



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti
tarafından finanse edilmektedir

KOBİ'lerin Kurumsallaşmasının AB İhracatına Etkisi

İsmail Haznedar, Stratejist ve Akredite KOBİ Danışmanı
Gain Global Kurucusu, 2015 JCI Dünya Başkanı





Konuřmacı

İsmail
Haznedar

Dünyanın en yaygın liderlik ve girişimcilik organizasyonu JCI'ın Dünya Başkanlığını kurumun 100.yılında yaptı. Organizasyonun **ilk ve tek Türk Dünya Başkanı**. Döneminde 100'den fazla ülkeye seyahat ederek, 5.000'den fazla yerel lider ve 200.000 üye ile proje çalışmalarına liderlik etti.

ODTÜ İşletme bölümünden 2000 yılında mezun oldu ve Marmara Üniversitesi'nde Pazarlama Yüksek Lisans derecesini tamamladı. Çeşitli kurumlarda Stratejik Yönetim alanında çalıştı. Grundig markasının satın alınması, Darty'nin Türkiye'ye yatırımı, Anadolu Etap girişimi ve ortaklığı vb. projelerin hayata geçmesi süreçlerinde yer aldı. Alanındaki en eski ve köklü kuruluş olan Strategic Planning Society (SPS)'nin onursal üyesi, Türkiye temsilcisi olan Stratejik Planlama Derneği'nin de kurucu başkanı oldu. **TEDx Konuşmacısı** ve **Akredite KOBİ Danışmanı**.

Stratejik İşler ile yönetim danışmanlık hizmetleri sunuyor. **Gain Global** (Girişim Hareketi)'in Kurucusu ve yeni girişimleri başlatma yolunda girişimci adaylarını güçlendirmeye yönelik aksiyon odaklı destekçiler, yatırımcılar ve paydaşlardan oluşan bu ağı İstanbul merkezli bölgenin en yaygın girişim yatırım ağı olması için çalışıyor.

SOSYAL MEDYA

Instagram: www.instagram.com/ihaznedar

LinkedIn: www.linkedin.com/in/ihaznedar

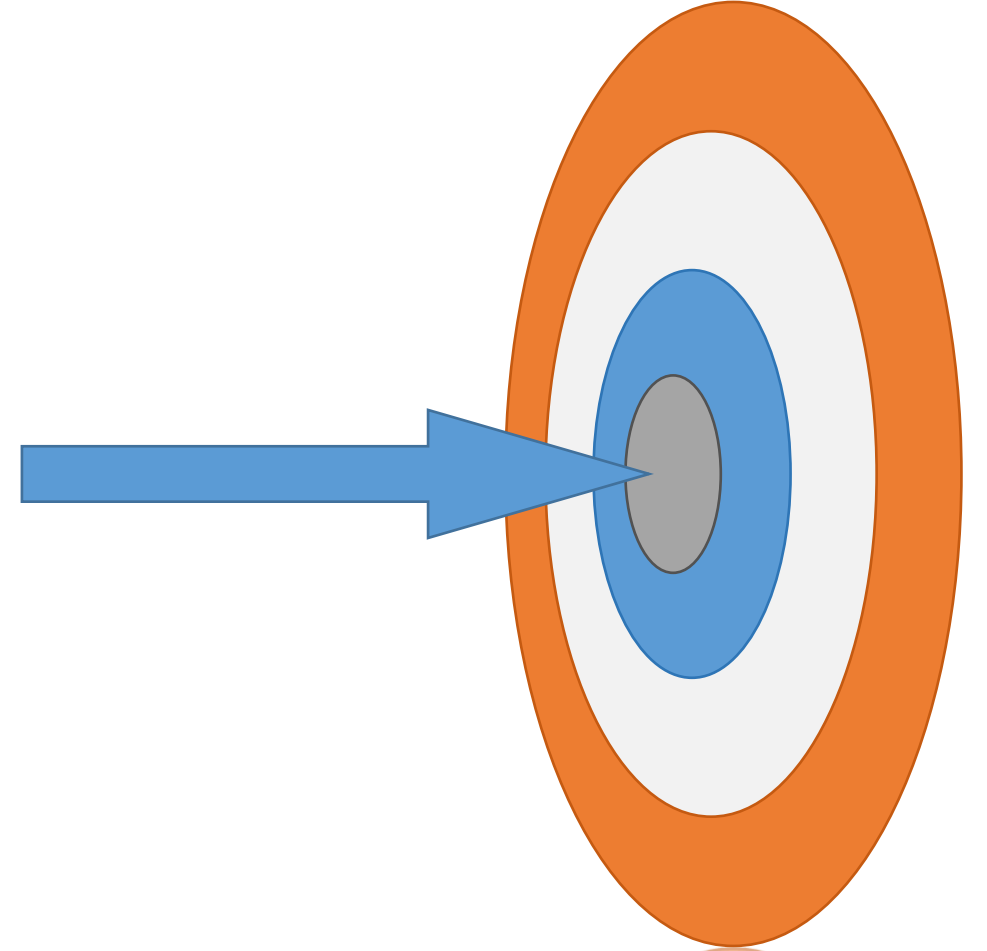
Twitter: www.twitter.com/ismailhaznedar

Facebook: <https://www.facebook.com/IsmailHaznedar>



Eğitimin Hedefi

KOBİ'lerin ihracatta karşılaştığı sorunların kurumsal yönetim çerçevesinde irdelenmesi ve çözüm önerilerinin değerlendirilmesi.



Önemi

Etkisi

- Türkiye ekonomisinin yüzde 99'luk bir kısmını KOBİ'ler oluşturuyor ve bu KOBİ'lerin de yüzde 95'lik bir kısmı aile şirketlerinden oluşuyor.
- Bu istatistiklere bakıldığında ülke ekonomimize ve istihdamımıza KOBİ'lerimiz ciddi katkılar sunuyor.
- Yıllık ihracatımızın yüzde 50'lik bir kısmı sadece Avrupa Birliği ülkelerini kapsıyor.

İhtiyaç

- Dünya üzerinde çok kuvvetli bir rekabet bulunuyor. Ülke olarak birçok konuda yaptığımız başarılı işleri geliştirme odaklı çalışmalara ihtiyaç duyuluyor.
- Türkiye'nin gündeminde ayrı bir önem arz eden Avrupa Birliğine uyum sürecinde kritik etkenleri benimseyebilen ve değişimlere ayak uydurabilen işletmelerin, bu genelde KOBİ'lerin bir kısmının düşünce, planlama ve sistematik olarak desteklenmesinin önemliliği görülüyor.

İçerik

1

Küçük ve Orta Boyutlu İşletmelerin (KOBİ) Genel Tanımı

2

KOBİ'lerin Önemi, Yapısal Avantajları ve Dış Ticarete Etkileri

3

KOBİ'lerin Kurumsallaşma Süreci ve Yönetimi

4

Rekabet Stratejisinin İlerlemeye Etkileri

5

Beklentiler ve Çözüm Önerileri

KOBİ Tanımı

KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır:

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

KOBİ Özellikleri

Nicel Özellikler

- İstidam edilen emek
- Aktiflerinin tamamı
- Yatırılan sermaye
- Kar miktarı
- Makine sahası
- Ödenmiş toplam ücretler ve aylıklar
- Kullanılan toplam enerji ölçüsü
- İhracat satım büyüklüğü
- Katma değer
- Sektör içindeki Pazar payı
- Gayrisafi gelir
- Toplam çevirici güç

Nitel Özellikler

- İşletmecinin bilfiil çalışması
- Girişimcilik, yönetimin tek elde toplanması
- Pazar payının yeterli olmaması
- Pazardaki etkinliğin düşük olması
- Sermaye ve para piyasasına girememesi
- İdarenin bireysel ölçüde olması
- Üst yönetimde ihtisaslaşmaya gidilememesi
- İşletme sahibinin teknik yeterliliği ve mesleğine saygısı
- Aile fertlerinin ya fiilen çalıştırılması ya da potansiyel yardımlarının düşünülmesi
- Finansmanın bireysel gruplarca temin edilmesi
- İşlemlerinde işletmenin pazarlıktaki yetersizliği
- İşletme sahibinin tüm riski üstlenmesi

Avrupa'da KOBİ Tanımı

- Avrupa Birliği'nde 1 Ocak 2005'te yürürlüğe giren KOBİ tanımına göre çalışan kişi sayısı, yıllık ciroları veya bilanço büyüklüğü ve son olarak da bağımsızlık kriterlerinden oluşan ölçülere göre küçük ve orta büyük işletmeler tanımlanmıştır. (2003/361/EC sayılı tüzük)
- Türkiye ve AB'deki KOBİ kriterleri çalışan sayısına göre aynıdır yalnızca yıllık hasılat ve bilanço meblağları doğal olarak farklılık göstermektedir.

Kriter	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Personel Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Net Satış Hâsılatı	≤ 2 Milyon Avro	≤ 10 Milyon Avro	≤ 50 Milyon Avro
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 2 Milyon Avro	≤ 5 Milyon Avro	≤ 43 Milyon Avro

Ekonomideki Yeri ve Önemi

- KOBİ'leri dünya ekonomisi açısından ele alındığında işletmelerin yüzde 96'sını oluşturduğunu, toplam istihdamın yüzde 68'ini ve toplam üretimin yüzde 58'ini sağladığı görülüyor.
- AB içerisinde KOBİ'lerin istihdam toplamı içerisindeki payı %67.1, toplam katma değer içerisindeki payı %57.6, toplam işletmeler içerisindeki payı ise %99.8 olmaktadır.
- Türkiye'de işletmelerin yüzde 99,9'unu KOBİ'ler oluşturmakta toplam istihdamın yüzde 73,2'ini sağladığı görülmektedir.
- Türkiye genelinde kayıtlı ve kayıtsız 3,6 milyon KOBİ olduğu tahmin ediliyor.
- Bütün bu verilere bakıldığında KOBİ'lerin ekonomide büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir.

SEÇİLEN ÜLKELER	İşletmeler İçindeki Oranı (%)	İstihdam İçindeki Oranı (%)	Yatırım İçindeki Oranı (%)	Katma Değer İçindeki Oranı (%)	İhracat İçindeki Oranı (%)	Kredilerden Aldığı Oranı (%)
A.B.D	97,2	50,4	38	36,2	32	42,7
ALMANYA	99,8	64	44	49	31,1	35
JAPONYA	99,4	81,4	40	52	38	50
İNGİLTERE	99,67	53,59	51,2	52,06	54	44,1
GÜNEY KORE	97,8	61,9	35,7	34,5	20,2	46,8
FRANSA	99,9	63,05	53	57,79	47	48
İTALYA	99,8	79,28	-	67,97	-	-
TÜRKİYE	99,9	75,2	53,2	55	59,2	26

Kaynak: Morgan, N. A., & Katsikeas, C. S. (2012). Export Marketing Strategy Implementation, Export Marketing Capabilities, and Export Venture Performance. *J. of the Acad. Mark. Sci.* (40), 271-289.

Kaynak: (TOBB, 2017)

Dış Ticaretteki Önemi

Endüstrileşme

Ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde, endüstrileşmenin ilk etapta ithal ikameci yöntemler uygulanmakta ve iç piyasa talebini karşılamaktadır ve ayrıca hammadde, makine-teçhizat ve diğer girdilerin döviz ihtiyacını karşılamak için ihracat yapmak zorunda bırakılmıştır. Endüstrileşmenin ilk etaplarında işletmelerin küçük ve orta boy ölçekte olduğu bilinmektedir.

Ürün Geliştirme

Bu işletmelerin yeni ürün düşüncelerini ürüne dönüştürebilmeleri için ürün ve pazar testleri yapmaları ve müşterinin isteklerine göre ürün uyarlamasına yönelmeleri, teknoloji, insan gücü ve finansman konularındaki yetersizliklerinden dolayı çoğu zaman mümkün olmamaktadır. İhracat dalı, ihracatta bulunacak işletmenin tecrübeli olmasının yanında rekabet edilebilir ürünlerin üretimi ile olabileceğinden, fakat geleneksel pazar ve alıcılara sahip olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihracatla uğraşabilecekleri görülmüştür.

İhracat Gelişimi

Gelişmiş ülkelerde yapılan incelemelerde küçük boy işletmelerin ülke ihracatının gelişmesinde büyük yardımlarının olduğu görülmüştür

KOBİ'lerin Dış Ticaretteki Payı

62 Bin 987 işletme ihracat,
66 Bin 585 girişim ithalat yapmıştır.

İhracatın %56,5'i
ithalatın ise %37,8'i
1-249 çalışanı bulunan küçük ve orta
büyüklükteki işletmeler tarafından
gerçekleştirildi.

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)

KOBİ'lerin Temel Sorunları

Düşmeyen
maliyetler

Yükselen giderler

Yüksek vergiler,
planlanmayan
vergiler

Yönetilemeyen
finans ve nakit akışı

Rekabet

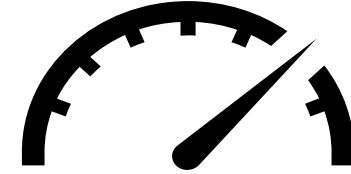
Düşen karlılıklar

Ortaklıklar, aile
sorunları

Yatırım imkanları,
ihtiyaçları

- *İstihdam Sorunu*
- *Üretim Sorunu*
- *Finansman Sorunu*
- *Yönetim ve Personel Sorunu*
- *İhracat Sorunu*

Hedef müşteri,
hedef Pazar tespiti



KOBİ'lerin Dış Ticaret Sorunları

Kurumsallaşmadan uzak
olunması

Dış Ticaret/İhracat Uygulamaları
konusunda yetersiz olmaları

Yetişmiş dış ticaret personeli
ihtiyacı

Devlet destekleri kullanımındaki
yetersizlikler

İhracat pazarlaması davranışına
ve profesyonel bir yönetim
anlayışına gereken önemi
verilmemesi

Kurumsallaşma

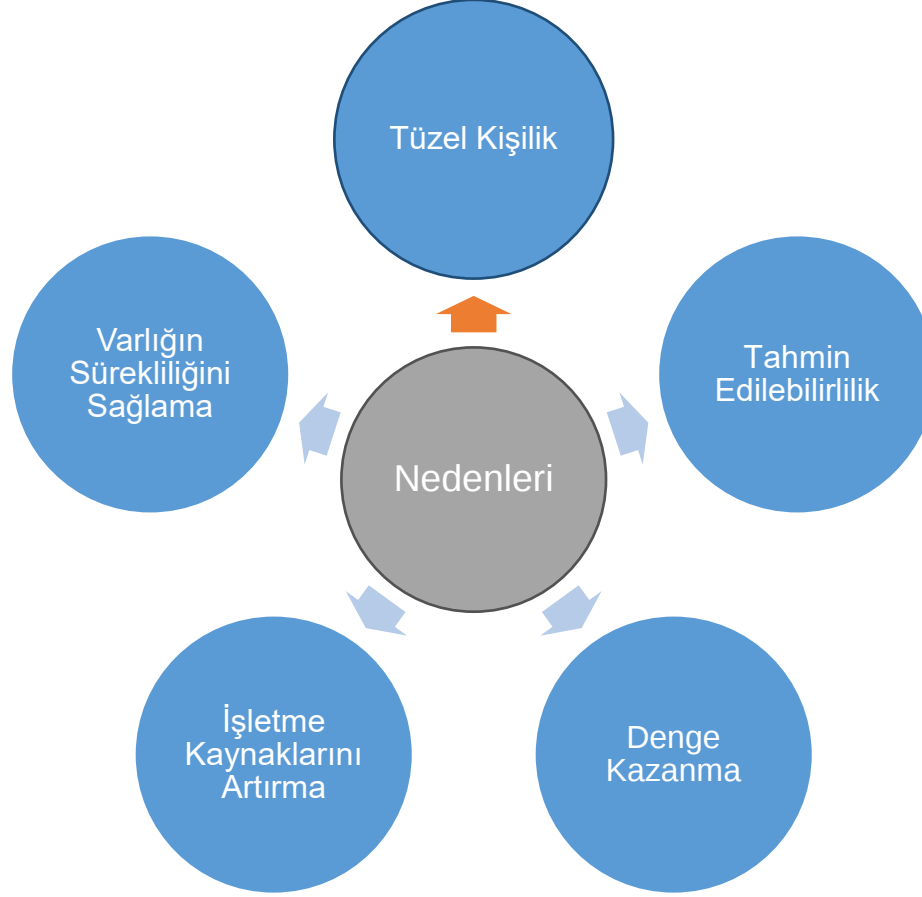
Bu kelime
size ne ifade
ediyor?



Kurumsallaşma

- Kurum, belli bir amacı gerçekleştirmek için kurulmuş, kurallarının belli olduğu, üyelerinin sergileyecekleri rollerin ve statülerini tanımlanmış olduğu düzenli yapılardır. Bu yapılarda belli amaçlar, bu amaçları gerçekleştirme çabası ve bu amaçları gerçekleştirmeye çalışan insanlar vardır. Bu yapılar uyumlu, esnek, sürekli, etkileşim içinde olan yapılardır.
- Türk Dil Kurumuna göre kurumsallaşma kelimesi “sürekli bir hale ve örgütlü duruma gelmektir”. John Kimberly göre bir işletmenin kurulması ve gelişme evrelerine girmesiyle kurumsallaşma süreci başlamaktadır.
- **Kurumsallaşma**, işletmenin tüm yapısını belli kurallar ve sisteme bağlayarak faaliyetlerin yürütülmesini, işletme kültürünün doğmasını, kurumsal bir kimlik kazanmasını ve işletmenin bir felsefesinin oluşmasını sağlamaktadır. Ayrıca kurumsallaşma, işletmenin kendi içinde rekabeti ve yeniliğe açık olmasını da sağlamaktadır. İşletmenin bir veya birden fazla amaç doğrultusunda belli değer ve ilkeler, hedefler doğrultusunda güçlü bir şekilde yönetme süreci de denir.

Kurumsallaşma Nedenleri



Ülkemiz ve dünyada firmaların, üçüncü nesilde devam etme oranı %15-20 kalıcılıkları ise 25-30 sene olmaktadır (Okur, 2003, s.17).

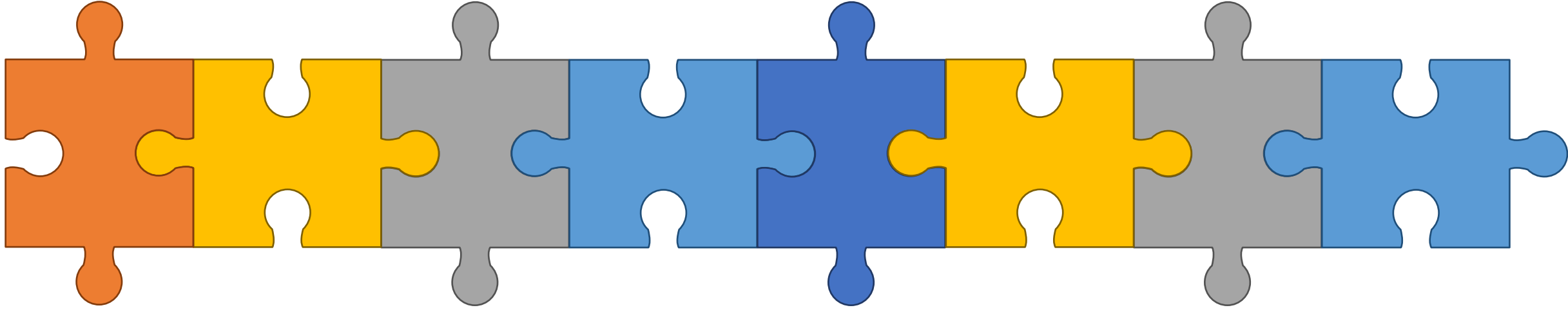
Kurumsallaşma İlkeleri

Şeffaflaşme

Profesyonelleşme

Sadelik

Otonomi



Formalleşme

Tutarlılık

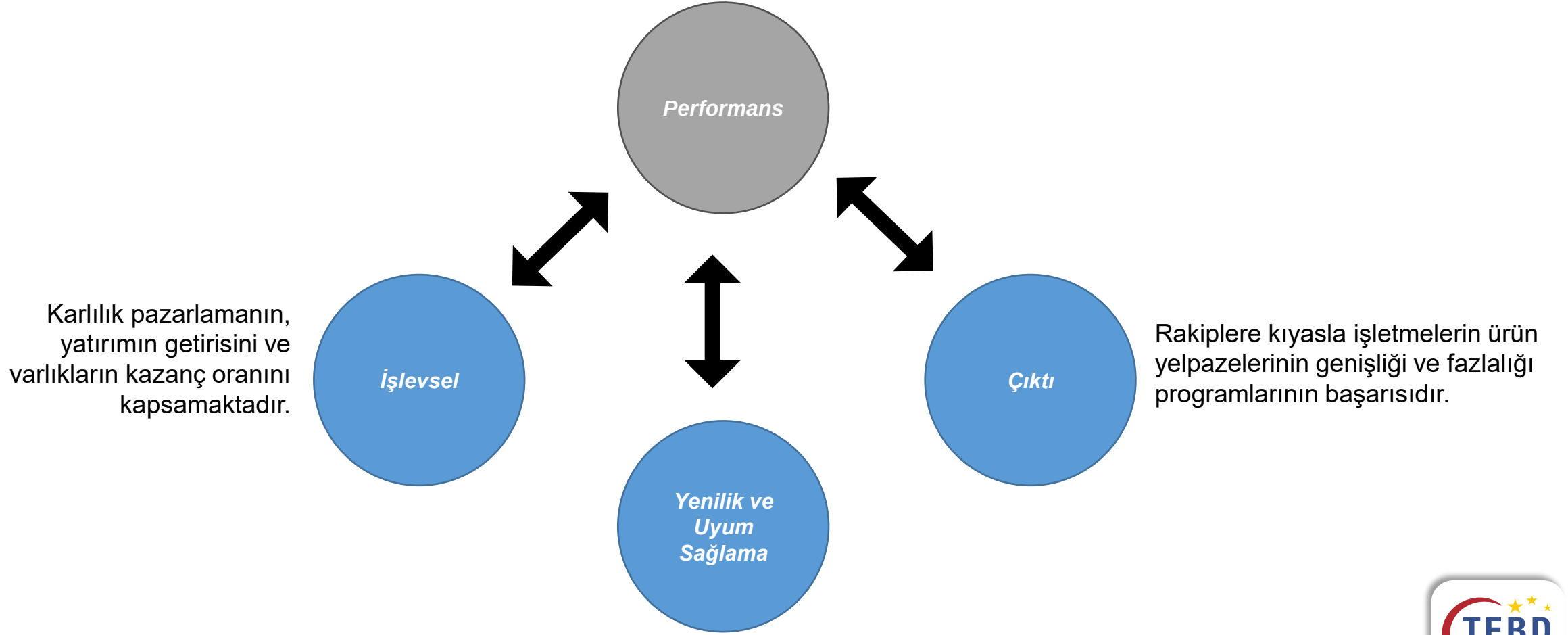
Esneklik

Gelişim

Biz ne
noktadayız



Performans Etkisi

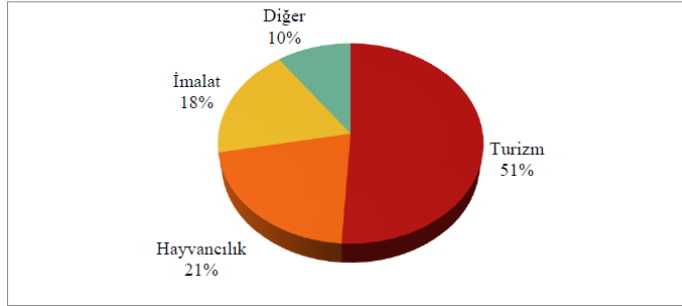


Bölgenin Durumu

Genel endeks	Konut	Çalışma hayatı	Gelir ve servet	Sağlık	Eğitim	Çevre	Güvenlik	Sivil katılım	Altyapı hizmetlerine erişim	Sosyal yaşam	Yaşam memnuniyeti
8	17	8	24	5	33	8	1	6	46	26	32

Kaynak: TÜİK 2015

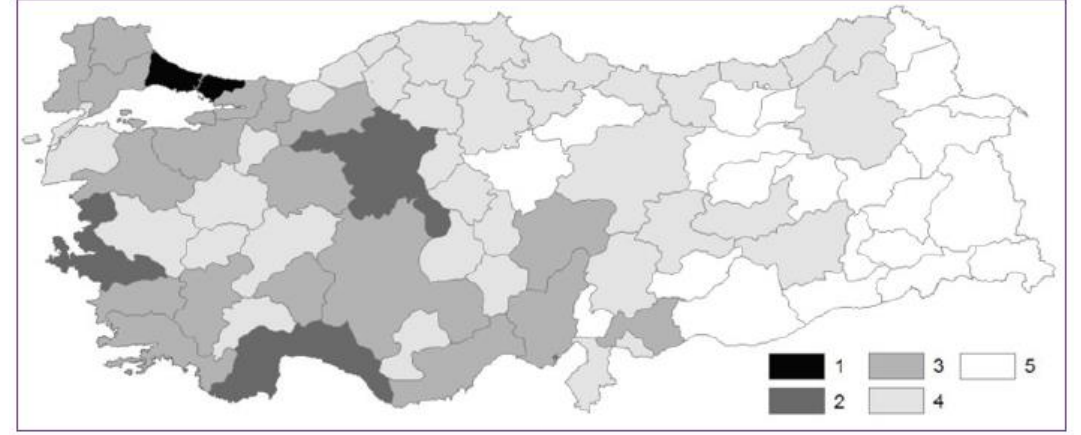
GRAFİK 4. ARTVİN YDO'YA BAŞVURU YAPILAN KONULAR



TABLO 2 ISIC REV3 KODLARINA GÖRE ARTVİN İHRACATINDA İLK 10 ÜRÜN

Sıra No	Sektör	Tutar(\$)	%
1	Demir-çelik ana sanayi	26.106.186	40,4%
2	Çimento, kireç ve alçı	5.986.961	9,3%
3	Sebze, bahçe ve kültür bitkileri ürünleri	4.905.159	7,6%
4	Maden, taşocağı ve inşaat makineleri	3.836.432	5,9%
5	Başka yerde sınıflandırılmamış metal eşya	3.740.745	5,8%

Kaynak: TÜİK, 2015



Neden Olmuyor?

Ekonomik ve
Finansla Sorunlar

Üretim İle İlgili
Sorunlar

Nitelikli İşgücü
Sorunu

Marka ve İmaj
Oluşturma

Uluslararası
Rekabet Sorunları

Taşıma, Depolama
ve Dağıtım
(Ulaştırma
Maliyetleri)

Teknoloji ve ARGE

Hükümet
Uygulamaları ve
Kotalar

Dil ve Yetişmiş
Eleman

Döviz Kuru

Pazarlama ve
Satışta
Karşılaşılan
Sorunlar

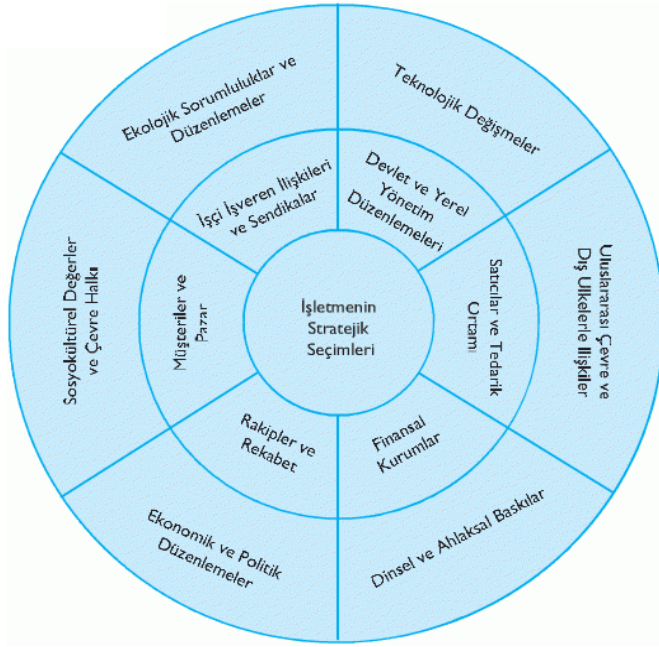
Tanıtım

Bölgeye Özel Sorunlar

No	Sorun Alanı	Yaşandığı Sektörler
1.	Turizm Sektörü Gelişimindeki Sorunlar	
1.1	Artvin'e Özgü Turizm Politikalarının Oluşturulması İhtiyacı	Turizm
1.2	Mevzuattan Kaynaklı Yasal Sorunlar	Turizm
1.3	Turizm Çeşitlendirilmesi, Ürün Geliştirme ve Tanıtım, Markalaşma	Turizm
1.4	Çevresel Sürdürülebilirlik Konusundaki Yetersizlikler	Turizm
1.5	Hizmet Kalitesinin Yetersiz Olması	Turizm
2.	Tarım, Hayvancılık ve Ormancılık Alanında Yaşanılan Sorunlar	
2.1	Yapısal Problemler ve Mevzuat Kaynaklı Sorunlar	Tarım, Hayvancılık, Ormancılık
2.2	Tarımsal Üretimde Girdi Maliyetinin Yüksekliği, Verimlilik ve Üretim Sorunları	Tarım, Hayvancılık, Ormancılık
2.3	Pazarlama ve Depolama Sorunu	Tarım, Hayvancılık, Ormancılık
2.4	Popülasyon Azalmaları ve Yüksek Tahribat	Tarım, Hayvancılık, Ormancılık
3.	Yetersiz Altyapı ve Ulaşım Sistemleri	Tüm Sektörler
4.	Nitelikli ve Tecrübeli İnsan Kaynağı Yetersizliği	Tüm Sektörler
5.	Finansal Sermaye Yetersizliği ve Devlet Yeterince Yararlanma	Tüm Sektörler
6.	Yatırım Ortamı ve İşletmelere Yönelik Sorunlar	Tüm Sektörler

Dış Çevre Analizi ve Rakebet Gücü

Çevre, işletme dışı faktörlerle ilgilidir ve işletmeye birtakım olanaklar ve fırsatlar tanıdığı gibi tehlike ve güçlüklerin de kaynağını oluşturmaktadır.



Ülkelerin Durumu

Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü (International Institute of Management Development-IMD) tarafından yayımlanan, Dünya Rekabetçilik Yıllığı'nda ülkelerin rekabetçilik sıralaması kriterleri;

Ülke	Ülke Sıralaması (2018 yılı)	2018 yılı Rekabetçilik Puanı	Ülke Sıralaması (2017 yılı)
ABD	1	100.000	4
Hong Kong SAR	2	99.162	1
Singapur	3	98.553	3
Hollanda	4	97.534	5
İsviçre	5	97.143	2
Danimarka	6	96.385	7
Birleşik Arap Emirlikleri	7	95.659	10
Norveç	8	95.424	11
İsveç	9	95.046	9
Kanada	10	94.337	12

Kaynak: IMD, 2018: 1.

Bileşenler	Puan (0-100 arası)	Diğer Ülkeler İçindeki Sıralaması
Kurumlar	52,9	71
Altyapı	72,6	50
BIT'e uyum	53,5	71
Makroekonomik istikrar	67,4	116
Sağlık	86,2	48
Beceriler	60,5	77
Ürün piyasası	55,2	76
İşgücü piyasası	51,2	111
Finansal sistem	59,9	65
Pazar büyüklüğü	78,5	13
İşletme dinamizmi	57,2	76
Yenilik kabiliyeti	44,0	47

Kaynak: WEF, 2018b: 1.

Ekosistem

Kamu Kuruluşları

- Ticaret Bakanlığı
- Kalkınma Ajansları

Kurumlar

- Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM)
- Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK)
- Ticaret ve Sanayi Odaları
- İhracatçı / İthalatçı Birlikleri
- Organize Sanayi Bölgeleri (OSB)
- Dış Ticaret İstihbarat Merkezleri
- Üniversiteler
- EXIMBANK

Ticari Bilgi Kaynakları

- International Trade Center (ITC)
- Federation of International Trade Associations (FITA)

Pazar Yerleri

- Fuarlar
- B2B / B2C Web Siteler
- Online Pazar Yerleri
- Online İhracat Platformları

Veri Sistemleri

- Trade Map
- Tendata

Sivil Toplum Kuruluşları

- TÜRKNFED
- Sektörel Çatı Kuruluşlar
- Gümrük Müşavirleri Dernekleri
- Mali Müşavirler Odası
- Junior Chamber International (JCI)

Öneriler

- KOBİ'lere bütünsel bir bakış açısı ile genel işletmecilik, insan kaynakları, finans, üretim, satış ve pazarlama gibi temel işletmecilik alanlarında profesyonel destek çalışması yapılması.
- KOSGEB başta olmak üzere ilgili kurumları ve özel girişimlerin faaliyetleri ile nitelikli personel ve iş gücü odaklı eğitim uygulamalarına başlanması.
- Kurumsal girişimcilik odaklı çalışmalar ile işletmenin kapasitesinin artırılması.

Sorular





Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir

TEBD Projesini Sosyal Medya üzerinden takip edin!

- *Twitter: @TEBD_Project*
- *LinkedIn: Turkey-EU Business Dialogue (TEBD) - www.linkedin.com/company/tebd*
- *Web sitesi: www.tebd.eu*

TEBD faaliyetleri ile ilgili sorularınız için lütfen tebd@eurochambres.eu adresine yazınız.

TESEKKÜRLER!

