



Aydın, Ahmet – Dursun, Coşkun, “Pazarlama ve Üretim Planlaması İlişkisi: Mobilya İmalatçısı KOBİ'lere Yönelik Bir Araştırma”, *Karadeniz Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, 8/14, ss.9-23.
DOI: 10.31765/karen.1032462

Atatürk Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu 01/10/2021 tarihli ve E-88656144-000-2100265236 numaralı kararı ile bu çalışma için etik kurul izni vermiştir. (s.24)

Atatürk University Social and Humanities Ethics Committee gave permission for this study with its decision dated 01/10/2021 and numbered E-88656144-000-2100265236. (p.24)

* Araştırma Makalesi / Research Article

Bu çalışma Ahmet Aydın tarafından, 9-11 Haziran 2021'de Bişkek'te online olarak düzenlenen 2. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Kongresi'nde 11.06.2021 tarihinde "Pazarlama ve Stratejik Üretim Planı İlişkisi (Mobilya İmalatçısı KOBİ'lere Yönelik Bir Saha Araştırması)" başlığıyla özet bildiri olarak sunulmuş ve konferans özet kitabında özet bildiri olarak yayımlanmıştır.

** Dr.,

ahmet.aydin23@hotmail.com

ORCID : 0000-0002-4046-1982

*** Doktora Öğrencisi,

Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım, Erzurum/TÜRKİYE

your-um@hotmail.com

ORCID : 0000-0002-2853-937X

Anahtar Kelimeler: Pazarlama, Üretim, Planlama, KOBİ, Mobilya.

Keywords: Marketing, Product, Planning, SME, Furniture.

Geliş Tarihi / Received Date: 04.12.2021

Kabul Tarihi / Accepted Date: 02.04.2022

PAZARLAMA VE ÜRETİM PLANLAMASI İLİŞKİSİ: MOBİLYA İMALATÇISI KOBİ'LERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA*

Ahmet AYDIN** - Coşkun DURSUN***

Öz: Pazarlama ve üretim planlaması faaliyetleri bir işletme için vazgeçilmez birer fonksiyondur. Pazarlama faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi ve diğer işletme faaliyetleri ile uyumlu biçimde uygulanması için işletmenin üretim ve üretim yönetimi kapasitesinin de dikkate alınması gereklidir. Buna göre; KOBİ'lerin pazarlama faaliyetlerini üretim yönetimi faaliyetleriyle uyumlu şekilde planlama ve uygulamaya yönelik çaba içinde olması doğal bir gelişmedir.

Yürütülen araştırma ile imalatçı mobilya KOBİ'lerinin pazarlama faaliyetleri ile uyumlu bir stratejik üretim planına sahip olup olmadıkları konusunda bilgi toplanmıştır. Firmalar hakkında toplanan verilerle; firma yapısı, çalışan sayısı, üretim miktarı, aylık kapasite kullanım oranı, üretim yöntemi, yeni üretim teknolojilerinin temin edilmesi değişkenleri ile hedef pazarlar ve pazarlama faaliyetleri arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışmada; Trabzon ili mobilya sektöründe faaliyet gösteren ve imalat yapan KOBİ'lerin stratejik bir üretim planına sahip olup olmadıklarının tespiti, buna sahip olan KOBİ'lerin stratejik üretim planı faaliyetlerini pazarlama hedeflerine uygun biçimde ve pazarlama faaliyetleriyle koordineli biçimde yürütebilme durumları analiz edilmiştir. Ayrıca firma yöneticilerine yönelik uygulanan likert ölçeği aracılığıyla, pazarlama stratejileri ile uyumlu ve koordineli bir stratejik üretim planı/yönetimi hakkındaki bilgi düzey ve tutumları öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada elde edilen veriler dar bir örneklemeden elde edilmiş olsa da gelecekte yapılacak daha kapsamlı araştırmalar için ampirik bir araştırma örneği olabilecektir.

RELATIONSHIP OF MARKETING AND PRODUCTION PLANNING (A RESEARCH FOR FURNITURE MANUFACTURER SMES)

Abstract: Marketing and production planning activities are indispensable functions for an enterprise. In order to plan, conduct marketing activities and implement them in accordance with other business activities, it is also necessary to take into account the production and production management capacity of the enterprise. Accordingly, it is a natural development for SMEs to make efforts to plan and implement marketing activities in accordance with pro-

duction management activities.

With the research carried out, information was collected about whether the manufacturer furniture SMEs have a strategic production plan that is compatible with their marketing activities. With the data collected about the companies; The relationship between firm structure, number of employees, production amount, monthly capacity utilization rate, production method, supply of new production technologies and target markets and marketing activities has been tried to be revealed.

In the study; Determining whether SMEs opera-

ting and manufacturing in Trabzon furniture sector have a strategic production plan and the ability of SMEs that have it to carry out strategic production plan activities in accordance with their marketing goals and in coordination with marketing activities were analyzed. In addition, the level of knowledge and attitudes about a coordinated strategic production plan/management in line with marketing strategies were tried to be learned through the likert scale applied for company managers. Although the data obtained in this study were obtained from a narrow sample, it may be an empirical research example for more comprehensive research to be conducted in the future.

Giriş

Üretim; sermaye, işgücü, hammadde/yarı mamul, teknoloji, makine, araç-gereç, enerji gibi malzeme ve materyaller ile lojistik/taşıma, sermaye/iş gücü ve tasarım/planlama gibi diğer işletmecilik fonksiyonlarının bir araya gelmesi ve bunların etkileşimiyle ortaya çıkan faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre üretim, başlı başına bir işletmecilik faaliyeti olsa da diğer işletmecilik faaliyetleriyle de ilişkilidir ve ilişkili olduğu en önemli işletmecilik faaliyetlerinden birisi de pazarlamadır. Üretim unsurunun hayata geçirilmesi için ise bir plana gereksinim vardır ve böylece üretim planlaması kavramı ortaya çıkmaktadır.

Üretim planlaması ve pazarlama faaliyetlerinin koordineli ve sürekli olarak veri alışverişi içinde olması, imalat yapan işletmeler için bir gerekliliktir. Bu gereklilik doğrultusunda müşteri ve tüketicilerin beklentilerine ve taleplerine uygun biçimde ürün/hizmet tasarlamak ve üretim faaliyetinde bulunmak ortaya çıkan bir sonuçtur. Müşterilerin/tüketicilerin değişken taleplerine uygun olarak geliştirilen pazarlama faaliyetleri ile oluşan yeni ürün/hizmet tasarımları ve üretim biçimleri, üretim planlamayı etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle üretim faaliyetlerinin stratejik bir yaklaşımla ve pazarlama faaliyetleriyle ilişkili bir biçimde yürütülmesi önem arz etmektedir.

Üretim ve pazarlama faaliyetlerine yönelik olarak geliştirilecek stratejiler işletmelerin varlıklarını koruyabilmelerini sağlamakla birlikte rekabet gücünü arttırmaktadır.¹ Stratejik üretim planı anlayışına uygun yürütülecek; ürün tasarım, üretim planlama, üretim, dağıtım, fiyatlandırma ve tutundurma (reklam, kişisel satış, satış geliştirme, halkla ilişkiler, doğrudan pazarlama ve internetten pazarlama) faaliyetleri, imalat KOBİ'lerinin daha fazla müşteri ve tüketiciye ulaşması anlamına gelecektir. Buna göre; imalat KOBİ'lerinde pazarlama faaliyetlerinin üretim planlaması ile önemli ilişkisel bağları vardır. Bu nedenlerle, imalatçı KOBİ'lerde üretim yönetimi ve pazarlama faaliyetlerinin stratejik bir anlayışla ele alınması ve yürütülmesi gerektiği unutulmamalıdır.

1. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde çalışmanın teorik ve kavramsal çerçevesi kapsamında; üretim, üretim planlaması, pazarlama stratejileri, üretime yönelik pazarlama stratejileri, yeni stratejiler ve teknolojilerin KOBİ'lerde kullanımıyla üretimdeki yeri, stratejik üretim planlaması ve KOBİ'lerde üretim planlaması ve sorunlar hakkında açıklamalara ve analizlere yer verilmiştir.

¹ Gelmez ve Çağlıyan, 2019: 1034.

1.1. Üretim ve Üretim Planlama

Üretim, yeni bir fiziksel varlık veya hizmet ile sonuçlanan, bir fayda meydana getirmek amacı ile yapılan faaliyetlerin bütünü şeklinde tanımlanmaktadır.² Üretim kavramı detaylandırılacak olursa; emek-zaman, hammadde, taşıma araçları, makine gibi fonksiyonlar ve materyallerin kullanılarak fiziksel bir ürünün elde edilmesi ile sonuçlanan faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Kullanılan fonksiyon ve materyaller, işletmelerin büyüklük ve küçüklüğüne göre değişkenlik gösterebilir. Üretim planlama ise üretimle ilgili faaliyetlerin zaman, işgücü, hammadde temini, süreç ve koordineli yürütülmesine yönelik detaylı bir hazırlık faaliyetidir.

Planlamada hangi bilgilerin ele alınacağı ve bunların etkilerinin hangi yöntemlerle inceleneceği konusu kadar planlama yapanların vizyonları da önemli olmaktadır. Bu konu, yöneticilerin risk alabilme kabiliyetleri, düşünme tarzları, geleceğe bakış açıları vb. birçok faktörü içine alan bir konudur. Bu nedenle üretim planlamadaki önemli konulardan birisi; yöneticilerin vizyonudur ve bu vizyon, planlama sürecini ve yapılan planları doğrudan etkilemektedir. Buna göre, genel olarak planlama faaliyetinin işletmeye kazandırdığı yararlar şunlardır:³

- Yönetimi, geleceği sistemli olarak düşünmeye yöneltir.
- Örgüt çabalarının daha iyi eşgüdümlü olmasını sağlar.
- Etkin bir kontrol için performans standartlarının geliştirilmesini kolaylaştırır.
- Temel örgüt hedef ve politikalarının daha keskin saptanmasını teşvik eder.
- Planlamaya katılan tüm ilgililerin karşılıklı sorumluluklarının daha açık kavranmasına yol açar.
- Beklenmedik değişikliklere karşı yönetimin daha hazırlıklı olmasını sağlar.

1.2. Üretime Yönelik Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri

Üretime yönelik pazarlama yönetimi kavramı, üreticileri yönlendiren en eski kavramdır. Bu kavrama göre, tüketiciler satın almak istedikleri ürünlerin satış yerlerinde bulunmasına ve fiyatlarının uygun olmasına önem verirler. Bu durumda, yöneticiler üretim yönlüdürler ve üretime yönelik pazarlama yönetiminin başlıca nitelikleri şunlardır:⁴

- İşletmeler, ürünlerin verimli biçimde üretimine ve uygun biçimde fiyatlanmasına önem verirler.
- Tüketiciler, özellikle ürünün arzından sayıca fazla olduğundan, ürünü/hizmeti almak için çaba harcarlar ve ürünün niteliğine pek önem vermezler.
- Üreticiler, üretimi artırmak için uğraşırlar. Eğer üretimin maliyeti yüksekse ve satışları artırmak için maliyetinin, dolayısıyla fiyatın düşürülmesi gerekiyorsa, yöneticiler üretimin verimliliğini artırarak bu sorunu çözmeye çalışırlar.
- Bazı hizmet işletmeleri de üretime yönelik pazarlama yönetimi kavramını benimseyebilirler. Sözcüğü, birkaç dış hekimi bir araya gelip, dış sağlığı merkezi kurarak hizmetlerinin maliyetini düşürmeyi amaçlayabilirler.

İşletmeler ürün ve hizmet üretimini gerçekleştirmek üzere kurulmuş ekonomik birimlerdir. Bu nedenle işletmelerin asli fonksiyonu; ürün/hizmeti ekonomik biçimde üretmektir. İşletmeler satılabilecek miktardaki ürün/hizmeti, müşteriler/tüketicilerin istediği zamanda, istediği kalitede ve maksimum kâr sağlayacak biçimde düşük maliyetle üretmek zorundadırlar.⁵ Üretim işlevi ve yönetimi diğer işletme işlevleriyle de çok yakın ilişki halinde olmakla birlikte, pazarlama işleviyle

² Can, 2021: 248.

³ Tek ve Özgül, 2010: 89-90.

⁴ Cemalcılar, 2000: 19-20.

⁵ Eren, 2001: 264.

daha sıkı bir etkileşim halindedir. İşletme kaynaklarının önemli bir kısmını kullanan üretim işlevi, ancak pazarlama faaliyetleri sayesinde pazara ulaşarak yeniden gelir kaynaklarına ulaşabilir.⁶ İşletme yöneticileri tarafından üretim işlevlerine ilişkin en uygun stratejiler belirlenmeye çalışılırken; işletmenin optimum giderlerle üretim fonksiyonunun yerine getirilebilmesi ve optimum giderlerle ulaşılabilecek maksimum kâr düzeyi göz önünde bulundurulmaktadır.

1.3. Yeni Stratejilerin ve Teknolojilerin KOBİ'lerde Kullanımı ve Üretimdeki Yeri

Strateji; uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan kaynakların ayrımını yaparak uygun çalışma programlarının hazırlanmasıdır.⁷ Bu tanım dikkate alındığında strateji, işletme ile dış çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin amaçlarının belirlenmesi, belirlenen amaçlara hangi araçlarla ulaşılması ve bunun için nasıl bir yol izlenmesi gerektiğini ortaya koyan bir kavramdır.

Belirli bir yönetim süreci ile geliştirilen stratejiler ile işletmenin amaçlarına nasıl ulaşacağı kesin olarak belirlenmeye çalışılmaz ama girişimciyi düşünmeye ve önlemler almaya yönlendiren çerçeveyi oluşturur. Girişimci, dış çevrenin (ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuksal ve politik çevre) özelliklerini ve çevrelerde meydana gelen değişiklikleri sürekli izleyerek, işletmesinin çevre koşullarına göre zayıf ve güçlü yönlerini belirleyebilir.⁸ Zamanında alınabilecek bu kararlar sayesinde geliştirilebilecek yeni stratejiler ile işletmelerin rekabet gücü korunabilir ve gelişebilir. Yani, KOBİ'ler geliştirilen yeni stratejiler ile yoğun rekabet ortamında daha güçlü bir durumda olurlar ve rekabet edebilme güçleri artmış olur.

Yığın üretim yapan ve ürettiği ürünleri düzenli stoklama yöntemi ile stoklayan KOBİ'lerin üretim faaliyetleri başta olmak üzere, dağıtım, tanıtım/tutundurma, fiyatlandırma, satış ve satış sonrası kurulum/montaj, servis vb. hizmetler için iyi bir yol planı belirlemesi gerekir. Bu yol planının uygulanabilmesi için ise belirlenecek stratejilerin işlevsel ve güncel olması şarttır. Yeni stratejiler belirlenirken bu stratejilere paralel olarak üretimde ve diğer işletme faaliyetlerinde yeni teknolojilerin kullanımı için gerekli araştırmaların yürütülmesi, yeni teknolojilerin KOBİ'ye temini ve verimli biçimde kullanılabilir olması gerektiği unutulmamalıdır. KOBİ'lerin önemli bir kısmı teknolojik yenilik ve değişimleri gerçekleştirme açısından yetersiz kalmaktadırlar. Özellikle ar-ge faaliyetleri için önemli miktarda kaynak gerekir ve KOBİ'lerin birçoğu bu kaynaklara sahip değildir. Bu durumda olan KOBİ'ler, devlet destek ve teşvikleri ile bu eksikliği gidermeye çalışırlar.

Büyük işletmelerde uygulanan ar-ge projelerinde hedeflenen proje, işletmenin umduğu biçimde sonuçlanmasa bile büyük üretim çeşitliliğinden dolayı sonuç işletme için faydalı olabilir. Ancak KOBİ'lerde istenilen hedeflere ulaşamama finansal olarak bir felakete neden olabilir.⁹ Bu risk nedeniyle yeni teknolojilerin KOBİ'lerde kullanımının sağlanması için yürütülecek faaliyetler ve geliştirilecek stratejiler çok iyi düşünülmeli ve planlanmalıdır. Yeni geliştirilen teknolojilerin ticarileştirilmesi KOBİ'ler açısından daha avantajlı olabilmektedir. Çünkü KOBİ'ler yeni teknolojileri ve entegre sistemleri kendi bünyelerinde geliştirirlerken, büyük işletmeler bu yeteneğe sahip olmak için küçük ölçekli firma yapıları oluşturmakta veya stratejik ortaklıklara girmek zorunda kalabilmektedirler.

1.4. Stratejik Üretim Planlaması

Planlama, belirli bir geleceğe yönelik çeşitli düzeylerde yapılan plan ve bunu takip eden uygulama çalışmaları ile işletmenin tüm bölümlerinde neyin ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını kararlaştırılmasıdır. Planlama süreci, sağlam temellere ve prosedürlere bağlanırsa aşağıdaki yararları sağlayabilir:¹⁰

⁶ Babacan vd., 2015: 361.

⁷ Özer, 2015: 71.

⁸ Alpugan, 1998: 268.

⁹ Kaya, 2013: 10.

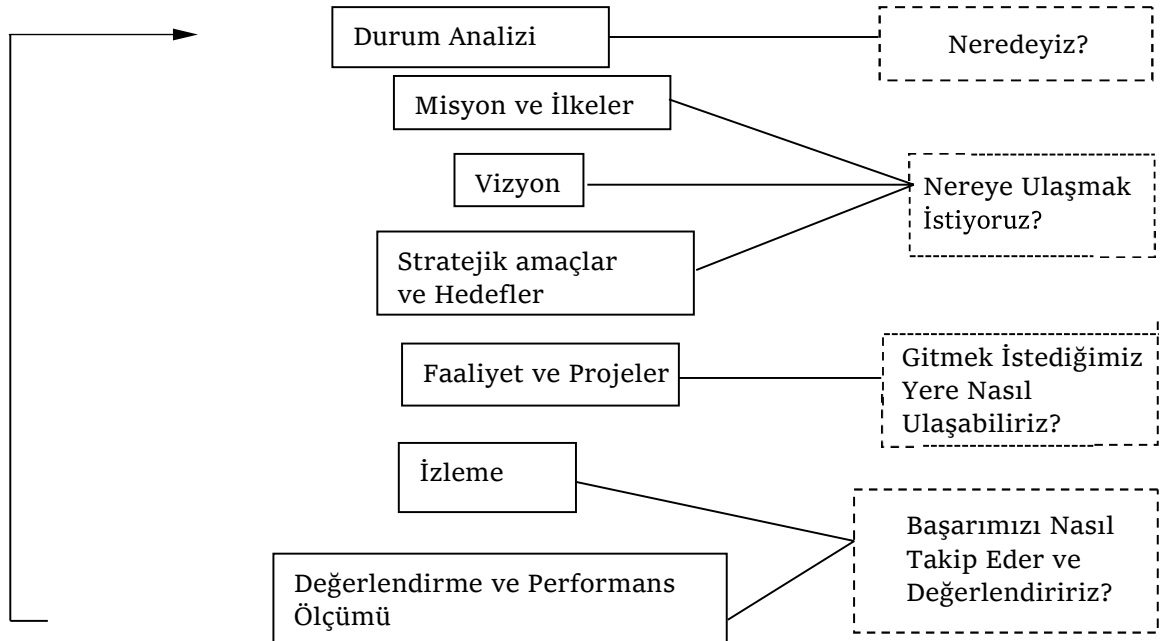
¹⁰ Mucuk, 2009: 37.

- Planlama, yönetimin ileriye sistemli olarak düşünmesini sağlar.
- İşletme çabalarının daha iyi koordine edilmesini sağlar.
- Denetim standartlarının geliştirilmesine yardımcı olur.
- İşletmeyi yönlendiren amaçları ve politikaları daha net ve belirgin hale getirir.
- Ani değişimlere karşı daha hazırlıklı olmayı sağlar.
- Çeşitli düzeydeki yöneticilerin karşılıklı olarak sorumluluklarına canlılık kazandırır.

Modern işletme yönetiminde planlama, işletmenin önündeki fırsatları saptayabilmesi, kaynak ve kabiliyetlerinin sınırını ve işletmenin nereye gitmesi gerektiğini belirleyebilmesi bakımından önemli bir süreçtir.¹¹ Bu nedenle stratejik planlama, işletme yöneticilerinin bakış açılarını genişleterek işletmeyi dışarıdan görmeyi sağlar ve bu durum diğer planlama süreçlerinin sınırlarının belirlenmesine de katkı sağlar.

Üretim planlamasının amacı; üretim için gerekli olan işgücü, malzeme, makine gibi kıt kaynakların istenilen yerde ve zamanda istenilen miktarda bulunmasını sağlayarak, kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanımını sağlamaktır.¹² Bu bakımdan düşünüldüğünde üretim ile ilgili planlama ve yönetim faaliyetleri işletmeler için son derece önemlidir. Çünkü geliştirilen üretim planı, sağlıklı ve koordineli biçimde yürütülmezse işlevselliğini yitirebilir. Üretim faaliyetleri ve planlamasındaki eksiklikler ve aksaklıklar, işletmelerin üretim ile ilgili hedeflerine ulaşmasında gecikmelere neden olabilir. Bu gecikmeler ve aksamalar ise işletmenin verimliliğini düşürebilir ve geleceği daha net görebilme, analiz etme yeteneklerini de olumsuz etkileyebilir. Bahsi geçen olumsuz durumların önüne geçebilmek için stratejik bir planlama sürecinin geliştirilmesi gerekecektir. Geliştirilmesi gereken stratejik planlama süreci aşağıdaki şekil ile daha iyi anlaşılabilir.

Şekil 1. Stratejik Planlama Süreci



Kaynak: Demir ve Yılmaz, 2010: 74.

¹¹ Teece, 2018: 42, 44.

¹² Demirdöğen ve Güzel, 2009: 44.

1.5. KOBİ'lerde Üretim Planlaması ve Sorunlar

Bilgi çağı diye adlandırılan günümüzde; müşteri/tüketici beklentilerinin hızla değişmesi, teknolojinin hızla kendini yenilemesi ve esnek yapılarının da etkisiyle KOBİ'ler ülke ekonomisinde büyük işletmelere göre daha önemli bir konuma sahip olmuştur.¹³ Ancak KOBİ'lerin rekabette daha avantajlı olabilmeleri için üretimde geleneksel üretim modellerinin yerine, teknolojik imkânları daha etkin kullanmaları gerekmektedir. Teknolojik imkânların daha etkin kullanılmasıyla KOBİ'lerde; müşteri/tüketici taleplerini karşılama süresi, stok maliyetleri ve üretim maliyetleri daha da azalmış olacaktır.¹⁴ Böylece rekabet gücünü artıran faktörlerin KOBİ'lerde ortaya çıkması sağlanabilecek ve üretim yönetimi faaliyetleri de daha planlı, düzenli ve uygulanabilir olacaktır. Ayrıca tedarik, teknoloji, ürün tasarımı, ürün geliştirme, standardizasyon ve nitelikli personel temini, üretim planlamasını olumlu yönde etkileyebilecektir.

Yürütülen faaliyetler ve çalışma prensipleri dikkate alındığında KOBİ'leri büyük işletmelerden ayıran başlıca üretim işlevi özellikleri aşağıdaki biçimde sıralanabilir:¹⁵

- KOBİ'lerde emek yoğun üretim teknikleri daha yaygındır. Bu özellik küçük işletmeler için daha geçerlidir.
- Büyük işletmelerde daha çok kütle üretim biçimi geçerli iken, KOBİ'lerde atölye tipi üretim tarzı yaygındır. Bu durum, işletme ölçeği küçüldükçe daha çok belirginlik kazanabilmektedir.
- Büyük işletmeler genellikle piyasaya üretim yaparlar. KOBİ'lerde ise sipariş üzerine üretim daha yaygın olup, işletme ölçeği küçüldükçe bu üretim biçimi daha büyük önem kazanır. Bu özelliğin bir sonucu olarak KOBİ'lerde ürün stoku sorunu ortadan kalkabilmektedir.
- KOBİ'lerde işbölümü çok ileri seviyede değildir ve yapılan üretim miktarı sürekli olarak değişmektedir.
- KOBİ'lerde rekabet gücünü olumlu etkileyen faktörler arasında; teslim tarihinin çabuklaştırılması, sipariş verenin özel koşullarının dikkate alınabilmesi ve isteklerine uyum sağlanabilmesi gibi nitelikler yer alır.
- KOBİ'ler esnekliklerini artırabilmektedir.
- İşletme sahibi genellikle üretim tekniği konusunda tecrübeli, işin içinde yetişmiş ve bilgili bir kimsedir.

KOBİ yöneticileri ve girişimciler, dış çevrenin (ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuksal ve politik çevre) özelliklerini ve bu çevrelerde meydana gelen değişiklikleri sürekli izleyerek işletmenin çevre koşullarına göre zayıf ve güçlü yönlerini belirleyebilir ve bu koşullara göre yeni strateji geliştirilebilir.¹⁶ Kısaca dile getirmek gerekirse; KOBİ'lerde stratejik açıdan kullanışlı ve verimli bir üretim planlamasının yapılabilmesi ve yapılan üretim planının sağlıklı biçimde yürüyebilmesi için, tüm çevre ve teknolojik koşullar, işletmenin uyum sağlayacağı ve uyarlanabileceği üretim teknolojileri, uygun ve nitelikli işgücü vb. faktörlerin detaylı analizi ve bunlarla ilgili kararların dikkatlice alınması gerekmektedir. Bu koşullar dışında KOBİ'lerin pazarlama yetenekleri ve yeterlilikleri de üretim planlamada önemli bir etkidir.

Üretilen ürün/hizmetin; toplum gereksinimlerine uygun, yararlı, ekonomik ve kârlı olması gerekir.¹⁷ Diğer yandan; sadece kâr amacına yönelik bir üretim faaliyetinin veya sadece ekonomik olan bir üretim şeklinin seçilmesiyle, hedef pazar ve potansiyel müşterilerin talep ve beklentileri, değişen pazar ihtiyaçları gözden kaçırılabilir ve bu yüzden işletmelerin gelecek projeksiyonu sorunlu bir hale gelebilir. Gelecek projeksiyonu sorunlu bir işletme ise yeni ürün

¹³ Al-Mahrouq, 2010: 9-10.

¹⁴ Bakan, 2015: 145.

¹⁵ Müftüoğlu, 2007: 70-73.

¹⁶ Alpugan, 1998: 269.

¹⁷ Sabuncuoğlu ve Tokol, 2011: 100.

stratejileri ve yeni üretim planı geliştiremeyebilir.¹⁸ Bu zincirleme reaksiyon ile işletme üzerine düşen görevleri de zamanla tam olarak yerine getiremeyebilir. Gelecek projeksiyonu problemlili ve hedef pazar ile potansiyel müşterilerin taleplerine uygun bir üretim stratejisi belirlememiş işletmelerde; uygun bir üretim bandı, uygun hammadde/yarı mamul stoklama faaliyeti, uygun pazarlama faaliyetleri ve dağıtım faaliyetleri bulunamayabilir. Bu durumda işletmenin üretim planının tümüyle boşa gitmesi söz konusu olabilir. İşletmenin üretim planının tümüyle boşa gitmesi demek işletmenin finansal durumunu zorlayan ve dolayısıyla işletme sermayesini olumsuz etkileyen bir sonucun ortaya çıkması anlamına gelecektir.

İşletme sermayesinin kısıtlı olması veya paydaşların sayısının fazla oluşu, alınması gereken üretim kararlarının zamanında ve doğru biçimde alınmasına engel teşkil eder ve bu yüzden işletmenin rekabet gücü azalabilir. Teknolojik gelişmelerin ve yeniliklerin takibi ve işletmeye entegre edilmesinde yetersiz kalınması ise hedef pazarın taleplerine zamanında ve tam anlamıyla cevap verememe sonucunu doğurabilir ve bu durum işletmenin rekabet gücünü zayıflatan başka bir etkidir. Mühendislik ve montaj sorunları da üretimin aksamasına ya da durmasına neden olabilir ve bu durum siparişlerin teslimini geciktireceği için büyük bir prestij kaybına ve dolayısıyla da müşteri/tüketici kaybına neden olabilir. Ayrıca işletmeler bazı belirsizlikler ve kontrol edilemeyen gelişmeler karşısında da zor duruma düşebilmektedir. Bu durumu G.A. Tularam ve G.S. Attili'nin¹⁹ de belirttiği gibi, *“ekonomik ve politik belirsizlik dönemlerinde; işletme yöneticileri tarafından sağlıklı üretim yönetimi kararları alınması bakımından olumsuz bir psikolojik baskı oluşabilir”* biçiminde açıklamak mümkündür.

2. Araştırmanın Uygulaması

Araştırmanın uygulanmasında hem salgın koşulları nedeniyle hem de verilere hızlı ulaşım için kapsam sınırlı tutulmuştur. Verilerin toplanması aşamasında temastan kaçınılması için online anket yöntemi tercih edilmiş, çalışmanın amacına uygun olarak elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuş ve analiz edilmiştir. Ayrıca 5'li likert tipi tutum ölçeği esas alınarak oluşturulan ölçek ile araştırmaya tabi tutulan KOBİ yöneticilerinin, pazarlama ve üretim planlaması ilişkisi ve önemine dair bilgi düzeyi ve tutumları ölçülmeye çalışılmıştır.

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; yürütülecek araştırma ile pazarlama faaliyetlerinin üretim planlaması ile olan etkileşimli ilişkisine yönelik sonuçların elde edilmesi ve paylaşılması olup elde edilecek verilerin analizinin yapılarak KOBİ'lerde yeni üretim teknolojilerinin temini ve kullanımındaki sorunlar, pazarlama ve üretim planlaması faaliyetlerinin stratejik bir anlayışla yürütülmesine ve gelişmesine yönelik olarak önerilerin sunulmasıdır.

2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılığı

Bu araştırmada; basılı kaynaklar, dijital ortam yayınları ve internet kaynakları aracılığıyla pazarlama ve üretim planlaması faaliyetleri arasındaki ilişkiye dair kavramsal ve teorik açıklamalara yer verilmiştir.

Araştırma, Trabzon'da faaliyet gösteren ve Trabzon Sanayi ve Ticaret Odası'na kayıtlı olan mobilya imalatçısı KOBİ'ler ile sınırlı tutulmuştur.

2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni; Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı, mobilya sektöründeki imalatçı KOBİ'lerdir ve bunun için Ticaret ve Sanayi Odası'ndan temin edilen imalat yapan mobilyacı KOBİ'ler listesinden yararlanılmıştır.

¹⁸ Paksoy, 2017: 73.

¹⁹ Tularam ve Attili, 2012: 368.

Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası'ndan alınan, imalat yapan mobilyacı KOBİ'ler listesinde bulunan KOBİ statüsündeki 22 firma araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

2.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada online anket yöntemi tercih edilmiştir. Veri toplanması için kullanılan kriterler, kontroller ve araçların seçimi, belirli bir popülasyonun incelenmesi için kullanılan süreci açıklar ve bu özelliğiyle bu araştırma ampirik bir çalışmadır.

Araştırmanın örneklemini olan mobilya imalatçısı KOBİ'lerin tespiti ve firmaların iletişim bilgilerine ulaşılabilmesi için Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası ile iletişim kurulmuştur. Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası'ndan sistemlerine kayıtlı olan mobilyacı KOBİ'ler listesi talep edilmiş ve temin edilmiştir.

Oluşturulan anketin ilk bölümündeki sorular aracılığıyla; firmaların yasal yapısı ve büyüklüğü, firma yöneticilerinin ve firmaların demografik yapısı, üretim kapasiteleri, işçi sayıları, hedef pazarları, hedef müşteri ve tüketici kitleleri, üretim yöntemleri, stratejik üretim planının yapılıp yapılmadığı, üretim stratejisi oluşturulurken dikkate alınan faktörler gibi konular hakkında veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan 5'li likert ölçeği soruları aracılığıyla; pazarlama ve üretim planlaması ilişkisi ve gerekliliğine dair firma yöneticilerinin bilgi düzeyleri, görüşleri ve tutumları belirlenmeye çalışılmıştır.

2.5. Araştırmanın Bulguları ve Analizi

Araştırmada, bağımsız değişkenler olan pazarlama ve üretim planlaması arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan, Trabzon Sanayi ve Ticaret Odası'na kayıtlı 22 mobilya imalatçısı KOBİ'den 11'i araştırmaya katılım sağlamış olup veriler aşağıdaki tablolarda detaylı biçimde gösterilmiş ve analiz edilmiştir.

Tablo 1. İşletmelerin Demografisi

		Dağılım	Oran (%)
Firma türü	A.Ş.	1	9,1
	LTD	5	45,5
	Şahıs Şirketi	5	45,5
	Total	11	100,0
Çalışan sayısı	1-9 kişi	5	45,5
	10-49 kişi	4	36,4
	50-99 kişi	2	18,2
	Total	11	100,0
Aylık üretim miktarı	0-9 birim	1	9,1
	10-49 birim	3	27,3
	50-99 birim	2	18,2
	100-149 birim	1	9,1
	250 ve fazlası	4	36,4
	Total	11	100,0

Aylık kapasite kullanımı	%50-59	3	27,3
	%60-69	4	36,4
	%70-79	3	27,3
	%90 ve fazlası	1	9,1
	Total	11	100,0
Hedef pazar	Hem yurt içi hem yurt dışı pazar	4	36,4
	Yurt içi pazarlar	7	63,6
	Total	11	100,0

Statülerine göre; işletmelerden 1 (%9,1)'i anonim şirket, 5 (%45,5)'i limited şirket, 5 (%45,5)'i ise şahıs işletmesidir. İstihdam edilen kişi sayısına göre işletmelerin 5 (%45,5)'inde 1-9 arasında çalışan, 4 (%36,4)'ünde 10-49 arasında çalışan, 2 (%18,2)'sinde ise 50-99 arasında çalışan bulunmaktadır. Aylık üretim miktarına göre işletmelerin 1 (%9,1)'i 1-9 birim, 3 (%27,3)'ü 10-49 birim, 2 (%18,2)'si 50-99 birim, 1 (%9,1)'i 100-149 birim, 4 (%36,4)'ü ise 250+ birim üretim yapmaktadır. Aylık kapasite kullanım oranlarına göre işletmelerin 3 (%27,3)'ünde %50-59, 4 (%36,4)'ünde %60-69, 3 (%27,3)'ünde %70-79, 1 (%9,1)'inde ise %90 ve üzerinde kapasite kullanım oranı bulunmaktadır. Pazar hedefine göre işletmelerin 4 (%36,4)'ünde hem yurtiçi hem yurtdışı pazara yönelik faaliyette bulunduğu, 7 (%63,6)'sinde ise sadece yurt içi pazara yönelik faaliyette bulunduğu belirlenmiştir.

Tablo 2. İşletmelerin Üretim ve Pazarlama Stratejisi

		Dağılım	Oran (%)
Pazarlama planı ve faaliyetleriyle uyumlu stratejik bir üretim planlamasının varlığı	Evet	9	81,8
	Hayır	2	18,2
	Total	11	100,0
Üretim yöntemi	Sipariş ile üretim	5	45,5
	Yığın üretim	1	9,0
	Yığın ve sipariş ile üretim	5	45,5
	Total	11	100,0
Stratejik üretim ve pazarlama hedeflerine odaklılık	Evet	9	81,8
	Hayır	2	18,2
	Total	11	100,0
Hedef kitle/ana müşteri grubu (En fazla 3 tercih)	Endüstri/sanayi sektörü firmaları	2	8,70
	İmalat endüstrisi firmaları	2	8,70
	Hizmet sektörü firmaları	4	17,39
	Son tüketici	10	43,48
	Kamu kurumları	5	21,74

Pazarlama planı ve faaliyetleriyle uyumlu stratejik bir üretim planlaması yaptığını belirten işletme sayısı 9 (%81,8)'dir. İşletmelerin 5 (%45,5)'inde sipariş ile üretim, 5 (%45,5)'inde yığın ve sipariş ile üretim, 1 (%9,1)'inde ise yığın üretim yöntemi ile imalat yapıldığı görülmektedir. İşletmelerden 9 (%81,8)'unda stratejik üretim ve pazarlama hedeflerine odaklı çalışıldığı belirlenmiştir. İşletmelerin hedef kitlesi veya müşteri grubu incelendiğinde; 2 (%18,2)'sinde endüstri/sanayi sektörüne, 2 (%18,2)'sinde imalat endüstrisine, 4 (%36,4)'ünde hizmet sektörüne, 10 (%43,48)'unda son tüketiciye, 5 (%21,74)'inde ise kamu kurumlarına yönelik olarak faaliyette bulunduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3. Stratejik Üretim Planlaması ve Hedef Pazarların Çeşitliliği İlişkisi

		Hedef pazarınız hangisidir?		Total
		Hem yurt içi hem yurt dışı pazarlar	Yurt içi pazarlar	
Pazarlama planı ve faaliyetleriyle uyumlu stratejik bir üretim planlaması yapıyor musunuz?	Evet	4	5	9
		44,4 %	55,6 %	100,0 %
	Hayır	0	2	2
		,0 %	100,0 %	100,0 %
Total		4	7	11
		36,4 %	63,6 %	100,0 %

Pazarlama planı ve faaliyetleriyle uyumlu stratejik bir üretim planlaması yapan 9 işletmenin 4'ünde (%44,4) hem yurtiçi hem yurtdışı pazarlara, 5'inde (%55,6) ise sadece yurt içi pazarlara yönelik olarak üretim yapıldığı görülmüştür. Pazarlama planı ve faaliyetleriyle uyumlu stratejik bir üretim planlaması yapmayan 2 işletmenin sadece yurtiçi pazarlar için üretim yaptığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre stratejik üretim planı/faaliyetleri ve hedef pazarların çeşitliliği arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 4. Stratejik Üretim Planlaması ve Aylık Kapasite Kullanım Oranı İlişkisi

		Aylık kapasite kullanım oranınız nedir?				Total
		%50-59	%60-69	%70-79	%90 ve fazlası?	
Pazarlama planı ve faaliyetleriyle uyumlu stratejik bir üretim planlaması yapıyor musunuz?	Evet	2	3	3	1	9
		22,2 %	33,3 %	33,3 %	11,1 %	100,0 %
	Hayır	2	0	0	0	2
		100,0 %	,0 %	,0 %	,0 %	100,0 %
Total		3	4	3	1	11
		27,3 %	36,4 %	27,3 %	9,1 %	100,0 %

Pazarlama planı ve faaliyetleriyle uyumlu stratejik bir üretim planlaması yapan 9 işletmenin 2'sinde (%22,2) %50-59 kapasite, 3'ünde (%33,3) %60-69 kapasite, 3'ünde (%33,3) %70-79

kapasite, 1'inde (%11,1) %90 ve üstü kapasite oranı görülmüştür. Pazarlama planı ve faaliyetleriyle uyumlu stratejik bir üretim planlaması yapmayan 2 işletmede %50-59 kapasite oranı görülmüştür.

Tablo 5. Stratejik Üretim Planlaması Aracılığıyla Yeni Teknolojilerin İşletmelere Kazandırılmasında Müşteri/Pazar Durumu Faktörü

		Üretim faaliyetlerinde yeni teknolojilerin işletmeye kazandırılması/Müşteri-Pazar durumu		Total
		Hayır	Evet	
Pazarlama planı ve faaliyetleriyle uyumlu stratejik bir üretim planlaması yapıyor musunuz?	Evet	1	8	9
		11,1 %	88,9 %	100,0 %
	Hayır	2	0	2
		100,0 %	0,0 %	100,0 %
Total		3	8	11
		27,3 %	72,7 %	100,0 %

Stratejik üretim planı ve yönetiminin uygulandığı işletmelerde (evet), üretim faaliyetlerinde yeni teknolojilerin işletmeye kazandırılmasında etkili olan en önemli faktörün 8 (%88,9) oranı ile müşteri-pazar durumunun olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre müşteri ve pazar durumunu dikkate alan işletmelerin, pazarlama planı ve faaliyetlerine uygun bir stratejik üretim planı yaptıkları sonucuna varılmıştır.

Tablo 6. Üretim Stratejisinde Müşteri/Pazar Dinamikleri ve Pazar İhtiyaçlarını Göz Önüne Alan İşletmelerdeki Üretim Miktarı

		Aylık üretim miktarı					Total
		0-9 birim	10-49 birim	50-99 birim	100-149 birim	250 birim ve fazlası	
Üretim stratejisinde müşteri/pazar dinamikleri ve pazar ihtiyaçlarının göz önüne alınması	Evet	1	2	0	1	3	7
		14,3 %	28,5 %	0,0 %	14,3 %	42,9 %	100,0 %
	Hayır	0	0	1	0	1	2
		0,0 %	0,0 %	50,0 %	0,0 %	50,0 %	100,0 %
Total		1	2	1	1	4	9
		11,1 %	22,2 %	11,1 %	11,1 %	44,4 %	100,0 %

Stratejik üretim planlamasının olduğu, üretim stratejisi oluşturulurken müşteri/pazar dinamikleri ve pazar ihtiyaçlarının göz önüne alındığı işletmelerdeki aylık üretim miktarlarının dağılımı şöyledir: 0-9 birim üretimin olduğu 1 (%14,3), 10-49 birim üretimin olduğu 2 (%28,6), 100-149 birim üretimin olduğu 1 (%14,3), 250 ve üstü birim üretimin olduğu 3

(%42,9) işletme bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre stratejik üretim planlaması yapan işletmelerde, üretim stratejisi oluşturulurken müşteri/pazar dinamikleri ve pazar ihtiyaçlarını göz önüne alan işletmelerdeki üretim miktarı daha yüksektir. Buna göre; stratejik üretim planlaması oluşturulurken müşteri/pazar dinamikleri ve pazar ihtiyaçlarının göz önüne alındığı işletmelerde üretim miktarı nispeten daha yüksektir.

Tablo 7. Mobilya İmalatçısı KOBİ'lerin Yöneticilerinin Bilgi Düzey ve Tutumları Ölçeği

	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
Üretim planlaması her işletme için gereklidir.	1	-	-	3	7
Üretim planlamasında stratejik hedefler dikkate alınmalıdır.	1	-	-	3	7
Üretim miktarı ve performansı, üretim kapasitesine göre düzenli olarak izlenmelidir.	2	-	-	4	5
Üretim planlamasında hedef pazar stratejileri ve pazar talepleri dikkate alınmalıdır.	1	-	-	2	8
Üretim faaliyetleri planlanırken stratejik üretim ve pazarlama hedeflerine odaklanılmalıdır.		1	1	3	6
Üretim planı hedeflerine ulaşmak için üretim departmanı ve pazarlama departmanı koordineli bir şekilde çalışmalıdır.	1	-	-	3	7

Tablo 7'den anlaşılacağı üzere; KOBİ yöneticilerinin hemen hemen hepsi üretim planlamasının her işletme için gerekli olduğu görüşünde, yine hemen hemen hepsi üretim planlamasında stratejik hedeflerin dikkate alınması gerektiğini düşünmektedir. Üretim miktarı ve performansı, üretim kapasitesine göre düzenli olarak izlenmelidir görüşüne bakıldığında yöneticilerden ikisi aksini belirtmiş olsa da diğerlerinin tümü bu görüşe katılmıştır. Üretim faaliyetleri planlanırken stratejik üretim ve pazarlama hedeflerine odaklanılmalıdır görüşü ile üretim planı hedeflerine ulaşmak için üretim departmanı ve pazarlama departmanı koordineli bir şekilde çalışmalıdır görüşü oransal olarak aynı biçimde dağılım göstermiş ve yöneticilerin neredeyse tamamı görüşe destek vermiştir. Üretim faaliyetleri planlanırken stratejik üretim ve pazarlama hedeflerine odaklanılmalıdır görüşüne karşı ise yöneticilerin ikisi hariç hepsinin destek verdiği anlaşılmıştır.

Sonuç

İşletmelerde yürütülen tüm üretim yönetimi faaliyetleri ve stratejilerinin genel amacının; elde edilecek kâr oranının maksimum düzeyde tutulması ve rekabet edebilir bir avantaj elde edilmesi olduğu söylenebilir. Rekabet edebilir seviyede kar elde edebilmek için planlama ve entegrasyon çalışmaları ile işletmelerin tüm birimlerinde neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kimler tarafından yapılacağına önceden kararlaştırılması gerekmektedir. Stratejik planlama ise daha kapsamlı biçimde; tüm işletme faaliyetlerinin, işletmenin iç ve dış çevresi ile olan ilişkilerinin göz önünde bulundurulduğu bir yönetim anlayışının benimsendiği ve buna uygun yaklaşımlar ile plan, program ve faaliyetlerin belirlenmesini sağlamaktadır.

Sağlam temellere dayanmayan ve işletmenin üretim kapasitesi ve diğer pazarlama faaliyetleri ile uyumlu olmayan bir üretim stratejisi, yanlış tedarikçilerin ve tedarik zincirinin seçilmesine

neden olabilir.²⁰ Bu durum ise üretim maliyetlerini olumsuz etkileyebilir. İşletme ihtiyaçları ile uyumlu olacak biçimde ve detaylı analizler yürütülmeden yapılacak olan hammadde/yarı mamul seçimi ise işletmeye finansal kaos yaşatabilir ve bu durum işletmenin finansal kaynaklarının boşa gitmesi sonucunu doğuracaktır. Finansal kaynakların iyi kullanılmaması durumunda işletme sermayesinin kullanılması yoluna gidilebilir fakat zamanla işletme sermayesinin sınırlı olması sorunu ortaya çıkabilecek ve bu durum işletme yöneticilerinin işini zorlaştıracaktır.

Trabzon'da faaliyet gösteren ve Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı olan mobilya imalatçısı KOBİ'lerle ilgili yapılan bu araştırmadan elde edilen verilere göre; firmalardan çoğunun (%45,5) LTD ve (%45,5) şahıs şirketi olarak yapıldığı, çalışan sayıları bakımından firmaların 1-9 (%45,5) ve 10-49 (%36,4) arasında işçi çalıştıranlar olarak gruplandığı tespit edilmiştir. Aylık üretim miktarı bakımından firmaların, birim olarak 10-49 (%27,3), 50-99 (5 18,2) ve 250 ve fazlası (%36,4) olarak yoğunlaştığı, aylık kapasite kullanım oranı bakımından %olarak 50-59, 60-69 ve 70-79 oranları arasında gruplandığı, hedef pazar bakımından ise daha çok yurtiçi pazarlar (%63,6) ile hem yurtiçi ve hem yurt dışı pazarlara (%36,4) yönelik ürün pazarladığı görülmüştür. İmalatçı mobilya KOBİ'lerinin büyük çoğunluğunda (%81,8) pazarlama planı ve faaliyetleriyle uyumlu stratejik bir üretim planlamasının olduğu ortaya çıkmış, üretim yöntemlerinin sipariş ile üretim (%45,5) ve yığın ve sipariş ile üretim karmasından (45,5) oluştuğu tespit edilmiştir. Firmaların %81,8'inin stratejik üretim ve pazarlama hedeflerine odaklı çalıştığı, hedef müşteri gruplarının daha çok son tüketici (%43,48), kamu kurumları (%21,74) ve hizmet sektörü firmaları (%17,39) olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca işletmelerdeki stratejik üretim planı ve faaliyetleri ile aylık kapasite kullanım oranı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, stratejik üretim planı ile yeni teknolojilerin işletmelere kazandırılmasında müşteri/pazar durumunun anlamlı bir faktör olduğu, stratejik üretim planlaması oluşturulurken müşteri/pazar dinamikleri ve pazar ihtiyaçlarının göz önüne alındığı işletmelerde üretim miktarının nispeten daha yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Üretim planlaması ve faaliyetlerine harcanacak para, zaman, işgücü, enerji ve diğer maliyetlerin boşa harcanmaması bakımından pazarlama planı ve faaliyetlerinin stratejik üretim planı ve üretim faaliyetleri ile koordineli biçimde yürütülmesi bir zorunluluktur. İşletme finansmanı ve sermayesi, işgücü, zaman, enerji vb. maliyet unsurlarının ancak bilinçli, yerinde ve verimli kullanılması ile stratejik üretim planı ve pazarlama faaliyetlerinin değeri artacaktır. Bu kapsamda; imalat yapan tüm işletmelere ve araştırmaya tabi olan Trabzon'daki mobilya imalatçısı olan KOBİ'lere yönelik sunulabilecek öneriler aşağıdaki biçimde sıralanabilir:

- Üretim planı ve faaliyetleri, pazarlama hedeflerine odaklı olmalıdır.
- Pazarlama planı ve faaliyetleriyle uyumlu stratejik bir üretim planlamasına ve bu planın uygulanmasına ihtiyaç vardır.
- Tek tip üretim yöntemi belirlemek yerine, karma (Yığın ve sipariş ile üretim) bir üretim anlayışına ve altyapısına sahip olunmalıdır.
- Üretim stratejisi ve ürünler, son tüketiciye yönelik olmasının yanında kamu kurumları ve hizmet sektörü temsilcilerini önceleyen bir anlayışa uygun olmalıdır.
- Hedef pazarların çeşitlendirilmesi hem müşteri potansiyelinin artması hem de kârın artması ile işletmenin devamlılığı bakımından önem arz etmektedir.
- Yurt dışı pazarlara yönelik olarak üretim ve satış miktarının artırılması için yeni pazar araştırması yapılmalı, yeni pazar stratejileri geliştirilmelidir.

²⁰ Khanna ve Palepu, 2005: 64.

- Yeni üretim teknolojilerinin işletmeye kazandırılmasında, özellikle de müşteri ve tüketicilerin güncel taleplerinin dikkate alındığı pazar durumu faktörünün her zaman göz önünde bulundurulması gerekmektedir.
- Üretim stratejisinde müşteri ve pazar dinamiklerinin dikkate alınması, imalatçı mobilya KOBİ'lerinin üretim miktarları bakımından önemli bir etkidir ve işletmeler bu durumu üretim ile ilgili kararlar alırken göz önünde bulundurmalıdır.
- Araştırmaya tabi olan ve KOBİ statüsünde olan işletmelerin büyüebilmesi ve daha fazla üretim ve satış hacmine ulaşabilmeleri için Trabzon ve diğer illerdeki büyük işletmelerin incelenmesi, bu işletmelerle fikir alışverişinde bulunulacak görüşmeler yapılması verimli bir çaba olabilir.
- Araştırmaya konu olan mobilya imalatçısı KOBİ'lerin yeni üretim teknolojileri, stratejik üretim planı ve uygun pazarlama stratejilerine sahip olmak için girişimlerde bulunması, bu işletmelerin hayatta kalmasına katkı sağlayabilecektir.
- Covid-19 salgını sürecinde uzun süre kapalı kalan kafeler, lokanta-restoranlar ve oteller gibi konaklama işletmeleri yerine hava, deniz ve karada faaliyetlerini sürdüren seyahat firmalarına odaklanılarak üretim ve satış kaybı en aza indirilebilir.

KAYNAKÇA

Al-Mahrouq, Maher (2010), "Success Factors of Small and Medium-Sized Enterprises (Smes): The Case of Jordan", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10/1, 1-16.

Alpugan, Oktay (1998), *Küçük İşletmeler-Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*, Ankara: Özgün Matbaacılık.

Babacan, Muazzez vd. (2015), *Ülkeler ve İşlevlerle İşletme*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Bakan, İsmail (2015), *Girişimcilik, KOBİ'ler ve Strateji*, Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd., Şti.

Can, Yücel (2021), "Otomotiv Sanayinde Hücresel Üretim Sisteminde Sac Parça Üretim Periyoduna Etki Eden Faktörler ve Üretim Zamanı Modellemesi", *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 21, 247-260.

Cemalcılar, İlhan (2000), *Pazarlama Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 885, İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No: 5.

Demir, Cengiz ve Yılmaz, Mustafa Kemal (2010), "Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25/1, 69-88.

Demirdöğen, Osman ve Güzel, Dilşad (2009), "Üretim Planlama ve İş Yükleme Metotları", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23/4, 43-67.

Eren, Erol (2001), *Stratejik Yönetim*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 967, İşletme Fakültesi Ders Kitapları, Yayın No: 23.

Gelmez, Emel ve Çağlıyan, Vural (2019), "Üretim ve Pazarlama Yeteneklerinin İşletme Performansına Etkisi: Konya Ayakkabı Kümesi Üzerine Bir Araştırma", *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8/1, 1033-1054.

Kaya, Nihat (2013), *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Stratejik Yönetim*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Khanna, Tarun vd. (2005), "Strategies That Fit Emerging Markets", *Harvard Business Review* 83/6, 63-74.

Mucuk, İsmet (2009), *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Müftüoğlu, Tamer (2007), *Türkiye'de Küçük Ölçekli İşletmeler: Sorunlar ve Öneriler*, Ankara: Sevinç Yayınevi.

Özer, M. Akif (2015), "İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7/14, 69-84.

Paksoy, H. Mustafa (2017), "İşletmelerin Satışa Sunacağı Yeni Ürünlerin Pazarda Tutunmasını Etkileyen Faktörler", *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1/1, 67-86.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tokol, Tuncer (2011), *İşletme*, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.

Teece, J. David (2018), "Business Models and Dynamic Capabilities", *Elsevier-Long Range Planning*, 51/1, 40-49.

Tek, Ömer Baybars ve Özgül, Engin (2010), *Modern Pazarlama İlkeleri-Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım*, İzmir: Birleşik Matbaacılık.

Tularam Gurudeo. A. & Attili Gowri Sameera (2012), "Risk Management: Current Issues and Challenges" in *Importance of Risk Analysis and Management-The Case of Australian Real Estate Market*, Nerija Banaitiene (Editor), Books on Demand.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar makaleye eşit oranda katkı sağlamış olduklarını beyan eder.

Çıkar Çatışması Beyanı: Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.