



## YENİ YEREL SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA ARAYIŞLARI ÇERÇEVESİNDE TİCARET VE SANAYİ ODALARININ SANAYİ ÜRETİCİ BİRLİKLERİ HALİNE DÖNÜŞTÜRÜLMESİ İÇİN AHP YÖNTEMİ İLE TAHLİLİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bülent DARICI\*

### Öz

Günümüz, yeni yerel sürdürülebilir kalkınma anlayışı, pek çok dinamik gözetilerek harekete geçirilebilir. Bunlar arasında, yerel ürünlerin belirli standardizasyonlar altında geniş kitlelere ulaştırılması, çevre bilincinin üretimin her aşamasında gözetilmesi, sağlık ve hijyen koşullarının sağlanması, ithalat bağımlılığının azaltılması, öncelik dezavantajlı gruplar olmak üzere istihdamın artırılması, değer oluşturan ürünlerin yerel üretimle harmanlanması, değişen ve gelişen yeni neslin yeni yerel üretimi sahiplenmesinin sağlanması vb. dinamikler sayılabilir. Bütün bu gelişen anlayış kümesi içinde bazı aktörlerin değişimi, gerekenlerin birleştirilmesi, yeni rol dağılımının gerçekleştirilmesi, yeni kalkınma anlayışına uygun hale dönüştürülmesi gerekli hale gelmiştir. Çalışma, ticaret odaları, sanayi odaları ile ticaret ve sanayi odaları çerçevesinde, daha çok tarımsal yapı içinde görülen üretici birlikleri benzeri bir yapının yeni yerel sürdürülebilir kalkınma anlayışına uygun şekilde dönüşümünün tahlil ve değerlendirilmesini içermektedir.

Tahlilde kullanılan yöntem ise, işletmelerde; yer seçimi, tedarikçi seçimi gibi tercih belirleme yöntemi olarak, iktisatta; öncelik belirleme ve uygunluk tercihlerinde kullanılmaya başlayan Analytic Hierarchy Process (AHP), çalışmamızda Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) Üretici Birlikleri (ÜB) kriterlerinin ağırlıklı önem sıralaması için uygulanmıştır. Gelecek dönem ihracat hedeflerine ulaşmak ve orta gelir tuzağına düşmekten kurtulmak için, gerekli mevzuat değişiklikleri yapılarak, yapısal sorunlara çözüm öneri öncelikleri oluşturulmuştur.

Uygulama özel sektör ve kamu ile sivil toplum kuruluşları üst düzey yöneticilerinin birebir anket uygulanması neticesinde, her bir sorunun aritmetik ortalaması dikkate alınarak diğer kriterler ile ağırlıkları karşılaştırma yapmak için normalize edilmiştir. Bu elde edilen sonuçlar Super Decision programı yardımıyla öncelik kriter belirlemesi yapılmıştır. Uzman görüşleri neticesinde analizler netlik kazanmış ve öncelik kriter tercihlerinde önemli katkılar gözlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yeni Yerel Sürdürülebilir Kalkınma (YYSK), Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), Ticaret ve Sanayi Odaları (TSO), Analytic Hierarchy Process (AHP), Üretici Birlikleri (ÜB)

## EVALUATION AND ANALYSIS OF TRADE AND INDUSTRY CHAMBERS WITH AHP PROCESS FOR TRANSFORMATION INTO PRODUCER ASSOCIATIONS IN THE FRAME OF NEW LOCAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT SEARCH

### Abstract

Recent new local development comprehension may be motivated by lots of dynamics regarded. Transportation of local products to people under determined standardizations, regarding of environment awareness in every stage of production, assuring health and sanitary measures, decreasing of import dependence, increasing employment beginning from disadvantaged groups, harmonization of worth products with local production, possession of new local production by changing and developing new generation are some dynamics that may be counted. Changing of some factors, uniting of necessities, new role distribution, convenient transformation towards new local development have been necessary. The study includes an analysis and evaluation of a structure that resembles to producer association (PA) occurs mostly agricultural structure in the frame of trade chambers, industry chambers and trade and industry chambers.

Analytic Hierarchy Process (AHP) which has been started to use in economics for priority determination and convenience is used in the study that is also used as a process of location choice, supplier choice, etc. The AHP process is implemented for weighted significance ranking of small and medium enterprises

\* Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, [bulentdarici@gmail.com](mailto:bulentdarici@gmail.com)



(SMEs) and producer associations' criteria. Solution offer priorities of structural problems are created with necessary regulation changes to reach next term export targets and get rid of falling to middle income trap.

The application is normalized to make comparison with weights of other criteria considering of every arithmetic averages as a result of one-to-one survey of high level managers in private sector and public and non-governmental organizations. Priority criteria determinations of results are made by Super Decision program. Important contributions are observed on priority criteria and analyses have been much clear.

**Key Words:** New Local Sustainable Development (NLSD), Small and Medium Enterprises (SME), Trade and Industry Chambers (TIC), Analytic Hierarchy Process (AHP), Producer Associations (PA).

## GİRİŞ

Tarım sektörü; iklime bağlı olması, gizli işsizliğin bulunması, desteklemeye olan ihtiyacı gibi özelliklerinden dolayı diğer sektörlerden ayrılmaktadır. Tarım sektörüne has bu özellikler yanında parçalı ve küçük ölçekli olması dolayısıyla da sanayi sektörüne benzerlik göstermektedir. Her iki sektör düşünüldüğünde küçük işletme niteliğine haiz olduğundan, dış pazarlara açılma konusunda zayıf yönleri bulunmaktadır. Bu zayıflıklar örgütlü yapılar yoluyla bertaraf edilebilir.

Tarımsal açıdan örgütler düşünüldüğünde, odalar, kooperatifler ve üretici birlikleri akla gelmektedir. Bunların arasında üretici birlikleri ihracat ve pazarlama açısından ön plana çıkmaktadır. Üretici birliklerinin amacı; üretimi talebe göre plânlamak, ürün kalitesini iyileştirmek, kendi mülkiyetine almamak kaydıyla pazara geçerli norm ve standartlara uygun ürün sevk etmek ve ürünlerin ulusal ve uluslararası ölçekte pazarlama gücünü artırıcı tedbirler almak üzere tarım üreticilerinin, ürün veya ürün grubu bazında bir araya gelerek, tüzel kişiliği haiz tarımsal üretici birlikleri kurmalarını sağlamaktır (<http://www.tuketbir.org.tr>, Erişim Tarihi: 22.01.2015).

Örgütler ve üretici birlikleri benzeri bir yapının sanayi ile ilişkilendirilmesi daha önce yapılan bazı çalışmalarda şu şekillerde vurgulanmaktadır;

Şenses ve Kırım'ın, "1980 Sonrasında Ekonomik Politikalar-Sanayileşme Etkileşimi ve Sanayinin Yeniden Yapılanma Gerekleri" isimli çalışmalarında iki nokta vurgulanmaktadır; i) yeniden yapılanma doğrultusunda mevcut politikalar nasıl yeni yönlere kanalize edilmeli ve güçlendirilmelidir, ii) bu yeni politikayı uygulayabilmek için en uygun kurumsal araçlar neler olmalıdır (Şenses, Kırım, 1989, s. 370).

Avrupa Birliği Çevre Mevzuatı Uygulama Kılavuzunda, çevreye ilişkin, sivil toplum örgütlerinin somut rollerine vurgu yapılmaktadır. Çevre ve tüketici sahalarında çalışan Sivil Toplum Kuruluşları (STK'lar), ticaret birlikleri, sanayi birlikleri ve meslek kuruluşları da, toplumda farkındalık oluşturulması, mensuplarının beklentilerinin yansıtılması ve kamuoyunun harekete geçirilmesi konularında önemli rol oynayabilir (Bölgesel Çevre Merkezi, 2010, s.31).

Bazı KOBİ sivil toplum kuruluşları, kooperatif benzeri bir yapının oluşturulmasının ihracat açısından olumlu sonuçlar doğuracağını ifade etmektedirler. Ülkemizde KOBİ'lerin tek başlarına ihracatta kalıcı bir başarı sağlamaları; iyi bir organizasyon, bilgi, deneyim, sermaye ve kadro gerektirmektedir. Bunların KOBİ'ler tarafından sağlanması ise çok zordur. Oysa KOBİ'ler güçlerini ve deneyimlerini bir araya getirerek ve ihracatlarını tek elden yürüterek daha çok başarılı olma şansına sahiptirler. İhracata yönelmek isteyen KOBİ'lerin özellikle sermaye ve bilgi yetersizlikleri ortak girişimleri zorunlu kılmaktadır. Ülkemiz ihracat stratejisinin tespitinde bu gerçeğin göz önüne alınması ve işbirliğine gidilecek alanlar



için uygun ortamlar ve örgütler oluşturulması ve bu yöndeki girişimlerin desteklenmesi gerekmektedir (<http://makinebirlik.com/tr/>, Erişim Tarihi: 21.01.2015).

Avrupa standardizasyonunda KOBİ'lere erişim çalışmasında; Henk de Vries, Knut Blind, Axel Mangelsdorf, Hugo Verheul, Jappe van der Zwan, genel olarak, ticaret birlikleri piyasalar ve standardizasyon süreçleri arasında bir köprü işlevi gerçekleştirebileceğini öne sürmüşlerdir (Vries, vd., 2009, s.76).

Annual Report on European SMEs 2013/2014 – A Partial and Fragile Recovery, isimli raporda, farklı kuruluşlar arasındaki mevcut örtüşme ve karışıklıkları önlemek suretiyle verimliliği artırmak amacıyla, destek sunan ve tüm yönleriyle uluslararasılaşma (örneğin, mali ve stratejik destek) üzerine KOBİ'leri desteklemek için özel bir şemsiye örgüt kurulmasına ihtiyacın olduğu vurgulanmaktadır (European Commission, 2014, s.79).

KOBİ'lerin sorunlarını çözmek ve mevcut performanslarını artırmak için özellikle de ihracat yapma konusunda, örnek şemsiye örgütler bulunmaktadır. Bu örnek örgütlerden birisi, Japonya, G.Kore gibi ülkelerde uygulanan ihracat organizasyonlarına uygun olarak Dış Ticaret Sermaye Şirketleri (DTŞ)'dir. 1990'dan itibaren ise KOBİ'lere yönelik Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDŞ) gündeme alınmıştır. Sektörel Dış Ticaret Şirketleri, ihracat hamlesinde KOBİ'lerden faydalanabilmek amacıyla kurulan bir ihracat organizasyonudur. SDŞ, aynı üretim dalında faaliyette bulunan KOBİ'lerin ihracatı kapsamında bir organizasyon altında bir araya getirilerek dünya pazarlarına yönlendirilmesi amacıyla; ihracat ve ilgili konularda hizmet sağlayarak, dış ticarete uzmanlaşmalarını ve bu suretle daha etkin faaliyet göstermelerini sağlamayı amaçlamaktadır. SDŞ Modeli'ni sağlıklı bir şekilde değerlendirebilmek için amaç-araamaç-araç bileşimini doğru bir şekilde kurmak gerekmektedir. Sırasıyla amaç, ihracatı artırmak; ara amaç KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmasını sağlamak; araç ise, Sektörel Dış Ticaret Şirketleri'dir (<http://www.mevzuatdergisi.com/2004/11a/04.htm>, Erişim Tarihi: 17.01.2015).

SDŞ'nin amaçları arasında;

- Büyük çaplı siparişlerin karşılanması,
- Dünya ölçülerinde fiyat ve kalite standardının yakalanması,
- Dış ticaret işlemleri konusunda bilgi eksikliği,
- İhracatta KDV iadelerinin kısa sürede alınabilmesi,
- Eximbank kredilerinden çok daha uygun şartlarda ve doğrudan yararlanma,
- İhracata ilişkin devlet yardımlarından öncelikli yararlanma imkânı,
- Sektörde çok sayıda KOBİ'nin varlığı,
- Mevcut pazarların devamlılığının sağlanması,
- Nakliye sorunlarını çözümlenmek,
- Ortak pazarlama stratejisi geliştirme ihtiyacı,
- Ortak bir ürün yaratma,
- Tanıtım ve finansman ihtiyacı,
- Sabit maliyetleri düşürebilme (sabit ihracat maliyeti; personel, sigorta, vb.),



•Dâhilde işleme izin belgesi kapsamında yapılan ithalatta teminat sigortası karşılığında teminatsız ithalat yapabilmeleri,

•Dış pazarlarda daha çok kabul görme, gibi nedenler sayılabilir (<http://www.mevzuatdergisi.com/2004/11a/04.htm>, Erişim Tarihi: 17.01.2015).

İhracat amacı veya aynı anlamda düşünebileceğimiz liberal ekonomik sistem, özünde dış ticaret ile büyüme imkânlarının bir sonucu olarak görülebilir. İşte, değişen dünya eğilimleri ile mevcut yerel küçük işletmeleri aynı amaç etrafında birleştirmek gelecek onlu yıllarda gelişmiş ülkeler arasında yer alabilmenin bir ölçüsü olarak değerlendirilebilir.

## 1. SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA KAVRAMI ARAYIŞLARINDA ORTAYA ÇIKAN NOSYONLAR

Sürdürülebilir kalkınma kavramı ilk kez Brundtland Raporu olarak da bilinen Ortak Geleceğimiz raporunda gün yüzüne çıkmış ve 1980'lerin sonlarında yaygın kabul görmeye başlamıştır. Birleşmiş Milletler tarafından gelişme kavramı ve uygulamalarında “değişim için küresel bir gündem” önerisinde bulunulması amacıyla oluşturulan komisyonun çalışmaları sonucu hazırlanan bu raporda yaşam ve yönetim biçimlerimiz üzerinde bir an önce yeniden düşünmemiz gerektiğine işaret edilmiştir (OECD İçgörülere, 2008, s.2). 1980'lerde daha çok kabul görmeye başlayan sürdürülebilir kalkınma anlayışı, dünya yaşamımıza üç önemli kavramı hatırlatmıştır. Bunlar; toplum, ekonomi ve çevredir.

Sürdürülebilir kalkınmayı tanımlamamız gerekirse, gelecek nesiller için çevrenin kalitesini koruyarak ekonomik büyümeyi teşvik eden bir ekonomik planlama yaklaşımıdır denilebilir ([www.britannica.com](http://www.britannica.com), Erişim Tarihi: 10.01.2015).

Sürdürülebilir kalkınma anlayışı yukarıdaki gibi tanımlanmasına karşın, öncelik yerel kalkınma dinamiklerinin bu yeni anlayışa adaptasyonu gerekmektedir. Çözümlemelerin, yerel kalkınmayı içselleştirmesi, yapıya rağmen değil yapıyla birlikte hareket etmesini gerektirir. Dünya dinamikleri teknoloji baskın olarak sürekli merkez kaymasına uğraması yeni normal arayışlarını gündemde tutmaktadır. Bu çıkarımlar göz önüne alındığında rekabetin çitasını yükseltmek, ihracat hedeflerine ulaşmak için yeni yapısal dönüşümler fikir skalasında tekrarlanan aralıklarla yinelenmelidir.

Sürdürülebilir kalkınma anlayışı sıklıkla uluslararası örgütler ve topluluklarca gündemde tutulmakta; boyutları, araçları, değişkenleri ve çözüm arayışları yapılan toplantılarda hep ön planda yer almaktadır. Bu örgütler ve topluluklardan bazıları sürdürülebilir kalkınmaya ilişkin konuları şu şekilde özetlemişlerdir:

UNESCO, sürdürülebilir kalkınma eğitim konuları arasında; biyoçeşitlilik, iklim değişikliği, afet riskini azaltma, kültürel çeşitlilik, yoksulluğun azaltılması, toplumsal cinsiyet, sağlık, kalkındırılabilir yaşam biçimleri, barış ve insan güvenliği, su, kalkındırılabilir kentleşme sayılabilir (<http://unesco.org.tr>, Erişim Tarihi: 10.01.2015).

2000 yılında gerçekleştirilen Birleşmiş Milletler (BM) Genel Kurulu'nda barış, kalkınma, insan hakları, çevre gibi konuların yer aldığı 60'a yakın hedef belirlenmiştir. Ortak Geleceğimiz (Brundtland Raporu) Raporu'nda sürdürülebilir kalkınmanın hedefleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- Büyümeyi canlandırmak
- Büyümenin kalitesini değiştirmek



- İş bulma, yiyecek, enerji, su ve sağlık konularındaki temel ihtiyaçları karşılamak
- Sürdürülebilir bir nüfus düzeyini garanti altına almak
- Kaynak tabanını korumak ve zenginleştirmek
- Teknolojiyi yeniden yönlendirmek ve riski yönetmek
- Karar verme sürecinde çevre ve ekonomiyi birleştirmek (Aksu, 2011, s.6)

OECD, sürdürülebilir kalkınma hedefini tüm politikalarına entegre etme ve bu hedefe ulaşmada küresel inisiyatiflerin sahiplerinden biri olma kararı almıştır. Alınan kararlar içindeki öncelikli konular; sürdürülebilir kalkınma için öngörülen araçlardan eko-verimliliğin geliştirilmesi, genişletilmiş üretici sorumluluğu, sanayi ve iş dünyası ile ilişkilerin artırılması, ekonomik teşviklerin çevre üzerindeki olumlu ve olumsuz yönleri olarak öne çıkmıştır (Yıkılmaz, 2011, s.25).

Dünya Ekonomi Forumu (WEF), yine çoğu sürdürülebilir yaşam ile ilgili, 2015 yılında yayınladığı küresel kaygı veren en büyük küresel riskler kategorisinde, 5 başlık altında şu maddeleri sıralamaktadır;

- Jeopolitik riskler; uluslararası çatışmalar, çöküş veya kriz, ulusal yönetim başarısızlığı, terörist saldırılar, kitle imha silahları,
- Toplumsal Riskler; su krizi, toplumsal istikrarsızlık, salgın hastalıklar, gıda krizi, büyük ölçekli zorunlu göçler, başarısız kentleşme,
- Ekonomik riskler; işsizlik veya eksik istihdam, mali krizler, varlık balonları, finansal mekanizmanın veya kuruluşların başarısızlığı, enerji fiyat şoku, deflasyon, kritik ölçüdeki altyapının çökmesi, kontrol edilemeyen enflasyon,
- Çevresel riskler; aşırı hava koşulları, iklim değişikliğine adaptasyon başarısızlığı, doğal afetler, ekosistemin çökmesi, insan kaynaklı çevresel sorunlar,
- Teknolojik riskler; siber saldırılar, veri hırsızlığı, teknolojilerin yanlış kullanımı, kritik bilgi altyapısının çökmesi, (World Economic Forum Global Risks, 2015, s.15)

1992 yılında Avrupa Topluluğu, içinde bulunduğumuz yüzyılda sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gerekli kurumların oluşturulmasını amaç olarak belirlemiştir. Avrupa ekonomisinin, gelecek kuşaklar için de sürdürülebilir kalkınma eksenine oturtulmasına ilişkin hedef, “Sürdürülebilirliğe Doğru” adlı 5. Çevresel Eylem Planı’nda (5. ÇEP) belirtilmiştir. Bu doğrultuda benimsenen yaklaşım ve strateji, uzun vadeli hedeflerin oluşturulmasıyla küreselleşmeye yöneliktir. 5. ÇEP, beş hedef sektörü kapsamakta (endüstri, enerji, ulaştırma, tarım ve turizm) ve yedi temel konu ve hedefe odaklanmaktadır. Bu hedeflerden aşağıda belirtilmiş beşi, çeşitli açılardan hava kalitesi ile ilgilidir:

- İklim değişimi,
- Asitleşme ve hava kalitesi,
- Kentsel çevre,
- Atık yönetimi,
- Doğa ve biyoçeşitliliğin korunması, (Bölgesel Çevre Merkezi, 2010, s.69)



Dünya ölçeğinde gerçekleşen değişimler, algı farklılıkları saklı kalmak koşuluyla, benzer kavramlar ortak paydasında bütünleşmiş görünmektedir. Bu kavramları kapsayan ortak kümeyi özelde yerel olarak, elde etmek günümüz değişen koşulları göz önüne alındığında çok da kolay görünmemektedir. Dolayısıyla, her ülke kendi yeni sürdürülebilirlik ilkelerini, yukarıda ortak olan nosyonlar çerçevesinde yeniden belirlemek durumunda olacaktır.

## **2. TARIMSAL ÜRETİCİ ÖRGÜTLERİ/TOPLULUKLARI/GRUPLARI'NIN İÇERİĞİ**

Üretici örgütleri/toplulukları/grupları, üyelerine tarım ürünleri üretiminin piyasanın ihtiyaçlarına uyumu ve tarım ürünleri arzının bir araya getirilerek üreticinin alıcılar karşısında güçlendirilmesi için üretim ve satış açısından ortak kurallar geliştiren oluşumlardır. Bunlar, üretim ve satışta yatay işbirliği arayışının simgesi olarak da nitelendirilebilir (Koroğlu, 2003 s.40). Üretici Birlikleri, Avrupa Birliği (AB) Ortak Tarım Politikası (OTP) mevzuatında yer alan, ülkemizde kooperatifler ve tarımsal üretici birlikleri kapsamında değerlendirilebilecek bir örgütlenme şeklidir. Tarım ile ilgili mevzuatlarda, Üreticilerce 24.4.1969 tarihli ve 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu, 18.4.1972 tarihli ve 1581 sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu ile 1.6.2000 tarihli ve 4572 sayılı Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri Hakkında Kanuna istinaden kurulan kooperatifler ve 29.6.2004 tarihli ve 5200 sayılı Tarımsal Üretici Birlikleri Kanununa göre kurulan tarımsal üretici birlikleri, üretici örgütü belgesi almak kaydıyla üretici örgütü olarak kabul edilecektir (<http://icticaret.gtb.gov.tr>, Erişim Tarihi: 20.01.2015), şeklinde yer almaktadır.

Üretici örgütlerinin faaliyet amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İlgili ürünün piyasasında denge ve şeffaflık sağlamak,
- Planlı, özellikle kalite ve kantite açısından talebi karşılayacak şekilde bir üretim gerçekleştirmek,
- Arzı daha ayrıntılı bir şekilde düzenlemek,
- Üyelerin ürünlerini pazarlamasını teşvik etmek,
- Pazarlamanın her aşamasında standardizasyonu sağlamak,
- Üretim maliyetlerini azaltmak,
- Üretici fiyatlarında istikrar sağlamak,
- Çevre dostu üretim tekniklerini geliştirmek,
- Ürünlerin işlenmesi ve atıklarının değerlendirilmesinde çevreyi koruyucu tekniklerin uygulanmasını teşvik etmek,
- Su ve toprak kaynakları ile peyzaj kalitesinin korunmasını sağlamak,
- Bioçeşitliliğin sürdürülmesini sağlamak ve teşvik etmek, (Koroğlu, 2003, s.44-45).

## **3. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER ÜRETİCİ BİRLİĞİ (KOBİ ÜB) KAPSAM VE KRİTERLERİ**

Yeni yerel sürdürülebilir kalkınma arayışı, dönemsel konjonktür dalgalanmaları çerçevesinde zaman zaman yörünge sapması yaşayan dünyamız için yerel koordinat belirleme



durumları gerektirebilir. Bu anlamda yeni kriterler oluşturarak dünya ekonomi sahnesinde önemli atılımlar yapmak dönüşümler neticesinde mümkün olabilir.

Ülkemiz açısından değerlendirildiğinde, ekonomik yaşamın üretici yönünü temsil eden işletmeler bakımından önemli dönüşümler, KOBİ'ler bakımından ele alınabilir. Esnaf ve sanatkârların ağırlıklı olarak yer aldığı KOBİ'ler, çalışan sayısı bakımından toplam girişimlerin yüzde 99,9'unu, istihdamın yüzde 76'sını, katma değer yüzde 54'ünü, yatırımların yüzde 50'sini ve üretimin yüzde 56'sını oluşturmaktadır. 2012 yılı itibarıyla KOBİ'ler banka kredilerinin yüzde 25'ini kullanmakta ve ihracatın yüzde 60'ını gerçekleştirmektedir (Onuncu Kalkınma Planı, 2013 s.92). KOBİ'lerin önemi, KOBİ'lere yönelik politikaların çarpan etkisinin boyutlarını görmekte faydalı olabilir.

KOBİ'ler için yapılacak yeni uygulamalar, KOBİ'lerin yapısına uygun; yönlendirici, destekleyici ve teşvik edici olmalıdır. Bu yapıyı bilen kurumlar uygulanacak politikaların ivmelendiricisi olabilir. Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Ticaret ve Sanayi Odaları (TSO<sup>1</sup>) politika uygulayıcısı olarak mevzuat değişikliğini takiben bu misyonu üstlenebilecektir. Bu şekilde tercih edilen TSO, KOBİ'leri yakından tanıyan ve gerekli donanımına sahip bir kuruluş görünümündedir. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) mevzuatından yola çıkılarak uygunluk ölçütleri dikkate alınmıştır. KOBİ ÜB, yapı itibarıyla tarım sektöründe yer alan ÜB benzeri bir yapının KOBİ'ler için uygulandığında daha iyi sonuçlar alınabileceğinin sorgulanmasını içermektedir.

Üretici örgütlerinin faaliyet kapsamında yer alan amaçları dikkate alındığında, KOBİ ÜB'ne uyarlanırsa aşağıdaki kriterler çerçevesinde değerlendirmeler yapılabilir.

- Ülkeler arası rekabet,
- Ülkenin ihracatına olan katkısı,
- Ülkenin pazar payı artışına olan katkısı,
- Ülke geneli için üretim planlamasına yapacağı katkı,
- Ekonomik istikrara ilişkin katkısı,
- Sürdürülebilir üretim anlayışına ilişkin katkısı,
- Atıkların geri dönüşümü ve çevre politikalarına ilişkin katkısı,
- Üretim faktörlerinin verimlerinin artırılmasına ilişkin katkısı,
- Firmaların üretim artışı ve mal çeşitlendirmesi,
- Firmaların uzmanlaşma ve beşeri sermayesine katkısı,
- Firmaların kalite ve standardizasyonuna yapacağı katkı,
- Firmaların teknoloji, yenilik, inovasyon ve ar-ge çalışmalarına yapacağı katkı,
- Firmaların genel maliyetlerinde yapacağı düşüş,
- Firmaların hammadde maliyetlerinde yapacağı düşüş,

<sup>1</sup> Burada ve budan sonra yapılacak kısaltmayı temsilen ( Ticaret, Sanayi ile Ticaret ve Sanayi Odaları) TSO kullanılacaktır.



- Firmaların ulaşım, nakliye ve lojistik giderlerinde sağlayacağı avantajlar,
- Fiyat mekanizması ve piyasa dengesi üzerine katkısı,
- Firmaların ihtiyaç duyduğu; reklam, tanıtım, tutundurma ve pazarlama fonksiyonlarına ilişkin katkısı,
- Firmaların; finansman, teşvik, destekleme, bankacılık ve kredi alanlarına ilişkin katkısı,
- Firmaların, dış ticaret işlemleri ve dış pazarlara giriş kolaylığı açısından katkısı,
- Tarımsal üretici örgütlenmesinin TSO kuruluşlarına uygulanabilirliği bakımından,

#### 4. KULLANILAN YÖNTEM

Analytic Hierarchy Process (AHP), yöntemi uyguladığından bu yana, karar vericiler ve araştırmacıların elinde bir araç olmuştur ve en yaygın olarak kullanılan çok kriterli karar verme araçlarından biridir. Bu iyi tanımlanmış matematiksel tutarlı matrislerin yapısı ve gerçek ya da yaklaşık ağırlıkları oluşturmak için ilişkili özvektör yeteneği dayanmaktadır. AHP yöntemi, doğal bir ikili mod içinde, bir kriterle göre alternatifleri, ya da kriterleri karşılaştırır. Bunu yapmak için AHP, temel bir ölçek kullanır. Her bir alternatif için bir doğrusal katkı ağırlığı içine kombine edilebilir oran ölçek ağırlıkları bireysel tercihleri dönüştürür. Sonuçta karşılaştırmak, alternatifleri sıralamak ve dolayısıyla, bir seçim yaparak karar verme yardımcısı olmak için kullanılabilir. AHP'nin özelliği, Linear Programming (LP), Quality Function Deployment (QFD), Analytic Network Process (ANP), gibi farklı tekniklerle entegre edilecek olan esnekliktir (Dhake, Rajhans, 2013, s.1). AHP'nin en önemli yanı, karar vericinin “çok kriterli karar verme problemini” görsel olarak kriter hiyerarşisi formunda görebilmesine imkan sağlamasıdır (Tezcan, 2007, s.59).

Daha çok işletmelerde, yer seçimi, tedarikçi seçimi gibi tercih belirleme yöntemi olarak, iktisatta ise öncelik belirleme ve uygunluk tercihlerinde kullanılmaya başlayan AHP, çalışmamızda KOBİ ÜB kriterlerinin ağırlıklı önem sıralaması için uygulanmıştır. Kriterlerin ağırlığının belirlenmesi ile öncelik sıralaması oluşturularak orta vadeli program hedefleri ile benzerlik ve farklılıklar ortaya koyulmuştur. Gelecek dönem ihracat hedeflerine ulaşmak ve orta gelir tuzağına düşmekten kurtulmak için, gerekli mevzuat değişiklikleri yapılarak, yapısal sorunlara çözüm öneri öncelikleri oluşturulmuştur.

#### 5. UYGULAMA

Bu çalışmada uzun yıllar KOBİ olarak ve KOBİ ihtiyaçlarını iyi bilen üst düzey özel sektör, kamu sektörü ve sivil toplum kuruluşları yönetici olan uzman kişilerin görüşleri nicel etkinlik analizlerine dahil edilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar daha sağlıklı değerlendirme ve yorumlar edinmemize yardımcı olabilecektir. Bu amaçla hem özel sektör üst düzey yöneticisi 30 kişi, hem de kamu ve sivil toplum üst düzey yöneticisi 30 kişi ile KOBİ ÜB dönüşümünün olabirliği ve etkilerinin önceliği konusunda akıl biriktirme çalışması yoluyla uzman görüşü elde edilmiştir. Uzman görüşleri öznel olarak değerlendirilebilir ancak uzman kişilerin pratik deneyimleri göz ardı edilmemelidir.

Uygulama özel sektör ve kamu ile sivil toplum kuruluşları üst düzey yöneticilerinin birebir anket uygulanması neticesinde, her bir sorunun aritmetik ortalaması dikkate alınarak diğer kriterler ile ağırlıkları karşılaştırma yapmak için normalize edilmiştir. Bu elde edilen sonuçlar Super Decision 2.2.6. programı yardımıyla öncelik kriter belirlemesi yapılmıştır.





Uzman görüşleri neticesinde analizler netlik kazanmış ve öncelik kriter tercihlerinde önemli katkılar gözlenmiştir. Bunlar iş hayatına uygun ve daha rasyonel bir bakış açısı olarak mütalaa edilebilir.

## 6. DEĞERLENDİRME

21. yy değişim aralığını minimum düzeye indirmiş bulunmaktadır. Bu yeni değişim aralığı içinde firmaların aynı anda çoklu durum analizleri yapması ve ortaya çıkan sonuçları hızlı bir şekilde yorumlaması ve uygulaması gerekmektedir. Burada öncelik belirleme sorunsalı akla gelebilir. Önceliklerin belirlenmesi bakımından ortaya çıkan sonuçların ele alındığı bu kısımda, derli toplu bir tabloda uzman görüş sonuçları orta vadeli program öngörülleri ile karşılaştırılarak politika önermeleri yapılmıştır.

**Tablo 1. KOBİ ÜB Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi**

KOBİ ÜB Analiz Sonuçları (Öncelikler)	Öncelik Sıralaması	Orta Vadeli Program (OVP) (2015/2017) Tespit ve Öncelikleri ( <a href="http://www.kalkinma.gov.tr">www.kalkinma.gov.tr</a> )	Çıktılar (Onuncu Kalkınma Planı da gözden geçirilerek hazırlanmıştır.) ( <a href="http://www.kalkinma.gov.tr">www.kalkinma.gov.tr</a> )
19 Firmaların, dış ticaret işlemleri ve dış pazarlara giriş kolaylığı açısından katkısı,	0.14683	Gümrük işlemlerinde ihracatçıların maliyetini azaltıcı tedbirler alınacaktır.	1) Böyle bir oluşumun ilk çıktısı: (2013) 151,8 ; (2014) 160,5 ; (2015) 173,0 ; (2016) 187,4 ; (2016) 203,4 Hedeflerine daha hızlı ulaşılabilir (OVP, 2015/2017 hedefleri). 2) Dış ticaret işlemleri ve dış pazara ulaşma sorunu yaşamadan, tüm küçük çaplı üretim merkezleri, ihracat için üretim yapmış olurlar.
7 Firmaların teknoloji, yenilik, inovasyon ve ar-ge çalışmalarına yapacağı katkısı,	0.10224	KOBİ'lerin Ar-Ge, yenilik ve ihracat yapabilme kapasiteleri geliştirilecek, markalaşmaları, kurumsallaşmaları ve yenilikçi iş modelleri geliştirmeleri etkin bir şekilde desteklenecektir.	1) OVP hedeflerinde de yer bulan yenilik, ar-ge vb çalışmalar doğru noktalara yönlendirilecektir. 2) Firmaların önem sırasında ikinci öncelikleri olan teknoloji kökenli çalışmalar başlığı, durumun farkındalığının kavranması açısından önemlidir. Bu yolla ticaret odaları birikimlerini zorlanmadan paylaşabileceklerdir.
12 Ülke geneli için üretim planlamasına yapacağı katkı,	0.08681		1) OVP hedefleri arasında açığa böyle bir öncelik ele alınmamasına rağmen, Onuncu Kalkınma Planında "Yenilikçi Üretim, İstikrarlı Yüksek Büyüme" başlığı, üretim planlaması ile ilişkilendirilebilir. 2) Üretim planlaması parçalı ve dağınık üretim ile gereksiz stok bulundurma maliyetlerini önleyebilecek bir maddedir. Aynı şekilde atıl kapasite sorununa da çözüm getirebilir.



16	Sürdürülebilir üretim anlayışına ilişkin katkısı,	0.08462	1) Ar-Ge tabanlı, yenilikçi, çevre dostu ve yüksek katma değer yaratan üretim yapısı desteklenecek, elde edilecek ürünlerin ticarileştirme ve markalaştırma süreçlerine işlerlik kazandırılacak ve bu alanlardaki mikro reformlar hızlandırılacaktır. 2) Çevre dostu yaklaşımların barındırdığı yeni iş imkânları, gelir kaynakları, ürün ve teknolojilerin geliştirilmesine yönelik fırsatlar değerlendirilerek yeşil büyüme desteklenecektir.	1) Çevreye rağmen değil çevreyi koruyarak üretim bilincinin yerleşmesi, büyük önem taşımaktadır. Bu durum, sadece üretmek anlayışından öte bilinçli üretim vurgusu yaparak, dünya üretim önceliklerini hesaba katmakta ve dünya üretiminde büyük pay sahibi olmayı hedeflemektedir. 2) Öncelik çevre anlayışı Onuncu Kalkınma Planında "Çevrenin Korunması" başlığı altında yer almaktadır. Çevreyi hesaba katan üretim anlayışı, geleneksel üretim anlayışını geliştirerek ve değiştirerek yüksek katma değer hedeflerini ulaşılabilir kılmaktadır.
18	Üretim faktörlerinin verimlerinin arttırılmasına ilişkin katkısı,	0.0667	Toplam faktör verimliliği ise büyümeye düşük düzeyde negatif katkı yapmıştır.	1) Onuncu Kalkınma Planında "Üretimde Verimliliğin Artırılması Programı" çerçevesinde yer alan bu madde, OVP hedeflerinde olumsuz bir durumu göstermesi bakımından önemlidir. Beşinci önemli özellik olarak karşımıza çıkan faktör verimliliği, KOBİ ÜB dönüşümü sağlanması durumunda coğrafi derinlik bağlamında atıl faktörleri üretim çemberine dahil edebilecektir. 2) Üretim faktörü envanter çalışması yapılarak ve beceri kazanımları sağlanması ile birlikte yüksek üretim çıktılarını ulaşmak mümkün hale gelebilecektir.
2	Ülkenin ihracatına olan katkısı,	0.06522	Program döneminde, yurt içi tasarrufları artırmak, mevcut kaynakları üretken alanlara yönlendirmek, ekonominin üretim kapasitesini ve teknoloji seviyesini yükseltmek, verimlilik düzeyini ve ihracatın büyümeye katkısını artırmak temel önceliklerimizdir.	1) Halihazırda en önemli hedeflerin başında gelen ihracat artışı, KOBİ ÜB dönüşümü ile birlikte, yapısal sorunların çözüme kavuşturulması neticesinde gerçekleşebilecektir. 2) İhracat artış vurgusu, Onuncu Kalkınma Planında "Üretim ve İhracatın Desteklenmesi" başlığı altında ve diğer başlıklarda kapsamlı olarak ele alınmıştır. Bu önemli hedef bir çok değişken bir araya getirilerek ele alınması gereken bileşke niteliğindedir.



15	Ekonomik istikrara ilişkin katkısı,	0.06522	1) Yüksek ve istikrarlı büyümeye yönelik temel strateji, özel sektör öncülüğünde dışa açık, rekabetçi ve yenilikçi bir üretim yapısının geliştirilmesidir. 2) Finansal istikrarı korumak ve ekonomideki devresel hareketlerin etkisini azaltmak amacıyla gerekmesi halinde makro ihtiyati düzenlemeler yapılacaktır.	1) Ekonomik istikrar, ancak üretim faktörlerinin değerlerinin dengelendiğinde ortaya çıkabilir. KOBİ ÜB dönüşümü neticesinde ekonomik istikrara katkısı olacağı muhtemeldir. 2) Bu haliyle ekonomik istikrar, üretim faktörlerinin atıl vaziyetlerinin son bulması, üretimin parçası olması durumlarıyla dönüşüm neticesinde daha anlamlı olabilecektir.
13	Firmaların ihtiyaç duyduğu; reklam, tanıtım, tutundurma ve pazarlama fonksiyonlarına ilişkin katkısı,	0.05723	Tüketime yönelik ihraç ürünlerinde özgün tasarım faaliyetleri özendirilecek, nitelikli tasarımcı yetiştirilmesi sağlanacak, patent tescili ve uluslararası marka oluşturulması desteklenecek, tanıtım ve pazarlama konusundaki destekler ihracatçıların ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilecektir.	1) KOBİ ÜB dönüşümü gerçekleştiğinde, tanıtım ve pazarlama giderlerine ilişkin bir iyileşme görülmesi olasıdır. 2) Tek merkezden ve doğru noktalara yapılan tanıtımlar ile KOBİ'lerin ulaşacağı hedef kitle örtüşecek ve başarılı kazanımlar sağlanabilecektir.
3	Ülkenin pazar payı artışına olan katkısı,	0.04538	Gümrük Birliği daha etkin hale getirilerek AB ülkelerindeki pazar payımızın artırılmasına, AB ile ticaret ve yatırım ilişkilerimizin güçlendirilmesine önem verilecektir.	1) Krizlerin çokça yaşandığı 21. yüzyılda yeni pazar ve yeni ihtiyaç arayışları ülke ihracatının yükselmesi için bir çıkış noktası niteliğindedir. 2) KOBİ ÜB dönüşümü ile güçlü konsorsiyom benzeri oluşumlar gerçekleşeceğinden, daha geniş kitlelere ulaşılabilir ve büyük çaplı üretim hamlelerine girişilebilecektir.
14	Firmaların; finansman, teşvik, destekleme, bankacılık ve kredi alanlarına ilişkin katkısı,	0.04475	KOBİ ve girişimcilerin finansmana erişimini kolaylaştıracak alternatif finansman yöntemleri geliştirilecektir.	1) OVP amaçları arasında da yer alan bu madde ile KOBİ ÜB dönüşümü, finansman boyutu ile de ilişkilendirilebilir. TSO'lara finans ile ilgili bir vizyon verilmesi ile desteklerin planlı olarak gereken yerlere hızlı ulaşımı sağlanabilir. Bu durumda ulaşan KOBİ'ler ihracat için yüksek ve kaliteli üretim yapabilir konumuna yükselebilirler. 2) Tamamen ihtiyaç odaklı yaklaşım ile KOBİ'lerin en önemli sorunlarının başında yer alan finansmana ulaşım sağlanmış olacaktır.



10	Firmaların ulaşım, nakliye ve lojistik giderlerinde sağlayacağı avantajlar,	0.04449	1) Kombine ve intermodal taşımacılığı geliştirecek, tedarik zinciri yönetiminde optimizasyonu sağlayacak, ülkemizi uluslararası ticarete tercih edilir bölgesel bir lojistik üs haline getirecek Lojistik Master Planı hazırlanacak ve lojistikte strateji ve kurumsal yapılanma oluşturulacaktır. 2) Önemli üretim ve tüketim bölgelerinde bölgesel ve küresel ihtiyaçlara cevap verebilecek, ülkemizin ana ihracat sektörlerinin rekabet gücünü destekleyecek lojistik merkezler oluşturulacaktır.	1) Onuncu Kalkınma Planında, Lojistik ve Ulaştırma ile Taşımacılıktan Lojistiğe Dönüşüm Programı başlıkları yer almaktadır. KOBİ ÜB dönüşümü sonucunda en büyük maliyet düşüş alanlarından birisi, lojistik hizmetleri olabilir. Çünkü tek ürünün taşınması ile çok ürünün taşınması arasında maliyet farklılıkları oluşacaktır. 2) TSO'ların yüksek bilgi ve beceri düzeyleri dikkate alındığında dönüşümün sağlanması ile, farklılaştırma yöntemleri en az maliyetle KOBİ'lerin avantajına kullanılabilir.
17	Atıkların geri dönüşümü ve çevre politikalarına ilişkin katkısı,	0.03475	Doğal kaynaklar etkin kullanılacak, atıklar ekonomiye kazandırılacaktır.	1) Küçük firmaların atıkları birleştirildiğinde yeniden kazanım imkanları ile hem doğaya verilen zarar minimize edilebilir hem de tekrar ekonomiye kazandırılarak maliyet avantajı sağlanabilir. 2) Bu şekilde ürün maliyetleri rekabet edilebilir düzeylere çekilerek ihracat artışı sağlanabilir.
4	Firmaların üretim artışı ve mal çeşitlendirmesi,	0.02665	İthal ürünler yerine yurt içinde üretilen malların daha fazla tercih edilmesi için tüketicilerin bilgi ve farkındalık düzeyi artırılacaktır.	1) Onuncu Kalkınma Planında, "Yerli Kaynaklara Dayalı Enerji Üretim Programı" başlığı bu madde ile ilişkilendirilebilir. Yerli mal ikamesi, ürün çeşitlendirme ve ürün artışı yoluyla sağlanabilir. 2) KOBİ ÜB dönüşümü sağlanabilirse, uzmanlık alanları dahilinde irili ufaklı pek çok ürün ya da parça üretimi yapılabilir. Yüksek sipariş miktarları, maliyet avantajı yanında karlılığı artırarak yeni yatırımları beraberinde getirebilir.
6	Firmaların kalite ve standardizasyonuna yapacağı katkısı,	0.2665	1) Firmaların kurumsal kapasitelerinin ve kalitelerinin yükseltilmesiyle istikrarlı ve yüksek büyümeye katkı düzeyleri de	1) Kaliteli ürün ile ihracat arasında yakın ilişkiden bahsedilebilir. Günümüzde belirli standart ve kalite düzeyini belgeleyemeyen firmalar rekabet açısından geri saflarda yer alabiliyor. KOBİ ÜB dönüşümü ile TSO'lar bünyesinde bulunacak firmalar kalite şartlarını daha kolay sağlayabileceklerdir.



			artırılacaktır. 2) Yurt içinde üretilen ara malların standardının, kalitesinin ve teknoloji seviyesinin yükseltilmesi desteklenecektir.	2) Dönüşüm ile birlikte kalite ve standartlar çerçevesinde markalaşma ve patent hakları ile dünya ölçeğinde üretimler yapmak mümkün hale gelebilir.
5	Firmaların uzmanlaşma ve beşeri sermayesine katkısı,	0.02642	Eğitim sisteminde, bireylerin kişilik ve kabiliyetlerini geliştiren, hayat boyu öğrenme yaklaşımı çerçevesinde işgücü piyasasıyla uyumunu güçlendiren, fırsat eşitliğine dayalı, kalite odaklı dönüşüm sürdürülecektir.	1) Onuncu Kalkınma Planında, "Temel ve Mesleki Becerileri Geliştirme Programı" ve "Nitelikli İnsan Gücü İçin Çekim Merkezi Programı" başlıklarında ele alınan bu madde ile TSO bilgi ve deneyimleri çerçevesinde hızlı bir paylaşım neticesinde uzmanlaşma seviyeleri artırılabilir. 2) Dönüşüm neticesinde beşeri sermaye uzmanlaşma ile taçlandırılırsa, gelir dağılımında üretim faktörleri olan işgücü ve girişimcilik gelirleri artacak ve işgücü akışı bu alanlara kaydırılabilecek sonuçta istihdam artışı yaşanabilecektir.
9	Firmaların hammadde maliyetlerinde yapacağı düşüş,	0.02008	İhracata yönelik üretimin yanı sıra stratejik sektörlerde yerinde üretimle rekabet şartlarına uyum gösterilmesi ve ülkemizde üretimi mümkün olmayan stratejik hammadde ve girdilerin yurt dışında yatırım yapılması suretiyle uygun maliyetlerle tedarik edilmesi sağlanacaktır.	1) KOBİ ÜB dönüşümü gerçekleştiğinde, uygun toplu alım fırsatları yakalanarak gerekli alım gücü sağlanacak ve hammadde maliyetleri uygun seviyelere düşürülebilecektir. 2) Çok çeşitli üretimler gerçekleştiğinden dolayı maliyet avantajları sınırlı seviyelerde kalabilir. Ancak, tek bir firma gibi hareket eden birlik mutlaka maliyet yararlarını sınırlı olsa dahi gerçekleştirebilir.
8	Firmaların genel maliyetlerinde yapacağı düşüş,	0.01954	Yurt içi üretimde işgücü, enerji ve ulaşım gibi alanlarda üretim maliyetlerinin düşürülmesine yönelik tedbirler kamu mali dengeleri gözetilerek uygulamaya konulacaktır.	1) Verimlilik artışları genel maliyetler üzerinde ölçek ekonomisi yoluyla bir takım maliyet avantajları sağlayabilir. İhracat artışı için bu maliyet düşüşleri rekabet anlamında olumlu görünüm ortaya çıkarabilir. 2) Sistemli çalışma mutlaka genel maliyetlerin düşüşünü sağlayabilir. Stok maliyetleri, taşıma maliyetleri, kira maliyetlerinde belirli düşüşler olabilir.
11	Fiyat mekanizması ve piyasa dengesi üzerine katkısı,	0.01315		1) Tarımsal üretici birlikleri fiyat mekanizması oluşumuna katkı sağlamaktadır. Bu haliyle, KOBİ ÜB dönüşümü sağlanırsa, tam rekabet şartlarından birisi olan tam bilgiye sahip olma koşulu daha iyi sonuçlar ortaya koyabilir. 2) Piyasa dengesinin sağlanması ile küçük üreticilerin karlılığı makul seviyelerde gerçekleşebilir.



1	Ülkeler arası rekabet,	0.01723	1) Yeni bir kalkınma hamlesi için ülkemizin ihtiyaç duyduğu yapısal reformlar OVP döneminde hayata geçirilecektir. Bu kapsamda, Onuncu Kalkınma Planında yer alan öncelikli dönüşüm programları çerçevesinde hazırlanan eylem planları uygulamaya konulacaktır. Bu eylem planlarının düzenli takibiyle gerçekleşme düzeyi artırılacaktır. 2) Yüksek ve istikrarlı büyümeye yönelik temel strateji, özel sektör öncülüğünde dışa açık, rekabetçi ve yenilikçi bir üretim yapısının geliştirilmesidir.	1) Ülkeler arası rekabet günümüz sisteminde oldukça yüksek düzeylerde. Ancak KOBİ ÜB benzeri yapıların kurulması ile dış ülkelerle rekabet sağlanabilir. Çünkü ülkemizde KOBİ'ler yapısal sorunlar nedeniyle rekabet açısından tatmin edici seviyelerden uzaktır.
20	Tarımsal üretici örgütlenmesinin TSO kuruluşlarına uygulanabilirliği bakımından,	0.00607		1) Bu madde en düşük orana sahip olmasına rağmen 1-9 arası likert ölçeğinde ortalama 6,33 gibi yüksek bir olabilirlik düzeyine sahiptir. Sonuçta, TSO yapı itibarıyla revize edilmesi mümkün görünmekte ve beklenmektedir. 2) Mevzuat değişikliği TSO'nun önünde duran en büyük güçlüklerden biridir. TSO'nun tartışılmaya başlanması ile birlikte olumlu görünüm kazanan daha gelişmiş ve daha etkin bir yapı (KOBİ ÜB) Türkiye'nin önünde duran 2023 hedeflerine ulaşması bakımından büyük önem taşımaktadır.

## KAYNAKÇA

AKSU Ceren, Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre, Güney Ege Kalkınma Ajansı, 2011.

DHAKE Rajesh, RAJHANS N.R., Suppliers Delivery Performance Evaluation & Improvement Using AHP, Proceedings of the International Conference on Advanced Engineering Optimization Through Intelligent Techniques (AEOTIT), Gujarat, India, July 01-03, 2013.

KÖROĞLU Semiha, Avrupa Birliğinde ve Türkiye’de Tarımsal Örgütlenme, Tarım ve Köyşleri Bakanlığı Dış İlişkiler ve Avrupa Topluluğu Koordinasyon Dairesi Başkanlığı AT Uzmanlık Tezi, Ankara, 2003.



### İnternet Kaynakları

BÖLGESEL ÇEVRE MERKEZİ, Mevzuata Genel Bakış ve Uygulama Önerileri, ISBN 978-975-6180-35-8, Ankara, Kasım 2010, [www.rec.org.tr](http://www.rec.org.tr), (Erişim Tarihi: 18.01.2015)

EUROPEAN COMMISSION, Annual Report on European SMEs 2013/2014 – A Partial and Fragile Recovery, Final Report - July 2014, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2014/annual-report-smes-2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2014/annual-report-smes-2014_en.pdf) (Erişim Tarihi: 18.01.2015)

KALKINMA BAKANLIĞI, Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018), Ankara, 2013 <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Yaynlar/Attachments/518/Onuncu%20Kalk%C4%B1nma%20Plan%C4%B1.pdf>, (Erişim Tarihi: 20.01.2015)

KALKINMA BAKANLIĞI, Orta Vadeli Program (2015-2017) [www.kalkinma.gov.tr](http://www.kalkinma.gov.tr), (Erişim Tarihi: 24.01.2015)

ŞENSES F, KIRIM A, Türkiye'de 1980 Sonrası Ekonomik Politikalar-Sanayileşme Etkileşimi ve Sanayinin Yeniden Yapılanma Gereklere, TMMOB, Makina Mühendisleri Odası, 1989 Sanayi Kongresi Bildirileri, MMO Yayın No: 134/1 <http://arsiv.mmo.org.tr/pdf/10597.pdf>, (Erişim Tarihi: 20.01.2015)

TEZCAN Ömür, AHP Yöntemi ve Hazır Beton Tesisi Arazi Seçiminde Uygulanması, <http://www.thbb.org/Files/File/Magazine/17/m-ahp%20yontemi.pdf>, (Erişim Tarihi: 14.01.2015)

VRİES Henk de, BLİND Knut, MANGELSDORF Axel, VERHEUL Hugo, ZWAN Jappe van der, SME Access To European Standardization Enabling Small And Medium-Sized Enterprises To Achieve Greater Benefit From Standards And From Involvement In Standardization, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands, August 2009. [http://www.rsm.nl/fileadmin/default/content/home/content\\_pages/news/rsm%20news/news%20current/smeaccessreport%202009\\_0.pdf](http://www.rsm.nl/fileadmin/default/content/home/content_pages/news/rsm%20news/news%20current/smeaccessreport%202009_0.pdf), (Erişim Tarihi: 21.01.2015)

WORLD ECONOMIC FORUM, Global Risks 2015, 10th Edition, Switzerland, 2015 [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_2015\\_Report15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_2015_Report15.pdf), (Erişim Tarihi: 20.01.2015)

YIKMAZ F. Rıza, Sürdürülebilir Kalkınmanın Ölçülmesi ve Türkiye İçin Yöntem Geliştirilmesi, DPT, Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Şubat 2011. [http://sgb.aile.gov.tr/data/5434f337369dc31d48e42dc8/surdurulebilir\\_kalkinma.pdf](http://sgb.aile.gov.tr/data/5434f337369dc31d48e42dc8/surdurulebilir_kalkinma.pdf), (Erişim Tarihi: 20.01.2015)

[www.britannica.com](http://www.britannica.com), (Erişim Tarihi: 10.01.2015)

[http://unesco.org.tr/dokumanlar/duyurular/esrahatipoglu\\_sunum.pdf](http://unesco.org.tr/dokumanlar/duyurular/esrahatipoglu_sunum.pdf), (Erişim Tarihi: 10.01.2015)

<http://www.mevzuatdergisi.com/2004/11a/04.htm>, (Erişim Tarihi: 17.01.2015)

<http://icticaret.gtb.gov.tr/sikca-sorulan-sorular/sebze-ve-meyve-ticareti/uretici-orgutleri>, (Erişim Tarihi: 20.01.2015)

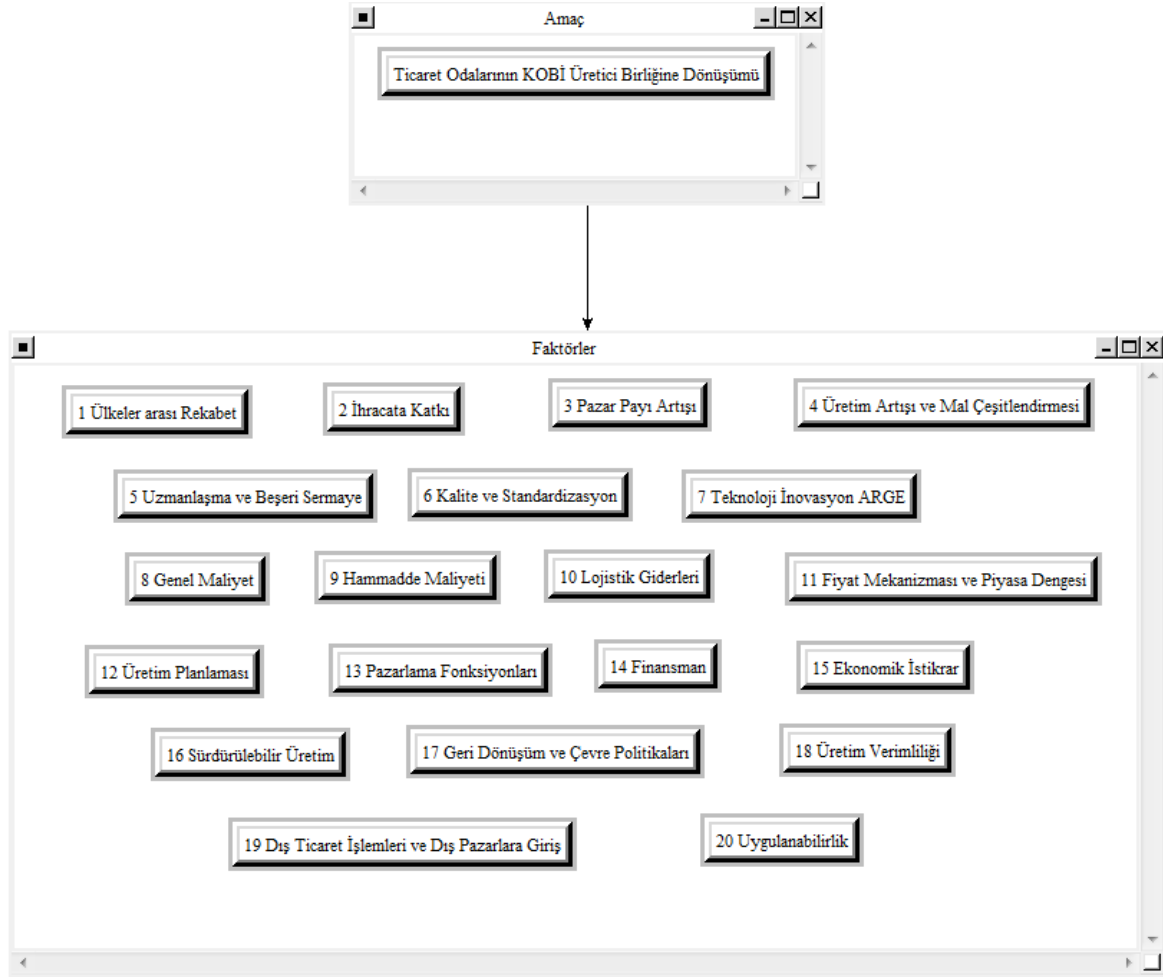
<http://makinebirlik.com/tr/sikca-sorulan-sorular/ihracatta-kumelenme-ve-orgutlenme-yollari-nelerdir>, (Erişim Tarihi: 21.01.2015)



[http://www.tuketbir.org.tr/sss\\_detay.asp?gidenID=Mw](http://www.tuketbir.org.tr/sss_detay.asp?gidenID=Mw), (Erişim Tarihi: 22.01.2015)  
<http://www.oecd.org/insights/41774515.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.01.2015)

## EKLER

### Ek-1: TSO'nun KOBİ ÜB'ne Dönüşümü: Hiyerarşik AHP Yapısı



### Ek- 2: TSO'nun KOBİ ÜB'ne Dönüşümü: Karşılaştırma Matrisi

Inconsistency	15 Ekonomi~	16 Sürdür~	17 Geri Dö~	18 Üretim ~	19 Dış Tic~	20 Uygula~
14 Finansm~	↑ 1.4574	↑ 1.8909	↓ 1.2877	↑ 1.4898	↑ 3.2811	↓ 7.3723
15 Ekonomi~		↑ 1.2974	↓ 1.8768	↑ 1.0222	↑ 2.2513	↓ 10.744
16 Sürdür~			↓ 2.4351	↓ 1.2692	↑ 1.7351	↓ 13.940
17 Geri Dö~				↑ 1.9185	↑ 4.2253	↓ 5.7248
18 Üretim ~					↑ 2.2023	↓ 10.983
19 Dış Tic~						↓ 24.189





### Ek-3: Kriter Öncelikleri

Kriter	Öncelik
1 Ülkeler~	0.01723
2 İhracat~	0.06522
3 Pazar P~	0.04538
4 Üretim ~	0.02665
5 Uzmanla~	0.02642
6 Kalite ~	0.02665
7 Teknolo~	0.10224
8 Genel M~	0.01954
9 Hammadd~	0.02008
10 Lojist~	0.04449
11 Fiyat ~	0.01315
12 Üretim~	0.08681
13 Pazarl~	0.05723
14 Finans~	0.04475
15 Ekonom~	0.06522
16 Sürdür~	0.08462
17 Geri D~	0.03475
18 Üretim~	0.06667
19 Dış Ti~	0.14683
20 Uygula~	0.00607

### Ek-4: Kriterlerin Birbirleriyle Karşılaştırılması

1. 1 Ülkeler arası~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	2 İhracata Katk~
2. 1 Ülkeler arası~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	3 Pazar Payı Ar~
3. 1 Ülkeler arası~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	4 Üretim Artışı~
4. 1 Ülkeler arası~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	5 Uzmanlaşma ve~
5. 1 Ülkeler arası~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	6 Kalite ve Sta~
6. 1 Ülkeler arası~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	7 Teknoloji İno~
7. 1 Ülkeler arası~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	8 Genel Maliyet
8. 1 Ülkeler arası~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	9 Hammadde Mali~
9. 1 Ülkeler arası~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	10 Lojistik Gid~
10. 1 Ülkeler arası~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	11 Fiyat Mekani~
11. 1 Ülkeler arası~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	12 Üretim Planl~
12. 1 Ülkeler arası~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	13 Pazarlama Fo~
13. 1 Ülkeler arası~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	14 Finansman
14. 1 Ülkeler arası~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	15 Ekonomik İst~
15. 1 Ülkeler arası~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	16 Sürdürülebil~
16. 1 Ülkeler arası~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	17 Geri Dönüşüm~
17. 1 Ülkeler arası~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	18 Üretim Verim~
18. 1 Ülkeler arası~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	19 Dış Ticaret ~
19. 1 Ülkeler arası~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	20 Uygulanabili~
20. 2 İhracata Katk~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	3 Pazar Payı Ar~
21. 2 İhracata Katk~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	4 Üretim Artışı~
22. 2 İhracata Katk~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	5 Uzmanlaşma ve~
23. 2 İhracata Katk~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	6 Kalite ve Sta~
24. 2 İhracata Katk~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	7 Teknoloji İno~
25. 2 İhracata Katk~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	8 Genel Maliyet
26. 2 İhracata Katk~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	9 Hammadde Mali~