

---

## Eskişehir'deki Kobi'lerin Pazarlama ve Finansman Sorunları Ara Kesiti\*

Doç.Dr. Ömer TORLAK\*\*

Yard.Doç.Dr. Nurullah UÇKUN\*\*\*

**Öz:** KOBİ'lerin yönetim ve nitelikli insan kaynaklarıyla ilgili sorunlar yanında, pazarlama ve finansman sorunlarının öne çıktığı görülmektedir. Aslında bu iki sorunun arakesiti pek çok sorunun da kaynağı durumundadır. Araştırmanın amacı, KOBİ'lerin pazarlama ve finansman sorunları ile bu sorunlar arasındaki arakesitin belirlenmesidir. Bu noktadan yola çıkarak, Eskişehir'deki KOBİ'lerin finansman ve pazarlama sorunlarının neler olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin en ciddi finansman sorunlarının nakit para sıkıntısı, piyasa durgunluğu ve kredi faizlerinin yüksekliği olduğu anlaşılmıştır. Pazarlama sorunları bakımından ise işletmelerin yeni ürün geliştirme güclüğü, tüketici tercihlerinin hızlı değişimi ve rakiplerin fiyat anlaşmaları sorunlarıyla ağırlıklı olarak karşı karşıya oldukları görülmüştür. KOBİ'lerde karşılaşılan finansman ve pazarlama sorunlarının işletme büyüklüğüne ya da faaliyette bulunulan sektörlere göre farklılık göstermediği yapılan analiz sonucunda ortaya çıkmıştır.

**Anahtar kelimeler:** KOBİ, pazarlama sorunları, finansman sorunları, KOBİ'lerin pazarlama ve finansman sorunları arakesiti.

### THE INTERFACE OF THE MARKETING AND FINANCIAL PROBLEMS OF SMALL AND MEDIUM SIZED BUSINESSES IN ESKİŞEHİR

**Abstract:** SMEs have some problems about not only the management and qualified human resources but also marketing and finance. Actually, the interface of these two problems is also the main reason of many others. The aim of this study is to determine marketing and financial problems and interface of these two problems of SMEs. From this viewpoint, the aim of this study is to determine the financial and marketing problems of SMEs in Eskişehir.

It is obvious that, the most important financial problems of SMEs are cash shortage, stagnation in markets, and high credit interests. Difficulties of new product development, rapid changes of consumer preferences, and price contracts of competitors are the most important marketing problems of SMEs. The results of the research indicated that, financial and marketing problems of SMEs have not differentiated as employee numbers and industries have varied.

**Key words:** SME, marketing problems, financial problems, the interface of marketing and financial problems of SMEs.

---

\* Bu çalışma, Osmangazi Üniversitesi Rektörlüğü Araştırma Fonu tarafından desteklenen "Eskişehir'de Küçük ve Orta Boy İşletme (KOBİ)lerin Pazarlama ve Finansman Problemleri ile İşletme Yöneticilerinin İş Ahlakı Algılamalarının Belirlenmesi" başlıklı araştırma projesinin bir bölümünü kapsamak üzere makaleleştirilmiştir.

\*\* Osmangazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü e-mail: torlak@ogu.edu.tr Tel: 0 (222) 239 37 50 / 1139 Faks 0 (222) 229 25 27

\*\*\* Osmangazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü e-mail: nuckun@ogu.edu.tr Tel: 0 (222) 239 37 50 / 1142 Faks 0 (222) 229 25 27

## 1. GİRİŞ

Küçük ve orta büyüklükteki işletme(KOBİ)ler, ülke ekonomilerinin çok önemli ve dinamik bir unsurunu oluşturmaktadır. Bu tip işletmelerin ülkemizde de ekonomik ve toplumsal kalkınmanın itici güçlerinden biri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Avrupa Birliği(AB)'ne entegrasyon aşamasında da bu işletmelere önemli görevler düştüğü açıktır. Çünkü, AB ülke ekonomilerinde KOBİ'lerin istihdam oluşturma, katma değer yaratma, yatırımlar ve ihracat payları onları rekabet avantajı sağlayan işletmeler konumuna getirmektedir.

Uluslararası rekabetin yoğunlaştığı global ekonomik düzende firmaların sadece ulusal pazarlar için değil uluslararası pazarlar için de üretime yöneldikleri görülmektedir. Bu gelişmeler firmaların başarılı olabilmesi için dünya ekonomisi ile entegre olmasını gerekli hale getirmiştir. Bu düzen içinde KOBİ'lerin de yerini alması ve varlıklarını devam ettirmeleri, ülke ekonomisinin canlanması ve ödemeler dengesinin sağlanması açısından, daha da önem kazanmaktadır.

Türkiye'de imalat sanayiindeki işletmelerin % 99'5'i KOBİ ölçeğindedir. Bu işletmelerin istihdamdaki payları yaklaşık % 61-63,5 oranında değişirken, üretilen katma değer içindeki payları ise yaklaşık %27-32 arasındadır (Forum, 2002: 25; <http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm>). A.B.D. ve AB ortalamaları ile karşılaştırıldığında ülkemizdeki KOBİ'lerin toplam işletmeler içindeki oran ile sağladıkları istihdam açısından benzer düzeyde oldukları anlaşılmaktadır. Buna karşılık, üretilen katma değer, yatırım payları, ihracattaki payları ve kullanılan kredi oranları ile kapasite kullanım oranları bakımından KOBİ'lerimizin gelişmiş ülkelere oranla oldukça düşük değerlere sahip oldukları anlaşılmaktadır (Baki, 2002: 20; Forum, 2002: 25; <http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm>; Erdoğan, 2004: 43).

Ülke ekonomisinde büyük bir paya sahip olan KOBİ'lerin üretim, yatırım, tedarik sorunları, nitelikli personel ve yönetim eksikliği, teknoloji geliştirememesi ve teknolojik gelişmelere ayak uyduramama, mevzuat ve bilgi eksikliği gibi önemli sorunlarla başa çıkmak zorunda oldukları bir gerçektir. Ancak tüm bunlardan daha önemli ve belki de bu sorunların pek çoğuna kaynaklık eden sorunların başında finansman ve pazarlama sorunları gelmektedir. Nitekim, Ankara'da bulunan ve oldukça fazla sayıda KOBİ'nin içinde yer aldığı Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM)'nde yakın geçmişte yapılan kapsamlı bir çalışmada da KOBİ'lerin ilk üç sıradaki sorunlarının finansman, pazarlama ve personel olduğu belirtilmektedir (Alkibay vd., 1999: 104). Gerçekten de bugün KOBİ'lerin finansman ve pazarlama sorunlarının çözüme kavuşturulmasıyla, diğer pek çok sorunun da daha kolay çözüme kavuşturulması mümkün görülmektedir.

Finansman sorunlarını ele almada finansal performansların, pazarlama sorunlarını ele almada da hedef pazardaki tüketici tepkilerinin dikkate alınmasıyla aslında pazarlama ve finans sorunlarının bir arakesitle birlikte ele alınmış olması sağlanmış olur. Bu şekilde her iki fonksiyon yöneticilerinin farklı açılardan sorun ve performanslarını değerlendirme şansı ortaya çıkar. Bu durum ise, işletmelerde ortaya çıkabilecek diğer pek çok sorunun sorun haline gelmeden önlenmesini sağlayabilir (Zinkhan ve Verbrugge, 2000).

Bu çalışmanın amacı, Eskişehir'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin finansman ve pazarlama sorunlarını belirlemek ve bu sorunlar karşısında finansman ve pazarlama çabalarıyla ilgili ağırlık verilen faaliyetlerin neler olduğunu ortaya çıkarmaktır. Bu sonuçlardan hareketle,

KOBİ yöneticilerinin algıladıkları sorunlar ile yoğunlukla uğraştıkları konular arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ve dolayısıyla doğru çözümler üzerinde durulup durulmadığı da belirlenmeye çalışılmaktadır.

## **2. KOBİLERİN EKONOMİDEKİ YERİ VE ÖNEMİ**

İstihdama, gelir artışına ve kalkınmaya etkileri nedeniyle sanayileşmenin itici gücü olarak görülen küçük ve orta büyüklükteki işletmeler; özellikle 1970’li yıllara kadar tüm dünyada ekonominin lokomotifleri olarak görülen büyük işletmelerin bu dönemde yaşanan krizlerle birlikte zor duruma düşmesinin ardından daha da önemli bir duruma gelmiştir.

KOBİ’ler ekonomiye katkıları ve ekonomik gelişmedeki önemleri yanında, ayrıca toplumdaki girişimcilik ruhunun geliştirilmesinde de önemli rol oynamaktadır. Son yıllarda ülkemizde hızla gelişme gösteren KOBİ’lerin değişimlere çabuk tepki veren ve kolayca adapte olabilmeleri basit yapıda olmaları ise, rekabete olumlu katkılarda bulunmaktadır (Kuruüzüm, 1998: 35). Bu gelişmeler de talebe uygun mal ve hizmet üretimi anlayışının gelişmesine neden olmaktadır.

Ülkemizde KOBİ’lerin önemi diğer ülkelerle benzerlikler göstermektedir. Bu benzerlikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Çelik ve Akçemici, 1998: 91-95):

- Emek yoğun teknoloji ile çalışma ve kaynak kullanımında etkili olma özelliğine bağlı olarak, ülke çapında istihdamı arttırmaya ve işsizliği azaltmaya katkıda bulunurlar.
- Talep değişikliğine ve çeşitliliklerine kısa sürede, daha kolay uyum sağlayabilirler.
- Bölgeler arası dengeli gelişmeye ve büyümeye önemli katkıda bulunabilirler.
- Büyük sanayi işletmelerinin tamamlayıcısı durumunda olma ve yan sanayi olarak faaliyette bulunmanın yanında, işletmelerin istihdam ettikleri nitelikli elemanların yetiştirmelerine katkıda bulunurlar.
- Tam rekabet koşullarına kolayca uyum sağlama ve gelir yelpazesi içinde orta sınıf rolü oynama yoluyla denge unsuru olurlar.
- İşveren ve işçi ilişkisinin gelişmesine uygun, olumlu bir ortam sağlayarak, sosyal dengenin ve dayanışmanın iyi bir örneğini verme özellikleri görülmektedir.
- Bu özelliklerinden dolayı KOBİ’lerin önemi her geçen gün biraz daha artmakta ve bu kanı giderek yaygınlaşmaktadır.
- KOBİ’ler bir ülkenin sosyo-ekonomik yapısı çerçevesinde sanayileşme hareketinin, sağlıklı kentleşmenin ve optimum dağıtım ve ticaret uygulamalarının sürükleyici etkini ve vazgeçilmez öğeleri durumundadır. Türk sanayiinin bugün ulaştığı düzey dikkate alındığında, KOBİ’lerin bu performansın sağlanmasında önemli bir rol oynadıkları açıktır.

KOBİ’lerin ülke ekonomisine olan katkılarını ise aşağıdaki başlıklar altında özetlemek mümkündür (Müftüoğlu, 2002 51-55; Erdoğan, 2004: 47-48):

- KOBİ’ler ekonomik yapının çeşitlenmesini sağlarlar.
- KOBİ’ler ülkede gelir dağılımında denge unsuru sağlarlar.

- KOBİ'ler yeni fikir ve buluşların kaynağı olup, sanayide gerekli olan esnekliğin sağlanmasına katkıda bulunurlar.
- Çabuk karar verme esnekliği nedeni ile KOBİ'ler daha az yönetim ve işletme gideri ile çalışırlar.
- KOBİ'lerin istihdam yaratma etkileri oldukça fazladır.
- KOBİ'ler büyük işletmelere girdi ve aramalı sağlarlar.
- Ülkede refah seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunurlar.
- Küçük birikimlerle, aile birikimlerinin ekonomiye doğrudan kanalize edilmesini sağlarlar.
- Teknolojik gelişmelerin kırsal yörelere ulaşmasını sağlayarak, üretim teknolojisini tamamlarlar.
- Bölgesel gelişmeye katkıda bulunurlar.
- Ekonomide meydana gelen konjonktürel dalgalanmalara, büyük işletmelere göre daha az duyarlıdırlar.
- Bu tür işletmelerde işçi işveren ilişkileri daha yakın olduğundan, sosyal huzursuzluklara sık sık rastlanmamaktadır.
- Kriz ekonomisinde, büyük sanayiler zarar görürken, bu tür işletmeler küçük çapta da olsa üretimlerine devam ederek, toplumun belirli ihtiyaçlarını karşılayabilirler.

Yukarıda sayılan hususlar nedeniyle KOBİ'ler, bir ülkenin ekonomik temelini oluşturmalarının yanı sıra bir tampon, sosyal çelişkiler için düzenleyici ve düzeltici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu nedenle, küçük işletmeler ve onları kuran girişimciler, toplumda yaratıcılık ruhunun geliştirilmesi, fırsatları değerlendirme, fikir önderliği yapma, proaktif olma, imaj geliştirme gibi konuların öncüleri olma bakımından da, sadece ekonomik açıdan değil, psikolojik ve sosyolojik perspektifle bakılmasında yarar olduğu belirtilmektedir (Beaver, 2002: 41). Ülkemizde KOBİ girişimcilerine yönelik yapılan bir çalışmada, cevaplayıcıların %60'tan fazlasının yatırım yapmayı bir erdem ve vatandaşlık görevi olarak gördükleri belirtilmektedir (Esen ve Çonkar, 1999: 148-149). Bu sonuç, KOBİ girişimcilerinin ülke ekonomisi açısından ekonomik ve sosyal rolüne işaret etmektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin girişimciler yoluyla pazarlama alanında kazandırabilecekleri önemli konular; pazar fırsatların ortaya çıkarılması, yenilik yapma ve sonuçları değiştirebilme şeklinde sıralanabilir. KOBİ'ler üç başlık altında toplanabilen bu konularla aslında pazarlama ve girişimcilik ara yüzüne denk gelen bir değişimin öncülüğü rolünü üstlenmiş olurlar (Carson vd., 1995: 148-149). Bu değişim sonucu pazardaki beklentilere uygun mal ve hizmetlerin geliştirilmesi yanında, iç ve dış pazarın genişletilmesi yoluyla ekonomik kalkınmaya katkı sağlanabilir. Nitekim Türkiye'de girişimciliğin 1970'li yıllardan günümüze içe kapalı bakış açısından ihracata ve dış pazarlara dönük hızlı bir gelişme ile daha fazla katkı sağlayacak bir düzeye geldiği söylenebilir (Arıkan, 2002). Ancak tüm bu olumlu gelişmelere rağmen, bugün de girişimciliğin önünde rekabeti iyi okuyamama, sermaye yetersizliği veya yanlış pazar seçimi gibi başarısızlık nedenleri bulunmaktadır (Tutar ve Küçük, 2003).

Ekonomik gelişme, girişimcilik ruhunun toplumda yaygınlaşması ve rekabetin olumlu anlamda gelişmesine oldukça önemli katkıları bulunan KOBİ’lerin finansman yapılarının zayıf oluşu, kredi bulmada yaşadıkları güçlükler, faiz oranlarının yüksekliği, pazar araştırması, pazar bulma vb. sorunları, onların etkinliklerini azaltıcı bir rol oynamaktadır. KOBİ’lerin ekonomik gelişmedeki etkinliklerini artırmada, uygun faiz oranlarıyla yabancı kaynak kullanmalarının sağlanması, finansal kiralama yönteminin geliştirilmesi ve kamu kurumlarının KOBİ’lere verilen kredilerde garantörlük rolü üstlenmesi vb. finansal önlemlerin alınması gerekir (Barrow: 1998). Buna karşılık, KOBİ’leri destekleyici önlemlerin alınması noktasında kamu kurumlarının desteklerinin son yıllara kadar yazılı belgeler üzerinde kaldığı, KOSGEB’in sunduğu hizmetlerin ise AB yolunda yeterli olmadığı söylenebilir.

### **3. ESKİŞEHİR’DE KOBİ’LER**

Eskişehir ekonomisi açısından KOBİ’ler önemli bir yer işgal etmektedir. Organize Sanayi Bölgesi’nde yer alan az sayıdaki büyük ölçekli işletme dışında özellikle tekstil, mobilya, metal sanayi, otomotiv yan sanayi sektörlerinde faaliyet gösteren yaklaşık iki bin civarında KOBİ özelliğine sahip işletme bulunmaktadır.

1997 yılı verilerine göre, istihdam oluşturma kapasiteleri bakımından Eskişehir’deki KOBİ’lerin sektörlere göre sıralaması şu şekildedir (Koçak ve Başmanav: 1997, 46):

1. Metal Eşya, Makine ve Teçhizat Sanayii
2. Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayii
3. Gıda, İçki ve Tütün Sanayii
4. Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri Sanayii
5. Taş ve Toprağa Dayalı Sanayii
6. Kimya, Petrol ve Plastik Ürünler Sanayii
7. Kağıt-Karton Ürünleri ve Basım Sanayii
8. Metal Ana Sanayii.

1999-2001 yılları arasında ülkemizde yaşanan ve yoğun olarak hissedilen ekonomik kriz, Eskişehir’de faaliyet gösteren KOBİ’leri de etkilemiş ve kapasite azaltma, işçi çıkarma ve hatta şirket tasfiyesine varan sonuçlarla karşılaşmıştır. Bu süreçte, ihracat ağırlıklı çalışan KOBİ’ler ile iç pazarda belirli bir marka imajına sahip olan ya da yan sanayi olarak çalışan KOBİ’lerin bu süreci daha az zararlarla atlatabildikleri gözlenmektedir. Ekonomik kriz sürecinde KOBİ’lerin finansman ve pazarlama sorunlarının daha ağır olarak hissedildiği de bir gerçektir.

## 4. ESKİŞEHİR'DEKİ KOBİ'LERİN PAZARLAMA VE FİNANSMAN SORUNLARININ ARA KESİTİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

### 4.1. Araştırmanın Amacı

Ülke ve Eskişehir ekonomisi açısından oldukça önemli olan KOBİ'lerin finansman ve pazarlama sorunlarının belirlenmesine yönelik bu araştırmanın temel amaçları şu şekilde özetlenebilir;

- KOBİ'lerin pazarlama sorunlarını tespit etmek,
- KOBİ'lerin finansman sorunlarını tespit etmek,
- Pazarlama sorunları karşısında ağırlıklı olarak uğraşılan konuları ortaya çıkarmak,
- Finansman sorunları karşısında ağırlıklı olarak uğraşılan konuları ortaya çıkarmak,
- KOBİ'lerdeki finansman ve pazarlama sorunlarının arakesitlerini belirlemeye çalışmak.

### 4.2. Ana Kütle ve Örnek Seçimi

Araştırmanın ana kütlesi Eskişehir il sınırlarında faaliyet gösteren KOBİ'lerdir. Maliyet ve zaman kısıtları nedeniyle, bu ana kütle içinden Eskişehir Sanayi Odası'nın 2000 yılı kataloğu kullanılarak ve sektörel ağırlık dikkate alınarak yapılan tesadüfi seçimle 150 firmaya ulaşılmaya çalışılmıştır. Adres değişikliği, tasfiye, cevaplamama ve eksik cevaplama gibi nedenlerle 128 firmadan gelen anketler değerlendirmeye alınmıştır.

### 4.3. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketler, araştırmacılar ile araştırmacılar tarafından kısa süreli eğitime tabi tutulan öğrenciler aracılığıyla yüzyüze görüşme yöntemi ile uygulanmıştır.

Anketin ilk bölümünde KOBİ'lerin finansman ve pazarlama sorunları ile bu konulardaki ağırlıklı uğraşı alanlarını belirlemeye dönük sorular yer almaktadır. İkinci bölümde cevaplayıcılar ile firmaların bazı özellikleri öğrenilmeye çalışılmaktadır.

### 4.4. Verilerin Analizi

KOBİ'lerin finansman ve pazarlama sorunlarıyla ilgili veriler ile bu sorunlar karşısında ağırlık verilen uğraşı konularının frekans dağılımlarına bakılmış ve sorunlarla uğraşı alanları arasında anlamlı ilişki olup olmadığını ölçmek amacıyla da ki-kare analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarından hareketle çözüm önerileri getirilmiştir.

## 5. BULGULAR VE TARTIŞMA

### 5.1. İşletmelerle İlgili Genel Bilgiler

KOBİ’lerin sektörlere göre dağılımında DİE’nin sınıflandırması dikkate alınmıştır. Buna göre, ankete cevap veren işletmelerin sektörel dağılımı Tablo 1’deki gibidir.

Tablo 1. İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Sektörel Dağılımı

İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektör	Frekans	%
Orman Ürünleri ve Mobilya	32	25,0
Metal Eşya, Makine ve Teçhizat	22	17,2
Gıda, İçki ve Tütün	16	12,5
Metal Ana Sanayi	14	10,9
Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri	14	10,9
Kimya, Petrol ve Plastik Ürünler	14	10,9
Taş ve Toprağa dayalı Sanayi	5	3,9
Kağıt-Karton Ürünleri ve Basım Sanayi	5	3,9
Diğer İmalat	6	4,8
<b>Toplam</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>

Tablo 1’den izlenebileceği gibi, araştırmaya dahil olan işletmelerin yaklaşık %55’inin orman ürünleri ve mobilya, metal eşya, makine ve teçhizat ile gıda, içki ve tütün olmak üzere üç sanayi dalında yoğunlaştıkları görülmektedir. İşletmelerin yaklaşık %33’ü ise giyim, kimya ve plastik ürünler ile metal ana sanayi kolunda yer almaktadır. Bu sonuçlardan hareketle, Eskişehir’deki KOBİ’lerin belirli sanayi kollarında yoğunlaşma olmakla beraber, bir sanayi çeşitliliğinin de kendini gösterdiği söylenebilir.

İşletmelerin çalışan sayıları itibariyle durumu ise Tablo 2’de yer aldığı gibidir. Her iki tablo verileri Koçak ve Başmanav(1997)’in verileri ile karşılaştırıldığında, sektörel dağılım ve istihdam sayıları bakımından oldukça benzer sonuçlar olduğu ve dolayısıyla seçilen örneğin Eskişehir’deki KOBİ’leri temsil kabiliyetinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 2. İşletmelerde Çalışan Sayıları

Çalışan Sayısı	Frekans	%
10 kişiden az	45	35,1
10-50 arası	76	59,4
51-200 arası	7	5,5
<b>Toplam</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>

Ankete cevap veren işletmelerin büyük bölümü 10-50 arasında çalışana sahipken, %35'i 10 kişiden az istihdam oluşturmakta ve sadece %5,5'i 51 ve daha fazla çalışana istihdam sağlamaktadır. Bu sonuçlarda araştırmanın yapıldığı dönemde sürmekte olan ekonomik krizin etkileri göz ardı edilmemelidir.

Cevaplayıcıların bazı kişisel özellikleri Tablo 3'de sunulmaktadır. Buna göre, ankete cevap verenlerin büyük bölümünün işletme sahibi ya da ortağı oldukları ve iş tecrübelerinin de buna bağlı olarak fazla olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3. Cevaplayıcıların Bazı Kişisel Özellikleri

Kişisel Özellikler	Frekans	%	Kişisel Özellikler	Frekans	%
<i>Cinsiyet</i>			<i>İşletmedeki Konumu</i>		
Erkek	116	90,6	İşletme Sahibi veya Ortağı	67	52,3
Bayan	12	9,4	Genel Müdür	4	3,1
<i>Yaş</i>			Pazarlama Müdürü	14	11,0
35 ve altı	50	39,1	Satış Müdürü	17	13,3
36-45	51	39,8	Diğer (Finansman Şefi, Satış Şefi vb.)	26	20,3
46 ve üzeri	27	21,1	<i>İş Tecrübesi</i>		
<i>Eğitim Düzeyi</i>			5 yıl ve altı	28	21,9
İlköğretim	16	12,5	6-10 yıl	39	30,5
Lise	51	39,8	11-15 yıl	26	20,3
Üniversite	61	47,7	16 yıl ve üzeri	35	27,3
<b>Toplam</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3'den görülebileceği gibi, cevaplayıcıların büyük bir bölümü erkek olup sadece %9,4'ü bayandır. Cevaplayıcıların büyük bir bölümü işletme sahip ya da ortağı olmakla birlikte, yaklaşık %30'u departman müdürü düzeyindedir. Cevaplayıcıların yaklaşık yarısının üniversite eğitim düzeyinde olması da Eskişehir'deki KOBİ'lerin profesyonel yönetici istihdamı bakımından olumlu gelişme içinde olduklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.



## 5.2. KOBİ’lerin Pazarlama Sorunları ve Sorunları Çözmeye Yönelik Yaklaşımları

Araştırmanın ilk amacı olan diğer bir konu da KOBİ’lerin önemli sorun kaynaklarından pazarlama sorunlarının belirlenmesi idi. Bu amaçla pilot araştırma ve benzer çalışmalarından yararlanılarak belirlenen 17 adet pazarlama sorununun cevaplayıcılar tarafından önem sırasına göre değerlendirilmesi istenmiştir. İşletmelerde yaşanan pazarlama sorunları önem sırasına göre Tablo 4’de yer almaktadır.

Tablo 4. KOBİ’lerdeki Pazarlama Sorunlarının Önem Derecesine Göre Dağılımı

Pazarlama Sorunları	1. Sırada		2. Sırada		3. Sırada		Ağırlıklı Ortama*	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Yeni ürün geliştirme gücüğü	20	15,7	13	10,1	8	6,3	94	12,2
Ürün farklılaştırma zorlukları	14	10,9	11	8,6	7	5,4	71	9,2
Tüketici tercihlerindeki hızlı değişim	17	13,3	10	7,8	10	7,8	81	10,6
Yüksek dağıtım komisyonları	12	9,4	7	5,5	6	4,7	56	7,3
Rakiplerin fiyat anlaşmaları	16	12,5	12	9,4	7	5,4	79	10,3
Dağıtıcıların pazardaki hakimiyeti	6	4,7	9	7,0	9	7,0	45	5,9
İlanmadde satıcılarının tekelleşmesi	10	7,8	11	8,6	5	3,9	57	7,4
Taklit ürünlerin çoğalması	15	11,7	11	8,6	18	14,1	85	11,1
Rakiplerin uyguladığı baskıcı satış yöntemleri	3	2,3	10	7,8	9	7,0	38	5,0
Aldatıcı ve yanıltıcı reklamlar	6	4,7	8	6,3	16	12,5	50	6,5
Kırcı rekabet aracı olarak reklamlar	-	-	6	4,7	5	3,9	17	2,2
Müşterilerin tatmin edilme zorluğu	2	1,6	6	4,7	5	3,9	23	3,0
Teknolojik gelişmelere ayak uydurma gücüğü	3	2,3	3	2,3	8	6,3	23	3,0
Yeni satış yöntemlerine çabuk uyum sağlayamama	-	-	1	0,8	4	3,1	6	0,8
Bilgili ve yetenekli satış elemanlarına sahip olmama	3	2,3	7	5,5	8	6,3	31	4,0
Taşıma, depolama ve stok kontrolündeki yetersizlikler	1	0,8	-	-	1	0,8	4	0,5
Etkili çalışan bir bilgi sistemine sahip olmama	-	-	3	2,3	2	1,6	8	1,0
<b>Toplam</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>768</b>	<b>100,0</b>

(\* Ağırlıklı ortalama = 1. sıra frekansı x 3 + 2. sıra frekansı x 2 + 3. sıra frekansı x 1 şeklinde hesaplanmıştır.)

Tablo 4’den de görülebileceği gibi, KOBİ’lerin pazarlama sorunlarının yaklaşık %54’ü şu konulardan oluşmaktadır:

- yeni ürün geliştirme gücüğü
- taklit ürünlerin çoğalması
- tüketici tercihlerindeki hızlı değişim
- rakiplerin fiyat anlaşmaları
- ürün farklılaştırma zorlukları.

Buna karşılık KOBİ'lerin finansman sorunlarına oranla biraz daha fazla sayıda ve değişik konulardaki pazarlama sorunları ile başa çıkmak durumunda oldukları anlaşılmaktadır. İlk sıradaki pazarlama sorunlarına bakıldığında ise, işletmelerin özellikle değişen tüketici tercihleri ve talep karşısında yenilik yapma ve yeni ürün geliştirme ya da mevcut ürünlerde farklılaştırma sorunlarının ağırlık kazandığı görülmektedir. Bu noktada, KOBİ'lerin tedarikçiler ve aracılarla yaşadıkları sorunların da etkili olduğu söylenebilir. Öte yandan, KOBİ'lerin yaşadıkları yoğun parasal kaynak sorunları da onların yenilik yapma ve yeni ürün geliştirme potansiyellerini önemli ölçüde olumsuz etkileyen bir faktör olduğu da açıktır.

Sayılan bu pazarlama sorunlarına karşılık işletmelerin uğraştıkları temel pazarlama konularına bakıldığında ise, ürün, hizmet, fiyatlandırma ve satış çabalarının önemli bir yer tuttuğu anlaşılmaktadır. KOBİ'lerin pazarlama çabaları bakımından uğraşı alanları olarak temel pazarlama konuları dikkate alınırken, pazarlama karması elemanları olarak kabul edilen ana konular olarak, ürün, fiyatlandırma, dağıtım çabaları genel olarak dikkate alınmıştır. Buna karşılık, somut mallar yanında müşterilere sunulması gereken hizmetler ile doğrudan satışa yönelik çabalar ile tutundurma bileşeninin alt elemanları olarak reklam ve promosyonların son yıllarda sıklıkla kullanılıyor olması nedeniyle, bu konular ayrı olarak belirtilmiştir. Tablo 5'den de izlenebilecek sonuçlara göre, işletmelerin pazarlama sorunları doğrultusunda ürün başta olmak üzere, hizmet, fiyat ve satış çabalarına da ağırlık verdiği söylenebilir. İşletmelerin bir taraftan ürün geliştirme, farklılaştırma vb. konulara ağırlık verirken diğer taraftan da karşı karşıya oldukları nakit sıkıntısı ağırlıklı finansman sorunlarını aşmak amacıyla, fiyatlandırma ve satış çabaları üzerinde yoğunlaşmış olmaları anlamlı kabul edilmelidir.

**Tablo 5. KOBİ'lerde Ağırlıklı Olarak Uğraşılan Pazarlama Konularının Önem Derecesine Göre Dağılımı**

Ağırlıklı Olarak Uğraşılan Pazarlama Konuları	1. Sırada		2. Sırada		3. Sırada		Ağırlıklı Ortama*	
	F	%	f	%	F	%	f	%
Ürün	71	55,5	16	12,5	13	10,2	258	33,6
Hizmet	16	12,5	30	23,4	19	14,8	127	16,5
Fiyatlandırma	12	9,4	32	25,0	22	17,2	122	15,9
Dağıtım	6	4,7	14	10,9	21	16,4	67	8,7
Reklam	4	3,1	13	10,2	27	21,1	65	8,5
Promosyon	3	2,3	6	4,7	6	4,7	27	3,5
Satış	16	12,5	17	13,3	20	15,6	102	13,3
<b>Toplam</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>768</b>	<b>100,0</b>

(\* Ağırlıklı ortalama = 1. sıra frekansı x 3 + 2. sıra frekansı x 2 + 3. sıra frekansı x 1 şeklinde hesaplanmıştır.)

KOBİ'lerin karşı karşıya oldukları pazarlama sorunları ile ağırlıklı olarak uğraştıkları pazarlama konuları arasında anlamlı ilişki olup olmadığına da bakılmış ve yapılan ki-kare analizi sonuçları Tablo 6'da özetlenmiştir. Analizde birinci sırada belirtilen pazarlama sorunları ve uğraşı konuları dikkate alınmıştır.

İşletmelerin birinci önem sırasında belirtmiş oldukları pazarlama sorunları ile uğraşı konuları arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik yapılan ki-kare ana-

lizi sonuçları istatistik açıdan anlamlı çıkmadığı gibi, teorik frekans değerlerinin %20’den fazlasının 5’ten küçük olması nedeniyle analiz sonuçlarına ihtiyatla yaklaşmak gereği açıktır. Tablo 6’dan izlenebileceği gibi, sonuçlar anlamlı olmamakla birlikte, önemli pazarlama sorunları olarak yeni ürün geliştirme gücü ve tüketici tercihlerindeki hızlı değişim karşısında işletmelerin ürün konusu üzerinde yoğunlaşmaları ileriye dönük umutlu bir sonuç olarak kabul edilebilir.

Tablo 6. Pazarlama Sorunları İle Uğraşılan Pazarlama Konuları Arasındaki İlişkiler

İşletmelerin Pazarlama Sorunları	Ağırlıklı Olarak Uğraşılan Pazarlama Konuları				Toplam
	Ürün	Hizmet	Satış	Diğer	
Yeni ürün geliştirme gücü	14	-	2	4	20
Tüketici tercihlerindeki hızlı değişim	8	3	1	5	17
Rakiplerin fiyat anlaşmaları	12	2	-	2	16
Diğer	37	11	13	14	75
Toplam	71	16	16	25	128

(ki-kare=11,112; sd=9; p= .268)

Diğer taraftan, yapılan ki-kare analizi sonuçlarına göre, ilk üç sırada yer alan pazarlama sorunlarının işletmelerdeki çalışan sayılarına ve sektörlere bağlı olarak anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

### 5.3. KOBİ’lerin Finansman Sorunları ve Sorunları Çözmeye Yönelik Yaklaşımları

KOBİ’lerin önemli sorun kaynaklarından olan finansman sorunlarının neler olduğunu belirlemek amacıyla temel finansman konularının cevaplayıcılar tarafından önem derecesine göre sıralanması istenmiştir. Pilot araştırma sonuçları ile benzer çalışmalardan yararlanılarak KOBİ’lerde sık karşılaşılabilecek 14 finansman sorunu belirlenmiş ve bu sorunların önem derecesine göre sıralanması cevaplayıcılardan istenmiştir. KOBİ’lerde karşılaşılan finansman sorunları önem derecesine ve ağırlıklı ortalamalara göre Tablo 7’de özetlenmektedir.

Tablo 7’ye bakıldığında, ilk beş sıradaki finansman problemlerinin sırasıyla;

- nakit para sıkıntısı
- piyasa durgunluğu
- kredi faizlerinin yüksekliği
- sermaye yetersizliği ile
- kredi bulamama

şeklinde sıralandığı görülmektedir. İlk üç sorun, işletmelerin finansman sorunlarının %55,5’ini, ilk beş sorun ise yaklaşık %70’ini teşkil etmektedir. Bu sonuçlar benzer çalışma sonuçlarıyla oldukça paralellik arz etmektedir (Yörüük, 2001; Alkibay vd., 1999).

Tablo 7. KOBİ'lerdeki Finansman Sorunlarının Önem Derecesine Göre Dağılımı

Finansman Sorunları	1. Sırada		2. Sırada		3. Sırada		Ağırlıklı Ortalama*	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Nakit para sıkıntısı	38	29,7	27	21,1	14	10,9	182	23,7
Kredi faizlerinin yüksekliği	22	17,2	16	12,5	11	8,6	109	14,2
Sermaye yetersizliği	13	10,2	9	7,0	11	8,6	68	8,8
Kredi bulamama	9	7,0	5	3,9	6	4,7	43	5,6
Piyasa durgunluğu	24	18,8	26	20,3	11	8,6	135	17,6
Finansal teşviklerin yetersizliği	3	2,3	6	4,7	10	7,8	31	4,0
İşletme sermayesi ihtiyacının artması	3	2,3	4	3,1	12	9,3	29	3,8
Yeni yatırım yapamama	1	0,8	9	7,0	4	3,1	25	3,3
Finansal analiz konusunda eleman yetersizliği	3	2,3	5	3,9	5	3,9	24	3,1
Rekabet zayıflığı	2	1,6	2	1,6	10	7,8	20	2,6
Tam kapasite ile çalışamama	-	-	2	1,6	7	5,5	11	1,4
Maliyetlerdeki artış	5	3,9	6	4,7	8	6,3	35	4,6
Stokların çabuk eritememesi	1	0,8	5	3,9	6	4,7	19	2,5
Tahsilatların zamanında yapılamaması	4	3,1	6	4,7	13	10,2	37	4,8
<b>Toplam</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>768</b>	<b>100,0</b>

(\* Ağırlıklı ortalama = 1. sıra frekansı x 3 + 2. sıra frekansı x 2 + 3. sıra frekansı x 1 şeklinde hesaplanmıştır.)

Bu sonuçlara göre, KOBİ'lerin ekonomik krizin de etkisi altında ciddi anlamda nakit para ve sermaye yetersizliği ile karşı karşıya kaldıkları anlaşılmaktadır. Bu sorunun oluşmasında piyasa durgunluğu ve tahsilatlardaki gecikmelerin önemli rol oynadığı görülmektedir. Sorunun aşılması için gerekli öz kaynak ve kredi konularının da önemli görülen finansman sorunları içerisinde yer almış olması, KOBİ'lerin ciddi olarak finansman krizi yaşadıklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Bu sorunlar karşısında cevaplayıcıların finansman konusundaki ağırlık verdikleri çabalara bakılmış ve Tablo 8'deki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 8'deki sonuçlara göre, işletmeler önem sırasına göre ağırlıklı olarak, tahsilat, kredi arama, nakit yönetimi ve ödeme planları ile uğraşmaktadır. Finansal analizler, stok kontrolü ve yatırım planları ise daha az uğraşılan finansal konular arasında yer almaktadır. Finansal konular arasında stok kontrolüne yer verilmiş olması, stoğa bağlanan paranın finansal bir konu olarak görülebileceği varsayımına dayanmaktadır. İşletmelerin finansal sorunları ile ağırlıklı olarak uğraştıkları konular arasında ilk bakışta bir paralellik olduğu gözlenmektedir. Bu gözlemin istatistik olarak anlamlı olup olmadığını ölçmek amacıyla, işletmelerin finansal sorunları ile ağırlıklı olarak uğraştıkları finansal konular arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığına bakılmıştır.

**Tablo 8. KOBİ’lerde Ağırlıklı Olarak Uğraşılan Finansal Konuların Önem Derecesine Göre Dağılımı**

Ağırlıklı Olarak Uğraşılan Finansal Konular	1. Sırada		2. Sırada		3. Sırada		Ağırlıklı Ortalama*	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Kredi arama	23	18,0	18	14,1	24	18,8	129	16,8
Tahsilat	52	40,6	32	25,0	7	5,5	227	29,6
Finansal analizler	13	10,2	17	13,3	13	10,2	86	11,2
Stok kontrolü	6	4,7	15	11,7	25	19,5	73	9,5
Ödeme planları	14	10,9	19	14,8	20	15,6	100	13,0
Nakit Yönetimi	17	13,3	20	15,6	25	19,5	116	15,1
Yatırım planları	3	2,3	7	5,5	14	10,9	37	4,8
<b>Toplam</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>768</b>	<b>100,0</b>

(\* Ağırlıklı ortalama = 1. sıra frekansı x 3 + 2. sıra frekansı x 2 + 3. sıra frekansı x 1 şeklinde hesaplanmıştır.)

KOBİ’lerin karşılaştıkları ilk üç sıradaki finansman sorunları ile ağırlıklı olarak uğraştıkları finansman konularının ilk üçü dikkate alınarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları Tablo 9’da özetlenmiştir. Analiz birinci sırada önem verilen değerler dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 9. Finansal Sorunlarla Uğraşılan Finansal Konular Arasındaki İlişkiler**

İşletmelerin Finansal Sorunları	Ağırlıklı Olarak Uğraşılan Finansal Konular				Toplam
	Kredi arama	Tahsilat	Nakit yönetimi	Diğer	
Nakit para sıkıntısı	4	16	6	12	38
Kredi faizlerinin yüksekliği	3	10	2	7	22
Piyasa durgunluğu	3	11	5	5	24
Diğer	13	15	4	12	44
<b>Toplam</b>	<b>23</b>	<b>52</b>	<b>17</b>	<b>36</b>	<b>128</b>

(ki-kare=8,67; sd=9; p= .468)

Tablo 9’dan görüleceği üzere, nakit para sıkıntısı, piyasa durgunluğu ve kredi faizlerinin yüksekliği sorunları karşısında KOBİ’lerin ağırlıklı olarak tahsilat konusu üzerinde yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Ancak ki-kare analizi sonuçlarına göre, KOBİ yöneticilerinin karşılaştıkları temel finansal sorunlarla ağırlıklı olarak uğraştıkları finansal konular arasında istatistik açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Bu noktada, KOBİ yöneticilerinin ekonomik kriz ve buna bağlı olarak nakit sıkıntısını aşmada yoğun olarak tahsilat ve kredi bulma konularına yoğunlaştıkları, buna karşılık nakit yönetimi, ödeme planları ve finansal analizlere yeterince ağırlık vermemelerinin etkili olduğu söylenebilir.

İlk üç sıradaki finansal sorunlar bakımından, çalışan sayıları ve faaliyette bulunulan sektöre göre işletmelerde farklılıklar olup olmadığına da bakılmış ve yapılan ki-kare analizi sonuçlarına göre, ağırlıklı olarak ortaya çıkan finansal sorunların çalışan sayısına ya da sektöre göre farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

**Tablo 10. İşletmelerin Yoğunlaştıkları Finansman ve Pazarlama Konuları Ara Kesiti**

Ağırlıklı Olarak Uğraşılan Finansman Konuları	Ağırlıklı Olarak Uğraşılan Pazarlama Konuları						Toplam
	Ürün	Hizmet	Fiyatlandırma	Satış	Dağıtım	Diğer	
Tahsilat	30	6	4	8	3	1	52
Kredi arama	15	2	2	1	1	2	23
Nakit yönetimi	6	3	1	1	2	-	13
Ödeme planları	10	2	-	2	-	-	14
Finansal analizler	8	-	3	4	-	2	17
Diğer	2	3	2	-	-	2	9
<b>Toplam</b>	<b>71</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>128</b>

İşletmelerin ağırlıklı olarak üzerinde durdukları finansman ve pazarlama konuları arasındaki ara kesitleri görebilmek bakımından Tablo 10 oluşturulmuştur. Tablodan da anlaşılacağı gibi, kredi arama, tahsilat ve ödeme planları gibi nakit yönetimi ağırlıklı finansal konulara eğilen KOBİ'lerin aynı zamanda ürünle ilgili pazarlama konularına oldukça fazla zaman ayırdıkları görülmektedir. Tersinden okunduğunda, pazarlama sorunlarının çözümünde ürün konusuna ağırlık veren işletmelerin yaklaşık %40'ı finansman sorunlarının çözümünde tahsilat, %20'si ise kredi arama konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu sonuçlar çerçevesinde, KOBİ'lerin ekonomik krizi aşma noktasında ürün geliştirme ve çeşitlendirme yoluyla çıkış yolu aradıkları; bu arayış için gerekli finansman kaynaklarının çözümünde ise öncelikle alacakların tahsili ve sonrasında ise kredi imkanlarına başvurdukları söylenebilir. Benzer şekilde, müşterilere sunulabilecek hizmetlerin artırılması bakımından da tahsilat ile nakit yönetimi konularına ağırlık verildiği anlaşılmaktadır.

İşletmelerin nakit sıkıntılarına rağmen hizmet, fiyatlandırma, dağıtım ve satış gibi konulardan ziyade ağırlıklı olarak ürüne yer vermeleri, KOBİ'lerin rekabet üstünlüğü sağlama ve finansman sıkıntılarını aşmada ürüne ne derece önem verdiklerinin bir göstergesi sayılabilir. Bu durum KOBİ'lerin finansman ile pazarlama ara yüzeyinde değişime öncülük edebilecekleri potansiyeline işaret etmektedir. Ancak, bu noktada KOBİ'lerin ekonomik krizin getirdiği ek yüklerle karşı desteklenmeleri gereği de dikkatlerden kaçırılmamalıdır. Nitekim, KOBİ yöneticilerinin pazarlama ve finansman sorunlarının çözümünde fiyatlandırma konularına çok fazla ilgi duymamaları da, bu ihtiyacın bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu durum aynı zamanda, ekonomik krizin etkisiyle fiyatlardaki kırıcı rekabet ile de açıklanabilir.

Pazarlama sorunlarının çözümünde satış konularına ağırlık veren işletmelerin yarısının finansman sorunlarının çözümünde tahsilata ağırlık vermiş olması, %25'inin ise finansal analizlerle uğraşması, araştırmanın bir diğer önemli sonucudur. Bu sonuçlara göre, KOBİ'lerin satış artışı yanında alacakların takibi ve finansal analizlere de önem verdikleri söylenebilir.

## **6. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Eskişehir’deki KOBİ’lerin pazarlama ve finansman sorunlarının arakesiti ile ilgili olarak gerçekleştirilen bu çalışmanın sonuçları genel olarak şu şekilde özetlenebilir:

- KOBİ’lerin en önemli pazarlama sorunlarının sırasıyla, yeni ürün geliştirme gücüğü, taklit ürünlerin çoğalması, tüketici tercihlerindeki hızlı değişim, rakiplerin fiyat anlaşmaları ve ürün farklılaştırma zorlukları olduğu görülmüştür.
- Bu pazarlama sorunları karşısında KOBİ’lerin ağırlıklı olarak sırasıyla, ürün, hizmet, fiyatlandırma ve satış çabaları üzerinde yoğunlaştıkları ortaya çıkmıştır.
- Yapılan ki-kare analizi sonucunda pazarlama sorunları ile uğraşılan pazarlama konuları arasında anlamlı ilişkiler bulunmamış olmakla birlikte, KOBİ’lerin ağır finansal sorunlara rağmen, artan yeni ürün talepleri ve tüketici tercihlerindeki hızlı değişim doğrultusunda ürün ve hizmet üzerinde yoğunlaşmış olmalarının önemli bir umut kaynağı olduğu söylenebilir.
- Bu umudu destekleyen diğer bir sonuç ise, kredi arama, tahsilat ve ödeme planları konularına yoğunlaşan işletmelerin bu kadar yoğun finansal sorunlara rağmen aynı zamanda ürün konusu üzerinde yoğunlaştıklarını ifade etmiş olmalarıdır.
- Eskişehir’deki KOBİ’lerin en önemli finansman sorunları önem sırasına göre, nakit para sıkıntısı, piyasa durgunluğu, kredi faizlerinin yüksekliği, sermaye yetersizliği ile kredi bulamamaları olarak belirtilmiştir.
- Bu sorunlara karşılık işletmelerde en fazla sırasıyla tahsilat, kredi arama, nakit yönetimi ve ödeme planları ile uğraşıldığı anlaşılmaktadır.
- İlk bakışta finansal sorunlarla uğraşılan konular ilgili görünse de, yapılan ki-kare analizi sonucunda karşılaşılan finansal sorunlarla uğraşılan finansal konular arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- Eskişehir’deki KOBİ’lerin karşı karşıya oldukları finansman ve pazarlama sorunları işletmelerin istihdam ettikleri çalışan sayıları ile sektörlere göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir.
- KOBİ’lerde pazarlama ve finans sorunlarının arakesiti bakımından finansman sorunlarını çözmede ürün odaklı çabaların ağırlık kazandığı görülmektedir. Bu sonuç uzun vadeli gelecek açısından önemli görülmektedir. Ancak, ürünle birlikte diğer pazarlama ve finansman konularına da yeterince ağırlık verilmesi gerektiği de açıktır.

Yukarıda başlıklar halinde özetlenen araştırma sonuçlarına bağlı olarak Eskişehir’deki KOBİ yöneticileri için bazı öneriler de şu şekilde sıralanabilir:

- Pazarlama sorunları bakımından KOBİ’lerin özellikle yeni ürün geliştirme ve tüketici tercihlerindeki değişimi yakalayamama yönüyle sıkıntı içinde oldukları anlaşılmaktadır. KOBİ yönetimlerinin bu konularla ilgili çabalara ağırlık vermelerinin yanında, KOBİ’lere AR-GE ve teknoloji transferi ve teknoloji geliştirme konularında gerekli destekler sağlanmalıdır. Ancak bu desteklerden daha önemli olarak, yenilik yapma ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasını ve desteklenmesini sağlayıcı desteklere (marka ve patent haklarıyla ilgili mevzuatların güncelleştirilmesi, teşviki ve konuyla ilgili eğitim destekleri vb. gibi) ihtiyaç olduğu söylenebilir.

- Taklit ürünlerle ilgili gündeme getirilen pazarlama sorunları karşısında haksız rekabete önlemeye yönelik yasal düzenlemelerde gerekli güncelleştirmelere gidilmelidir.
- KOBİ'lerin belki ekonomik krizin de etkisiyle, finansman sorunlarının çözümünde günlük çözümler üzerinde yoğunlaşmaları, onların daha uzun vadede finansman sorunlarını çözmeye çıkış yolu sağlayabilecekleri finansal analiz ve planlamayı göz ardı etmelerini neden olmaktadır. Bu noktada nitelikli finans elemanı eksikliğinin de rolü olabilir. Dolayısıyla, KOBİ'lerin uzun vadeli finansal araçlar üzerinde düşüncelerinde fayda vardır.
- Kobi'lerin finansman problemlerinin çözümünde uzun vadeli bakış açısı yanında, gelişen leasing, factoring ve barter gibi finansal araçlardan da yararlanabilme becerisi göstermeleri gerekir. Bu noktada, KOBİ'lerle ilgili destekleyici düzenlemeler de mutlaka yapılmalı, düzenlemeler kağıt üzerinde kalmamalıdır.
- KOBİ yönetimlerine finansman sorunlarını aşmada ürün odaklı çabalar yanında hizmeti ve dağıtım iyileştirici çabalara ağırlık vermeleri de önerilebilir.
- Araştırma sonuçlarına göre, KOBİ yöneticilerinin dikkate almaları gereken bir diğer önemli konu ise, pazarlama ve finansman sorunlarının çözümünde bütüncül bir bakış açısı yakalamak olmalıdır. Böyle bir bakış açısı sonucunda, KOBİ'lerin ellerindeki sınırlı kaynaklara rağmen, daha başarılı olmaları mümkün olabilir.

## KAYNAKÇA

- Alkibay, S., N. Songür ve İ. Ertürk (1999)**, *Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi'ndeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Profili, Sorunları ve Çözüm Önerileri*, KOSGEB Ankara OSTİM Küçük İşletmeler Geliştirme Merkez Müdürlüğü Yayınları.
- Arıkan, S. (2002)**, *Girişimcilik*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Baki, B. (2002)**, "Doğu Karadeniz Bölgesindeki KOBİ'lerin Üretim ve Pazarlama Sorunları Üzerine Bir Araştırma", *Pazarlama Dünyası*, 16(91), 20-24.
- Barrow, C. (1998)**, *The Essence of Small Business*, Second Ed., Prentice Hall Europe.
- Beaver, G. (2002)**, *Small Business, Entrepreneurship and Enterprise Development*, Financial Times-Prentice Hall, Pearson Education Limited.
- Carson, D., S. Cromie, P. McGowan ve J. Hill (1995)**, *Marketing and Entrepreneurship in SMEs – An Innovative Approach*, London: Prentice Hall International.
- Ceylan, A. (1982)**, *Küçük İşletmelerin Finansal Yönetimi ve Bursa Bölgesinde Bir Uygulama*, Bursa İ.T.İ.A. İşletme Fakültesi Yayını.
- Çelik, A. ve T. Akgemici (1998)**, *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, N. (2004)**, *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İstanbul: İGİAD Yayınları.



**Esen, A. ve K. Çonkar (1999)**, *Orta Anadolu (Konya, Kayseri, Sivas ve Tokat) Girişimcilerinin Sosyo-Ekonomik Özellikleri, İşletmecilik Anlayışları ve Beklentileri Araştırması*, Konya Ticaret Odası Kültür ve Eğitim Yayınları No.18.

*Forum*, 2002, 9(3), 20-29.

<http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm>

<http://kobinet.org.tr/kosgebabm/hizmetler/dokumantasyon/AB3>

**Koçak, S. ve S. Başmanav (1997)**, *İç Anadolu Bölgesinde Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri Profili*, Ankara: KOSGEB Yayını.

**Kuruüzüm, O. (1998)**, “SME’s in Turkey: A Structural Evaluation”, *Turkish Small and Medium Sized Enterprises in the Integration Process of Turkey With The European Union: Implications and Consequences*, Ed., Yavuz Tekelioğlu, Friedrich Naumann Foundation and Akdeniz University Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ankara, 33-44.

**Müftüoğlu, T. (2002)**, *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Ankara: Turhan Kitabevi.

**Özgen, H. ve S. Doğan (2000)**, “KOBİ’lerin Temel Yönetim Sorunları”, *Dış Ticaret Dergisi*, Nisan.

**Torlak, Ö. ve N. Uçkun (2003)**, “Eskişehir’de Küçük ve Orta Boy İşletme (KOBİ) lerin Pazarlama ve Finansman Problemleri ile İşletme Yöneticilerinin İş Ahlâkı Algılamalarının Belirlenmesi”, Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi, Proje No: 200117027.

**Tutar, H. ve O. Küçük (2003)**, *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

**Yalım, G. (1987)**, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler*, Ankara: MPM Yayın No.358.

**Yörük, N. (2001)**, “KOBİ’lerin Kredi Yoluyla Finansmanında Karşılaştıkları Sorunlar ve Tokat İlinde Bir Uygulama”, *I. Orta Anadolu Kongresi – KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları*, 18-21.Ekim.2001 Nevşehir, Erciyes Üniversitesi Nevşehir İ.İ.B.F. ve KOSGEB, Bildiriler Kitabı, 59-72.

**Zinkhan, G. M. ve J. A. Verbrugge (2000)**, “The Marketing/Finance Interface: Two Divergent and Complementary Views of the Firm”, *Journal of Business Research*, 50, 143-148.

