

---

## Avrupa Birliği İle Entegrasyon Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (Kobi) Rekabet Güçlerinin Arttırılması ve Eskişehir’de Makine İmalatı ve Gıda Sektöründe Yer Alan Kobi’ler Üzerinde Uygulama

Prof.Dr. Birol TENEKECİOĞLU  
Doç.Dr. Nuri ÇALIK  
Yard.Doç.Dr. N. Figen ERSOY  
Anadolu Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Öz:** Bu makalede rekabetçi üstünlük kavramı ve küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KO-Bİ) bu üstünlüklerinin nasıl arttırılacağı incelenmiştir. Çalışmada, makine imalatı ve gıda sektöründeki 58 firmanın, rekabetçi üstünlükleri ve zayıf yönleri araştırılmıştır. Ardından, bu firmaların Avrupa Birliği’ndeki (AB) küçük ve orta ölçekli işletmeler karşısındaki üstün yönleri irdelenmiştir. Her ne kadar 58 firma incelense de, hem Eskişehir’deki hem de AB’ndeki firmaların kıyaslanmasında önemli bilgilere ulaşılmıştır. Örnek büyüklüğü bu çalışmayı kısıtlasa da, bu güçlük kullanılan istatistiksel tekniklerle ortadan kaldırılmıştır. Burada, işletmelerin hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda karşılaştıkları sorunlar ele alınmış, bunlar işletmelerin üstünlükleriyle karşılaştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, her iki sektördeki işletmelerin rekabet güçleri ortaya konmuştur.

**Anahtar sözcükler:** Rekabet üstünlüğü, Pazarlama stratejileri, Küçük ve orta ölçekli işletmeler, Avrupa Birliği

**Abstract:** In this paper, the concept of competitive power and specific ways and means of improving competitive powers of small and medium enterprises (SMEs) are discussed. A field study is conducted among selected SMEs from Eskişehir machinery manufacturing and food processing industries. Competitive strength of those firms in comparison to European Union firms are discussed. Even with limited sample sizes of 58, critical information is generated by careful utilization of statistical methods and procedures. The problems which are confronted by both national and international markets are handled and these problems are compared with the advantages of the firms in this work. According to the results achieved, the competitive powers of the firms of both sectors are sustained.

**Key words:** Competitive powers, Marketing Strategies, Small and Medium Firms; European Union

---

\* Birol Tenekecioğlu: Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü 26470/ESKİŞEHİR  
Tel: 0-222-3350580/3232-3234  
Elektronik Posta: btenekec@anadolu.edu.tr

## 1. GİRİŞ

Günümüzde bir yandan teknolojinin hızla değişmesi ve iletişimin küreselleşmesi, bir yandan da rekabet kavramının niteliklerinin değişmesi, işletmelerin politika ve stratejilerinin gözden geçirilmesini gerektirmiştir. Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan koşulların bir sonucu olarak işletmeler, sürekli değişen müşteri ihtiyaçlarına karşılık verme ve rekabetçi bir üstünlük elde etme çabası içine girmişlerdir. KOBİ'lerin rekabet güçlerinin artırılması, bu çabaların bir sonucu olarak, karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada, Avrupa Birliği ile entegrasyon sürecinde, küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) rekabet güçlerinin artırılması üzerinde durulmuş ve Eskişehir'de iki sektörde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet koşulları incelenerek bir kıyaslama yapılmıştır.

## 2. KOBİ'LERİN REKABET GÜCÜNÜN ARTTIRILMASININ ÖNEMİ VE AB'NDE BU YÖNDE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Günümüzün hızlı sanayileşme süreci içinde ekonomik yapılara bağlı olarak işletme büyüklükleri her ne kadar değişse de, küçük ve orta ölçekli işletmeler, hala ekonomilerin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. ABD'den Avrupa Ülkeleri'ne kadar, dünyanın gelişmiş tüm ekonomilerinde küçük ve orta ölçekli işletmeler varlıklarını sürdürmektedirler. Gelişen dünyanın sosyo ekonomik yapısında, küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemi gittikçe artmaktadır. Bu işletmeler, gerek sektörel yapı içinde sahip oldukları konum, gerekse rekabeti geliştirici etkileri ve istihdam sorununun çözümüne sağladıkları katkı ile bölgesel kalkınmada bir araç olarak ülkemiz açısından önemlidir.

KOBİ'ler ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, araştırmacılar arasında küçük ve orta ölçekli işletme tanımına ilişkin tam bir uzlaşmaya rastlanmamaktadır. Bunun yanısıra, uluslararası literatüre de bakıldığında, küçük ve orta ölçekli işletme tanımlarının ülkeden ülkeye değiştiğini, hatta aynı ülke içinde bölgelere veya sektörler göre farklılık gösterdiği de görülmektedir. Örneğin, ABD'de bir sanayi işletmesinde istihdam edilen işçi sayısı 250 veya daha az ise bu işletme, küçük işletme sayılmaktadır. İşçi sayısı 1000'e ulaştığında ise, işletme büyük işletme olarak nitelenmektedir.(KARATAŞ Süleyman,1991) Avrupa Birliği ise, KOBİ tanımı konusunda karışıklığa neden olmamak için, bir tanım geliştirmiştir. 7/2/96 tarihli Konsey kararı çerçevesinde tam olarak ortaya konan KOBİ tanımına göre, işçi sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık derecesinden oluşan ölçütler belirtilmektedir. Bu tanıma göre, 50'den çok 250'den az işçi çalıştıran ve yıllık toplam cirosu 40 milyon Euro'yu ya da yıllık bilanço tutarı 27 milyon Euro'yu geçmeyen işletmeler orta ölçekli; 50'den az işçi çalıştıran ve yıllık cirosu 7 milyon Euro'yu ya da yıllık bilanço tutarı 5 milyon Euro'yu geçmeyen işletmeler ise küçük ölçekli olarak nitelendirilmektedir. Bunun dışında, 10'dan az işçi çalıştıran işletmeler, çok küçük işletme olarak kabul edilmektedir. (YALÇIN İbrahim, ŞAMİLOĞLU Famil ve DEMİREL Yavuz, Nisan 2000) Ülkemizde, DPT verilerine ve KOSGEB sınıflamasına göre, 50 kişiden az işçi çalıştıran işletmelere küçük ölçekli; 50 kişiden fazla 200 kişiden az işçi bulunduran işletmelere orta ölçekli ve 200 den fazla çalışanı bulunan işletmelere büyük ölçekli işletme adı verilmektedir. Görüldüğü gibi, küçük ve orta ölçekli işletme kavramıyla ilgili birbirinden farklı ölçütler bulunmaktadır. KOBİ'ler, yalnızca üretim sektöründe faaliyet-

te bulunan işletmelerden oluşmamakta, bunu yanında ticari faaliyet gösteren hizmet işletmeleri ile ihracata yönelik işletmeleri de kapsamamaktadır

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin Türkiye ekonomisindeki rolü, bu işletmelere ilişkin yapılan çeşitli araştırmalarla ortaya çıkarılmış olsa da, izlenen politika ve uygulamalarda, bunlara gereken önem verilmemiştir. Ülkemiz açısından genel bir değerlendirme yapılacak olursa, küçük ve orta ölçekli işletmeler, üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %99,5’ini oluşturmakta ve üretim sektöründeki istihdamın %61,1’ini sağlamaktadır. Ülke ekonomisine %27,3 oranında katma değer yaratan küçük ve orta ölçekli işletmeler (*İnternet: www.kosgeb.gov.tr.*) üzerinde yapılan çalışmalarda; bu işletmelerin, yeterli pazarlama bilincine sahip olmadıkları ortaya çıkmaktadır. Gümrük Birliği’ne girilmesi ve ardından AB’ne tam entegrasyon çabalarının hızlanması sonucunda, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ülke ekonomisindeki yeri daha da önemli hale gelmiştir. AB’nin bu işletmelere yönelik geliştirdiği destekleyici politikalar, küçük ve orta ölçekli işletme kavramının daha fazla gündeme gelmesine neden olmuştur. Özellikle, AB’ne tam entegrasyonu hedefleyen Türkiye’de, büyük sanayi işletmelerinin vazgeçilmez bir destekleyicisi ve tamamlayıcısı olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin, bu koşullar çerçevesinde kendilerini yeniden değerlendirmeleri ve rekabet koşullarını gözden geçirmeleri gerekmektedir.

AB’nin küçük ve orta ölçekli işletmeler konusunda izlediği politikalar ve kabul edilen rekabet koşulları incelendiğinde, söz konusu topluluğun politikalarının üç temel amaca yönelik olduğu görülür. Bunlar:

- Pazar ve üretim koşullarının geliştirilmesi,
- İşletmelerin finansal imkanlarının daha iyi hale getirilmesi,
- İşletmelerde yenileme çalışmalarının desteklenmesidir.

Bu yönelimler doğrultusunda, AB’nin rekabet politikası, bir yandan tüketiciyi korurken, bir yandan istihdamı ve işletmelerin rekabet güçlerini artırma çabası göstermektedir.

AB ile entegrasyon süreci içinde, ülkemizde rekabet kavramının yasal boyutu ön plana çıkmış ve özellikle Gümrük Birliği anlaşmasının imzalanmasıyla, AB ile Türk rekabet politikalarının eşgüdümü gündeme gelmiştir. Bunun gereği olarak, Türkiye’de de rekabetin korunmasına ilişkin yasalar yürürlüğe girmiştir. Özellikle Gümrük Birliği’nin tam olarak uygulanabilmesi için, hem AB rekabet kurallarının hem de Türk rekabet kurallarının eşgüdümün sağlanması önemlidir. Bu doğrultuda, ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin sağlıklı bir ortamda çalışabilmeleri için şu koşullar gereklidir:

- Gümrük sınırlarının ortadan kaldırılması
- Teknik sınırlamaların ortadan kaldırılması
- Pazar yaratılması
- Etkin bir rekabet politikasına işlerlik kazandırılması

Rekabet kuralları, bir işletmenin küçük ya da büyük olduğuna bakılmaksızın ekonomik faaliyette bulunan bütün işletmeler için geçerlidir. Hem AB hem de Türk rekabet politikasında işletme ayırımı yapılmadan bütün işletmeler için aynı kurallar uygulanmaktadır.

Serbest pazar ekonomisinin kurallarının geçerli olduğu her ekonomik sistemde, rekabetin varlığını gözardı eden işletmelerin ömrünün çok kısa olduğunu söylemek olasıdır. (JAIN Subhash C, 2000) Buna göre, her işletmenin açıkça tanımlanmış olsun ya da olmasın, mutlaka bir rekabet stratejisi vardır. Bir işletmenin başarısını sürdürmesi de, bu stratejiyi doğru kullanmasına ve içinde yer aldığı sektörde rekabetçi üstünlükler elde etmesine bağlıdır. İşletme, bir sektörde rekabeti etkileyen güçleri belirleyerek, içinde bulunduğu sektöre göre güçlü ya da zayıf yönlerini tanımlayabilecek bir konuma gelebilir ve rekabet stratejisini oluşturabilir. Bu rekabet stratejisi, işletmelerin yeteneklerini arttırabileceği bir konuma ulaşmasını sağlar. (PORTER Michael, 2000) Bu da, işletmelerin sahip olduğu kaynaklar ile buldukları çevreyi tümüyle değerlendirmesiyle gerçekleşir. Böylece işletme, sahip olduğu rekabetçi üstünlüklerin farkına varır ve rekabet gücünü artırma olanağını elde eder. Porter'a göre, işletmenin rekabete ilişkin bakış açısına bağlı olarak, geniş ya da dar kapsamda uygulanabilecek üç temel rekabetçi üstünlük stratejisi vardır. Bunlar, ürün farklılaştırma, odaklanma ve maliyet liderliğidir. Fahey'e göre (1989) rekabetçi üstünlük, bir işletmenin ya da ürününün müşterilerinin veya son kullanıcılarının gözünde, onu rakiplerinden ayıran ve en çok tercih edilen nitelikleridir. Ancak, bu tanım, yalnızca müşteri bakış açısından hareket ettiği için dar kapsamlıdır. Diğer bilim adamları tarafından ileri sürülen tanımlar incelediğinde ise, rekabetçi üstünlük, firmaya özgü bir üstünlük olarak görülmektedir. Bu tanımlarda rekabetçi üstünlük, hem tek bir işletme hem de sektörde yer alan tüm işletmeler için, kullanılan tüm kaynaklara dayandırılmaktadır. (PETERAF M., 2000) Porter'ın öne sürdüğü ve beş temel gücü esas alan rekabetçi stratejinin yanısıra, kaynakları ve değerleri temel alan diğer bir yaklaşım da son zamanlarda önemli olmuştur. Bu anlamdaki rekabetçi görüş, bir işletmenin kapasitesi ile işletmenin içinde bulunduğu sektör ( pazarın talep ettikleri ve rakiplerin sundukları) arasında bağ kurmaktadır. (COLLINS D.C ve MONTGOMERY G.A.,2000)

AB, KOBİ'lerin rekabet güçlerinin artırılmasına yönelik özel çalışmalar yapmaktadır. Madrid KOBİ Politika Belgesinde, Avrupalı KOBİ'lerin rekabet gücünü ve rekabet ortamlarını engelleyen bir dizi unsurdan söz edilmektedir. Bu unsurlar şöyledir:

- Avrupa'daki iş ortamı (özellikle yeterli miktarda risk sermayesi eksikliği, belirgin hukuki engellerin bulunması ve risk alma konusunda eğilimin zayıf olması) ABD'de olduğu gibi, yeni teknolojiye dayalı firmaların gelişimine yardım etmemektedir.
- Teknoloji yoğun KOBİ'lerin, toplulukça finanse edilen Araştırma ve Teknoloji geliştirme programlarından daha fazla ve daha iyi yararlanmaya ihtiyaçları vardır. Bunların, aynı zamanda gerek birbirleriyle gerek büyük ölçekli firmalarla tamamlayıcı kaynakların kullanımı amacıyla daha fazla ve iyi biçimde ağ oluşturmaları gerekmektedir.
- Teknoloji yoğun olmayan KOBİ'lerin büyük çoğunluğu, rekabet güçlerini sürdürebilmek için, kullanılabilecek araştırma sonuçlarından yararlanmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak, bunu yapacak deneyim ve kaynaklara sahip değildirler. Bilgi toplumunun oluşturulması ve geliştirilmesi ile KOBİ'lerce bu yeni olanaklardan yararlanılması, bu sorunu çözmede önemli bir faktör haline gelmektedir.

- İşgücü piyasasındaki katılıklar, rekabet ortamını engelleyen önemli unsurlardan biridir. Özellikle AB çerçevesinde çalışma yaşamını çalışanların sosyal güvencelerini düzenleyen kuralların oldukça katı olması işletmelerin işgücü maliyetlerini arttırmaktadır.
- Diğer bir unsur, KOBİ’lerde eğitim konusuna yeterince eğilinmemesidir. AB çerçevesinde düzenlenen ve KOBİ’lerin yeteneklerini arttırmaya yönelik eğitim programlarına katılım düşük düzeydedir. Bu programların amacı, işletmelerin yeteneklerini arttırarak rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Ancak bu programlara ilgi gösterilmemesi, rekabet üstünlüğünün geliştirilmesinde önemli bir engeldir.

Yukarıda sıralanan güçlüklerin ortadan kaldırılması, özellikle, araştırma, yenilik, bilgi teknolojileri ve eğitimden yararlanmalarının arttırılması yoluyla, KOBİ’lerin rekabet gücünün geliştirilmesi için AB, bir dizi önlem almıştır. Bu önlemler arasında en önde gelenler, Avrupa Bilgi Merkezleri Ağı (EIC), Avrupa İş ve Yenilik Merkezleri (EBIC), Avrupa Bölgesel Gelişme Fonu (ABGF), Avrupa Sosyal Fonu (ASF), EAGGF Rehberlik Bölümü, LEONARDO Programı ve ATG Dördüncü Çerçeve Programıdır.

Ülkemizde ise, KOBİ’lerin rekabet güçlerinin arttırılması ve KOBİ’lerin faaliyette buldukları sektörde rekabetçi üstünlüklerinin geliştirilmesi için, KOSGEB aracılığıyla faaliyetler yürütülmektedir. KOSGEB’e bağlı Eskişehir bölgesindeki işletmelerin rekabet güçleri analiz edildiğinde ise, elde edilen sonuçlar ilginçtir.

### **3. ESKİŞEHİR’DE MAKİNE İMALATI VE GIDA SEKTÖRÜNDE YER ALAN KOBİ’LER ÜZERİNDE UYGULAMA**

KOBİ’lerin rekabet güçlerini belirlemeye çalışan bu araştırma, Eskişehir bölgesinde bulunan işletmelere yöneliktir. KOBİ’lerin rekabet gücü, içinde yer aldıkları sektörler göre, farklı biçimlerde değerlendirilmelidir. Bu yüzden, sözkonusu çalışmanın ana evrenini Eskişehir bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ’ler (468 işletme) oluşturmaktadır. Örnek kütlelerin oluşturulmasında, olasılıklı örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Eskişehir bölgesinde bulunan KOBİ’ler Eskişehir Sanayi Odası ve KOSGEB istatistiklerine göre incelendiğinde, ana kütlein özdeş olmadığı görülmüş ve bu özdeş olmayan kütle, işletmelerin içindeki buldukları sektör ve ihracat yapma durumlarına göre özdeş gruplara bölünmüştür. Sektör ayırımında, Eskişehir Sanayi Odası ve KOSGEB’in sektör sınıflaması kullanılmıştır. Bu sınıflamaya göre, 21 ayrı işletme grubu karşımıza çıkmıştır. Ancak bu gruplar arasında birbiriyle ilgili alt sektörler biraraya getirilerek alt ana sektörler oluşturulmuştur. Bunun ardından, bu gruplar içinde işletme sayısı en fazla olan sektörler belirlenmiştir. Ortaya çıkan gruplar içinden iki sektör, karşılaştırma yapma nedeniyle araştırmanın uygulama alanı olarak saptanmıştır. Bu sektörler makine imalatı ve gıda sektörüdür. Makine imalatı sektörü, makine imalat sanayi, tarım makineleri ve gereçleri imalat sanayi, taşıt araçları yardımcı makine imalat sanayi ve diğer makine imalat sanayi alt gruplarını kapsamaktadır ve bu grupta toplam 101 işletme bulunmaktadır. Gıda sektöründe ise, un ve işlenmiş unlu ürünler sanayi, şeker, şekerleme, çikolata ve süt ürünleri sanayi, yem, yemek ve diğer gıda sanayi alt grupları yer almaktadır ve bu sektörde 50 iş-

letme vardır. Her iki sektörde yer alan 151 işletme, ihracat yapma durumlarına göre yeniden irdelenmiştir. Bu iki sektör içinde yer alan ve yabancı pazarlara ihracat yapan işletmeler örnek kütle oluşturmuştur. Bu doğrultuda, örneklem kapsamında 101 işletme ele alınmaktadır. Önceden hazırlanan anket formuyla, bu işletmelerin tümüyle karşılıklı görüşülmüş, 60 işletmeden kesin yanıt alınmıştır. Ancak, 2 işletmenin anket formunda yer alan sorulardan bir kısmını eksik bırakmasından dolayı, 58 işletmeden tam veri sağlanmıştır. Bu anlamda, anketin geri dönüş oranı %59,4'dür. Yapılan araştırma, ele alınan sorunun niteliği ve kabul edilen yöntemle göre keşif niteliğinde bir çalışmadır. Bu araştırma modeline bağlı olarak sektörlere göre bir durum analizi ortaya konmaktadır.

Verilerin toplanmasında kullanılan anket formunda üç ayrı bölüm bulunmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde, işletme ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu bölümde işletmelere özgü demografik verilerin toplanması amaçlanmıştır. İkinci bölümde, araştırma konusu ile ilgili 33 soru bulunmaktadır. Ancak, bu bölümdeki sorular birkaç başlık altında toplanmaktadır. İlk grup, sektördeki rekabeti değerlendirmeye; ikinci grup, ulusal ve uluslararası pazarlarda karşılaşılan pazarlama sorunlarını belirlemeyle ve üçüncü grup ise rekabette üstün ve zayıf yönleri ortaya çıkarmaya ilgilidir. Anket formunun üçüncü bölümünde, anketi yanıtlayanların demografik özellikleriyle ilgili sorular yer almaktadır. Hazırlanan anket formu ilk önce 10 işletme üzerinde denenmiş, ortaya çıkan aksaklıklar giderildikten sonra diğer işletmelere uygulanmıştır. Verilerin toplanması sırasında, bu konuda önceden belirli bir eğitim verilmiş olan öğrenci anketörlerden yararlanılmıştır.

Yapılandırılmış kişisel görüşme yoluyla elde edilen verilerin analiziyle, işletmelerin pazarlama faaliyetlerinden kaynaklanan temel sorunlarına yanıt bulunmak istenmektedir. İşletmelerin pazarda karşılaşılabileceği sorunlar, daha önce bu alanda yapılan araştırmalar temel alınarak geliştirilmiş ve şu ana başlıklar altında toplanmıştır:

- Yeni ürün geliştirme güçlüğü
- Ürün farklılaştırma zorlukları
- Müşteri tercihlerinin değişimi
- Yüksek dağıtım komisyonları
- Rakiplerin fiyat anlaşmaları
- Yeni satış yöntemlerinden haberdar olmama
- Bilgili ve yetenekli pazarlama ve satış elemanına sahip olmama
- İyi bir pazarlama bilgi sistemi kuramama
- Taşıma, depolama ve stok kontrolünde yetersizlikler
- Dağıtımcıların pazardaki hakimiyetleri
- Rakiplerin baskıcı satış yöntemleri
- Aldatıcı reklamlar
- Müşterilerin tatmin edilme zorluğu
- Teknolojik gelişmelere uyum sağlayamama
- İşletmeye özgü diğer sorunlar

İşletmelerin karşılaştığı bu sorunlar, hem ulusal hem de uluslararası düzeyde ele alınmış ve buna göre rekabetteki üstün ve zayıf yönleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. İncelenen pazarlama sorunları, analizlerde ve sonuçların gösterilmesinde aşağıdaki gibi kodlanmıştır: (Bu kodlamada karşılaşılan sorunlar, hem ulusal hem de yabancı pazarlar için ele alınmıştır. Ulusal pazarlar için yapılan kodlama, PSORA; yabancı pazarlar için yapılan kodlama ise, YPAZSORA şeklindedir.)

- |   |  |
|---|--|
| Sorun A: Yeni ürün geliştirme güçlüğü                                   | Sorun M: Müşterilerin tatmin edilme zorluğu      |
| Sorun B: Ürün farklılaştırma zorlukları                                 | Sorun N: Teknolojik gelişmelere uyum sağlayamama |
| Sorun C: Müşteri tercihlerinin değişimi                                 | Sorun O. İşletmeye özgü diğer sorunlar           |
| Sorun D: Yüksek dağıtım komisyonları                                    |  |
| Sorun E: Rakiplerin fiyat anlaşmaları                                   |  |
| Sorun F: Yeni satış yöntemlerinden haberdar olmama                      |  |
| Sorun G: Bilgili ve yetenekli pazarlama ve satış elemanına sahip olmama |  |
| Sorun H: İyi bir pazarlama bilgi sistemi kuramama                       |  |
| Sorun I: Taşıma, depolama ve stok kontrolünde yetersizlikler            |  |
| Sorun J: Dağıtıcıların pazardaki hakimiyetleri                          |  |
| Sorun K: Rakiplerin baskıcı satış yöntemleri                            |  |
| Sorun L: Aldatıcı reklamlar   |  |

Bu doğrultuda, belirlenen hipotezlere yanıt bulabilmek amacıyla, **Yabancı pazarlarda karşılaşılan sorunlar (YPAZSOR)** ile **ulusal pazarda karşılaşılan sorunlar (PAZSOR)** değişkenleri birebir karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırmada sektörlere göre toplam örnek büyüklüğü n=58 olduğundan eşleştirilmiş t testi ve küçük örneklerle Wilcoxon işaret sıralaması uygulanmıştır. Bu testlerin sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 1. Eşlendirilmiş t testi sonuçları

		N	Korelasyon	Sig.
Pair 1	YPAZSORA & PAZSORA	58	,294	,025
Pair 2	YPAZSORB & PAZSORB	58	,489	,000
Pair 3	YPAZSORC & PAZSORC	58	,484	,000
Pair 4	YPAZSORD & PAZSORD	58	,435	,001
Pair 5	YPAZSORE & PAZSORE	58	,654	,000
Pair 6	YPAZSORF & PAZSORF	58	,215	,106
Pair 7	YPAZSORG & PAZSORG	58	,373	,004
Pair 8	YPAZSORH & PAZSORH	58	,564	,000
Pair 9	YPAZSORI & PAZSORI	58	,391	,002
Pair 10	YPAZSORJ & PAZSORJ	58	,443	,000
Pair 11	YPAZSORK & PAZSORK	58	,610	,000
Pair 12	YPAZSORL & PAZSORL	58	,309	,018
Pair 13	YPAZSORM & PAZSORM	58	,525	,000
Pair 14	YPAZSORN & PAZSORN	58	,235	,076
Pair 15	YPAZSORO & PAZSORO	58	,404	,002

Tablo 2. Wilcoxon testi sonuçları

Eşleştirme		Eşleştirilmiş farklılıklar ortalaması	Standart sapma	Standart hata ortalaması	%95 güven aralığında farklılıklar		t	Serbestlik derecesi	(2 Yönlü) P
					En düşük	En yüksek			
1	YPAZSORA - PAZSORA	-8.62E+02	,5708	7.49E+01	-.2363	6.39E+01	-1,150	57	,255
2	YPAZSORB - PAZSORB	-6.90E+02	,4130	5.42E+01	-.1776	3.96E+01	-1,272	57	,209
3	YPAZSORC - PAZSORC	,2069	,4870	6.39E+01	7.89E+01	,3349	3,236	57	,002
4	YPAZSORD - PAZSORD	-1.72E+02	,3970	5.21E+01	-.1216	8.71E+01	-.331	57	,742
5	YPAZSORE - PAZSORE	-.1034	,4056	5.33E+01	-.2101	3.21E+00	-1,942	57	,057
6	YPAZSORF - PAZSORF	-3.45E+02	,4575	6.01E+01	-.1548	8.58E+01	-.574	57	,568
7	YPAZSORG - PAZSORG	-3.45E+02	,4944	6.49E+01	-.1645	9.55E+01	-.531	57	,597
8	YPAZSORH - PAZSORH	-8.62E+02	,3877	5.09E+01	-.1882	1.57E+01	-1,693	57	,096
9	YPAZSORI - PAZSORI	-5.17E+02	,3939	5.17E+01	-.1553	5.19E+01	-1,000	57	,322
10	YPAZSORJ - PAZSORJ	-3.45E+02	,4174	5.48E+01	-.1442	7.53E+01	-.629	57	,532
11	YPAZSORK - PAZSORK	5.17E+01	,3939	5.17E+01	-5.19E+02	,1553	1,000	57	,322
12	YPAZSORL - PAZSORL	1.72E+01	,4390	5.76E+01	-9.82E+02	,1327	,299	57	,766
13	YPAZSORM - PAZSORM	-.1207	,4618	6.06E+01	-.2421	7.31E-01	-1,990	57	,051
14	YPAZSORN - PAZSORN	-.1552	,5557	7.30E+01	-.3013	-9.05E+01	-2,127	57	,038
15	YPAZSORO - PAZSORO	1.72E+01	,4390	5.76E+01	-9.82E+02	,1327	,299	57	,766



Tablo 3. Eşleştirilmiş t Testi ve Wilcoxon Sonuçları

	Sıralamalar	N	Sıralama ortalaması	Sıralama toplamı					
PAZSORA - YPAZSORA	Negatif sıralama	7	10,00	70,00	PAZSORK - YPAZSORK	Negatif sıralama	6	5,00	30,00
	Pozitif sıralama	12	10,00	120,00		Pozitif sıralama	3	5,00	15,00
	Bağlantılar	39				Bağlantılar	49		
	Toplam	58				Toplam	58		
	Negatif sıralama	8	8,50	68,00	PAZSORL - YPAZSORL	Negatif sıralama	6	6,00	36,00
	Pozitif sıralama	8	8,50	68,00		Pozitif sıralama	5	6,00	30,00
	Bağlantılar	42				Bağlantılar	47		
	Toplam	58				Toplam	58		
PAZSORC - YPAZSORC	Negatif sıralama	14	8,50	119,00	PAZSORM - YPAZSORM	Negatif sıralama	3	7,00	21,00
	Pozitif sıralama	2	8,50	17,00		Pozitif sıralama	10	7,00	70,00
	Bağlantılar	42				Bağlantılar	45		
	Toplam	58				Toplam	58		
PAZSORD - YPAZSORD	Negatif sıralama	4	5,00	20,00	PAZSORN - YPAZSORN	Negatif sıralama	5	10,00	50,00
	Pozitif sıralama	5	5,00	25,00		Pozitif sıralama	14	10,00	140,00
	Bağlantılar	49				Bağlantılar	39		
	Toplam	58				Toplam	58		
PAZSORE - YPAZSORE	Negatif sıralama	2	5,50	11,00	PAZSORO - YPAZSORO	Negatif sıralama	6	6,00	36,00
	Pozitif sıralama	8	5,50	44,00		Pozitif sıralama	5	6,00	30,00
	Bağlantılar	48				Bağlantılar	47		
	Toplam	58				Toplam	6	6,00	36,00
PAZSORF - YPAZSORF	Negatif sıralama	5	6,50	32,50	PAZSORI - YPAZSORI	Negatif sıralama	3	5,00	15,00
	Pozitif sıralama	7	6,50	45,50		Pozitif sıralama	6	5,00	30,00
	Bağlantılar	46				Bağlantılar	49		
	Toplam	58				Toplam	58		
PAZSORG - YPAZSORG	Negatif sıralama	6	7,50	45,00	PAZSORJ - YPAZSORJ	Negatif sıralama	4	5,50	22,00
	Pozitif sıralama	8	7,50	60,00		Pozitif sıralama	6	5,50	33,00
	Bağlantılar	44				Bağlantılar	48		
	Toplam	58				Toplam	58		
PAZSORH - YPAZSORH	Negatif sıralama	2	5,00	10,00					
	Pozitif sıralama	7	5,00	35,00					
	Bağlantılar	49							
	Toplam	58							

**H<sub>1</sub>:** İşletmeler, ulusal ve uluslararası pazarda farklı sorunlarla karşılaşmaktadırlar.

Her iki testte de, “müşteri tercihlerinin değişimi” ve “teknolojik gelişmelere uyum sağlamama” dışında, iç ve dış pazarda,  $p < 0.005$  düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Bu nedenle, hipotez kabul edilmemiştir.

Yukarıdaki sonuçtan hareketle, *temel sorunların, ulusal ve uluslararası pazarların yapısal faktörlerine bağlı olmadığı kanısına varılmıştır*. Bu nedenle, işletme içi işletme dışı çevrenin, bu temel sorunların oluşmasında ne derece etkili olduğu, aşağıdaki hipotezler ile araştırılmıştır. Burada işletmelerin algıladıkları üstünlükler, şu ana başlıklar halinde (sonuç tablolarında kullanılan kodlarıyla birlikte) incelenmiştir: (Rakipler için aynı üstünlükler RUST olarak belirtilmiştir.)

- Ürünün kalitesi (USTA)
- Üretim imkanları(USTB)
- Pazarlama imkanları (USTC)
- Satış elemanları nitelikleri ve yetenekleri (USTD)
- Hammadde ve malzeme tedarikçileriyle ilişkileri (USTE)
- Çalışan personelin yetenekleri (USTF)
- Belirli bir pazar bölümüne odaklanması (USTG)
- Pazardan bilgi toplama çalışmaları (USTH)
- Ürünün fiyatı(USTI)
- Maliyetler (USTJ)
- Taşıma, depolama, stok kontrolündeki becerisi (USTK)
- Reklam (USTL)
- Ürün çeşitliliği (USTM)
- Satış promosyonları (USTN)
- Ürünün kendine özgü nitelikleri (USTO)
- İşletmeye özgü diğer üstünlükler (USTP)

**H<sub>1a</sub>:**Faaliyette bulunulan pazarda rakiplerin görece üstünlükleri, ulusal pazarda işletmelerin temel sorununu açıklar.

**H<sub>1b</sub>:**Faaliyette bulunulan pazarda rakiplerin görece üstünlükleri, uluslararası pazarda işletmelerin temel sorununu açıklar.

Frekans dağılımları incelendiğinde, rakiplerin üç üstünlüğünün, ürün kalitesi, üretim imkanları ve ürün çeşitliliği olduğu görülmüştür. Rakip işletmelerin bu üstünlükleri, onların ulusal ve uluslararası pazarlarda karşılaştıkları sorunlarla ilişkilendirildiğinde; bu üstünlüklerin, yeni ürün geliştirme ve ürün farklılaştırma sorunlarına yol açtıkları görülür.

Tablo 4. Ki-kare Testi Sonuçları

	X <sup>2</sup>	df	P
RUSTA-PAZSORA	1,025	1	0,311
RUSTA-PAZSORB	1,630	1	0,202
RUSTB-PAZSORA	0,000	1	0,983
RUSTB-PAZSORB	1,839	1	0,175
RUSTO-PAZSORA	0,380	1	0,538
RUSTO-PAZSORB	2,181	1	0,140
RUSTA-YPAZSORA	2,104	1	0,147
RUSTA-YPAZSORB	2,489	1	0,115
RUSTB-YPAZSORA	0,43	1	0,836
RUSTB-YPAZSORB	2,117	1	0,146
RUSTO-YPAZSORA	0,175	1	0,676
RUSTO-YPAZSORB	0,021	1	0,885

*Tüm ilişkilendirmede hipotezler  $p < 0,1$  düzeyinde kabul edilmeyip, ürünle ilgili sorunlar tümüyle işletme iç dinamikleriyle ya da ürün konumlandırmadaki başarısızlıklarla ilgilidir.*

Bu bölümde yer alan ilişkilendirmelerde, rakiplerin pazarlama faaliyetlerindeki görelî üstünlüğünün çoğunlukla belirlendiği faktörler (reklam ve satış promosyonları), işletmenin ulusal ve uluslararası pazarlarda karşılaştıkları sorunlarla ilişkilendirilmiş ve Tablo 5’de yer alan sonuçlara ulaşılmıştır:

**H<sub>2a</sub>**: Rakiplerin reklam ve satış promosyonları açısından görelî üstünlükleri, işletmenin ulusal pazarlarda pazarlama sorunları ile karşılaşmalarının başlıca nedendir.

**H<sub>2b</sub>**: Rakiplerin reklam ve satış promosyonları açısından görelî üstünlükleri, işletmenin uluslararası pazarlarda pazarlama sorunları ile karşılaşmalarının başlıca nedendir.

Tablo5. Ki-kare Testi Sonuçları

	X <sup>2</sup>	df	P
RUSTL-PAZSORC	8,725	1	0,003*
RUSTL-PAZSORD	1,097	1	0,295
RUSTL-PAZSORE	0,491	1	0,483
RUSTL-PAZSORF	0,001	1	0,979
RUSTL-PAZSORG	1,120	1	0,290
RUSTL-PAZSORH	0,022	1	0,883
RUSTL-PAZSORJ	2,457	1	0,117
RUSTL-PAZSORK	2,215	1	0,137
RUSTL-PAZSORL	0,022	1	0,883
RUSTL-PAZSORM	1,663	1	0,201
RUSTN-PAZSORC	11,848	1	0,001*
RUSTN-PAZSORD	1,674	1	0,196
RUSTN-PAZSORE	0,758	1	0,384
RUSTN-PAZSORF	1,244	1	0,265
RUSTN-PAZSORG	0,359	1	0,549
RUSTN-PAZSORH	2,137	1	0,144
RUSTN-PAZSORJ	5,398	1	0,20
RUSTN-PAZSORK	0,408	1	0,523
RUSTN-PAZSORL	0,003	1	0,958
RUSTN-PAZSORM	2,185	1	0,139

	X <sup>2</sup>	df	P
RUSTL-YPZSORD	1,344	1	0,246
RUSTL-YPZSORD	0,022	1	0,883
RUSTL-YPZSORE	0,686	1	0,408
RUSTL-YPZSORF	2,427	1	0,119
RUSTL-YPZSORG	0,315	1	0,575
RUSTL-YPZSORH	6,978	1	0,008
RUSTL-YPZSORJ	2,629	1	0,105
RUSTL-YPZSORK	0,039	1	0,844
RUSTL-YPZSORL	0,189	1	0,664
RUSTL-YPZSORM	0,496	1	0,481
RUSTN-YPZSORD	0,703	1	0,402
RUSTN-YPZSORD	0,655	1	0,418
RUSTN-YPZSORE	0,153	1	0,696
RUSTN-YPZSORF	0,655	1	0,418
RUSTN-YPZSORG	1,169	1	0,280
RUSTN-YPZSORH	0,067	1	0,796
RUSTN-YPZSORJ	1,096	1	0,295
RUSTN-YPZSORK	1,606	1	0,205
RUSTN-YPZSORL	1,157	1	0,282
RUSTN-YPZSORM	9,450	1	0,002*

Ulusal bağlamda, on ilişkilendirmenin sadece ikisinde hipotez kabul edilmiştir. Bunlardan ilki, rakibin reklam üstünlüğünün ulusal pazarda müşteri tercihlerinde etkili olması ( $p<0,001$ ) ve ikincisi de, rakip satış promosyonlarının dağıtım kanalında yer alan aracı kurumların, pazar egemenliklerini azaltmasıdır. ( $p<0,005$ )

Uluslararası pazarlarda da, benzer şekilde 10 ilişkilendirmeden birisi kabul görmüştür. Ancak bu kez nedenler aynı olmakla birlikte, sonuçlar farklıdır. Bunlardan ilki, rakibin reklam üstünlüğünün iyi bir pazarlama bilgi sistemi kurulamaması ile ilişkilendirilişi ( $p<0,005$ ) ve ikincisi de, rakibin satış promosyonlarındaki üstünlüğünün dış pazarlardaki müşteri tatmin sorununa neden olmasıdır.

**H<sub>3</sub>:** İşletmenin rakibe görelİ üstünlüğü olarak saptanan en önemli faktör, işletmenin ulusal ve uluslararası pazarda karşılaştığı temel sorun olarak belirlenmez.

İşletmenin rakibe karşı algılanan üstünlük değişkeninin en önemli ögesi olarak, “ürünün kalitesi” değişkeninin frekans dağılımına bakıldığında, bu değişkenin işletmelerin önemli bir bölümü tarafından benimsendiğı görülmüştür. (% 53,4) . Geri kalan 11 faktör ise, toplam % 46,6 ağırlığa sahiptir. Bu nedenle, ürün kalitesi dışındaki tüm öteki faktörler birleştirilerek (yeniden kodlanarak) tek bir öge haline getirilmiştir:

Tablo 6. İşletmenin Üstünlüklerine İlişkin Frekans Dağılımı

KENDİ ÜSTÜNLÜĞÜ	FREKANS
Ürün kalitesi	31-%53,4
Üretim	4- %6,9
Pazarlama	3- %5,2
Satış gücü	1-%1,7
Personel	1-%1,7
Odaklanma	2- %3,4
Diğer	4- %6,9
Fiyat	5- %8,6
Taşıma	1-%1,7
Maliyet	1-%1,7
Çeşit	2-%3,4
Ürün özellikleri	3-%5,2
<b>Toplam</b>	<b>58-%100</b>

Tablo 7. Ürün kalitesi ve Diğer Üstünlüklere İlişkin Frekans Dağılımı

Kendi Üstünlüğü	Frekans
Ürün kalitesi	31-%53,4
Üretim	27-%46,6
<b>Toplam</b>	<b>58-%100</b>

Bu aşamadan sonra, “ürün kalitesi üstünlüğü” faktörü, işletmenin ulusal ve uluslararası pazarlarda karşılaştığı ürünle ilgili sorunlar (Sorun A: yeni ürün geliştirme güçlüğü; Sorun B: ürün farklılaştırma zorlukları) ile rakibin “ürün kalitesi üstünlüğü” (RUSTA) ile ilişkilendirilip aşağıdaki sonuca varılmıştır:

Tablo 8. İşletmenin Sahip Olduğu Üstünlükle İlgili Faktörler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo

Kendi üstünlüğü	RUSTA		PAZSORA		PAZSORB		YPAZSORA		YPAZSORB	
	E	H	E	H	E	H	E	H	E	H
Ürün kalitesi	3	28	9	22	3	28	11	20	7	24
Üretim şekli	4	25	9	18	7	20	12	15	7	20
Toplam	7	51	18	40	10	48	23	35	14	44

Tablo 9. Ki-kare Testi Sonuçları

Kendi üstünlüğü	X <sup>2</sup>	df	P
RUSTA	0,353	1	0,553
PAZSORA	0,125	1	0,724
PAZSORB	2,624	1	0,105
YPAZSORA	0,484	1	0,487
YPAZSORB	0,088	1	0,767

Tablo 9'daki analiz sonuçlarına göre,  $P < 0,005$  ve  $P < 0,001$  düzeylerinde hipotez kabul edilmemiştir. *Bu yönde, kendi ürününün kalite üstünlüğünü algılayanlar, iç ve dış pazarlarda ürünle ilgili sorun yaşamadıklarını belirtmektedirler.*

**H<sub>4</sub>:** İşletmelerin yabancı pazarda karşılaştıkları dış çevre faktörleri, sektörler arasında farklılık gösterir.

Hipotezle ilgili gerçekleştirilen Ki-kare analizinde aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

Tablo 10. İşletmenin Uluslar Arası Çevre Koşullarına İlişkin Çapraz Tablo

SEKTÖR	Ekonomik Çevre		Toplumsal ve Kültürel Çevre		Teknolojik Çevre		Yasal ve politik Çevre		ve Rekabet		Uluslar arası Gelişmeler		Diğer	
	E	H	E	H	E	H	E	H	E	H	E	H	E	H
GIDA	17	13	8	22	13	17	8	22	13	17	11	19	0	30
Makine İmalatı	18	10	2	26	19	29	4	24	8	20	7	21	1	27
TOPLAM	35	23	10	48	32	26	12	46	21	37	18	40	1	28

Tablo 11. Ki-kare Testi Sonuçları

	X <sup>2</sup>	df	P
YSORUNA	0,351	1	0,553
YSORUNB	3,869	1	0,049
YSORUNC	3,522	1	0,061
YSORUND	1,353	1	0,245
YSORUNE	1,366	1	0,242

İşletmelerin karşılaştığı yabancı pazarlardaki sorunların hangi çevreden kaynaklandığı sorgulandığında, ekonomik ve teknolojik çevre bu sorunların temel kaynağıdır. Özellikle makine sektöründe, teknolojik çevre, önemli bir sorun kaynağıdır. Toplumsal ve kültürel çevre ile teknolojik değişimler,

$p < 0.010$  anlamlılık düzeyinde farklılık oluştururken  $p < 0.005$  düzeyinde hipotez kabul edilmemiştir.

İşletmelerin rekabet gücünün analizinde, önemli göstergelerden biri sayılan rekabet etme şekli sorgulandığında, frekans dağılımlarına göre işletmeler, en çok fiyat ve kalite rekabetini benimsemişlerdir. Sektörler arasında anlamlı fark olduğu hipotezi doğrultusunda, sektörlere göre irdelemeye baktığımızda,  $\chi^2 = 0;188$ ;  $df=1$  ve  $P < 0,665$  nedeniyle bu anlamda bir fark olmadığı; karşılaştırılan her iki sektörde de, büyük çoğunlukla fiyat ve ardından da kalite odaklı bir rekabet şeklinin benimsendiği görülmektedir.

Tablo 12. İşletmelerin Uyguladıkları Rekabet Şekline İlişkin Çapraz Tablo

SEKTÖR	REKABET ŞEKLİ					TOPLAM
	FİYAT	ÜRÜN	SHİZMET	KALDEG	DİĞER	
Gıda	15	6	2	5	2	30
Makine imalatı	14	3	2	9		28
Toplam	29	9	4	14	2	58

İşletmelerin nasıl bir rekabet stratejisi benimsedikleri, Porter’in rekabet varsayımları temel alınarak incelendiğinde genel toplamda, maliyet odaklı bir stratejinin benimsendiği görülmektedir. İşletmeler, sahip oldukları kaynaklara, ilişkilere ya da bilgilere bağlı olarak maliyet üstünlüğü sağlamak için düşük maliyetle çalışma stratejisini, % 46,6 oranında benimsemişlerdir. Ürün farklılaştırma da, maliyet liderliğine yakın bir oranda tercih edilen stratejidir. Ancak, belirli bir alıcı grubuna odaklanma stratejisinin işletmeler tarafından kullanılma ve tercih edilme oranı oldukça düşüktür.

Tablo 13. İşletmelerin Benimsedikleri Rekabet Stratejisine İlişkin Çapraz Tablo

Sektör \ Strateji	Maliyet Liderliği	Ürün farklılaştırma	Odaklanma	Toplam
Gıda	13 - %43,3	13 - %43,3	4 - %13,3	30 - %100,0
Makine İmalatı	14 - %50,0	11 - %39,3	3 - %1,7	28 - %100,0
Toplam	27 - %46,6	24 - %41,4	7 - %12,1	58 - %100,0

Sektörler arasında fark olduğu hipotezine göre, anlamlı farklılık bulunup bulunmadığı incelendiğinde, Fischer değerlendirmesinde  $\chi^2= 0,263$ ;  $df=1$  ve  $P<0, 608$  olduğundan,  $P<0,001$  ve  $P<0,005$  düzeyinde anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmelerin rekabet şekli ile benimsedikleri stratejiler karşılaştırıldığında, fiyat odaklı rekabet biçimini benimseyen işletmelerin büyük bir bölümü maliyet liderliği stratejisini tercih etmişlerdir. Aynı şekilde, kalitede değişiklik yapmak yoluyla rekabet yöntemini seçenlerin önemli bir bölümünün ise, ürün farklılaştırma stratejisini uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Bununla ilgili oluşturulan çapraz tabloda yer alan frekans dağılımları, bu sonucu doğrular niteliktedir.

Tablo 14. İşletmelerin Benimsedikleri Rekabet Stratejileri İle Uyguladıkları Strateji Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo

REKABET ŞEKLİ	REKABET STRATEJİSİ			TOPLAM
	Maliyet Liderliği	Ürün farklılaştırma	Odaklanma	
Fiyat	14 %48,3	8 %27,6	7 %24,1	29 %100,0
Ürün	7 %77,8	2 %22,2		9 %100,0
Satış sonrası hizmet	1 %25,0	3 %75,0		4 %100,0
Kalite değişikliği	5 %35,7	9 %64,3		14 %100,0
Diğer		2 %100,0		2 %100,0
Toplam	27 %46,6	24 %41,4	7 %12,1	58 %100,0

Doğrudan rekabetin dışında, ikame ürün rekabeti de işletmelerin rekabet güçlerini etkileyen önemli bir unsurdur. İkame ürün tehdidi, genellikle işletmelerin gözardı ettiği unsurdur. Ancak rekabet güçleri, ikame ürün tehdidi karşısında da ele alınmalı ve bu tehdit, rekabet stratejilerinin oluşturulmasında gözönünde bulundurulmalıdır. Bu anlamda;



“**H<sub>5</sub>**: İşletmeler ikame ürün rekabeti ile karşılaşrlar.” hipotezi geliştirilmiştir. Hipotez testinde, genel toplamda pozitif korelasyon katsayısına ulaşılmış ve hipotez kabul edilmiştir. Ayrıca, sektörlerle göre irdeleme yapıldığında da, bu bulguyu destekler sonuca ulaşılmıştır.

Tablo 15. İkame Ürün Varlığına İlişkin Çapraz Tablo

SEKTÖR	İkame ürün		Toplam
	Var	Yok	
Gıda	23 %76,7	7 %23,3	30 %100,0
Makine İmalatı	17 %60,7	11 %39,3	28 %100,0
Toplam	40 %69,9	18 %31,0	58 %100,0

Sektörlere göre hazırlanan çapraz tablodaki frekans dağılımlarına göre, gıda ürünlerinde ikame ürün tehdidi, makine imalatı sektörüne göre daha fazladır. Ancak, araştırmanın başında gıda ürünlerinde kesinlikle ikame ürün tehdidinin var olduğu savunulurken, makine imalatında özellikle siparişe göre üretim yapıldığı düşüncesinden hareket edilerek böyle bir tehdidin olmayacağı varsayılmıştır. Bu doğrultuda, şu hipotez geliştirilmiştir:

**H<sub>6</sub>**= İkame ürün rekabeti sektörler için farklı biçimde gelişir.

Ancak, yapılan ki-kare analizinde Yates değerlendirmesine göre;  $\chi^2= 0,890$ ;  $df=1$  ve  $P<0,346$  olduğundan, bu hipotez kabul edilmemiş ve her iki sektörde de ikame ürün tehdidinin var olduğu saptanmıştır.

Mevcut pazara girmeyi planlayan işletmelerin karşılaşacağı sorunlar, o pazara ilişkin giriş engellerini oluşturur. Buna göre, pazara yeni giren ya da girmeyi planlayan işletmelerin karşılaşacakları temel sorunlar, şu ana başlıklar altında sıralanmaktadır:

- Sermaye ile ilgili sorunlar
- Rekabete ilişkin sorunlar
- İşgücü tedarik sorunları
- Pazarın yapısıyla ilgili sorunlar
- Üretim imkanları ile ilgili sorunlar
- Ürünle ilgili sorunlar
- Hammadde ve malzeme tedariki ile ilgili sorunlar
- Dağıtımla ilgili sorunlar
- Teknoloji ile ilgili sorunlar
- İşletmeye özgü diğer sorunlar

Bu durumda frekans dağılımına bakıldığında;

**Tablo 16. Sektöre Yeni Giren Bir İşletmenin Karşılaşacağı Muhtemel Sorunları Çapraz Tablo**

Sektör	Sermaye sorunları		Rekabet ile ilgili sorunlar		İşgücü ile ilgili tedarik sorunları		Pazar yapısıyla ilgili sorunlar		Üretim imkanları sorunları	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	hayır	Evet	Hayır
Gıda	23 %76,7	7 %23,3	23 %76,7	7 %23,3	16 %53,3	14 %46,7	21 %70	9 %30	14 %47	16 %53
Makine İmalatı	22 %78,6	6 %21,4	16 %57,1	12 %42,9	8 %28,6	20 %71,4	21 %75	7 %25	20 %71	8 %29
Toplam	45 %77,6	13 %22,4	39 %67,2	19 %32,8	24 %41,4	34 %58,6	42 %73	16 %27	34 %59	24 %41

**Tablo 16. Devamı**

Sektör	Ürünle ilgili sorunlar		Hammadde ve malzeme tedariki ile ilgili sorunlar		Dağıtımla ilgili sorunlar		Teknoloji ile ilgili sorunlar		İşletmeye özgü diğer sorunlar	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	hayır	Evet	Hayır
Gıda	16 %53,3	14 %46,7	14 %46,7	16 %53,3	18 %60	12 %40	12 %40	18 %60	2 %6,7	28 %93,3
Makine İmalatı	15 %53,6	13 %46,4	10 %35,7	18 %64,3	12 %42,9	16 %57,1	17 %60,7	11 %39,3	3 %10,7	25 %89,3
Toplam	31 %53,4	27 %46,6	24 %41,4	34 %58,6	30 %51,7	28 %48,3	29 %50,0	29 %50,0	5 %8,6	53 %91,4

Genel olarak, pazara yeni giren işletmeler, sermaye, rakipler, pazarlar, üretim imkanları, ürün ve dağıtımla ilgili sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Ancak incelenen sektörlerde, bunlar arasında farklılıklar görülmektedir. *Gıda sektöründe sermaye, rakipler, işgücü tedariki, pazarlar, ürün ve dağıtım ile ilgili sorunlarla karşılaşılırken; makine imalatı sektöründe, sermaye, rekabet, pazar, üretim imkanları, ürün ve teknoloji ile ilgili sorunlarla karşılaşılmaktadır.*

“ $H_7$ = Pazara yeni girmeye teşebbüs eden işletmelerin karşılaştıkları sorunlar, sektörler açısından farklılık gösterir” hipotezine göre, ki-kare testi yapıldığında şu sonuçlara ulaşılmaktadır:

**Tablo 17. Ki-kare Testi Sonuçları**

Sorunlar	$X^2$	df	P
Sermaye ile ilgili sorunlar	0,30	1	0,862
Rekabetle ilgili ilgili sorunlar	1,698	1	0,193
İşgücü tedarik sorunları	3,714	1	0,054
Pazar yapısıyla ilgili sorunlar	0,182	1	0,670
Üretim imkanları ile ilgili sorunlar	3,714	1	0,054
Ürünle ilgili sorunlar	0,000	1	0,986
Hammadde ve malzeme tedariki ile ilgili sorunlar	0,719	1	0,397
Dağıtımla ilgili sorunlar	1,713	1	0,070
Teknoloji ile ilgili sorunlar	2,504	1	0,084
İşletmeye özgü diğer sorunlar	0,296	1	0,986

İşgücü tedariki, üretim imkanları, dağıtım ve teknoloji ile ilgili karşılaşılan sorunlarda,  $P < 0,010$  düzeyinde  $H_7$  hipotezi kabul edilmiş ve bu alanlarda sektörler arasında karşılaşılan sorunlarda, sektörler arasında farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer alanlarda ise,  $P < 0,010$  düzeyinde  $H_7$  hipotezi kabul edilmemiştir.

İşletmelerin en önemli rekabet araçlarından birisi, kendilerine bağlı olan müşterileridir ve rekabet gücünün arttırılmasında temel hedef, müşterilerin işletmelere olan bağlılıklarını arttırmaktır. Bağlılıkla ilgili olarak geliştirilen  $H_8$  hipotezi “İşletmelerin müşterilerinde bağlılık yoktur” şeklindedir. Ancak, hipotez testinde ulaşılan negatif korelasyon katsayısı (-0,023), müşterilerde işletmelere karşı bağlılık olduğunu gösteren alternatif hipotezin kabul edilmesine yol açmıştır. Buna göre, sektörler arasında da farklılık olduğunu öne süren diğer  $H_9$  hipotezi ise,  $\chi^2=0,030$ ;  $df=1$  ve  $P < 0,862$  olduğundan kabul edilmemiş ve sektörler arasında fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 18. Müşterilerin İşletmeye Gösterdikleri Bağlılık

SEKTÖR	BAĞLILIK		Toplam
	Var	Yok	
Gıda	23 %76,7	7 %23,3	30 %100,0
Makine İmalatı	22 %78,6	6 %21,4	28 %100,0
Toplam	45 %77,6	13 %22,4	58 %100,0

Sektördeki yeni gelişmeleri izlemek, işletmeler için çok önemlidir. Sektörlerde görülen yeni gelişmeler, işletmelerin rekabet güçlerinin arttırılmasında temel faktörlerden birisidir. Bu açıdan işletmeler incelediğinde,

Tablo 19. İşletmelerin Yeni Gelişmeleri Takip Etmelerine İlişkin Çapraz Tablo

SEKTÖR	Yeni gelişmeler		Toplam
	Evet	Hayır	
Gıda	25 %83,3	5 %23,3	30 %100,0
Makine İmalatı	24 %85,7	4 %14,3	28 %100,0
Toplam	49 %84,5	9 %15,5	58 %100,0

“ $H_{10}$  = Eskişehirde KOBİ’ler sektördeki yeni gelişmeleri izlememektedirler” yönünde kurulan başlangıç hipotezine karşılık ulaşılan negatif korelasyon katsayısı (-0,033), bu hipotezin kabul edilmemesine yol açmıştır. Bir başka ifadeyle, frekans dağılımlarına göre

Eskişehir'deki işletmeler kendi alanlarındaki yeni gelişmeleri izlemektedirler. Karşılaştırma yapılan iki sektörde yenilikleri izlemenin farklı biçimde gelişeceği yönünde kurulan diğer bir hipotez ( $H_{11}$ ) ise, Yates değerlendirmesine göre  $\chi^2=0,062$ ;  $df=1$  ve  $P<0,804$  olduğundan kabul edilmemiş ve sektörler arasında fark görülmemiştir.

Tablo 20. İşletmelerin Elektronik Ticaret ve Web Sayfası Kullanmalarına İlişkin Frekans Dağılımları

SEKTÖR	Elektronik ticaret		Web sayfası		Toplam
	Evet	Hayır	Evet	Hayır	
Gıda	9 %30,0	21 %70,0	20 %66,7	10 %33,3	30 %100,0
Makine İmalatı	11 %39,3	17 %60,7	19 %67,9	9 %32,1	28 %100,0
Toplam	20 %34,5	38 %65,5	39 %67,2	19 %32,8	58 %100,0

İşletmelerin yenilikleri izlemelerine göre, pazarlamada elektronik ticaret uygulamasından yararlanıp yararlanmadıkları ve buna bağlı olarak bir web erişim sayfaları olup olmadığı sorgulandığında, oldukça ilginç sonuçlarla karşılaşılmıştır. İşletmelerin dünyadaki gelişen eğilimlere göre, elektronik ticaretten yararlanacakları yönünde geliştirilen başlangıç hipotezi ( $H_{12}$ ), negatif korelasyon katsayısı ile kabul edilmemiştir. Frekans dağılımları incelendiğinde, işletmelerin büyük bir bölümünün (%65,5) elektronik ticaretten yararlanmadığı, ancak bunların büyük bir bölümünün Web sayfalarının bulunduğu anlaşılmıştır.

İşletmelerin rekabet güçlerinin artırılmasında önemli faktörlerden birisi de işgücünün eğitimidir. Bu yönde işletmeler incelediğinde, bunların büyük bir bölümünün (%84,5), eğitime önem verdikleri belirlenmiştir. Bununla ilgili olarak bu işletmelerin, işgörenlerin niteliklerini arttırmak için hizmet içi eğitim programları düzenledikleri ortaya çıkmıştır. Ancak, KOSGEB tarafından düzenlenen ve işletmelerin sahip oldukları yetenekleri arttırmaya yönelik eğitim seminerleri, bu işletmelerin ilgisini çekmemektedir. (KOSGEB Seminerlerine Katılım Tablolarına Göre) Bununla ilgili hazırlanan hipotez;

“ $H_{14}$  = İşletmeler rekabette başarılı olabilmek için iş görenlerinin eğitimine önem verirler.” şeklindedir.

Bu hipotez, pozitif korelasyon katsayısı ile (0,062) ile kabul edilmiştir. İşletmeler, iş gören performansını arttırmak için, hizmet içi eğitim çalışmalarına önem vermektedirler. Eğitim ile ilgili olarak sektörler arasında fark olup olmadığı incelendiğinde ise, “sektörlere göre farklılık vardır hipotezi” ( $H_{15}$ ),  $\chi^2=0,222$ ;  $df=1$ ;  $P<0,637$  olduğu için kabul edilmemiştir. Diğer bir ifadeyle, hizmet içi eğitime verilen önem sektörler arasında farklılık göstermemektedir.

“ $H_{16}$  = KOSGEB tarafından düzenlenen seminerlere tüm işletmeler katılmaktadırlar.” hipotezine göre, KOSGEB tarafından hazırlanan ve işletmelerin performanslarını arttırmayı amaçlayan seminerlere katılım düzeyine bakıldığında, hipotez testinde ortaya çıkan negatif korelasyon katsayısı nedeniyle, bu hipotez kabul edilmemekte, çapraz tabloda yer alan frekans dağılımlarındaysa ise, bu seminerlere gıda sektöründe pek fazla talebin olmadığı görülmektedir. Belirlenen  $H_{16a}$  hipotezine bağlı olarak, sektörler arasında farklılık olup olmadığı sorgulandığında,  $\chi^2= 1,681$ ;  $df= 1$ ;  $P<0,200$  olduğundan, sektörler arasında farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 21. Hizmet İçi Eğitim ve KOSGEB Seminerlerine Katılma İlişkin Frekans Dağılımı

SEKTÖR	Hizmet İçi Eğitim		KOSGEB Semineri		Toplam
	Evet	Hayır	Evet	Hayır	
Gıda	26 %86,7	4 %13,3	11 %36,7	19 %63,3	30 %100,0
Makine İmalatı	23 %82,1	5 %17,9	15 %53,6	13 %46,4	28 %100,0
Toplam	49 %84,5	9 %15,5	26 %67,2	32 %32,8	58 %100,0

AB ile entegrasyon süreci sonunda, pazar koşullarında oluşabilecek değişmelere ilişkin işletmelerin beklentileri incelendiğinde, tablo 23’deki sonuçlara ulaşılmıştır. Bu alandaki beklentiler, sekiz ana kategoride ele alınmıştır. Bu kategorilere ilişkin belirlenen hipotezler ve kabul oranları, tablo 22’de yer almaktadır.

Tablo 22. Oluşabilecek Değişikliklere İlişkin Geliştirilen Başlangıç Hipotezleri

HİPOTEZLER	Korelasyon katsayısı	SONUÇ
$H_{17}$ =AB.’ile entegrasyon sonucunda KOBİ’lerin yeni üretim teknolojilerini kullanma oranı artar	0,188	Kabul
$H_{18}$ =AB.’ile entegrasyon sonucunda KOBİ’lerin ürettiği ürün çeşidi artar.	0,375	Kabul
$H_{19}$ =AB.’ile entegrasyon sonucunda KOBİ’lerin ürettiği ürünlerin kalitesi artar	0,214	Kabul
$H_{20}$ =AB.’ile entegrasyon sonucunda KOBİ’lerin ürettiği ürünlere talep artar.	0,222	Kabul
$H_{21}$ =AB.’ile entegrasyon sonucunda KOBİ’lerde çalışan nitelikli eleman sayısı artar.	0,022	Kabul
$H_{22}$ =AB.’ile entegrasyon sonucunda KOBİ’lerin Pazar alanı genişleyeceği için daha sınırlı bir rekabetle karşı karşıya kalırlar.	-0,033	Red
$H_{23}$ =AB.’ile entegrasyon sonucunda KOBİ’lerin daha kaliteli ürünler üretmelerine bağlı olarak maliyetleri artar.	0,74	Kabul
$H_{24}$ =AB.’ile entegrasyon sonucunda KOBİ’lerin daha kaliteli ürünler üretmelerine bağlı olarak müşteri tatmini artar.	0,211	Kabul

Bu kategorilerin sektörlere göre frekans dağılımı aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

**Tablo 23. Oluşabilecek Değişkenlere İlişkin Frekans Dağılımları**

Sektör	Yeni teknoloji ile üretim			Ürün çeşidi			Kalite			Talep		
	Artar	Aynı kalır	Azalı	Artar	Aynı kalır	Azalı	Artar	Aynı kalır	Azalı	Artar	Aynı kalır	Azalı
Gıda	26 %86,7	4 %13,3	0 %0,0	27 %90,0	3 %10,0	0 %0,0	28 %93,3	2 %6,7	0 %0,0	21 %70,0	7 %23,3	2 %6,7
Makine imalatı	20 %71,4	8 %28,6	0 %0,0	16 %57,1	12 %42,9	0 %0,0	22 %78,6	6 %21,4	0 %0,0	12 %42,9	14 %50,0	2 %7,1
Toplam	46 %79,3	12 %20,7	0 %0,0	43 %74,1	15 %25,9	0 %0,0	50 %86,2	8 %13,8	0 %0,0	33 %56,9	21 %36,2	4 %6,9

**Tablo 23. Devamı**

Sektör	Nitelikli Eleman			Rekabet			Maliyetler			Müşteri tatmini		
	Artar	Aynı kalır	Azalı	Artar	Aynı kalır	Azalı	Artar	Aynı kalır	Azalı	Artar	Aynı kalır	Azalı
Gıda	22 %73,3	6 %20,0	2 %6,7	25 %83,3	5 %16,7	0 %0,0	15 %50,0	9 %30,0	6 %20,0	22 %73,3	8 %26,7	0 %0,0
Makine imalatı	18 %64,3	10 %35,7	0 %0,0	24 %85,7	4 %14,3	0 %0,0	13 %46,4	7 %25,0	8 %28,6	16 %57,1	10 %35,7	2 %7,1
Toplam	40 %69,0	16 %27,6	2 %3,4	49 %84,5	9 %15,5	0 %0,0	28 %48,3	16 %27,6	14 %24,1	38 %65,5	18 %31,0	2 %3,4

AB ile entegrasyon sonucunda, pazarda oluşabilecek değişimler ile ilgili frekans dağılımlarına bakıldığında, işletmeler çoğunlukla üretim teknolojilerinin değişeceğini, daha ileri bir teknoloji ile üretim yapacaklarını düşünmektedirler. Benzer şekilde, entegrasyon sonucunda ürün çeşidinin artacağı, pazarın büyümesiyle birlikte talebin genişleyeceğini ileri sürmektedirler. Bunun dışında işletmelerde iş görenlerin kalitesinin artacağı, rekabetin yoğunlaşacağı, ürün kalitesinin iyileştirileceği beklentisi içindirler. Ayrıca ürün bileşiminde yer alan hammadde ve malzemenin kalitesinin artacağı, bununla maliyetlerin yükseleceğini öngörmektedirler. İşletmeler gelişmelerin sonucunda, müşteri tatmin düzeyinin gelişeceğini öne sürmektedirler.

**Tablo 24. Ki-kare Sonuçları**

değişiklikler	X <sup>2</sup>	df	P
Yeni teknoloji ile üretim	2,075	1	0,152
Ürün çeşidi	8,559	1	0,003*
Kalite	2,608	1	0,106
Talep	2,799	1	0,094*
Nitelikli Eleman	0,027	1	0,128
Rekabet	0,062	1	0,804
Maliyetler	0,611	2	0,737
Müşteri tatmini	2,546	1	0,111

Sektörler arasında beklentiler açısından farklılık olmayacağı hipotezi ile ilgili değişkenler incelediğinde, ki-kare testi sonuçlarına göre ürün çeşidi ve talebe ilişkin beklentilerde sektörler arası farklılıklar yaşanmaktadır. Gıda sektöründe yer alan işletmeler, çok büyük bir oranda AB ile entegrasyon sonucunda ürün çeşidinin artacağı beklentisi içindeyken; makine imalatı sektöründe bulunan işletmelerde, ürün çeşidi artar ile aynı kalır beklentisi içerisinde olanların sayısı, birbirine oldukça yakındır. Ürünlere karşı olan talep miktarı ise, gıda sektöründe yer alan işletmelere göre büyük çoğunlukla kesinlikle artarken; makine imalatında yer alan işletmelerde değişmeyip aynı oranda kalacaktır.

#### **4. SONUÇ**

KOBİ’lerin, rekabetin daha yoğunlaştığı bir ekonomik yapıda başarılı olabilmeleri için bazı üstünlüklere sahip olmaları ve zorunlu faaliyetlerini herhangi bir aksama olmadan yerine getirmeleri gerekir. Bu zorunlu faaliyetleri yerine getirmeyen ve üstünlüklerini ortaya çıkarmayan işletmeler, sorunlarla karşılaşır ki, bu sorunlar işletmenin amaçlarına ulaşmasını engeller. Eskişehir bölgesinde bulunan gıda ve makine imalatı sektöründeki işletmeler irdelendiğinde, mevcut durum ve sorunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İşletmeler hem ulusal hem de uluslararası düzeyde müşteri tercihlerinin değişimi ve teknolojik değişmelere uyum sağlayamamanın dışında benzer sorunlarla karşılaşmaktadırlar.
- İşletmelerin karşılaştığı temel sorunlar, ulusal ve uluslararası pazarların yapısal faktörlerine bağlı değildir.
- İşletmeler ürün kalitesi, üretim imkanları ve ürün çeşitliliği konularını, rakiplerinin üstün yönleri algılamakta ve bu üstünlükler, işletme için yeni ürün geliştirme ve ürün farklılaştırma sorunlarına yol açmaktadır.
- Ulusal bağlamda rakibin reklam üstünlüğü, yerel pazarda müşteri tercihlerinde etkili olmakta ve yine rakiplerin benimsedikleri satış promosyonları, işletmelerin dağıtım kanalında yer alan aracı işletmelerin pazar hakimiyetlerini azaltmaktadır.
- Uluslararası bağlamda, rakibin reklam üstünlüğü sağlaması, işletmedeki pazarlama bilgi sisteminin yetersizliği sorununu; satış promosyonlarındaki üstünlüğü ise, müşteri tatmin sorununu ortaya çıkarmıştır. Rakip işletme, izlediği satış promosyonları stratejisi ile işletmenin müşterilerini etkilemekte ve müşterinin işletmeden beklentilerini arttırmaktadır. Bu durum, işletmeler için önemli bir sorun kaynağıdır.
- İşletmelerin rakiplerine karşı kendilerini en üstün gördükleri yön ürün kalitesidir. Kendi ürününün kalite üstünlüğünü sağlayan işletmeler, iç ve dış pazarda ürünle ilgili herhangi bir sorun yaşamamaktadırlar.
- İşletmelerin yabancı pazarda karşılaştıkları dış çevre faktörlerine bakıldığında, en çok ekonomik ve teknolojik çevrede sorun yaşamaktadırlar. Özellikle makine imalatı sektöründe, teknolojik çevre, önemli bir sorun nedenidir.

- İşletmeler, büyük çoğunlukla fiyat ve ardından da kalite odaklı bir rekabet şekli benimsemişlerdir. Uyguladıkları rekabet stratejisi ise, çoğunlukla maliyet liderliği ve ardından ürün farklılaşmasıdır. İşletmelerin belirli bir pazar grubuna odaklanıp, bir pazar bölümünün ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılama stratejisini benimsemedikleri ortaya çıkmıştır. Fiyat odaklı rekabet şeklini seçenler, maliyet liderliğini; kalite değişikliği yoluyla rekabet edenlerin ise, ürün farklılaştırma stratejisini uyguladıkları ortaya çıkmıştır.
- İşletmeler, dolaylı olarak ikame ürün rekabetiyle karşılaşır. Ancak işletmeler, ikame ürün varlığını bir tehdit unsuru olarak görmemektedirler.
- Her iki sektöre de girmeye çalışan yeni işletmeler, sermaye, rakipler, pazarlar, üretim imkanları, ürün ve dağıtım ile ilgili sorunlarla karşılaşmaktadır.
- Ancak bu sorunlar, sektörler arasında farklılık göstermektedir.
- Her iki sektörde yer alan işletmeler, elektronik ticaretten yararlanmamaktadır. Bu konuda bilgi ve deneyim eksikliği ile değişime direnç önemli bir sorundur. KOSGEB'in desteğiyle geliştirilen projelerin sonucunda, işletmelerin büyük bir kısmının WEB sayfası bulunmaktadır. Ancak, bu sayfalar, sadece işletmenin tanıtımı için kullanılmaktadır.
- Hizmet içi eğitim, tüm işletmeler için önemlidir. Fakat, eğitime bu kadar önem veren işletmelerin büyük bir bölümü, KOSGEB tarafından düzenlenen işletme yeteneklerini arttırmayı amaçlayan seminerlere katılmamaktadır.
- AB ile entegrasyon sürecinde, sektörde oluşabilecek temel değişikliklere ilişkin işletme beklentileri şunlardır:
  - Kullanılan üretim teknolojisi daha modern hale gelecektir.
  - Üretilen ürün çeşidi artacaktır.
  - Ürünler için mevcut pazar talebi genişleyecektir.
  - İşletmede çalışan nitelikli eleman sayısı artacak, mevcut işgören kalitesi yükselecektir.
  - Rekabet yoğunlaşacaktır.
  - Maliyetler artacaktır.
  - Müşteri tatmin düzeyi yükselecektir.

AB ile karşılaştırıldığında, AB'nin KOBİ'lere ilişkin izlediği politikaların başında "bilgiye erişim" ve "bilginin kullanımı" yer almaktadır. Bu politikalar, özellikle KOBİ'lerin bilgi toplumundan yararlanmasına ilişkin politikanın, son derece önemli olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda, elektronik ticaret daha önemli hale gelmektedir. Araştırma örneklemi oluşturan işletmelerde ise, elektronik ticaret kullanılmamaktadır. Araştırma sonucu elde edilen kıyaslamada, elektronik ticaret uygulamasına yönelik teşvik konusunda önemli farklılıklar olduğu ortaya çıkmaktadır.

Eğitime katkı sağlamak ve KOBİ'lerin eğitime yatırım yapmalarını teşvik, AB'nin KOBİ politikasının önemli dayanaklarından biridir. Türkiye'de KOSGEB aracılığı ile uygu-



lanan politikalarda da eğitime önem verilmekte ve KOSGEB bünyesinde düzenlenen seminerlerle, işletmelerin yetenekleri arttırılmaya çalışılmaktadır. Ancak, araştırma sonucunda işletmelerin bu anlamda büyük bir sorunla karşılaştıkları ortaya çıkmaktadır. Çünkü KOBİ’ler, KOSGEB seminerlerine katılmamakta ve vizyonlarını kısıtlamaktadır. AB, KOBİ’lerin araştırma, yenilik, bilgi teknolojileri ve eğitimden yararlanmaları için Avrupa Bilgi Merkezleri Ağı, Avrupa İş ve Yenilik Merkezleri (EBIC), Avrupa Bölgesel Gelişme Fonu (ABGF), Avrupa Sosyal Fonu (ASF) vb. gibi programları uygulamaya geçirmiştir. Türkiye’de ise, bilgi ve iletişim ağları kurulmuştur. Ancak bu ağların ve bilgiye erişmenin önemi, KOBİ’ler tarafından yeterince anlaşılmamıştır.

Sanayi rekabet gücünün arttırılmasıyla ilgili olarak Mart 1995’te Konsey’e ve Avrupa Parlamentosu’na sunulan komisyon tebliğinde, AB için bir sanayi rekabet gücü politikası kapsamındaki önlemlerin uygulanması amacıyla, bir eylem programı ve takvim önerilmiştir. Türkiye’de KOBİ’lerin sanayi rekabet gücünün arttırılmasına yönelik olarak, sektörlere göre önlemler alınmaktadır. KOSGEB tarafından alınan KOBİ’leri desteklemeye yönelik önlemler, aşağıda belirtilmiştir:

<b>KOSGEB DESTEKLERİ</b>
<b><u>İstihdam Desteği</u></b>
<b><u>Ortak Kullanım Atölyesi/Laboratuvarına Yönelik Makine-Teknikat Desteği</u></b>
<b><u>KOBİ Teknolojik AR-GE Desteği</u></b>
<b><u>Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerine Bilgisayar Yazılım Kullanım Desteği (Yönetmelik)</u></b>
<b><u>Küçük ve Orta Ölçekli İmalat Sanayi İşletmelerine Bilgisayar Yazılım Kullanım Desteği (Yönerge)</u></b>
<b><u>Teknopark Yönetmeliği</u></b>
<b><u>Teknoloji Geliştirme Destekleri Yönetmeliği</u></b>
<b><u>Uluslararası Fuarlara Katılım Desteği</u></b>
<b><u>Yabancı Danışman Desteği (NMCP)</u></b>
<b><u>Küçük Sanayi Siteleri Projelendirme Hizmetleri</u></b>
<b><u>Laboratuvar Hizmetleri</u></b>
<b><u>Türk- Fransız Sınai İşbirliği Teşkilatı (OCIFT) Etkinlikleri</u></b>

Bu desteklerin ötesinde, işletmelerin ulusal ve uluslararası pazarda karşılaşılabileceği sorunlar ele alınıp eşitlikçi rekabet ortamını ortadan kaldıran sorunlar çözümlenmeli ve bu konuda, özellikle işletme için iyi bir bilgi sisteminin tasarlanması sağlanmalıdır. Bu doğrultuda, benimsenen tebliğ, Bakanlar Kurulu’nun 27.12.1994 tarih ve 94/6401 sayılı “İh-

racata Yönelik Devlet Yardımları”na ilişkin Kararı'nın 4. maddesinin verdiği yetkiye dayanarak, yeni ihraç pazarları yaratmak ve geleneksel pazarlarımızda pazar payımızı arttırmak için, küçük ve orta büyüklükteki işletmelere(KOBİ) yönelik devlet desteği sağlanması amaçladır. Bu karar ile;

- a) Potansiyel pazarlar hakkında sistematik ve objektif bilgi sağlanması, firmaların pazarlara giriş konusunda karar vermelerine yardımcı olunması ve ürünlerinin yeni bir pazarda gerektiği şekilde tanıtılması,
- b) Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler arasındaki işbirliğini sağlamaya yönelik olarak, Avrupa Birliği'nce uluslararası düzeyde organize edilen faaliyetlere katılımın desteklenmesi,
- c) Türkiye'de sanayi ve ticari faaliyette bulunan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ)'in ve/veya bunların biraraya gelerek kurmuş oldukları Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDŞ)'nin, uluslararası işbirliğini sağlamaya yönelik olarak, Dış Ticaret Müsteşarlığı(DTM)'nin uygun gördüğü uluslararası düzeyde düzenlenen faaliyetlere katılımının desteklenmesi,
- d) Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDŞ)'nin, ortaklarına pazar bulunabilmesi amacıyla DTM'nin uygun gördüğü yabancı ülkelere gerçekleştirecekleri “KOBİ’ler arası İşbirliği Programları”nın desteklenmesi,

hedeflenmektedir. Bu doğrultuda, işletmeler, pazar ve rekabet koşulları hakkında tam ve net bilgiyle, daha doğru karar verme ve gerçek bir rekabet üstünlüğüne ulaşma şansına kavuşacaklardır.

## KAYNAKÇA

- Adcock Dennis, *Marketing Strategies for Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, Ltd, England, 2000.
- Ahmadi Mohammad, Helms Marilyn H., “Small Firms, Big Oppurtunities: The Potential of Careers for Business Graduates in SMEs,” *Education and Training*, Volume 339, No.2, 1997.
- Akgemici Tahir, *KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KosgebYayımları, Haziran 2001, Ankara.
- Aslan Yılmaz, “AB Rekabet Politikalarının KOBİ’lere Uygulanması, Yeni Gelişmeler ve Türk Rekabet Kanunu”, *Rekabetin korunması Hakkında Kanun’un Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Uygulanması*, Yayına Hazırlayan: Doç. Dr. Nurkut İnan, TESAR yayımları No:20, Ankara.
- Collins D.C., Montgomery G.A., “Kaynaklara Dayalı Rekabet: 1990 Yıllarda Strateji”, *Şirket Stratejisi*, Harvard Business Review, (Cev.: Ahmet Gürsel), MESS yayımları, Haziran 2000, BZD Yayıncılık.

- Doyle Peter, *Marketing Management and Strategy*, Third Edition, Prentice Hall, Pearson Education Limited, Essex, 2002.
- Fahey L., “Discovering your firms strongest competitive advantages”, *The Strategic Planning Management Reader*, Ed: L. Fahey, Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall, 1989
- Gilmore, Audrey, David Carson, Ken Grant., “SME Marketing in Practice”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol:19, No:1, 2001.
- Hodgetts, Richard M., *Effective small business management* / Richard M. Hodgetts, Donald F. Kuratko. – 6th ed. – Fort Worth, Tex.: Dryden Press, c1998.
- İnternet, [www.kosgeb.gov.tr](http://www.kosgeb.gov.tr), s.2
- Jain Subhash C., *Marketing Planning and Strategy*, 6th. Edition, South-Western College Publishing, 2000,
- Karataş Süleyman, *Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Veli Yayınları, İstanbul, 1991,
- Kirby David A., SIU “Wai Sum, Approaches To Small Firm Marketing: A Critique”, *European Journal Of Marketing*, Vol.32, No. \_, 1998
- Lee Khai Sheang, LIM Guan Hua, TAN Soo Juan, “Generic Marketing Strategies For Small And Medium Sized Enterprises: Conceptual Framework And Examples From Asia”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol.9, 2001
- Mc NAUGHTAN Rod B.,”The Export Mode Desion Making Process In Small Knowledge-Intensive Firms”, *Marketing Intelligence Planning*, Vol 19., No1
- Peteraf M., “ The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 2000,
- Porter Michael, *Rekabet Stratejisi*, (Cev. Gülen Ulubilgen), Birinci Basım, Sistem Yayıncılık, Kasım 2000,
- Scarborough, Norman, Thomas W. Zimmerer. M. *Effective Small Business Management*, 4th ed. New York: Macmillan Pub. Co., c1993
- Scarborough, Norman M., Thomas W. Zimmerer, *Effective Small Business Management: an entrepreneurial approach*, 6th ed., Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c2000.
- Scott Sandra Hogart, Watson Kathy, Wilson Nicholas, “Do Small Business Have To Practise Marketing To Survive And Grow”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol.14, No.1, 1996

Van Voorhis, Kenneth R., *Entrepreneurship and Small Business Management*, Boston, Mass.: Allyn and Bacon, c1980.

Yalçın İbrahim, Şamiloğlu Famil ve Demirel Yavuz, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği”, *Mercek*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS), Nisan, 2000, s. 26.

Zimmerer, Thomas W., *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management* /2nd ed. – Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c1998.