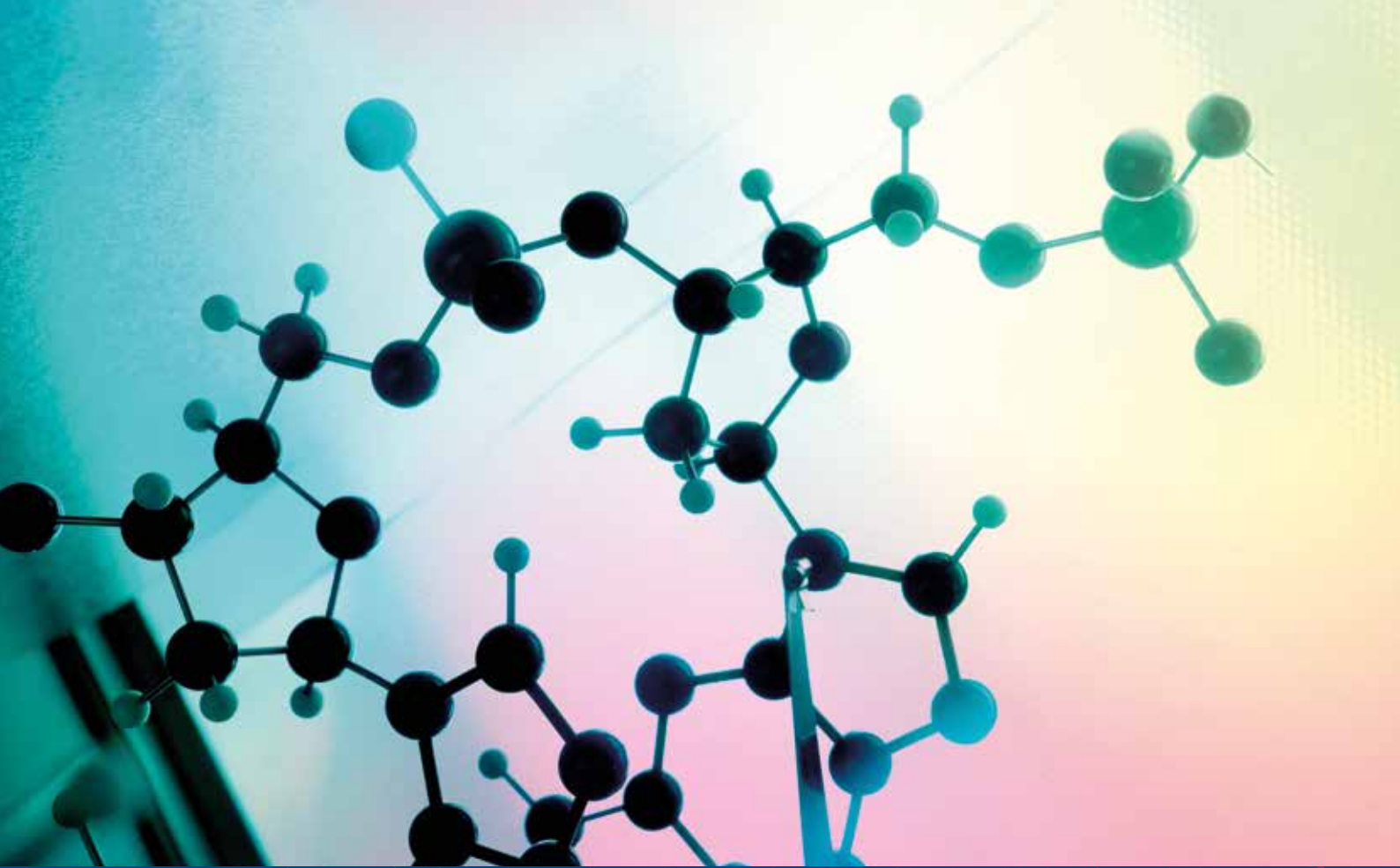


Yönetim Özeti

Kapsayıcı büyüme için bağlantı, rekabet ve değişim



© Uluslararası Ticaret Merkezi 2015

Uluslararası Ticaret Merkezi (ITC) Dünya Ticaret Örgütü ve Birleşmiş Milletlerin müşterek kurumudur

Açık Adres: ITC 54-56, rue de
Montbrillant 1202 Cenevre,
İsviçre

Posta Adresi: ITC Palais des Nations 1211
Cenevre 10, İsviçre

Telefon: +41-22 730 0111

Faks: +41-22 733 4439

E-mail: itcreg@intracen.org

Internet: <http://www.intracen.org>

Yönetim Özeti

Kapsayıcı büyüme için bağlantı, rekabet ve değişim

İçindekiler

| | |
|---|----|
| Bölüm I. KOBİ'ler ve küresel pazarlar: Kapsayıcı büyümenin eksik halkası | 1 |
| 1. KOBİ'leri anlamak | 1 |
| 2. "Orta Direk" neden önem taşır | 2 |
| 3. KOBİ'ler: Kapsayıcı büyümenin eksik halkası | 2 |
| 4. Küresel değer zincirlerinin bir parçası olmak | 3 |
| 5. Uluslararasılaşmanın ince yolu: Rekabet gücünün önemi | 4 |
| 6. Uluslararasılaşma sürecinde karşılaşılan zorlukların üzerine gitmek | 7 |
| 7. Küçük, fakat çok sayıda: Kaynakları bir araya getirmek, bağlantılar kurmak | 10 |
| 8. KOBİ'ler ve ilgili küresel politika girişimleri | 11 |
| | |
| Bölüm II. KOBİ'lerin Rekabet Gücü: Pilot Değerlendirme | 12 |
| | |
| Öne çıkan başlıklar | 16 |
| Ülke Profilleri | 16 |
| Fikir Liderleri | 17 |
| Örnek Olay İncelemeleri | 17 |

Yönetim Özeti

KOBİ'ler kapsayıcı **büyümenin eksik halkasıdır**. KOBİ'ler büyümenin teşvik edilmesi ve eşitsizliğin üzerine gidilmesi açısından birinci derecede önem taşır. KOBİ'ler genellikle düşük ücretli/düşük vasıflı işçi istihdam etmektedirler. Bunun nedeni, gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ'lerin, kendilerinden daha büyük işletmelere göre verimliliklerinin, gelişmiş ülkelerdeki KOBİ'lere göre daha düşük olmasıdır. Verim farklılığının üzerine gidilmesi kapsayıcı büyüme için çok önemlidir. Bu rapor, verimi artırmak için işletmelerin **bağlantı kurması, rekabet etmesi** ve **değişmesi** gerektiğini ileri sürmektedir.

Bölüm I. KOBİ'ler ve küresel pazarlar: Kapsayıcı büyümenin eksik halkası

1. KOBİ'leri anlamak

KOBİ'lerin istihdamı, GSYH'ye ve ihracata önemli katkıları vardır

İşletmelerin büyük çoğunluğunu KOBİ'ler oluşturur. Resmi ve gayri resmi KOBİ'ler göz önünde bulundurulduğunda, KOBİ'ler küresel olarak değerlendirildiğinde, tüm işletmelerin %95'inden fazlasını, gayrisafi yurtiçi hasılanın (GSYH) yaklaşık %50'si ile toplam istihdamın %60-%70'ini oluştururlar. Bu da 420 milyon ile 510 milyon arası KOBİ anlamına gelir ki gelişmekte olan piyasalarda 310 milyon KOBİ mevcuttur.

Çeşitli şekiller ve büyüklükler

"KOBİ" terimi geniş bir tanım yelpazesine sahiptir ve ülke, coğrafi bölge, gelişme düzeyi ve iş kültürü gibi etkenlere göre değişir. Tanımları, ülkeler içinde dahi farklılaşabilir, ya da mevcut olmayabilir. Bunlara ilaveten, tanımın kendisi genellikle ulusal destek programları ve diğer düzenlemeler ile bağlantılı olduğundan, tek bir tanımın benimsenmesinde güçlükler çekilmektedir.

İşletme büyüklüğü ve ekonomilerin yapısal doğası

KOBİ sektörünün önemi, teknolojik değişimleri, değişen pazar koşullarını ve yükselen yaşam standartlarını yansıtacak bir şekilde zaman içinde değişim göstermiştir.

Sanayi devriminden önce üretim, bugün KOBİ olarak adlandırabileceğimiz oluşumların egemenliğindeydi. Küçük atölyeler ve serbest çalışan çiftçiler az sayıda insan çalıştırmakta ve sipariş üzerine üretim yapmaktaydılar. Sanayi devrimi ivme kazanırken işletmeler de boyut olarak istikrarlı bir şekilde büyümeye başladılar. Örneğin Manchester, İngiltere'deki pamuk işletmelerinde çalışan işçilerin ortalama sayısı 1815 ile 1841 yılları arasında üç kattan fazla arttı. Bu artışın sebebi, ulusal pazarların birleşmesi ve yenilerinin ortaya çıkarak, önemli talep kaynakları oluşturup, yüksek hacimli üretimi teşvik etmeleri olarak gösterilebilir. Teknolojik yenilikler ve makineleşme üretim biçimlerinin değişimini radikal bir şekilde etkiledi. Fabrikaların kurulması için gerekli olan sabit yatırımların çoğu zaman yüksek düzeyde olması, işletmeleri ölçek ekonomilerinden faydalanabilmeleri için, genişlemeye zorladı. Üretimin yeniden yapılandırılması ile birlikte işletmelerin boyut olarak büyümeleri 20. yüzyılda önemli ölçüde hız kazandı.

Ancak 1970'lerden itibaren bu eğilim değişmeye başlamış ve bazı OECD ülkelerinde, büyük işletmelerde gözlemlenen yüksek istihdam yoğunluğu ve katma değer olgusu tersine dönerek, KOBİ'ler hızlı yeniliklerin ve yeni iş alanları yaratılmasının kaynağı olarak görülmeye başlanmıştır. Bu

eğilim kısmen işletmelerin ana faaliyetleri için elzem görmedikleri ihtiyaçlarını işletme dışından temin etmeleri yönündeki yaklaşımlarıyla tetiklenmiş olsa da, işletmelerin ana faaliyetlerine odaklanmasına olanak sağlayarak, yatay (küme) ve dikey (değer zinciri) üretim sistemlerinin oluşması sonucunu doğurmuştur.

Geçmiş deneyimler öğretici oldukları kadar yakın geleceğe de ışık tutarlar. Son birkaç on yıl içerisinde artan pazar entegrasyonu ve genişlemesi ile koşullar bir kez daha büyük işletmelerin lehine değişebilir. Öte yandan, bilgi ve iletişim teknolojisi gibi etkenler KOBİ'lerin yeniden sahneye çıkmasına olanak sağlayabilen bir ortam yaratmaktadır. Bu teknolojilerin yayılması "doğuştan küresel" işletmeler ortaya çıkmasına ön ayak olmuştur: Faaliyetlerine baslar başlamaz e-platformlar üzerinden küresel bir müşteri tabanına satış yapan ya da satış yapma niyetinde olan KOBİ'ler, uluslararasılaşma sürecinin alışılmış görüntüsünü bulanıklaştırmaktadır.

2. "Orta Direk" neden önem taşır

İşletmelerin büyümesi kolay bir iş değildir

Gelişmekte olan dünyada KOBİ'lerin büyük çoğunluğunu, çalışanlarının sayısı ondan daha az olan mikro işletmeler oluşturmaktadır. Birçok ekonomide özel sektör ikiye ayrılmış durumdadır: bir tarafta küçük - çoğunlukla mikro - işletmeler, diğer tarafta ise çok büyük birkaç işletme. Bu olgu "orta direk eksikliği" olarak adlandırılır. "Orta direk eksikliği"nin sebeplerine ilişkin yapılan açıklamalardan biri de, küçük işletmelerin orta büyüklüğe erişmeleri halinde vergi yükü ve finansmana erişim politikaları yönünden olumsuz etkilenmeleri nedeniyle, ortamda onları büyümeye teşvik eden yeterli unsurların bulunmayışıdır.

İşletmelerin büyüklüğü açısından dengeli bir dağılım rekabeti canlandırır

Özellikle, pazardaki küçük işletmelerin büyük işletmelerle rekabet edemeyecek kadar küçük olması ve büyük işletmelerin politika reformları için lobi çalışmaları yapmaları durumunda, pazarda üstünlüğün büyük pazar gücüne sahip, birkaç büyük aktörün elinde bulunması ekonominin dinamizmini kırar. Buna karşılık işletme büyüklüğü yönünden dengeli bir dağılım ise ekonomide rekabeti canlandırır ve daha çok işletmenin uluslararası anlamda rekabet edebilmesini sağlar.

3. KOBİ'ler: Kapsayıcı büyümenin eksik halkası

KOBİ'ler büyük işletmelere göre daha az verimli olma eğilimindedir...

Hem teorik hem de deneysel olarak ticaret literatüründe de irdelendiği üzere daha büyük işletmeler daha verimlidir, ihracat yapmaları ve daha yüksek ücret ödemeleri daha olasıdır. Ancak daha az bilinen bir gerçek, gelişmekte olan ülkelerde küçük ve büyük işletmeler arasındaki verimlilik farkının endüstrileşmiş ülkelere kıyasla çok daha belirgin olmasıdır. Almanya'da küçük işletmelerin verimliliği büyük işletmelerin verimliliğinin %70'ine tekabül ederken, bunun tam tersi olarak, Arjantin'deki küçük işletmelerin verimliliği büyük işletmelerin verimliliğinin %40'ından daha azdır. Bu rakam Brezilya'da %30'un altındadır (OECD-ECLAC, 2013). Bazı ülkelerde küçük ve büyük işletmeler arasındaki verimlilik farkı çok daha büyüktür. örneğin: Araştırmalar Hindistan'da 200'den çok çalışanı olan işletmelerin verimliliğinin, beş ila 49 çalışanı olan işletmelerin verimliliğinin on katından daha fazla olduğunu ortaya konmuştur.

...ve bunun sonucu olarak KOBİ'lerde ücretler daha düşüktür

KOBİ'ler toplam istihdamın önemli bir kısmını oluştururlar. Ancak büyük işletmelere nazaran iş gücünün en kırılgan kesimini, yani dar gelirli kesimlerinden gelen, tecrübesi sınırlı ve eğitim seviyesi düşük işçileri daha fazla istihdam etmektedirler. Bu işçilerin verimliliklerinin düşük olması nedeniyle,

KOBİ'ler daha düşük ücret ödeme eğilimindedir. Bu da kısmen, KOBİ'lerin faaliyet gösterme eğiliminde oldukları düşük katma değerli, emek yoğun ve verimliliğin düşük olduğu sektörlerin istihdama yansımalarıdır:

Verimlilik farkı ortadan kaldırılabılırsa önemli ölçüde kapsayıcı ekonomik büyüme fırsatları söz konusu olabilir...

Gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'ler ile daha büyük işletmeler arasındaki verim farklılığının ortadan kaldırılmasının, muhtemelen, doğrudan iki etkisi gözlemlenecektir: Artan KOBİ verimi sayesinde GSYH'nın büyümesine katkıda bulunacak, ekonominin düşük ücretli kesiminde olumlu ve adil paylaşım etkileriyle de ücretlerin yükselmesini sağlayacaktır.

Bu ikinci etki, KOBİ verimliliğindeki artıştan kaynaklanan büyüme potansiyelinin kapsayıcı olma özelliğine işaret etmektedir. Bu etkiler muhtemelen dar gelirli kesimler tarafından ani gelir artışının ötesinde hissedilecektir. Kadın çalışanlara verilecek daha yüksek ücretlerin ekonominin genelinde zincirleme bir etki yaratması olasıdır, çünkü gelişmekte olan ülkelerdeki kadınların ailelerine ve yaşadıkları çevreye yatırım yapma eğilimlerinin erkeklerden daha fazla olduğu bilinmektedir ve bu da söz konusu ülkenin ekonomisine olumlu bir katkı sağlayacaktır.

...örneğin uluslararası işletmelerin uluslararasılaşma sayesinde daha üretken hale gelmesi gibi

Uluslararası faaliyetlerde bulunan işletmelerin daha yüksek ücretler ödeme, daha çok kişiyi istihdam etme ve daha yüksek verimlilik seviyelerine sahip olma olasılıklarının daha yüksek olduğu bilinen gerçeklerdir. Ancak sadece, en verimli ve büyük işletmeler, mevzuata uyum, kârlı pazarlar ve güvenilir ortaklar bulabilmek ile ilgili sabit masrafları karşılayabildikleri için uluslararasılaşabilmektedirler. Uluslararasılaşma aynı zamanda, işletmelerin deneyim kazanmalarını, daha yüksek kalite standartlarına ve üstün teknolojiye uyum sağlamalarını ve yüksek rekabetle karşı karşıya kalmaları sebebiyle rekabet güçlerini artırır. Uluslararasılaşmanın, işletmelerin bunu gerçekleştirebilecek kapasiteye ulaşmaları halinde elde edilecekleri oldukça önemli kazanımlar mevcuttur.

4. Küresel değer zincirlerinin bir parçası olmak

Uluslararasılaşmanın basamakları

KOBİ'lerin küresel değer zincirlerine (KDZ) katılmalarının birçok potansiyel avantajı vardır; bazı araştırmacılar bu konuda "son derece uzun bir faydalar listesi" verirler. Makro düzeyde, yeni iş imkânlarının yaratılması, gelir artışının sağlanması, çalışma koşullarının iyileşmesi, üretim ve ihracatın çeşitlendirilmesi gibi fırsatlar mevcuttur. Mikro düzeyde ise KDZ'ler, finansmana erişiminin artırılmasına, üretim sürelerinin kısaltılmasına, faaliyetlerle ilgili aksamaların azaltılmasına, stok seviyelerinin düşürülmesine, kalitenin ve müşteri hizmetlerinin geliştirilmesine, daha sık yenilik yapmaya ve risklerin azaltılmasına yardımcı olabilir.

KOBİ'ler yerel ve uluslararası üretim zincirlerinde yer almaları durumunda ihracata başlama fırsatına sahip olurlar. İtalyan işletmeler üzerinde yapılan bir çalışma, 1-9, 10-49 ve 50-249 kişi çalıştıran işletmelerin bir tedarik zincirinde bulunmaları durumunda ihracat yapma olasılıklarının sırasıyla %98, %34 ve %34 oranında artacağını göstermiştir. Bu da özellikle küçük işletmelerin KDZ'lere katılarak azalan giriş maliyetlerinden ve ölçek ekonomilerinden faydalanabileceğini işaret etmektedir.

Ara mal ithalatı da verim artışlarına katkıda bulunmaktadır

Bunlara ilaveten, yüksek kalitedeki ithal ara girdilere erişmek üretimi olumlu yönde etkileyeceği ve ihracatın etkinliğini artırabileceği için zaten ihracatçı olan işletmeler de KDZ'lere katılmanın avantajlarından yararlanabilirler. Örneğin, ara mal ithalatı da yapan Tunuslu ihracatçı işletmelerin verimliliğinin ve karlılığının arttığı gözlemlenmiştir. Bu bulgu, işletmelerden toplanan verilerin giderek

daha net bir biçimde ortaya koyduğu kanıtlarla da uyumluluk arz etmektedir; ara mal ithalatı ihraç ürünlerinin niteliğini ve niceliğini arttırmakta ve bu nedenle de verimliliğin artması yönünde olumlu bir etki yaratmaktadır. Düşünüldüğünde, bu gibi ithal girdiler teknolojinin yayılması için önemli bir kanal olabilir ve özellikle ürün ve süreçlerin yenileşmesine öncülük edebilir. Küresel zincirin lider işletme arının tedarik ettikleri ürünlerin ve onların üretimi, pazarlanması ve dağıtımı ile ilgili süreçlerin iyileştirilmesinde çıkarları bulunmaktadır.

KDZ'lerin bir parçası olmak, ekonomik performansın artmasını garanti etmez

KDZ'lerin içinde bulunmak hiçbir şekilde ekonomik performansın artması için teminat değildir. İşletmeler KDZ'lerin sunduğu avantajlardan ne ölçüde faydalanabilecekleri büyük oranda, değer zinciri içindeki konumlarına ve yükselme potansiyellerine bağlıdır. İşletmelerin basit montaj faaliyetleri ya da ham madde temini gibi tedarik zincirinin düşük katma değerli faaliyetlerine saplanıp kalmaları ve dolayısıyla zincirlerin olanak verdiği getirim ve kârların sadece sınırlı bir kısmını elde etmeleri olasıdır. Gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ'ler KDZ'lere doğal olarak bu tür düşük katma değerli faaliyetler yoluyla girer. Her ne kadar bu durum, başlangıçta istihdam ve verim gibi alanlarda istikrarlı kazançlar elde edilmesine olanak sağlasa da, işletmelerin daha yüksek katma değerli faaliyetlere yükselmemesi durumunda dinamik kazançlar elde etmesinin önüne geçebilmektedir. Böyle bir duruma düşülmesinin nedeni zincirin küresel alıcıları ile yerel tedarikçiler arasındaki güç eşitsizlikleri ve küresel alıcıların mevcut durumu koruma güdüsü olabilir. Başka bir deyişle, bu durum lider işletmelerin pazarlama, Ar-Ge ya da satış gibi temel faaliyetleriyle çatışma durumunda lider işletmeler tedarikçilerin işlevsel gelişimini engelleyebilir.

KOBİ'lerin KDZ'lere ne şekilde dahil olacağı rekabet güçlerine bağlıdır

Değer zincirinde yükselmemenin büyük oranda bu güç eşitsizliklerinden kaynaklanması sebebiyle, zincirin yönetim yapısı yerel işletmelerin söz konusu zincirde yükselme becerilerinde önemli rol oynar. Literatürde güç eşitsizliği düzeyinin giderek arttığı dört tip yönetim yapısına rastlanmaktadır: Tarafların bağımsızca hareket ettikleri ve herhangi bir yaptırımın bulunmadığı gelişigüzel ilişkiler, ağlar, yarı hiyerarşi ve tam hiyerarşi veya dikey bütünleşme. Birinci yapı tipinde işletmeler arasındaki ilişki teknolojik dağılma etkisi yaratacak kadar güçlü değildir. Tamamen hiyerarşik olan yapılarda öncü işletmeler tedarikçilerin yükselmelerini engellemeye çalışırlar. İlişkisel ağlar ve yarı hiyerarşik yapılar tedarikçilerin zincir içinde yükselmelerine en çok olanak tanıyan yapılar olarak saptanmaları ile birlikte, çoğu zaman büyük ön yatırım ve yüksek kapasite düzeyleri gerektirmelerinden ötürü, gelişmekte olan ülke tedarikçileri için ilişkisel ağlara dahil olmak kolay değildir.

5. Uluslararasılaşmanın ince yolu: Rekabet gücünün önemi

KOBİ'lerin doğrudan veya dolaylı olarak ihracat yapıp yapmamalarında belirleyici olan nedir? Bir değer zincirindeki yönetim yapısını neye göre oluşturur? KOBİ'lerin değer zincirinde yükselbilmelerini ya da muhtemelen yükselme potansiyeliyle birlikte, bir değer zinciri içinde kârlı ve dikkate değer bir konum kazanabilmelerini ne belirler?

Bunların birçoğu KOBİ'lerin seçtikleri iş faaliyetlerinde küresel anlamda rekabet güçlerinin bulunup bulunmadığına bağlıdır. Bu nedenle KOBİ'nin başarılı bir şekilde uluslararasılaşmasının formülünü, olasılıkla KOBİ'nin rekabet gücünü belirleyen etmenler oluşturmaktadır.

Rekabet gücü genellikle, seçilen "iş kolları" ile bağlantılı olarak ifade edilir...

Rekabet gücünü tanımlamak karmaşık bir iştir. İlgili ölçütler zaman (dakik veya sürdürülebilir), ölçek (ideal işletme büyüklüğü), alan (ulusal ya da uluslararası) ve kapsamdan (işletmenin sadece öz kaynaklarına veya ayrıca yeteneklerine odaklanma) oluşmaktadır.

Bu raporda rekabet gücü "iş kolları" ile bağlantılı olarak açıklanıp dinamik bir yaklaşım benimsenerek, uluslararası faaliyet gösteren işletmeler için geçerli olan bir tanım kullanılmaktadır.

Rekabet gücü bir işletmenin yakın iş çevresiyle bağlantı bir şekilde, bu çevrelerden kaynaklar temin ederek, hedef pazar segmentlerinin ihtiyaçlarını rakiplerinin sunumlarına göre benzersiz ve sürekli bir şekilde karşılayan sunumları, ispatlanmış bir biçimde tasarlayarak, üreterek ve pazarlayarak, istihdam edilen kaynaklar üzerinden sürdürülebilir bir geri dönüş sağlama becerisidir.

...daha az sayıdaki iş kolunda faal olma eğilimi gösteren daha küçük işletmeler ile birlikte

“Ölçek” ölçütü bu tanımlamada öne çıkmamaktadır, bundaki amaç tanımın her büyüklükteki işletmeye uygulanabilir olmasıdır. Daha geniş bir iş portföyünde faaliyet gösteren işletmeler daha büyük olma eğilimindedir ve küçük ölçekten orta ölçüğe ve büyük ölçüğe geçen işletmeler hayatta kalmak için tüm süreç boyunca rekabetçi olmalıdırlar. KOBİ’ler, özellikle de KOBİ kategorisindeki daha küçük işletmeler, genellikle sadece bir iş kolunda faal olma özelliği taşırlar.

Hızla hareket eden küresel pazarlarda rekabet gücünün dinamizmi ile ilgili öğeler büyük öneme sahiptir...

Bu tanımdaki “sürekli” terimi rekabet gücü ile ilgili dinamik öğelerin kullanıldığını göstermektedir (zaman ölçütü). Kullanılan kaynaklar üzerinden yeterli getirileri elde etmek, günümüzde mümkün olsa da rekabet ortamının değişmesi durumunda, yarın bu getiriler yetersiz kalabilir. Küresel bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler sürekli değişime maruz kalır ve yeterli getirilerin sürekli olarak elde edilebilmesi, ancak söz konusu işletmenin bu değişime ayak uydurabilmesi ya da onu özümsemesi durumunda sağlanabilir.

...dolayısıyla bağlantılar kurabilmek günümüzde rekabetçi olmanın anahtarıdır

İşletmenin içinde bulunduğu dış etkenler hızlı bir şekilde değişmektedir. Rekabet gücü, adaptasyon ve dayanıklılığı içerir. İşletme stratejilerini belirleyenlerin sanayideki geçişlere, devrim niteliğindeki veya yıkıcı yeniliklere, artan rekabet, döviz kurlarındaki dalgalanmalar ve diğer birçok etmenlere uyum sağlamaları gerekir.

Değişime başarıyla uyum sağlayan işletmeler, değişimi dış etmenler ortaya çıkmadan rakiplerinden önce benimserler veya değişime hemen ayak uydurabilmek için hızlı bir değişim sürecinden geçerler.

Başarılı işletmeler güçlü yöneticiler tarafından yönetilir...

Bir şirketin iş stratejisinin kalitesi, başarısını belirleyen en önemli etkenlerden biridir. İşletmenin liderliği iş stratejisini belirler ve söz konusu stratejinin yürütülmesinden sorumludur. Güçlü bir strateji, işletmenin mal veya hizmetlerini belirli bir pazar bölümünde başarılı bir şekilde konumlandırmasına imkân sağlayan bir sunumun oluşturulmasını sağlar. Başarılı bir sunum, genellikle kendisini oluşturan çeşitli yapı taşlarının - kalite ve ürün özellikleri, miktar, maliyetler ve teslimatta dakiklik - uygun bir birleşiminden meydana gelir:

... bu yöneticiler iş stratejilerini tasarlarlarken güncel pazar bilgilerini temel alırlar

İşletmeler, iş stratejilerini afaki bir biçimde belirlemezler. Stratejilerini faaliyette buldukları rekabetçi ortamın şartlarını göz önünde bulundurarak tasarlarlar. Başarılı bir iş stratejisi tasarlayanın ön koşulu, bir işletmenin faaliyette bulunduğu ortamı şekillendiren rekabetçi güçlerden haberdar olmak ve bu güçleri tanımadır. Tüketicilerin eğilimleri, uyumluluk ile ilgili yaptırımları, demografik özellikleri, ticaret hacmi ve akışı, ticaret anlaşmaları, tercihli anlaşmalardan kaynaklanan durumlar, ticaret engelleri veya rekabetin yoğunluğu hakkındaki bilgiler, başarılı bir iş stratejisinin tasarlanmasında belirleyicidir.

Kalite ve sürdürülebilirlik standartlarına uyum, rekabette bir "zorunluluk" haline gelmektedir

KDZ'lerin yükselişi zorunlu/düzenleyici, isteğe bağlı ve işletmeye özgü standartların çoğalıp yayılmasını beraberinde getirmiştir. Birçoğu özel olan bu standartlara uyum sağlayabilmek için gereken süreçlere ve faaliyetlere yatırım yapmak artık sadece bir seçenek değil, işletmelerin rekabet güçlerinin esas belirleyicisidir. Ürünleri ve hizmetleri başarılı bir şekilde belgelendirmek, işletmelere finansmana ve yeni pazarlara erişimlerinin yanı sıra, pazara daha yüksek kalitedeki ürünlerini ve hizmetlerini istikrarlı bir şekilde sunma olanağını da sağlar.

Finansmana erişim, günlük operasyonel verimliliği ve gelecekte yatırım yapma becerisini belirler

Finansman, iş stratejilerinin uygulanmasında birinci derecede öneme sahiptir ve herhangi bir işin faaliyet gösterebilmesi için gerekli bir unsurdur. İş yaşamı döngüsünün farklı evrelerinde, özellikle başlangıç, büyüme ve geçiş evrelerinde nakit ihtiyaçları değişir ve önemlidir. Bir işletmenin rekabet gücünü büyüme ve güçlendirme yeteneği büyük ölçüde yeni girişimlere yatırım yapma potansiyeline, yeniliklere, gelişimlere ve zaman içerisinde çeşitlendirme yapabilmesine bağlıdır. Bütün bu yatırımlar için kısa ve uzun vadeli sermaye gerekmektedir, dolayısıyla - kadın girişimciler de dahil olmak üzere - finansmana erişim ana bir mesele olarak ortaya çıkmaktadır. Şeffaf bir biçimde finansal planları uygulamak ve kapsamlı bir iş planı ile bütçelerin, satın alınan mal ve hizmetlerin, satışların, varlıkların (aktif) ve yükümlülüklerin (pasifleri) kaydını tutmak sadece işletmelerin finansmana erişimlerine değil, aynı zamanda ihracat pazarları ile birleşme ve rekabet güçlerini artırma potansiyellerine de katkıda bulunur.

Yeteneğe erişim işletmenin her seviyesi için gereklidir

Yetenekli çalışanlar üretim sürecine yüksek kalitede girdiler sağlamakla kalmazlar, aynı zamanda pazar ortamındaki değişiklikler karşısında uyum sağlayabilmek konusunda daha esneklerdir. Yetenekli iş gücüne erişimin KOBİ'lerin teknik verimliliğini, yabancı teknolojileri alıp, uygulama kapasitelerini ve daha bilgi yoğun faaliyetlere katılımlarını arttırdığı gözlemlenmiştir. Yeteneğe erişim, ince (soft) beceriler de dahil olmak üzere, yurt dışındaki müşteriler ile iletişim kurma ve uluslararası standartlara uyum sağlamayı kolaylaştırır. Çalışanlarının yetenekleri açısından belirli bir eşik düzeyinin altında kalan KOBİ'lerin, kendilerini KDZ'lerin düşük katma değerli bir bölümde bulmaları oldukça olasıdır.

Girdilere ve yurt dışındaki müşterilere erişim rekabet gücü için önemlidir...

İşletmeler rekabetçi konumlarını iyileştirmek için pek çok şey yapabilecekleri halde bazı etkenler kontrolleri dışında gelişir. İşletmelerin yurt dışındaki müşterilere erişim imkânlarını etkileyen esas etken, çıkış ya da varış ülkelerinin ticaret politikalarının belirlediği pazar erişimidir. Özellikle KDZ'lere katılan işletmeler ticaret politikalarından kaynaklanan maliyetlere duyarlıdır, çünkü bu işletmeler ara mallar ithal edip, bu ara malları işledikten sonra ihraç ederler ise iki kere vergi ödemek zorunda kalabilirler. Gümrük vergileri son otuz yılda düşerken uluslararası ticareti kısıtlayan Tarife Dışı Engellerin (TDE) gümrük vergileriyle eş düzeyde ya da onlardan daha büyük engeller oluşturduğu yaygın olarak gözlemlenmektedir. OECD'nin konu ile ilgili bir araştırması, TDE bağlantılı maliyetlerin, toplam üretim maliyetlerinin ortalama %15'ini oluşturduğunu göstermektedir.

...özellikle ticaret politikaları ve lojistik erişim konusunda belirleyicidir.

Hizmeti alıcıya götürmek ulaştırma alt yapısının bulunması ve kalitesi ile lojistik hizmet sağlayıcılarının bulunmasına bağlı olarak yüksek maliyetli bir girişim olabilir. Özellikle alıcıya bir an önce yetiştirilmesi gereken ürünlerde, örneğin, kolay bozulabilen mallar gibi, lojistik ile ilgili hususlar rekabet gücü açısından çok önemlidir. Giderek artan bir şekilde, KOBİ'ler büyük meslektaşlarının sergilediği örnekleri takip ederek gelişmiş tedarik yöntemleri ve lojistik ile ilgili stratejik yaklaşımlar

uygulamaktadır. Her ne kadar KOBİ'ler bu yönde gayret göstermek isteseler de gümrüklerin zorunlu kıldığı süreçlere ki bu süreçlerin içeriği ve kalitesi de dahil olmak üzere, kendi yakın ve makro çevrelerine boyun eğmek zorunda kalmaktadırlar.

Yenilikçi işletmeler daha verimlidir ve ihracat yapma olasılıkları daha yüksektir

Yenilikçi işletmelerin verimlilik ve ekonomik büyüme düzeylerinin daha yüksek olması ve başarılı bir şekilde ihracat yapmaları olasılığı daha yüksektir. İşletme düzeyinde yenilik; Ar-Ge, patent çıkarma, yan ürünler, sıra dışı yenilikler, niş pazar bölümlenmesi, standardizasyon, kalite artırma, farklılaşma, yalın üretim (atığı ortadan kaldırma), kurumsal olarak yeniden yapılanma (küçülme, çalışan sayısını düzenleme, "outsourcing" ve "offshoring") gibi işletmenin yenileşme kapasitesine katkıda bulunan bir dizi somut faaliyetlerde bulunması anlamına gelir. Bu bağlamda pazar araştırması ve ürün Ar-Ge'si çok önemlidir.

6. Uluslararasılaşma sürecinde karşılaşılan zorlukların üzerine gitmek

KOBİ'lerin karşılaştıkları zorluklar büyüklükleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu zorlukların çoğu, küresel boyuta gelindiğinde daha da etkili bir hale gelerek, sonuçta KOBİ'lerin hayatta kalma oranlarının düşük olmasında etken olurlar. Bu oranlar ülkeler ve sektörler arasında değişse de araştırmalar, yeni işletmelerin yaklaşık %20'sinin birinci yıllarından sonra kepenk indirdiklerini ve beşinci yıl sonunda ise sadece %50'sinin hayatta kalmayı başarabildiğini ortaya koymaktadır. Yüksek başarısızlık oranları kendi içinde bir sorun teşkil etmez, ancak asıl endişe yaratan husus, KOBİ'lerin ihracat şampiyonu olma olasılıkları varken piyasa başarısızlıklarının hangi ölçüde onları faaliyetlerine son vermeğe zorlayan etken olduğudur.

KOBİ'ler ihracat fırsatları ile ilgili bilgiye erişim için çaba harcarlar...

ITC tarafından yakın bir süre önce "Besinci Küresel Ticaret için Yardımın İncelemesi"¹ için gerçekleştirilen araştırmasında "ihracat fırsatları ile ilgili bilgilere erişim" KOBİ'lerin gelişmek isteyecekleri dokuz alan içinde ilk sırada yer almıştır. Araştırmaya katılan KOBİ'lerin %64'ü ilk üç önceliklerinden biri olarak bu etkeni bildirirken, büyük işletmelerin %44'ü aynı bildirimde bulunmuştur. Kamu veya özel ortaklıkların sağladığı iş bilgilerinin yetersizliği oldukça bilinen bir piyasa başarısızlığıdır ve bu durum KOBİ'ler için pazara giriş maliyetlerini ve engelleri artırır.

...zorunlu ve ihtiyari standartların karşılanmasında ilave zorluklar...

Zorunlu ve ihtiyari standartlara ve diğer düzenleyici zorunluluklara uyum sağlama gereği KOBİ'lerin çalışmalarını üretim ve teslimat ile ilgili tüm evrelerde etkiler.

- Bilgi: KOBİ'lerin uymaları gereken şartlar hakkında detaylı bir şekilde bilgilendirilmesi gerekir.
- Uygulama: KOBİ'ler bu şartlara uyum sağlayabilmek için ürünlerini ve süreçlerini uyarlama ihtiyacı duyabilirler.
- Belgelendirme: KOBİ'lerden uyumluluklarını kanıtlamaları istenmektedir, bu da tipik olarak ürünlerin veya süreçlerin tanınmış kuruluşlar tarafından belgelendirilmesini içerir.
- Tanınma: İhracat yapan KOBİ'ler için gerekli olan son adım belgenin yurt içindeki ve yurt dışındaki gümrük makamları tarafından tanınmasıdır.

ITC tarafından yakın bir süre önce TDE'le ilgili yapılan araştırmalar, ister uygulama ister kanıtama aşamasında olsun, uyulması gereken teknik zorunlulukların ve standartların, özellikle daha küçük işletmeler için, oldukça büyük bir sorun olarak görüldüğünü ortaya çıkarmıştır. Araştırmanın yapıldığı 23 ülkede ihracat yapan KOBİ'lerin ortalama %49'unun en az bir TDE'den şikâyetçi olduğu bildirilmiştir. Bu oran daha büyük işletmelerde %42,5 seviyesindedir.

...ilgili kuruluşları KOBİ'lerin standartları uygulamasını ve kontrol etmesini kolaylaştırmaya çağırmak

Farklı ilgili kuruluşlar standartlar ve TDE'ler ile ilgili bilgilerin yayılmasında önemli rol oynarlar. Örneğin, uluslararası veya ulusal organizasyonlar veya dış ticareti ve yabancı yatırımı teşvik etmek maksadıyla kurulmuş kurumlar tarafından küresel veya ulusal veri tabanlarının oluşturulması; uyum sağlanması konusunda kapasitenin geliştirilmesi (mesleki eğitim enstitüleri); ve standartların kontrolünün sağlanması (gümrük makamları) gibi. Ulusal düzeyde ise, devletin konu ile ilgili girişimleri, akredite edilmiş laboratuvarlar ve belgelendirme kuruluşları da dahil olmak üzere standartlar için gerekli teknik alt yapıyı inşa etmeye yöneliktir.

KOBİ'ler sürekli olarak işletme sermayesi ve yatırım ihtiyaçlarına yönelik finansman eksikliğinden kaynaklanan zorluklar yaşamaktadır...

KOBİ'ler, sürekli olarak, finansmana erişimindeki eksikliği ciddi bir kısıtlama olarak görürler. KOBİ'lere hizmet vermenin taşıdığı maliyet ve riskler, bankalar tarafından genellikle aşırı riskli olarak algılanmaktadır. Bankalar bilgi eşitsizlikleri ve kredi alacak KOBİ'lerin kredi itibarlarını değerlendirecek yeterli bilgileri toplamanın oluşturduğu yüksek maliyetler nedeniyle, çok daha yüksek faiz oranları uygulayabilir, KOBİ'lere teminatsız kredi sağlamak konusunda genellikle isteksizdirler. Ekonomik olarak uygulanabilir, fakat yetersiz teminatlı projeleri olan birçok KOBİ, kredi kurumlarından en ihtiyaç duydukları finansmanı sağlayamaz. Kadın girişimciler teminat eksikliği olarak özellikle bu soruna karşılaşır, yetersiz mali altyapı ve cinsiyete dayalı toplumsal ve kültürel engelleri içeren diğer engeller kadınların sahip olduğu KOBİ'lerin potansiyelini kısıtlamaktadır.

Uluslararası Finans Kurumu (IFC) raporlarında, OECD'ye üye olmayan ülkelerde KOBİ'lere hizmet veren en büyük bankaların, resmi mikro işletmelerin ve KOBİ'lerin sadece %20'sine ulaştığı ve bu sayının Sahra Altı Afrika'da sadece %5 olduğu belirtilmektedir. Finansmana erişim sorunlarının büyüklüğünü vurgulayan Asya Kalkınma Bankası (ADB) sağlanan ticari krediler ile ihtiyaç arasında 1,9 trilyon \$ (ABD Doları) değerinde küresel bir açık olduğunu tahmin etmektedir. Bu açık, özellikle KOBİ'lerin ticaret finansmanı taleplerinin neredeyse yarısının reddedildiği "pazarın daha alt ucunda" artar. Buna mukabil çok uluslu şirketlerin ise sadece %7'sinin ticaret finansmanı talepleri reddedilmektedir.

...fakat özel ve kamu girişimleri, KOBİ finansmanı açığının kapatılmasında daha çok yol kat edebilirler

KOBİ'lerin finansmana erişimini kolaylaştırmak için menkul kıymetlere dayalı teminat yapıları ve kayıtlarının yanı sıra, kredi bilgi sistemleri de oldukça etkili olabilir. Diğer yüksek beklenti vaat eden çözümlerden biri de KOBİ'lere düzenlemelere uyum sağlayarak finansman gereksinimlerini karşılamak üzere doğrudan yardım etmektir. Bu çözümler KOBİ'lerin karmaşık kredi başvuru prosedürlerini takip edebilecek bilgilerle teçhiz edilerek etkili olabilecek finansman başvurularının nasıl yapılacağı hususunda eğitimini içermektedir. Ticari bankalar, KOBİ segmentinin sahip olduğu el değmemiş ve kârlı fırsatların giderek daha çok farkına vardığından, bu stratejik sektöre verilen hizmetlerle ilgili uluslararası seviyedeki en iyi uygulamaların benimsenmesini desteklemek de faydalı olabilir. Bankalar ile iş geliştirme hizmetleri sağlayıcıları arasındaki işbirliğini teşvik etmeye yönelik henüz atılmamış adımlar mevcuttur. Sonuç olarak, politikaya yön verenler, KOBİ'lerin klasik banka kredilerinin ötesine, finans sektörü dışına çıkarak işletmelerarası ticari kredileri, kitle fonlaması ("crowdfunding") ile yatırım platformlarını da içerecek bir şekilde KOBİ'lere sunulan finansman kaynaklarının çeşitlendirilmesine giderek daha çok önem vermektedirler.

KOBİ'ler, piyasadaki düşük arz nedeniyle nitelikli çalışanları kendilerine çekmek konusunda zorluk yaşarlar...

KOBİ'lerin becerilere erişimlerinde ana belirleyici faktör becerilerle ilgili ulusal politikalarıdır. KOBİ'lerin önceden öğretimi/eğitimi ve deneyimi olan yetenekli kişileri çekme kapasitesi, ilgili öğretim ve mesleki

öğretim ve eğitim sistemlerinin, hemen uygulanabilen ve meslekle ilgili kapsamlı becerilere sahip genç insanlar yetiştirebilmesine bağlıdır.

...kendi çalışanlarını eğitmek konusunda da sınırlı becerileri vardır

Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde, emek piyasalarında aranan beceriler ile eğitim öğretim süreçleri sonunda edinilen beceriler arasında uyumsuzluklar sık sık gözlemlenir. Bu durum, kendi çalışanlarının eğitimine yatırım yapacak imkânları (hem mali hem de insan kaynakları olarak) olmayan KOBİ'leri orantısız bir şekilde etkiler. KOBİ'lerin nitelikli iş gücüne erişimini kolaylaştıran politika seçenekleri arasında eğitim yardımları ve eğitimlerdeki KOBİ katılımını artıran işverenlerin oluşturdukları birliklerin desteklenmesi bulunmaktadır. Bu tür birlikler KOBİ'lerin oluşturup birlikte eğitim hizmetleri satın aldıkları çözüm odaklı yatay ilişkilerden oluşabileceği gibi, alıcı-tedarikçi bağlantılarının sağladığı avantajlardan yararlanan dikey oluşumlar da olabilir.

Mevcut becerilerin sınırlı olmasının etkileri, yönetici ve girişimci düzeylerine kadar uzanır...

Yönetim düzeyindeki beceri eksikliği küçük işletme başarısızlıklarının temel nedeni olabilir. Araştırmalar, yükselen piyasalardaki işletmelerin gelişmiş ekonomilerdeki işletmelere göre daha kötü yönetildiklerini ortaya koymaktadır ve bu görüş, işletme verimliliğinin düşük olmasının önemli bir açıklaması olarak algılanmaktadır. Yönetimsel becerilerin eksikliği girişimsel kapasiteleri de olumsuz yönde besler, bu da özellikle genç ve kadın girişimcilerde görülen başarısızlık korkusu gibi sosyo-kültürel etkenlerle daha da kısıtlanır.

... ve girişimciliği topluma benimsetip yaygınlaştırarak mücadele edilebilir

Güçlü bir girişimci kültürü şekillendirmek ve girişimcilik ile ilgili becerileri geliştirmek, bu konuda verilen eğitimin kalitesi ve miktarına bağlıdır. Bu bağlamda genç yaşta girişimcilik eğitime başlanması ve genç insanları, ihtiyaç yerine fırsatın tetiklediği girişimciler olmaya teşvik etmek çok önemli görünmektedir. Politika yapıcılarının iş dünyası ile iş birliğini üst seviyelere taşıyabilmek için giderek daha çok kaynak tahsis ettiklerine dair kanıtlar bulunmaktadır; örneğin girişimciliği öğretme amaçlı kurs araç, gereç ve malzemelerinin geliştirilmesi ve girişimcilik ile ilgili faaliyetlere katılan öğretmenlere eğitimler, teşvikler ve destek sağlanması gibi.

Teknolojiyi benimseme ve yenilik geliştirme vizyonu KOBİ'ler arasında genellikle zayıftır

Vasıflı iş gücü eksikliğinin teknolojiye yapılan yatırımları engellemesi yönünde başka sonuçları da bulunmaktadır. Teknolojinin faydaları tartışılmaz ama yine de KOBİ'ler pek çoğu teknolojinin sağlayabileceği potansiyelin farkında değildir. KOBİ'lerin düşük seviyede kalan teknoloji kullanımları, rekabet güçlerini arttırma konusunda ciddi bir engel olarak görülmektedir ve KOBİ'ler bu durumu yarattığı verim düşüklüğü ve yüksek maliyetlerle mücadele etmek zorunda kalırlar. KOBİ'lerin teknolojiye yatırım yapmak ve kullanmak konusundaki isteksizliklerini açıklamak üzere vasıflı iş gücü eksikliğine (örneğin: teknik beceriler) ilaveten, yüksek teknoloji maliyetleri, teknolojinin faydaları hakkında az bilgi sahibi olmak, veri güvenliği ile gizlilik konuları ve yetersiz temel alt yapı olmak üzere dört esas engel daha belirlenmiştir:

Son olarak; KOBİ'lerin lojistik maliyetleri cirolarına oranla, büyük işletmelerle kıyaslandığında çok yüksektir...

İşletmelerin lojistik maliyetleri üzerinde yapılan araştırmalar, KOBİ'lerin lojistik maliyetlerinin büyük işletmelere göre çok daha yüksek olma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Örneğin Latin Amerika ile Karayibler'deki lojistik maliyetleri, malların nihai değerinin %18'i ile %35'ini yansıtmaktadır; kıyaslandığında bu rakam OECD ülkelerinde %8'dir. Yüksek stok ve depolama maliyetlerinin bir neticesi olarak KOBİ'lerde bu oranın %40'ı geçtiğine dair kanıtlar bulunmaktadır.

... ve bu maliyetleri azaltmak için lojistiğin hem kolay hem de zor yönleri birlikte önem taşımaktadır

Bir ülkenin lojistik işlemlerinin düzenli yürüyebilmesi için modern ve verimli bir ulaşım alt yapısının olması gereklidir. McKinsey & Company tarafından yapılan bir araştırmaya göre 2030'a kadar alt yapı gelişimine 57,3 trilyon \$ (ABD Doları) değerinde yatırım yapılması gerekmektedir. Lojistiğin zor yönünü oluşturan bu zorunlu alt yapı yatırımları yanında, lojistiğin kolay tarafını oluşturan, mevcut alt yapıdan en iyi şekilde faydalanmak için yapılacak çalışmalar, hayli önem taşımaktadır. Örneğin, bürokratik işlemlerin azaltılması, malların gümrükten çekme maliyetlerinin düşürülmesi, evrak maliyetlerinin ve sınır gecikmelerinin azaltılması gibi ticareti kolaylaştırma önlemleri, KOBİ'lerin uluslararasılaşması için doğru koşulların yaratılmasına yardımcı olabilir.

7. Küçük, fakat çok sayıda: Kaynakları bir araya getirmek, bağlantılar kurmak

Küçük oldukları için KOBİ'lerin politika düzeyinde pazarlık güçleri sınırlıdır...

Küçük işletmeler politika düzeyinde karar alma süreçlerini, pazar ile ilgili düzenlemeleri etkilemek ve çıkarlarını savunmak konusundaki imkânlarının sınırlı olması nedeniyle bir dezavantaja sahiptir. Küçük işletmelerin pazarlık gücü, büyük işletmelere göre çoğunlukla daha azdır, dolayısıyla zincirdeki kârın sadece sınırlı bir kısmını alırlar. Küçük oldukları için seslerini duyurmak konusunda yaşadıkları zorluklar, politika yapma süreçlerine kadar yansır ve bu durum da sesi daha yüksek çıkarların lehine sonuçlanabilir. Söz konusu sonuç KOBİ'lere sistematik olarak zarar veren politikalar şeklinde ortaya çıkar.

Küçük ölçek ve yalnızlığın üstesinden gelmenin bir yolu güçleri birleştirmektir. Sıklıkla iki mekanizma kullanılır: Bunların birincisi, KOBİ menfaatlerini temsil eden ve ilgili hizmetleri sağlayan kuruluşlardan oluşur, ikincisi ise KOBİ'ler arasında kümeler aracılığıyla bağlantılar sağlanmasıdır.

...fakat ticaret ve yatırımı destekleme kuruluşları ile birlikte çalışarak bu durumu dengeleyebilirler

Diş ticareti ve yabancı yatırımları teşvik etmekle görevli kuruluşlar genel, sektöre yönelik veya mesleki kuruluşlar şeklinde KOBİ'lere küresel ticaretin ihracat, ithalat ve yatırım gibi tüm yönlerini kapsayacak şekilde hizmet verirler. Ekonomi alanında yapılan son araştırmalar, bu kuruluşların, özellikle de ticareti teşvik eden kuruluşların ticaret üzerinde önemli etkilerinin olabileceğini göstermiştir. Yapılan bir araştırmaya göre bu kuruluşların bütçelerindeki 1\$ (ABD Doları) değerinde bir artış ihracatta 200\$ (ABD Doları) değerinde artış yaratabilmektedir. Başka bir araştırma, doğrudan işletmelere yönelik sağlanan desteklerin, ihracat konusunda en büyük etkiyi yarattığı işletmelerin orta ölçekli işletmeler olduğunu göstermiştir.

...veya kümeler oluşturarak...

Kümeler KOBİ'lerin verimliliğinin artmasına, yenilik vizyonunu ve genel rekabet güçlerinin geliştirmesine yardımcı olabilir. Kümelerin KOBİ'lerin rekabet gücüne potansiyel olarak katkı sağlamalarının sebebi olumlu dışsal ekonomilerden ve ortak faaliyetlerden türetilen "müşterek verimlilik" fırsatlarıdır. Politika yapıcılar için kümeler, KOBİ'lerin rekabet gücünü arttırmak, fırsatlarını geliştirmek ve uluslararasılaşma yolunda karşılaşılan bir takım engellerin aşılmasına dönük politikalar tasarlamaları ve uygulamaları için çok önemli bir kaldıraç görevi yaparak daha iyi stratejik müdahaleler geliştirme firmaları sunmaları bakımından önemlidir.

...yeniliklerin yayılmasını kolaylaştırabilir

Koordinasyon konusunda ortaya çıkabilecek hataları önlemek ve ortak hareket edilmesini sağlamak amacıyla oluşturulan küme geliştirme politikaları, yerel rekabet gücünün artırılması ve işletmeler

arasındaki bağlantıların güçlendirilmesine yardımcı olabilir. Literatürde, küme geliştirme politikalarının, diğerlerine ilaveten, vasıflı iş gücü eksikliklerinin giderilmesi, yeniliklerin yayılması, piyasada “ilk” olma gibi konularda katkıda bulunabildiği ve işletmelerle ilgili yüksek kaliteli hizmetlere erişimi sağladığı öne sürülmektedir.

Her ne kadar birçok başarılı küme örnekleri olsa da sürdürülebilir küme oluşturmaya yönelik başarısız girişimlerin sayısı belki de daha fazladır. Küme geliştirme politikaları, kümelerin oluşturulması ve sürdürülebilirliklerinin sağlanması konusunda yardımcı olabilir; ancak bu politikalar iyi tasarlanmalıdır, ancak kümeler ekonomik gelişme ile ilgili sorunların tamamını kapsayan bir çözüm kesinlikle değildir.

8. KOBİ'ler ve ilgili küresel politika girişimleri

KOBİ'lerin küresel piyasalarda daha iyi faaliyet gösterebilecekleri ve kapsayıcı büyümeye katkı sağlayabilecekleri koşulların yaratılması, uluslararası politikalar ve tedbirlerin yanı sıra, ülke içindeki faaliyetlere de bağlıdır.

KOBİ'lerin rolü küresel politika müzakerelerinde, özellikle de G20 ve B20'nin yanı sıra, Küresel Hedefler 2030 Gündemi kapsamında yer alan görüşmelerde artarak hissedilmektedir. Dünya Ticaret Örgütü'nün Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması da KOBİ'ler ile son derece ilintilidir.

Birleşmiş Milletler Küresel Hedefler 2030 Gündemi KOBİ'lerin daha iyi desteklenmesi için çağırda bulunuyor

Bu yıl Birleşmiş Milletler üyesi ülkeler tarafından oluşturulan Küresel Hedefler 2030 gündemi, Binyıl Kalkınma Hedefleri'nin aksine 2015 sonrası Küresel Hedefler'de mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelere özel vurgularda bulunması, iddialı hedefleri ve farklı konuları enine kesen yaklaşımı açısından önem arz etmektedir.

Özellikle Hedef 8 verimli faaliyetleri, kaliteli iş imkânları oluşturmayı, girişimciliği, yaratıcılığı ve yeniliği destekleyen, mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelerin oluşumunu ve büyümesini teşvik eden ve finansal hizmetlere erişimin de dahil olduğu gelişim odaklı politikaları teşvik etmektedir. Hedef 8 ayrıca ihracatçıların karşılaştıkları ticaretle ilgili maliyetlerin ve bürokratik işlemlerin azaltılması gereksinimlerini vurgulayarak gelişmekte olan ülkeler için ticaretin artırılması konusunda destek yardımlarının artırılması çağırısında bulunmaktadır.

Bu arada Hedef 9 da geliştirilen lojistik faaliyetler aracılığı ile ürünleri tüketiciye ulaştırmak ve yenilikler üzerinden geleceğe bakmak olmak üzere, KOBİ'lerin rekabet güçlerinin gelişmesinde esas olan iki ayrı konuyu içermektedir. Hedef 9 “özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki küçük ölçekli endüstriyel ve diğer işletmelerin uygun maliyetli krediler de dahil olmak üzere finansal hizmetlere erişimlerinin ve değer zincirleri ve pazarlar ile bütünleşmelerinin artırılmasını” önermektedir.

BM Kalkınmanın Finansmanı 3. Uluslararası Konferansı (Addis Ababa, Temmuz 2015) tarafından benimsenen anlaşma, Küresel Hedefler 2030 gündeminin bir parçasıdır. Küresel Hedeflere ulaşabilmek için, kaynakların yaratılması konusunda gerekli ilke ve politikaları mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelere derinlemesine odaklanarak belirler. Anlaşmanın açılış taslağı olan “2015 Sonrası Küresel Çerçeve Kalkınmanın Finansmanı” birçok ülkede mevcut iş imkânlarının büyük bir çoğunluğunu yaratan MKOBİ'lerin genellikle finansmana erişim konusunda karşılaştıkları güçlüklerin altını çizmektedir. Anlaşma ile ülkeler, özel sektör ve kalkınma bankaları ile birlikte çalışarak, gençler ve girişimciler de dahil olmak üzere, MKOBİ'lerin uygun, ekonomik ve sürekli kredilerin yanı sıra yeterli beceri gelişimi eğitimlerine de erişimlerinin sağlanmasını taahhüt etmektedirler. Anlaşma finansman sağlanmasında karşılaşılan kısıtları, özellikle kadın girişimciler için, ele almak amacıyla finansal düzenlemelerin tasarımı ile ilgili somut öneriler getirmektedir.

KOBİ'ler ve B20/G20: KOBİ'lere ve kapsayıcı büyümeye odaklanma

2015 yılı suresince G20 başkanı konumundaki Türkiye kapsayıcılık, uygulama ve büyümeye yönelik yatırım olmak üzere kapsamlı bir şekilde ele alınacak üç konu belirledi. Türkiye bu konular arasında, KOBİ'leri ortak bir konu olarak değerlendirmekte, özellikle KOBİ'ler arasındaki bağlantının altını çizerek, büyümenin ve refahın, toplumun tüm kesimleri tarafından paylaşılmasının sağlanmasını öngörmektedir (Türkiye'nin G20 Öncelikleri, 2015).

Türkiye KOBİ'leri ortak bir konu olarak adlandırırken G20 müzakerelerinde KOBİ'lere öncelik vermiştir. Ayrıca Türkiye, KOBİ'lerin küresel ekonomik büyümeye, ticarete ve istihdama katkı vermelerini sağlamak için Mayıs 2015'te Dünya KOBİ Forumu'nu kurmuştur.

Türkiye'nin başkanlığı ile birlikte G20 içindeki is çevrelerinin öncülerinin oluşturduğu B20 grubu KOBİ'lerin büyüme ve yeni iş sahası yaratmadaki rolünün altını çizerek konuya verdiği önemi B20 KOBİ ve Girişimcilik Çalışma Grubu'nu kurarak yansıtmıştır. Çalışma Grubunun raporu KOBİ'lerin ve girişimcilerin büyüme ile ilgili yaşadığı beş engel belirlemekte ve beş tavsiyede bulunmaktadır: Finansmana erişim; becerilere ve yeteneklere erişim; yenilikçi eko sistemlere ve dijital ekonomiye erişim ve ticareti düzenleyen kurallara uyum sağlanması.

DTö Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması (TKA) KOBİ'lere destek vermektedir

DTö (TKA), gümrük prosedürlerini, şeffaflığı, öngörülebilirliği, verimi ve gümrüklerde uyulması gereken kuralları belirleyen kurumlar ile özel sektör arasındaki iş birliğini iyileştirmek için bağlayıcı hükümler getirmektedir. TKA, KOBİ'lerin küresel pazarlar ile bütünleşmesine de katkı sağlayabilir. KOBİ'ler büyük işletmeler gibi maliyetleri kolaylıkla dengeleyemedikleri için ticaretle ilgili sabit maliyetlerden orantısız bir biçimde, olumsuz olarak etkilenirler. Ayrıca karmaşık kurallara ve gümrük ve sınır prosedürlerine uyma kapasiteleri çoğunlukla yetersizdir. Ticaretin kolaylaştırılması maliyetleri azaltabilir ve ithalat ve ihracat süreçlerinin daha kolay ve basit olmasını sağlayabilir.

DTö Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması KOBİ'lerin kamu ve özel sektör arasındaki diyaloga katılımlarını teşvik edebilir

Kamu ve özel sektör arasındaki diyalog özellikle, ticari maliyetlerin azaltılması ve yapılacak reformlarla ilgili ortak görüş oluşturulması konularında politika önceliklerinin tanımlanmasına uygun bir ortam oluşturur. TKA'nın getirdiği, ticaret politikalarının oluşturulmasında özel sektör temsilcilerine yer verilmesine yönelik hükümler, KOBİ'leri temsil eden örgütlere ticaretin kolaylaştırılması ile ilgili reformların hazırlanmasına ve uygulamalarına faal olarak katılım fırsatı sunmaktadır. KOBİ'leri kamu ve özel sektör diyalogu için oluşturulan mekanizmalarına dahil etmeye yönelik ulusal girişimler teşvik edilmelidir.

Ticaretin kolaylaştırılması, KOBİ'lere karşı yapılan ayrımcılığın azalmasına yardımcı olabilir

TKA, gümrükten çekme gibi ticaretle ilgili prosedürlerde KOBİ'lere karşı yapılan ayrımcılığın azalmasına katkı sağlamaktadır. Anlaşma, özellikle şirket büyüklüğü ya da sevk edilen yükün miktarı gibi, KOBİ'lere karşı ayrımcılığa neden olabilecek kriterlerin kullanımını tamamen yasaklamaktadır. KOBİ'lerin ticaret koşullarını iyileştirmek amacıyla, ayrımcılıktan olumsuz olarak etkilendikleri alanlara bakarak, TKA'yı uygulama sürecinden yararlanmak mümkündür.

Bölüm II. KOBİ'lerin Rekabet Gücü: Pilot Değerlendirme

KOBİ rekabet gücü, KOBİ'lerin ihracat pazarlarında başarılı olmaları, ülkelerinin rekabet gücü, GSYH'nin büyümesi ve bu büyümenin kapsayıcılığı açısından önemlidir.

KOBİ'lerin rekabet gücünün ülkeler arasında nasıl kıyaslandığını anlamak, faydalı değerlendirmelere olanak sağlayan birçok neden arz etmesi bakımından dikkate değer bir husustur:

- KOBİ'ler rekabet ettikleri iş kolları içindeki stratejik konumlarını değerlendirebilirler.
- Yabancı yatırımcılar KDZ'lerine faydalı bir şekilde ortak olabilecek KOBİ'leri belirleyebilirler.
- Hükümetler ve dış ticareti ve yabancı yatırımları teşvik etmekle görevli kuruluşlar KOBİ rekabet gücünün artırılması için müdahale etmeleri gereken alanları saptayabilirler.

Bu raporda KOBİ'lerin rekabet güçlerinin değerlendirilmesi maksadıyla, istatistiksel bir değerlendirme için temel alınan "KOBİ Rekabet Gücü Sistemi" pilot çalışma olarak tanıtılmaktadır.

KOBİ Rekabet Gücü Sistemi

Rekabet gücü öğelerine - Bağlantı Kur, Rekabet Et ve Değiş - dayalı olarak KOBİ Rekabet Gücü Sistemi işletmelerin güçlü ve zayıf yanlarının kolayca fark edilmesine olanak verir. Sistem, bu özelliklerin işletme içinde, yakın iş ortamında ya da makro düzeydeki ulusal ortamda olup olmadığını belirler. Bu da, ülkelerin ticaret potansiyellerini ve önlerine çıkan engellerin neler olduğunu anlaşılabilir ortadan kaldırılmasına yardımcı olur.

ŞEKİL KOBİ Rekabet Gücü Sistemi

| | | Rekabet kapasitesi | Bağlantı kurma kapasitesi | Değişim kapasitesi |
|-------------|-----------------------------|--------------------|---------------------------|--------------------|
| Düzeyleyler | İşletme düzeyinde beceriler | | | |
| | Yakın iş çevresi | | | |
| | Ulusal çevre | | | |

KAYNAK: ITC.

Bağlantı Kur, Rekabet Et, Değiş

KOBİ Rekabet Gücü Sisteminin üç öğesi rekabet gücünün zamana duyarlı olma özelliğini yansıtır: Bağlantı Kur, Rekabet Et, Değiş. Hızla ilerleyen yenilikler, KDZ'lerin yükselişi ve birçok pazarın dinamik özelliği işletmelerde, özellikle KOBİ'lerde yüksek düzeyde uyum sağlama becerisi ve esneklik gerektirir. Bugün rekabetçi olan işletmeler, rekabet güçlerini sürdürebilmeleri için bilgi kanalları ve dünya pazarları ile etkili bir şekilde bağlantı kurarken, yarının yeni pazar koşullarına uyum sağlama özelliklerini de korumaları gerekir.

Rekabet etme kapasitesi rekabet gücünün statik boyutunu ifade eder. Maliyet, zaman, kalite ve miktar açısından işletmelerin mevcut operasyonlarına ve verimliliklerine odaklanır. Değişme kapasitesi, işletmelerin dinamik pazar güçleri karşısında veya bu güçlerin beklentisi ile değişim yapma kapasitelerini ifade eder. Bağlantı kurma kapasitesi müşteri eğilimleri, uygunluk koşulları, demografi, ticari büyüklük ve akışlar, ticari anlaşmalar, öncelikli konum, ticaret engelleri ve rekabet yoğunluğu ile ilgili bilgiler dahil olmak üzere işle ilgili bilgileri ve deneyimleri toplama ve kullanma kapasitesini ifade eder.

Yüksek gelirli ekonomiler, KOBİ'lerin rekabet gücüne ait tüm öğelerde ve katmanlarda ortalama olarak daha iyi performans gösterir

Sistemde, işletme büyüklüğüne göre verilerin olduğu 17 göstergenin de dahil olduğu ve bilinen saygın kaynaklardan alınan toplam 38 gösterge, her bir öğe/katman bileşimi içindeki rekabet gücünün farklı etkenlerini göstermek için kullanılmaktadır. Bu göstergeler normalleştirilerek ülkeler arasında kıyaslanabilen rakamlara dönüştürülmüştür.

Veriler, beklendiği şekilde rekabet gücü rakamlarının gelir grubu ile ilişkili olduğunu göstermektedir. ABD Doları bazında kişi başına düşen GSYH yükseldikçe rekabet gücünü gösteren rakam da

yükselmektedir. Rekabet gücünün farklı etkenleri üzerinde yapılan detaylı bir analiz 25 ülkenin profilinde sunulmaktadır (Bölüm III). Coğrafi ve gelişmişlik düzeyine dayanan gruplamalarda 111 ülke için toplanan veriler kullanılmaktadır ve KOBİ Rekabet Gücü Sisteminin kompozisyonuna bakıldığında ülkeler arasında önemli farklılıklar olduğu göze çarpmaktadır.

En az gelişmiş ülkeler ve karayla çevrili gelişmekte olan ülkeler, özellikle Bağlantı Kurma ögesinde zayıf kalmaktadırlar

En Az Gelişmiş Ülkeler (EAGÜ'ler) özellikle Bağlantı Kurma Kapasitesinde düşük performans sergilemektedirler ve bu da düşük bilişim teknolojilerine ve küme gelişimine ait puanlarının düşük olması şeklinde sisteme yansımaktadır. KOBİ Rekabet Gücü Sistemi, Denize Kıyısı Olmayan Gelişmekte Olan Ülkelerin yol ve limanlarla ilgili zorluklar dışında daha başka zorluklar da yaşadığını göstermiştir. Ayrıca sanal dünya ile de ilgili sıkıntılar yaşamaktadırlar: İnternet'e bağlanma oranları dünyadaki en düşük oranlardır.

Küçük işletmeler büyük işletmelere göre sistematik olarak daha kötü performans gösterir...

Büyük işletmeler orta ölçekli işletmelerden sistematik olarak daha üstün performans gösterirken orta ölçekli işletmeler de küçük işletmelerden daha üstün performans gösterir. Bu durum tüm gelir grupları ile bu raporda incelenen tüm bölgesel gruplar için geçerlidir.

... daha fakir ekonomilerde çok daha büyük olan açığın büyüklüğü ile...

Büyük ve küçük işletme performansı arasındaki açık yüksek gelirli ülkelerde düşük gelirli ülkelere göre daha azdır. KOBİ Rekabet Gücü Sistemi verilerine göre büyük işletmelerin puanları baz alındığında düşük gelirli ülkelerdeki küçük işletmeler, taban çizgisinin %42'sine ulaşırken yüksek gelirli ülkelerdeki küçük işletmeler taban çizgisinin %67'sine ulaşmaktadır. Bu durum pilot değerlendirmede kullanılan belirteçler ile Bölüm I'de ele alınan verim farklılıkları ile ilişki olduğunu düşündürmektedir.

Küçük ve büyük işletmeler arasındaki en büyük açık Bağlantı Kurma ögesinde görülmektedir

KOBİ'ler ile büyük işletmeler arasındaki açık en çok Bağlantı Kurma ögesinde göze çarpmaktadır. Gelişmiş ülkelerdeki küçük işletmeler ve orta ölçekli işletmeler Bağlantı Kurma açısından büyük işletmelerin taban çizgisinin sırasıyla %64 ve %86'sına tekabül eder. Aynı öge açısından, EAGÜ'de bulunan küçük ve orta ölçekli işletmeler sadece sırasıyla %22 ve %54 oranlarına sahiptir. Doğu Asya ve Pasifik, Sahra Altı Afrika ve Güney Asya olmak üzere dünyanın üç bölgesinde faaliyet gösteren küçük ve büyük işletmeler arasındaki en büyük açık Bağlantı Kurma ögesinde görülmektedir.

EAGÜ'de finansmana erişim konusunda yaşanan zorluklar işletmelerin rekabet etme ve değişme kapasitesini düşürmektedir

Rekabet Etme Kapasitesi ögesinde, EAGÜ'deki küçük işletmeler, büyük işletmelerin elde ettiği puanın %57'sine sahiptir. Gelişmiş ülkelerdeki küçük işletmelerin puanı ise %74'tür. Banka hesabı bulunan işletmelerin az sayıda olmaları (küçük işletmelerde %25, orta ölçekli işletmelerde %40) EAGÜ'deki performansı aşağı çeken bir etken olarak görülmektedir. Bankalar tarafından finanse edilen yatırım oranlarının düşük olması EAGÜ'deki küçük işletmelerin Değişme Kapasitesini de düşürmektedir.

Güney Asya'daki küçük işletmeler kalite belgelendirme konusunda yaşadıkları zorluklar nedeniyle "Rekabet Etme Kapasitesi"nde de zorluklarla karşılaşmaktadırlar

Güney Asya'daki büyük işletmelerin Rekabet Etme Kapasitesi, Latin Amerika ve Avrupa ve Orta Asya'daki büyük işletmelerin Rekabet Etme Kapasitesi ile birbirlerine yakın bulunmaktadır. Bununla birlikte Güney Asya'daki küçük işletmelerin Rekabet Etme Kapasiteleri, kalite belgelendirme konusunda gösterdikleri düşük performansları nedeniyle diğer iki bölgelerdeki rakiplerine göre daha azdır.

Latin Amerika, Avrupa ve Orta Asya'daki, orta ölçekli işletmeler orta değer (medyan) küresel işleme göre daha iyi performans göstermektedir

Rekabet gücü kıstası olarak "orta değer (medyan) küresel işletme" dikkate alındığında, Latin Amerika, Avrupa ve Orta Asya'daki orta ölçekli işletmelerin daha iyi performans gösterdiği saptanmıştır. Bu bölgelerde küçük işletmelerin performansları da nispeten yüksektir.

Küçük işletmelerin becerileri Avrupa, Orta Asya ve Latin Amerika'da güçlüyken Güney Asya ve Sahra Altı Afrika'da zayıftır

Bölgeler arasında işletmelerin işletme düzeyindeki becerileri karşılaştırıldığında veriler küçük işletmelerin performansının Latin Amerika, Avrupa ve Orta Asya'da nispeten yüksek olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, Sahra Altı Afrika ve Güney Asya'daki küçük işletmeler becerileri konusunda zayıf kalmaktadır. Güney Asya'da küçük işletmelerin şirket e-posta adresleri ile internet sitelerini kullanımlarının düşüklüğü çarpıcı ölçüdedir.

Latin Amerikalı KOBİ'ler girişimcilik için bir model midir?

İşletme düzeyindeki becerilere odaklanıldığında Latin Amerikalı KOBİ'ler rekabet gücünün üç ögesi göz önüne alındığında gelişmekte olan ülke ortalamalarından %8 ile %22 arasında değişen oranlarla daha iyidir. Bu KOBİ'ler gelişmekte olan ülkelerdeki en iyi KOBİ'ler ile eşit düzeyde olan güçlü girişimcilerdir ve Doğu Asya, Pasifik ve Orta Doğu ve Kuzey Afrika (ODKA) dahil olmak üzere diğer bölgelerdeki KOBİ'lerden daha iyidir.

Bununla birlikte tüm etkenler dikkate alındığında, Latin Amerikalı KOBİ'lerin rekabet gücü, rekabet gücünün üç ögesi bakımından, Avrupa ve Orta Asya'daki KOBİ'lerin rekabet gücünden daha azdır. ODKA'daki rekabet gücü ile eşit düzeydedir ve bu durum Latin Amerika'daki işletmelerin daha zayıf bir ulusal ortam içinde mücadele etmeleri gerektiğini yansıtmaktadır.

KOBİ'lerin geri kalmama potansiyeli önemlidir

Yapılan analizler KOBİ'lerin "geri kalmama" potansiyelinin önemli olduğunu ileri sürmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde bulunan KOBİ'ler, verimliliklerini ve böylece rekabet güçlerini gelişmiş ülkelerde gözlemlenen düzeylere getirerek arttırabilirler ise, özellikle KOBİ'lerin istihdam ettiği kırılgan gruplar büyüme ile gelen kazançlardan faydalanacaklardır. Bu raporda yer alan ülke profilleri, bunun nasıl başarılabileceğinin ilk göstergesidir.

Öne çıkan başlıklar

Ülke Profilleri

1. Bangladeş
2. Burkina Faso
3. Kamboçya
4. Kolombiya
5. Fildişi Sahilleri
6. Mısır
7. Gine
8. Endonezya
9. Jamaika
10. Kazakistan
11. Kenya
12. Madagaskar
13. Malawi
14. Mauritius
15. Fas
16. Paraguay
17. Peru
18. Ruanda
19. Senegal
20. Sri Lanka
21. Tanzanya Birleşik Cum
22. Tayland
23. Trinidad ve Tobago
24. Tunus
25. Uruguay

Fikir Liderleri



Axel M. Addy

Liberya'nın dönüşüm gündeminin temelinde neden KOBİ'ler bulunmaktadır?



Carmen Castillo

Ticarette Hz. Davud ve Câlût bazen birlikte çalışmalı



Victor K. Fung

Risk yönetimi ve uluslararası değer zincirlerinde değişime hazırlık



Anabel Gonzalez

Büyüme öğrenmek: KOBİ Gündemini Yeniden Canlandırmak



Rifat Hisarcıklıoğlu

Dünya SME Forumu ve B20 Gündemi

Örnek Olay İncelemeleri



Papua Yeni Gine'deki kahve ihracatı yapan bir kadın girişimci ilk olarak önemli bir uluslararası alıcıyla rakip fiyatların üzerinde bir fiyata anlaşma yaptı.



Yumuşak dokunuş: Kamboçya'lı ipek üreticileri karlıklarını arttıracak yeni alıcılar buldu



Birleşik Devletler Güvenlik sertifikası Peru'nun yerli yiyecek ürünleri ihracatını dört katına çıkarabilir.



Helal sertifikası Mısırlı bir süt ürünleri grubunun Malezya'ya yaptığı satışları arttırdı ve gruba yeni pazarlar kazandı



ITC araçlarını kullanarak pazar hakkında bilgi edinmek



Karşılaştırmalı Değerlendirme: Dış ticareti ve yabancı yatırımları teşvik etmekle görevli kuruluşlara hedeflerini yükseltebilmeleri için destek sağlamak



Fildişi Sahili TDE lerle TDE lere karşı geliştirilen uyarı sistemi sayesinde mücadele ediyor



Bangladeş'ten bilişim hizmetleri ihracatı

ITC Dijital Basım Servisi tarafından basılmıştır.

Ücretsiz PDF nüshası ITC'nin aşağıdaki sitesinden edinilebilir.

www.intracen.org/publications.

