutlara ulaşan gelişmeler, ekonomik kalkınma modellerindeki tercihlerde önemli değişikliklere yol açmıştır. Özellikle 1970'li yılların sonlarında yaşanan petrole bağlı ekonomik krizler nedeniyle sanayileşmiş ülkelerde küçük ve orta boy işletmelere ayrı önem verilmeye başlanmıştır. Küçük ve orta boy işletmelerin ekonomik kriz dönemlerinde özellikle ekonomik ve sosyal sisteme olan katkılarının daha iyi görülmesi önemlerinin artmasında etkili olmuştur. Bunun sonucu olarak bir çok ülke, mevcut olan küçük ve orta boy işletmelerin gelişmesini desteklemiş ve yenilerinin kurulmasını teşvik etmiştir. 1980'li yıllarda, hız kazanan bu teknik ve ekonomik gelişmelere ilaveten toplumlarda da önemli değişiklikler meydana gelmeye başlamıştır. Sanayi toplumu yapısı yerini bilgi toplumu yapısına terk etmiştir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna bu geçiş bazı ülkelerde önemli sıkıntılara neden olurken, bazı ülkelerde önemli fırsatların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Dünya konjonktürünü etkileyen bu hızlı değişim ve gelişmelerden hem küreselleşme ve bölgeselleşme, hem de sanayide yeniden yapılanma olgularını bir arada yaşayan Türkiye, bir taraftan bölgeselleşme olgusunun yansıması olan AB ile Gümrük Birliği'ni gerçekleştirmede ve bunu müteakip tam üyelik yollarını aramada, diğer

tarafından sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ve buna bağlı olarak KOBİ politikalarını yeniden biçimlendirme de sorunlar yaşamaktadır.

**Önem:** Gümrük Birliği sürecinde Türk sanayii dünya rekabetine açıldığından KOBİ'ler çok önemli darboğazlarla ve uyum sorunlarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle KOBİ'ler için rekabet güçlerini geliştirmeye yönelik politika ve stratejilerin belirlenmesi ülkemiz açısından hayati önem taşımaktadır.

**Yöntem:** Bu çalışma, KOBİ'leri -spesifik olarak Türkiye'deki KOBİ'leri- daha iyi anlayabilmek amacıyla hazırlanmış açıklayıcı (tasvir edici) bir tez çalışmasıdır. Bu çalışmada, Türk KOBİ'leri ile AB KOBİ'leri karşılaştırmalı olarak ele alınmış, Türk KOBİ'lerinin uluslararası piyasaları etkileyen faktörler ayrıntılarıyla incelenmiştir. Ayrıca, Gümrük Birliği ile Türk KOBİ'lerinin girdiği yolda, AB KOBİ'leri ile rekabet koşulları detaylı olarak ele alınmıştır. Gümrük Birliği üyeliğinin ve AB adaylığının Türkiye ve Türk KOBİ'leri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

# 1. BÖLÜM : KOBİ TANIMI

## 1.1. Genel Özellikleri İle KOBİ Tanımı

“Küçük ve Orta Boy İşletmeler” şeklinde ifade edilen bu işletmeler hakkında bütün dünyada kabul görmüş genel bir tanımlama bulunmamaktadır. Genel olarak KOBİ’ler, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak ifade edilebilir.

KOBİ’lerin tanımlanması ve bir işletmenin KOBİ olarak değerlendirilmesi için gerekli kriterlerin saptanması tartışmalı bir konudur. Büyüklük ölçüsü olarak hangi kriterlerin alınacağı ve bunların miktarı konusunda Türkiye’de ve dünyada çeşitli görüşler mevcuttur.

KOBİ’lerin en önemli niteliği, bu işletmelerde yöneticilik, girişimcilik ve mülkiyetin işletme sahibinde toplanmasıdır. Küçük ve Orta Boy İşletmelerde firma sahibi profesyonel yöneticilerden farklı olarak belirli bir ticari risk de üstlenmektedir. Diğer taraftan, KOBİ sahibi ile firma arasında manevi alanlara uzanan hissi bağlar da mevcuttur. Dolayısıyla üstlendiği risk maddi sınırları aşan manevi bir niteliğe de sahiptir.

Küçük ve Orta Boy İşletmelerde işletme ile işletme sahibi arasında tam bir bütünleşme vardır. İşletme sahibi için işletmesi sadece bir gelir kaynağı değil, yaşamının bir parçası, hatta çok kez en önemli parçasıdır. İşletmenin meydana getirilmesinde büyük emekler vermiş, varını yoğunu ortaya koymuş, geleceğini ona bağlamıştır. Böylece işletme sahibi ile işletmesi arasında bir kader birliği oluşmuştur (Müftüoğlu, 1990:14).

Küçük ve orta boy işletmelerde genellikle işletme sahibi, girişimci ve yönetici aynı kişide bütünleşmektedir. Bu üç boyutun aynı insanda tatmin edici bir seviyede bütünleşmesi, bu işletmelerin başarısı açısından büyük önem taşır. Zira KOBİ’lerde işletme sahibi işletmenin mülkiyetine sahip olan kişi olarak aynı zamanda girişimci ve kurulan işletmenin en üst seviyedeki tepe yöneticisi durumundadır (Müftüoğlu,1990:45).

### 1.1.1. Türkiye’de Kobi Tanımları

Türkiye ekonomisindeki işletmelerin %99’unu oluşturan KOBİ’ler için kabul edilen ortak bir tanımlama bulunmamaktadır (Ekinci, 2003:7). Bu durum, kurumların ortak bir KOBİ politikası geliştirmesinde veya KOBİ’ler hakkında verilerin üretilmesinde bir takım karışıklıklara yol açmaktadır.

“KOBİ’lerin herkesin kabul edebileceği, her yerde ve her zaman geçerli genel bir tanımı yoktur. Konu, bilimsel açıdan gerekli olgunluğa henüz kavuşmadığından, bilimsel gerçeklere uygun objektif bir tanım aramanın anlamı da yoktur. Böyle bir uğraş, abesle iştigalden öteye gidemez. Konuya esas olan, amaca, sektöre ve bölgeye göre pragmatik tanımlar geliştirilmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle, herkes tarafından kabul edilecek, her zaman ve her yerde geçerli bir tanım değil, amaca göre tanım geliştirilmelidir. Dolayısıyla amacın değişmesiyle KOBİ tanımının da değişmesi mümkündür. Bu değişme, tanımın bir sakıncası değil, tam tersine. konunun özelliklerinin bir gereği olarak değerlendirilmelidir”( Müftüoğlu, 1997:100-101).

Ülkemizde ilk KOBİ tanımlaması 1923 İzmir İktisat Kongresinde özel sektörü desteklemek amacı ile çıkarılan ve 1942’ye kadar yürürlükte kalan “Teşviki Sanayi Kanunu”nda yapılmıştır. Söz konusu kanuna göre, 5 işçiden az ve en az 9 beygirlik muharrir güç çalıştıran iş yerleri “küçük”, bunun üzerindeki iş yerleri ise “büyük” işletme olarak kabul edilmiştir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004:91).

Türk hukukunda ‘Küçük ve Orta Boy İşletme’ deyimi çeşitli mevzuatlarda yer almaktadır. Ancak bu kavramın tanımı sadece Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı kurulması hakkındaki kanunda yer almaktadır. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ülkemiz sanayinde önemli bir yeri olan küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerini desteklemek, rekabet güçlerini geliştirmek ve böylece ulusal ekonomiye katkılarını artırmak amacıyla 12 Nisan 1990 tarihinde 3624 sayılı yasa ile kurulmuştur.

Yukarıda bahsi geçen kanunun tanımlara ilişkin 2. maddesinde kanunda geçen “işletmeler” deyiminden ne anlaşılması gerektiği şöyle belirtilmektedir; “İşletmeler: imalat sanayi sektöründe 1–50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeler, küçük sanayi işletmelerini; 51–150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri, orta ölçekli sanayi

işletmelerini ifade eder”.

Farklı sektörlerden KOBİ tanımlarının belirlenmesine katkıda bulunan farklı organizasyonların hemen hepsi kendine ait bir KOBİ tanımı benimsemiş durumdadır. Tanımlardaki kriterler ve kısıtlar, genellikle ülkelerin ekonomik büyüklükleri ve koşullarına göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle KOBİ deyimi, hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşımaktadır. Sınırları daha belirgin tanımlar KOSGEB, Dış Ticaret Müsteşarlığı ve Eximbank tarafından sadece imalat sektörünü kapsayacak şekilde yapılmıştır. Bunlar:

**Tablo 1. Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) ve Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) KOBİ Tanımı**

İşçi Sayısı	Ölçek
1-9	Çok Küçük
10-49	Küçük
50-250	Orta

**Kaynak:** Gençyılmaz ve Eliaçık, 2005:19

**Tablo 2. Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) KOBİ Tanımı**

İşçi Sayısı	Mali Durum	Ölçek
1-200	=2 milyon USD*	Küçük ve Orta

**Kaynak:** Gençyılmaz ve Eliaçık, 2005:19

\* İmalat sanayiinde faaliyette bulunan işletmeler için, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibarıyla.

**Tablo 3. Hazine Müsteşarlığı KOBİ Tanımı**

İşçi Sayısı	Mali Durum	Ölçek
1-9	=400 milyar TL*	Çok Küçük
10-49	=400 milyar TL*	Küçük
50-250	=400 milyar TL*	Orta

**Kaynak:** Gençyılmaz ve Eliaçık, 2005:19

\* İmalat sanayiinde faaliyette bulunan işletmeler için, yasal defter kayıtlarında, arsa ve bina hariç, net sabit yatırım tutarı



**Tablo 4. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) KOBİ Tanımı (3624 Sayılı Kanun) - (İmalat Sanayiinde faaliyet gösteren işletmeler için)**

İşçi Sayısı	Ölçek
1-50	Küçük
51-150	Orta

**Kaynak:** KOSGEB, Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanun, [http://www.kosgeb.gov.tr/dosyalar/mevzuat/3624-KOSGEB\\_kurulmasi\\_hakkinda\\_kanun.pdf](http://www.kosgeb.gov.tr/dosyalar/mevzuat/3624-KOSGEB_kurulmasi_hakkinda_kanun.pdf), 05.11.2007

**Tablo 5. Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı (TOSYÖV) Vakfı KOBİ Tanımı**

İşçi Sayısı	Ölçek
1-5	Çok Küçük
6-100	Küçük
101-200	Orta

**Kaynak:** Gençyılmaz ve Eliaçık, 2005:19

**Tablo 6. Halk Bankası KOBİ Tanımı\***

KOBİ Türü	İşçi Sayısı	Sabit Yatırım Tutarı
Teşvik Belgeli	1-50	=100 milyar TL
Normal	1-250	=400 milyar TL

**Kaynak:** Gençyılmaz ve Eliaçık, 2005:19

\*İmalat sanayii işletmeleri için

**Tablo 7. Türkiye İhracat Kredi Bankası (Eximbank) KOBİ Tanımı**

İşçi Sayısı	Sabit Sermaye Yatırım Tutarı
1-200	=2 milyon USD

**Kaynak:** Gençyılmaz ve Eliaçık, 2005:19

KOBİ'ler hakkında bu kadar değişik tanımların olması, bu işletmelerin tam olarak anlaşılmasına neden olmaktadır. Örneğin DİE, ortak bir KOBİ tanımının bulunmaması nedeniyle bu işletmeler hakkında ekonominin genelini kapsayan veriler üretmemektedir. Ayrıca bu durum, devlet ve özel sektör yardımlaşmasıyla etkin bir ortak KOBİ politikasının üretilmemesinin de ana sebeplerinden biridir.

18 Ocak 2001 tarih ve 24291 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 2000/1822 sayılı KOBİ Teşvik Kararnamesi’nde yer alan tanımlama ise aşağıdaki gibidir:

“İmalat ve tarımsal sanayi sektöründe faaliyette bulunan işletmelerden, kanuni defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamını net tutarı 400.000 YTL’yi geçmeyen işletmelerden, 1-9 arası iş gören çalıştıranlar mikro ölçekli, 10 ila 49 arası iş gören çalıştıranlar küçük ölçekli, 50 ile 250 arası iş gören çalıştıranlar ise orta ölçekli işletme sınıfına girmektedir” (AKGEMCİ, 2001:7).

### **1.1.2. Basel-II Kobi Tanımı**

1930 yılında uluslar arası finans işlemlerini kolaylaştırmak ve gün geçtikçe globalleşen finans piyasalarını belirli kurallara oturtabilmek amacıyla kurulan “Bank for International Settlements” 2002 yılında Basel II standartlarını taslak olarak yayınladı, ve bu taslak 2004 yılında son halini alarak bir dünya standardı haline geldi.

Basel-II de KOBİ’lere yönelik en kritik hüküm KOBİ tanımıdır. Bu tanım bazı durumlarda kredilerin hangi portföye dahil edileceği açısından önem kazanırken, bazı durumlarda da aynı portföy içerisinde büyük ölçekli şirketler ile KOBİ kredilerinin farklı sermaye yükümlülüklerine tabi olması sonucunu doğurmaktadır(Yüksel, 2005:16).

Basel-II KOBİ tanımı için 50 milyon EURO’luk ciro kriteri getirmektedir. Buna göre firmanın dahil olduğu konsolide şirketler grubunun yıllık cirosu 50 milyon EURO’dan az ise ve söz konusu gruba kullanılan kredi tutarı 1 milyon EURO’nun altında ise söz konusu şirket KOBİ olarak nitelendirilmektedir. Yıllık cironun firma büyüklüğünü ifade etmede anlamlı olmadığı durumlarda ise denetim otoriteleri, bankaların, yıllık ciro yerine toplam bilanço büyüklüğünü dikkate almalarına izin vermektedir.

Basel-II içerisinde dikkate alınan 50 milyon EURO kriteri dikkate alınırca, ülkemizde faaliyet gösteren şirketlerin önemli bir bölümü KOBİ olarak sınıflandırılmayacaktır. Örneğin, İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl açıklanan Türkiye’nin en büyük bin firmasının belirlendiği araştırmaya göre, bu firmalardan sadece 440 tanesinin cirosunun 50 milyon EURO’dan yüksek olduğu görülmektedir(Yüksel, 2005:6).

## **1.2. KOBİ'lerin Avantaj Ve Dezavantajları**

Kobi'lerin tanımını gördükten sonra, şimdi bu tanımlar çerçevesinde KOBİ'lerin sahip oldukları bir takım avantajları ve dezavantajları inceleyeceğiz.

### **1.2.1. KOBİ'lerin Avantajları**

Küçük bir işletmeye sahip olmak öncelikle büyük işletmelerle rekabet etmede girişimciye iki temel avantaj sağlayabilir. Bunlar, müşteri ve işletme personeli ile daha yakın ilişkiler içerirse girebilmek ve pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha esnek olabilmektir.

Kapasite küçüklüğüne bağlı olarak sabit giderlerinin az olması, üretim maliyetlerinin de düşük seviyede gerçekleşmesini sağlamaktadır. Ayrıca küçük ve esnek yapıları, tüketicilerin gelirlerindeki artışa bağlı olarak, mal ve hizmette aradıkları kalite, stil, ambalaj farklılığı gibi konulara uygun üretimin gerçekleştirilmesi açısından KOBİ'lerin uyum sağlama süreci büyük işletmelere göre daha kısadır (Ekinci, 2003:19).

Personel sayısının az olması dolayısıyla KOBİ'lerde yönetim kolaydır, zaten genelde yönetici işletmenin de sahibidir. KOBİ'lerde kararlar, genelde üretime bizzat katılanlarla istişare neticesinde alınıp uygulamaya konulduğundan söz konusu kararlar, büyük işletmelere göre daha isabetli olabilmektedir. Aynı zamanda, personel sayısının az olması dolayısıyla ilişkiler daha çok, birincil niteliktedir ve işbirliği duygusu büyük işletmelerdekine göre daha fazladır(Ekinci, 2003:20).

KOBİ'lerin istihdama katkıları da önemli bir konudur. Desteklenmeleri aynı zamanda ülkedeki işsizliğin azalması anlamına da gelmektedir.

### **1.2.2. KOBİ'lerin Dezavantajları**

KOBİ'lerin en büyük dezavantajı olarak sermaye yapıları gösterilebilir. Sermaye yetersizliği dolayısıyla kapasite artırımına gitme imkanları sınırlıdır. Sermaye yapısı bakımından büyük işletmelere oranla daha sağlıklı bir yapı arzederler(Ekinci, 2003:21).

KOBİ'lerin bir diğer dezavantajı genel yönetim yetersizliğidir. İşletme yönetiminin

bizzat işletme sahibinde olması, genel yönetim ve finansman sorunlarına ilaveten diğer bütün sorunlarla da aynı kişinin ilgilenmesini gerektirmektedir. Bu durum, sorunların hepsine net çözümler bulabilme ihtimalini düşürmektedir.

Mevzuat ve bürokrasi de karşılaşılan sorunlar, kalifiye eleman sağlayamama, modern pazarlama tekniklerini sergileyememe, ürün geliştirme yetersizliği gibi faktörler de KOBİ'lerin dezavantajları arasında gösterilebilir(Akgemci, 2001:16).

### **1.3. Türk Ve AB Ekonomilerinde KOBİ'ler**

#### **1.3.1. KOBİ'lerin Ekonomideki Önemi**

Ticari rekabetin ekonomik sistem olarak benimsendiği toplumlarda sistemin sağlıklı olarak işleyişiyle KOBİ'lerin sistem içindeki varlıkları ve güçleri arasında yakın bir ilişki vardır. KOBİ'lerin çoğu, büyük işletmelerin yerine getiremedikleri bir takım fonksiyonları yerine getirdikleri için sisteme olumlu katkıda bulunmaktadır.

KOBİ'lerin sadece ekonomik hayatta değil, sosyal hayatta da önemli rolleri vardır. KOBİ'ler, ülkede geniş bir alana yayıldıkları için bölgesel gelişmişlik farklarını gidermede, mülkiyeti geniş bir alana yaymada, istihdam olanağı meydana getirip, bunu sürdürmede önemli bir güçtür. KOBİ'lerin birer mesleki okul niteliği taşımaları ve üretebilme yetenekleri, bölgesel gelişmede ve göçleri önlemede önemli rol oynar(Akgemci, 2001:18).

KOBİ'ler, bir ülkenin sosyo-ekonomik yapısı çerçevesinde endüstrileşmenin, sağlıklı kentleşmenin ve optimum dağıtım ve ticaret uygulamalarının sürükleyici faktörü ve vazgeçilmez, önemli bir unsurudur(Oktav,Önce, Kavas ve Tanyeri, 1990:7).

#### **1.3.2. Dünyada Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**

Dünya ekonomisinde işletmelerin yaklaşık %95'ini oluşturduğu tahmin edilen KOBİ'lerin, toplam istihdamdan aldıkları pay yaklaşık %66, toplam üretimden aldıkları pay ise yaklaşık %55 düzeyindedir. Aşağıdaki tablo, seçilmiş bazı ülke ekonomilerinde KOBİ'lerin yeri gösterilmektedir.

**Tablo 8: Seçilmiş Bazı Ülke Ekonomilerinde KOBİ'lerin Yeri**

Ülke	Tüm İşletmeler İçindeki Yeri(%)	Toplam İstihdam İçindeki Yeri(%)	Toplam Yatırım İçindeki Yeri(%)	Katma Değer İçindeki Yeri(%)	Toplam İhracat İçindeki Payı(%)	Toplam Kredilerden Aldığı Pay(%)
ABD	97,2	50,4	38,0	36,2	32,0	42,7
Almanya	99,8	64,0	44,0	49,0	31,1	35,0
Hindistan	98,6	63,2	27,8	50,0	40,0	15,3
Japonya	99,4	81,4	40,0	52,0	38,0	50,0
İngiltere	96,0	36,0	29,5	25,1	22,2	27,2
G.Kore	97,8	61,9	35,7	34,5	20,2	46,8
Fransa	99,9	49,4	45,0	54,0	23,0	48,0
İtalya	97,0	56,0	36,9	53,0	-	-

Kaynak: AKGEMCİ, 2001:17

### 1.3.3. Türkiye Ekonomisinde KOBİ'ler

Aşağıdaki tablo, KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yerini rakamlarla göstermektedir. Tabloda KOBİ tanımı olarak Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkındaki Kanunda öngörülen tanım baz alınmıştır.

**Tablo 9: Türkiye İmalat Sanayi İşletmelerin Ölçeksel Dağılımı**

<b>Sanayi Ölçeği</b>	<b>İşletme Sayısı</b>	<b>İşletme Payı(%)</b>
Küçük Ölçekli Sanayi (1-49)	241.864	97.96
Orta Ölçekli Sanayi (50-150)	3.399	1.37
<b>KOBİ (1-149)</b>	<b>245.263</b>	<b>99.33</b>
Büyük Sanayi (151+)	1.636	0.67
<b>Toplam İmalat Sanayi</b>	<b>246.899</b>	<b>100.00</b>

**Kaynak:** DİE 2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı, <http://www.tuik.gov.tr>

Tablodan görüleceği gibi, KOBİ'ler Türkiye ekonomisinde son derece önemli bir yere sahiptirler. DİE'nin 10 yılda bir yaptığı ve en son 2002 yılında gerçekleşen Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı verilerine göre Türkiye'de KOBİ'lerin istihdam ettikleri işgücü ortalama 3 kişidir. Tüm işletmelerin hukuki durumları ise; yüzde 80,6'sı ferdi mülkiyet, yüzde 13,6'sı limited şirket, yüzde 2,0'ı anonim şirket ve yüzde 1,7'si adi ortaklık ve diğer yüzde 2,1 şeklindedir. Buna göre, KOBİ'ler çoğunlukla ferdi mülkiyet veya limited şirket şeklinde hukuki statüye sahiptirler. Toplam işyerlerinin yüzde 18,7'si ve toplam çalışanların yüzde 27,8'i İstanbul ilinde bulunmaktadır(Uzunoglu, Apak ve Açıkgoz 2005).

KOBİ'ler bütün sanayi işletmelerinin %99.33'ünü oluşturmakta, toplam istihdamın %56.7'sini sağlamakta, ve yaratılan katma değer %26.5'ini üretmektedirler. Ayrıca KOBİ'lerin, sermaye yatırımlarının %38'ini, toplam ihracatın yaklaşık %10'unu gerçekleştirdikleri, banka kredilerinin ise ancak %5'ini kullandıkları tahmin edilmektedir. Bu veriler ışığında, KOBİ'lerin istihdam açısından ekonomide hakim olmalarına rağmen, nispeten daha az katma değer ürettikleri ve dolayısıyla Türk ihracatına daha az katkıda buldukları ve bankacılık sektörü tarafından kullanıma sunulan kaynaklardan ancak marjinal miktarlarda yararlanabildikleri söylenebilir(Yılmaz, 2004:4).

Türk KOBİ'leri ortalama profilleri bakımından işgücü ve yıllık cirolarının daha düşük olması nedeniyle Avrupa Birliği veya birçok OECD ülkesindeki KOBİ'lere nazaran farklılık göstermektedir. Ayrıca, know-how, beceri seviyesi, sermaye miktarı ve özellikle bilgi ve iletişim alanındaki modern teknolojiye erişim ve sağladığı avantajlardan faydalanma kabiliyeti açısından da geri durumdadırlar. Diğer bir çok ülkede olduğu gibi Türkiye'deki KOBİ'ler finansman bulma konusunda güçlük yaşamaktadırlar(Yılmaz, 2004:8).

Ülkemizde KOBİ'lerin faaliyet gösterdiği alanların önemli bir kısmı kayıt dışı çalışan firmaların faaliyet gösterdiği alanlardan oluşmaktadır. Kayıt dışılığın %50 gibi yüksek bir seviyede olduğu ülkemizde, KOBİ ölçeğinde, kayıtlı olarak çalışan KOBİ'lerin kayıt dışı olarak çalışan firmalar karşısında rekabet etmesi ve yurt dışı piyasalarda rekabet edebilecek kalitede üretim yapabilmeleri de çok güçtür.

Türkiye'de KOBİ'lerin tarihi incelendiğinde genel olarak KOBİ'lere çok fazla önem verildiği söylenemez. Ülkemizin siyasi ve sosyal şartları dolayısıyla 1980'e kadar devam eden bu durum, bu tarihten itibaren ekonomik hayata hakim olmaya başlayan liberalleşme ve teşebbüs özgürlüğü anlayışıyla bir dönüşüm yaşamıştır. KOBİ'ler teşviklerden ve desteklerden daha çok yararlanma imkanı yakalamışlardır. 1994 kriziyle birlikte bu teşvik ve destekler daha yoğun bir şekilde devam etmiştir. 1996 yılının KOBİ YILI ilan edilmesi KOBİ'lere verilen önemi açıkça göstermektedir(Ekinci, 2003:26-27).

2001-2005 yıllarını kapsayan VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı ve 2007-2013 yıllarını kapsayan IX. Beş Yıllık Kalkınma Planlarında KOBİ'lerin ayrı bir başlık altında yer alması, bu işletmelere ayrı bir önem verildiğini göstermektedir.

#### **1.3.4. Avrupa Birliği'nde KOBİ'ler**

Avrupa Birliği ülkelerinin 1996 yılında tavsiye niteliğinde almış oldukları karar ile ortak bir KOBİ tanımı geliştirilmiştir. AB komisyon görüşmelerinde, geleneksel ve yeni ölçüler baz alınarak aşağıdaki KOBİ sınıflamaları yapılmıştır.

**Tablo 10: AB' ye göre Küçük Ölçekli İşletme Sınıflandırması**

<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>Yıllık Ciro Miktarı / Bilanço Toplamı</b>
100'den az	- Yıllık Ciro 7 milyon EURO'ya ulaşmayanlar - Yıllık bilanço toplamı 5 milyon EURO'ya ulaşmayanlar

Kaynak: Akgemci, 2001:8

**Tablo 11: AB'ye göre Orta Ölçekli İşletme Sınıflandırması**

<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>Yıllık Ciro Miktarı / Bilanço Toplamı</b>
100-250 arası	- Yıllık Ciro 7-40 milyon EURO arası olanlar - Yıllık bilanço toplamı 5-27 milyon EURO arası olanlar

Kaynak: Akgemci, 2001:8

AB, farklı KOBİ tanımı ve ifadelerinin rekabete zarar verdiğini göz önüne alarak, yukarıdaki tablolarda da görülebileceği gibi, “250’den az çalışanı bulunan ve yıllık ciro 40 milyon EURO’yu veya yıllık bilanço toplamı 27 milyon EURO’ yu aşmayan işletmeler KOBİ’dir” tanımını geliştirmiştir.

AB Komisyonunda KOBİ’lerden sorumlu Genel Müdürlük, KOBİ’lerle ilgili bir raporda, “asıl amaçlarının, mevcut işletmelerin geliştirilmesi ile birlikte yeni işletmelerin kurulmasını desteklemek ve kolaylaştırmak olduğunu” ifade ederek, “AB’de her yıl iki milyon işletmenin piyasaya girdiği düşünülecek olursa, bu işletmelerin yeni istihdam oluşturmadaki rollerinin küçümsenemeyeceği” belirtilmiştir. Bu sebeple, “sadece yeni işletmelerin kurulmasını desteklemekle kalmayıp, bunları kurulduktan sonra da büyüme ve yaşatmaya çalıştıklarını” açıklamışlardır(Sayın, 1997:2).

AB’de sosyo-ekonomik fonksiyonları ile KOBİ’ler, şüphesiz ekonominin en dinamik sektörü ve ekonomik gelişmenin temel taşı oluşturmaktadır. 15.8 milyon işletmenin %99.9’unu KOBİ’ler oluşturmaktadır. Bunlardan 14.7 milyon işletmede çalışanların



sayısının “10’dan az olduğu” belirtilmektedir. Avrupa’daki KOBİ’lerin %50’sinde ise, tek kişi çalışmaktadır. Bununla beraber, özel sektördeki (tarım sektörü hariç), her 10 işten 7’sini KOBİ’ler yaratmaktadır. Yatırımların %50’sinden fazlasını gerçekleştiren KOBİ’ler, toplam istihdam içinde %66, toplam ciro içinde %65’lik bir paya sahiptir. KOBİ’lerin istihdam artış hızı büyük işletmelerinkinden daha yüksek olup, AB’deki milli hasılanın %60’ını yine KOBİ’ler gerçekleştirmektedir. Bu nedenlerden ötürü, Avrupa ekonomisinde kaydedilen gelişmelerde KOBİ’lerin “lokomotif gücü” gözardı edilememektedir(EC Enterprise Policy (1996:14).

Diğer taraftan, büyük işletmelerin gittikçe daha fazla taşeron kullanma ve faaliyet ölçeklerini küçültme eğilimleri, KOBİ’ler açısından önemli bir fırsat oluşturmaktadır. Hızla değişen teknolojik ortam ve piyasaların küreselleşmesi, rekabet koşullarını etkilemekte ve KOBİ’ler için yeni imkanlar tanımaktadır. Bu nedenle KOBİ’ler, birlikteki ekonomik ve sosyal kaynaşmanın artırılmasında kilit bir role sahiptir. AB’de KOBİ’ler potansiyel olarak dinamik bir istihdam ve refah artışı kaynağı olmalarına karşın, bu işletmelerin özellikle başlangıç evresinde daha zayıf ve başarısızlığa daha açık oldukları unutulmamalıdır. KOBİ’lerin ortalama %50’si, kuruluşlarını izleyen ilk beş yıl içerisinde kapanmaktadır (OECD, 1996, s.184). Bugün, KOBİ’lerin AB’de iş alanları yaratmaya, rekabet gücünün ve büyümenin geliştirilmesine hayati bir katkıda bulunabileceği hususu geniş çapta kabul görmektedir. Bu nedenle, kısa, orta ve uzun vadede birlik, bu konularda karşılaşılan sorunları çözmeye yönelik çalışmalar yapmaktadır.

## 2. BÖLÜM : TÜRK KOBİ'LERİNİN YAPISI, ÖZELLİKLERİ VE AVRUPA BİRLİĞİ'NE ENTEGRASYONU

Türkiye ekonomisi 1980 yılına kadar, korumacılık ve ithal ikamesi esaslı içe yönelik gelişme stratejisini izlemekteydi. Dünyada küreselleşme akımı ise 1980 yılından itibaren Türkiye ekonomisini, uluslar arası pazarlara entegrasyonu ve ihracata yönelik büyüme stratejisine yönlendirmiştir. Bu yolda başlatılan ekonomik dönüşüm süreci, reel sektörün faaliyet karlılık ve riskini etkileyen makro ekonomik değişkenlerin etki gücünü ve yönünü değiştirmesine neden olmuştur. Örneğin, dış rekabet gücünü olumlu etkileyen fakat iç pazarda dengeleri sarsan devalüasyonlar, içe yönelik gelişme stratejisinde ekonomiyi olumsuz yönde etkilediği halde, ihracata yönelik gelişme stratejisinde ise reel sektörün rekabet gücünü artırarak olumlu etki göstermektedir(Müslümov, 2002:68).

Ülkemizde imalat sanayinin %99.33'ünü oluşturan KOBİ'lerin, toplam ihracat içindeki payları 2006 yılı için %11 olarak gerçekleşmiştir. Bu oranın, Hindistan için %40, Japonya'da %38, İtalya'da ise %29 olduğu göz önüne alınırsa, Türk KOBİ'lerinin ihracat içindeki paylarının düşük olduğu söylenebilir.

Türkiye'de KOBİ'lerin gerçekleştirdiği ihracatın düzenli bir programdan yoksun, yetersiz ve daha çok rastlantısal şekilde gerçekleştiği ileri sürülebilir. Bu nedenle, KOBİ'lerin uluslar arası pazarlara açılmasını etkileyen faktörlerin analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Uluslar arası ticaretin ülkeler arasında olduğunu düşünmek yanlıştır. İthalat ve ihracat gibi uluslar arası ticaret işlemleri, işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir(Karadal, 2001). İşletmelerin uluslar arası piyasalara açılmasını ve buradaki başarısını etkileyen birçok faktör vardır. Ülkelerin uluslar arası rekabet güçlerini irdeleyen ve bu konuda her yıl bir rapor yayımlayan Uluslar Arası İşletme Geliştirme Enstitüsü (International Institute for Management Development, IMD), ülkelerin uluslar arası rekabet edebilirlik faktörlerini 8 ana başlık altında toplamıştır(ŞEN, 2002). Bunlar; firma yönetimi, altyapı faktörü, finans, devlet etkinliği, ekonomik güç, bilim ve teknoloji, beşeri sermaye ve globalleşmedir. Aşağıdaki tabloda, yıllara göre bazı ülkelerin rekabet güçleri bakımından karşılaştırmaları yer almaktadır.

**Tablo 12: Dünya Ülkeleri Rekabet Gücü Sıralaması**

Ülke / Yıllar	2007	2006	2002	2001	2000	1999	1998	1997
A.B.D.	1	1	1	1	1	1	1	1
SİNGAPUR	2	3	5	2	2	2	2	2
HONG KONG	3	2	9	6	12	6	5	3
LÜKSEMBURG	4	9	3	4	6	3	3	12
DANİMARKA	5	5	6	15	13	9	10	8
İSVİÇRE	6	8	7	10	7	7	9	7
İZLANDA	7	4	12	13	9	13	18	21
HOLLANDA	8	15	4	5	3	4	4	6
İSVEÇ	9	14	11	8	14	14	16	16
KANADA	10	7	8	9	8	10	8	10
AVUSTURYA	11	13	13	14	15	18	24	20
AVUSTRALYA	12	6	14	11	10	11	12	18
NORVEÇ	13	12	17	20	17	16	11	5
İRLANDA	14	11	10	7	5	8	7	15
ÇİN	15	18	31	33	30	29	21	27
ALMANYA	16	25	15	12	11	12	15	14
FİNLANDIYA	17	10	2	3	4	5	6	4
TAYVAN	18	17	24	18	20	15	14	23
YENİ ZELEND	19	21	19	21	18	17	17	13
İNGİLTERE	20	20	16	19	16	19	13	11
İSRAİL	21	24	25	16	21	22	25	26
ESTONYA	22	19	21	22	-	-	-	-
MALEZYA	23	22	26	29	27	28	19	17
JAPONYA	24	16	30	26	24	24	20	9
BELÇİKA	25	26	18	17	19	21	23	22
ŞİLİ	26	23	20	24	25	25	27	24
HİNDİSTAN	27	27	42	41	39	42	38	41
FRANSA	28	30	22	25	22	23	22	19
KORE	29	32	27	28	28	41	36	30
İSPANYA	30	31	23	23	23	20	26	25
LİTVANYA	31	-	-	-	-	-	-	-
ÇEK CUMH.	32	28	29	35	40	37	37	35
TAYLAND	33	29	34	38	35	36	41	29
SLOVAKYA	34	33	37	37	-	-	-	-
MACARİSTAN	35	35	28	27	26	26	28	36
YUNANİSTAN	36	36	36	30	34	32	33	37
ÜRDÜN	37	40	-	-	-	-	-	-
KOLOMBİYA	38	34	44	46	45	45	45	42
PORTEKİZ	39	37	33	34	29	27	29	32
SLOVENYA	40	39	38	39	36	39	-	-

BULGARİSTAN	41	41	-	-	-	-	-	-
İTALYA	42	48	32	32	32	30	31	34
RUSYA	43	46	43	45	47	46	43	46
ROMANYA	44	49	-	-	-	-	-	-
FİLİPİNLER	45	42	40	40	37	31	32	31
UKRAYNA	46	-	-	-	-	-	-	-
MEKSİKA	47	45	41	36	33	35	34	40
<b>TÜRKİYE</b>	<b>48</b>	<b>43</b>	<b>46</b>	<b>44</b>	<b>42</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>38</b>
BREZİLYA	49	44	35	31	31	34	35	33

**Kaynak:** IMD, 'The World Competitiveness Yearbook', <http://www.imd.ch>

Tablodan görüldüğü gibi, Türkiye uluslar arası rekabet gücü sıralamasında dünya devletleri arasında alt sıralardadır. ABD, rekabet gücü açısından bütün dünyada lider konumdadır.

Uluslar arası literatür taraması yapıldıktan sonra, bu çalışmada, KOBİ'lerin uluslar arası alanda rekabet güçlerini etkileyen faktörler genel olarak 7 başlık altında toplanmıştır:

- Ekonomik ve Finansal Yapı
- Beşeri Sermaye Yapısı
- Bürokratik Düzenlemeler ve Devletin Rolü
- Teknolojik Altyapı
- Pazarlama Stratejileri
- Yönetim-Organizasyon Yapıları
- Küreselleşme

## 2.1. Ekonomik ve Finansal Yapı

Uluslar arasılaşmanın temel şartı olan güçlü finansal kaynaklara sahip olma konusunda KOBİ'ler, büyük ölçekli firmalar kadar güçlü değildir. Güçlü finansal yapı olmadan uluslar arasılaşmak oldukça zordur.

Türkiye'de KOBİ'lerin sorunları ile yapılan çalışmalarda, finansal sorunlar listenin en başında yer alabilmektedir. Kar marjları düşük olan KOBİ'lerin gerek yatırım, gerekse işletme sermayesi oluşturmada uzmanlaşmış bankaların, hem yetersiz hem de kaynaklarının ihtiyaca cevap vermemelerinden dolayı bu kaynaklardan yararlanamayan sanayici, genel banka sistemine ve kredilerine başvurduğu anda da birtakım bürokratik uygulamalar, ödeyemeyeceği kadar yüksek faiz oranları ve zorlu ödeme koşulları ile karşılaşabilmektedir(Akgemci, (2001:43).

Sermaye imkanlarının kısıtlı olması ve serbest piyasa ekonomisi içerisinde karlı bir kurum olarak ayakta kalma, büyüme ve buna bağlı olarak yatırım yapma gerekliliği, KOBİ'lerin yabancı kaynak ihtiyacını kaçınılmaz kılmakta, bu da öncelikle banka kredilerini gündeme getirmektedir.

Kredi temininde KOBİ'ler büyük işletmelere göre daha olumsuz şartlara sahiptirler. Genellikle bankalar kredi verirken büyük işletmeleri tercih ederler. Zira büyük hacimde kredi talep eden büyük işletmelerin kredilendirme maliyetleri daha düşük olmaktadır(Müftüoğlu, 1993:57). Türkiye'de dağıtılan toplam kredilerin sadece yüzde 5'inin KOBİ'lere tahsis edildiği, bu oranın ABD'de yüzde 42.7, Almanya'da yüzde 35.0, Japonya'da yüzde 50.0, İngiltere'de yüzde 27.2 ve Güney Kore'de yüzde 46.8 olduğu göz önüne alınırsa, Türk KOBİ'lerinin finansman sorununun diğer ülkelere göre çok daha büyük olduğu söylenebilir(Müftüoğlu, 1993:268).

Bununla birlikte KOBİ'ler gerek işletme sermayesi gerekse yatırım ihtiyacı konusunda ihtiyaç duyulacak finansman ihtiyacını öncelikli olarak öz kaynaklarıyla finanse etmekte, yetmediği noktadan itibaren banka kredisi veya leasing kullanmaktadır. Banka kredisi ve leasing dışında kalan finansman araçları ise çok nadiren tercih edilmektedir.

Büyük işletmelerde genel olarak ayrı bir finansman veya mali işler bölümü mevcut olup bu bölümlerde istihdam edilen uzmanlar, alternatif finansman imkanlarını ve

kredi şartlarını değerlendirerek işletme için en uygun finansal kararların alınmasını sağlarlar. KOBİ'lerde ise böyle bir bölümün mevcudiyetinden bahsedilememektedir. Genelde bu işlerin takibi için "Mali İşler, İdari İşler ve Muhasebe Bölümü" bulunur. Fakat bu bölümde de finansal işlere bir "yan iş" gözüyle bakılır. Zaten burada istihdam edilen personel de finansal konularda uzman olmaktan ziyade; işletmenin tüm idari, mali ve muhasebe işlerinden sorumlu kişi konumundadır. Bu nitelikte personelin istihdam edilemeyişinin sebebi, maliyetinin yüksek oluşudur. Dolayısıyla, söz konusu şartlarda farklı finansman alternatiflerinin araştırılması, işletme için gerekli birtakım finansal kararlar alınması ve uygulanması ve etkin finansal düzenlemelere gidilmesi imkanı ortadan kalkmaktadır (Ekinci, (2003:73).

Küçük ve Orta Boy İşletmelerde işletme sahibinin işletmesi ile özdeşleşmesi ve bir kader birliğine girmiş olması, bu işletmelerin kredilendirilmesi şartlarında da etkisini göstermektedir. Nitekim KOBİ'ler kredilendirilirken, kredi verilen işletmenin performansı ve ödeme gücünden ziyade işletme sahibinin kişi olarak gösterebileceği teminatlara bakılmaktadır. Kısaca, kredi işletmeye değil sahibine verilmektedir. Bilhassa küçük işletmelerde teminat olarak sadece işletme sahibinin kişisel varlıkları istenmektedir. Teminat sorunu Türkiye'deki KOBİ'lerin başta gelen sorunlarından birini oluşturmaktadır(Ekinci, (2003:59).

KOBİ'lerin kredilendirilmesi konusundaki bu olumsuz şartlar genelde her ülke için geçerlidir. Uzmanlar, KOBİ'lere esnek garanti anlaşmaları adı altında uygun oranlarla orta ve uzun vadeli kredilerin verilmesi amacıyla özel, kamu ve yarı kamu finans kurumları oluşturulmasını önermektedirler. Sanayi alanında KOBİ'lere az maliyetli kredi imkanlarının sağlanması son derece önem taşımaktadır. Türk KOBİ'lerinin gerekli kredi olanaklarına yeterince düşük maliyetle sahip olabilmeleri sağlanabilmelidir. Bu konuda en büyük görevde devlete düşmektedir(Çetin, 1996:165).

Oto-finansman bakımından küçük ve orta ölçekli işletmeler büyük işletmelere göre daha olumsuz şartlar taşımaktadır. Genellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde sermaye yoğunluğu daha düşüktür. Bu işletmeler daha ziyade emek yoğun sektörlerde faaliyet gösterirler veya emek yoğunluğu yüksek teknolojiler kullanırlar. Bu özelliğin bir sonucu olarak sabit varlıklar üzerinden ayrılan bir oto finansman unsuru olan amortisman tutarı, bu işletmelerde düşük seviyelerde kalmaktadır. Böylece küçük ve

orta ölçekli işletmeler amortisman yoluyla finansmana daha az fon ayırabilmekte, ayrıca amortismanların kapasiteyi genişletme etkisi gibi önemli bir etkiden de yeterince yararlanamamaktadırlar(Müftüoğlu, 1982:753).

### **2.1.1. Türkiye'deki Makro Ekonomik Değişimlerin Türk KOBİ'leri Üzerindeki Etkileri**

Yapısal özellikleri itibariyle 1994-2001 yılları arasında gerçekleşen 3 farklı kriz Türkiye ekonomisini ciddi boyutta etkilemiştir. 1994 krizi iç borçlanma krizi olarak ekonomideki içsel dengesizlikler sonucu yaşanmıştır. Bu krizden iki yıl sonra asya krizi dış ticaret kanalları ve yabancı sermaye ürkekliği dolayısıyla Türkiye ekonomisini ciddi boyutta etkilemiştir. 1997 yılındaki krizin olumsuz sonuçları atlatılmadan Şubat 2001 tarihinde yabancı sermaye kaçıışı, piyasadan para çekilmesi, merkez bankasının IMF ile yapılan anlaşma gereği pasif kalması, likidite krizinin ağırlaşması ile Türkiye ekonomisi tarihinin en ağır krizlerinden birisi ortaya çıkmıştır. İMKB'de ve imalat sektöründe faaliyet gösteren büyük işletmelerin toplam aktif karlılığı 1994 yılında yüzde 34'ten 2000 yılında % 14'e kadar inmiştir. İMKB'de halka açık KOBİ'lerin toplam aktif karlılığı oranı ise 1993 yılında %38 iken 2001 yılında % 11'e kadar gerilemiştir. Türkiye'deki ekonomik krizler büyük ölçekli işletmelerin ve KOBİ'lerin getirisini azaltmanın yanı sıra, bu işletmelerin riskini aşırı yükseltmiştir. Ekonomik kriz yıllarında KOBİ'ler ve büyük ölçekli işletmelerin finansal kaldıraç oranı ve toplam borç içerisinde kısa vadeli borçların payı ciddi artış göstermiştir. Bu artış özellikle, KOBİ'lerde daha fazla belirgindir. Kısa vadeli yükümlülükleri karşılama potansiyeli olan cari oran ise imalat sektöründe faaliyet gösteren büyük ve küçük ölçekli işletmelerde önemli düşüş göstermiştir(Müslümov, 2002:69).

Ekonomik ve finansal yapıları itibariyle hassas bir zemin üzerine kurulan KOBİ'ler, Türk ekonomisindeki sert inişli çıkışlı makro ekonomik hareketlerden ötürü kurulum aşamasında ve gelişim aşamasında gelişmiş bir ülke KOBİ'sine oranla çok daha büyük riskler ile karşı karşıyadırlar. Türk KOBİ'si kurulum ve gelişim sürecinde doğal olan sorunlar ile karşılaşmanın yanı sıra bahsi geçen ekonomik krizler ile de yüz yüze kalarak uluslar arası pazarlara açılma sürecine açılmadan iç piyasada ayakta kalma mücadelesi vermek zorunda kalmaktadır.

Türk KOBİ'si iç piyasada rekabet edebilirlik süreci ile karşılaşmadan makro ekonomik

değişimlere ayak uydurmak zorundadır. Makro ekonomik değişimleri aşabilen KOBİ'ler devamlı değişken ekonomik yapıya ayak uydurmak zorundayken aynı zamanda devamlı değişen rekabet araçlarını da takip etmek zorundadır.

Gelişmiş ülkelerdeki KOBİ'ler eğer kendi ülkelerinde rekabet edebilir pozisyonda ise uluslar arasılaşma basamaklarını adımlamaktadır. Fakat Türk ekonomisinin gelişmekte olan bir ekonomi olduğu dikkate alınır, Türk KOBİ'leri makro ekonomik değişimler, iç piyasada rekabet edebilirlik ve uluslar arasılaşma süreciyle karşı karşıya kalarak yabancı KOBİ'lere kıyasla daha büyük zorlukları aşmak zorundadır.

### **2.1.2. Küçük İşletmelerin Finansman Sağlamada Karşılaştığı Sorunlar**

Yönetimlerinin profesyonel olmaması, örgütlenme yapılarındaki eksiklikler, finansal yönetim zafiyetleri, kayıt dışılık ve firmanın gerçek durumunu yansıtan mali tablo üretememeleri, KOBİ'lere yönelik istihbarat faaliyetlerinin görece olarak daha zahmetli olması gibi nedenlerle bankalar genel olarak KOBİ'lere kredi verme konusunda istekli davranmamaktadırlar.

Birçok ülkedeki küçük ölçekli işletmeler iş kurma veya en başından işletmelerini geliştirme amacıyla düşük miktarlarda kredi bulmakta hayli zorlanmaktadır. Bankalar haklı olarak, çok küçük kredi taleplerini gözden geçirmeyle ilgili işlem masraflarının, kredinin başarılı bir şekilde geri ödenmesi halinde bile bankanın para kazanamayacağı anlamına geldiğini ifade etmektedirler(Yılmaz, 2004:49).

Gerek bankacılık kesiminden kaynaklanan, gerekse de KOBİ'lerin muhasebe sisteminin tam oturtamamış, kayıt dışı satışlarının yüksek olması nedeniyle gerçek performanslarını bilanço'ya yansıtamamış olmaları, özellikle kredi değerliliklerinin tespitinde, bankacılık kesimi açısından da sorun yaşamasına neden olmaktadır. Bunun yanında kendileri kısa vadeli kaynaklarla fonlayan bankalar KOBİ'lerin asıl ihtiyacı olan orta ve uzun vadeli kredi ihtiyaçlarına cevap verememektedirler. Bu durum KOBİ'ler açısından finansmana erişim konusunda taleplerin karşılanamamasına neden olmaktadır.

Ayrıca işletmenin iflası durumunda küçük işletme sahibi işletmesindeki varlıklara ilave olarak bütün kişisel varlıklarını da kaybetmek durumuyla karşı karşıya kalmaktadır. Böylesi bir risk doğal olarak işletme sahiplerini kredi almada



ürkütmemektedir. Bu faktörün etkisi genellikle işletme ölçeği küçüldükçe artmaktadır(Müftüoğlu ve Durukan 2004:65).

KOBİ'lerin kredi sağlamada karşılaştıkları en büyük sorunlardan biri de, bankalar tarafından teminat olarak gayrimenkul ipoteği istenmesidir. Bu işletmelerdeki mevcut makineler, tezgahlar, araç ve gereçler ipotek olarak kabul edilmemektedir. Halbuki küçük işletmeciler sahip olduğu gayrimenkulleri nakde çevirip işletmesinde yatırım yapmak, yani makine, araç ve gereç haline dönüştürmek istemektedir. Ekonomik olarak doğru olan da budur ve küçük işletmelerin bu yolda teşvik edilmesi gerekir. Küçük işletmeler gayri menkullerle kendisini garanti altına almak zorunda bırakılmamalıdır.

KOBİ'lerin kredilendirilmesinde temel belirleyici hususlardan biri de hiç kuşkusuz kayıtdışı işlemlerin bu işletmelerde arz ettiği yaygınlıktır. Kendi aralarındaki rekabetin aksamasında en önemli faktörlerden biri olan bilançoların gerçeği yansıtmaması, KOBİ'lerin kreditorlerle iletişimde de temel bir handikap oluşturmaktadır.

Sonuçta banka kendisini küçük ve orta ölçekli işletmelere verdiği krediler konusunda garantiye almaktadır. Kredi girişimcilik niteliklerine sahip veya elinde ekonomik açıdan uygulanabilir projeleri olan kişilere değil, gayrimenkulü olan kişilere tahsis edilmektedir. Girişimciye değil tapuya kredi verilmektedir(Müftüoğlu, 1982:273).

KOBİ'lerin, ülkemizde, bu sorunları ile ilgili olarak pozisyonlarını incelediğimizde, birtakım tedbirler alındığını ve bu yönde bazı çalışmaların mevcut olduğunu görmek mümkündür. Nitekim kalkınma planlarında da bu yönde çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Avrupa Birliği'ne tam üyeliğin hedeflendiği ve bunun ilk basamağı olarak değerlendirilen Gümrük Birliği'ne geçiş sürecinde, Avrupa Topluluğu ile uyumun sağlanabilmesi için, bu ülkelerdekine benzer programların yürütülmesi konusunda bazı adımlar atılmaya çalışılmıştır(EKİNCİ, 2003:71). Bu kapsamda, KOBİ'ler için diğer ülkelere benzer teşvik ve destekleme sistemleri ülkemizde de uygulamaya konulmuştur. Halkbank, KOSGEB, TOBB, Kredi Garanti Fonu, TÜBİTAK gibi pek çok kurum ve kuruluş KOBİ'lere yönelik çeşitli destekleme sistemleri geliştirmişlerdir. Bu destekler, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörler arasında “devletin rolü” başlığı altında incelenecektir.

## 2.2. Beşeri Kaynak Yapısı

Bir işletmenin olmazsa olmaz en önemli unsurlarından birisi, beşeri kaynak, yani insandır. Bir işletmede, işletmenin amacına uygun bir işgücü olmazsa, işletmenin de olmayacağı açıktır.

Nitelikli eleman ihtiyacının karşılanamaması, genelde tüm işletmeler için geçerli bir sorun olmakla birlikte, KOBİ'ler için özellikle önem taşımaktadır. Bu işletmelerin, nitelikli eleman istihdamı için talep edilen ücretleri ödeseler bile, istedikleri personeli bulabilecekleri kuşkuludur(Karadal, 2001:150). Yine, özellikle KOBİ'leri ilgilendiren bir başka sorun da, uzmanlığın çok büyük önem kazandığı günümüzde, çok yönlü eleman istihdamının zorunluluğudur. Özellikle KOBİ'lerde çok yönlü nitelikli elemana daha çok ihtiyaç duyulmakta ancak, bunların tedarik edilmesi konusunda sorunlar yaşanmaktadır(Müftüoğlu, 1993:256).

Türkiye'de eğitim sisteminin, imalat sanayine yeterli derecede destek olduğundan söz etmek oldukça güçtür. Gerek mesleki okullardan, gerekse üniversitelerden mezun olan gençler, imalat sanayinin ihtiyaçlarını karşılayabilmekten uzaktırlar. İşletmeler, kadrolarına kattıkları yeni isimleri, kendi ihtiyaçları doğrultusunda tekrar bir eğitimden geçirmek zorundadırlar. Bu zorunluluk, sadece Türkiye için değil, hemen bütün dünya ülkeleri için geçerlidir. Ancak Türkiye'de işletmelerin zaten yetersiz olan ekonomik ve finansal yapılarından dolayı gerekli personel eğitimi ve insan kaynakları yatırımları için yeterli fonu ayırmaları güçtür.

Eğitim yada insan kaynakları yatırımları ile ihracat performansı arasında doğrusal bir orantı vardır. Bu çerçevede, kişi başına eğitim harcaması yüksek olan ülkelerin kişi başına elde ettikleri ihracat miktarının yüksek olması rastlantı değildir(Karadal, 2001:151). Ülkemizde, 1997'de kişi başına 75 ABD doları eğitim harcaması yapılmış; buna karşılık, kişi başına 550 ABD doları ihracat yapılmıştır. Norveç'te ise, kişi başına 2200 ABD doları eğitim harcaması yapılmış olup, kişi başına 12500 ABD doları ihracat yapılmıştır(Çalış, 2000:64).

Türkiye'de genel olarak KOBİ'lerde belli bir eğitim stratejisi olduğunu söylemek zordur. Hatta KOBİ'lerin eğitimle ilgili stratejik bir yaklaşımlarının olmadığı da söylenebilir.

Bu durumun en önemli nedeni olarak, işletme sahiplerinin eğitimin önemine inanmaması gösterilebilir. Eğitimin ne derece önemli olduğunu bilmek ve bu alanda yatırım yapmak için öncelikle yöneticinin iyi bir eğitimden geçmiş olması gerekir. KOBİ'lerde ise yönetici, genelde işletme sahibinin bizzat kendisidir ve ülkemizde işletme sahiplerinin genellikle eğitim seviyelerinin düşük derecede olduğu bilinen bir gerçektir. Bu, eğitim seviyesi düşük olan işletme sahiplerinin başarısız olacağı anlamına gelmez, ancak iyi eğitilmiş ve düşük derecede eğitilmiş kişilerin işletmelerinin bir çok yönden farklılık arz edeceği de unutulmaması gereken bir gerçektir.

KOBİ'lerin eğitim harcamaları için tahsis edecekleri yeterli finansal kaynaklarının olmayışı da bu konuda rol oynayan diğer bir önemli faktördür. Normal faaliyetlerini icra için dahi yeterli finansal kaynaklara sahip olmayan işletmelerin tali derecede önem verdikleri -asında bu yanlış bir yaklaşımdır - eğitim harcamaları için kaynak ayırmaları çoğu durumda söz konusu bile olmamaktadır(Ekinci, 2003:59).

KOBİ'lerin nitelikli eleman konusunda yaşadıkları sıkıntıların bir kısmı da yönetim anlayışlarıyla ilgilidir. Ülkemizde KOBİ'lerin aynı zamanda kurucuları olan sahipleri, genellikle mühendis, teknisyen, veya usta kökenli kişilerdir. Bu durum özellikle, ekonomik gelişmenin dinamik ve sürükleyici kesimini oluşturan sanayi sektörü için geçerlidir. Söz konusu şahıslar, üretim konusunda çok yetenekli ve tecrübeli olmalarına rağmen; piyasaya yönelik düşünme ve değerlendirme açısından finansman ve yönetim fonksiyonlarının icrasında yeterli seviyede başarılı olamamaktadırlar. Yani üretici sıfatlarıyla elde ettikleri başarıları, iyi bir yönetici, pazarlamacı ve finansmancı olarak elde edememektedirler(Müftüoğlu, 2007:193).

İşletmelerde nitelikli elemanın yetersiz oluşu ve birçok işletme sahibinin kendinden daha bilgili elemanla çalışmaktan rahatsız olması, işletme içi huzursuzluklara sebep olabilmektedir. Ayrıca, işletme sahibinin yerine geçecek kişinin zamanında tespit edilmemesi ve yeterince yetiştirilmemesi, söz konusu şahsın bazı sebeplerle (ölüm, ayrılma...) işletmeden ayrılması durumunda, birtakım idari boşlukların oluşmasına sebep olabilmektedir(Ekinci, (2003:60).

## **2.2.1. Vasıflı Eleman İhtiyacı**

### **2.2.1.1. Tatmin Edici Ücret Sorunu**

KOBİ'ler, vasıflı personelin büyük işletmelerde çalışacağı, çünkü kendilerinin bunun için gerekli yüksek ücreti ödeyemeyecekleri düşüncesine sahiptirler. Meseleye sadece gider tarafından bakılmakta, vasıflı eleman istihdamının işletmeye sağlayacağı yararlar değerlendirmeye dahil edilmemektedir. Burada, 'pahalı personel yoktur, pahalıya gelen personel vardır' özdeyişinin ifade ettiği gerçek gözardı edilmektedir. Gerçekte 1000 YTL ücret alan bir personel işletmeye sadece 500 YTL yarar sağlıyorsa işletme için pahalı bir personeldir. Buna karşılık 10.000 YTL ücret alan bir elemanın işletmeye sağladığı yarar 20.000 YTL ise, bu personel işletmeye ucuza gelmektedir. Ayrıca bir çok uzmanlık dalında tam gün yerine yarı zamanlı personel istihdamı yoluna gidilebilir. Yine çeşitli uzmanlık alanlarında faaliyet gösteren danışmanlık firmalarından yararlanılması da bir alternatif olarak değerlendirilmelidir(Müftüoğlu, 2007:303-304).

2000'li yıllarla beraber Türk Kobi'leri yukarıda bahsettiğimiz özelliklere sahip çalışma prensiplerini yakalama konusunda oldukça hızlı bir gelişim göstermişlerse de, danışmanlık hizmetleri göz önüne alındığında gelişmiş batılı işletmelerin 2000'li yıllardan önce bu yapıya sahip oldukları ve Türk Kobi'lerinin batılı işletmelere kıyasla uluslar arasılaşmasının geciktiği söylenebilir.

### **2.2.1.2. Vasıflı Eleman Bulma Sorunu**

Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin gereken ücreti ödeyerek vasıflı eleman talep etmeleri halinde istedikleri personeli bulabileceği de kuşkuludur.

Bir sanayicimiz bu durumu şöyle değerlendirmiştir:

“Ülkemiz sanayinin temel sorunu, ülkemizdeki eğitilmiş vasıflı işgücünün nicelik ve nitelik olarak yetersizliğidir. Gazetelerdeki iş bulma ilanlarına, İş ve İşçi Bulma Kurumu kayıtlarına bakarsanız; ülkemiz, iş arayan beceriksizler (vasıfsız işçiler) ile işçi arayan becerikliler (iş yeri sahipleri) ülkesi haline gelmiştir diyebilirsiniz! Bu durum bizce sanayileşmenin yaygınlaşmaya başladığı 1960'lı yıllardan bu yana eğitim programlarının yanlışlığından kaynaklanmaktadır. Üniversitelerimizin önünde yığılan hiçbir beceriye sahip kılınmamış veya

üniverstiye de alınamayan, ya da üniversiteyi bitirdiği halde iş bulamayan binlerce genç toplumumuzun en büyük ayıbıdır. Buna karşılık iş yerlerimizde vasıfsız işçi ile yönetici arasında, sanayinin verimlilik, kalite, teknoloji geliştirme gibi günümüzde en etkin ve gerekli yöntemlerini üstlenecek eleman bulunamamaktadır. Bu görevlere ya gereğinden fazla bilgilendirilmiş üniversite mezununu, ya da kıra döke öğrenir diyerek eğitimsiz elemanları koyuyoruz. Her iki tür elemanda yararlı olamıyor. Ya işini küçümsüyor, ya da işini gözünde büyütüyor ve benimseyemiyor. Ama aynı gençleri Batı ülkelerine yurt dışına gönderdiğimiz zaman, üniversite mezunu ise hemen işine adapte oluyor; çünkü üniversitede aldığı eğitim o ülkelerin koşulları dikkate alınarak hazırlanmış kitaplar ve yöntemlerle yapılmaktadır. Eğitimsiz ise işini hemen benimsiyor, çünkü oralarda ki işyerlerinde mevcut ara kademe yöneticileri ona iş, onun verebileceği düzeyde veriliyor. Bu durumdan nasıl kurtulabiliriz? Kanımızca, eğitim sistemimizi, üretici, uygulamacı ve kendi insan gücümüzün yapısına uygun bir düzenle değiştirmeliyiz. Bu ise bir devlet politikasıdır ve sanayi ve meslek odalarımız ile işçi ve işveren kuruluşlarımızın ortak çabasıyla, devlet yetkililerine bıkmadan, usanmadan anlatılarak başarılabilir. Bir ülke eğitilmiş, beceri kazandırılmış, ekonomiye katılma ve başarılı olmaya şartlandırılmış insan gücü birikimine sahip değilse, insan üstüne yapılan tüm planlar, programlar ve yatırımlar boşunadır".(ASO Dergisi, Metin Ülgiray ile Söyleşi, No:93, s. 2930)

Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin daha hızlı uluslar arasılaşabilmesi için Meslek Liseleri, Meslek Yüksek Okulları ve üniversiteler en önemli basamaklardır. 1990'lı yılların ortasından itibaren orta öğrenimde uygulanan deneme-yanılma üstüne kurulu ve devamlı değiştirilen eğitim sistemi şu anda Türkiye'nin karşı karşıya bulunduğu işsizlik sorununun en büyük nedenidir.

### **2.2.1.3. Vasıflı Eleman Yetiştirilmesi Sorunu**

Vasıflı eleman yetiştirilmesinde esas alınacak ölçütler dünya ölçütleri olmalıdır. Türk ekonomisinin dışa açılma sürecinin devam edeceği ve dünya ekonomisi ile bütünleşmesinin bir zorunluluk olduğu kabul edilirse, dünya ölçütü kaçınılmaz bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetiştirilen vasıflı elemanlar dünya standartlarında performans gösterebilmelidir. Bu değerlendirme, çırak kalfa usta seviyesinden yöneticiler ve girişimcilere kadar tüm meslek grupları için geçerlidir. Bu itibarla geleneksel eğitim programlarını dünyadaki son gelişmelerin ışığı altında

yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Emeğin kol ve kas gücünün hızla değer kaybettiği, buna karşılık beyin gücünün daha hızlı değer kazandığı günümüzde, eğitim programları bu gelişmeler dikkate alınarak yeniden düzenlenmelidir(Müftüoğlu, 2007:309).

Vasıflı eleman yetiştirilmesindeki amaç eğitim programlarının açılmasında ve uygulamasında hiçbir zaman gözden kaçırılmamalıdır. Niyet, nitelik ve enerji bütünleşmesi eğitim programlarında da dikkate alınmalıdır(Müftüoğlu, 2007:308).

Vasıflı eleman yetiştirilmesi sorununu aşabilmenin tek yolu devletin belirlediği eğitim sistemi geliştirmekte olan ekonomik yapımız dikkate alınarak kendine has bir sisteme oturtulmalıdır. Bu bağlamda, direkt olarak gelişmiş batılı ülkelerin eğitim sistemlerini kopyalamak Türkiye için ve geliştirmekte olan diğer ülke ekonomileri için uzun vadede sadece bir darboğaz yaratmaktan öteye gitmeyecektir.

### **2.3. Bürokratik Düzenlemeler Ve Devletin Rolü**

Uluslararası piyasalarda özellikle devletler tarafından gerçekleştirilen düzenlemelerin etkisi fazladır. Bu nedenle, Uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren işletmeler, düzenleyici sistemlerdeki farklılıklarla ilgilenmek, yerel dilde iletişim kurmak, ulusal gelenekleri (kültürü) iyi anlamak ve yerel yönetimin düzenlemelerine uyum sağlamak durumundadır. Ulusal hükümetlerin mali ve hukuki sınırlamaları en fazla KOBİ'lerin uluslar arasılaşma çabalarını etkilemektedir(Karadal, 2001:151).

KOBİ'ler, gerek kuruluşları, gerekse de faaliyetleri sırasında, kamu kuruluşları ile olan ilişkilerinde bürokratik engellerle karşılaşmaktadırlar. KOBİ'lerle ilgilenen kamu kuruluşları arasında tam bir işbirliği ve koordinasyonun sağlanamaması; kavram kargaşasına, işlerin uzamasına ve sonuçta zaman ve para kaybına neden olmaktadır(Bağrıaçık, (1991:165).

Bir işletmenin kuruluş aşamasında yapılması gereken işlem sayısının 25, ve bunlarla ilgili başvuru mercisinin 30 civarında olduğu göz önüne alınırsa, sorun çok daha iyi anlaşılabilir olacaktır(Ekinci, 2003:55).

Tabii ki devletin bürokratik yapısı dolayısıyla KOBİ'ler açısından sadece engelleyici bir pozisyonda bulunduğu söylenemez. Özellikle gümrük birliğine girişimiz ile

birlikte, KOBİ'ler için özel destekler üretilmiştir. 1996 yılı KOBİ yılı ilan edilerek bu işletmelere verilen önem gösterilmiştir. KOBİ'ler özellikle 2001-2005 yıllarını kapsayan VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planında ayrı bir başlık altında değerlendirilmiş, böylece Türkiye'nin gelecek planlarında ne kadar önemli bir yere sahip olduğu gösterilmiştir.

Türkiye'deki KOBİ'lerin ihracatta karşılaştıkları en önemli sorunlar en önemlisinden itibaren; dış piyasalar hakkında bilgi eksikliği, bürokratik engeller ve mevzuat sorunları, ihracat kredilerinden yararlanamama, büyük siparişleri karşılayabilecek kapasiteye sahip olamama, iyi bir yönetici ve kalifiye eleman kadrosundan yoksunluk, sosyal yapıdan kaynaklanan farklılıklar ve diğerleri şeklinde sıralanmıştır.

Düzenleyici ve denetleyici pozisyonunda olması gereken serbest piyasa ekonomilerindeki devletin, bunu bırakarak serbest piyasa ekonomisi şartlarını bozacak şekilde davranması da bu sistem içerisindeki KOBİ'leri olumsuz yönde etkileyecektir.

Ayrıca, devletin piyasalara rekabeti bozacak direkt müdahalesi olmasa bile, zaten finans ve personel kaynakları sınırlı olan KOBİ'ler üzerine gereğinden fazla bürokratik işlemler yüklemesi veya gereksiz bazı raporlama veya mevzuat gereklerini yerine getirme şartı koyması dahi KOBİ'lere büyük külfet getirmektedir.

KOBİ'lerin içinde bulunduğu iş ortamının iyileştirilmesi için, KOBİ'leri sınırlayan hukuki, idari, bürokratik engellerin kaldırılması; şirketler hukuku ve kuruluşlarının basitleştirilmesi; muhasebe kurallarının basitleştirilerek kolay anlaşılır hale getirilmesi; tüm Avrupa için harmonize edilmiş bir vergi sisteminin yaratılması; mal, hizmet, sermaye ve işgücünün serbest hareketini sağlamak gerekmektedir.

### **2.3.1. Türkiye'de KOBİ'lere Destek Hizmeti Veren Kuruluşlar**

#### **2.3.1.1. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı**

Bir çok Avrupa ülkesinde olduğu gibi 1970'li yıllardan itibaren Türkiye'de de kalkınma planları ve hükümet programlarında KOBİ'lere yer vermeye başlanmıştır. Devlet Planlama Teşkilatı, Milli Prodüktivite Merkezi ve İktisadi Kalkınma Vakfı gibi kuruluşlar KOBİ'lerle ilgili plan ve projeler yapmaya başlamışlardır. 1970'li yılların başında ortaya çıkan bu trendin arkasında iki temel etken yer almıştır. İlk olarak,

Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı (UNIDO) ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların, Türk politika belirleyici makamlar üzerinde KOBİ'lerin öneminin artırılmasına yönelik etki ve baskıları olmuştur. İkinci olarak ise, ihracata dayalı büyüme modelleri ve liberalizasyon politikaları ile milli sanayileşmeyi gerçekleştirmeyi hedefleyen politika yapıcılar için de, KOBİ'lerin tanınmışlığı artmaya başlamıştır(Özcan, 1995:198).

KOSGEB, Türkiye'nin çeşitli noktalarında danışmanlık ve kalite geliştirme merkezleri, ihtisas merkezleri, teknoloji geliştirme merkezleri/teknoparklar, uygulamalı eğitim merkezleri, bilgi ve dökümantasyon merkezleri, yatırım geliştirme ve yönlendirme merkezleri, ortak kullanım atelyeleri ve pazar araştırma merkezleri ile küçük ve orta ölçekli sanayicilere hizmet vermektedir(KOSGEB, 12 Kasım 1997:13). Sayılan bu hizmet merkezlerinin dışında, KOSGEB'in KOBİ'lerin bilişim çağının gereklerine uyum sağlayabilmesi için yürüttüğü önemli bir proje, Elektronik Ticaret Destek Programı'dır. Bu destek programı ile KOSGEB, bilgi teknolojileri vasıtası ile KOBİ'lerin uluslararasılaşma gayretlerinde global piyasalara açılmasını desteklemeyi hedeflemektedir. 4 aşamadan oluşan bu program ile pratikte KOBİ'lerin bilgi teknolojilerini kullanım bilinçlerinin arttığı, internet bilincinin artması ile dağıtım kanalları ve pazarlama yöntemlerinde değişik açılımların ortaya çıktığı gözlemlenmiştir(Yılmaz, 2004:190-191).

KOSGEB dışında KOBİ'lere destek veren bir çok devlet kurumu vardır. Burada örnek olması amacıyla bu kurumlardan birinin, Hazine Müsteşarlığının KOBİ'lere ne şekilde destek verdiği anlatılacaktır.

### **2.3.1.2. Hazine Müsteşarlığı**

Hazine Müsteşarlığı, 1-9 kişi arası işgücü çalıştıran işletmeleri mikro ölçekli, 10 ila 49 kişi arasını küçük ölçekli ve 50-250 arası işgücü çalıştıran işletmeleri orta ölçekli işletmeler olarak kabul etmektedir. Hazine Müsteşarlığının destek unsurlarından yararlanabilmek için öncelikle KOBİ Teşvik Belgesine sahip olmak gerekir.

KOBİ'lerin makine ve teçhizat harcamaları ile hammadde ve işletme malzemesi alımlarının desteklenmesi amacıyla Hazine Müsteşarlığınca KOBİ teşvik belgesi düzenlenir. Ayrıca, turizm (konaklama tesisi), eğitim ve sağlık yatırımlarında bina-



inşaat ve mefruşat harcamaları da KOBİ teşvik belgesi kapsamına alınabilir. Bu kapsamda Hazine Müsteşarlığı tarafından uygulanan destek unsurları şunlardır;

A - Gümrük Vergisi ve Toplu Konut Fonu istisnası, KOBİ teşvik belgesi kapsamındaki makine ve teçhizatın ithalatı, yürürlükteki ithalat rejimi Kararı gereğince ödenmesi gereken Gümrük Vergisi ve Toplu Konut Fonu'ndan istisnadır.

B - Yatırım indirimi, eğitim, madencilik, yazılım geliştirme yatırımları ile teknoparklarda ve küçük sanayi sitelerindeki yatırımlar için %100, gelişmiş bölgelerdeki diğer yatırımlar için ise %60 oranında yatırım indirimi yapılmasıdır.

C - Katma Değer Vergisi (KDV) istisnası, KOBİ teşvik belgesini haiz yatırımcılara KOBİ teşvik belgesi kapsamında yapılacak yeni makine ve teçhizatın ithal ve yerli teslimleri Katma Değer Vergisinden istisnadır.

D - Vergi, resim ve harç istisnası, Yatırımın tamamlanmasını müteakip 2 yıl içinde 1.000 ABD Doları tutarında ihracat yapılacağına dair aracı bankaya taahhütte bulunulması kaydıyla, şirket kuruluşu, sermaye artırımı, şirket menkul ve gayri menkullerinin tapu tescilleri, yatırım kredisi alınması ve geri ödenmesi gibi durumlarla ilgili olarak düzenlenecek kağıtlar Damga Vergisinden harçlardan istisna edilir.

E - Fondan kredi tahsisi, KOBİ yatırımları için belirli esaslar çerçevesinde Fon'dan yatırım ve işletme kredisi tahsis edilebilir.

### **2.3.2. KOBİ'lere Destek Veren Vakıflar ve Dernekler**

#### **2.3.2.1. Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı**

KOBİ'ler alanında faaliyet gösteren vakıflardan en önemlisi, Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV)'dir. 21.02.1990 tarihinde parlamento üyeleri, akademisyenler ve iş yöneticileri tarafından Ankara'da kurulan TOSYÖV, Türkiye'deki KOBİ'lerin desteklenmesini sağlamayı ve bu işletmelerin lobisi ve örgütü olmayı hedeflemektedir. Vakıf, aynı zamanda, serbest meslek mensuplarının ve her alandaki yöneticilerinin de sorunlarının tespit ve çözümünü hedeflemektedir(Şenol, 1997:243).

Türk KOBİ'lerinin daha ileri gelişiminin sadece kamu destekleme politikalarına bağlı olmaması gerektiğini savunan TOSYÖV, yaratıcı ve canlı girişimcilikleri ile tanınan KOBİ'lerin bir grup kimliği ile kamuoyu yaratması, yani "lobi" de geliştirmesi gerektiğine inanmaktadır. Bu lobi yaratma boşluğunu doldurmayı hedefleyen TOSYÖV, özellikle KOBİ'lere nazaran büyük işletmeleri ağırlıklı olarak destekleyen mevcut teşviklerin değiştirilmesi ve mali kolaylıkların (özellikle krediler) mevcut dağılımının değiştirilmesi için politik otoriteler üzerinde baskı yaratmayı amaçlamaktadır. Gerek sanatkârlar ve gerekse büyük sanayi işletmelerinin kendi lehlerine lobicilik yapan kendi baskı gruplarına (TESK/TÜSİAD) sahip olduğuna işaret eden TOSYÖV, KOBİ'lerin de kendi durumlarını savunmak amacıyla benzer düzenlemelere gitmesi gerektiğine inanmaktadır(TOSYÖV, 1992:9-10). 1991 yılında başlatılan ve hâlen faaliyetini sürdürmekte olan "KOBİ Meclis Çalışma Grubu" ile, 1995 yılında ortaya atılan ve esnaf ve sanatkârlar, KOBİ'ler ve serbest meslek mensupları için bütünsel bir düzenlemeyi içeren "Çerçeve Yasa Önerisi", TOSYÖV'ün bu tür girişimlerine örnek teşkil etmektedir. TOSYÖV'ün her iki girişiminde de Türk KOBİ'lerinin yeterince desteklenmelerini sağlamak hedefi gözetilmektedir.

#### **2.3.2.2. İktisadi Kalkınma Vakfı**

1965 yılında kurulan İktisadi Kalkınma Vakfı, bilgilendirme faaliyetleri, eğitim programları ve yayın faaliyetleri ile özellikle AB ve AB-Türkiye ilişkileri, AB mali kaynakları ve kullanımı, AB'ne katılım öncesi süreç ve müktesebat uyumu konuları olmak üzere, AB konusunda bilgilendirme ve kamuoyu yaratma faaliyetlerini devam ettirmektedir. Bu genel amaçlar çerçevesinde KOBİ'ler ile olan ilgisi ise, AB'nin KOBİ'lere yönelik işbirliği programlarına Türk firmalarının katılımının sağlanmasına aracılık noktasındadır. İKV, KOBİ'ler arasındaki işbirliğini sağlamaya yönelik AB programlarının Türkiye'de daimi ve yetkili temsilcisidir.

Bu programlardan Europartenariat, 1987 yılında sadece AB üyesi ülkelerin katılımı ile başlamış, 1992 yılında ise aşamalı olarak Akdeniz, Orta ve Doğu Avrupa, EFTA, Amerika ile birlikte Baltık ülkelerinin de dahil edildiği bir boyuta kavuşmuştur. 1994 yılında ise bu programın Akdeniz ülkelerine genişletilmesi hedefi çerçevesinde, Europartenariat örneğinden yola çıkarak daha küçük ölçekli olan Medpartenariat

programı uygulanmaya başlanmıştır. AB'ye üye olmayan Akdeniz ülkelerindeki KOBİ'lerin gelişimi ve rekabet kapasitelerinin artırılması için elverişli bir ortam sağlanmasını ve AB'ndeki KOBİ'ler ile aralarındaki işbirliği olanaklarının desteklenmesini amaçlayan Medpartenariat programının ilk pilot uygulamasına, İKV'nin de destekleri ile Türkiye ev sahibi ülke olarak seçilmiştir. Bu iki programa benzer şekilde, Europartner programı da KOBİ'ler arasında uluslararası işbirliğini teşvik edecek bir platform yaratmayı hedeflemekte olup, Türkiye temsilciliğini 1998 yılında ilk defa İKV üstlenmiştir(İktisadi Kalkınma Vakfı Dergisi, Temmuz - Ağustos 1997:23-27).

İKV'nin KOBİ'lere sağladığı diğer bir hizmet, İKV'nin lobi faaliyetleri ve organizasyonu ile bahsi geçen işbirliği programlarına katılan firmaların yol ve konaklama giderlerinin devletçe sağlanan teşvik unsurlarından yararlandırılması olmuştur. Belirlenen KOBİ tanımına uyan firmaların programlara katılım başvurularının İKV tarafından onaylanması koşulu ile, yol ve konaklama giderlerinin

Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın "pazar araştırma desteği"nden yararlandırılması İKV'nin girişimleri ile mümkün kılınmıştır.

### **2.3.2.3. Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayii Destekleme Vakfı**

Türk KOBİ'lerine hizmet götürmek ve özellikle meslek eğitimi konusunda destek vermek üzere 1985 yılında Milli Eğitim Bakanlığı, İş ve İşçi Bulma Kurumu (yeni Türkiye İş Kurumu), Türkiye Esnaf ve Sanatkârlar Konfederasyonu, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ve Berlin Uluslararası Kalkınma İşbirliği Kurumu (BGZ)'nin yönetiminde temsili ile kurulmuştur. Temel hedefleri, KOBİ'lere dönük meslek edindirme eğitimleri, mesleki geliştirme eğitimleri ve sosyal becerileri geliştirme eğitimleri düzenlemektir.

KOBİ'leri işletme ve örgütlenme düzeyinde desteklemeyi ilke olarak benimsemiş MEKSA'nın, bu kesime nitelikli insangücü yetiştirme doğrultusunda mesleki eğitim etkinlikleri yanısıra, KOBİ'lere dönük başka etkinlikleri de vardır. MEKSA 1991 yılında TOBB, TESK ve TOSYÖV ile birlikte ilk Türk Kredi Garanti Fonu A.Ş.'ni ve 1993 yılında da TESK, TOBB, KOSGEB ve İstanbul Esnaf ve Sanatkâr Odaları Birliği ile birlikte Forum Fuarçılık ve Geliştirme A.Ş.'ni kurmuştur.

### **2.3.3. Entegrasyon Sürecinde Avrupa Birliği'nin Türk KOBİ'lerine Destekleri**

#### **2.3.3.1. Küçük İşletmeler Kredi Projesi**

İstihdam yaratma ve uluslar arası piyasalara açılma potansiyeli olan Türk KOBİ'lerine AB komisyonunun Alman yatırım bankasıyla birlikte yürüttüğü proje kapsamında Türk KOBİ'lerine 20 milyon EURO tutarında destek sağlanmaktadır. Projenin amaçları arasında bu tür işletmelerin finansman açığının karşılanması, rekabet güçlerinin artırılması, seçilen Türk ticari bankalarının Türk KOBİ'lerine kredi verme imkanlarını geliştirmeleri ve verilen kredilerin yeniden finansmanı için sürdürülebilir bir sistem oluşturulması yer almaktadır. 31 Aralık 2008 tarihinde sona erecek olan program;

- Kocaeli, Gaziantep ve İzmir'de bulunan,
- %100 özel teşebbüs olan
- Üretim, hizmet ve ticaret alanında faaliyet gösteren
- 1 milyon ABD Doları'nı aşmayan aktif toplamına
- 50 kişiden fazla çalışana sahip olan

Türk KOBİ'lerine yöneliktir. Dışbank, Finansbank ve Türkiye Ekonomi Bankası aracılığı ile kullanılan krediler, 24 ay vadeli; ayda, üç ayda ve altı ayda bir eşit taksitle geri ödemelidir. Krediler TL veya dövizde endeksli olarak 10.000 ve 50.000 YTL aralığında ve 5.000 ve 30.000 EURO aralığında kullanılabilir. Önümüzdeki dönemde kredi miktarının ve yararlanan il sayısının artırılması söz konusudur(İTO Yayınları, Yayın No:2007-35, 2007:362).

Türkiye'nin AB'ye entegrasyon süreci dikkate alındığında AB'nin Türk KOBİ'lerine sağladığı imkanlar, kısa bir süre önce AB üyesi olmuş Estonya, Romanya ve Bulgaristan gibi ülkelere sağlanan imkanlarla kıyaslandığı zaman oldukça yetersizdir. Türk KOBİ'lerinin yekün olarak ve Türkiye Devletinin de nüfus olarak bu yeni AB ülkeleriyle kıyaslanması halinde Türkiye'nin bu yeni üyeler ile aynı kefiye konulduğu görülmektedir. Kredi verilebilmesi için aranan şartlar ile kredi verilen tutarlar arasındaki uyumsuzluk AB'nin Türk KOBİ'lerinin gelişmesine karşın tereddütlü bir

yaklaşımına sahip olduğu intibasını uyandırmaktadır.

### **2.3.3.2. PHARE KOBİ Finansman Olanığı**

1998 yılından bu yana Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası, Avrupa Yatırım Bankası ve Alman Yatırım Bankası tarafından ortaklaşa finanse edilen bu olanak, aday ülkelerdeki, leasing şirketleri veya yatırım fonları gibi mali araçları KOBİ'lere yönelik finansman maliyetlerinin genişletilmesini ve sürdürülmesini amaçlamaktadır. PHARE KOBİ finansman olanığı, bugüne kadar aday ülkelerde KOBİ'lere yönelik finansmana erişimi destekleyen en önemli program olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda bu iş destek programlarının devamı öngörülmektedir.

Ancak bahsi geçen finansman olanakları ve destekler Türk KOBİ'leri tarafından ya dikkate alınmamakta, yada gerekli bilgilendirme sağlanamadığı etkili şekilde kullanılamamaktadır.

### **2.4. Teknolojik Altyapı**

Uluslararası piyasalara girmek için yeni teknoloji geliştirmek gerekmektedir. Bu nedenle, gelişmiş ülkelerde yenilik teşvik edilmekte ve AR-GE'ye önem verilmektedir. Gelişmekte olan ülkeler ise, yeterli finansal kaynağa ve yetişmiş insan gücüne sahip olmadığından, teknoloji transferine önem vermektedir. Hızla küreselleşen dünya ekonomisinde ulusların rekabetçi üstünlüklerini belirleyen temel faktörler arasında yer alan bilimsel ve teknolojik ilerlemeler kendi dinamikleri içerisinde bırakılmamakta ve ülkelerinde bilinçli çabaları ve politika üretme arayışları yoğunlaşmaktadır.

Ancak, Türkiye'de KOBİ'lerin teknolojinin önemini bilincinde olduğunu söylemek pek kolay değildir. Türkiye'de KOBİ'lerin bu alandaki temel sorunu, teknolojik ilerleme gibi bir sorunlarının olmaması; daha doğrusu, bunun farkında olmamalarıdır. Bundan dolayı söz konusu gelişmeler, yakından takip edilmemektedir. Bunun sebebi de temelde, kaynak ve bilgi yetersizliğidir(Ekinçi, 2003:61).

Normal şartlarda KOBİ'lerin büyük firmalara nispeten tüketicilere daha yakın olması; onların sorunlarını keşfederek, teknik yenilikleri daha kolayca ortaya koymalarına imkan tanır. Fakat bunun için söz konusu veriler piyasadan; hızlı, doğru, açık bir şekilde ve zamanında elde edilebilmeli; ve işlenip firma için değerlendirilebilmelidir.

Ancak, uygulamada bu sürecin işlemediği, hatta bu derecede hayati önem taşıyan bilginin birçok KOBİ tarafından bir üretim faktörü olarak bile kabul edilmediği görülmektedir. Zaten KOBİ'lerin bu alandaki eksikliği, Ar-Ge faaliyetine pek önem vermeyişlerinden de anlaşılabilir((Ekinci, 2003:61).

Aslında, KOBİ'lerin teknolojik gelişmeleri kullanma konusunda yaşadıkları gerek yazılım ve donanım yatırımı için ihtiyaç duyulan finansal kaynaklar, gerekse bilgi teknolojilerini kullanacak nitelikli işgücü ihtiyacı, bugün gelinen nokta itibariyle büyük ölçüde kendiliğinden aşılmıştır. Zira teknoloji yaygınlaştıkça maliyetler düşmektedir. Diğer yandan teknoloji kullanımı giderek kolaylaşmaktadır. Geliştirilen çözümler “ kullanıcı dostu” tanımlamasıyla pazara sunulmaktadır. Bu konuda daha önce olduğu gibi çok fazla eğitime de ihtiyaç duyulmamaktadır. KOBİ'lerin az bir yatırımla şirketin iş süreçlerini değiştirmesi, etkinlik ve karlılığını arttırması mümkün olabilecektir.

#### **2.4.1. KOBİ'lere Teknoloji Desteği Veren Bazı Kuruluşlar**

TTGV (Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı), KOBİ'ler başta olmak üzere tüm işletmelerin, üniversite-sanayi işbirliğini sağlama ve geliştirme yoluyla teknolojik olarak desteklenmesi amacıyla, TÜBİTAK ve KOSGEB'in iştiraki ile sanayicilerle beraber kurulmuş olan bir destekleme kuruluşudur. TTGV, bir Dünya Bankası projesi olarak Türkiye'de teknoloji geliştirme projesi çerçevesinde, Dünya Bankası ile Türkiye Cumhuriyeti arasında imzalanan ikraz anlaşması çerçevesinde 1991 yılında kurulmuştur. Kurulduğu 1991 yılından itibaren Dünya Bankasından sağlanan kaynakları, 1995 yılından itibaren Dış Ticaret Müsteşarlığı kanalıyla sağlanan ar-ge destekleri de dahil olmak üzere, teknoloji geliştirme projelerine “sermaye desteği” vermek şeklinde kullandırmaktadır(Çakmakçı, Akın(1997:8).

Kuruluş senedinde belirtildiği üzere amacı; bilimsel ve teknolojik altyapıyı güçlendirmek, sanayi kuruluşlarını ar-ge faaliyetlerine kaynak aktarmaya teşvik etmek ve desteklemek, işletmelerin uluslararası piyasalarda rekabet gücünü arttırmaya yönelik çalışmalarını desteklemek ve üniversite-sanayi işbirliğini güçlendirmek olan TTGV'nin sunduğu hizmetler arasında Teknoloji Geliştirme Projeleri Desteği, Teknoloji Destek Hizmetleri ve Teknoloji Hizmet Merkezleri yer almaktadır. Bunların dışında TTGV, ülkenin acil olarak ihtiyaç duyduğu teknolojik altyapının oluşturulması

için son yıllarda TOBB, TÜBİTAK ve üniversiteler ile birlikte, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na sunulan "Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu"nun hazırlanması safhasında da aktif rol almıştır. TTGV, bu yolla Anadolu Kaplanları diye övülen dinamizmi yaratan KOBİ'lerin yer alacağı Organize Sanayi Bölgeleri ve Küçük Sanayi Siteleri için altyapıyı sağlayacak bilim parkları, teknoparklar ve ar-ge merkezlerinden oluşacak Teknoloji Geliştirme Bölgeleri'nin, üniversite-sanayi işbirliğine de katkıda bulunacağını düşünmektedir. Bu çalışmalar sonucu, 26.06.2001 tarih ve 4691 sayılı "Teknoloji Geliştirme Kanunu" Meclis'ten geçmiş ve yürürlüğe girmiştir. Son olarak, TTGV, KOBİ'lerin teknolojik alt yapısını desteklemede etkin yollardan birisi olarak kabul edilen risk sermayesi şirketlerinin kurulmasına da katkı gerçekleştirmektedir.

## **2.5. Pazarlama Stratejileri**

Pazarlama faaliyetlerine konu olan ve müşterilerle rakip firmalar tarafından karakterize edilen satış piyasalarını işletmenin savaş alanı olarak kabul edebiliriz. İşletme başarısını belirleyen son sınav burada verilecektir. Başarı veya başarısızlık burada belirlenecektir. Dolayısıyla tüm işletmecilik işlevleri işletmenin başarı sürecindeki bu nihai mücadelesine destek sağlayan yardımcı faaliyetler durumundadır. Tüm işletmecilik faaliyetleri pazarlamanın başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine yönelik olmalıdır. Buna göre malzeme seçilmeli, ürün kalitesi ve maliyeti buna göre ayarlanmalı, buna göre bir fiyat politikası güdülmelidir. Ödeme şartları buna göre ayarlanmalı, reklam faaliyetleri buna göre düzenlenmelidir.

Pazarlamada strateji belirlerken, strateji sadece satış yönetimine değil işletmenin bütün bölümlerine yol gösterir. Bu strateji, işletmenin dış çevresindeki fırsat ve tehlikeleri ile işletme içindeki imkan ve kaynaklar ile yakından ilgilidir. İşletmenin amaçları ve ilerleme yönüne bağlıdır. Yöneticinin karar almasını ve yönetim faaliyetlerini etkiler(Taşkın, 1988:337).

Yaş grubu ya da gelir düzeyi gibi bazı temel özellikleri paylaşan büyük ve homojen tüketici gruplarını tanımlamak günümüzde eskisi kadar etkili değildir. Yaşam tarzları birbirinden farklılaşan ve değişik şekiller alan, insanlar kendilerine özgü kimliklerini oluştururken karmaşık marka seçenekleri içinden seçim yapmaktadırlar. Günümüzde kitle iletişim araçları, önemli bir çok hedef kesime ulaşmada artık etkili bir yol değildir. Ayrıca bu hızlı değişimler, sürekli daha iyiyi arayan ideallerle uyuşacak yeni

marka ve mesajların geliştirilmesinde tüketicilerin şu anki tercihlerinden çok, ulaşmak istedikleri arzularının peşine düşülmesini daha da zorunlu kılmaktadır(Solomon, 2003:24).

Arzın talebi fazlasıyla aştığı ve dolayısıyla çok yoğun bir rekabet ortamıyla karakterize edilen küresel rekabet şartları Türk KOBİ'leri içinde geçerlidir. Başarının yolu doğru bir pazarlama politikasından geçmektedir.

### **2.5.1. KOBİ'ler İçin Pazarlama Stratejisi Belirlemenin Önemi**

'Uluslar arasılaşma' kavramını Türk Kobi'leri için ele alırken; yabancı kaynaklı yönlendirmelerin birebir tatbik edilmesi; Türk kobi'leri için sonuç odaklı olmaktan uzak olacaktır. Yapılan yorumlar ve açıklamalar, sanayileşme hamlesini tamamlamış ve gelişmiş ülkelerin ekonomik yapıları üzerinedir.

Türk Kobi'lerinin Uluslar arasılaşması ve arzulanan şekilde rekabet edebilir bir konuma gelmesi için, Uluslar Arası Pazarlama ve Satış Yönetimlerinin takipçisi olarak, bunları kendine göre uyarlaması gerekmektedir.

Genel olarak strateji, farklı bilim adamları tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan yararlanılarak strateji, KOBİ'nin hangi iş'te olduğunu veya olmak istediğini, ne tür bir işletme olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunlara erişmek için gerekli yöntemleri gösterir(Richard, 1997:248-250). İktisadın temel kanunu arz ve taleptir. Bu kanun doğal düzenin iktisat üzerine yansımasıdır. Arz ve talep kanunu 'her hareket kara doğrudur' der. İşletmelerin izlemesi gereken 'ana yolu' (stratejiyi) bulmaya çalışan yöneticiler, doğal olarak ticaretini yaptıkları malı ucuza alıp pahalıya satmak isterler. Karın esas kaynağı bu farktır(Cansen, 2000:1). Strateji ise:

- İşletmenin kar etmek ve büyümek amacına yönelik olarak faaliyet alanını ve büyüme yönünü saptaması sürecidir.
- İşletmenin iç kaynakları ve becerileri ile dış çevrenin fırsatı ve tehlikeleri arasında uyum sağlayacak faaliyetlerdir.
- İktisadi bir ortam içindeki, işletmenin en uygun duruma geçmesi ile ilgili seçenek kararlar bütünüdür.



- İşletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmesi için gerekli kaynakların tahsis edilerek, bunların nasıl kullanılacağına ilişkin yolların belirlenmesidir.

İşletmeye ait Stratejinin planlanması, önceden nereye gidilmesi gerektiğine karar verme işlemidir. Yönetimin, kararsızlık ve belirsizlik durumlarını en aza indirmesi için bilimsel ve sezgisel tahminlere dayanarak yapılır(Fred, 1997:219). Türk Kobi'leri yönetim kademelerinde verilen kararlar itibari ile, kısa vadede sonuca ulaşma amaçlı odaklandıkları için, Strateji Planlamasını kısa vadede başarı ile gerçekleştirirken; uzun vade'de karşılıklarına çıkan sorunlara cevap verememektedirler.

İşletme planları her bölüm için ayrı ayrı kararlaştırılan amaçları kapsar. Genellikle rakamlar şeklinde yazılmış kısa, orta veya uzun vadeli olarak belirlenen bir geleceğe dönük tahminleri gösterir(Stephen, 1997:130). Türk Kobi'leri ise yapıları itibari ile, planlama için ayrı ayrı kararlar almaktan uzaktır. Genel itibari ile, aile işletmelerinden oluşan Türk Kobi'leri karar mekanizmasını, her şeyiyle yönetim şablonunun en tepesine odaklı olarak planlar, orta grupta yer alan yöneticiler ise, kendilerine verilen ödevleri yerine getirmek ile mükelleftirler. İşte bu bağlam da, strateji belirlenirken, Türk Kobi'leri, Gelişmiş Ülke Kobi'lerinin karşısında uzun-vadeli stratejik planlamalar yapmaktan yoksundurlar.

Geleneksel reklam mesajları etkisini yitirdiğinden, pazarlamacılar tüketicilere ulaşabilmek için sürekli olarak yeni yöntemler bulmalıdır. Yeni ve beklenmedik formatlar belirleme ihtiyacı, geleneksel reklam dünyaları ile sınır dışı olarak tanımlanan dünyalar arasında bir sınır bulanıklığına yol açar. Gerilla tarzı pazarlama ve ürün yerleştirme gibi stratejiler, ürün tavsiyelerinde bulunanların gündemlerini belirlemeyi gittikçe daha da zor kılıyor. Kulaktan kulağa reklam, ya fısıltı (orijinal), ya da abartılı reklam (ticari olarak müdahale edilmiş) olarak sınıflandırılır. Sonuç olarak fısıltı abartılı reklamdaki daha fazla ağırlığa sahip olduğu için objektif olduklarını kanıtlayabilen kaynaklar fazladan bir değer kazanacaktır(Solomon,2003:306). Burada Türk KOBİ'leri Türk tüketicilerinin desteğine ihtiyaç duymaktadır. Gelişmiş ülke vatandaşları tüketirken milli bir kimliğe sahip iken, Türk tüketicisi milli kimlikten yoksundur ve kulaktan kulağa fısıltı yoluyla oluşan reklamı ise kendi benliğine oturtamamıştır. Bir Fransız için Renault veya Citroen marka araç öncelikli tercih

nedeni iken aynı şekilde bir Koreli içinde Hyundai marka araç öncelikli tercih nedenidir. Ancak başta da belirttiğimiz gibi gelişmekte olan Türk ekonomisi gelişmiş ülke markaları için bir pazarken markalaşma sürecini yeni yaşayan Türk KOBİ'leri kendi pazarlarındaki yabancı markalar ile de büyük bir rekabet içerisinde. Bu bağlamda KOBİ sahibi ve yöneticileri de tüketici oldukları için, tüketim yaparken Türk halkı için milli bir tüketim kimliği oluşturma yolunda örnek teşkil etmelidir. Ancak bu sayede satış ve pazarlama açısından rahatlayan Türk Kobisi, kendi ülkesi içerisindeki rekabet yarışında yabancı rakibine karşı 1-0 öndeysen, uluslararası pazarlara ise bunun rahatlığıyla daha kolay yönelebilir.

## 2.6. Yönetim Ve Organizasyon Yapıları

Türkiye'deki KOBİ'lerin hukuki durumlarına bakıldığında, yüzde 80,6'sı ferdi mülkiyet, yüzde 13,6'sı limited şirket, yüzde 2,0'ı anonim şirket ve yüzde 1,7'si adi ortaklık ve diğer yüzde 2,1 şeklindedir. Buna göre, KOBİ'ler çoğunlukla ferdi mülkiyet veya limited şirket şeklinde hukuki statüye sahiptirler(Uzunoğlu ve Apak, 2005).

**Tablo 13. Japon ve A.B.D. İşletmeleriyle Türk İşletmelerinin Planlama Faaliyetlerinin Karşılaştırılması**

	Japonya	A.B.D.	Türkiye
<b>Süre</b>	Uzun	Kısa	Kısa
<b>Amaç</b>	Soyut(Uyum)	Somut(Kar)	Somut(Kar)
<b>Bilgi Toplama</b>	Tam Anlamıyla	Yeterli	Yetersiz
<b>Kaynak Dağılımı</b>	Sezgilere Dayalı	Matematiksel	Matematiksel
<b>Yetkili</b>	Ürün Grupları	Finansman Yetkilisi	Finansman Yetkilisi

**Kaynak:** TÜZ, 2004:169

**Tablo 14. Japon ve A.B.D. Modelleriyle Türk İşletmelerinin Organizasyon Yapılarının Karşılaştırılması**

	<b>Japonya</b>	<b>A.B.D.</b>	<b>Türkiye</b>
<b>Yönetim Kurulu</b>	Sayıca Çok	Sayıca Az	Sayıca Az
<b>Komiteler</b>	Yaygın	Yaygın	Yaygın Değil
<b>Bölmelere Ayırma</b>	Matriks	Matriks	Matriks
<b>Ürün Grupları</b>	Çok Çeşitli	Çeşitli	Sınırlı
<b>Fonksiyonel</b>	Çok Çeşitli	Çeşitli	Sınırlı
<b>Coğrafi Bölümler</b>	Sayıca Çok	Sayıca Az	Sayıca Az
<b>Unvan Sistemi</b>	Kişiler Esastır	İş Esastır	İş Esastır
<b>İş Tanımı</b>	Belirgin Değil	Belirgin	Belirgin
<b>Sorumluluk</b>	Grup Sorumluluğu	Bireysel Sorumluluk	Bireysel Sorumluluk

Kaynak: TÜZ, 2004:169

**Tablo 15. Japon ve A.B.D. Modelleriyle Türk İşletmelerinin Kadrolaşma Faaliyetlerinin Karşılaştırması**

	<b>Japonya</b>	<b>A.B.D.</b>	<b>Türkiye</b>
<b>Personel Sayısı</b>	Yeterince Çok	Oldukça Çok	Abartılı Çok
<b>Kadro Yapısı</b>	Çekirdek	Çekirdek	Büro Elemanı
<b>İstihdam Yapısı</b>	Uzun Dönemli	İş Gücü Hareketliliği	İş Gücü Hareketliliği
<b>Personel</b>	Duygusal ve Teknik	Teknik	Teknik
<b>Eğitimi</b>	Teknik		
<b>Yükselme</b>	Yavaş ve Kıdem	Hızlı ve	Hızlı ve
<b>Ücret</b>	Eğitimsel Başarı	İşin Niteliği	Yönetici

Kaynak: TÜZ, 2004:169

**Tablo 16. Japon ve A.B.D. Modelleriyle Türk İşletmelerinin Yönetme Süreçlerinin Karşılaştırması**

	<b>Japonya</b>	<b>A.B.D.</b>	<b>Türkiye</b>
<b>Ast ve Üst İlişkileri</b>	Bağlılık Sistemi	Biçimsel Yapı	Biçimsel Yapı
<b>Liderlik</b>	Grup Liderliği	Yöneticilik	Yöneticilik
<b>Motivasyon</b>	Grup	Bireysel	Bireysel

Kaynak: TÜZ, 2004:170

**Tablo 17. Japon ve A.B.D. Modelleriyle Türk Sisteminde Koordinasyon Modellerinin Karşılaştırılması**

	<b>Japonya</b>	<b>A.B.D.</b>	<b>Türkiye</b>
<b>Süre</b>	Uzun	Kısa	Kısa
<b>İletişim Sistemi</b>	Katı	Esnek	Esnek
<b>İletişim Kanalı</b>	Dikey, Yatay	Her Türlü	Her Türlü
<b>Koordinasyon</b>	Tamamı	Tamamı	Bazıları
<b>Çeşitleri</b>	Uygulanır	Uygulanır	Uygulanır

Kaynak: TÜZ, 2004:171

**Tablo 18. Japon ve A.B.D. Modelleriyle Türk Sisteminde Denetim Sürecinin Karşılaştırılması**

	<b>Japonya</b>	<b>A.B.D.</b>	<b>Türkiye</b>
<b>Süre</b>	Uzun	Kısa	Kısa
<b>Araç</b>	Faaliyet Raporu	Faaliyet Raporu	Faaliyet Raporu
<b>Yöntem</b>	Belirgin Olmayan	Belirgin	Belirgin

Kaynak: TÜZ, 2004:171

Yukarıdaki Tablo 14, 15, 16, 17, 18 ve 19 incelendiğinde; Japon Kobi'lerinin uzun vadeye dayalı planlı yapıları göze çarpmaktadır. Fakat beşeri ve sosyal etkiler de hesaba katıldığında, olaylara yaklaşım tarzları daha da farklıdır. Özellikle kadrolaşma yapısında ki farklılık; Türk ve ABD Kobi'leri ile arasındaki farkı açığa çıkartmaktadır. Türk Kobi'leri ise ABD Kobi'leri gibi gelişmiş bir ekonomik desteği arkasında bulunduramadığından, aynı zamanda da eğitim desteklerinden yararlanamadığından, kısa vadeli karlar elde edip, kendilerine has bir kar ortamı yaratmak istemelerinden ötürü, ABD modelinde ki, kısa ve orta vadeli yapılandırmayı, kısa vadeli ve direk kar odaklı hale getirmektedirler. ABD'nin burada ki avantajı piyasalara yayılıp, kalıcı olmak iken; Türk Kobi'leri ABD ve Japon Kobi'leri karşısında direnebilecek yeterli gücü bulamamaktadır.

Yönetim, belli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin bütünüdür(Eren, 1993:3). Yönetim sürecinin çok çeşitli yönleri bulunmakla beraber özellikle üretici işletmeler açısından yönetim tarzı, eğitim, personel yönetimi ve tedariki, organizasyon, planlama, kurumsallaşma, yetki devri, karar verme, yasal mevzuatın takibi ve bürokratik engeller, bilgi eksikliği, koordinasyon eksikliği gibi alanlarda oldukça önemli sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu çalışmada üzerinde durulan yönetim ve organizasyon ile ilgili sorunlar aşağıda ayrıntılı olarak analiz edilmektedir.

**Yönetim Tarzı:** KOBİ'lerde yönetim tarzı, amaçlar, varsayımlar ve değerler sahip yönetici tarafından ortaya konmakta ve şekillenmektedir. Dolayısıyla işletme içerisinde yöneticinin kararlılığı ve hırsı, niyet ve amaçları, varsayımları, ahlaki değerleri ve kişilik yapısı işletmenin büyümesinde önemli rol oynamaktadır. KOBİ'lerde bütün yetki ve sorumlulukların tek kişide toplanmasının bazı avantajları olduğu gibi, dezavantajları da vardır. Bunların en önemlisi, işletme fonksiyonları çeşitlenip karmaşık hale geldiğinde, sahip yöneticinin yetersiz kalmasıdır(Börü, 1997:177-186). Bu durumda yönetici, muhasebeci, satış elemanı, personel yöneticisi, finansal uzman, üretim teknisyeni vs. rolleri oynamak durumundadır. Pek çok sahip/yönetici bu rollerin gerektirdiği bilgi ve yeteneğe her zaman sahip olamamaktadır. Bu nedenle, pek çok işletme başarısız olmaktadır. KOBİ'lerin büyük çoğunluğu işletme fonksiyonlarının

çeşitlenmesine karşılık, yöneticinin yetersizleşmesi ve yetki devretmemesi nedeniyle kapanma veya bağımsızlığını kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır.

KOBİ'lerde planlama; KOBİ'lerde planlama da önemli bir alt işlemdir. İşletmeler belirlemiş oldukları alt amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterirler. Bu amaçlara en etkin ve verimli şekilde ulaşmak içinse, planlara ihtiyaç duyarlar. Planlama, işletmede ne yapılacağına önceden kararlaştırılması veya neyin ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağına önceden belirlenmesi süreci şeklinde ifade edilebilir.

Öncelikle hemen belirtmek gerekir ki, KOBİ'lerde yapıları itibarıyla uzun vadeli planlama yapılamamakta ve genelde bir planlama uzmanı da istihdam edilemeyebilmektedir. Planlamayı genelde işletme sahibi ve ortaklar yapmaktadır. Burada, işletme sahibi veya ortakların örgütsel planları hazırlarken temel istatistiki metodlara değil de, sezgiye dayanarak planlama yoluna gitmeleri önemli bir dezavantajdır. İşletme sahibi ve ortakları yeterli eğitim almamış olmaları ve yalnızca tahmin ve sezgi yoluyla planlamaya gitmeye çalışmalarlarıyla, hata payı gittikçe artan bir karar alma işleminde bulunabilmektedirler. Bu nedenle KOBİ'lerde planlama yapılırken, çok dikkatli olunmalı ve gelişen ortamlara göre planlar gözden geçirilip, gerekli düzeltmeler yapılabilmelidir(Alpugan, 1994:160). KOBİ sahip, ortak ve/veya yöneticileri planlama aşamasında, aşağıda sıralanan türden çeşitli sorunlar ile karşı karşıya kalabilmektedirler.

KOBİ'lerde örgütlenme; Örgütlenme insanlar, araç, gereç, makine, bina, işyeri ve benzeri faktörler arasındaki ilişkilerin kurulmasında gündeme gelen bir kavramdır. Bu anlamda, örgütlenme; “üretim faktörlerini sistemli, uyumlu ve etkili biçimde kullanarak mal ve hizmet üretmek için insanların, görevlerini en iyi biçimde yapmak üzere düzene konmaları ve her türlü araç, gereç ve malzeme ile donatılmaları” şeklinde tanımlanabilir. KOBİ'ler de, diğer işletmeler gibi bir takım örgütlenme ilkeleri ile karşı karşıya kalabilmektedir. Örgütlenme ilkeleri, örgütsel yapının oluşturulmasında KOBİ sahip, ortak ve/veya yöneticilerinin rehber olarak kullanabilecekleri kurallar bütünüdür.

**Organizasyon Sorunları:** Organizasyon, belli amaçlara ulaşmak üzere yapılması öngörülen işlerin tanımlanmış görevler halinde düzenlenmesi ve bu görevlere uygun kişilerin getirilmesi yoluyla ortaya çıkan yapısal süreç şeklinde

tanımlanabilir(Şimşek,2001:483). Organizasyon yapısı ise, işletmenin amaçları doğrultusunda organizasyon içinde oluşan yetki, sorumluluk ve karşılıklı ilişkilerin oluşturduğu yapıdır. Organizasyon yapısı, bilgi, emir, karar ve rapor akışının gerçekleştiği formel haberleşme kanallarını kapsamaktadır. Organizasyon süreci sonunda ortaya çıkan yapı, formel (resmi veya biçimsel) organizasyon yapısı olarak adlandırılır. Organizasyon şeması böyle bir yapıyı gösterir. Öte yandan, kendiliğinden gelişen ilişkiler sonucunda oluşan katı iş bölümü içermeyen, karşılıklı güvene dayalı ve sözlü kurallarla çalışan organizasyon yapısına da informal ya da biçimsel olmayan organizasyon adı verilir. Bu ilişkiler organizasyon şemasında gösterilemez(Özgen ve Doğan, 1997:43-54). Şayet, formel organizasyon tarafından öngörülen ilişkiler ile informal organizasyonda kendiliğinden oluşan ilişkiler arasında çelişkiler ya da çatışmalar yoksa, formel yapı planlanan şekilde işleyebilir. Yöneticiler informal organizasyon üzerinde hassasiyetle durmalı, kesinlikle bu ilişkileri engellemeye çalışmamalıdır.

KOBİ'lerin genelde, büyük işletmelere göre daha küçük bir örgütsel yapıya sahip olmalarından dolayı, işbölümü uygulaması daha kolay olabilir. Bu işletmelerde çalışan insanların hemen hemen hepsinin birbirini tanıması işbölümünde kolaylık sağlamaktadır. Bundan dolayıdır ki, KOBİ'lerde kimin ne yapacağı, kimden emir alıp-kime emir vereceği açık bir şekilde belirlenmiş durumdadır. Bu da, olumlu bir etken olarak göze çarpmaktadır. Ne var ki, küçük işletmelerde formel yapılanmaya yeterince önem verilmemektedir. Çünkü yönetici kimin ne yapacağını kendisi saptamaktadır. Bu da yöneticinin olmadığı zamanlarda işlerin aksamasına neden olabilmektedir (Müftüoğlu, (1997:120). Uzmanlaşmaya gelince KOBİ'lerde örgüt amaçlarını gerçekleştirecek işler, rasyonel bir takım kriterlere göre parçalara ayrılmalı ve herkes kabiliyetli olduğu işte derinlemesine uzmanlaşmaya çalışmalıdır. Ne var ki, kimi zaman yapılacak örgüt içi yer değiştirmeler veya etkin rotasyonlarla, olumsuz koşullarda karşılaşılabilecek bir çok sorun giderebileceği gibi, motivasyonel bir yapı da kurulabilecektir. Burada, yönetim biçimi ve liderlik tarzı önemlidir. Herhangi bir örgütün koordineli bir biçimde faaliyetini sürdürebilmesi için iyi bir biçimde yönetilmesi gerekir. Bu yönetim fonksiyonunu da yönetici yerine getirir. Ancak, burada herhangi bir kimsenin bu pozisyonu doldurabilmesi ve yönetici rolünü oynamasını anlamamak gerekir. Bizim konumuz açısından anladığımız yönetici

"Lider" yöneticidir. Yönetici lider, başında bulunduğu organizasyonu yöneten, ileriye götüren ona öncü olan kişidir. Araştırmalar iyi bir örgüt yöneticisinin aynı zamanda etkin bir önder ve iyi bir lider olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Girişimci tarafından seçilen liderlik biçimi ve yönetimi, onun yönetici olarak etkinliğini de geniş ölçüde etkileyecektir. KOBİ' lerde uygun bir liderlik biçiminin seçilmesi, aynı zamanda işletme sahiplerinin amaçlarının gerçekleşmesine de yardımcı olacaktır(ALPUGAN, 1994:167).

## **2.7. Küreselleşme**

XXI.yüzyılın en önemli ekonomik trendlerinden birisi, bireysel yaratıcılık ve girişimcilik motifine dayalı piyasa ekonomisi düşüncesinin evrenselleşmesidir. Globalleşen piyasa ekonomisinin temeli olan rekabetin yerleştirilmesi ve sürdürülmesi ise, bir ekonomide uygun nicelik ve nitelikte küçük ve orta boy işletmelerin bulunmasına bağlıdır. Diğer yandan, değişen koşullara ve yeniliklere çabuk uyum sağlama yeteneğine sahip olan küçük ve orta boy işletmeler, toplumdaki yaratıcılık ve girişimcilik potansiyelinin ortaya çıkarılmasında da önemli roller üstlenmektedir. Hemen hemen tüm ekonomilerde istihdamın ana kaynağı olması ve bu özelliği ile bölgesel kalkınmayı hızlandırması işlevlerine de sahip olan küçük ve orta boy işletmeler, ekonomik kalkınma sürecinde dikkatlerin her zaman üzerinde yoğunlaştığı bir kesimi oluşturmaktadır.

Dünya konjonktürünü etkileyen bu hızlı değişim ve gelişmelerden hem globalizasyon ve bölgeselleşme, hem de sanayide yeniden yapılanma olgularını bir arada yaşayan Türkiye, bir taraftan bölgeselleşme olgusunun yansıması olan AB ile Gümrük Birliği'ni gerçekleştirmede ve bunu müteakip tam üyelik yollarını aramada, diğer taraftan sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ve buna bağlı olarak KOBİ politikalarını yeniden biçimlendirmede sorunlar yaşamaktadır. Tüm olumsuz ekonomik gelişmelere karşın Türkiye, hem küreselleşme yolunda GATT'a taraf olarak hem de bölgeselleşme yolunda AB üyeliğine başvurup öncelikle Gümrük Birliği'ni gerçekleştirerek bu akımların dışında kalmamıştır. AB ile Gümrük Birliği'ne girilmesi ile bölgeselleşme girişiminde geri dönülmez bir yolda olan Türkiye'de çok sayıda işletme bundan etkilenirken, kriz dönemlerinde olduğu gibi Türk KOBİ'leri bu etkiyi daha derinden hissetmiştir ve hissedecektir.



KOBİ'lerdeki bilgi eksikliğinin ikinci yansıması, KOBİ'lerin faaliyette buldukları veya bulunacakları pazar yapısını iyi tespit edememeleri yüzünden yanlış ürün ve pazarlama politikaları izlemeleri şeklinde olmaktadır. KOBİ'lerin hangi piyasalarda hangi müşteri gruplarına, hangi ürün demeti ile hitap edeceklerine ilişkin sıhhatli kararlar verebilmesi için bunları iyi yapılmış bir piyasa ve talep araştırmasına dayandırmaları gerekmektedir. Pazar ve hedef müşteri grubu konusundaki yetersizliklerden dolaydır ki geleneksel KOBİ yapısında faaliyet sahası çođu zaman yerel piyasalar ile sınırlı kalmakta, uzak piyasaların yapısı ve tüketici profili hakkında bilgi genellikle sağlanamadığı için bu piyasalar cazibe noktası olarak görülmemektedir. Ulusal pazar yapısından çıkıpta uluslararası piyasalara doğru geçildiğinde KOBİ'ler ačíısından sorunun daha da ağırlaştığı görülmektedir. KOBİ'leri uluslararasılaşmadan alıkoyan nedenlerden birisi de global piyasalar, teknolojiler ve rakipler hakkında bilgi toplamada yaşanan zorluklardır. Uluslararası işletmecilik alanında, genel olarak uluslararası piyasalarda başarılı olmanın büyük ölçekli olmayı gerektirdiğine inanılmaktadır. Küçük işletmeler ise diğer bazı nedenlerin yanı sıra (uzun mesafeler ile ilişki kurmanın zorluğundan, ulusal hükümetler ile görüşme yapmanın zorluklarından v.b. dolayı) yabancı iř çevresi hakkında öğrenmenin getirdiği yüksek maliyetlerden dolayı genellikle dezavantajlı pozisyonda kabul edilir.

Ulusal pazar yapısından çıkıpta uluslararası piyasalara doğru geçildiğinde KOBİ'ler ačíısından sorunun daha da ağırlaştığı görülmektedir. KOBİ'leri uluslararasılaşmadan alıkoyan nedenlerden birisi de global piyasalar, teknolojiler ve rakipler hakkında bilgi toplamada yaşanan zorluklardır. Uluslararası işletmecilik alanında, genel olarak uluslararası piyasalarda başarılı olmanın büyük ölçekli olmayı gerektirdiğine inanılmaktadır. Küçük işletmeler ise diğer bazı nedenlerin yanı sıra (uzun mesafeler ile ilişki kurmanın zorluğundan, ulusal hükümetler ile görüşme yapmanın zorluklarından v.b. dolayı) yabancı iř çevresi hakkında öğrenmenin getirdiği yüksek maliyetlerden dolayı genellikle dezavantajlı pozisyonda kabul edilir.

Globalleşen dünya ticaretindeki bu gelişmeye karşılık KOBİ'lerin durumuna göz atıldığında bu işletmelerde genellikle kalite ve standardizasyon bilincinin oldukça zayıf olduğu görülmektedir. Bunun için pek çok neden sayılmakla beraber, genel anlamda KOBİ'lerin yapısı ve kaynaklarına paralel olarak kalite konusunda, finansman, zaman,

teknoloji ve nitelikli personel gibi kaynakların bu alana tahsisinde yaşanan yetersizlik söylenebilir. Bir taraftan, özellikle bu işletmelerde eğitim için tahsis edilen işgücü ve mali kaynakların genelde çok sınırlı olması, diğer taraftan KOBİ ihtiyaç ve beklentilerinin teknik okulların ve profesyonel kuruluşların eğitim kurumları ile yeterince karşılanmaması yüzünden kaliteye etkili bir yatırım gerçekleştirilememektedir(Avcı, 1996:26).

Yukarıda belirtilen kaynak yetersizliğinin sonucu KOBİ'lerde yaşanan kalite ve standartlar probleminin daha temeline inildiğinde aslında KOBİ'lerde başlangıçtaki temel sorunun kalite bilincinin yetersizliğinden kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır. Kalitenin anlam ve kapsamının tam olarak bilinmediği KOBİ'lerde konunun önemi yeterince anlaşılamamaktadır. Bir zamanlar sadece standartlara uygunluk olarak algılanan kalite, daha sonraları müşterinin tatmin edilmesi olarak ifade edilmiştir. Oysa bir işletmedeki kalite sistemi, bir işletmede kalite yönetiminin gereklerini yerine getirmek için gereken yapısal örgütlenme, tanımlanmış sorumluluklar, uygulama esasları ve yöntemler ile bu amaca ayrılan kaynaklar bütünüdür(Esin, Karabay ve diğerleri, 1993:161).

Globalleşen dünya ekonomisinin beraberinde getirdiği rekabet ortamının KOBİ'leri daha fazla zorlayacağı bir gerçektir. Bu rekabet ortamının gerekleri olan ISO 9000 sistemi ile uluslararası çapta standartlara uygunluk veya CE işareti ile Avrupa piyasalarına uygunluk çalışmaları yüksek maliyetli, detaylı çalışmalar ve testler gerektirmektedir. KOBİ'lerin bu yöndeki sorunlarının çözümü için öncelikle sanayicilerin ve özellikle de KOBİ'lerin bu konuda bilinçlendirilmesi gerekmektedir. KOBİ'lerin bu hazırlıkları tek başına yapmaları pek mümkün gözükmediğinden, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, KOSGEB, TÜBİTAK, İGEME, TSE, Dış Ticaret Müsteşarlığı gibi kurum ve kuruluşların üzerlerine düşenleri yapmaları gerekmektedir(ASO, Gümrük Birliği'nde KOBİ'ler, s.33). Örneğin, KOSGEB, ISO-9000 Kalite Güvence Sistemi ve CE Danışmanlık Hizmeti adları altında kalite geliştirme hizmetleri vermektedir.

Uluslararasılaşma olgusunda dikkat çekilmesi gereken bir nokta, uluslararasılaşmadan neyin kast edildiği, bunun derecesinin ne olduğu ve nasıl saptandığıdır. “Uluslararasılaşma dünyanın herhangi bir yerindeki fırsatı tanımlayıp bunu

değerlendirebilme midir, bir veya bir kaç ülkede mevcudiyet göstermek midir yoksa değişik ülkelerde başarılı bir ürün veya hizmet pazarlayabilme kabiliyeti midir?”. Bu aşamada, uluslararasılaşma ile bundan daha ileri bir aşama olduğunu inanılan globalleşmeyi ayırt etmek gerekir.

### **3. BÖLÜM : GÜMRÜK BİRLİĞİ ANLAŞMASININ TÜRK KOBİ'LERİNİN GELİŞİM SÜRECİ ÜZERİNE ETKİLERİ**

Türkiye'nin Birliğe tam üyelikten olumlu ve olumsuz beklentilerinin yanısıra Birlik ülkeleri de bu tür beklentiler içindedirler.

Türkiye AB'ne ilk başvurusunu yaptığı yıllarda; gerek coğrafik gerekse stratejik konumu açısından Avrupa için önemli bir ülke konumundaydı. Türkiye'nin Avrupalı bir ülke olarak benimsenmemesine karşılık, bu özelliğinden dolayı başvurusu kabul edilmiştir. Ancak Doğu Bloku'nun dağılması sonucu bu ülkelerinde birliğe ilgi duymaları, Türkiye'nin AB açısından başlangıçtaki üstünlüklerini azaltıcı yönde rol oynamıştır.

Ancak Körfez Krizi ile birlikte Türkiye'nin sahip olduğu üstünlüklerini kaybetmediği gerçeği ortaya çıkmış ve ilişkiler yeniden canlanmıştır. Türkiye stratejik önemi yanında sahip olduğu bir çok özellikle AB'ne ivme kazandıracak ve AB'nin rekabet gücünü arttıracak potansiyele sahiptir(TOSYÖV, Ekim - Kasım - Aralık 1995:36).

Yunanistan'ın Avrupa Ekonomik Topluluğu'na (AET) ortaklık için 15.07.1959'da yapmış olduğu başvuruyu, uzun dönemde Batı Avrupa'da kurulabilecek siyasi bir birliğin dışında kalmamak ve Gümrük Birliği sürecinde Yunanistan'a verilecek ticari tavizlerden yoksun kalmamak isteyen Türkiye'nin 31.07.1959 tarihindeki başvurusu izlemiştir. Her iki başvuru da AET tarafından olumlu karşılanmış ve Yunanistan ile ortaklık anlaşması 01.11.1962 tarihinde, Türkiye ile ortaklık anlaşması ise 12.09.1963 tarihinde imzalanmıştır. AB'nin Türkiye ile resmi ilişkilerinin başlangıç noktasını oluşturan ve Aralık 1964'te yürürlüğe giren Ankara Anlaşması'nın amacı, Türkiye ekonomisinin hızlandırılmış kalkınmasını ve Türk halkının istihdam seviyesinin ve yaşama şartlarının yükseltilmesini sağlama gereğini göz önünde bulundurarak, taraflar arasındaki ticari ve ekonomik ilişkileri aralıksız ve dengeli olarak güçlendirmeyi teşvik etmektir(Olcay, 1996:51). Ankara Anlaşması ile birlikte Topluluk ile Türkiye arasındaki ortaklık ilişkisinde sürekliliği sağlamak ve sorunların çözümüne uygun ortamın yaratılması amacı ile; AT-Türkiye Karma Parlamento Komisyonu, Ortaklık Konseyi (hem teknik düzeyde hem de karar alma organı olarak) ve Gümrük İş Birliği Komitesi gibi organlar ihdas edilmiştir.

Ankara Anlaşması'na göre, Türkiye'nin AB'ne ortaklığı 3 aşamada gerçekleştirilecektir. 5 sene olarak belirlenen hazırlık döneminde Türkiye'nin, geçiş ve son dönemde üstleneceği yükümlülükleri üstlenebilmek için Topluluğun yardımı ile ekonomisini güçlendirmesi öngörülmüştür. Karşılıklı ve dengeli yükümlülük ilkesinin geçerli olacağı geçiş döneminde, Türkiye ile Topluluk arasında bir Gümrük Birliği'nin sınai ürünlerde başlayarak gittikçe gelişen bir biçimde yerleşmesi ile Türkiye'nin ekonomi politikalarının Topluluk politikalarına yakınlaştırılması ve bunun için de gerekli eylemlerin gerçekleştirilmesi öngörülmüştür(Altıntaş, 1995:46). Geçiş döneminin 22 yıl sonunda tamamlanmasını izleyen dönemde ise, süresi belirli olmayan son dönem başlayacak olup, bu dönemde sınai ürünlerde Gümrük Birliği'nin geçiş döneminde tamamlanmış olacağı varsayılarak, kişilerin, hizmetlerin ve sermayenin serbest dolaşımının sağlanması yönünde somut adımlar atılması; Türkiye ile Topluluk arasında ekonomik ve hatta sosyal politika koordinasyonunun tedricen güçlendirilmesi ve dış ticaret politikalarının tam uyumlu hale getirilmesi yönünde somut gelişmelerin olması beklenmektedir.

### **3.1. Gümrük Birliği Öncesi Türk Kobileri**

Sınai ürünlerde Gümrük Birliği'nin tesis edilmesinin temel amaç olduğu geçiş döneminde Türkiye'nin ana yükümlülüğü, Topluluğun sanayi ürünlerine uygulanan bütün gümrük vergilerini ve miktar kısıtlamalarını 12 yılda kademeli olarak kaldırmaktı. Bununla birlikte, Türkiye'nin daha az rekabet edebildiği malların üretimi ile ilgili olarak bu dönem 22 yıla çıkartılmıştır(Ege ve Acar, 1993:14). Katma Protokol, 1970'lerin ikinci yarısına kadar düzgün olarak işlemiştir. Türkiye, 01.01.1973 ve 01.01.1976 tarihlerinde yükümlülüklerine uygun olarak gümrük vergilerinde ilk iki indirimi yapmıştır. 1970'li yılların sonunda hem Türkiye'de hem de Toplulukta başlayan resesyon sonucu, uygulamaya konulan koruyucu ekonomi politikalarının da etkisi ile Türkiye-Topluluk ortaklık ilişkileri beklendiği gibi gelişmemiştir. Ekim 1978'de Türkiye, Topluluktan yeni kolaylıklar yanısıra yükümlülüklerinin 5 yıl süre ile ertelenmesini ve ek mali yardım yapılmasını istemesine rağmen, Topluluk 1979'da bu taleplerden sadece 5 yıllık erteleme talebini kabul ederek, 1979'dan itibaren Türkiye ile olan ilişkilerini dondurmıştır. Zaten 1980 yılında yaşanan askeri müdahale Türkiye ile Topluluğun ilişkilerini olumsuz yönde

daha fazla etkileyerek ilişkilerin 6 yıl süre ile yeniden dondurulmasına yol açmıştır( Olcay, 1996:98).

1980'den sonra fiilen işlemez duruma gelen Ortaklık Konseyi'nin Türkiye ile ilişkileri, 1990'ların başından itibaren tekrar canlanmaya başlamış ve Eylül 1991'de Brüksel'de tam üyeli yapılan bir toplantı ile yeniden resmi işlerlik kazanmıştır. Türkiye'nin Gümrük Birliği'nin tamamlanmasına yönelik yükümlülüklerini yerine getirme taahhüdü, Ortaklık Konseyi'nin Kasım 1992'deki toplantısında teyid edilmiş ve izleyen dönemde taraflar, Gümrük Birliği'nin tamamlanmasına yönelik hazırlıkları gözetmek üzere, Avrupa Komisyonu'ndan ve Türkiye'den üst düzey yetkililerin bir araya geldiği bir dizi yönlendirme komitesi toplantısı düzenlemişlerdir. Canlanmaya başlayan bu ilişkiler çerçevesinde, Gümrük Birliği'nin en geç 1995'de tam olarak gerçekleşmesini teminen 1993 yılında Türkiye-AT Gümrük Birliği Yönlendirme Komitesi kurulmuş, söz konusu Komite'de hazırlanan Ortaklık Konseyi Karar Taslağı 6 Mart 1995 tarihinde Brüksel'de gerçekleştirilen Ortaklık Konseyi toplantısında karara bağlanmıştır.

6 Mart 1995 tarihli ve 1/95 sayılı Ortaklık Konseyi Kararı, beraberindeki iki metinle, Ankara Anlaşması ve onun tamamlayıcısı Katma Protokol hükümlerini değiştirmeksizin Ankara Anlaşması'nın 2. ve 5.maddelerinde öngörülen ve 1 Ocak 1996'da başlayacak son dönemin doğrultusunu ve kurallarının ne olduğunu ortaya koymuştur(Ege, Eğitim ve Acar, 1995:1). Bu Karar ile Türkiye ile AB arasında sanayi ürünlerini konu alan bir Gümrük Birliği'nin tam olarak kurulması aşamasına gelinmiştir. Karar'ın beraberindeki iki metinden birisi, Ortaklık İlişkilerinin Gelişmesine İlişkin İlke Kararı iken, diğeri Mali İşbirliğine İlişkin Topluluk Bildirisi'dir. İlke Kararı'nda, ortaklık rejiminin son dönemine ilişkin olarak Türkiye-AB ilişkilerinin gelişme yönünü belirleyici konularda yapılacak çalışmaların genel çerçevesi ortaya konmaktadır. Bildiri'de ise, AB-Türkiye arasındaki mali işbirliğine Gümrük Birliği'nin işlemeye başlaması ile birlikte yeniden başlanacağı ve bu konudaki ayrıntılı düzenlemelerin 1995 yılının ikinci yarısında belirleneceği taahhüt edilmektedir. 6 Mart 1995 tarihli Ortaklık Konseyi Toplantısı'nda ele alınmış bütün bu konuların Topluluk bakımından etkili biçimde uygulamaya konulması için, 1/95 sayılı Karar Avrupa Parlamentosu'nun onayına sunulmuştur. 13 Aralık 1995 tarihinde

Avrupa Parlamentosu'nda yapılan oylama sonucu, Türkiye'nin 1 Ocak 1996 itibarı ile Gümrük Birliği'ne alınması büyük bir oy çokluğu ile kabul edilmiştir. Böylece bütünleşme yolunda önemli bir aşama gerçekleşmiştir(Olcay, 1996:60-61). Gümrük Birliği'nin 22 yıl önce başlayan bir süreç olarak gerçekleşmiş olması şüphesiz olumlu bir gelişmedir. Ancak, AB ile Türkiye arasında gerçekleşen bu Gümrük Birliği'nin "kendine özgü" bir Gümrük Birliği olduğunu belirtmek gerekir. Hatta, ortak gümrük tarifesi oranlarının kabulü bir tarafa bırakılacak olursa, daha çok bir serbest ticaret bölgesi uygulamasına benzediği dahi söylenebilir(Tüyen, 1996:88).

1 Ocak 1996'dan itibaren Türkiye'nin AB ile Gümrük Birliği'ne girmesinden sonra ilk AB-Türkiye Ortaklık Konseyi Toplantısı, 29 Nisan 1997 tarihinde Lüksemburg'da yapılmıştır. Toplantıda Gümrük Birliği'nin işleyişini ilgilendiren muhtelif teknik konularda önemli ölçüde mutabakat sağlanmış ve Türkiye'nin AB'ne tam üye olma "hakkı" bir kez daha teyid edilmesine rağmen, Türkiye aday ülkeler arasında gösterilmediğinden AB ile siyasal diyalog tekrar bir dönem kesintiye uğramıştır. Türkiye sadece Mart 1998'de Londra'da yapılacak olan ve genişleme ile ilgisi bulunmayan Avrupa Konferansı'na, barış, güvenlik, iyi komşuluk ilişkileri gibi tüm ülkeler için geçerli olan ilkeleri, insan hakları, azınlık hakları ve Yunanistan ile tatminkar ilişkiler kurma gibi kriterleri kabul etmesi koşulu ile davet edilmiştir. Ancak, 1999 yılındaki Helsinki Zirvesi'nde Türkiye'nin AB adaylığı açıklanarak ilişkilerde yeni bir dönem başlatılmıştır. 2000 yılındaki Nice Zirvesi'nde ise AB, Türkiye'den beklentilerini içeren Katılım Ortaklığı Belgesi'ni açıklarken, geçmişte olduğu gibi, Türkiye'nin AB'nin geleceğindeki yerini netleştirecek ifadeler beyan etmemiştir. 2001 yılında Türkiye'nin AB'ne taahhütlerini içeren "Ulusal Program" açıklanmakla birlikte, AB'nin Leaken Zirvesi'nde Türkiye'nin AB'ne üyelik müzakerelerine başlama sürecine yaklaştığı açıklanmıştır. Ulusal programını açıklayan Türkiye, AB adaylarının üyelik müzakerelerinin başlaması için ön koşul olarak yerine getirmesi gereken 1993 Kopenhag Kriterleri çerçevesinde bazı küçük Anayasa değişiklikleri yapmıştır. Ancak yaşanan ekonomik krizler arasında buna pek fırsat bulamayan Türkiye, nihayetinde Ağustos 2002'de Kopenhag Kriterlerine cevap verebilecek bazı değişiklikleri Parlamento'dan geçirme iradesini gösterebilmiş ve bu defa AB'nden tam üyelik müzakereleri için görüşme tarihi belirlenmesi talebinde bulunmuştur. Günümüze gelene kadar bir taraftan Gümrük Birliği'nin gereklerini

yerine getirmeye çalışan Türkiye, bir taraftan da Kopenhag Kriterleri çerçevesinde özellikle demokrasi, hukukun üstünlüğü, insan hakları ve azınlıklara verilecek haklar konusunda adımlar atmaya çalışmıştır.

### **3.1.1. Gümrük Birliği Öncesi Türk Kobilerinin Rekabet Edebilirliği**

KOBİ'lerin ekonomik açıdan üçüncü boyutu ise, KOBİ'lerin varlığının rekabet ortamı yaratmadaki etkisidir. Herhangi bir pazarda KOBİ'lerin yokluğu veya mevcut KOBİ'lerin pazarı terk etmeye zorlanması rekabeti büyük ölçüde ortadan kaldıracakken, söz konusu işletmelerin çoğalması tekelleşme imkanlarını azaltabilecektir. Aslında KOBİ'lerin büyük işletmeler ile olan ilişkilerini 2 yönlü irdelenmek gerekmektedir. Bir taraftan KOBİ'ler büyük işletmeler ile aynı nihai ürünleri üreterek ekonomiye rekabet yolu ile direkt katkıda bulunurken diğer taraftan ana sanayiye destekleyici mahiyette yan sanayici olarak büyük işletmeleri tamamlayıp dolaylı katkıda bulunabilir. Bu durum literatürde ana sanayi ve yan sanayi arasında rekabetçi bir ilişki ve ana sanayi ve yan sanayi arasında simbiyotik bir ilişki olarak da tanımlanmaktadır(Şenyurt, 1995:22).

Kalite bilincinin belli bir düzeye ulaşmamış olması ve kalite sistemlerine ayrılacak mali kaynakların sınırlı olması nedenlerine ilave olarak, KOBİ'leri kalite konusunda sorun yaşamaya iten gerekçelerden birisi de içinde buldukları ekonomik koşullardır. Çok sayıda işletmenin varlığı sonucu yaşanan güçlü bir rekabet ortamı, ayakta kalmaya çalışan KOBİ'leri kaliteden daha fazla fiyat rekabetine zorlamaktadır. Bir çok KOBİ, rekabetçi yapılarını korumak için çoğunlukla kalitelerinden ödün vererek düşük maliyetler ile çalışmaya gayret göstermektedir. Bu duruma en sık rastlanılan ortam ana sanayi yan sanayi ilişkisi ve bunun özel bir hali olan fason üretim tipidir.

### **3.2. Gümrük Birliği'nin Türk Kobileri Üzerindeki Etkileri**

AB ile Gümrük Birliği'ne girme kararı Türkiye'nin geçen yüzyıldan beri hedeflemiş olduğu batılılaşma çabalarının devamı niteliğinde ve temelde siyasi bir karar olup, doğal olarak Birliğe girmenin yol açması muhtemel ekonomik ve sosyal değişime razı olma kararlılığını da beraberinde getirmektedir. 6 Mart 1995 tarihinde Ortaklık Konseyi Toplantısı'ndan çıkan 1/95 sayılı Karar sonrası, esasında Türkiye uzun bir süre "ne olduğu tam olarak bilinmeyen" bir olguyla karşı karşıya kalmıştır. Yeni bir



dönem ile karşılaşılacağı bilinmekle birlikte bu yeni dönemin tam olarak nasıl şekilleneceği konusunda ilk aşamada sadece yüzeysel bilgiler gündemde yer tutmuştur. Ancak ki, Gümrük Birliği'nin olası etkileri kamuoyunda tartışılmaya başlandığında yavaş yavaş bazı gerçekler ortaya çıkmaya başlamıştır. Esasında Türkiye, hem Dünya konjonktürü açısından hem de kendi iç dinamikleri açısından çok parlak olmayan bir dönemde, pek olumlu olmayan koşullarda Gümrük Birliği'ne girmiştir. Bir taraftan, Avrupa'da soğuk savaşın sona ermesi sonucu değişen siyasi koşullar ve AB'nin son yıllarda içinde bulunduğu ekonomik sorunlar, AB'nde Türkiye'nin tam üyeliğine eskisi kadar sıcak bakılmamasına yol açarken; diğer taraftan, Türkiye'de 1994 yılında yaşanan ağır ekonomik kriz nedeniyle yaşanmakta olan ekonomik, sosyal ve siyasi sorunların da katkısı ile olumsuz koşullar altında Gümrük Birliği'ne geçiş sağlanmıştır.

1995 yılında Türkiye'nin Gümrük Birliği'ne girişi ile, ilk aşamada sınai ürünler açısından AB ile gerçekleştireceği entegrasyon sürecinde meydana gelmesi muhtemel gelişme ve değişimleri değerlendirmek için başvurulabilecek en iyi yöntem, diğer ülkelerin bu aşamada yaşadıkları deneyimleri incelemektir. Vakıfbank tarafından yapılan bir çalışmada bu yöntemle, AB ile entegrasyon deneyimi geçirmiş Yunanistan, Portekiz ve İspanya'nın entegrasyon sırasında ne gibi yapısal değişim geçirdiği incelenmiş ve Türkiye için bu tecrübelerden çıkarımlar yapılmıştır. İnceleme sonuçlarından ortaya çıkan hususlardan bazıları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Deneyimler, ülke politikaları kapalı ekonomiden açık ekonomik politika uygulamalarına gittikçe entegrasyonun daha az problem yarattığını göstermektedir,
- Entegrasyonun, yüksek enflasyon ve bütçe açıkları ile yüksek işsizliğin bulunduğu ortamda çok büyük güçlükler yaratmakta olması ve bu nedenle bütünleşmeden önce bu sorunların uygulanacak istikrar politikaları ve dış yardımla dengelenmesi gerektiği,

Gümrük Birliği ve Birlik kurallarının kabulü ile birlikte birleşmeye paralel olarak ithalatın ekonomide şok yaratacak şekilde arttığı gözlemlenmektedir. İthalat artışı sadece AB'den kaynaklanmamakta, Ortak Gümrük Tarifesi'ne (OGT) uyum ile diğer ülkelerden yapılan ithalatta da artış yaşanmaktadır,

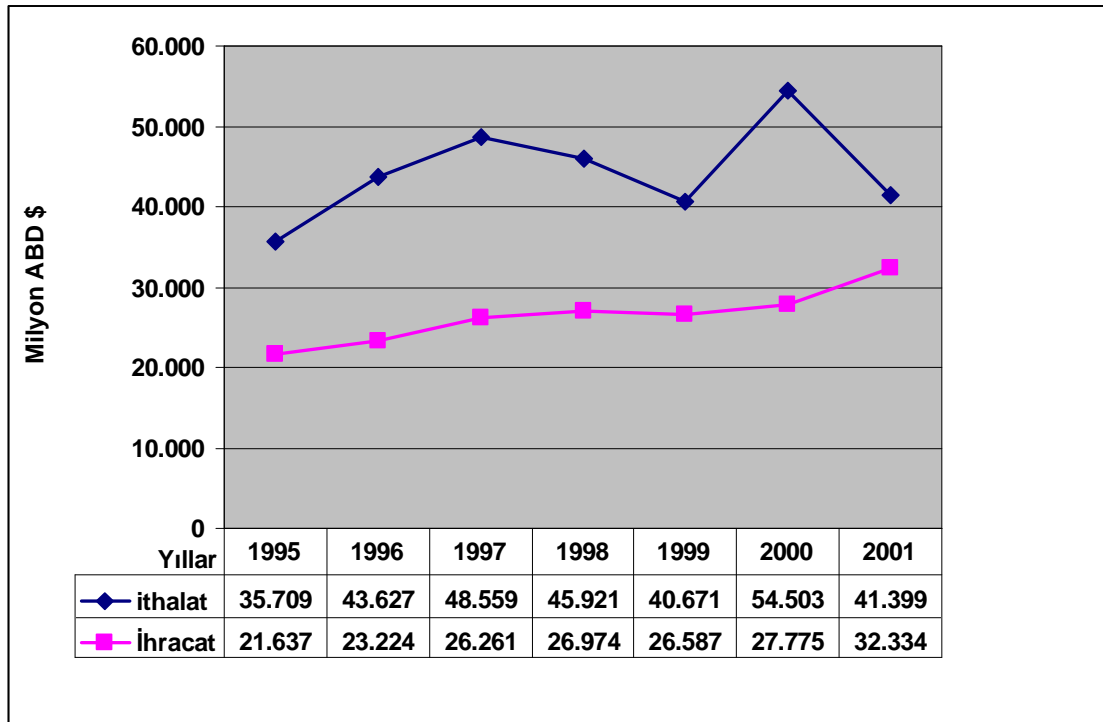
- İç pazar koşullarının değişmesine paralel olarak yabancı sermaye ve kredi akımları

olumlu etki yaratırken, yeniden yapılanma sürecinde bir çok işletmenin büyümesi, diğer bazı işletmelerin nitelik değiştirmesi ve hatta piyasadan çekilmesi söz konusu olmaktadır,

- Yabancı malların ithali ve bunların yol açacağı fiyat düşmeleri, kaliteli ve standart üretim için yapılacak harcamaların yol açacağı maliyet artışları ile birleşince kâr marjları daralacağından, bu marjların artışı sağlayacak şekilde maliyet düşürücü (yeni teknolojiler edinilmesi gibi) ve pazar geliştirici çabalara gerek doğmaktadır,

- Dışa açılma ve yeni pazarlar edinmede yeni yaklaşımların kaçınılmaz olduğu, firmaların verim artırmak için yeniden yapılanma ve organizasyon ihtiyacının ortaya çıktığı ve dolayısı ile sonuçta gerek işletmeler bazında gerekse ülke bazında ihracat performansında da artış olduğu görülmektedir.

**Şekil 1. Gümrük Birliği Sonrası İthalat İhracat**

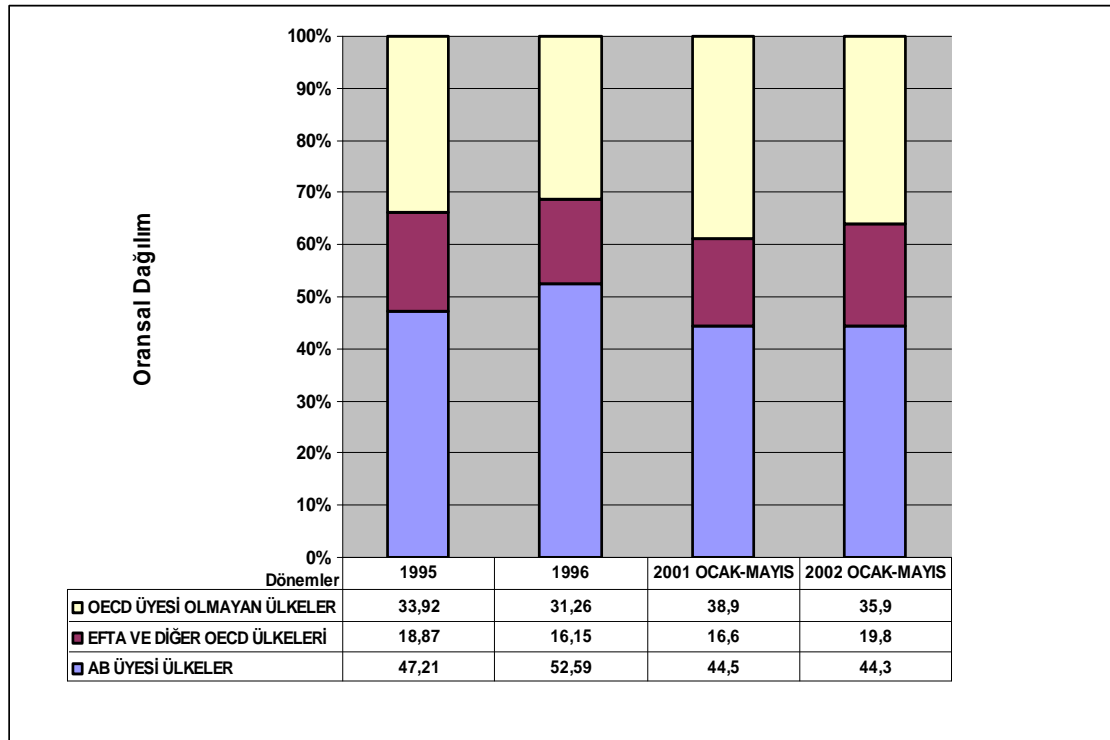


**Kaynak:** T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, <http://www.dtm.gov.tr>

Yukarıda belirtilen diğer ülke deneyimleri göz önünde tutularak, grafik 1 yardımı ile Türkiye'nin 1 Ocak 1996'da başlayan Gümrük Birliği sürecinde nasıl bir yol çizdiğini incelediğimizde, özellikle ithalat ve ihracat açısından diğer ülke deneyimlerine yakın,

ancak tamamı ile aynı olmayan tecrübeler yaşadığını görmekteyiz. 1 Ocak 1996 tarihinde Gümrük Birliği'ne giriş ile birlikte, ithalatta 1995 yılına nazaran 1996 yılı ve 1997 yılında “şok” olarak adlandırılmasa dahi ciddi artışlar görülmüş olup, 1995'den 1996 yılına geçerken % 22.2; 1996 yılından 1997 yılına geçerken ise % 11.3'lük artışlar izlenmiştir. Gümrük Birliği'ni izleyen ilk iki yıldaki bu şok atlatıldıktan sonra 1998 ve 1999 yıllarında ithalatta düşüş yaşanmış olup, 2000 yılında döviz kurlarında izlenmekte olan döviz çıpası ve sabit kur uygulaması sonucu aşırı değerlenen Türk Lirası dolayısı ile ithalatta tekrar bir artış yaşanmış ve 2001 yılında dalgalı döviz kuru uygulamasına geçiş ile tekrar düşüş yaşanarak eski seviyelere ulaşılmıştır.

**Şekil 2. Ülke Gruplarına Göre İthalat**



**Kaynak:** ÖZDEMİR, 1998:32

Gümrük Birliği'ne geçiş sonucu ithalatta yaşanan olumsuzluklara karşın ihracatta ise diğer ülke deneyimlerine benzer şekilde, yeni veya mevcut pazarlar karşısında dışa açılmada daha az engellerle karşılaşarak ve daha uygun bir ortam bularak agresif davranan lokal firmaların girişimleri sonucu artış eğilimi görülmüştür. Her ne kadar sürekli bir dış ticaret açığı yaşanmakta ise de, Gümrük Birliği'ne geçiş sonrası Türkiye'nin ihracatında sürekli bir artış trendi yaşanmıştır.

Gümrük Birliği sonrası ilk iki yılda büyük artış yaşanan ithalatın ülke gruplarına göre dağılımına grafik 4.2’de göz atıldığında, 1995 yılında halihazırda ithalatın yapıldığı ülke grupları arasında % 47,21 gibi önemli bir paya sahip olan AB ülkelerinin, Gümrük Birliği’nin başladığı 1996 yılı sonunda toplam kompozisyon içindeki payı ithalatın artışına paralel olarak % 52,59’a yükselmiştir. Değer olarak, 1995 yılında AB ülkelerinden yapılan ithalat tutarı 16.861 Milyon ABD \$ iken, 1996 yılında bu tutar %32.5 artış ile 22.335 Milyon ABD \$’na yükselmiştir(Özdemir, 1998:32). 1996’da AB’den yapılan ithalatın alt kalemlerine bakıldığında, tüketim malları ithalatında % 72.6, yatırım malları ithalatında % 44.3 ve hammadde ithalatında % 17.2 artış olduğu görölmektedir. Tüketim malları ithalatındaki artış endişe verici boyutta görülse dahi bu grubun toplam ithalat içerisindeki payının düşüklüğü (% 10) bu endişeyi hafifletmektedir.

Benzer inceleme son dönemlere yaklaşılarak 2001 Ocak-Mayıs dönemi ile 2002 Ocak-Mayıs dönemine bakılarak yapılırsa, AB üyesi ülkelerin Türkiye’nin toplam ithalat kompozisyonundaki yerinin, Gümrük Birliği’ne geçişi müteakip yaşanan ilk şokun atlatılması sonrası % 44’lere gerilediği görölmektedir. AB ülkelerinin Türkiye’nin ihracat kompozisyonu içindeki payı 1995 yılından 1996 yılına geçerken aşağı yukarı aynı seviyede (sırası ile % 51 ve % 49) kalmış olup, 2001 Ocak- Mayıs dönemi ile 2002 Ocak-Mayıs döneminde de aynı oranlarda (sırası ile % 52 ve % 50) devam etmiştir. Tüm bu analizler şu gerçeği ortaya koymaktadır: AB ile yapılan Gümrük Birliği’nin ticaret yaratıcı etkisi diğer ülke örneklerinde olduğu gibi Türkiye’de de kendisini göstermiştir, fakat ticaretin AB’ne yönelmesi ilk yıllarda (1996 ve 1997) artmakla beraber beklenenden az olmuştur. Hatta ilerleyen yıllarda (1997 sonrası) Gümrük Birliği’nin ticaretimizi AB’ne doğru yönlendirici etkisi artık önemini kaybetmiştir.

Bu noktaya kadar Gümrük Birliği’ne geçişin getirdiği dış ticaret etkisi incelenmiş olup, gerek Gümrük Birliği kapsamında gerekse AB’ne tam üyelik kapsamında gerçekleştirilen mevzuat uyumu henüz incelenmemiştir. 1 Ocak 1996 tarihinde Gümrük Birliği’ne geçişi başlatan Türkiye’nin önünde mevzuat uyumu açısından bir çok ödev bulunmaktaydı. Piyasalarda rekabetin korunması, yatırımlarda devlet yardımları, sınai ve fikri mülkiyet hakları, tüketicinin korunması, vergi mevzuatı, sınai

mevzuat ve standartlar, dış ticaret mevzuatı bunlardan bazıları olup, bunların çoğu yeni yasal ve kurumsal düzenlemeler gerektirmekteydi. Başka ülkeler bu uyumu önce tam üye olup daha sonra Gümrük Birliği'ni başlatarak ve AB'nin çeşitli fonlarından faydalanarak gerçekleştirdikleri halde, Türkiye için Gümrük Birliği'nin temelini oluşturan 6 Mart 1995 tarihli Ortaklar Konseyi Kararı'nda Türkiye'nin uyumu için son derece düşük bir mali yardım öngörülmüştür. Esasında bunun anlamı, Türkiye'nin bu uyumun getireceği tüm maliyetleri kendisinin üstlenmesi, diğer bir ifade ile, bu uyumu kendi kaynakları ile yapmayı kabullenmesidir. Bu nedenledir ki, Gümrük Birliği Türkiye'de bir çok çevre tarafından taviz olarak değerlendirilmiş ve AB'nin bu tutumuna reaksiyon göstermiştir. Bu eleştiriler bir ölçüye kadar doğru olmakla birlikte, şurası unutulmamalıdır ki, bu uyum çalışmaları çerçevesinde yapılması gereken rekabet hukuku, fikri ve sınai mülkiyet hakları, tüketicinin korunması, üretimde teknik standartların sağlanması gibi çağdaş mevzuat ve uygulamalara, Gümrük Birliği vesilesi ile dahi olsa, geçilmesi Türk ekonomisi için esasen bir zorunluluktur. İçinde bulunduğumuz dünyada artık bu mevzuat ve uygulamaları benimsememiş ülkeler, hem kendi içlerinde büyük zorluklarla karşılaşmakta hem de uluslararası alanda ciddi yaptırımlarla muhatap olmaktadır. Bütün bunlar Türkiye ekonomisi için yeni bir aşamaya geçişi ifade etmektedir. Ekonomisini rekabete açarak güçlendirmek, modernleştirip rasyonalize etmek, serbest piyasa ekonomisini güçlü bir şekilde yerleştirmek, herhalde AB'ne verilen bir taviz olarak algılanmaktan çok Türkiye'nin esasen atması gereken bir adım olarak değerlendirilmelidir. Topluluk yardımları sorunların çözümüne katkıda bulunmakla beraber, uyum sürecinin ve adaptasyonun başarısının ana kaynağının, ülkelerin rekabet gücü ve makro ekonomik politikaları ile yeniden yapılanmada gösterdikleri başarı olduğu unutulmamalıdır.

Gerek Gümrük Birliği kapsamında mevzuat uyumu, gerekse AB'ne tam üyelik yolunda yapılan AB mevzuatına uyum çalışmaları çerçevesinde bugüne kadar önemli adımlar atılmıştır. Örneğin, rekabet hukuku alanında, piyasada iktisadi rekabetin korunması amacıyla 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun 13 Aralık 1994 tarihinde çıkartılmış olup, bu Kanun'da öngörülen Rekabet Kurulu 5 Mart 1997 tarihinde görevine resmen başlamıştır. Gümrük Birliği sürecinde piyasa ekonomisinin daha iyi işleyebilmesini sağlamak düşüncesine dayalı olarak, tüketicinin sağlık ve güvenliğinin korunması ve bilgilendirilmesi amacıyla, 4077 sayılı Tüketici'nin

Korunması Hakkında Kanun çıkartılmış ve 8 Eylül 1995 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Yatırımlarda Devlet Yardımları mevzuatında, 94/6411 sayılı Karar ile 1995 yılından itibaren AB normlarına uygun olarak “özel önem taşıyan bazı sektörler” istisna olmak üzere sektörel desteklerden bölgesel desteklere geçilmiş ve bu prensip izleyen yılların mevzuatlarında muhafaza edilerek, mümkün olduğunca düşük faizli uygun vadeli krediler formundaki nakit teşviklerden nakit dışı teşviklere doğru kayış yaşanmıştır. Diğer bir uyum çalışması olarak, 9 Mart 1996 tarih ve 22222 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Dış Ticarete Standartizasyon Rejimi Kararı, 8 Nisan 1996 tarihi itibarı ile yürürlüğe sokulmuştur. Yeni rejim ile birlikte kontrollerin uluslararası uygulamalara paralel olarak, yalnızca can ve mal güvenliği, çevrenin korunması, ulusal güvenlik gerekleri ve tüketicinin doğru bilgilendirilmesi gibi kavramlar çerçevesinde yapılması; kalitenin diğer unsurlarının ise piyasa koşullarına bırakılması amaçlanmıştır. Buna bağlı olarak, Gümrük Birliği ile Türk ihraç ürünlerinin teknik engeller ile karşılaşmasını önlemek açısından, uygunluk değerlendirme işlemlerinin AB normlarına uygun olarak gerçekleştirilmesini (CE işareti) sağlamak için 27.10.1999 tarih ve 4457 sayılı “Türk Akreditasyon Kurumu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun” ile Türk Akreditasyon Kurumu (TURKAK) kurulmuştur. Diğer taraftan, Türkiye’de etkin bir sınai mülkiyet koruması sağlamak üzere, 1995 yılında 551, 554, 555, 556 ve 566 sayılı Kararnameler yürürlüğe girmiş olup; fikri mülkiyet haklarının korunmasına ilişkin ise, yine 1995 yılında 4110, 4116 ve 4117 sayılı Kanunlar yürürlüğe konulmuştur. Bahsi geçen bütün bu uyum amaçlı mevzuat çalışmalarında zamanla günün ihtiyaçlarına paralel olarak bazı değişiklikler de muhtelif zamanlarda yapılmıştır. Son olarak vergi hukuku alanında, dolaylı vergilere ilişkin düzenlemelerin, AB mevzuatında yer alan hususlara uygun hale getirilmesine yönelik olarak Özel Tüketim Vergisi Kanunu 2002 yılında Meclis’ten geçmiş olup, KDV Kanunu’nda yer alan “ek vergi” ile ilgili 60.madde kaldırılarak bu yükümlülüğün Özel Tüketim Vergisi kapsamında 1 Ağustos 2002 tarihinden itibaren kanunlaşması sağlanmıştır.

AB, Türkiye’nin 1 Ocak 1996’dan itibaren başlamış olduğu Gümrük Birliği’ne geçiş sürecini sürekli izlemiş ve değerlendirmelerde bulunmuştur. Türkiye ile AB arasındaki ilişkileri geliştirmeye ve Gümrük Birliği’nin ötesine taşımaya yönelik bir dizi öneriyi içeren ve “Reflection Paper” olarak adlandırılan Komisyon Bildirimi 15 Temmuz 1997 tarihinde yayımlanmıştır. Daha sonra, Aralık 1997 tarihli Lüksemburg Zirvesi’nde

Türkiye'nin katılım müzakereleri yapılacak ülkeler arasında zikredilmemesi ile başlayan olumsuz süreç, AB Komisyonu'nun ilişkilerin geliştirilmesi ve Gümrük Birliği'nin derinleştirilmesi amacıyla hazırladığı "Türkiye İçin Avrupa Stratejisi – European Strategy for Turkey" adlı belge üzerinde görüşmelerin başlaması ile bir ölçüde aşılmasına rağmen, sonuçta istenilen düzeyde gelişme sağlanamamıştır. Bunu müteakip Haziran 1998 tarihli Cardiff Zirvesi'nde, Türkiye için Lüksemburg Avrupa Konseyi Sonuç Bildirisi'ne dayanan bir rapor hazırlanması istenmiş ve ilk olarak 4 Kasım 1998 tarihinde Türkiye için bir "ilerleme raporu" hazırlanmıştır. İkinci ilerleme raporu, 1999 yılında yaşanan deprem felekatinden sonra, taraflar arasında esen olumlu havanın hemen ertesinde 13 Ekim 1999 tarihinde yayınlanmıştır. Bir öncekinden farklı olarak ikinci ilerleme raporunda Türkiye aday ülkelerin tabi olduğu Kopenhag kriterleri çerçevesinde değerlendirilmiş ve son bir yıl içerisinde kaydedilen gelişmeler incelenmiştir. Buna göre:

### **3.2.1. Gümrük Birliğinin Türk Kobilerinin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri**

#### **- Birlikteki Rekabet ve Piyasa Güçlerine Karşı Koyabilme Kapasitesi Açısından:**

Sektörlerin bir kısmı orta vadede AB içinde rekabet edebilirliğe sahipken, özellikle tarım sektöründe ve kamu kontrolündeki bankalarda önemli ölçüde gelişmeye ihtiyaç duyulduğu, Türk girişimcilerin Gümrük Birliği ile değişen rekabet şartları karşısında ciddi bir problem ile karşılaşmadığı, KOBİ'lere büyük pazarlardaki rekabet güçlerini artıracak olanakların sunulmasının gerektiği, genel olarak makro ekonomik istikrarsızlıktan doğan kısa vadeli bakış açısının Türk sektörlerinin AB pazarındaki rekabet edebilirliğini olumsuz etkilediği ifade edilmektedir.

#### **- İşleyen Piyasa Ekonomisinin Mevcudiyeti Açısından:**

Türkiye'nin piyasa ekonomisinin bir çok özelliğini yansıttığı, serbest ticaret anlaşmaları ile dış ticarete liberalizasyonun büyük ölçüde gerçekleştirildiği, fiyatların büyük ölçüde piyasa güçlerince belirlendiği, ancak tarım ve finans sektörlerini de içeren bazı alanlarda piyasa ekonomisinin düzgün işleyişi sürecinin henüz tamamlanamadığı, global değişmeler karşısında gösterilen performansın ekonomideki esnekliği ve hızlı uyum kabiliyetini yansıttığı vurgulanmaktadır.

### **- Gümrük Birliği Kapsamında Mevzuat Uyumu Açısından:**

Sınai ürünlerin serbest dolaşımının tatmin edici olduğu, ancak teknik engellerin kaldırılmasına ilişkin çerçeve mevzuatta eksiklikler olduğu; rekabet alanında kaydedilen gelişmelere rağmen henüz uyum sağlanması gereken alanlar bulunduğu ve devlet yardımları alanında taraflar arasında görüşmelere ihtiyaç duyulduğu; fikri, sınai ve ticari mülkiyet hakları alanında önemli ilerlemeler kaydedilmiş olmasına rağmen asıl önemli olanın bunların uygulanması olduğu; gümrükler konusunda kaydedilen gelişmelere rağmen henüz tam uyumun gerçekleşmediği, Türkiye'nin gümrük rejimi ile AB'nin Gümrük Kodu arasındaki farkın özellikle serbest bölgeler açısından giderilmediği belirtilmiştir.

Sonuç olarak, makro ekonomik istikrarın sağlanması ile hukuksal ve yapısal reform programlarının uygulanmasında olumlu gelişmelere ihtiyaç bulunduğu hususları üzerinde durulurken; Türkiye'nin AB mevzuatına uyum hususunda en büyük ilerlemeyi Gümrük Birliği kapsamındaki alanlarda ve kısmen de Avrupa Stratejisi çerçevesinde sürdürdüğüne, malların serbest dolaşımı, standartlara uyum ve sermaye hareketleri alanlarındaki mevcut durumun tatmin edici olduğuna, bununla beraber yeni bir gümrük kanunu ve telif hakları kanununa ilişkin ilerleme kaydedilmesi gerektiğine yer verilmektedir. AB'nin bu raporu Türkiye'nin uyum gayretlerinin anlık fotoğrafının çekilmesi ve dolayısı ile başarılar ve başarısızlıkların değerlendirmesinin yapılması açısından oldukça önemlidir. Çünkü, bu raporda yer alan öneriler ışığında, Aralık 1999'da yapılan Helsinki Zirvesi'nde, bir anlamda Gümrük Birliği uyum çalışmalarında önemli ölçüde başarı sağlandığı kabul edilerek Türkiye'ye resmi aday ülke statüsü tanınmış ve dolayısı ile taraflar arasındaki ilişkinin artık Gümrük Birliği'nin ötesine geçilerek tam üyelik hedefine odaklanmasına imkan sağlanmıştır. Bu aşamadan sonradır ki, AB Komisyonu Türkiye'nin Birliğin müktesabının üstlenilmesine ve katılım öncesi hazırlıklarının tamamlanmasına yönelik kısa ve orta vadeli hedeflerini ortaya koyan bir "Katılım Ortaklığı Belgesi" hazırlamasını istemiştir.

Bu noktaya kadar Türkiye üzerindeki dış ticaret etkisi ve mevzuat uyum girişimleri incelenen Gümrük Birliği'nin, Türkiye'ye getirdiği külfetlere karşılık mali yardım boyutuna bakıldığında, gerek 1963 yılında imzalanan Ankara Anlaşması'na ek mali



protokoller çerçevesinde, gerekse 1/95 sayılı Ortaklık Konseyi Kararı ile birlikte kabul edilen Mali İşbirliği Bildirisi çerçevesinde bugüne kadar alınan mali yardımlar açısından şu tablo ile karşılaşılmaktadır: Ankara Anlaşması'nın yürürlüğe girdiği 1964 yılından Ortaklık Konseyi Kararı'nın alındığı 1995 yılına kadar AB'nden, 78 Milyon Ecu'sü hibe ve 927 Milyon Ecu'sü faizsiz veya düşük faizli kredi olmak üzere, toplam 1 Milyar 50 Milyon Ecu'lük yardım alınmıştır. Gümrük Birliği'nin geçerli olmaya başladığı 1996 yılından adaylığın verildiği 1999 yılı Helsinki Zirvesi'ne kadar geçen dönemde ise, 340 milyon Ecu'sü “Yenileştirilmiş Akdeniz Programı”, 205 Milyon Ecu'sü Meda-1 ve 12 Milyon Ecu'sü de risk sermayesi çerçevesinde olmak üzere toplam 557 Milyon Ecu kredi; 376 Milyon Ecu'sü Meda-1, 3 Milyon Ecu'sü İdari İşbirliği Programı ve 14 Milyon Ecu'sü de çevre, AIDS ve uyuşturucu ile mücadele gibi projeler olmak üzere toplam 393 Milyon Ecu hibe yardım taahhüdüne bağlanmıştır. Sadece 1997 yılında Türkiye'ye yapılması planlanan mali yardımlara bakılarak, bunun İspanya, Yunanistan ve Portekiz ile karşılaştırması yapıldığında bile, Türkiye'nin mali yardımlardan gerektiğince faydalanamadığı daha bariz ortaya çıkmaktadır. 1997 yılında İspanya'ya 5 Milyar Ecu'sü hibe olmak üzere 8 Milyar Ecu; Yunanistan'a 4 Milyar Ecu'sü hibe olmak üzere 5 Milyar Ecu ve Portekiz'e 3 Milyar Ecu'sü hibe olmak üzere 4 Milyar Ecu mali yardım yapılması öngörülmüşken Türkiye'ye önemli kısmı kredi olan 500 Milyon Ecu'lük mali yardım yapılması öngörülmüştür.

Gümrük Birliği'nin KOBİ'ler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini incelemeye geçmeden önce, Gümrük Birliği öncesi yapılan inceleme ve araştırmalardan KOBİ'lerin Gümrük Birliği'ne bakış açısını yansıtmak, KOBİ'lerin olumlu beklentilerde ne kadar haklı olduklarını, olumsuz beklentilerde ise ne derece doğru tahminde bulunarak buna hazırlanma şansları olduğunu anlamak açısından yerinde olacaktır. Sariaslan'ın 1992 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı sonuçlarını esas alarak, 194.837 KOBİ arasından 20 ilde rastgele örnekleme ile seçilen 512 işletme ile yapmış olduğu anketten elde edilen sonuca göre, KOBİ'lere Gümrük Birliği öncesi mevcut halleri ile Gümrük Birliği'ne geçtiklerinde sıkıntıya girip girmeyecekleri sorulduğunda, % 70.8 gibi büyük bir çoğunlukla “Hayır” cevabını vermiştir. Sıkıntıya gireceğini belirten KOBİ'lere hangi alanlarda sıkıntı ile karşılaşmayı bekledikleri sorulduğunda ise, % 74 gibi büyük bir çoğunluğun fiyat ve/veya kalite bakımından rekabet etme bakımından sıkıntıya girebilecekleri belirtilmiştir.

İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı “tekstil, deri ve ayakkabı”, “kimya, petrol ürünleri, lastik ve plastik” ve “metal eşya, makina-teçhizat, taşıt araçları, ölçü aletleri” sektörlerinde faaliyette bulunan 5258 KOBİ'den örnekleme yöntemi ile seçilen 281 KOBİ'ye 1995 yılı Şubat-Mart döneminde Türkiye Genç İşadamları Derneğince uygulanan anket çalışmasında, KOBİ'lere Gümrük Birliği'ne ilişkin bakış açıları sorulduğunda % 77.6'sının olumlu, % 9.9'nun olumsuz baktığı ve % 12.5'inin böyle bir değerlendime için henüz erken olduğu cevabını verdiği ortaya çıkmıştır. Tablo 4.9'dan görüldüğü üzere, bu üç gruba Gümrük Birliği'ne rekabet olanakları açısından bakış açıları sorulduğunda, Sarıaşlan'ın çalışma sonucuna benzer şekilde büyük çoğunluğun (% 51.5) rekabet edebilecekleri cevabını verdiği, % 18'lik bölümün ise kalite ve fiyat açısından rekabet şanslarının ya hiç olmadığı ya da çok az olduğu cevabını verdiği görülmüştür.

**Tablo 19. Gümrük Birliği'ne Bakış - Rekabet Olanakları İlişkisi**

Gümrük Birliğinde Rekabet Olanakları	Olumlu	Olumsuz	Erken	%
Kalite ve Fiyat Rekabet Şansı Yok	11,9	57,7	23,5	18,0
Az Rekabet Edebiliriz	58,4	26,9	29,4	51,5
Destek Sağlanırsa yada Dünya Fiyatlarında Girdi Sağlanırsa Rekabet Edebiliriz	29,7	15,4	47,1	30,5
<b>TOPLAM</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Kaynak: 2000'li Yıllara Doğru Türkiye'nin Önde Gelen Sorunlarına Yaklaşımlar : XII - Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ), İstanbul, Türkiye Genç İşadamları Derneği, 1995:57

### 3.2.1.1.Gümrük Birliği'nin KOBİ'ler Üzerindeki Olumlu Etkileri ve Fırsatlar

Bir çok ülkede olduğu gibi, Türkiye'de de gerek istihdam ve iş yaratmaları, gerekse yeniliklere açık olmaları açısından ekonominin temel taşları olan KOBİ'ler, 5 Nisan 1994 kararlarının etkilerini üzerlerinden atamadan Gümrük Birliği ile birlikte “henüz tanımlanamayan bir cismin” çekim alanına girdiler. “Gümrük Birliği, KOBİ'lerin büyüme hayallerinin gerçekleştirmelerine yardımcı olabilecek miydi yoksa fırtınalı bir denizin ortasında sarsıntı mı geçireceklerdi?” gibi hususlarda belirsizlikler mevcuttu. Negatif bir yaklaşım ile olay incelendiğinde, Gümrük Birliği'nin siyasi iktidarlarca öncelikle politik başarı olarak ele alındığı, AB ülkeleri ile rekabete hazır büyük işletme temsilcileri tarafından sürekli olumlu yönleri ile gündeme getirildiği, medyada abartılı biçimde yer alan bu kesimlerin görüşleri ile kitlelerde büyük beklentiler yaratıldığı, KOBİ'lerin kısa vadede yaşayacakları sıkıntılar dikkate alınmadığı gibi görüşlerinin de sorulmadığı, bu konuda medyada sınırlı yer bulabilen uzman görüşlerine itibar

edilmediği söylenebilir. Pozitif bir şekilde yapılan incelemede ise, Gümrük Birliği ile KOBİ'lerin rekabete dayanamayıp yok olup gidecekleri iddialarının abartılı olduğu, AB'nde faaliyet gösteren ve 92 Milyon insan istihdam eden 15 Milyon dolayındaki firmadan % 99.9'unun KOBİ statüsünde olmasının bu iddiayı tekzip eden en güçlü gösterge olduğu söylenebilir.

1 Ocak 1996 ile başlayan Gümrük Birliği'nin, bu tarihe gelinmeden önce çeşitli çalışmalar, seminer ve toplantılar ile ne olduğu, muhtemel getiri ve götürülerinin neler olabileceği incelenmiş ve KOBİ'ler bu konuda bilgilendirilmeye çalışılmış olsa da, başlangıcı ile birlikte zamanla yaşanan tecrübeler sonunda ne olduğu daha iyi anlaşılmaya başlanmıştır. 1 Ocak 1996'dan bugüne kadar geçen süreçte, Gümrük Birliği'nin KOBİ'lere sağladığı gözlemlenen veya düşünölen fayda ve fırsatlar aşığıdaki gibi sıralanabilir:

- KOBİ'ler Gümrük Birliği ile, bazı ara malı ve girdilerini daha ucuz, kaliteli ve düzenli olarak elde edebilme imkanına kavuşmuştur. Gümrük Birliği öncesinde, yurtiçindeki kamu ve özel sektör tekellerinden daha pahalı, kalitesiz ve düzensiz olarak temin edebildikleri bu tür girdileri yurtdışından getirmeye yöneldiklerinde çoğu kez gümrük vergisi ve fon ödemek zorunda kalıyorlardı. Bazı KOBİ'ler teşvik belgesi alıp bu ödemelerden muafiyet sağlayabiliyordu ancak, bu avantajı elde edebilenler oldukça azınlıktaydı. Gümrük Birliği ile birlikte, böyle bir teşvik belgesi alınmasına dahi gerek olmaksızın sıfır gümrük ve fon ile bu girdileri getirme imkanına kavuşmuşlardır. Ucuzlayan ve aynı zamanda düzenli olarak ve kaliteli şekilde elde ettikleri bu girdiler, KOBİ'lerin rekabet güçlerini artırmalarına ve üretimlerini güçlendirmelerine yardımcı olmuştur.

- Gümrük Birliği'nin başlangıcında bir çok kesim, genellikle talep yetersizliği ile karşı karşıya kalan KOBİ'lerin, yaklaşık 380 Milyonluk AB'ne Gümrük Birliği ile bağlanmakla beraber yeni pazarlara ulaşma imkanına kavuşacağını ve KOBİ'lerin ürettikleri mallara olan dış talebin ve dolayısı ile ihracatın artacağını tahmin etmekteydi. Bu beklenti bir ölçüye kadar gerçekleşmiş olmakla beraber beklendiği gibi büyük bir patlama yaşanmamıştır. Çünkü, zaten geçiş sürecinin başladığı 1974'den beri Türk sanayi ürünlerinin büyük bir kısmı AB pazarına serbestçe girmektedir. AB, tekstile uygulanan kotalar dışında Türkiye'den yaptığı ithalata zaten bir kısıtlama

uygulamamaktadır. Bu sebeple, Gümrük Birliği sonrasında genelde bütün işletmeler açısından, özelde ise KOBİ'ler açısından ihracatta beklenen patlama olmamış ve sadece Birliğin küçük çaplı ticaret artırıcı etkisinden kaynaklanan ihracat artışı yaşanmıştır. Yukarıdaki bölümlerde değinildiği üzere, döneme ilişkin ihracat rakamları da bu durumu doğrulamaktadır. AB ülkelerinin Türkiye'nin ihracat kompozisyonu içindeki payı 1995 yılından 1996 yılına geçerken aşağı yukarı aynı seviyede (sırası ile % 51 ve % 49) kalmış olup, 2001 Ocak- Mayıs dönemi ile 2002 Ocak-Mayıs döneminde de aynı oranlarda (sırası ile % 52 ve % 50) devam etmiştir. Diğer taraftan, AB ülkelerinin dışında genel olarak Gümrük Birliği sonrasında ihracatın sürekli artış trendi içinde olduğu düşünülürse, bir önceki hususta belirtildiği üzere, AB'nden hammadde, aramalı ve sermaye malları ithal eden ve ihracata yönelik sanayilerde çalışan KOBİ'lerin Gümrük Birliği ile birlikte maliyetlerinde ve dolayısı ile fiyatlarında yaşadıkları düşüş sonucu bu ürünlerin ihracatında AB dışı ülkelere de olsa bir artış yaşandığı söylenebilir.

- Gümrük Birliği ile ihracatta büyük bir patlama yaşanmamış olsa da, Gümrük Birliği'nin özellikle KOBİ'ler üzerinde, iç pazarda ekonomik krizlerin de etkisi ile yaşanan daralma sonucu dış pazarlara yönelmesi ve burada rekabet edebilme koşullarını öğrenme açısından katkıları olmuştur. KOBİ'ler dış pazarlara açılmanın temel şartının, ürünlerinin standartlara uygunluğu ve kalitesi olduğunun bilincine varmıştır. Dış pazarlarda rekabet etmek isteyen KOBİ'ler fiyat avantajı yanısıra, standartlara uygun ve kaliteli üretim yapmanın da gerekliliğini kavramışlardır. Her ne kadar hâlâ standartlar ve kalite konusunda dış pazarlara açılmada sorun yaşamakta olsalar dahi, KOBİ'ler CE işaretleme kavramını ve önemini Gümrük Birliği ile anlamışlardır.

- İhracattaki beklentilere benzer şekilde, rekabet edebilirlikleri ve güçleri özellikle teknolojilerinin yenilenmesine bağlı olan KOBİ'lerin, Gümrük Birliği sonrası yabancı sermaye ile çeşitli formlarda işbirliğine gitmeleri sonucu teknolojilerini yenilemelerinin daha kolay olacağı beklentileri mevcuttu. Diğer bir ifade ile, Gümrük Birliği ile birlikte yabancı sermayenin yeni yatırımlarla Türkiye'ye gelmesi sonucu genellikle yan sanayici konumundaki KOBİ'lerin işlem hacminde artış olacağı ve yabancı sermayeli ortaklıklar ile KOBİ'lerin teknolojilerini daha kolay yenilemeleri

beklenmekteydi. Grafikte de görüleceği üzere ülkemize giren yabancı sermaye yatırımlarının yıllara göre değişimi düzensiz bir seyir izlemektedir. 2001 yılı hariç bütün dönemler boyunca fiili girişlerin verilen izinlerin çok altında seyrettiği yabancı sermaye alanında da, ihracattakine benzer şekilde beklenen patlama gerçekleşmemiştir. Gümrük Birliği sonucu AB'ne üyelikte büyük bir adım atılmış olmasına rağmen, temel olarak ekonomik istikrarsızlık sonucu yabancı sermayede beklenen ölçüde artış gerçekleşmemiş olsa da, finansal sıkıntılarından dolayı teknolojik yenilikleri takip etmekte güçlük çeken KOBİ'lerin, ekonomideki sıkıntılarının sonucu olarak Devlet'ten de bu konuda yeterli desteği görmemesi neticesinde yabancı sermaye ile muhtemel

Gümrük Birliği'nin KOBİ'ler üzerindeki etki alanlarından birisi de KOBİ'lere yapılan devlet destekleridir. Gümrük Birliği öncesi döneme nazaran, sektörel teşviklerin terk edilerek bölgesel teşviklere geçilmesi ve KOBİ'ler hariç nakit teşviklerin neredeyse kaldırılması, Türkiye'nin teşvik sisteminin AB normlarına uyumunu sağlama çalışmalarının sonucudur. 1 Ocak 1996'dan sonraki dönemlerde KOBİ'lere dönük Devlet Yardımları mevzuatı, genel Devlet Yardımları mevzuatından ayrı düzenlenerek, KOBİ'lerin kendilerine özgü ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilme amacı güdülmüştür. Uyum çalışmaları çerçevesinde başta nakit teşvikler olmak üzere bazı teşvik araçlarının uygulamadan kaldırılmasından büyük ölçekli şirketler daha çok etkilenirken, KOBİ'lere özgü geliştirilen Devlet Yardımları mekanizması ile KOBİ'lere nakit teşvikler dahil olmak üzere çeşitli yatırım destekleri veya ihracat destekleri öngörülmüştür. Türkiye'nin sadece KOBİ'leri hedef alan Devlet Yardımları mekanizmaları geliştirmesi tesadüfi gelişmeler değildir. Çünkü, AB içinde KOBİ'lere yapılan destekler oldukça geniştir ve bu destekler az sayıdaki yasal destek mekanizmalarından biridir. Türkiye ise buna paralel olarak, diğer teşvikleri kademeli olarak kaldırmayı planlarken, hem kendi kaynaklarından hem de AB fonlarından KOBİ'lere yapılan destekleri artırmayı hedeflemiştir. Bugün gelinen noktada, maalesef, hedeflere ulaşılamamış ve ilerki bölümlerde daha ayrıntıları ile inceleneceği üzere KOBİ'lere yapılan devlet destekleri beklenenin çok çok altında kalmıştır. Ancak, bugün gelinen aşama ne olursa olsun, Gümrük Birliği ile birlikte en azından KOBİ'lere yönelik destek mekanizmalarının genel destek mekanizmalarından ayrı tutulması gerektiği gerçeği benimsenmiş, hatta ve hatta destek mekanizmalarına esas alınan KOBİ tanımlamalarının hepsinde olmasa dahi daha çağdaş kriterler benimsenerek,

AB'nin tavsiye tanımına uyum sağlanmıştır.

- Gümrük Birliği öncesi yapılan incelemelerde, Gümrük Birliği'nin muhtemel olumlu etkilerinden birisi de, genelde tüm işletmelerin ve özeldde KOBİ'lerin önündeki bürokratik ve idari engellerin azalacağı ihtimali olarak ifade edilmekteydi. AB'ne uyum yasalarının zamanla çıkartılması ile birlikte bu engellerin azalacağı tahmin edilmekteydi. Bugüne kadar geçen zaman içerisinde bunun sınırlı bir ölçüde gerçekleştiği görülmekle birlikte istenilen seviyede olmadığı açıktır. Tüm işletmeler için önemli olmakla birlikte, bu işler için eleman yetersizliği olan KOBİ'ler için daha fazla önem taşıyan bürokratik ve idari engeller alanında, özellikle 5 Şubat 2000 tarihinde yürürlüğe giren ve AB gümrük koduna uygun yeni Gümrük Kanunu ve Gümrük Yönetmeliği bir başarı olarak değerlendirilse dahi hâlen vergi alanında ve yatırımların önündeki idari engeller açısından büyük sorunlar mevcuttur. Ancak, bu sorunların kabul edilip, tesbitinin yapılarak, bunları çözüme kavuşturma girişimlerinin başlatılması ihtiyacı ve girişimleri bile, sorunların hâlen mevcudiyetine rağmen, Gümrük Birliği ve buna bağlı olarak AB'ne uyum sürecinin olumlu etkisi olarak değerlendirilebilir.

### **3.2.1.2. Gümrük Birliği'nin KOBİ'ler Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Tehlikeler**

Ülkelerin, sektörlerin ve işletmelerin rekabet güçlerinin ölçülmesi büyük sorunlar oluşturmaktadır. Dinamik içerikli bir kavram olan rekabet gücü, kısa dönem içerisinde önemli değişimlere konu olabilmektedir. Dünya ve ülke ekonomisinde meydana gelen hızlı ekonomik, teknolojik ve politik değişimler ülkelerin, sektörlerin ve işletmelerin rekabet güçlerini kısa zamanda etkilemektedir. Ülke genelinden sektörler ve işletmeler seviyesine inildiğinde, ekonomideki bütün sektörlerin ve işletmelerin rekabet güçlerinin eşit olmadığı rahatlıkla söylenebilir. Gümrük Birliği'nin farklı sektörler ve farklı işletmeler üzerindeki etkilerine ilişkin beklentiler ve gerçekleştirmeler de farklı olmuştur. Rekabet güçleri yüksek sektörler ve işletmeler Gümrük Birliği'nden olumlu etkilenirken, rekabet gücü düşük olan sektörler ve işletmeler Gümrük Birliği sonrası çeşitli güçlüklerle karşılaşmışlardır. Gümrük Birliği sürecinde olumsuz etkilenen sektörler ve işletmeler, yüksek koruma oranına sahip, yüksek düzeyde üretim gerçekleştiren ve katma değerde işgücü payı yüksek olan sektörler ve bu sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler olmuştur. Olumsuz etkilenmenin bu kriterleri açısından,

rekabet gücü ve Gümrük Birliği'nin KOBİ'ler açısından büyük önem arz ettiği açıktır. 1 Ocak 1996'dan bugüne kadar geçen süreçte Gümrük Birliği'nin KOBİ'lere getirdiği gözlemlenen veya düşünülen olumsuzluklar ve tehlikeler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Gümrük Birliği öncesinde İstanbul Sanayi Odasınca 1995 yılında yapılan bir çalışmanın sonuçlarından birisi, gümrükler ile sağlanan korumanın kaldırılmasından en fazla etkileneceklerin KOBİ'ler olduğudur. Çalışmada, büyük işletmelerin % 25.5'inin, orta işletmelerin % 37.4'nün ve küçük işletmelerin % 43.9'unun pazardaki rakip yabancı ürünlerin AB menşeli olduğunu belirtmesi dikkate alındığında, KOBİ'lerin ortalama % 40'lık bölümünün gümrüklerle sağlanan korumanın kaldırılması nedeniyle önemli ölçüde etkileneceği tahmin edilmekteydi. Gümrük Birliği'ne geçişle birlikte, belki bir patlama olarak değerlendirilmese de, ithalatta özellikle 1996 ve 1997 yıllarında yaşanan büyük artış bu beklentiyi fazlasıyla doğrulamıştır. Toplam ithalatın ülke gruplarına göre dağılımında AB'nin payı 1995 yılında % 42.7 iken bu oran 1996 yılında % 52.59'a yükselmiştir. Bütün işletmeler için geçerli olan bu olumsuz etkilenmeden, teknoloji ve ürün çeşitliliği yetersizliği bulunan, enflasyon ve fiyatlardaki istikrarsızlıklar nedeniyle özkaynak yetersizliği daha da artan KOBİ'lerin, daha fazla pay aldığı düşünülmektedir. Diğer bir ifade ile, anlatılan gerekçelerden dolayı KOBİ'lerin iç pazarlarda daha fazla bir daralma yaşadıkları ve özellikle Gümrük Birliği'nin ilk yıllarında, elde net veriler olmasa da, yeni koşullara uyum sağlamada zorlanarak pazardan çıkmak zorunda kalan bir çok KOBİ olduğu düşünülmektedir.

AB'nde her türlü koruma ve rekabeti bozucu yardımlar yasaklanmış olmasına rağmen, çeşitli istisnalar da mevcut olup, bu istisnalar KOBİ'lere tanınan vergi kolaylıkları, yatırım teşvikleri ve düşük faizli krediler şeklinde olabilmektedir. Toplam krediler içerisinde % 3 – 4 civarında payı olan Türk KOBİ'lerinin, Gümrük Birliği'ne girişle birlikte Avrupalı KOBİ'ler karşısındaki rekabet gücünü artırmanın en etkili yolları, AB'ndekine benzer şekilde vergi kolaylıkları sağlama, yatırım teşvikleri ve düşük faizli krediler tahsisi olarak planlanmaktaydı. Geçmiş dönemlerde reel sektöre mali kaynak yaratmada sürekli güçlüklerle karşılaşan Türkiye'nin önünde iki seçenek mevcuttu: Her şeye rağmen Devlet'in imkan ve kaynaklarını mümkün olduğunca reel sektöre kaydırmak ve daha önemlisi Gümrük Birliği ile birlikte AB fonlarından

faaydalanarak bunlari reel sektöre ve özellikle KOBİ'lere aktarmak. Gümrük Birliği sonrası dönemde de yapısal enflasyon problemini bir türlü halledemeyen Türkiye'de, yaşanan yüksek oranlı enflasyon nedeniyle reel sektöre ve KOBİ'lere vergisel bazı bazı teşviklerin dışında hemen hemen hiç kaynak aktarılamadığı gibi; yüksek enflasyon, özellikle KOBİ'lerin zaten zayıf olan özsermayelerinin iyice erimesine yol açarak AB KOBİ'leri karşısında aslında yükseltilmesi planlanan rekabet güçlerinin iyiden iyiye zayıflamasına neden olmuştur. Diğer taraftan AB fonlarından da beklenen yardımın alınamaması, yetersiz devlet destekleri karşısında finansman sıkıntısı çeken, ancak Gümrük Birliği'nden beklentileri olan KOBİ'lerin finansman sıkıntılarının boyut ve derecelerini artırmıştır. 1/95 sayılı Ortaklık Konseyi Kararı ile birlikte imzalanarak yürürlüğe giren Mali İşbirliğine İlişkin Topluluk Bildirisi'nde 5 bölümden oluşan mali yardımda, AB'nin bütçe kaynaklarından 1996'dan itibaren 5 yıllık dönemde 375 Milyon Ecu; Akdeniz Programı çerçevesinde 300-400 Milyon Ecu; 1996'da devreye giren 5.5 Milyar Ecu'lük Akdeniz Fonu'ndan tutarı belli olmayan bir mali yardım; Avrupa Yatırım Bankası kaynaklarından 1996'dan başlamak üzere 5 yıl süre ile 750 Milyon Ecu'lük proje kredisi ve ihtiyaç halinde makroekonomik yardımlar öngörülmekteydi. Oysa, yukarıdaki satırlarda belirtildiği üzere, Türkiye 1996 – 1999 döneminde 557 Milyon Ecu kredi ve 393 Milyon Ecu hibe yardım ancak kullanabilmiştir. AB fonlarından yeterli yardımın alınamamasında, özellikle Yunanistan'ın yardım kararlarındaki vetosu etkili olduğu kadar, Türkiye'nin kendi hataları da etkili olmuştur. 1996-2000 yılları içerisinde uygulanacak KOBİ'lere yönelik destek hizmetlerinin bir çerçevesini oluşturmak ve tüm Devlet, Kamu ve Özel Sektör kuruluşlarının bu alandaki faaliyetlerini yönlendirmek üzere hazırlanan KOBİ Eylem Planı, sadece Odalara yapılan bir duyuru ile hazırlanmış olup, KOBİ'lere yönelik hiç bir ciddi duyuru ve yararlandırma girişiminde bulunulmamıştır. Neticede, 71 projenin yer aldığı ve 2.190.325.000.- Ecu'lük bir plan hazırlanmıştır. Finansman, üretim ve yönetim teknolojileri, nitelikli işgücü temini, işbirliği ve ihracatın geliştirilmesi, bürokrasi ve mevzuat olmak üzere 5 ana grupta sınıflandırılan projelerde özel sektör temsilcilerine sadece 6 projede uygulayıcı kuruluş olarak yer verilmiş olup, eylem planında kamu kuruluşları arasında bir fon paylaşımı kaygısının ön planda tutulduğu ve KOBİ'lerin gerçek ihtiyaçlarına cevap verilmediği gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, Gümrük Birliği sonrası dönemde KOBİ'lerin mali darboğaz sorunları



daha da zorlaşmıştır. Hatta, son dönemlerdeki ekonomik krizlerin de etkisi ile, KOBİ'lerin de ötesinde büyük işletmelerin rekabet güçleri düşmüş ve finansal zorluklarını yabancı sermaye ile aşmaya çalışırken çok kötü koşullara “evet” demek zorunda kalmışlardır.

- Bir önceki bölümde de belirtildiği üzere, Gümrük Birliği ile birlikte KOBİ'lerin dış pazarlara daha fazla açılma imkanı yakalaması ve bu vesile ile dış pazarlarda özellikle standartlar ve kalite açısından rekabet edebilme koşullarını öğrenmeye başlaması bir taraftan olumlu etki olarak değerlendirilirken, diğer taraftan bu pazarlara ulaşmanın ana koşulu olan standartlardan Gümrük Birliği öncesi bir çok KOBİ'nin habersiz olması ve buna rağmen Türkiye'nin yasal alt yapıyı ancak 1999 yılında oluşturarak, uygunluk değerlendirme işlemlerinin AB normlarına uygun olarak gerçekleştirilmesini (CE işareti) sağlamak için “Türk Akreditasyon Kurumu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun” ile Türk Akreditasyon Kurumu'nu (TURKAK) kurması, AB pazarına girmek isteyen KOBİ'lerin elini kolunu bağlamıştır. Büyük işletmelerin fazlaca sorununun olmadığı, ancak KOBİ'lerin düzenli ve organize bilinçlendirme çalışmaları yerine, bizzat Gümrük Birliği sonrası yaşayarak tecrübe edindikleri AB standartları alanında, TURKAK kurulmuş olmasına rağmen hâlen yetkilendirme konusunda işlerlik sağlanamadığından KOBİ'lerin bu yöndeki sorunları devam etmektedir.

- KOBİ'lerin kalifiye eleman istihdam etmedeki yetersizlik ve probleminin, Gümrük Birliği ile birlikte özellikle dış pazarlara açılmak isteyen KOBİ'lerin ihtiyaç duyduğu nitelikli dış ticaret ve pazarlama elemanlarının temininde çok daha bariz şekilde kendisini hissettirdiği düşünülmektedir. KOBİ'lere destek hizmeti veren bazı kuruluşlar (KOSGEB ve TOSYÖV gibi) tarafından danışmanlık ve özellikle dış ticaret ve pazarlama konusunda eğitimler verilmesine rağmen, Gümrük Birliği'nden sonra bu alandaki ihtiyaçları daha fazla artan KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun bundan faydalanamadıkları düşünülmektedir.

### **3.3. AB Entegrasyon Sürecinin Kobiler Üzerindeki Etkileri**

AB'nde KOBİ'lere yönelik politikalar 1987 yılından itibaren bu işletmeleri Avrupa Tek Pazarı'na uyumlaştırmak amacıyla geliştirilmiş ve Birlik içerisinde ortaya çıkan işsizlik sorununa çare olduğuna kanaat getirilen KOBİ'lerin büyük fırsatlar sunacağına

inanıldığından, son yıllardaki tüm toplantılarda KOBİ'lere büyük yer verilmiştir. Nihayetinde AB'nin oluşumu ile birlikte Aralık 1993'de Brüksel'de yapılan zirvede ele alınan kısa ve orta döneme ilişkin politika ve stratejilerin belirlendiği "Büyüme, Rekabet Gücü ve İstihdama İlişkin Beyaz Kitap"da, AB firmalarının rekabet gücünün artırılması, yeni istihdam olanaklarının yaratılması ve idame ettirilebilir büyüme oranlarına ulaşılması hedefleri ortaya konmuştur. Bu genel çerçevede KOBİ'lerin de desteklenmesi, uygun kredi olanaklarının yaratılması,

AB'nde KOBİ'lere yönelik politikalar 1987 yılından itibaren bu işletmeleri Avrupa Tek Pazarı'na uyumlaştırmak amacıyla geliştirilmiş ve Birlik içerisinde ortaya çıkan işsizlik sorununa çare olduğuna kanaat getirilen KOBİ'lerin büyük fırsatlar sunacağına inanıldığından, son yıllardaki tüm toplantılarda KOBİ'lere büyük yer verilmiştir. Nihayetinde AB'nin oluşumu ile birlikte Aralık 1993'de Brüksel'de yapılan zirvede ele alınan kısa ve orta döneme ilişkin politika ve stratejilerin belirlendiği "Büyüme, Rekabet Gücü ve İstihdama İlişkin Beyaz Kitap"da, AB firmalarının rekabet gücünün artırılması, yeni istihdam olanaklarının yaratılması ve idame ettirilebilir büyüme oranlarına ulaşılması hedefleri ortaya konmuştur. Bu genel çerçevede KOBİ'lerin de desteklenmesi, uygun kredi olanaklarının yaratılması, hedeflerini olabildiğince çabuk uygulamaya geçirmesi istenilmiştir(Sayın ve Fazlıoğlu, 1997:123). Bunun sonucunda, o dönem itibarı ile yürürlükteki İkinci Çok Yıllık KOBİ Programı'nın son yılı 1996'da, özellikle Madrid KOBİ Politika Belgesi'nde belirlenen yeni öncelikler ile 1996 Floransa Avrupa Doruğu sonuçlarının da içerilmesi için, bir önceki 1994 Entegre Programı'nı güncelleyen 1996 Entegre Programı Komisyon tarafından kabul edilmiş ve bunu müteakip 1997-2000 yıllarını kapsayan Üçüncü Çok Yıllık KOBİ Programı da devreye alınmıştır. İşletmelerin içinde bulunduğu ortamın geliştirilmesi ve işletme destek önlemlerinin teşviki gibi iki temel noktanın altını çizen 1994 Entegre Programı'na nazaran daha geniş kapsamlı olan 1996 Entegre Programı'nda beş önemli nokta vurgulanmıştır: (Sayın ve Fazlıoğlu, 1997:12)

AB'nin bir çok ülkesinde yerinden yönetim egemen olduğundan, KOBİ'lerin desteklenmesinde yerel yönetimler önem kazanmaktadır. KOBİ'lere yönelik politikalar genellikle merkezi yönetimlerce oluşturulurken, bölgesel yönetimlerce uygulamaya konulan politikalar daha dar kapsamlı olmaktadır. Diğer bir deyişle, merkezi

yönetimlerin KOBİ'ler için almış olduğu bu önlemler yerel yönetimlerin kendi bölge koşullarını gözönüne alarak uygulamaya koyduğu önlemlerden çok daha geniş kapsamlıdır.

AB KOBİ'lerinin dikkate değer bazı avantajları ve sorun yaşadıkları bazı alanlara ilişkin dezavantajları vardır. Öncelikle, AB KOBİ'lerinin avantajları:

- **Güçlü İş Dinamiği:** Çok sayıda işletmenin kurulmasından kaynaklanan güçlü iş dinamiği, diğer bir ifade ile, yüksek işletme doğum oranı ve müteşebbislerin eğitim düzeylerinin yüksekliği artı bir nokta oluşturmaktadır.
- **Artan Uluslararasılaşma Trendi:** KOBİ'lerin uluslararası ticaret ve doğrudan yabancı yatırımlara giderek artan katılımları yeni fırsatlar yaratmaktadır.
- **Yüksek İş Yaratma Potansiyeli:** Özellikle teknoloji temelli yatırımlar yaparak inovasyon yönlerini açığa çıkaran mevcut veya yeni kurulan AB KOBİ'leri gelecek vaad eden iş türlerini yaratmada öncü olmaktadır.

Bu avantajların yanı sıra AB KOBİ'lerinin sorunlar yaşadığı dezavantajlı yönleri de mevcuttur. AB KOBİ'lerinin sorunlarını oluşturan bu dezavantajlar şu şekilde sıralanabilir:

- **Pazar Oryantasyonu Eksikliği:** Stratejik pazarlama politikaları eksikliği çeken KOBİ'lerin rekabet güçlerini artırabilmek için pazarlama tekniklerini öğrenme ve uygulama imkanı yaratılmalıdır. Yüksek düzeyde bölümlenmiş (segmente edilmiş) piyasalarda operasyonlarını yürütme geleneğindeki AB KOBİ'lerinin dağıtım kanalları ve ürün yelpazelerini genişletme, uluslararası alanlarda hedef pazarları tespit etme ve bu pazarlara giriş imkanlarını elde etme ihtiyaçlarına cevap verebilecek mekanizmalara ihtiyacı vardır.
- **Düşük İş Verimliliği:** KOBİ'lerdeki işgücü ücret seviyeleri büyük işletmelerdeki ücret seviyelerine nazaran daha düşük olmasına rağmen, KOBİ'lerdeki işgücünün düşük verimliliği birim işgücü ücret maliyetlerinin artması ile sonuçlanmakta, bu ise KOBİ'lerin rekabet gücünü zayıflatmaktadır.
- **Finansal Zayıflıklar:** KOBİ'lerin yeni projelerini kendi kaynakları ile karşılamaları veya para piyasalarından kredi aktarımı yapmaları zordur. Diğer taraftan sermaye

piyasalarına ulaşmalarının zorluğu ve pahalı oluşu ile birlikte bu durum KOBİ'lerin düşük sermaye/borç oranı ile çalışmalarına neden olmaktadır. Dolayısı ile isteseler bile uygun borçlanmanın getireceği kaldıraç etkilerinden yararlanmaları ve büyüme fırsatlarını değerlendirmeleri zorlaşmaktadır.

- ***Karmaşık Ortam:*** İçinde buldukları ortamı anlamakta güçlük çeken KOBİ'lerin ölçekleri ve yapıları itibarı ile içinde buldukları ortama rahat entegre olabilmeleri, kuruluş, büyüme ve birleşme gibi işlemlerde sorunlarla karşılaşmamaları için basit, net, anlaşılabilir idari ve hukuki ortama ihtiyaçları vardır.

- ***Yönetim ve İdari Sorunlar:*** KOBİ yöneticilerinin gerek bilgileri bakımından, gerekse eğitimleri açısından bir takım eksikliklere sahip olması idari bazı sorunlara neden olmaktadır. Sorun sadece yönetim kademesindekiler ile sınırlı olmayıp, nitelikli eleman istihdam edememe şeklinde işletmenin tüm kademeleri için geçerlidir. Bu ise genel olarak eğitim eksikliğini işaret etmektedir.

- ***Ar-ge Çalışmaları Yetersizliği:*** Ticari bağımsızlığın gerçekte teknolojik bağımsızlık olduğu ve bunun tek yolunun ise ar-ge çalışmalarından geçtiği mantığından hareket ile kendi ayakları üzerinde durmaya çalışan KOBİ'ler, sermaye kârlılıklarını artıracak yeni teknolojileri üretim dokularına geçirmekte zorlanmaktadırlar.

## SONUÇ

Türkiye’deki ekonomik gelişmeler son birkaç on yıldan bu yana KOBİ’ler için durumu daha da güçleştirmiştir. Enflasyonist ekonomik ortam ve artan kamu borçları güven eksikliğine, bir dizi mali krize, reel faiz oranlarında ani yükselişe ve Türk Lirası’nda değer kaybına sebep olmuştur. GSYİH önemli dalgalanmalar göstermiş, ekonomide yaşanan durgunluktan olumsuz etkilenmiş ve potansiyel ve ihtiyaçlarının aksine Türk ekonomisi son derece kısıtlı bir büyüme gerçekleştirmiştir. Bu genel ekonomik güçlüklerle ek olarak, KOBİ’ler 1996’da Avrupa Birliği ile girilen Gümrük Birliği’nin ardından açık ekonomi ve rekabetin ilk şokuyla yüz yüze gelmek zorunda kalmıştır.

Bugün üst-kalite ürünlerle Avrupa ve Dünya pazarlarında başarıya ulaşmış bu sektörde ne yazık ki uluslar arası pazarda ‘Türk Malı’ imajının zayıf olması dikkat çekicidir. Yerli ürünler, benzerleriyle aynı kaliteye sahip olsalar dahi imaj eksikliğinden dolayı uluslar arası pazarda Pazar kayıplarına uğramakta ya da hak ettikleri değeri alamamaktadırlar. Bu da özellikle araştırma sonuçlarından anlaşılacağı gibi sektörün tanıtım alanında ki faaliyetlerinin eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu açıdan bundan böyle Türk malı üzerinde yeni bir imaj yaratılması zorunlu olmaktadır. Türkiye’de bugüne kadar üretici firmaların üretime ağırlık verdikleri, üretim sonrası pazarlama faaliyetlerine ise gereken önemi vermedikleri görülmektedir. Oysaki Gümrük Birliğinin getireceği rekabet koşulları bugüne kadar uluslar arası pazarlarda fiyatla rekabet eden üreticileri fiyat dışında, özellikle tanıtım, hizmet, dağıtım faaliyetlerinin önem kazandığı pazarlama faktörleriyle rekabete etmeye zorlayacaktır.

Bilindiği gibi Pazarlar küreselleştikçe, rekabet en önemli unsur olmaktadır. Burada da rekabetin sürdürülebilir olması önem kazanmaktadır. Seramik sektöründe ihracat atılımının devamlı olması için sektörün ihraç fiyatları konusunda çok hassas olması gerekmektedir. Sektördeki firmalar uluslar arası pazarda olumlu imaj kazanabilmek için eskiden yaptıkları gibi dış pazarda birbirleri ile rekabet etmek yerine Gümrük Birliği ile ortak stratejiler geliştirmek ve uygulamak zorundadırlar. Böylece dış pazarlarda yaratılacak kalite ve fiyat birlikteliği “Türk Malı” imajını güçlendirecektir. Yurt içi ve yurt dışı fuarlardaki tanıtım faaliyetlerinin düzenli olarak sürdürülmesi ve AR-GE çalışmaları sonucunda elde edilecek bilgilere dayanılarak bu faaliyetlerin

geliştirilmesi de imaj kazanmada son derece önemli bir yer teşkil etmektedir.

Bu yeni koşullar altında, Gümrük Birliği ile Türkiye’ de bugüne dek var olan pazarlama anlayışının değişmesi gerekmektedir. Bilindiği gibi sırasıyla üretim, satış ve pazarlama evrelerinden oluşan pazarlama gelişim sürecinde Türkiye genelde satış aşamasındadır. Gümrük Birliği ile artık Türk firmalarının pazarlama aşamasına geçmesi zorunlu olmaktadır. Bugüne dek satış ve tanıtım şeklinde süre gelmiş olan pazarlama anlayışının tüketicilerin ihtiyaçlarına yönelik üretim öncesi bir araştırma ve planlama faaliyetine dönüştürülmesi gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

- AKGEMCİ, Tahir (2001), **KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, KOSGEB Yayını, Ankara
- ALPAR, Cem, Ebru Fezal Akın(1995), **Gümrük Birliği ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Etkisi**, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Bakanlığı (KOSGEB), Ankara
- ALTINTAŞ, Mustafa(1995), **Ekonomik Bütünleşmeler Gümrük Birliği ve Türkiye KOBİ'ler Açısından Yaklaşım**, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Bakanlığı (KOSGEB), Ankara
- Ankara Sanayi Odası (Haziran 1997), Avrupa Toplulukları Bütçesi, Diğer Mali Araçları ve Türkiye, **Asomedyaya Özel Ek**, Ankara,
- Ankara Sanayi Odası, Gümrük Birliği Birinci Yıl Dolarken Ne Getirdi, Ne Götürdü ?, **Asomedyaya Özel Ek**, Aralık 1996
- Ankara Sanayi Odası (Kasım 1996), KOBİ'ler AB Yardımlarına Hazır mı ?,**Asomedyaya Özel Ek**, Ankara,
- Ankara Sanayi Odası, “Metin Ülgeray ile Söyleşi”, **ASO Dergisi**, No:93
- AVCI, Savaş (Aralık 1996), "KOBİ'lerde Kalite Yönetimleri", **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, Yıl:31 Sayı:369, İstanbul
- Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği, AB - Türkiye Ortaklık Konseyi, **Güncel Avrupa**, Mart – Mayıs 1997
- Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği, Avrupa Birliği - Türkiye İlişkileri Bugünü ve Yarını, **Güncel Avrupa**, Mart - Mayıs 1997
- AYGÜN, Nihat, S. Çetinkaya (2006), **KOBİ'ler, Girişimciler ve Esnaflar İçin Devlet Destekleri, Krediler, Teşvikler Rehberi**, Mavi Çizgi Yayıncılık, Ankara
- BAĞRIACIK, Atilla (1991), **Başka Ülkelerle Karşılaştırmalı Olarak Türkiye'de Küçük ve Orta Boy Firmalar**, İstanbul Sanayi Odası Araştırma Dairesi Yayın No:1991/5, İstanbul
- CANSEN, Ege (2000), **Turkish Bank Ekonomik Rapor**, Sayı 7(Temmuz), İstanbul
- ÇALIŞ, Asım (2000), **İnsan Kaynakları Politikalarının İhracat Performansı Üzerindeki Etkileri**, İGEME (İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi), Ankara

- ÇETİN, Canan (1996), **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, Der Yayınları, İstanbul
- EC Enterprise Policy (1996), DG XXIII, Brussels, (Internal Report).
- EGE, Ayşe, Ufuk Acar(1993), **Avrupa Topluluğu İle Gümrük Birliği Kapsamında Küçük ve Orta Boy İşletmeler**, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ankara
- EGE, Ayşe, Şule Eğitim ve Ufuk Acar(1995), **Avrupa Birliği İle Gümrük Birliği Muhtemel Etkiler ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, , Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Bakanlığı, Ankara
- EKİNCİ, Mehmet Behzat (2003), **Türkiye’de KOBİ’lerin Kurumsal Gelişimi ve Finansal Sorunları**, ASKON Araştırma Raporları:5, İstanbul
- ERİŞ, M.Ge zgin (Mart 1997), “AB'deki Yapısal Fonların Sistematiğinde Türkiye'de Özgün Sistemler Yaratılmalı”, **Asomedy a**, Ankara
- ESİN, Alp, Macit Karabay, ve Yüksel Kılıçaslan(1993), **Kalite Sistemine Hazırlık ve TS-ISO 9000**, Ankara, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme Başkanlığı , Ankara
- FRED R. David(1997), **Strategic Management**, Prentice Hall International, New Jersey,
- GENÇYILMAZ, Güneş, Mehtap Eliaçık(2005), **2.KOBİLER VE VERİMLİLİK KONGRESİ, KONGRE KİTABI**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- HALKBANK, <http://www.halkbank.com.tr/channels/1.asp?id=232>, 06.11.2007
- İstanbul Sanayi Odası, **Gümrük Birliğinin İmalat Sanayi Sektörü Üzerindeki Etkileri ve Bu Sektörün Rekabet Gücü**, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, İstanbul, 1995
- İstanbul Ticaret Odası, **Avrupa Birliği Karşısında KOBİ'lerin Rekabet Olanakları ve Stratejileri ile Avrupa Birliği'ne Yönelik Pazarlama Teknikleri Konulu Seminerler**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 1996
- İstanbul Ticaret Odası, **Gümrük Birliği Bilgilendirme Notları - 4 : KOSGEB ve İstanbul Sanayi Odası'nın İşbirliği İle Hazırlanan "Gümrük Birliği'ne Geçiş Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Semineri"**, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, İstanbul, 1996



- KARADAL, Himmet (2001), **KOBİ'lerin Uluslar arası Pazarlara Açılmasını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma**, 1. Orta Anadolu Kongresi Bildiriler Kitabı, KOSGEB, Ankara
- Kobiklinik, **KOBİ Tanımı Kurumdan Kuruma Değişiyor**,  
<http://www.kobiklinik.com/tr/makale.asp?grup=arsiv&ID=53>, 09.11.2007
- KOSGEB (1996), **AB'deki KOBİ'lere Yönelik Üçüncü Çok Yıllık Programa İlişkin Konsey Kararı Önerisi (1997-2000)**, Avrupa Bilgi Merkezi
- KOSGEB, Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanun, [http://www.kosgeb.gov.tr/dosyalar/mevzuat/3624-KOSGEB\\_kurulmasi\\_hakkinda\\_kanun.pdf](http://www.kosgeb.gov.tr/dosyalar/mevzuat/3624-KOSGEB_kurulmasi_hakkinda_kanun.pdf), 05.11.2007
- Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), **KOBİ Eylem Planı (1996 - 2000) - Özet**, Ankara, 1996.
- MÜFTÜOĞLU, M. Tamer (1982), **Amortismanların Kapasiteyi Genişletme Etkisi ve Gelişmekte Olan Ülke Ekonomileri Açısından Önemi**, Prof. Dr. Seha Meray'a Armağan, Cilt:II, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No:500, Ankara
- MÜFTÜOĞLU, M. Tamer (1990), **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, İTO Yayını, İstanbul
- MÜFTÜOĞLU, M. Tamer (1993), **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Sorunlar ve Öneriler**, 3.Baskı, Desen Ofset A., Ankara,
- MÜFTÜOĞLU, M.Tamer (1997), **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar – Öneriler**, EGS Bank Yayınları, No:1, İstanbul
- MÜFTÜOĞLU, M.Tamer ve Tülin Durukan (2004), **Girişimcilik ve KOBİ'ler**, Gazi Kitabevi, Ankara
- MÜFTÜOĞLU, M.Tamer(2007), **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ'ler**, Turhan Kitabevi, Ankara
- MÜSLÜMOV, Alövsat (2002), **21. Yüzyılda Türkiye'de KOBİ'ler, Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri**, Literatür Kitabevi, İstanbul
- İTO,**Müzakere Süreci ve AB Müktesebatına Uyumun İş Dünyasına Etkileri**, İTO Yayınları, Yayın No:2007-35, İstanbul 2007
- OECD (1996), **Technology, Productivity and Job Creation**, Vol:2, Analytical Report.

- OKTAV, Mete, Günel Önce, Alican Kavas ve Mustafa Tanyeri(1990), **Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri**, TOBB Yayını, Ankara
- OLCAY, F.Merih(1996), **Gümrük Birliği Sürecinde Mali Yardımların Küçük ve Orta Boy İşletmelere (KOBİ) Etkisi**, Türkiye Vakıflar Bankası, Ankara,
- ÖZDEMİR, Hülya, "**Gümrük Birliği'nin İkinci Yılında Türkiye - AB İlişkileri**", Ekonomik Vizyon Dergisi, Ocak – Şubat 1998
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Tuncer Tokol (1991), **İşletme I-II**, Rota Ofset, Bursa
- SARIASLAN, Halil, **Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler : İmalat Sanayi İşletmelerinin Sorunları ve Yeni Stratejiler**, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Ankara, 1996,
- SAYIN, Meral, Mustafa Akan Fazlıoğlu(1997), **Avrupa Birliği'nde KOBİ Destekleme Programları ve Diğer Teşvik Araçları**, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Avrupa Bilgi Merkezi, Ankara,
- SAYIN, Murat (1997), **AB'de KOBİ Destekleme Programları ve Diğer Teşvik Araçları**, KOSGEB Yayınları, Ankara.
- SAYKUN, Okan, KOBİ'ler Gümrük Birliği Kıskaçında, **Girişim Dergisi**, Nisan 1995
- SOLOMON, Michael R.(2003), **Tüketici Krallığının Fethi Markalar Diyarında Pazarlama Stratejileri**, Kapital Medya A.Ş., İstanbul
- STEPHEN P. Robbins(1997), **Managing Today!**, Prentice Hall, New Jersey
- ŞEN, Zeynel (2002), **Global Pazarlamada Küçük-Ortaboy İşletmelerin Rekabet Gücü Araştırması ve Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞENOL, Coşkun, **Gümrük Birliği'nin Küçük ve Orta Boy İşletmelere Etkileri ve Türkiye İle Avrupa Birliği'nde Bu İşletmelere Uygulanan Teşvikler**, Araştırmalar - 3 (Gümrük Kontrolörleri Derneği Yayın No : 8), Ocak 1997
- ŞENYURT, Deniz(1995), **Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Avrupa Topluluğu'nda ve Türkiye'de Teşviki**, Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği, Ankara
- TAŞKIN, Erdoğan(1988), **İşletme Yönetimi Stratejileri ve Eğrileri**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası 50. Yıl Sayısı, İstanbul

- TURAL, Nazım, "**Gümrük Birliği Sürecinde Küçük İşletmeler**", Küçük İşletme (Antalya Esnaf ve Sanatkârlar Odaları Birliği Yayın Organı), Ocak 1996
- Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği, **MMO'dan KOBİ Açıklaması**, <http://www.tmmob.org.tr/print.php?sid=2006>, 28.11.2007
- Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği, "Avrupa'nın Bütünleşme Tarihi ve Türkiye'nin AB Yolu", **9 Mayıs Gençlik ve Avrupa Günü**, Mayıs 2002
- Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV), **Yuvarlak Masa Toplantıları 9 : Kalite Güvencesi ve KOBİ'ler**, Ankara
- UZUNOĞLU, S, S. Apak, F. Açıkğöz (2005), **AB Müzakere Sürecinde KOBİ'lerin Korunması ve Uyum Stratejileri**, İTO Yayını, Yayın No:2005-36, İstanbul
- YILMAZ, Beytullah(2004), **Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Mevcut Durum ve Politikalar**, OECD Yayını
- YÜKSEL, Ayhan (2005), **Basel-II nin Kobi Kredilerine Muhtemel Etkileri**, BDDK Araştırma Raporları 2005/4, Ankara

## ÖZGEÇMİŞ

Ali Armağan 1983 yılında Ankara’da doğdu. İlk ve Orta Öğrenimini Ankara’da tamamladıktan sonra 1998 yılında İstanbul’a yerleşti.

2000 yılında Üsküdar Halide Edip Adivar Lisesi’nden mezun oldu. Aynı yıl Fatih Üniversitesi Ekonomi bölümünü burslu olarak kazandı. 2005 yılında Fatih Üniversitesinden mezun oldu ve Sakarya Üniversitesi İktisat bölümüne yaptığı başvuru kabul olarak Yüksek Lisans yapmaya hak kazandı.

2006 yılında bir firmada Performans Yönetimi Uzmanı olarak çalışmaya başlamıştır ve halen aynı görevine devam etmektedir. İstanbul Üsküdar da ikamet etmektedir.