

## Düzce'deki Kobi'lerin Pazarlama ve Finansal Sorunları Üzerine Bir Değerlendirme

Serhat Ata<sup>1</sup>

Ali Özer<sup>2</sup>

Nevin Özer<sup>3</sup>

### Özet

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler) ekonomik büyümenin sağlanmasında ve yenilikçiliğin teşvik edilmesinde önemli bir rol oynasa da genellikle pazarlama ve finans alanlarında sürdürülebilir kalkınmalarını engelleyen ciddi zorluklarla karşılaşmaktadır. Pazarlama alanında, KOBİ'ler sınırlı kaynaklar ve ekonomik değişimlerle birlikte niteliğe dayalı pazarlama eksikliği ve dijital pazarlamanın gelişen manzarası gibi birtakım engellerle karşılaşmaktadır. Finans alanında ise KOBİ'ler yetersiz sermaye, finansal teknik bilgi ve okuryazarlık seviyesi düşüklüğü, ekonomik istikrarsızlık ve teşvik kaynaklı sorunlar gibi sorunlar ile yüzleşebilmektedir. Bu çalışma ile Düzce ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin pazarlama ve finans sorunları açısından incelenerek genel bir tablonun ortaya çıkarılması ve söz konusu faaliyetlerine dayalı sorunlarına çözüm önerileri sunarak hem literatüre hem de KOBİ'lere bir çıktı sunmak ve paylaşmak amaçlanmıştır. Pazarlama ve finans arasındaki etkileşim KOBİ'lerin hayatta kalabilmesi için büyük önem arz etmektedir ve bu çalışma ile, birbirine entegre bir yaklaşıma duyulan ihtiyaç vurgulanmıştır. Ayrıca bu çalışma KOBİ'lerin karşılaştığı pazarlama ve finansal zorluklar arasındaki karmaşık ilişkiyi vurgulayarak söz konusu sorunları ele almada bütüncül bir yaklaşım önermektedir.

### Giriş

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler), çoğu ekonomide, özellikle de gelişmekte olan ülkelerde önemli bir rol oynamaktadır. KOBİ'ler dünya

1 Araştırma Görevlisi, Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi, ORCID: 0000-0002-5423-5118

2 Doçent Doktor, Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi, ORCID: 0000-0003-4736-3418

3 Doçent Doktor, Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi, ORCID: 0000-0002-1736-4199

çapındaki işletmelerin çoğunluğunu oluşturmaktadır ve iş yaratma ve küresel ekonomik kalkınmaya önemli katkılarda bulunmaktadır.

Birçok ülke, çeşitli program ve politikalarda KOBİ'lere yönelik destek uygulamaktadır. Çünkü KOBİ'ler daha yüksek istihdam artışı, çıktı, ihracatın teşviki ve girişimciliği teşvik etme gibi çeşitli sosyo-ekonomik hedeflerin tatmin edilmesine önemli katkısı nedeniyle dünya çapında ülkelerce iyi bilinmektedir (Keskin vd., 2010). KOBİ'ler geliştirilmesi, merkezi bir tema olarak sürdürülebilir büyümenin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. KOBİ'ler ülkenin genel üretim ağlarında hayati bir rol oynamaktadır ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomik büyümesinin merkezinde yer almaktadır. Kayıtlı KOBİ'lerin katkıları, toplam istihdamın %50'si ve gelişmekte olan ekonomilerin milli gelirinin %33'üdür. Kayıt dışı KOBİ'ler dâhil edilince söz konusu yüzdeler çok daha fazla olacaktır. Finansman sorunu KOBİ'lerin büyümesinin önündeki en büyük engeldir (Maarg, 2016). Finansman ile doğası gereği ilişkili olarak pazarlama sorunları da KOBİ'lerin önünde en önemli konular arasında yer almaktadır ve çünkü bir KOBİ'nin başarılı olup olmayacağı uzun vadede ürün veya hizmetlerini ne kadar pazarlayabildiğine bağlıdır (Scheers, 2011).

Söz konusu sorunlar derinlemesine irdelendiğinde, KOBİ'lerin kendi denetimleri haricinde meydana gelen çıktılardan oldukça etkilendikleri görülmektedir. Her ne kadar KOBİ'ler birtakım zorluklarla karşı karşıya gelse de, birçok ekonomi, özellikle istihdam yaratmak için KOBİ'lere büyük ölçüde bağımlıdır. Zayıflıklarına rağmen, KOBİ'ler küreselleşme ve bölgesel bütünleşme süreci ile yok olma eğilimi göstermemiştir, daha ziyade rolleri ve katkıları değişmiş ve gelişmiştir (Harvie ve Charoenrat 2015).

### **1. Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (Kobi) Tanımı**

KOBİ'ler, iki yüz elli kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri beş yüz milyon Türk Lirasını aşmayan ekonomik birimler veya girişimler olarak tanımlanmaktadır (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Yönetmeliği 2023).

Avrupa Birliği (2021), küçük işletmeyi 50'den az çalışanı olan ve orta ölçekli işletmeyi 250'den az çalışanı olan bir işletme olarak tanımlamaktadır. Küçük işletmeler ABD'de, genellikle 100'den az çalışanı olan bir işletme olarak tanımlanmaktadır. 10'dan az çalışanı olan bir kuruluş, genellikle küçük bir ofis/ev ofis (SOHO) veya bir mikro işletme olarak sınıflandırılmaktadır (ABD Küçük İşletmeler İdaresi, 2022).

Ülkeler, KOBİ'lerin ekonomiye olan faydalarını geliştirmek adına birtakım politika ve programları yürütmeye çalışmakta ve politika ve programların

hedef kitlesini saptayabilmek maksadıyla da kendi KOBİ tanımlarını düzenlemektedir (Cansız, 2008). Çeşitli tanımlamalardan anlaşılacağı üzere Türkiye de dâhil, KOBİ'nin evrensel olarak kabul görmüş bir tanımı yoktur. Her ülkenin küçük ve orta ölçekli bir işletmeyi neyin oluşturduğuna dair kendi tanımı vardır. Belirli büyüklük şartlarının karşılanması gerekir ve bazen firmaların faaliyet gösterdiği sektör de dikkate alınmaktadır. Scheers' e (2011) göre, küçük bir işletmenin evrensel bir tanımını formüle etmek zordur çünkü ülkelerin ekonomileri farklıdır ve insanlar belirli amaçlar için belirli standartları benimsemektedir. Fatai' ye (2011) göre, KOBİ'leri tanımlamak için genel kullanılan kriterler “çalışan sayısı, yıllık ciro, yerel operasyonlar, satış hacimleri, finansal güç, yöneticiler ve özerklik seviyesi, nispeten küçük pazarlar ve genellikle bireyler tarafından sağlanan sermaye olarak sıralanabilir. Tablo 1 Dünya’da ve Türkiye’de çeşitli kriterler temel alınarak ele alınan KOBİ tanımlarını göstermektedir.

*Tablo 1. Farklı Kurum ve Kuruluşlar açısından KOBİ tanımları*

Kurum ve Kuruluşlar	Kategori	İşçi Sayısı	Net Satış Hasılatı(yıllık)	Sektör
Avrupa Komisyonu (EC, 2003)	Mikro	<10	2 milyon €	Sektör
	Küçük	<50	10 milyon €	Ayrımı
	Orta	<250	50 milyon €	Yok
Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD, 2005)	Küçük	10-49	10 milyon €	Sektör
	Orta	50-249	50 milyon €	Ayrımı Yok
Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu (UNECE,2020)	Mikro	1-9	1-2 milyon €	Sektör
	Küçük	10-49	5-10 milyon €	Ayrımı
	Orta	50-249	50 -70 milyon €	Yok
Amerika Birleşik Devletleri Uluslararası Ticaret Komisyonu (USTIC,2010)	Küçük	<500	≤7 milyon \$	İmalat
	Orta	<500	≤25 milyon \$	Hizmet
Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdare Başkanlığı (KOSGEB, 2023)	Mikro	<10	10 milyon ₺	Sektör
	Küçük	<50	100 milyon ₺	Ayrımı
	Orta	<250	500 milyon ₺	Yok
Türkiye İstatistik Kurumu (TUIK,2020)	Mikro	<10	5 milyon ₺	Sektör
	Küçük	<50	50 milyon ₺	Ayrımı
	Orta	<250	250 milyon ₺	Yok

*Kaynak: Yazarlar tarafından derlenmiştir.*

İşletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet edebilme yeteneği, iç piyasada varlığını sürdürebilmesi adına sahip olması gereken minimum kriterler ve ülkelerin KOBİ'lere sağlayacağı imkân ve kaynakların destek programları

içindeki yeri tanımlamalardaki belirleyici temel niteliklerdir (Cansız, 2008). Tablo 1' deki farklı tanımlamalar KOBİ'lerin birçok farklı şekil ve boyutta ortaya çıktığı; ancak günümüzün karmaşık iş ortamında diğer kuruluşlarla yakın finansal, operasyonel veya yönetsel ilişkilere sahip olabileceğini ve bu ilişkilerin genellikle bir KOBİ ile daha büyük bir işletme arasındaki çizgiyi kesin olarak çizmeyi zorlaştırdığını göstermektedir (Avrupa Birliği Komisyonu, 2020).

Türkiye'de KOBİ ile ilgili resmi olarak en son tanımlama 30.04.2018 tarih ve 11828 karar sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik ile KOBİ tanımı ve sınıflandırmasıdır. Bu tanıma göre “Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme (KOBİ), ikiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yüz yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimleridir”

Son olarak 2022 yılı içerisinde 18.03.2022 tarihli 5315 karar sayılı “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” yürürlüğe girerek KOBİ tanımında kullanılan kıstaslar güncellenmiştir. Buna göre; 250 kişiden az çalışan istihdam eden, yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 250 milyon lirayı aşmayan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmıştır. İlaveten, 10 kişiden az çalışanı olan mikro işletmelerin yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosu 3 milyon liradan 5 milyon liraya çıkartılmış, 50 kişiden az personeli olan küçük işletmeler için limit, 25 milyon liradan 50 milyon liraya yükseltilmiştir. Düzenleme ile 250'den az çalışanı olan orta büyüklükteki işletmeler için üst limit 125 milyon lirayken 2 katına çıkartılarak 250 milyon lira olarak güncellenmiştir (KOSGEB, 2022). 24.05.2023 tarihli 32201 sayılı resmi gazete de çıkan “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Yönetmeliği” ile 2022 yılında çıkan yönetmelik kaldırılmış ve KOBİ'lerin tanımında yer alan limitler 2 katına çıkarılmıştır. Kanuna göre; KOBİ'lerin tanımında yer alan mali bilanço verisi beş yüz milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler olarak güncellenirken, mikro işletmeler için bu rakam on milyon Türk Lirasına, küçük işletmeler için yüz milyon Türk Lirasını, orta büyüklükteki işletmeler için ise beş yüz milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler olarak güncellenmiştir.

**Tablo 2. KOBİ Tanımı Yönetmeliğine Göre İşletme Sınıflandırılması**

Ölçek	Çalışan Sayısı	Net Satış Hasılatı veya Mali Bilanço (TL)
Mikro	0-9	10.000.000
Küçük	10-49	100.000.000
Orta	50-249	500.000.000
Büyük	250+	500.000.000 TL ve fazlası

*Kaynak: 25 Mayıs 2023 tarihli 32201 sayılı Resmi Gazete*

### 1.1. Kobilerin Dünya ve Türkiye Ekonomisindeki Yeri

Küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ) ülke ekonomileri dâhilindeki ehemmiyeti gün geçtikçe artmakta ve bu işletmelerin istihdam, üretim, ihracat, katma değer ve yatırım içindeki payları, önemli büyüklüklere erişmektedir. Kobi'ler olmadan dünyadaki hiçbir ekonominin gelişimi sağlanamaz. Çünkü sayıları büyük firmalardan önemli ölçüde fazladır, çok sayıda insanı istihdam eder, genellikle doğaları gereği girişimcidir ve yeniliğin şekillenmesine yardımcı olurlar (Muritala ve Awolaja ve Bako, 2012).

2020'de dünya çapında yaklaşık 212,98 milyon Kobi olduğu tahmin edilmiştir. Gelişmekte olan ekonomilerdeki birçok kişi KOBİ'ler iş bulmaktadır. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'ne (OCED) göre, KOBİ'ler gelişmekte olan ülkelerde toplam istihdamın yaklaşık %50'sine ve GSYİH'nın %40'ına katkıda bulunmaktadır (World Bank, 2022). Son yirmi yılda da, küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'ler) iş yapabilme potansiyelleri keşfedildiğinden uluslararasılaşmasına olan ilgi hızla artmıştır (Ribau, Moreira & Raposo, 2018).

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (2017) KOBİ'lerin, dijitalleşen küresel ekonomide katkısının artırılmasına yönelik raporunda önemini şu şekilde sıralamıştır;

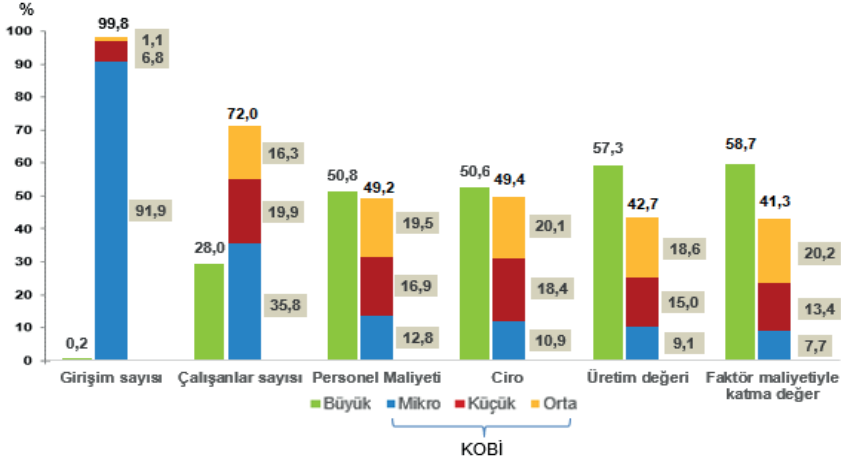
- KOBİ'ler daha kapsayıcı küreselleşme ve büyüme sağlamak için gereklidir. KOBİ'ler ekonomide ve firmaların daha geniş ekosistemindeki kilit oyuncularlardır. KOBİ'ler, uyum sağlamak, daha açık bir ortamda gelişmek, dijital dönüşüme daha aktif katılmak ekonomik büyümeyi artırmak, daha kapsayıcı bir küreselleşme ortamı için gereklidir.
- KOBİ'ler, ekonomik ve sosyal refaha daha da geliştirilebilecek çeşitli katkılarda bulunurlar. KOBİ'ler, istihdam ve katma değer yaratarak ve inovasyona katkıda bulunarak dünya çapında ulusal ekonomilerde kilit bir rol oynamaktadır.

- KOBİ'ler, Dünya genelinde çevresel sürdürülebilirliği ve daha kapsayıcı büyümeyi sağlama çabalarının merkezinde yer almaktadır. Ancak, bu katkılar firmalar, ülkeler ve sektörler arasında büyük farklılıklar göstermektedir. Küresel pazarlara ve bilgi ağlarına daha iyi erişim, KOBİ'lerin katkılarını güçlendirebilir, ancak ticaret ve yatırım engelleri KOBİ'lerin katılımını azaltmakta ve uluslararası pazarlarda rekabetçi maliyetlerle birlikte zayıf fiziksel yapı ve BİT altyapısı, KOBİ'lerin verimli bir şekilde çalışmasını ve erişimini engellemektedir.
- İş ortamı, KOBİ'lerin açık ve entegre bir ekonomiye katılımını artırmak ve bundan faydalanmak için kritik öneme sahiptir. Kurumsal ve düzenleyici çerçevenin belirli özellikleri, KOBİ'ler üzerinde orantısız yükler yol açmaktadır. Verimsiz borçlanma, iş dinamizmini, sürdürülebilir firmaların yeniden yapılandırılmasını ve KOBİ'lerin dış finansmana erişimini sınırlamaktadır. Vergi uyumunun yüksek maliyetleri, küçük ve genç firmalara orantısız bir şekilde düşmektedir. Kamu sektörü bütünlüğü ve şeffaflığı, kamu yönetiminin verimliliği ve kamu kalitesi hizmetler, eşit bir rekabet için gereklidir.
- Stratejik kaynaklara erişim, KOBİ'lerin rekabet edebilirliği için kritik öneme sahiptir. Birçok yeni işletme ve KOBİ için, uygun biçimlerde finansmana erişim, bir dizi talep ve arz yönlü sınırlamalarla engellenmektedir. Beceri eksiklikleri, kötü yönetim uygulamaları ve işgücü eğitimi, KOBİ'lerin üretkenliğini ve yenilikçiliğini sınırlamaktadır.
- KOBİ'ler konusunda ortak bir bakış açısına ihtiyaç vardır. KOBİ'ler tipik olarak iş ekosistemlerine büyük şirketlerden daha bağımlıdır ve iç kısıtlamaları nedeniyle piyasa başarısızlıklarına, politika verimsizliklerine ve tutarsızlıklara karşı daha savunmasızdır. Yapısal reformların KOBİ iş ortamı üzerindeki birleşik etkilerinin yanı sıra, inovasyonu teşvik etmek, iş dinamizmini sürdürmek, becerilerin gelişimini desteklemek, KOBİ'lere erişimi kolaylaştırmak da dahil olmak üzere KOBİ'leri hedefleyen politikaların rolü ve etkisi üzerinde daha iyi anlamak için büyük bir çaba gerekmektedir (OECD, 2017).

TÜİK (2021) verilerine göre, sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren 3 milyon 295 bin girişim KOBİ olarak ifade edilmiştir. Türkiye'de KOBİ'ler 2020 yılında toplam girişim sayısının %99,8'ini oluşturmuştur. Buna karşılık; istihdamın %72'sini, personel maliyetinin %49,2'sini, cironun %49,4'ünü, üretim değerinin %42,7'sini ve faktör maliyetiyle katma değer %41,3'ünü meydana getirmiştir (TÜİK,2021). KOBİ'lerde girişimler sektörlere göre incelendiğinde, aktif olan girişimlerin en çok "toptan ve

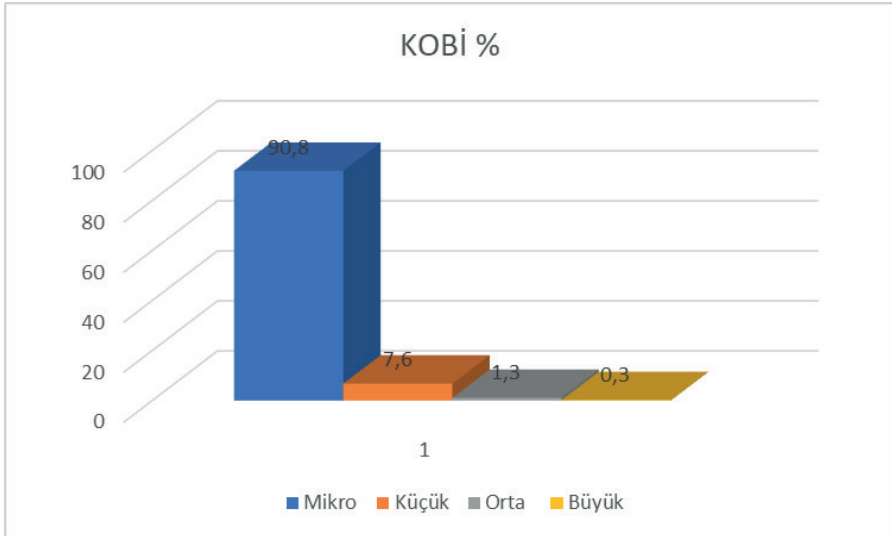
perakende ticaret; motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı” sektöründe yer aldığı görülmektedir. KOBİ’lerde üretim değeri en fazla olan sektörün 993 milyar TL üretim değeriyle “imalat”sektörüdür. Toplam ihracatın ise yüzde 56,3’ünü KOBİ’ler gerçekleştirmiştir. İhracatta en büyük pay ticaret sektörününüdür (TOBB, 2020).

*Tablo 3. Büyüklük işletmelere göre KOBİ’lerin temel kriterlerinin oransal dağılımı (%), 2020*



*Kaynak: TÜİK, 2020: Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri*

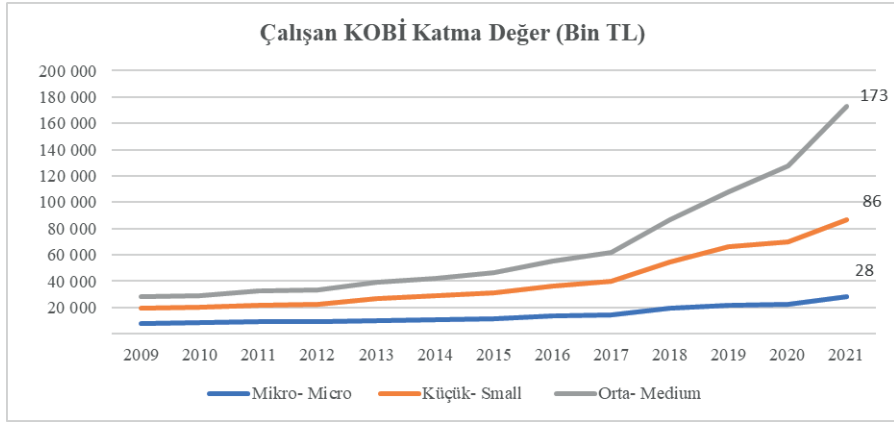
*Tablo 4. Türkiye’deki İşletmelerin Oransal Gösterimi (%), 2021*



*Kaynak: TÜİK KOBİ Girişim İstatistikleri (2021)*

Türkiye'deki işletmeler incelendiğinde, toplam işletmelerin %99,7'si mikro, küçük ve orta olarak sınıflandırılan KOBİ'lerden oluştuğu görülmektedir. Büyük işletmeler ise toplam işletmelerin %0,3'ünü oluşturmaktadır. 2020 yılında yaklaşık 3,2 milyon olan KOBİ sayısı, 2021 yılında 3,4 milyon olarak kayıtlara geçmiştir.

*Tablo 5. Türkiye'deki KOBİ'lerin Çalışan Başına Katma Değer (2009-2020)*



*Kaynak: TÜİK KOBİ Girişim İstatistikleri (2021)*

Tablo 5'te çalışan başı katma değer istatistiklerine bakıldığında, bütün büyüklükteki işletmelerin çalışanlarından elde ettiği katma değerde ciddi bir artış olduğu görülmektedir. ancak işletmelerin büyüklüğü arttıkça katma değer veriminin daha yüksek olduğu görülmektedir. Orta boy işletmeler çalışan başına 173 Bin TL katma değer elde ederken, mikro işletmelerde kişi başı 28 Bin TL katma değer elde edilebilmiştir.

## 2. Kobi'ler Açısından Pazarlama ve Sorunları

Ekonomide ve sanayileşmede katma değer oluşturan KOBİ'lerin, çare bulunması hususi olan pek çok sorunu bulunmaktadır. KOBİ'ler artan rekabet, hızla değişen pazar talebine uyum sağlama yeteneği, teknolojik değişim ve bilgi, yenilik ve yaratıcılıkla ilgili kapasite kısıtlamalarından kaynaklanan zorluklarla karşı karşıyadır (ADB İnstitutue, 2016). Bu problemlerin bir bölümü de işletmelerin kendi niteliklerinden kaynaklanmaktadır (Müftüoğlu, 1991).

KOBİ'ler; finansman, üretim, planlama, pazarlama, yönetim, denetim ve dış ticaret gibi alanlarda çok yönlü sorunlarla karşı karşıya gelmektedirler. Pazarlama sorunları KOBİ'lerin başarısını engelleyen en önemli nedenler arasında yer almaktadır ve KOBİ'ler için ortaya çıkan önemli bir sorundur çünkü



pazarlama bir KOBİ'nin başarılı olup olmayacağını uzun vadede belirlemektedir (Scheers, 2011). Sorunun ana hatları çoğunlukla KOBİ sahiplerinin ürünlerini genişletemedikleri ve ürün/hizmet kalitesini koruyamadıkları için KOBİ'ler arasındaki yüksek başarısızlık oranları ile açıklanmaktadır (Arasti, Zandi ve Bahmani, 2014). KOBİ'lerin karşılaştıkları pazarlama sorunları genel hatlarıyla; ekonomik koşullardaki değişimlere kısa sürede uyum gösterilememesi, çevre ve pazar analizi eksikliği, yeni pazarlama kanallarının oluşturulamaması, dağıtım kanalları sorunları, pazarlama bilgisi eksikliği, yoğun rekabet ve rekabet edilebilir fiyatlandırma konusundaki sorunlar ve yeni teknolojiye adapte olamama olarak sıralanabilir (Korkmaz, 2003).

Cant (2012) KOBİ'lerin karşı karşıya olduğu pazarlama sorunlarını pazar ve büyüme potansiyeli dayalı anlayış eksikliği, pazar bölümlendirme eksikliği, pazar ihtiyaç analizi eksikliği, pazarlama eylemlerini finanse etmek için finansmana erişim eksikliği, eğitilmiş personel eksikliği, rekabetçiliğe dayalı eksiklikler ve ürünlerin pazarlanması ve sonrası hizmetlere dayalı eksiklikler olarak sıralamıştır.

Erdem (2019) ise KOBİ'lerin pazarlama hususundaki zayıf yönlerini;

- KOBİ'lerin üretim fonksiyona dayalı bütçesinden kaynaklanan yetersiz pazarlama bütçesi
- Hedef pazar araştırması, bulma ve değerlendirmeye ilişkili tahminlere dayanmayan, sezgiye ve tecrübeye dayalı pazar bilgisi eksikliği
- Değişen şartlara ve oluşan fırsatlara cevap verebilecek pazarlama planlaması eksikliği
- KOBİ'lerin bürokratik ve ekonomik nedenlerle birlikte rekabet düzeyinin yetersiz kalması ile yerel ve bölgesel pazarlarda pazarlama politikası benimsemesi
- KOBİ'lerin hem bilgi hem de alt yapı eksikliğinden dolayı e-ticaretten yeterli düzeyde faydalanamaması
- Teknolojik değişim ve gelişmeleri hem de müşteri talepleri göz önünde bulundurmamaktan kaynaklı etkili bir hizmet ve satış sonrası hizmetlerini yeterli düzeyde sunamama ve müşteri memnuniyeti sağlayamama
- KOBİ'nin pazarlama karması elemanlarından kaynaklanan sorunları; ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma gibi problemler olarak sıralamıştır.

Çoğu KOBİ, küçük işletmelerini nasıl pazarlayacaklarını bilememekte ve pazarlamanın ezici gücü altında zorluk yaşamaktadır. KOBİ'ler pazarlama

kararlarının çoğunu kendi başlarına alırlar ve mevcut fırsatlara ve koşullara çok az pazarlama bilgisi ile yanıt verirler (Scheers, 2018). Son yıllarda yapılan araştırmalar KOBİ'lerin, pazar bölümlendirme, ihtiyaç analizi yapma, ürün ve hizmetlerin başarılı bir şekilde pazarlanması ve pazarlama karmasının uygulanması gibi pazarlama zorluklarını yönetmekte güçlük çektiklerini göstermektedir (Hogarth-Scott vd.,2006; Bowler, Dawood & Page, 2010; Rahman vd., 2016; Scheers, 2018; Şahin & Özüdoğru, 2019). KOBİ pazarlaması, gelişigüzel ve gayri resmi olarak uygulanan pazarlama bilgisi eksikliğinden kaynaklanmaktadır. KOBİ sahiplerinin, işletmelerinin başarısından veya başarısızlığından sorumlu olan belirli kişilik özellikleri sergilediklerinden dolayı, yetersiz pazarlama bilgi ve becerileri, KOBİ'lerde pazarlama sorunları yaratmaktadır (Murphy, 2006). Sorunların çözümü ise KOBİ'lerin öğrenme kapasiteleri, eğitim fırsatlarının mevcudiyeti ve öğrenmeye istekli ve hevesli olmaları ile doğrudan ilişkili olacaktır (Carson & Grant, 1997).

### 3. Kobilere Açısından Finansal Sorunlar

Genel olarak aile şirketi ya da yakın çevre ile oluşturulan ortaklık yapısı ile kurulan KOBİ'ler hayatlarını kurabilmek ve sürdürülebilmek için güçlü bir finansal yapıya sahip olmalıdır (Kutlu ve Demirci, 2007: 190). Yalnız kurulurken alabildikleri teşvikler ya da hibe programları ile eksik özkaynak ve yetersiz işletme sermayesi ile kurulabilmektedirler. Bu yapı aynı zamanda kendi bünyesindeki organizasyon yetersizliği yanı sıra ekonominin durumu, siyasi istikrarsızlık, ulusal veya uluslararası pazarda yer alabilme, döviz kuru oynaklığı, yüksek maliyetli krediler, yüksek tutarlı teminatlar, finansal kurumların yaklaşımı ve vergi uygulamaları gibi birçok sıkıntılı durumla da karşı karşıyadır (Yörük, 2001:188; Torlak ve Uçkun, 2005:200). Bu durumlarla baş edebilmeleri için KOBİ'lerin yararlanabileceği, T. C. Ticaret Bakanlığı, Kredi Garanti Fonu (KGF), Kalkınma Ajansları, Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV), KOSGEB ve KOSGEB'e bağlı hizmet merkezleri bulunmaktadır. Bu kuruluşların teşvik, hibe, proje ya da kredi imkanlarının yanı sıra girişimcilik, finansal danışmanlık, hukuki hizmetler, eğitim, sanayi ile ilişkiler, bilgi ve teknolojiye ulaşım konusunda hizmetleri bulunmaktadır. Fakat KOBİ'lerin ticari hayatın hızlı döngüsü içerisinde zaman kısıtları sebebiyle bu hizmetlerden yararlanabilme olanakları sınırlı olabilmektedir.

KOBİ'lerin aile şirketi ya da yakın ilişki içerisindeki ortaklık ile kurulmaları, özellikle finansal açıdan kazanılan gelirin paylaşımı ve işletmede yapılan giderlerin ise özel kişisel harcamalarla karıştırılması gibi problemlerle

karşılaşmalarına neden olmaktadır. Bu iki durumun birbirine karışması, yönetilmesi gereken önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

KOBİ'ler yeterli bir örgüt yapısını zamanla oluşturabilmektedir. İhtiyaç oluştuğunda örgütün içerisine departmanlaşmayı yerleştirerek zamanla kurumsal yapısı oluşmaktadır. Bu sebeple bu durum sancılı bir süreç almakta, yeterli ya da zamanında hareket edebilecek bir örgüt kültürü yavaş ilerleme göstermektedir. Özellikle yakın ilişkili kişiler ile ortaklık yapısından oluşan KOBİ'ler, söz sahibi olan yönetici veya yönetim içerisinde bulunan kişilerin varlığı ile profesyonel yönetilememektedir. Gerekli teknoloji, eğitilmiş ve tecrübeli personel KOBİ'lerin örgütsel yapısı için oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Departmanlaşma yerine ek maliyet yaratan hizmet alımı (reklam, nakliye, muhasebe, finansal hizmetler vb.) ile ve sınırlı sayıda personel üzerinden işleri ilerletme yolunda olmaktadır. Bu ek maliyet ise karlılığı azaltan önemli bir faktördür.

KOBİ'lerin en önemli finansal sorunlarının başında yöneticilerin finansal okuryazarlık seviyesi ve organizasyonun içerisindeki finansal yönetimin profesyonelce yapılamamasıdır. Finansal okuryazarlık hem nakit, alacak ve borç yönetimi, hem ihtiyatlı nasıl davranabileceği hem de farklı fon arayışlarının yönetimi açısından önemlidir. Finansal okuryazarlık seviyesinin yüksekliği işletmeye kriz anlarında da stratejik davranabilmeyi sağlayabilmektedir. Ayrıca yüksek finansal okuryazarlık seviyesi ile işletmenin finansal yapısı hakkında mevcut potansiyelini tespit etmesini ve ticari yaşamı süresince de denetimli ve ihtiyatlı hareket edebilmesiyle geleceğe doğru adımlar atabilmesini de sağlayacaktır. Yöneticilerin tüm iş ve işlemleri yürüten stratejik kişi olması, görevlerin paylaşılabilmesi finansal yönetimle bizzat ilgilenememe ya da yetersiz ilgilenme sorununu ortaya çıkarmaktadır. Finansal durumun net olarak belirlenememesi, nakit politikasının yürütülmemesi ya da ihmal edilmesi, etkin bir alacak tahsilat politikasının yürütülmemesi, finansal yapının riskli durumda olması gibi birçok neden finansal yönetimde başarısızlığa neden olabilmektedir (Tunç ve Köroğlu, 2019:14-15).

KOBİ'ler genellikle emek yoğun yapıları sayesinde yeni şartlara, değişen taleplere, teknolojik ilerlemelere hızlı ayak uydurabilmektedir. Tüketicilerin değişen tercihlerine hızlıca cevap verebilen KOBİ'ler oldukça esnek yapıda olabilmektedirler. KOBİ'lerin aldıkları destekler ve teşviklerle yenilikçi ve girişimci yapılarının olması, yapıları küçük de olsa sayılarının çokluğu istihdama katkıları sebebiyle ekonomi içerisinde oldukça önemli bir paya sahiptir (Bayülken ve Kütükoğlu, 2012: 15). Girişimciliğin sembolü olan KOBİ'ler yeni istihdam yaratmada çok etkindir. Yalnız KOBİ'ler enflasyonist

dönemlerde artan ücret maliyetlerinden dolayı krizi hızlı bir şekilde hissedebilmekte ve olumsuz etkilenmektedir. Enflasyonist dönemlerde yaşadıkları istihdam maliyetinin yanında en önemli sorunlardan biri de artan üretim maliyetleridir. Yüksek faiz, oynak döviz kuru hammadde maliyetlerini de artırmaktadır. Artan maliyetler sebebiyle kısıtlı nakit içerisinde hayatını sürdürmeye çalışan KOBİ'leri oldukça zorlanmaktadır. Yalnız ekonomide yaşanan belirsizlik, enflasyonla birlikte para dolaşımının azalması, ticari bankaların ve yatırım bankalarının sağladıkları krediler içinde KOBİ'lerin kullanabildikleri payların düşük olması, döviz kurunun oynaklığı birçok KOBİ'yi olumsuz etkilemektedir.

KOBİ'lerin yetersiz özkaynak ve işletme sermayesi ile kurulmaları işletmelerin risk seviyelerini artırmaktadır. Bu sebeple finansal kuruluşlarından fon sağlama yolunu seçtiklerinde kendilerine zaten az limitlerle ayrılan kredilerden oldukça yüksek maliyetlerle karşılaşma, istenilenin dışında kısıtlı fon alabilme, fon temininde yüksek teminat ve ipotek sorunlarıyla karşılaşma, alınabilecek kredinin vade süresinin kısıtlı olması gibi sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır (Yörük, 2001:190). Ticari bankaların dışındaki finansal kurumların ise yüksek hizmet maliyetlerinin olması KOBİ'ler tarafından tercih edilememesine sebep olmaktadır.

## 4. Metodoloji

### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, Düzce'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin finans ve pazarlama alanındaki genel durumunun ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Burada KOBİ'ler incelenirken sektörlerin farklı özellikleri olacağından dolayı Düzce Ticaret ve Sanayi Odası bünyesinde sektörleri temsil etmek için oluşturulan sektör komiteleri hedef grup olarak seçilmiştir. Böylece Düzce ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin güncel sektöre dayalı pazarlama ve finansal durumu ortaya konarak karşılaşılan sorunlar derinlemesine irdelenecektir.

### 4.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, verilerin toplanmasında nitel bir yöntem olan yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Araştırma deseni olarak da günlük hayatta karşılaşılan olay, deneyim, algı ya da durumlar gibi yabancı olmadığımız veya anlamını tam anlamıyla bilmediğimiz farklı olguları araştırmayı amaçlayan (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 69) olgubilim (fenomoloji) kullanılmıştır. Düzce'deki Kobilerin genel finans ve pazarlama durumu ortaya çıkarılırken sektör temsilcilerine yöneltilen sorularda alanında uzman akademisyenlerin görüşleri de dikkate alınarak oluşturulmuştur.

Komitelerle yüz yüze toplantılar yapılarak, mülakat tekniği ile bilgiler toplanmıştır. Her bir sektör temsilcisi ile farklı günlerde yaklaşık iki saatlik bir görüşme yapılmıştır ve katılımcılardan müsaade alınarak ses kayıt cihazı ile görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Çalışmanın güvenilirlik ve geçerliliği sağlamak adına katılımcıların ifadelerine verdikleri cevaplar sonuç olarak literatürdeki benzer çalışmaların sonuçları ile mukayese edilerek tutarlılıkları güvenilirlik için saptanmıştır. Geçerlilik adına ise her sektörden farklı temsilcilere benzer sorular yöneltilerek örneklem çeşitlendirilmiştir.

## 5. Bulgular

### 5.1. KOBİ'lerin Pazarlama ile İlgili Yaşanan Sorunların Bulguları

Bu bölümde olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılarak elde edilen verilerin analizi sonucunda 71 kod elde edilmiştir. İlgili kodlardan benzer özelliklere sahip olanlar toplam 12 kategoride gruplandırılmıştır. Analizin son aşamasında bir araya getirildiğinde anlamlı bir bütün oluşturan kategoriler temalara göre gruplandırılarak 7 temel tema elde edilmektedir. Toplanan verilerin analizi sonucunda ulaşılan kategori ve temalar Tablo 6'de sunulmaktadır

*Tablo 6. Pazarlama İle İlgili Kategoriler ve Temalar*

Pazarlamada Tecrübe, Eğitim ve Bilgi Eksikliği	Satış Personeli Becerileri
Fiyat İstikrarsızlıkları ve Belirsizlikler	Ekonomik Değişim
Haksız Rekabet Yeni Pazar Fırsatları ve Rol Model	Rekabet Stratejileri
Ürün Bilgisi ve Ambalajlama Fiyat İstikrarsızlıkları Dijitalleşme ve Reklam Lojistik Maliyetler	Pazarlama Karması Sorunları
Tam Zamanında Teslim Personel-Müşteri İlişkileri	Müşteri İlişkileri Yönetimi
Coğrafi ve Lojistik Konum	Konulandırma Stratejisi
Yeniliklerin Takibi	Dijitalleşme Sorunları

#### 5.1.1. Satış Personeli Becerileri

Bu tema tecrübe, eğitim ve beceri eksikliği ve pazarlama bilgisi eksikliği kategorilerinin bir araya gelmesi ile meydana gelmiştir. Ayrıca KOBİ'lerdeki satış personellerinin temel becerilerini içeren nitelikli pazarlama eğitimi, tecrübe ve satış tecrübesi kazanma gibi kodları barındırmaktadır.

### 5.1.1.1. Pazarlamada Tecrübe, Eğitim ve Bilgi Eksikliği

KOBİ'lerde hem işletme sahibinin hem de çalışanların pazarlama konusunda tecrübe eksikliği en önemli sorunlardan bir tanesidir. Genelde işletme yönetiminin pazarlama konusunda uzmanlığı, deneyimi ve eğitimi yetersizdir ve tüm işletme operasyonları bir veya küçük bir grup birey tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu durum, işletmenin pazarlama fonksiyonunu yerine getirmesini engellemektedir. Özellikle şirket yönetimi, organizasyon içindeki her işlevi tek bir çalışanla yerine getirmeye çalışırken, özellikle büyük firmaların değişen pazar koşullarına uyum sağlamakta zorlanmaktadır.

Çeşitli nedenlerden dolayı, KOBİ'lerin yöneticiler de dâhil olmak üzere tüm çalışanlara dışarıdan eğitim sağlama olasılığı büyük firmalara göre daha düşüktür. Sınırlı kaynaklar ve bilgi eksiklikleri küçük firmaların yönetim eğitiminden elde edecekleri faydaların daha az farkında olmalarına neden olmakta ve çok azı eğitimi stratejik bir araç olarak görmektedir. Çünkü pazarlamaya yönelik eğitim, tecrübe ve bilgi eksikliği sorunları, "KOBİ'lerin pazarlamayı 'büyük firmaların yaptığı bir şey' olarak küçümsemesinden kaynaklanmaktadır. Bu bakış açısı, KOBİ'lerin üretime dayalı yapılarının ve pazarlama konusundaki deneyim eksikliklerinin bir sonucudur. Ayrıca, birçok KOBİ'de iyi tanımlanmış bir kariyer yolunun ve yapılandırılmış eğitim programlarının bulunmaması, uzmanlık becerileri geliştirmek isteyen çalışanlar için bir zorluk teşkil etmektedir.

Araştırmaya katılan komite üyelerinin KOBİ'lerde pazarlama faaliyetleri için nitelikli personele ihtiyaç duyulup duyulmadığına dair soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların tamamı nitelikli pazarlama eğitimi, tecrübesi ve becerisi olan personele ihtiyaç duyduğu yönünde cevap vermişlerdir. Komiteler pazarlama konusunda bilgisiz ve eğitimsiz personelin müşteriye ve satışları olumsuz etkilediğinden bahsetmişlerdir. Bir katılımcı bu eksen kaymasını şu şekilde ifade etmiştir:

*"Çalışanlar, nasıl üretilir konusunda iyi olsa da nasıl pazarlanır'ı bilmiyorlar. Ayrıca nasıl pazarlanır'ı öğrenmeye başlayan da büyük firmalara kayıyor çünkü nitelikli personelin risk algısı çok düşük".*

### 5.1.2. Ekonomik Değişim

Bu tema altında ekonomi temelli değişimleri içeren fiyat İstikrarsızlıklarının ve belirsizliklerin pazarlama faaliyetlerini nasıl şekillendirdiğini içeren kodlar bulunmaktadır.

### 5.1.2.1. Fiyat İstikrarsızlıkları

Ekonomik koşullar genellikle KOBİ'ler için pazarlama stratejilerinde yenilik ve uyarlama gerektirmektedir. Fiyatların dinamik olduğu ekonomik belirsizlik dönemlerinde tüketici davranışları ve tercihleri değişebilmektedir. Fiyat istikrarsızlığı ve enflasyonun yüksek olduğu dönemlerde KOBİ'lerin hedef pazarlarını yeniden değerlendirmeleri ve mesajlarını buna göre uyarlamalarını gerektirmektedir. KOBİ'ler sınırlı kaynaklarla, kendilerini enflasyonla ilişkili maliyetleri karşılamakta zorlanırken bulabilmekte ve bu durum potansiyel olarak fiyat artışları ve müşteri kaybına yol açabilmektedir.

Hükümet müdahaleleri, politikaları ve destek programları KOBİ'lerin pazarlama faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Ekonomik belirsizlik dönemlerinde hükümetler işletmeleri desteklemek için teşvik paketleri veya teşvikler sunabilmektedir. Bu konuda yaşanacak aksaklıkların işletmelerin sadece pazarlama faaliyetlerini değil tüm politikalarını etkilemesi kaçınılmaz hale gelebilmektedir.

Nitekim bir katılımcının vermiş olduğu cevabın söz konusu yargıyı destekler nitelikte olduğu görülmektedir:

*“Biz ancak alabilirsek satarız. Pandemi ve sonrası dönemde yaşanan ekonomik istikrarsızlıklarla birlikte sabit müşterilerimiz azalmıştır. Hammadde tedarikinde yaşanan fiyat istikrarsızlıkları, devlet eliyle sabit fiyat uygulamasının olmaması, ihracata konan kotalar tüm politikamızı etkilemiştir. Ayrıca bu dönemde iç piyasada mal fazlalığı meydana gelmiş böylece birbirine bağlı sektörler adeta domino etkisi yaratmıştır. Devlet tarafından bizlere uygulanan KDV’ de yeterli düşüşün olmayışı tüm alım gücümüzü etkilemiştir”*

Araştırmaya katılan komitelerin büyük çoğunluğu ekonomik koşulların pazarlamaya etkilerini fiyat istikrarsızlığı ekseninde açıklamaya çalışmışlardır. Ayrıca fiyatlarda yaşanan dalgalanmaların neticesinde oluşan belirsizlik ve risk algısı komitelerce tartışılan bir diğer önemli husus olarak belirtilmiştir. Ayrıca fiyat dalgalanmalarının hammadde fiyatlarını etkilediğini ve dolayısıyla azalan üretim ile birlikte müşteri talep ve beklentilerine verilecek cevapların geciktiğini vurgulamışlardır.

### 5.1.3. Rekabet Stratejileri

Bu tema haksız rekabet, yeni pazar arayışı ve rol model oluşumu kategorilerinin bir araya gelmesi ile meydana gelmiştir. Bu doğrultuda yeni şubeler açma, pazar derinliğine inme, farklılaşma stratejisi gibi kodları da içermektedir.

### 5.1.3.1. Haksız Rekabet

KOBİ'ler büyük şirketlerle rekabet ederken sayısız zorlukla karşılaşmaktadır. En önemli engellerden birisi sınırlı finansal kaynaklardır. Büyük muadillerinin aksine, KOBİ'ler genellikle sermaye açısından kısıtlamalarla karşı karşıya kalmakta, bu da araştırma ve geliştirme, pazarlama ve teknoloji altyapısına yatırım yapma kabiliyetlerini etkilemektedir. Büyük şirketler toplu satın alma, üretim verimliliği ve kapsamlı dağıtım ağlarından faydalanarak KOBİ'lerin yakalamakta zorlandığı bir maliyet avantajı elde etmektedir.

Katılımcılar Düzce ilinde faaliyet gösteren büyük firmaları varlığının pazarlama açısından değerlendirdiklerinde komitelerin bir kısmının söz konusu varlığın standardizasyon sağlayarak rekabet ve kaliteyi artıracığı, bir kısmının ise haksız rekabete yol açarak markalaşma ile birlikte hem nitelikli personeli hem de müşteriyi etkileyerek küçük firmaların faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyeceği doğrultusunda cevaplar vermişlerdir.

Büyük firmaların uyguladıkları promosyonlar, büyük rakiplerin yeni şube açmaları, haksız rekabet, teknoloji eksikliği, dijitalleşmeye dayalı markalaşma, nitelikli çalışanların tercih yönünün değişmesi, rekabet gücünün daralması ve ürün farklılaşmasına gidememe KOBİ'lerin büyük firmalara karşı eksik yönlerini oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda bir katılımcı rekabet kaynaklı olumsuzlukları şu şekilde ifade etmiştir:

*“Büyük firmaların varlığı dijitalleşme çağında haksız rekabete yol açmaktadır. Nitekim büyük markalar bu şehre geldiğinde bizler arasında rekabet yoğunlaşmakta iken büyük firma aradan sıyrılmaktadır. Az sayıdaki personelimiz de büyük firmalara kaçabilmektedir.”*

### 5.1.3.2. Yeni pazar fırsatları ve Rol Model Oluşumu

Büyük şirketler en son teknolojilere yatırım yapacak finansal güce sahip olabilirken, KOBİ'ler dijital platformlardan yararlanarak küresel bir kitleye çok daha az maliyetle ulaşabilmektedir. Çünkü doymuş pazarlarda yerleşik markalarla doğrudan rekabet etmeye çalışmak yerine, KOBİ'ler genellikle niş pazarları hedefleyerek başarıya ulaşabilmektedir. Niş pazarlar, daha büyük rakipler tarafından göz ardı edilebilecek belirli tüketici ihtiyaçlarına veya tercihlerine hitap etmelerine olanak tanır. Bunu yaparken, KOBİ'ler kendilerini seçtikleri alanda uzman olarak konumlandırabilir, tam olarak uyarlanmış ürün veya hizmetler arayan tüketiciler arasında güvenilirlik ve güven oluşturabilirler.



E-ticaret, sosyal medya ve dijital pazarlama da KOBİ'lere pazarlara ve tüketicilere eşi benzeri görülmemiş bir erişim sağlayarak oyun alanını bir ölçüde eşitlemiştir. Bunun yanında, yeni pazarlarda büyük firmaların getirdikleri yenilikler ile iş birliğine ve kaliteye teşvik etmesi, rekabet gücü yaratması da artı yönlerini oluşturmaktadır. Bu doğrultudaki bir katılımcı görüşü aşağıdaki gibidir:

*“Büyük firmaların varlığı aslında bize standardizasyon sağladı. Bizlerin gelişiminde rol oynadılar ve yeni pazarlar keşfetmemizi sağladılar.”*

Ayrıca, değişen tüketici tercihleri ve sürdürülebilirlik ile yerelliğe verilen önemin artması, KOBİ'lerin kendilerini farklılaştırmaları için fırsatlar yaratmıştır. Yerel işletmeleri destekleme söylemi ve benzersiz, zanaatkar ürünlere olan talep, tüketici davranışını küçük işletmeler lehine değiştirebilmektedir.

#### **5.1.4. Pazarlamanın Karması Sorunları**

Bu tema ürün bilgisi ve ambalajlama, fiyat istikrarsızlıkları, dijitalleşme ve reklam ile lojistik maliyetler kategorilerinden oluşmaktadır. Pazarlamanın 4P'sine dair karşılaşılan sorunların temelinde yaşanan fiyat dalgalanmaları yatmaktadır. Çoğunlukla hammaddeye dayalı üretim hattında yaşanan temin sorunları ile birlikte artan stok bulundurma maliyetleri, ürünlerin paketlenmesi ve ambalaj malzeme fiyatlarının artması belirlenen kodlar arasındadır.

##### *5.1.4.1. Ürün Bilgisi ve Ambalajlama*

Eksik ürün bilgisi ve kötü tasarlanmış ambalajlar tüketicilerin ilgisini çekmede, doğru mesajı iletmeye ve markanın değerini müşteriye aktarmada önemli bir sorundur. KOBİ'ler fiyat artışlarının olduğu dönemlerde bütçe kısıtlamalarıyla karşı karşıya kaldığı için ambalaj malzemelerinin kalitesinden ve tasarımından ödün verebilmektedir. Bu sebeple ürünle veya hedef kitleyle uyumlu olmayan ambalajlar müşteri veya pazar fırsatların kaçırılmasına yol açabilmektedir. Ayrıca, KOBİ'ler, özellikleri, faydaları ve benzersiz satış noktaları da dâhil olmak üzere kendi ürünleri hakkında kısıtlı bilgiye sahip olabildiği için çalışanların ürün detaylarına ilişkin yetersiz eğitimi, müşterilere yanlış veya eksik bilgi verilmesine neden olabilmektedir. KOBİ'ler rekabet veya ekonomik koşullar kaynaklı pazar trendleri, müşteri tercihleri ve rakip ürünler hakkında bilgi sahibi olmakta zorlanabilmektedir. Kötü hazırlanmış pazarlama materyalleri ve net olmayan mesajlar (hem çevrimiçi hem de çevrimdışı çeşitli platformlarda ürün bilgilerindeki tutarsızlık) müşterilerin kafasının karışmasına neden olabildiği için karşılaşılan sorunlar arasında

yerini almaktadır. Nitekim bir katılımcı söz konusu sorunları şu şekilde ifade etmiştir:

*“Ambalaj malzeme fiyatları son yıllarda muazzam arttı. Bu durum da stokçuluğu beraberinde getirdi. Bir de üstüne paket servis yapacak elemanların niteliksizliği eklenince birçok sorun ile karşı karşıya kaldık. Müşteriye beğendirebilmek için kendi ambalajımızı kendi paketimizi kendimiz üretir hale geldik. Böylece markalaşamama son fiyatlara yansdı.”*

#### 5.1.4.2. Fiyat İstikrarsızlıkları

Fiyat ise başlı başına bütün sorunların temelini oluşturduğundan tüm pazarlama karması faktörlerine yansımaktadır. Vadeli alım satımlar müşteri tercihlerini etkilemektedir. Firmalar ihale usulü alınan ürünlerdeki fiyat farklılıklarından ciddi olarak etkilenmektedir ve bu durum ürün fiyatlarına da yansiyabilmektedir. Bir katılımcının verdiği görüşler de benzer şekilde aşağıdaki gibidir:

*“Fiyatlardaki istikrarsızlık, firmalar hammaddeden son tüketiciye kadar birbirine bağımlı olduğu için maliyetleri ciddi olarak arttırmıştır.”*

#### 5.1.4.3. Dijitalleşme ve Reklam

Gerekli becerilere sahip olmayan KOBİ'ler dijital kampanyalarını etkili bir şekilde optimize etmekte ve yatırım getirilerini ölçmekte zorlanabilir. KOBİ'lerin son yıllarda karşılaştığı dijitalleşme ve reklam sorunlarının ucu yine fiyat istikrarsızlığına dayanmaktadır. Tutundurma yönünden reklam bütçelerinin düşmesi fuar masraflarının artması, yerel reklam konusundaki eksikliklerle birlikte sosyal medya kanallarının kullanımında bilgi ve takibe dayalı eksiklikler KOBİ'lerin temel sorunları olarak dikkat çekmektedir. Benzer doğrultuda bir katılımcının görüşü aşağıdaki gibidir:

*“Fuarlarda tanıtım maliyetleri artık bizlerin bütçesini aşmıştır. Dahası itibar katacak yerel reklamlara dahi bütçe ayırmakta zorlanmaktayız. Dijital çağda en büyük çıkış noktamız sosyal medya kanallarında tanıtım. Fakat onda da teknik eksiklikler mevcut. Markalaşamamaya dayalı tanıtım eksikliklerimiz var.”*

#### 5.1.4.4. Lojistik Maliyetler

KOBİ'ler genellikle sınırlı bir tedarikçi ve dağıtım ağına bağlıdır. Özellikle akaryakıt fiyatlarının arttığı dönemlerde tedarik zincirinde lojistik sorunlar, jeopolitik olaylar veya diğer dış faktörlerden kaynaklanan herhangi bir aksama, ürünün bulunabilirliğini ve teslimatını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bu tür kırılğanlıklar KOBİ'lerin itibarına zarar verebilmekte ve müşteri güveninin olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilmektedir.

*“Lojistik maliyetler ve hammaddeye ulaşım sıkıntısı firmamızın başlıca sorunlarından. Akaryakıt fiyatlarındaki artış ciddi manada belimizi büktü.*

### 5.1.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Bu temada tam zamanında teslim ve personel-müşteri ilişkileri yönetimi gibi kategoriler bulunmaktadır. Söz konusu kategoriler aşağıdaki gibi sınıflandırılarak açıklanmıştır.

#### 5.1.5.1. Tam Zamanında Teslim

Üretim süreci aşamasında siparişe dayalı üretim yapan KOBİ'lerin malzeme ihtiyacı olduğunda düşük hacimli siparişlerden kaynaklı iskonto sorunları oluşabilmektedir. Böyle bir durumda birim maliyetler yeterince düşürülememekte ve söz konusu durum fiyatlara yansiyabilmektedir. Siparişe dayalı üretim kaynaklı tam zamanında teslim KOBİ'ler için en önemli hususlardan biridir. Üretim için tam zamanında tedarik ayrıca ürünün müşteriye tam zamanında teslim edilebilmesinin ön koşuludur. Bir katılımcının görüşü şu şekildedir:

*“Ürünün ham maddesini vadeli olarak alamadığımız şu dönemde teslimat kaynaklı sorunlar ve şikâyetlerin sayısı oldukça arttı. “*

#### 5.1.5.2. Personel-Müşteri İlişkileri

Büyük firmalara göre daha esnek yapıda örgütlenen KOBİ'lerde müşteriler ile birebir temas kurabilme olasılığı olduğu görülür. Çünkü KOBİ'lerin doğrudan satış yapabilme özelliği olduğu gibi müşteri sorunlarına da birebir temas sayesinde doğrudan erişebilme olanağı bulunmaktadır. Ayrıca müşteri merkezlilik politikası güden firmalar müşteri özelinde ürün üretebilme gibi seçenekleri sunmada öncül olabilmektedir. Fakat tüm ihtimaller tamamen nitelikli personelin varlığına bağlıdır. Nitekim bir katılımcının görüşü şu şekildedir:

*“Kalifiye eleman eksikliği müşteri şikâyetlerinin artmasına yol açtı. Çünkü elemanlar müşterileri yeterince dinlemiyor ve dikkate almıyorlar. Bu yıl bu yüzden çok fazla müşteri kaybettik.”*

### 5.1.6. Konumlandırma Stratejisi

Bu bölümde konumlandırma teması coğrafi ve lojistik açıdan ele alınarak tek bir kategoride toplanmıştır.

### 5.1.6.1. Coğrafi ve Lojistik Konum

Düzce konum olarak genel anlamda coğrafi açıdan büyük şehirlere yakınlığı sebebi ile bir sorun olmaktan ziyade avantaj oluşturmaktadır İstanbul ve Ankara'ya yakınlık sebebiyle hammadde ve işgücüne kolay ulaşılabilirliği, pazarlara yakın olması ve lojistik ağı üzerinde olması katılımcılarca büyük etki olarak görülmektedir. Bununla birlikte, lojistik açıdan konum itibarı ile büyük firmaları cezbetmesi de rekabet açısından KOBİ'leri zorlayıcı unsur olarak değerlendirilebilir. KOBİ'ler ayrıca buldukları coğrafyada sağladıkları istihdam ile büyük şehirlere göçü engellemektedir. Dolayısıyla bölgesel gelişmişlik düzeylerindeki farklılıkların önünde bir engel olarak durmaktadırlar. Ayrıca sağladıkları ekonomik döngü ile bölgelerindeki girişimcilik potansiyelini körükleyerek yeni iş alanlarının açılmasının önünü açmaktadırlar. Benzer şekilde katılımcıların görüşü şu şekildedir:

“Düzce coğrafi açıdan büyük avantaj sağlamaktadır. İşgücü potansiyeli yüksektir. İstanbul ve Ankara'ya yakınlık rekabet avantajı sağlamaktadır. Hammadeye kolay erişilebilir, büyük limanlara yakındır fakat şehre de bir liman ve gümrük ağı gerekmektedir.”

### 5.1.7. Dijitalleşme Sorunları

Dijitalleşme sorunları teması altında yeniliklerin takibi kategorisi oluşturulmuştur.

#### 5.1.7.1. Yeniliklerin Takibi

Günümüz rekabet ortamının en önemli özelliği, benzersiz ve müşteriye özel ürünler üretebilme kapasitesidir. Tüm kuruluşlar gibi KOBİ'ler de küresel pazardaki değişikliklere yanıt olarak maliyet, kalite, hız ve hizmet üstünlüğü peşinde koşmak zorundadır. Ayrıca sürekli ve hızlı yenilik kapasitesine de sahip olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla KOBİ'lerin rekabet stratejilerinin temelinde yenilik yatmaktadır. Müşterilerin mevcut ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade, onların ihtiyaçlarını öngörmek ve onlara geniş bir mal ve hizmet yelpazesi sunmak şeklinde bir değişim meydana gelmekte, bu da işletmelerin üretim ve satış sistemlerinde farklılaşmaya yol açmaktadır. Esnek üretim ve yeni tasarıma dayalı rekabetçi ortamlarda zamanında üretim, yüksek kaliteli ürünler ve yenilikçi tasarımın önemi artmaktadır. Söz konusu yenilikleri yapabilmek için de gerekli donanım ve teknolojiye sahip olmak gerekir. Bir katılımcı görüşü şu şekildedir:

“Büyük firmalar teknolojiyi en etkin biçimde kullanırken bizim yeterli düzeyde donanımımız yok. Onlar yapay zekâ kullanırken bizim tek kaynağımız sosyal medya.”

## 5.2. KOBİ'lerin Finansman İle İlgili Yaşadıkları Sorunların Bulguları

Bu bölümde olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılarak elde edilen verilerin analizi sonucunda 68 kod elde edilmiştir. İlgili kodlardan benzer özelliklere sahip olanlar toplanıp 17 kategoride gruplandırılmıştır. Analizin son aşamasında bir araya getirildiğinde anlamlı bir bütün oluşturan kategoriler temalara göre gruplandırılarak 6 temel tema elde edilmektedir. Toplanan verilerin analizi sonucunda ulaşılan kategori ve temalar Tablo 6'da sunulmaktadır

*Tablo 7. Finansman Soruları İle İlgili Kategoriler ve Temalar*

Yetersiz Özkaynak ve Alacak Yönetimi Organizasyon Yapısı ve Profesyonel Yönetim Finansal Danışmanlık, Finansal Teknik Bilgisi, Finansal Okuryazarlık Seviyesi	Finansal Yönetim
Enflasyon Maliyet yükseklığı	Ekonomi
Kredi Yüksek Teminat ve İpotek	Banka
Destek Kuruluş Kredileri Sektörel Finansman Desteği Danışmanlık Hizmetleri	Destek Kuruluşlar
Finansman Teşviği Enerji Teşviği Vergi Teşviği Yatırım Teşviği	Teşvik
Eğitim Kuvvetli İletişim İşbirliği	Beklentiler

### 5.2.1. Finansal Yönetim

Bu tema tecrübe, yetersiz özkaynak ve alacak yönetimi, organizasyon yapısı ve profesyonel yönetim, finansal danışmanlık, finansal teknik bilgisi, finansal okuryazarlık seviyesi kategorilerinin bir araya gelmesi ile meydana gelmiştir.

### 5.2.1.1. Yetersiz Özkaynak ve Alacak Yönetimi

KOBİ'lerin kurulurken eksik özkaynak ile kurulmaları belki de yaşadıkları sorunların en başında gelmektedir. Küçük tasarruflarla ya da hibe destekleri ile kurulan işletmeler bu finansmanı, üretim teknolojilerinde, pazara yerleşmede, üretimlerinde, işletmeyi ilerletmelerinde, nakit-alacak-borç yönetiminde de kullanmaktadırlar. (Uçkun, 2009:123). Bu sebeple zaten yetersiz başlayan işletme, ticari hayatı boyunca da bu zorlukla hep karşı karşıya gelmektedir. Araştırmaya katılan komite üyelerinin sektördeki firmaların yaşadığı finansal sorunlar sorusuna verdiği ilk cevabı özkaynak yetersizliği oluşturmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerde yaşanan en büyük sorunlardan biri dolaşımdaki paranın az olması kaynaklı ticari işlemlerin borçlanarak sürdürülmesidir. Bu sebeple işletmeler yetersiz sermaye ile ticari hayatlarına başlamaları ve sürdürmeye çalışmaları, işletmelerin nakit-alacak-borç yönetimini de etkilemektedir. Ticari hayatın içerisinde müşterilere sağlanan alacak politikası işletmenin nakde ulaşma hızını göstermektedir. Nakte ulaşım hızlı ise borç yönetimin de, yatırım yapmakta ayrıca rekabet etmekte daha kolay olabilmektedir. Bu sebeple işletmeler ne kadar etkin alacak tahsilat politikası yürütebilirse borç ödeme politikalarını da başarılı yönetebileceklerdir. Yalnız işletmelerin nakit ve alacak yönetimini profesyonel yönetememeleri işletmeler açısından yaşanan çok önemli bir finansal yönetim sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmaya katılan komite üyelerinin sektördeki firmaların yaşadığı finansal sorunlar sorusuna verdiği cevaplardan bir diğeri ise alacak yönetiminin profesyonelce yönetilememesi olmaktadır. Bir komite üyesinin bu konuda verdiği cevap;

*“Alacakların yönetimi çok önemli sorun olmaktadır. Alacakları finanse etmek zorunda kalabiliyorsunuz. Siz müşteriniz yerine ödemeyi yapmaktasınız yalnız müşteriden daha sonra bu ödemeyi almakta zorluk yaşamaktasınız, alamadığınızda ve bu durumu sürekli yaşadığınızda iflasa kadar sürükleyebilir. Tahsilatını yapmadığımız iş sizin değildir. Bu sebeple alacakların tahsil edilmesi ve yönetilmesi önemli bir zorluktur.”*

### 5.2.1.2. Organizasyon Yapısı ve Profesyonel Yönetim

Araştırmaya katılan komite üyelerinin sektördeki firmaların ayrı olarak muhasebe ve finans departmanı olup olmadığı sorusuna verdiği cevaplarda bir sektör hariç diğerlerine ayrıca bir muhasebe ve finans departmanının olmadığı yönündedir. Muhasebe işlemlerini ön muhasebe işlemi ile dışardan muhasebe hizmeti alımıyla yapıldığını belirtmişlerdir. Bir sektörde belirli bir büyüklüğe ulaşan firmalarda departmanlaşmanın olduğunu söylemişlerdir.

İşletmenin yönetiminin ve işletmelerin finansman yönetiminin ise daha çok işletme sahibi tarafından yönetildiği cevabını vermişlerdir.

### 5.2.1.3. *Finansal Danışmanlık, Finansal Teknik Bilgisi ve Finansal Okuryazarlık Seviyesi*

Araştırmaya katılan komite üyelerinin Bakanlıklar, KOSGEB, Kalkınma Ajansları gibi kurumların verdikleri teşvik ve danışmanlık hizmetlerinin yeterli olup olmadığı sorusuna verdiği cevaplarda 3 sektör danışmanlık hizmetini yeterli bulurken kalan temsilciler verilen danışmanlık hizmetlerini yetersiz bulmaktadır. Firma ziyaretlerinin az olması, KOBİ'lerin yoğun olduğu bölgelerde kurumlarının ofislerinin olması gerektiğini böylelikle ihtiyaç duyulduğunda ya da danışmanlık alınmak istendiğinde ulaşılabilir olmalarını sağlayacağı yönünde cevap vermişlerdir. Ayrıca iki temsilci bu danışmanlık hizmetlerinin alımında firma sahiplerinin de istekli olmalarının gerekliliğini ve zaman ayırabilmeleri gerekliliğini de vurgulamışlardır.

Sektör temsilcilerine finansal kuruluşlardan yararlanma sorusuna verdikleri cevaplarda finans kuruluşlarını tanıdıklarını yalnız daha çok Bakanlıklar, KOSGEB, Kalkınma Ajansları vb. kuruluşlar ve Ticari bankaları ve bu kuruluşların ürünlerini kullandıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca sektör temsilcilerine atıl durumda kalan nakitlerini nasıl değerlendirdikleri sorusuna ise finansal ürünlere yatırımı zaman zaman yaptıklarını da belirtmişlerdir. Verilen cevaplardan sektör temsilcilerin hem yatırım ürünleri hem finansman kuruluşları hem de nasıl kullanılacağını ne gibi fayda-maliyetle karşılaşacaklarını bilme konusunda finansal okuryazarlık seviyelerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Komite temsilcilerine sektördeki firmaların finansal teknikler bilgi durumu ve kullanımı hakkında sorulan soruya verdikleri cevaplar barter, leasing ve ticari banka ürünlerinin daha sık kullanıldığını, factoring, forfaiting gibi yöntemlerin kimi temsilcilerin bildiğini fakat yüksek hizmet maliyetleri sebebiyle kullanmadıklarını, kimi temsilcilerin ise fikirlerinin olmadığını ve bu konuda eğitim verilmesi gerekliliğini, kimi temsilcilerin ise banka danışmanlık işlemlerinde farklı ürünler ve yöntemler konusunda yönlendirilebildikleri cevaplarını vermişlerdir.

### 5.2.2. **Ekonomi**

Bu tema enflasyon ve maliyet yüksekliği kategorilerinin bir araya gelmesi ile meydana gelmiştir. Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomiler ulusal/uluslararası politika, siyaset, sermaye piyasaları, makroekonomik birçok faktörden etkilenmektedir. Bu ülkelerin ekonomileri oldukça kırılan

olmaktadır. Özellikle yaşanan yüksek enflasyon ise KOBİ'leri hem yükselen maliyetler hem de nakite ulaşım sıkıntısı ile borçların ödenememesi, yüksek maliyetle borçlanma, yüksek faizlerle karşılaşma ya da istenilen finansman desteğine ulaşılmaması gibi birçok sıkıntı ile başbaşa bırakmaktadır.

Araştırmaya katılan komite üyelerinin sektördeki firmaların yaşadığı finansal sorunlar sorusuna verdiği cevaplarda çok sık olarak yüksek maliyetler cevabında yoğunlaştığı görülmüştür. Hammadde fiyatlarının yüksek olması, enerji fiyatlarının yüksek olması ayrıca borçlanma maliyetlerinin de yüksek olması işletmeleri bu konularda yaşanan ciddi sıkıntı olarak görmekte-dirler.

### **5.2.3. Banka**

Bu tema kredi ve yüksek teminat ve ipotek kategorilerinin bir araya gelmesi ile meydana gelmiştir. Ayrıca alt kategoriler içerisinde kredi taksit ödeme zorlukları, yüksek tutarlı kredilere ulaşım sıkıntısı, piyasadan borçlanma, Eximbank kredileri, rotatif kredileri ve beca-yış kredileri de oluşturmaktadır.

Komite üyelerinin sektördeki firmaların finansal ihtiyaçlarını karşılama kanallarının ne olduğu sorusuna verilen cevaplar özellikle ticari banka kredileri üzerine yoğunlaşmaktadır. Ayrıca KGF kredilerinin de kullanıldığını belirtmişlerdir. Komite üyelerinin sektördeki firmaların yaşadığı finansman sorunlarına verdiği cevaplarda ise Ticari bankaların sağladıkları kredilerde faiz oranlarının yüksekliği, istenilen miktarda kredilere ipotek verilmesine rağmen bankaların bu kredi temininde isteksiz davranmaları, teminatlı kredilerin yetersiz kalması, bankaların yüksek miktardaki kredileri vermek istememeleri ve enflasyonist ortamda kaynak yetersizliği sebebiyle banka kredi taksitlerinin ödenmesinde yaşanan zorlukları belirtmişlerdir. Komite üyeleri özellikle devlet bankalarının kredi konusunda esnek davranmalarını da talep etmişlerdir.

Komite üyelerinin sektördeki firmaların yaşadığı finansman sorunları için öneriler sorusuna verdiği cevaplar arasında kullanılan banka kredileri olsun ya da destek veren kuruluşlardan yararlanılan krediler ya da hibeler olsun mutlaka kullanan firmaların sıkı takip edilmesi gerekliliği yönünde de cevaplar vermişlerdir.

### **5.2.4. Destek Kuruluşlar**

Bu tema vergi teşviği, destek kuruluş kredileri, sektörel kredi desteği, danışmanlık hizmetleri kategorilerinin bir araya gelmesi ile meydana gelmiştir. Bakanlıklar, KOSGEB, Kalkınma Ajansları gibi kurumlar girişimcilere verdikleri hem danışmanlık hizmetleri hem finansman destekleri



ile şirketlerin kuruluşlarından itibaren ticari hayatlarının yanında olmaktadır. Ticari hayatın zamansal döngüsü içerisinde firma yöneticilerinin de zaman ayırabilmesi, istekli olması ya da ihtiyaç duyduğunda destek almaktan yana olması ile bu kurumların her hizmetin yararlanabilmektedir. Yani firmanın üzerinde bu kurumların verdiği hizmetlerden yararlanabilme konusunda talepkar olması da gerekmektedir. Komite üyelerine bu kurumların sunduğu teşvik ve danışmanlık hizmetinin yeterli olup olmadığı sorusuna kimi sektör temsilcisinin yeterli kimi sektör temsilcisinin ise yetersiz olduğu yönünde cevaplar alınmıştır. Devlet teşvikleri hakkında bilgi sahibi olunması, verilecek finansman destekleri ve hibe programlarından haberdar olunabilmesi bu kuruluşların takip edilebilmesi ve bu kurumlarında firmaları takip edebilmeleri ile gerçekleşebilmektedir. Bu sebeple komite üyeleri firma görüşmelerinin firma yerinde yapılması ve sık bir şekilde yapılması yönündedir. Ayrıca firmalar sektörel farklılıkların bu teşvik ve desteklerde göz önüne alınmasını da talep etmektedirler.

### 5.2.5. Teşvik

Bu tema finansman için teşvik, enerji için teşvik, vergi teşviği ve yatırım teşviği kategorilerinin bir araya gelmesi ile meydana gelmiştir. Ayrıca alt kategoriler arasında tek tip KDV uygulaması ve teşvik bilgilendirme faaliyetleri de bulunmaktadır. Araştırmaya katılan komite üyeleri sektördeki firmaların yaşadığı finansman sorunlarına verdiği cevaplarda KOBİ'ler için üretim alanında uzun vadeli kredi teminin kolaylaşması gerektiği cevabını vermişlerdir. Araştırmaya katılan komite üyeleri sektördeki firmaların yaşadığı finansman sorunlarına verdiği cevaplarda KOBİ'ler için finansman ihtiyacının yanında üretim alanında hizmet veren firmalara yüksek maliyete sebep olan enerji kullanımı alanında teşvik sağlanması gerektiği cevabını vermişlerdir.

Araştırmaya katılan komite üyeleri sektördeki firmaların yaşadığı finansman sorunlarına verdiği cevaplarda KOBİ'ler için üretim alanında hizmet veren firmalara hammadde temininde tek tip KDV uygulamasının olması ayrıca sektörel farklılıklara göre de vergi teşviği uygulamasının olması yönünde cevap vermişlerdir. Araştırmaya katılan komite üyelerinin sektördeki firmaların yatırım ve ihracat teşviklerinden faydalanma durumunun olup olmadığı ile ilgili soruya verdikleri cevaplar sektörel farklılar sebebiyle farklı yönde olmuştur. Kimi sektörde yatırım ve ihracat teşvikleri hakkında yeterli bilgi olmadığını kimi sektörlerde ise sıkı takip edildiği ve kullanıldığını da belirtmişlerdir. Ayrıca bu teşviklerden ticaret odasının firmaları bilgilendirdiğini de belirtmişlerdir.

### 5.2.6. Beklentiler

Bu tema Üniversite, OSB ve Ticaret Odası ile ilgili beklentilerinin sorulmasıyla eğitim, iletişim ve işbirliği kategorilerinin bir araya gelmesi ile meydana gelmiştir. Özellikle bu kurumlarla Üniversite- Sanayi işbirliği içerisinde iletişimin çok iyi olduğunu belirtmişlerdir. Bir Katılımcı:

*“Düzce Ticaret Odası ve Üniversite işbirliğinden memnunuz. Bizde bireysel katkı vermeye çalışıyoruz. Bilimle paranın bir araya gelmesi çok önemli, bir tarafta bilgi var harekete geçmiyor bir tarafta para var; birleşme büyüme çok önemli, büyük oranda başarılı. Rektör hanımda her konuda çok destek veriyor. Teori ve pratiğin karşılıklı bir araya gelmesi çok kıymetli, hayata geçirilmesi, çok önemli çok kıymetli, yapılan çok şey var daha da iyi olacak”*

Bu kurumlardan beklenti işletmelerin ihtiyaçlarına göre kalifiye elamanın yetiştirilmesi, işletmelere verilen eğitimlerin cezbedici hale getirilerek katılımların artırılmasının sağlanmasını talep edilmektedir. Ayrıca eğitimlerin bir pazar araştırması sonucu olarak yapılması, sektörel farklılıklar ve sektörel ihtiyaçlar göz önüne alınarak eğitimlerin düzenlenmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur.

*“Eğitim alanlarında iki günlük sertifika değil de ciddi işin sonunda sınavlı eğitimler hazırlanmalı. Eğitimcinin de bir pazarlamacı gibi dükkân dükkân gezerek potansiyel öğrencisini bilerek araştırmasını yaparak, esnafı tanıyarak eğitimi planlaması, hastanın ne olduğunu tanımadan tedavi edemezsiniz, eğitiminde planlanması gerekmektedir.”*

### Sonuç

KOBİ'ler ülke ekonomilerinin dinamizmini sağlayan küçük yapı taşlarıdır. Bu işletmeler kuruldukları andan itibaren en başta istihdam yaratma olanağı sağlamaları, küçük bir eğitim kurumu gibi bünyelerinde kalifiye eleman yetiştirebilmeleri, ulusal/uluslararası şirketlere ara mamul üretmeleri, daha çok emek yoğun faaliyet yürütmelerinden kaynaklı değişimlere açık olmaları ekonomi için oldukça önem arz etmektedir. Yalnız bu işletmelerin kurulduktan sonra ihtiyaç duydukları rekabet edebilme gücü ve finansman ihtiyaçlarını karşılayabilme çabaları önlerinde oldukça zorlu engeller çıkarabilmektedir.

Düzce ilinden yer alan KOBİ'lerin yaşadığı pazarlama ve finansman sorunlarını öğrenebilmek için görüşmeler meslek komite toplantıları ya da meslek komite temsilcileri ile gerçekleşmiştir. Sektör temsilcileri ile yapılan görüşmeler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile hazırlanan sorularla yüzyüze görüşerek 1-3 saat aralığında sürelerle gerçekleşmiştir. Görüşmeler

kendilerinden izin alınarak ses kaydına alınmış ve yazıya çevrilmiştir. Elde edilen cevaplar doğrultusunda temalar ve alt kategoriler oluşturulmuştur.

Sektör temsilcileri ile pazarlama sorunları açısından yapılan görüşmelerde müşteri ilişkileri, risk yönetimi, satış ve pazarlama yönünden eksikliklerinin olduğu, bu konuda kendilerinin işgören yetiştirse bile deneyim kazanan işgörenin büyük firmalara yönelmesi ve dijital dünyaya ayak uydurma konusunda eğitime ihtiyaç duydukları yönünde oluşmuştur. Ayrıca eğitim konusunda iki farklı görüş ortaya çıkmıştır. Birincisi ihtiyaç duyulan bu konularda Düzce Ticaret Odası ve KOSGEB tarafından eğitimlerin verildiği ama günlük iş akışı sürecince yetişemediklerini ifade etmişlerdir. İkincisi ise bu konularda verilen eğitimlere ihtiyaç duymama ve bu yüzden de eğitimlere katılmama söz konusu olmaktadır. Bunun sebebinin olarak sektörel farklılıklar sebebiyle ortaya çıktığı düşünülmektedir. Satış personeli beceriler ile ilgili tecrübe eğitim ve pazarlayabilme bilgisi eksikliği yine firmaların birçok pazarlama sorununun en önemli gerekçelerindedir. Söz konusu problem personelin müşteri ile ilişkilerini etkileyebildiği gibi temel pazarlama karmasında yaşanan sorunlarda da etkili olabilmektedir. Bu noktada yapılması gereken en önemli şey her ne kadar firmalara külfet getirdiği düşünülse de personeli pazarlama eğitimi, oryantasyon ve sertifika sağlayan programlara göndermek veya işverenin ön koşul olarak bu eğitimi talep etmesi bir nebze de olsa sorunun çözümüne yardımcı olacağı düşünülebilir.

KOBİ'lerin pazarlama sorunlarının enflasyon ve yarattığı olumsuz şartlar etrafında şekillendiği söylenebilir. KOBİ'ler ekonominin içerisinde en küçük birim olmakla birlikte enflasyonun yarattığı her olumsuzluktan da anında etkilenen birim konumundadır. KOBİ'lerin rekabet gücü, promosyon uygulamada daha esnek olabilmeleri, büyük firmaların daha teknoloji yoğun olmaları ve dijitalleşmeye hızlı ayak uydurabilmeleri, nitelikli işgörenlerin büyük firmalara yönelmesi ve ürün farklılaşmasına büyük firmaların daha rahat gidebilmeleri KOBİ'lerin önünde oldukça olumsuz hava yaratmalarına neden olmaktadır. Ayrıca hammadde fiyatları, ikame ürün sıkıntısı, fiyat kaynaklı pazarlamanın tüm karması, stok maliyet artışı, reklam bütçelerinin düşmesi, fuar maliyetlerinin artması, akaryakıtı dayalı lojistik maliyetlerin artması büyük sorundur. Söz konusu sorunların giderilmesinde mevcut ekonomik koşullarda devletin desteği geçici çözüm sağlamada etkili olabilir.

Her ne kadar coğrafi açıdan Düzce'deki KOBİ'ler oldukça iyi bir konumda olsalar da rekabetin yoğun yaşanabilme ihtimali bir nebze de olsa KOBİ'leri etkilemektedir. Rakipler ve büyük firmalar sektöre giriş yaptığında çok kolay adapte olup KOBİ'lerin sahip olduğu müşterileri hedef alabilmektedir. Söz konusu rakiplerin pazara bu kadar kolay hâkim olabilmeleri coğrafi konum

ile alakalı olduğu kadar KOBİ'lerin ürünün zamanında teslim edilememesi, ikame ürün bulduramama, kaliteye dayalı şikâyetler, kötü müşteri ilişkileri yönetimi, garanti kapsamında müşteri şikâyetleri gibi temel pazarlama karması sorunlarından kaynaklanabilmektedir.

Yapılan görüşmeler sonucunda teknoloji açısından KOBİ'lerin yeni dijital çağa kendilerini adapte edemeyip yenilikleri takip edemedikleri görülmektedir. Bu sorunda bireysel dijital satıcıların artışı, kuşak farklılıklarına dayalı teknolojik sorunlar yenilikleri takip açısından KOBİ'leri etkilemektedir. Bu noktada mutlaka KOBİ'lerin dijital temsilci veya asistan gibi uygulamaları firmalara adapte etmeleri çözüm sağlamada etkili olabilecektir.

Finansman açısından sorulan sorulara verilen cevaplarla oluşturulan temalar ve alt temalar; Sektör temsilcilerinin finansman sorunları sorusuna verdikleri cevaplarla oluşturulan alt başlıklar özkaynak yetersizliği, maliyet yüksekliği, taksit ödeme sıkıntısı, istenilen kredi miktarına ulaşamama, kredi verenlerin isteksizliği, finansmana ulaşmada zorluklar olmaktadır. Sektör temsilcilerinin yaşanan finansman sorunları için önerileri sorusuna verdikleri cevaplarla oluşturulan alt başlıklar vergisel teşvik, düşük faizli kredi, sektörel teşviklerin artması, firma kotası, kar skalalarının artırılması, iflas riski, tek tip KDV, kredi takibi, sektörel kredi kolaylığı olmaktadır. Sektör temsilcilerinin muhasebe ve finansman departmanlarının varlığı sorusuna verdikleri cevaplarla oluşturulan alt başlıklar departmanlaşmanın olmaması, muhasebe ve finans konularında karar vericinin yönetici olması olmaktadır. Sektör temsilcilerinin kurumların sunduğu teşvik ve danışmanlık hizmetinden yararlanabilme sorusuna verdikleri cevaplarda sektörel olarak farklılık göstermekte, kimi sektör temsilcileri yeterli görürken kimi temsilcilerin kendi sektörleri için yeterli görmemektedir. Sektör temsilcilerinin finans kuruluşlarından yararlanma sorusuna verdikleri cevaplarla oluşturulan alt başlıklar banka kredisi ve çeşitleri, yatırım bankası kredisi, KGF desteği olmaktadır. Sektör temsilcilerinin finansal teknikler bilgi ve kullanma durumu sorusuna verdikleri cevaplarla oluşturulan alt başlıklar Leasing ve Barter oluşturmaktadır. Sektör temsilcilerinin yatırım ve ihracat teşviklerinden yararlanma sorusuna verdikleri cevaplarla oluşturulan alt başlıklar yatırım teşvikleri ve ihracat teşvikleridir. Sektör temsilcilerinin OSB, Ticaret Odası ve Üniversiteden beklentileri sorusuna verdikleri cevaplarla oluşturulan alt başlıklar kalifiye eleman yetiştirilmesi, kurumlarla iyi iletişim, piyasa araştırmasıyla belirlenen eğitim isteği, sertifikalı eğitim olarak belirlenmiştir.

Finansman ile ilgili temalar değerlendirildiğinde Düzce ilinde yer alan KOBİ'lerin organizasyonel yapısında muhasebe ve finans departmanlarının yer almadığı, bu konularda uzman kişi yerine şirket yöneticisinin karar aldığı

görülmektedir. KOBİ'lerin genel olarak ticari bankalarla aktif ilişki içerisinde oldukları ve finansman arayışlarında ilk sırada yer aldıkları tespit edilmiştir. Bir sektörde leasing işlemi ile finansman sağladıkları yine iki sektörde ticari işlemleri yürütürken ikili ilişkilere dayalı Barter işleminin kullanıldığı anlaşılmıştır. KOBİ'lerin finansman sıkıntılarının literatürde yer alan genel KOBİ finansman sıkıntıları ile aynı olduğu tespit edilmiştir. Düzce ilinde yer alan KOBİ'ler yatırım ve ihracat teşviklerinden yararlanmaktadırlar. Beklentileri ise sektörel finansman kolaylıkları, vergi kolaylıkları, kalifiye elemanın yetiştirilmesidir. KOBİ'lere eğitim verilecekse eğer pazar araştırması yapılarak sektörel ihtiyaçlara göre eğitimler düzenlenmesi ve sertifikalı eğitimler halinde verilerek cezbedici ve değer katıcı hale getirilmesidir.

## Kaynakça

- Arasti, Z, Zandi, F & Bahmani, N, 2014, 'Business failure factors in Iranian SMEs: Do successful and unsuccessful entrepreneurs have different viewpoints?', *Journal of Global Entrepreneurship Research*, vol. 4 (1). 1-14.
- Asya Gelişim Bankası Enstitüsü (2016). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Karşılaştığı Başlıca Zorluklar Asya'da ve Bunları Azaltmaya Yönelik Çözümler. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/182532/adbi-wp564.pdf>
- Bayülken, Y., & Kütükoğlu, C. (2012). Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri (KOBİ'ler). *Baskı, TMMOB Makina Mühendisleri Odası Yayın No: MMO/583, Ankara*
- Bowler, A.; Dawood, M.S. & Page, S. (2010). *Entrepreneurship and Small business Management*. Pretoria: Juta and Co. Ltd. [www.gem.org.za](http://www.gem.org.za).
- Cansız, M. (2008). Türkiye'de KOBİ'ler ve KOSGEB. Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, DPT Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi.
- Cant, M. (2012). Challenges faced by SMEs in South Africa: Are marketing skills needed?. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 11(10), 1107-1116.
- Carson, D., & Gilmore, A. (2000). SME marketing management competencies. *International Business Review*, 9(3), 363-382.
- Erdem T. (2019) KOBİ'lerin Pazarlama Sorunları ve Pazarlama Eğitimi İhtiyaçlarının Tespiti (Ankara İli Ostim Sanayi Sitesinde Tanımlayıcı Bir Araştırma). Yüksek Lisans Tezi, Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- European Commission Report (2021). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs [https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=SWD\(2021\)279&lang=en](https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=SWD(2021)279&lang=en)
- European Commission, (2020) User guide to the SME Definition. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921>
- Fatai, A. (2011). "Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria: The Problems and Prospects". Retrieved July 15 2022 [www.thecje.com/journal/index.php/economicsjournal/article/.../8](http://www.thecje.com/journal/index.php/economicsjournal/article/.../8)
- Keskin, H., Şentürk, C., Sungur, O., & Kiriş, H. M. (2010). The importance of SMEs in developing economies. In 2nd International Symposium on Sustainable Development (183-192).
- Korkmaz, S., (2003). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin(KOBİ) Pazarlama ve Finansman Sorunlarının Çözümünde Risk Sermayesinin Kullanılabilirliği Üzerine Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi*, 2(233-258).

- KOSGEB (2022) Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/8173>
- KOSGEB (2023), Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Yönetmeliği, <https://webdosya.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mevzuat/2023>
- Kutlu, H. A. ve Demirci, N. S. (2007), KOBİ'lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi (7-8 Aralık).
- Maarg, S. (2016). Advantages and Importance for Small & Medium Enterprises in the coming days. <https://maarg.in/advantages-small-medium-enterprises/>
- Muritala T. A., Awolaja, A. M. & Bako Y. A. (2012) Impact of Small and Medium Enterprises on Economic Growth and Development. *American Journal of Business and Management* 1(1), 18–22.
- Murphy M (2006). *Small business management*. London: Financial Times and Pitman Publishing.
- Müftüoğlu, T. (1991). Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Sorunlar Öneriler, II. Baskı, S. Yayınları, Ankara.
- OECD (2005), *OECD SME and Entrepreneurship Outlook*: Paris, 17.
- OECD (2017). Küresel ve Dijital Ekonomide KOBİ'lerin Katkılarının Artırılması. <https://www.oecd.org/industry/C-MIN-2017-8-EN.pdf>
- Rahman, N. A., Yaacob, Z., & Radzi, R. M. (2016). The challenges among Malaysian SME: A theoretical perspective. *World*, 6(3), 124-132.
- Resmi Gazete, (2022). 'Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/03/20220318-11.pdf>
- Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2018). SME internationalization research: Mapping the state of the art. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(2), 280-303.
- Scheers, LV 2011, 'SMEs' marketing skills challenges in South Africa', *African Journal of Business Management*, vol. 5 (13), pp. 5048-5056.
- Süleyman, T. U. N. Ç., & KÖROĞLU, Y. (2019). Kobilerde Güncel Finansal Problemler Ve KDV İadesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(6), 13-22.
- Şahin, B. D., & Özüdoğru, H. (2019). KOBİ'lerde Üretim ve Pazarlama Sorunları: Ostim Örneği I. *Third Sector Social Economic Review*, 54(1), 320-333.
- The World Bank (2022). "Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance. <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>

- Torluk, Ö. ve Uçkun N., (2005), Eskişehir'deki KOBİ'lerin Pazarlama ve Finansman Sorunları Ara Kesiti, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 199-215.
- TUİK (2020). Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2020-41129>
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (2020). Türkiye'nin KOBİ'leri. [https://www.tobb.org.tr/KobiArastirma/Documents/TOBB\\_T%C3%BCrkiyenin%20KOBileri%20B%C3%BClteni.pdf](https://www.tobb.org.tr/KobiArastirma/Documents/TOBB_T%C3%BCrkiyenin%20KOBileri%20B%C3%BClteni.pdf)
- Uçkun, N. (2009). KOBİ'lerin Finansal Sorunlarına Melek Sermaye Çare Olabilir mi?. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (41), 121-131.
- U.S Small Business Administration (2022). Table of size standards <https://www.sba.gov/document/support-table-size-standards>
- van Scheers, L. (2018). Marketing challenges small and medium enterprises (SME) are facing in South Africa. *The Journal of Accounting and Management*, 8(1).
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Arştırma Yöntemleri*. 10. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yörük, N. (2001). Kobi'lerin Kredi Yoluyla Finansmanında Karşılaştıkları Sorunlar Ve Tokat İlinde Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1-2), 187-204.