



ANKARA

HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**KOBİ'LERİN PAZARLAMA SORUNLARI VE PAZARLAMA EĞİTİMİ
İHTİYAÇLARININ TESPİTİ (ANKARA İLİ OSTİM SANAYİ SİTESİNDE
TANIMLAYICI BİR ARAŞTIRMA)**

Tevfik ERDEM

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Mehmet BAŞ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

EKİM 2019



**KOBİ'LERİN PAZARLAMA SORUNLARI VE PAZARLAMA EĞİTİMİ
İHTİYAÇLARININ TESPİTİ (ANKARA İLİ OSTİM SANAYİ SİTESİNDE
TANIMLAYICI BİR ARAŞTIRMA)**

Tevfik ERDEM

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**


EKİM 2019

Tevfik ERDEM tarafından hazırlanan “KOBİ’lerin Pazarlama Sorunları ve Pazarlama Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti (Ankara İli Ostim Sanayi Sitesinde Tanımlayıcı Bir Araştırma)” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında Üretim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç.Dr.Mehmet BAŞ

İşletme Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



Başkan : Doç.Dr.Metehan TOLON

İşletme Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



Üye : Dr.Öğr.Üyesi Selay ILGAZ SÜMER

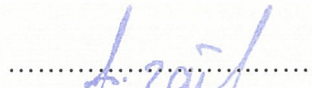
İşletme Anabilim Dalı, Başkent Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



Tez Savunma Tarihi: 21/10/2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Figen ZALF

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Tefik ERDEM

21.10.2019

KOBİ'LERİN PAZARLAMA SORUNLARI VE PAZARLAMA EĞİTİMİ İHTİYAÇLARININ
TESPİTİ (ANKARA İLİ OSTİM SANAYİ SİTESİNDE TANIMLAYICI BİR ARAŞTIRMA)

(Yüksek Lisans Tezi)

Tevfik ERDEM

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Ekim 2019

ÖZET

KOBİ'ler günümüzde dünya ekonomisinin etkin ve sürükleyici unsurlarından biri haline gelmiştir. Bu durum Türkiye ekonomisi için de benzerlik göstermekte olup, KOBİ'lerin ülkemizin sosyo-ekonomik gelişimine önemli katkıları mevcuttur. Genel olarak KOBİ'ler, daha çok el emeği ile çalışarak sermaye kullanımını minimize eden, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak tanımlanabilir."KOBİ'ler kendi başına olan küçük birer ekonomik yapıdır. KOBİ'ler ayrı ayrı değerlendirilecek olduğunda ekonomiye sağlamış oldukları katkıları önemsiz olarak görülmektedir. Ancak, hepsi bir arada ele alındıklarında, oluşturdukları sayısal çoğunluk, onların aslında hem ekonomi hem de toplum için çok önemli olduklarını açıklamaktadır. Bu nedenle KOBİ'lerin gerek üretim gerek pazarlama gerek satış sonrası faaliyetlerinde yaşadıkları sorunların tespiti önem arz etmektedir. Bu çalışmada KOBİ'lerin pazarlama sorunlarının tespitine ve bu sorunların çözümüne yönelik incelemelerde bulunmaktadır.

Bilim Kodu :112707
Anahtar Kelimeler :KOBİ, Pazarlama, Eğitim
Sayfa Adedi : 119
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Mehmet BAŞ

THE MARKETING PROBLEMS AND DETERMINING THE MARKETING EDUCATION
NECESSITIES OF SME's (A DESCRIPTIVE RESEARCH IN REGION OF ANKARA)

(M. Sc. Thesis)

Tevfik ERDEM

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
INSTITUTION OF GRADUATE EDUCATION

October 2019

ABSTRACT

SME's have become one of the most effective and immersive elements of the World economy. This situation is similar for the economy of Turkey, there is an important contribution to our country's socio-economic development of SME's. In general, SME's can be defined as economic enterprises that work with manual labor, minimize capital usage, have the ability to make quick decisions, work with low level of administrative expenses and realize cheap production. SME's are small economic unit on their own. When SME's are considered separately, their contribution to the economy is seen as insignificant. However, when taken together, the numerical majority they form explains that they are very important for both the economy and society. Therefore, it is important to identify the problems experienced by SME's in both production, marketing and after-sales activities. In this study, investigations are made to identify and solve the marketing problems of SME's.

Science Code : 112707
Key Words : SME, Marketing, Education
Page Number : 119
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Mehmet BAŞ

TEŞEKKÜR

Çalıőmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren, kıymetli tecrübelerinden faydalandığım danışmanım Doç. Dr. Mehmet BAŞ'a ayrıca manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan çok değerli eőim Refika ERDEM'e, aileme, arkadaşlarıma ve Sosyal Güvenlik Kurumu Kamu Görevlileri Emeklilik Daire Başkanlığı çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLoların LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xiv
1. GİRİŞ	1
2. KOBİ KAVRAMI.....	5
2.1. KOBİ Kavramı	5
2.2. KOBİ'lerin Tanımı.....	6
2.2.1. KOBİ'lerin Tanımlanmasında Kullanılan Ölçütler	8
2.2.1.1. Nicel ölçütler	8
2.2.1.2. Nitel ölçütler	9
2.2.2. AB Ülkelerinde KOBİ Tanımı	10
2.2.3. Bazı Dünya Ülkelerinde KOBİ Tanımı	19
2.2.3.1. Amerika Birleşik Devletlerinde KOBİ tanımı	19
2.2.3.2. Japonya' da KOBİ tanımı	20
2.2.3.3. Türkiye' de KOBİ tanımı.....	20
2.3. KOBİ'lerin Özellikleri	23
2.3.1. İşletme Sahibine İlişkin Özellikler	23
2.3.2. Üretim İşlevine İlişkin Özellikler	23
2.3.3. Yönetim İşlevine İlişkin Özellikler	23
2.3.4. Finansman İşlevine İlişkin Özellikler.....	23
2.3.5. Pazarlama İşlevine İlişkin Özellikler.....	24

	Sayfa
2.3.6. Tedarik İşlevine İlişkin Özellikler.....	24
2.3.7. Personel İşlevine İlişkin Özellikler	25
2.4. KOBİ'lerin Güçlü Yönleri	25
2.5. KOBİ'lerin Zayıf Yönleri	29
2.6. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri, Önemi ve Sorunları.....	32
2.6.1. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri.....	32
2.6.2. KOBİ'lere Destek Veren Kuruluşlar	37
2.6.2.1. Küçük ve orta ölçekli işletmeleri geliştirme ve destekleme idaresi başkanlığı	37
2.6.2.2. Türkiye küçük ve orta ölçekli işletmeler, serbest meslek mensupları ve yöneticiler vakfı	39
2.6.2.3. Milli prodüktivite merkezi	40
2.6.2.4. Mesleki eğitim ve küçük sanayi destekleme vakfı	40
2.6.2.5. İhracatı geliştirme merkezi	41
2.6.2.6. MEB-TUBİTAK türkiye sanayi sevk ve idaresi enstitüsü	41
2.6.2.7. Türkiye halk bankası.....	41
2.6.2.8. Sanayi ve ticaret bakanlığı küçük sanayi ve el sanatları genel müdürlüğü.....	42
2.6.2.9. Milli emlak genel müdürlüğü	42
2.6.2.10. Ticaret ve sanayi odaları	43
2.6.3. KOBİ'lerin Temel Sorunları.....	43
2.6.3.1. Örgütlenme ve yönetim sorunları	43
2.6.3.1.1. KOBİ'lerin planlama düzeyinde karşılaştıkları sorunlar	43
2.6.3.1.2. KOBİ'lerin örgütlenme (organizasyon) düzeyinde karşılaştıkları sorunlar.....	44
2.6.3.1.3. KOBİ'lerin yöneltme (yönverme) düzeyinde karşılaştıkları sorunlar.....	46
2.6.3.1.4. KOBİ'lerin eşgüdümleme (koordinasyon) düzeyinde karşılaştıkları sorunlar	47

	Sayfa
2.6.3.1.5. KOBİ'lerin kontrol (denetim) düzeyinde karşılaştıkları sorunlar	47
2.6.3.2. Tedarik sorunları.....	48
2.6.3.3. Üretim yönetimi ile ilgili sorunlar	49
2.6.3.4. Pazarlama yönetimi ile ilgili sorunlar.....	51
2.6.3.5. İhracat ile ilgili sorunlar.....	53
2.6.3.5.1. KOBİ'lerin ulusal düzeydeki sorunları	53
2.6.3.5.2. KOBİ'lerin işletme düzeyinde karşılaştıkları sorunlar	54
2.6.3.6. Finansal yönetim ile ilgili sorunlar.....	55
2.6.3.7. Muhasebe yönetimi ile ilgili sorunlar	56
2.6.3.8. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili sorunlar.....	57
2.6.3.9. Halka ilişkiler ile ilgili sorunlar	59
2.6.3.10. AR-GE ile ilgili sorunlar	60
2.6.3.11. Karar alma ile ilgili sorunlar.....	60
3. PAZARLAMA KAVRAMI.....	63
3.1. Pazarlama Kavramı	63
3.2. Pazarlama Kavramının Gelişimi	64
3.3. KOBİ'lerin Pazarlama Alanındaki Güçlü ve Zayıf Özellikleri.....	64
3.3.1. KOBİ'lerin Pazarlama Alanındaki Güçlü Özellikleri	65
3.3.2. KOBİ'lerin Pazarlama Alanındaki Zayıf Özellikleri	65
3.3.2.1. Sınırlı bütçe.....	65
3.3.2.2. Pazar bilgisindeki eksiklik.....	65
3.3.2.3. Eksik plan	66
3.3.2.4. Dış pazarlara açılmama.....	66
3.3.2.5. Elektronik ticaretten yararlanmama.....	67
3.3.2.6. Müşteri hizmetlerinde yetersizlik	68
3.3.2.7. Pazarlama karması elemanlarından kaynaklanan sorunlar	68

	Sayfa
3.3.2.7.1. Ürün ile ilgili sorunlar	68
3.3.2.7.2. Fiyat ile ilgili sorunlar	69
3.3.2.7.3. Dağıtım ile ilgili sorunlar	70
3.3.2.7.4. Tutundurma ile ilgili sorunlar	70
3.4. KOBİ'lerde Eğitim İhtiyacı.....	70
3.4.1. KOBİ'lerde Eğitimin Amacı	71
3.4.2. KOBİ'lerde Personel Eğitiminin Faydaları	72
3.5. KOBİ'lerin Pazarlama Sorunlarının Çözümünde Eğitimin Önemi	73
4. YÖNTEM	75
4.1. Araştırmanın Modeli	75
4.2. Evren ve Örneklem	75
4.3. Verilen Toplanması.....	76
4.4. Verilerin Analizi.....	76
5. BULGULAR VE YORUMLAR.....	79
5.1. KOBİ Yöneticilerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	79
5.2. KOBİ'lerin Genel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	80
5.3. KOBİ'lerin Pazarlama Eğitimi İhtiyaçlarına İlişkin Bulgular	84
5.4. KOBİ Yöneticilerinin Pazarlama Sorunları İle İlgili İfadelere Katılma Düzeylerine İlişkin Bulgular	89
5.5. Bağımsız İki Grup Ortalamalarının Farkına Dayanan T Testine İlişkin Bulgular	93
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	99
6.1. Sonuç.....	99
6.2. Öneriler	103
KAYNAKLAR	107
EKLER.....	115
EK-1. Anket	116
ÖZGEÇMİŞ	119

TABLULARIN LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 2.1. AB ülkelerinde KOBİ tanımına ilişkin istihdam sayısı	12
Tablo 2.2. AB Ülkelerinde sektörler içinde KOBİ payları	13
Tablo 2.3. AB ülkelerinde istihdamın işletme ölçekleri itibarıyla dağılımı	15
Tablo 2.4. AB ülkelerinde imalat sanayi işletmelerinin büyüklüklerine göre dağılımı.....	15
Tablo 2.5. Seçilmiş AB ülkelerinde imalat sanayinde çalışanların işletme büyüklüklerine göre dağılımı	16
Tablo 2.6. Seçilmiş AB ülkelerinde işletmelere göre istihdamın dağılımı	17
Tablo 2.7. Seçilmiş AB ülkelerinde işletme gruplarına göre imalat sanayi katma değeri içindeki işçilik payı	17
Tablo 2.8. Amerika birleşik devletlerinde KOBİ tanımı	20
Tablo 2.9. Japonya’da KOBİ tanımı	20
Tablo 2.10. İş kayıtlarına göre girişim sayısı.....	36
Tablo 5.1. Yöneticilerin işletmedeki pozisyonlarına göre dağılımı.....	79
Tablo 5.2. Yöneticilerin eğitim düzeylerine göre dağılımı.....	79
Tablo 5.3. İşletmelerin faaliyet alanı	80
Tablo 5.4. İşletmelerin hukuki yapılarına göre dağılımı.....	80
Tablo 5.5. İşletmelerin çalışan personel sayısına göre dağılımı	81
Tablo 5.6. İşletmelerin sahip oldukları kalite güvence belgelerine göre dağılımı.....	82
Tablo 5.7. KOBİ’lerin pazarlama faaliyetlerine ilişkin bulgular	82
Tablo 5.8. İşletmelerin pazarlama faaliyetlerinde internetten yararlanma durumlarına göre dağılımı.....	83
Tablo 5.9. İşletmelerin pazarlama faaliyetlerinde internetten yararlanma şekillerine göre dağılımı.....	83
Tablo 5.10. İşletmelerde pazarlama faaliyetlerini kimin yürüttüğüne göre dağılımı	84
Tablo 5.11. İşletmelerin pazarlama faaliyetlerini yürüten kişinin pazarlama konusunda eğitilmiş olup olmamasına göre dağılımı	85

Tablo	Sayfa
Tablo 5.12. İşletmelerin son üç yıl içerisinde herhangi bir kuruluştan ücretli veya ücretsiz pazarlama eğitimi alıp almamalarına göre dağılımı	85
Tablo 5.13. İşletmelerin son üç yıl içerisinde aldıkları pazarlama eğitiminin ücretli olup olmaması durumuna göre dağılımı	85
Tablo 5.14. İşletmelerin pazarlama faaliyetleri ile ilgili eğitim ihtiyacı taleplerine göre dağılımı	86
Tablo 5.15. İşletmelerin ihtiyaç duydukları pazarlama eğitimi konularına göre dağılımı	86
Tablo 5.16. İşletmelerin pazarlama eğitim ihtiyaçlarını karşıladıkları kurum ve kuruluşlara göre dağılımı	88
Tablo 5.17. KOBİ'lerin pazarlama sorunlarına ilişkin ifadeler	90
Tablo 5.18. Pazar ile ilgili sorunlara ait T testi verileri	93
Tablo 5.19. Ürün ile ilgili sorunlara ait T testi verileri	94
Tablo 5.20. Fiyat ile ilgili sorunlara ait T testi verileri	95
Tablo 5.21. Dağıtım ile ilgili sorunlara ait T testi verileri	95
Tablo 5.22. Tutundurma ile ilgili sorunlara ait T testi verileri	96

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil

Sayfa

Şekil 2.1. KOBİ'lerin Ana Sektör Grubuna Göre Dağılımı 35



KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
AB	: Avrupa Birliği
Akt	: Aktaran
Bkz	: Bakınız
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
RMB	: Çin Halk Cumhuriyet Para Birimi
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
Vd.	: Ve diğerleri

1. GİRİŞ

KOBİ'ler günümüzde dünya ekonomisinin etkin ve sürükleyici unsurlarından biri haline gelmiştir. Bu durum Türkiye ekonomisi için de benzerlik göstermekte olup, KOBİ'lerin ülkemizin sosyo-ekonomik gelişimine önemli katkıları mevcuttur. Genel olarak KOBİ'ler, daha çok el emeği ile çalışarak sermaye kullanımını minimize eden, hızlı karar verme kabiliyeti olan, daha makul yönetim giderleri ile çalışan ve maliyeti düşük bir üretim sağlayan işletmeler olarak tanımlanabilir.”

Küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan yıkıcı rekabet ortamında ulusal ekonomilerin gelişmesi ve korunması KOBİ'lerin desteğiyle mümkün kılınmıştır. KOBİ'ler dünya iş gücünün yaklaşık yüzde 60'ını oluşturmaktadır. Bu durum KOBİ'leri ara durumda bir tür gri alanda konumlandırır. KOBİ'lerin yüzleri yukarıya dönük yani hedefleri daha büyümeye yöneliktir. Devletler yardım ve teşvikleriyle onları desteklemektedirler.

Dünyada 1945 ile 1970 yılları arasında ekonomik büyüme ve kalkınma faaliyetleri büyük ölçekli işletmeler üzerinden ilerlemiştir. Bu süreç büyük ölçekli işletmelerin uluslararası piyasalarda ülke kredi notunu artırmıştır. Ülkelerin iç piyasalarında, sosyal ve kültürel kalkınmışlık düzeylerinde, hatta siyasi gelişmişliklerinde ise KOBİ'lerin büyük ölçekli işletmeler karşısında varoluşlarını sürdürebilmeleri zorlaşmıştır. KOBİ'lerin toplum içerisindeki ekonomik ve sosyal faydalarının ciddi boyutlarda olması yeni strateji ve politikalar geliştirme ihtiyacı doğurmuştur.

KOBİ'ler büyük işletmelere zaman zaman büyük işletmelerin yapamadıkları ya da yapmak istemedikleri yeni malzemelerin, fikirlerin, süreçlerin ve hizmetlerin temel kaynaklarını da sağlamaktadır.

Büyük işletmeler ölçek ekonomisinin maliyet artışından yararlanmayı amaç edinerek; makine, araç-gereç ve iş gücüne büyük yatırımlar yaparlar. Bunun sonucunda ise uzun süre aynı ürünü üretmek zorunda kalmaktadırlar. Ancak KOBİ'lerin büyük ölçekli yatırımlara bağlı kalmak gibi bir zorunlulukları bulunmamaktadır. Çünkü KOBİ'ler büyük ölçekli işletmelere göre daha esnek ve küçük bir yapıya sahiptirler. Bu durum onları büyük ölçekli işletmelere göre daha özgür kılar.

KOBİ'ler, sadece gelişmekte olan ülkelerde değil; aynı zamanda gelişmiş ve sanayileşmiş ülkelerde de önem arz etmektedir. Günümüzde gelişmiş ülkelerde, küçük

işletmelerle ilgili istihdamı artırmayı amaçlayan ve şimdiye kadar geçerliliğini koruyan politikalar ikinci plana atılarak; küçük işletmelerin oluşumunu ve rekabetini sağlayan üretimde, satışta ve yönetimde yenilikler getiren politikalar ortaya konmaya başlanmıştır.

Gelişmiş ülkelerin küçük işletme politikaları istihdamı artırma odaklı değil, günümüz koşullarında zorunlu bir hal alan dinamik, uygulanabilir, esnek girişimcilerin geliştirilmesi olmaktadır.

Günümüz dünyasında ülke ekonomilerinin incelenmesi gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler bazında yapıldığında KOBİ'lere dair göstergeler, bu işletmelerin önemini gayet açık bir şekilde ortaya koymaktadır. KOBİ'lerin tanımı ve yapısı ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Yine de bu durum bu işletmelerin bütün dünya ülkelerinin ekonomilerinde kayda değer orandaki katkılarına engel olamamaktadır. Bir genelleme yapmak gerekirse tüm ülkelerde, işletmelerin yaklaşık % 99'u KOBİ'lerden oluşmaktadır. Ülke bazında çeşitlilik gösterse de, istihdamın % 40-80'i ve gayri safi milli hâsılanın % 30-70'i KOBİ'ler tarafından oluşturulmaktadır. Bu verilere göre KOBİ'lerin büyük ölçekli işletmelere göre ülkelerin sosyo-ekonomik anlamda kendi iç yapılanmalarında açık bir üstünlükleri mevcuttur. Diğer tüm Avrupa ülkelerinde olduğu gibi Türkiye'de de KOBİ'lerin ekonomide çok önemli bir yeri vardır.

Türkiye'de zengin bir girişimcilik kültürü mevcuttur. 2018 verilerine göre Türkiye'deki işletmelerin yüzde 99,8'i KOBİ'lerdir. İstihdamın yüzde 72,7'si KOBİ'lerden gelmektedir. KOBİ'lerin yatırımdaki payı yüzde 58,3, ihracattan aldığı pay ise yüzde 55,1'dir. KOBİ'lerin küçük ama önemli bir grubu da; sanayilerin, teknolojilerin gelişmesinde ve yenilikçi politikaların oluşturulmasında öncü konumdadırlar. Yenilikten yana yapılan çalışmalarda KOBİ'lere yoğun rastlanmaktadır. İletişim ve otomasyon maliyetlerinin azalması KOBİ'lerin teknik imkânlarını artırmakta, Ar-Ge faaliyetleri daha önemli bir hal almakta, bu da küresel piyasa içindeki başarılarının büyümesini sağlamaktadır. Ekonomik kalkınmışlık düzeyi fark etmeksizin, tüm dünyada KOBİ'ler gerek istihdam yaratma gücü, gerek sayısal veriler açısından ekonomik ve toplumsal düzenin ana unsurunu oluşturmaktadır. Yani ülkelerin neredeyse tamamında toplam işletmelerin büyük çoğunluğunu KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bu durumda bütün ülkelerde KOBİ'lerin etkin bir işleve sahip olduğu söylenebilmektedir.

Türkiye'deki KOBİ'lerin sayısal büyüklüğü net olarak saptanamamakta olup, bu durum stratejilerin ve politikaların belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Bu sebeple KOBİ'lere sağlanan fonlar ve krediler kısa sürede tükenerek kaynaklar etkin kullanılamamaktadır.

Sonuç olarak günümüzde, dünya pazarlarının küreselleşmesiyle, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler, KOBİ'lerin sosyal ve ekonomik değişimlere uyum gösterme esnekliklerinin ve yeteneklerinin daha fazla farkına varmakta, bunun sonucunda rekabet güçlerini ve teknolojik düzeylerini artırıcı yönde teşvik tedbirleri uygulamalarına ağırlık vermektedirler. Kısaca her ne kadar dünyada küresel işletmeler siyaset ve stratejileri oluşturmada en önemli paydaş kuruluşlar olsalar da onları besleyen, ülkelerin topyekûn kalkınmışlıklarını yansıtan en büyük öğelerden birisi “küçük güzeldir” anlayışını kuvvetlendiren KOBİ'lerdir diyebiliriz.

Problem Cümlesi

Ankara İli Ostim Sanayi Sitesinde yer alan KOBİ'lerin pazarlama alanında karşılaştıkları sorunlar ve ihtiyaç duydukları eğitim alanları nelerdir?

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Ankara İli Ostim Sanayi Sitesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin hali hazırda bulunan pazarlama sorunlarını ve bu alanda ihtiyaç duydukları eğitim konularını tespit etmek için yapılmıştır.

Belirlemiş olduğumuz amaca göre KOBİ'lere şu soruları sorduk:

- 1- KOBİ'lerin ağırlıklı olarak faaliyet gösterdiği pazar alanı hangisidir?
- 2- KOBİ'lerin pazarlama faaliyetleri kim/kimler tarafından yürütülmektedir?
- 3- KOBİ'lerde pazarlamayı yöneten kişi/kişiler eğitilmiş midir?
- 4- KOBİ'ler pazarlama konusunda internetten faydalanıyor mu?
- 5- KOBİ'ler daha önce herhangi kişi veya kuruluştan pazarlama konusunda eğitim almışlar mı?
- 6- KOBİ'ler pazarlama konusunda ortaya çıkan eğitim ihtiyaçlarını nereden karşılıyorlar?
- 7- KOBİ'lerin ihtiyaç duydukları eğitim konuları nelerdir?

Araştırmada test edilecek hipotezler şunlardır:

- 1- Pazar ile ilgili sorunlar açısından pazarlama eğitimi almış KOBİ'ler ile pazarlama eğitimi almamış KOBİ'ler arasında fark var mıdır?
- 2- Ürün ile ilgili sorunlar açısından pazarlama eğitimi almış KOBİ'ler ile pazarlama eğitimi almamış KOBİ'ler arasında fark var mıdır?

- 3- Fiyat ile ilgili sorunlar açısından pazarlama eğitimi almış KOBİ'ler ile pazarlama eğitimi almamış KOBİ'ler arasında fark var mıdır?
- 4- Dağıtım ile ilgili sorunlar açısından pazarlama eğitimi almış KOBİ'ler ile pazarlama eğitimi almamış KOBİ'ler arasında fark var mıdır?
- 5- Tutundurma ile ilgili sorunlar açısından pazarlama eğitimi almış KOBİ'ler ile pazarlama eğitimi almamış KOBİ'ler arasında fark var mıdır?

Araştırmanın Önemi

Günümüz rekabet şartlarında işletmelerin rakip işletmelerden daha üstün bir konuma gelmeleri dinamik pazarlama faaliyetlerine bağlıdır. Diğer bir ifadeyle işletmelerin varlıklarını koruyabilmeleri ürettiklerini satabilmeleri ve satışlarının yenilenmesi ile mümkündür. KOBİ yöneticilerinin ve personelinin pazarlama konusunda eğitimler alarak bilgi sahibi olmaları onların pazarlama faaliyetlerinde giderleri minimize ederek daha rasyonel kararlar almalarını sağlayacaktır.

Ankara İli Ostim Sanayi Sitesinin bilindiği gibi ülke ekonomisine olan katkı payı oldukça yüksektir. Bu araştırma sonucunda KOBİ'lerin pazarlama sorunu belirlenecek ve bu sorunları yok edebilecek eğitim ihtiyaçları ortaya çıkarılarak çözüm için öneriler belirlenebilecektir.

Araştırmanın Varsayımları

Anket sonucu elde edilen veriler, araştırmaya katılan yöneticilerin gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma KOBİ ölçeğindeki işletmelerle sınırlıdır.

Elde edilen sonuçlar anket verileri ile sınırlıdır.

Araştırma boyunca zaman kısıtlılığı ve ülkemizdeki OHAL durumundan dolayı Ankara İlinde bulunan diğer sanayi sitelerindeki KOBİ'ler araştırma dışı bırakılmıştır

2. KOBİ KAVRAMI

Bu bölümde, KOBİ kavramı, tanımı, kapsamı, ekonomideki yeri ve önemi, sorunları irdelenmiş olup, çalışma ile ilgili bilgiler tanıtılmıştır.

2.1. KOBİ Kavramı

Globalleşme süreci ile beraber, 1970'li yıllardan sonra ortaya çıkan gelişmeler, ulusal ekonomilerin mekânsal yapılarında köklü farklılaşmaların meydana gelmesini sağlamıştır. Büyük ölçekli, standart mal üretimine dayalı olarak kurulu Fordist üretim modeline sahip eski sanayi bölgeleri hızlı bir durgunluk ve gerileme dönemine girerken, aynı bölgelerin kırsal veya gelişmesi gecikmiş olan bazı kısımlarında iktisadi kıpırdanmalar yaşanmıştır. Daha genel bir ifade ile bir hareketsizliğin yaşandığı zaman diliminde hareketliliğini koruyan bu bölgeler gözlemlendiğinde buralarda; yerel girişimciliğin yaygınlığıyla birlikte, esnek (post-Fordist) üretim teknolojileri, dayanışma, güven ve örgütlenme gibi bazı benzer unsurların da olduğu tespit edilmiştir.

Adapte olabilme yeteneği ve esneklik, hızlı ekonomik değişimin oluşması için gerekli olan özelliklerdir. Ölçek ekonomilerinden yararlanan üstün yeteneklere sahip büyük işletmeler ve merkezileşmiş hükümet gerekli sosyo-ekonomik düzenlemeleri yapmakta geç kalmaktadırlar. Yani, bu hantal düzen sonucu meydana gelen yüksek işsizlikle ve ileri global rekabet şartlarıyla neredeyse baş edemez hale gelmektedirler.

Firmaların, ekonominin globalleşmesi ile birlikte yaşamlarını sürdürebilmeleri için, küresel boyutta rekabet üstünlüğünü elde etmeleri gerekmektedir. Bu durumun söz konusu olması için de yeni teknolojiler oluşturabilme, esnek ve pazara yönelik üretim yapma, yapılan üretimde uzman hale gelme, üretimin verimliliğini artırma ve dünya çapında bir yönetim modeline sahip olma gibi özelliklere sahip olmak gerekmektedir.

1970'li yıllardan sonra, olması gereken esnekliğe ve yenilikçiliğe sahip olmayan devlet işlerinde yönetimin aşırı etkisinin olduğu Fordist üretim tarzından daha çok esnek, yenilikçi, az bürokratik ve pazara yakınlığı ile bilinen küçük işletmelere geçişler başlamıştır.

Planlamacıların koordinasyonunu sağladığı, büyük üretim işletmelerinin yerini, koordinasyonu pazar mekanizması tarafından oluşturulan gruplar halindeki işletmeler almaya başlamıştır. Ölçek ekonomilerinin faydalarından yararlanan büyük ölçekli

işletmeler ise yeni rakipleriyle rekabet edebilmek için daha sade, esnek ve modern olmanın metotlarını aramaya başlamışlardır. Ölçek ekonomilerinin avantajlarından faydalanmak isteyen küçük ölçekli işletmeler ise stratejik ortaklarına giderek küresel rekabette yer almanın yollarını aramaktadırlar.

Yeni rekabet stratejisi, 'küçülürken büyümek' anlayışı ile daha büyük alanlara yayılarak her şeyi bizzat üretmek yerine belli bir alanda uzmanlaşarak en iyi bildiği işi yapıp, diğerlerini satın almayı gerektirmektedir (Titiz, 1995: s.10). Buna göre, büyük işletmeler küçük olmanın, küçük ölçekli işletmeler de büyük olmanın avantajlarına ulaşabilmek için büyümenin yollarını aramaktadırlar.

Ülkemiz ekonomisinin hareketli birimleri olan KOBİ'ler, ekonomik ve sosyal sisteme olan katkılarından sonra, daha da önem kazanmaya başlamışlardır. KOBİ'ler toplumun tümünü içeren, her yerleşim birimine yayılmış olduğundan hem kendi iç oluşumunun hem de dış çevrenin neden olduğu pek çok sorunla iç içe yaşamaktadırlar.

KOBİ'lerin başarısız ve performansının düşük olmasının nedeni ülke ekonomisindeki durgunluk, yüksek enflasyon ve kararsızlık, sık bir şekilde ortaya çıkan sonuçları genellikle bilinmeyen değişen ekonomik tedbirler ve devlet tarafından yeterli düzeyde danışmanlık hizmetinin olmaması olarak belirtilebilir. KOBİ'lerin bazıları saydığımız bu sorunları aşamayıp ekonomik ortamdan çekilmekte, bazıları ise ekonomik yaşamına devam edebilmektedir. Buna ek olarak, KOBİ'ler piyasalarda meydana gelen değişimleri yakından izleyerek oluşan fırsatları değerlendirebilmektedirler.

KOBİ'lerin toplumda en önemli işlevinin ilk başta ekonomik alanda olduğu akla gelse de, KOBİ'ler sosyal ve toplumsal alanlarda da çok önemli roller üstlenmişlerdir. KOBİ'lerin rollerine sosyal boyutta bakıldığında, ilk olarak yeni istihdam olanaklarının yaratılması çok önemli bir gelişmedir. Özellikle ülke sanayisine kalifiye personel yetiştirmede, bölgelerarası istikrarsızlığın giderilmesinde, gelir dağılımının daha adil hale getirilmesinde ve iç göçün önlenmesinde de önemli rolleri bulunmaktadır (Özdemir vd. , 2006, s.23–24).

2.2. KOBİ'lerin Tanımı

Tüm dünyada olduğu gibi, ülkemiz ekonomisinin de dinamik ve sürükleyici unsurlarından biri olan KOBİ'ler, ülkemizin sosyo-ekonomik gelişmesi bakımından çok büyük paya sahiptirler. Az sermaye kullanımı ile birlikte daha çok el emeği ile çalışan,

abuk karar verme yeteneğine sahip, yönetim giderlerinin düşük düzeyde olduğu ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler KOBİ'lerin genel tanımı şeklinde verilebilir.

Mevcut durumda, küçük ölçekli işletmelerin başarılı bir grafik izememesinden dolayı byyemediği, küçük ölçeklerde kaldığı düşünülse de aslında küçük ölçekli işletmeler daha zgr, hareketli, yenilikçi ve meydana gelen değişimleri fırsata çevirebilen işletmelerdir. Küçük lekli işletme tanımının yapılması ve büyüklük kıstaslarının sınırları henüz tartışılmalıdır. Buna göre, büyüklük ölçüsünde kriterin ne olacağı ya da saptanan bu kriterlerin miktarları üzerinde ülkemizde çeşitli görüşler bulunmaktadır. KOBİ'nin tanımıyla ilgili olarak meydana gelen bu muamma, KOBİ'lerle ilgili yapılan çalışmaları olumsuz etkilemektedir.

Yolda karşılaştığımız küçük bir büfe, oto yıkamacıya kadar birçok işletme küçük ölçekli işletme olarak değerlendirilmektedir. İşletme leğinin tanımlanmış olmasının gerektiği durumlar mevcuttur. İşletme leğinin belirlenmesi kredi veren kuruluşların kredi desteğinden faydalanabilmek, devlet teşviki alabilmek, ilgili danışmanlık kuruluşlarının desteğini alabilmek ve sözleşmeler oluşturabilmek için gereklidir. Aynı zamanda işletmelerin hangi türden olursa olsun geliştirilmesinde ve desteklenmesinde faydalanılacak politikaların oluşturulmasında da tanımlamalar büyük rahatlık meydana getirecektir. KOBİ'lerin tanımlanabilmesi oldukça çok kritere bağlıdır. KOBİ kavramını etkileyen temel unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (etin, 1996, s.35):

- ◆ İktisadi seviye,
- ◆ Zaman,
- ◆ Sanayileşmişlik,
- ◆ Teknoloji,
- ◆ Pazarın boyutu,
- ◆ Faaliyette olan işkolu,
- ◆ üretimde kullanılan teknik,
- ◆ üretilen malın zellikleri,
- ◆ İşgörenin sayısı,
- ◆ Araştırmalar ve kuruluşlar.

2.2.1. KOBİ'lerin Tanımlanmasında Kullanılan Ölçütler

KOBİ'lerin tanımlanmasında çok çeşitli kriterler kullanılmaktadır. Ancak genel olarak tüm ülkelerde kabul gören kriterler nitel, nicel ve her iki ölçütün bir alındığı üçüncü bir yaklaşımdır.

Bu yaklaşımlarla ilgili olarak önemli sayılabilecek bazı gerekçeler ileri sürülmektedir. Nicel yaklaşımın önemli gerekçesi; KOBİ'lerin nitel ölçütlere dayandırılması durumunda onlar için açık, objektif ve belirgin bir sınıflandırmanın olamayacağı şeklindedir. Ülke şartlarının göz önünde bulundurulması ve girişimcilerin sahip oldukları özellikler nitel ölçütte vurgulanmak istenen gerekçedir.

Bu iki ölçütün de bir arada kullanıldığı yaklaşımda ise, KOBİ kavramı tanımlanırken nicel ve/veya nitel ölçütlerden hangisinin kullanılacağı belirsiz bir durumdur.

2.2.1.1. Nicel ölçütler

İşletme büyüklüğünün belirlenmesi için yararlanılabilecek birçok nicel ölçüt bulunmaktadır. Bununla birlikte, işletme büyüklüğünün belirlenmesi esnasında karşılaşılan sorunlar nedeni ile bu ölçütlere yeni eklemelerin yapılması mümkündür. İşletmenin büyüklüğü belirlenirken faydalanılan nicel ölçütlerden en çok bilinenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Alpugan vd., 1987, s.47-48);

- ◆ aktif toplam,
- ◆ kapasitenin büyüklüğü,
- ◆ işletmede bulunan makine parkı değeri,
- ◆ sabit varlıkların toplamı,
- ◆ toplam sermayesi,
- ◆ gayri safi geliri,
- ◆ kaynak kullanımı,
- ◆ kullanılan hammaddenin miktarı,
- ◆ makinelerin iş zamanı fonu toplamı,
- ◆ aylıklar ve ücretler toplamı,
- ◆ işgücünün toplam iş zamanı fonu,
- ◆ belirli bir sürede olan katma değer,
- ◆ istihdam edilen işgücü sayısı,
- ◆ yatırılan sermayesi,

- ◆ kâr hacmi, ihracat/satış oranı,
- ◆ Sektörün içindeki payı.

Burada belirtmiş olduğumuz ölçütlere yenileri eklenerek sıralamanın çoğaltılma imkânı mevcuttur. Fakat işletme büyüklüğünün nicel ölçütlerle tek başına belirlenmesi oldukça zordur. Ayrıca, birbirinden farklı nicel ayırıcı ölçütler hemen hemen her ülkede, kendi gelişmişlik düzeyi ile paralel olarak kullanılmaktadır. Bazı ülkeler sanayii, hizmet, tarım vb. temel sektörlerin yanında, kimi zaman alt sektörlerde de tarım ayrıntısına inmeyi gerekli görebilmektedir. Üstelik bu ölçütler, aynı ülkede, aynı anda, örgütsel yapılarca amaçlarına göre değişiklik gösterebilirken; zaman içinde de değişikliğe uğrayabilmektedir.

Bu nedenle, nicel ölçütlerle durağan bir küçük işletme tanımının yapılması olanaksız görülmektedir. Bu imkânsızlığı aşmak amacıyla, bu ölçütlerle birlikte sayısal olarak ifade edilmeyen ve niteliği ön planda tutan ölçütlerde kullanılmaktadır.

2.2.1.2. Nitel ölçütler

İşletmelerde niteliği esas alan ölçütlerin, bazısını işletme sahibine, bazısını da işletmenin kendisine ait özellikler olarak iki grupta birleştirmek, sınıflandırmanın anlaşılması bakımından yararlı olmaktadır.

İşletme sahibine ait nitel özellikler (Şimşek, 2002 s.5);

- ◆ Bağımsız yönetim (Yönetici bağımsızdır. Yönetici aynı zamanda işletme sahibi olduğu için, dışarıdan denetlenmesi söz konusu değildir.),
- ◆ İşletme sahibinin belirli bir risk yüklenmesi,
- ◆ İşletme, maliyet ve yönetim öğelerinin bütünleşmesi,
- ◆ İşletme sahibi ile çalışan personel açısından yakın bir ilişkinin bulunması,
- ◆ Yönetimde uzlaşmanın az olması,

İşletmelerin kendisine ait nitel özellikleri

- ◆ Sermaye ve para piyasalarına katılamama,
- ◆ İşletme sermayesinin tamamen veya büyük bir bölümünün işletme sahibine ait olması,
- ◆ Pazar payının sınırlı olması ve pazarlarda daha az etkinlik,
- ◆ Hedef pazarın genellikle yöresel olması, şeklindedir.

Nicel kriterlerin belirttiğinden anlaşıldığı üzere, işletmenin büyüklüğü belirlenirken kullanılması gereken nitel özellik sayısında artış yapmam mümkündür. Fakat, bu kriterler ve bunlara ek olabilecek başka kriterlerin hiçbirisi, ortak tanımlamaya gidilmesinde tek başına anlamlı olmamaktadır.

Kriterlerin sayısının geniş tutulması ile birlikte, tanımlara değişik bakış açıları gelmiş olacak ve bu durumda uygulamada birçok karışıklığa neden olacaktır. Bu nedenle de nicel kriter sayısını düşük seviyede tutmalı ve bunun yanı sıra bazı özellikleri taşımasına dikkat etmelidir. Sağlıklı ve uygulanabilir ölçütlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir.

- ◆ Ölçüye esas olacak bilgiye kolayca ulaşabilmeli,
- ◆ Ölçüt, işletmenin potansiyel üretkenlik gücünü temsil edebilmeli,
- ◆ Parasal birimlerle ifade edilmemeli ve
- ◆ Fiyat dalgalanmalarından etkilenmesi önlenmelidir.

Nicel kriterler, pratik olma özelliği nedeni ile uygulamada genellikle daha çok kullanılmaktadır. Özellikle çalışan sayısı en çok kullanılan kriter olmaktadır. Ancak, bu kriterlerden başka, makinelerin iş zamanı fonu toplamı ve işgücünün toplam iş zamanı fonu kriterleri de dikkate alınmalı, katma değer ve üretim derinliği (sanayii işletmelerinde üretim sürecindeki aşamaların sayısı) kriterleri destekleyici bir unsur olarak değerlendirilmelidir.

2.2.2. AB Ülkelerinde KOBİ Tanımı

2. Dünya Savaşı ardından Avrupa'nın öncelik verdiği hep büyük şirketler olmuştur. Ancak bu durum 1970'li yıllara kadar devam etmiştir. Büyük şirketlere önem vermenin amacı, kısa bir zaman diliminde sermayede birikim yapılarak ve savaşın sonunda yıkıma uğrayan sanayide tekrar yapılanmadır. Ortaya çıkan bu düşünce ile özel bireysel girişimcilerin hakim olduğu ekonomi inşası ve gelişimi büyük şirketlerle aynı şekilde örtüşmesi öngörülmektedir. Bu durumda KOBİ'lere karşı herhangi bir politika yaratılamamıştır.

Büyük şirketlerin 1970'li yıllarda meydana gelen petrol krizinin neden olduğu bunalımdan yüksek oranda etkilenmiş olmasına karşılık, KOBİ'lerin bu durumdan az oranda zarar görmeleri, yeni politikaların yaratılmasını mecbur hale getirmiştir. Çünkü bu zor anlarda KOBİ'ler ekonomi ve istihdama sağladığı yararlar son derece dikkat çekmiştir.

Büyük işsizlik sorununun yaşandığı 1980'li yıllarda, AB ülkelerinde plan yapanların KOBİ'ler üzerinde durulmasına neden olmuş, büyük işletmelerde yaşanan üretimde, istihdamda ve yatırımdaki problemlerinde bu yoldan çözümlenebileceği fikri ortaya atılmıştır.

1990 yılından sonra yapılmış olan bütün ekonomik düzenleme ve teşviklerde, mevzuattaki uygulamalarda KOBİ'nin detaylı bir şekilde yer almaya başladığı görülmüştür. "Avrupa Araştırma Alanı (ERA) çerçeve programlarında da KOBİ destek ve hibe fonları, her dört yılda bir artırılarak 6'ncı Çerçeve Programında 3,6 milyar Euro'ya kadar çıkartılmıştır. Bu fonlar 7'nci Çerçeve Programında 7,0 milyar Euro olmaktadır. 8'inci Çerçeve Programında yaklaşık 9 milyar TL öngörülmüştür." Ayrıca, Avrupa ülkelerinin tamamında KOBİ'lerin, önemli özendirme ve destekleme programlarında yer almasını sağlamıştır

KOBİ'ler 2000'li yıllardan sonra Avrupa Birliği ülkelerinde büyük işletmelerin fason imalatı veya taşeron hizmetlerde üretime yönelik işbirliği imkânlarını arttırdığı işletmeler haline gelmiştir.

Günümüzde KOBİ'ler yönetim anlayışı ve sermaye dolaşımının küreselleşme boyutunda önemli değişimlerine sebep olduğundan dolayı bir çok yasal, hukuk, mali ve ekonomi problemlerine çözümleyici olarak görünmektedir.

2005 yılına gelindiğinde ise gözden geçirilerek düzenlenmesi sağlanan ve "Yenilenmiş Lizbon Stratejisi" adı verilen strateji ile AB sürdürülebilir ve sağlıklı bir büyümeyle istihdamdaki artışı amaçlamaktadır. Buna bağlı olarak "büyüme" ve "istihdam" hedefinin gerçekleştirilmesi için KOBİ'ler önemli nedenler arasında yer almaktadır.

Avrupa Birliği altında faaliyette bulunan yaklaşık 25 milyon KOBİ'ler, 105 milyon kişinin istihdamına öncülük etmekte ve Avrupa Gayri Safi Milli Hasılanın 2/3'ünü oluşturmaktadır. Bununla birlikte KOBİ'ler yenilik içeren ve esnekliğe hakim yapısı ile yeni teknolojinin yaratılışı ve bunların benimsenmesine önemli katkıları vardır. Bu nedenle, Avrupa Birliği üye ülkeleri için KOBİ'ler özel bir öneme sahip duruma gelmiştir. Avrupa Birliği üyeleri esnekliği ve yenilik içeren yapısını koruyabilen ve bu özelliklerini rekabetteki unsur olarak kullanabilmeleri için KOBİ'lere destek sağlamaktadırlar.

“

Seçili birkaç Avrupa Birliği ülkeleri içinde KOBİ tanımına ilişkin çalışan kişileri istihdam sayıları Tablo 2.1’de verilmiştir.

Ülke	Çalışan Kişi Sayısı	Ülke	Çalışan Kişi Sayısı
Belçika	1-50	İspanya	1-50
Danimarka	6-50	Portekiz	1-100
Fransa	10-500	Finlandiya	1-500
Almanya	6-50	İsveç	1-500
İrlanda	1-50	Avusturya	1-200
İtalya	1-500	Çek Cumhuriyeti	1-50
Hollanda	1-100	Macaristan	1-100
İngiltere	1-200	Polonya	1-50

Tablo 2.1. AB ülkelerinde KOBİ tanımına ilişkin istihdam sayısı

Kaynak: European network for SME Research

Toplulukta Avrupa Birliği ayarında bir KOBİ’nin dökümünü ortaya çıkarabilmek için aynı tanımlar kullanılmak zorundadır. KOBİ’nin tanımı yapılırken, çalışan sayısı, üretimi sağlanan katma değer ve cironun büyüklüğü kullanılmakla beraber bu tanımlamanın yapılması işleminde daha çok işçilerin sayısına bakılmaktadır.

Avrupa Birliği tanımlarında işçilerin sayıları baz alınarak yapılmış sınıflandırmaya göre bu işletmeler;

- ◆ “1–9 kişi: Mikro işletme”
- ◆ “10–499 kişi: Küçük ve Orta Ölçekli işletme”
- ◆ “500 ve yukarısı: Büyük işletme olarak ayrılmıştır.”

Bu sınıflandırmadan yola çıkılarak elde edilen verilerde, AB’de sanayi alanında 16,2 milyon Mikro işletme, 1,9 milyon küçük işletmenin ve 130.000 orta boy işletmenin bulunduğu görülmektedir. Diğer sektörün de incelenmesinde toplam KOBİ’nin sayısı 30 milyona dayanmaktadır.

KOBİ’lerin sayısının çok olduğunu düşünüldüğünde, KOBİ’nin AB’de aktif işletme sayısının % 99,8’ini oluşturduğu görülmüştür.

“Avrupa Komisyonu ve Avrupa Yatırım Bankası’nın tüm ülkeler için tanımlarından birinde; KOBİ’ler, net sabit varlıkları 27 milyon Euro’yu geçmeyen, sermayesinin en fazla

1/3'ü büyük bir işletmeye ait olabilen ve 500'den az işçi çalıştıran işletmeler olarak belirlenmiştir.”

Bir başka yönden bakılacak olursa, AB katılımcı ülkeler için işletmeler faaliyette buldukları alanlar bakımından 9 sektöre ayrılmıştır. Bunlar;

- ◆ Enerji ve su kaynakları (santraller, dağıtım, satış),
- ◆ Maden izabe ve işlenmesi, kimya sanayi,
- ◆ Metal işleme, madeni eşya, elektrikli-elektriksiz makine imalat sanayi
- ◆ Diğer imalat sanayi (gıda, içki, toprak, v.s.)
- ◆ İnşaat sektörü,
- ◆ Ticaret, mümessillik, dağıtım ve turizm
- ◆ Ulaşım ve haberleşme sektörü,
- ◆ Banka, finans, sigorta, kiralama ve iç hizmetler,
- ◆ Diğer hizmetler, olarak ayrılmıştır

Bunlar ise kendi aralarında almış kola bölünmüştür.

“Bu sektörler içinde AB KOBİ’lerinin payları Tablo 2.2’ de sunulmuştur.”

Sektör	Paylar (%)
Enerji ve su Kaynakları	26,65
Maden İşleme, Kimya Sanayi	14,90
Metal İşleme, Madeni Eşya, Makine İmalat Sanayi	17,50
Diğer İmalat Sanayi	16,25
İnşaat Sektörü	6,10
Ticaret, Dağıtım, Turizm	5,35
Ulaşım, Haberleşme	5,26
Banka, Finans, Sigorta	3,04
Diğer Hizmetler	4,95

Tablo 2.2. AB Ülkelerinde sektörler içinde KOBİ payları

Kaynak:EIB Information Bulletin, 2016

Tablo 2.2'nin incelenmesinde sektörler arasında tüm imalat sanayinin payının % 49,42, enerji ve suyu payının ise % 27,00 olduğu görülmektedir. Bu durum KOBİ'lerin sanayideki önemini ön plana çıkarmaktadır.

Tüketimin olağanüstü boyutlara ulaşmasına neden olan küresel ekonominin, “üretim-tedarik-pazarlama-satış-tüketim” yapısının uyumu safhasında gittikçe karışık ve iç içe girdiği mevcut şartlarda, KOBİ olmasa olmaz yapılar olarak akıllara gelmektedir.

Avrupa Birliği ayarında aktif rekabet sadece KOBİ'lerin vasıta olduğu ticaret yoluyla olacağı belirtilmiş ve en önemli nokta olarak büyük işletmelerin üzerinde bulunan bütün boş yük ve artı maliyetlerin bu işletmelerin üzerine verilmiştir. Başkaca, düşük ücretli işçi çalıştırma, sosyal güvenliğin en az düzeye indirilmesi, maksimum katma değer sağlanması ve en uygun karlar verilerek ürünün pazarlaması yine KOBİ vasıtasıyla yapılabilmektedir. Bazı ülkelerdeki KOBİ'lerden azami karı elde eden büyük işletmeler, sermaye toplulaştırılması ve yoğunlaştırılması bu durumları vasıta olarak kullandığı görülmektedir. Bu nedenle, fason üretim yapılmasında KOBİ'ler en uygun kuruluş olarak yer almıştır. Zincirin en karlı halkasına nihai montaj ve know-how yapan büyük işletmeler yerleşmişlerdir. Oluşan bu yapı hemen hemen oturmuş durumdadır.

Genel olarak, geleneksel üretimin olduğu bölgelerde daha çok sahne alan KOBİ, üretimde oluşan talep kitle üretime uygun olmadığı ve üretim kısmının veya satış miktarının düşük seviyede olduğu sektörlerde aktif bir işletme özelliği sergilemektedir. Pazarda esneklik gösterebilen, düşük miktarda siparişin teminini sağlayabilen bir yan sanayi olma özelliği sergileyen KOBİ'ler, büyük işletmelerin verimli üretimini sağlayamadıkları parçaları en az karla üretebilen, işçinin ücret ve güvenliği ilgili problemleri en az duruma getiren işletmelerdir. Böylece KOBİ'ler böyle sanayiler bakımından vazgeçilemeyen fason üretimin merkezleri haline gelmiştir. Fiziksel yapısı ve barındırdığı özellikler nedeniyle ülkelerin neredeyse bütün alanlarına yayılabilen KOBİ'ler ve bu alanlarda daha çok iş imkanları sağlayabilmektedirler. Bu durum, KOBİ'lerin bölgeler arasında gelişmelere de yarar sağlayabilmesine, katma değer in adaletli kullanılmasını imkan sağlamaktadır.

KOBİ'ler bulunduğu ülkelerin teknik eğitim politikasına da yardımcı olmakta, istihdamını sağladığı işçiler için mesleki ve teknik eğitim sağlayan okul halini almaktadır. KOBİ'lerin sayılan bu özellerinin yanı sıra belki de en önemli özelliği istihdama olan katkılarıdır. Genellikle emek yoğun üretim tekniklerinin kullanıldığı KOBİ'ler, ekonomik açıdan olduğu kadar sosyal açıdan da son derece önemlidirler.

İşletme/Sektör	Mikro	KOBİ	Büyük
İmalat Sektörü	80,59	18,54	0,87
İnşaat Sektörü	90,03	9,60	0,37
Hizmet Sektörü	92,86	7,03	0,11
Toplam	90,10	9,03	0,89

İşletme/Sektör	Mikro	KOBİ	Büyük
İmalat Sektörü	11,00	46,09	42,91
İnşaat Sektörü	39,76	51,11	9,13
Hizmet Sektörü	34,96	51,11	9,13
Toplam	26,08	45,18	28,74

Tablo 2.3. AB ülkelerinde istihdamın işletme ölçekleri itibarıyla dağılımı (2010 yılı, % olarak)

Kaynak: IBID, 18-19.

“Görüldüğü üzere, KOBİ’nin sayı bakımından toplam işletmelerin % 9,03’ü iken, istihdamın % 45,18’ini oluşturmaktadır. İmalat sanayi içinde KOBİ’ler % 18,54’lük bir paya sahip olup, istihdamın yine % 46,09’unu gerçekleştirmektedirler. Bu durumu özetleyecek olursak, KOBİ’ler ucuz ücretle ve sosyal güvenlikle genellikle yoksun bir kesime iş alanı açmaktadırlar.”

“Seçilmiş AB ülkelerinde imalat sanayi işletmelerinin büyüklüklerine göre dağılımı

Tablo 2.4’de verilmiştir.”

ÜLKELER	Küçük İşletme	Orta Ölçekli İşletme	KOBİ Toplamı	Büyük İşletme	Toplam
Belçika	69,4	23,5	92,9	7,1	100
Almanya	66,5	26,1	92,6	7,4	100
Fransa	74,3	19,9	94,2	5,8	100
İtalya	81,9	13,4	95,3	4,7	100
Hollanda	76,3	18,3	94,6	5,4	100
İspanya	80,8	16,5	97,3	2,7	100

Tablo 2.4. AB ülkelerinde imalat sanayi işletmelerinin büyüklüklerine göre dağılımı

Kaynak: EIB Information Bulletin, 2016

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, KOBİ'lerin çoğunluk sağladığı olduğu ülke İtalya'dır. Toplam işletmeler içerisinde % 81,9 payı almışlardır. KOBİ'lerin düşük olduğu ülke % 66,5 ile Almanya olduğu gözükmektedir. Orta ölçekli işletmelerde ise Almanya %26,1 oranıyla ilk sıradadır. %23,5 oranı ile Belçika onu takip etmekte ve %19,9 oranıyla Fransa izlemektedir. Büyük işletmelerin incelenmesinde ise Almanya ile beraber Belçika toplam olarak fazla payı kapsamaktadır. Onları Belçika takip etmektedir. Bu grupta payı en düşük ülke İspanya'dır.

Bu kez imalat sanayinde çalışan işçilerin işletme büyüklüklerine göre dağılımı, Tablo 2.5'te verilmiştir. Tabloda işletme büyüklükleri çalışanları sayısı baz alınarak 4 grup şeklinde belirlenmiştir.

Tablonun incelenmesinde, “20–499 kişi çalıştıran küçük ve orta ölçekli işletmelerde Almanya en yüksek istihdam düzeyi ile başı çekmekte, onu sırasıyla İtalya ve Fransa izlemektedir. Bunların ardında İspanya gelmektedir. Ancak, nüfusuna oranla İspanya, büyük işletmelerde çalışanların en az olduğu ülkedir.”

ÜLKELER	20-99	100-499	20-499	500 üstü	Toplam
Belçika	220	272	546	465	1.503
Almanya	1.930	2.717	4.650	6.946	16.243
Fransa	1.503	1.700	2.930	2.860	8.993
İtalya	1.910	1.565	2.990	1.970	8435
Hollanda	415	296	798	449	1958
İspanya	1.340	1.125	2.536	1.010	6.011

Tablo 2.5. Seçilmiş AB ülkelerinde imalat sanayinde çalışanların işletme büyüklüklerine göre dağılımı (2016 yılı, 1.000 kişi olarak)

Kaynak: EIB Information Bulletin, 2017

Mikro, KOBİ ve büyük işletmelerin incelenmesinde yine seçili olan ilk 12 Avrupa Birliği ülkesinin istihdamı yüzde şeklinde dağılıma Tablo 2.6'da yer verilmiştir.

Tablonun incelenmesinde, mikro işletmelerin istihdamında çoğunluğu sırasıyla İtalya, Yunanistan ve İspanya oluşturmaktadır. KOBİ'lerin istihdam dağılımının incelenmesinde ise Danimarka Portekiz, Hollanda, Almanya ve Belçika çoğunluğu oluşturan ülkelerdir. Büyük işletmelerdeki istihdama bakacak olursak İsveç, İngiltere ve Almanya üst sıraları paylaşmaktadır. Tabloda görüldüğü gibi ilginç gelen konu neredeyse

tüm ülkelerde, KOBİ'lerin payının yüksek olmasıdır. Fransa ve İngiltere KOBİ istihdamının en düşük olduğu ülkelerdir.

ÜLKELER	Mikro	KOBİ	Makro
Belçika	12	49	39
Almanya	10	48	42
İspanya	31	47	22
Danimarka	17	56	27
Fransa	26	37	37
İtalya	36	47	17
Hollanda	24	49	27
Portekiz	23	51	26
İngiltere	20	40	40
Yunanistan	35	46	19
Avusturya	24	45	31
İsveç	16	41	43
Ortalama	22	46	32

Tablo 2.6. Seçilmiş AB ülkelerinde işletmelere göre istihdamın dağılımı (2016 yılı, % olarak)

Kaynak: Agence Europe, 2017

Enteresan bir Tablo da imalat sanayi katma değeri içindeki işçilik payının, işletme büyüklüğüne göre değişim oranıdır. Yine seçilmiş altı AB ülkesi ele alınarak, istihdam kategorisine göre bu ülkelerde, katma değer içindeki işçilik oranları incelenmiştir. Sonuçlar toplu olarak Tablo 2.7’de sunulmuştur.

ÜLKELER	20-99	100-499	20-499	500 üstü	Ortalama
Belçika	65	72	66	72	71
Almanya	72	73	72	78	74
Fransa	70	71	72	74	72
İtalya	62	61	60	64	63
Hollanda	71	67	70	66	69
İspanya	50	52	51	52	52

Tablo 2.7. Seçilmiş AB ülkelerinde işletme gruplarına göre imalat sanayi katma değeri içindeki işçilik payı (2016 yılı, % olarak)

Kaynak: Agence Europe, 2017

Görüldüğü üzere, genellikle katma değer içerisindeki işçi sayısının çoğunluğunu Almanya ve Fransa oluşturmaktadır. En az payın sahibi İspanya ve İtalya olarak görülmektedir. Bu durumun en önemli sebepleri, ilk iki ülkede katma değer ve işçi ücretinin yüksek olmasıdır. Ayrıca büyük işletmelerde, Fransa, Almanya ve Belçika’da imalat sanayi katma değeri içinde işçi payları diğer işletme gruplarına göre daha büyüktür. Göze çarpan bir durum, Hollanda’da katma değer içinde işçilik payının en yüksek olduğu işletme grubu 20-99 işçi çalıştıran küçük işletmelerden oluşmadır.

Günümüzde “AB ülkelerinde sayıları 17,9 milyon olarak belirlenen 1-9 arası işçi çalıştıranlar mikro işletme, sayıları 2,3 milyon civarında tespit edilen 10-99 arası işçi çalıştıranlar küçük işletme olarak tanımlanmaktadır. Orta büyüklükteki 150.000 işletmede 100–499 arası işçi çalışmaktadır. KOBİ’lerin toplam işletmeler içindeki payı % 99,15’dir.”

Toplulukta “2016 yılında özel sektörde faaliyet gösteren KOBİ’ler 18,7 milyon işyeridir. 500 ve daha fazla sayıda işçi çalıştıran işletme sayısı ise 19.600 olarak saptanmıştır. Bunlar sanayideki KOBİ’lerdir.”

AB’ye gire üye ülke sayısı 1992 yılından beri artmış olup, dolaylı olarak KOBİ niteliğindeki işyeri sayısında artış gözlemlenmiştir. Ancak, geçmiş on yıla göre bir KOBİ artışında göreceli yavaşlama gözlenmektedir.

2016 yılının incelenmesinde KOBİ’lerdeki toplam istihdam 83,6 milyonu bulmuştur. Oluşan bu istihdamın 21,9 milyonu işyeri sahibi olup, bunlar 60,7 milyon kişiyi istihdam etmektedir. Çok küçük işletmeler 34,1 milyon kişiye istihdam sağlamaktadır. 10–99 arası işçi çalıştıran küçük işletmeler, istihdamın % 36’sını oluşturmakta ve 29,3 milyon kişiyi istihdam etmektedirler. 100–499 arası işçi çalıştıran orta ölçekli işletmeler ise 20,2 milyon kişiye istihdam yaratmaktadır. Bu kesimin toplam imalat sanayi içindeki payı % 42,5’tir. Dolayısıyla istihdam açısından imalat sanayinde KOBİ’ler önemli bir yere sahiptir.

1992 yılından 2016 yılına kadar entegrasyonun başladığı Avrupa’ da KOBİ’lerin üretimleri düşüş göstermektedir. 1992 yılının verilerine göre, % 11, 1994’de % 0,4, 1998’de % 1,3 ve 2002’de % 1,5 oranında düşüş olduğu belirlenmiştir. KOBİ’lerin üretimleri sadece 2005’te ise % 2,1 kadar bir artış göstermiştir. 2008’de % 6,7 düşüş, 2010 da ise düşüş % 0,9’dur. 2015 yılında ise %1,1 artış meydana gelmiştir.

Sadece son on yılı inceleyecek olursak özellikle gıda sektöründe (bunun yanında belli başlı tüketim malları imalatında) yatırımlarda düşüş olduğu görülmektedir. Büyük sermayeye sahip ve tekel olarak faaliyet gösterenler büyük işletmeleri elinde tutarak, daha

yüksek kar getirici spekülâtif alanlara ve yabancı sermaye olarak başka (Yakındoğu, Uzakdoğu, Güney Amerika gibi) ölkelere yatırım yapmaktadırlar. Büyük sermaye sahipleri özellikle 2005'ten sonra Uzak Doğu ölkelerine fason üretim yaptırmakta veya orada yatırım yapmakta ve üretimlerini bu alana kaydırmaktadır. KOBİ'ler ise tüketim malları sanayinde, küresel rekabete girmiş ancak pazar payını giderek düşürdüğünden daha az sabit sermaye yatırımı yapmak zorunda kalmaktadır.

KOBİ'ler için ölçek tespitinde, nüfus kompozisyonu ile nüfus artış hızı önemli faktörlerdir. Yani, nüfus KOBİ'lerin arz ve talep yönlerini doğrudan etkilemektedir. Talep bakımından nüfus incelenirse, iç pazardaki perakende satışları, kişisel hizmetleri ve tüketim mallarının satışını etkilerken, arz açısından mevcut olan işgücünü etkilemektedir.

AB ölkelerinde nüfusun yaşlanması da genç işgücü arzını önemli ölçüde azaltacaktır. KOBİ'ler giderek fason imalata yönelmiş ve kar marjları düşmüştür. Dolayısıyla KOBİ'ler bu işgücünü daha genç bir nüfusa dayandırmak, dolayısıyla ücretleri de aşağıya çekmek eğilimine kapılacaktır. Buradan anlaşılacağı üzere önümüzdeki beş yıl AB ölkelerinde KOBİ sorunlarının hayli artacağı düşünülmektedir.

2.2.3. Bazı Dünya Ölkelerinde KOBİ Tanımı

Dünya genelinde farklı KOBİ tanımları bulunmaktadır. Bu duruma sebep olan ölkelerin gelişmişlik düzeylerine ve sosyo-ekonomik durumlarına bağlı olarak değişebilen işletme büyüklükleridir.

2.2.3.1. Amerika Birleşik Devletlerinde KOBİ tanımı

ABD'de standart bir KOBİ tanımı bulunmayıp işletmeler faaliyet gösterdikleri alanlara göre çalışan sayısı ve satış hacmi kriterlerine göre değerlendirilmektedir. Ayrıca bir işletmenin KOBİ sayılabilmesi için kar amacı gütmemesi, bağımsız olması ve alanında baskın işletme olmaması şartları aranmaktadır.

SEKTÖR	Ölçüt (Satış Hasılatı-İşçi Sayısı)
İmalat Sektörü	500-1500
Toptan Perakende Satış	100-500
Hizmet Sektörü	2,5-21,5 Milyon Dolar
Perakende Satış	5-21 Milyon Dolar
İnşaat	13,5-17 Milyon Dolar
Tarım	0,5-9 Milyon Dolar

Tablo 2.8. Amerika birleşik devletlerinde KOBİ tanımı

Kaynak: www.kobigirisim.net

2.2.3.2. Japonya’ da KOBİ tanımı

“Japonya’da da KOBİ tanımı sektörler bazında firmaların ciroları ve çalışan sayıları nispetinde değişmektedir.”

SEKTÖR	Ölçüt (Satış Hasılatı-İşçi Sayısı)
İmalat Sektörü	<300
Toptan Perakende Satış	<100
Perakende Satış	<50 Milyon Yen
Hizmetler	<50 milyon Yen

Tablo 2.9. Japonya’da KOBİ tanımı

2.2.3.3. Türkiye’ de KOBİ tanımı

Türkiye’de bazı kuruluşlar tarafından yapılan oldukça farklı KOBİ tanımları bulunmaktadır. KOBİ’lere hizmet veren her kurum, her kredi kuruluşu kendilerine göre tanımladıkları KOBİ tanımına göre hareket etmekte, bu durum uygulamada farklı yaklaşımlar getirmektedir. Bu farklılık uygulamaya aşağıdaki gibi yansımaktadır.

- ◆ KOBİ teşvik ve desteklerinden bazı KOBİ’ler yararlanırken bazıları kapsam dışı kalmaktadır.
- ◆ Kredi veren kuruluşlar farklı işlem ve uygulama yapmakta, dolayısıyla bazı işletmeler KOBİ kredisi alırken, diğerleri bundan yararlanamamaktadır.

- ◆ Bazı KOBİ tanımlarında, yalnızca “imalat sanayi” işletmeleri kapsama alınmakta, diğer sektörlerdeki kuruluşlar devlet teşviklerinden yararlanamama durumu ile karşı karşıya gelmektedir.

➤ **Halk Bankası Tanımı**

Ayrıntılı bir alt sınıflandırmaya girmeden ve sektör ayrımı yapmaksızın 1-250 işçi çalıştıran işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir.

➤ **Eximbank (Türkiye İhracat Kredi Bankası) Tanımı**

Kısa vadeli (TL) krediler kapsamında KOBİ ihracat kredisi için 1–200 işçi çalıştıran, sabit sermaye yatırımları 2 milyon USD’yi geçmeyen imalat sanayi işletmeleri.

➤ **Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı**

İmalat sanayinde faaliyette bulunan,

- 1–9 işçi çalıştıran, yıllık satış gelir 1 milyon TL altında olan işletmeler “çok küçük (mikro) ölçekli”,
- 10–49 işçi çalıştıran, yıllık satış geliri 5 milyon TL altında olan işletmeler “küçük ölçekli”,
- 0–250 işçi çalıştıran, yıllık satış geliri 25 milyon TL altında olan işletmeler “orta ölçekli” olarak tanımlanmıştır.
- Bağımsızlık kriteri; başka işletmelere ait sermaye oranının % 25’in altında olmasıdır.

➤ **Hazine Müsteşarlığı Tanımı**

İmalat sanayinde faaliyette bulunan ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç net sabit yatırım tutarı 950.000 TL’yi aşmayan;

- 1–9 işçi çalıştıran işletmeler “çok küçük ölçekli”,
- 10–49 işçi çalıştıran işletmeler “küçük ölçekli”,
- 50–250 işçi çalıştıran işletmeler “orta ölçekli” olarak tanımlanmıştır.
- Bağımsızlık kriteri; başka işletmelere ait sermaye oranının % 25’ in altında olmasıdır.

➤ **Ekonomi Bakanlığı Tanımı**

İmalat sanayinde faaliyette bulunan ve 1–200 işçi çalıştıran, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço değeri itibarıyla 2 milyon USD

karşılığı TL'yi aşmayan işletmeler. Görüldüğü gibi burada ayrıntılı bir sınıflandırmaya gidilmemiştir.

➤ **TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) ve Kalkınma Bakanlığı Tanımı**

- 1–9 işçi çalıştıran işletmeler “çok küçük ölçekli”,
- 10–49 işçi çalıştıran işletmeler “küçük ölçekli”,
- 50–200 işçi çalıştıran işletmeler “orta ölçekli”, olarak tanımlanmıştır.

➤ **(TOSYÖV)Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı Tanımı**

- 1–5 işçi çalıştıran işletmeler “çok küçük ölçekli”,
- 6–100 işçi çalıştıran işletmeler “küçük ölçekli”,
- 101–200 işçi çalıştıran işletmeler “orta ölçekli”, olarak tanımlanmıştır.

➤ **KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) Tanımı**

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin tanımında değişiklik yapılmasına dair yönetmelik 24 Haziran 2018 tarih 2018/11828 karar Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Yönetmelik kapsamında yapılan değişiklikler arasında, KOBİ tanımının kriterlerinden “Yıllık net satış hasılatı” ve “Mali bilanço” üst limiti 40 milyon TL’den 125 milyon TL’ye yükseltilerek, yıllık çalışan personel sayısı üst limiti 250 çalışan olarak korundu. Yapılan düzenleme ile mikro, küçük ve orta büyüklükteki ekonomik birim ve girişimlerin tanımları yeniden belirlendi.

- **Mikro İşletmeler:** 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançodan herhangi biri 3 milyon TL aşmayan işletmeler, mikro işletme olarak adlandırılmaktadır.
- **Küçük İşletmeler:** 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 25 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler küçük işletme olarak adlandırılmaktadır. Daha önceden 8 milyon TL olan satış hasılatı veya mali bilanço üst limiti 25 Milyon TL’ye yükseltilmiştir.
- **Orta Büyüklükteki İşletmeler:** 250 çalışandan az istihdam rakamı ve yıllık satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon TL’yi aşmayan işletmeler, orta büyüklükte işletme olarak adlandırılmaktadır. Daha önceden 40 milyon TL olan satış hasılatı veya mali bilanço üst limiti 125 Milyon TL’ye yükseltilmiştir.

2.3. KOBİ'lerin Özellikleri

Büyük işletmelerden farklı olarak KOBİ'lerin kendilerine özgü olarak nitel özellikleri bulunmaktadır.

2.3.1. İşletme Sahibine İlişkin Özellikler

Genellikle KOBİ'ler tek şahıs işletmesi durumundadır. İşletme sahibi aynı zamanda işletmenin yöneticisi durumundadır. İşletme sahibinin profesyonel yöneticiden farklı, sahip yönetici sıfatıyla risk üstlenmekte ve işletmede fiilen çalışarak işletme faaliyetlerine doğrudan katkı sağlamasıdır. Aile bireyleri de işletmede fiilen çalışırlar ve işletme yönetimini ileride devralacakları umudu ile bu amaca uygun yetiştirilirler (Erdoğan, 2004, s.45).

2.3.2. Üretim İşlevine İlişkin Özellikler

KOBİ'lerde üretim daha çok emek yoğun üretim teknikleri ile gerçekleştirilmektedir. Sipariş üzerine atölye tipi üretim yaygın olarak kullanılmaktadır. İş bölüm derecesi küçük serilerde üretim yapılmasının bir sonucu olarak büyük işletmelere göre daha düşüktür. Esneklik işletmede rekabet gücünü artırmanın tek yolu olduğundan, KOBİ'lerde esneklik bir işletmecilik faktörü olarak ortaya çıkmaktadır (Demir vd. , 1998, s.76).

2.3.3. Yönetim İşlevine İlişkin Özellikler

KOBİ'lerde ast üst ilişkileri doğrudan ve kişisel olarak gerçekleşmesinin nedeni yönetim işlevi işletme sahibi tarafından kendi hesabına ve bağımsız olarak yürütmesidir. Dolayısıyla işletme yönetiminden bir bütün olarak sorumlu ve işletme politikasını belirleyen tek kişi işletme sahibidir. Bu durumun avantajları ise işleri hızlandırmakta ve değişikliklere karşı hızlı ve esnek kararlar alınmasını sağlamaktadır.

2.3.4. Finansman İşlevine İlişkin Özellikler

KOBİ'lerin büyük işletmelere göre kredi olanakları daha kısıtlıdır. Nitekim KOBİ'ler kredilendirilirken, kredi verilen işletmenin performansı ve ödeme gücü arka planda kalmaktadır. Daha ziyade, kredi temin eden kuruluşlar işletme sahibinin kişi olarak gösterebileceği teminatlara bakmaktadır. Ayrıca, KOBİ'ler sermaye piyasası olanaklarından yeterince yararlanamamaktadırlar (Müftüoğlu ve Durukan, 2004, s.64-65). KOBİ'lerin yalnızca menkul kıymet ihracıyla sınırlı kalması ise risk sermayesi ve finansal

kiralama gibi araçlardan yeterince yararlanabilmelerini kısıtlamasına neden olan sermaye piyasalarından yararlanamamalarıdır. (Akgemci, 2007, s.313).

2.3.5. Pazarlama İşlevine İlişkin Özellikler

KOBİ'lerin, pazarlama işlevine ilişkin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akgemci, 2007, s.310–311);

- ◆ Pazarlama konusunda uzman kişilerin istihdam edildiği ayrı bir pazarlama bölümü yoktur. Bu açıdan bakıldığında az gelişmiş bir pazarlama anlayışından söz edilebilir,
- ◆ Modern pazarlama araçlarından yeterince yararlanamamaktadırlar,
- ◆ Pazarlama araştırması düzenli bir şekilde yapılmamaktadır,
- ◆ Genel olarak KOBİ'lere ihracat pazarları kapalıdır veya bu işletmelerin ihracat pazarlarına girmeleri çok zordur,
- ◆ Ürünlerinin pazarlanmasında pahalı ve karmaşık satış kanalları ve satış örgütleri kullanamamaktadırlar,
- ◆ Büyük işletmelerin yaralandıkları kitle üretiminden yararlanamamaktadırlar,
- ◆ Daha çok yerel pazarlara hitap etmekte ve genellikle sınırlı bir pazar payına sahiptirler,
- ◆ Talep tekeline sahip büyük işletmeler, kendilerine yan sanayi olarak yarı mamul veya parça imal eden KOBİ'lere istedikleri şartları dayatmakta, maliyetin altında bir fiyatı bile kabul ettirebilmektedirler.

2.3.6. Tedarik İşlevine İlişkin Özellikler

Tedarik işlevi bakımından KOBİ'lerin en önemli özelliği hammadde ve mamul stoklarını en alt seviyede tutabilmeleridir. Bu durumda KOBİ'ler çeşitli malzemelere ilişkin sipariş hacmini düşük seviyelerde tuttuğunda, fiyat indirimini daha az sağlanabilmekte ve hammadde ve mamul alımlarında büyük işletmelerin yararlandıkları iskontolardan yararlanamamaktadırlar. KOBİ'ler malzeme ihtiyaçları, daha çok sipariş üzerine üretim yaptıklarından siparişe göre değişebilmektedir (Özkanlı ve Namazalieva, 2006, s.102; Demir vd. 1998, s.76).

2.3.7. Personel İşlevine İlişkin Özellikler

KOBİ'lerde emek yoğun üretim yapılarından kaynaklanan farklardan dolayı insan faktörü çok önem arz etmektedir. Personelin işten memnun olma oranının daha yüksek olmasının nedeni yönetim ile personel arasındaki doğrudan ve samimi ilişkiler gösterilebilir. Sendikalaşma oranının düşük olduğu bu işletmelerde, personelin eğitim faaliyetlerine de yeterince önem verilmediği görülmektedir (TMMOB, 1999, s.67-69; Demir vd. s.76).

2.4. KOBİ'lerin Güçlü Yönleri

KOBİ'lerin güçlü yanları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- ◆ **Daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlamaktadır:** Sektörlere göre farklılıklar gösteren bu durumla beraber, KOBİ'ler gerek kişi başına gerekse tesis başına daha az yatırımla kurulabilmektedir. Daha önce anlatıldığı üzere, KOBİ'lerin en fazla yoğunlaştığı alt sektörler; konfeksiyon, tekstil ve deri eşya üretimi; gıda ürünleri, mobilya sanayi ve madeni eşya sanayi olarak belirtilmişti. Bu sektörlerde genel olarak “ölçek ve teknoloji” esnek ve ürün çeşitliliğine uygun bir özelliktir.

Ürün yelpazesini genişletebilmek ve pazarın talep oluşumuna göre ürün kompozisyonu değiştirebilmek KOBİ'lerin kullanmış olduğu makinelerde mümkündür. Özellikle kalifiye işçi bu tip sektörlerde iş yerinde hızlı biçimde eğitilebilmektedir. Bu nedenle, KOBİ'ler ürün yelpazesini talebe uygun olarak büyük işletmelerden çok daha kısa sürede, çeşitlendirebilmek olanağına sahiptirler.

- ◆ **Daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkânı yaratmaktadır:** Mikro ölçekteki KOBİ'ler 1-9 işçi çalıştırılan bir işletme yapısına sahiptirler. Bu işçilerin %60-70'lik kısmı herhangi bir tecrübeye sahip olmayan düz işçilerdir. 9-49 işçi çalıştıran KOBİ'lerde ise bu oran daha da artmaktadır. Yapılan araştırmalar, işyerine gerekli makine ve teçhizatı kişi başına 35.000-45.000 Dolar gibi bir yatırımla almanın mümkün olduğunu göstermektedir. Ancak makine imalat sanayi, ana metal sanayi, kimya sanayi gibi alt sektörlerde daha büyük sabit yatırım maliyetleri ile istihdam yaratmak mümkün olabilmektedir. Sonuç olarak, KOBİ'ler büyük şirketlere göre esnek bir yapıda olduklarından yatırımlarını da hızlı bir biçimde gerçekleştirme şansına sahiptirler.

- ◆ **Emek yoğun teknolojilerle çalışarak ve genelde düşük vasıflı eleman istihdam ederek işsizliğin aşağı çekilmesine katkıda bulunmaktadır:** Küçük işletmelerin, istihdam sorunlarına karşı gösterdiği direnç düzeyleri oldukça yüksektir. Emek yoğun teknolojiler ağırlıktadır. KOBİ'ler % 50 daha az yatırım yaparak ve daha düşük nitelikte işçi çalıştırarak büyük işletmelere göre işsizliği bir ölçüde aşağı çekmektedirler. Ülkemizin bazı bölgelerinde kalifiye işçi sayısı oldukça düşük seviyededir. KOBİ'lerde bu nitelsiz işçiyi çalıştırmada ülkemizde öncülük yapmaktadırlar. Bu durumun “düşük ücret ve iş güvenliği” ne ilişkin sorunları arttırdığı da bir gerçektir.
- ◆ **Esnek yapıları itibarıyla ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmektedir:** Özellikle ülkemizde ekonomik dalgalanma, bunalım ve krizler çık sık yaşanmaktadır. Bu dönemlerde alınan kararlar, kırılgan olan yapıyı daha da sorunlu bir duruma getirmektedir. 1990 yılından bu yana geçen 22 yıllık dönemde Türkiye ekonomisi beş büyük kriz ve altı önemli bunalım yaşamıştır. Bu dönemlere yönelik araştırmalar KOBİ niteliğindeki firmaların daha az etkilendiğini, küçülme ve üretim alanı değiştirme de daha hızlı davranabildiğini göstermektedir. Özellikle büyük kredi ve finansman kaynağına ihtiyaç göstermeden kabuk değiştirebildikleri gözlenmektedir.
- ◆ **Talep değişiklikleri ve çeşitliliklerine daha kolay uyum gösterebilmektedir:** KOBİ'lerin her düzeyde tüketiciye yakın olarak çalışmaları, onların tercihlerini sorunlarını hemen değerlendirerek, üretim mekanizmalarında gerekli değişikliklere hızla gitmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle, ortamda değişimlere karşı gösterdikleri reaksiyon ve esnekliğin yüksek olması, KOBİ'leri yeniliklere daha yatkın kılmaktadır.
- ◆ **Teknolojik yenilikleri almaya esnek yapıları nedeniyle daha yatkındır:** KOBİ'lere ait tesislerdeki yapılan araştırmada makine ve donanımın değişme süresinin daha kısa zamanda yapıldığını, özellikle NC ve CNC tezgâhları yenilemede hızlı hareket ettikleri gözlemlenmektedir. Küçük işletmelerin birçoğunun CNC tezgâhları ile çalıştığı belirlenmiştir. Bunların danışmanlık hizmetleri aldığı durumda ve doğru teknik seçimler yaptıklarında, bu yenilenmeler KOBİ'lerin yeniden yapılanmasını da sağlamaktadır. Bu durum onların güçlü yanlarının en başında gelmektedir.

- ◆ **Bölgeler arası dengeli kalkınmada önemli bir rol oynarlar:** KOBİ'ler faaliyet gösterdikleri yörenin gereksinmelerini, tüketici eğilimlerini, harcama kalıplarını, gelenek ve davranışlarını dikkate alarak teknoloji seçimi yaparlar. Ayrıca, istihdamı o yöreden sağlamaları bölge kalkınmasına destek olduklarını da gösterir. Özellikle bölgenin kendi işletmecileri o yöreye yatırım yaptıkları durumda, orta vadeli bir strateji yürürlüğe konmakta ve yatırımın kısa sürede üretime geçirilmesi mümkün olmaktadır. Keza bölgenin işletmecisi yöre insanı ile sürekli iletişim halinde olur. Bunların ihtiyaçlarını saptayarak üretimin kompozisyonunu değiştirebilme duyarlılığı sağlayabilir. Çevrenin korunması da burada önemli kriterlerden biridir.
- ◆ **Gelir dağılımındaki dengesizlikleri azaltır:** Ülkemizin incelenmesinde özellikle bölgeler arası kalkınma ve refah düzeyinde önemli dengesizliklerin olduğu görülmektedir. Bu durum sanayi yatırımlarının dağılımında da büyük ölçüde karşımıza çıkmaktadır. Doğu, Güneydoğu ve Karadeniz bölgeleri ile İç Anadolu'nun doğu kesimlerinde yatırım yapmaktan kaçınan büyük işletmeler, buralarda yatırım yapması durumunda büyük destek ve teşvikler istemektedir. Bu durum mevcut olan dengesizliği ve gelir dağılımı daha da bozmaktadır. Politik ve toplumsal sorunların artmasına ve çatışmalara emek yoğun teknolojilerin seçilerek büyük istihdam yaratacak yatırımların yapılmamasını sebep olarak gösterebiliriz. Büyük yatırımların bu bölgelerde olmamasının nedenleri ise, alt yapının hazır olmaması ve yan sanayinin daha gelişmiş yörelerde bulunması olarak belirtilebilir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin, bu gelişmemiş bölgelerde önemli bir kalkınma ve istihdam kaynağı olabilmesi için, özellikle organize sanayi bölgeleri veya küçük sanayi siteleri içinde yer almaları gerekmektedir. Bu durumda gelir dağılımının dengesizliğini azaltmada bir ölçüde katkıları da olabilmektedir. Ancak temelde, makro düzeydeki sanayi politikaları yönlendirmezse bu katkı büyük ölçüde yararlı olmamakta, geçici bir etki yaratmaktadır.
- ◆ **Bireysel tasarrufları teşvik eder:** KOBİ'lerin özellikle sanayi alanındaki yatırımlara bölgedeki bireysel tasarrufları aktardığı, böylece önemli bir ekonomik yarar sağladığı belirtilmektedir. Yapılan bu tasarruf bir ölçüde doğru olmakla birlikte, önemli bir yaygınlık kazanmadığı da açıktır. Türkiye'de yaşadığı bölgenin girişimcisi her zaman o bölgeye yatırım yapmamakta, bölgesel teşvik ve desteklere karşın daha gelişmiş yöre ve şehirlere giderek yatırım yapmaktadır. Bu durum özellikle Doğu ve Güneydoğu Anadolu'daki girişimciler için çoğunlukla

geçerli olmaktadır. Üstelik proje hazırlanmadan ve danışmanlık hizmeti almadan yapılan bu yatırım, yöresinde bulunan küçük girişimci için olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Ancak, bazı yörelerde de girişimci yerel yapı ve karakterleri değerlendirerek, tasarruflarını küçük ve orta büyüklükte bir işletmenin kurulmasına yöneltmektedir. Özellikle gıda ve içki sanayi, ağaç ve orman ürünleri sanayi, konfeksiyon ve tekstil sanayi ile hayvancılık ürünlerinin işlenmesine yönelik yatırım yapılan sektörlerdir.

◆ **Büyük sanayi işletmelerinin destekleyicisi ve tamamlayıcısıdır:**

Gerçekleştirdiği çeşitli faaliyetleri, farklı üretim tekniklerini kullanma sıklıkları ile küçük ve orta boy işletmeler ile büyük boy işletmeler rakip olmaktan çok birbirlerini tamamlayıcısı durumundadırlar. Ekonomik yapı içerisinde KOBİ'lerin en olumlu özelliği uyum kabiliyetlerinin olmasıdır. Bu özellik, kendilerine sıkıca bağlanmış küçük işletmelere sipariş veren, onlara belirli standart ve kuralları getiren, kısmen de olsa pazar sorunlarını çözen büyük işletmeler için de olumlu bir hava yaratmaktadır. Ancak yan sanayi ile ana sanayi arasındaki iş paylaşımı ve işbirliği yeterli düzeyde değilse, küçük ve orta işletmeler kriz dönemlerinde büyük firmalara oranla çok daha olumsuz etkilenmektedirler. Özellikle KOBİ'lerin kar marjlarını düşüren ve işletmenin büyük bir mali bunalımının içinde yer almasının nedeni, fiyatların büyük ölçüde ana firma tarafından zorla benimsetilmesidir. İşletmenin içine düşmüş olduğu bu durumdan kurtulup yeni pazar ilişkileri içine girmesi de zorlaşmaktadır.

◆ **Ekonominin ve toplumsal yapının denge ve istikrar unsurudur:**

Yukarıda anlatmış olduğumuz tüm faktörler, KOBİ'leri ekonominin vazgeçilmez unsurları konumuna getirmekte ve bir denge unsuru olarak ortaya koymaktadır. Aynı zamanda bu işletmeler disipline edilemeyen yapıları ve yetersiz durumda olan kaynakların israfına neden olduğundan dolayı üretimde dengesizliğe yol açmaktadır. Ekonominin planlama ve yönlendirme güdülerinden soyutlanması ve kamu yararının gözetilmesine öncelik verilmemesi durumunda, sanayinin gelişmesi de bu karmaşayı arttıracak biçimde bu yörüngeye oturacaktır.

KOBİ'lerin neden olduğu fazla üretim gereksiz tüketimin hızlanmasına neden olacaktır. Bu durumda özellikle tüketim malları sanayilerine yapılan yatırımlarda büyük artışlar meydana gelecektir. KOBİ'ler hem ekonominin vazgeçilmez unsuru hem de denetim altına alınamayan tüketimin sorumlusu durumundadırlar.

2.5. KOBİ'lerin Zayıf Yönleri

“Küçük ve orta ölçekli işletmelerin zaaflarını belirleyen zayıf yönleri, aşağıda temel özellikler dikkate alınarak belirlenmiştir.”

◆ **Küçük ölçekli ve dağınık olmalarından dolayı verimlilikleri düşüktür:**

Türkiye’de KOBİ’lerin %95,3’ü 1–9 arası işçi çalıştıran mikro ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Bu nedenle, sanayi sektöründe yer alan işletmelerin incelenmesinde, geleneksel yapının egemen olduğu aile işletmelerinin büyük bir kısmının bu kümenin içinde yer aldıkları görülmektedir. Bu işletmeler yönetim, mali ve pazarlama konularında muhafazakâr bir yönelim ve davranış sergilemekte, verimlilik ilkelerini ise çoğunlukla yerine getirememektedirler. İşletme üzerinde yapılacak olan küçük bir değişiklik ve planlamalar bile işletmeyi eskisine göre daha verimli hale getirebilmektedir. Ancak, işletmenin sahibi aynı zamanda işletmede yöneticisi konumunda olduğundan, gerek tecrübe eksikliği gerekse bu fırsatları göremediğinden dolayı bu planlamaları yapamamaktadırlar. Ortaya çıkan bu verimlilik ilkelerinin bilinmemesi ve hayata geçirilememesi tüm alanlarda işletmeyi etkilemekte dolayısıyla sorunlar kısa sürede büyüyerek işletmenin yaşam faaliyetleri etkilemektedir.

◆ **Pazar ve sektör bilgileri yetersizdir:** KOBİ’ler genel olarak imal ettikleri ürünün iç pazardaki talep durumunu, rekabet içinde olduğu rakiplerini ve rakiplerinin pazar payını, talebin yıllara göre değişimini bilmeden imalat yapmaktadırlar. Ayrıca, bu ürünün ithalat ve ihracatı, dünya pazarlarındaki durumu da yeterli ölçüde bilinmemektedir.

KOBİ’ler açısından iç ve dış pazarın araştırması yapılması ve bunun rapor edilerek üretim yapılması son derece önemlidir. Böylece el yordamıyla hareket edilmeyecek, bu bilgilere göre karar mekanizmaları işleyecektir. Fakat mikro işletmeler açısından pazar ve sektör araştırmaları yaptırmak, bunların maddi yapılarını zorlayacaktır. Ancak KOSGEB yardım ve desteklerinden yararlanılarak, bu bilgilere ulaşmak mümkündür.

◆ **Teknik bilgileri yetersizdir:** KOBİ’ler arasında mikro işletmelerde teknik bilgi yetersizliği en üst seviyededir. KOBİ’lerin geleneksel yapı ve teknik düzeyi, kaliteli ürün yapılmasına engel teşkil etmektedir. Çalışan işçiler kalifiye olmadığından, teknik bilgi bakımından yetersiz donanıma sahiptirler. Bu durum tezgah kullanımında, takım ve aparat değişiminde hatalara sebep olmaktadır.

Ayrıca, malzeme seçiminde ve temininde kalifikasyon aranmadığından, ürünün kalitesi de düşüş görülmektedir. Süregelen bu durum kısa süre içinde düzeltilebilir bir özellik değildir. Ancak eğitim ve kalifiye eleman istihdamı ile bu sorunlar aşılabılır.

- ◆ **Teknoloji düzeyleri genellikle düşüktür:** Küçük ve orta ölçekli işletmeler hangi sektörde faaliyet gösterirlerse gösterebilirler genel olarak teknolojik düzeyleri düşüktür. Özellikle konfeksiyon ve tekstil ürünleri ile gıda ve içki sanayinde üretim yapan pek çok KOBİ, emek yoğun teknolojilere dayanmaktadır. Teknoloji seviyelerinin düşük olması özellikle kaliteyi etkilemekte, maliyetleri kısmen düşürse bile küresel rekabette dezavantaj olarak işletmenin önüne çıkmaktadır.
- ◆ **Yönetim ve organizasyonda zafiyet bulunmaktadır:** KOBİ'lerde en çok sorun yaşanan sorunlardan biri de yönetim zafiyetidir. Yönetici (veya işletme sahibi) geleneksel yapıyı bozmayarak devam ettirmekte, birçok alanda tek başına karar almakta zorlanmakta, sektördeki ve pazardaki oluşan değişimleri izleyememektedir. Genel olarak aile şirketleri veya geleneksel yapılanmalarda aile sorunları doğal olarak işletmeyi de etkilemektedir. Bu durumda mali yapının denetlenememesi, işletme sermayesinin yetersizliği, malzeme tedarikinde alışlagelmiş ilişkilerin devam ettirilmesi en büyük sorunlar olmaktadır. Özellikle mikro işletmelerde ve küçük işletmelerde organizasyon planı yoktur, olsa bile planlandığı gibi devam ettirilemiyor. İşletme içerisinde görev ve sorumluluklar tanımlanmamış veya net bir şekilde pay edilmemiştir. Bu durum işletme içerisinde yetki karışıklığına neden olmakta ve yapılacak işlere ilişkin kararlar alınamamaktadır. Oluşan bu zaafaların hepsi yöneticiler tarafından bilinmekte olup, hiyerarşik nedenlerle sorunlar görmezlikten gelinmektedir.
- ◆ **Pazarlama ve tanıtım konusunda alt yapı ve bilgi eksiklikleri vardır:** Günümüzde pazarlama, stratejik bir planlama ile kısa süreli bölgesel ve ülke boyutunda politikaları içermektedir. Pazarlama her geçen gün daha fazla bilgi ve araştırma ihtiyacı duyulan bir disiplin haline gelmektedir. Pazarlamada önem taşıyan araçlardan biri işletmenin ve ürünlerin etkin bir biçimde tanıtımının yapılmasıdır. İşletmenin pazarda var olması için reklam, promosyon, web sitesi oluşturulması ve güncelleştirilmesi zorunludur.

KOBİ'ler, zaman geçtikçe daha karmaşık hale gelen ve rekabeti zorlayan pazarlamada istenilen alt yapıyı oluşturamamışlardır. İşletmelerin bilgi eksikliği bu

durumun en önemli boyutudur. Yan sanayi olarak çalışanlar için bu eksiklikler önemli değildir. Bayi teşkilatı bulunanlar ve doğrudan dağıtım yapan işletmeler pazarın durumunu günü gününe takip etmesi gerekmektedir. Bu konuda KOBİ'lerin e-ticaret yapılanmasına girmeleri, pazarlar ve firmalar düzeyinde veri tabanı oluşturmaları günümüz koşullarında zorunlu hale gelmiştir.

- ◆ **Ürettikleri ürün ve hizmetin kalitesi genellikle düşüktür:** KOBİ'ler için en büyük sorunlardan biri de “maliyet–kalite” optimizasyonudur. Maliyetlerin düşük olduğu durumda işletme pazarlamada önemli bir avantaj elde etmektedir. Ancak kalitenin de düşük olması bu el edilen bu avantajı yok etmektedir. Ürün veya hizmetin bu niteliği, yerel pazarda bir ölçüde giderilebilmekte, ancak ulusal pazarlarda ve ihracatta dezavantaj olmaktadır.
- ◆ **Standartlara uygun üretim yapmadıkları için ihracat potansiyelleri düşüktür:** KOBİ'ler özellikle dış pazarlar için önemli olan CE-işareti, ISO-14000 (çevre belgesi), ISO 9000 (kalite güvence standart belgesi) ve benzeri belgelere sahip olsalar bile, bu standartların öngördüğü üretimi yapmakta zorlanmaktadırlar. İşletmenin rekabetçi, dünya pazarlarında ve iç pazarda başarılı olabilmesi için asgari düzeyde bir Kalite Güvence Sistemi'nin geliştirilmesi gerekmektedir. Belgelendirme ve akreditasyon için KOSGEB tarafından verilen KOBİ destek ve yardımları söz konusudur. İşletmeler bu desteklerden yararlanmaz ve kaliteyi yükseltmez iseler fason üretim bile yapacak düzeyi tutturamazlar. Bu nedenle, özellikle 1–49 işçi çalıştıran küçük işletmelerin ihracat potansiyeli düşük olmaktadır.
- ◆ **Rekabet güçleri düşüktür:** Günümüzde KOBİ'lerin küresel rekabet içinde yer alarak kendilerine özgün ürün üretmeleri zor görünmektedir. Büyük işletmelerden fason üretim alan KOBİ'lerin iç ve dış pazarlarda daha az rekabet içine girdikleri gözlenmektedir. Siparişler ana işletmenin belirlemiş olduğu şartlar ve fiyat ölçüsünde yapılıp, teslim edilmektedir. Ancak, ana işletme giderek fiyatları aşağı çekmekte ve KOBİ'lerin düşük kar elde etmelerine neden olmaktadır. Küçük işletmelerin pazarlık edebilme şansı yoktur. Çünkü büyük işletmeler için yedekte başka KOBİ'ler beklemekte ve daha düşük fiyata işi almaktadırlar. Bu “fason işletme” mantığının en çok karşılaşılan durumudur. Ayrıca düşük kar marjına razı olunsa bile, politik ve ekonomik dalgalanmalar sonucunda ana işletmenin siparişi iptal etmek riskini her an ortaya çıkarabilmektedir.

- ◆ **Öz kaynakları yetersiz olup, mali dalgalanmalara bağlı olarak zaman içinde erozyona uğramıştır:** KOBİ'ler yatırım yaparken ve yaşamsal döngüleri içerisinde finansman kaynağı bulmaktan şikâyet etmektedirler. KOBİ'lere kredi veren kuruluşlar şirketlerin işleyişine bakmaksızın işletme sahibinin taşınır taşınmaz mülküne göre kredi temin etmektedirler. Küçük ve orta ölçekli işletmeler kredi alabilmek için bürokrasi zincirini kırmalı, pek çok şartı yerine getirerek ve beklemek zorundadırlar. Buna göre işletmelerin hem yatırım yapması hem de faaliyetini sürdürebilmesi için en önemli kaynak öz sermayedir. Ancak KOBİ'lerin karşısına yine büyük sorunlar çıkmakta olup, öz sermayeleri yatırım yapmak ve yaşamsal döngüleri devam ettirmek için yeterli olmadığından gerekli atılımları gösterememektedirler. İşletme sermayesi olmayan veya bunu kredili satışlarla sağlayan pek çok KOBİ bulunmaktadır. Bu durum malzeme tedarikinde, işçi ücretlerinin ödenmesinde, stok maliyetinde ve diğer maliyet unsurlarında sorunlar çıkarmaktadır. Bir kere dar boğaza girilince, bunu aşmak zorlaşmakta ve kısır döngü meydana gelmektedir.
- ◆ **Yatırımlarını geliştirmekte zorlanmaktadır:** KOBİ'lerin günümüzde dar boğaz giderici, tevsîyatı yapmaları ve makine ve teçhizatını modernleştirmek için yatırım çalışmalarına girmeleri veya yeni bir yatırım planını ortaya koyup gerçekleştirmeleri oldukça zordur. KOBİ'lerin kredi kullanmaları sunmuş oldukları teminat açısından imkânsız durumdadır. Ayrıca, özsermayelerinin yetersiz olduğu göz önüne alınırsa bir finansman kaynağı olarak kullanılmamaktadır. Keza bu işletmelerin yeterince kurumsallaşmamaları, sermaye piyasasından kaynak temin etmelerini de mümkün kılmamaktadır.

2.6. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri, Önemi ve Sorunları

KOBİ'ler; esnek üretim yapıları, değişen piyasa koşullarına karşı gösterdikleri hızlı uyum yetenekleri, bölgeler arasında dengeli büyüme, işsizliğin azaltılması ve yeni istihdam alanları yaratmaları gibi bazı olumlu özellikleri nedeniyle, ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmasının temel yapı taşlarıdır.

2.6.1. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri

KOBİ'ler kendi başına olan küçük birer ekonomik yapıdır. KOBİ'ler ayrı ayrı değerlendirilecek olduğunda ekonomiye sağlamış oldukları katkıları önemsiz olarak

görülmektedir. Ancak, hepsi bir arada ele alındıklarında, oluşturdukları sayısal çoğunluk, onların aslında hem ekonomi hem de toplum için çok önemli olduklarını açıklamaktadır.

Türkiye ekonomisi ve KOBİ'lerle alakalı aşağıda belirtilen istatistikler incelendiğinde, KOBİ'lerin ülke ekonomisinde aslında büyük bir söz sahibi olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle, günümüzde KOBİ'ler birçok açıdan göz ardı edilemeyecek konuma gelmiştir.

KOBİ'lerin Türkiye'deki durumunu oransal olarak inceleyecek olursak; sanayi ve hizmetler sektörü beraber ele alındığında, bu işletmelerin toplam işletmelerin %99,8'ini, toplam istihdamın %75,8'ini yatırımların %53,2'sini katma değerinin %55'ini, ihracatın %59,2'sini banka kredilerinin ise % 26'sını oluşturdukları gözlemlenmiştir.

KOBİ'ler Türkiye ekonomisinde her daim yer almışlardır. 1980'li yıllara gelindiğinde KOBİ'ler artık önem kazanmaya başlamıştır. Geçmiş dönemlerin incelenmesinde, KOBİ'lerin 1950'li yıllara kadar önem verilmeyen bir yapıya sahip olduğu ve tüketicinin taleplerine karşılık cevap vermekte zorlandığı görülmüştür. Daha sonra KOBİ'lerin yapısını geliştirecek ve güçlendirecek nitelikte politikaların olmadığı bir zaman dilimi yaşanmıştır. AB'ye uyum çalışmalarının başladığı 1980'li yıllarda küresel dünyada ve rekabet ekonomilerinde KOBİ'lerin edinmiş olduğu yerin farkına varılmıştır. Ancak, günümüzde istenilen düzeyde bir desteğin KOBİ'lere verilemediği görülmektedir.

Türk girişimcilik faaliyetlerinin temel taşı olan en bilindik mesleki kuruluş "ahilik" Selçuklu devleti ve Osmanlı imparatorluğunda çok uzun yıllar varlığını sürdürmüş ve yalnız ekonomik anlamda değil birçok alanda etkin rol oynamıştır. Sanayi Devrimi sonrası ahi teşkilatları ekonomik ve sosyal alanlarda oluşan değişimlerde yetersiz kalarak faaliyetlerini daha fazla sürdürememişlerdir.

Osmanlı imparatorluğundan bu yana Türk asıllı vatandaşların çiftçilik ve askerlik yaparak geçimlerini sağladığı, ticaretle çok ilgilenmedikleri o yüzden de bu alanda özellikle yabancı asıllı Türk vatandaşların (Rumlar, Ermeniler gibi) faaliyet gösterdikleri gözlemlenmektedir. Bununla birlikte, azınlıkların bu dönemde sanayi kuruluşlarını tercih etmemesinden dolayı ithalatın arttığı, bu nedenle de yerli sanayinin kurulmasının ve hali hazırda kurulu işletmelerin yaşamlarının zorlaştığı bilinmektedir. Dolayısıyla, bu dönem incelendiğinde Türk asıllı üreticilerin ve tüccarların sayısının çok az olduğu görülmektedir. Türk girişimcilerin de ekonomik faaliyetlere katılması ise azınlıkların çoğunun savaş sonrasında mübadelelerle ya da isteyerek ülkeyi terk etmesiyle zorunlu bir hal almıştır.

Cumhuriyet dönemindeki girişimcilik üç bölüme ayrılarak incelenebilir:

- 1- 1923 - 1950 Dönemi,
- 2- 1950 - 1980 Dönemi,
- 3- 1980 Sonrası Dönem.

1929 Dünya ekonomik bunalımının etkisiyle birlikte Cumhuriyetin ilk yıllarındaki kısa piyasa ekonomisi tecrübesi yerini Avrupa'da ve ABD'de olduğu gibi ülkemiz ekonomisinde de devletçiliğe bırakmıştır.

Cumhuriyetin ilk dönemlerinde yeterli sermayeye, bilgi ve teşebbüs ruhuna sahip olunamamasından dolayı, ekonomide devletin öncülüğüne gereksinim duyulmuş; devlet, mal ve hizmetlerin üretimini kendisi üstlenmiştir. Diğer yandan, bu dönemde de ülke ekonomisinde yeterli sayıda ve kalitede girişimci yetiştirmek amacıyla gayretler devam etmiştir.

Devlet bir yandan özel sektörü ve girişimciliği desteklerken, bir yandan da oluşan boşluğu doldurmak üzere kamu iktisadi teşekkülleri kurarak bizzat ekonomide kendisi rol almaya başlamıştır. Hatta devlet ekonomide zaman kaybetmeden kalkınma sağlamak amacıyla yerli bir girişimciler grubunun oluşturulmasının zorunlu olduğu bilinciyle yola çıkarak, girişimciliğin desteklenmesi amacıyla teşebbüslerde bulunmuştur. Aslında, o dönemin temelleri Cumhuriyet ilan edilmeden dokuz ay önce gerçekleştirilen İzmir İktisat Kongresi'nde atılmıştır. Kongrede görüşülen temel konulardan birisi, Türk insanının girişimci ruhunun geliştirilmesi amacıyla gerekenlerin yapılması olmuştur.

Sermaye birikiminin azlığının yatırımların önünü kesmesi, büyük çaplı altyapı yatırımları ihtiyacı ve bunların ancak devlet bütçesiyle yapılabileceği gerçeği, büyük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin kurulması/işletilmesi için gereken deneyimin (özel sektörde) bulunmayışı gibi sebepler devleti ekonomiye müdahil olmaya zorlamıştır. Bu sebeple 1933 ve 1935 Sanayi Planlarının uygulamaya sokulmasıyla kurulan iktisadi devlet teşekküllerinin ekonomi içindeki payı artmıştır.

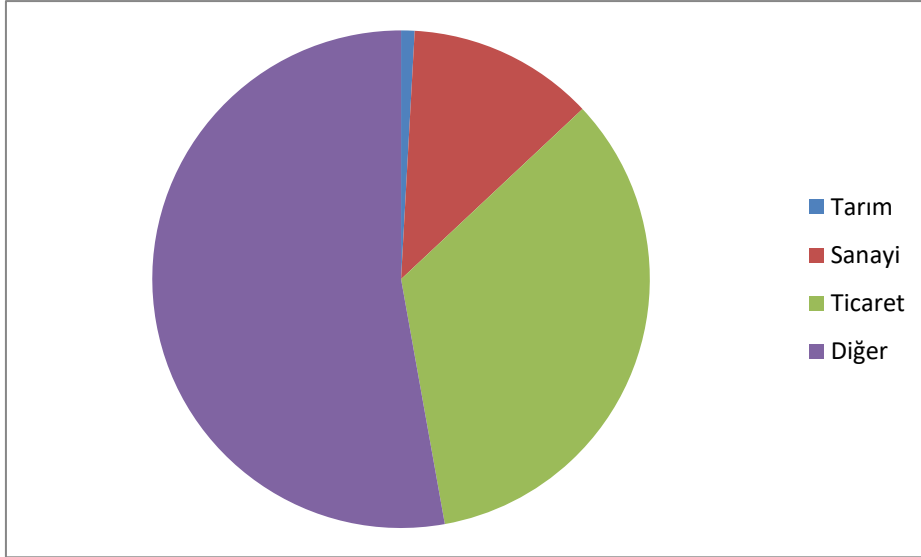
Bununla birlikte girişimcilikten ve özel desteklenmesinden asla vazgeçilmemiştir. Sümerbank, Türkiye Halk Bankası, Teşvik-i Sanayi Kanunu, Ticaret ve Sanayi Odaları Kanununun oluşturulması bu çerçevede meydana gelmiştir.

1950 sonrasında ise kalkınma tercihleri özel sektör eliyle gerçekleştirilerek müteşebbis oluşturmak, var olanları desteklemek politikası benimsenmiştir, bu teşvikler bir ideolojik tercih olarak da algılanmıştır. Bu dönemde, gösterilen yoğun çabaların neticesi

olarak bir Türk girişimciler grubunun oluştuğu bilinmektedir. Ancak, bunları sayısı da nitelikleri de henüz istenilen düzeyde değildir.

Türk girişimciliğinin durağan dönemi 1950'den 1980'e kadar olan dönem olarak değerlendirilebilmektedir. Her şeye rağmen bu dönemde, girişimciliğe verilen teşvikler artmış, ekonomi gelişmiştir. Türkiye hem nüfus hem de kişi başına düşen gelir anlamında büyümüştür.

1980'li yıllarından başında 24 Ocak 1980 Kararlarıyla beraber Türkiye'de yeni bir dönem başlamış ve girişimciliğe verilmesi gereken asıl önem verilmiştir. Bu tarihten itibaren Türkiye'de yapısal bir dönüşüm başlamış ve öncüleri girişimciler olan piyasa ekonomisi kanıksanmıştır.



Şekil 2.1. KOBİ'lerin Ana Sektör Grubuna Göre Dağılımı

KOBİ'lerin ana sektör grupları bazında dağılımı Şekil 2.1'de yer almaktadır. Buna göre, KOBİ'lerin %12,5'i Sanayi, %35,2'si Ticaret sektöründe faaliyet göstermektedir.

Sektör (Nace Rev.2)	Çalışan Sayısına Göre Girişim Sayısı				
	0-9	10-49	50-249	0-249	> 250
A Tarım, Ormanlık ve Balıkçılık	28.619	1.537	211	30.367	22
B Madencilik ve Taş Ocakçılığı	5.475	1.437	352	7.264	60
C İmalat	371.608	44.668	8.882	425.158	1.627
D Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtım	3.931	418	167	4.516	62
E Su Temini; Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetleri	3.044	384	103	3.531	81
F İnşaat	210.095	36.027	7.115	253.237	510
G Toptan ve Perakende Ticaret; Motorlu Kara Taşıtlarının ve Motosikletlerin Onarımı	1.189.401	47.583	4.272	1.241.256	472
H Ulaştırma ve Depolama	548.578	10.929	1.387	560.894	219
I Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri	290.907	12.715	1.597	305.219	307
J Bilgi ve İletişim	37.877	2.401	426	40.704	86
K Finans ve Sigorta Faaliyetleri	24.702	1.026	161	25.889	75
L Gayrimenkul Faaliyetleri	49.662	1.562	160	51.384	15
M Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler	182.344	9.697	738	192.779	117
N İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri	39.727	5.382	2.840	47.949	876
P Eğitim	21.307	6.284	885	28.476	345
Q İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri	37.682	3.995	870	42.547	291
R Kültür, Sanat, Eğlence, Dinlenme ve Spor	33.470	837	138	34.445	13
S Diğer Hizmet Faaliyetleri	224.781	3.672	263	228.716	32
TOPLAM	3.303.210	190.554	30.567	3.524.331	5.210
Ölçeklerine Göre İşletmelerin Dağılımı	%93,6	%5,4	%0,9	%99,9	%0,1
AB 28'de Ölçeklere Göre Dağılım	%92,4	%6,4	%1,0	%99,8	%0,2

Tablo 2.10. İş Kayıtlarına Göre Girişim Sayıları

Kaynak: TÜİK, İş Kayıtlarına Göre Girişim Sayıları 2013; Yıllık Avrupa KOBİ'leri Raporu 2013/2014

“TÜİK İş Kayıtlarına Göre Girişim Sayıları Çalışması 2013 yılı verilerinde tüm girişimlerin ölçek ve sektör (Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflaması, NACE Rev.2) bazında dağılımı Tablo 3'te yer almaktadır. Buna göre Türkiye'de toplam işletmelerin %99,9'unu KOBİ'ler oluşturmaktadır. 0-9 çalışana sahip mikro işletmeler, toplamın %93,6'sını; 10-49 çalışana olan küçük işletmeler, toplamın %5,4'ünü ve 50-249 çalışana olan orta ölçekli işletmeler, toplamın %0,9'unu oluşturmaktadır.”

“Türkiye'nin ölçeksel işletme dağılımı ile AB'ye tam üye sayılan 28 Avrupa ülkesinin (AB28) bir araya gelerek oluşturduğu grup arasında çok büyük farklar bulunmamaktadır. Sektörel açıdan KOBİ'lerin incelenmesinde ise üçte birinden fazlası Ticaret sektöründe rol alırken, bu sektörü %15,9 ile Ulaştırma ve Depolama ve %12,1 ile İmalat sektörü izlemiştir.”

2007-2013 yıllarının incelenmesinde ise imalat sektöründe boy gösteren işletmelerin bütün işletmelere göre payı ortalama olarak %12,3'tür. Sözü edilen bu işletmelerin ise ortalama %88,8'ini mikro, %9,1'ini küçük ve %1,8'ini orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Yine 2007-2013 yıllarında tüm işletmeler için ortalama dağılım oranları ise, %95 mikro, %4,3 küçük ve %0,6 orta ölçekli işletmeler olarak gözlemlenmiştir. TÜİK'in yürütülmesinde öncülük ettiği Sanayi İş Gücü Girdi Endeksleri ve Girişim Özelliklerine Göre Dış Ticaret İstatistikleri gibi araştırmalarda; Madencilik ve Taş Ocakçılığı (B), İmalat (C), Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtım (D) ve Suyun Toplanması, Arıtılması ve Dağıtılması (E) sektörleri, Sanayi Sektörü olarak isimlendirilmiştir.

2.6.2. KOBİ'lere Destek Veren Kuruluşlar

Günümüzde KOBİ'lerin hem faaliyetlerini devam ettirebilmesi hem de mevcut durumlarını geliştirmesi, yapılan tüm yatırımlara destek vermek için, iç dış kaynakların olduğu paketlerle teşvik veren kuruluş ve kurumlar kısa bir şekilde incelenmiştir.

2.6.2.1. Küçük ve orta ölçekli işletmeleri geliştirme ve destekleme idaresi başkanlığı (KOSGEB)

“Resmi Gazete'nin incelenmesinde KOSGEB, 12 Nisan 1990 tarih ve 3624 sayılı Kanunla kurulmuştur.” KOSGEB' in amacı, KOBİ'lerin elde ettiği payı ve pazardaki etkinlikleri artırmak, pazardaki rekabet gücünü artırarak onları güçlü kılmak ve gelişen teknolojiyi işletmelere ekonomik bir şekilde entegre ederek onların günümüz şartlarına ayak uydurmasını sağlamaktır. Bu durum ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına doğrudan etki etmektedir. Ayrıca, “22.04.2009 tarihinde kabul edilen 5891 sayılı “KOSGEB yasasında değişiklik” yasası ile kurumun adındaki “sanayi” kelimesi “işletmeleri” olarak değiştirilerek “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı” adını almıştır.” Fakat kurumun kısaltılmış adı yine KOSGEB olarak kullanılmaya devam edilmiştir. Yapılan bu kelime değişikliği ile desteklerden yararlanan işletmelere imalat sektörüyle birlikte hizmet ve ticaret alanında hizmet veren işletmelerde katılmıştır. Kurulduğunda Kanunlar ışığında KOSGEB'in görevleri şu şekildedir:

- a) **Bilgi ve teknoloji temini:** KOBİ'lerin faaliyet alanlarına göre ihtiyaç duyduğu bilginin ve teknoloji desteğinin hem yurt içi hem de yurt dışı kaynaklardan tedarik

edilmesini sağlamaktır. Ayrıca, bununla ilgili KOBİ'lerin yürüteceği araştırmalara ve geliştirme çalışmalarını teşvik etmek ve desteklemektir. Kendine devamlı yenileyen ileri düzeyde teknolojileri KOBİ'lere aktarma, ellerinde bulunan mevcut teknolojilerin hem geliştirilmesini hem de yenilenmesi için fırsatlar hazırlamaktır. Yapılan bu çalışmaları sistemine oturtarak yurt geneline ulaşmasını sağlamalıdır.

b) Girişimciliğin desteklenmesi: KOBİ'lerin faaliyetine uygun girişimcilik bilgi ve becerisinin geliştirilmesi ve özendirilmesi için uygun ortamları hazırlamaktır. İşletmelerin tasarruflarını en uygun yatırımlara yapmasını adına onlara yol göstermek, KOBİ'lerden oluşan ortak fırsatlar oluşturma, yeni fikirlerin ve buluşların önemsenerek bunların sanayi bloğuna aktarılması adına programların düzenlenmesidir.

c) Yan sanayi ilişkilerinin güçlendirilmesi: KOBİ'nin hem ulusal hem de uluslararası standartlara göre kaliteli mal üretmelerini sağlamak için gerekli hammaddenin tasarımı, üretimin yolları, bakımı ve onarımı ve pazarlanması gibi çalışmalara dönük her türlü teşviği sağlamalıdır. KOBİ ile yan sanayi arasındaki ilişkileri sağlamlaştıran önlemler almak, gerektiği durumda işletmelerin arasında koordinasyon sağlanmalıdır.

d) Eğitim: KOBİ'lerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan bilgilere ulaşımında teknoloji, yatırım, üretim, yönetim, planlama ve pazarlama gibi faaliyet kollarında daha etkin hale gelmesi için uygulamalı eğitimin sistemleri kurulmalıdır. KOSGEB bunları sağlamak için bazı merkezler kurmuştur. Bunlar;

- ◆ İhtisas Merkezi,
- ◆ Danışmanlık ve Kalite Geliştirme Merkezleri,
- ◆ Teknoparklar,
- ◆ Pazar Araştırma Merkezi,
- ◆ Bilgi iletişim Merkezi,
- ◆ Yatırım Yönlendirme Merkezi,
- ◆ Uygulamalı Eğitim Merkezi,
- ◆ Test ve Analiz Laboratuvarları,
- ◆ Ortak Kolaylık Atölyeleri
- ◆ İrtibat Mühendisleri şeklinde verilmiştir.

Geriye dönük olarak KOSGEB yapısının altı yıl içerisindeki faaliyetlerinin incelenmesinde KOBİ'lere devlet fonlarının, AB'nin KOBİ'lere sunduğu hibeler, destekler, krediler ve teşvik programlarını alarak bunların amacına uygun şekilde kullanımını sağlamaktadır. Ayrıca "Altıncı Çerçeve Programı'ndaki AR-GE" fonlarının büyük bir bölümü bazı KOBİ projelerinin uygulanması adına kullanılmıştır. "Yedinci Çerçeve Programı'nda" da bu düşünce tarzı devam etmektedir.

2.6.2.2. Türkiye küçük ve orta ölçekli işletmeler, serbest meslek mensupları ve yöneticiler vakfı (TOSYÖV)

1990 yılının Şubat ayında Ankara'da kurulan TOSYÖV, çalışan sayısı 5 ile 200 arasında değişen tüm işletmeleri KOBİ olarak kabul eder. Bu işletmelerin sahiplerinin, serbest meslek mensup ve yöneticilerinin vakfa üye olabilmeye hakları vardır. TOSYÖV'ün amacı, ülkedeki KOBİ'lerin her konuda desteklenmelerini sağlamaktır. Ayrıca ülke genelinde KOBİ çalışanlarının eğitimi için konferans, seminer, panel vb. faaliyetler düzenlemektedir. TOSYÖV'ün amaçları (Demir vd. 2003, s.100);

- ◆ Alt yapının sağlıklı ve teşvik sisteminin kalıcı olması,
- ◆ Gerekli finans kaynağı oluşturma,
- ◆ Gelişen teknoloji ile uyumlu makineler,
- ◆ Kalitesi yüksek ürün üretimi için eğitim ve danışmanlık sağlama,
- ◆ Modern işletmecilikte ve yönetimle alakalı eğitim çalışmaları,
- ◆ Ana ve yan sanayi ilişkilerinin sağlıklı olmasını sağlama,
- ◆ AB ile uyum sağlayan eğitimler düzenlemek zorundadır.

Vakıf, uluslararası ve Avrupa ülkelerinde bulunan KOBİ'lere yönelik hizmet eden kuruluş ve danışmanlık şirketi ile ortak çalışmalar yürütmektedir.

TOSYÖV kendisine üye olan işletmelere birçok imkan sunmaktadır. "Bunlar; dış ticaret danışmanlığı, basın yayın danışmanlığı, kredi garanti fonu, yatırım danışmanlığı, finansal ve mali danışmanlık, hukuk ve sigorta hizmetleri, eğitim faaliyetleri, seyahat organizasyonu, proje hedef ve hizmetleri olarak sınırlanmaktadır." Vakıf KOBİ'lere sayılan bu hizmetleri sunmak için şirket kurma imkanı olabildiği gibi bazı kuruluşlarla işbirliği de yapabilmektedir.

2.6.2.3. Milli prodüktivite merkezi (MPM)

“580 sayılı Kanun ile 1965 yılında kurulan MPM özel hukuk hükümlerine tabi kamu kurumu niteliğinde sayılmaktadır.” MPM’nin başlıca görevleri, verimliliğe uygun olarak ekonomide meydana gelecek gelişmelere yardım edecek faaliyetlerin yapılması, kamuda ve özel kesimdeki işyerlerinde verimliliğin artırılması için yöntemlerin araştırılıp bulunarak uygulanması konusunda önerilerde bulunması, verimliliği içeren teknik yayın, yardım, eğitim ve danışmanlık çalışmalarını yapmaktır. MPM belirtilen bu konularda öncelikli olarak KOBİ’lerden gelen talepleri değerlendirmektedir. MPM’nin sunmuş olduğu danışmanlık hizmetlerin içerikleri aşağıda sıralanmıştır.

- ◆ Verimliliğin ölçülmesi ve izlenmesi ile ilgili sistemin kurulması,
- ◆ Organizasyonları geliştirmek ve performansları arttırmak,
- ◆ Kadronun planının yapılması ve işin değerlendirilmesi,
- ◆ Özendiren ücret sisteminin ve başarının değerlendirmesi,
- ◆ İşyerinin yerleşim planlamaları ve iş etüdünün yapılması,
- ◆ Üretimin ve envanterin planlanın yapılması,
- ◆ Kaliteli yönetimin ve enerjinin yönetiminin sağlanması,
- ◆ Finansmandaki yönetimin sağlanması,
- ◆ Bakımın ve onarımın planının yapılması,
- ◆ Ergonominin, işçinin sağlığının ve güvenliğinin sağlanması,

MPM’den tarafından verilen bilgilerin incelenmesinde, 50 yıllık zaman zarfında, KOBİ’lere özellikle genel yönetim ve üretim konularında danışmanlık sağlandığı görülmüş olup, yaklaşık 786 KOBİ’ye hizmet verilmiştir. Kurum ayrıca kurs ve seminerler düzenlemekte, çeşitli yayınlar çıkarmakta, bilgi ve uzman alışverişinde bulunmakta ve verimlilik konferansları düzenlemektedir.

2.6.2.4. Mesleki eğitim ve küçük sanayi destekleme vakfı (MEKSA)

“1985 yılından beri işyeri-okul bütünlüğüne dayalı, ikili meslek eğitiminde işletmeler üstü mesleki eğitim gerçekleştirmektedir. Danışmanlık ve fuar organizasyonları ile modernizasyon ve teknoloji geliştirme, yeni teknolojilerin tanıtılması ve yönetim teknikleri konularında eğitim programları düzenlemektedir.” (Çakıcı, 2002, s.18).

2.6.2.5. İhracatı geliştirme merkezi (İGEME)

İGEME Türkiye ihracatının geliştirilmesi ve sağlıklı bir yapıya ulaşması temel amacı ile kurulan ilk ve tek kamu kuruluşudur. İGEME bu amaç doğrultusunda işletmeler için yeni pazarlar ve iş olanakları yaratmaya yönelik araştırma-geliştirme çalışmaları yürütmektedir. Ayrıca ihracatçılarımızın dış pazarlardaki paylarını artırmalarını sağlamak için onlara eğitim, danışmanlık hizmetleri sunmaktadır. Yurt dışı tanıtım faaliyetlerine katılarak, yerli ve yabancı iş çevrelerine ticari enformasyon sağlamaktadır. Bu durum ülke ihracatının ürün ve pazarlar yönünden çeşitlenmesine, nicel ve nitel olarak geliştirilmesine sebep olmaktadır. (Karakaya vd.,2007, s.74).

İGEME'nin diğer faaliyetleri ise, KOBİ danışma hattı, e-ticarette ticari fırsatlar, ihracat El Kitabı, istihdam yardımı, çevre desteği, pazarın araştırılması, yurt dışında ofis ve mağaza işletme ve tanıtımı, yurt dışında düzenlenen fuar ve sergilere katılım, uluslararası nitelikteki yurt dışı ihtisas fuarları ve Eximbank kredilerinin artırılması olarak sıralanabilir (Çakıcı, 2002, s.18).

2.6.2.6. MEB-TUBİTAK türkiye sanayi sevk ve idaresi enstitüsü (TÜSSİDE)

1986 yılında hizmet sunmaya başlayan TÜSSİDE, TÜBİTAK'a 2002 yılında bağlanarak enstitü statüsü kazanmıştır. Yönetimi Milli Eğitim Bakanlığı ile ortaklaşa olarak yönetilen mali yönden özerkliği olan bir kuruluştur. TÜSSİDE aktif yönetim modellerinin kurulmasına yönelik eğitim, danışmanlık, araştırma ve yayın hizmetlerinde bulunarak en son bilimsel ve teknik gelişmelerin yayılımını sağlamak amacıyla kurulmuştur.

“TÜSSİDE kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşlarında görev yapan yönetici ve çalışanlarına yönelik olarak; liderlik ve motivasyon, değişim yönetimi, stratejik yönetim, öz değerlendirme, süreç yönetimi, performans yönetimi, tedarik zincir yönetimi gibi konularda eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunmaktadır (Karakaya vd.2007, s.79).”

2.6.2.7. Türkiye halk bankası

Türkiye Halk Bankası 1938 yılında KOBİ'nin yaşamlarını sürdürmesi için onlara finans sağlamak üzere kurulmuştur. Ancak zamanla bankanın görev alanı değişmiştir. Bankanın sağlamış olduğu imkanlar, uzun ve orta vadeli proje kredisi vermek, KOBİ'lerin

gelişimini ve büyük sanayiye geçişini gerçekleştirmek için danışmanlık hizmeti sağlamak, projenin ve teknik bilginin akışını sağlayarak destek vermek olarak genişlemiştir.

Türkiye Halk Bankası tarafından KOBİ'lere sağlanan teknik yardım ve danışmanlık hizmetleri aşağıda belirtilmiştir.

- ◆ Esnaf ve sanatkarların kooperatifler halinde örgütlenmelerine yardımcı olmak.
- ◆ Sanatkar ve Küçük Boy İşletmelerin ürünlerinin pazarlanmasını sağlamak amacıyla çalışmalar yapmak.
- ◆ Esnaf ve küçük sanayicilerin eğitim sorunları ile ilgilenme mesleki görgü ve bilgilerini artırıcı çalışmalar yapmak.
- ◆ Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmelerinin gelişmesi ve büyük boy gruba geçişini kolaylaştırmak için danışmanlık hizmeti vermek; proje ve teknik bilgi sunarak destek sağlamak.

2.6.2.8. Sanayi ve ticaret bakanlığı küçük sanayi ve el sanatları genel müdürlüğü

“KOBİ'nin faaliyet gösterdiği işlerin mevzuatlar dahilinde düzenlenmesi ve denetiminin sağlanmasıyla küçük sanat kooperatiflerinin oluşturmasına ön ayak olmak, bu kuruluşun temel amacıdır. Sanayi ve Ticaret Bakanlığına bağlı alanlarda; OSB ve Küçük Sanayi Siteleri planlarını düzenlemek, bu planlara paralel olarak ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği içinde mevzuatların düzenlenmesini yapmak, kaba yapı için kredi oluşturmak, KOBİ'nin örgütlenmesi, eğitimi, tedariki, tanıtımına ve pazarlamasına, teknik ve ekonomik alanlarda hizmet sunmak, faaliyetlerini sürdürmek ve gelişimini sağlamak üzere gereken hukuki ve yönetsel düzenlemeleri yapmak gibi bazı görev ve sorumluluklar sıralanmıştır.

2.6.2.9. Milli emlak genel müdürlüğü

“Çevre ve Şehircilik Bakanlığına bağlı olan Milli Emlak Genel Müdürlüğü tarafından oluşturulan “Kalkınmada Öncelikli Yörelerde Yapılacak İstihdam Yaratıcı ve Teşvik Belgeli Yatırımlar İçin Gerçek ve Tüzel Kişilere Hazine'ye Ait Arazi ve Arsaların Bedelsiz Devrine İlişkin Yönetmelik” uyarınca; “En az 10 kişilik istihdam düzeyi amaçlayan teşvik belgeli yatırımlara” karşılığı olmadan hazineye ait arsa verebilmektedir. Tahsiste en yüksek istihdam üreten ve yatırım tutarı yüksek projelere öncelik verilmektedir.

2.6.2.10. Ticaret ve sanayi odaları

Ticaret ve Sanayi Odaları, kendi üyelerine karşı karşıya kaldıkları meslekleri ile ilgili problemlerin çözüme kavuşturulması için çalışmalar yapmakta, bu araştırmaları üyelere ulaştırmak amacıyla yayımlamakta ve problem çözümüne yönelik eğitim toplantıları, kongre ve brifingler ayarlamaktadırlar. İşletmelerin, ekonomikle, meslek ve sosyal yaşamla alakalı problemlerini alakalı yerlere ulaştırmakta, takibini sağlamakta ve kamuoyu sağlamaktadır. Odalar, üyelerini ilgilendiren hukuki düzenlemelerin her aşamasında görüş bildirerek hükümetlere müşavirlik görevi görmektedirler.

Ayrıca, esnafın ve küçük sanatkarların kaydını tutar, üye olanların meslekle, ekonomikle alakalı ve sosyal gereksinimleri karşılamak, meslek dallarında ilerlemeleri için ön ayak olmak gibi faaliyet çalışmaları da vardır.

2.6.3. KOBİ'lerin Temel Sorunları

Günümüzde birçok sorunla mücadele eden KOBİ'lerin genel olarak yaşadığı sorunları ana başlıklar altında inceleyelim.

2.6.3.1. Örgütlenme ve yönetim sorunları

Bu kapsamda, yönetimlerin temel fonksiyonları bakımından bir inceleme yapıldığında çok verimli bir çalışma olacağı düşüncesindeyim.

2.6.3.1.1. KOBİ'lerin planlama düzeyinde karşılaştıkları sorunlar

KOBİ'lerin alt işlevlerinde planlamanın önemi büyük yer tutmaktadır. İşletmelerin önceden belirlediği hedefler ışığında faaliyet gösterdiği bilinmektedir. Belirlenen hedeflere etkili ve verimliliği yüksek oranda erişmek içinde, planların ihtiyacı doğmaktadır.

İşletmede ne yapılacağına, zamanına, yerine ve yapacak olana öden kararlaştırılması planlama olarak değerlendirilebilir.

KOBİ'de başka işletmelerde olduğu gibi, planlar yapmaktadırlar.

- ◆ Bir defalık veya daimi planların yapılması,
- ◆ Strateji içeren ve yönetim kanadı için planların yapılması,
- ◆ Kısa, orta ve uzun süreli planların yapılması,
- ◆ Değişmez ve değişken planlar,
- ◆ Genel veya işletmenin tüm departmanları ile ilgili planlar.

Öncelikle bilinmesi gereken, KOBİ'lerde mevcut yapıları dolayısıyla uzun vadeli planlama yapılamamakta ve genelde çalışanları arasında uzman bir planlamacı olmayabilir. Bu durumda planlama genel olarak işletmenin sahibince ve ortaklarınca yapılmaktadır.

Bu noktada, işletmenin sahibinin veya ortaklarının sezgiye dayanarak planlama yoluna gitmeleri önemli bir dezavantajdır. Oysa örgütsel planların temel istatistiki metotlara dayalı olarak hazırlanması işletmeye avantaj katacaktır. İşletme sahibinin ve ortaklarının yeteri eğitimi alamamış olması ve sadece tahmin ve sezgi kanalıyla planlama çalışmaları, alınan kararda hatanın payını çok olmasına neden olacaktır. Buna göre, KOBİ planlamayı yaparken, pür dikkat olmalı ve gelişim gösteren şartlara göre planları gözden geçirip, gereken düzeltmeleri yapabilmelidir.

KOBİ'nin işletme sahibi, ortağı ve/veya yöneticisi tarafından planlama yapılırken, aşağıdaki gibi bazı problemlerle mücadele etmek durumunda olabilirler (Alpugan, 1988, s.160).

- ◆ Amaç veya amaçlar dizisinin belirlenememesi,
- ◆ Amaçlara ulaştırmayı kolaylaştırıcı veya sınırlayıcı faktörlerin yeterince analiz edilmemesi,
- ◆ Alternatif planlar geliştirilmemesi
- ◆ Alternatif planların karşılaştırılmasında yetersiz kalınması,
- ◆ En uygun seçeneğin belirlenmesinde bilimsel ilkelerden çok şahsi yetenek veya deneyimlere güvenilmesi,
- ◆ Planların uygulanmasında astların göz ardı edilmesi veya tam katılımlarının sağlanamaması.

2.6.3.1.2. KOBİ'lerin örgütlenme (organizasyon) düzeyinde karşılaştıkları sorunlar

Örgütlemeler, insanların, araçların, gereçlerin, makinelerin, binaların, işyerlerinin vb. nedenler arasındaki ilişkinin oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır. Buna göre, örgütlemenin tanımı; “üretim faktörlerini sistemli, uyumlu ve etkili biçimde kullanarak mal ve hizmet üretmek için insanların, görevlerini en iyi biçimde yapmak üzere düzene konmaları ve her türlü araç, gereç ve malzeme ile donatılmaları” gibi olabilir.

KOBİ'lerin, başka girişimcilerde olduğu gibi bazı organizasyon ilkeleri ile tanışabilir. Organizasyon ilkeleri, işletmenin örgütlenmesinde KOBİ'nin işletme sahibi,

ortaklarının ve/veya yöneticisinin kılavuz niteliği olarak değerlendirebileceği kurallar olarak ifade edilebilir.

Oluşturulacak işletme yapısının veyahut hali hazırda olan bir örgütlenmiş bir yapının değerlendirilmesi için olması gerekenler aşağıda sıralanmıştır (Müftüoğlu,1993, s.120):

- ◆ Amaçta Birlik olması,
- ◆ Yönetimde birlik olması,
- ◆ Yetkinin ve Sorumlulukların Denk olması,
- ◆ Görev ve yetkinin net olarak belirtilmesi,
- ◆ Hiyerarşiyi oluşturan yapının belirlenmesi,
- ◆ İşine uygun işçi,
- ◆ Sınırlandırılmış Yönetimsel Alanın olması,
- ◆ Örgütün içinde açık olan ilişkiler,
- ◆ Yetkinin Devir edilmesi,
- ◆ Yapının esnek şekilde kurulması,
- ◆ Merkezci ve Yerinden Yönetim Dengesinin Sağlanması,
- ◆ Örgütsel Yaşamda Sürekliliğin hedeflenmesi

KOBİ'nin genel olarak, daha küçük örgütsel yapıda olması büyük işletmelere göre işbölümü uygulaması daha kolay olabilir. Bu işletmelerde çalışan insanların neredeyse tamamının birbirini tanması işbölümünde çok kolaylık sağlayacaktır. Bu nedenle, KOBİ'lerde kimin ne yapacağı, kimden emir alıp kime emir vereceği açık bir şekilde belirlenmiş durumdadır. Bu da, olumlu bir etken olarak göze çarpmaktadır. Ancak küçük işletmelerde biçimsel yapılanmaya gereken değer verilmemektedir. Çünkü işletmede yönetici kimin ne yapacağını kendisi belirlemektedir. Bu durumda yöneticinin işletmede olmadığı zamanlarda işlerin aksamasına neden olabilmektedir (Müftüoğlu,1993, s.120).

Uzmanlaşma konusuna bakıldığında KOBİ'lerde işletme amaçlarını gerçekleştirecek işler, akılcı bir takım kriterlere göre bölümlere ayrılmalı ve herkes yeteneği olduğu işte uzmanlaşmaya çalışmalıdır. Ne var ki, kimi zaman yapılacak işletme içi yer değiştirmeler veya aktif rotasyonlarla, olumsuz durumlarda karşılaşılabilecek birçok sorun giderebileceği gibi, motivasyonel bir yapı da kurulabilecektir. Burada, yönetim biçimi ve liderlik tarzı önemlidir.

Herhangi bir işletmenin koordineli bir biçimde etkinliğini sürdürebilmesi yönetiminin iyi olması gerekmektedir. Bu durumun sorumlusu da yöneticidir. Yani

anlatılanların işletme içerisinde uygulanabilmesi için olması gereken yönetici "Lider" yöneticidir.

Yapılan çalışmalar nitelikli bir işletme yöneticisinde aynı zamanda aktif bir rehber ve iyi bir lider olma yeteneğinin olmasını açıklamaktadır. Girişimcinin seçmiş olduğu liderlik şekli ve yönetimi, işletme içerisinde onun yönetici olarak etkinliğini de büyük oranda etkileyecektir. Münasip Lider unvan şeklinin belirlenmesi, KOBİ'lerde işletme sahibinin amaçlarının uygulanmasına katkısı olacaktır.

2.6.3.1.3. KOBİ'lerin yöneltme (yönverme) düzeyinde karşılaştıkları sorunlar

Yönverme, "astların uzun ve kısa dönemde etkili ve evrimli bir şekilde çalışmalarını sağlamaya ilişkin yönetim fonksiyonlarının tümünü içine almaktadır". Hem büyük ölçekli işletmelerde, Hem de KOBİ'de, analiz edilmesi gereken hususlar aşağıda belirtilmiştir (Koçel, 1993, s.221).

- ◆ Örgüt ve çevre etrafındaki gücün kaynakları,
- ◆ Otoriteyi kullanma,
- ◆ Yetkinin kaynak ve kullanımı,
- ◆ Verilen emir ve türleri,
- ◆ Müşterileri etkileyebilme imkanı,
- ◆ Liderliğin şekli,
- ◆ Haberleşmenin ve uygulanmasının şekli,
- ◆ Motivasyonu sağlayan kaynaklar ve kaynakları hayata geçirebilecek gücü.

"Haberleşme sisteminin herhangi bir organizasyon yapısı için taşıdığı rol çok önemlidir. Hatta organizasyonları bir haberleşme sistemi olarak ele alıp, haber akışını böyle bir sistem içinde incelemek de mümkündür (Koçel, 1993, s.221)."

Aktif haberleşme yöntemi izlemeyi arzu eden tüm yöneticiler, işçilere iletmek istediği haberlerde içerikleri iyi belirleyip, çok sayıda bir kitleye ulaştırabilmelidir. İşletme yöneticisi, "işçi bunlardan anlamaz, henüz o kapasiteye ulaşmadı" gibi düşüncelerle birçok haberi işçilerden saklamaya kalkarsa, pek de isabetli hareket etmiş sayılmaz (Gürgen,1972, s.45).

KOBİ'lerin örgütlenme ve yönetim sorunları kapsamında haberleşme işlevi ile işbölümü ve uzmanlaşma uygulamaları da ayrı bir yer tutabilmektedir. Haberleşme, işletmede içerisinde işçiler arasındaki bilgi alış-verişi olarak kullanılmaktadır. İşletme

kapasitesi arttıkça ve örgüt yapısı karışık hale gelince haberleşmenin önemi de bunlara paralel olarak gittikçe artmaktadır.

Birçok KOBİ sahibinin veya yöneticinin piyasadaki verileri temin etmekte ve değerlendirilme yapılmasında, mesleki ve teknik bilgilerinin eksik olması, problemlerin çözümü için yetişmiş personel istihdamından da kaçınmaları, çoğu kez alternatif yönetici tercihini kullanmamaları, ellerinde bulunan yetkileri aktarmamaları vb. gibi şartlarda da bu işletmeler; yanlış kararlar alarak esnekliklerini ve zamanla elde ettikleri başarıları da kaybedebilmektedirler. Yine bu işletmelerin işletme üretim amacına göre kalifiye eleman bulundurmadıkları ve çoğunlukla ucuz işgücüne yöneldikleri; ara sırada kalifiye elemanları daha yüksek ücret verme imkanı olan büyük işletmelere kaptırdıkları, istedikleri halde kendi personellerinin eğitim harcamalarını finanse edemedikleri gibi problemlerle karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. KOBİ'lerin yapısal özellikleri değerlendirilirken işletme sahip veya yöneticilerinin; eğitim, rehberlik, iç ve dış pazarlama, teknoloji transferi ile ilgili kuruluşlar ve hükümetin KOBİ'lere yönelik politikaları hakkında yok denecek kadar az bilgilerinin bulunduğu ortaya çıkmıştır.

2.6.3.1.4. KOBİ'lerin eşgüdümleme (koordinasyon) düzeyinde karşılaştıkları sorunlar

Eşgüdümleme, KOBİ yönetimleri tarafından görmezden gelinmeyecek kadar önemlidir. Bu fonksiyon, “bir işletmenin yönetsel faaliyetlerini kolaylaştırmak ve elde edeceği başarı şansını artırmak için, bölümler ve eylemler arasında uyum sağlanmasına yönelik çalışmaları kapsar”. KOBİ'lerde, karşılaşılabilecek belli başlı eşgüdümleme problemleri arasında; “kabul görebilecek yalın bir örgüt yapısı kurulamaması; KOBİ amaç, plan ve programlarının uyumlaştırılmaması; örgüt içi iletişim biçiminin patron veya ortakların kişisel uygulamalarına bağlı gelişip, şekillenmesi; işbirliği ve ekip çalışması ruhunun patron, ortak veya yakınlarının tutumlarına bırakılıp, kararlara katılımda astların yeterince özendirilmemeleri” sıralanabilir.

2.6.3.1.5. KOBİ'lerin kontrol (denetim) düzeyinde karşılaştıkları sorunlar

Kontrol (denetim), yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olarak, KOBİ'ler açısından da önem taşır. Kontrol, “işletme örgütünde gerçekleşen eylemler ile planlananların karşılaştırılması ve varsa sapmaların nedenlerinin saptanıp- giderilmesi süreci” dir. KOBİ sahip, ortak ve/veya yöneticileri genel olarak şu tür kontrol alanları içinde iş görmektedirler (T.C. Sanayi Bakanlığı, Kobi'lerin Sorunları ve Sağlanan Destekler., s.25):

- ◆ Personelin yönetimindeki kontrol,
- ◆ İşletmenin dışı, çevredeki ilişkilerin kontrolü,
- ◆ Tedarik safhasından üretimin sonuna dek kontrol,
- ◆ Pazarlamanın yollarının etkili olup olmadığına dönük kontrol,
- ◆ Yönetici işlevlerinin kontrolü,
- ◆ Finans bakımından kontrol.

İşletmeler büyüklüğüne göre ayrı ayrı olsa da, genellikle birçok işletmenin, kontrol işleviyle alakalı bazı problemler aşağıda sıralanmıştır:

- ◆ Müşteriler tarafından benimsenen standartların olmaması,
- ◆ Yönetim işlevlerinde zamanının doğru kullanılması adına uygun plan yapılamaması,
- ◆ Üretim sırasında planın ve programın olmaması sonucu oluşan karışık ortam,
- ◆ Başarının değerlendirilmesinde kalıcı bir düzen yapamamak,
- ◆ Bilgi işlem sistemlerinin faydalarından imkan sağlayamamak
- ◆ Düzene sokacak planların işletme sahibi, ortak veya yöneticilerin kendi bilgisine bırakmak

KOBİ sahibinin, ortakların ve/veya yöneticinin kullanabileceği bazı kontrol teknikleri şunlardır;

1. Finansal kontrol teknikleri

- ◆ Finansal tablolar,
- ◆ Rasyo analizi,
- ◆ Kara geçme analizi,

2. Raporlar

- ◆ Özel denetim şirketinin raporları,
- ◆ İşletme görevlilerine ait raporlar,

3. Bütçeler

2.6.3.2. Tedarik sorunları

KOBİ'lerin tedarik aşamasında karşılaştıkları sorunlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Müftüoğlu, 1991, s.67-68).

- ◆ KOBİ'lerin kullandıkları malzemelerin sipariş hacmi, büyük işletmelere göre daha düşük seviyelerde kalmaktadır. Bu işletmelerin sahip oldukları finansman ve çalışma sermayesi büyük işletmelere kıyasla daha sınırlı olmaktadır. Bu durum KOBİ'leri sipariş verirken etkileyerek sipariş miktarlarını da kısıtlamaktadır.
- ◆ Sipariş miktarının az olması mamulün alış fiyatını etkilemektedir. Sipariş sırasında istenilen fiyat indirimi (ıskonto) sağlanamaz bu da birim mamul maliyetini yükselterek işletme kârını olumsuz etkilemektedir. Bu işletmelerin yüksek miktarda sipariş vererek indirimden yararlanması ancak stoklama gerektirmektedir. Bu durumda ise işletmenin stok maliyeti artarak başlangıçta elde edilen indirim anlamını yitirmektedir.
- ◆ KOBİ'lerin genellikle sipariş üzerinden üretim yapmaları, ihtiyaç duydukları malzemeleri, alacakları siparişe göre belirlemesini zorunlu kılar. Bu durumda standart bir malzeme kullanamamalarına dolayısıyla da uzun vadeli malzeme tedarikleri yapamamalarına sebep olmaktadır. Esasen çoğu zaman da mali durumları büyük siparişlere izin vermez. Bu nedenle bu işletmelerde istenilen kalitedeki malzemenin, istenilen miktarda ve istenilen zamanda temininde büyük zorluklarla karşılaşılır. Bu zorlukların aşılması ancak malzemeye yüksek fiyat ödemekle ya da malzeme standartlarına ilişkin kalıpları genişletmekle sağlanabilmektedir. Bu durum ise zaman zaman hem kalite hem de maliyet anlamında kayıplara yol açabilmektedir.

2.6.3.3. Üretim yönetimi ile ilgili sorunlar

Tüketiciler bir ürünü satın alırken ürünü kalite unsurlarına göre değerlendirmektedir. Kalitenin tanımı ise tüketici beklentilerine göre değişkenlik göstermektedir. Bu yüzden kalite de temel alınan ölçüt evrensel kalıplardır. Üretimde ise evrensel nitelikte kalite faktörünün sağlanmasının önemli başlıkları şöyle sıralanabilir (Müftüoğlu, 1991, s.70);

- Teknoloji
- Ürün Tasarımı
- Ürün Geliştirme
- Standardizasyon
- Hammadde Tedariki
- Nitelikli Personel

Üretim yönetiminde başlangıç sorun hammadde tedariki sorunudur. Üretimde kullanılan malzeme yani hammadde ya da yan mamullerle ilgilidir. Hammadde ve ana malların tedarikinde istenilen miktar, hammaddenin niteliği, ihtiyaç duyulduğu zaman bulunabilme ve özellikle ithal hammaddelerde fiyatlamadan kaynaklanan bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Genellikle düşük sermayeyle çalışan KOBİ'ler için sipariş edilen hammaddenin talep edilen zamanda sağlanması çok önemlidir. Bu amaçla işletmeler zaman zaman hammadde stoklama yöntemine başvurmuşlardır. Bu durum ise ekstra maliyet demek olup, kaynak israfına neden olmaktadır. Stoklama yapılmadığı durumda ise, sürekli yapılan fiyat artışlarına maruz kalmaları kaçınılmaz olmaktadır.

İşletmelerde hammadde yetersizliği düşük kapasiteyle çalışılmasına sebep olabilmektedir.

Üretimde karşılaşılan diğer bir sorun da teknolojiden kaynaklanan sorunlardır. Ülkemizde KOBİ'ler iç pazara yönelik üretimlerinde geleneksel metotları kullanmışlardır. Ancak geleneksel üretim metotları ile aynı pazarda yabancı firmalarla rekabet etmeleri yerli firmaların işini zorlaştırmaktadır. Özellikle finansal açıdan zaman zaman yaşanan sorunlar teknolojideki gelişmeleri takip etmelerine engel olmaktadır. Ancak bilgi işlem teknolojisi üretim alanında günden güne yükseliş sağlamaktadır. Bu durum işletme bazlı olarak yeni örgütsel düzenlemeler yapılmasını zorunlu kılmıştır. Dolayısıyla değişen, farklılaşan, daha kaliteli, daha üstün bir şekilde bürünen tüketici taleplerinin karşılanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu durum üretim sistemlerini daha esnek, daha özgür bir hal almasını da sağlamaktadır.

KOBİ'leri büyük işletmelerden ayrı tutan üretim fonksiyonuna ilişkin başlıca özellikler şu şekilde sıralanabilir (Müftüoğlu, 1991, s.70):

- ◆ KOBİ'lerin yaygın olarak kullandığı emek yoğun üretimin teknikleridir. Küçük işletmelerde bu özellik daha çok ön plana çıkmaktadır. KOBİ'lere özgü olan bu özellik, ücret düzeyinin az olduğu ülkelerin bakımından çok büyük öneme sahiptir. Genel olarak gelişmekte olan ve geçişte bulunan ülkelerdeki KOBİ'lerin sahip oldukları bu özellik sayesinde uluslararası piyasada önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedirler.
- ◆ Kütle üretim şekli büyük işletmelerde yaygın iken, KOBİ'lerde atölye tipi üretim tarzı yaygındır. Bu durum, işletme ölçeği küçüldükçe daha çok belirginlik kazanabilmektedir.

- ◆ Genellikle Büyük işletmelerin piyasaya üretim yaptıkları durumda KOBİ'lerde sipariş üzerine üretim yapmaktadırlar. Bu özelliğin bir sonucu olarak küçük işletmelerde ürün stoku sorunu önemini kaybedebilir.
- ◆ KOBİ'lerde işbölümü istenilen düzeyde değildir. Ayrıca, aralıklı veya küçük seri şeklinde üretimin yapıldığı bu işletmelerde yapılan iş sürekli değişmektedir. Bu nedenle, işçi yaptığı işin hangi sipariş için olduğunu bilir. İşçi sadece kendi işini yapmakla kalmayıp, siparişin kendisi ile de ilgilidir. Bu durumda KOBİ'lerde işçinin yaptığı işe karşı yabancılaşması önlenmiş olabilmektedir.
- ◆ Fiyat ve kalite konusunda büyük işletmelerin üstünlüğü söz konusudur. KOBİ'lerin rekabet gücü ise daha çok teslim tarihinin hızlandırılması, sipariş veren işletmenin belirlediği şartların dikkate alınabilmesi ve isteklerine uyum sağlanabilmesi gibi nitel konulardadır.
- ◆ Hem işletmenin yöneticisinde hem de işletmenin sahibinin, genel olarak üretimdeki tecrübesi konusunda kalifiyeli, işin içinde yetişmiş, bu konularda bilgili bir kimsedir. Bu özellik, KOBİ'lerde ürünün ve teknik yenilikler konusunda önemli bir potansiyel oluşturmaktadır.

2.6.3.4. Pazarlama yönetimi ile ilgili sorunlar

Her şeyin pazar ile başladığını, modern pazarlama kavramı kabul görmektedir. Buna göre, KOBİ'lerin başarılı olabilmesi adına pazar üzerinde yoğunlaşmak önem kazanmaktadır. KOBİ'nin hedef pazarlarının tanımını yapmakta ve pazarlama stratejisi oluşturmada yetersiz kalmaktadırlar. Bunun nedeni pazar araştırması yapılmadan kişisel gözlemlerine dayanarak karar almalarıdır. Ayrıca KOBİ'ler özellikle sosyo-ekonomik şartlardaki değişimler nedeniyle tüketici tercihlerinde meydana gelen hızlı değişiklikleri görmede ve bunlara ayak uydurmada da zorlanmaktadırlar. (Çetin, 1996,s.158).

KOBİ'lerin pazarlama fonksiyonuna ilişkin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Müftüoğlu, 1991, s.63):

- ◆ KOBİ'lerde pazarlama konusunda uzman kişilerin istihdam edildiği ayrı bir pazarlama bölümü yoktur.
- ◆ Bu açıdan KOBİ'lerde "az gelişmiş bir pazarlama" anlayışından söz etmek mümkündür.
- ◆ KOBİ'ler pazarlama araçlarından yeterince yararlanamamaktadırlar.
- ◆ KOBİ'lerde pazarlama araştırması düzenli bir şekilde yapılmamaktadır.

- ◆ Genellikle KOBİ'lere ihracat pazarları kapalıdır veya bu işletmelerin ihracat pazarlarına girmeleri çok zordur.
- ◆ KOBİ'ler, genellikle ürünlerinin pazarlamasında pahalı ve karmaşık satış kanalları ve satış örgütleri kullanamamaktadırlar. Büyük işletmeler kitle üretiminin avantajlarından yararlanırlarken, KOBİ'ler yararlanamamaktadırlar.
- ◆ KOBİ'ler daha çok yerel pazarlara hitap etmektedirler.
- ◆ KOBİ'ler sahip olduğu pazar payı genellikle sınırlıdır.
- ◆ Yan sanayi olarak büyük bir işletmeye yarı mamul veya parça imal eden küçük işletmeler, pazarlama açısından oldukça dezavantajlı bir konumda bulunurlar.

Talep tekeli elinde bulunduran büyük işletme, KOBİ'ye istediği şartları kabul ettirmekte, maliyetin altında bir fiyatı bile kabul ettirebilmektedir.

KOBİ'lerin pazarlama fonksiyonunda bazı üstün olduğu yönler aşağıda sıralanmıştır (Müftüoğlu, 1991, s.65):

- ◆ Doğrudan (direkt) pazarlama,
- ◆ Müşteri ile ilişkilerin kişisel olması,
- ◆ Satış yapısının ucuz ve basit olması,
- ◆ Esneklik oranının yüksek olması,
- ◆ Satıştaki giderlerin az olması,
- ◆ Sade ve ufak pazarlarda boy gösterme,
- ◆ Müşterilerin belirlediği özellikte olan taleplere hızlı karşılık verebilme.

KOBİ'nin pazarlama esnasında yaşadığı problemler aşağıda belirtilmiştir (Müftüoğlu, 1991, s.66):

- ◆ Pazarlama anlayışının yetersiz düzeyde olması,
- ◆ Piyasa araştırmasının yapılmaması,
- ◆ Pazarlama araç ve gereçlerinden yeterince faydalanamama,
- ◆ Belli pazara bağımlı kalarak alternatif pazara ulaşamama,
- ◆ Aracı işletmeye aşırı bağımlılık.

KOBİ yönetimleri, işletme büyüklüklerini baz alarak tıpkı büyük işletmelerdeki gibi ayrı bir pazarlama bölümü oluşturmalıdırlar. Amaca yönelik planlar düzenleyerek, etkinlik hedefleyebilmelidirler. Pazarlama örgütünde yer alan işçileri karar alma ve uygulama serbestisi tanınması bu etkinliği pozitif yönde etkileyebilecektir (Şimşek,1996, s.237).

2.6.3.5. İhracat ile ilgili sorunlar

İhracatın ülke ekonomisi ve kuruluşlar yönünden büyük bir öneme sahip olduğu somut bir gerçektir. İhracat, ülke ekonomisinin gelişmesinde ve kalkınmasında önemli rol oynar. Bununla beraber ekonominin yeterli derecede ihraç edilebilir mal üretmesi; ihracatın gerçekleşmesi ve beklenen faydaların sağlanmasında kritik bir faktördür.

Günümüzde ihracat, gelişen ve gelişmekte olan ülkelerde, büyük ve küçük ekonomilerde ve hatta KOBİ'lerde dünya ticaretindeki gelişmeler ışığında önem verilen ve değişik ticaret geliştirme programları ile desteklenen bir faaliyet olarak görülmektedir. İhracata yönelmiş firmaların ihracatlarını geliştirme kapsamında karşılaştıkları başlıca sorunlar arasında kalite kontrolü ve standardizasyon bulunmaktadır. Ayrıca fiyat-maliyet ilişkisini doğru kuramamaları da bir sorun kaynağıdır. Temelde, ihracatta KOBİ'lerin kronik sorunları, ihracat pazarlaması yönetimi düşüncesinin ve yaklaşımının uygulanamamasından kaynaklanmaktadır. KOBİ'lerin ihracat sorunları kendi arasında; "KOBİ'lerin ulusal ve işletme düzeyinde karşılaştıkları sorunlar" olarak iki farklı grupta ele alınabilir.

2.6.3.5.1. KOBİ'lerin ulusal düzeydeki sorunları

KOBİ'lerin ulusal düzeydeki sorunları aşağıdaki gibi sıralanabilir (T.C. Sanayi Bakanlığı, Kobi'lerin Sorunları ve Sağlanan Destekler., s.30):

1. KOBİ'lerin ihracata yönelmesini sağlayacak veya faaliyet yürüttüğü ihracatlarını geliştirmek için planlı bir strateji izlenmemesi,
2. Küçük sanayi sektörünü geliştirmeyi ve bu sektörün ihracata katkısını artırmayı hedefleyen amaçların açıkça ortaya konmaması,
3. Hali hazırda bulunan amaçların küçük sanayi sektörünün ihracatının gerçekleştirilmesine yönelik olmaması,
4. KOBİ'leri desteklemek üzere planlanmış bir hedef olsa bile alınan önlem ve uygulamaların bu amaca uygun olmaması,
5. KOBİ'ler için talep piyasasını koordine edecek bir kuruluşun olmaması,
6. İhracatta mevcut uygulamaların KOBİ'lerin aleyhine işlemesi,
7. Bürokratik engeller,
8. Teşvik tedbirlerinin yetersizliği,
9. KOBİ'lerin organize olmamaları.

2.6.3.5.2. KOBİ'lerin işletme düzeyinde karşılaştıkları sorunlar

KOBİ'lerin işletme düzeyinde karşılaştıkları sorunları; “ölçeklerinden kaynaklanan finansal sorunlar ve dış pazarda rekabet gücünü etkileyen sorunlar” olmak üzere iki ayrı yapıda incelenebiliriz.

KOBİ'lerin ölçeklerinden kaynaklanan finansal sorunlar

1. İhracata yönelik üretimin finansmanı için kredinin zor bulunması
2. Ucuz ve kaliteli hammaddenin zor bulunması,
3. İhracat pazarlaması faaliyetlerinin elde olan kaynakların kısıtlı olması sebebiyle karşılanamaması,
4. Satış geliştirme, tanıtım faaliyetlerinin mali açıdan işletmelere fazladan yük olarak görünmesi.

KOBİ'lerin dış pazarda rekabet gücünü etkileyen sorunlar

1. Kalite düşüklüğü,
2. Dış fiyatlandırma yapım aşamasında yapılan hatalar,
3. rekabet içerisinde oldukları rakiplerin yeterince tanınmaması,
4. Hatalı pazarlama stratejileri,
5. İhracat konusunda bilgi ve eleman eksikliği,
6. İhracata yönelik üretim için kapasite yetersizliği, zor ve riskli olarak kabul edilen dış pazarlar konusunda psikolojik engeller,
7. Ürünlerin ihracata uygun olmaması,
8. Dış ticaret organizasyonlarının yeterince yardımcı olmaması.

Son yıllara bakıldığında Türkiye ihracatında önemli artışların olduğu görülmektedir. İhracatımıza ana başlıklar itibariyle baktığımızda daha çok tekstil ve konfeksiyon, deri-köşe, tarıma dayalı sanayi ürünleri ve tarım ve hayvancılık kesimine ait bölümlerde yoğunluk olduğu görülmüştür. Bahsi geçen bölümlerde tüketici tercihlerinin sürekli değişmesi nedeniyle üretim şekli itibariyle Küçük ve Orta Boy İşletme olarak örgütlenmek, Büyük Boy İşletme olarak örgütlenmeye oranla daha esnek ve ekonomiktir. Bu durum KOBİ'lerin ihracat potansiyelinin oldukça yüksek olduğunu göz önüne koymaktadır.

2.6.3.6. Finansal yönetim ile ilgili sorunlar

Yapılan uygulamalı bilimsel çalışmalar göstermiştir ki Türkiye'de KOBİ'lerin sorunları arasında en başta finansal sorunlar gelmektedir. Ülkemizdeki KOBİ'leri, diğer ülkelerdekilerle kıyaslırsak ülkemizdeki KOBİ'lerin kredi olanaklarından daha az faydalandıklarını görebilmekteyiz. Bankacılık sisteminden kullanılan krediler bir bütün olarak düşünüldüğünde KOBİ kredilerinin buradaki payı çok azdır. Hatta bu sebeple bazı uzmanlar, KOBİ'lere uygun faiz oranlarıyla, esnek garantili, orta ve uzun vadeli kredi veren özel, kamu ve yarı kamu finans kurumlarının kurulmasını gerekli görmekte-dirler. Özellikle sanayi alanında KOBİ'lere maliyeti az olan kredi imkânlarının sağlanması son derece önemlidir. Bu konuda en büyük görevli de devlettir.

KOBİ'lerin en büyük sorunu, finansman ve kredidir. Karı düşük olan KOBİ'ler yatırım ve işletme sermayesi oluşturmada alanında uzman bankalara, hem yetersiz hem de oluşan ihtiyaca cevap veremeyen sermayesinden dolayı başvuruda bulunamıyorlar. Bu nedenle, genel banka sistemine ve kredilerine başvuru yaptığı zaman da birtakım bürokrasi zinciri, altından kalkamayacağı kadar yüksek faiz oranları ve ödeme koşulları ile karşılaşmaktadırlar.

KOBİ'lerin sermaye piyasalarından yararlanamamaları sadece menkul kıymet ihracı konusuyla sınırlı kalmamaktadır. Bununla birlikte risk sermayesi ve finansal kiralama gibi mali konuların da fazla yaygınlaşmaması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Ülkemiz bakımından bir diğer problemde risk sermayesinde yaşanmaktadır.

Risk sermayesinin gelişmemesinin en önemli iki nedeni vardır. Bunlardan ilki ekonomik yapıdır. Riski yüksek olan bu modelin aktifleştirilmesi için devlet desteği beklenmektedir. Risk Sermayesi ile ilgili çalışmaların gecikmesine yüksek faiz oranları, yüksek enflasyon, para piyasalarındaki ani değişiklikler gibi nedenler sebep olmaktadır. İkinci nedense risk sermayesi projesinin yönetimini üstlenecek olan şirketin kurulmasında ortaya çıkan sorunlardır (Çetin, 1996, s.166).

KOBİ'lerin finansal özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir. (Müftüoğlu, 1991, s.57):

- ◆ KOBİ'lerin ayrı bir finansman bölümü yoktur.
- ◆ KOBİ'lerde işletme sahibinin ve işletme yapısının birbirine olan benzerliği, bu işletmelerin kredilendirilmesi şartlarında da etkisini göstermektedir. Nitekim KOBİ'ler kredilendirilirken, kredi verilen işletmenin performansı ve ödeme

gücünden ziyade işletme sahibinin kişi olarak gösterebileceği teminatlara bakılmaktadır.

- ◆ İşletme iflas ettiği zaman küçük işletme sahibi işletmesinde olan varlıkların yanı sıra tüm kişisel varlığını da kaybetmek durumunda kalmaktadır. Ortada olan bu riskten dolayı işletme sahipleri, kredi almaktan çekinebilmektedirler.
- ◆ Kendine kaynak yaratması bakımından KOBİ'ler büyük işletmelere göre daha olumsuz şartlar taşımaktadır. Otofinsman tutarı bu işletmelerde düşük düzeylerde kalmaktadır.
- ◆ KOBİ'lerde sermaye yoğunluğunun nispeten düşük olmasının bir başka sakıncası da gizli ihtiyatların teşkilinde yatmaktadır.
- ◆ KOBİ'lerin sermaye yapısı hakkında kesin bir sonuca varmak sadece doğruluğu yüksek olan araştırmalarla mümkündür.

Ayrıca, KOBİ'lerin finansal avantajlarının belirtilmesi yararlı olacaktır (Müftüoğlu, 1991, s.62):

- ◆ Bağımsızlık,
- ◆ Sübvansiyonlar.

KOBİ'lerin finansal dezavantajları ise şunlardır (Müftüoğlu, 1991, s.62):

- ◆ Yetersiz finansman bilgisi,
- ◆ Modern finansman tekniklerini yeterince izleyememe,
- ◆ Sermaye piyasasına girememe,
- ◆ Yeni ortak alımında her iki tarafta da tereddütler,
- ◆ Otofinsman olanaklarının kısıtlı olması,
- ◆ Genelde kredi almada teminat sorunu (Halkbank kolaylık getirmektedir),
- ◆ İşletme sahibinin kişisel varlıklarıyla sorumlu tutulması,
- ◆ Kredi hacminin düşük, kredi maliyetinin yüksek olması.

2.6.3.7. Muhasebe yönetimi ile ilgili sorunlar

Küçük işletmelerde, muhasebe kayıtlarının tutulması sadece yasal bir sorumluluk olarak algılanabilmektedir. Tutulan muhasebe kayıtlarının, gelecekte işletmenin finansal yapılanması adına bir kaynak oluşturduğu akıllara gelmeyebilir.

Muhasebe fonksiyonlarında kullanılan bilgi işlem teknolojileri bazı Orta büyüklükteki işletmeler tarafından kabul görmüşken; bir kısım Küçük ve Orta Ölçekli

işletme yönetimi, bu teknolojileri hayata geçirebilecek teknik eleman eksikliği ile beraber finansman yetersizliği üzerinde durmaktadır.

2.6.3.8. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili sorunlar

KOBİ tanımı ve sınıflandırılma yapılmasında güçlük çekilmesi özellikle ortak bir tanım yapılamamış olması nedeniyle, çeşitli kuruluş ve kurumlar genel olarak işçi sayısını baz almışlardır. Bundan dolayı KOBİ'ler için İnsan Kaynakları Yönetimi büyük önem arz etmektedir.

KOBİ'lerin, işletmede çalışan personele ilişkin başlıca özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Müftüoğlu, 1991, s.73):

- ◆ KOBİ'lerde büyük işletmelere göre insan faktörü daha çok ön plana çıkmaktadır. Bu durum KOBİ'lerde emek yoğun teknolojilerin daha çok kullanılmasının sonucudur.
- ◆ Büyük işletmelerde düz işçi istihdam edilirken, KOBİ'lerin alt düzeylerinde çalışan personel genellikle nitelikli işgücünden oluşur.
- ◆ Ancak, işletmenin üst ve orta yönetim safhasında çalışan personellerin durumu, genel olarak tam ters haldedir. Bu zıtlık özellikle üst yönetim kademelerine çıktıkça daha çok geçerlilik kazanır. Çünkü KOBİ'ler finansman, pazarlama, muhasebe, Ar-Ge gibi çeşitli işletmecilik fonksiyonlarında kalifiyeli eleman istihdam yapabilecek maddi güce sahip değildirler.
- ◆ KOBİ'lerde yönetim ve personel arasında doğrudan bir ilişki vardır ve bu ilişki bireyselleşmiş durumdadır.
- ◆ Personelin aldığı ücret, KOBİ'lerde büyük işletmelere göre genellikle daha düşüktür.
- ◆ KOBİ'lerde çalışan personelin çoğunluğu işyerinden memnundur. Aldığı düşük ücrete rağmen böyle bir sonucun ortaya çıkması, bu işletmelerde hem aile ortamının olması hem de yapılan işe yabancılaşmama olmasından kaynaklanmaktadır.
- ◆ İşgören ile işletme arasındaki bireysel ilişki ekonomik dalgalanmalarda kendini çok açık şekilde gösterir. Meydana gelebilecek ekonomik bozulmalarda büyük işletmeler kar etme durumlarını koruyabilmek için genellikle ilk yaptıkları, işçi çıkarımıdır.

Olumsuz ekonomik şartlarda KOBİ'ler ise büyük fedakârlıklar yaparak işgücünü koruma gayreti içerisine girerler. Bu tutum, burada çalışan personelin kaliteli olması ile beraber yerel çevreden gelebilecek olası tepkilerden de kaynaklanabilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili en büyük sorun kalifiye eleman bulma zorluğu gelmektedir. Bu durumun asıl nedeni ise, KOBİ sahip veya yöneticilerin kalifiye elmana ödeyeceği yüksek ücret finansmanını sağlayamamasıdır.

Günümüzde KOBİ'leri ilgilendiren bir başka sorun, çok yönlü eleman istihdamı zorunluluğudur. KOBİ'ler, vasıflı eleman temininde büyük güçlük çekmektedir. İşletmenin almış olduğu siparişlere göre farklı işler yapma zorunluluğu doğduğu zaman, çok yönlü kalifiye elemana daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

Türk sanayisinde yetişmiş eleman eksikliği çırak-kalfa-usta ilişkisiyle sınırlı olmayıp, yüksekokul mezununa kadar geniş kitleyi içermektedir. Kalifiye eleman ihtiyacının giderilmesine yönelik eğitim programları; çırak-kalfa-usta üçlüsünün yanı sıra idari kadro ve yöneticileri de kapsamaktadır. (Müftüoğlu, 1991, s.254). Bu nedenle, eğitim düzeyi ve personelin eğitimi de önemlidir.

Eğitim, işletme örgütlerine genel anlamda, yapılan işin verimliliğinin artması, örgütte moral yükselmesi, kontrol etkinliklerinin azalması, meydana gelebilecek iş kazalarının azalması, çalışan personel açısından süreklilik ve uyumluluk sağlanması gibi yararlar sağlayabilmektedir.

Personel eğitimi, işçinin belirli bir işi yapmak amacıyla bilgi ve becerisinin artırılmasına ve doğal olarak geliştirilmesine yönelik sistemli uygulamalar bütünüdür. İyi hazırlanmış bir eğitim programının uygulanması durumunda hem işletme hem de çalışanlar açısından büyük kazanımların olduğu görülecektir.

Bir eğitim programının hazırlanmasının aşamasında belirli görevlerdeki işçilerin işbirliğini sağlamak yararlı olacaktır. Eğitim, işçilere yaptığı işleri daha iyi yapma imkanı sağladığı gibi, onlara daha üst kademelere yükselme fırsatını da hazırlayabilmektedir. Bu imkanları tanıyan her eğitim-öğretim programı işçiler tarafından da istenmektedir. (Şimşek, 1996, s.27).

2.6.3.9. Halka ilişkiler ile ilgili sorunlar

Halkla ilişkiler, özel ya da tüzel kişilerin belirlenen hedef kitleler ya da halkla dürüst ve sağlam ilişkiler kurmaları, onları olumlu yönde etkileyen ve karşılıklı yarar sağlayan planlı çabalara girişmeleri şeklinde ifade edilebilir (Şimşek, 1996, s.308).

Diğer bir tanıma göre halkla ilişkiler, stratejik iletişim kanalıyla, kamuoyunun tutumunu bir şirket, bir organizasyon veya bir enstitü karşısında, etkileme veya değiştirme yolu olarak ifade edilebilir. Yapılan tanımın içerisinde geçen iletişim, strateji ve tutum değişmesi kavramları, halkla ilişkilerin ürün pazarlamasından farklı olduğu noktaları net olarak ifade etmektedir.

Stratejinin halk ile ilişkilerdeki önemi son derece büyüktür. Stratejisi olmayan iletişimi, pusulasız çıkılan bir deniz yolculuğuna benzetebiliriz. İşletmenin belirlemiş olduğu strateji ile halkla ilişkiler birbiriyle örtüşmek zorundadır. Halkla ilişkiler sadece işletme reklamı olarak akla gelmemelidir. Reklamlardan tutun yazılı ve sözlü basında yer alan işletme ile ilgili tüm haberler, hatta ilişkiler olarak anlaşılabilir. Halkla ilişkilerin asıl amacı şirketin insanlarda bıraktığı tutumu değiştirmek veya etkilemektir (Demuth, s.11).

KOBİ yöneticileri toplumsal ve kültürel değerlerin yanı sıra işçilerin inanç ve tutumlarına gereken özeni gösterebilmelidirler. İşletmenin faaliyet gösterdiği toplumun nüfus yapısı, bileşimi, bilimsel ve kültürel düzeyi, görenek ve gelenekleri ve bütün bunlardaki değişme eğilimlerinin işletmelerin yönetimi üzerinde büyük etkiler yapacağı bilinmelidir. Bu nedenle, KOBİ yöneticileri, toplumu oluşturan bireylerin psiko-sosyal özelliklerini yakından bilme zorundadırlar.

KOBİ yöneticileri, ilişkide bulunduğu bütün toplumsal sınıf ve grupları yakından tanımaları durumundan işletmelerini daha güvenli ve tehlikesiz bir şekilde yönetme imkanı elde edeceklerdir. Yönetici işletmesinde çalışan insanların hepsinin ayrı bir birey olduğunu ve bunların farklı inanç veya tutumlara sahip olabileceğini unutmamalıdır.

Büyük işletmelerdeki görev yapan profesyonel bir yönetici, altında çalışanların inanç ve tutumlarını baz alarak bir olaya karşı nasıl tutum göstereceğini bilmek zorundadır. Bazen etnik köken, bazen mezhep farklılıkları ya da bölgesel farklılıklar buradaki işçiler arasında informel yapılanmaya, hatta çatışmaya neden olabilmektedir. Ne var ki, KOBİ'lerde bu durum daha azdır.

KOBİ'lerde, işçilerin bazı olay ve gelişmeleri farklı olarak değerlendirmeleri veya algılamaları nedeniyle kısmen de olsa örgütsel çatışma meydana gelmesine neden olabilir.

Ortaya çıkan bu çatışmalarda KOBİ'nin sahibi veya yönetici pozisyonundakileri genel olarak bire bir ilişkilerle sorunları ortadan kaldırebilmektedirler.

KOBİ'ler, çevre desteğini elde etmek için halkla ilişkiler faaliyetini planlasalar bile, bu işlev hem finansman sağlanamamasından hem de gerekli program ve ekip çalışmasını kuramadıklarından hayata geçirilemeyecektir.

2.6.3.10. AR-GE ile ilgili sorunlar

Büyük İşletmelerin, yeni mal ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli ve bilinçli çalışmalar yapabilme imkânları bulunmaktadır. Fakat bu imkânlar KOBİ'lerde oldukça kısıtlıdır.

Gelişen endüstriyel yapılanmalar, küresel rekabet, değişen tüketici zevk ve alışkanlıkları ve benzeri gelişmelerin KOBİ'ler tarafından takip edilmesi birçok problemi beraberinde getirmektedir.

KOBİ'ler pazar, toplumsal ve oluşum yapıları gereğince Ar-Ge bölümü oluşturmayı planlasalar bile, bu oluşuma plan ve finans oluşturmaları zordur. Ar-Ge ile ilgili problemler kapsamında teknolojik değişimlerin yeri açık şekilde ortadadır.

Ülkemizde faaliyet gösteren KOBİ'nin, yenilenen ve değişim gösteren teknolojileri takip edemediği gibi bunlar karşısında yetersiz kalmaktadırlar. KOBİ'lerin büyük işletmelerle mücadelesi büyük işletmelerin üretmediklerini yapmakla olmalıdır. Bu işletmeler, uyum avantajlarını iyi kullanarak büyük işletmelerin giremedikleri piyasalara girmeye çalışmalıdırlar.

Türk işletmelerinin uluslararası piyasalarda sahne almaya başladığı son zamanlarda işletmelerin yeniliklere önem verdiğini net durumda göstermiştir. Ancak, yeniliğe kapalı olan ve bu konuda başarı gösteremeyen bir işletme, yaşam faaliyetlerini kalıcı şekilde devam ettirememekte ve hayalini kurduğu gelişim fırsatlarını kullanmayarak faaliyetlerini daha küçük alanlarda sürdürmek zorunda kalacaktır.

2.6.3.11. Karar alma ile ilgili sorunlar

Karar alma, arzu edilen sonuca ulaşmak için eldeki seçenekler arasından bilinçli olarak seçim yapma sürecini ifade etmektedir. Karar alma, modern işletmecilik işlevlerinden biridir. Günümüzde ise işletmelerin karar almanın önemini hızla anladıkları görülmüştür.

Küreselleşme, Gümrük Birliği ve AB kapsamında değişim gösteren ekonomik şartların neden olduğu teknolojik değişimler ve yeni üretim sisteminin hayata geçirilmesi gibi rekabet ortamları, günümüzde karar almanın anlamını yöneticilik kavramıyla eşdeğer bir anlama ulaştırmıştır.

KOBİ yöneticilerinin vereceği kararlar çok çeşitten oluşabilir. İşletmenin yöneticisi, işletmeyle ilgili olarak birçok karar vermek mecburiyetinde olabilirler. Genel olarak alınan karar işletme finansman, üretim, pazarlama vb. konularıyla ilgili olabilir.

Kararın seviyesinin iyi olması için olması gerekli özellikler şu şekildedir (Tosun, 1990, s.308):

- ◆ İnceleyen, yaratan, yetenek geliştiren ve değerlendiren işlevleri içermelidir.
- ◆ İşletmelerin iç ve dış şartlarıyla alakalı gerekli bilgiler ve değerlendirmeler barındırmalıdır.
- ◆ Sayısal verilere dayalı olarak hazırlanan analizlerle beraber subjektif faktörlere ilişkin değerlendirmeler de ek olarak yer almalıdır.
- ◆ Amacına uyumlu olarak şekillendirilmelidir.
- ◆ Süreci ve süresi en uygun şekilde olmalıdır.

KOBİ'lerde kararın alınma fonksiyonu, işletmenin sahibi veya ortakları tarafından yapılabilir. Orta boy işletmelere ait yetki, kısmen de olsa yönetici veya astlara verildiğinden karar beraber verilmektedir. Ancak, burada son sözü söyleyen üst kısımdır. Buna göre, KOBİ'ler büyük işletmelere göre hızlı ve esnek kararlar verebilmektedir



3. PAZARLAMA KAVRAMI

3.1. Pazarlama Kavramı

Pazarlama kavramsal olarak her ne kadar kişiden kişiye kurumdan kuruma farklı şekillerde tanımlansa da, genel itibariyle doğal kaynaklardan faydalanılarak üretilen ürün ve hizmetlerin en son olarak tüketicinin eline geçmesine kadar gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür.

Pazarlama inceleme alanına göre çok dar ya da çok kapsamlı olarak tanımlanabilmektedir. Günlük hayatta çokça var olan pazarlama faaliyetlerine yönelik yapılmış olan çok çeşitli tanımlamalar mevcuttur. KOBİ'ler üzerinden ele alarak şu şekildeki tanımlamalara yer verebiliriz.

Genel itibariyle pazarlama; müşteri beklenti ve gereksinimlerini bilerek bu kapsamda beklenti ve gereksinimlere nasıl cevap verileceğine yönelik hizmetleri planlama işlemidir. Ya da bir tanım olarak pazarlama; insan gereksinimlerini pazarla ilişki kurarak doyurmak hedefiyle yapılan işlemler bütünü şeklinde ifade edilebilmektedir. Pazarlamayla ilgili olarak en yaygın bilinen tanım Amerikan Pazarlama Derneği tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre pazarlama, kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun şekilde değişimi sağlamak üzere, ürünlerin, hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılmasını, fiyatlandırılmasını, dağıtımını ve satış çabalarını planlama ve uygulama sürecidir.

Bir çalışmada (Cemalcılar, 1987:13) ise pazarlama tanımında önemli noktalar şu şekilde açıklanmaktadır:

- ◆ Pazarlama, insanların gereksinimlerinin ve isteklerinin doyurulmasına yöneliktir.
- ◆ Pazarlama, değişimi kolaylaştırır ve gerçekleştirir.
- ◆ Pazarlama çeşitli eylemlerden oluşur.
- ◆ Pazarlama eylemleri insanlar ve örgütler tarafından yapılır.
- ◆ Pazarlamaya ürünler, hizmetler ve düşünceler konu olurlar.
- ◆ Pazarlama eylemleri planlanmalı ve denetlenmelidir.

Simkin'in pazarlama tanımlarındaki değiştiği nokta ortak konulardır. Simkin'in bahsettiği bu ortak konular; müşteri tatmini, takas, rakiplere üstünlük sağlama, elverişli pazar fırsatlarını belirleme, kurumun pazardaki konumunu iyileştirmek için kaynakları rasyonel kullanmak, öncelikli hedef pazardaki payı artırmak olarak sıralanabilir.

Bir işletmenin yönetim anlayışında pazarlama ögesi yer almak zorundadır. Ürünler üretilmeden önce, bu anlayışı sayesinde tüketicilerin gereksinimlerinin ve beklentilerinin ne olduğu öğrenilebilir. Cemalcılar (1989:23) “pazarlama kavramı nasıl benimsenir?” sorusuna cevap bulmaya çalışırken; kavramın benimsenmesindeki iki aşamadan bahsetmektedir: Bunlardan ilki, iyi bir bilgi sistemi kurmak; diğeri ise, uygun bir örgüt oluşturmaktır. İyi bir bilgi sistemi kurmaktaki amaç; pazarın gerçek gereksinim ve beklentilerini saptamak ve buna göre hareket etmektir. Uygun bir örgüt oluştururken ise pazarlama kavramının tüm kurum çalışanları tarafından benimsenmesi sağlanmalı ve işletmenin eylemlerinin koordineli olarak gerçekleştirilmesi yolunda çaba harcanmalıdır.

3.2. Pazarlama Kavramının Gelişimi

Değişik zaman dilimlerinde ifade edilmiş, farklı pazarlama kaynakları ele alındığında pazarlama tanımlarının birbirinden hayli farklı olduğunu görülecektir. Bu durumunun nedeni, ekonomide meydana gelen gelişme sonuçlarıyla beraber pazarlama anlayışının da gelişim göstermesidir. Fakat ekonomik gelişmenin üç aşamada ele alınacağı yazarlar arasında ortak bir görüş olarak yer almıştır (Can vd., 2002, s. 261):

İlk dönem, arza göre talebin fazla olduğu durumdur. Bu aşamada üretimin miktarı meydana gelen talebe yetişemediği için, yöneticilerin ilk uygulaması üretimin miktarını fazlalaştırmaktır. Burada ana düşünce üretilen malın ve hizmetlerin hiçbir emeğe ihtiyaç duyulmaksızın tüketici tarafından sömürülmesidir. Bunun sonucunda da yönetimlerin ana düşüncesi bu safhada hep üretimi artırmak olmuştur.

İkinci dönemde yine talebin fazla olması söz konusu olmakla beraber, bu sefer yöneticilerdeki ana düşünce, verimliliğin artırılmasıdır. Bu nedenle finansmanın ve örgütlemenin fonksiyonlarının önemi artmakta ve işletmelerin yönetimine öncülük etmektedir.

Üçüncü dönemde, artık üretimin talepten fazla olduğu görülmektedir. Açıkçası burada üretimin fazlalığı söz konusudur. Bu dönem sonucunda ise, yönetimlerin, pazarlamadaki anlayışı pazara dayalı işletme yönetimleri olduğu ortaya çıkmaktadır.

3.3. KOBİ'lerin Pazarlama Alanındaki Güçlü ve Zayıf Özellikleri

KOBİ'ler pazarlama alanında güçlü ve zayıf olarak belirtilen birtakım özelliklere sahiptir.

3.3.1. KOBİ'lerin Pazarlama Alanındaki Güçlü Özellikleri

KOBİ'ler pazarlama alanında zaman zaman birtakım problemlerle karşı karşıya kalsalar da, pazarlama fonksiyonuyla alakalı bazı güçlü özellikleri mevcuttur. KOBİ'lerin pazarlama alanında güçlü oldukları özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Oraman, 2004, s.209);

- ◆ Müşterilerin ihtiyaçlarına ve isteklerine cevap verebilme yani esneklik,
- ◆ Kişisel müşteri ilişkileri,
- ◆ Karmaşık satış ağının olmaması,
- ◆ Satış maliyetlerinin az olması,
- ◆ Faaliyet alanı olarak küçük pazar alanlarını seçme,
- ◆ Doğrudan pazarlama.

KOBİ'ler belirtilen güçlü özelliklerden faydalanarak pazarı ve müşteriye tanıma açısından büyük ölçekli işletmelere göre uzun süren ve maliyeti fazla olan pazar araştırmalarını yapmalarına gerek kalmaksızın aktif pazar bilgisi elde edebilirler.

3.3.2. KOBİ'lerin Pazarlama Alanındaki Zayıf Özellikleri

KOBİ'lerin pazarlama alanındaki zayıf özellikleri alt başlıklar halinde açıklanmıştır.

3.3.2.1. Sınırlı bütçe

KOBİ'lerin daha çok üretimde uzmanlaşmaları onların üretmiş olduklarını pazarlamada sıkıntı yaşamalarına neden olacaktır. Bu durum KOBİ'lerin üretim fonksiyonuna daha fazla bütçe ayırmasına, dolayısıyla pazarlama faaliyetlerine ayırdığı bütçenin yetersiz kalmasına neden olacaktır. Bundan dolayı KOBİ'ler talep edilen pazarlama uygulamalarını faaliyete geçirmekte ve yetişmiş pazarlama personeli istihdamı oluşturamamaktadır.

3.3.2.2. Pazar bilgisindeki eksiklik

KOBİ'ler faaliyetlerini devam ettirdikleri pazarlarla alakalı envanter oluşturma işlemine ya da değerlendirmeye gerekli özeni gösterememektedirler. Bu tutum onların yeni pazarlara girişlerinde engel teşkil etmektedir.

KOBİ'lerde pazar oluşturmak için özenli bir örgütlenme olmadığından, hedef pazar araştırması, bulma ve değerlendirmeye alakalı olarak çalışmalar da eksik olarak yapılmaktadır.

KOBİ'lerin sahip oldukları öz sermayenin yetersizliği ve pazar araştırmasının sağlayacağı yarar konusunda bilinçsiz olmaları düzenli bir pazar araştırması yapılamamasının nedenleri olarak gösterilebilir. KOBİ'lerde pazarlama kararları, sağlıklı bir Pazar araştırması sonucunda ortaya çıkan tahminler yerine, işletme sahibi veya yöneticisinin sezgi ve tecrübelerine göre alınmaktadır. Bu durum KOBİ'leri faaliyetlerini sürdürmek istedikleri pazarı seçmede hüsrana uğramaktadır (Budak,1996, s.62). Bu nedenle de, gelecekte hedef pazarın seçilmesi için ışık tutacak bilgiler toplanamamaktadır.

3.3.2.3. Eksik plan

Pazarlama planlaması, pazarlama kaynaklarını, belli zaman dilimi içinde, belirlenen pazarlama amaç ve hedefleri öngörülerek yöneticinin bilinçli verdiği karar ve seçim aşamasıdır. Değişen şartlara ve oluşan fırsatlara, pazarlama planlaması ile işletmenin ayak uydurması sağlanmaya çalışılmaktadır (Karabulut ve Kaya, 1991, s.15).

KOBİ'nin ise durumu büyük işletmelere göre farklıdır. Pazarlama yöneticileri, pazarlama planlamasına gerekli önem ve özeni gösterememektedirler. İşlerin plan yapmadan da başarılı bir biçimde yönetilebileceğine inancı yaygındır. Aynı zamanda pazar şartlarının hızla değişmesi, finansman sağlayamama, zaman kısıtlılığı gibi nedenlerden dolayı da planın uygulanamayacağı düşüncesindedirler.

3.3.2.4. Dış pazarlara açılmama

KOBİ yerel ve bölgesel pazarlarda ananevi pazarlama politikası benimsediğinden, çok önemli problemlerle boğuşmadan mal ve hizmetleri pazarlayan bir işletme durumundadır. Ama dış pazarlarla faaliyet gösterdikleri pazarları benzer grubta düşündüklerinde, bazı problemlere karşı karşıya kalmaktadırlar

Günümüzde tüm toplumların global ticaretten daha çok kar edebilmek uğruna yarış içinde olduklarını görmek mümkündür. Özellikle gelişmesi bitmiş ülkelerde bulunan işletmelerin karın büyük bir kısmı yurtdışındaki üretim ve pazarlama faaliyetlerinin sonucu edinmişlerdir.

Artık iç pazarın talebinin düşmesi, bazı sebeplerden ötürü oluşan atıl kapasite, iç pazardaki yaşadıkları rekabetten kurtulmak ve riski azaltmak, dış pazarın sunduğu vergiden ve teşvikin sağladığı fırsatlarından faydalanmak, ekonomiye dövizin girdisini sağlamak, iç

pazardaki hakimiyetini artırmak isteyen işletmeler dış pazarlara açılmak isteğindedirler (Aksu, 1993, s.19– 20; Akt. Özdemir ve Karaca, 2007, s.4).

İhracatın ülke ekonomisine ve işletmelere sağladığı yarar göz ardı edilemez. Ayrıca, yeterli ihracat malının üretilmesi durumunda hem ihracat gelişimi artacaktır hem de sağlanan fayda da artış olacaktır. Ancak KOBİ'lerin aktif olarak ihracat yapabilmeleri, onların hem teknoloji olarak takviye edilmelerine hem de bu alanda eğitilmelerine bağlıdır.

KOBİ'lerde dış pazardaki rekabette gücüne etki eden ana problemler şu şekilde sıralanabilir (Çelik ve Akgemci, 1998, s.91; Demirci, 2003, s.78):

- ◆ Bürokrasinin getirdiği engeller ve mevzuatın problemi,
- ◆ Kalitenin düşük olması,
- ◆ Dış fiyatlama hataları,
- ◆ Rakibin yeteri kadar tanınmaması,
- ◆ İhracatı yapmada bilginin ve elemanın olmaması,
- ◆ İhracata dönük üretimi sağlamak için kapasitenin az olması, dış pazarın zor ve riskli olarak kabul edilmesi ile oluşan psikolojik engeller,
- ◆ Standarttı sağlama adına eksiklik,
- ◆ Dış ticareti faaliyetlerinde teşvik eksikliği,
- ◆ Türk Malının olumsuz imajı

3.3.2.5. Elektronik ticaretten yararlanmama

E-ticaretin KOBİ'lere sağladığı faydalar, yeryüzünün her noktasına herhangi kısıt şartı olmaksızın erişebilmesi, buralarda yeni müşterilere ulaşarak işletme için yeni müşteri profili oluşturarak pazarının büyümesi, uzaktan ürün ve hizmet satışı, satış sonrası müşteriden sunulan ürün ve hizmet konusunda değerlendirme alabilmesi, markasını tanıtabilmesi, satışına ve desteğine harcanan giderlerin azaltılması, rakip ve müşteri hakkındaki yeni bilgiler elde ederek ürün çeşitliliğinin artması olarak sayılabilir. (Yalçın, 2004, s.135).

KOBİ'ler hem bilgi hem de alt yapı eksikliğinden dolayı dünya ticaretinde çok önemli bir rekabet aracı e-ticaretten yeterli düzeyde faydalanamamaktadırlar.

KOBİ'ler Elektronik ticaret sayesinde, yüksek maliyetli yatırım yapmak zorunda kalmadan hedefledikleri birçok pazara girebilir, bu pazarlara ürünleri hızlı bir şekilde sunma avantajını sağlayabilirler.

KOBİ'nin pazarlamada problemlerinin çözümlenmesi ve teknoloji çağına ayak uydurabilmeleri için internet altyapılarının daha güçlü hale getirilmesi, bilişim sektörünün de KOBİ'lere önem vererek gerekli kolaylıkları sağlamalıdır. Teknolojinin KOBİ'lerin sorunlarına ne oranda çözüm olacağının bilinmesi için işletme çalışanlarının ve yöneticilerini bu alanda eğitimi olması gerekmektedir.

3.3.2.6. Müşteri hizmetlerinde yetersizlik

KOBİ'nin ürünleri daha ziyade geleneksel yöntemle tasarlanarak üretilmektedir.. Bir yandan da günümüzde meydana gelen hem teknolojik değişim ve gelişmeleri hem de talepleri göz önünde bulundurarak hizmet sunmalıdır. Sonuçta amaç müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Bir işletmenin başarılı olabilmesi mutlu ve memnun müşterilere sahip olması ile mümkün olacaktır. KOBİ'ler etkili bir hizmet sunarak ve satış sonrası hizmetlerini geliştirdiği zaman müşteri memnuniyeti sağlayabilecek konuma gelecektirler

3.3.2.7. Pazarlama karması elemanlarından kaynaklanan sorunlar

KOBİ'nin pazarlama karması elemanlarından kaynaklanan sorunları ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma gibi problemlere olarak incelenebilir.

3.3.2.7.1. Ürün ile ilgili sorunlar

Girişimcilerin bütün pazarlama faaliyetleri başlangıç ürün kavramı olarak kabul edilir. İlk olarak herhangi ürünün fikri meydana gelir ve oluşan ürüne en münasip bir pazar araştırılması yapılır ve sonunda uygun pazar bulunursa ürün planlaması aşamasına geçilerek ürünü geliştirme aşamasına geçilir. Buna göre, pazarlama karmasının en önemli elemanı ürün kavramı olduğu bahsedilebilir.

KOBİ'ler büyük işletmeler karşısında ürün geliştirme, ürün çeşitliliğini fazlalaştırma bakımından yetersiz kalmaktadırlar. Çoğunlukla büyük işletmelerin ürünlerini taklit ederek faaliyetleri devam ettirmeye çalışsalar da sahip oldukları esneklik avantajını yeni ürün geliştirmeye ve yaratıcılık özelliğinin kazanılmasına neden olabilir. Günümüzde çeşit ekonomisine geçiş süreci hakim olduğundan farklılık meydana getirme rekabet şartlarının önemli bir unsuru haline gelmiştir.

Artık ürün çeşitliliğinin bir hayli arttığı rekabet ortamında, tüketiciler de bilinçlenerek kaliteye önem vermeye başlamışlardır. Bu yüzden işletmeler tüketicilere karşı daha duyarlı olarak onların karşısına modern üretici şeklinde çıkma zorunluluğu içine girmişlerdir.

KOBİ'lerde kalite süreci çoğunlukla malın nihai kademesi olarak görülmektedir. Oysaki kalite faaliyetinin modern pazarlama anlayışındaki yeri, hammaddenin üretim nedeniyle girdi olarak sağlanmasından başlamakta olup, ürün halini almasının sağlanması, etiketinin yapılması, ambalaj edilmesi ve tüketiciye ulaştırılma aşamasına kadar geçen süreci kapsamaktadır (Taptık ve Keleş, 1998, s.57; Bağrıaçık, 1989, s.155).

3.3.2.7.2. Fiyat ile ilgili sorunlar

İşletmede fiyatlama yöneticinin ana görevinden bir tanesi olarak görülmektedir. Fiyatlama zorlukları, tüketenlerin satın alma kuvvetlerindeki değişimler, iş koşulları ve rakibin tepkisi olarak sıralanabilir. Bu zorluklar işletmelere fiyatlama yapmadan önce de bazı çalışmalar yapılması mecburiyetini getirmektedir. Yapılacak olan bu çalışmalar işletmelere fiyatlama yaparken yardımcı olacaktır. Bir fiyatlandırma işinde aşağıda belirtilen kademeler gerçekleşmektedir (Dinçer ve Fidan, 1995, s.238);

- ◆ Fiyatlamamanın amaçlarını belirlemek,
- ◆ Hedefteki pazarın değerlendirilmesi,
- ◆ Talep ölçüsü tahmini yapma ve esneklik durumunun irdelenmesi,
- ◆ Fiyat, talep, maliyet ve kar arasındaki ilişkiyi incelemek,
- ◆ Rakip fiyatların irdelenmesi,
- ◆ Fiyatın politikasının belirlenmesi,
- ◆ Fiyat hesaplanmasının yapılması,
- ◆ Fiyata karar vermek.

Uygulamaya bakacak olursak fiyatlamanın girişimciler açısından çoğunlukla maliyet esaslı baz alınarak yapıldığı görülmektedir. Bu uygulama şekli, maliyeti hesap etmenin, talebin tahmin edilenden daha basit ve belirsizlik durumunun az olması, bütün işletmelerde kullanılması durumunda maliyetlerle ve karın birbirine benzemesi nedeniyle fiyatların birbiriyle neredeyse aynı olmasından fiyat rekabetini düşürmesi nedenleriyle yaygın olarak kullanılmaktadır (Mucuk,2002, s.90).

KOBİ'nin ise iç ve dış pazarlarda oluşan ekonomik dalgalanmalardan kaynaklı maliyetteki artışları sürekli bir şekilde fiyatlara yansıtamadığını görmekteyiz. KOBİ'ler talebin tekeli elinde bulunduran işletmelere karşı belli aralıklarda maliyetler aşağısında bir fiyata bile razı olmak zorunda kalmaktadırlar. Hammaddenin ve malzemedeki sipariş

azlığından dolayı büyük sipariş aldıklarında büyük işletmelerin yararlandığı indirim imkanlarından yarar sağlayamamaktadırlar. Bu olayda KOBİ'nin rekabetteki gücünü önemli oranda sarsmaktadır.

3.3.2.7.3. Dağıtım ile ilgili sorunlar

Ürün üretiminin yapıldığı mekandan, tüketiminin olacağı mekana taşınması amacıyla gerek olan çabalar dağıtımın en geniş anlamı olmaktadır. Dağıtım kavramı işletme açısından değerlendirilecek olursa, işletmelerce, bir ürün tüketici eline ulaştırılması gereken kanallarla alakalı olarak alınan karar ve davranış bütünü olarak kabul edilebilir (Can vd. 2002, s.293).

KOBİ'nin dağıtımda yaşadığı sorunlar, çoğunlukla fiziksel dağıtım konularını içermektedir. Bunlarla alakalı ana sorunları şu şekilde ifade edebiliriz (Torlak, 1997, s.208);

- ◆ Uygun aracı işletmelerin sağlanamaması,
- ◆ Aracı işletmelere gereğinden fazla bağlı olunması ya da aracı işletmeler tarafından gereğinde çok baskı görmek,
- ◆ Aracı işletmelerin gösterdiği performans değerlendirilmesinin yapılamaması,
- ◆ Depolama işlevlerinin münasip ve gerekli seviyede sağlanamaması veya depolama işleminde gereği olmayan harcamalara katlanılmak.

3.3.2.7.4. Tutundurma ile ilgili sorunlar

KOBİ'lerin önemli sorunlardan biri de satışı geliştirme, reklamı ve tutundurma yollarının araştırılma işlemi ve planlanma yapılması olarak bilinmektedir. KOBİ'ler reklam, fuar, sergi benzeri organizasyonlara iştirak etmek, broşürün ve kataloğun hazırlanması gibi tanıtım amaçlı planlar yapmak, satış sonrasında hizmetler gibi ana tutundurma unsurları ile ilgili gerekli bilgi donanımına hakim değillerdir. Bunlara ek olarak, KOBİ'lerin ilgisizliği, sayılan faaliyetlere yeteri önemin verilmemesi ve bunların maliyete yük getirme etkilerinin olması dolayısıyla tutundurma faaliyetleri, KOBİ'lerin ilgi alanına girmemektedir.

3.4. KOBİ'lerde Eğitim İhtiyacı

Sürekli eğitim veya yaşam boyu eğitim kavramlarının önemine son yıllarda çok önem verildiği görülmüştür. Hatta sürekli eğitim ilk sırada yer almakta ve işletmeler var olan sermayelerini artırabilme adına bilgiye ve eğitim çalışmalarına ağırlık vermektedirler.

İnsanları belli amaçlara göre yetiştirme süreci eğitimin en genel tanımı olabilir. Eğitim sürecine tabi tutulan insanın kişiliği farklılaşır. Bu farklılaşma eğitim aşamasında elde edilen bilgi, beceri, tutum ve değerler kanalıyla gerçekleşmektedir.

Geçen zaman zarfında teknolojiler hızlı bir şekilde gelişmekte ve karmaşık hal almaktadır. Pazarlar ise bu gelişmeler ışığında uluslararası bir nitelik kazanmaktadır. Meydana gelen bu değişiklikler karşısında işletmelerin amaç, yapı ve davranış tarzları uzun dönemde yetersiz hale gelmekte ve çevreye uyum sağlamaları zor hale gelmektedir.

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri için yenilik yapmaları, dışa dönük stratejiler oluşturarak ve yeniliklere açık bir yönetim yapısına sahip olmaları gerekmektedir. İşletmelerin kalbi olan yönetim ekibini oluşturan kişilerin sahip olunan en son teknolojileri kullanabilecek, geleceği görüp değişimleri algılayabilecek ve etkin ekonomik kararlar alabilecek şekilde eğitilmeleri gerekmektedir (<http://www.turkgirisimci.net/?p=128>).

Verilecek eğitim bir defaya mahsus bir eğitim değil, günün gelişmelerine göre belirli plan, program dahilinde yapılması ve süreklilik arz etmesi, diğer yandan verilecek eğitimin sadece yönetim ile sınırlanmaması gerekir. İşletme içinde çalışan personelin de eğitim çalışmalarının içine dahil edilerek güncel gelişmelerden haberdar edilerek, kendilerini yenilemelerinin ve geliştirmelerinin yolu açılmalıdır.

3.4.1. KOBİ'lerde Eğitimin Amacı

Günümüzde artık işletmelerin eğitime verdikleri önem oldukça artmış durumdadır. Yaşanan ekonomik sıkıntılardan dolayı tasarruf yoluna giden işletmeler, bir ara bu çalışmalara ara verseler de, insan kaynağının işletmenin en büyük sermayelerinden olması nedeniyle eğitime verilen ara çok uzun sürmemelidir.

İşletme yapıları incelendiğinde bazı işletmelerin kendi içlerinde, bu eğitimleri düzenleyen bölümler kurmak için adım attıkları görülmüştür.

Ayrıca bu eğitimler, önceden olduğu gibi sınıflarda, teorik bilgilere dayalı olarak yapılmamakta, çalışanların motivasyonunu ve öğrenme düzeyini artırıcı, katılımcıların aktif bir şekilde eğitime katılmasını sağlayan, deneyime dayalı eğitimler hazırlanmaktadır (http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/022301/23041).

Günümüzde bütün işletmelerin kişisel gelişim eğitimleri ve kurum kültürü eğitimlerine devamlı olarak ihtiyacı vardır. Teknik eğitimler ise ihtiyaç duyulduğu

zamanlarda yapılmalıdır. İnsan işletmenin en önemli kaynak gücüdür. Sahip olduğu yeteneğine paralel olarak doğru şekilde yetişmiş ve her zaman değişime açık insan gücü işletmeye her zaman katma değer yaratacak en önemli unsurdur. İşin yerine getirilmesinde bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklik ya da gereklilik sonucu işletmede insan kaynaklarının eğitimi önem kazanmıştır (Can vd. 1998:187).

KOBİ yöneticilerinin ve KOBİ'lerde çalışan personelin sahip oldukları beceri ve vasıflarının geliştirilmesi, kaynakları sınırlı olan, devamlı gelişmekte olan pazarlara uyum sağlamak durumunda kalan KOBİ'ler için işletme performansını arttırmak bakımından eğitim hayati bir önem taşımaktadır (Karakaya vd. 2007:25).

KOBİ'lerde işletme içi iletişim güçlenmesi, işçilerin kişisel gelişimleri, yenilikçi ve yaratıcı davranışlar geliştirmeleri ve verimlilik artışları yapılacak olan eğitimlerle sağlanabilir. Eğitim süreci sonunda var olan bilgilerini güncelleyen işçi bu bilgiyi mal ve hizmet üretim süreçlerinde kullanarak daha kaliteli ürünler elde edilmesini sağlayabilecektir.

3.4.2. KOBİ'lerde Personel Eğitiminin Faydaları

Günümüzde KOBİ'deki işçilere eğitimin ve geliştirme işlevlerinin yapılması gerekli ve zorunlu bir hal almıştır. İşletme içerisinde işçilerin işleri kendi imkanları ile öğrenmesini beklemek hal ve hareketlerini kendiliğinden değiştireceğini düşünmek, hızlı şekilde tecrübe edineceklerini düşünmek, hem zaman alacak hem de maliyetli olacaktır. Eğitim verilmesi durumunda getireceği ana faydalar şu şekilde sıralanabilir (ŞimŞek, 2002, 142–143; Ergül, 2006, s.55);

- ◆ Eğitimin öğrenilme süresini düşürür, işe yeni başlayanlara ve önceki çalışan işçilere yeni işleri, tecrübenin kazanılmasına göre çok daha az bir zaman diliminde öğretmekte,
- ◆ Eğitim katılımcılarının kafalarında bir çok bilgiyi yer edinilebilir ve uygulama aşamasında bunları kullanabilirler,
- ◆ Çalışan işçilerin yapmış oldukları hatanın seviyesi düşer; bilginin ve becerilerin kazanım oranı yükselir,
- ◆ Çalışan işçilerin kendilerinde hissettikleri güven artış gösterir; sorunların kolay şekilde çözümü olur; meslek ile ilgili beceri gelişmesi sağlanır,

- ◆ İşçiler yaptıkları işe eskisine oranda bağlılığı artar ve eğitimin öğrettiklerini işlerine uygularlar. Hali hazırdaki uygulamalarında etkinliğinin ve verimliliğinin artmasına neden olur,
- ◆ Yönetimce yapılan denetimin ve kontrolün maliyetlerinde azalma görülür,
- ◆ İşletmenin dış çevreye karşılık imajında güçlenme çalışanlar sayesinde gerçekleşir,
- ◆ Pazarlama işlevlerinde rakiplerin karşısında üstünlük elde edilebilir.

3.5. KOBİ'lerin Pazarlama Sorunlarının Çözümünde Eğitimin Önemi

KOBİ'ler her geçen gün değişen ve gelişim gösteren pazarlara uyum sağlamak zorundadırlar. Bu nedenle, yöneticilerin ve her kademedeki görev alan işçilerin sahip oldukları beceri ve vasıflarının geliştirilmesi, işletme performansını artırmak bakımından çok önemli bir unsurdur. Yapılan çalışmalar, eğitim hizmetinin tüketilmesiyle KOBİ'deki performans arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

KOBİ'lerin incelenmesinde işletmenin sahibi ve çalışan işçilerin eğitimleri, özellikle pazarlama eğitim konularının her geçen gün önemi artmaktadır. KOBİ'lerde pazarlama, finansman, teknolojinin, personelin eğitimi gibi işletmenin ana bölümleriyle alakalı problemlerin yanında, ülke içerisindeki siyaset ve ekonomik bunalımdan kurtulmanın yolu için, sürekli ve hayat boyu öğrenmenin gerekli bir gereksinim olarak gözükmektedir. Düzen içeren ve planı olan pazarlama eğitiminin gerçekleştirilmesiyle elde edilecek faydalar aşağıda sıralanmıştır (Taşkın, 2005, s.1);

- ◆ İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi,
- ◆ İşletme sahibinin saygınlığında artma gerçekleşir,
- ◆ Kapasitedeki kullanım yükselişe geçer,
- ◆ Taraf olan müşterinin yaratılması gerçekleşir,
- ◆ Satıştaki hedefler ulaşım sağlanır,
- ◆ Kar ve kazançta artma meydana gelir,
- ◆ Kurumlaşmanın yolu açılır,
- ◆ Piyasadaki pay artışı gerçekleşir,
- ◆ Maliyetlerde düşüş meydana gelir,
- ◆ Verimlilikte artma meydana gelir.



4. YÖNTEM

Bu bölümünde araştırmanın modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama tekniği ve analiz yöntemi ile ilgili açıklamalar yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmamızın modeli tanımlayıcı araştırma modeli olarak seçilmiştir. Tanımlayıcı araştırma Bir konuda tanıtma bilgileri elde etmek, değişkenlerin belirtici istatistiklerini (merkezi eğilim ve dağılım ölçüleri) hesaplamak, dağılım türlerini belirlemek, Yer-Zaman-Birey özelliklerini belirlemek amacıyla yapılır.

4.2. Evren ve Örneklem

Yapılan araştırmanın evrenini Ankara İli Ostim Sanayi Sitesinde faaliyet gösteren KOBİ'ler oluşturmaktadır. Evrenin oldukça büyük olması, zaman ve maliyet darlığı sebebiyle evreni oluşturan bütün işletmeler çalışmamızın kapsamına dahil edilmemiştir. Anket uygulamasının ilk adımında KOSGEB veri tabanına kayıtlı işletmelerin adresleri ve telefonlarına ulaşılmak istenmiş olup, OHAL nedeni ve KOSGEB yönetiminde devamlı değişimler olduğundan dolayı Banka kayıtlarına göre hareket edilmiştir.

Ankara İli Ostim Sanayi Sitesinde elimizde olan verilere göre yaklaşık olarak 250 KOBİ olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın kapsamını da 250 işletme arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 150 işletme oluşturmuştur. Örneklemin belirlenmesinde ise aşağıdaki formül kullanılmıştır (Kabukçu, 1998, s.24).

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) \cdot t^2 \cdot p \cdot q}$$

Bu formülde;

n: Örnek hacmini,

N: Evren çapını,

t: Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosundaki değeri,

d: İncelenen olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen \pm sapmayı,

p: incelen olayın görülüş sıklığını,

q: 1-p oranını göstermektedir.

Araştırmada örnekleme en büyük yapmak için $p+q$ şartını sağlamak koşuluyla $p=q=0,5$ alınmıştır. Yığındaki KOBİ sayısı ise 250 olarak alınmıştır. Araştırmamızda; duyarlılığı (d) %5 (0.05) olarak kabul gördük. Ayrıca, %95 güvenirlilik için t değeri 1,96 olarak seçilmiştir.

Bu nedenle, 250 işletme elde olan adreslere göre tespit edilmiş olup, her birine numara verilmiştir. Konum yakınlığına göre bir numaralandırma sistemi yapılarak 150 tesadüfi sayı belirlenerek araştırmamızın örnek kütleli belirlenerek 150 KOBİ ziyaret edilmiştir. Bunun için 150 adet anket hazırlanmış ve anket çalışması araştırmacı tarafından yapılmıştır.

Bazı işletmelerin görüşmeye vakit ayırmaması nedeniyle anket formu araştırma kapsamına giren 150 işletmeden 130 işletmeye uygulanabilmiştir. Anketlerin geri dönüşümünü yaklaşık %87 olarak tespit edilmiştir. Tüm değerlendirme ve analizler 130 anket formu üzerinden yapılmıştır.

4.3. Verilen Toplanması

Araştırmamıza konu olan verilerin elde edilmesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları, ilgili literatürün (kitap, makale, tez, internet) taranması ve daha önce yapılmış olan çalışmaların incelenmesi sonucu çalışmanın teorik içeriğine uygun olarak hazırlanmıştır. Yöneltilen soruların anlaşılır olmasına dikkat edilmiştir. Veri toplama işleminde Ek-1’de ilave edilen anket kullanılmıştır.

Hazırlanan anket iki kısımdan oluşturulmuştur. İlk bölümde bulunan sorular; işletmelerin, genel ve pazarlama faaliyetleriyle ilgili özellikleri ile pazarlama konusundaki eğitim ihtiyaçlarını tespit etmeye yönelik tanımlayıcı bilgiler içeren 13 soruyu kapsamaktadır.

İkinci bölümde ise 24 soru ise işletmelerin faaliyette buldukları pazara ve pazarlama karmasına (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) ilişkin sorunlarını tespit etmek amacıyla 5’li likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır.

4.4. Verilerin Analizi

Anket sonuçları Microsoft Excel ve SPSS 22.0 sistemi ile analiz edilmiştir. Anket sonucunda elde edilen veriler, hesaplama ve analiz amacıyla Microsoft Excel ve SPSS 22.0 sisteminde oluşturulan veri tabanına işlenmiştir.

İkinci bölümde yer alan ifadeler KOBİ yöneticilerinin katılım dereceleri; 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum şeklinde puanlanarak değerlendirilmiştir. Bu ifadeler verilen cevapların ortalamalarının yorumlanmasında; 1,00–1,80 aralık değeri kesinlikle katılmıyorum, 1,81–2,60 aralık değeri katılmıyorum, 2,61–3,40 aralık değeri kararsızım, 3,41–4,20 aralık değeri katılıyorum, 4,21–5,00 aralık değeri kesinlikle katılıyorum şeklinde yorumlanmıştır.

“Araştırmada belirlenen hipotezlerin değerlendirilmesinde, bağımsız iki grup ortalamalarında oluşan fark baz alınarak, bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirlemek için T testi uygulaması yapılmıştır.”

Daha önce belirlenmiş bir ölçekte sayısı belli olan sorulara verilen cevapların değerleri toplanarak tutarlılığı ölçülür. Ayrıca bu ölçekteki soruların birbirine olan yakınlıklarının derecesini ortaya koymak için güvenilirlik analizi kullanılmaktadır. Güvenilirlik analizinde en çok kullanılan yöntem “Cronbach Alfa” yöntemidir. Ölçekte yer alan k sorunun, varyansları toplamının genel varyansa oranlanmasıyla bulunur. Alfa, 0 ile 1 arasında değer almaktadır (Kalaycı, 2005, s.405). Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi belirlenmektedir (Kalaycı, 2005, s.405);

- ◆ $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- ◆ $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,
- ◆ $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- ◆ $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Veri toplama aracının iç tutarlılık analizinde Cronbach Alfa yöntemi kullanılmıştır. Araştırmamızda Alfa katsayısı 0,831 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çalışmamızın yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermek.



5. BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmamızın bu safhasında anket sonucuna göre elde edilen veriler frekans dağılımı, yüzde, aritmetik ortalama ve t-testi sonuçlarına göre değerlendirilerek açıklanmıştır. Değerlendirmeye tabi tutulan veriler, aşağıda tablolar yardımıyla ifade edilmiştir.

5.1. KOBİ Yöneticilerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde KOBİ yöneticilerinin işletmedeki pozisyonu ve eğitim düzeylerine ilişkin bulgular incelenmiştir.

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)
İşletme Sahibi	68	52,3
Üst Düzey Yönetici	42	32,3
Orta Kademe Yönetici	20	15,4
TOPLAM	130	100

Tablo 5.1. Yöneticilerin işletmedeki pozisyonlarına göre dağılımı

Tablo 5.1'in incelenmesinde ankete cevap veren yöneticilerin % 52,3'ü işletme sahibi, % 32,3'ü üst düzey yönetici, %15,4'ü ise orta kademe yöneticisi pozisyonundadır.

Buna göre, KOBİ'ler genel olarak tek şahıs işletmesidir. İşletme sahibi aynı zamanda işletmenin yöneticisi konumundadır. İfade edilen bu özellik araştırmamıza konu olan KOBİ'ler içinde geçerlidir.

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)
İlkokul	14	10,8
Ortaokul	18	13,8
Lise	12	9,2
Ön Lisans	26	20
Lisans	48	36,9
Yüksek Lisans	12	9,2
TOPLAM	130	100

Tablo 5.2. Yöneticilerin eğitim düzeylerine göre dağılımı

Tablo 5.2'nin ele alınmasında ise, ankete katılan yöneticilerin % 10,8'si ilkokul mezunu, %13,8'i ortaokul mezunu, %9,2'si lise mezunu, %20'si ön lisans mezunu, %36,9'u lisans mezunu, %9,2'si yüksek lisans mezunudur.

Yöneticilerin eğitim düzeyinin incelenmesinde, %36,9 ile lisans mezunları çoğunlukta olurken, % 20 ile ön lisans mezunları bu durumu takip etmektedir.

5.2. KOBİ'lerin Genel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan KOBİ'lerin faaliyet alanları, hukuki yapıları, çalışan sayıları ve sahip oldukları kalite güvence belgelerine ilişkin bulgular incelenmiştir.

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Gıda	16	12,3
Tekstil	16	12,3
Taş ve Toprak	30	23,1
Makine ve Metal	38	29,2
Orman Ürünleri	30	23,1
Diğer	-	-
TOPLAM	130	100

Tablo 5.3. İşletmelerin faaliyet alanı

Tablo 5.3'de incelenmesinde ise anketin uygulandığı işletmelerin %12,3'ü Gıda, %12,3'ü tekstil, %23,1'i taş ve toprak, %29,2'si makine ve metal, %23,1'i orman ürünleri sektöründe, faaliyet göstermektedirler.

İşletmelerin faaliyet alanları incelendiğinde makine ve metal öncelikli olmak üzere, taş ve toprak ve orman ürünleri sektörleri ön plana çıkmaktadır.

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Şahıs İşletmesi	26	20
Limited Şirket	52	40
Anonim Şirket	36	27,7
Diğer	16	12,3
TOPLAM	130	100

Tablo 5.4. İşletmelerin hukuki yapılarına göre dağılımı

Tablo 5.4'ün incelenmesinde ankete katılan işletmelerin %20'si şahıs işletmesi, %40'ı limited şirket, %27,7'si anonim şirket ve %12,3'ü diğer (adi ortaklık vd.) yapısındadır. Buna göre, hukuki bakımından %40'ı limited şirket yapıda olan işletmelerin ağırlıklı olduğu görülmüştür.

Yapılan ankete göre, büyük bir kısmının limitet şirket olarak kurulması, limitet şirketlerin kuruluş işlemlerinin anonim şirketlere göre daha kolay olması ve şahıs işletmelerine göre bazı vergi üstünlüklerinin bulunmasından kaynaklanabilir.

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)
1-9 Arası	28	21,5
10-49 Arası	60	46,2
50-249 arası	42	32,3
TOPLAM	130	100

Tablo 5.5. İşletmelerin çalışan personel sayısına göre dağılımı

Tablo 5.5'in incelenmesinde ankete katılan işletmelerin %21,5'i 1 ile 9 arası çalışan personele, 46,2'si 10 ile 49 arası çalışan personele, %32,3'ü 50 ile 249 arası çalışan personele sahiptir.

Çalışan personel sayısına göre işletme büyüklükleri incelendiğinde araştırmaya katılan KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun 10 ile 49 arası çalışan personeli olan küçük işletmeler oldukları görülmektedir.

KOBİ'lerin sahip olduğu pazarlarda ve ulaşmak istediği yeni pazarlara ulaşmada rekabetçi konuma sahip olmasında önemli bir referans olarak gösterebilecekleri araçların basında sahip olduğu kalite güvence belgeleri gelmektedir.

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)
ISO 9000	60	46,2
ISO 14000	22	16,9
ISO 22000	10	7,7
CE	16	12,3
Diğer	22	16,9
Kalite Güvence Belgesi Olmayan İşletmeler	-	-
TOPLAM	130	100

Tablo 5.6. İşletmelerin sahip oldukları kalite güvence belgelerine göre dağılımı

Tablo 5.6’da görüldüğü gibi herhangi bir kalite belgesine sahip olan işletmeler içerisinde, 60 işletme ISO 9000, 22 işletme ISO 14000, 10 işletme ISO 22000, 16 işletme CE ve 22 işletmede TSE belgesine sahip olduklarını belirtmiştir.

Buna göre, ankete katılan KOBİ’lerin kalite güvence belgelerinden özellikle ISO 9000 belgesine sahip olmaları, büyük işletmelerle rekabet edebilmek açısından büyük önem taşımaktadır.

Ayrıca, ürünlerin Avrupa Birliği ülkelerine pazarlanması için birlik mevzuatına uygunluğunu gösteren CE işareti konusunda da KOBİ’lerin önemli adım attıkları görülmektedir.

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Yerel	50	38,5
Bölgesel	36	27,7
Ulusal	22	16,9
Uluslararası	22	16,9
TOPLAM	130	100

Tablo 5.7. KOBİ’lerin pazarlama faaliyetlerine ilişkin bulgular

Tablo 5.7’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan işletmelerin %38,5’i yerel pazarlarda, %27,7’si bölgesel pazarlarda, %16,9’u ulusal pazarlarda ve %16,9’u uluslararası pazarlarda faaliyet göstermektedirler.

Buna göre, KOBİ’lerin pazarlama faaliyetlerine göre ağırlıklı olarak yerel ve bölgesel pazarlara hitap ettiği görülmüştür.

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Evet	96	73,8
Hayır	34	26,2
TOPLAM	130	100

Tablo 5.8. İşletmelerin pazarlama faaliyetlerinde internetten yararlanma durumlarına göre dağılımı

Tablo 5.8'in incelenmesinde ankete katılan işletmelerin %73,8'i pazarlama faaliyetlerinde internetten yararlandıklarını, %26,2'sinin ise pazarlama faaliyetlerinde internetten yararlanmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.9'da ise, işletmelerin pazarlama faaliyetlerinde internetten yararlanma şekilleri incelenmiştir.

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Sipariş Alma ve Satış Amaçlı	73	56,2
Piyasa Araştırmaları Yapmak İçin	45	34,6
Tanıtım Amaçlı	14	10,8
Ar-Ge Faaliyetleri İçin	8	6,2
Diğer	16	12,4

*birden fazla seçenek işaretlendiği için toplam %'de 100'ü asmaktadır.

Tablo 5.9. İşletmelerin pazarlama faaliyetlerinde internetten yararlanma şekillerine göre dağılımı

Tablo 5.9'da görüldüğü gibi ankete katılan işletmelerin %56,2'si pazarlama faaliyetlerinde interneti sipariş amaçlı, %34,6'sı hem Pazar alanı hem de fiyat belirleme amaçlı, %10,8'i reklam için, %6,2'si Ar-Ge bölümü için, geri kalan %12,4'ü ise haberleşme amaçlı kullandıklarını belirtmişlerdir

Tablo 5.9'da "sipariş alma veya satış amaçlı" ve "tanıtım amaçlı" kullanmaya ilişkin verilerin, satış amacını yerine getirdiği kabul edilirse internetten yararlanma düzeyi %67'ye ulaşmaktadır. Buna karşılık Ar-Ge amaçlı kullanımın %6,2 olarak karşımıza çıkmıştır.

Bu durumda, işletmelerin interneti daha çok satış gerçekleştirmek adına kullanıldığını göstermektedir. Yani, işletmeler interneti müşteri kazanmak ve satış yapmak için kullandıkları ifade edilebilir.

İşletmelerin pazarlama faaliyetlerinde başarılı olmasını etkili kılan bir diğer husus ise işletmede bağımsız bir pazarlama departmanının olup olmadığıdır. Tablo 5.10 işletmelerde pazarlama faaliyetlerinin kim tarafından yürütüldüğünü göstermektedir.

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)
İşletme Sahibi	82	63
Pazarlama Bölümünden sorumlu yönetici	34	26,2
Diğer	14	10,8
TOPLAM	130	100

Tablo 5.10. İşletmelerde pazarlama faaliyetlerini kimin yürüttüğüne göre dağılımı

Tablo 5.10’da görüldüğü gibi ankete katılan işletmelerin %63’ünde pazarlama faaliyetlerinin işletme sahibi tarafından, %26,2’inde pazarlama faaliyetinin pazarlama bölümünden sorumlu yönetici tarafından, %10,2’inde ise diğer sorumlu (fabrika müdürü, kalite müdürü, işletme müdürü gibi) kişiler tarafından yürütüldüğü gözlemlenmiştir.

İşletmelerin %26,2’inde ayrı bir pazarlama bölümünün bulunduğu görülmüştür. Ancak yapılan pazarlama planlarının modern pazarlama anlayışı ile birbirini örtmediği görülmüştür.

Bu nedenle, pazarlama ile ilgili kararlarda, işletme sahibinin kişisel his ve tecrübelerinin etkili olduğu söylenebilmektedir. Pazarlama fonksiyonundan daha çok verim alabilmek için, pazarlama departmanında faaliyetlerin yürütülmesinde bilimsel tekniklerin hayata geçirilerek yöneticilerin düşünce ve tecrübelerinin desteklemesini sağlayarak işletmesinin başarısını daha çok artırmak hedeflenmelidir.

5.3. KOBİ’lerin Pazarlama Eğitimi İhtiyaçlarına İlişkin Bulgular

Bu bölümde, KOBİ’lerde pazarlama fonksiyonunu yürüten kişinin pazarlama alanında eğitilmiş olup olmadığı, son üç yıl içerisinde herhangi bir kuruluştan ücretli veya ücretsiz pazarlama eğitimi alıp almadıkları, pazarlama eğitimi taleplerinin olup olmadığı ve eğitimde hangi pazarlama eğitimi konularına ihtiyaç duydukları, bu eğitimi ihtiyaçlarını hangi kuruluştan karşıladıkları ve pazarlama eğitimlerine ihtiyaç duyulmama nedenlerine ilişkin bulgular incelenmiştir.

Pazarlama faaliyetlerini yürüten kişinin pazarlama konusunda eğitilmiş olup olmadıklarının ortaya konması amacıyla Tablo 5.11 düzenlenmiştir.

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Evet	70	53,8
Hayır	60	46,2
TOPLAM	130	100

Tablo 5.11. İşletmelerin pazarlama faaliyetlerini yürüten kişinin pazarlama konusunda eğitilmiş olup olmamasına göre dağılımı

Tablo 5.11'in incelenmesinde ankete iştirak eden işletmelerin %53,8'inde pazarlama faaliyetlerini yürüten kişinin pazarlama konusunda eğitilmiş olduğu, %46,2'sinin de pazarlama faaliyetlerini yürüten kişinin pazarlama konusunda eğitilmiş olmadığı ortaya çıkarmıştır.

Tablo 5.12'de ise son üç yıl içerisinde herhangi bir kuruluştan pazarlama eğitimi alınıp alınmadığı gösterilmiştir.

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Evet	58	44,6
Hayır	72	55,4
TOPLAM	130	100

Tablo 5.12. İşletmelerin son üç yıl içerisinde herhangi bir kuruluştan ücretli veya ücretsiz pazarlama eğitimi alıp almamalarına göre dağılımı

Tablo 5.12'nin incelenmesinde ankete katılan işletmelerin %44,6'sı son üç yıl içerisinde pazarlama konusunda herhangi bir kişi ya da kuruluştan pazarlama eğitimi aldıklarını, %55,4'ü ise pazarlama konusunda eğitim almadıklarını belirtmişlerdir.

Tablodan da anlaşılacağı üzere, işletmelerin sadece %44,6'sının pazarlama alanında eğitim aldığı görülmüş olup, eğitim ihtiyacının karşılanmasına yönelik önemin verilmediğini ve yenilikleri yakından takip etmediklerini göstermektedir.

Tablo 5.13' de alınan pazarlama eğitiminin ücretli olup olmadığını göstermektedir.

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Evet/Ücretli	24	41,2
Evet/Ücretsiz	34	58,8
TOPLAM	58	100

Tablo 5.13. İşletmelerin son üç yıl içerisinde aldıkları pazarlama eğitiminin ücretli olup olmaması durumuna göre dağılımı

Tablo 5.13'ü incelediğimiz zaman işletmelerin %41,2'si pazarlama konusunda ücretli eğitim, %58,8'si ise ücretsiz eğitim aldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.14 ise işletmelerin pazarlama faaliyetlerine ilişkin olarak eğitim ihtiyaçları gösterilmiştir.

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Evet	88	67,7
Hayır	42	32,3
TOPLAM	130	100

Tablo 5.14. İşletmelerin pazarlama faaliyetleri ile ilgili eğitim ihtiyacı taleplerine göre dağılımı

Tablo 5.14'ün ele alınmasında ankete yardımcı olan işletmelerin %67,7'si pazarlama faaliyetleri ile ilgili eğitime ihtiyaç duyduklarını, %32,3'ü ise eğitime ihtiyaç duymadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.15 işletmelerin ihtiyaç duydukları pazarlama eğitimi konularını göstermektedir.

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Pazarlama Yönetimi	71	54,6
Pazar Araştırması	60	46,2
Satış Teknikleri	57	43,8
Müşteri İlişkileri	49	37,7
Uluslararası Pazarlama	50	38,5
Pazarlama Planlaması	51	39,2
Marka Yönetimi	19	14,6
Elektronik Ticaret	20	15,4
Dağıtım Kanalları	14	10,8
Reklamcılık	8	6,2

* Birden fazla seçenek işaretlendiği için toplam %'de 100'ü asmaktadır.

Tablo 5.15. İşletmelerin ihtiyaç duydukları pazarlama eğitimi konularına göre dağılımı

Tablo 5.15' in incelenmesinde işletmelerin ihtiyaç duydukları pazarlama eğitimi konularından birden fazla seçenek işaretlenmesi istendiğinden, "pazarlama yönetimi" 71,

“pazar araştırması” 60, “satış teknikleri” 57, “müşteri ilişkileri” 49, “uluslararası pazarlama” 50, “pazarlama planlaması” 51, marka yönetimi 19, elektronik ticaret 20, dağıtım kanalları 148, ve reklamcılık 8 defa tercih edilmiştir.

Buna göre, en çok ihtiyaç duyulan pazarlama eğitimi konusunun pazarlama yönetimi olması işletmelerin bu konuya verdikleri önemi göstermektedir. Günümüzde kızışan rekabet şartlarında işletmelerin yaşamsal döngülerini devam ettirebilmesi için en etkili araçlardan birisi de etkin pazarlama yönetimidir.

Bu teknoloji çağında hızla ilerleyen değişim kapsamında işletmelerin pazarlama fonksiyonları geçen zaman zarfında farklı hal almakta ve pazarlama yönetim ilkelerine güncel tanımlar ilave edilmektedir.

Buna göre, artan rekabet içerisindeki KOBİ’lerin modern pazarlama anlayış ve uygulamalarına ayak uyduracak ileri pazarlama ve satış konularına gerekli ilgiyi göstermeleri işletme başarısını artıracaktır.

KOBİ’lerin ihtiyaç duydukları pazarlama eğitimi konularından birisi de hiç şüphesiz uluslararası pazarlama eğitimidir. Son zamanlarda Türkiye ekonomisinde yaşanan dalgalanmalar KOBİ’lerin uluslararası pazarlara girmelerine sebep olmuştur. Ancak, dış pazarlarda ortaya çıkabilecek risk ve belirsizlikler ise dış pazarlara açılmak isteği olan KOBİ’leri çaresizlik çukuruna düşürmektedir. Uluslararası pazarlama eğitimlerinin yetkili makamlarca verildikten sonra KOBİ’lerin dış pazarlarda başarılı olabilmeleri ve rekabet edebilmeleri sağlanacaktır.

Modern pazarlama anlayışına göre, işletmelerin belirlemiş olduğu amaçlarına göre tüm işletme fonksiyonlarının aktif ve verimli olarak görevlerini yerine getirmesini zorunlu kılınmıştır. Buna göre, işletmeler bakımından pazarlama planlamasının yapılması hayati önem taşımaktadır.

KOBİ’lerin fason üretime ağırlık vermeleri, kendi markalarını oluşturmakta ve pazarlama konusunda eksik kalmaları, onların bu konuda acil bir eğitim ihtiyacı olduğunu göstermektedir. Fakat marka eğitimine ilişkin ihtiyacın %14,6 oranında kalması, işletmeler üzerinde daha böyle bir bilincin oluşmadığını göstermektedir. KOBİ’lerin kaliteli üretime ve marka konusuna gereken önemi vermedikleri sürece, rekabet üstünlüğü sağlamaları mümkün olmayacaktır.

KOBİ'ler yeni pazarlara girmek ve onları tanımakta zorluk çekmekte, tüketicilerin zevk ve tercihlerindeki hızlı değişimleri izlemeye ve bu değişikliklere ayak uydurmada başarılı olamamaktadırlar.

KOBİ'lerde yetersiz kalan bilgi ve alt yapıdan dolayı e-ticaretten yeterli oranda yararlanmalarına neden olmaktadır. Halbuki KOBİ'lerin bu konuda iyi eğitilerek gerekli alt yapı ve donanımı sağlanmalıdır. KOBİ'ler e-ticaret vasıtasıyla daha az yatırımla daha çok tüketiciye ulaşarak pazar payını arttırabilecektir.

KOBİ'ler ülkemizde yapılacak olan reklam unsurlarını artı bir maliyet olarak görmektedirler. Araştırmamızın sonucuna göre, KOBİ'lerde reklam olgusunun henüz oluşmadığı görülmüştür. Ancak, son zamanlarda ucuza hammadde ve işgücü sağlayan işletmeler artan fonlarını reklama harcadıkları da görülmüştür.

Bunun dışında, Gümrük Birliği sürecinde, ciddi bir şekilde lisan bilen, nitelikli insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. KOBİ yöneticilerinin bu konuda çekingen davranmaması gerekmektedir. Çünkü, uluslararası ithalat ve ihracatın artması, teknoloji transferinin hızlanması ve KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılması gibi nedenlerden dolayı lisan bilmeme, önemli bir pazarlama sorunu haline gelmiştir.

Tablo 5.16 ise işletmelerin pazarlama eğitimi ihtiyaçlarını karşıladıkları kurum ve kuruluşları göstermektedir.

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)
KOSGEB' e başvuruluyor	36	40,9
Üniversitelerin İlgili Bölümlerine başvuruluyor	18	20,5
Ticaret Odasına başvuruluyor	6	6,8
Özel Danışmanlık şirketlerine başvuruluyor	6	6,8
İşletme kendi bünyesinde çözüyor	22	25
TOPLAM	88	100

Tablo 5.16. İşletmelerin pazarlama eğitim ihtiyaçlarını karşıladıkları kurum ve kuruluşlara göre dağılımı

Tablo 5.16'da görüldüğü üzere, işletmelerden % 40,9'u eğitim ihtiyacını KOSGEB'den, %20,5'i üniversitelerin ilgili bölümlerinden, %6,8 i Ticaret Odasından,

%6,8'i özel danışmanlık şirketlerinden, %25'i ise kendi bünyesi içerisinde karşıladıklarını belirtmişlerdir. KOSGEB, bu alanda KOBİ'lerin en çok yardım istediği kurum olarak ön plana çıkmaktadır.

5.4. KOBİ Yöneticilerinin Pazarlama Sorunları İle İlgili İfadelere Katılma

Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde ise KOBİ yöneticilerinin pazarlama sorunları ile ilgili ifadelere katılma düzeyleri ele alınmıştır. Bunun için, likert ölçeğinde düzenlenen 24 ifade ile KOBİ yöneticilerinin pazarlama sorunlarını kapsayan her bir ifadeye katılma oranları sorulmuştur. KOBİ yöneticilerinden belirtilen ifadeler için kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum tercihlerinden birini tercih etmeleri istenmiştir. KOBİ yöneticilerinin belirtilen ifadeleri destekleme oranları aşağıda incelenmiştir

Araştırmaya iştirak eden KOBİ yöneticilerinin %12,3'ü Pazarla alakalı bilgi toplama ve değerlendirmeye yeterince önem vermiyoruz ifadesine kesinlikle katılmıyorum, %33,8'i ise katılmıyorum diyerek tercihte bulunmuşlardır.

Buna göre ankete katılan yöneticilerin %35,4'ü pazarla ilgili bilgi toplama ve değerlendirmeye önem verdiklerini belirtmişlerdir. "İç pazardaki ekonomik istikrarsızlıklar faaliyetlerimizi olumsuz yönde etkilemektedir" ifadesi ise araştırmaya katılan KOBİ yöneticileri tarafından çoğunlukla tercih edilen sorun olmuştur.

Buna göre yöneticilerin %90,7'si (katılıyorum %56,9; kesinlikle katılıyorum %33,8) iç pazardaki ekonomik istikrarsızlıkların faaliyetlerini olumsuz yönde etkilediğini tercih etmişlerdir. Büyük işletmeler karşısında rekabet etmekte zorlanmaktayız", "Dış pazarlar hakkında yeterli bilgiye sahip değiliz", "Yeni pazarlara girmekte zorluk çekmekteyiz" ifadeleri de araştırmaya katılan KOBİ yöneticileri tarafından yine sorun olarak belirtilmiştir. Yöneticilerin %72,3 (%36,9'u katılıyorum; %35,4'ü kesinlikle katılıyorum) büyük işletmeler karşısındaki rekabette zorlandıklarını, %41,6'sı dış pazarlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarını, %67,7'si ise (katılıyorum %46,2; kesinlikle katılıyorum %21,5) yeni pazarlara girmekte zorluk çektiklerini ifade etmişlerdir.

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle Katılıyorum (5)		\bar{x}
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pazarla ilgili bilgi toplama ve değerlendirmeye yeterince önem vermiyoruz.	16	12,3	44	33,8	24	18,5	34	26,2	12	9,2	2,86
İç pazardaki ekonomik istikrarsızlıklar faaliyetimizi olumsuz etkilemektedir.					12	9,2	74	56,9	44	33,8	4,24
Büyük işletmeler karşısında rekabet etmekte zorlanılmaktadır.			20	15,4	16	12,3	48	36,9	46	35,4	3,92
Dış pazarlar hakkında yeterli bilgiye sahip değiliz.	22	16,9	54	41,5	26	20	20	15,4	8	6,2	2,52
Yeni pazarlara girmekte zorluk çekmekteyiz.	10	7,7	14	10,8	18	13,8	60	46,2	28	21,5	3,63
Ürün kalitesi, kalite yönetimi gibi çalışmalarla ilgili bilgi ve uygulama yetersizliği söz konusudur.	4	3,1	14	10,8	28	21,5	54	41,5	15	11,5	3,71
Ürünlerimize ilişkin dış pazarlarda imaj eksikliği söz konusu olmaktadır.	10	7,7	52	40	14	10,8	46	35,4	8	6,2	2,92
Ürün çeşitliliğini kolaylıkla artıramıyoruz.	20	15,4	50	38,5	10	7,7	42	32,3	8	6,2	2,75
Ürünlerimizin ambalaj ve paketlenmesinde standart sorunu yaşamaktayız.	20	15,4	64	49,2	10	7,7	22	16,9	14	10,8	2,58
Yeni ürün geliştirmekte zorlanılmaktadır.	2	1,5	36	27,7	8	6,2	68	52,3	16	12,3	3,46
Ürünlerimizin fiyatlarını belirlemede maliyetlerimiz ön plana çıkmaktadır.							66	50,8	64	49,2	4,49
Maliyetlerimizdeki artışları düzenli olarak fiyatlara yansıtamıyoruz.	6	4,6	22	16,9	6	4,6	68	52,3	28	21,5	3,69
Talep tekeline sahip büyük işletmeler karşısında maliyetin altında bir fiyatı bile kabul etmek zorunda kalmaktayız.	10	7,7	46	35,4	34	26,2	32	24,6	8	6,2	2,86
Müşterilerimize uygun ödeme şekilleri sunmak genellikle mümkün olmuyor.	10	7,7	44	33,8	22	16,9	36	27,7	18	13,8	3,06
Hammadde ve malzeme sipariş hacmimizin düşük seviyede kalması nedeniyle büyük siparişler verildiğinde yararlanılan iskonto imkanlarından faydalanamıyoruz.	4	3,1	32	24,6	24	18,5	62	47,7	18	13,8	3,29
Ürünlerimizin dağıtımında nakliye güçlükleri yaşamaktayız.	14	10,8	38	29,2	8	6,2	38	29,2	32	24,6	3,28
Aracı maliyetlerimizin yüksek oluşunun maliyetlerimize yansımalarını düşünmekteyiz.	14	10,8	28	21,5	12	9,2	60	46,2	16	12,3	3,28
Ürünlerimizi depolama imkânlarımız sınırlıdır.	10	7,7	38	29,2	8	6,2	52	40	22	16,9	3,29
İşletmemizin kurulduğu yer pazarın yoğun olduğu bölgelere uzak kalmaktadır.	8	6,2	42	32,3	18	13,8	50	38,5	12	9,2	3,12
Aracı işletmeler istediğimiz düzeyde bilgi ve beceri sahibi değildirler.	6	4,6	36	27,7	28	21,5	54	41,5	6	4,6	3,14
Reklam çalışmalarını için bütçemiz yetersizdir.	4	3,1	18	13,8	20	15,4	64	49,2	24	18,5	3,66
Fuar, sergi gibi organizasyonlara katılmak ve takip etmekte bir takım güçlükler söz konusudur.	6	4,6	22	16,9	20	15,4	64	49,2	18	13,8	3,51
Broşür, katalog gibi tanıtım çalışmalarını yapma gereği duymuyoruz.	16	12,3	48	36,9	32	24,6	28	21,5	6	4,6	2,69
Satış sonrası hizmetlerimiz yetersizdir.	72	55,4	54	41,5	4	3,1					1,48

Tablo 5.17. KOBİ'lerin pazarlama sorunlarına ilişkin ifadeler

Ürün kalitesi, kalite yönetimi gibi alanlarda hem bilgi hem de uygulama eksikliği olduğu görülmüştür. Ürünlere ilişkin dış pazarlarda imaj eksikliği söz konusudur. Ürün çeşitliliğinin hızlı bir şekilde gerçekleştirilememesi ve yeni ürün geliştirmede KOBİ yöneticileri tarafından ürün ile ilgili sorunlar olarak belirtilmiştir.

Ayrıca, “ürünlerimizin ambalaj ve paketlenmesinde standart sorunu yaşamaktayız” ifadesi KOBİ yöneticileri tarafından sorun olarak görülmemiştir. Araştırmamıza iştirak edenlerin %64,6’sı (kesinlikle katılmıyorum % 15,4; katılmıyorum %49,2) ambalajlama ve paketlenme işlemlerinde herhangi bir sorunun meydana gelmediği ifade etmiştir.

Kobilerin fiyat ile ilgili sorunlarının incelenmesinde, ürünlerimizin fiyatlarını belirlemede maliyetlerimiz ön plana çıkmaktadır tercihi önemli bir sorun olarak belirtilmiştir. Maliyetlerimizdeki artışları düzenli olarak fiyatlara yansıtamıyoruz tercihi yine KOBİ’lerin en çok tercih ettiği sorun olarak göze çarpmıştır. Talep tekeline sahip büyük işletmeler karşısında maliyetin altında bir fiyatı bile kabul etmek zorunda kalmaktayız seçeneği ise KOBİ’ler tarafından çok sorun edilmemiştir. Müşterilerimize uygun ödeme şekilleri sunmak genellikle mümkün olmuyor sorunu KOBİ’lerin çoğunluğu ile sorun olduğu görülmüştür. Son olarak hammadde ve malzeme sipariş hacmimizin düşük seviyede kalması nedeni ile büyük siparişler verildiğinde yararlanılan iskonto imkanlarından faydalanamıyoruz ifadesi KOBİ yöneticileri tarafından fiyat ile ilgili sorun olarak değerlendirilmiştir.”

KOBİ yöneticilerin %100’ü (katılıyorum %50,8; kesinlikle katılıyorum %49,2), ürün fiyatlarının belirlemede maliyetlerin ön plana çıktığını, %73,8’i (katılıyorum %52,3; kesinlikle katılıyorum %21,5) maliyet artışlarını düzenli olarak fiyatlara yansıtamadıklarını, %30,8’i (katılıyorum %24,6; kesinlikle katılıyorum %6,2) “büyük işletmeler karşısında maliyetin altında bir fiyatı kabul etmek zorunda kaldıklarını”, %41,1’i (katılıyorum %27,7; kesinlikle katılıyorum %13,8) müşterilerine uygun ödeme şekilleri sunmanın genellikle mümkün olmadığını, %51,5’i (katılıyorum %47,7; kesinlikle katılıyorum %3,8) büyük işletmelerin hammadde ve malzeme siparişlerinde yararlanmış oldukları iskonto imkanlarından faydalanamadıklarını ifade etmişlerdir.

Dağıtım faaliyetleri ile ilgili sorunların ele alınmasında ise “Ürünlerimizin dağıtımında nakliye güçlükleri yaşamaktayız”, “Aracı maliyetlerimizin yüksek oluşunun maliyetlerimize yansıdığını düşünmekteyiz”, “İşletmemizin kurulduğu yer pazarın yoğun olduğu bölgelere uzak kalmaktadır”, “Aracı işletmeler istediğimiz düzeyde bilgi ve beceri

sahibi değildirler” ifadeleri araştırmamıza katılan yöneticiler tarafından önemli sorunlar olarak değerlendirilmiştir.

Ankete katılanların %53,8’i (katılıyorum %29,2; kesinlikle katılıyorum %24,6) nakliye güçlükleri yaşadıklarını, %58,5’i (katılıyorum %46,2; kesinlikle katılıyorum %12,3) aracı maliyetlerinin yüksek oluşunun maliyetlerine yansıdığı, %56,9’u (katılıyorum %40; kesinlikle katılıyorum %16,92) depolama alanlarının sınırlı olduğunu, %47,7’si (katılıyorum %38,5; kesinlikle katılmıyorum %9,2) işletmelerinin kuruluş yerinin pazarın yoğun olduğu bölgelere uzak kaldığını, %46,1’i (katılıyorum %41,5; kesinlikle katılıyorum %4,6) aracı işletmelerin bilgi ve beceri sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tutundurma faaliyetleri ile ilgili sorunlarda ise “Reklam çalışmaları için bütçemiz yetersizdir” ifadesi KOBİ’ler arasında önemli bir sorun olarak görülmüştür. Ayrıca, “Fuar, sergi gibi organizasyonlara katılmak ve takip etmekte bir takım güçlükler söz konusudur”, yine sorun olarak bildirilmiştir. Yöneticilerin %67,7’si (katılıyorum %49,2; kesinlikle katılıyorum %18,5) reklam çalışmaları için bütçelerinin yetersiz olduğunu, %63’ü (katılıyorum %49,2; kesinlikle katılıyorum %13,8) fuar ve sergilere katılmak ve takip etmekte güçlükler yaşadıklarını tutundurma faaliyetlerde sorun olarak belirtmişlerdir.

Fakat “Broşür katalog gibi tanıtım çalışmalarını yapma gereği duymuyoruz” ifadesi KOBİ yöneticilerinin %49,2’si (kesinlikle katılmıyorum %12,3; katılmıyorum %36,9) ve “Satış sonrası hizmetlerimiz yetersizdir” ifadesi KOBİ yöneticilerinin %96,9’u (kesinlikle katılmıyorum %55,4; katılmıyorum %41,5) tarafından tutundurma faaliyetleri ile ilgili sorunlar olarak bildirilmemiştir.

Tablo 5.17’ de ayrıca araştırmamıza iştirak eden KOBİ yöneticilerinin pazarlama sorunlarına yönelik ifadelere katılım derecelerinin frekans dağılımlarının yanı sıra, bu ifadelerin frekans değerlerine göre anlamlı bir yığılmayı kapsayıp kapsamadığının belirlenmesi için ifadelerin aritmetik ortalamaları belirtilmiştir. Bu ortalama değerler arasından “katılıyorum (3)” ve “kesinlikle katılıyorum (5)” değerleri arasında yer alan ifadelerin ortalamaları dikkate alınmıştır (Korkmaz, 2003, s.16).

Buna göre, çalışmaya katılan KOBİ yöneticileri tarafından; iç pazardaki ekonomik istikrarsızlıklar (X :4,24), ürün fiyatlarını belirlemede maliyetlerin ön plana çıkması (X: 4,49), maliyet artışlarının düzenli olarak ürün fiyatlarına yansıtamama (X :3,69), yeni pazarlara girmede yaşanan zorluklar (X :3,63), fuar ve sergi gibi organizasyonlara katılmak ve takip etmekte yaşanan zorluklar (X :3,51), büyük işletmeler karşısında rekabet zorluğu

(X : 3,92), ürün kalitesi ve kalite yönetiminde bilgi eksikliği (X :3,71), yeni ürün geliştirmekte yaşanan zorluklar (X :3,46), ürün dağıtımında nakliye sorunu (X :3,28) ifadeleri yöneticiler tarafından en önemli pazarlama sorunları olarak değerlendirilmiştir.

5.5. Bağımsız İki Grup Ortalamalarının Farkına Dayanan T Testine İlişkin Bulgular

Hipotez testi içeren araştırmaların en sıklıkla kullandığı testlerden birisi de t-testidir. Nümerik (sürekli) değişkenlerin (ya da grupların) arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek, ya da gözlenen ortalama değer varsayılan ya da öngörülen (ya da önceki araştırmalarda elde edilen) değerden farklı olup olmadığını tespit etmek için kullanılır. T – testinin birden fazla versiyonu vardır ve doğru veri yapısına uygun testi seçmek hipotez testinin daha güvenilir sonuçlar vermesi için son derece önemlidir.

Çalışmamızda pazarlama alanında eğitim almış KOBİ’ler ile pazarlama alanında eğitim almamış KOBİ’lerin pazarlama sorunları ortalamaları arasında oluşan farka dayalı olarak gruplar arası farkın anlamlılık testi için değişkenin türüne göre t testi uygulanmıştır. KOBİ yöneticilerinin pazarla, ürünle, fiyatla ve tutundurma ile ilgili ifadelerle katılım dereceleri hipotezler test edilerek belirlenmeye çalışılmıştır.

Hipotezlerin test edilmesi ile istatistiksel anlamda ilişkili olanlar ve elde edilen veriler tablolar halinde açıklanmıştır.

H_0 : Pazar ile ilgili sorunlar açısından pazarlama eğitimi almış KOBİ’ler ile pazarlama eğitimi almamış KOBİ’ler arasında fark yoktur.

H_1 : Pazar ile ilgili sorunlar açısından pazarlama eğitimi almış KOBİ’ler ile pazarlama eğitimi almamış KOBİ’ler arasında fark vardır.

“Hipotezlerin kabul ve ret şartı:

$p > 0,05 \Rightarrow H_0$ kabul, H_1 red

$p < 0,05 \Rightarrow H_1$ kabul, H_0 red”

Pazar ile ilgili sorunlar	Pazarlama eğitimi aldı mı?	N	Ortalama	Standart sapma	t	p
	Evet	58	2,1897	0,71222	-13,224	0,017
	Hayır	72	3,8750	0,73038		

*p<0,05

Tablo 5.18. Pazar ile ilgili sorunlara ait T testi verileri

Tablo 5.18' in ele alınmasında görüldüğü gibi pazarlama eğitimi almış KOBİ'ler ile pazarlama eğitimi almamış KOBİ'lerin p değeri anlamlılık seviyesi olan 0,05'ten küçük olduğundan ($0,017 < 0,05$) H_0 hipotezi kabul görmemiştir. Bu nedenle, kişilerin pazarlama eğitimi alıp almamalarına göre KOBİ'lerin pazar ile ilgili sorunları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

H_0 : Ürün ile ilgili sorunlar açısından pazarlama eğitimi almış KOBİ'ler ile pazarlama eğitimi almamış KOBİ'ler arasında fark yoktur.

H_1 : Ürün ile ilgili sorunlar açısından pazarlama eğitimi almış KOBİ'ler ile pazarlama eğitimi almamış KOBİ'ler arasında fark vardır.

“Hipotezlerin kabul ve red şartı:

$p > 0,05 \Rightarrow H_0$ kabul, H_1 red

$p < 0,05 \Rightarrow H_1$ kabul, H_0 red”

Ürün ile ilgili sorunlar	Pazarlama eğitimi aldı mı?	N	Ortalama	Standart sapma	t	p
	Evet	58	2,5172	0,53775	-9,948	0,037
	Hayır	72	3,5278	0,60450		

* $p < 0,005$

Tablo 5.19. Ürün ile ilgili sorunlara ait T testi verileri

Tablo 5.19'un incelenmesinde, pazarlama eğitimi almış KOBİ'ler ile pazarlama eğitimi almamış KOBİ'lerin p değeri anlamlılık düzeyi olan 0,05'ten küçük olduğundan ($0,037 < 0,05$) H_0 hipotezi kabul görmemiştir. Buna göre, kişilerin pazarlama eğitimi alıp almamalarına göre KOBİ'lerin ürün ile ilgili sorunları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır.

H_0 : Fiyat ile ilgili sorunlar açısından pazarlama eğitimi almış KOBİ'ler ile pazarlama eğitimi almamış KOBİ'ler arasında fark yoktur.

H_1 : Fiyat ile ilgili sorunlar açısından pazarlama eğitimi almış KOBİ'ler ile pazarlama eğitimi almamış KOBİ'ler arasında fark vardır.

“Hipotezlerin kabul ve red şartı:

$p > 0,05 \Rightarrow H_0$ kabul, H_1 red

$p < 0,05 \Rightarrow H_1$ kabul, H_0 red

Fiyat ile ilgili sorunlar	Pazarlama eğitimi aldı mı?	N	Ortalama	Standart sapma	t	p
	Evet	58	3,3966	0,81520	-3,435	0,106
	Hayır	72	3,8750	0,76798		

*p>0,005

Tablo 5.20. Fiyat ile ilgili sorunlara ait T testi verileri

Tablo 5.20’de görüldüğü gibi pazarlama eğitimi almış KOBİ’ler ile pazarlama eğitimi almamış KOBİ’lerin p değeri anlamlılık düzeyi olan 0,05’ten büyük olduğundan (0,106>0,05) H_1 hipotezi kabul edilmemiştir. Buna göre, kişilerin pazarlama eğitimi alıp almamalarına göre KOBİ’lerin fiyat ile ilgili sorunları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır.

H_0 : Dağıtım ile ilgili sorunlar açısından pazarlama eğitimi almış KOBİ’ler ile pazarlama eğitimi almamış KOBİ’ler arasında fark yoktur.

H_1 : Dağıtım ile ilgili sorunlar açısından pazarlama eğitimi almış KOBİ’ler ile pazarlama eğitimi almamış KOBİ’ler arasında fark vardır.

“Hipotezlerin kabul ve red şartı:

$p > 0,05 \Rightarrow H_0$ kabul, H_1 red

$p < 0,05 \Rightarrow H_1$ kabul, H_0 red

Dağıtım ile ilgili sorunlar	Pazarlama eğitimi aldı mı?	N	Ortalama	Standart sapma	t	p
	Evet	58	2,8793	0,72735	-4,540	0,023
	Hayır	72	3,4028	0,54797		

*p<0,005

Tablo 5.21. Dağıtım ile ilgili sorunlara ait T testi verileri

Tablo 5.21’in incelenmesinde görüldüğü gibi pazarlama eğitimi almış KOBİ’ler ile pazarlama eğitimi almamış KOBİ’lerin p değeri anlamlılık düzeyi olan 0,05’ten küçük olduğundan (0,023<0,05) H_0 hipotezi kabul edilmemiştir. Buna göre, kişilerin pazarlama

eğitimi alıp almamalarına göre KOBİ'lerin dağıtım ile ilgili sorunları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır.

H_0 : Tutundurma ile ilgili sorunlar açısından pazarlama eğitimi almış KOBİ'ler ile pazarlama eğitimi almamış KOBİ'ler arasında fark yoktur.

H_1 : Tutundurma ile ilgili sorunlar açısından pazarlama eğitimi almış KOBİ'ler ile pazarlama eğitimi almamış KOBİ'ler arasında fark vardır.

Hipotezlerin kabul ve red şartı:

$p > 0,05 \Rightarrow H_0$ kabul, H_1 red

$p < 0,05 \Rightarrow H_1$ kabul, H_0 red"

Dağıtım ile ilgili sorunlar	Pazarlama eğitimi alındı mı?	N	Ortalama	Standart sapma	t	p
	Evet	58	2,7224	0,45085	-5,111	0,031
	Hayır	72	3,1528	0,49390		

* $p < 0,005$

Tablo 5.22. Tutundurma ile ilgili sorunlara ait T testi verileri

Tablo 5.22'nin incelenmesinde pazarlama eğitimi almış KOBİ'ler ile pazarlama eğitimi almamış KOBİ'lerin p değeri anlamlılık düzeyi olan 0,05'ten küçük olduğundan ($0,031 < 0,05$) H_0 hipotezi kabul görmemiştir.

Buna göre, kişilerin pazarlama eğitimi alıp almamalarına göre KOBİ'lerin tutundurma ile ilgili sorunları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma hipotezlerinin, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmesi sonucunda kabul-red durumları su şekilde özetlenebilir;

Hipotezlerin kabul ve red şartı:

$p > 0,05 \Rightarrow H_0$ kabul, H_1 red

$p < 0,05 \Rightarrow H_1$ kabul, H_0 red"

1. H_0 : “Pazar ile ilgili sorunlar açısından pazarlama eğitimi almış KOBİ’ler ile pazarlama eğitimi almamış KOBİ’ler arasında fark yoktur” ifadesi $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, $p = 0,017$ çıkararak hipotez reddedilmiştir.
2. H_0 : “Ürün ile ilgili sorunlar açısından pazarlama eğitimi almış KOBİ’ler ile pazarlama eğitimi almamış KOBİ’ler arasında fark yoktur” ifadesi $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, $p = 0,037$ çıkararak hipotez reddedilmiştir.
3. H_0 : “Fiyat ile ilgili sorunlar açısından pazarlama eğitimi almış KOBİ’ler ile pazarlama eğitimi almamış KOBİ’ler arasında fark yoktur” ifadesi $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, $p = 0,106$ çıkararak hipotez kabul edilmiştir.
4. H_0 : “Dağıtım ile ilgili sorunlar açısından pazarlama eğitimi almış KOBİ’ler ile pazarlama eğitimi almamış KOBİ’ler arasında fark yoktur” ifadesi $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, $p = 0,023$ çıkararak hipotez reddedilmiştir.
5. H_0 : “Tutundurma ile ilgili sorunlar açısından pazarlama eğitimi almış KOBİ’ler ile pazarlama eğitimi almamış KOBİ’ler arasında fark yoktur” ifadesi $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, $p = 0,031$ çıkararak hipotez reddedilmiştir.



6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde ettiğimiz sonuçlara ve bu sonuçlar ışığında önerilere yer verilmiştir.

6.1. Sonuç

Günümüzde dünya ülkelerinde KOBİ'lerin önemi her geçen gün artmaktadır. Bu durum ülkemizde aynı hal almıştır. Aslında bir değişimin sonucu olarak KOBİ'lerin önem kazanması başlamıştır. Ölçek ekonomisinden yararlanarak maliyetleri düşürmenin eskisi kadar uygulanmaması bu değişimin ana nedeni olarak gösterilebilir. Günümüzde artık değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik esnek ve tam zamanlı üretim modellerine geçilmiştir. Yeniliklere açık ve esnek üretim yapıya sahip olan KOBİ'ler büyük işletmelere göre daha önemli bir yer tutmaya başlamışlardır.

KOBİ'ler ayrıca büyük işletmelerin girişimlerini tamamlayıcı konumdadırlar. Bu durum ekonomilerde bir yan sanayi meydana getirerek büyük işletmelerle işbirliği yapılmasına ve ortak yaşam sürdürmelerine neden olmuştur. İstihdama ve bölgesel kalkınmaya katkılarından dolayı KOBİ'lere verilen önem daha da artmıştır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, KOBİ'lere teşvik payları artırılmış olup, gelişmelerine ve ülke ekonomisine katkıları adına yatırımlar hızlandırılmıştır. Ekonomiye yaptıkları katkılardan dolayı da vazgeçilmez unsur haline gelmişlerdir.

Günümüzde hızla artan rekabet ve teknolojik gelişmeler ortamında KOBİ'lerin mücadele ettiği en önemli problemlerden bir tanesi de pazarlama alanının yaşadığı sorunlardır. Ürünlere ve üretim sürecine daha çok önem veren KOBİ'ler, pazarlama faaliyetlerini önemsemediklerinden üretimde sağlamış oldukları ilerlemeyi pazarlamada elde edememişlerdir. Fakat günümüzde sektörde yaşam mücadelesi vermenin yalnız kaliteli üretim yapmakla mümkün olmadığını anlaşılması üzerine KOBİ'ler pazarlama alanındaki faaliyetlere ağırlık vermelerini gerektiğini anlamaya başlamışlardır. Pazarlama ise işletmenin başarısı için oldukça önem taşıyan, vazgeçilmez bir işletme fonksiyonudur.

Son yıllarda, hızlı değişim gösteren pazar şartlarına ayak uydurmak zorunda olan KOBİ'lerde hem yöneticilerin hem de işçilerin eğitimi performans artırmak adına önem kazanmıştır. Özellikle pazarlama eğitimi konusu çok önemli bir hal almıştır.

Pazarlama, finansman, personel gibi işletme fonksiyonlarında karşılaşılan sorunların çözümü, sürekli ve hayat boyu öğrenme ile karşılanabilmektedir. Ülkede olabilecek ekonomik dalgalanmalardan ağır hasar almamak ve Avrupa Birliğinin belirlediği uyum süreci içinde eğitimin yeri önemlidir.

Bu araştırmada Ankara İli Ostim Sanayi Sitesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin pazarlama sorunları ve pazarlama eğitimi ihtiyaçları tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın temel verilerini 130 KOBİ yöneticisinden anket yoluyla elde edilen görüşler oluşturmaktadır. Yapılan çalışma sonundan elde edilen bulgular incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir;

Ankete cevap veren yöneticilerin %52,3'ü işletme sahibi, %32,3'ü üst düzey yönetici, %15,4'ü ise orta kademe yöneticisi pozisyonunda olduğu görülmüştür. Ayrıca, ankete katılan yöneticilerin %10,8'i ilkokul mezunu, %13,8'i ortaokul mezunu, %9,2'si lise mezunu, %20'si ön lisans mezunu, %36,9'u lisans mezunu, %9,2'si yüksek lisans mezunudur. Buna göre, yöneticilerin eğitim düzeylerinin karşılaştırılmasında %36,9 ile lisans mezunları ilk sırada yer alırken, %20 ile ön lisans mezunları ikinci sırada yer almaktadır.

Ostim Sanayi Sitesinde yer olan KOBİ'ler genel olarak makine ve metal sektöründe (%29,2'si) faaliyet göstermektedirler. Hukuki yapılarının incelenmesinde ise limitet şirket şeklinde örgütlenmenin (%40'ı) ağırlıklı olarak olduğu ve çoğunlukla yerel pazarlara (%38,5'i) hitap etmektedirler.

Ankete cevap veren işletmelerin %100' nün kalite belgesine sahip oldukları görülmüştür. Bunlardan 60 işletmenin ISO 9000, 22 işletmenin ISO 14000, 10 işletmenin ISO 22000, 16 işletmenin CE ve 22 işletmenin herhangi bir kalite belgesine sahip olduğu görülmüştür. Bu durum, KOBİ'lere büyük işletmelerle rekabet edebilme fırsatı vermektedir. Ayrıca, üretim sırasında fire azalmasına, zaman kaybına ve müşteri memnuniyetini artırarak başarılı ihracat yapmasına neden olacaktır. Diğer yandan CE belgesine sahip KOBİ sayısının artması ürünlerin AB ülkelerine ihracatın başladığının ve KOBİ'lerin bunun önemini anladığının kanıtıdır.

KOBİ'lerin pazarlama faaliyetlerinde internetten yararlanmaları, yeni pazarlara ulaşmada ve dağıtım yollarını kısaltarak hızlı şekilde müşteriye ulaşmada büyük kolaylık sağlamaktadır. Anketi cevaplandıran yöneticilerin, internet kullanımını çoğunlukla yeni müşteri elde etmek ve satış yapmak için kullandıklarını belirtmişlerdir.

KOBİ'lerde gerekli alt yapı çalışmalarını en kısa sürede tamamlayarak yeni pazarlara ve müşterilere ulaşma sorunlarını internet ile ortadan kaldıracak, maliyet ve zaman açısından tasarruf edeceklerdir.

KOBİ'lerin pazarlama faaliyetlerinin başarılı olmasını sağlayan önemli unsurların başında pazarlama departmanının olması gelmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin %63'ünde pazarlama faaliyetleri işletme sahibi, %26,2 pazarlama bölümünden sorumlu yönetici, %10,8'inde diğer sorumlu (fabrika müdürü, kalite müdürü, işletme müdürü gibi) kişilerce yürütmektedir. İşletmelerin yapılarının incelenmesinde, %37'sinde ayrı bir pazarlama departmanı olmakla beraber, pazarlama faaliyetlerinin daha modern pazarlama anlayışına göre yapılmadığı görülmüştür. Burada, pazarlama ilgili kararlarda işletme sahibinin kişisel his ve tecrübelerinin etkili olduğu söylenebilir. Bu durumda, pazarlama faaliyetlerinde gerekli verimin alınmadığını ortaya çıkarmaktadır.

Araştırmaya iştirak eden işletmeler arasında pazarlama konusunda eğitim almamış olanların oranının %46,2 olması; neredeyse iki yöneticiden birinin eğitimsiz olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin pazarlama faaliyetleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıklarını anlıyoruz. KOBİ yöneticilerinin daha çok teknik kökenli olup pazarlama konusunda yetersiz olmaları, bu konuda önemli bir eğitim ihtiyacına işaret etmektedir.

KOBİ'lerde pazarlama konusunda eğitim ihtiyacı isteğinin yüksek olmasına rağmen, bu ihtiyaca yöneticilerce cevap verilmediği görülmüştür. Ankete iştirak eden işletmelerin büyük bir kısmı (%67,7'si) pazarlama faaliyetleri ile alakalı eğitime ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Buna karşılık son üç yıl içerisinde herhangi bir kişi ya da kuruluştan pazarlama konusunda eğitim almış işletme sayısı (%44,6'sı) düşük seviyelerdedir. Eğitim aldıklarını bildiren yöneticilerin, %41,2'si pazarlama faaliyeti konusunda ücretli eğitim, %58,8'si ise ücretsiz eğitim aldıklarını belirtmişlerdir. Buradan çıkarılacak sonuç, eğitim faaliyetlerinin çoğunluğunun ücretsiz yapılmasına ve hizmet içi eğitim şeklinde düzenlenmesine dikkat ediliyor olmasıdır.

Araştırmaya katılan işletmelerin ihtiyaç duydukları ilk üç pazarlama eğitimi konuları, pazarlama yönetimi (%54,6), pazar araştırması (%46,2), satış teknikleri (%43,8) şeklinde belirtilmektedir.

Günümüzde devamlı değişim gösteren pazarlama işlevleri her geçen zamanda farklı bir hal almakta ve pazarlama yönetimine yeni açıklamalar ilave olmaktadır. Buna göre, faaliyet gösterdikleri rekabet ortamında KOBİ'ler modern pazarlama anlayış ve tekniklerine sadık kalarak ayakta durabileceklerdir. Bu durumda, ileri pazarlama, satış ve işletmeye sadık müşteri edinme konularına gereken önemi göstermeleri ile mümkün olacaktır.

KOBİ'lerin fason üretime ağırlık vermeleri, kendi markalarını oluşturmakta ve pazarlama konusunda eksik kalmaları, onların bu konuda acil bir eğitim ihtiyacı olduğunu göstermektedir. Fakat marka eğitimine ilişkin ihtiyacın %14,6 oranında kalması, işletmeler üzerinde daha böyle bir bilincin oluşmadığını göstermektedir. KOBİ'lerin kaliteli üretime ve marka konusuna gereken önemi vermedikleri sürece, rekabet üstünlüğü sağlamaları mümkün olmayacaktır.

Araştırmaya iştirak eden işletmelerin eğitim ihtiyacını gidermek üzere çoğunlukla başvurdukları kurumun KOSGEB olduğu görülmektedir. Eğitim ihtiyacını, Üniversitelerden karşılayan KOBİ'lerin oranı %20,5 olarak tespit edilmiştir. Ticaret Odalarına ve özel danışmanlık şirketleri ile yapılan işbirliği istenilen düzeyde gerçekleşmemiştir. (%6,8)

KOBİ yöneticilerinin mevcut pazarlama sorunları ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalamalarının yorumundaa; 3,41-4,20 aralık değeri katılıyorum, 4,21-5,00 aralık değeri kesinlikle katılıyorum olarak yorumlanmıştır. Yöneticilerinin pazarlama sorunları ile ilgili her bir ifadeye katılım derecelerinin incelenmesi sonucunda ise;

- ◆ İç pazardaki ekonomik istikrarsızlıklar (X :4,24),
- ◆ Ürün fiyatlarını belirlemede maliyetlerin ön plana çıkması (X :4,49),
- ◆ Maliyet artışlarının düzenli olarak ürün fiyatlarına yansıtamama (X :3,69),
- ◆ Yeni pazarlara girmede yaşanan zorluklar (X :3,63),
- ◆ Fuar ve sergi gibi organizasyonlara katılmak ve takip etmekte yaşanan zorluklar (X :3,51),
- ◆ Talep tekeline elinde bulunduran işletmeler karşısında maliyetin altında bir fiyatı kabul etmek zorunda kalmak (X :3,92) ,
- ◆ Ürün kalitesi ve kalite yönetiminde bilgi eksikliği (X:3,71)
- ◆ Yeni ürün geliştirmekte yaşanan zorluklar (3,46) ifadeleri yöneticiler tarafından en önemli pazarlama sorunları olarak belirtilmiştir.

Çalışmamızda pazarlama alanında eğitim almış KOBİ'ler ile pazarlama alanında eğitim almamış KOBİ'lerin pazarlama sorunları ortalamaları arasında oluşan farka dayalı olarak gruplar arası farkın anlamlılık testi için değişkenin türüne göre t testi uygulanmıştır. KOBİ yöneticilerinin pazarla, ürünle, fiyatla ve tutundurma ile ilgili ifadelere katılım dereceleri hipotezler test edilerek belirlenmeye çalışılmıştır.

6.2. Öneriler

Araştırma sonuçlarının irdelenmesinde çıkarılabilecek öneriler ise şunlardır;

- ◆ KOBİ'lerin sahip olacakları kalite ve güvence belgeleri işletmenin içinde kaliteye ile ilgili bir bakış açısı kazandıracaktır. Günümüzde artık büyük işletmelerle rekabet edebilmek ve müşteri memnuniyetini hep yukarıda tutmanın şartı kalite olarak belirtilmektedir. Bu nedenle, hem ulusal hem de uluslararası pazarda rekabet etmek, Pazar alanını genişletmek için belirlenen standartlara uygun işletme yapısının düzenlenmesi sağlanmalıdır. Bunun için de geleneksel teknik ve düşüncelerin bırakılarak KOBİ'lerde modern kalite düşüncesi ve yönetimin anlayışının oturması için gerekli eğitim faaliyetleri gerçekleştirilmelidir.
- ◆ Günümüzde işletmelerin pazarlama faaliyetlerini e-ticaret büyük oranla etkilemektedir. KOBİ'lerinde Büyük işletmeler gibi satın alma ve satış işlemlerini internet üzerinden gerçekleştirmeye başlaması gereklidir. Bu nedenle, gerekli alt yapı çalışmalarını hızlı şekilde tamamlaması yeni pazarlara ve müşterilere ulaşma sorunlarını ortadan kaldıracığı gibi maliyet ve zaman açısından tasarruf sağlayacaktır.
- ◆ KOBİ'lerde pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde ayrı bir pazarlama departmanının oluşturularak modern pazarlama anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Ayrıca pazarlama departmanında faaliyetlerin yürütülmesinde aşamasında geleneksel yönetim tarzının terk edilerek bilimsel tekniklerin en kısa sürede uygulanmaya konulması, işletmelerin pazarlama faaliyetlerindeki başarı getirecektir.
- ◆ Pazarlama faaliyeti konusunda eğitim eksikliğinin farkında olan KOBİ'ler bunu sağlayabilecek kurum ve kuruluşlar ile irtibata geçerek işletmelerini tanıtmalı, duyuru ve bilgilendirmeler için kayıt olmalıdır.
- ◆ Ülkemiz ekonomisinde meydana gelen ekonomik dalgalanmalara karşı muhasebe alanında KOBİ'lerin varlıklarını ve borçlarını tam olarak değerlendirebilmeleri

için bu alanda yetişmiş kalifiye personel ile çalışması gerekmektedir. Ayrıca, yönetici bu alanda kendini de eğitmelidir.

- ◆ İşletmenin aktif olarak kullanacağı ve güncel bilgi içeren i bir web sayfasına sahip olması ve internet üzerinden sipariş alabilmesi, işletmenin tüm dünya pazarlarına açılmasında önemli bir rol oynayacaktır.
- ◆ İşletmelerin teknolojik değişime ayak uydurması ve teknolojinin tüm faydalarından yararlanması gerekmektedir. Karar alma sürecinde gerek geleneksel yöntemler gerek yönetici sezgileri bir kenara bırakılarak analitik çözümlerden faydalanmak gerekmektedir.
- ◆ KOBİ'lerin kriz yönetimi çalışmalarını uygulamaya başlamaları ve erken uyarı sistemlerini işletmelerinde kullanmaları gerekmektedir.
- ◆ Personel eğitimleri de işletmelerin önem vermesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. KOBİ'lerin çalışanlarına yeterli eğitim desteği sağlamamaları, onları nitelikli pazarlama elemanı eksikliğiyle karşı karşıya bırakmaktadır. KOBİ'lerin ihtiyaçları olan nitelikli pazarlama elemanları bulmalarının en iyi yolu ise çalışanlarını mesleki açıdan eğitmektir. Bu durum KOBİ'lerin sürekli gelişim içinde olmaları gerektirmekte ve sürekli eğitimin önemini ortaya çıkarmaktadır. Sürekli eğitimin sağlanması ile çalışanların mesleki bilgi ve becerileri artacak, uzmanlaşabilme süreci başlayacak ve maliyetlerin düşmesi sağlanacaktır. Ayrıca üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde işletme-pazarlama eğitimi almış başarılı mezun öğrencilerin, KOBİ'lerde görev alması yönünde çalışmalar başlatılmalıdır.
- ◆ İhracatı Geliştirme Merkezi, Eximbank gibi kuruluşlar dış pazarlarda faaliyet göstermek isteyen işletmelere pazar araştırmaları ile yardımcı olmaktadır. KOBİ'ler bu kuruluşlara başvuruda bulunarak detaylı ve sistemli bir şekilde dış pazarlar hakkında bilgi sahibi olabilirler.
- ◆ KOBİ'ler fason imalat yaparak yan sanayi sayılmaları nedeniyle, büyük işletmelere gebe şekilde yaşamlarını devam ettirmektedirler. Bunun sonucunda KOBİ'ler zaman zaman maliyetin altında bir fiyatı bile kabul etmeye zorlanmaktadır. Pazar araştırmaları ile mevcut pazar koşullarının izlenmesi ve KOBİ'lerde ayrı bir pazarlama bölümlerinin oluşturulması ile burada amaca uygun planlar hazırlanarak pazarlama faaliyetlerinde etkinliklerini artırılabilirler.

- ◆ Günümüzde işletmeler Ar-Ge çalışmalarına mevcut ürünlerin üretiminden daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Rekabet stnlğ sağlamak için de daha fazla yenilikçilik geliştirilmesi gerekmektedir.

Bu konu özellikle teknoloji kullanımına ilişkin olmakla beraber, kaynakların kullanımı ve yönetimi ile de ilgilidir. KOBİ'lerin Ar-Ge çalışmalarına gereken ilgiyi göstererek yeni ürün geliştirmeye önem vermeleri gerekmektedir.

- ◆ Eğitimin sağlıklı bir biçimde planlanabilmesi için ilk adım eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesidir. KOBİ'lerin eğitim ihtiyaçları ülke genelinde yapılacak periyodik çalışmalarla tespit edilerek, bu ihtiyaçlara uygun eğitim programları hazırlanmalıdır.





KAYNAKLAR

- Ak, B. (2006). Parametrik hipotez testleri. (Ed. Kalaycı, S.). İçinde: *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Akay, D., Dağdeviren, M., Haliloğlu, N., Kurt, M. ve Tas, F. N. (2003). *Türkiye’de KOBİ’ler için eğitim hizmetleri pazarı*. KOSGEB Avrupa Eğitim Vakfı Araştırma Projesi Raporu, Ankara.
- Akgemci, T. (2001). *KOBİ’lerin temel sorunları ve sağlanan destekler*. Ankara: BSM Matbaacılık.
- Akgemci, T. (2007). *Stratejik yönetim*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Akgül, A. (2003). *Tıbbi araştırmalarda istatistiksel analiz teknikleri “SPSS uygulamaları”*. (2. Baskı). Ankara: Emek Ofset Limited Şti.
- Algan, N. (1992). İstihdam ve iş imkanı yaratmada küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin rolü. *Anadolu Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*, 1-2, 87-95.
- Alpugan, O. (1994). *Küçük işletmeler kavramı ve yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Alpugan, O. (1998). *Küçük işletme kavramı, kuruluşu ve yönetimi*. (3. Baskı). Ankara: Per Yayınları.
- Alpugan, O. (1998). *Küçük işletmeler, kavramı, kuruluşu ve yönetimi*. Trabzon: KTÜ Yayını.
- Alpugan, O., Demir, H., Oktav, M. ve Üner, N. (1995). *İşletme ekonomisi ve yönetimi*. (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Alpugan, O., Demir, M. H., Oktav, M. ve Üner, N. (1987). *İşletme ekonomisi ve yönetimi*. (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Arıkbay, C. (1997). Avrupa Birliği’nde işsizlik sorunu ve KOBİ’ler. *Verimlilik Dergisi*, 14.
- Atılgan, T. (2006). KOBİ niteliğindeki tekstil ve hazır giyim işletmelerinin uluslararası pazarlara açılmasında sektörel dış ticaret şirketlerinin etkisi: Yönetim ve ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 13(1), 149-166.
- Ay, H. (2004). *Kriz dönemlerinde imalat sanayi KOBİ’lerinin pazarlama sorunları ve Ostim’de uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aypek, N. (1998). *Sermaye piyasası aracı olarak risk sermayesi ve türk sermaye piyasasında uygulanabilirliği*. Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Aypek, N. (2001). *KOBİ finanslama sürecinde yeni finansman teknikleri*. I. Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi, TİKA, Ankara.
- Bagrıaçık, A. (1989). *Dışa açılma sürecinde küçük ve orta boy firmalar*. İstanbul: Edebiyat Fakültesi Basımevi.

- Balçık, B. (1997). Küçük işletmelerin ekonomiye katkıları ve ülkemizde küçük işletmelere hizmet götüren örgütler. *Atatürk Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*, 11, 3-4.
- Basaran, İ. E (1984). *Eğitime giriş*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Baykal, C. (1996). *Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ihracatta örgütlenmesine bir model, sektörel dışı ticaret şirketleri*. Ankara: DTM Yayınları.
- Bayrak, S. ve Akdiş, M.(2001). KOBİ'lerin yönetsel durumu ve yeni sanayileşen illerde analiz. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 73-90.
- Börü, D. (1997). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde profesyonel yönetici kullanımına ilişkin bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 1(6), 177-186.
- Budak, G. (1996). *KOBİ'lerde toplam kalite yönetimi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Bulut, A. Z., Öngören, B. ve Engin, K. (2006). KOBİ'lerde elektronik ticaretin kullanımı: İstanbul örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(2), 150-161.
- Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan, D. Y. (2002). *Genel işletmecilik bilgileri*. (13. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cemalcılar, İ. (1998). *Pazarlama-kavramlar-kararlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Cemalcılar, İ. (2000). *Pazarlama yönetimi*. (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Çakıcı, A. (2002). *Mersin'de faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmelerin sorunları ve beklentileri*. Mersin: Mersin Üniversitesi Yayınları.
- Çakmakçı, A. (1992). *Türkiye'de rekabetin korunması ve küçük ve orta ölçekli işletmeler*. IX. Sosyal Piyasa Ekonomisi Sempozyumu, Ankara.
- Çarıkcı, H. İ., Titiz, İ. ve Eroglu., H. A. (2002). Küçük ve orta ölçekli üretim işletmelerinde kriz dönemine özgü finansman sorunları ve alternatif pazarlama stratejileri, Göller Bölgesi işletmeleri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(1), 229-239.
- Çelik, A. ve Akgemci, T. (1998). *Girişimcilik kültürü ve küçük ve orta ölçekli işletmeler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Çetin, C. (1996). *Yeniden yapılanma, girişimcilik küçük ve orta boy işletmeler ve bunların özendirilmesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Çolakoglu, M. H. ve Acar, U. (2006). *Küreselleşme sürecinde KOBİ'lerin rekabet stratejileri ve kümelenmeler*. 5. Orta Anadolu işletmecilik Kongresi, Gazi Osmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Çoroğlu, C. (2002). *Modern işletmelerde pazarlama ve satış yönetimi*. (1. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.

- Demir, N., Birbil, D., Atalay, N. ve Yıldırım, S. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi ve küçük ve orta ölçekli işletmeler*. Ankara: MPM Yayınları.
- Demirci, R. (1996). Küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerine düşünceler. *Karınca Dergisi*, 712, 3-5.
- Devlet İstatistik Enstitüsü. (1997). *Türkiye istatistik yıllığı*. Ankara: DİE Yayınları.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2000). *8. Beş Yıllık Kalkınma Planı. Sanayi Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara: DPT Yayınları.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2004). *KOBİ stratejisi ve eylem planı*. Ankara: DPT Yayınları.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1995). *İşletme yönetimine giriş*. (1. Baskı). İstanbul: İz Yayıncılık.
- Duran, M. ve Dilik, B. (1998). Türkiye’de uygulanan KOBİ teşvik politikası ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi. *Hazine Dergisi*, 10, 59-79.
- Ege, A. ve Acar, U. (1993). *Avrupa Topluluğu ile Gümrük Birliği kapsamında küçük ve orta boy işletmeler*. Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Ekinci, H. (1996). Küçük işletmelerde önemi ve sorunları açısından planlama. *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(1).
- Erdoğmuş, N. (2004). *Aile işletmeleri: İkinci kuşağın yetiştirilmesi*. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Ergül, H. F. (2006). İşletmelerde eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7, 51-72.
- Erkan, M. ve Eren, A. (2001). *Küreselleşme sürecinde KOBİ’lerin yeniden yapılandırılması ve bir model önerisi, KOBİ’lerin finansman ve pazarlama sorunları*. 1. Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir.
- Erol, İ. ve Yılmaz, İ. (2001). *KOBİ’lerde pazarlama ve büyüme süreci-Manisa Organize Sanayi Bölgesi’ndeki KOBİ’lerin bu süreci nasıl değerlendirdiklerinin araştırılması*. 6. Ulusal Pazarlama Kongresi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Ertürk, S. (1974). *Eğitimde program geliştirme*. Ankara: Meteksan Matbaacılık.
- Erzurum, K. (2007). *Liderlik eğitimi ve hizmet içi eğitimindeki rolü: Mersin ili cam sanayi işletmeleri yöneticilerine yönelik bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Hancıgaz, E. (2002). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerin karşılaştıkları pazarlama problemleri ve çözüm önerileri, Erzurum Organize Sanayi Bölgesi’ndeki küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- İmamoğlu, S. Z. (2002). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) yenilik çabaları ve KOBİ’lerde ürün yeniliği üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- İnternet: Devlet Planlama Teşkilatı. (2006). Bilgi toplumu stratejisi, iş ortamı ve girişimcilik, mevcut durum tespiti, nihai rapor. <http://www.bilgitoplumu.gov.tr/brstrateji> adresinden 5 Eylül 2007 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: İlhan, S. (2004). Bir sosyo-ekonomik örgütlenme biçimi olarak küçük ve orta boy işletmeler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(4). <http://e-sosder.com./dergi/10ILHANS.doc> adresinden 16 Aralık 2007 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Kılıç, S. (2006). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin başarısında girişimcilik ve pazarlama kavramlarını bütünleştiren bir olgu: Girişimci pazarlama. <http://www.pazarlamadunyasi.com.tr/dergioku.php?haberid=22> adresinden 11 Haziran 2007 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Minibas, T. (2007). Büyüme ve kalkınma için KOBİ stratejileri. 5. KOBİ Zirvesi, İstanbul. http://www.kobizirvesi.org.tr/02_03_c.doc adresinden 13 Şubat 2008 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü). (2004). *Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmeler: Mevcut Durum ve Politikalar*. <http://www.oecd.org/dataoecd/37/37/3370567.pdf> adresinden 11 Eylül 2007 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Oktay, E. ve Güney, A. (2002). *Türkiye’de KOBİ’lerin finansman sorunları ve çözüm önerileri*. 21. Yüzyılda KOBİ’ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu. Doğu Akdeniz Üniversitesi, KKTC. http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/ertan_oktay.pdf adresinden 28 Mart 2007 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Özkan, M. (2003). *İşletmelerde eğitim gereksinimleri*. http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=33 adresinden 2 Ocak 2008 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Taşkın, E. (2005). KOBİ’ler için pazarlama eğitimi faaliyetlerinin önemi. <http://www.pazarlamadunyasi.com.tr/dergioku.php?haberid=56> adresinden 8 Ocak 2007 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Yılmaz, F. (2003). *Türkiye’de küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ’ler)*. İktisadi Araştırmalar ve Planlama Müdürlüğü. http://www.isbank.com.tr/dosya/ekontr_kobiler.2004.pdf adresinden 11 Ağustos 2007 tarihinde alınmıştır.
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve yenilik bağlamında girişimcilik ve KOBİ’ler*. (1. Baskı). Konya: Çizgi Yayınları.
- İraz, R. (2006). Küresel rekabet ortamında küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ulusal sosyo-ekonomik sisteme katkıları açısından değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 367-380.
- İskender, H. ve Ar, A. A. (2005). Türkiye’de KOBİ’ler ve KOBİ’lerde planlama uygulama ve denetim. *Mevzuat Dergisi*, 8(87), 2005.

- Kabukçu, M. A. (1998). *Sağlık ve fen bilimlerinde uygulamalı istatistik*. Konya: Damla Ofset.
- Kalaycı, S. (2005). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karabulut, M. ve Kaya, İ. (1991). *Pazarlama yönetimi ve stratejileri*. (4. Baskı). İstanbul: Kare Ajans.
- Karakaya, S., Sünerin, S. ve Öztürk, G. (2007). *KOBİ'lerde eğitim ve danışmanlık ihtiyaçları analizi*. Ankara: MPM Yayınları.
- Karakelle, İ. H. (2000). *Rekabet politikası ve Türkiye deneyim*. 2. Türkiye Rekabet Sempozyumu, Ankara.
- Karaman, M. S. (2005). Pazarlamada Avrupa yaklaşımları ve KOBİ'ler için öneriler. (Edt. Gençyılmaz, G.). İçinde: 2. *KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Kaya, A. (2004). *Bilişim ve iletişim ışığında girişimcilik ve KOBİ yönetimi*. (1. Baskı). Konya: Eğitimi Kitabevi.
- Kaya, E. A. (2002). *KOBİ'lerde pazarlama anlayışı*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kayacı, C. A. ve Aktas, H. (2003). Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetim krizi ve toplam kalite yönetimi. *Yönetim ve Ekonomi. Celal Bayar Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2), 31-49.
- Kendirli, S. ve Kılıç, S. (2003). Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ)'lerin ihracat durumlarına yeni bir çözüm: Elektronik ticaret ve Çorum'da faaliyet gösteren KOBİ'lere yönelik uygulama örneği. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, 140, 36-59.
- Kesici, İ. (1992). KOBİ'lerin Batı ülkelerindeki yeri, önemi ve bu işletmelerin uluslararası pazardaki rekabet şansı. *Ankara Sanayi Odası Dergisi*, 115.
- Kırcaali-İftar, G. (1999). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. (Edt. Bir, A. A.). İçinde: *Bilim ve araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koçak, A. ve Özer, A. (2005). Küçük işletmeler pazarlamanın neresinde? Pazar odaklılık ve ilişkisine göre pazarlama. *Pazarlama ve İletişim Dergisi*, 4(14), 14-26.
- Koçel, T. (1993a). *Büyüyen işletmelerde karşılaşılan yönetim ve organizasyon sorunları*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Koçel, T. (1993b). *İşletme yöneticiliği: Yönetici geliştirme, organizasyon ve davranışı*. (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçyiğit, M. (2006). İşletmeler sistem ve süreç yöntemlerine ne ölçüde stratejik yaklaşmaktadır? Eskişehir KOBİ'lerinde sistem ve süreçlerin kullanılmasına yönelik bir değerlendirme. *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(2), 43-59.

- Korkmaz, S. (2003). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) pazarlama ve finansman sorunlarının çözümünde risk sermayesinin kullanılabilirliği üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi T.T.E.F. Dergisi*, 2, 1-33.
- Kula, V. ve Erkan, M. (2001). Yatırım proje hazırlanmasında gerçekleştirdikleri finansal etütler açısından KOBİ ve büyük işletmelerin karşılaştırılması. *Cumhuriyet Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(1), 145-160.
- Kurtuluş, K. (1996). *Pazarlama araştırmaları*. (5. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı. (2005). *Genel sanayi ve işyeri sayımı: İmalat değerlendirmesi*. Ankara: KOSGEB Ekonomik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü Yayını.
- Mucuk, İ. (1999). *Pazarlama ilkeleri*. (11. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mucuk, İ. (2002). *Temel pazarlama bilgileri*. (1. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mucuk, İ. (2005). *Modern işletmecilik*. (15. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Müftüoğlu, T. (1989). *Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmeler, sorunlar ve öneriler*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Müftüoğlu, T. (1991). *Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmeler, sorunlar ve öneriler*. (2. Baskı). Ankara: Sistem Matbaası.
- Müftüoğlu, T. (1997). *Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmeler, sorunlar ve öneriler*. İzmir: EGS Bank Yayınları.
- Müftüoğlu, T. (2002). *Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmeler, KOBİ’ler*. (5. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Müftüoğlu, T. (2006). *Türkiye’nin resmi KOBİ tanımı*. Ankara: Dünya Yayınları.
- Müftüoğlu, T. ve Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve KOBİ’ler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Müslümov, A. (2002). *21. yüzyılda Türkiye’de KOBİ’ler sorunları, fırsatlar ve çözüm önerileri*. (1. Baskı). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Oktav, M., Kavas, A., Önce, G. ve Tanyeri, M. (1990). *Orta ve küçük işletmelerde ihracata yönelik pazarlama sorunları ve çözüm önerileri*. Ankara: TOBB Yayınları.
- Oraman, Y. (2004). KOBİ’lerde CRM (Müşteri hizmetleri yönetimi) için stratejiler. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1), 207–217.
- Orhaner, E. ve Tunç, A. (2001). *Ticaret ve turizm eğitiminde özel öğretim yöntemleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ören, K. (2000). *KOBİ’lerde işgücü eğitiminin verimliliğe etkisi*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özcan, M. (1996). *KOBİ’lerde pazarlama*. (1. Baskı). Bursa: Ekin Kitabevi Yayıncılık.

- Özdemir, M. (1990). Türkiye’de orta ve küçük işletmelerin sorunları. *TOBB İktisat Dergisi*, 7, 1.
- Özdemir, S., Ersöz, Y. H. ve Sarıoğlu, İ. (2006). *İşsizlik sorununun çözümünde KOBİ’lerin desteklenmesi*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Özdoğan, F. B. I. (2003). KOBİ’ler ve sektörel dış ticaret şirketleri. (Edt. Bumin, B.). İçinde: *İşletmecilikte çağdaş yönelimler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özgen, H. ve Doğan, S. (1998). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararası pazarlara açılmada karşılaştıkları temel yönetim sorunları. *Dış Ticaret Dergisi*, 9, 45-66.
- Özkanlı, Ö. (2001). Ülkemizde küçük işletmelerin başarısında yönetim becerisinin etkisi. *MPM Verimlilik Dergisi*, 2.
- Özkanlı, Ö. ve Namazalieva, K. (2006). Kırgızistan’da faaliyet gösteren bazı küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetim sorunları üzerine bir araştırma. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 39, 97-125.
- Radaev, V. (2001). The development of small entrepreneurship in Russia. (Edt. McIntyre, E. and Dallago, S.). In: *SMEs in transitional economies*. Hampshire, UK: Palgrave.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2008). *Meslek yüksekokulları için genel işletme*. (1. Baskı). Bursa: Furkan Ofset.
- San, Ö. (1971). *Küçük işletmeler*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Sanal, M. (2006). *Entelektüel sermaye yönetimi ve Türkiye’deki sanayi işletmelerinde uygulanması üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Sariaslan, H. (1994). *Orta ve küçük işletmelerin finansal sorunları*. Ankara: TOBB Yayınları.
- Sariaslan, H. (1996). *Türkiye ekonomisinde KOBİ’ler*. Ankara: TOBB Yayınları.
- Sayın, M. ve Akan, M. (1997). *Avrupa Birliği’nde KOBİ’ler, destekleme programları ve diğer teşvik araçları*. Ankara: KOSGEB Yayını.
- Song, Y. (2005). *Brief report on the development of the non-state sector of the Chinese economy*. The Consulate of Switzerland in Shanghai- Comercial Section.
- Şimşek, M. (2002). *Ekonominin lokomotifini KOBİ’lerin olmazsa olmazları*. (1. Baskı). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Şimşek, S. (2004). *İşletme bilimine giriş*. (13. Baskı). Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.
- Taptık, Y. ve Keleş, Ö. (1998). *Kalite savaş araçları*. İstanbul: KalDer Yayınları.
- Tas, E. ve Kartal, C. (2007). *Küreselleşmenin KOBİ’ler üzerine etkisi*. 6. Anadolu İşletmecilik Kongresi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Taşkın, E. (2001). *İşletme yönetiminde eğitim ve geliştirme*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.

- Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama ilkeleri: Türkiye uygulamaları, global yönetsel yaklaşım*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Uygun, M. (2002). *İmalat sanayisindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) üretim ve pazarlama sorunları: Konya ilinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. (2. Baskı). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Yalçın, İ. (2005). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerde yeniden yapılandırma stratejileri*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Yaman, R. (1997). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerin endüstri mühendislerinden beklentileri*. 1. İşletme-Endüstri Mühendisleri Kurultayı, Ankara.
- Yörük, N. ve Ban, Ü. (2003). *KOBİ'lerin finansal sorunları ve finansman sorunlarının kaynaklarının belirlenmesine yönelik uygulama*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yücel, H. (2000). *Uluslararası pazarlara açılmada küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin rolü*. Ankara: İGEME Yayınları.
- Yücel, T. (1999). *Küçük ve orta boy işletmelerin pazarlama sorunlarının tespiti ve çözüm önerileri: Aksaray'da bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Yükselen, C. (1994). *Temel pazarlama bilgileri*. (2. Baskı). Ankara: Adım Yayınları.



EKLER

EK-1. Anket

Sayın İşletme Sahibi / Yönetici
Bu çalışmanın amacı, Ostim sanayi sitesindeki KOBİ'lerin pazarlama sorunlarını ve pazarlama eğitimi ihtiyaçlarını tespit etmektir. Elde edilecek bilgiler bilimsel bir araştırmada işletme adı belirtilmeksizin kullanılacak ve değerlendirme anket sonuçlarının geneline göre yapılacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür eder, işlerinizde başarılar dilerim.
Tevfik ERDEM

BİRİNCİ BÖLÜM

1- İşletmedeki pozisyonunuz nedir?
<input type="checkbox"/> İşletme Sahibi <input type="checkbox"/> Üst Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Orta Kademe Yönetici
2- Eğitim düzeyiniz nedir?
<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans
<input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans
3- İşletmenizin faaliyet alanı nedir?
<input type="checkbox"/> Gıda <input type="checkbox"/> Makine-Metal Eşya <input type="checkbox"/> Tekstil
<input type="checkbox"/> Orman Ürünleri <input type="checkbox"/> Taş-Toprak <input type="checkbox"/> Diğer
4- İşletmenizin hukuki yapısı nedir?
<input type="checkbox"/> Şahıs İşletmesi <input type="checkbox"/> Anonim Şirket <input type="checkbox"/> Limited Şirket
<input type="checkbox"/> Diğer

5- İşletmenizde çalışan personel sayısı kaçtır?
<input type="checkbox"/> 1-9 arası <input type="checkbox"/> 10-49 arası <input type="checkbox"/> 50-249 arası
6- İşletmenizin kalite güvence belgesi var mıdır?
<input type="checkbox"/> İSO 9000 <input type="checkbox"/> İSO 14001 <input type="checkbox"/> İSO 22000
<input type="checkbox"/> CE <input type="checkbox"/> Diğer.....
7- İşletmenizin ağırlıklı olarak faaliyet gösterdiği Pazar hangisidir?
<input type="checkbox"/> Yerel Pazar <input type="checkbox"/> Ulusal Pazar <input type="checkbox"/> Uluslar arası Pazar
<input type="checkbox"/> Bölgesel Pazar
8- Pazarlama faaliyetlerinizde internette yararlanıyor musunuz? (Birden çok seçenek işaretlenebilir)
<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Sipariş alma veya satış amaçlı
<input type="checkbox"/> Piyasa araştırması yapmak için
<input type="checkbox"/> Tanıtım amaçlı
<input type="checkbox"/> Ar-Ge faaliyetleri için
<input type="checkbox"/> Diğer.....
<input type="checkbox"/> Hayır

EK-1. (devam) Anket

9- İşletmenizde pazarlama faaliyetleri kim tarafından yürütülmektedir?	
<input type="checkbox"/> İşletme Sahibi	<input type="checkbox"/> Pazarlama bölümünden sorumlu yönetici
<input type="checkbox"/> Diğer	
10- İşletmenizde pazarlama faaliyetlerini yöneten kişi pazarlama konusunda eğitilmiş midir?	
<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
11- Son 3 yıl içerisinde herhangi bir kişi veya kuruluştan ücretli veya ücretsiz pazarlama konusunda eğitim hizmeti aldınız mı?	
<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Ücretli eğitim aldık
	<input type="checkbox"/> Ücretsiz eğitim aldık
<input type="checkbox"/> Hayır	

12- İşletmenizde pazarlama faaliyetlerinizle ilgili eğitim ihtiyacı hissediyor musunuz?

<input type="checkbox"/> Evet	Eğitim ihtiyacının nereden karşılandığını belirtiniz.
	<input type="checkbox"/> KOSGEB' e başvuruluyor
	<input type="checkbox"/> Üniversitelerin ilgili bölümlerine başvuruluyor
	<input type="checkbox"/> Ticaret odalarına başvuruluyor
	<input type="checkbox"/> Özel danışmanlık şirketlerine başvuruluyor
	<input type="checkbox"/> İşletme kendi bünyesinde çözüyor
<input type="checkbox"/> Hayır	<input type="checkbox"/> Bu tür eğitimlere işimizde ihtiyaç yoktur.
	<input type="checkbox"/> Bu tür eğitimleri veren kuruluşlardan haberdar değiliz.
	<input type="checkbox"/> Bu tür eğitimlerin faydalı olacağını düşünmüyorum
	<input type="checkbox"/> Daha önce katılmış olduğumuz eğitimlerden verim alamadık
	<input type="checkbox"/> Diğer

13- 12.soruya " EVET" cevabı vermişseniz ihtiyaç duyduğunuz en önemli eğitim konuları nelerdir?

(Birden çok seçenek işaretlenebilir.)

<input type="checkbox"/> Pazarlama Yönetimi
<input type="checkbox"/> Elektronik Ticaret
<input type="checkbox"/> Uluslar arası Pazarlama
<input type="checkbox"/> Pazarlama Planlaması
<input type="checkbox"/> Pazar Araştırması
<input type="checkbox"/> Satış Teknikleri
<input type="checkbox"/> Marka Yönetimi
<input type="checkbox"/> Reklamcılık
<input type="checkbox"/> Dağıtım Kanalları
<input type="checkbox"/> Müşteri ilişkileri

EK-1. (devam) Anket

İKİNCİ BÖLÜM					
Aşağıda KOBİ'lerin pazarlama sorunları ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Her ifadeyi 1-5 arasında puan vererek işaretleyiniz.					
1 için kesinlikle kayılmıyorum					
2 için katılmıyorum					
3 için kararsızım					
4 için katılıyorum					
5 için kesinlikle katılıyorum					
	1	2	3	4	5
1- Pazarla ilgili bilgi toplama ve değerlendirmeye yeterince önem vermiyoruz					
2- İç pazardaki ekonomik istikrarsızlıklar faaliyetlerimizi olumsuz yönde etkilemektedir.					
3- Büyük İşletmeler karşısında rekabet etmekte zorlanmaktayız					
4- Dış pazarlar hakkında yeterli bilgiye sahip değiliz.					
5- Yeni pazarla girmekte zorluk çekmekteyiz.					
6- Ürün kalitesi ve kalite yönetimi gibi çalışmalarla ilgili bilgi ve uygulama yetersizliği söz konusudur					
7- Ürünlerimize ilişkin dış pazarlarda (Türk Malı) imaj eksikliği söz konusu olmaktadır.					
8- Ürün çeşitliliğini kolaylıkla arttıramıyoruz.					
9- Ürünlerimizin ambalaj ve paketlenmesinde standart sorunu yaşamaktayız.					
10- Yeni ürün geliştirmekte zorlanmaktayız.					
11- Ürünlerimizin fiyatlarını belirlemede maliyetlerimiz ön plana çıkmaktadır.					
12- Maliyetlerimizdeki artışları düzenli olarak fiyatlara yansıtamıyoruz.					
13- Talep tekeline sahip büyük işletmeler karşısında maliyetin altında bir fiyatı bile kabul etmek zorunda kalmaktayız.					
14- Müşterilerimize uygun ödeme şekilleri sunmak genellikle mümkün olmuyor.					
15- Hammadde ve malzeme sipariş hacmimizin düşük seviyede kalması nedeniyle büyük siparişler verildiğinde yararlanılan iskonto imkanlarından faydalanamıyoruz.					
16- Ürünlerimizin dağıtımında nakliye güçlükleri yaşamaktayız.					
17- aracı maliyetlerimizin yüksek oluşunun, maliyetlerimize yansıdığını düşünmekteyiz.					
18- Ürünlerimizi depolama imkanlarımız sınırlıdır.					
19- İşletmemizin kurulduğu yer pazarın yoğun olduğu bölgelere uzak kalmaktadır.					
20- Aracı işletmeler istediğimiz düzeyde bilgili ve beceri sahibi değildirlere.					
21- Reklam çalışmaları için bütçemiz yetersizdir.					
22- Fuar, sergi gibi organizasyonlara katılmak ve takip etmekte bir takım güçlükler söz konusudur.					
23- Broşür, katalog gibi tanıtım çalışmalarını yapma gereği duymuyoruz.					
24- Satış sonrası hizmetlerimiz yetersizdir.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : ERDEM, Tefvik
Uyruğu : Türk Vatandaşı
Doğum tarihi ve yeri :06.02.1987 / Çankaya
Medeni hali : Evli
Telefon : 505 741 84 82
e-mail : erdemtvfk@gmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi/İşletme Anabilim Dalı	Devam ediyor
Lisans	Anadolu Üniversitesi	2012
Lise	İbni Sina	2005

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2013-devam ediyor	SGK	Memur

Yabancı Dil

İngilizce



