

TÜRKİYE'DE SURIYELİLERE AİT

İŞLETMELERDE HAYATTA
KALABİLİRLİK ANALİZİ

En iyi işleyen yöntem hangisidir?

- Burçin Hatipoğlu
- Eren Akkan
- Kerem Gürses
- Bengi Ertuna

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Bu rapor, Building Markets ile Boğaziçi Üniversitesi (B.Ü.) Turizm İşletmeciliği Uygulama ve Araştırma Merkezi (TUYGAR) tarafından yürütülen "Mülteci Girişimciliği Araştırmaları Mükemmellik Programı-2023" araştırma projesi kapsamında hazırlanmıştır. Rapor, Building Markets Türkiye ekibinin desteği ile aşağıdaki yazarlarca kaleme alınmıştır.



- Burçin Hatipoğlu, New South Wales Üniversitesi (UNSW), Canberra, Avustralya
- Eren Akkan, Kedge Business School, Bordeaux, Fransa
- Kerem Gürses, Ramon Llull Üniversitesi, La Salle campus, Barselona, İspanya
- Bengi Ertuna, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

Building Markets, bağışçı olarak Eylül 2018'den günümüze kadar devam eden destekleri ile bu raporu hazırlanmasını sağlayan Amerika Birleşik Devletleri Hükümeti'ne müteşekkirdir. Araştırma ekibi, bu araştırmaya görüş ve veri sağlayarak katkıda bulunan bütün işletme sahiplerine teşekkür eder.





BUILDING MARKETS HAKKINDA

Building Markets, herkesin yararına kapsayıcı ekonomileri geliştirmek suretiyle dünya genelinde eşitsizlik sorununun çözülmesine katkıda bulunmaktadır. Bu amaçla, dünya ölçeğinde istihdamın %70'ten fazlasını sağlayan küçük işletmelere yaşamlarını ve toplumlarını değiştirme olanakları sunuyoruz. Building Markets derin bilgi birikimini, kapsamlı verilerini ve küresel ağlarını kullanarak 2004 yılından bu yana ötekileştirme/marjinalleştirmeden muzdarip 27.000'in üzerinde küçük işletmeyi güçlendirmiş ve bu işletmelerde özgüven tesis etmiştir. Building Markets, ihale veya kredi yoluyla 1,4 milyar dolar kaynak oluşturarak en çok ihtiyaç duyulan yerlerde 74.000'den fazla iş yaratmış ve küçük işletmeleri sürdürülebilir sosyal etkinin ve ekonomik büyümenin lokomotifi haline getirmiştir. Building Markets hakkında daha fazla bilgi edinmek için buildingmarkets.org adresini ziyaret edebilirsiniz.



ABOUT B.Ü. TUYGAR

TUYGAR, bilimsel ve multidisipliner araştırmaları desteklemek, araştırma ve uygulama arasında köprüler kurmak ve turizm alanında araştırmacıları ve kuruluşları bir araya getirmek amacıyla 1994 yılında kurulmuş bir araştırma merkezidir. B.Ü. TUYGAR, Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgünü'nün (BMDTÖ) "Affiliate Member" üyesidir. Ayrıca BMDTÖ'nün Bilgi Ağı üyeleri arasındadır. Merkezin faaliyetleri arasında ulusal ve uluslararası karşılaştırmalı araştırmalar yapmak; sektör çalışanlarına yönelik eğitim programları geliştirmek ve sunmak; turizm ve otelcilik alanında çalıştaylar, seminerler, konferanslar düzenlemek ve ulusal ve uluslararası düzeyde danışmanlık hizmetleri vermek yer almaktadır.

KAPAK TASARIMI VE SAYFA DÜZENİ

ADDA Medya Reklam Tasarım, İstanbul, Türkiye.

FOTOĞRAFLAR

Bu raporda yer alan tüm resimler Building Markets tarafından sağlanmıştır.

RAPORA ATIF İÇİN

Hatipoglu, B., Akkan, E., Gürses, K., & Ertuna, B. (2023). *Türkiye'de Suriyelilere ait işletmelerde hayatta kalabilirlik analizi. En iyi işleyen yöntem hangisidir?* Building Markets & TUYGAR.

<https://buildingmarkets.org/reports-and-publications/>

İçindekiler

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR	01
Building Markets Hakkında	02
B.Ü. TUYGAR Hakkında	02
YÖNETİCİ ÖZETİ	05
GİRİŞ, AMAÇ VE KAPSAM	09
BAĞLAM: MAKROEKONOMİK ORTAM VE KAMU POLİTİKALARI	11
YÖNTEM	15
Örnek Veri Seti	15
Nicel Veri Analizi	18
Nitel Analiz Örnekleme ve Analiz İçin Veri Toplama Süreci	19
Nitel Veri Analizi	20
HAYATTA KALABİLİRLİK ANALİZİNİN SONUÇLARI	21
Çevresel Bir Faktör Olarak Endüstri	24
İşletme Yapısı ve İşletmeciler Özellikleri	25
Kaynaklar ve Yönetim Kapasitesi	41
İşletme Kurma ve Yönetim Önündeki Engeller ve Güçlükler	46
GİRİŞİMCİLERE ÖNERİLER VE SONUÇLAR	49
EKLER	51
Rapora Dahil Edilen İşletmelerin Listesi	51
Anket Sorularından Bir Derleme	52
Görüşme Yürütme Rehberi	53
KAYNAKÇA	55

Kısaltmalar

BT	Bilgi Teknolojileri	KAGK	Kar Amacı Gütmeyen Kuruluş
EST	Ev Sahibi Toplum	KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
CIP	Rekabetçi Sanayi Performansı Endeksi	ODKA	Orta Doğu ve Kuzey Afrika Ülkeleri
GCR	Mültecilere İlişkin Küresel Mutabakat	STK	Sivil Toplum Kuruluşu
GKAS	Geçici Koruma Altındaki Suriyeliler	UNHCR	Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği
GKS	Geçici Koruma Statüsü		

Kısaltmalar

Kutu Listesi

KUTU 1	Girişimcilerle Tanışın: Ahmad Karkas	27
KUTU 2	Girişimcilerle Tanışın: Maya Albabbili	34
KUTU 3	Girişimcilerle Tanışın: Sima Al Kanawati	35
KUTU 4	Girişimcilerle Tanışın: American Cosmetics	39
KUTU 5	Girişimcilerle Tanışın: Rasheed Hamwi	45
KUTU 6	Girişimcilerle Tanışın: Ali Ez Eddin	48

Kutu Listesi

Şekil Listesi

ŞEKİL 1	Araştırma örneklemine dahil olan KOBİ'lerin konumları (şehirlere göre)	16
ŞEKİL 2	Büyükliklerine göre (Tam Zamanlı Çalışan Sayısı, %) KOBİ'lerin dağılımı	16
ŞEKİL 3	Her yıl faaliyete geçen KOBİ sayısı	17
ŞEKİL 4	Sektörlere göre KOBİ sayısı	24
ŞEKİL 5	Sektörlere göre kadınlara ait KOBİ sayısı	32
ŞEKİL 6	İhracat durumuna göre KOBİ'lerin hayatta kalma olasılığı	36
ŞEKİL 7	Konuşulan dil sayısına göre KOBİ'lerin hayatta kalma olasılığı	41
ŞEKİL 8	Pazarlama stratejisi sayısına göre KOBİ'lerin hayatta kalma olasılığı	42
ŞEKİL 9	Banka hesabı bulunma durumuna göre KOBİ'lerin hayatta kalma olasılığı	44
ŞEKİL 10	KOBİ'lerce dile getirilen en ciddi güçlükler (%)	46

Şekil Listesi

YÖNETİCİ

ÖZETİ

1

Bu rapor, Building Markets ve B.Ü. TUYGAR tarafından yürütülen “Mülteci Girişimciliği Araştırmaları Mükemmellik Programı-2023” araştırma projesi kapsamında hazırlanmıştır. Bu raporun temel amacı Türkiye’de bulunan Suriyelilere ait KOBİ’leri (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) incelemek, başarı ve başarısızlık faktörlerini ortaya koymak ve gelecekteki yatırımcılara yönelik öneriler geliştirmektir. Raporda karma bir araştırma yöntemine yer verilmiştir. Bu çerçevede masa başı araştırması yapılmış, Mayıs-Temmuz 2023 ayları arasında Suriyeli işletme sahipleri ile mülakatlar yapılmış ve Building Markets tarafından 2017-2023 döneminde doğrulanmış 1.158 KOBİ’den toplanan veriler ışığında bir hayatta kalabilirlik analizi yürütülmüştür. Araştırma kapsamına Suriyeli nüfusunun yoğun olduğu 8 il (Gaziantep, İstanbul, Mersin, Hatay, Şanlıurfa, Adana, İzmir ve Ankara) dahil edilmiştir.

2

Bu raporda Building Markets tarafından 2017 - 2023 yılları arasında yürütülen KOBİ anketlerinden elde edilen mevcut veri seti kullanılmıştır. Bu veri setinde en az bir Suriyeli bireye ait 1.158 KOBİ’den toplanan yanıtlar yer almaktadır. Araştırmada işletme ve sahiplerin demografik yapısı, yönetim stratejileri, engeller, güçlükler ve planlar gibi farklı boyutlar kapsamlı biçimde ele alınmıştır. Raporda, bu veri seti analizinin yanısıra işletme sahipleri (başarılı işletme sahipleri ve işletmesini kapatmış girişimciler) ile görüşmeler ve göçmen girişimciliğine ilişkin masa başı araştırması gibi farklı araştırma yöntemlerine yer verilmiştir.

3

Demografik analiz sonuçları, Suriyeliler arasında girişimcilik çabalarının 2011 - 2019 döneminde yavaş seyreden bir ivmelenme sergilediğini ve bu ivmenin bu dönem sonrasında gerilediğini ortaya koymaktadır. Geçici koruma altında olup kendi hesabına çalışmak isteyen Suriyelilerin sayısındaki artış, işgücü piyasalarında mevcut işlerden tatmin olmadıklarını ve girişimcilik eğiliminde olduklarını göstermektedir. Öte yandan, yeni açılan işletme sayısında 2020 sonrasında görülen düşüşün nedeni, pandeminin Suriyeli nüfusun yerel nüfusa nazaran daha derinden etkilemesi ve faaliyet gösterdikleri sektörler ve endüstrilerdeki tedarik zincirinin sektöre uğraması olabilir. Araştırma kapsamındaki KOBİ’lerin %80’i mikro ölçeklidir. Bu işletmelerde çalışan sayısı 10’dan azdır ve bu işletmeler büyük ölçüde hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Hizmet sektörü içerisinde en yaygın yürütülen faaliyetler toptan ve perakende ticaret, gıda ve konaklama hizmetleri ve profesyonel bilimsel ve teknik faaliyetlerdir. KOBİ’lerin %65’ten fazlası aile işletmesidir ve çalışanlar da genellikle aile üyeleri veya tanıdıklarıdır.

4

Hayatta kalabilirlik analizinde KOBİ sahibinin konuştuğu dil sayısının, KOBİ'nin ihracat yapma durumunun, kullanılan pazarlama stratejilerinin ve KOBİ'nin banka hesabının olmasının işletmenin hayatta kalması üzerinde anlamlı ve olumlu bir rolünün olduğu, iş planının bulunmasının veya yerel çalışan sayısının ise anlamlı bir etki doğurmadığı görülmüştür. "İşletmenin hayatta kalabilmesi, bir işletmenin faaliyetlerine başladıktan itibaren (kapanmadan) faaliyetlerini belirli bir süre sürdürebilme olasılığıdır". Çalışma kapsamına dahil olan 1.158 KOBİ'den 115'i herhangi bir nedenle kapanmıştır. Yeni girişimlerin %50'sinin ilk 3 yıl içerisinde başarısız olma ihtimali bulunduğu (Morris vd., 2015) göz önünde tutulduğunda, bu çalışma kapsamında bulunan %10'luk kapanma oranı, bu başarısızlık oranının görece düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Görüşülen tüm KOBİ'ler, ilk 3 yıl gelir-gider dengesini kurup kurmayacaklarını ve faaliyetlerine devam edip edemeyeceklerini kestiremedikleri için en zor dönemin bu ilk 3 yıl olduğunu kaydetmişlerdir. Sonuçlar, KOBİ'lerin faaliyetlerini uluslararası boyuta taşımalarının ne denli önemli olduğunu göstermektedir; zira KOBİ'ler, Türkiye'deki ulusal tedarik zincirlerine entegre olma, özellikle tedarikçilerden mal alma ve müşteri edinme konusunda güçlük yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Yerel dili ve ayrıca başka dilleri bilmek, GKAS'ın yerel kurumlar ve farklı paydaşlar ile etkileşimini artırmakta, işlerini uluslararası ölçüğe taşıırken yeni olanaklar yaratmalarını sağlamaktadır.

5

KOBİ'ler ekonomik refahlarını, işletmelerinin hayatta kalma durumunu, ve ortakların entegrasyonlarını ciddi biçimde etkileyen birtakım kendine özgü engellerle karşılaşmaktadırlar. KOBİ'lerin kaygıları arasında yerel piyasanın rekabetçi olması, kanun ve yönetmelikler, vergiler, bankacılık sistemine erişim, ekonomik istikrarsızlık ve işletme giderlerinin artması bu engellerden bazıları olarak sayılabilir. Geçici koruma altındaki Suriyeliler, Türkiye'de uzun süredir geçici koruma altında yaşamalarına ve işletme sahibi olmalarına karşın banka hesabı açtırma konusunda zorluk çekmektedirler. Bu zorluklar ise mali kurumlardan resmi kredi almalarını imkansızlaştırmaktadır. Tahsilatlarının yerli kuruluşların aksine uzun vadeli çek yerine nakit veya havale işlemleri ile sınırlı olması, GKAS'ın yerel tedarik zincirlerine entegrasyonunu kısıtlamaktadır. Benzer şekilde, kredi alamadıkları için makine ve kapasite geliştirme yatırımları yapamamaktadırlar. Karşılaşılan zorluklar KOBİ'lerin rekabet güçlerini riske atmaktadır.

6

Bu güçlüklerle karşın, Türkiye'deki rekabetçi iş ortamı KOBİ'ler için bir dizi fırsat da yaratmıştır. Rekabet KOBİ'leri yenilikçi olmaya ve kendilerini rakiplerinden farklı kılan yolları aramaya itmektedir. Etnik piyasaların doygunluğa ulaşması, piyasalarını çeşitlendirmeyen bütün Suriyeli işletmeler için risk teşkil etmektedir. KOBİ'ler bu sarmaldan sıyrılabilme adına ürün ve hizmet kalitelerini artırma, rekabet avantajı elde etmek adına ise yeni ürün ve stratejiler geliştirme yoluna gitmişlerdir. Yerel piyasalara girmeden önce piyasa araştırması ve müşteri denemeleri yapmak suretiyle ürünlerini özelleştirmeyi öğrenmişlerdir. Ayrıca, Türkiye'de işletme kurmak, ODKA (Orta Doğu ve Kuzey Afrika) ülkeleri dışında yeni ihracat pazarlarının kapılarını aralamıştır.

Suriyeli kadınların işçi ve girişimci olarak Türk ekonomisine katılımı son derece sınırlıdır. Çalışmamız kapsamındaki örneklem içerisinde yer alan toplam iş gücünün sadece %14'ü kadınlardan oluşmaktadır. Buna göre, Suriyelilere ait KOBİ'lerde erkek personel tercih edilmektedir. Bunun dışında, örnekleme dahil olan KOBİ'lerin yalnızca %6'sının ortaklık yapısında kadınlar bulunmaktadır. Ancak, pek çok kadın artık ailesinin geçimini üstlenmek durumunda kaldığı için bu sayılar, Suriyeli kadınların Türkiye'ye göçmeden önceki ekonomiye katılma oranlarından yüksektir. Kadınlar toptan ve perakende piyasası ve eğitim gibi girmesi kolay ve geleneksel sektörlerin yanısıra imalatta ve mesleki ve teknik hizmetlerde de yer almaktadırlar. Kayda değer bir husus olarak, kadınların dahil olduğu işletmelerin %40'tan fazlasının ihracat faaliyetlerinin bulunduğu belirtilmelidir. Kadınlar, bu potansiyellerine karşın çifte ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar ve girişimci desteklerinde en ihmal edilen grupturlar.

Araştırmamızın sonuçları doğrultusunda, Türkiye'de KOBİ kuracak işletmecilere yönelik önerilerimiz aşağıdaki gibidir:

Seçtiğiniz sektörde çalışarak deneyim kazanınız, bildiğiniz ve eğitimi aldığınız sektöre yatırım yapınız.

- a Araştırmamız, ilk elden deneyim edinmenin girişimcilere bilinçli yatırım yapma, olası güçlüklerle hazırlıklı olma ve stratejilerini etkin biçimde adapte etme konusunda yardımcı olduğunu ortaya koymaktadır.

- b Yetkin bir muhasebeciniz ve avukatınız olmalıdır. Bulgular, Türkiye'nin düzenleyici çerçevesi içerisinde yolunu bulabilmek ve bunun getirdiği mali karmaşanın üstesinden gelebilmek için uzman desteğine başvurmanın gerekli olduğunu, bu sayede zaman ve para tasarrufunun da sağlanacağını göstermektedir.

- c Aynı sektörde deneyimli olup değerli fikirler sağlayabilecek, ürün ve hizmetlerinizi Türkiye bağlamına uygun şekilde yerleştirmenizi ve yeni güçlüklerin üstesinden gelmenizi sağlayabilecek yerel ortaklıklar kurunuz.

- d Yerel dili iyi öğreniniz, dil becerilerinizi çeşitlendirerek Arapça ve Türkçe dışında küresel pazarlara açılmak için gerekli olabilecek üçüncü bir dil öğreniniz.

- e İlk büyüme aşamasını avantaja çevirmek için çok yönlü pazarlama yaklaşımları kullanarak itibarınızı geliştiriniz. Ağızdan ağza reklam, doğrudan satış aramaları ve sosyal medya kanalları marka görünürlüğünü artırmakta, işletmeyi kaliteli ürün ve hizmetlerle özdeşleştirmektedir.

- f** İşletmelerin asıl büyümesi uluslararası boyutta olacağı için, büyüme, müşteri portföyünün ve ulaşılan coğrafyaların çeşitlendirilmesi sayesinde mümkün olacaktır. Müşteri tabanının Türkiye'deki veya ODKA ülkelerindeki Arap nüfus gibi tek bir pazarla sınırlı tutulması, kriz zamanlarında batma riskini artırmaktadır. Satış temsilcileri çalıştırınız ve yerel ve ulusal ticaret fuarlarına katılınız. Bu fuarlar iletişim ağınıza genişletmenizi ve küresel pazarların temsilcileriyle bir araya gelmenizi sağlayacaktır. Kalite belgelerine ve ihracat düzenlemelerine uygun hareket etmek, uluslararası pazarlarda meşruiyet tesis etmek için çok önemlidir. Ülkeye özgü uyum gerekliliklerini yerine getiriniz, uluslararası pazarlarda güvenilirliğinizi gösterecek ilgili sertifikaları alınız.
- g** Kurumlar, ticaret odaları, yerel Arap ağları ile ve Building Markets gibi kuruluşlarla etkileşim halinde olunuz. Özellikle iş planlaması alanında olmak üzere beceri geliştirme, gelecekte büyümenizi yönetmenizi sağlayacak sosyal becerilerini artırma konusunda proaktif bir yaklaşım benimseyiniz.

Araştırmamızın bazı kısıtlılıkları bulunmaktadır. Örneklem grubumuz Building Markets anketini doldurmayı kabul eden KOBİ'lerle sınırlı olduğu için, veri setinde bir düzeye kadar gönüllülük sapması (yanlılığı) söz konusu olabilir. Önceki çalışmalarda bu büyüklükte ampirik veri bulunmadığı ve KOBİ'lerin coğrafi dağılımları göz önünde bulundurulduğunda, bu olası örneklem sapması göz ardı edilebilir. Nitel görüşmelerde de gönüllülük sapması söz konusu olabilir. Nitel analizin hassasiyet düzeyini artırmak adına bulgular, nicel analiz sonuçları ve aynı bağlamda gerçekleştirilen başka araştırmalar ile karşılaştırılmıştır. Ayrıca, mülakatlar, başarılı ve başarısız işletmelerin katılımını sağlayacak biçimde yapılandırılmıştır.

1

GİRİŞ, AMAÇ VE KAPSAM

Zorunlu göç, ülkeleri, uluslararası kurumları ve bireyleri zorlamaya devam etmektedir.

Ülkelerinden ayrılan insanların refahı modern toplumlar için bir kaygı konusu haline gelmiştir ve bu insanların ev sahibi topluluklarca kapsayıcı bir biçimde benimsenmesini ve ev sahibi toplumlarla uyum içinde olmalarını sağlayacak net bir yol haritası mevcut değildir. Yerinden edilen insanlara sağlanan insani yardımların yanı sıra bu insanların ekonomik ve sosyal entegrasyonunun sağlanması, uluslararası kuruluşların ve ülkelerin temel hedeflerinden biridir. Girişimciliğin ve kendi hesabına çalışmanın her şeye yeniden başlama ve hayatını yeniden kurma yollarından biri olabileceği hususu pek çok kişi tarafından önerilmektedir (Heilbrunn & Iannone, 2020; OECD/Avrupa Komisyonu, 2021; Sinkovics & Reuber, 2021). Mültecilere ilişkin Küresel Mutabakatta ifade edildiği üzere kendi hesabına çalışma, ev sahibi toplumlar üzerindeki baskıları azaltabilir ve bireylerin kendine yeter hale gelmelerini sağlayabilir (UNHCR, 2018).

Bu raporun temel amacı Suriyelilere ait işletmelerin başarı ve başarısızlık faktörlerini ortaya koymak ve gelecekteki yatırımcılara yönelik öneriler geliştirmektir. Rapor, literatürde veriye dayalı, karma yöntemler kullanılarak gerçekleştirilen araştırmalar alanındaki boşluğu doldurmaktadır. Mültecilere ilişkin Küresel Mutabakatta mültecilerin entegrasyonunu ve refahını geliştirmek için çok paydaşlı bir yaklaşım önerilmektedir. Bu araştırma da kar amacı gütmeyen bir kuruluş (KGK) ile üniversite arasındaki işbirliğine bir örnektir. Araştırmanın sonuçları ve önerileri Geçici Koruma Altındaki Suriyeliler (GKAS), yerel ev sahibi toplum, politika yapıcılar, STK'lar ve diğer araştırma çalışmaları için ilgi konusudur.

Bu raporun temel amacı Suriyelilere ait işletmelerin başarı ve başarısızlık faktörlerini ortaya koymak ve gelecekteki yatırımcılara yönelik öneriler geliştirmektir.

Farklı ülkelere mensup yerinden edilmiş kişilerin ev sahibi ülkedeki girişimcilik deneyimleri (örn. kurumsal sistemle etkileşimleri) benzer özellikler gösterebilir (Rottmann, 2020). Ancak, bu insanlar iş kurma ve işletmelerini yönetme konusunda ev sahibi ülkeye geldikleri zaman ve koşullarile birlikte ev sahibi ülke ile kendi ülkeleri arasındaki yasal ve kültürel farklılıklara bağlı olarak farklı güçlükler yaşayabilmektedirler. Türkiye son yıllarda, farklı göçmen gruplarını (Iraklı, Afgan ve Ukraynalı vb) kabul etmiş olmakla birlikte, bu grupların sayıları arasında ciddi farklılıklar vardır. Zira bu gruplara ait göçmen sayıları 3,3 milyonu bulan Suriyelilerden çok daha aşağıdadır. Dolayısıyla, raporda bu faktörler göz önünde bulundurularak Building Markets'in Türkiye veri tabanında yer alan işletmelerden yalnızca Suriyelilere ait resmi işletmelere odaklanılmaktadır.

BAĞLAM: MAKROEKONOMİK ORTAM VE KAMU POLİTİKALARI

Suriye’de 2011 yılında başlayan iç savaştan kaçan insanların gelişi, geçiş ve zorluk dönemi yaşanan bir ekonomik ortama denk gelmiştir.



Her ne kadar Türkiye ekonomisi yüksek büyüme hızları sonucunda yüksek-orta gelir kategorisine yükselmiş ise de, ekonominin uluslararası çevrelerde bir zamanlar başka gelişmekte olan ülkelere örnek gösterilen performansı 2011 yılından sonra durgunluk göstermeye başlamıştır (Dünya Bankası, 2014). Ayrıca, ekonomik performans farklı ekonomik ve sosyal kalkınma boyutlarında dengesizlikler ve çelişkiler sergilemiştir. Sözcüleri, ekonomi bir yanda yüksek büyüme hızlarına erişirken diğer yanda yeterli düzeyde üretken istihdam yaratma konusunda başarılı olamamıştır.

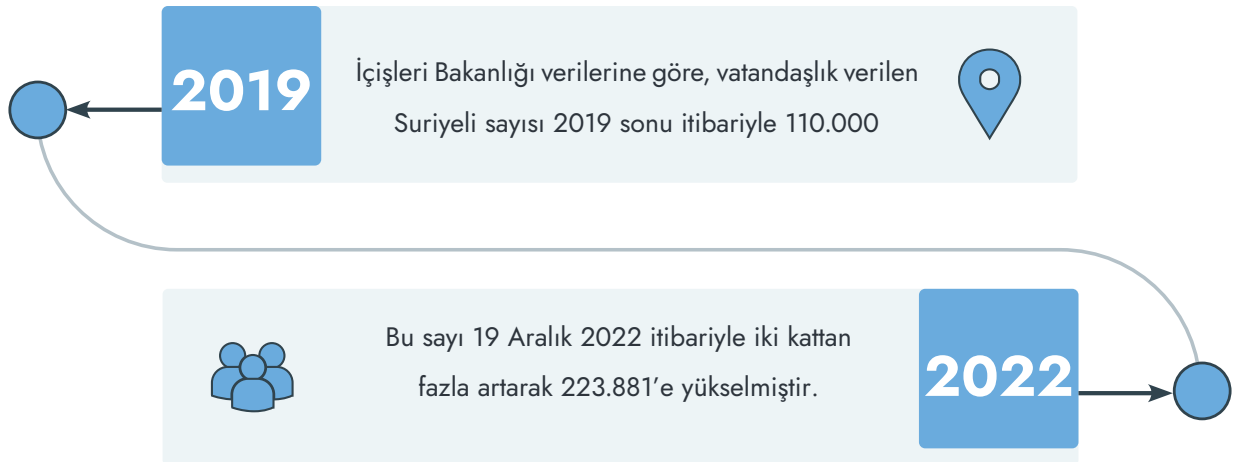
“

Ekonomi politikası genel itibarla işletmeleri destekler ve piyasa yönelimli bir görünüm arz etmektedir. Ancak, korumacı politikalar da varlığını sürdürmektedir (OECD, 2022).

Hukukun üstünlüğü, düzenlemelerin keyfi uygulanması, kamu sektöründe yönetim gibi konularda kaygılar halen sürmektedir. Ekonomi politikası genel itibarla işletmeleri destekler ve piyasa yönelimli bir görünüm arz etmektedir. Ancak, korumacı politikalar da varlığını sürdürmektedir (OECD, 2022). Ülkede 2010 - 2019 yılları arasında girişimcilik ekosisteminde gelişmeler (örneğin, start-up hızlandırma programlarının sayısında artış) olmakla birlikte yeni iş kurmak için finansmana erişim (girişim sermayesinin bulunabilirliği ve düşük piyasa değeri puanları) hala bir engel olarak varlığını sürdürmektedir (Dünya Ekonomik Forumu, 2019). Dolayısı ile, Suriyelilerin aileleri için geçim kaynağı yaratmayı amaçlayan girişimciler olarak karşı karşıya kaldıkları ekonomik ortam hem fırsatlar hem güçlükler içermekteydi.

Ülkede 2018 yılında yaşanan ekonomik kriz, COVID-19 pandemisi, döviz krizi, enflasyonun 2021 sonrası ciddi tırmanışa geçmesi, 2023 Şubatında meydana gelen depremler ve bunların beraberinde gelen işsizlik, Türkiye’de GKAS dahil en savunmasız grupların yaşadıkları güçlükleri ve sorunları daha da ağırlaştırmıştır. Ekonomik sorunların artması kamuoyunda göçmen karşıtı hissiyatın da artmasına katkıda bulunmuştur (Karasapan, 2021).

13 Temmuz 2023 itibariyle 3,33 milyon Suriyeliye ev sahipliği yapmakta olan Türkiye, dünya genelinde en fazla mülteci bulunduran ülke konumundadır (Mülteciler Derneği, 2023). Suriyeliler yasal olarak Geçici Koruma Yönetmeliği çerçevesinde geçici koruma statüsüne (GKS) sahiptir. Suriyeliler arasından bir kısmı Türk vatandaşlığı almıştır. İçişleri Bakanlığı verilerine göre, vatandaşlık verilen Suriyeli sayısı 2019 sonu itibariyle 110.000 iken 19 Aralık 2022 itibariyle iki kattan fazla artarak 223.881’e yükselmiştir.





**2021-2022 eğitim-
öğretim yılında Türk
üniversitelerinde eğitim
gören Suriyeli sayısı
48.192 olmuştur**

Türk Hükümeti sosyal uyum ve barış içinde bir arada yaşama hedefi çerçevesinde Suriyeli çocukların eğitimine öncelik vermiştir (Erdoğan, 2019). Türkiye, eğitim kapasitesindeki güçlüklerle karşın 8 Haziran 2022 itibarıyla okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise seviyesinde 938.138 çocuğa eğitim imkanı sağlayarak önemli bir başarıya imza atmıştır (Mülteciler Derneği, 2023). Türkiye ayrıca lise eğitimini tamamlayan veya Suriye'den gelmeden önce yüksek öğrenime devam etmekte olan Suriyeli öğrencilere devlet ve üniversitelerinde yüksek öğrenim olanağı sunmuştur. 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Türk üniversitelerinde eğitim gören Suriyeli sayısı 48.192 olmuştur (Mülteciler Derneği, 2023).

İşsizlik ülke genelinde bir sorun olduğu için, GKAS'ın işgücü piyasası üzerinde yol açtığı güçlükler kamu politika ve müdahalelerine konu başka bir alandır. GKAS yerel halkın işlerini kaybetmelerine neden olabilecek ucuz işgücü kaynağı olarak görülmektedir. Kayıt dışı sektörde çalışan Suriyeli işçi sayılarının artmasıyla birlikte, Hükümet 2016 yılında GKAS'a çalışma hakkı getirmiştir. Mart 2019 itibariyle 31.185 Suriyeliye çalışma izni verilmiştir (Mülteciler Derneği, 2023). Geçici koruma altındaki Suriyeli sayısı dikkate alındığında bu sayı göreceli düşük olup, çoğunun kayıt dışı çalıştığını göstermektedir.

Türk Ticaret Kanununa göre Suriyeliler Türkiye'de işletme kurabilmekte ve işletme sahipleri çalışma izni için başvurabilmektedirler.

Girişimcilik GKAS'ın entegrasyonuna yönelik araçlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Türk Ticaret Kanununa göre Suriyeliler Türkiye'de işletme kurabilmekte ve işletme sahipleri çalışma izni için başvurabilmektedirler. Yasal sisteminin kayıtlı girişimciliği teşvik etmesi sonucunda yıllar içerisinde Suriyelilere ait işletme sayısında sürekli bir artış meydana gelmiş, bu sayı 2018'de tepe noktasına ulaşmıştır. 2019 itibariyle ortakları arasında en az bir Suriyeli bulunan işletme sayısı 15.159'dur (Mülteciler Derneği, 2023). Suriyelilere ait işletmelerin çoğu mikro ve küçük ölçeklidir ve faaliyet gösterdikleri ana sektörler toptancılık, gayrimenkul ve inşaatır (Erdoğan, 2019).

Mart 2019 itibariyle
çalışma izni verilen Suriyeli

31.185



2019 itibariyle ortakları arasında en az bir
Suriyeli bulunan işletme sayısı 15.159'dur

YÖNTEM

Raporda üç aşamalı bir araştırma tasarımı uygulanmıştır.

İlk olarak, göçmen işletmeleriyle ilgili temel konuları anlamak, bir bağlam ve teorik arka plan oluşturmak amacıyla masa başı araştırması yürütülmüştür. Masa başı araştırması, nicel analiz ve yarı yapılandırılmış görüşmelerden oluşan karma bir yaklaşım benimsenmiş ve bu sayede Suriyelilere ait işletmelerin hayatta kalmasına ilişkin kapsamlı ve sağlıklı değerlendirmeler elde edilmiştir. Rapor gücünü, büyük ölçekli bir anketin bilimsel yöntemlerle analiz edilmesi ile birlikte başarılı işletmelerin derinlemesine analiz edilmesinden almaktadır.

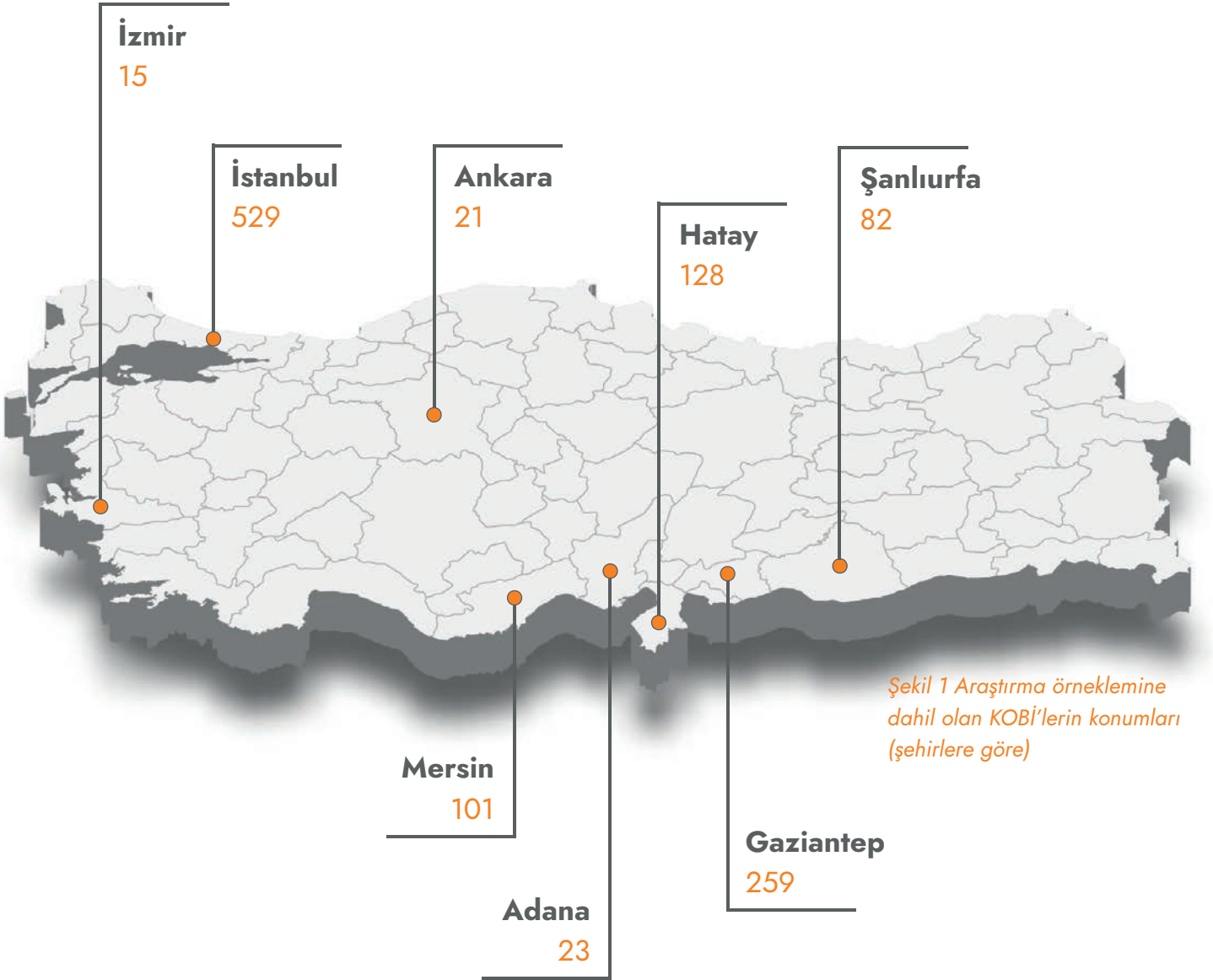
Örnek Veri Seti

Araştırmacılar, Building Markets tarafından sağlanan veri seti üzerinde çalışmışlardır. Veri setinde yer alan her KOBİ'nin sahibi veya ortaklarından en az biri Suriyelidir. KOBİ'ler ile 2017-2023 yılları arasında Building Markets saha görevlileri tarafından bir doğrulama anketi kullanılarak mülakat yapılmıştır. Ankette yer alan 150 soruyu temsilen derlenen bazı sorular Ek B'de yer almaktadır.

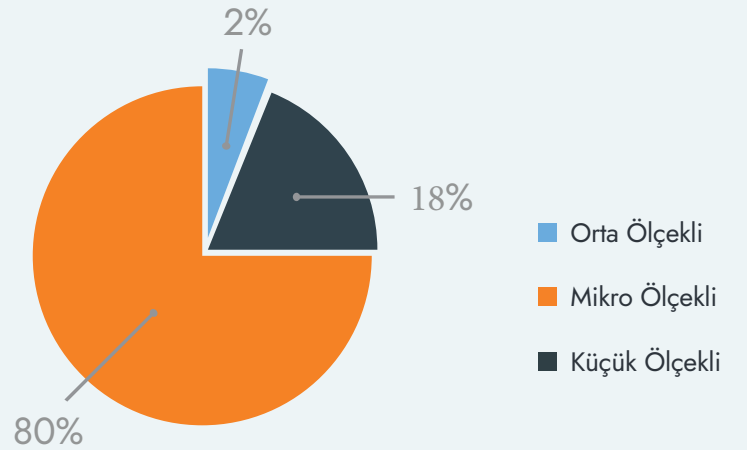
İlk veri setinde Suriyelilere ait 1,700 işletme hakkında bilgi bulunmakta idi. Bunlardan bir kısmı ile Building Markets tarafından birden fazla anket ve doğrulama yapılmıştır. Araştırmanın odak noktası Suriye'de savaşın başlamasından sonra kurulan şirketler olduğu için, 2011 yılında savaş öncesinde açılan şirketler kapsama dahil edilmemiştir.

Ayrıca, faaliyetlerinin başlangıcına dair bilgi bulunmayan şirketler de kapsama alınmamıştır. KOBİ'lerin hayatta kalmasını etkileyen belirli faktörlerle ilgilendiğimiz için (ayrıntı için bkz. sonraki bölüm), bu değişkenlere ilişkin veri bulunmayan 425 şirket de analizlere dahil edilmemiştir. Sonuç olarak, elde verileri hayatta kalabilirlik analizleri yapılmasına imkan veren **1.158** işletme kalmıştır. Bu işletmelerin kapanma tarihlerinin dağılımı aşağıdaki gibidir:

N:25	Resmi kapanma tarihini bildiğimiz işletme sayısı
N:59	Kapandığını bildiğimiz, fakat kesin kapanma tarihini bilmediğimiz işletme sayısı (bu işletmeler resmi kayıtlara göre açık ve faal görünmektedir)
N:31	Kapandığını bildiğimiz ama kesin kapanma tarihinden emin olamadığımız şahıs işletmesi sayısı
N:1.043	Faal olduğu bilinen işletme sayısı
N:1.158	Analize dahil edilen toplam işletme sayısı: (115+1.043)

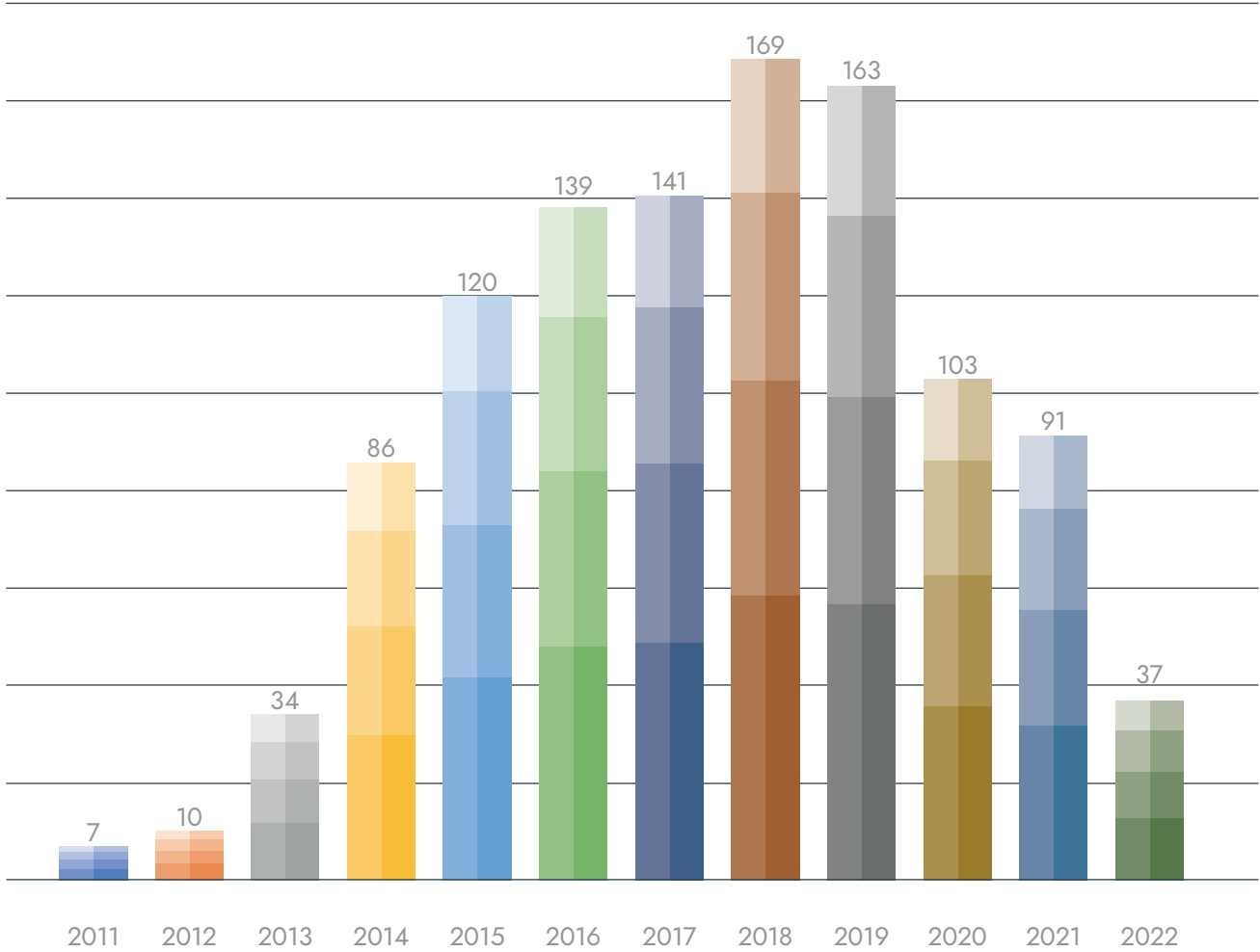


Verilerimizin çoğu Suriyeli nüfusunun en yüksek olduğu iki şehir olan İstanbul ve Gaziantep'te (Mülteciler Derneği, 2023) bulunan KOBİ'lerden toplanmıştır. KOBİ'lerin çoğu (%80) mikro ölçeklidir, yani çalışan sayısı 10'dan azdır (Şekil 2). KOBİ'lerin %18'i küçük ölçekli (10-49 personel) ve yalnızca %2'si orta ölçeklidir (49-249 personel).



Şekil 2 Büyüklüklerine göre (Tam Zamanlı Çalışan Sayısı, %) KOBİ'lerin dağılımı

Şekil 3'te görüldüğü üzere, 2011-2019 döneminde Suriyeliler tarafından yeni kurulan KOBİ sayısında genel bir artış söz konusudur. 2019 sonrası bu rakamlardaki değişim çarpıcıdır. COVID-19 yeni girişimleri etkilemiş gibi görünmektedir. İlk bakışta bu küresel eğilimlerle paralel gibi görünse de, dünya genelinde limited şirket kurulma hızı pandeminin başlarında sadece kısa bir süre için düşmekle birlikte birkaç ay içerisinde önceki düzeyine ulaşmıştır (Dünya Bankası Blogları, 2022). Öte yandan, Suriyeliler tarafından yeni kurulan KOBİ sayısındaki sert düşüş 2020 ve 2021'de devam etmiştir. Verilerimiz genel eğilimlerden ciddi bir farklılaşma göstermekle birlikte, bunun nedenlerini net biçimde ortaya koymak kolay değildir. Bu bulgunun nedeni, yeni KOBİ'lere ulaşılabilir veri toplamanın zorluklarına bağlı olabilir.



Şekil 3 Her yıl faaliyete geçen KOBİ sayısı

● Nicel Veri Analizi

İşletmenin hayatta kalmasını bir işletmenin faaliyetlerine başlamasından itibaren faaliyetlerini belirli bir süre sürdürebilme (kapanmanın aksine) olasılığı (Kalleberg & Leicht, 1991) olarak tanımlıyoruz. Bu olasılığı artıran veya azaltan faktörlerle ilgilendiğimiz için, konuyla ilgili hangi faktörlerin önemli bir etki doğurduğunu anlamak amacıyla bir hayatta kalabilirlik analizi yürüttük. Bunun için altı faktör üzerine yoğunlaştık:

i	şirketin ihracat yapıp yapmadığı	ii	yerel personel sayısı
iii	işletme sahibinin konuştuğu dil sayısı	iv	kullanılan pazarlama stratejisi sayısı
v	şirketin iş planı olup olmadığı	vi	şirketin banka hesabı olup olmadığı

Firmalardan yalnızca bazılarının kesin kapanma tarihleri biliniyordu. Tam kapanma tarihi bilinmeyen (bunların sadece kapalı oldukları zaman dilimi biliniyordu) ve faaliyete geçme tarihi belli olmayan bazı şirketler vardı. Ayrıca, veri setimizde yer alan pek çok işletme veri toplama esnasında faal idi. Bütün bu farklı durumları dikkate alan bir analiz yapabilmek için aralık-sansürlü hayatta kalma-süresi verileri için Cox orantılı tehlike modelini uyguladık (Finkelstein, 1986). Cox orantılı tehlike modeli, farklı kestirimsel değişkenler (örneğin, yukarıda değinilen altı faktör) ile “olaya kadar geçen süre” (örneğin, işletmenin faaliyete geçmesi ile faaliyetlerini sonlandırması arasındaki süre) arasındaki ilişkiyi analiz etmeye yönelik bir istatistiksel yöntemdir.

Bazı işletmelerle birden fazla anket yapıldığı için, raporumuz, işletmelerin yukarıda belirtilen beş faktörün maksimum seviyede olduğu döneme ait bulgulara dayalıdır. Şurası kaydedilmelidir ki, yürüttüğümüz analizlerde ilk anket zaman noktasının kullanılması, Cox orantılı tehlike modeline yakınsama sorunlarına yol açmaktadır.

● Nitel Analiz Örnekleme ve Analiz için Veri Toplama Süreci

Çalışmanın nitel bileşeninin amacı, derinlemesine analiz yardımıyla nicel analizi desteklemek ve Suriyelilere ait işletmelerin başarısı ve başarısızlığı konusunda derinlemesine anlayış elde etmek idi. Dolayısıyla, görüşme soruları tasarlanırken nicel analiz sonuçları dikkate alınmıştır. İşletmelerin bilgiye ulaşamaması ve finans piyasalarına erişememesi gibi kurumsal ve yapısal engelleri nasıl aştıklarını incelenmiştir. İşletmelerini kurma aşamasında hangi becerileri kullandıkları ve Türkiye’de iş yapmak için yeni iş yapma yöntemleri öğrenip öğrenmedikleri de bizim için önemli idi. Görüşmeler için 12’si demografik konularda olmak üzere 24 açık uçlu soru hazırlanmıştır. Görüşme rehberi Ek C’de yer almaktadır.

En iyi işletmeler için bir örneklem çıkarmak adına, Nicel analizin bulguları ile birlikte literatür kullanılmıştır. Seçim için ihracat durumu, endüstri, işletme sahibinin cinsiyeti, şirket büyüklüğü ve konum gibi kriterler kullanılmıştır. KOBİ’lerle temasa geçilerek çalışmanın amacı anlatılmış, görüşmeyi kabul edenler çalışmaya dahil edilmiştir. Haziran-Temmuz 2023 döneminde 21 görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu işletmelerden 16 tanesi ayakta kalmayı başarmış, 5’i ise başaramamış şirketlerdir. Ayakta kalan işletmelere ait katılımcı listesi Ek A’da yer almaktadır. Yer kısıtlılığı nedeniyle, bu 16 en iyi örneğin yalnızca 6’sını rapora koymamız mümkün olmuştur. Kimlik bilgilerini gizli tutmak adına kapalı işletmelerin listesine raporda yer verilmemiştir.

ÖRNEK SEÇME KRİTERLERİ

İHRACAT
DURUMU

ENDÜSTRİ

İŞLETME
SAHİBİNİN
CİNSİYETİ

ŞİRKET
BÜYÜKLÜĞÜ

KONUM

Yüz yüze görüşmeler KOBİ’lerin kendi işyerlerinde yapılmıştır. Araştırmacılar, işletme sahiplerini ziyaret ederek kendi ortamlarında insani etkileşimlerini etnografik bağlamda gözleme imkanı bulmuşlardır. 8 işletmeyle yapılan mülakatlarda Arapça-Türkçe tercüman bulundurulmuş, diğer görüşmeler Türkçe ve İngilizce yürütülmüştür. Katılımcılara Boğaziçi Üniversitesi Etik Kurulu onaylı bir onam formu verilmiştir. Katılımcılardan gönüllü ve bilgilendirme ışığında onamları alındıktan sonra tüm görüşmeler kaydedilmiştir. Yüz yüze görüşmeler 38 ila 90 dakika, telefonla yapılan mülakatlar ise 25 ila 35 dakika sürmüştür.

● Nitel Veri Analizi

Bütün görüşmeler ham haliyle deşifre edilerek Microsoft Word'e aktarılmış ve sonrasında gözden geçirilerek gerekli düzeltmeler yapılmıştır. En iyi işletme örneklerinin analiz edilmesinde ve bu rapor için en iyi örneklerin özetinin yazılmasında bu deşifreler kullanılmıştır.

Araştırmacılar, içeriği derinlemesine anlamak için bu verileri ayrıntılı biçimde incelemiş ve spesifik kavram ve temaları (örn. kararlılık ve topluluk yönelimi) temsil eden veri bölümlerine farklı kodlar atamışlardır. Bu süreçte, eldeki verilerden ortaya yeni temalar çıktığında tümevarımsal kodlama, mevcut literatürde yer alan tanımlanmış kategorilerden temalar ortaya çıktığında ise tümdengelimsel kodlama uygulanmıştır. Benzer kodlar gruplandırılarak temalar oluşturulmuştur (Gioia vd., 2013). Araştırmacılar, sürekli karşılaştırma ve veri doğrulama yoluyla temaları tartışmış ve gözden geçirmişlerdir. Araştırmacılar son olarak belirlenen temaları araştırma hedefleri doğrultusunda kavramsallaştırarak ortaya verilerin sentezlendiği ve anlamlı sonuçların çıkarıldığı bir söylem koymuşlardır.



HAYATTA KALABİLİRLİK ANALİZİNİN SONUÇLARI

Çalışmanın temel amacı Suriyelilere ait işletmelerin başarısına ve başarısızlığına katkıda bulunan kilit faktörleri ortaya çıkarmak ve gelecekteki yatırımcılar için öneriler geliştirmek idi. Bu amaç çerçevesinde masa başı araştırması, nicel analiz ve işletme sahipleriyle yarı yapılandırılmış görüşmelerden oluşan karma bir yöntem kullanılmıştır.

Hayatta kalabilirlik analizinin sonuçları, aşağıdaki faktörlerin işletmelerin ayakta kalması (işletmenin kapanmasına kadar geçecek süre olasılığının azaltılması) üzerinde önemli ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir:

- İşletme sahibinin konuştuğu dil sayısı
- İşletmede kullanılan pazarlama stratejilerinin sayısı
- İhracat yapma (yapmamayla karşılaştırıldığında)
- İşletmenin banka hesabının olması (olmamasıyla karşılaştırıldığında)

Ayrıca, aşağıdaki faktörlerin işletmenin hayatta kalması üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir:

- İşletmenin iş planının olması (olmamasıyla karşılaştırıldığında)
- Yerel çalışan sayısı

Genel olarak, hayatta kalabilirlik analizi ve nitel analiz ihracatın önemli olduğunu göstermektedir; Suriyeli işletmeler tedarikçi ve müşteri bulma anlamında Türkiye’de yerel tedarik zincirlerine girmenin genelde zor olduğunu ifade etmişlerdir. Yerel pazara girmenin önündeki engeller nedeniyle alternatif olarak Suriyeliler için kendi ülkelerindeki pazarlardan gelen bağlantıları kullanarak ihracat yapmak makul bir seçenektir. Bu bağlantılar genellikle işletme sahiplerinin Suriye’deki eski ortakları, aile üyeleri veya arkadaşlarıdır. Şurası önemlidir ki bunlar çoğunlukla eski bağlantılardır: örnekteki işletme sahipleri, deneyim paylaşmak veya sorunlarını çözmek için başta İstanbul’dakiler olmak üzere başka Suriyeli işletmelerle herhangi bir ağ iletişimlerinin olmadığını ifade etmişlerdir.

Yerel dili iyi bilmemek, Suriyeli işletmeciler üzerinde farklı açılardan önemli etkiler doğurabilmektedir. Dil engeli etkili iletişimi engellemekte, ağ kurma ve müşterilerle etkileşimikısıtlamaktadır. Ayrıca, dil engeli nedeniyle yasal sistem içerisinde işlerini hızla halledememekte, haklarını ve sorumluluklarını anlayamamakta, bu konularda süreçleri nasıl edecekleri konusunda aracılar ihtiyaç duymaktadırlar. Yerel dili ve hatta üçüncü ve dördüncü bir dili konuşmak KOBİ'lerin yerel kurumlar ve diğer aktörlerle bağlantı kurabilmeleri ve yurt dışında iş olanakları yaratabilmeleri açısından çok yararlıdır.

Çoğu KOBİ hayatta kalmaya çalıştığı ve bürokratik süreçlerle ve kontrolleri dışında bilinmeyenlerle mücadele etmek durumunda kaldığı için planlama yapamamakta, sadece günlük faaliyetleriyle meşgul olmaktadır. Ayrıca, mevcut siyasi ve ekonomik ortam da KOBİ'lerin uzun vadeli planlama yapmasına fazla imkan vermemektedir. İşletmecilerin iş planı yapması gelecekteki riskleri ve güçlükleri (ekonomik riskler, siyasi riskler ve afetler) daha iyi değerlendirme imkanı sağlayacak olmakla birlikte işletmelerin çoğu henüz uzun vadeli iş planı geliştirme sürecine başlamamıştır. Aslında, işletmelerin çoğu faaliyete başladıktan sonra kiraların ve vergilerin yüksek olması, bürokratik gereklilikler, yerel toplum vb. nedenlerle birçok kez faaliyet alanlarını değiştirmişlerdir. Bu çalışma kapsamındaki işletmelerin iş planının bulunmasının hayatta kalmayı kolaylaştırdığı bulunamamış; ancak pazarlama planlamalarının çeşitlendirilmesinin etkisinin önemli olduğu bulunmuştur.

Genel olarak, hayatta kalabilirlik analizi ve nitel analiz ihracatın önemli olduğunu göstermektedir.

Suriyeli işletmeciler, yerel piyasaya entegre olmada ve yerel toplum tarafından kabullenilmede yaşadıkları güçlükler ve katı iş gücü piyasası düzenlemeleri nedeniyle çoğunlukla yalnız veya aile fertleriyle birlikte çalışmakta, yerelden kayda değer düzeyde personel istihdam etmemektedirler. Yerel personel çalıştırma Suriyelilerin entegrasyonunu kolaylaştıracak bir faktör olsa da, görüşmelerde sıklıkla dile getirildiği üzere mevcut durum yerel personel sayısının işletmenin hayatta kalması üzerindeki etkisi anlamlı bulunmayan etkisini destekler niteliktedir.

Nitel analiz sonucunda, aşağıdaki temaların yerinden edilen insanların girişimciliği ve işletmelerinin hayatta kalması ile ilgili konuları anlamak adına hayati öneme sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

GİRİŞİMCİLİĞE BAŞLAMA KONUSUNDA KİŞİSEL GEREKÇELER



- Çalışma koşullarını iyileştirme isteği (daha iyi kazanç, bağımsızlık, esneklik)
- Girişimcilik deneyimi ve eğitimi
- Topluma katkı sağlayarak itibar kazanma (yardıma bağımlı olmaktan kurtulma)

GİRİŞİMCİLİĞE BAŞLAMAK İÇİN BAĞLAMSAL GEREKÇELER



- İstihdam koşullarının güvencesiz olması
- Yasal sistemin göçmen girişimciliği için elverişli olması
- Yerel etnik pazara girme fırsatları
- Tedarikçi, personel ve ortak bulmayı kolaylaştıran yaygın bir göçmen ağı bulunması

KOBİ'LERİ DESTEKLEYİCİ FAKTÖRLER



- Ürün ve hizmet ihracatını kolaylaştıracak geniş bir uluslararası ağ (eski müşteriler, aile fertleri, arkadaşlar)
- Arapça bilmek (ODKA ülkeleri ve Arap dünyası)
- Mali ve sosyal sermaye, insan sermayesi sağlama konusunda aile desteği

KOBİ'LERİ ENGELLEYİCİ FAKTÖRLER



- Yasal statülerinin (GKS) ülke içinde ve dışında seyahatlerine imkan vermemesi
- Yerel müşterilere ve sıklıkla da yerel tedarikçilere erişimlerinin olmaması
- Yerel piyasanın rekabetçi olması
- Finansmana erişememe
- Bilgiye erişim zorlukları (düzenlemeler/mevzuat, fırsatlar belirli endüstriler için pazar koşulları hakkında bilgilere erişmede ve takip etmede güçlük yaşanması)
- Dil bilmemenin iş geliştirme ve entegrasyon önünde engel teşkil etmesi
- Toplumsal cinsiyet rolleri ve kadın girişimcilere yönelik sosyal ve kurumsal destek olmaması

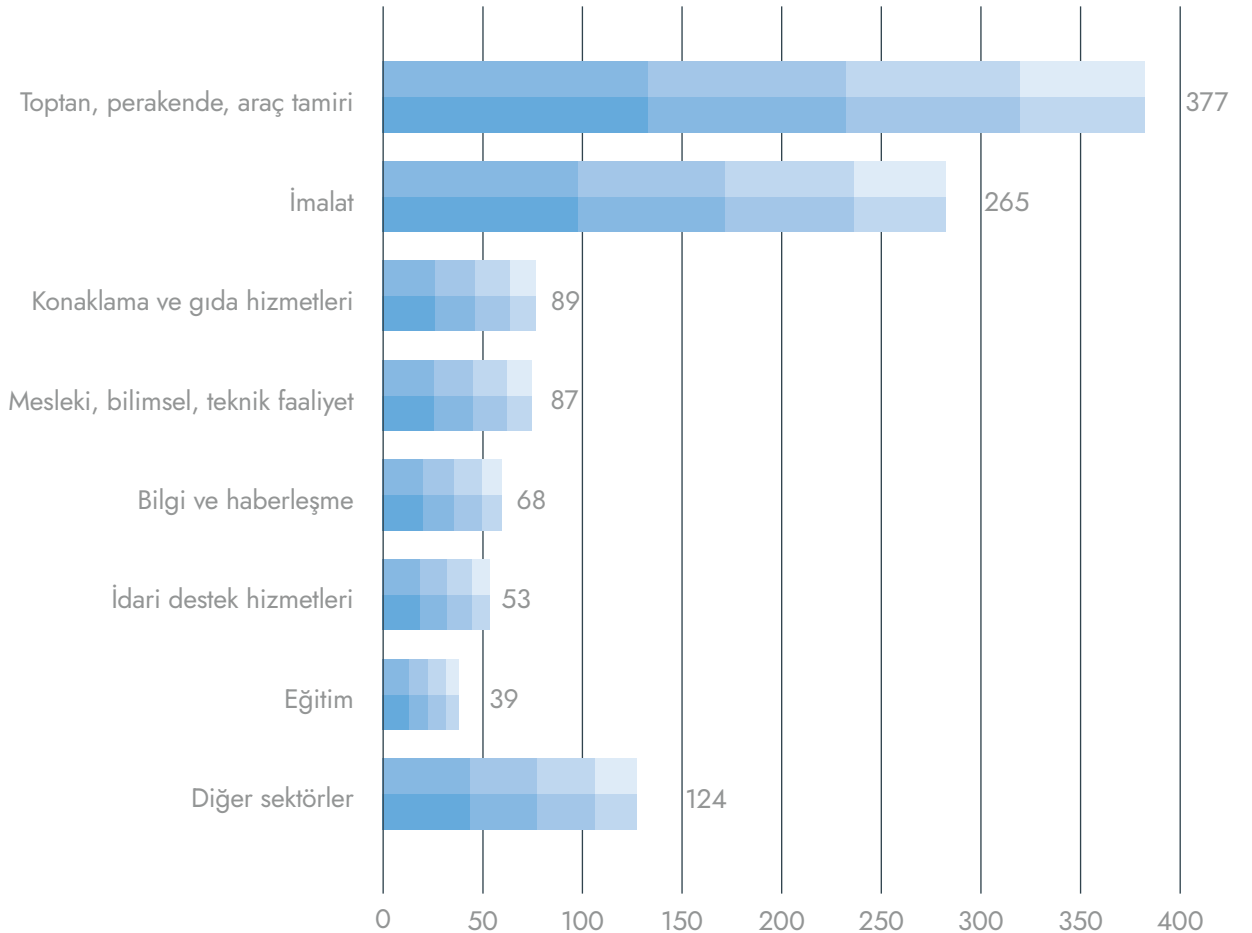
Suriyelilere ait işletmelerin başarısına ve başarısızlığına katkıda bulunan faktörlere ve en fazla işe yarayan yaklaşımlara sonraki bölümlerde daha ayrıntılı değinilmektedir.

4.HAYATTA KALABİLİRLİK ANALİZİNİN SONUÇLARI

4.1. Çevresel Bir Faktör Olarak Endüstri

Türkiye’de yerel piyasa büyük ve hareketlidir; şirketlerin %99’u KOBİ’dir. ‘Finans dışı ekonomi’ genelinde toplam katma değerın %52.6’sı KOBİ’ler tarafından yaratılmaktadır (OECD, 2022). Ülke küresel düzeyde rekabet gücüne sahiptir ve 2019 itibarıyla 141 ülke arasında rekabetçilik alanında 61. sıradadır (Dünya Ekonomik Forumu, 2019). Türkiye hizmet sektörü ekonomisi olarak sınıflandırılırsa da ülkenin imalat, toptan ve perakende ticaret sanayileri de güçlüdür (OECD, 2022). Rekabetçi Sanayi Performansı Endeksine (CIP) göre, Türkiye 2021 yılında “Rekabetçi İmalat Sanayi Performansı” kategorisinde 152 ülke arasında 27. sıraya yükselmiştir. Türkiye’nin performansı, “Dünya ve Gelişmekte Olan Endüstriyel Ekonomiler” ortalamasının üzerindedir (UNIDO, 2021).

Göçmenler genellikle giriş ön koşulları asgari düzeyde olan ve üst düzey nitelik gerektirmeyen sektörlerle yoğunlaşmakta, bu sayede kültürel miraslarını, becerilerini ve önceki deneyimlerini kullanarak iş kurmaktadır (Impact Hub, 2022). Araştırmamıza dahil olan KOBİ’lerin %63’ü toptan ve perakende ticaret, imalat ve konaklama ve gıda hizmetleri olmak üzere üç genel sektörde faaliyet göstermektedir (Şekil 4). İmalat sektörü (%22,88) dışarıda tutulduğunda, KOBİ’ler genellikle hizmet sektörlerinde faaliyet göstermektedir. İmalat sektöründe bulunan KOBİ’lerin çoğu hazır giyim-tekstil (%64) ve gıda üretimi (%15,5) alanında faaliyet göstermektedir.



Şekil 4 Sektörlere göre KOBİ sayısı

Gıda ve imalat sektörünün örneklemimiz içindeki ağırlığını dikkate alarak bu sektörlerde faaliyet gösteren 5 KOBİ ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Bütün işletme sahipleri sektörde deneyimli idi ve bildikleri alanda çalışmayı tercih etmişlerdi. Görüşmeler, yerel piyasa içerisinde etnik bir pazarın oluştuğunu; tedarikçiler, KOBİ'ler ve müşteriler arasında etkileşimin oldukça kısıtlı olduğunu doğrulamıştır (Spesifik engel ve güçlükler için bkz. Bölüm 4.4).

KOBİ'ler yerel tedarikçilerden mal tedarik etmekte güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Sözgelimi, Batun (Batun Almahl Honey (Bal)), ancak Suriyeli bir arkadaşı aracılığıyla başladıktan sonra bal tedarik edip iş kurabilmiştir. Haitham (Shamnou Trade (Ticaret)),

işletmesi küçük olduğu ve sermayesi olmadığı için yerel süpermarket zincirlerine hurma satamadığını ifade etmiştir. Buna karşılık, işletmelerin rakiplerinden farklılaşması ve ürünlerine yerel lezzet alışkanlıklarına uygun hale getirmesi etkili sonuçlar vermiştir. Örneğin, İzzaldin Sweets'in (Tatlıcı) müşterileri çoğunlukla Araplar olmakla birlikte, baklavaları Türk baklavalarına göre daha hafif olduğu için yerli halk bilhassa Ramazan ayında İzzaldin Sweets'in tatlılarını tercih etmektedir.

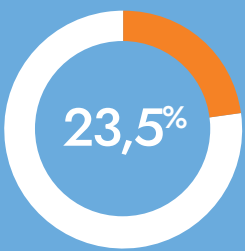


Hatiham - Shamnou Trade

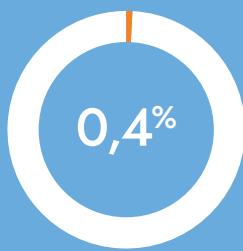
4.HAYATTA KALABİLİRLİK ANALİZİNİN SONUÇLARI

4.2. İşletme Yapısı ve İşletmeci Özellikleri

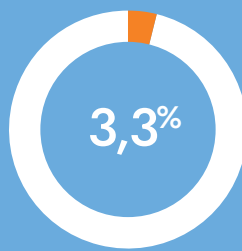
KOBİ'lerin çoğunluk sahip ve ortakları büyük oranda geçici koruma statüsünde bulunan (%23,5), oturma izni bulunan (%0,4), turist vizesi bulunan (%3,3) veya vatandaşlık almış (%12,4) Suriyelilerdir (durumu hakkında bilgi olmayan: %49). Çoğunluk ortağı Türk vatandaşı olan KOBİ'lerin sayısı çok azdır (%2).



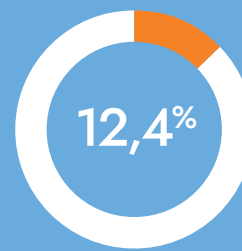
GKS



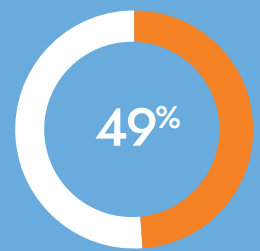
Oturma İzni



Turist Vizesi



Vatandaşlık



Bilgi Olmayan

İşletmede ortaklardan birinin yerelden olması, yerel piyasaya giriş önündeki pek çok engelin aşılmasında yararlı olabilmektedir (Engeller hakkında bkz. Bölüm 4.4). Yerel ortaklar kurumsal ortamı (örn. vergi uygulamaları) tanıma ve profesyonel hizmetlere (örn. hukuk müşavirliği, mali müşavirlik), tedarikçilere, kiralık mekanlara, finansmana erişim konusunda yardımcı olabilmektedir. Yerel ortaklar ürünlerin yerelleştirilmesi, yerel alıcılara erişim konularında etkili olabilmektedir. Bu hususlar, göçmen işletmelerinin kendi etnik pazarları dışında genişlemesine yardımcı olabilmektedir. Yerel ortaklar ayrıca yerelden personel bulabilmekte ve yönetebilmektedirler. Genel itibari ile, göçmenler bir yerel ortak desteğiyle piyasa acemiliğinden kurtularak iş ortamına çok daha çabuk adapte olabilmektedirler (bkz. Kutu 1). Çalışmamıza dahil olan işletmelerin 1/10'unun ortak sayısı birden fazladır. İşletmelerin %40'tan fazlası, yatırımcı veya ortak alma konusunda istekli olduklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, farklı mekanizmalarla (örn. iş planları ve ağ kurma) ortaklık kurma ve yatırım çekme konusu, KOBİ'ler için geliştirilebilecek bir alan niteliğindedir.

Sonuçlar şirketlerde aile mülkiyetinin yüksek (%67,8) olduğunu göstermektedir. Pek çok göçmen ev sahibi ülkeye aileleriyle birlikte geldiği için bu durum şaşırtıcı değildir. Ayrıca, göçmenlerin girişimciliğe adım atmasında aile desteği esastır (Dabić vd., 2020; Sinkovics & Reuber, 2021). Aile üyeleri, kişinin yabancı bir ülkede en güveneceği insanlar olup genellikle başlangıç sermayesi konusunda destek vermekte ve iş kurma aşamasında işgücü olarak yardımcı olmaktadır. Şayet KOBİ küçük ölçekli ve sadece geçim temin etme amaçlı ise bu uygun bir iş stratejisidir. Öte yandan, aile işletmeleri profesyonellikten uzak olunması, çıkar çatışmaları ve vizyon ve yenilikçiliğin sınırlı olması sonucu uzun vadede KOBİ'lerin ilerlemesine ket vurabilmektedir. İşletmenin Türkiye gibi rekabetin yüksek olduğu bir ortamda hayatına devam edebilmek adına uzun vadede büyüme ve devamlılık konusunda bu faktörleri dikkate alması gereklidir.

İşletmede ortaklardan birinin yerelden olması, yerel piyasaya giriş önündeki pek çok engelin aşılmasında yararlı olabilmektedir.

KUTU-1

Ahmad Karkas

ELMÜTTEHİD PLASTİK

Plastik ambalaj imalatçısı



Ahmad 2012 yılında Türkiye'ye geldikten sonra tanıdıklarına ait bir işyerinde çalışmıştır ve bu sırada yerel piyasada kendine bir yer edinmiştir. Ahmad Türkmen kökenli olduğu için iyi Türkçe konuşmaktadır. Bu sayede entegrasyonu daha kolay olmuştur. Kardeşi çalıştığı tam zamanlı işinde devam ederken Ahmad kendi işini kurmayı tercih etmiştir. Ahmad 2014'ten sonra İstanbul'daki işletmelere plastik ambalaj satmaya başlamıştır. Müşteri portföyünü oluşturabilmek için Fatih bölgesindeki bütün gıda perakendecilerini ziyaret etmiştir. Suriyeliler birbirine sahip çıktığı gibi Ahmad'a da sahip çıkmış ve Ahmad böylelikle ilk satışlarını gerçekleştirmiştir. Bir yıl sonra tedarikçi fabrika Ahmad'a satış ortaklığı teklif etmiş, bundan bir yıl sonra da ortaklaşa bir üretim ve satış firması kurmuşlardır. İşletme büyüdükçe ortaklık da büyümüş, 2018 yılında şirket Merter'den Beylikdüzü'ndeki yeni tesisine taşınmış ve üretim kapasitesini artırmıştır.

Ahmad da diğer pek çok Suriyeli işletme sahibi gibi finans sistemiyle ilgili sorunlar yaşamış, bu sorunları yerel ortakları sayesinde aşmıştır. Grup şirketleri tam kapasite çalışmakta, yerel ihalelere katılmakta ve ODKA bölgesi dışında başka ülkelere de ihracat yapmaktadır. Ahmad, ürün kalitesinin yanısıra müşterileriyle kurdukları güven ilişkisinin ve kişisel ilişkilerin de önemli olduğunu ifade etmektedir.



4.2. İşletme Yapısı ve İşletmeciler Özelliği

4.2.1. KOBİ'lerin İşgücü

Örneğimizde bulunan KOBİ'lerin 7.523 tam zamanlı, 799 yarı zamanlı çalışanı bulunmaktadır. Yarı zamanlı çalışma tam zamanlı mesai cinsinden hesaplandığında, çalışma kapsamındaki KOBİ başına personel sayısı 7,9'dur. Bu ise bizim çalışmamızda yer alan mikro ölçekli işletmelerin büyük çoğunluğu (Şekil 3) ve Türkiye'de yürütülen diğer çalışmalar (Kadkoy, 2020) ile uyumludur.

Bu işgücü arasında yerel işgücünün çok düşük (%9,2) olması çarpıcıdır. KOBİ'ler aynı dili konuştukları ve kültürleri benzer olduğu için göçmen işçi çalıştırmayı tercih etmektedirler. Diğer bir neden ise bazı göçmenlerin kayıt dışı çalışması nedeniyle kuruluş aşamasında istihdam maliyetlerinin düşük olması olabilir. Buna karşılık, yerel mevzuat geçici koruma altındaki insanların işgücünün %10'unu geçmesine müsaade etmemektedir. Şirket ziyaretleri esnasında işletmenin ölçeği büyüdükçe yerel personel sayısının da arttığını görülmüştür.. Bu durum, daha büyük KOBİ'lerin mevzuata küçük işletmelere nazaran daha fazla uyduğu anlamına gelebilir.

Araştırmacıların İstanbul'daki perakende işletmeleri ziyaretleri sırasında Suriyeli işletmelerde sıklıkla çocukların satış elemanı olarak veya yardımcı işlerde (okul sonrası ve hafif işler) çalıştıklarını gözlemlemiştirler. Pek çok işletme sahibi de Suriye'de iken erken yaşlardan itibaren aileleri veya başkalarının yanında çalışarak işi öğrendiğini ifade etmiştir.

Özetle, Suriyelilere ait işletmeler "ailenin geçimini temin etmek" amacıyla kurulmuş işletmelerdir (Impact Hub, 2022, s. 7). Bunlar, mümkün olan en az sayıda personeli çalıştırmak, aile üyeleri, diğer göçmenleri veya çocukları istihdam ederek işgücü maliyetlerini düşük tutmaya çalışan mikro ölçekli işletmelerdir.

7523

tam zamanlı

799

yarı zamanlı



Yarı zamanlı çalışma tam zamanlı mesai cinsinden hesaplandığında, çalışma kapsamındaki KOBİ başına personel sayısı 7,9'dur.

KOBİ'ler aynı dili konuştukları ve kültürleri benzer olduğu için göçmen işçi çalıştırmayı tercih etmektedirler.

4.2. İşletme Yapısı ve İşletmeci Özellikleri

4.2.2. İşletme Sahiplerinin Bireysel Özellikleri

Literatüre bakıldığında, yerinden edilen kimselerin işgücü piyasasına girme konusunda zorlandıkları için ve kendi hesabına çalışmanın işsizlikten kurtulmanın yegane yolu haline gelmesi nedeniyle girişimciliğe atıldıkları görülmektedir (Bizri, 2017). Ancak, daha yakın zamanda yapılan saha araştırmaları, mecburi girişimciliğin de farklı türleri olduğunu (Weber vd., 2023) ve kendi kaderini belirleme ve bağımsız olma arzusunun geçim ihtiyacının ötesinde motivasyon kaynağı olabileceğini ortaya koymaktadır (Çetin vd., 2022; de la Chau & Haugh, 2020). Görüştüğümüz başarılı işletme sahiplerinin paylaştıkları yaşam öykülerinde ekonomik kazancın veya işgücü piyasasına girememenin ötesinde motivasyon faktörleri (itici faktörler) bakımından ortak noktalar kendini belli etmektedir.

Katılımcıların çoğu Türkiye'ye geldikten hemen sonra sosyal bağlantıları aracılığıyla iş bulduklarını kaydetmişlerdir. Dolayısıyla, bu kişiler literatürde (Bizri, 2017) öne sürülenin aksine (kayıtlı ve kayıt dışı) olarak işgücü piyasasına girebilmişlerdir. Ancak, bu çalışma biçiminden tatmin olmamışlardır. Özgüven kazandıktan sonra (örn. yerel piyasayı ve müşterileri tanıma ve bir miktar finansman sermayesi elde etme vb.) çalışma koşullarını iyileştirmek için kendi hesabına çalışmayı tercih etmişlerdir. Yaptığımız mülakatlar, ülkeye geldikten sonra 1 ila 3 yıl içinde kendi işlerini kurduklarını ortaya koymuştur. İşletme sahipleri, kendi işini kurmanın bağımsızlık getirdiğini, daha yüksek kazanç ve esneklik sağladığını kaydetmişlerdir.

İşletme sahiplerinin hepsi Suriye'de küçük yaşlardan itibaren çalışmaya başlamış, işi ebeveynlerinden veya diğer işletme sahiplerinden öğrenmiştir. Ayrıca bazıları ilgili meslek alanında örgün eğitim almışlardır. Dolayısıyla girişimcilik bu insanların kendi içinden gelmektedir. Bu da iş kurma konusunda önemli bir motivasyon kaynağıdır. Hepsinin de kendileri ve aileleri için yeni bir hayat inşa etme, kendi kaderini belirleme ve yerel ekonomiye katkı sağlayan insanlar olarak algılanma iradeleri güçlüdür. Maya Albabbili (Amwaj Kozmetik) "Bize mülteci denmesini istemiyoruz. Burada topluma katkıda sağlıyoruz" demiştir. Katılımcıların çoğu bu görüşü paylaşmaktadır.



"Bize mülteci denmesini istemiyoruz. Burada topluma katkıda sağlıyoruz"

Maya Albabbili
Amwaj Kozmetik

Katılımcıların sadece yarısı görüşmeyi Türkçe yürütecek düzeyde akıcı Türkçe konuşabiliyordu. Dil becerilerinin düşük seviyede olmasının nedenleri arasında dil kurslarının sayısının az olması, kendi etnik çevrelerinde yaşıyor ve çalışıyor olmaları ve çabucak Türkçe öğrenme ihtiyacı duymamaları sayılabilir.

Çocuklarının Türkçe dil yetkinliğinin yüksek olması ve akademik başarıları işletme sahipleri için gurur vesilesidir. İleri yaşlarda dahi olsa Türkiye’de eğitim gören veya kısa meslek kurslarına devam etmiş katılımcılar diğerlerine göre daha iyi Türkçe konuşmakta idi. Sözelimi, Rima Al Habbal’ın (Lamasat Fashion/Moda) üniversitede okuyan ve tercümanlık yapan oğlu ve Mohammed Al Sabagh’ın (Googel Advertising/Reklamcılık) İstanbul’a 13 yaşında gelerek burada eğitim gören kardeşi görüşmeyi akıcı bir Türkçe ile gerçekleştirmiştir. Bir işletmenin hayatta kalması için konuşulan dil sayısının önemine ilişkin bulgularımız Bölüm 4.2.4’te yer almaktadır.

Katılımcılar, ekonomik geçimlerini düzene oturtuktan sonra kendi topluluklarına yardım etmeyi önemsemektedirler. Bu çerçevede, diğer Suriyelilere istihdam veya iş kurma olanakları sağlamanın yanısıra sosyal ve iş ile ilgili ağ kurma, ve gençlere mentorluk yapma gibi faaliyetlerde de bulunmaktadır. Raporumuz sosyal sorumluluk amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda KOBİ’lerin sosyal hedefleri destekleyen yerel ve uluslararası sosyal girişimcilik ağları ve aracıları ile bağlantıya geçirilmesi önermektedir.

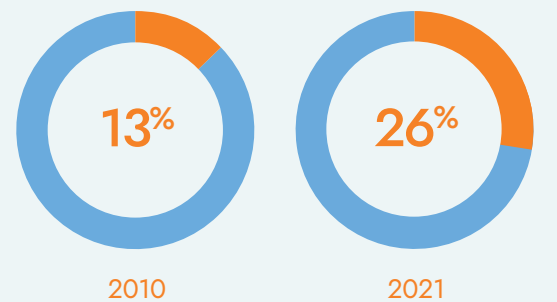
4.2. İşletme Yapısı ve İşletmeciler Özellikleri

4.2.3. Kadın KOBİ Sahipleri

Building Markets’in araştırma sonuçları, Suriyeli kadınların çalışan ve girişimci olarak Türk ekonomisine katılımlarının çok sınırlı olduğunu göstermektedir. Ancak, katılım düzeyi Suriye’deki yaşadıkları döneme göre daha yüksektir.

Veri setinde yer alan toplam tam zamanlı personelin (7523) %13,9’u (1.048) kadın çalışanlardır. Bu sayı Türk kadınlarının işgücü piyasasına katılımına (38,5%) göre düşük kalsa da Suriyeli kadınların savaş öncesi Suriye’deki istihdam oranlarından yüksektir (Dünya Ekonomik Forumu, 2021). Suriyeli kadınlar 2011’den sonra giderek artan şekilde aile geçindirme rolü üstlenmeye başlamışlardır. Yakın zamanda yayımlanan bir rapora göre, Suriyeli kadınların işgücüne katılma oranı 2010’da %13’ten 2021’de %26’ya yükselerek iki kat artış göstermiştir (Zhao et al., 2022).

SURİYELİ KADINLAR 2011’DEN SONRA GİDEREK ARTAN ŞEKİLDE AİLE GEÇİNDİRME ROLÜ ÜSTLENMEYE BAŞLAMISLARDIR.



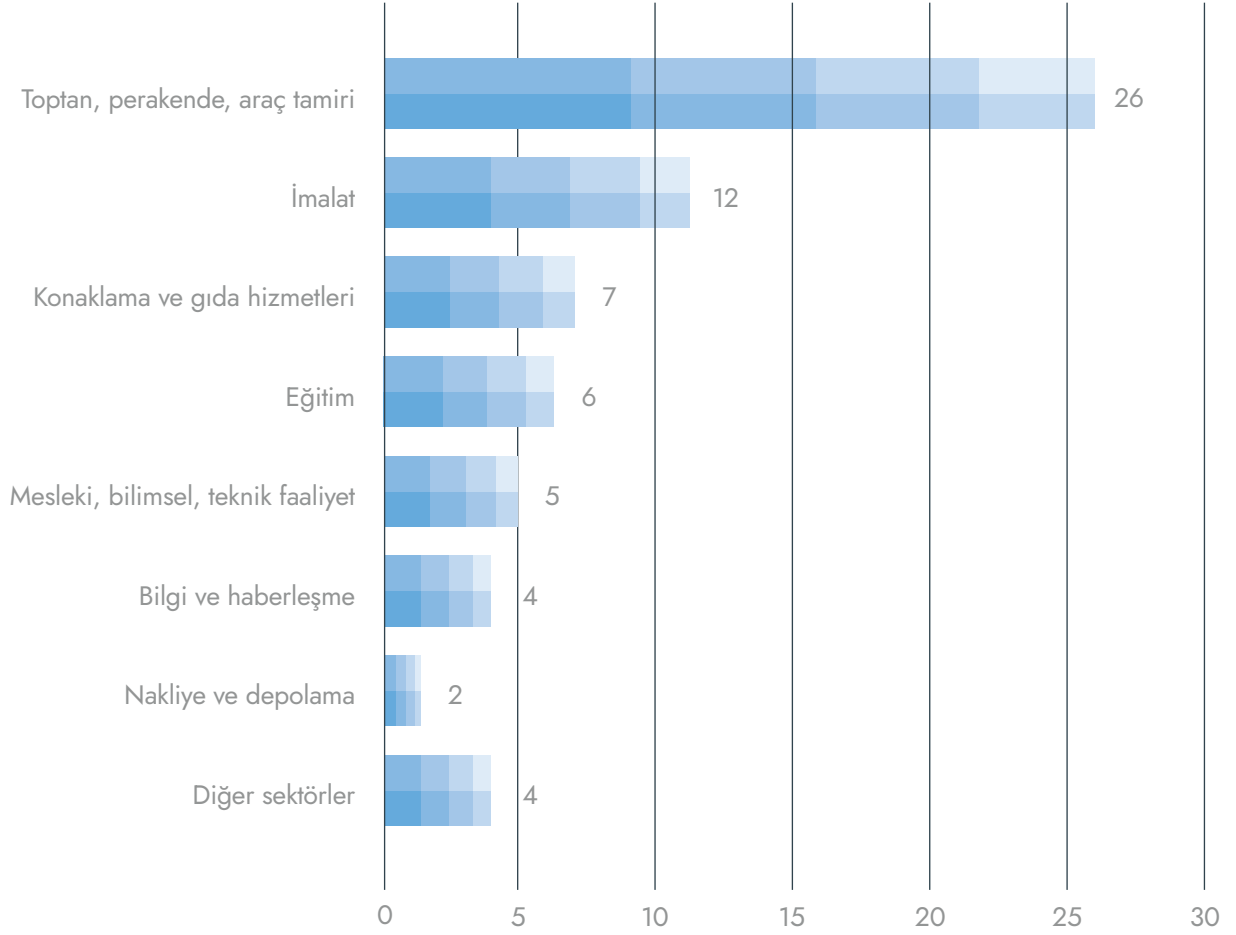
Building Markets'in araştırma sonuçları, Suriyeli kadınların çalışan ve girişimci olarak Türk ekonomisine katılımlarının çok sınırlı olduğunu göstermektedir.

Knappert vd. (2018) tarafından da kaydedildiği üzere, hem toplumsal cinsiyet hem etnik aidiyet bakımından maruz kaldıkları çifte ayrımcılık, göçmen kadınların kayıtlı ekonomi içerisinde insan onuruna yaraşır iş bulmalarını zorlaştırmaktadır. Kadın girişimciler Türkiye'ye geldikten sonra çalkantılı istihdam koşullarından geçmişlerdir (örn. kayıt dışı çalışma, ücretini zamanında alamama, çok uzun mesai). Bu sıkıntılar bazılarını mecburen kendi hesabına çalışmaya itmiştir. Kadınlar, işsizlik ve kayıtdışılığın yüksek olduğu ülkelerde mecburen girişimci olma eğilimindedir (OECD/Avrupa Komisyonu, 2021).

Suriyeli kadınların işgücüne katılımının erkeklere nazaran düşük olmasında Suriye toplumunda ve ev sahibi toplumda yerleşik toplumsal cinsiyet rollerinin payı büyüktür. Türkiye'deki Suriyeli nüfusu oldukça gençtir (ortalama yaş 22.4'tür); kadınlar ve genç kızlar genelde evde durmakta ve çocuk bakımı (nüfusun 29,97'si 10 yaş altındadır) ve ev işleri ile ilgilenmektedirler.

Veri tabanımıza göre ana ortağı Suriyeli kadın olan işletmelerin oranı %5,6'dır. Diğer ülkelerle karşılaştırıldığında Türkiye'de kadın girişimciliği oranı hem Türk kadınları hem Suriyeli kadınlar arasında ciddi şekilde düşüktür (OECD/Avrupa Komisyonu, 2021). Girişimciliğin sağladığı esnekliğe rağmen kadınlar kültürel normlar nedeniyle iş kurmaktan çekinmekte ve Batılı ülkelerin kadınları kadar girişimcilik faaliyetine girmemektedirler.

Öz yeterlilik (bir işletme kurup yürütmek için gerekli yeterliliklere sahip olduğunu düşünme), başarısız olma korkusu, bağlantılarının sayısının ve çeşitliliğinin az olması, kadınların daha az oranda iş kurmasını etkileyebilmektedir (Brieger & Gielnik, 2021). Göçmen kadınlar bu engelleri daha yoğun hissetmektedirler. Örneğin, çalışmamızda erkek işletmeciler ağlarından söz ederken tedarikçilere, müşterilere ve rakiplerine (dikey ağ), kadın işletme sahipleri ise arkadaşlarına ve komşularına değinmişlerdir. Kadınlara ait başarılı KOBİ'lerde dahi kurumsal ilişkiler erkek ortak veya erkek personel tarafından yürütülmektedir. Bu durum, kadın girişimcilerin tabiat olarak daha içe dönük olduğunu ve ağ kurma stratejilerini gözden geçirmeleri gerektiğini göstermektedir. Sözgelimi, görüştüğümüz başarısız olan bir kadın girişimci ya iş bulmak ya iş kurmak zorunda olduğunu ifade etmiştir. Bu kişi yakında aynı iş kolunda iş kurmuş bir Suriyeli kadın girişimci bulunduğundan haberdar olmalıdır. Raporumuz bulguları doğrultusunda bu gruplar için yerel ve bölgesel ağ kurma etkinlikleri ile gayri resmi ikili ilişkilerin kurulması önerilmektedir.



Şekil 5 Sektörlere göre kadınlara ait KOBİ sayısı.

Faaliyet gösterdikleri sektörler (örn. gıda işletmeciliği) nedeniyle kadınlara ait işletmelerin kriz zamanında (örn. pandemide yaşanan durum) daha savunmasız olduğu bildirilmiştir (OECD/Avrupa Komisyonu, 2021). Çalışmamızın örnekleminde yer alan KOBİ'ler toptan ve perakende piyasası ve eğitim gibi girmesi kolay ve geleneksel sektörlerin yanı sıra imalat sektöründe ve mesleki ve teknik hizmetlerde de yer almakta idiler (Şekil 5). Bunun dışında, kadınların (yazılım mühendisliği gibi) alışıldık olmayan sektörlerle girerek bu konuda önderlik ettiği örnekler de vardır. Daha da önemlisi, kadınlara ait işletmelerin %42'den fazlası ihracat yapmaktadır.



Suriyeli kadınların işgücüne katılımının erkeklere nazaran düşük olmasında Suriye toplumunda ve ev sahibi toplumda yerleşik toplumsal cinsiyet rollerinin payı büyüktür.

Kadınlara ait olup ihracat yapan bu KOBİ'lerden beşi ile araştırmamızın nitel bileşeni kapsamında görüşme gerçekleştirilmiştir (Kutu 2 ve Kutu 3). Bu KOBİ'ler farklı sektörlerde bulunmalarına karşın başarılarında etken olan

birtakım ortak özellikler bulunmaktadır. Başarı iradesi çok güçlü olan bu kadınlar eğitimini aldıkları veya deneyimli oldukları sektörleri tercih etmişlerdir. Deneyimli olmayanlar ise aynı sektörde çalışan aile üyelerini gözlemleyerek bilgi edinmişlerdir. Bu kadınlar Suriye'de yaşadıkları dönemde Körfez ülkelerine veya Avrupa ülkelerine seyahat etmişlerdir. Bazıları ikinci bir yabancı dil bilmektedir ki bu ihracat açısından bir avantajdır. Türkiye'de yapılan başka bir çalışmaya göre, yerinden edilen ailelerin 1/3'nün geçimleri ailenin kadın üyesi tarafından sağlamaktadır (Kıvılcım, 2016). Bizim çalışmamızda yer alan kadın işletme sahipleri de ailenin geçimini sağlayan asıl kişiler idiler. Dolayısıyla, işletmelerinin hayatta kalması ailelerinin refahı için önemli olduğu görülmektedir.

Kadın KOBİ sahipleri işlerinde aile üyelerinden ciddi düzeyde destek almaktadırlar (örn. işyeri için mekan, finansman, işgücü). Ancak, başta finansmana erişim (%16,67) konusunda olmak üzere pek çok güçlük yaşamaktadırlar. 51 ülkeyi kapsayan küresel bir çalışmaya göre, göçmen kadınların girişimciliğini en fazla artıran faktörler arasında destekleyici ekonomik, kurumsal ve sosyal ortam yer almaktadır (Brieger & Gielnik, 2021). Kadınların birbirine destek vermesi de bu destek sistemi kapsamında değerlendirilebilir. Sözelimi, Building Markets raporunda (2020) kadın girişimcilerin başka kadınlar için daha fazla iş imkanı yarattığı ortaya konmuştur. Dolayısıyla, göçmen kadınlar istihdam yaratmak, yenilikçilik ve ihracat yoluyla ekonominin gelişmesine ve yerel toplumla entegrasyona katkıda bulunabilirler.

Maya Albabbili

AMWAJ KOZMATİK

Cilt bakım ürünleri imalatçısı



Suriye’de iken Maya’nın evden yürüttüğü bir kozmetik işi vardı. Maya yüksekokul mezunudur. Ayrıca, kendi kendine doğal malzemeleri öğrenmiştir. 2013 yılında Ürdün’e göçtüğünde işine devam etmiş, fakat yasalar gereği Ürdünlü bir ortak bulmak zorunluluğu doğmuştur. 2019’dan sonra ailesiyle birlikte İstanbul’a taşınmış ve kendi işini kurmuştur.

Türkiye’de göçmen girişimci olarak iş kurmakta zorlanmıştır. Ülkenin politikalarını, mevzuatını ve dilini bilmediği için başlangıçta zorlanmış, güvenilir bir ortak da bulamamıştır. Bu güçlüklerle rağmen önceki itibarı, iradesi, ürünlerinin kalitesi sayesinde yerelde ve yurtdışında yeni müşteriler edinmiştir. 15’ten fazla ülkeye sabun ve cilt bakım ürünleri ihraç etmektedir. Maya, yurtdışına mal satmak için maliyetleri ne olursa olsun kalite belgelerini almanın esas olduğunu ifade etmektedir.

Rekabet Türkiye piyasasında Suriye’ye nazaran daha fazladır. Amwaj Kozmatik’i farklı kılan unsurlar, yerli malzeme kullanması ve üretim süreçlerinin aceleye getirilmemesidir. Bu süreci Maya ve başka bir personel denetlemekte, kocası tedarikçi ilişkilerine bakmakta, kızı ise müşterilerle ilgilenmektedir. Maya’nın stratejisi hesap ederek risk almak, işletmesini hızlı büyütmeğe kaçınmak ve fiyat-kalite oranını dengede tutmaktır. Maya, yerel tüketicinin zevkine uygun ürünler üretmek amacıyla ürün araştırması yapmış ve bunları piyasada test etmiştir. Maya ürünlerin yerel piyasa bağlamına uygun hale getirilmesinin, yerel dili öğrenmenin, fuarlara ve ağ kurma etkinliklerine katılmanın çok önemli olduğunu kaydetmektedir.

KUTU 3

Sima Al Kanawati

MORE DESIGN

Mobilya ve ev aksesuarları imalatları



Sima Suriye'de iken mimar olarak çalışmakta idi. Kocası ise ithal mobilyacılıkla uğraşmaktaydı. Ürdün'de iki yıl yaşadıkdan sonra 2015 yılında İstanbul'a gelmişlerdir. Türkiye'de iş yapmanın daha kolay olduğunu düşünmektedirler. Ancak, iş kurmak için dili öğrenmek ve güvenilir ve muhasebeci ve avukat bulmak çok önemlidir. Sima ve kocası başlangıçta yerel piyasada kendilerine yer edinmek amacıyla bir mobilya mağazasının showroom'unu kullanmaya karar vermiştir. Mağazaya Arap müşteriler getirmiş ve bu mekanı mobilya tasarımı için kullanmaya başlamışlardır. Güçlükler karşısında pes etmemiş, ürünlerinin kalitesi sayesinde sabit bir müşteri portföyü geliştirmişlerdir. Sima zamanla yerelde iş yapmayı (örn. vergiler) öğrenmiş, ardından kendi atölye ve mağazasını açmıştır. Mobilya ürünlerini yerel zevklere uygun tasarlamakta ve Romanya, Rusya, Katar ve ABD'ye

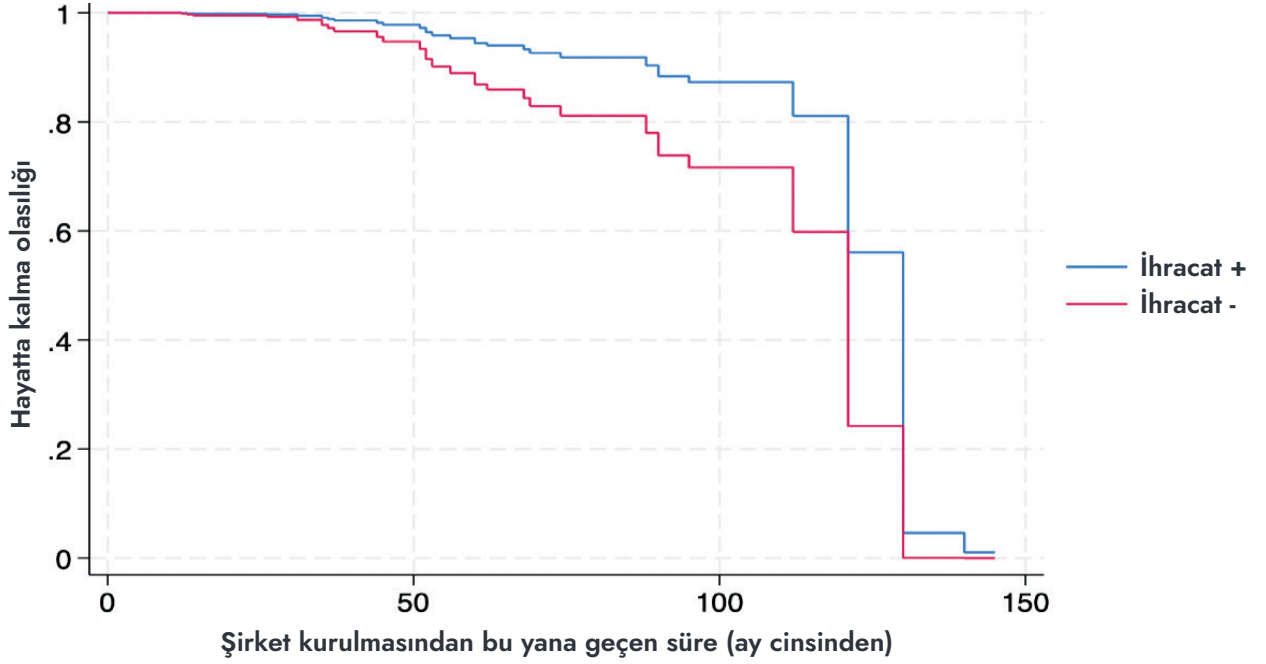
ihracat yapmaktadırlar. Sima ihracat için gerekli sertifikaları almanın çok önemli olduğunu belirtmektedir. Sima ve kocası yerel fuarları katılmak, yerel tedarikçileri ziyaret etmek, eğitimlere katılmak suretiyle sürekli öğrenmekte, yenilikçiliğe ve büyümeye devam etmektedir.



4.2. İşletme Yapısı ve İşletmeci Özellikleri

4.2.4. İhracat Yapan İşletmeler

Building Markets araştırmasının sonuçlarına göre, KOBİ'lerin neredeyse yarısı (%41,53%) ürün ve hizmetlerini yurtdışına ihraç etmektedir. Bulgularımız, ihracatın işletmelerin hayatta kalmasında önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Şekil 6'da (ihracat yapmamayla karşılaştırıldığında) işletmenin hayatta kalma olasılığını önemli ölçüde artırdığı ortaya konmaktadır. İhracat yapılan ana ülkeler Orta Doğu ve Kuzey Afrika (ODKA) ülkeleri olmakla birlikte AB, Rusya, İngiltere ve ABD gibi farklı ülkeler de bildirilmiştir.



Şekil 6 İhracat durumuna göre KOBİ'lerin hayatta kalma olasılığı

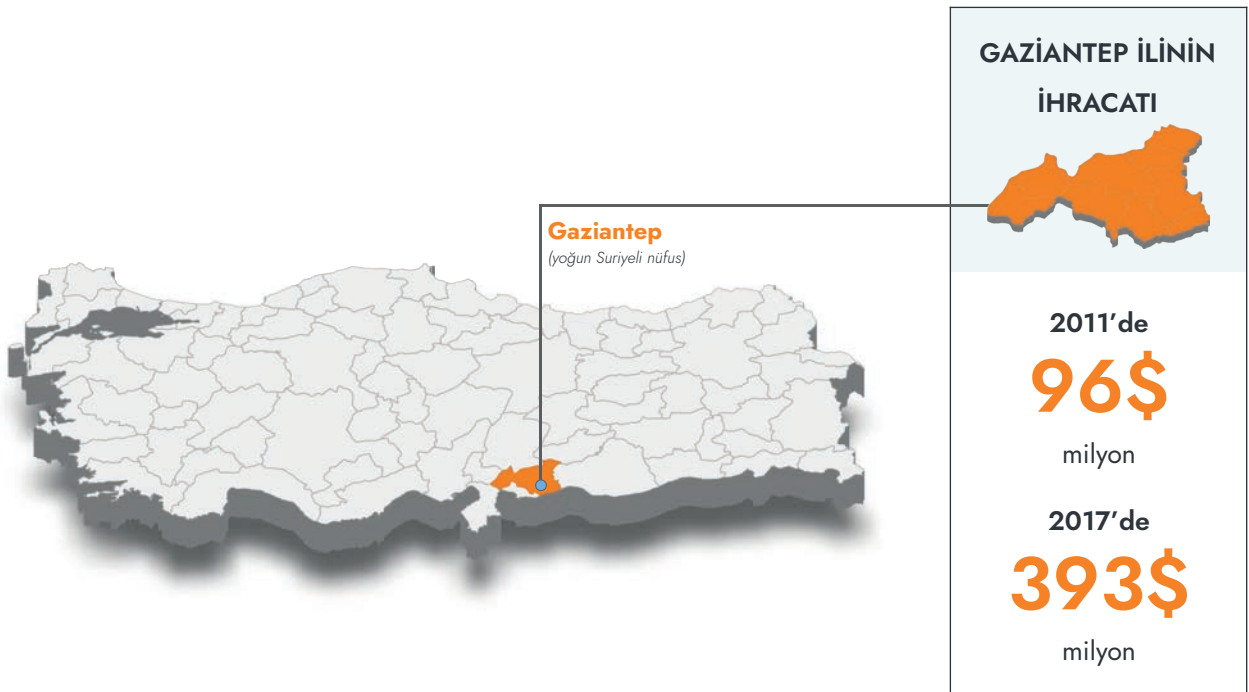
Yukarıdaki bulgu, bu grupların asıl olarak yerel piyasalarda faaliyet gösterdikleri yönündeki kanı ile çelişmektedir (Impact Hub, 2022). Bu nokta bu araştırmanın önemli katkılarından biridir ve daha fazla araştırılması gereklidir. Chavan vd. (2022) tarafından yapılan bir çalışmada Avustralya'daki göçmen aile işletmeleri incelenmiş ve aile işletmesinden küresel düzeyde faaliyet gösteren bir işletme haline gelmenin dört aşaması olduğu ortaya konmuştur. KOBİ'lerin ihracat serüvenlerine dair nitel bulgularımızı açıklamada bu dört aşamadan yararlanacağız.

Suriye’de savaşın baş gösterdiği ilk yıllarda Türkiye’de Suriyelilere ait işletmeler Suriye’deki işletmelerle ticarete devam etmişlerdir (geliş aşaması). Ancak, savaşın ilerlemesiyle birlikte bu fırsatlar sönmeye yüz tutmuştur. Bu işletmelerin çoğu Türkiye’deki Arap müşterilere hizmet vermeye koyulmuş (yer edinme aşaması) fakat yerel pazarlara girmekte zorlanmışlardır. Dolayısıyla, dış pazarlara yönelmek, hayatta kalma stratejilerinin bir parçası haline gelmiştir. Pek çok işletme Suriye’de iken ODKA bölgesiyle ticaret yaptığı için orada mevcut bağlantılarını Türkiye’de de kullanmaya devam etmiştir. Bazılarının Ürdün ve Dubai gibi ülkelerde satış temsilcileri de bulunmaktaydı. Bu işletmeler Türkiye’ye geldikten sonra dünyanın farklı yerlerindeki aile bağlantılarını kullanarak ihracat pazarları (örn. Özbekistan, Almanya, ABD) bulmuşlardır.



Katılımcılar “Türkiye’de Üretilmiştir” etiketinin ODKA bölgesinde kalite ve iyi marka anlamına geldiğini, bunun da uluslararası satışlarının olumlu etkilediğini ifade etmişlerdir. Örneğin, Mhd Qutaiba (Blue Star) ve Wedad Haded (Dado Fashion/Modacılık), Türk imalatçılardan ürün alıp ODKA bölgesine ihraç etmektedir (fırsatı tanıma ve yerel ortaklıklar). KOBİ’ler Arapça bilmenin ve ODKA bölgesini tanımanın avantajını kullanarak bu pazarlarla ticaretlerini büyütmüşlerdir (büyüme aşaması). Ayrıca,

Türkiye’nin bu ülkelerle olan ticaret hacminin artmasına da katkıda bulunmuşlardır (Building Markets, 2020). Sözelimi, (yoğun Suriyeli nüfusun bulunduğu) Gaziantep ilinin ihracatı 2011 yılında 96 milyon \$’dan 2017’de 393 milyon \$’a yükselerek üç kat artmıştır (Kadkoy, 2020).



Türkiye'ye taşınmak Suriyelilere ait işletmeler için başka fırsatlar da doğurmuştur. İlk olarak, Türkiye ile Avrupa arasındaki Gümrük Birliği Anlaşması (1995) sayesinde Türkiye'nin birincil ticaret ortağı olan Almanya gibi yeni pazarlara girmişlerdir. İkincisi, yerel piyasadaki yüksek rekabet, ayakta kalabilmek için kalitelerini artırmalarına neden olmuştur. Ayrıca, farklı kalitelerde ham madde ve tedarik malzemelerine ulaşabildikleri için ürünlerinde yenilikçiliğe de gidebilmektedirler. Sözelimi, Sima Al Kanawati'ye (More Design/Tasarım) göre, Türkiye'de bulunan mobilya aksesuarları sayesinde mobilyalarını geniş ailelerini İstanbul'da iki odalı dairelere sığdırmak durumunda kalan Arap müşterilerin ihtiyaçlarına göre düzenlemeleri mümkün olmuştur. Mohammed Al Sabagh (Googel Advertising/Reklamcılık), en son teknolojileri kullanarak yereldeki ve yurtdışındaki üst düzey müşterileri için çok çeşitli gıda ambalajları basabilmektedir.

**Mohammed Al Sabagh
(Googel Advertising/
Reklamcılık), en son
teknolojileri kullanarak
yereldeki ve yurtdışındaki
üst düzey müşterileri için
çok çeşitli gıda ambalajları
basabilmektedir.**



İhracat işletmeler için her ne kadar makul bir hayatta kalma stratejisi olsa da yerel pazarı ihmal edip tek bir pazara fazla güvenmek de **KOBİ'ler için risk doğurabilmektedir.**

Sözgelimi, yalnızca Suudi Arabistan'la ticaret yapan bir işletme sahibi pandemi esnasında sınırların kapanması ve iki ülke arasında çıkan siyasi kriz nedeniyle işletmesini kapatmak durumunda kalmıştır.

Çalışmamıza dahil olan KOBİ'ler'in yalnızca küçük bir bölümü küresel entegrasyon aşamasına (refah aşaması) ulaşabilmiş durumdadır. Uluslararası fırsatları değerlendirmek, ortak bulmak ve yurtdışında şube açmak için hizmet verilen pazarların çeşitlendirilmesi, üretim kapasitesinin artırılması, iş planı oluşturulması ve Türkçe ve Arapça dışında diller bilinmesi gereklidir (bkz. Kutu 4). Şekil 7'de bir KOBİ'nin sahibinin konuştuğu dil sayısı ne kadar fazla ise o işletmenin ayakta kalma olasılığının da o kadar arttığı ortaya konmaktadır.

Son olarak, küresel değer zincirleriyle entegrasyon için spesifik kalite ve çevre standartları ile sosyal standartlara riayet etmek gereklidir. Örneğin, büyük alımlar yapan firmalar yerel ve uluslararası çalışma kanunlarına uyulmasını şart koşmaktadır. Bu gereklilik, bu mevzuata uygun hareket etmeyen KOBİ'ler için bir engel teşkil edecektir. KOBİ'lerden biri Almanya'nın gerekli kıldığı ambalaj standartlarını yerine getirmediği için sevkiyatlarından biri geri çevrilmiştir. Batı ülkelerinin standartlarına (örn. AB'deki ürün takip standartları) uygun hareket edilerek bu tür olaylardan kaçınmak mümkün olacaktır. Başarılı işletmeler, uluslararası standart belgelerine (örn. kalite için ISO 9001 ve çevre performansı için ISO14001) sahiptir.

KUTU4



Adnan Al Kheder

AMERICAN COSMETICS

Kozmetik İmalatçısı

Adnan ve ailesi 40 yıldır kozmetik işindedir. Aile Türkiye'ye geldikten sonra Mersin'e yerleşmiş, sonradan İstanbul Hadımköy'de bir fabrika açmıştır. 70 personeli bulunan bu aile işletmesi ürünlerini American Cosmetics marka adı altında üretmekte ve dünyanın farklı yerlerine ihraç etmektedir. Ayrıca özel markalar da üretmektedir. Bu işletmenin Chicago'da bir şubesi, Körfez bölgesinden sorumlu bir satış temsilcisi, Cezayir'de bir fabrikası vardır ve yakın zamanda Düsseldorf'ta bir şube açmıştır. Adnan, müşteri portföyünü genişletmek ve endüstrideki gelişmeleri takip etmek amacıyla dünyanın farklı yerlerinde fuarlara katılmakta ve müşterilerini ziyaret etmektedir. Aile İstanbul'da işletmelerini kurduktan sonra ihracat yaptıkları ülke sayısı 12'den 38'e çıkmış, üretim kapasitesi ve fabrika büyüklüğü artmıştır (Fabrikanın büyüklüğü 2016'da 750 m2'den 2019'da 2800 m2'ye çıkartılmıştır; 2024 yılında ilave bir depo ile üretim kapasitesine yeni eklemeler yapılacaktır). Adnan diğer göçmenlere tecrübeli oldukları sektörlere yatırım yapmalarını ve yatay büyümelerini tavsiye etmektedir.

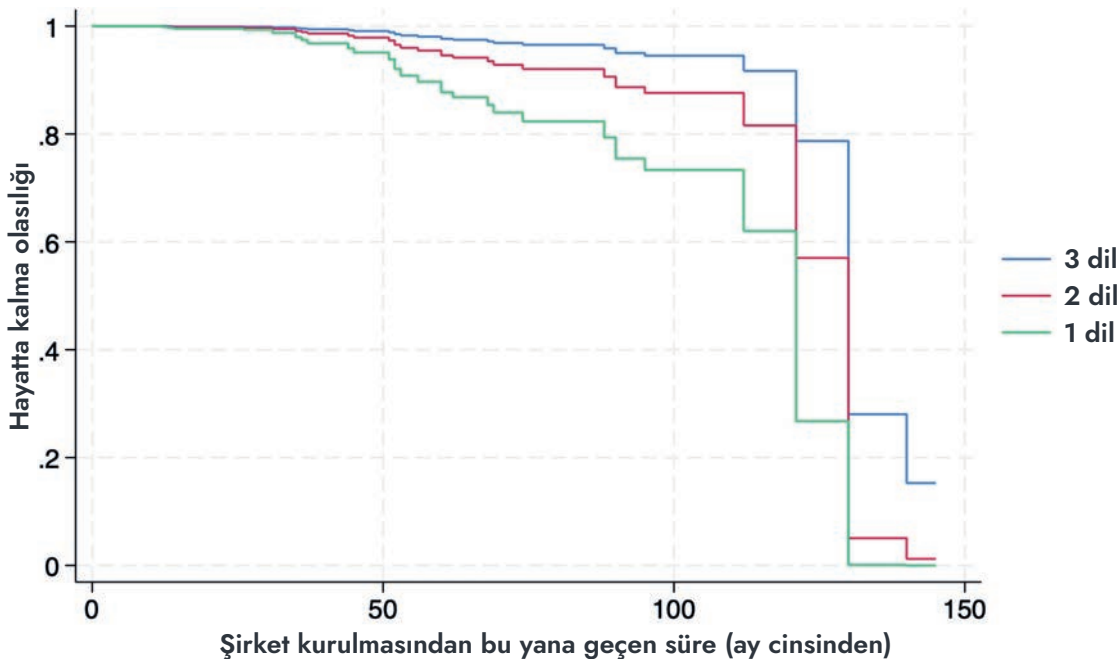
4.3. Kaynaklar ve Yönetim Kapasitesi

4.3.1. İnsan Sermayesi

Göçmen girişimcilerin sahip oldukları mali sermaye, insan sermayesi ve sosyal sermaye gibi farklı türde sermaye birikimleri farklı kaynaklara erişmelerinde ve yeni iş fikirleri geliştirmelerinde yardımcı olabilir (Williams & Krasniqi, 2018). Sözgelimi, girişimcinin bilgi ve becerileri (insan sermayesi), piyasada yeni iş fırsatlarını fark etmesini sağlayabileceği için yeni bir işletmenin hayatta kalmasına kritik bir rol oynayabilir (Linder vd., 2020). Girişimcinin işletme ve yönetim becerileri etkili karar alma, stratejik planlama, kaynak kullanımını optimal hale getirme, risk değerlendirmesi ile yasal ve mevzuat uyumunu daha kolay hale getirecektir.

Ev sahibi ülkenin dilini öğrenmek, göçmenlere yeni toplumlarına daha etkin entegre olma konusunda yardımcı olmaktadır. Bu sayede başkalarını anlamak ve kendilerini anlatmak mümkün hale gelmekte. Dil bilmek başkalarıyla ilişki kurmak, iş bulmak, hizmetlere erişmek ve günlük faaliyetlere katılmak için olmazsa olmazdır. Dil bilmek girişimciler için daha da önemlidir, zira işletme faaliyetleri doğası gereği bazı yasal gerekliliklere ve mevzuata tabidir ve bu faaliyetler için yerel personel istihdam edilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Sözgelimi, Haitham (Shamnou Trade/Ticaret) yerel dili bilmediği için, acilen ihtiyaç duymasına karşın şirketine yerelden şoför istihdam edememiştir.

Araştırmamız, yerel dili bilmenin göçmenler için çok önemli olduğunu ve dil bilmenin işletmenin hayatta kalması bağlamında kritik öneme sahip bir insan sermayesi olduğunu doğrulamaktadır. Şekil 7'de bir KOBİ'nin sahibinin konuştuğu dil sayısı ne kadar fazla ise o işletmenin ayakta kalma olasılığının da o kadar arttığı ortaya konmaktadır. İşletmecilerin Arapça ve Türkçe dışında en fazla bildikleri dil İngilizcedir.



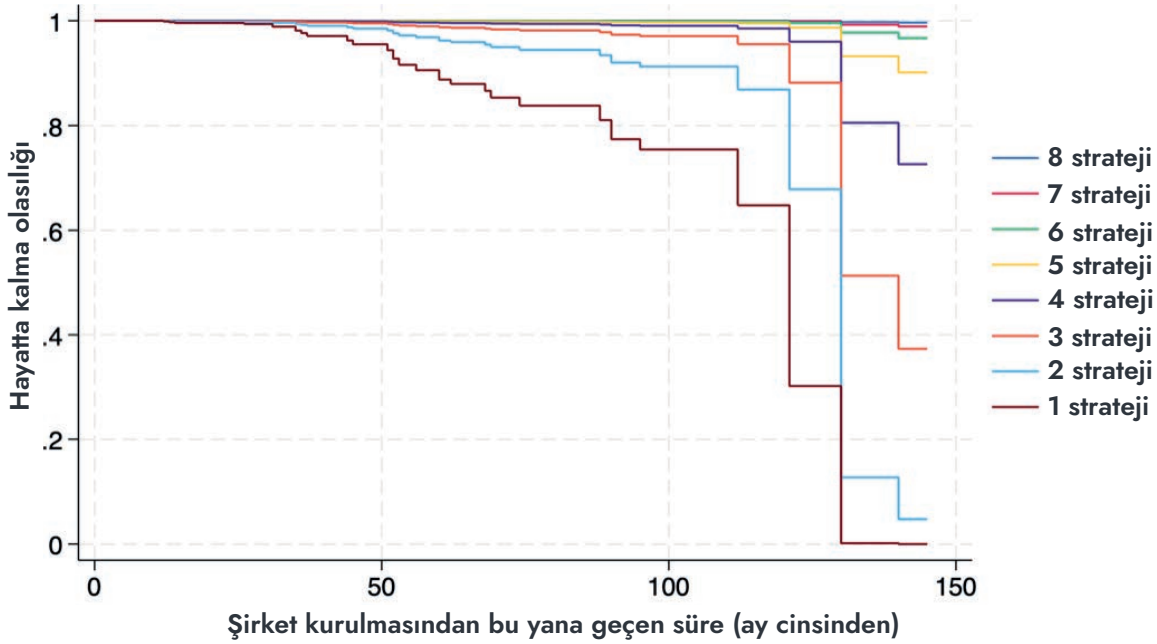
Şekil 7 Konuşulan dil sayısına göre KOBİ'lerin hayatta kalma olasılığı

4.3. Kaynaklar ve Yönetim Kapasitesi

4.3.2. Pazarlama Planları

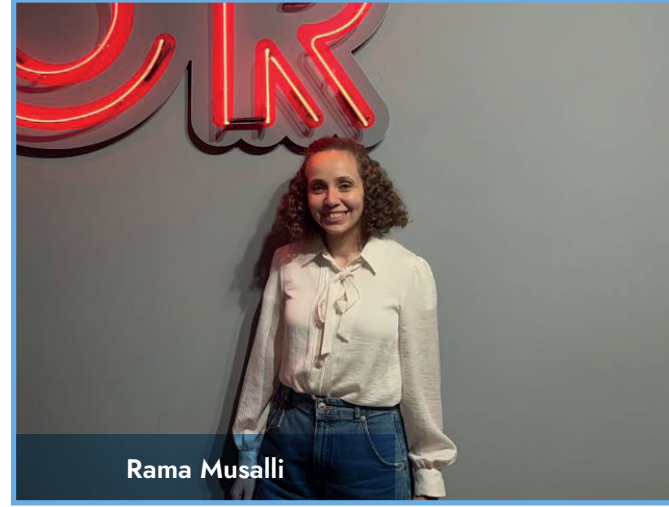
Kısa ve uzun vadeli pazarlama ve iş planları hazırlamak, bir işletmeyi etkili ve verimli yönetmenin bir unsuru kabul edilmektedir. Bizim analizimizde iş planlarının KOBİ'lerin hayatta kalması üzerinde etkisi olduğuna dair somut bir kanıt elde edilmese de, katılımcı KOBİ'lerin beşte biri iş planı olmadığını belirtmiştir. Ayrıca, başarılı KOBİ'lerle olan görüşmelerimiz sırasında pek az işletme sahibi yakın geleceğe ilişkin üretim ve satış hacmi gibi somut hedefler sunabilmiştir. Bu durum şaşırtıcı bir bulgudur. Gayri resmi planlar mikro ölçekli ve geçim amaçlı işletmeler için kabul edilebilir olmakla birlikte, büyümeyi hedefleyen KOBİ'ler bir yönetim alanı olarak resmi iş planlamasına odaklanmalıdır.

KOBİ'ler ürün ve hizmetlerini tanıtmak ve müşterilere ulaşmak için farklı yöntemler kullanmaktadırlar. En yaygın yöntemler ağızdan ağıza tavsiye (önceki müşterilerin başkalarına tavsiyesi), dijital pazarlama kanalları (sosyal medya ve e-posta), web siteleri ve profesyonel hizmet alımıdır. Farklı pazarlama stratejilerinin kullanılması, işletmenin ayakta kalmasına olumlu katkılarda bulunmaktadır (Şekil 8). Diğer bir deyişle, bir KOBİ'nin hayatta kalma olasılığı, kullanılan pazarlama stratejilerine bağlı olarak önemli ölçüde artmaktadır.



Şekil 8 Pazarlama stratejisi sayısına göre KOBİ'lerin hayatta kalma olasılığı

Başarılı işletme sahipleri, işletmenin hangi aşamada olduğuna ve müşteri tiplerine bağlı olarak farklı pazarlama stratejileri kullanmanın önemini teyit etmişlerdir. Sözelimi, işletmelerini kurarken potansiyel müşteri aramaları ve e-postalar ile müşterilere ulaşmaları ve hizmetlerini tanıtmaları mümkün olmuştur. Rasheed Hamwi (Nexo Agency/Ajans) ve Rama Musalli Information and Communication Company (Bilgi ve İletişim Şirketi) potansiyel müşteri olabilecek taraflara yönelik mesaj (LinkedIn ve E-posta vb.) yoluyla hizmetlerini tanıtmışlardır. Perakendeciler ürünlerini ailelerine, arkadaşlarına ve ayrıca göçmenlerin bulunduğu mahalleleri ziyaret ederek diğer göçmenlere tanıtmaktadırlar. Ancak, KOBİ'ler piyasada daha tanınır hale geldikçe müşterilerin tavsiyesi, web siteleri, yoldan geçen müşteriler ve profesyonel hizmet alımı yöntem olarak daha etkin biçimde kullanılmaktadır. Bazı KOBİ'ler ürünlerini dijital ortamda ve yurtdışında tanıtmak amacıyla fotoğrafçı ve dijital medya uzmanlarından hizmet almışlardır. İkamet durumları nedeniyle başka şehirlerdeki müşterilerle bir araya gelemedikleri durumlarda bağlantılarını artırmak için yerel fuarları ve ticaret etkinliklerini ziyaret etmişlerdir.



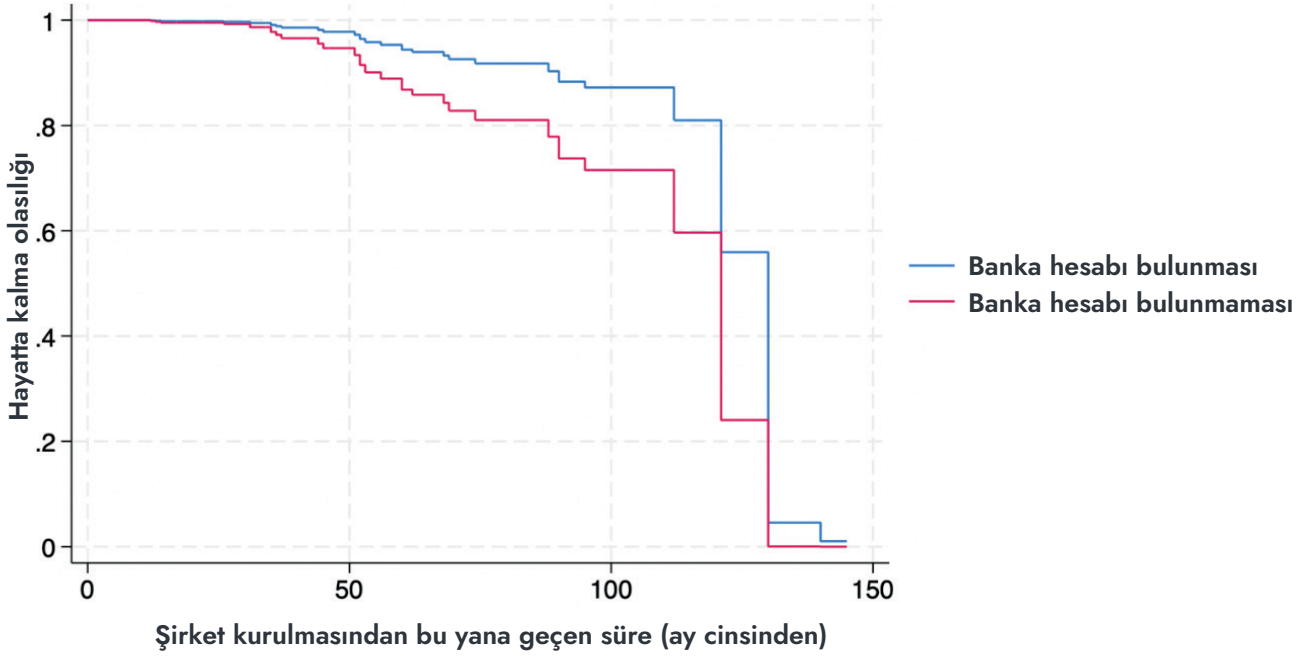
Rama Musalli

4.3. Kaynaklar ve Yönetim Kapasitesi

● 4.3.3. Finansmana Erişim

İşin finans tarafının yönetimi, KOBİ'lerin işletme performansı açısından önemlidir. Yerinden edilen insanlar ev sahibi ülkede uzun süre kalsalar dahi banka hesabını açtırma konusunda sıklıkla sorun yaşamaktadırlar. Bu da mali kurumlara resmi kredi başvurusu yapmalarını imkansız kılmaktadır (Lyon vd., 2007). Bu insanların yasal statüsü, belgelerinin olmaması veya olan belgelerinin bankalarca kabul edilmemesi, ev sahibi ülkede kredi geçmişlerinin bulunmaması, göçmenlerin faaliyet gösterdikleri sektörler ve banka yöneticilerini tanımamaları, işletme sahiplerinin finans sistemine erişimine ket vurmaktadır (Lehmann vd., 2022; Maalaoui vd., 2019; Wauters & Lambrecht, 2008).

Araştırma verilerimizin analizi, banka hesabına sahip olmanın işletmenin hayatta kalmasına olumlu katkıda bulunduğunu kanıtlamıştır. Bu bulgu, başka ülkelerde yürütülen araştırmalarda ortaya çıkan göçmen işletme sahiplerinin finansmana erişimlerinin işletmelerinin hayatta kalması açısından önemli bir faktör olduğu yönündeki sonuçları doğrulamaktadır (Saridakis et al., 2022).



Şekil 9 Banka hesabı bulunma durumuna göre KOBİ'lerin hayatta kalma olasılığı

Yapılan görüşmeler, işletmelerin kurulma sürecinin her aşamasında yerel finans sistemine erişimde güçlükler yaşandığını teyit etmektedir. Neredeyse tüm katılımcılar, finansmana erişimin işletmelerini kurma, idame ettirme ve büyütme yolunda yaşadıkları en ciddi engellerden biri olduğunu ifade etmişlerdir. Vatandaşlıklarının olmaması sorunu daha da ağırlaştırmaktadır, zira geçici koruma statüsü nedeniyle Türkiye'de ticari bankalarda hesap açtıramamaktadırlar.

Bankalarda EFT-POS hesabı açtıramadıkları için fiziksel veya internet üzerinden satışları kısıtlanmakta, kredi limitlerinin olmaması nedeniyle yeni makine yatırımları yapamamakta, kapasite artıramamaktadırlar. İşletmeler satış ve tahsilat işlemlerinde yalnızca nakit kullanabildikleri için yerel tedarik zincirlerine de girememektedirler. Zira yerel işletmeler uzun vadeli çek kullanmaktadırlar. Şayet işletme sahibinin çifte vatandaşlığı veya yerel ortağı varsa finans sistemine erişim mümkün olmaktadır. Yine de Suriyeli işletmeciler bu güçlükleri aşmak için pratik çözümler bulmak durumunda kalmaktadırlar. Sözelimi, kargo lojistik firmaları, yurtdışına ürün karşılığı para yollamada önemli bir yere sahiptir. Rasheed Hamwi (Nexo Agency/Ajans), yurtdışından yatırımcı çekmenin yatırım sermayesi ihtiyacını karşılamak için yurtdışından yatırım çekilmesini önermekte, kendilerinin CORE Business Center'da bu yola başvurduklarını ifade etmektedir (Kutu 5).

Rasheed Hamwi

NEXO AJANS VE CORE CENTER

Dijital Pazarlama



Rasheed Suriye’de Bilgi Teknolojileri (BT), İngiltere’de ise pazarlama öğrenimi görmüştür. Türkiye’ye gelmeden önce kendi web geliştirme firması olan Rasheed, 2012’de Türkiye’ye geldiğinde iş imkanları kısıtlı idi. Dolayısıyla bildiği işle yoluna devam etmeye karar vermiştir. Yerel piyasada Arap müşterilere web hizmetleri verebileceğini fark etmiştir. Bu alan yerel firmalarca çoğunlukla göz ardı edilmiş durumda idi. Rasheed Körfez bölgesinde birçok firma ile temasa geçerek ilk müşterilerini bulmuştur. 2014 yılında bir dijital pazarlama firması kurmuştur. 2015’ten sonra ise girişimcilik deneyimlerini diğer Suriyeliler ile paylaşmak için dijital pazarlama konusunda seminerler ve ağ kurma etkinlikleri düzenlemeye başlamıştır.

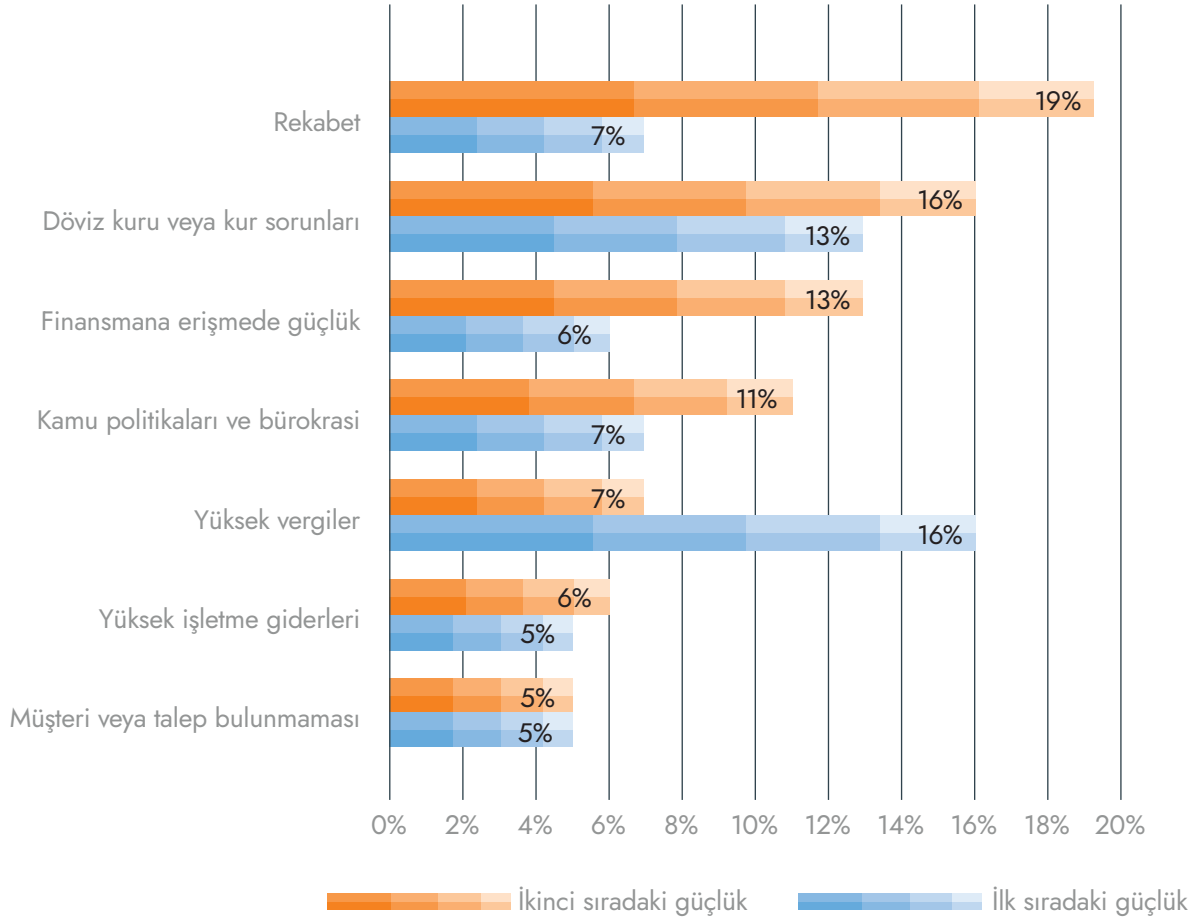
Rasheed şirketini yönetmenin yanısıra Körfez bölgesinden yatırımcıları Türkiye’ye getirmekte ve CORE Business Center’da genç Suriyeli girişimcileri desteklemektedir. Rasheed öğrenmenin, uyum sağlamanın ve sürekli yeni bağlantılar tesis etmenin önemini vurgulamaktadır.



4.HAYATTA KALABİLİRLİK ANALİZİNİN SONUÇLARI

4.4 İşletme Kurma ve Yönetme Önündeki Engeller ve Güçlükler

Yerinden edilen insanların işletmeleri birtakım belirgin güçlüklerle yüz yüze kalmakta, bu güçlükler ise başarılarında, daha geniş anlamda toplumsal dokuda ve ekonomik canlılıkta etkiler doğurmaktadır. En büyük güçlüklerden biri rekabettir. Rekabet, bu işletmeleri bilmedikleri bir ortamda daha yenilikçi olmaya, farklı kılmaya itmekte, bu ise esnekliklerini, dayanıklılıklarını ve uyum sağlama kabiliyetlerini artırmaya katkıda bulunmaktadır (Şekil 10). Diğer bir güçlük kamu kurumlarının karmaşık süreçleri ve bürokratik engeller arasında yolunu bulmaya çalışmaktır. Bu engeller, Suriyelilere ait işletmelerin yerel ekonomilere entegre olmasını engelleyebilmektedir.



Şekil 10 KOBİ'lerce dile getirilen en ciddi güçlükler (%)

Kapanan Suriyeli işletmelerin sahipleri ile yapılan görüşmelerde yaygın olarak dile getirilen başarısızlık nedenleri arasında kiralayacak iş yeri bulamama, kiraların yüksek olması ve vergiler yer almaktadır. KOBİ'ler işletme maliyetlerinin yükselmesi ve özellikle COVID-19 sırasında iş hacminin düşmesi nedeniyle faaliyetlerine son vermek zorunda kalmışlardır. Bunun yanısıra finansmana erişim kısıtlılıkları da bilhassa satış gelirlerinde iniş-çıkışlar meydana geldiğinde ve tahsilat sıkıntıları baş gösterdiğinde faaliyetlerin devamlılığını engelleyen faktörlerden biridir. İhracat yapmak gelirlere bir nebze denge getirmekle birlikte, ihracat yapılan ülkelerle siyasi sorunlar çıktığında (örn. Suudi Arabistan'la yaşanan siyasi gerginlik) veya ihracat işlemlerinde lojistik veya bürokratik sorunlar yaşandığında işletmeler başarısızlığa mahkum olmaktadır. Kapanan işletmelerin sahipleri ya evden çalışmakta veya yeni iş kurmak için yeni ortak arayışına girmektedirler.

Özetle, işletme giderlerinin artması karlılığı tehdit etmektedir ve bu tür ekonomik güçlüklerin üstesinden gelebilmek için çok titiz mali planlama ve işletme verimliliği gereklidir.

Özetle, işletme giderlerinin artması karlılığı tehdit etmektedir ve bu tür ekonomik güçlüklerin üstesinden gelebilmek için çok titiz mali planlama ve işletme verimliliği gereklidir. Göçmen topluluklarda ve ev sahibi toplumda satın alma gücünün düşmesi nedeniyle, bir yandan bütçe kısıtlılıklarına uyum sağlarken diğer yandan değer üretecek dinamik stratejilere gereksinim vardır. Suriyeli işletmelere yönelik tutumun değişmesiyle birlikte bu eğilim işletmelerin toplum tarafından kabulünü ve müşteri portföylerini etkileyebilir. Bu nedenle, önyargılarla mücadele etmek ve daha olumlu bir ortam geliştirmek için olumlu katılımı teşvik etmek gereklidir. Ayrıca, etnik piyasaların doygunluğa ulaşması ciddi bir engel teşkil etmektedir. Bunun sonucunda bu işletmeler rekabetin halihazırda çok çetin olduğu bir ortamda yenilikçiliğe ve müşteri portföylerini artırmaya yönelme ihtiyacı duymaktadırlar.

KUTU 6

Ali Ez Eddin

İZZALDIN SWEETS

Tatlı imalatı ve satışı



Ali ve ailesinin Şam'da üç pastanesi (baklava ve diğer tatlı çeşitleri) vardı. 2018 yılında İstanbul'a geldiğinde benzer bir işletmede çalışmaya başlamıştır. Burada çalışırken yerel piyasayı (nereden malzeme tedarik edileceği vb.) tanımıştır. Amcasının mali desteğini alarak kardeşiyle Esenyurt'ta kendi işyerini açmıştır. İlk yılı ancak başa baş atlatmışlardır. Ali, rekabetin İstanbul'da Şam'a nazaran daha sert olduğunu ifade etmiştir. Piyasada farklı bir konum elde etmek için daha kaliteli ürünler sunmak zorundadırlar. İşletmesini ayakta tutabilmek için Suriye'deki rakibini bile yanına ortak almıştır. Zaman içinde ürün kalitesi ve üst düzey ürünlerle piyasada kendilerine iyi bir yer edinmiş ve dünyanın farklı yerlerine ihracata başlamışlardır.



GİRİŞİMCİLERE ÖNERİLER VE SONUÇLAR

Analizlerimizin ardından KOBİ kuracak olan Suriyeliler için önemli öneriler belirledik. Bu öneriler işletmelerin rekabetin çok zorlu olduğu bir iş ortamında hayatta kalma ihtimalini artırabilir.

- a** Yeni bir işletme kurmak için yerel pazarın dinamiklerini ve endüstri uygulamalarını iyi anlamak gereklidir. Bu kapsamda, seçilen sektörde çalışarak sektörün tanınması ve eğitime sahip olmak çok değerlidir. Bu deneyim yerel iş ortamının inceliklerinin ilk elden öğrenilmesini ve girişimcilerin doğru yatırım yapmalarını, olası güçlüklerle hazırlıklı olmalarını ve stratejilerini buna göre belirlemelerini sağlayacaktır.
- b** Ayrıca, ilk aşamalarda yerel destek bulmak ve beceri gelişimine önem vermek, gerekli kabiliyetlerin geliştirilmesi açısından çok önemlidir. Yerel yasal ve mali sistemlerin karmaşık yapısının çözülebilmesi için uzman desteğine ihtiyaç vardır. Bu nedenle, yetkin bir avukat ve mali müşavir tutulması işletmenin sağlam bir zemine oturmasını, mevzuata uyumlu hareket edilmesini ve mali yönetimin düzgün yürütülmesini sağlayacaktır. Benzer şekilde, yerel iş kültürüne uygun ortaklıklar kurulması çok değerli içgörüler sağlayabilir ve yeni bir işletme kurmanın güçlükleriyle başa çıkmada yardımcı olabilir. Ayrıca, yerel dili iyi bilmek çok önemlidir. Bu amaçla kısa süreli kurslara gidilebilir; arkadaşlarla, müşterilerle ve komşularla pratik yapılabilir. Bunun dışında, dil becerilerini daha da geliştirerek Arapça ve Türkçe dışında üçüncü bir dil öğrenmek, ihracat ve yurtdışına açılmak açısından çok önemlidir.
- c** İşletmeler ilk büyüme aşamasını avantaja çevirmek için çok yönlü pazarlama yaklaşımları kullanarak itibar oluşturmaldırlar. Ağızdan ağza reklam, doğrudan satış aramaları ve sosyal medya kanalları marka görünürliğini artırmakta, işletmeyi kaliteli ürün ve hizmetlerle özdeşleştirmektedir.

- d) İşletmeler uluslararası piyasalarda büyüdükçe müşteri portföyünün çeşitlendirilmesi ve ulaştıkları coğrafyaların çeşitlendirilmesi gereklidir. İşletmeler ilk aşamada hedef grup olarak başka ülkelerdeki arkadaşlarını ve akrabalarını seçebilirler. Ancak, sonraki aşamalarda satış temsilcileri yoluyla daha geniş pazarlara girebilir, hedef gruplarını Arap nüfusun ötesine taşıyabilir ve küresel pazarlara ulaşabilirler. İşletmeler olabildiğince yerel ve uluslararası ticaret fuarlarına katılmalı, bu yolla bağlantılarını artırarak kendilerini tanıtmalıdır. Kalite belgelerine ve ihraca düzenlemelerine uygun hareket etmek, küresel pazarlarda meşruiyet tesis etmek için çok önemlidir. Ülkeye özgü uyum gereklilikleri yerine getirilmelidir, uluslararası pazarlarda şirketin güvenilirliğini gösteren ilgili belgeleri/sertifikaları almak önemlidir.
- e) Suriyelilere ait KOBİ'ler incelendiğinde kadın girişimciliğinin çok sınırlı olduğu görülmektedir. Kadın girişimciler iş kurarken aile desteğine erkeklerden daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak, spesifik ihtiyaçlarına cevap veren elverişli bir sosyal ve kurumsal ortam bulunması durumunda girişimcilik isteğiyle ekonomiye katılabilirler.
- f) Gerekli eğitimler yoluyla kendini sürekli geliştirmek, işletmecilikte başarılı olmanın çok önemli bir unsurudur. Kurumlar, ticaret odaları, yerel Arap ağları ile ve Building Markets gibi kuruluşlarla etkileşim halinde bulunmak beceri geliştirme ve sürdürülebilir büyüme açısından ileriye yönelik iyi yatırımlardır.

Sonuç olarak, yerinden edilen insanların girişimciliği, pek çok faktörün bir araya gelmesini gerektiren zorlu bir yolculuktur. Bu hayatta kalma faktörlerinin yol gösterici olarak benimsenmesi, iş kuracak Suriyelilerin yabancı bir ortamda yollarını daha iyi bulmalarını ve karşılarına çıkan fırsatları değerlendirmelerini sağlayacaktır.



EKLER

A: Rapora dahil edilen işletmelerin listesi

KOBİ'NİN ADI	İŞLETME SAHİBİ (Kadın/Erkek)	TEMEL SANAYİ KOLU
Anway Cosmetics	Maya Albabbili (K)	İmalat
Blue Stay	Mhd Qutaiba Alhawari (E)	Toptan ve perakende satış
Rama Musalli	Rama Musalli (K)	Mesleki, bilimsel-teknik faaliyetler
More Design	Sima Al Kanawati (K)	Toptan ve perakende satış
Nexo Agency	Rasheed Hamwi (E)	Mesleki, bilimsel-teknik faaliyetler
Dado Fashion	Wedad Haded (K)	Toptan ve perakende satış
Kulluk Tapan	Hasan El Hac Hidir (E)	İmalat
Lamasat Fashion	Rima Al Habbal (K)	İmalat
Elmüttehid Plastik	Ahmad Karkaj (E)	İmalat
American Cosmetics	Adnan Al Kheder (E)	İmalat
Velvet Mod	Ibrahim Mehdi (E)	İmalat
Batun Almahl Honey	Mahdi Rashed (E)	Toptan ve perakende satış
İzzaldin Sweets	Ali Ez Eddin (E)	Gıda ve içecek hizmetleri
Ramzy Food	Moaz Bayrakdar (E)	Gıda ürünleri imalatı
Googel Advertising	Mohammed Al Sabagh (E)	İmalat
Shamnou Trade	Haitham Shammou (E)	Toptan ve perakende satış

B: Anket sorularından bir derleme

DEĞİŞKEN	KONU	ANKET SORUSU
Performans	KOBİ'nin hayatta kalması	Tescil Tarihi Kapanma Tarihi
Çevresel faktörler	Sanayi	Ana Sektör
	Konum	Merkez
İşletme Yapısı ve İşletmeci Özellikleri	Ortaklar	Çoğunluk ortağın Uyuşu
	Büyüklük	Mevcut Personel Sayısı
	Pazarlar	İhracat Ürünleri veya Hizmetleri
	Personel	Yerel Personel Sayısı (Tam/Yarı Zamanlı)
	Ortaklar	Kadın Ortak Sayısı
Kaynaklar ve Yönetim Kapasitesi	İnsan Sermayesi	Şirket sahibinin Konuştuğu Dil Sayısı
	Yönetim	Pazarlama Stratejisi Gelecek 6 Ay için İş Planı
	Mali Yönetim	Banka Hesabı
Engeller ve Güçlükler		Gelecek 6 Aydaki En Büyük Güçlük

C: Görüşme yürütme rehberi

BÖLÜM 1	AÇIK UÇLU SORULAR
1	Bize göç hikayenizi anlatır mısınız? (örn., gittiğiniz ülkeler, yerleştiğiniz şehirler, yaptığınız işler)
2	a. Türkiye'ye gelmeden önceki mesleğiniz ne idi? b. Buraya gelmeden önce işletmeniz var mıydı? Şirketiniz hangi sektörde faaliyet gösteriyordu? c. Bu meslekle ilgili okulda eğitim aldınız mı yoksa piyasanın içinde mi öğrendiniz?
3	a. Türkiye'de iş kurarken yaşadığınız güçlüklerden bahsedebilir misiniz? b. Bu güçlükler işletme aşamasında da devam etti mi?
4	Bir mülteci olarak işletmeniz sizin için ne önem arz ediyor?
5	a. Kendinizi mesleğinizde nasıl geliştiriyorsunuz? b. Geldikten sonra herhangi bir eğitim aldınız mı, çalışmaya veya kursa katıldınız mı? (Dil eğitimi hariç) Bu eğitimleri kim verdi?
6	Türkiye'de yeni iş yapma yolları öğrendiniz mi / denediniz mi? (Üretim, yaratıcılık, pazarlama, yönetim)
7	a. Nasıl tedarikçi buluyorsunuz? b. Müşterilerinize nasıl ulaşıyorsunuz? (Yerel müşteriler, Suriyeliler, başka milletlerden müşteriler)
8	a. İşte başarı sizin için ne anlama geliyor? b. İşletmeniz kar edemezse ne olur? c. İşletmenizi kapatsanız ne olur?
9	İşletmenizin hayatta kalmasını / başarısını / büyümesini etkileyen faktörlerden söz eder misiniz?
10	İşletmenizin kısa ve uzun vadeli hedefleri nelerdir? (örn, yenilikçilik, istikrar veya büyüme)
11	Bu hedeflere ulaşmak için neye ihtiyacınız var (yasal vb. veya insan sermayesi ile ilgili)?
12	Bir işletmeyi başarılı kılmak için ne gibi tavsiyeleriniz olur?

C: Görüşme yürütme rehberi

BÖLÜM 2	İşletme Sahibi ve İşletme ile ilgili Demografik Sorular
1	İşletmenin adı
2	Sektörü (Hizmet veya İmalat)
3	İşletme merkezinin bulunduğu şehir, ilçe, iştirak sayısı (ve varsa buldukları şehirler)
4	Katılımcının adı
5	Geldiği yıl; geçici koruma statüsünün (GKS) verildiği yıl (Kimlik)
6	Mesleği (ve eğitimi)
7	Katılımcının pozisyonu (Şirket Sahibi, Ortak, Yönetici)
8	İşletmenin kuruluş yılı
9	Mülkiyet yapısı, Ortaklar yerel/GKS mi yoksa başka ülkelerden mi?
10	Personel sayısı ve dağılımı (Yerel/GKS)
11	Yerel dil yetkinliği (düşük, orta, yüksek düzey)
12	Ürün ihracatı ve ithal edilen malzemeler Patent var mı?

- Bizri, R. M. (2017). Refugee-entrepreneurship: A social capital perspective (Mülteci girişimciliği: Sosyal sermaye perspektifi). *Entrepreneurship Regional Development*, 29(9-10), 847-868.
- Brieger, S. A., & Gielnik, M. M. (2021). Understanding the gender gap in immigrant entrepreneurship: a multi-country study of immigrants' embeddedness in economic, social, and institutional contexts.(Göçmen girişimciliğinde cinsiyet eşitsizliğini anlamak: göçmenlerin ekonomik, sosyal ve kurumsal bağlamlara yerleşikliği üzerine çok ülkeli bir çalışma) *Small Business Economics*, 56(3), 1007-1031.
- Building Markets. (2020). Turkish-Syrian business partnerships, Part II (Türkiye-Suriye iş ortaklıkları, Bölüm II). www.buildingmarkets.org
- Building Markets. (2021). The Impact of COVID-19 on Syrian Businesses in Turkey (COVID-19'un Türkiye'deki Suriyeli İşletmelere Etkisi) www.buildingmarkets.org
- Building Markets. (2023). Rapid needs assessment: The February 2023 earthquake's immediate impact on Syrian SMEs in Türkiye (Hızlı ihtiyaç değerlendirmesi: Şubat 2023 depreminin Türkiye'deki Suriyeli KOBİ'ler üzerindeki etkisi) www.buildingmarkets.org
- Cetin, G., Altınay, L., Alrawadieh, Z., & Ali, F. (2022). Entrepreneurial motives, entrepreneurial success and life satisfaction of refugees venturing into tourism and hospitality.(Turizm ve konaklama sektörüne giriş yapan mültecilerin girişimci motivasyonları, girişimcilik başarısı ve yaşam tatmini) *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(6), 2227-2249.
- Chavan, M., Chirico, F., Taksa, L., & Alam, M. A. (2023). How do immigrant family businesses achieve global expansion? An embeddedness perspective. (Göçmen aile şirketleri küresel genişlemeyi nasıl sağlıyor? Gömülmürlük perspektifi) *Academy of Management Discoveries*, 9(2), 210-237.
- Dabić, M., Vlačić, B., Paul, J., Dana, L.-P., Sahasranamam, S., & Glinka, B. (2020). Immigrant entrepreneurship: A review and research agenda. (Göçmen girişimciliği: Bir inceleme ve araştırma gündemi) *Journal of Business Research*, 113, 25-38.
- de la Chaux, M., & Haugh, H. (2020). When formal institutions impede entrepreneurship: how and why refugees establish new ventures in the Dadaab refugee camps (Resmi kurumlar girişimciliği engellediğinde: mülteciler Dadaab mülteci kamplarında nasıl ve neden yeni girişimler kuruyor?). *Entrepreneurship & Regional Development*, 32(9/10), 827-851. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1789752>
- Dünya Bankası. (2014). Turkey's transitions: Integration, inclusion, institutions. (Turkey's transitions: Integration, inclusion, institutions) World Bank Publications.
- Dünya Bankası Blogları (2022). How did the COVID-19 pandemic influence the pace of new business formation? (COVID-19 salgını yeni iş kurma hızını nasıl etkiledi?) Retrieved June 2, 2023, from <https://blogs.worldbank.org/developmenttalk/how-did-covid-19-pandemic-influence-pace-new-business-formation>
- Erdoğan, M. (2019). Syrian refugees in Turkey. (Türkiye'deki Suriyeli mülteciler)Konrad-Adenauer-Stiftung Report. <https://www.kas.de/de/web/tuerkei/home>
- Finkelstein, D. M. (1986). A proportional hazards model for interval-censored failure time data (Aralıklı sansürlü arıza süresi verileri için orantılı bir tehlike modeli.). *Biometrics* (Dec.), 845-854.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. (Tümevarımsal araştırmada niteliksel titizlik arayışı: Gioia metodolojisi üzerine notlar) *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Heilbrunn, S., & Iannone, R. L. (2020). From center to periphery and back again: A Systematic literature review of refugee entrepreneurship. (Merkezden çevreye ve tekrar geriye: Mülteci girişimciliğine ilişkin sistematik bir literatür taraması) *Sustainability*, 12(18), 7658.
- Impact Hub. (2022). Global Roadmap for Refugee Entrepreneurship.(Mülteci Girişimciliğine Yönelik Küresel Yol Haritası) UNHCR. <https://www.unhcr.org/media/global-roadmap-refugee-entrepreneurship>
- Kadkoy, O. (2020). Syrian entrepreneurs in Turkey: Emerging economic actors and agents of social cohesion (Türkiye'deki Suriyeli girişimciler: Yükselen ekonomik aktörler ve sosyal uyumun aktörleri.). İcinde E. Parlar Dal (Ed.), *Turkey's political economy in the 21st century (115-129)* (21. yüzyılda Türkiye'nin ekonomi politikası). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27632-4_5
- Kalleberg, A. L., & Leicht, K. T. (1991). Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success.(Cinsiyet ve örgütsel performans: Küçük işletmelerin hayatta kalmasının ve başarısının belirleyicileri) *Academy of Management Journal*, 34(1), 136-161.
- Karasapan, O. (2021). Challenges facing Turkey's Syrian businesses. (Türkiye'nin Suriyeli işletmelerinin karşılaştığı zorluklar) <https://www.>

brookings.edu/articles/challenges-facing-turkeys-syrian-businesses/

- Kivilcim, Z. (2016). Legal violence against Syrian female refugees in Turkey. (Türkiye’de Suriyeli kadın mültecilere yönelik yasal şiddet). *Feminist Legal Studies*, 24(2), 193-214.
- Knappert, L., Kornau, A., & Figengül, M. (2018). Refugees’ exclusion at work and the intersection with gender: Insights from the Turkish-Syrian border.(Mültecilerin işyerinde dışlanması ve cinsiyetle kesişimi: Türkiye-Suriye sınırından içgörüler) *Journal of Vocational Behavior*, 105, 62-82.
- Lehmann, T., Albaba, H., & Kreiter-Sammet, S. (2022). Refugee entrepreneurship in Germany: An institutional voids perspective (Almanya’da mülteci girişimciliği: Kurumsal açıdan geçersiz bir bakış açısı). *İcinde L.-P. Dana & Khachloun, N., Maalaoui, A. & Ratten, V. (Eds.), Disadvantaged minorities in business (129-151) (İş dünyasında dezavantajlı azınlıklar)*. Springer.
- Linder, C., Lechner, C., & Pelzel, F. (2020). Many roads lead to Rome: How human, social, and financial capital are related to new venture survival. (Birçok yol Roma’ya çıkar: İnsani, sosyal ve finansal sermayenin yeni girişimlerin hayatta kalmasıyla nasıl bir ilişkisi var?) *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(5), 909-932.
- Lyon, F., Sepulveda, L., & Syrett, S. (2007). Enterprising refugees: Contributions and challenges in deprived urban areas. (Girişimci mülteciler: Yoksul kentsel alanlardaki katkılar ve zorluklar) *Local Economy*, 22(4), 362-375.
- Maalaoui, A., Razgallah, M., Picard, S., & Leloarne-Lemaire, S. (2019). From hell to... an entrepreneurial life: An Iranian refugee in France. (Cehennemden girişimci bir hayata: Fransa’daki İranlı bir mülteci) *In Refugee entrepreneurship (pp. 163-173)*. Springer.
- Morris, M. H., Neumeyer, X., & Kuratko, D. F. (2015). A portfolio perspective on entrepreneurship and economic development. (Girişimcilik ve ekonomik kalkınmaya portföy perspektifi) *Small Business Economics*, 45, 713-728.
- Mülteciler Derneği. (2023). Refugee numbers in Turkey July 2023. (Türkiye’deki mülteci sayıları Temmuz 2023) Retrieved July 22, 2023, from <https://mülteciler.org.tr/turkiyedeki-suriyeli-sayisi/>
- OECD. (2022). SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2022 Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe (KOBİ Politika Endeksi: Batı Balkanlar ve Türkiye 2022 Küçük İşletme Yasasının Avrupa İçin Uygulanmasının Değerlendirilmesi) <https://www.oecd.org/industry/sme-policy-index-western-balkans-and-turkey-2022-b47d15f0-en.htm#:~:text=Small%20and%20medium%2D-sized%20enterprises,account%20for%2075%25%20of%20employment>.
- OECD/ Avrupa Komisyonu. (2021). The Missing entrepreneurs 2021: Policies for inclusive entrepreneurship and self employment. (Kayıp Girişimciler 2021: Kapsayıcı girişimcilik ve serbest meslek politikaları) OECD Publishing. <https://doi.org/doi:https://doi.org/10.1787/71b7a9bb-en>
- Rottmann, S. B. (2020). Integration policies, practices and experiences—Turkey country report. (Entegrasyon politikaları, uygulamaları ve deneyimleri – Türkiye ülke raporu.) <https://www.respondmigration.com/>.
- Saridakis, G., Frankish, J., & Storey, D. J. (2022). Unpacking new firm exit. (Yeni firma çıkışını açma) *British Journal of Management*, 33(4), 1843-1863.
- Sinkovics, N., & Reuber, A. R. (2021). Beyond disciplinary silos: A systematic analysis of the migrant entrepreneurship literature. (Beyond disciplinary silos: A systematic analysis of the migrant entrepreneurship literature.) *Journal of World Business*, 56(4), 101223. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101223>
- UNHCR. (2018). Global compact on refugees. (Mültecilerle ilgili küresel anlaşma) United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). <https://www.unhcr.org/about-unhcr/who-we-are/global-compact-refugees>
- UNIDO. (2021). Competitive industrial performance index (CIP) <https://stat.unido.org/cip/>
- Wauters, B., & Lambrecht, J. (2008). Barriers to refugee entrepreneurship in Belgium: Towards an explanatory model. (Belçika’da mülteci girişimciliğinin önündeki engeller: Açıklayıcı bir modele doğru) *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 34(6), 895-915.
- Weber, C., Fasse, A., Haugh, H. M., & Grote, U. (2023). Varieties of necessity entrepreneurship—New insights from Sub-Saharan Africa. (İhtiyaç girişimciliğinin çeşitleri – Sahra Altı Afrika’dan yeni içgörüler) *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(5), 1843-1876.
- Williams, N., & Krasniqi, B. A. (2018). Coming out of conflict: How migrant entrepreneurs utilise human and social capital. (Çatışmanın içinden çıkmak: Göçmen girişimciler insani ve sosyal sermayeyi nasıl kullanıyor?) *Journal of International Entrepreneurship*, 16(2), 301-323.
- World Economic Forum. (2019). The global competitiveness report (Küresel rekabet edebilirlik raporu) <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2019>
- World Economic Forum. (2021). The Global Gender Gap Index 2021. (Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi 2021.) https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf
- Zhao, L. R., Silvia, J., Jamali, I., Varkey, S., Almelhem, A. I., Hisou, O., Ou, D. K., Devarakonda Priyanka, & Friedman, C. K. R. (2022). Syria economic monitor: Lost generation of Syrians. (Suriye ekonomik gözlemcisi: Kayıp nesil Suriyeliler) <http://documents.worldbank.org/curated/en/099335506102250271/IDU06190a00a0d128048450a4660ae3b937ae4bd>

