T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KOBİLERİN İŞLETME FONKSİYONLARI AÇISINDAN KARŞILAŞTIĞI SORUNLARIN ANALİZİ VE PERFORMANSA ETKİSİ: TOKAT İLİ ÖRNEĞİ

Hazırlayan
Mevlüde BAŞARAN

İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Doç. Dr. Yücel EROL

TOKAT-2019

T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KOBİLERİN İŞLETME FONKSİYONLARI AÇISINDAN KARŞILAŞTIĞI SORUNLARIN ANALİZİ VE PERFORMANSA ETKİSİ: TOKAT İLİ ÖRNEĞİ

Hazırlayan
Mevlüde BAŞARAN

İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Doç. Dr. Yücel EROL

TOKAT-2019

KOBİLERİN İŞLETME FONKSİYONLARI AÇISINDAN KARŞILAŞTIĞI SORUNLARIN ANALİZİ VE PERFORMANSA ETKİSİ: TOKAT İLİ ÖRNEĞİ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 26 / 06 / 2019

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)	İmzası
Başkan : Prof.Dr.Çetin BEKTAŞ	.....
Üye : Doç.Dr.Yücel EROL (Danışman)	.....
Üye : Doç.Dr. Mehmet Ali ALAN	.....
Üye :	.....
Üye :	.....

Bu tez, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 30/05/2019 tarih ve 32-12 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: .....Dr.Öğr.Üyesi Yavuz ACUNGİL Enstitü Müdür V..

Mühür
İmza

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr. Yücel EROL danışmanlığında hazırlamış olduğum "KOBİ'lerin İşletme Fonksiyonları Açısından Karşılaştığı Sorunların Analizi ve Performansa Etkisi: Tokat İli Örneği" adlı Yüksek Lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımı kabul edeceğimi beyan ederim.

Mevlüde BAŞARAN

TEŞEKKÜR

Öncelikle anket çalışmalarımız sırasında kıymetli vakitlerini bize ayıran işletme yetkililerine teşekkür ederiz. Yine bu çalışmamın hazırlanmasında değerli görüş ve önerileriyle katkıda bulunan tez danışmanım Doç. Dr. Yücel EROL'a, onlara ayırmam gereken zamanlarda yanlarında olamasam da desteğini hiçbir zaman esirgemeyen ve daima yanımda olan eşim Hüseyin Alptuğ BAŞARAN'a ve oğlum Emir Aras BAŞARAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Sayfası i

Teşekkür ii

İçindekiler iii

Tablolar Listesi vi

Şekiller Listesi viii

Kısaltmalar ix

Özet x

Abstract xi

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM 2

1.KOBİLER 2

1.1.KOBİ Tanımları 2

1.2.KOBİ'lerin Özellikleri 6

1.3.KOBİ'lerin Dünya ve Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi 9

1.3.1.KOBİ'lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi 11

1.3.2.KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi 12

İKİNCİ BÖLÜM 14

2.İŞLETME FONKSİYONLARI 14

2.1.Yönetim ve Yönetim Sorunları 14

2.1.1.Planlama ve Planlama Sorunları 16

2.1.2.Organizasyon (Örgütleme) ve Organizasyon Sorunları 18

2.1.3.Yöneltme (Yön Verme/Yürütme) ve Yöneltme Sorunları 20

2.1.4.Koordinasyon (Eşgüdümleme) ve Koordinasyon Sorunları 22

2.1.5.Kontrol (Denetim) ve Kontrol Sorunları.....23

2.2.Pazarlama ve Pazarlama Sorunları.....25

2.3.Üretim ve Üretim Sorunları.....30

2.4.Finans ve Finans Sorunları.....34

2.4.1.Öz Kaynak Yetersizliği/İşletme Sermayesi Yetersizliğinden Kaynaklanan Sorunlar 35

2.4.2.Kredi Temin Edilmesinde Karşılaşılan Sorunlar.....36

2.4.3.Sermaye Piyasasından Fon Elde Etmede Karşılan Sorunlar.....36

2.4.4.Finansal Yönetimdeki Yetersizliklerden Kaynaklanan Sorunlar.....37

2.5.İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sorunları.....38

2.6.Muhasebe ve Muhasebe Sorunları.....39

2.7.Literatür Özeti.....42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....43

3.TOKAT İLİNDEKİ KOBİLERİN İŞLETME FONKSİYONLARI AÇISINDAN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE PERFORMANSA ETKİSİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA.....43

3.1.Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri.....43

3.2.Araştırmanın Önemi.....45

3.3.Araştırmanın Varsayımları.....45

3.4.Araştırmanın Sınırlılıkları.....46

3.5.Araştırmanın Yöntemi.....46

3.5.1.Araştırma Problemi.....46

3.5.2.Araştırmanın Kapsamı.....47

3.5.3.Verilerin Toplanması.....47

3.5.4.Veri Değerlendirme Yöntemi.....48

3.6.Bulgular ve Değerlendirme.....48

3.6.1.Güvenilirlik Analizi.....49

3.6.2.Anketi Dolduran Kişiye İlişkin Bulgular 49
3.6.3.İşletmelerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular 52
3.6.4.İşletme Fonksiyonlarına İlişkin Bulgular 59
3.6.4.1.Yönetim Fonksiyonlarına İlişkin Bulgular 59
3.6.4.2.Pazarlama Fonksiyonuna İlişkin Bulgular 65
3.6.4.3.Üretim Fonksiyonuna İlişkin Bulgular 67
3.6.4.4.Finans Fonksiyonuna İlişkin Bulgular 70
3.6.4.5.İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonuna İlişkin Bulgular 71
3.6.4.6.Muhasebe Fonksiyonuna İlişkin Bulgular 72
3.6.5.Performansa İlişkin Bulgular 73
3.6.6.Hipotezlere İlişkin Bulgular 74
SONUÇ VE ÖNERİLER 94
KAYNAKÇA 105
EK 110
ÖZGEÇMİŞ 120

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımı 3
Tablo 1.2: Bazı Ülkelerdeki KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri 11
Tablo 1.3: KOBİ'lerin Bazı Ülke Ekonomilerindeki Etkinliği 12
Tablo 2.1: Literatür Özeti 42
Tablo 3.1: Organizasyon Fonksiyonu İle İlgili İfadelere Katılım Durumları 62
Tablo 3.2: Yöneltme Fonksiyonu İle İlgili İfadelere Katılım Durumları 63
Tablo 3.3: Koordinasyon Fonksiyonu İle İlgili İfadelere Katılım Durumları 64
Tablo 3.4: Kontrol Fonksiyonu İle İlgili İfadelere Katılım Durumları 65
Tablo 3.5: İşletmede Kullanılan Reklam Araçları 66
Tablo 3.6: Pazarlama Fonksiyonu İle İlgili İfadelere Katılım Durumları 67
Tablo 3.7. Üretim Fonksiyonu İle İlgili İfadelere Katılım Durumları 69
Tablo 3.8: Üretim İle İlgili Gelişmelerin Nasıl Takip Edildiği Bilgisi 70
Tablo 3.9: Finans Fonksiyonu İle İlgili İfadelere Katılım Durumları 71
Tablo 3.10: Personel Tedarik Etme Yöntemleri 72
Tablo 3.11: Personel ve Nitelikli İşgücü Temininde Karşılaşılan Güçlükler 72
Tablo 3.12: Muhasebe Fonksiyonu İle İlgili İfadelere Katılım Durumları 73
Tablo 3.13: Performansla İle İlgili İfadelere Katılım Durumları 74
Tablo 3.14: Organizasyon İfadelerine Katılım Düzeyinin Performansa Etkisi 75
Tablo 3.15: Yöneltme İfadelerine Katılım Düzeyinin Performansa Etkisi 76
Tablo 3.16: Koordinasyon İfadelerine Katılım Düzeyinin Performansa Etkisi 76
Tablo 3.17: Denetim (Kontrol) İfadelerine Katılım Düzeyinin Performansa Etkisi 77
Tablo 3.18: Pazarlama İfadelerine Katılım Düzeyinin Performansa Etkisi 78
Tablo 3.19: Üretim Sorunları Yaşama Düzeyinin Performansa Etkisi 79
Tablo 3.20: Finansal Sorun Yaşama Düzeyinin Performansa Etkisi 80
Tablo 3.21: Muhasebe İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Performansa Etkisi 80
Tablo 3.22: Organizasyon İle İlgili İfadelere Katılım Düzeyinin İşletmedeki Pozisyon İle İlişkisi 82
Tablo 3.23: Yöneltme İle İlgili İfadelere Katılım Düzeyinin İşletmedeki Pozisyon İle İlişkisi 84

Tablo 3.24: Koordinasyon İle İlgili İfadelere Katılım Düzeyinin İşletmedeki Pozisyon İle İlişkisi 85
Tablo 3.25: Kontrol İle İlgili İfadelere Katılım Düzeyinin İşletmedeki Pozisyon İle İlişkisi 85
Tablo 3.26: Pazarlama İle İlgili İfadelere Katılım Düzeyinin İşletmedeki Pozisyon İle İlişkisi 86
Tablo 3.27: Üretim İle İlgili Yaşanan Sorun Düzeyinin İşletmedeki Pozisyon İle İlişkisi 88
Tablo 3.28: Finans İle İlgili Yaşanan Sorun Düzeyinin İşletmedeki Pozisyon İle İlişkisi 90
Tablo 3.29: Muhasebe İle İlgili Sorunların Önem Düzeyi İle İşletmedeki Pozisyon İle İlişkisi 91
Tablo 3.30: Performans İle İlgili İfadelerin Önem Düzeyi İle İşletmedeki Pozisyon İle İlişkisi 92

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Yaş Grupları 50
Şekil 3.2: Cinsiyet Dağılımı 50
Şekil 3.3: Öğrenim Seviyesine Göre Dağılım 51
Şekil 3.4: İşletmedeki Pozisyonlara Göre Dağılım 51
Şekil 3.5: Çalışma Süreleri Dağılımı 52
Şekil 3.6: Çalışan Sayısı Dağılımı 53
Şekil 3.7: Firma Yaşına Göre Dağılım 53
Şekil 3.8: Hukuki Yapıya Göre Dağılım 54
Şekil 3.9: Aile İşletmesi Olup Olmama Durumu 54
Şekil 3.10: İşletmenin Kurucusu İle Yakınlık Durumu 55
Şekil 3.11: İşletmenin Sahiplik Durumu 56
Şekil 3.12: Ortaklık Yapısında Aile Üyelerinin Hisse Oranları 56
Şekil 3.13: İşletmenin Kaçıncı Nesil Tarafından Yürütüldüğü Bilgisi 57
Şekil 3.14: Üst Düzeyde Çalışan Aile Üyesi Sayısı 57
Şekil 3.15: Aile İşletmesinin Avantajlı Olup Olmama Durumu 58
Şekil 3.16: Faaliyet Gösterilen Sektörlerin Dağılımı 59
Şekil 3.17: Faaliyetlerde Planlama Yapılıp Yapılmaması Durumu 60
Şekil 3.18: Planlamanın Kim Tarafından Yapıldığı Bilgisi 60
Şekil 3.19: Planlama Yapılmama Nedenleri 61
Şekil 3.20: Haberleşme Şekilleri 62
Şekil 3.21: Denetimin Kim Tarafından Yapıldığı Bilgisi 64
Şekil 3.22: Pazarlama Departmanı Olup Olmaması Bilgisi 65
Şekil 3.23: Üretim Miktarı Belirleme Şekilleri 68
Şekil 3.24: Ar-Ge Birimi Olup Olmaması Bilgisi 69
Şekil 3.25: Finansman Bölümü Olup Olmaması Bilgisi 70

KISALTMALAR

AB : Avrupa Birliği

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

Ar-Ge : Araştırma ve Geliştirme

KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme

KOSGEB : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

OECD : Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

ÖZET

Ülkemizde ve dünyada ekonomik ve sosyal yapının gelişmesinde KOBİ'ler çok önemli bir yere sahiptir. Ancak KOBİ'ler yönetim, pazarlama, üretim, finans, insan kaynakları, muhasebe fonksiyonları açısından pek çok sorunla karşılaşmaktadırlar.

Bu araştırmanın amacı, ekonomik hayata önemli katkıları olduğu düşünülen 10 ve daha fazla çalışanı olan, imalat sanayinde faaliyet gösteren Tokat'taki KOBİ'lerin işletme fonksiyonları açısından karşılaştıkları sorunları belirlemek, bu sorunların işletmelerin performansına etkisini ölçmektir. Karşılaşılan sorunlar KOBİ'lerin büyümesi önünde birer engel oldukları için; bu sorunların tespit edilip, çözüm önerilerinin getirilmesi gerektiği çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde KOBİ'lerin tanımlanması, KOBİ'lerin özellikleri, ekonomilerdeki yeri ve önemi hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde; işletme fonksiyonları tanımlanmış, işletme fonksiyonları açısından karşılaşılan sorunlar açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise; imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin işletme fonksiyonları açısından karşılaştıkları sorunları belirlemek ve bu sorunların işletmelerin performansına etkisini ölçmek amacıyla anket yapılmıştır.

Çalışmada işletmelerin demografik özellikleri, yönetim, pazarlama, üretim, finans, insan kaynakları ve muhasebe fonksiyonlarına ilişkin bilgiler ve bu fonksiyonlara ilişkin sorunlar belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada ayrıca yaşanan sorunların işletmelerin performansına etkisi ortaya konulmuştur.

KOBİ'lerin yönetim fonksiyonu kapsamında planlama, organizasyon, yöneltme ve denetim alanlarında sorun yaşadıkları belirlenmiştir. İşletme fonksiyonları kapsamında ise yönetim, pazarlama, üretim, finans, insan kaynakları ve muhasebe alanlarında sorun yaşadıkları belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Sorun, Çözüm, Performans.

ABSTRACT

Small and Medium Enterprises (SMEs) have a significant place in the imporvement of economical and social development in Turkey and in the World. However, SMEs encounter many problems based on management, marketing, manufacturing, finance, human resources and accounting.

The aim of this research is to determine the enterprise problems encountered by SMEs in Tokat having10 or more employees, who are considered to have important contributions to economic life, and to measure the impact of these problems on the performance of enterprises. Since the problems encountered are an obstacle to the growth of SMEs; identification of these problems and presenting the necessity of solution suggestions reveal the importance of this research.

This research has three sections. In the first section, the informations about the definition of SMEs, the properties of SMEs and their importance and place in economies are given. In the second section, enterprise functions of them are introduced, the problems encountered in terms of enterprise functions are explained. In the third section of this study, survey is conducted in order to determine the problems based on enterprise functions faced by SMEs in the manufacturing industry and measure the effects of these problems on the business performance.

In this study, information about demographic characteristics of enterprises, management, marketing, production, finance, human resources and accounting functions are given and the problems related to these functions are presented. Moreover, the effect of these problems on the performance of the enterprises is revealed.

Within the scope of the management function, it is determined that SMEs experienced problems in planning, organization, orientation and supervision. Within the scope of enterprise functions, it is determined that they experienced problems in management, marketing, production, finance, human resources and accounting.

Key Words: SMEs, Problem, Solution, Performance.

GİRİŞ

KOBİ'ler, yeni iş fırsatlarının açığa çıkarılması, istihdam sağlayarak işsizliğe çözüm olabilmeleri, yenilikçi yaklaşımların ortaya çıkarılması, katma değer oluşturmaları ve rekabet gücünün artırılması noktalarında önemli ekonomik birimlerdir. Ancak KOBİ'ler yönetim, pazarlama, üretim, finans, insan kaynakları, muhasebe fonksiyonları açısından pek çok sorunla karşılaşmaktadırlar. Karşılaşılan bu sorunlar KOBİ'lerin büyümesinin önündeki engellerdendir. Bu sorunların tespit edilerek, çözüm önerilerinin getirilmesi gerekmektedir. Çünkü bu engelleri aşamayan işletmelerin büyümesi ve gelişmesi çok zordur. Dolayısıyla KOBİ'ler ve yaşadıkları sorunlar üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

Bu araştırma ile Tokat ili imalat sanayinde faaliyet gösteren, 10 ve daha fazla çalışanı olan ekonomik hayata önemli katkıları olduğu düşünülen KOBİ'lerin işletme fonksiyonları açısından karşılaştıkları sorunları belirlemek ve bu sorunların işletmelerin performansına etkisini ölçmek amaçlanmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde KOBİ tanımları, KOBİ'lerin özellikleri, avantaj ve dezavantajları, KOBİ'lerin dünya ve Türkiye ekonomisindeki yeri ve önemi hakkında bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde yönetim, (planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol) pazarlama, üretim, finans, insan kaynakları ve muhasebe fonksiyonları tanımlanmış ve bu işletme fonksiyonlarına ilişkin sorunlara yer verilmiştir.

Üçüncü ve son bölüm ise Tokat ilinde imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lere yapılan ankete dayalı bir uygulamadan oluşmaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları, yöntemi, araştırmadan elde edilen bulgular yer almaktadır. KOBİ'lere yapılan anketler bilgisayar ortamına SPSS 20 (Statistical Package for the Social Sciences) paket programıyla girilmiş ve bulgular elde edilmiş, geliştirilen hipotezlerle aralarındaki ilişki ve anlamlılıkların varlığı ortaya konmuştur. Sonuç ve öneriler bölümünde elde edilen bulgulardan yola çıkılarak yorumlar yapılmış ve KOBİ'lerin sorunlarına yönelik bazı önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

Çalışmanın bu bölümünde KOBİ tanımları, bu tanımların yapılmasında kullanılan nicel ve nitel ölçütler, KOBİ'lerin özellikleri, avantajları ve dezavantajları, KOBİ'lerin dünya ve Türkiye ekonomisindeki yeri ve önemi yer almaktadır.

1. KOBİLER

KOBİ'lerin sorunlarının tespit edilmesi ve çözüm yollarının geliştirilmesi konusunda yaşanan önemli sorunlardan biri, standart KOBİ tanımının olmamasıdır. Bu doğrultuda, benzer ekonomik ve idari yapıdaki işletmelerin sınıflandırılması ve küçük, orta ve büyük ölçekli işletme eşiklerinin iyi belirlenmesi, işletmeler arasında farklılıklar gösteren eşik değerlerin neler olduğunun ve sınıflamada hangi büyüklüğün kullanılması gerektiğinin iyi tespit edilmesi gerekmektedir (Narin ve Akdemir, 2005: 44).

1.1. KOBİ TANIMLARI

Dünyanın birçok ülkesinde ve Türkiye'de genel kabul görmüş ortak bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. KOBİ'leri ifade etmek için kullanılan tanımlar ve ölçütler konusunda bilim adamları ve araştırmacılar arasında da görüş birliği bulunmamaktadır. Ülkelerin kalkınma düzeyleri ve sektörler arasındaki farklılık ortak bir tanımlamaya engel olmaktadır (Tunca ve Yüce, 2007: 46).

Ülkeler arası çeşitli farklılıklar ortak tanım yapılmasına engel olurken, tanım yapılırken kullanılan ölçütlerin farklılığı ise pek çok tanımın kabul görmesini sağlamaktadır.

Dünya genelinde KOBİ'ler için kullanılan sabit bir tanım bulunmamakta ve bulunmaması da muhtemel görünmektedir. Çünkü ülkelerin işletmeleri sınıflandırma anlayışlarının farklı olması ve zamana göre değişebilmesi, tanım için kullanılan kriterlerin farklı olması ayrı tanımların kabul görmesini sağlamaktadır (Taş, 2010: 30).

Avrupa Birliği (AB)'nin KOBİ'lere ilişkin ortak tanım oluşturma çabaları 1996 yılında başlamış ve bir takım düzenlemeler neticesi 1 Ocak 2005 tarihi itibariyle güncel

tanım yürürlüğe girmiştir (Kalaycı ve Çelik, 2007: 26). AB tarafından son şekli verilen KOBİ tanımı Tablo 1.1'de belirtilmiştir.

19/10/2005 tarihli Bakanlar Kurulu kararıyla çıkarılan, 18/11/2005 tarihli ve 25997 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2005/9617 Karar sayılı, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik'e göre; Küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ): İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yüz yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimleri ifade eder (30/4/2018 tarihli ve 2018/11828 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı Eki Yönetmeliğin 1 inci maddesiyle değiştirilen güncel tanım kullanılmıştır). AB tarafından yapılan KOBİ tanımı ile anılan yönetmelikteki KOBİ tanımında yıllık çalışan kişi sayısına göre aynı sınıflandırmanın yapıldığı görülmektedir.

Tablo 1.1: Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımı

İşletme Ölçeği	**Yıllık Çalışan Kişi**	**Yıllık Ciro Tutarı**	**Mali Bilanço**
Orta Ölçekli	<250	50 Milyon Euro ve daha az (1996'da40 Milyon)	43 Milyon Euro ve daha az (1996'da 27 Milyon)
Küçük Ölçekli	<50	10 Milyon Euro ve daha az (1996'da 7 Milyon)	10 Milyon Euro ve daha az (1996'da 5 Milyon)
Mikro Ölçekli	< 10	2 Milyon Euro ve daha az (daha önce tanımlanmamış)	2 Milyon Euro ve daha az (daha önce tanımlanmamış)

Kaynak: İKV, Avrupa Birliğinde KOBİ Destek Mekanizmaları ve Türkiye (2005)

Ülkemizin sosyo-ekonomik ilerlemesi bakımından çok büyük paya sahip olan KOBİ'ler, dünya ekonomisinin olduğu gibi, Türkiye ekonomisinin de dinamik ve ilgi çeken öğelerindendir. KOBİ'ler emek yoğun ve düşük seviyede yönetim giderleri ile çalışan, az sermaye kullanan, çabuk karar veren ve ucuz üretim gerçekleştiren ekonomik birimler olarak tanımlanabilir (Akgemci, 2001: 7). KOBİ'lerin bu yönleri dinamik, yenilikçi ve fırsatları zamanında değerlendirebilen işletmeler olmalarını sağlamaktadır.

KOBİ'ler gelişmekte olan ülkelerde, yeni iş fırsatlarının açığa çıkarılması, işsizliğe çözüm olabilmeleri, yenilikçi yaklaşımların ortaya çıkarılması ve rekabet gücünün artırılması noktalarında önemli ekonomik birimlerdir.

Günümüzde ülke ekonomileri için hayati bir öneme sahip olan KOBİ'ler, büyük işletmelerin çekirdeğini oluşturarak ekonomilere dinamizm kazandıran ve ülke ekonomilerinin ölçütü olan işletmelerdir. Bununla birlikte büyük işletmelerin ihtiyaç duydukları işlenmiş ya da yarı işlenmiş girdileri imal ederek, onların tamamlayıcısı pozisyonuna gelmektedirler. Böylece büyük işletmelerle işbirliği ve işbölümü içerisinde ekonomide yardımcı sanayi oluşturmaktadırlar. Tüm bunlar KOBİ'leri, ekonomilerin sürükleyicileri ve vazgeçilmezleri haline getirmektedir (Aypek, 2001: 145).

KOBİ tanımının yapılmasında çeşitli nicel ve nitel ölçütler kullanılmaktadır. Yapılan kimi tanımlar, bu nicel ve nitel ölçütlerin tamamına yakınını kapsarken kimi tanımlar ise birkaç tane ölçütü içermektedir.

Nicel ölçütler, işletme ile ilgili, rakamlarla ifade edilebilen değerleri temel almaktadır. İşletmelerin küçük, orta ve büyük işletmeler şeklinde sınıflandırılmalarında birçok ülkede daha fazla dikkate alınması, nicel ölçütleri önemli hale getirmektedir. KOBİ'lerin nicel ölçütler yardımıyla tanımlanması, birçok problemle boğuşan bu tür işletmelerin devlet teşvikleri ve çeşitli kuruluşların sağladığı desteklerden ne ölçüde yararlanacaklarının tespitinde objektiflik sağlamaktadır (Kalaycı ve Çelik, 2007: 6).

KOBİ'lerin belirlenmesinde, özellikle işletme iktisadında başvurulan nicel ölçütler şu şekilde sıralanabilir (Müftüoğlu, 2002: 76) :

1. İşletmede istihdam edilen personel sayısı,
2. İşgücünün toplam iş zamanı fonu (çalışma süresi),
3. Ücret toplamı veya işgücü maliyet toplamı,
4. Sabit varlıkların miktarı,
5. Sabit varlıkların değeri,
6. Makine sayısı,
7. Makine park değeri,
8. Makinelerin iş zamanı fonu toplamı,
9. Yıllık amortisman tutarı,
10. Toplam sermaye,

11. Öz sermaye,
12. Çalışma (işletme) sermayesi,
13. Sabit sermaye,
14. Sipariş tutarı,
15. İşletme kapasitesi,
16. Satış tutarı, vs.

İşletmelerin büyüklüğünün tespit edilmesinde kullanılan bir diğer ölçüt olan nitel ölçütler, firmaların büyüklüğünün tespitinde, işletme sahibinin ve işletmenin fonksiyonlarının niteliksel özelliklerini dikkate almaktadır. Literatürde yaygın olarak kullanılan nitel ölçütler aşağıda sıralanmaktadır (Şimşek, 2002: 5) :

1. İşletme sahibinin fiilen işletmede çalışması,
2. Risk üstlenme ve sorumluluğun işletme sahibine ait olması,
3. İşletme mülkiyetinin ve yönetimin bağımsızlık derecesi,
4. Aile bireylerinin işletmede fiilen çalışması ve potansiyel katkılarının değerlendirilmesi,
5. Yönetim tekniklerinin uygulanması ve yetersizliği,
6. Sınırlı sermaye ve yetersiz finansman,
7. Uzmanlaşmanın ve iş bölümünün düşük olması,
8. Sahip olunan pazar payının az olması,
9. Alış ve satışta pazarlık imkanının olmaması.

Ölçütler aynı ülkede, aynı anda, örgütsel yapılarca amaçlarına göre değişiklik gösterebilirken, zamanla değişikliğe uğrayabilmektedirler. Bu nedenle nicel ölçütler küçük işletme tanımının yapılmasını olanaksız hale getirir. Bu sıkıntıların giderilebilmesi için KOBİ'lerin tanımlanmasında sadece nicel ölçütler değil bunun yanı sıra sayısal olarak ifade edilmeyen nitel ölçütlerde kullanılmaktadır (Kulakoğlu, 2013:13).

1.2. KOBİ'LERİN ÖZELLİKLERİ

KOBİ'ler daha çok nicel ölçütlerle tanımlansalar da, bu nicel ölçütler kimi zaman tanım yapılmasını imkânsız hale getirdiği için büyük işletmelerden farklı olarak kendilerine özgü bir takım nitel özelliklere sahiptir. Bu nitel özellikler işletme sahibine, üretim işlevine, yönetim işlevine, finansman işlevine, pazarlama işlevine, tedarik işlevine, personel işlevine ilişkindir.

KOBİ'ler genellikle şahıs işletmesi niteliğinde olup, işletme sahibi aynı zamanda işletmenin yöneticisi konumundadır. Bu şahıs işletmelerinde yönetici olan kişi, profesyonel yöneticiden farklı olarak risk almakta ve işletmede fiilen çalışmaktadır.

KOBİ'lerde üretim daha çok sipariş üzerine ve emek yoğun üretim yöntemleri kullanılarak yapılmaktadır. Gelen sipariş talepleri karşısında çabuk karar verme yeteneğine sahip KOBİ'ler, bu yetenekleri ile karşılarına çıkan fırsatları zamanında değerlendirebilmektedirler.

İşletme sahibi işletme yönetiminden tek başına sorumlu olup, bu durum işlerin yürütülmesi sürecini hızlandırmaktadır. Böylece değişiklik gerektiren durumlara, yanlış/hatalı işlere daha çabuk tepki verilebilecektir.

KOBİ'lerin kredi imkânlarından yararlanma oranları büyük işletmelere göre daha düşüktür. Çünkü KOBİ'lere kredi verilirken işletmeden ziyade işletme sahibinin şahsi gösterebileceği teminatlara bakılmaktadır. Bu durum ise teminatların yatırım vb. alanlarda kullanılamamasına neden olmaktadır.

KOBİ'lerde bazı bölümlerin bulunmadığı, bu bölümlerden bir tanesinin de alanında uzman personelden oluşan pazarlama bölümü olduğu bilinmektedir. Düzenli bir pazar araştırmasının olmaması ve pazarlamaya ilişkin anlayışın yeterli seviyede olmaması KOBİ'lerde karşılaşılan durumlardandır. Ayrıca düşük üretim hacimleri nedeniyle büyük işletmelerin yararlandıkları kitle üretimden yararlanamamakta, alış ve satışta pazarlık imkânları bulunmamaktadır.

KOBİ'lerin hammadde ve mamul stoklarını asgari seviyede tutmaları tedarik işlevi bakımından önemli bir özelliğidir. Sipariş miktarı düşük seviyelerde olduğu için daha az fiyat indiriminden yararlanabilmektedirler.

Emek yoğun üretim yapmaları nedeniyle insan faktörü KOBİ'lerde çok büyük bir öneme sahiptir.

KOBİ'lerin büyük işletmeler karşısında, özelliklerinden kaynaklanan birçok avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Burada, söz konusu avantaj ve dezavantajlar ayrı ayrı ele alınmıştır.

KOBİ'lerin çoğu durumda büyük işletmelere nazaran daha fazla avantaja sahip olduklarını söylemek mümkündür. Bu avantajların kullanılarak pek çok KOBİ'nin iyi idare edilmesi ile artık büyük işletme haline geldikleri görülebilir. KOBİ'ler büyük işletmelerle rekabet noktasında iki konuda avantajlıdırlar. Bunlardan birincisi üretim, pazarlama alanlarında daha esnek olabilmeleri, ikincisi ise işletme içindeki ve dışındaki kişilerle daha yakın ilişkiler içinde olabilmeleridir. KOBİ'lerin içinde bulundukları pazarın ihtiyaçlarını, özelliklerini bilen, pazardaki müşteriler ya da müşterisi oldukları işletmeler ile yakın irtibatta olan kişiler KOBİ müteşebbisleridir. KOBİ'ler çevredeki değişiklikler karşısında sahip olduğu bu özellikleri sayesinde zamanında ve yerinde cevap vererek, uğrayabilecekleri zararı en aza indirgemiş olurlar.

KOBİ'ler, birçok durumda büyük firmalardan daha fazla avantajlara sahiptirler. Şimdiki büyük firmaların birçoğu, dinamik lider tipleriyle iyi yönetilmesi sonucunda önceden birer KOBİ iken artık büyük bir firma haline gelmişlerdir. Küçük bir işletmeye sahip olmak öncelikle büyük işletmelerle rekabet etmede girişimciye iki temel avantaj sağlayabilir. Bunlar; müşteri ve işletme personeli ile daha yakın ilişkiler içerisine girebilmek ve pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha esnek olabilmektir. KOBİ girişimcileri, faaliyette bulundukları yerel pazarı daha iyi tanıyan, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görebilen, pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler içerisinde olabilen kişilerdir. Bu esneklik, KOBİ'lere dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere yerinde ve zamanında uyum sağlayabilme olanağı tanıdığından, KOBİ'ler birçok olumsuzluğu daha az bir zararla geçiştirebilmektedirler (Akgemci, 2001: 9).

KOBİ'ler kendilerini büyük ölçekli firmalardan ayıran temel bazı özellikleri kullanarak büyük işletmelere bazı noktalarda üstünlük sağlayabilmektedirler. KOBİ'lerin büyük işletmelere oranla üstün olan yönlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Mucuk, 2001:104) :

- KOBİ'ler, talep değişikliklerine daha hızlı uyum sağlamaktadırlar. Bunda, sabit varlıklara olan yatırımların az olması önemli rol oynamaktadır. Bu anlamda esneklikleri fazladır,
- Müşteri çevresinin sınırlı olması nedeniyle müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesi daha mümkündür. Ayrıca çalışan sayısının azlığı ast-üst ilişkilerin daha samimi olmasını sağlar,
- Müşterilere mal ve hizmetlerle daha iyi hizmet verebilmektedirler. Müşterilere özel değişiklikler yapma imkânları fazladır, standardizasyon yerine özel ihtiyaçları daha kolay karşılarlar,
- Küçük sermaye söz konusu olduğundan daha kolay kurulurlar,
- Sermaye yoğun olmayıp, emek yoğun çalışmaları söz konusudur. Sınırlı sayıda personel çalıştırdıklarından, bunların kontrolü daha kolaydır,
- İnsan ilişkilerinin önemli olduğu durumlarda (hizmet sektörü) daha etkindirler, hedefleri büyük işletmelerin ilgilenmediği küçük pazarlar olup, amaç karlılığın yükseltilmesidir.
- İşletme sahibinin aynı zamanda yönetici olması sebebiyle bürokrasi azalacağı için kararlar daha kolay verilir, pazardaki fırsatlar zamanında değerlendirilir.

Bu avantajlardan; sabit varlıklara yatırımların az olması daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlarken, esnekliklerinin fazla olması ise teknolojik değişimlere daha kolay adapte olmalarını ve ekonomik değişimlerden daha az etkilenmelerini sağlamaktadır. Düşük yatırım maliyetleriyle istihdam yaratma imkanı vererek işsizliğin azaltılmasına katkı sağlamaktadırlar.

Yukarıda sayılan avantajların yanında KOBİ'lerin aşağıda bahsedilen dezavantajları da söz konusudur:

- Rekabetin olumsuz olması,
- Genel yönetimin eksikliği,
- Özellikle stratejik kararların işletmenin sahipleri/ortakları tarafından alınması, astların kararlara katılımının önemsenmemesi,
- İşletmede mali alanda uzman kişilerin çalıştırılmaması,
- Finans alanında uzman kişi/kişilerin ya da finans bölümünün olmaması,
- Finansal planlamanın yetersiz ve sermayenin az olması,

- Finansman sağlayan kurumlardan, sermaye piyasasından yeterince yararlanamama,
- Ürün geliştirme (Ür-ge) eksikliği,
- Satış ve üretim arasında yetersiz koordinasyon olması,
- Pazarlamada güncel gelişmeleri uygulayamama,
- İhale vb. işlemleri ölçeği nedeniyle takip edememek,
- Küçük alanlı işyeri,
- Bağımsızlığını kaybetme, batma olasılığı
- Nitelikli eleman istihdamının sağlanamaması,
- Mevzuat ve bürokrasi sayılmaktadır (Akgemci, 2001: 16).

Yukarıda bahsedilen dezavantajlar genelde hemen hemen her ülkede faaliyet gösteren KOBİ'ler için söz konusudur. Ancak burada kamu otoritelerine büyük görevler düşmektedir. Makroekonomik sürekliliğin sağlanması kamu otoritelerine düşen belki de en önemli görevdir. Bu kapsamda, düzenli bir para politikası, bürokratik işlemlerin kolaylaştırılması kamu otoritesinin yapabileceği önemli görevlerden bazılarıdır.

1.3.KOBİ'LERİN DÜNYA VE TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Ülkelerin gelişmişlik seviyesi ne olursa olsun KOBİ'ler ülkelerin omurgası durumundadırlar. İstihdam olanağının ve ekonomik gelişmenin sağlanması, rekabet, üretim konularında ön planda olmaya başlamışlardır (Tikici ve Aksoy, 2009: 78).

Ekonomik kalkınmışlık düzeyi ne olursa olsun bugün bütün ülkelerde KOBİ'ler, gerek toplam işletmeler içindeki payları ve gerekse istihdama sağladıkları katkılar açısından, toplam işletmelerin neredeyse tamamına yakın bir kısmını oluşturmaktadır. Avrupa'da 1980'li yıllardan itibaren "ölçek ekonomileri" görüşüne alternatif olarak ''Küçük Güzeldir'' görüşü yaygın olarak kabul görmeye başlamıştır. Küçük ve orta büyüklükte işletmelerin gereksinimlerine atıfta bulunan Joseph Schumpeter'in bu düşüncesini günümüzde çok sayıda bilim adamı kabul etmektedir. KOBİ'ler ekonomik yapı içerisinde ayrı bir öneme sahiptir. The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) ülkelerinde toplam girişimlerin %95'ini ve toplam istihdamın % 60 ile %70'ini oluşturdukları göz önüne alındığında, KOBİ'lerin ekonomik anlamda

neden bu kadar öneme sahip olduklarını görmek zor olmayacaktır (Zengin ve Aykırı, 2012: 94). Türkiye'de de tüm işletmeler içindeki KOBİ'lerin payı %99,5, istihdam yaratmadaki KOBİ'lerin payı %61,1 ve üretim sektöründe ortaya çıkan katma değerde ise KOBİ'lerin payı %27,3'tür (Tikici ve Aksoy, 2009: 78).

"Küçük güzeldir'' anlayışının yaygınlaşmaya başlamasıyla dünyanın çoğu ülkesinde ekonomik gelişmenin kaynağı olan KOBİ'ler, yasal düzenleme ile koruma altına alınmıştır. Bu korumaya ek olarak, sabit müşteri kitlesine sahip olmaları, KOBİ'lerin küçük ekonomik değişikliklerden çok fazla etkilenmeden ayakta kalmalarını sağlamaktadır.

Küresel ekonomi ile işletmeler daha çok uluslararası pazarlara yönelmeye başlamışlardır. Uluslararası pazarlardaki değişen talepleri KOBİ'ler esnek yapıları sayesinde karşılayabilmektedirler. Ulusal ekonomi politikalarının birbirine yaklaşmasıyla, uluslararası düzeyde rekabet edilebilmesi ve bu rekabetin sürdürülebilir olması KOBİ'lerin var olması ile sağlanabilir. KOBİ'lerin bu rolü ve ekonomideki önemi tüm dünya ekonomileri tarafından kabul edilmiştir.

Sürekli olarak bağımsız ayakta kalma ve başarma güdüsü ile yönlendirilen ve yönetilen KOBİ'ler, bir ülkenin ekonomik canlılığının barometresidirler ve o ekonomiyi kemikleşmekten ve çökmekten korurlar. Gerçekten de KOBİ'lerin ekonomiye olan katkıları içerisinde en önemli olanı ekonomiye kazandırdıkları dinamizm yönüdür. KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki etkinliği arttıkça bu dinamizm daha da etkin olacaktır. Bu nedenle KOBİ sahipliğinin kendine özgü "ayakta kalma ve başarma" güdüsünü içinde taşıyan bir işletme fidanlığı, ekonomileri yeni bir değişim ve daha yüksek refah düzeylerine ulaştırma dinamizmi içinde tutacaktır. Öte yandan KOBİ'lerin ekonomide toplam işletme içerisinde yüksek oranda bulunmaları ve tüm ülke sathına yayılmış olmaları ekonomilerin bu değişim ve gelişim sürecine, toplumun tüm ekonomik birimlerinin yaratıcılığına katkıda bulunmasına imkân sağlayacaktır. Böylece toplumun tüm ekonomik birimlerinin yaratıcı girişimlerinin sonucu oluşacak rekabet ortamı ve bu ortamın ekonomiye kazandıracağı canlılık ve dinamizm KOBİ'lerin en önemli fonksiyonlarından birisi olmaktadır (Savsar, 2005: 22-23).

1.3.1. KOBİ'lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Ekonomik büyüme noktasında başta AB, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Japonya için KOBİ'ler önemli bir öğe olarak kabul edilmektedir. KOBİ'lere verilen önemin nedenlerine bakıldığında ekonomilerin güçlü olabilmesi için büyük işletmelerin yanında ülkelerin belkemiğini oluşturan KOBİ'lere de ihtiyaç duyulması ve büyük işletmeler için bir tamamlayıcı görevi görmeleri gelmektedir.

KOBİ'lerin ülkeler bazında; tüm işletmeler içindeki, toplam istihdamdaki, toplam yatırımlar içindeki, katma değer içindeki ve toplam ihracat içindeki paylarına Tablo 1.2'de yer verilmiştir.

Tablo 1.2: Bazı Ülkelerdeki KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri

Ülkeler	Tüm İşletmelerdeki Payı	Toplam İstihdamdaki Payı	Toplam Yatırımlardaki Payı	Katma Değerdeki Payı	Toplam İhracattaki Payı
ABD	97.2	58	38	43	32
Almanya	99	64	44	49	31
Fransa	99	67	45	54	26
G. Kore	98.8	59	35	35	20
Hindistan	98.6	63	27.8	50	40
Hollanda	98	57	45	32	38
İngiltere	96	36	29.5	25	22
İtalya	98	83	52	47	-
Japonya	99.4	81.4	40	52	38
Singapur	97	44	27	43	10
Tayland	98	64	-	47	50
Türkiye	99.2	53	26.5	38	8

Kaynak: Akdağ (2014)

Ülkeler arasında; Japonya tüm işletmeler içinde KOBİ'lerin % 99.4 oranı ile ilk sırada, İtalya toplam istihdam içinde KOBİ'lerin % 83 oranı ile ilk sırada, yine İtalya toplam yatırımlar içinde KOBİ'lerin % 52 oranı ile ilk sırada, Fransa katma değer içinde KOBİ'lerin % 54 oranı ile ilk sırada, Tayland toplam ihracat içinde KOBİ'lerin % 50 oranı ile ilk sırada yer almaktadırlar. Tabloda yer alan ülkelerde KOBİ'lerin; tüm işletmeler içindeki paylarının %96 ve üzerinde olduğu, toplam istihdamdaki paylarının %50'nin üzerinde olduğu (İngiltere, Singapur hariç), toplam yatırımlardaki paylarının %25'in üzerinde olduğu (Tayland hariç), katma değerdeki paylarının %30'un üzerinde olduğu (İngiltere hariç), toplam ihracattaki paylarının ise %20'nin üzerinde olduğu (İtalya, Singapur ve Türkiye hariç) görülmektedir. Ayrıca tabloda yer verilen ülkelerin

bir kısmının gelişmiş ülkeler, bir kısmının ise gelişmekte olan ülkeler olduğu değerlendirme aşamasında bilinmelidir.

1.3.2. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Ekonomik ve sosyal yapıda oldukça önemli bir yere sahip olmasına karşın küçük ve orta büyüklükte işletmeler, Türk ekonomisinin gündemine 1980'li yılların ortalarında girebilmiştir. Dünya Bankası ve uluslararası kalkınma örgütlerinin bu konudaki çalışmaları, sanayileşmiş ülke örnekleri ile KOBİ'leri temsil eden meslek kuruluşlarının bu tür işletmelerin sistemin sağlıklı işleyişine katkısını artıracağını kavramış olmaları konuyu gündeme taşımıştır (Alpugan, 1998:28-29). Ancak KOBİ'ler gereken ilgi ve önemi 1996 yılının KOBİ Yılı ilan edilmesi ile görmeye başlamışlardır.

KOBİ'ler yaptıkları yatırımlar, sağladıkları istihdamlar, üretim sektöründe ortaya çıkardıkları katma değer ve verdikleri vergiler ile dünya üzerindeki her ekonomide ve ülkemizde önemli bir yere sahiptir (Alptürk, 2008:63).

KOBİ'lerin Türkiye ekonomisine katkıları şu şekilde sıralanabiliriz (Oktay ve Güney, 2002:2):

- İstihdamın sağlanması,
- Değişimlere esnekleri nedeniyle kolay uyum sağlama,
- Girişimcilik konusuna teşvik etmesi,
- Üretim hacminin küçük olması sebebiyle ürün değişikliğine gidilebilmesi,
- Büyük işletmelerin kullanacağı girdileri sağlama.

Tablo 1.3: KOBİ'lerin Bazı Ülke Ekonomilerindeki Etkinliği

ÜLKE	ETKİNLİK (%)
Fransa	5,91
Almanya	7,45
Romanya	4,50
İtalya	6,63
Çin	4,42
Yunanistan	4,44
İsrail	6,06
Japonya	4,68
ABD	8,10
Türkiye	5,35

Kaynak: IMF World Competitiveness Yearbook 2005'ten aktaran Yurttadur (2011)

Tablo 1.3 incelendiğinde Türkiye'deki KOBİ'lerin ekonomik yapı içindeki etkinliklerinin gelişmiş ülkelerden fazla geride olmadığını söylemek mümkündür.

İKİNCİ BÖLÜM

Çalışmanın bu bölümünde işletme fonksiyonları olan yönetim (planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol), pazarlama, üretim, finans, insan kaynakları yönetimi, muhasebe fonksiyonları tanımlanmış ve bu fonksiyonlar kapsamında karşılaşılan sorunlara yer verilmiştir. Bölümün son kısmında ise konu ile ilgili yapılan çalışmalara ilişkin literatür özeti bulunmaktadır.

2. İŞLETME FONKSİYONLARI

Ülkemizin ekonomik ve sosyal yapısının gelişmesinde önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerin yaşadığı pek çok sorun mevcuttur.

Küçük sanayi işletmeleri istihdamın sağlanması, üretimin artırılması, girdilerin verimli kullanılabilmesi, bölgeler arası dengenin kurulması konularında diğer ülke ekonomileri ile birlikte ülkemiz ekonomisinde de önemli yer tutmaktadır. Bu işletmelerin toplam işletmeler içindeki payının yüksek olması dolayısıyla sayısının fazla olması, istihdam sağlama ve ortaya çıkardıkları katma değer ülke ekonomisindeki önemlerini göstermektedir. İşletmelerin kendine özgü yapılarından dolayı çözülmesi gereken sorunları bulunmaktadır. Çözülmesi gereken sorunlar için yapılacak her bir iyileştirme küçük sanayi işletmelerinin ülkemiz gelişmesine olan katkısını artıracaktır (Öztürk, 2007: 35).

2.1. YÖNETİM VE YÖNETİM SORUNLARI

Yönetim, belirlenmiş amaçlara ulaşılabilmesi için öncelikle insan kaynağını, sermayeyi, zamanı, hammaddeyi ve malzemeyi etkin ve verimli şekilde kullanabilmek için kararların alınması ve bu kararların uygulanması sürecini ifade eder. Bu süreç pek çok konuyu içermesine rağmen özellikle planlama, örgütleme, yetki devri, eğitim, karar verme, haberleşme, eşgüdümlemenin eksik olması, kontrol, yönetim şekli gibi konularda sorunların yaşadığı bilinmektedir (Özgener, 2003: 142).

Yönetimde, teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç boyut söz konusudur. Teknik boyut, yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade ederek, muhasebe, pazarlama, finans, araştırma geliştirme (Ar-Ge) gibi belirli bir dalda uzmanlığa sahip bir yönetici olmaktır. Beşeri boyut insan unsuru ile ilgili olup, yöneticinin sorunları kendinin

çözmesi yerine diğer kişilerin yapacakları işleri planlaması, eşgüdümlemesi, denetlemesi ile sonuçlandırmaya çalışmasıdır. Kavramsal boyut ise, yöneticinin örgütün bütününü tek parça olarak görebilmesini ifade etmektedir. Uygulamada ise KOBİ yöneticilerinin beşeri ve kavramsal boyut yerine teknik boyuta önem verdikleri söylenebilir (Serinkan ve Cabar, 2008:10-11). Teknik boyuta önem verseler de KOBİ yöneticilerinin aynı zamanda genellikle işletme sahibi oldukları ve öğrenim düzeylerinin düşük olduğu bilinmektedir.

KOBİ olan aile işletmelerinin yönetim şeklini işletmeyi kuran yönetici belirlemekte ve şekillendirmektedir. İşte bu yüzden işletmeyi kuran yöneticinin amacı, kişiliği, istekliliği, kararlılığı, düşünceleri ve varsayımları işletme için çok önemli hale gelmektedir. Bu yönetici ve diğer çalışanlar genelde teknik anlamda yeterli donanıma sahip olsalar da yönetim anlamında yetersiz oldukları bilinmektedir. KOBİ'ler bütçeleri nedeniyle de alanında uzman kişileri yeterince istihdam edememektedirler (Kızılay'dan aktaran Akdağ, 2014:23).

KOBİ'lerin yönetimle ilgili sıkça karşılaşılan sorunları aşağıdaki gibidir (Asal, 2001: 61):

- İşletme yöneticisinin yönetim konusunda yeterli olmaması,
- Haberleşme ve bilgi azlığı,
- İşletmeler için yol gösterme, danışmanlık yapma, eğitim verme konularının yeterince gelişmemiş olması,
- Alanında kalifiye elemanın bulunmaması ve alana göre uzmanlaşma olmaması.

KOBİ'lerin yönetim fonksiyonu açısından genel bir değerlendirmesi yapıldığı zaman işletme yöneticisinin rolü, eğitimi önemli hale gelmektedir. İşletme sahibi aynı zamanda işletme yöneticisi de olduğu için karar verme, yetki devri gibi hususlar işletme sahibi üzerindedir. Yine işletme yöneticisinin öğrenim düzeyi yüksek dahi olsa işletmecilik konusunda gerekli bilgi ve bilince sahip olmayabilir.

Yönetim fonksiyonları 5 grupta incelenebilir. Bunlar; planlama, organizasyon (örgütleme), yöneltme (yön verme), koordinasyon (eşgüdümleme) ve kontrol (denetim) şeklindedir.

2.1.1. Planlama ve Planlama Sorunları

KOBİ'lerde planlama yönetim fonksiyonunun önemli bir alt fonksiyonudur. İşletmeler faaliyetlerini belirledikleri amaçlar çerçevesinde gerçekleştirirler. Plan yaparak belirledikleri amaçlara verimli ve etkin şekilde ulaşmaya çalışırlar. *"Planlama, işletmede ne yapılacağının önceden kararlaştırılması veya neyin ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağının önceden belirlenmesi süreci şeklinde ifade edilebilir."* (Akgemci, 2001: 22).

Başka bir planlama tanımı ise, gelecekte olabilecek şeylerin düşünülerek, gereken tedbirlerin alınmasıdır. Organizasyonel amaçlar için gerekli metot ve politikaların seçilmesi noktasında planlama önemli bir yönetim fonksiyonudur. (Elalmış, 2010: 29). Yönetim fonksiyonlarının ilki olan planlama çok önemli bir yere sahiptir. Planlamanın yanlış/hatalı yapılması işletmenin tüm sürecini, özellikle geleceğini etkilemektedir.

KOBİ'lerde planlama yapılmadığı için, "planlama" nın kendisi ana sorunlardan bir tanesidir. Ulaşılması tasarlanan hedefler belirlenememekte, bu hedeflere ulaşacak yol, yöntem ve araçlar önceden seçilmemektedir (Özkan, 2017: 39).

Planlamanın büyük işletmelere göre küçük ve orta büyüklükte işletmelerdeki yeri daha önemlidir. Bunun sebebi planlama kaynaklı ortaya çıkan hataların KOBİ'lerin finansal anlamda zayıf olması nedeniyle telafisinin güç olmasıdır. Kaynakların tümüyle kullanılması işletmeleri iflasa doğru sürüklemektedir. İşletmeler kurulma evresinde yetersiz, hatalı, eksik bilgilerle yola çıktıkları için zor telafi edilebilen ya da telafisi mümkün olmayan hatalarla karşılaşmaktadırlar. Bu hatalar işletmelerin sırtında uzunca bir süre yük olarak kalmaya devam etmektedir (Özgener, 2003: 145). KOBİ'lerin sermayesi işletme sahibinin şahsi imkanları olduğu için özellikle harcama konusunda yapılan hatalı ve/veya yanlış planlama işletmeyi doğrudan etkilemekte, telafisi zor sonuçlara neden olmaktadır.

Yönetim tarafından işletmenin insan kaynakları, imalat, rakiplerle mücadele, pazar payı, giderler, tanıtım gibi faaliyetleri için planlama yapılması ve yapılan planlar için bütçe belirlenmesi gerekmektedir. Bu sayede dönem ve yıl bitimlerinde zarar ve kar durumları tahmin edilebilir, finans ayrılarak işletmenin büyümesi sağlanabilir (Güven ve Yüksel, 2014: 33). Yapılan bu planlar sayesinde hangi faaliyetler için eksik, hangi faaliyetler için fazla bütçe ayrıldığı izlenebilir. Ayrıca tahmin edilemeyen ve dolayısıyla

bütçe ayrılmayan faaliyetler var ise bunların da ortaya çıkması sağlanır. Burada bahsedildiği gibi faaliyet bazlı planlamalar yapılırken; ayrıca süreye, departmana, stratejiye, yönetime, değişken ve sürekli olup olmama durumlarına göre de planlamalar yapılabilmektedir.

Diğer tüm işletmeler için olduğu gibi KOBİ'lerin de aşağıdaki gibi çeşitli planlar yapması gerekir (Alpugan'dan aktaran Akdağ, 2014:24):

1) Sürekli ya da tek seferlik planlar,
2) Yönetimsel ve stratejik planlar,
3) Kısa, orta ve uzun vadeli planlar,
4) Değişen ve değişmeyen planlar,
5) Genel ya da işletmenin tüm bölümleri ile ilgili planlar.

Genellikle küçük ve orta büyüklükte işletmeler, kısa vadeli planlamalar yapmaktadırlar. Geçmişe dayalı bilgiye göre, gelecek tahminleri yapmadıkları için, pazardaki sürprizlere hazırlıklı olamamaktadırlar. Alanında uzman kalifiye personel istihdam edilmemesi işletmelerin hedef belirleyememelerine neden olmaktadır. KOBİ'lerin planlama aşamasında karşılaştıkları sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Güven ve Yüksel, 2014: 33).

- Amaç ya da amaçlar serisinin belirlenememesi,
- Amaçlara ulaşmayı zorlaştıran ya da kolaylaştıran etkenlerin gerektiği kadar analiz edilmemesi,
- Planlar için alternatiflerin geliştirilmemesi,
- Geliştirilen alternatif planların kıyaslamasının yeterli olmaması,
- Yapılacak tercihlerde bilimsel metotlardan çok tecrübe ve yeteneklere güvenilmesi,
- Planların uygulanması aşamasında astların sürece dahil edilmemesi.

Bir ülkenin ekonomik yapısı, kırılganlığı, gelişmiş ülke olup olmaması durumlarına göre kısa, orta ve uzun vadeli planlardan hangisinin yapılacağı değişkenlik gösterir. O ülkenin kararlı bir ekonomik yapısının olması, uzun vadeli planlar yapabilmek için şarttır. Büyük işletmelere göre KOBİ'lerin bulundukları ülkelerin kırılgan yapısından daha fazla etkilendikleri bilinmektedir. Küçük ve orta büyüklükte işletmeler stratejik ve uzun vadeli planlar yapamamakta, bunun nedeni ise bir ülkede istikrar yoksa

stratejik ve uzun vadeli planlar yapmak anlamsız olduğu içindir (Müftüoğlu'ndan aktaran Özkan, 2017:40).

KOBİ'lerin kuruluş aşamasından önce planlama yaparak yola çıkmaları bir adım önde olmalarını sağlayacaktır. Yapılan bu planlamaya dayanılarak bir misyon oluşturulup, bu misyonun herkes tarafından bilinmesi sağlanmalıdır. Bu durum planlamanın başarıya ulaşmasında çok büyük bir etkendir. Planlamadaki değişikliklere bağlı olarak misyon da değiştirilebilir.

2.1.2. Organizasyon (Örgütleme) ve Organizasyon Sorunları

Organizasyon yapı ve süreç olarak iki anlama gelmektedir. Süreç anlamına gelen organizasyon için örgütleme, organizasyon ya da organize etme ifadeleri kullanılabilir. Süreç anlamına gelen organizasyon ifadesi, örgütün amaçlara ulaşması için yapılacak işlerin belirlenmesi ve sınıflandırılması, işlere göre kişilerin ve kişilere ilişkin sorumluluk ve yetkilerin belirlenmesi, kişilerin etkin çalışabilmesi için uygun çalışma ortamının hazırlanması konularını kapsamaktadır. Yapı anlamına gelen organizasyon ise, örgütün belirlediği amaçlara ulaşması için, bütünleşik ve düzenli olarak çaba gösterdiği yapıdır. Başka bir organizasyon tanımı ise, amaçların gerçekleştirilmesi için yapılacak işlerin dikey, yatay ve mekana bağlı olarak değiştirilmesi şeklindedir (Serinkan ve Cabar, 2008: 17-18). Yönetim fonksiyonlarının ikincisi olan organizasyon; özetle işin ve işi yapacak kişilerin, onların sorumluluklarının ve işin yapılacağı ortamın tanımlanması olarak ifade edilebilir. İşi yapacak kişiler belirlenirken kişilerin yetenekli olduğu alanlarda uzmanlaşmasını sağlamak doğru bir yaklaşım olacaktır.

Örgütün koordineli olarak faaliyetlerini devam ettirebilmesi için yönetici tarafından iyi bir şekilde yönetilmesi gerekir. Bahsedilen yönetici ifadesi ile bu pozisyonun herhangi biri tarafından doldurulması ya da o rolün oynanması anlaşılmamalıdır (Üçok, 1998: 162).

Örgütte çalışanlar arasında görev, yetki ve sorumluluk dağılımlarını düzgün yapmayan, örgütü sistematik bir şekilde oluşturmayan, organizasyon şemasına gereken önemi vermeyen, iş bölümünü sağlıklı bir şekilde düzenlemeyen, yeterli bilgiye ve örgütü geliştirecek liderlik özelliklerine sahip olmayan yöneticiler pek çok sorunla karşılaşırlar (Haşit'ten aktaran Özkan, 2017:50).

KOBİ'ler de, diğer işletmeler gibi bir takım örgütleme ilkeleri ile karşı karşıya kalabilmektedir. Örgütleme ilkeleri, örgütsel yapının oluşturulmasında KOBİ'lerin rehber olarak kullanabilecekleri kurallar bütünüdür. Yeni kurulacak bir işletme yapısı veya mevcut bir örgütsel yapının değerlendirilmesinde göz önüne alınması gereken bu ilkeler (Akgemci, 2001; 16);

- Amaç Birliği,
- Kumanda Birliği,
- Yetki ve Sorumluluk Denkliği,
- Görevlerin Açıkça Belirlenmesi,
- Hiyerarşik Basamakların Belirtilmesi,
- Fonksiyonel Görev Benzerliği,
- İşe Göre Adam,
- Yönetim Birliği,
- Sınırlı Yönetsel Alan,
- Örgüt İçi Açık İlişkiler,
- Yetki Devrine Gidilmesi,
- Esnek Bir Yapı Kurulabilmesi,
- Merkezi ve Yerinden Yönetim Dengesinin Sağlanması,
- Örgütsel Yaşamda Sürekliliğin Amaçlanması.

Örgütsel yapı oluşturulurken öncelikle amacın belirlenmesi, bu amaçlara ulaşmak için görevlerin açıkça belirlenmesi, görevlerin benzerlikler de göz önünde bulundurularak gruplandırılması, işe göre işleri yapacak kişilerin ve hiyerarşik basamakların belirlenmesi, kişilerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, gerekli durumlarda verilen yetkiler için devir yapılabilmesi sağlanmalıdır.

KOBİ'lerde büyük işletmelerle karşılaştırıldığında küçük örgütsel yapıları nedeniyle işbölümü daha kolay olabilmektedir. İş bölümünde kolaylığı işletmede çalışan kişilerin çoğunun birbirini tanıyor olması sağlamaktadır. Hangi işin kim tarafından yapılacağı, emir alınacak ve verilecek kişiler açıkça bellidir. Bu olumlu bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetici kimin hangi işi yapacağını kendisi belirlediği için resmi olarak yapılanma yeterince önem görmemektedir. Yöneticinin olmadığı zamanlarda

işlerin duraksamasına sebebiyet verebilmektedir (Arslan ve Demirci, 2014: 28). KOBİ'lerde işbölümü uygulaması daha kolay olsa da görev dağılımının yazılı olmaması kurumsallaşmanın önündeki engellerden bir tanesidir.

İşletme henüz büyümemişken, faaliyetleri gerçekleştiren çalışanların sorumluluk ve yetki dağılımlarının yapılması ile belli sorunların önüne geçmesi muhtemeldir. Çalışanların işinden memnun ve aynı zamanda üretken olması için gerekli örgütsel imkânlar sunulmalıdır. İşletmelerin genelde oto-kontrol mekanizmasını tam olarak harekete geçirememelerinin bir nedeni de organizasyon eksikliğidir. Bu nedenle, çoğu işletme yöneticisi, bireysel tüketicileri ikna etmenin yollarını aramakta, işletme içerisinde yaşanan diğer sorunlar ile alakalı çok fazla düşünmeye zaman ayıramamakta ve işletme içerisinde detaylar ile boğulmaktadır (Gümüştekin, 2005: 84).

İşletme yönetiminde örgütleme olmaması halinde, görevler belirlenemeyecek, uygun personel bulunamayacak, haberleşme, yetki ve sorumluluk dağılımı arzu edilen şekilde yapılamayacak, fiziksel şartlar amaca uygun şekilde tanzim edilemeyecektir. Bu açıdan organizasyon fonksiyonu işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır (Güven, 2002: 137). Tersten bakıldığında; KOBİ'lerin yönetimin alt fonksiyonu olan organize etme fonksiyonu ile amaçlar doğrultusunda işlerin tanımlanıp gruplanması, işe göre işi yapacak kişilerin belirlenmesi, yetki ve sorumluluk dağılımlarının istenilen şekilde yapılması ve tüm bunlar göz önünde bulundurularak en uygun çalışma ortamı oluşturulması sağlanmaktadır. Böylece düzenli ve örgütsel yaşamda sürekliliğin sağlandığı bir yapı ortaya çıkmaktadır.

2.1.3. Yöneltme (Yön Verme/Yürütme) ve Yöneltme Sorunları

Yöneltme (yön verme), planlar yapılıp organizasyon yapısı oluşturularak, işlerin gereğine göre kişiler görevlendirildikten sonra, bu organizasyonun ortak amaç doğrultusunda harekete geçmesi faaliyetidir (Mucuk, 2001: 178).

Yöneltme, *"astların uzun ve kısa dönemde etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamaya ilişkin yönetim fonksiyonlarının tümünü içine almaktadır"*. KOBİ'ler ve büyük işletmelerde aşağıdaki konular iyi incelenmelidir (Akgemci, 2001: 24):

- Çevresel ve örgütsel güç kaynakları,

- Otoritenin sergilenmesi,
- Yetkinin kullanım şekli ve kaynağı,
- Emir türleri ve emir verme,
- İnsana ilişkin iç ve dış kaynakları etkileme kabiliyeti,
- Liderlik şekli,
- Haberleşmenin şekli ve uygulanma biçimi,
- Motive edici kaynaklar ve bunların uygulanması.

Yürütme, örgütün politikaları ve planları çerçevesinde çalışanların çabalarını yönlendirmektir. Yöneticiler örgütün belirlediği amaçlara ulaşabilmesi için çalışanları yönlendirme noktasında başarılı olmalıdırlar (Haşit'ten aktaran Özkan, 2017:56).

Örgütün istenilen doğrultuda faaliyet göstermesi için yöneticilerin vereceği emir ve talimatların veriliş biçimi, onların uygulanmasında yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olması, astlarını motive etme, gerekli haberleşme düzenini kurma, örgütte geliştirilecek örgüt iklimi gibi konular yöneltme fonksiyonunda önemli bir yer tutar (Efil, 2013: 155). Gerekli haberleşme düzeninin kurulması, işletme büyüdükçe ve işletmenin yapısı karmaşıklaştıkça daha da önemli hale gelmektedir.

Yöneltme, yönetim fonksiyonlarının tümünün kullanılarak etkili ve verimli bir şekilde çalışılmasının sağlanmasıdır. Bu kapsamda küçük işletmelerde gerçekleşen yönetim işlevlerine aşağıda değinilmektedir.

Küçük işletmelerdeki yönetim işlevi genelde üç şekilde gerçekleşmektedir (Özgen'den aktaran Karacibioğlu, 2007:61):

- Monografik: İşletmenin fonksiyonlarının bütününü tek elinde toplayıp astlara yapacakları iş, emir ve talimatları bildiren tek yöneticinin himayesindeki yönetim şeklidir.
- Oligarşik: Ortaklığa dayanan bir yönetim şekli olup, ortakların belirlediği her biri kendi fonksiyonlarını yerine getiren bir veya iki uzmanın hâkimiyetindeki yönetim şeklidir.
- Aristokratik: İşletmeyi, işletme sahibinin belirlediği bir yöneticinin yönetmesine rağmen işletme politikalarını yine işletme sahibinin belirlediği bir yönetim şeklidir.

Çoğu KOBİ sahibi ya da yöneticisinin piyasadaki verilere ulaşma ve değerlendirme noktasında, teknik ve mesleki bilgilerinin eksik olması, alanında uzman personel istihdamı sağlamak istememeleri, yetkiyi devretmemeleri ve alternatif bir yöneticiyi istememeleri durumlarında bu işletmeler hatalı kararlarla başarılarını, esnekliklerini kaybedebilmektedirler. İşletmenin fonksiyonlarına göre kalifiye personel çalıştırılmaması, ucuz işgücü tercih edilmesi, kalifiye personelin bazen daha yüksek ücret sebebiyle büyük işletmelere gitmesi, bütçe kısıtı nedeniyle eğitim harcamalarının karşılanılamaması konularında işletmeler sorunlar yaşamaktadır. KOBİ'lerin yapı ile ilgili özellikleri incelenirken rehberlik, iç ve dış pazar, eğitim ve teknolojinin transferi konuları ile ilgili kuruluşlar ve hükümetin politikaları noktalarında işletme sahibinin ya da yöneticisinin yeterli bilgiye sahip olmadığı belirlenmiştir (Ayrıçay ve Korkmaz, 2009: 13). İşletme sahibi veya yöneticisinin mesleki ve teknik bilgilerinin yetersiz kalmasına rağmen uzman eleman istihdam etmemesi işletmelerin amaçlarına ulaşmasını doğrudan etkilemektedir. İşletmeler amaçlarına ulaşamamakta ya da geç ulaşmaktadırlar. Uzman eleman eksikliği kadar sorun yaşanan diğer bir önemli husus da haberleşmedir. Haberleşme işletmede çalışanlar arasındaki bilgi alış verişidir. Etkin bir haberleşme politikası uygulamak isteyen yönetici, çalışanları ile paylaşacağı haberleri iyi belirleyip, kiminle hangi haberi ne zaman paylaşacağı hususuna çok dikkat etmelidir.

2.1.4. Koordinasyon (Eşgüdümleme) ve Koordinasyon Sorunları

Bir işbirliği sistemi olan örgütün işleyişinde, uyumsuzluklara ve düzensizliklere yer vermeden örgüt bütünlüğünü sağlamak ve buna süreklilik kazandırmak, eşgüdümleme olarak ifade edilir. Örgütü oluşturan birbirinden farklı tüm bölüm ve birimlerin güvenlerini yerine getirirlerken birbiriyle de uyum içinde olmaları durumunda örgütün başarısından söz edilebilir. Eşgüdümleme, örgüt üyesi olan bireylerin çabalarını birleştirmek ve zaman açısından uyumlu kılmak; amaca varmayı sağlayacak biçimde iş ve işlemlerin birbiri ardından gelebilmesi ve birbirini bütünlemesi için gerekli olan işlevdir. (Arslan ve Demirci, 2014: 28). İşleyişte karşılaşılan uyumsuzluklar ve düzensizlikler belirlenip, onların bertaraf edilmesi sağlanmalıdır. Böylece amaçlarına daha kolay ulaşabilen, sürekliliğin sağlandığı başarılı bir örgütten söz edilebilir.

Büyük işletmelerde oldukça düzenli ve formel yapıda işleyen bir koordinasyon sistemi mevcuttur. KOBİ'ler de ise durum farklıdır. KOBİ'ler küçük ve esnek bir

organizasyon yapısına sahip olmaları nedeniyle düzenli koordinasyon sistemine ihtiyaç duymamaktadırlar. KOBİ sahibi koordinasyon konusunda en yetkili kişi konumundadır. Küçük işletmelerde KOBİ sahibi koordinasyonu rahatlıkla sağlayabilirken işletme büyüdükçe, departman sayısı arttıkça koordinasyon ile ilgili ciddi sıkıntılar ortaya çıkmaya başlamaktadır. İşletmenin büyümesi ile birlikte KOBİ sahibi tüm işlere yetişememekte ve bunun neticesinde amaçlanan hedeflere ulaşılamamaktadır (Alpkan ve Yılmaz, 2005: 77). Özellikle işletmenin büyümesi ile işlerin artması sonucunda bölümler ve işler arasında bağlantının, uyumun sağlanması zor hale gelmekte, bu durum da koordinasyonun önemini gündeme getirmektedir.

Organizasyon yapısı kurulurken kabul görebilecek yalın bir yapının kurulması, plan ve programların işletmenin amaçları doğrultusunda oluşturulması, işbirliği ve ekip çalışması konularında astların da işin içine dahil edilip, asıl uygulayıcı olarak kararlara katılımları konusunda heveslendirilmeleri, işletme içi iletişimde işletme sahip ya da yöneticisinin kişisel uygulamalarından çok formel bir iletişim şekline önem verilmesi sorunları azaltabilecektir.

2.1.5. Kontrol (Denetim) ve Kontrol Sorunları

Denetim işletmede plan çerçevesinde alınan kararların ne ölçüde başarıya ulaştığını gösterir. Bu açıdan denetim, ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı, nerede bulunduğumuzu belirlemeye yarayan bir fonksiyondur (Efil, 2013: 204). Kontrol, KOBİ'lerin amaçlarına ulaşması için yapılan plan ve programların ne aşamada olduğunun görülmesini sağlamaktadır. Kontrol fonksiyonu, yönetim fonksiyonlarının ilk 4'ü olan planlama, organizasyon, yöneltme ve koordinasyonun nasıl işlediğini, bu fonksiyonların ne durumda olduğunu tespit eder. Kontrol, tespit sonucunda plan ve programlarda varsa sapmanın nedenlerinin araştırılmasını sağlayan bir mekanizmadır. Sapmaların nedenlerinin araştırılması ve hataların tekrarlanmasının önlenmesi açısından kontrol fonksiyonu önemli fonksiyonlardan bir tanesidir. Kontrol fonksiyonu ile özellikle planlama fonksiyonunun iç içe olduğu görülmektedir.

Kontrol (denetim), KOBİ'ler açısından büyük önem taşır. Ölçek bazlı farklılıklar yaşansa da pek çok işletme kontrol fonksiyonu ile ilgili aşağıda yer alan sorunları yaşamaktadır (Arslan ve Demirci, 2014: 31);

- Hizmet ve mal ile insanla ilgili kaynaklarda benimsenmiş standardın olmaması,
- Örgüte ilişkin uygulamalarda zamanın verimli kullanılmasına yönelik yöntemler üzerinde çalışılmaması,
- Plan ve program eksikliği nedeniyle mal ve hizmet üretimindeki düzensiz ortam,
- Başarının belirlenmesi noktasında kararlı bir sistemin geliştirilmemesi,
- Bilgi işlem uygulamalarının yeterince kullanılmaması,
- Düzeltmeye yönelik işlerin sahip, ortak ya da yakınlarının önceliğine bırakılması.

Planlanan faaliyetlerin gerçekleşmesi ile oluşan durumun ve önceki durumun bir karşılaştırılması yapılarak bütçe vb. şeyler ölçülür. Planlananlarda sapma varsa nedenleri araştırılarak bu nedenleri düzeltecek önlemler alınmalıdır. Düzeltmelerden sonra mevcut durum gözden geçirilerek kontrol aşamasına yeniden başlanmalıdır.

Planlar dâhilinde alınan kararların ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren denetleme fonksiyonuna ilişkin başlıca sorunlar aşağıda sıralanmaktadır (Karpuzoğlu'ndan aktaran Elalmış, 2010:33):

- Yapılacak her işin işletmeye katkısını ölçecek, sapmalarını zamanında belirleyecek, işlerin aksamadan kontrolünü sağlayacak bir kontrol mekanizmasının olmaması,
- Sağlıklı işleyen ölçme ve performans değerlendirme sisteminin olmaması,
- İş akışlarının net ve açık bir şekilde bulunmaması,
- Raporlamaya ilişkin sağlıklı bir sistemin olmaması,
- Kontrol noktalarına ilişkin kritik durumların belirlenmemesi,
- Disiplin sisteminin tüm personele odaklı olmaması,
- Denetleme ölçütlerinin yokluğu,
- Kontrolün sistemli olarak yapılmaması,
- Denetim sürecinde teknolojik ve bilimsel yöntemlerin kullanılmaması.

Denetim sorunlarından bir tanesi de, KOBİ'lerde denetimin yalnızca muhasebe ile ilgili kayıtların vergi usul kanunlarına uygun olup olmadığının tespitine yönelik olmasıdır. Halbuki bu denetimler işletmenin finans durumu ve gidişatı hakkında yorum getirmeye yönelik değildir (Haşit'ten aktaran Özkan, 2017:61).

2.2. PAZARLAMA VE PAZARLAMA SORUNLARI

Çağdaş toplumlarda pazarlama faaliyetleri bütün sektörlerde yer alan firmaların en fazla önem verdiği işletme faaliyetleri arasında yer almaktadır. Günümüzde, iş hayatında tüketicilerin önemi ve tüketici ile üretici arasındaki mesafe artmaktadır. Bu durumda tüketicilerin yakinen takip edilerek, ihtiyaç ve isteklerine göre malların üretilmesi ve bu malların onlara ulaştırılması uygun olacaktır. Bu yaklaşımla pazarlama *"tüketicilerin tatmin edilecek ihtiyaç ve isteklerinin önceden belirlenerek bu ihtiyaçları giderecek mal ve hizmetlerin üreticilerden tüketicilere ulaşımını sağlayan ve daha sonra tüketicilerde yeni ihtiyaç ve satın alma motifleri yaratan hizmet ve tekniklerin ortaya konulması"* olarak tanımlanmaktadır. Pazarlamadaki temel hedef müşteriye mal veya hizmet satmak kadar satış sonrası hizmetleri de yerine getirmesidir (Tunçsiper ve İlban, 2006:227). Mal/hizmet üretim planlarının müşteri ihtiyaçları doğrultusunda yapılması KOBİ'leri avantajlı hale getirmektedir. Pazarlamanın önemi tam da burada ortaya çıkmaktadır. Tüketicileri yakından takip eden, onların isteklerine, ihtiyaçlarına göre üretim yapan işletmeler hem tercih sebebi olmakta hem de maliyetlerini düşürerek karlılıklarına katkı sağlamaktadırlar.

Mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye iletilmesi sürecinde yapılan faaliyetler pazarlamadır. Bu süreç şahsi ve örgütle ilgili amaçlara ulaşmayı sağlayacak değişimlerin gerçekleştirilmesi için mal ve hizmetlerin, düşüncelerin gerçekleştirilmesi, fiyatlarının belirlenmesi, tutundurulması, dağıtıma ilişkin planlamanın yapılarak yürütülmesi aşamalarını içermektedir. Böylece pazarlama sürecinin üretimden önce başlayıp, ürün tasarımı ve geliştirme, üretim, satış ve sonrası kısımlarını kapsadığı belirlenmiştir. KOBİ'ler sınırlı kapasiteye sahip oldukları için pazar payları da küçüktür. Pazar araştırmasının yeterince yapılamamasının nedeni ise pazarlama alanında uzman personel istihdam edilmediği içindir. Eksik pazar araştırması dış pazarlara açılma noktasında işletmelere sorunlar yaşatmaktadır. Dış pazarlara açılmanın KOBİ'lere ekstra yük getirdiği bilinmektedir. KOBİ'lerin dış pazarlara girmeleri zor ya da bu pazarlar onlara kapalıdır. KOBİ'ler pazarlamada satış örgütleri, ucuz olmayan ve karışık pazar kanalları tercih edememektedirler.

KOBİ'ler kapasiteleri gereği küçük pazar payına sahiptirler. Bünyelerinde yeterince uzman pazarlama elemanları istihdam edememelerinden dolayı, yeterince pazar

araştırmaları yapamamaktadırlar. Bunun sonucu olarak, dış pazarlara açılma konusunda ciddi sorunlar yaşamaktadırlar. Çünkü dış pazarlara açılmak KOBİ'lere önemli maliyetler getirmektedir. Genel olarak KOBİ'lere ihracat pazarları kapalıdır veya bu işletmelerin ihracat pazarlarına girmeleri çok zordur. KOBİ'ler, genellikle ürünlerinin pazarlamasında pahalı ve karmaşık satış kanalları ve satış örgütleri kullanamamaktadırlar (Müftüoğlu, 2002: 137). Pazarlama üretimden önce başlayıp satış sonrası verilen hizmete kadar uzanan bir işletme fonksiyonudur. Bu fonksiyon, çağın getirdiği bir zorunluluk olarak tüketicilerde yeni satın alma isteklerini de içerecek şekle dönüşmektedir.

Türkiye'de yapılan bir araştırmada, araştırma kapsamına giren KOBİ'lerin % 64'ünde pazarlama planlaması çalışmalarının yapılmadığı belirlenmiştir. Günümüz KOBİ'leri, üretiminde bulundukları malların pazarlamasını yeterince yapamamaktadırlar. Hedef pazarların belirlenmesi, tüketici tercihlerinin saptanması, müşteriyi beklemeden ayağına gidilmesi, kalite, ambalajlama gibi konular belirli bir zaman ve çok ciddi bir organizasyon gerektirmektedir. Bu işletmeler pazar oluşturmak için yeterli fon ayıramamaktadırlar. Dolayısıyla KOBİ'ler gerek yurtiçi, gerekse yurtdışı pazarlarda sorun yaşamakta ve neticede üretimlerini sadece yurtiçi pazarlara yöneltmekle yetinmektedirler (Uslu ve Uygun'dan aktaran Kılıçlı, 2016: 36-37). Mal veya hizmet üreten bir KOBİ hangi sektörde faaliyet gösterirse göstersin pazarlamaya yeterince önem vermezse önce karlılığını sonra da varlığını kaybedebilir. Satış yapamadığı sürece işletmenin sürekliliğinden söz edilemez.

KOBİ'lerin pazarlamaya ilişkin sorunları incelendiğinde ilk sırada 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 (Torlak ve Uçkun, 2005: 208). KOBİ'ler düşük

sermaye ile yola çıktıkları için pazarın ihtiyacı olan yeni ürün geliştirme, mevcut üründe talebe göre değişiklik yapma her zaman çok mümkün olmamaktadır. Pazarın isteği olan yeni ürün geliştiren ve mevcut üründe talebe göre değişiklik yapan KOBİ'ler bir adım önde olacaklardır.

KOBİ'lerin pazarlamayı *"büyük firmaların yaptığı bir şey"* olarak değerlendirip az önem vermeleri pazarlama sorunların temelini oluşturmaktadır. Bu yaklaşım KOBİ'lerin üretim temelli olmasından hatta pazarlamanın KOBİ'ler tarafından keşfedilmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Bu kavrayamama ya da keşfedememenin yansıması karşılaşılan sorunların detaylı olarak incelenmesiyle ortaya konulabilir. KOBİ'lerin temel pazarlama sorunları yapılan çalışmalar sonucunda genel iki başlık altında şu şekilde ele alınabilir (Beyazıtlı ve Yalçın, 2006: 27):

1. Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar: işletme yöneticisinden; pazar ile ilgili bilgi toplama ve değerlendirmeye yeteri kadar önem vermemeden; pazarlama faaliyetlerinin yetersizliği ve hedef pazar hakkında bilgi eksikliğinden; yeni pazara giriş riskini azaltan araç ve mekanizmaların yoksunluğundan ve Kobiler arası işbirliğinin yetersiz olmasından kaynaklanan sorunlar.
2. Ölçekten Kaynaklanan Sorunlar: Pazara girişte finansman eksikliğinden (sermaye yetersizliğinden); kalifiye eleman eksikliğinden; ürün dağıtımının yetersizliğinden; hedef pazarlarda etkin olamamadan; satış geliştirme ve tanıtım faaliyetlerinin eksikliğinden; fiyat belirlemedeki yetersizlik ve istikrarsızlıktan kaynaklanan sorunlar.

İşletmelerin varlıklarının devamı ürettikleri ürünlerin satışına bağlıdır. Dolayısıyla pazarlamanın büyük işletmelerin yaptıkları bir şey olarak değerlendirilmesi son derece sakıncalıdır.

KOBİ'lerin pazarlama işlevine ilişkin sorunları şu şekilde sıralanabilir (Karaca ve Özgöz, 2005: 27-28):

- KOBİ'lerde alanında uzman personelin çalıştırıldığı pazarlama bölümünün bulunmaması.
- KOBİ'lerin dış pazarlara girmesinin fazla maliyet getirmesi, dil ve yabancı mevzuat sorunları nedeniyle genellikle iç pazarlarda faaliyet göstermesi, dolayısıyla KOBİ'ler için ihracatının çok zor olması,

- Büyük işletmeler kitle üretim avantajlarından yararlanırken, KOBİ'lerin yararlanamaması,
- KOBİ'lerin küçük pazar payına sahip olmaları ve çoğunlukla lokal pazara hitap etmeleri sebebiyle pazar üzerindeki etkilerinin fazla olmaması,
- Büyük işletmelere yarı ürün ya da parça üreticisi durumunda olan KOBİ'ler, pazarlamada dezavantajlı taraftadırlar. Talep sahibi büyük işletme, küçük ve orta büyüklükte işletmeye istediği koşulları dayatmakta, maliyetinin altında bir fiyatı bile kabul ettirebilmekte,
- KOBİ'ler emek yoğun çalıştıkları için maliyetleri yüksektir, bu yüksek maliyetlerin fiyatlarına da yansıması ve pazarlama olanaklarını sınırlandırılması,
- Düzensiz stok ve dağıtım politikalarının stok israfına ve müşteri kaybına neden olması, Mal ve ambalaj tasarımına yeterince önem verilmemesi ve gelişigüzel değişikliklerin yapılmasının maliyetleri artırıcı sonuçlar doğurması,
- KOBİ'lerin yeterli ve düzenli pazarlama planlaması çalışmalarını yapmamaları,
- KOBİ'lerin parasal olanakların yetersizliği nedeniyle reklam, kredili satış ve satış sonrası hizmetler gibi pazarlama araçlarından yararlanamamaları.

Orta ölçekli işletmelerde çeşitli adlar altında kurulan bölümlerde pazarlama faaliyetleri yan iş olarak yürütülmektedir. Küçük işletmelerde ise pazarlama konusunda uzman kişilerin istihdam edildiği pazarlama bölümü bulunmamakta, pazarlama faaliyetleri işletme sahibi tarafından yürütülmektedir. Diğer bir sorun olan dil sorunu açısından bir değerlendirme yapmak gerekirse özellikle Gümrük Birliği sürecinde lisan bilen insana ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Küreselleşen ekonomi sebebiyle ithalat ve ihracatın artması, e-ticaretin gündeme gelmesiyle dil konusu daha da önemli hale gelmiştir. KOBİ'lerin çoğunun siparişe göre üretim yapmaları nedeniyle kitle üretimin avantajlarından yararlanamamaları sorunlardan bir diğeridir. KOBİ'ler çeşitli sebeplerle dış pazarlara açılamadıkları için sadece yerel pazarlara hitap etmektedirler. Bu durum da pazar üzerinde fazla etkili olamamaları sorununu gündeme getirmektedir.

Pazarlama ve halkla ilişkiler birbirinden bağımsız düşünülemeyeceği için bu kısımda halkla ilişkilerden de bahsedilecektir.

Halkla ilişkiler, özel ya da tüzel kişilerin belirlenen hedef kitleler ya da halkla dürüst ve sağlam ilişkiler kurmaları, onları olumlu yönde etkileyen ve karşılıklı yarar

sağlayan planlı çabalara girişmeleri şeklinde ifade edilebilir (Şimşek, 2006: 308). Halkla ilişkiler hedef kitle ile işletme arasında karşılıklı yarar ilişkisine dayanan ve hedef kitleyi olumlu yönde etkilemeyi amaçlayan bir işletme fonksiyonudur.

Bir başka tanıma göre halkla ilişkiler, stratejik iletişim aracılığıyla, kamuoyunun tutumunu bir şirket, bir organizasyon veya bir enstitü karşısında, etkileme veya değiştirme yolu olarak izah edilebilir. Bu tanımda yer alan iletişim, strateji ve tutum değişmesi kavramları, halkla ilişkilerin ürün pazarlamasından ayrıldığı noktaları net olarak sergilemektedir. Stratejinin burada büyük önemi vardır. Stratejisi olmayan iletişim, pusulasız deniz yolculuğuna benzemektedir. Şirket stratejisi ile halkla ilişkiler birbiriyle örtüşmek zorundadır. Çünkü halkla ilişkiler, iş göreninden müşterisine, pazarlayıcısından gazetecisine, sendikacısından politikacısına kadar farklı görünen gruplar da olsa, işletmenin çıkarları doğrultusunda bilinçli bir biçimde örgütsel amaçlara yönelmelidir. Halkla ilişkiler sadece şirket reklamı değildir; reklamlardan tutun yazılı ve sözlü basında yer alan işletme ile ilgili tüm haberler, hatta ilişkiler, yani şirket iletişimi devreye girmektedir. Halkla ilişkilerin başlıca amacı sadece şirketi tanıtmak değil, şirketin insanlarda bıraktığı tutumu değiştirmek veya etkilemektir (Ayrıçay ve Korkmaz, 2009: 15). Halkla ilişkilerin tanımı incelendiğinde işletmeye yönelik kamuoyunda pozitif bir algı yaratmak olduğu görülebilir. Bazen birbiri yerine kullanılması, bazen pazarlama departmanı ile halkla ilişkiler departmanlarının birleştirilmesi gibi nedenlerle pazarlama ile halkla ilişkiler arasındaki farkın iyi belirlenmesi gerekir. Pazarlama ürün ile ilgilenirken, halkla ilişkiler işletmenin imajı ile ilgilenir.

Halka ilişkilerin ana amacı işletmenin ve müşterilerin karşılıklı fayda sağlamalarına yardımcı olmak ve buna uygun yöntemler, stratejiler belirlemektir. Müşterilerin olumlu ya da olumsuz bir durumla karşı karşıya kaldıklarında ulaşabilecekleri ilgili bölüm halkla ilişkiler bölümüdür. Halkla ilişkiler, problemin ne olduğunu anlayarak diğer bölümlerin düzeltmesi yönünde işletmeye yardımcı olur. Halkla ilişkilerin faaliyetleri neticesinde tüketici ve üretici arasından bir etkileşimli bağ kurulur. Böylelikle işletmenin geleceğe dair tahmin ve planları daha kolay yapılabilir. Öte yandan, halkla ilişkiler, işletmenin çevreye karşı imajını temsil eder. İşletmeyi ve ürün/hizmetleri tanıtır ve çevreyi bilgilendirir. Sponsorluk gibi alternatif reklam yöntemlerini kullanmak, fuarları araştırmak ve katılmak yine halkla ilişkiler fonksiyonunun amaçları arasındadır (Güven ve Yüksel, 2014: 42). Halkla ilişkiler

fonksiyonu işletmenin dışa açılan fonksiyonu olduğu için çok önemli bir yere sahiptir. Halkla ilişkiler departmanı işletmenin müşteriler ile yaşadığı sorunların belirlenmesi, ilgili birimlerin yaşanan sorunlara yönelik düzeltmeler yapabilmesi için işletmeye yol gösterir. Halkla ilişkilerin iyi yönetilmesi, işletmenin kamuoyu önündeki imajını artıracaktır. Bu durum orta ve uzun vadede işletmenin kalıcı olmasına, karlılığının artmasına katkı sağlayacaktır.

KOBİ yönetimleri toplumsal ve kültürel yapı ile beraber, inanç ve tutumlara gereken özeni gösterebilmelidirler. İşletmenin faaliyette bulunduğu toplumun nüfus yapısı, bileşimi, bilimsel ve kültürel düzeyi, görenek ve gelenekleri ve bütün bunlardaki değişme eğilimlerinin kurumların yönetimi üzerinde derin etkiler yapacağı kuşkusuzdur. Ekonomik yaşam ve faaliyetlerin hem amacı, hem üretici etmeni olan insan unsuru, böylece hem talebi, hem de arzı belirleme durumundadır. Bu nedenle KOBİ yöneticileri, toplumu oluşturan bireylerin psiko-sosyal niteliklerini yakından tanımak zorunluluğundadır. KOBİ'lerde, iş görenlerin bazı olay ve gelişmeleri farklı şekilde değerlendirmeleri veya algılamaları sonucunda az da olsa örgütsel çatışma gündeme gelebilir. Büyük ölçekli işletmelerde planlı çabalar şeklinde örgütlenebilen halkla ilişkiler işlevi, küçük işletmelerde beklenen doğrultuda uygulama göremeyebilmektedir (Akgemci, 2001: 35). Toplumun kültürel yapısına, inanç ve tutumlarına gereken özeni gösteren, bunların farkında olan işletmeler diğer işletmelere göre bir adım öndedir denilebilir. Diğer işletme fonksiyonlarında olduğu gibi halkla ilişkiler fonksiyonuna da büyük işletmeler gibi yeterince önem verildiğini söylemek mümkün değildir. Buna büyük işletmelerde halkla ilişkiler departmanı ve alanında uzman kişilerin istihdamı var iken, KOBİ'lerde çeşitli sebeplerle bunların olmaması örnek gösterilebilir.

2.3. ÜRETİM VE ÜRETİM SORUNLARI

Üretim, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve/veya hizmetlerin meydana getirilmesi işlemidir. Başka ifadeyle belirli girdilerin belirli bir dönüştürme sürecinden geçirilerek belirli bir mal ya da hizmet haline dönüştürülmesi işlemidir (Özgen ve Yalçın, 2006: 198).

Mal ve hizmetin yaratılma süreci olan üretimin doğru devam edebilmesi için, giren hammadde, anapara, işgücü gibi girdilerin, verimli çıktılara dönüştürülmesi ise üretim yönetiminin sağlıklı yapılmasıyla mümkündür (Heizer and Render'den aktaran

Güven ve Yüksel, 2014:24). Üretim fonksiyonu, işletmelerin amaçlarına ulaşmasını sağlayan çok önemli bir fonksiyondur. Bu nedenle üretim fonksiyonunun her aşaması iyi planlanmalı ve bu planlara uyum sağlanmalıdır.

KOBİ'lerin üretimle ilgili sorunları diğer sorunlarda da olduğu gibi birçok etkenin birleşmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. KOBİ'lerin üretim sorunlarının başında yeterli hammadde bulamama sorunu gelmektedir. Bu sorun da KOBİ'leri düşük kapasiteyle çalışmaya doğru itmektedir.

KOBİ'lerin hammadde temininde karşılaştıkları sorunların önemli bir nedeni de siparişlerinin hacminin küçük seviyelerde gerçekleşmesidir. Bunun bir nedeni, işletme sermayesi yetersizliği diğeri de satış hacimlerinin yetersizliğidir. KOBİ'lerin malzeme, hammadde siparişlerindeki bu kısıt sonucunda iskonto düzeyi düşük kalmakta ve üretim maliyetleri yükselmektedir (Öndeş ve Güngör, 2013:5).

KOBİ'lerde karşılaşılan diğer üretim sorunları ise şu şekilde sıralanabilir (Tekin, 2004:213);

- Ölçek ekonomisinden dolayı üretimde kullandıkları girdileri daha yüksek fiyata satın almalarının üretim maliyetlerini yükseltmesi,
- Yeterli hammadde ve yardımcı madde stoklarının olmamasından dolayı üretimde meydana gelen aksamalar nedeniyle malın geç teslim edilmesi sonucu müşteri kayıplarının olması,
- Özellikle ihracat yapan KOBİ'lerde girdi fiyatlarındaki dalgalanmaların üretim maliyetlerini olumsuz etkilemesi,
- Teknoloji ve nitelikli eleman bulmada yaşan sorunlar nedeniyle verimliliğin düşük olması,
- Üretim planlaması yapılmaması,
- Stok kontrollerinin yeterince yapılmaması sonucu meydana gelen üretim kayıpları,
- Makine ve ekipman yetersizliği.

Üretim sorunlarının genel bir değerlendirmesi aşağıda yapılmaktadır:

KOBİ'lerin küçük hacimlerde üretim gerçekleştirmeleri ölçek ekonomisinin getirdiği üretim maliyetlerinin düşmesi gibi avantajlardan yararlanamamalarına neden olmaktadır. Yeterli hammaddeye sahip olunmaması üretimin teslim tarihini geciktirirken, fazla hammaddeye sahip olunması ise stok maliyetlerini artırmaktadır. Teknoloji kaynaklı sorunlar genellikle üretimle ilgili büyük bilgi eksikliğinden ortaya çıkmaktadır. Tüketiciler artık üretimin teknoloji ile buluştuğu ürünlere yönelmektedirler. Bu sebeple işletmelerin başarılı olabilmeleri için üretim sistemlerini değiştirebilecek teknolojik yatırımlara yönelmeleri gerekmektedir. İşletmeler finansal yetersizlik nedeniyle kalifiye eleman çalıştıramamakta veya kısıtlı sayıda çalıştırabilmektedir. Bu durum kalitesiz üretime yol açabilmektedir.

Araştırma ve Geliştirme üretimden bağımsız düşünülemeyeceği için bu kısımda Ar-Ge'den de bahsedilecektir.

Araştırma ve Geliştirme, genel olarak, *"bilimsel ve teknik bilginin yeni uygulamalarda kullanımı"* şeklinde ifade edilebilir. Zira niteliği ve güdülen amacı gereği, Ar-Ge, verimliliği, etkinliği ve iktisadiliği arttırmaya; daha iyi ve faydalıya ulaşmaya yarayan bir araç olarak kullanılmaktadır (Mucuk, 2005:188).

İşletmelerimizin uluslararası piyasalarda yer almasıyla birlikte yeniliğin önemi açıkça ortaya çıkmıştır. Çünkü yeniliklere kapalı olan ve bu alanda başarı gösteremeyen bir işletme, piyasada uzunca süre tutunamamakta, karşısına çıkan büyümeyle ilgili fırsatları kullanamayarak işlerini daha küçük ölçeklerde sürdürmek zorunda kalmaktadır. Yeniliğin günümüz işletmeleri açısından taşıdığı önem, şu benzetmede güzel ve anlamlı bir şekilde dile getirilmiştir; *"İşletmecilik aşağı doğru akmakta olan bir nehirde ters yönde kürek çekmeye benzer, durduğunuz an gerilemiş olursunuz"* (Ayrıçay ve Korkmaz, 2009: 33). İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ürettikleri ürünlerin satılması ile mümkündür. Bu kapsamda üretim aşamasında bilimsel ve teknik bilginin kullanılması verimliliği ve etkinliği artırarak ürünlere olan talebi olumlu yönde etkileyecektir. Böylece işletmeler piyasada varlığını koruyabilecek, hatta uluslararası piyasalara açılabilecektir.

Büyük Ölçekli İşletmeler, genelde bütün işlevlerini ekonomik anlamda inceleyip, analiz ederek değerlendirebilmekte ve çeşitli ekonomik sonuçlara ulaşabilmektedirler. Daha dar anlamda Büyük İşletmeler, yeni mal ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli ve bilinçli çalışmalar yapabilmektedirler. Ne var ki, bu olgular KOBİ'ler

açısından oldukça kısıtlıdır. Gelişen endüstriyel yapılanmalar, küresel rekabet, değişen tüketici zevk ve alışkanlıkları ve benzeri gelişmelerin KOBİ'ler açısından izlenebilmesi birçok zorluk doğurmaktadır (Akgemci, 2001: 36). İşletme fonksiyonlarının birbirinden ayrı düşünülmemesi gerekir. Örneğin; KOBİ'lerin özellikle finansal yetersizlik sebebiyle muhasebe işlevine yeterince önem vermemesi, gelecekteki finansal yapılanması hakkında bilgi sahibi olmasının önüne geçebilir. Oysa muhasebe işlevine gereken önem verilirse, ilerde işletmenin finansal olarak ne durumda olacağı görülebilir. Böylece Ar-Ge çalışmaları için kaynak planlaması rahatlıkla yapılabilir. Büyük işletmeler, işletme fonksiyonlarına önem verip, onları analiz ederek geleceklerini şekillendirmektedirler.

Orta Büyüklükteki İşletmelerden ancak bir kısmının Ar-Ge eylemlerine yönelip; ilgili verilere ulaşabilmeleri, bilgileri anlamlı hale getirebilmeleri, teknolojik yenilikleri izleyebilmeleri, temel araştırma ve uygulamalı araştırma yapabilmeleri ve nihayet geliştirme eylemlerinde bulunabilmeleri olasıdır. Özellikle küçük işletmeler pazara ilişkin nedenler, toplumsal nedenler ve örgütsel nedenlerle Ar-Ge departmanı kurmayı düşünseler bile, buna ilişkin program ve bütçe oluşturmayabilmektedirler. Ar-Ge ile ilgili sorunlar kapsamında teknolojik gelişmelerin yadsınamaz bir yeri vardı. Yurdumuzdaki KOBİ'ler, yenilik ve değişen teknolojiler karşısında yetersiz kalmakta ve bu konuda imkânları değerlendirememektedirler. Bu işletmelerin büyük işletmelerle mücadelesi büyük işletmelerin ürettiği ürünler yerine üretemedikleri ürünleri üreterek olmalıdır. KOBİ'ler esnek yapıları sayesinde değişikliklere kolay uyum sağlayabilme avantajını, büyük işletmelerin giremedikleri sektörleri tercih ederek kullanmalıdırlar (Çelik ve Akgemci, 2007: 139). KOBİ'ler, büyük işletmelerin üretemedikleri ya da üretmedikleri ürünleri belirleyip, bu ürünlerde yenilikler yaparak piyasaya girmeye çalışmalıdırlar. KOBİ'lerin esnek yapıya sahip olmaları nedeniyle yeni ürün üretimi büyük işletmelere göre daha kolay olmaktadır. Yenilik yaparak piyasaya giren KOBİ'ler hızla değişen şartlara uyum sağlayabilecek ve pazarda tutunabileceklerdir.

KOBİ'lerin araştırma geliştirme faaliyetlerine yönelmelerini sağlamak için üretimde stratejik işbirliği çalışmalarının sayısı arttırılmalıdır. KOBİ'ler arasında ortak işbirliği anlaşmaları yapılmalı ve bunun neticesinde son teknoloji bu işletmelere de adapte edilmelidir. Genellikle birçok sorunun finansman eksikliğinden kaynaklandığı söylense de asıl sorun bilgi veya enformasyon eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Çünkü KOBİ'ler birçok alanda bilgi sahibi olmadıklarından yapılan desteklerden yararlanamamaktadırlar.

Araştırma geliştirme çalışmalarının amacını, maksadını ve getirilerini bilmeyen bir işletmeye sağlanacak finansal desteğin çok önemli bir başarıyı getirmesi beklenemez. Bu nedenle KOBİ'lere bu tür çalışmalar hakkında bilgiler sunulması, danışmanlık hizmetlerinin arttırılması gerekmektedir. Araştırma geliştirme çalışmalarının önemi KOBİ'lere anlatılmalı ve bünyelerinde bir araştırma geliştirme departmanı oluşturmaları sağlanmalıdır. Kurulacak olan ortak kullanım atölyeleri ile KOBİ'ler araştırma geliştirme çalışmalarına özendirilmelidir (Alpkan ve Yılmaz, 2005: 19). Büyük işletmeler büyük bir sermaye yapısına sahip olmalarından dolayı araştırma geliştirme departmanını rahatlıkla oluştururken orta büyüklükteki işletmelerden ancak bir kısmı Ar-Ge eylemlerine yönelmekte; küçük işletmeler ise pazara ilişkin nedenler, toplumsal nedenler ve örgütsel nedenlerle Ar-Ge departmanı kurmak için yeterli bütçe oluşturamamaktadırlar (Güngör, 2006:26). Finansal yetersizlik diğer bazı işletme fonksiyonlarında olduğu gibi Ar-Ge fonksiyonunda da işletmede Ar-Ge bölümünün olmamasına yol açmaktadır. Yine finansal yetersizlik KOBİ'lerin Ar-Ge faaliyetlerine bütçe ayırmasını mümkün kılmamaktadır. Genellikle birçok sorunun finansal yetersizlikten kaynaklandığı belirlense de bilgi eksikliği de önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu finansal olarak yeterli durumda olan birçok işletmede araştırma geliştirme çalışmalarının olmaması ya da yeterli düzeyde olmaması olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mevcut mamullerde değişiklik yapmak ya da tümüyle yeni mamuller ve üretim metotları geliştirmek, belirli bir Ar-Ge harcaması yapmayı gerektirir. Bu harcamalar araştırmalara ödenen ücretleri, test üretimlerini, pilot tesis inşaatlarını ve laboratuvar giderlerini vb. giderleri kapsamakta olup, oldukça yüksek maliyetlere yol açar; dolayısıyla işletme sermayeleri kısıtlı olan küçük işletmelerin, bir de Ar-Ge faaliyetlerine pay ayırması çok zordur (Tutar ve Küçük, 2003, s.252). Finansal yetersizlik nedeniyle Ar-Ge faaliyetlerine yeterli pay ayrılamamaktadır. Oysa Ar-Ge faaliyetlerinin amacı, getirisi hakkında yeterli bilgiye sahip olunması KOBİ'leri bu faaliyetler için bütçeden pay ayırmaya doğru itecektir.

2.4. FİNANS VE FİNANS SORUNLARI

İşletmenin büyümesi ve devamı için gereken kaynak finans dönüşümü ile sağlanmaktadır. İşletmeye ait gelir ve giderlerin dengede kalması ile birlikte, yatırım

planları iyi derecede toplanan verilerin analizi sonucunda yapılmalıdır. Finansal anlamda büyümek işletmelerin hedefleri olmalıdır (Güçlü, 2003: 61-85).

Küçük ve orta büyüklükte işletmelerin en önemli sorunu, kredi ve finansmandır. İşletmelerin; tedarik, üretim, pazarlama, finansman gibi temel fonksiyonları birbiriyle etkileşim içinde bulunduklarından sorunlar da birbirini etkilemekte ve etkilenmektedirler. Her sorunun temeline inildiğinde veya sonucunda finansman sorunu görülmektedir (Özder'den aktaran Kılıçlı, 2016: 44).

Üretim sektöründe küçük ve orta büyüklükte işletmelerin karşılaştıkları faiz, ekonomideki düzensizlikler, sürekli ve yüksek enflasyon sorunları en büyük sorunlardır. İşletmelerin geleneksel ve ülkemizin sosyo-ekonomik yapıları sebebiyle karşılaşılan sorunlar ana başlıklar olarak aşağıdaki gibidir (Yörük ve Ban, 2003: 27);

- Öz kaynak yetersizliği,
- İşletme sermayesi yetersizliği,
- Kredi temin edilmesinde karşılaşılan güçlükler,
- Sermaye piyasasından karşılaşılan zorluklar nedeniyle yeterince yararlanamama,
- Finansa ilişkin yönetimin yetersiz olması.

2.4.1. Öz Kaynak Yetersizliği/İşletme Sermayesi Yetersizliğinden Kaynaklanan Sorunlar

İşletmelerin faaliyetlerine ilişkin finansman iki şekilde karşılanır. Bunlardan ilki işletmenin öz kaynağı ile diğeri ise bankalardan kredi alarak bu ihtiyacı karşılamasıdır. Ülkemizdeki KOBİ'lerin kredilerden aldığı pay (%5) çok düşük olduğu için yatırımlarda öz kaynak kullanımı zorunlu hale gelmektedir. İşletmeler kuruluş aşamasında girişimci sermayeye, faaliyetlerini sürdürmek için de işletme sermayesine (dönen varlıklar – kısa vadeli borçlar) ihtiyaç duyarlar (Kutlu ve Demirci, 2007: 6). İşletmelere kuruluş aşamasında gereken sermaye, işletme yetkilisinin şahsi gösterebileceği kaynaklardan temin edilmektedir. Bu kaynaklardan temin edilen sermaye düşük olduğu için daha kuruluş aşamasında başlayan finansal sorunlar işletmelerin yaşamları boyunca gelişmelerini olumsuz etkilemektedir. Zamanla öz sermayesi azalan işletmeler bankalardan kredi alma yolunu seçtiklerinde, bankaların yeni kurulmuş bu işletmelere

kredi verme konusunda çekingen davrandıkları görülmektedir. Kredi alabilen işletmeler ise yüksek maliyetlere katlanmak zorunda kalmaktadırlar.

2.4.2. Kredi Temin Edilmesinde Karşılaşılan Sorunlar

KOBİ'ler finansal açıdan çoğu zaman zorluğa düşmekte ve düşük sermaye yapısından dolayı, yüksek risklilikteki ticari kredilerde finansman ihtiyaçlarını karşılamak suretiyle bu zorlukları aşma yoluna gitmektedirler. Finansmana ilişkin en önemli sorunlardan bir tanesi gerektiği kadar sermayesi olmayan KOBİ'lerin kredi ile finansman sağlamak durumunda olmalarıdır. Kredi sağlama konusunda yaşanan sorunlar aşağıdaki gibidir (Erdoğan, 2012: 212):

- Kredinin maliyetine ilişkin sorunlar,
- Kredinin miktarına ilişkin sorunlar.

Krediye ilişkin maliyetlerinin yüksek olması, yeni bir yatırım yapmak üzere kullanılabilecek şeyin teminat olarak gösterilmesi işletmeleri kredi kullanmaktan vazgeçirmektedir. Ayrıca işletmenin iflası durumunda işletme sahibi kişisel varlıklarını da kaybetmek durumunda kalmaktadır. Bu noktada KOBİ'lere düşük maliyetli ve uzun vadeli kredilerin verilebilmesi amacıyla devlete büyük görevler düşmektedir.

2.4.3. Sermaye Piyasasından Fon Elde Etmede Karşılan Sorunlar

Sermaye piyasasından fon elde etme, kredinin temin edilmesi noktasında sorun yaşayan ve kendi kaynakları yeterli olmayan küçük ve orta büyüklükte işletmelere finansman sağlamak için önemli bir seçenektir. KOBİ'ler tahvil, hisse senedi, hisse senedi ile değiştirilebilir tahvil, katılma intifa senetleri, kara iştirakli tahvil, kar ve zarar ortaklığı belgesi, hisse senedi ile değiştirilebilir kar ve zarar ortaklığı belgesi ve finansman bonosu aracılığıyla sermaye piyasasından fon sağlayabilirler. Bu piyasa KOBİ'ler için önemli bir seçenek olsa da, KOBİ'ler bu imkândan yeterince yararlanamamaktadırlar. Bunun nedenleri ise aşağıdaki gibidir (Kutlu ve Demirci, 2007: 6);

- KOBİ'lerin genelde aile ya da şahıs işletmeleri olmaları ve yönetime ilişkin hâkimiyetin kaybedilmesinin istenmemesi,
- Halka arzın getireceği maliyet,

- İşletmelerin büyük olmamaları,
- KOBİ'lerin muhasebe sistemleri ve örgüt yapıları,
- KOBİ'lerin kayıt altında olmak istememeleri.

Türkiye'deki küçük ve orta büyüklükte işletmeler sermaye piyasası fon sağlama olanaklarından yeterince yararlanamamaktadırlar. İşletmelerin fon sağlaması ve menkul kıymetler borsasına girebilmeleri için aranan koşulların yerine getirilmesi çok mümkün görünmemektedir. Sermaye piyasasından fon elde etmede karşılaşılan sorunlardan biri de KOBİ'lerin hukuki yapılarıdır. Sermaye Piyasası Kurulu'na göre menkul kıymet ihracı yoluyla fon temin etmek isteyen işletmelerin anonim şirket statüsünde olması gerekmektedir. Fakat Türkiye'deki KOBİ'lerin çok az bir bölümü anonim şirket statüsündedir. İşletme üzerindeki yönetim hakimiyetinin kaybetmek istenilmemesi, sermaye piyasasından yararlanmanın getireceği maliyete katlanmak istenilmemesi, şeffaflık istenmemesi gibi durumlar sorunlardan diğerleridir.

2.4.4. Finansal Yönetimdeki Yetersizliklerden Kaynaklanan Sorunlar

KOBİ'lerin finansal durumları hakkında işletme sahibi ve çalışanları yeterince bilgi sahibi olmadığı için finansal analizler yapılmamaktadır. KOBİ'lerin finansal analizlerinin yapılmaması nedeniyle finansal durumlarının net olarak bilinmemesi, vergi ve yükümlülüklerin zamanında yerine getirilmemesi nedeniyle KOBİ'lere ek mali yükümlülükler getirmesi, KOBİ'lerin borçlanma sorunları ve tasarrufların yönlendirilmesindeki sorunlar finansal yönetimde yetersizliğe neden olmaktadır (Kaya, 2014: 198).

KOBİ'lerde finansmana ilişkin bilgilerin yetersiz olması, gelişmiş finansman tekniklerinin takip edilmemesi önemli mikro sorunlardandır. Pek çok KOBİ'de bağımsız finans bölümünün olmaması, finans alanında nitelikli personelin çalıştırılmaması ve sahip ya da yöneticinin finans alanında yetersiz olması yaşanılan sorunların derinleşmesine neden olmaktadır (Kutlu ve Demirci, 2007: 7).

KOBİ'lerin pazarlama fonksiyonunda olduğu gibi finansman fonksiyonunda da bu fonksiyona ait bir bölümünün olmayışı, finansal yetersizlik nedeniyle kalifiye personel

çalıştırılamaması veya yeterince çalıştırılmaması ve dolayısıyla var olan işletme sahibi ve çalışanların finansal analiz için yetersiz kalması yaşadıkları sorunlardandır.

2.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE SORUNLARI

KOBİ'lerin tanımlanması, sınıflara ayrılmasında zorluk yaşanmakta ve özellikle ortak bir tanım yapılamadığı için değişik kurum, kuruluşların genellikle iş gören sayısını dikkate aldıkları bilinmektedir. İşte bu yüzden insan kaynakları yönetiminin KOBİ'lerde önemi büyüktür.

KOBİ'lerin tanımlanıp, sınıflandırılmasında güçlük çekilmesi ve özellikle ortak bir tanım yapılamaması sonucunda, çeşitli kuruluş ve kurumlar genel olarak iş gören sayısını baz almışlardır. Bu nedenledir ki, KOBİ'ler için insan kaynakları yönetimi büyük önem taşımaktadır (Akgemci, 2001: 33). KOBİ'lerin varlıklarını devam ettirebilmeleri nasıl ki ürettikleri ürünlerin satışına bağlı ise, üretimin devam etmesi için de insan kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır. Hem KOBİ tanımlamasında hem de varlıklarının sürdürülmesi noktasında insan kaynakları önemli bir işletme fonksiyonudur.

İnsan kaynaklarının üstlendiği pek çok görev bulunmaktadır. Bu görevler; işe alma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi, çalışanlar arası ilişkiler, güvenlik ve sağlık olarak söylemek mümkündür (Ergeneli, vd., 2014: 28). İşletme için insan kaynakları fonksiyonu personelin işe alınması ile başlayan, alınan personelin oryante edilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi, performansının ölçülmesi, ücretin belirlenmesi, çalışanlar arasında dengenin kurulması, gerekli iş sağlığı ve güvenliği önlemlerin alınması ve özlük haklarının belirlenmesi gibi konuları kapsayan bir fonksiyondur.

Nitelikli eleman bulma sıkıntısı insan kaynakları yönetimindeki sorunların ilklerindendir. KOBİ yönetici ya da sahipleri için nitelikli eleman istihdam edebilmek yüksek ücret ve ek ödemeleri beraberinde getirebilmektedir. Diğer bir sorun ise uzmanlaşmanın artık çok önemli olması nedeniyle istihdam edilecek elemanın çok yönlü olması gerekliliğidir. KOBİ'ler ve sanayi sektörü nitelikli eleman bulma konusunda zorluk yaşamaktadırlar. Bunların siparişe göre üretim ve emek yoğun üretimlerinin daha yüksek olması nedenleriyle çok yönlü nitelikli elemana duydukları ihtiyaç daha fazladır (Çelik ve Akgemci, 2007: 137). KOBİ'ler finansal yetersizlik sebebiyle kalifiye eleman

istihdam edememektedirler. İstihdam edeceği elemanı düşük ücretle çalıştırmak istemekte, eleman ise buna razı olmamaktadır. Hatta KOBİ'lerin bünyelerinde çalışan nitelikli elemanları bu sebeple büyük işletmelere kaptırdıklarını söylemek mümkündür. Yine finansal yetersizlik sebebiyle az sayıda eleman istihdam etmek zorunda kalmaktadırlar ve o az sayıda olan elemanların da çok yönlü olmasını tercih etmektedirler.

KOBİ'lerin insan kaynakları alanındaki diğer sorunlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Ekinci, 2003:60-61):

- KOBİ'lerin çoğunda mesleki eğitim ve geliştirme için herhangi bir plan-program bulunmaması,
- Personel için bir yükselme planı olmaması,
- İşletmelerde teknik konularda uzmanlaşmaya gereken önem verilmemesi,
- "Nasıl olsa uygun bir iş buluruz" düşüncesiyle, hatır için işe eleman alınıp, personel seçiminde amaca uygun hareket edilmemesi,
- Personelin görev tanımının olmayışı ve karmaşık bir iş yapısının varlığı,
- Tatmin edici derecede ücret verilmemesi veya düşük ücret sebebiyle yetişmiş elemanların işletmeden ayrılmasına sebep olunması.

İnsan kaynakları fonksiyonunun görevlerinden biri olan eğitim ve geliştirme hususu çok önemlidir. Çünkü çeşitli konularda eğitilmiş ve gelişmiş olan bir personel yapmakta olduğu işi daha iyi yapar duruma gelebilecektir. Ayrıca bu durum personel için bir yükselme fırsatı da doğurabilecektir. Bu sonuçları doğuran eğitim ve geliştirme fırsatları çalışanlar tarafından talep görmekle birlikte, işletmeye katkıları da yadsınamaz. Yine personelin görev tanımının olmaması, her işin yaptırılmaya çalışılması personelin alanında uzmanlaşmasının önündeki bir engeldir. İşe göre adam yerine adama göre iş bulunmaya çalışılması da sorunlardan bir diğeridir.

2.6. MUHASEBE VE MUHASEBE SORUNLARI

Son yıllarda hem iş dünyasında hem de toplumumuzda yapılan denetimler sonucu ortaya çıkan bilginin kullananlara sağladığı yararlar yanı sıra, yapılan denetimlerde, yeterli etkinliğe ve verimliliğe ulaşılması konusu da bu paralelde önemini artırmaktadır. Bilgi kullanıcıları açısından, işletme faaliyetleriyle ilgili bilgiler her gün daha da önemli

hale gelmektedir. İşletmede yöneticiler ve işletmeyle ilgili olan tüm menfaat grupları kendi çıkarları doğrultusunda çeşitli finansal kararlar almaktadırlar. Elbette ki alınacak olan bu finansal kararlar için, doğruluğuna güvenilir muhasebe bilgileri gerekmektedir. Gereksinim duyulan bu bilgiler, işletmenin muhasebe sisteminden elde edilebilecektir. Muhasebe sistemi; işletmenin finansal durumu ve faaliyet sonuçlarıyla ilgili bilgiyi üretme ve bilgi kullanıcılarına raporlama gibi ortak bir amaca yönelik birbiriyle ilişkili öğeler bütünüdür. Öğelerin birleştirilmesiyle oluşturulan sistemde, muhasebe bilgileri elde edilmekte ve raporlanmaktadır (Öndeş, 2000:80). Güvenilir olmayan muhasebe bilgileri kaynakların kullanımını olumsuz etkilemekte, yanlış kararların alınmasına yol açmaktadır.

Finansman, üretim, pazarlama gibi temel işletme fonksiyonlarının dengeli ve eksiksiz yerine getirilebilmesi, KOBİ'lerin sağlıklı bir muhasebe sistemine sahip olmalarına bağlıdır. Ancak KOBİ'ler bu konuyu ihmal etmekte olup, muhasebe sistemine, devlete karşı olan yükümlülüğün yerine getirilmesi gözüyle bakmaktadırlar. Muhasebe verilerinin incelenip, ilgili firma için değerlendirilmesi yapılmamakta, muhasebeyle ilgili vergi ve diğer mevzuatlar yeterince izlenmediğinden hatalar yapılmaktadır (Atay ve Boşgelmez, 2003: 44). Özellikle KOBİ'ler maliyet muhasebesine gereken önemi vermedikleri için, müşteriye verdikleri fiyatlar, çoğu kez olması gereken düzeyde olmamakta ve firmalar bu yüzden büyük zararlara uğrayabilmektedirler (Öndeş ve Güngör, 2013: 5). Muhasebe sisteminin sadece yasal bir yükümlülük olarak görülmesi, işletmelerin hata yapmasına neden olmaktadır. Oysa muhasebe kayıtları işletmenin gelecekte finansal olarak ne durumda olacağı hakkında bilgi vermektedir.

KOBİ'lerin muhasebe ile ilgili sorunları şu şekilde sıralamak mümkündür: (Çarıkçıoğlu'ndan aktaran Kulakoğlu, 2013:28)

- Muhasebe temel kavramlarının, muhasebe standartlarını, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerini tam anlamıyla kavranılmaması,
- Ülkemizde muhasebe uygulamalarının önemli ölçüde vergi mevzuatına dayandırılmış olması,
- Profesyonel muhasebecilerin istihdam edilmemesi,
- Mali, ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel faktörler ve altyapı eksiklikleri, kayıt dışı ekonominin ciddi bir sorun olarak kalmasında büyük rol oynamaktadır.

KOBİ'ler tarafından muhasebe fonksiyonu sadece devlete olan yükümlülük olarak görülmüştür. Bu sebeple de yeterince önem verilmeyen bir fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer işletme fonksiyonlarında olduğu gibi muhasebe fonksiyonunda da özellikle finansal yetersizlik nedeniyle muhasebe alanında kalifiye personel istihdam edilememektedir.

2.7. LİTERATÜR ÖZETİ

Tablo 2.1: Literatür Özeti

2001	Tahir Akgemci (Kitap)	Mali olanakların yetersiz olduğu, profesyonel yönetim anlayışına gereken önemin verilmediği, KOBİ mevzuatı ve uygulamaların bürokratik engel olarak görüldüğü belirlenmiştir.
2001	Ömer Asal (Yüksek Lisans Tezi)	KOBİ'lerin örgütlenme ve yönetim sorunu, üretimde meydana gelen sorunlar, üretimin de etkisinde olan hammadde ve tedarik sorunları ve tüm bu sorunların temel nedeni olan finansman sorunu yaşadıkları belirlenmiştir.
2007	Cemile Çelik ve Himmet Karadal (Bilimsel Makale)	"Pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi" ve "ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması" sorunlarının "genel olarak işletmenin performans düzeyi" üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.
2007	Özlem Akbulut (Yüksek Lisans Tezi)	Finansal sorunların KOBİ'lerin öncelikli sorunu olduğu belirlenmiştir.
2012	Sibel Kahraman (Yüksek Lisans Tezi)	KOBİ'lerin çoğunluğunun finansal sorun yaşadığı, bu finansal sorunlarını bankalar aracılığı ile aşmaya çalıştıkları ve çözüm için finansman araçları hakkında yeterli bilgi sahibi olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çalışma Tokat ilindeki KOBİ'lerin işletme fonksiyonları açısından karşılaştıkları sorunları belirlemek ve bu sorunların işletmelerin performansına etkisini ölçmek amacıyla yapılan ankete dayalı uygulamadan oluşmaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı, hipotezleri, önemi, varsayımları, sınırlılıkları, yöntemi ve araştırmadan elde edilen bulgular yer almaktadır.

3. TOKAT İLİNDEKİ KOBİLERİN İŞLETME FONKSİYONLARI AÇISINDAN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE PERFORMANSA ETKİSİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

KOBİ'lerin iş yaşamında etkili ve başarılı olabilmeleri; işletme yetkililerinin kişilik özelliklerine, bilgi, becerilerine, işlerini kurmada, yürütmede karşılaştıkları sorunlara ve bu sorunları çözebilmelerine, eğitilmelerine ve desteklenmelerine bağlıdır.

Tokat'ın ekonomik yapısına bakıldığında sanayi, tarım, hayvancılık sektörlerinin önemli rol oynadığı görülmektedir. Başta gıda sanayi olmak üzere, taş ve toprağa dayalı sanayi, orman ürünleri sanayi ve son yıllarda tekstil dokuma ve konfeksiyon sektörü, Tokat ekonomisinin bel kemiğini oluşturmaktadır. Şeker pancarı, tütün, yaş sebze ve meyve ile diğer endüstriyel tarım ürünleri, buğday ve diğer tahıl ürünleri, ilde bulunan kamu ve özel sektör kuruluşlarında değerlendirilmektedir. Tuğla ve orman ürünlerini değerlendiren özel sektörler Erbaa ilçesinde faaliyette bulunarak, komşu iller ve Doğu Anadolu pazarına hakim konumdadır. Hayvancılık alanında Tokat, komşu illere göre daha yüksek bir potansiyele sahiptir. Süt ve et sığırcılığı, küçük ve büyükbaş hayvancılık, arıcılık ve tavukçuluk yapılmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın temel amacı, ekonomik hayata önemli katkıları olduğu düşünülen Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) Tokat Müdürlüğü veri tabanına kayıtlı 10 ve daha fazla çalışanı olan ve imalat

sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin işletme fonksiyonları açısından karşılaştığı sorunları belirlemek ve bu sorunların işletmelerin performansına etkisini ölçmektir.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler şunlardır:

- H_1: KOBİ'lerin organizasyon fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.
- H_2: KOBİ'lerin yöneltme fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.
- H_3: KOBİ'lerin koordinasyon fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.
- H_4: KOBİ'lerin kontrol fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.
- H_5: KOBİ'lerin pazarlama fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.
- H_6: KOBİ'lerin üretim fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.
- H_7: KOBİ'lerin finans fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.
- H_8: KOBİ'lerin muhasebe fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.
- H_9: Organizasyon sorunları ile ilgili algı düzeyi katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H_{10}: Yöneltme sorunları ile ilgili algı düzeyi katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H_{11}: Koordinasyon sorunları ile ilgili algı düzeyi katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H_{12}: Kontrol sorunları ile ilgili algı düzeyi katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H_{13}: Pazarlama sorunları ile ilgili algı düzeyi katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H_{14}: Üretim sorunları ile ilgili algı düzeyi katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

- H_{15}: Finans sorunları ile ilgili algı düzeyi katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H_{16}: Muhasebe sorunları ile ilgili algı düzeyi katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H_{17}: İşletmenin genel performansı katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yönetim, pazarlama, üretim, finans, insan kaynakları ve muhasebe fonksiyonları açısından karşılaşılan sorunlar bütün işletmelerde olduğu gibi KOBİ'lerin de büyümesinin önündeki engellerdendir. Bu sorunların tespit edilerek, çözüm önerilerinin getirilmesi gerekmektedir. Çünkü bu engelleri aşamayan işletmelerin büyümesi ve gelişmesi çok zor olmaktadır. Bu çalışma KOBİ'lerin işletme fonksiyonları açısından karşılaştığı sorunları ve bu sorunların işletmelerin performansına etkisini açığa çıkarmaktadır. KOBİ'lerin karşılaştığı bu sorunlarla nasıl başa çıkacaklarına ilişkin ve yeni kurulacak işletmelerin daha az hata yapmalarına katkı sağlayacak tavsiyelerde bulunulmaktadır. Bu sayede KOBİ'lerin sorunlarına ilişkin yapılan ve yapılacak çalışmalara katkı sağlanacaktır. Bu tezin sonuçları somut adımlar atılmasına ve çalışmaların uygulamaya aktarılmasına imkân sağlayacaktır. Yeni kurulacak işletmelere rehber olması açısından işletme sayısının ve sürdürülebilir işletmelerin artmasına katkı sağlayacaktır. KOBİ'lerin işletme fonksiyonları açısından karşılaştıkları tüm sorunlar üzerine yapılan çalışmaların ülkemizde sınırlı olduğu da dikkate alındığında, çalışmanın önemi ortaya çıkmaktadır. Tokat'taki işletme sorunlarının ortaya çıkarılmasının özel olarak Tokat ekonomisine, genel olarak ise Türkiye ekonomisine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

- Araştırmaya katılan kişilerin anket sorularını doğru algıladıkları ve doğru cevapladıkları varsayılmıştır.
- Araştırmaya katılan kişilerin kimlik bilgileri istenmemiş olup, anket formundan elde edilen bilgilerin gizli tutulacağı, üçüncü kişiler ile paylaşılmayacağı ve bu bilgilerin sadece hazırlanan araştırmanın amacına yönelik olarak genel

değerlendirmelerde kullanılacağı katılımcılara anket üzerinde açıkça ifade edilmiştir. Böylece katılımcıların anket sorularına dürüst ve samimi cevaplar verdikleri kabul edilmiştir.

- Araştırmada 18/11/2005 tarihli ve 25997 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2005/9617 Karar sayılı, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik'te yer alan KOBİ tanımı esas alınmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

- Araştırmada işletmelere anket çalışması uygulanmıştır. Anket yönteminin temel alınmasının nedeni, diğer yöntemlerin anket uygulamasına göre daha uzun bir sürede tamamlanacağı düşüncesidir.
- Araştırmada her işletmeye anket gönderilerek bulgular elde edilmiştir. Anketi cevaplayan kişinin bilgisini test etme imkanının olmaması ve işletmedeki görevinin bilinmesi sebebiyle uygulanan anket tamamen cevaplayan kişilerin bilgi seviyesine bağlıdır.
- İşletmelerden bazıları günümüzde yaşanan dolandırıcılık olaylarından dolayı anketi doldurmak istememiş, bu durumda daha fazla ankete ulaşılmasını sınırlandırmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi; araştırma probleminin tanımı, araştırmanın kapsamı, verilerin toplanması ve verileri değerlendirme yöntemlerinden oluşmaktadır.

Bu araştırmada kullanılan araştırma yaklaşımı betimleyici yaklaşımdır. Bu yaklaşımda hipotezlerin test edilmesi amaçlanmaktadır.

3.5.1. Araştırma Problemi

Tokat ili KOSGEB Tokat Müdürlüğü veri tabanına kayıtlı 10 ve daha fazla çalışanı olan ve imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin işletme fonksiyonları açısından karşılaştığı sorunlar ve bu sorunların işletmelerin performansına etkisi araştırmanın problemidir.

3.5.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmanın ana kütlesini (evrenini) KOSGEB Tokat Müdürlüğü veri tabanına kayıtlı 10 ve daha fazla çalışanı olan ve imalat sanayinde faaliyet gösteren 95 küçük ve orta büyüklükte işletme oluşturmaktadır. 2019 yılı Şubat ayı başı itibariyle toplam 95 işletmenin 2015, 2016 ve 2017 yıllarına ait KOSGEB KOBİ Bilgi Beyannamelerinin onaylı olduğu belirlenmiştir. KOSGEB desteklerinden yararlanabilmek için bir işletmenin güncel KOBİ Bilgi Beyannamesinin onaylı olması gerekmektedir. 2015, 2016 ve 2017 yıllarının seçilmesinin nedeni bu yıllara ait beyannameleri onaylı olan işletmelerin veri tabanında aktif olmalarından dolayıdır. 95 işletmenin tamamına anket gönderilmiş olup, 67 işletmeden geri dönüş alınabilmiştir.

Araştırmada, işletme fonksiyonları açısından karşılaşılan sorunların işletmelerin büyümelerine ve gelişmelerine engel olmalarından dolayı KOBİ'ler seçilmiştir.

3.5.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak konunun teorik içeriği ile bağlantılı olarak ekte verilen anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kullanılan anket daha önce yapılan (Güven ve Yüksel, 2014), (Kulakoğlu, 2013), (Akbulut, 2007), (Aktürk, 2013), (Bozkurt, 2007) ve (Coşkun, 2010) çalışmalarda kullanılan anketler derlenerek düzenlenmiştir.

Anket çalışması araştırma evreni kapsamındaki KOSGEB Tokat Müdürlüğü veri tabanına kayıtlı 10 ve daha fazla çalışanı olan ve imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lere uygulanmıştır.

Veri toplama aracı olarak anket tekniğinin tercih edilmesinde işletmelere kolay ulaşabilme ve işletmelerden kolay dönüş alabilme düşünceleri etkili olmuştur. Online anket (Google forms aracılığı ile) yapılması işletmelere kolay ulaşabilmeyi sağlamış ancak geri dönüşler sanıldığı gibi kolay olmamıştır. Anket soruları KOSGEB Duyuru Sistemi'nden işletme e-posta adreslerine gönderildikten bir hafta sonra cevaplayan işletme sayısının çok düşük olduğu görülmüştür. Sorular tüm işletmelere duyuru sistemi ve şahsi kurum e-posta adresimden tekrar gönderilerek cevaplanma oranı arttırılmaya çalışılmıştır. Ancak istenilen düzeyde oran elde edilemeyince tüm işletmeler telefon ile aranmıştır. Böylece, 2019 yılı Şubat-Mart ayları arasında yapılan anket uygulaması ile

KOSGEB Tokat Müdürlüğü veri tabanına kayıtlı 10 ve daha fazla çalışanı olan ve imalat sanayinde faaliyet gösteren 95 işletmeden 67 tanesinden geri dönüş alınabilmiştir. İşletmelerden bazıları günümüzde yaşanan dolandırıcılık olaylarından dolayı anketi doldurmak istemediklerini belirtmişlerdir.

Anket formu 9 ana başlık ve toplam 38 sorudan oluşmaktadır. Birinci başlık; anketi dolduran kişiye ilişkin bilgileri içeren; ikinci başlık; işletmeye ilişkin bilgileri içeren; üçüncü, dördüncü, beşinci, altıncı, yedinci, sekizinci başlıklar işletmenin işletme fonksiyonları ile ilgili çeşitli bilgileri içeren ve bu fonksiyonlara ilişkin sorunları tespit etmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Dokuzuncu başlık ise performansla ilgili bilgileri içeren sorulardan meydana gelmiştir.

3.5.4. Veri Değerlendirme Yöntemi

Doldurtulan anketler sonucu elde edilen verilerin analizinde ve değerlendirmesinde SPSS 20 paket programı kullanılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ölçülmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. İki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla ise ki-kare bağımsızlık testi kullanılmıştır.

3.6. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde önce güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Bu analizde "Cronbach's Alfa" katsayısı kullanılarak ölçeğin güvenli olup olmadığı test edilmiştir. İkinci olarak frekans ve yüzde analizleri uygulanmıştır. Üçüncü olarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ölçülmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Son olarak ise iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla ise ki-kare bağımsızlık testi kullanılmıştır.

Araştırmada anketi dolduran kişiye ilişkin bilgiler ve işletmeye ilişkin bilgiler tespit edilmeye çalışılmış, KOBİ'lerin işletme fonksiyonları açısından karşılaştıkları sorunlara ve performanslarına ilişkin sorular sorulmuş ve verilen cevaplar ışığında toplanan bilgiler aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

3.6.1. Güvenilirlik Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi için güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alfa katsayısı elde edilmiştir.

Cronbach' s Alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme ölçütü;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

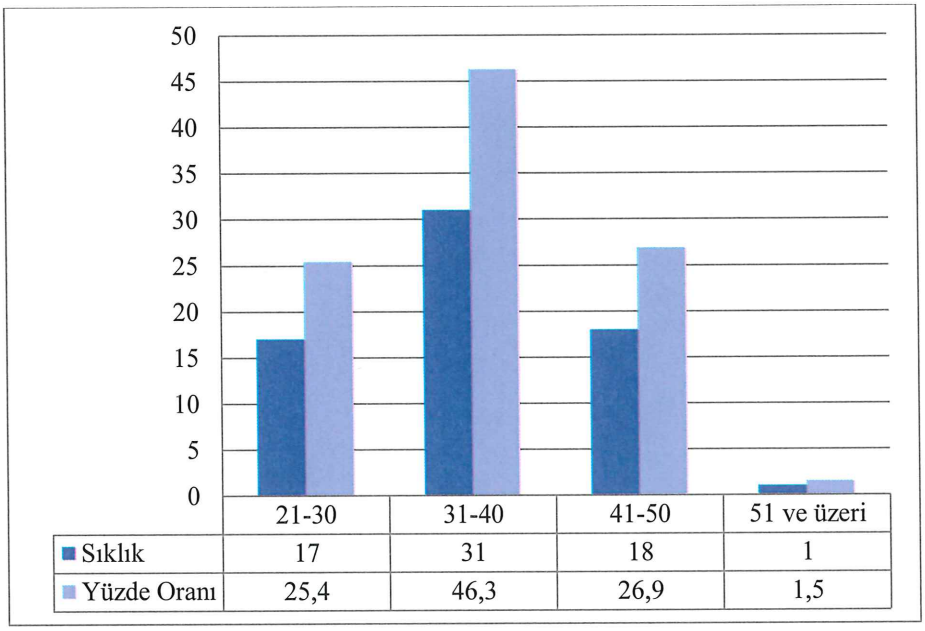
$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçeğin güvenilirliği yüksektir.

Çalışmada kullanılan likert ölçekli soruların geneli için Cronbach Alfa katsayısı 0,869 olarak elde edilmiştir.

3.6.2. Anketi Dolduran Kişiye İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamı içerisinde yer alan işletmeler için anketi dolduran kişilerin yaşlarına, cinsiyetlerine, öğrenim seviyelerine, pozisyonlarına, işletmedeki çalışma sürelerine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.

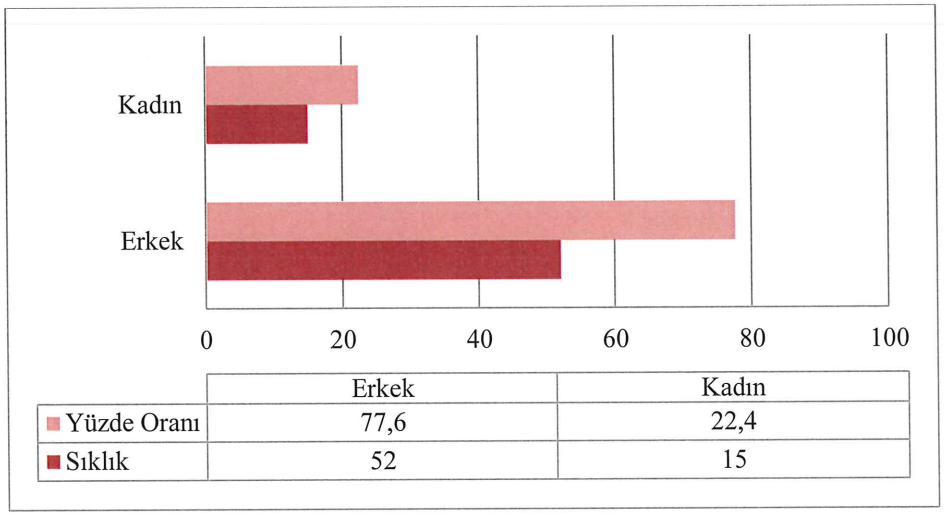
Yaş dağılımına göre; 21-30 yaş aralığında % 25,4 oranında, 31-40 yaş aralığında % 46,3 oranında, 41-50 yaş aralığında % 26,9 oranında ve 51 ve üzeri yaş için ise % 1,5 oranında dağılmaktadır (Şekil 3.1).



	21-30	31-40	41-50	51 ve üzeri
Sıklık	17	31	18	1
Yüzde Oranı	25,4	46,3	26,9	1,5

Şekil 3.1: Yaş Grupları

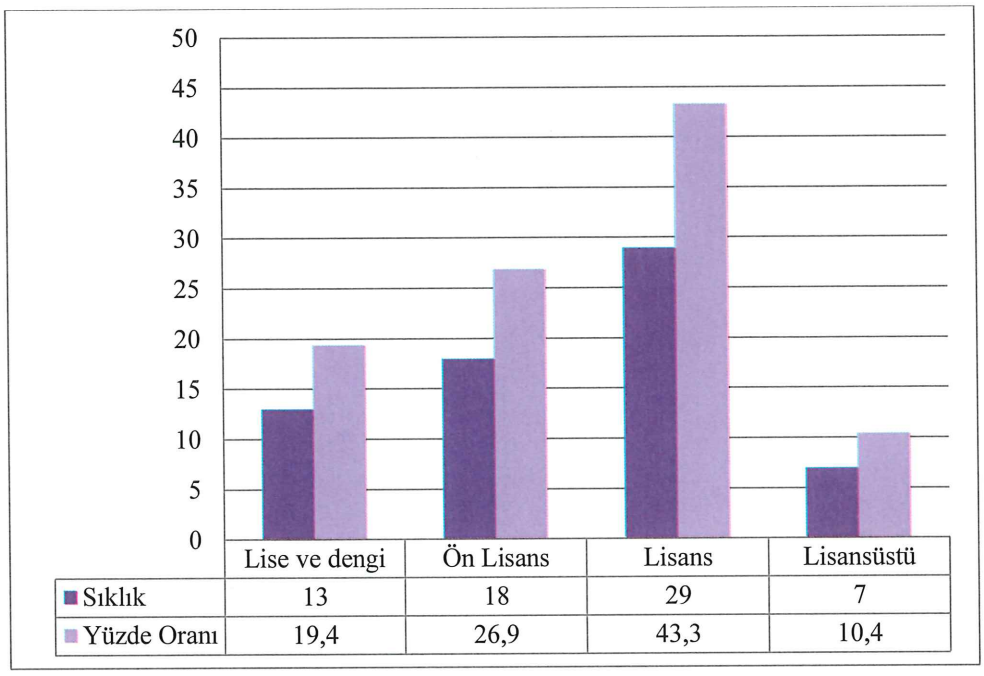
Cinsiyetlerine göre; erkek olanlar % 77,6 oranında, kadın olanlar % 22,4 oranında dağılmaktadır (Şekil 3.2).



	Erkek	Kadın
Yüzde Oranı	77,6	22,4
Sıklık	52	15

Şekil 3.2: Cinsiyet Dağılımı

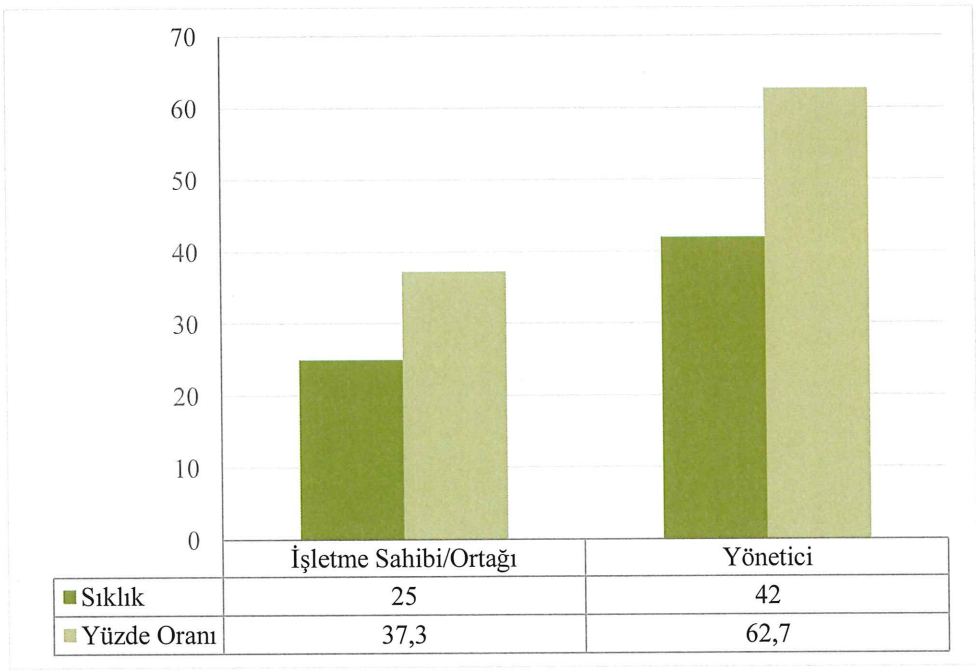
Öğrenim seviyesine göre; ilköğretim düzeyinde eğitim alanlar % 0 oranında, lise ve dengi düzeyde eğitim alanlar % 19,4 oranında, ön lisans düzeyinde eğitim alanlar % 26,9 oranında, lisans düzeylerinde eğitim alanlar % 43,3 ve lisansüstü düzeyde eğitim alanlar % 10,4 oranında dağılmaktadır (Şekil 3.3).



	Lise ve dengi	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü
Sıklık	13	18	29	7
Yüzde Oranı	19,4	26,9	43,3	10,4

Şekil 3.3: Öğrenim Seviyesine Göre Dağılım

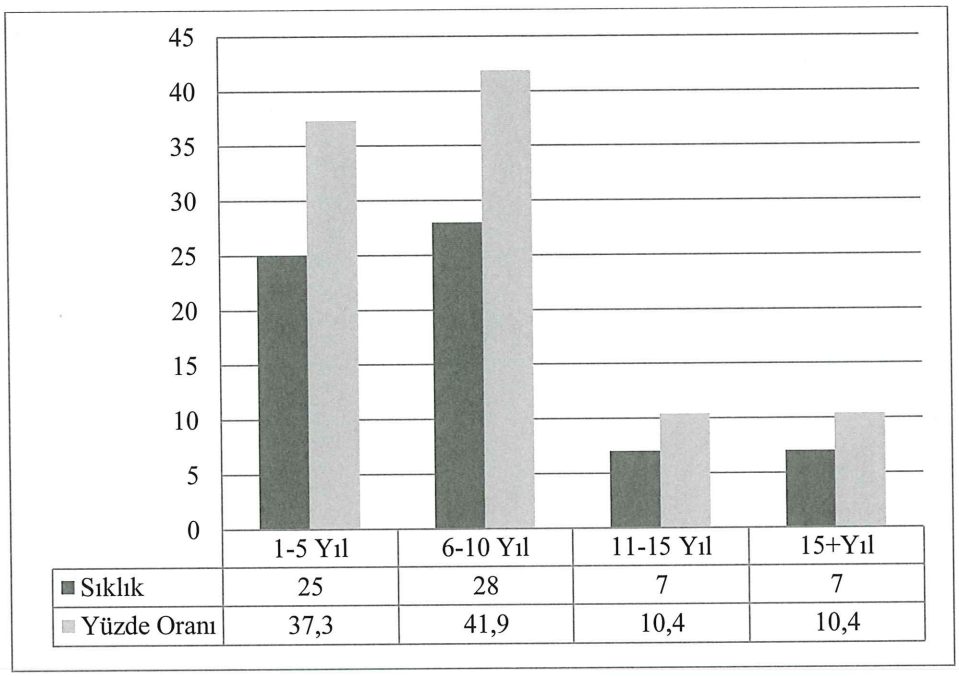
İşletmedeki pozisyonlarına göre; işletme sahibi/ortağı olanlar % 37,3 oranında, yönetici sınıfında olanlar (müdür/müdür yardımcısı, genel koordinatör, mühendis, muhasebe sorumlusu ve satış pazarlama sorumlusu) % 62,7 oranında dağılmaktadır (Şekil 3.4).



	İşletme Sahibi/Ortağı	Yönetici
Sıklık	25	42
Yüzde Oranı	37,3	62,7

Şekil 3.4: İşletmedeki Pozisyonlara Göre Dağılım

İşletmedeki çalışma sürelerine göre; 1-5 yıl arası olanlar % 37,3 oranında, 6-10 yıl arası olanlar % 41,9 oranında ve 11-15 yıl arası olanlar % 10,4 ve 15 yıl üzeri olanlar %10,4 oranında dağılmaktadır (Şekil 3.5).



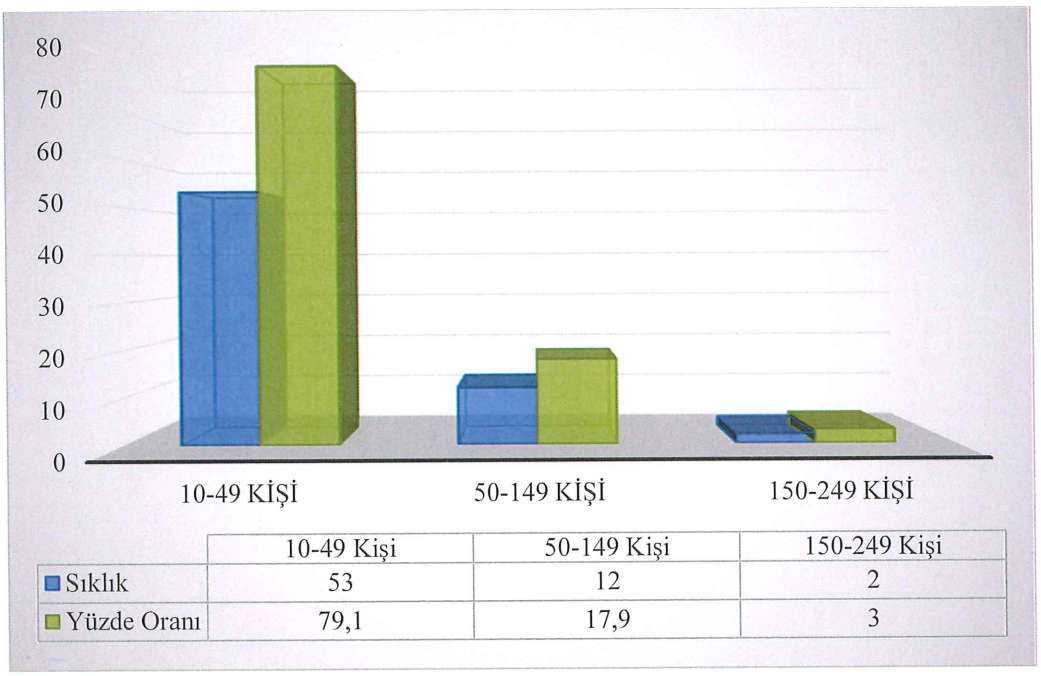
	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	15+Yıl
Sıklık	25	28	7	7
Yüzde Oranı	37,3	41,9	10,4	10,4

Şekil 3.5: Çalışma Süreleri Dağılımı

3.6.3. İşletmelerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

İşletmelerin çalışan sayılarına, sektördeki faaliyet sürelerine, hukuki yapılarına ve sektörüne ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca işletmelerin aile işletmesi olup olmadıkları, sahiplik durumu, aile üyelerine ait hisse oranları, kaçıncı nesil tarafından yürütüldükleri, üst düzeyde çalışan aile üyesi sayısı, aile işletmesi olmanın avantajlı olup olmadığı bilgileri elde edilmiştir.

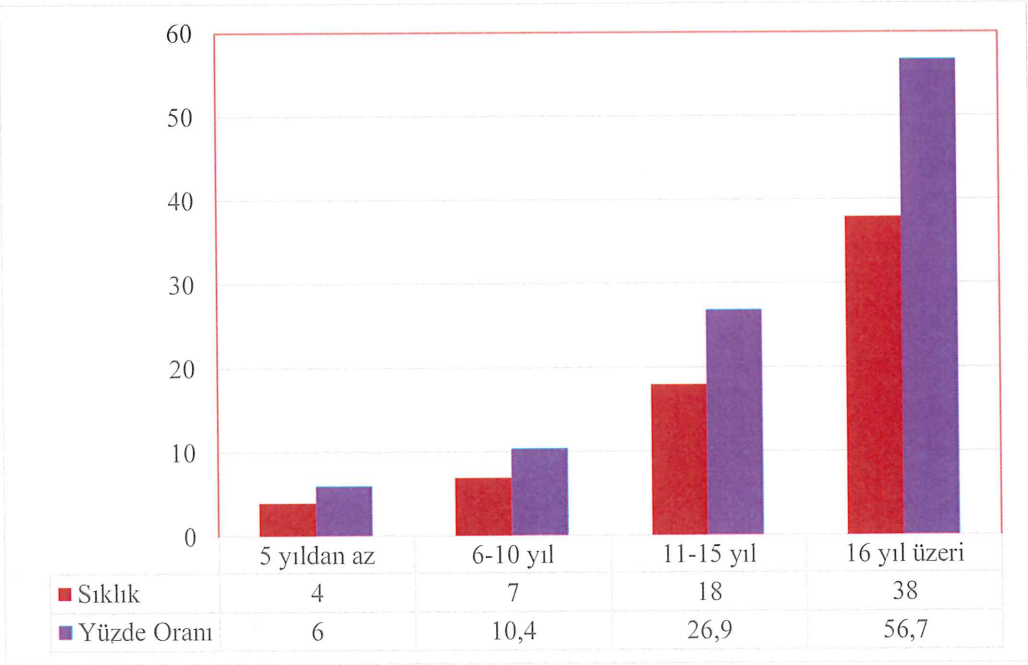
İşletme bünyesinde çalışan sayısına göre; 10-49 kişi arasında çalışana sahip olanlar % 79,1 oranında, 50-149 kişi arasında çalışana sahip olanlar % 17,9 oranında, 150-249 kişi arasında çalışana sahip olanlar % 3 oranında dağılmaktadır (Şekil 3.6).



	10-49 Kişi	50-149 Kişi	150-249 Kişi
Sıklık	53	12	2
Yüzde Oranı	79,1	17,9	3

Şekil 3.6: Çalışan Sayısı Dağılımı

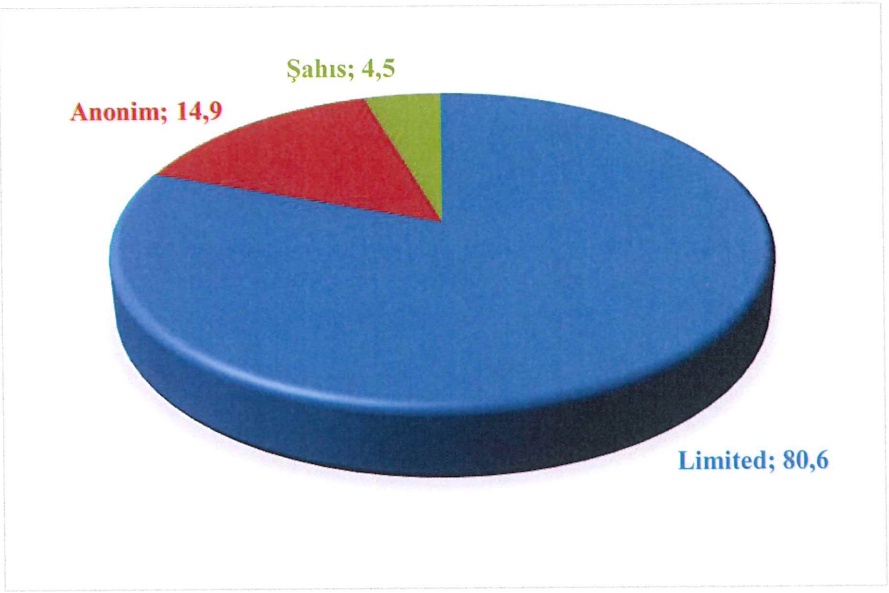
İşletmenin sektördeki faaliyet süresine (firma yaşı) göre; 5 yıldan az süredir faaliyet gösterenler % 6 oranında, 6-10 yıl arasında faaliyet gösterenler % 10,4 oranında, 11-15 yıl arasında faaliyet gösterenler % 26,9 oranında ve 16 yıl üzerinde faaliyet gösterenler % 56,7 oranında dağılmaktadır (Şekil 3.7).



	5 yıldan az	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl üzeri
Sıklık	4	7	18	38
Yüzde Oranı	6	10,4	26,9	56,7

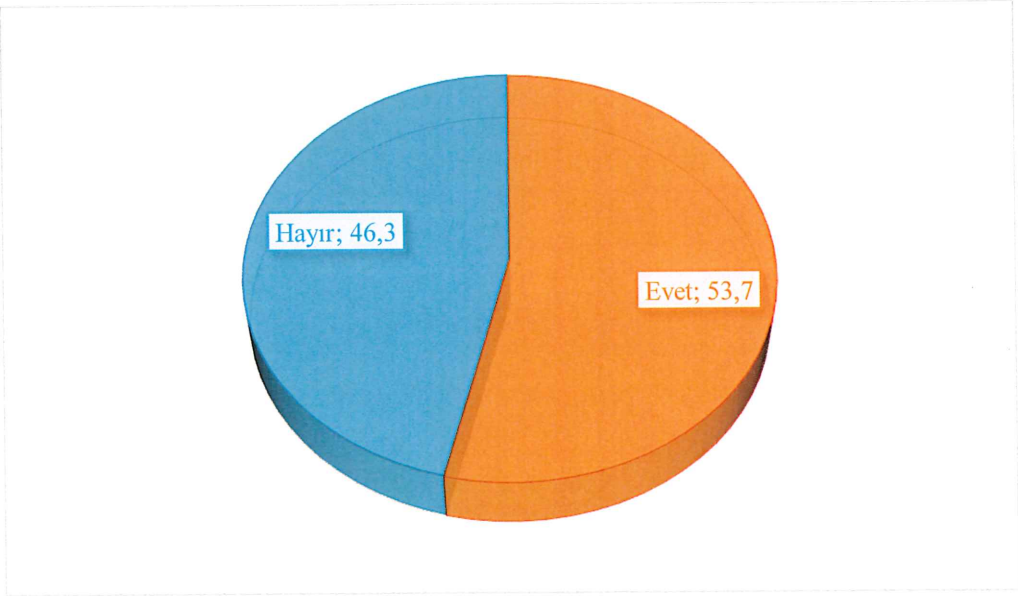
Şekil 3.7: Firma Yaşına Göre Dağılım

Hukuki yapısına göre; şahıs işletmesi olanlar % 4,5 oranında, kolektif şirket olanlar % 0 oranında, limited şirket olanlar % 80,6 oranında, anonim şirket olanlar % 14,9 oranında ve diğer % 0 oranında dağılmaktadır (Şekil 3.8).



Şekil 3.8: Hukuki Yapıya Göre Dağılım

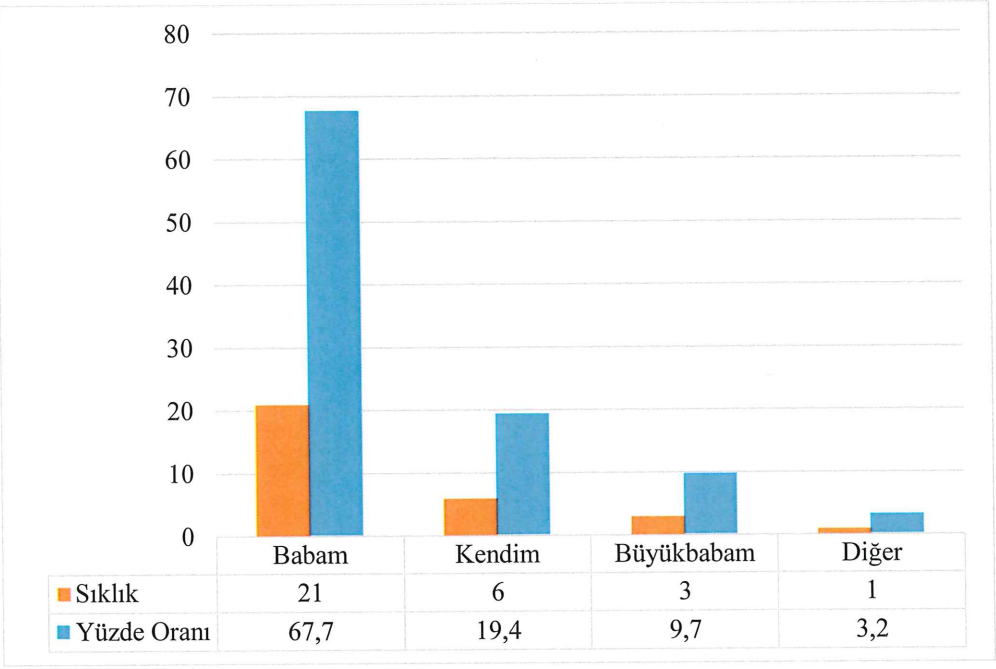
Aile işletmesi olup olmamasına göre; aile işletmesi olanlar % 53,7 oranında, aile işletmesi olmayanlar % 46,3 oranında dağılmaktadır (Şekil 3.9).



Şekil 3.9: Aile İşletmesi Olup Olmama Durumu

Cevaplayıcıların işletmenin kurucusu ile olan yakınlık durumuna göre; büyükbabası olanlar % 9,7 oranında, büyükannesi olanlar % 0 oranında, babası olanlar % 67,7 oranında, annesi olanlar % 0 oranında, kendisi olanlar % 19,4 oranında, eşi olanlar % 0 oranında, oğlu olanlar % 0 oranında, kızı olanlar % 0 oranında, diğer (patron) % 3,2

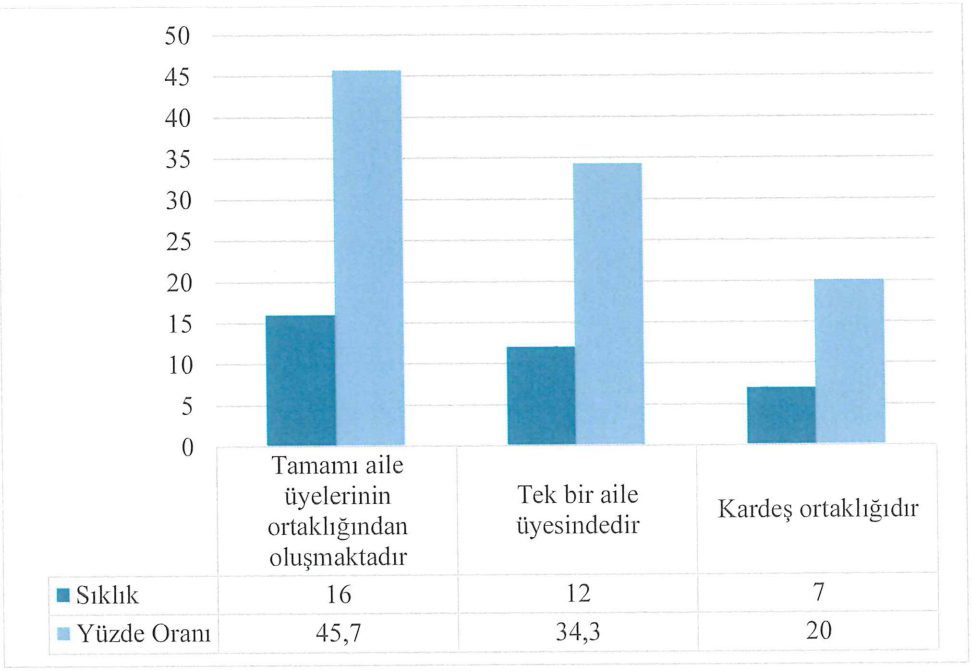
oranında dağılmaktadır (Şekil 3.10). 36 adet aile işletmesi olmasına rağmen bu soru 31 kişi tarafından cevaplanmıştır.



	Babam	Kendim	Büyükbabam	Diğer
Sıklık	21	6	3	1
Yüzde Oranı	67,7	19,4	9,7	3,2

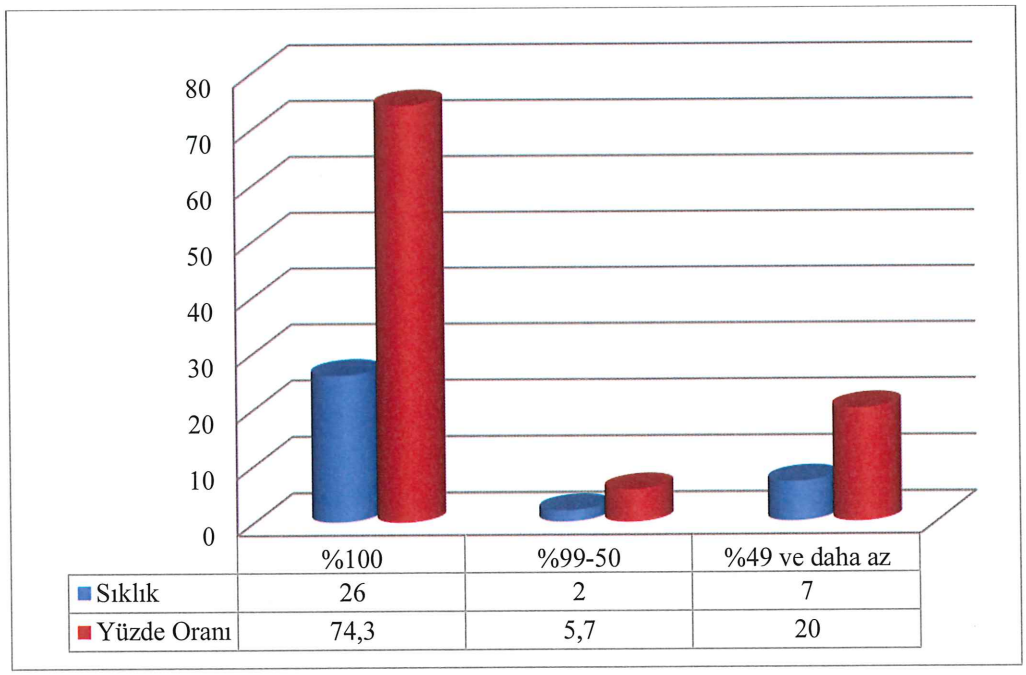
Şekil 3.10: İşletmenin Kurucusu İle Yakınlık Durumu

İşletmenin sahiplik durumuna göre; tek bir aile üyesinden oluşan işletmeler % 34,3 oranında, tamamı aile üyelerinin ortaklığından oluşan işletmeler % 45,7 oranında, kardeş ortaklığından oluşan işletmeler % 20 oranında, kuzenlerin ortaklığından oluşan işletmeler % 0 oranında, halka açık ortaklıktan oluşan işletmeler % 0 oranında, diğer % 0 oranında dağılmaktadır (Şekil 3.11). 36 adet aile işletmesi olmasına rağmen bu soru 35 kişi tarafından cevaplanmıştır.



Şekil 3.11: İşletmenin Sahiplik Durumu

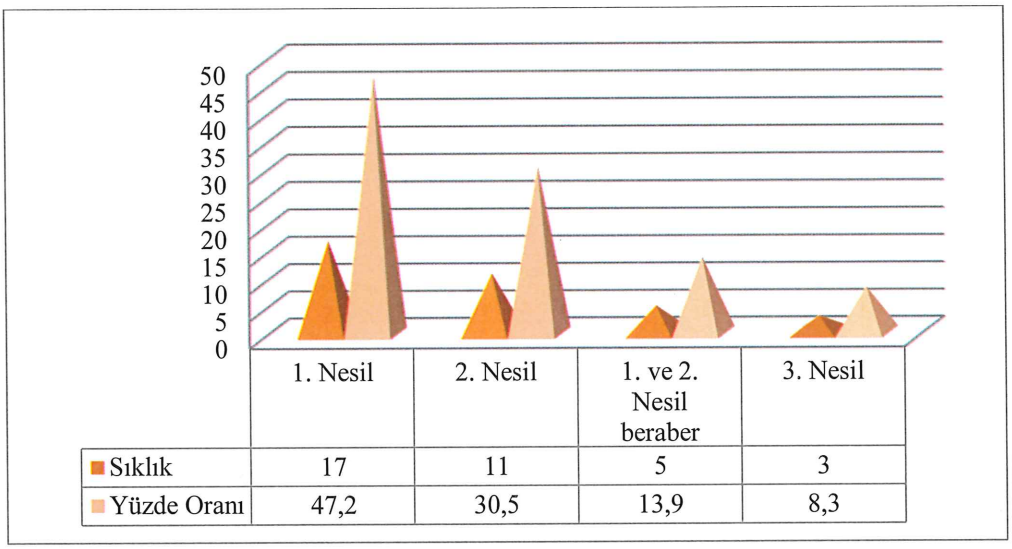
İşletmenin ortaklık yapısında aile üyelerinin hisse oranlarına göre; %100 olanlar % 74,3 oranında, %99-50 aralığında olanlar % 5,7 oranında, %49 ve daha az olanlar % 20 oranında dağılmaktadır (Şekil 3.12). 36 adet aile işletmesi olmasına rağmen bu soru 35 kişi tarafından cevaplanmıştır.



Şekil 3.12: Ortaklık Yapısında Aile Üyelerinin Hisse Oranları

İşletmenin kaçıncı nesil tarafından yönetildiğine göre; 1. nesil olanlar % 47,2 oranında, 2. nesil olanlar % 30,6 oranında, 1. ve 2. nesil beraber olanlar % 13,9 oranında,

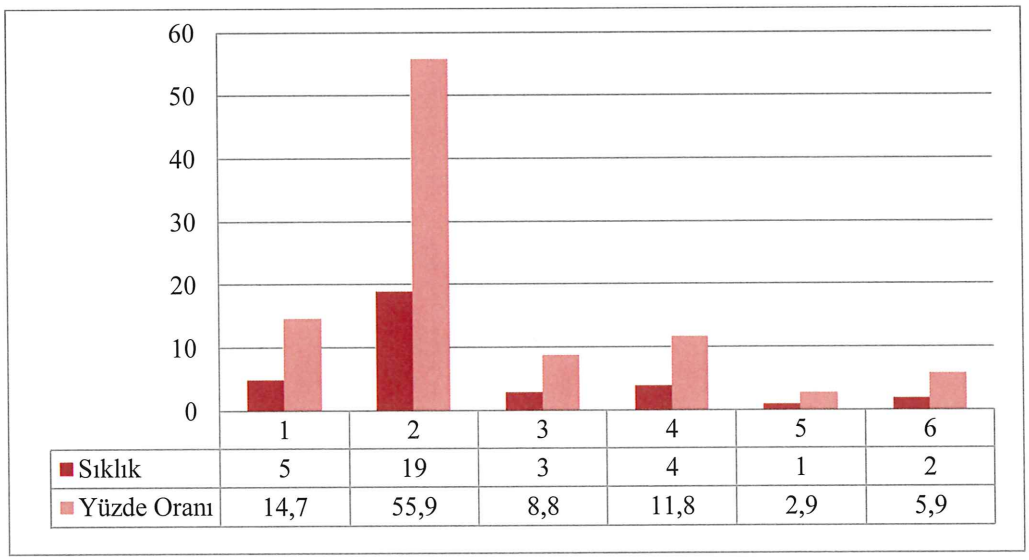
3. nesil olanlar % 8,3 oranında, 4. nesil olanlar % 0 oranında, diğer % 0 oranında dağılmaktadır (Şekil 3.13). 36 adet aile işletmesi bulunmaktadır.



	1. Nesil	2. Nesil	1. ve 2. Nesil beraber	3. Nesil
Sıklık	17	11	5	3
Yüzde Oranı	47,2	30,5	13,9	8,3

Şekil 3.13: İşletmenin Kaçıncı Nesil Tarafından Yürütüldüğü Bilgisi

Üst düzeyde çalışan aile üyesi sayısına göre; 1 olanlar % 14,7 oranında, 2 olanlar % 55,9 oranında, 3 olanlar % 8,8 oranında, 4 olanlar % 11,8 oranında, 5 olanlar % 2,9 oranında ve 6 olanlar % 5,9 oranında dağılmaktadır (Şekil 3.14). 36 adet aile işletmesi olmasına rağmen bu soru 35 kişi tarafından cevaplanmıştır. Ancak 1 kişi cevap olarak 0 belirttiği için o dâhil edilmemiştir.

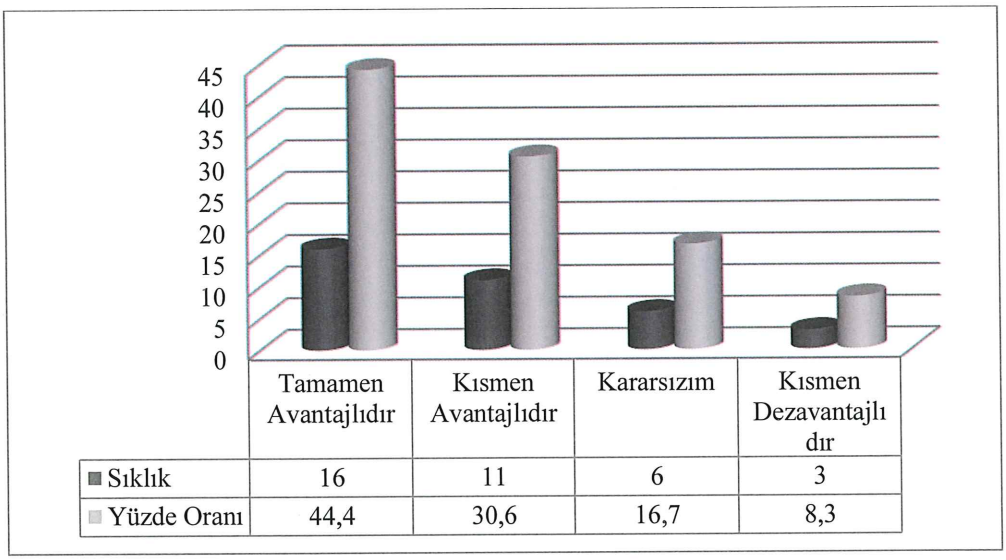


	1	2	3	4	5	6
Sıklık	5	19	3	4	1	2
Yüzde Oranı	14,7	55,9	8,8	11,8	2,9	5,9

Şekil 3.14: Üst Düzeyde Çalışan Aile Üyesi Sayısı

Aile işletmesi olmanın avantajlı olup olmadığı bilgisine göre; tamamen avantajlıdır diyenler % 44,4 oranında, kısmen avantajlıdır diyenler % 30,6 oranında, kararsızım diyenler % 16,7 oranında, kısmen dezavantajlıdır diyenler % 8,3 oranında,

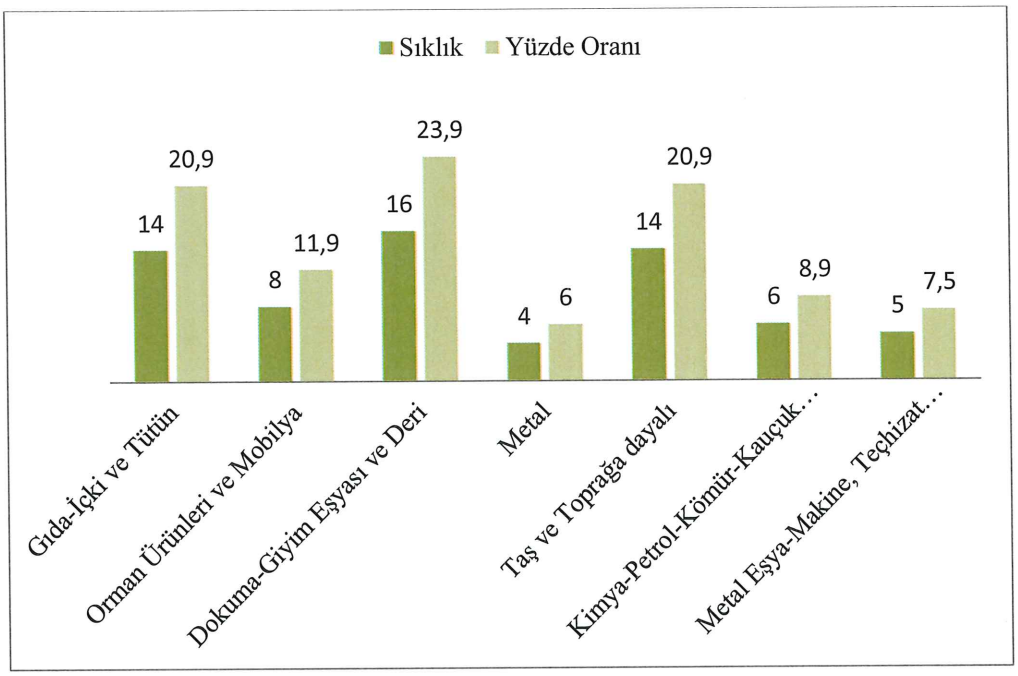
tamamen dezavantajlıdır diyenler % 0 oranında dağılmaktadır (Şekil 3.15). 36 adet aile işletmesi bulunmaktadır.



	Tamamen Avantajlıdır	Kısmen Avantajlıdır	Kararsızım	Kısmen Dezavantajlıdır
Sıklık	16	11	6	3
Yüzde Oranı	44,4	30,6	16,7	8,3

Şekil 3.15: Aile İşletmesinin Avantajlı Olup Olmama Durumu

İşletmenin hangi alanda faaliyette bulunduğuna göre; gıda-içki ve tütün alanında faaliyette bulunanlar % 20,9 oranında, orman ürünleri ve mobilya alanında faaliyette bulunanlar % 11,9 oranında, dokuma-giyim eşyası ve deri alanında faaliyette bulunanlar % 23,9 oranında, metal alanında faaliyette bulunanlar % 6 oranında, taş ve toprağa dayalı alanda faaliyette bulunanlar % 20,9 oranında, kimya-petrol-kömür-kauçuk ve plastik alanında faaliyette bulunanlar % 8,9 oranında, metal eşya-makine, teçhizat ulaşım araçları, ilmi ve mesleki ölçme aletleri alanında faaliyette bulunanlar % 7,5 oranında, diğer alanında faaliyette bulunanlar % 0 oranında dağılmaktadır (Şekil 3.16). Katılımcılar tarafından diğer alanı işaretlenerek doldurulmuş sektörler uygun başlıklara dağıtılmıştır.



Şekil 3.16: Faaliyet Gösterilen Sektörlerin Dağılımı

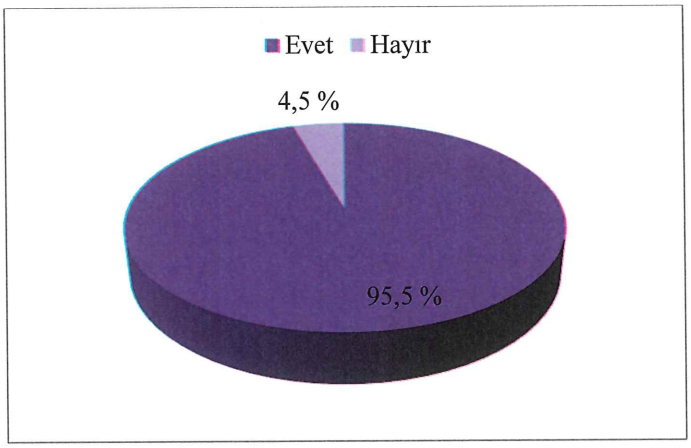
3.6.4. İşletme Fonksiyonlarına İlişkin Bulgular

İşletme fonksiyonları kapsamında yönetime (planlama, organizasyon (örgütleme), yöneltme (yön verme/yürütme), koordinasyon (eşgüdümleme) ve kontrol (denetim)), pazarlamaya, üretime, finansa, insan kaynakları yönetimine ve muhasebeye ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.

3.6.4.1. Yönetim Fonksiyonlarına İlişkin Bulgular

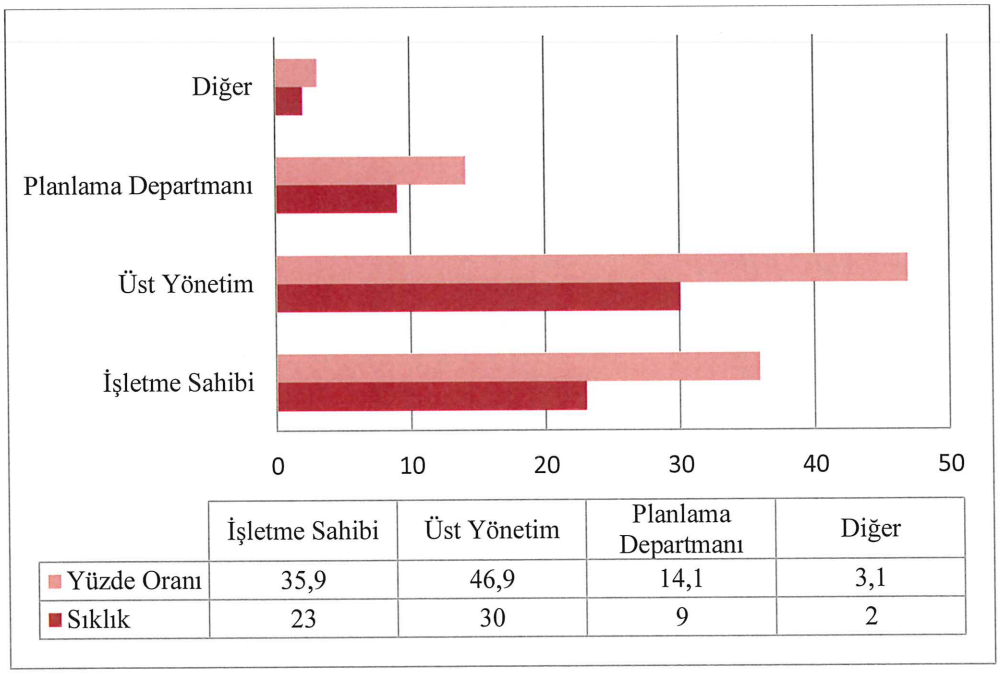
Yönetim fonksiyonunun planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol alt fonksiyonlarına ilişkin aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

İşletmede planlama yapılıp yapılmamasına göre; planlama yapanlar % 95,5 oranında, planlama yapmayanlar % 4,5 oranında dağılmaktadır (Şekil 3.17).



Şekil 3.17: Faaliyetlerde Planlama Yapılıp Yapılmaması Durumu

Planlamanın kim tarafından yapıldığı bilgisine göre; işletme sahibi tarafından yapılanlar % 35,9 oranında, üst yönetim tarafından yapılanlar % 46,9 oranında, planlama departmanı tarafından yapılanlar % 14,1 oranında ve diğer (üretim müdürü, mali müşavir) % 3,1 oranında dağılmaktadır (Şekil 3.18). 64 adet işletme planlama yapmaktadır.

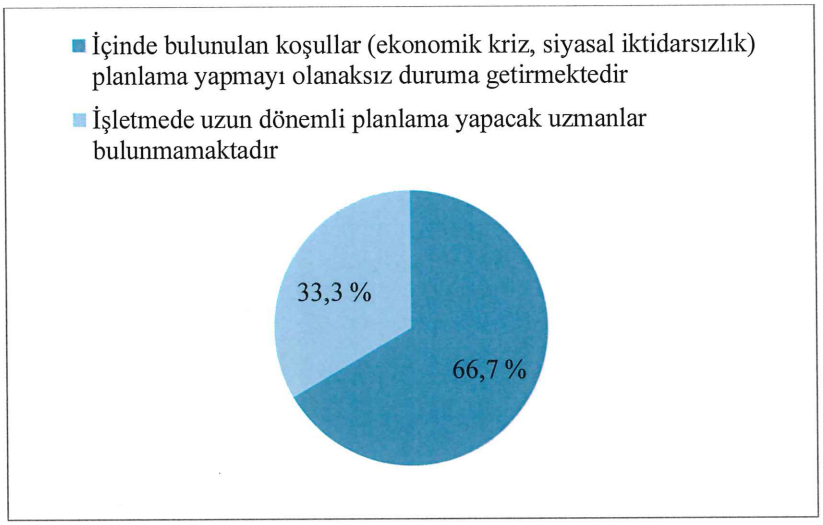


	İşletme Sahibi	Üst Yönetim	Planlama Departmanı	Diğer
Yüzde Oranı	35,9	46,9	14,1	3,1
Sıklık	23	30	9	2

Şekil 3.18: Planlamanın Kim Tarafından Yapıldığı Bilgisi

İşletme faaliyetlerinde planlama yapılmama nedenlerine göre; "içinde bulunulan koşullar (ekonomik kriz, siyasal iktidarsızlık) planlama yapmayı olanaksız duruma getirmektedir" diyenler % 66,7 oranında, "işletmede uzun dönemli planlama yapacak uzmanlar bulunmamaktadır" diyenler % 33,3 oranında, "işletmede uzun dönemli

planlama yapacak bilgi ve yeteneğe sahip yönetici bulunmamaktadır" diyenler % 0 oranında, "sektörün yapısı planlama yapmaya uygun değildir" diyenler % 0 oranında, "planların hazırlanması için harcanan zaman boşa geçer" diyenler % 0 oranında dağılmaktadır (Şekil 3.19). Planlama yapmayan 3 adet işletme tarafından bu soru cevaplanmıştır.



Şekil 3.19: Planlama Yapılmama Nedenleri

Tablo 3.1'de araştırmaya katılanların organizasyon soruları ile ilgili ifadelere vermiş olduğu yanıtların dağılımı bulunmaktadır. Buna göre;

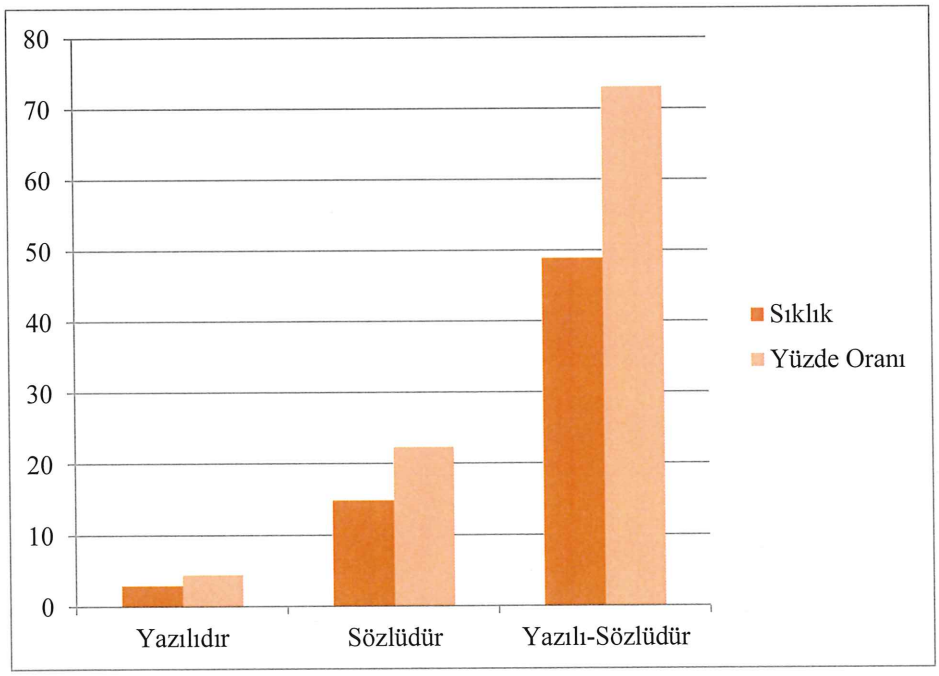
"İşletmede açık ve net olarak hazırlanmış bir organizasyon şeması mevcuttur" ifadesine katılımcıların %1,5'i "kesinlikle katılmıyorum", %7,5'i "katılmıyorum", %16,4'ü "kararsızım", %56,7'si "katılıyorum" ve %17,9'u "kesinlikle katılıyorum" yanıtını vermiştir. "İşletmede açık ve net bir şekilde hazırlanmış iş tanımları mevcuttur" ifadesine katılımcıların %1,5'i "kesinlikle katılmıyorum", %7,5'i "katılmıyorum", %16,4'ü "kararsızım", %56,7'si "katılıyorum" ve %17,9'u "kesinlikle katılıyorum" yanıtını vermiştir. "İşletmemizde alt kademedeki yöneticiler üst düzey yöneticilere görüş ve önerileri ile destek olur" ifadesine katılımcıların %0'ı "kesinlikle katılmıyorum", %9'u "katılmıyorum", %19,4'ü "kararsızım", %49,3'ü "katılıyorum" ve %22,4'ü "kesinlikle katılıyorum" yanıtını vermiştir. "Aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları sınırlıdır" ifadesine katılımcıların %10,4'ü "kesinlikle katılmıyorum", %16,4'ü "katılmıyorum", %23,9'u "kararsızım", %43,3'ü "katılıyorum" ve %6'sı "kesinlikle katılıyorum" yanıtını vermiştir. "Yönetim, profesyonel yöneticilere devredilmiştir" ifadesine katılımcıların %16,4'ü "kesinlikle katılmıyorum", %9'u "katılmıyorum",

%16,4'ü "kararsızım", %44,8'i "katılıyorum" ve %13,4'ü "kesinlikle katılıyorum" yanıtını vermiştir.

Tablo 3.1: Organizasyon Fonksiyonu İle İlgili İfadelere Katılım Durumları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İşletmede açık ve net olarak hazırlanmış bir organizasyon şeması mevcuttur	1	1,5%	5	7,5%	11	16,4%	38	56,7%	12	17,9%
İşletmede açık ve net bir şekilde hazırlanmış iş tanımları mevcuttur	1	1,5%	5	7,5%	11	16,4%	38	56,7%	12	17,9%
İşletmemizde alt kademedeki yöneticiler üst düzey yöneticilere görüş ve önerileri ile destek olur	0	0,0%	6	9,0%	13	19,4%	33	49,3%	15	22,4%
Aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları sınırlıdır	7	10,4%	11	16,4%	16	23,9%	29	43,3%	4	6,0%
Yönetim, profesyonel yöneticilere devredilmiştir	11	16,4%	6	9,0%	11	16,4%	30	44,8%	9	13,4%

İşletmede haberleşme "yazılıdır" diyenler % 4,5 oranında, "sözlüdür" diyenler % 22,4 oranında ve yazılı-sözlüdür diyenler % 73,1 oranında dağılmaktadır (Şekil 3.20).



Şekil 3.20: Haberleşme Şekilleri

Tablo 3.2'de araştırmaya katılanların yöneltme soruları ile ilgili ifadelere vermiş olduğu yanıtların dağılımı bulunmaktadır. Buna göre;

"İşletmemizde emirler sözlü olarak verilir" ifadesine katılımcıların %6'sı "kesinlikle katılmıyorum", %22,4'ü "katılmıyorum", %19,4'ü "kararsızım", %44,8'i "katılıyorum" ve %7,5'i "kesinlikle katılıyorum" yanıtını vermiştir. "İşletmemizde emirler yazılı olarak ve yönergelere başvurularak verilir" ifadesine katılımcıların %6'sı "kesinlikle katılmıyorum", %10,4'ü "katılmıyorum", %22,4'ü "kararsızım", %52,2'si "katılıyorum" ve %9'u "kesinlikle katılıyorum" yanıtını vermiştir. "Çalışanlar maddi ve/veya manevi karşılık verilmeksizin her türlü emri yerine getirmek zorundadırlar" ifadesine katılımcıların %10,4'ü "kesinlikle katılmıyorum", %22,4'ü "katılmıyorum", %31,3'ü "kararsızım", %29,9'u "katılıyorum" ve %6'sı "kesinlikle katılıyorum" yanıtını vermiştir. "Etkili ve verimli personele yaptıkları katkı oranında maddi ve/veya manevi karşılıklar vererek motivasyonlarını sağlarım" ifadesine katılımcıların %0'ı "kesinlikle katılmıyorum", %6'sı "katılmıyorum", %19,4'ü "kararsızım", %56,7'si "katılıyorum" ve %17,9'u "kesinlikle katılıyorum" yanıtını vermiştir.

Tablo 3.2: Yöneltme Fonksiyonu İle İlgili İfadelere Katılım Durumları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İşletmemizde emirler sözlü olarak verilir	4	6,0%	15	22,4%	13	19,4%	30	44,8%	5	7,5%
İşletmemizde emirler yazılı olarak ve yönergelere başvurularak verilir	4	6,0%	7	10,4%	15	22,4%	35	52,2%	6	9,0%
Çalışanlar maddi ve/veya manevi karşılık verilmeksizin her türlü emri yerine getirmek zorundadırlar	7	10,4%	15	22,4%	21	31,3%	20	29,9%	4	6,0%
Etkili ve verimli personele yaptıkları katkı oranında maddi ve/veya manevi karşılıklar vererek motivasyonlarını sağlarım	0	0,0%	4	6,0%	13	19,4%	38	56,7%	12	17,9%

Tablo 3.3'te araştırmaya katılanların koordinasyon soruları ile ilgili ifadelere vermiş olduğu yanıtların dağılımı bulunmaktadır. Buna göre;

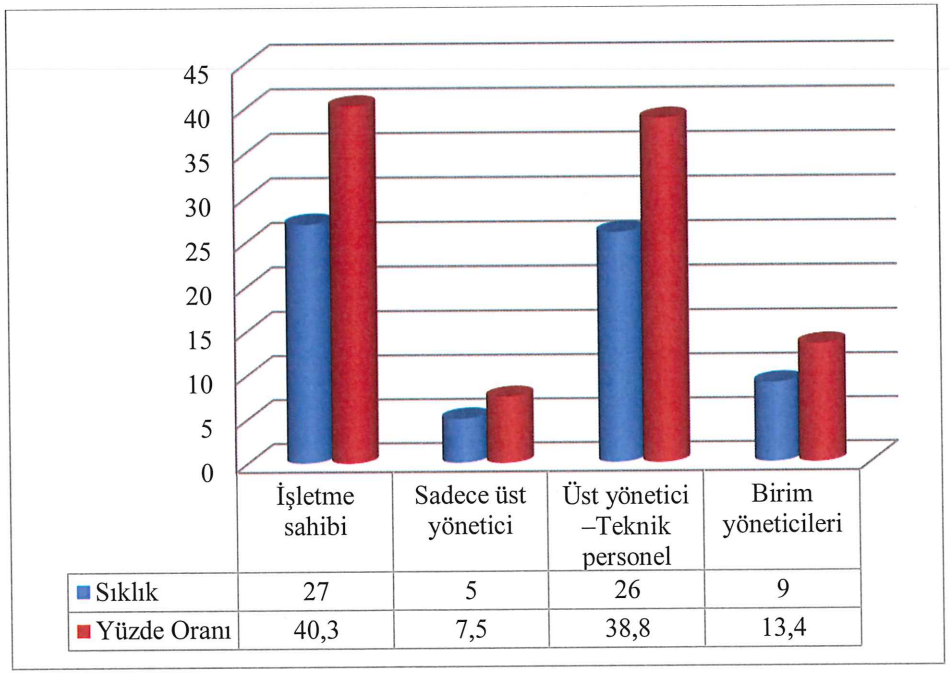
"İşletmenin geleceği ile ilgili amaç, plan ve programları uyum içerisindedir" ifadesine katılımcıların %1,5'i "kesinlikle katılmıyorum", %3'ü "katılmıyorum", %11,9'u "kararsızım", %70,1'i "katılıyorum" ve %13,4'ü "kesinlikle katılıyorum" yanıtını vermiştir. "İşletmenin farklı bölümlerinin görevleri ve faaliyetleri arasında birlik ve uyum sağlanmış, iş bölümü yapılmıştır" ifadesine katılımcıların %0'ı "kesinlikle

katılmıyorum", %3'ü "katılmıyorum", %7,5'i "kararsızım", %70,1'i "katılıyorum" ve %19,4'ü "kesinlikle katılıyorum" yanıtını vermiştir.

Tablo 3.3: Koordinasyon Fonksiyonu İle İlgili İfadelere Katılım Durumları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İşletmenin geleceği ile ilgili amaç, plan ve programları uyum içerisindedir	1	1,5%	2	3,0%	8	11,9%	47	70,1%	9	13,4%
İşletmenin farklı bölümlerinin görevleri ve faaliyetleri arasında birlik ve uyum sağlanmış, iş bölümü yapılmıştır	0	0,0%	2	3,0%	5	7,5%	47	70,1%	13	19,4%

Denetimin kim tarafından yapıldığı bilgisine göre; işletme sahibi tarafından yapılanlar % 40,3 oranında, sadece üst yönetici tarafından yapılanlar % 7,5 oranında, üst yönetici-teknik personel tarafından yapılanlar % 38,8 oranında, birim yöneticileri tarafından yapılanlar % 13,4 oranında, diğer % 0 oranında dağılmaktadır (Şekil 3.21).



Şekil 3.21: Denetimin Kim Tarafından Yapıldığı Bilgisi

Tablo 3.4'te araştırmaya katılanların kontrol soruları ile ilgili ifadelere vermiş olduğu yanıtların dağılımı bulunmaktadır. Buna göre;

"Denetimde yazılı belgeler, istatistiki veriler, raporlar ve analizler dikkate alınır" ifadesine katılımcıların %1,5'i "kesinlikle katılmıyorum", %6'sı "katılmıyorum", %13,4'ü "kararsızım", %62,7'si "katılıyorum" ve %16,4'ü "kesinlikle katılıyorum"

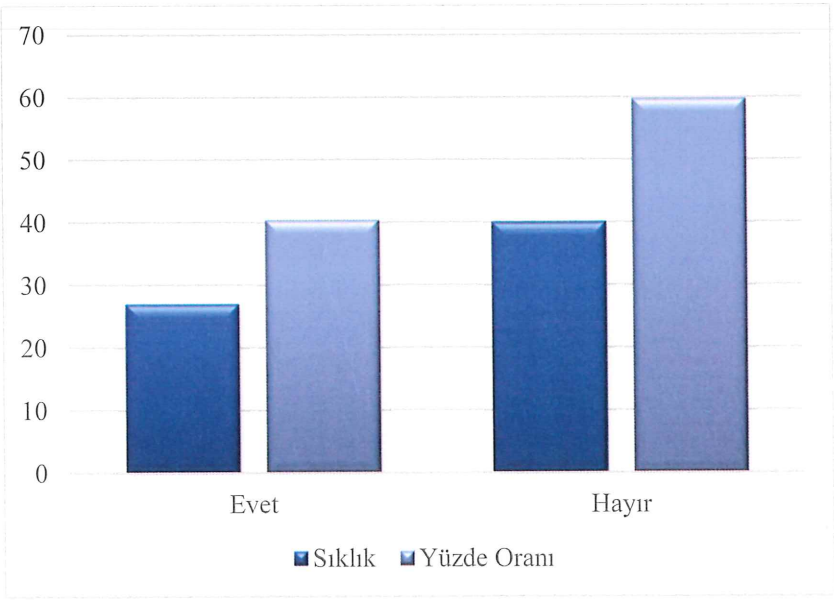
yanıtını vermiştir. "İşletme denetim sürecini kendi düşünce ve yorumlarıma göre gerçekleştiririm" ifadesine katılımcıların %7,5'i "kesinlikle katılmıyorum", %17,9'u "katılmıyorum", %22,4'ü "kararsızım", %47,8'i "katılıyorum" ve %4,5'i "kesinlikle katılıyorum" yanıtını vermiştir.

Tablo 3.4: Kontrol Fonksiyonu İle İlgili İfadelere Katılım Durumları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Denetimde yazılı belgeler, istatistiki veriler, raporlar ve analizler dikkate alınır	1	1,5%	4	6,0%	9	13,4%	42	62,7%	11	16,4%
İşletme denetim sürecini kendi düşünce ve yorumlarıma göre gerçekleştiririm	5	7,5%	12	17,9%	15	22,4%	32	47,8%	3	4,5%

3.6.4.2. Pazarlama Fonksiyonuna İlişkin Bulgular

Ayrı bir pazarlama departmanı olan işletmeler % 40,3 oranında, ayrı bir pazarlama departmanı olmayan işletmeler % 59,7 oranında dağılmaktadır (Şekil 3.22).



Şekil 3.22: Pazarlama Departmanı Olup Olmaması Bilgisi

İşletmede kullanılan reklam araçlarına göre; görsel "medya-TV gibi" kullananlar % 34,3 oranında, radyo kullananlar % 16,4 oranında, basın "dergi-gazete" kullananlar % 29,9 oranında, duvar panoları kullananlar % 13,4 oranında, internet kullananlar % 80,6 oranında, diğer (tabela, katalog,-afiş, broşür) % 4,5 oranında dağılmaktadır (Tablo 3.5). Katılımcılardan 1'i bu soruyu "yok" olarak cevaplamıştır.

Tablo 3.5: İşletmede Kullanılan Reklam Araçları

		Sıklık	Yüzde Oranı
İşletmenizde kullandığınız reklâm araçları nelerdir?	Görsel "Medya- TV gibi"	23	% 34,3
	Radyo	11	% 16,4
	Basın "Dergi-Gazete"	20	% 29,9
	Duvar Panoları	9	% 13,4
	İnternet	54	% 80,6
	Diğer	3	% 4,5
Toplam		120	% 179,1

*Birden fazla seçenek işaretlenebildiği için toplamda % 100'ü aşmaktadır.

Tablo 3.6'da araştırmaya katılanların pazarlama sorunları ile ilgili ifadelere vermiş olduğu yanıtların dağılımı bulunmaktadır. Buna göre;

"Pazar bulma güçlüğü çekmekteyiz" ifadesine katılımcıların %9'u "kesinlikle katılıyorum", %47,8'i "katılıyorum", %14,9'u "fikrim yok", %23,9'u "katılmıyorum" ve %4,5'i "kesinlikle katılmıyorum" yanıtını vermiştir. "Yoğun rekabet ortamından etkilenmekteyiz" ifadesine katılımcıların %19,4'ü "kesinlikle katılıyorum", %55,2'si "katılıyorum", %13,4'ü "fikrim yok", %7,5'i "katılmıyorum" ve %4,5'i "kesinlikle katılmıyorum" yanıtını vermiştir. "Piyasadaki fiyat istikrarsızlığından etkilenmekteyiz" ifadesine katılımcıların %23,9'u "kesinlikle katılıyorum", %61,2'si "katılıyorum", %6'sı "fikrim yok", %6'sı"katılmıyorum" ve %3'ü "kesinlikle katılmıyorum" yanıtını vermiştir. "Kalite düşüklüğü ile oluşan problemler yaşamaktayız" ifadesine katılımcıların %9'u "kesinlikle katılıyorum", %35,8'i "katılıyorum", %17,9'u "fikrim yok", %29,9'u "katılmıyorum" ve %7,5'i "kesinlikle katılmıyorum" yanıtını vermiştir. "Yetersiz reklam ve promosyondan etkilenmekteyiz" ifadesine katılımcıların %7,5'i "kesinlikle katılıyorum", %43,3'ü "katılıyorum", %16,4'ü "fikrim yok", %26,9'u "katılmıyorum" ve %6'sı "kesinlikle katılmıyorum" yanıtını vermiştir. "Dağıtım kanallarıyla ilgili problemler yaşamaktayız" ifadesine katılımcıların %7,5'i "kesinlikle katılıyorum", %37,3'ü "katılıyorum", %26,9'u "fikrim yok", %20,9'u "katılmıyorum" ve %7,5'i "kesinlikle katılmıyorum" yanıtını vermiştir. "Satış elemanlarının etkin olmamasından dolayı problem yaşamaktayız" ifadesine katılımcıların %10,4'ü "kesinlikle katılıyorum", %28,4'ü "katılıyorum", %17,9'u "fikrim yok", %35,8'i "katılmıyorum" ve %7,5'i "kesinlikle katılmıyorum" yanıtını vermiştir. "Ambalajlama ve paketleme sorunları yaşamaktayız" ifadesine katılımcıların %9'u "kesinlikle

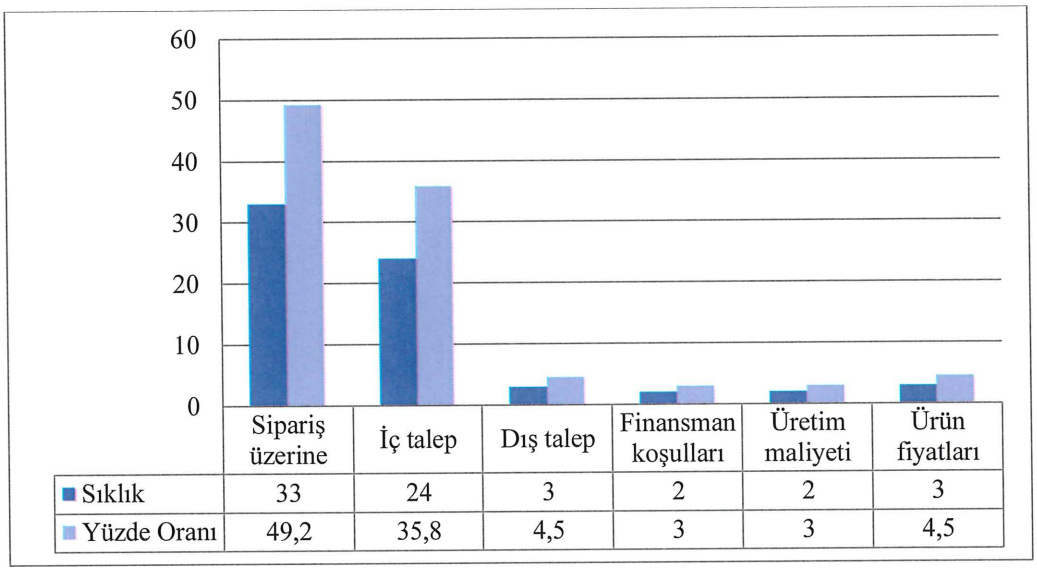
katılıyorum", %26,9'u "katılıyorum", %26,9'u "fikrim yok", %26,9'u "katılmıyorum" ve %10,4'ü "kesinlikle katılmıyorum" yanıtını vermiştir. "Markalaşma konusunda zorluk çekiyoruz" ifadesine katılımcıların %7,5'i "kesinlikle katılıyorum", %37,3'ü "katılıyorum", %13,4'ü "fikrim yok", %29,9'u "katılmıyorum" ve %11,9'u "kesinlikle katılmıyorum" yanıtını vermiştir. "Hammadde temininde zorluk çekmekteyiz" ifadesine katılımcıların %9'u "kesinlikle katılıyorum", %38,8'i "katılıyorum", %25,4'ü "fikrim yok", %20,9'u "katılmıyorum" ve %6'sı "kesinlikle katılmıyorum" yanıtını vermiştir.

Tablo 3.6: Pazarlama Fonksiyonu İle İlgili İfadelere Katılım Durumları

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Pazar bulma güçlüğü çekmekteyiz	6	9,0%	32	47,8%	10	14,9%	16	23,9%	3	4,5%
Yoğun rekabet ortamından etkilenmekteyiz	13	19,4%	37	55,2%	9	13,4%	5	7,5%	3	4,5%
Piyasadaki fiyat istikrarsızlığından etkilenmekteyiz	16	23,9%	41	61,2%	4	6,0%	4	6,0%	2	3,0%
Kalite düşüklüğü ile oluşan problemler yaşamaktayız	6	9,0%	24	35,8%	12	17,9%	20	29,9%	5	7,5%
Yetersiz reklam ve promosyondan etkilenmekteyiz	5	7,5%	29	43,3%	11	16,4%	18	26,9%	4	6,0%
Dağıtım kanallarıyla ilgili problemler yaşamaktayız	5	7,5%	25	37,3%	18	26,9%	14	20,9%	5	7,5%
Satış elemanlarının etkin olmamasından dolayı problem yaşamaktayız	7	10,4%	19	28,4%	12	17,9%	24	35,8%	5	7,5%
Ambalajlama ve paketleme sorunları yaşamaktayız	6	9,0%	18	26,9%	18	26,9%	18	26,9%	7	10,4%
Markalaşma konusunda zorluk çekiyoruz	5	7,5%	25	37,3%	9	13,4%	20	29,9%	8	11,9%
Hammadde temininde zorluk çekmekteyiz	6	9,0%	26	38,8%	17	25,4%	14	20,9%	4	6,0%

3.6.4.3. Üretim Fonksiyonuna İlişkin Bulgular

Üretim miktarını sipariş üzerine belirleyenler % 49,2 oranında, iç talebe göre belirleyenler % 35,8 oranında, dış talebe göre belirleyenler % 4,5 oranında, finansman koşullarına göre belirleyenler % 3 oranında, üretim maliyetine göre belirleyenler % 3 oranında, ürün fiyatlarına göre belirleyenler % 4,5 oranında, diğer % 0 oranında dağılmaktadır (Şekil 3.23).



	Sipariş üzerine	İç talep	Dış talep	Finansman koşulları	Üretim maliyeti	Ürün fiyatları
Sıklık	33	24	3	2	2	3
Yüzde Oranı	49,2	35,8	4,5	3	3	4,5

Şekil 3.23: Üretim Miktarı Belirleme Şekilleri

Tablo 3.7'de araştırmaya katılanların üretim sorunları ile ilgili ifadelere vermiş olduğu yanıtların dağılımı bulunmaktadır. Buna göre;

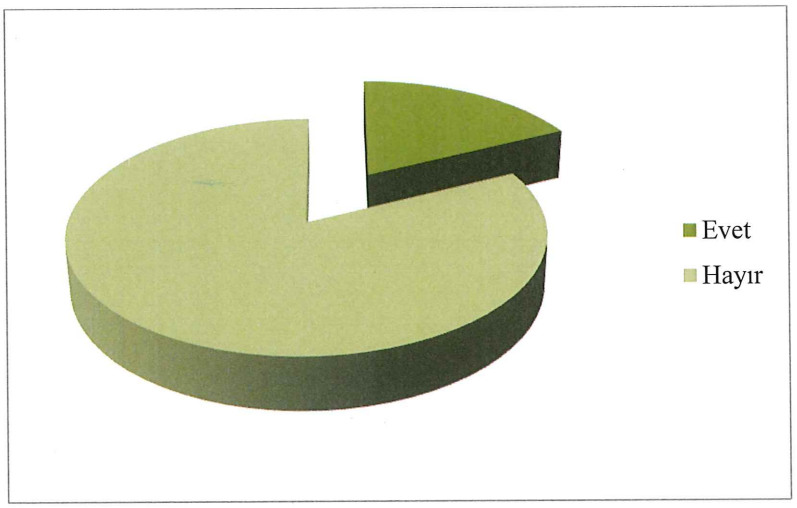
"Yerli ve ithal hammadde yetersizlikleri" ifadesine katılımcıların %9'u "çok sorun yaşıyoruz", %49,3'ü "yaşıyoruz", %10,4'ü "kararsızım", %28,4'ü "pek yaşamıyoruz" ve %3'ü "hiç sorun yaşamıyoruz" yanıtını vermiştir. "Hammadde tedarik süresinin uzun olması" ifadesine katılımcıların %4,5'i "çok sorun yaşıyoruz", %49,3'ü "yaşıyoruz", %14,9'u "kararsızım", %28,4'ü "pek yaşamıyoruz" ve %3'ü "hiç sorun yaşamıyoruz" yanıtını vermiştir. "Hammadde maliyetlerinin yüksek olması" ifadesine katılımcıların %23,9'u "çok sorun yaşıyoruz", %53,7'si "yaşıyoruz", %6'sı "kararsızım", %14,9'u "pek yaşamıyoruz" ve %1,5'i "hiç sorun yaşamıyoruz" yanıtını vermiştir. "Üretim teknolojisinin eski olması" ifadesine katılımcıların %7,5'i "çok sorun yaşıyoruz", %41,8'i "yaşıyoruz", %22,4'ü "kararsızım", %25,4'ü "pek yaşamıyoruz" ve %3'ü "hiç sorun yaşamıyoruz" yanıtını vermiştir. "Kalifiye eleman yetersizliği" ifadesine katılımcıların %14,9'u "çok sorun yaşıyoruz", %53,7'si "yaşıyoruz", %9'u "kararsızım", %22,4'ü "pek yaşamıyoruz" ve %0'ı "hiç sorun yaşamıyoruz" yanıtını vermiştir. "Üründe istenen kalite standardını karşılayamama" ifadesine katılımcıların %6'sı "çok sorun yaşıyoruz", %41,8'i "yaşıyoruz", %17,9'u "kararsızım", %26,9'u "pek yaşamıyoruz" ve %7,5'i "hiç sorun yaşamıyoruz" yanıtını vermiştir. "Stoklardaki artışlar" ifadesine katılımcıların %9'u "çok sorun yaşıyoruz", %46,3'ü "yaşıyoruz", %17,9'u "kararsızım", %26,9'u "pek yaşamıyoruz" ve %0'ı "hiç sorun yaşamıyoruz" yanıtını vermiştir. "Teslimatta gecikmeler" ifadesine katılımcıların %4,5'i "çok sorun

yaşıyoruz", %38,8'i "yaşıyoruz", %14,9'u "kararsızım", %41,8'i "pek yaşamıyoruz" ve %0'ı "hiç sorun yaşamıyoruz" yanıtını vermiştir. "Kapasite kullanımı ile ilgili sorunlar" ifadesine katılımcıların %9'u "çok sorun yaşıyoruz", %40,3'ü "yaşıyoruz", %17,9'u "kararsızım", %32,8'i "pek yaşamıyoruz" ve %0'ı "hiç sorun yaşamıyoruz" yanıtını vermiştir.

Tablo 3.7. Üretim Fonksiyonu İle İlgili İfadelere Katılım Durumları

	Çok Sorun Yaşıyoruz		Yaşıyoruz		Kararsızım		Pek yaşamıyoruz		Hiç Sorun Yaşamıyoruz	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yerli ve ithal hammadde yetersizlikleri	6	9,0%	33	49,3%	7	10,4%	19	28,4%	2	3,0%
Hammadde tedarik süresinin uzun olması	3	4,5%	33	49,3%	10	14,9%	19	28,4%	2	3,0%
Hammadde maliyetlerinin yüksek olması	16	23,9%	36	53,7%	4	6,0%	10	14,9%	1	1,5%
Üretim teknolojisinin eski olması	5	7,5%	28	41,8%	15	22,4%	17	25,4%	2	3,0%
Kalifiye eleman yetersizliği	10	14,9%	36	53,7%	6	9,0%	15	22,4%	0	0,0%
Üründe istenen kalite standardını karşılayamama	4	6,0%	28	41,8%	12	17,9%	18	26,9%	5	7,5%
Stoklardaki artışlar	6	9,0%	31	46,3%	12	17,9%	18	26,9%	0	0,0%
Teslimatta gecikmeler	3	4,5%	26	38,8%	10	14,9%	28	41,8%	0	0,0%
Kapasite kullanımı ile ilgili sorunlar	6	9,0%	27	40,3%	12	17,9%	22	32,8%	0	0,0%

Ayrı bir Ar-Ge birimi olan işletmeler % 17,9 oranında, ayrı bir Ar-Ge birimi olmayan işletmeler % 82,1 oranında dağılmaktadır (Şekil 3.24).



Şekil 3.24: Ar-Ge Birimi Olup Olmaması Bilgisi

Üretim ile ilgili yenilik ve değişikliklerin nasıl takip edildiğine göre; "ülke içindeki fuarlar ile" diyenler % 53,7 oranında, "ülke dışındaki fuarlar ile" diyenler % 20,9 oranında, "ürünlerimizle ilgili yayın ve kataloglar ile" diyenler % 40,3 oranında,

"TÜBİTAK, KOSGEB, MPM, TSE vb. kuruluşlarla işbirliği ile" diyenler % 59,7 oranında, "aynı sektörde çalışan diğer iş yerlerinin tecrübeleri ile" diyenler % 31,3 oranında ve diğer % 0 oranında dağılmaktadır (Tablo 3.8).

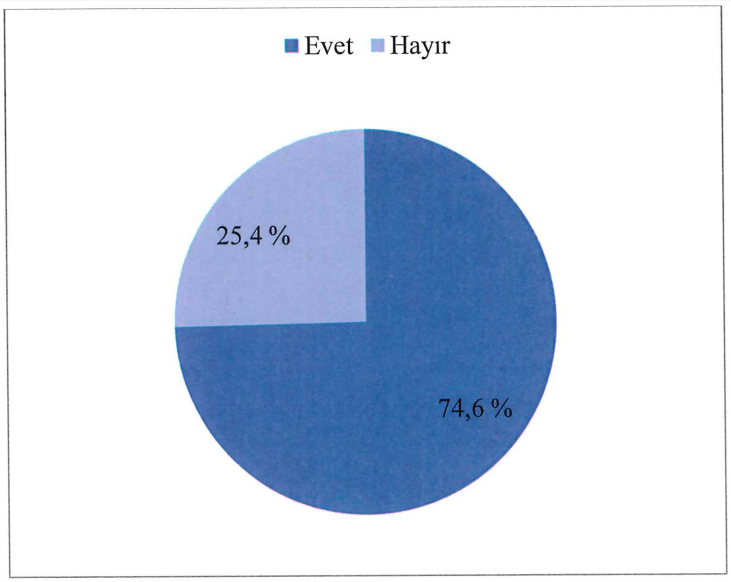
Tablo 3.8: Üretim İle İlgili Gelişmelerin Nasıl Takip Edildiği Bilgisi

		Sıklık	Yüzde Oranı
Üretim ile ilgili yenilik ve gelişmeleri nasıl takip ediyorsunuz?	Ülke içindeki fuarlar ile	36	% 53,7
	Ülke dışındaki fuarlar ile	14	% 20,9
	Ürünlerimizle ilgili yayın ve kataloglar ile	27	% 40,3
	TÜBİTAK, KOSGEB, MPM, TSE vb. kuruluşlarla işbirliği ile	40	% 59,7
	Aynı sektörde çalışan diğer is yerlerinin tecrübeleri ile	21	% 31,3
Toplam		138	% 205,9

*Birden fazla seçenek işaretlenebildiği için toplamda % 100'ü aşmaktadır.

3.6.4.4. Finans Fonksiyonuna İlişkin Bulgular

Ayrı bir finansman bölümü olan işletmeler % 74,6 oranında, ayrı bir finansman bölümü olmayan işletmeler % 25,4 oranında dağılmaktadır (Şekil 3.25).



Şekil 3.25: Finansman Bölümü Olup Olmaması Bilgisi

Tablo 3.9'da araştırmaya katılanların finansal sorunlar ile ilgili ifadelere vermiş olduğu yanıtların dağılımı bulunmaktadır. Buna göre;

"Kredi bulamamak" ifadesine katılımcıların %7,5'i "hiç önemli değil", %9'u "önemli değil", %26,9'u "kısmen önemli", %26,9'u "önemli" ve %29,9'u "çok önemli" yanıtını vermiştir. "Kredi maliyetinin yüksekliği" ifadesine katılımcıların %7,5'i "hiç

önemli değil", %3'ü "önemli değil", %10,4'ü "kısmen önemli", %34,3'ü "önemli" ve %44,8'i "çok önemli" yanıtını vermiştir. "Alacakların zamanında tahsil edilememesi" ifadesine katılımcıların %0'ı "hiç önemli değil", %0'ı "önemli değil", %11,9'u "kısmen önemli", %29,9'u "önemli" ve %58,2'si "çok önemli" yanıtını vermiştir. "İşletme sermayesi yetersizliği" ifadesine katılımcıların %3'ü "hiç önemli değil", %3'ü "önemli değil", %19,4'ü "kısmen önemli", %46,3'ü "önemli" ve %28,4'ü "çok önemli" yanıtını vermiştir. "Öz kaynakların yetersizliği" ifadesine katılımcıların %3'ü "hiç önemli değil", %6'sı "önemli değil", %19,4'ü "kısmen önemli", %40,3'ü "önemli" ve %31,3'ü "çok önemli" yanıtını vermiştir. "Maliyetlerin yüksekliği" ifadesine katılımcıların %0'ı "hiç önemli değil", %1,5'i "önemli değil", %7,5'i "kısmen önemli", %46,3'ü "önemli" ve %44,8'i "çok önemli" yanıtını vermiştir. "Teminata verilen çek ve senetlerin vadesinden önce tahsili" ifadesine katılımcıların %9'u "hiç önemli değil", %4,5'i "önemli değil", %17,9'u "kısmen önemli", %35,8'i "önemli" ve %32,8'i "çok önemli" yanıtını vermiştir. "Teşviklerin azaltılması" ifadesine katılımcıların %1,5'i "hiç önemli değil", %3'ü "önemli değil", %19,4'ü "kısmen önemli", %32,8'i "önemli" ve %43,3'ü "çok önemli" yanıtını vermiştir.

Tablo 3.9: Finans Fonksiyonu İle İlgili İfadelere Katılım Durumları

	Hiç önemli değil		Önemli değil		Kısmen önemli		Önemli		Çok önemli	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kredi bulamamak	5	7,5%	6	9,0%	18	26,9%	18	26,9%	20	29,9%
Kredi maliyetinin yüksekliği	5	7,5%	2	3,0%	7	10,4%	23	34,3%	30	44,8%
Alacakların zamanında tahsil edilememesi	0	0,0%	0	0,0%	8	11,9%	20	29,9%	39	58,2%
İşletme sermayesi yetersizliği	2	3,0%	2	3,0%	13	19,4%	31	46,3%	19	28,4%
Öz kaynakların yetersizliği	2	3,0%	4	6,0%	13	19,4%	27	40,3%	21	31,3%
Maliyetlerin yüksekliği	0	0,0%	1	1,5%	5	7,5%	31	46,3%	30	44,8%
Teminata verilen çek ve senetlerin vadesinden önce tahsili	6	9,0%	3	4,5%	12	17,9%	24	35,8%	22	32,8%
Teşviklerin azaltılması	1	1,5%	2	3,0%	13	19,4%	22	32,8%	29	43,3%

3.6.4.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonuna İlişkin Bulgular

İşletmenin personel tedarik etme yöntemine göre; eğitim kurumları % 14,9 oranında, gazete ilanları % 19,4 oranında, kişisel başvurular % 85,1 oranında, çevredeki dost ve akrabalar % 22,4 oranında, diğer (İşkur) % 10,4 oranında dağılmaktadır (Tablo 3.10).

Tablo 3.10: Personel Tedarik Etme Yöntemleri

		Sıklık	Yüzde Oranı
İşletmeniz personel tedarik etme konusunda hangi yöntemleri kullanmaktadır?	Eğitim Kurumları	10	% 14,9
	Gazete ilanlarından	13	% 19,4
	Kişisel Başvurulardan	57	% 85,1
	Çevredeki dost ve akrabalardan	15	% 22,4
	Diğer	7	% 10,4
Toplam		102	% 152,2

*Birden fazla seçenek işaretlenebildiği için toplamda % 100'ü aşmaktadır.

Personel ve nitelikli iş gücü temininde karşılaşılan güçlüklere göre; "ücretlerin düşük olması" diyenler % 10,4 oranında, "yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edilmesi" diyenler % 7,5 oranında, "nitelikli eleman bulamama" diyenler % 88,1 oranında, "nitelikli elemanların yüksek ücret istemesi" diyenler % 38,8 oranında dağılmaktadır (Tablo 3.11).

Tablo 3.11: Personel ve Nitelikli İşgücü Temininde Karşılaşılan Güçlükler

		Sıklık	Yüzde Oranı
Personel ve nitelikli işgücü temininde ne gibi güçlüklerle karşılaşıyorsunuz?	Ücretlerin düşük olması	7	% 10,4
	Yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edilmesi	5	% 7,5
	Nitelikli eleman bulamama	59	% 88,1
	Nitelikli elemanların yüksek ücret istemesi	26	% 38,8
Toplam		97	% 144,8

*Birden fazla seçenek işaretlenebildiği için toplamda % 100'ü aşmaktadır.

3.6.4.6. Muhasebe Fonksiyonuna İlişkin Bulgular

Tablo 3.12'de araştırmaya katılanların muhasebe sorunları ile ilgili ifadelere vermiş olduğu yanıtların dağılımı bulunmaktadır. Buna göre;

"Yöneticiler genellikle zamanında rapor alamamaktan şikayetçiler" ifadesine katılımcıların %4,5'i "hiç önemli değil", %10,4'ü "önemli değil", %32,8'i "kısmen önemli", %46,3'ü "önemli" ve %6'sı "çok önemli" yanıtını vermiştir. "Departmanlardan gelen bilgilerde tutarsızlıklar görülmektedir" ifadesine katılımcıların %6'sı "hiç önemli değil", %9'u "önemli değil", %26,9'u "kısmen önemli", %44,8'i "önemli" ve %13,4'ü "çok önemli" yanıtını vermiştir. "Dönem sonu işlemleri fazla zaman almaktadır" ifadesine katılımcıların %1,5'i "hiç önemli değil", %10,4'ü "önemli değil", %31,3'ü "kısmen önemli", %44,8'i "önemli" ve %11,9'u "çok önemli" yanıtını vermiştir. "Muhasebe departmanı sık sık diğer departmanlardan zamanında ve doğru bilgi

alamamaktan şikâyetçidir" ifadesine katılımcıların %3'ü "hiç önemli değil", %11,9'u "önemli değil", %31,3'ü "kısmen önemli", %43,3'ü"önemli" ve %10,4'ü "çok önemli" yanıtını vermiştir.

Tablo 3.12: Muhasebe Fonksiyonu İle İlgili İfadelere Katılım Durumları

	Hiç önemli değil		Önemli değil		Kısmen önemli		Önemli		Çok önemli	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yöneticiler genellikle zamanında rapor alamamaktan şikayetçiler	3	4,5%	7	10,4%	22	32,8%	31	46,3%	4	6,0%
Departmanlardan gelen bilgilerde tutarsızlıklar görülmektedir	4	6,0%	6	9,0%	18	26,9%	30	44,8%	9	13,4%
Dönem sonu işlemleri fazla zaman almaktadır	1	1,5%	7	10,4%	21	31,3%	30	44,8%	8	11,9%
Muhasebe departmanı sık sık diğer departmanlardan zamanında ve doğru bilgi alamamaktan şikayetçidir	2	3,0%	8	11,9%	21	31,3%	29	43,3%	7	10,4%

3.6.5. Performansa İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamı içerisinde yer alan işletmeler aynı sektördeki diğer işletmelerle kendilerini "verimlilik", "karlılık", "müşteri sayısı ve pazar payı artışı", "müşteri memnuniyeti ve sadakati artışı", "çalışan bağlılığı", "yeni projelerin yürütülmesindeki başarısı", "yeni ürün (hizmet) geliştirme başarısı", "işgücü devir oranı" ve "genel performansı ve başarısı" konularında değerlendirmişlerdir.

Tablo 3.13'te araştırmaya katılanların işletmelerini aynı sektördeki diğer işletmelerle karşılaştırmaları için verilen ifadelere ilişkin yanıtların dağılımı bulunmaktadır. Buna göre;

"Verimlilik" ifadesine katılımcıların %0'ı "çok düşük", %10,4'ü "düşük", %55,2'si "orta", %25,4'ü "yüksek" ve %9'u "çok yüksek" yanıtını vermiştir. "Karlılık" ifadesine katılımcıların %1,5'i "çok düşük", %14,9'u "düşük", %62,7'si "orta", %13,4'ü "yüksek" ve %7,5'i "çok yüksek" yanıtını vermiştir. "Müşteri sayısı ve pazar payı artışı" ifadesine katılımcıların %1,5'i "çok düşük", %17,9'u "düşük", %59,7'si "orta", %14,9'u "yüksek" ve %6'sı "çok yüksek" yanıtını vermiştir. "Müşteri memnuniyeti ve sadakati artışı" ifadesine katılımcıların %0'ı "çok düşük", %11,9'u "düşük", %49,3'ü "orta", %29,9'u "yüksek" ve %9'u "çok yüksek" yanıtını vermiştir. "Çalışan bağlılığı" ifadesine katılımcıların %3'ü "çok düşük", %17,9'u "düşük", %47,8'i "orta", %17,9'u"yüksek" ve

%13,4'ü "çok yüksek" yanıtını vermiştir. "Yeni projelerin yürütülmesindeki başarısı" ifadesine katılımcıların %1,5'i "çok düşük", %10,4'ü "düşük", %55,2'si "orta", %20,9'u "yüksek" ve %11,9'u "çok yüksek" yanıtını vermiştir. "Yeni ürün (hizmet) geliştirme başarısı" ifadesine katılımcıların %1,5'i "çok düşük", %14,9'u "düşük", %47,8'i "orta", %22,4'ü "yüksek" ve %13,4'ü "çok yüksek" yanıtını vermiştir. "İşgücü devir oranı" ifadesine katılımcıların %1,5'i "çok düşük", %17,9'u "düşük", %55,2'si "orta", %14,9'u "yüksek" ve %10,4'ü "çok yüksek" yanıtını vermiştir. "Genel performansı ve başarısı" ifadesine katılımcıların %1,5'i "çok düşük", %11,9'u "düşük", %55,2'si "orta", %20,9'u "yüksek" ve %10,4'ü "çok yüksek" yanıtını vermiştir.

Tablo 3.13: Performansla İle İlgili İfadelere Katılım Durumları

	Çok Düşük		Düşük		Orta		Yüksek		Çok Yüksek	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Verimlilik	0	0,0%	7	10,4%	37	55,2%	17	25,4%	6	9,0%
Karlılık	1	1,5%	10	14,9%	42	62,7%	9	13,4%	5	7,5%
Müşteri sayısı ve pazar payı artışı	1	1,5%	12	17,9%	40	59,7%	10	14,9%	4	6,0%
Müşteri memnuniyeti ve sadakati artışı	0	0,0%	8	11,9%	33	49,3%	20	29,9%	6	9,0%
Çalışan bağlılığı	2	3,0%	12	17,9%	32	47,8%	12	17,9%	9	13,4%
Yeni projelerin yürütülmesindeki başarısı	1	1,5%	7	10,4%	37	55,2%	14	20,9%	8	11,9%
Yeni ürün (hizmet) geliştirme başarısı	1	1,5%	10	14,9%	32	47,8%	15	22,4%	9	13,4%
İşgücü devir oranı	1	1,5%	12	17,9%	37	55,2%	10	14,9%	7	10,4%
Genel performansı ve başarısı	1	1,5%	8	11,9%	37	55,2%	14	20,9%	7	10,4%

3.6.6. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Tokat'ta faaliyet gösteren işletmelere uygulanan ankete bağlı olarak elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Değerlendirmelerde regresyon analizi ve ki-kare bağımsızlık testi kullanılmıştır. Bu değerlendirmeler ışığında çalışmada oluşturulan hipotezlerin desteklenip desteklenmediği açıklanmıştır.

H_1: KOBİ'lerin organizasyon fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.

Tablo 3.14: Organizasyon İfadelerine Katılım Düzeyinin Performansa Etkisi

		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar		
		B	Std. Hata	Beta	t	p
Genel performans ve başarı F=2,526; p=0,038 R^2=0,172	Sabit	2,582	0,530		4,875	0,000
	İşletmede açık ve net olarak hazırlanmış bir organizasyon şeması mevcuttur	-0,400	0,254	-0,402	-1,572	0,121
	İşletmede açık ve net bir şekilde hazırlanmış iş tanımları mevcuttur	0,698	0,217	0,702	3,220	0,002
	İşletmemizde alt kademedeki yöneticiler üst düzey yöneticilere görüş ve önerileri ile destek olur.	0,099	0,186	0,101	0,535	0,595
	Aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları sınırlıdır	-0,136	0,097	-0,175	-1,402	0,166
	Yönetim, profesyonel yöneticilere devredilmiştir	-0,122	0,104	-0,183	-1,177	0,244

Organizasyon ile ilgili ifadelerin bağımsız, işletme performans ve başarı düzeyinin ise bağımlı değişken olarak alındığı regresyon modelinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan genel performans ve başarı üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Regresyon modelinin anlamlılık düzeyi incelendiğinde, kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüştür (F=2,526; p<0,05). Model içerisindeki parametrelerin anlamlılık düzeyi incelendiğinde; "işletmede açık ve net bir şekilde hazırlanmış iş tanımları mevcuttur" ifadesine katılım düzeyinin işletmenin genel performans ve başarısı üzerinde anlamlı düzeyde etkisinin olduğu görülmektedir.

H_2: KOBİ'lerin yöneltme fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.

Tablo 3.15: Yöneltme İfadelerine Katılım Düzeyinin Performansa Etkisi

		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar		
		B	Std. Hata	Beta	t	p
Genel performans ve başarı F=1,893; p=0,123 R^2=0,028	Sabit	3,310	0,600		5,518	0,000
	İşletmemizde emirler sözlü olarak verilir	-0,156	0,110	-0,194	-1,421	0,160
	İşletmemizde emirler yazılı olarak ve yönergelere başvurularak verilir	-0,082	0,116	-0,096	-0,708	0,482
	Çalışanlar maddi ve/veya manevi karşılık verilmeksizin her türlü emri yerine getirmek zorundadırlar	-0,096	0,101	-0,122	-0,950	0,346
	Etkili ve verimli personele yaptıkları katkı oranında maddi ve/veya manevi karşılıklar vererek motivasyonlarını sağlarım	0,269	0,144	0,242	1,868	0,066

Yöneltme ile ilgili ifadelerin bağımsız, işletme performans ve başarı düzeyinin ise bağımlı değişken olarak alındığı regresyon modelinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan genel performans ve başarı üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Regresyon modelinin anlamlılık düzeyi incelendiğinde, kurulan regresyon modelinin anlamlı olmadığı görülmüştür (F=1,893; p>0,05). Diğer bir ifade ile yöneltme ile ilgili ifadelere katılım düzeyinin işletme genel performans ve başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

H_3: KOBİ'lerin koordinasyon fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.

Tablo 3.16: Koordinasyon İfadelerine Katılım Düzeyinin Performansa Etkisi

		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar		
		B	Std. Hata	Beta	t	p
Genel performans ve başarı F=2,197; p=0,120 R^2=0,064	Sabit	1,868	0,686		2,722	0,008
	İşletmenin geleceği ile ilgili amaç, plan ve programları uyum içerisindedir	-0,079	0,263	-0,065	-0,302	0,764
	İşletmenin farklı bölümlerinin görevleri ve faaliyetleri arasında birlik ve uyum sağlanmış, iş bölümü yapılmıştır	0,421	0,299	0,305	1,409	0,164

Koordinasyon ile ilgili ifadelerin bağımsız, işletme performans ve başarı düzeyinin ise bağımlı değişken olarak alındığı regresyon modelinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan genel performans ve başarı üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Regresyon modelinin anlamlılık düzeyi incelendiğinde, kurulan regresyon modelinin anlamlı olmadığı görülmüştür (F=2,197; p>0,05). Diğer bir ifade ile koordinasyon ile ilgili ifadelere katılım düzeyinin işletme genel performans ve başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

H_4: KOBİ'lerin kontrol fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.

Tablo 3.17: Denetim (Kontrol) İfadelerine Katılım Düzeyinin Performansa Etkisi

		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar		
		B	Std. Hata	Beta	t	p
Genel performans ve başarı F=8,812; p=0,000 R^2=0,216	Sabit	1,979	0,518		3,819	0,000
	Denetimde yazılı belgeler, istatistiki veriler, raporlar ve analizler dikkate alınır	0,475	0,119	0,448	4,006	0,000
	İşletme denetim sürecini kendi düşünce ve yorumlarıma göre gerçekleştiririm	-0,169	0,092	-0,204	-1,826	0,073

Denetim ile ilgili ifadelerin bağımsız, işletme performans ve başarı düzeyinin ise bağımlı değişken olarak alındığı regresyon modelinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan genel performans ve başarı üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Regresyon modelinin anlamlılık düzeyi incelendiğinde, kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüştür (F=8,812; p<0,05). Model içerisinde bulunan parametrelerin anlamlılık düzeyi incelendiğinde; "Denetimde yazılı belgeler, istatistiki veriler, raporlar ve analizler dikkate alınır" ifadesine katılım düzeyi arttıkça, işletmenin genel başarı ve performans düzeyinin de anlamlı düzeyde arttığı görülmektedir. "İşletme denetim sürecini kendi düşünce ve yorumlarıma göre gerçekleştiririm" ifadesine katılım düzeyinin ise işletme genel performans ve başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

H_5: KOBİ'lerin pazarlama fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.

Tablo 3.18: Pazarlama İfadelerine Katılım Düzeyinin Performansa Etkisi

		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar		
		B	Std. Hata	Beta	t	p
Genel performans ve başarı F=1,145; p=0,347 R^2=0,170	Sabit	3,850	0,588		6,548	0,000
	Pazar bulma güçlüğü çekmekteyiz	-0,086	0,122	-0,107	-0,705	0,484
	Yoğun rekabet ortamından etkilenmekteyiz	-0,245	0,208	-0,283	-1,178	0,244
	Piyasadaki fiyat istikrarsızlığından etkilenmekteyiz	0,205	0,205	0,215	1,003	0,320
	Kalite düşüklüğü ile oluşan problemler yaşamaktayız	-0,149	0,127	-0,198	-1,170	0,247
	Yetersiz reklam ve promosyondan etkilenmekteyiz	0,069	0,139	0,088	0,496	0,622
	Dağıtım kanallarıyla ilgili problemler yaşamaktayız	0,093	0,159	0,116	0,584	0,561
	Satış elemanlarının etkin olmamasından dolayı problem yaşamaktayız	-0,157	0,144	-0,214	-1,094	0,279
	Ambalajlama ve paketleme sorunları yaşamaktayız	0,182	0,143	0,243	1,269	0,210
	Markalaşma konusunda zorluk çekiyoruz	-0,091	0,145	-0,128	-0,627	0,533
	Hammadde temininde zorluk çekmekteyiz	-0,012	0,154	-0,015	-0,079	0,937

Pazarlama ile ilgili ifadelerin bağımsız, işletme performans ve başarı düzeyinin ise bağımlı değişken olarak alındığı regresyon modelinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan genel performans ve başarı üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Regresyon modelinin anlamlılık düzeyi incelendiğinde, kurulan regresyon modelinin anlamlı olmadığı görülmüştür (F=1,145; p>0,05). Diğer bir ifade ile pazarlama ile ilgili ifadelere katılım düzeyinin işletme genel performans ve başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

H_6: KOBİ'lerin üretim fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.

Tablo 3.19: Üretim Sorunları Yaşama Düzeyinin Performansa Etkisi

		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar		
		B	Std. Hata	B	t	p
Genel performans ve başarı F=2,349; p=0,025 R^2=0,235	Sabit	2,972	0,410		7,254	0,000
	Yerli ve ithal hammadde yetersizlikleri	0,089	0,199	0,105	0,445	0,658
	Hammadde tedarik süresinin uzun olması	0,076	0,200	0,085	0,381	0,705
	Hammadde maliyetlerinin yüksek olması	-0,461	0,155	-0,520	-2,967	0,004*
	Üretim teknolojisinin eski olması	0,291	0,153	0,326	1,899	0,063
	Kalifiye eleman yetersizliği	0,033	0,137	0,038	0,239	0,812
	Üründe istenen kalite standardını karşılayamama	-0,230	0,182	-0,264	-1,263	0,212
	Stoklardaki artışlar	0,137	0,155	0,156	0,887	0,379
	Teslimatta gecikmeler	-0,308	0,202	-0,357	-1,525	0,133
	Kapasite kullanımı ile ilgili sorunlar	0,426	0,171	0,503	2,484	0,016*

Üretim ile ilgili sorun yaşama düzeyinin bağımsız, işletme performans ve başarı düzeyinin ise bağımlı değişken olarak alındığı regresyon modelinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan genel performans ve başarı üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Regresyon modelinin anlamlılık düzeyi incelendiğinde, kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüştür (F=2,349; p<0,05). Model içerisindeki parametrelerin anlamlılık düzeyi incelendiğinde; hammadde maliyetlerinin yüksek olması ve kapasite kullanım oranı ile ilgili sorun yaşama durumunun işletmenin genel performans ve başarısı üzerinde anlamlı düzeyde etkisinin olduğu görülmektedir.

H_7: KOBİ'lerin finans fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.

Tablo 3.20: Finansal Sorun Yaşama Düzeyinin Performansa Etkisi

		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
Genel performans ve başarı F=1,402; p=0,215 R^2=0,146	Sabit	2,533	0,871		2,907	0,005
	Kredi bulamamak	-0,319	0,162	-0,450	-1,969	0,054
	Kredi maliyetinin yüksekliği	0,095	0,140	0,128	0,675	0,502
	Alacakların zamanında tahsil edilememesi	0,300	0,196	0,244	1,527	0,132
	İşletme sermayesi yetersizliği	0,033	0,245	0,036	0,134	0,894
	Öz kaynakların yetersizliği	-0,010	0,200	-0,012	-0,052	0,959
	Maliyetlerin yüksekliği	-0,059	0,216	-0,047	-0,273	0,786
	Teminata verilen çek ve senetlerin vadesinden önce tahsili	-0,031	0,123	-0,044	-0,251	0,803
	Teşviklerin azaltılması	0,110	0,138	0,120	0,799	0,428

Finans ile ilgili sorun yaşama düzeyinin bağımsız, işletme performans ve başarı düzeyinin ise bağımlı değişken olarak alındığı regresyon modelinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan genel performans ve başarı üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Regresyon modelinin anlamlılık düzeyi incelendiğinde, kurulan regresyon modelinin anlamlı olmadığı görülmüştür (F=2,526; p>0,05). Diğer bir ifade ile finans ile ilgili sorun yaşama düzeyinin işletme genel performans ve başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

H_8: KOBİ'lerin muhasebe fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.

Tablo 3.21: Muhasebe İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Performansa Etkisi

		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
Genel performans ve başarı F=1,560; p=0,196 R^2=0,091	Sabit	2,265	0,477		4,749	0,000
	Yöneticiler genellikle zamanında rapor alamamaktan şikayetçiler	0,115	0,180	0,123	0,638	0,526
	Departmanlardan gelen bilgilerde tutarsızlıklar görülmektedir	-0,046	0,185	-0,055	-0,249	0,804
	Dönem sonu işlemleri fazla zaman almaktadır	-0,002	0,145	-0,002	-0,010	0,992
	Muhasebe departmanı sık sık diğer departmanlardan zamanında ve doğru bilgi alamamaktan şikayetçidir	0,226	0,224	0,246	1,006	0,319

Muhasebe ile ilgili sorun yaşama düzeyinin bağımsız, işletme performans ve başarı düzeyinin ise bağımlı değişken olarak alındığı regresyon modelinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan genel performans ve başarı üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Regresyon modelinin anlamlılık düzeyi incelendiğinde, kurulan regresyon modelinin anlamlı olmadığı görülmüştür ($F=1,560$; $p>0,05$). Diğer bir ifade ile muhasebe ile ilgili sorun yaşama düzeyinin işletme genel performans ve başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

H_9: Organizasyon sorunları ile ilgili algı düzeyi katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Organizasyon ile ilgili ifadelere katılım düzeyinin işletmedeki pozisyon ile ilişkisinin belirlenmesi için ki-kare analizi yapılmıştır.

Tablo 3.22: Organizasyon İle İlgili İfadelere Katılım Düzeyinin İşletmedeki Pozisyon İle İlişkisi

		İşletmedeki pozisyon				Ki-kare	p
		Sahibi/Ortağı		Yönetici			
		n	%	n	%		
İşletmede açık ve net olarak hazırlanmış bir organizasyon şeması mevcuttur	Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,0%	0	0,0%	12,158	0,016*
	Katılmıyorum	4	16,0%	1	2,4%		
	Kararsızım	7	28,0%	4	9,5%		
	Katılıyorum	11	44,0%	27	64,3%		
	Kesinlikle Katılıyorum	2	8,0%	10	23,8%		
İşletmede açık ve net bir şekilde hazırlanmış iş tanımları mevcuttur	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,0%	1	2,4%	11,19	0,025*
	Katılmıyorum	5	20,0%	0	0,0%		
	Kararsızım	4	16,0%	7	16,7%		
	Katılıyorum	14	56,0%	24	57,1%		
	Kesinlikle Katılıyorum	2	8,0%	10	23,8%		
İşletmemizde alt kademedeki yöneticiler üst düzey yöneticilere görüş ve önerileri ile destek olur.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,0%	0	0,0%	9,383	0,025*
	Katılmıyorum	4	16,0%	2	4,8%		
	Kararsızım	8	32,0%	5	11,9%		
	Katılıyorum	11	44,0%	22	52,4%		
	Kesinlikle Katılıyorum	2	8,0%	13	31,0%		
Aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları sınırlıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	2	8,0%	5	11,9%	5,166	0,271
	Katılmıyorum	4	16,0%	7	16,7%		
	Kararsızım	9	36,0%	7	16,7%		
	Katılıyorum	10	40,0%	19	45,2%		
	Kesinlikle Katılıyorum	0	0,0%	4	9,5%		
Yönetim, profesyonel yöneticilere devredilmiştir	Kesinlikle Katılmıyorum	5	20,0%	6	14,3%	7,311	0,120
	Katılmıyorum	3	12,0%	3	7,1%		
	Kararsızım	7	28,0%	4	9,5%		
	Katılıyorum	9	36,0%	21	50,0%		
	Kesinlikle Katılıyorum	1	4,0%	8	19,0%		

*p<0,05

Buna göre; "İşletmede açık ve net olarak hazırlanmış bir organizasyon şeması mevcuttur", İşletmede açık ve net bir şekilde hazırlanmış iş tanımları mevcuttur" ve "İşletmemizde alt kademedeki yöneticiler üst düzey yöneticilere görüş ve önerileri ile destek olur." ifadelerine katılım düzeyi ile işletmedeki pozisyon arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmaktadır (p<0,05).

"İşletmede açık ve net olarak hazırlanmış bir organizasyon şeması mevcuttur" ifadesine işletme sahibi/ortağı olanlardan kesinlikle katılmayanların oranı %4,

katılmayanların oranı %16, kararsızların oranı ise %28'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %44 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %8'dir. Yönetici olanlardan kesinlikle katılmayanların oranı %0, katılmayanların oranı %2,4, kararsızların oranı ise %9,5'tir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %64,3 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %23,8'dir. "İşletmede açık ve net bir şekilde hazırlanmış iş tanımları mevcuttur" ifadesine işletme sahibi/ortağı olanlardan kesinlikle katılmayanların oranı %0, katılmayanların oranı %20, kararsızların oranı ise %16'dır. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %56 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %8'dir. Yönetici olanlardan kesinlikle katılmayanların oranı %2,4, katılmayanların oranı %0, kararsızların oranı ise %16,7'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %57,1 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %23,8'dir. "İşletmemizde alt kademedeki yöneticiler üst düzey yöneticilere görüş ve önerileri ile destek olur." ifadesine işletme sahibi/ortağı olanlardan kesinlikle katılmayanların oranı %0, katılmayanların oranı %16, kararsızların oranı ise %32'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %44 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %8'dir. Yönetici olanlardan kesinlikle katılmayanların oranı %0, katılmayanların oranı %4,8, kararsızların oranı ise %11,9'dur. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %52,4 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %31'dir.

H_{10}: Yöneltme sorunları ile ilgili algı düzeyi katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Yöneltme ile ilgili ifadelere katılım düzeyinin işletmedeki pozisyon ile ilişkisinin belirlenmesi için ki-kare analizi yapılmıştır.

Tablo 3.23: Yöneltme İle İlgili İfadelere Katılım Düzeyinin İşletmedeki Pozisyon İle İlişkisi

		İşletmedeki pozisyon				Ki-kare	p
		Sahibi/Ortağı		Yönetici			
		n	%	n	%		
İşletmemizde emirler sözlü olarak verilir	Kesinlikle Katılmıyorum	2	8,0%	2	4,8%	5,108	0,276
	Katılmıyorum	4	16,0%	11	26,2%		
	Kararsızım	8	32,0%	5	11,9%		
	Katılıyorum	10	40,0%	20	47,6%		
	Kesinlikle Katılıyorum	1	4,0%	4	9,5%		
İşletmemizde emirler yazılı olarak ve yönergelere başvurularak verilir	Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,0%	3	7,1%	3,228	0,52
	Katılmıyorum	4	16,0%	3	7,1%		
	Kararsızım	7	28,0%	8	19,0%		
	Katılıyorum	12	48,0%	23	54,8%		
	Kesinlikle Katılıyorum	1	4,0%	5	11,9%		
Çalışanlar maddi ve/veya manevi karşılık verilmeksizin her türlü emri yerine getirmek zorundadırlar	Kesinlikle Katılmıyorum	2	8,0%	5	11,9%	4,989	0,288
	Katılmıyorum	4	16,0%	11	26,2%		
	Kararsızım	9	36,0%	12	28,6%		
	Katılıyorum	10	40,0%	10	23,8%		
	Kesinlikle Katılıyorum	0	0,0%	4	9,5%		
Etkili ve verimli personele yaptıkları katkı oranında maddi ve/veya manevi karşılıklar vererek motivasyonlarını sağlarım zorundadırlar	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,0%	0	0,0%	1,418	0,701
	Katılmıyorum	1	4,0%	3	7,1%		
	Kararsızım	5	20,0%	8	19,0%		
	Katılıyorum	16	64,0%	22	52,4%		
	Kesinlikle Katılıyorum	3	12,0%	9	21,4%		

Ki-kare analizi sonuçlarına göre yöneltme ile ilgili ifadelere katılım düzeyi ile işletmedeki pozisyon arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$).

H_{11}: Koordinasyon sorunları ile ilgili algı düzeyi katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Koordinasyon ile ilgili ifadelere katılım düzeyinin işletmedeki pozisyon ile ilişkisinin belirlenmesi için ki-kare analizi yapılmıştır.

Tablo 3.24: Koordinasyon İle İlgili İfadelere Katılım Düzeyinin İşletmedeki Pozisyon İle İlişkisi

		İşletmedeki pozisyon				Ki-kare	p
		Sahibi/Ortağı		Yönetici			
		n	%	n	%		
İşletmenin geleceği ile ilgili amaç, plan ve programları uyum içerisindedir	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,0%	1	2,4%	5,408	0,248
	Katılmıyorum	2	8,0%	0	0,0%		
	Kararsızım	4	16,0%	4	9,5%		
	Katılıyorum	17	68,0%	30	71,4%		
	Kesinlikle Katılıyorum	2	8,0%	7	16,7%		
İşletmenin farklı bölümlerinin görevleri ve faaliyetleri arasında birlik ve uyum sağlanmış, iş bölümü yapılmıştır	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,0%	0	0,0%	4,105	0,250
	Katılmıyorum	1	4,0%	1	2,4%		
	Kararsızım	3	12,0%	2	4,8%		
	Katılıyorum	19	76,0%	28	66,7%		
	Kesinlikle Katılıyorum	2	8,0%	11	26,2%		

Ki-kare analizi sonuçlarına göre koordinasyon ile ilgili ifadelere katılım düzeyi ile işletmedeki pozisyon arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$).

H_{12}: Kontrol sorunları ile ilgili algı düzeyi katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Kontrol ile ilgili ifadelere katılım düzeyinin işletmedeki pozisyon ile ilişkisinin belirlenmesi için ki-kare analizi yapılmıştır.

Tablo 3.25: Kontrol İle İlgili İfadelere Katılım Düzeyinin İşletmedeki Pozisyon İle İlişkisi

		İşletmedeki pozisyon				Ki-kare	p
		Sahibi/Ortağı		Yönetici			
		n	%	n	%		
Denetimde yazılı belgeler, istatistiki veriler, raporlar ve analizler dikkate alınır	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,0%	1	2,4%	11,268	0,024*
	Katılmıyorum	4	16,0%	0	0,0%		
	Kararsızım	4	16,0%	5	11,9%		
	Katılıyorum	16	64,0%	26	61,9%		
	Kesinlikle Katılıyorum	1	4,0%	10	23,8%		
İşletme denetim sürecini kendi düşünce ve yorumlarıma göre gerçekleştiririm	Kesinlikle Katılmıyorum	2	8,0%	3	7,1%	7,565	0,109
	Katılmıyorum	2	8,0%	10	23,8%		
	Kararsızım	3	12,0%	12	28,6%		
	Katılıyorum	17	68,0%	15	35,7%		
	Kesinlikle Katılıyorum	1	4,0%	2	4,8%		

*p<0,05

Ki-kare analizi sonuçlarına göre; "Denetimde yazılı belgeler, istatistiki veriler, raporlar ve analizler dikkate alınır" ifadesine katılım düzeyi ile işletmedeki pozisyon arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$).

"Denetimde yazılı belgeler, istatistikî veriler, raporlar ve analizler dikkate alınır" ifadesine işletme sahibi/ortağı olanlardan kesinlikle katılmayanların oranı %0, katılmayanların oranı %16, kararsızların oranı ise %16'dır. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %64 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %4'tür. Yönetici olanlardan kesinlikle katılmayanların oranı %2,4, katılmayanların oranı %0, kararsızların oranı ise %11,9'dur. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %61,9 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %23,8'dir.

H_{13}: Pazarlama sorunları ile ilgili algı düzeyi katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Pazarlama ile ilgili ifadelere katılım düzeyinin işletmedeki pozisyon ile ilişkisinin belirlenmesi için ki-kare analizi yapılmıştır.

Tablo 3.26: Pazarlama İle İlgili İfadelere Katılım Düzeyinin İşletmedeki Pozisyon İle İlişkisi

		İşletmedeki pozisyon				Ki-kare	p
		Sahibi/Ortağı		Yönetici			
		n	%	n	%		
Pazar bulma güçlüğü çekmekteyiz	Kesinlikle Katılıyorum	1	4,0%	2	4,8%	1,776	0,777
	Katılıyorum	7	28,0%	9	21,4%		
	Fikrim Yok	2	8,0%	8	19,0%		
	Katılmıyorum	13	52,0%	19	45,2%		
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	8,0%	4	9,5%		
Yoğun rekabet ortamından etkilenmekteyiz	Kesinlikle Katılıyorum	1	4,0%	2	4,8%	1,043	0,903
	Katılıyorum	2	8,0%	3	7,1%		
	Fikrim Yok	4	16,0%	5	11,9%		
	Katılmıyorum	12	48,0%	25	59,5%		
	Kesinlikle Katılmıyorum	6	24,0%	7	16,7%		
Piyasadaki fiyat istikrarsızlığından etkilenmekteyiz	Kesinlikle Katılıyorum	0	0,0%	2	4,8%	4,338	0,362
	Katılıyorum	3	12,0%	1	2,4%		
	Fikrim Yok	1	4,0%	3	7,1%		
	Katılmıyorum	14	56,0%	27	64,3%		
	Kesinlikle Katılmıyorum	7	28,0%	9	21,4%		
Kalite düşüklüğü ile oluşan problemler yaşamaktayız	Kesinlikle Katılıyorum	1	4,0%	4	9,5%	1,981	0,739

	Katılıyorum	6	24,0%	14	33,3%		
	Fikrim Yok	5	20,0%	7	16,7%		
	Katılmıyorum	11	44,0%	13	31,0%		
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	8,0%	4	9,5%		
Yetersiz reklam ve promosyondan etkilenmekteyiz	Kesinlikle Katılıyorum	2	8,0%	2	4,8%	1,247	0,87
	Katılıyorum	6	24,0%	12	28,6%		
	Fikrim Yok	4	16,0%	7	16,7%		
	Katılmıyorum	12	48,0%	17	40,5%		
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,0%	4	9,5%		
Dağıtım kanallarıyla ilgili problemler yaşamaktayız	Kesinlikle Katılıyorum	1	4,0%	4	9,5%	2,444	0,655
	Katılıyorum	7	28,0%	7	16,7%		
	Fikrim Yok	6	24,0%	12	28,6%		
	Katılmıyorum	10	40,0%	15	35,7%		
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,0%	4	9,5%		
Satış elemanlarının etkin olmamasından dolayı problem yaşamaktayız	Kesinlikle Katılıyorum	1	4,0%	4	9,5%	2,332	0,675
	Katılıyorum	9	36,0%	15	35,7%		
	Fikrim Yok	3	12,0%	9	21,4%		
	Katılmıyorum	9	36,0%	10	23,8%		
	Kesinlikle Katılmıyorum	3	12,0%	4	9,5%		
Ambalajlama ve paketleme sorunları yaşamaktayız	Kesinlikle Katılıyorum	2	8,0%	5	11,9%	3,652	0,455
	Katılıyorum	5	20,0%	13	31,0%		
	Fikrim Yok	8	32,0%	10	23,8%		
	Katılmıyorum	9	36,0%	9	21,4%		
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,0%	5	11,9%		
Markalaşma konusunda zorluk çekiyoruz	Kesinlikle Katılıyorum	2	8,0%	6	14,3%	3,983	0,408
	Katılıyorum	6	24,0%	14	33,3%		
	Fikrim Yok	3	12,0%	6	14,3%		
	Katılmıyorum	13	52,0%	12	28,6%		
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,0%	4	9,5%		
Hammadde temininde zorluk çekmekteyiz	Kesinlikle Katılıyorum	2	8,0%	2	4,8%	2,707	0,608
	Katılıyorum	5	20,0%	9	21,4%		
	Fikrim Yok	5	20,0%	12	28,6%		
	Katılmıyorum	12	48,0%	14	33,3%		
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,0%	5	11,9%		

Ki-kare analizi sonuçlarına göre pazarlama ile ilgili ifadelere katılım düzeyi ile işletmedeki pozisyon arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$).

H_{14}: Üretim sorunları ile ilgili algı düzeyi katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Üretim ile ilgili sorun yaşama düzeyinin işletmedeki pozisyon ile ilişkisinin belirlenmesi için ki-kare analizi yapılmıştır.

Tablo 3.27: Üretim İle İlgili Yaşanan Sorun Düzeyinin İşletmedeki Pozisyon İle İlişkisi

		İşletmedeki pozisyon				Ki-kare	p
		Sahibi/Ortağı		Yönetici			
		n	%	n	%		
Yerli ve ithal hammadde yetersizlikleri	Çok sorun yaşıyoruz	1	4,0%	5	11,9%	3,325	0,344
	Yaşıyoruz	14	56,0%	19	45,2%		
	Kararsızım	1	4,0%	6	14,3%		
	Pek yaşamıyoruz	9	36,0%	12	28,6%		
	Hiç sorun yaşamıyoruz	0	0,0%	0	0,0%		
Hammadde tedarik süresinin uzun olması	Çok sorun yaşıyoruz	0	0,0%	3	7,1%	3,712	0,294
	Yaşıyoruz	14	56,0%	19	45,2%		
	Kararsızım	2	8,0%	8	19,0%		
	Pek yaşamıyoruz	9	36,0%	12	28,6%		
	Hiç sorun yaşamıyoruz	0	0,0%	0	0,0%		
Hammadde maliyetlerinin yüksek olması	Çok sorun yaşıyoruz	3	12,0%	13	31,0%	6,917	0,075
	Yaşıyoruz	16	64,0%	20	47,6%		
	Kararsızım	0	0,0%	4	9,5%		
	Pek yaşamıyoruz	6	24,0%	5	11,9%		
	Hiç sorun yaşamıyoruz	0	0,0%	0	0,0%		
Üretim teknolojisinin eski olması	Çok sorun yaşıyoruz	1	4,0%	4	9,5%	3,752	0,289
	Yaşıyoruz	12	48,0%	16	38,1%		
	Kararsızım	3	12,0%	12	28,6%		
	Pek yaşamıyoruz	9	36,0%	10	23,8%		
	Hiç sorun yaşamıyoruz	0	0,0%	0	0,0%		
Kalifiye eleman yetersizliği	Çok sorun yaşıyoruz	3	12,0%	7	16,7%	1,66	0,646
	Yaşıyoruz	15	60,0%	21	50,0%		
	Kararsızım	1	4,0%	5	11,9%		
	Pek yaşamıyoruz	6	24,0%	9	21,4%		
	Hiç sorun yaşamıyoruz	0	0,0%	0	0,0%		
Üründe istenen kalite standardını karşılayamama	Çok sorun yaşıyoruz	0	0,0%	4	9,5%	4,186	0,242
	Yaşıyoruz	13	52,0%	15	35,7%		
	Kararsızım	3	12,0%	9	21,4%		
	Pek yaşamıyoruz	9	36,0%	14	33,3%		

	Hiç sorun yaşamıyoruz	0	0,0%	0	0,0%		
Stoklardaki artışlar	Çok sorun yaşıyoruz	1	4,0%	5	11,9%	11,809	0,008*
	Yaşıyoruz	18	72,0%	13	31,0%		
	Kararsızım	1	4,0%	11	26,2%		
	Pek yaşamıyoruz	5	20,0%	13	31,0%		
	Hiç sorun yaşamıyoruz	0	0,0%	0	0,0%		
Teslimatta gecikmeler	Çok sorun yaşıyoruz	0	0,0%	3	7,1%	2,338	0,505
	Yaşıyoruz	11	44,0%	15	35,7%		
	Kararsızım	3	12,0%	7	16,7%		
	Pek yaşamıyoruz	11	44,0%	17	40,5%		
	Hiç sorun yaşamıyoruz	0	0,0%	0	0,0%		
Kapasite kullanımı ile ilgili sorunlar	Çok sorun yaşıyoruz	1	4,0%	5	11,9%	4,757	0,190
	Yaşıyoruz	13	52,0%	14	33,3%		
	Kararsızım	2	8,0%	10	23,8%		
	Pek yaşamıyoruz	9	36,0%	13	31,0%		
	Hiç sorun yaşamıyoruz	0	0,0%	0	0,0%		

*p<0,05

Ki-kare analizi sonuçlarına göre; "stoklardaki artışlar" ile ilgili sorun yaşama düzeyi ile işletmedeki pozisyon arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmaktadır.

İşletme sahibi/ortağı olanlardan "stoklardaki artışlar" ile ilgili çok sorun yaşadığını belirtenlerin oranı %4, sorun yaşadığını belirtenlerin oranı %72, kararsız olanların oranı %4'tür. Pek sorun yaşamadığını belirtenlerin oranı %20 iken, hiç sorun yaşamadığını belirtenlerin oranı %0'dır. Yöneticilerden çok sorun yaşadığını belirtenlerin oranı %11,9, sorun yaşadığını belirtenlerin oranı %31, kararsız olanların oranı %26,2'dir. Pek sorun yaşamadığını belirtenlerin oranı %31 iken, hiç sorun yaşamadığını belirtenlerin oranı %0'dır.

H_{15}: Finans sorunları ile ilgili algı düzeyi katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Finans ile ilgili sorun yaşama düzeyinin işletmedeki pozisyon ile ilişkisinin belirlenmesi için ki-kare analizi yapılmıştır.

Tablo 3.28: Finans İle İlgili Yaşanan Sorun Düzeyinin İşletmedeki Pozisyon İle İlişkisi

		İşletmedeki pozisyon				Ki-kare	p
		Sahibi/Ortağı		Yönetici			
		n	%	n	%		
Kredi bulamamak	Hiç önemli değil	3	12,0%	2	4,8%	6,743	0,150
	Önemli değil	1	4,0%	5	11,9%		
	Kısmen önemli	4	16,0%	14	33,3%		
	Önemli	6	24,0%	12	28,6%		
	Çok önemli	11	44,0%	9	21,4%		
Kredi maliyetinin yüksekliği	Hiç önemli değil	3	12,0%	2	4,8%	2,98	0,561
	Önemli değil	1	4,0%	1	2,4%		
	Kısmen önemli	1	4,0%	6	14,3%		
	Önemli	8	32,0%	15	35,7%		
	Çok önemli	12	48,0%	18	42,9%		
Alacakların zamanında tahsil edilememesi	Hiç önemli değil	0	0,0%	0	0,0%	0,876	0,645
	Önemli değil	0	0,0%	0	0,0%		
	Kısmen önemli	4	16,0%	4	9,5%		
	Önemli	8	32,0%	12	28,6%		
	Çok önemli	13	52,0%	26	61,9%		
İşletme sermayesi yetersizliği	Hiç önemli değil	1	4,0%	1	2,4%	6,727	0,151
	Önemli değil	1	4,0%	1	2,4%		
	Kısmen önemli	2	8,0%	11	26,2%		
	Önemli	10	40,0%	21	50,0%		
	Çok önemli	11	44,0%	8	19,0%		
Öz kaynakların yetersizliği	Hiç önemli değil	1	4,0%	1	2,4%	4,259	0,372
	Önemli değil	2	8,0%	2	4,8%		
	Kısmen önemli	3	12,0%	10	23,8%		
	Önemli	8	32,0%	19	45,2%		
	Çok önemli	11	44,0%	10	23,8%		
Maliyetlerin yüksekliği	Hiç önemli değil	0	0,0%	0	0,0%	6,282	0,099
	Önemli değil	0	0,0%	1	2,4%		
	Kısmen önemli	1	4,0%	4	9,5%		
	Önemli	8	32,0%	23	54,8%		
	Çok önemli	16	64,0%	14	33,3%		
Teminata verilen çek ve senetlerin vadesinden önce tahsili	Hiç önemli değil	3	12,0%	3	7,1%	4,297	0,367
	Önemli değil	1	4,0%	2	4,8%		
	Kısmen önemli	2	8,0%	10	23,8%		
	Önemli	8	32,0%	16	38,1%		
	Çok önemli	11	44,0%	11	26,2%		
Teşviklerin azaltılması	Hiç önemli değil	1	4,0%	0	0,0%	5,382	0,25
	Önemli değil	1	4,0%	1	2,4%		
	Kısmen önemli	3	12,0%	10	23,8%		
	Önemli	6	24,0%	16	38,1%		
	Çok önemli	14	56,0%	15	35,7%		

Ki-kare analizi sonuçlarına göre finans ile ilgili sorun yaşama düzeyi ile işletmedeki pozisyon arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$).

H_{16}: Muhasebe sorunları ile ilgili algı düzeyi katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Muhasebe ile ilgili sorunların önem düzeyinin işletmedeki pozisyon ile ilişkisinin belirlenmesi için ki-kare analizi yapılmıştır.

Tablo 3.29: Muhasebe İle İlgili Sorunların Önem Düzeyi İle İşletmedeki Pozisyon İle İlişkisi

		İşletmedeki pozisyon				Ki-kare	p
		Sahibi/Ortağı		Yönetici			
		n	%	n	%		
Yöneticiler genellikle zamanında rapor alamamaktan şikayetçiler	Hiç önemli değil	0	0,0%	3	7,1%	2,284	0,684
	Önemli değil	3	12,0%	4	9,5%		
	Kısmen önemli	9	36,0%	13	31,0%		
	Önemli	12	48,0%	19	45,2%		
	Çok önemli	1	4,0%	3	7,1%		
Departmanlardan gelen bilgilerde tutarsızlıklar görülmektedir	Hiç önemli değil	0	0,0%	4	9,5%	9,284	0,054
	Önemli değil	5	20,0%	1	2,4%		
	Kısmen önemli	8	32,0%	10	23,8%		
	Önemli	10	40,0%	20	47,6%		
	Çok önemli	2	8,0%	7	16,7%		
Dönem sonu işlemleri fazla zaman almaktadır	Hiç önemli değil	0	0,0%	1	2,4%	6,149	0,17
	Önemli değil	5	20,0%	2	4,8%		
	Kısmen önemli	7	28,0%	14	33,3%		
	Önemli	12	48,0%	18	42,9%		
	Çok önemli	1	4,0%	7	16,7%		
Muhasebe departmanı sık sık diğer departmanlardan zamanında ve doğru bilgi alamamaktan şikayetçidir	Hiç önemli değil	0	0,0%	2	4,8%	4,354	0,36
	Önemli değil	5	20,0%	3	7,1%		
	Kısmen önemli	9	36,0%	12	28,6%		
	Önemli	9	36,0%	20	47,6%		
	Çok önemli	2	8,0%	5	11,9%		

Ki-kare analizi sonuçlarına göre; muhasebe ile ilgili sorunların önem düzeyi ile işletmedeki pozisyon arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$).

H_{17}: İşletmenin genel performansı katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Performans ile ilgili ifadelerin önem düzeyinin işletmedeki pozisyon ile ilişkisinin belirlenmesi için ki-kare analizi yapılmıştır.

Tablo 3.30: Performans İle İlgili İfadelerin Önem Düzeyi İle İşletmedeki Pozisyon İle İlişkisi

		İşletmedeki pozisyon				Ki-kare	p
		Sahibi/Ortağı		Yönetici			
		n	%	n	%		
Verimlilik	Çok düşük	0	0,0%	0	0,0%	2,763	0,430
	Düşük	4	16,0%	3	7,1%		
	Orta	15	60,0%	22	52,4%		
	Yüksek	4	16,0%	13	31,0%		
	Çok yüksek	2	8,0%	4	9,5%		
Karlılık	Çok düşük	0	0,0%	1	2,4%	4,12	0,390
	Düşük	5	20,0%	5	11,9%		
	Orta	17	68,0%	25	59,5%		
	Yüksek	1	4,0%	8	19,0%		
	Çok yüksek	2	8,0%	3	7,1%		
Müşteri sayısı ve pazar payı artışı	Çok düşük	0	0,0%	1	2,4%	2,016	0,733
	Düşük	6	24,0%	6	14,3%		
	Orta	14	56,0%	26	61,9%		
	Yüksek	3	12,0%	7	16,7%		
	Çok yüksek	2	8,0%	2	4,8%		
Müşteri memnuniyeti ve sadakati artışı	Çok düşük	0	0,0%	0	0,0%	2,272	0,518
	Düşük	3	12,0%	5	11,9%		
	Orta	15	60,0%	18	42,9%		
	Yüksek	5	20,0%	15	35,7%		
	Çok yüksek	2	8,0%	4	9,5%		
Çalışan bağlılığı	Çok düşük	1	4,0%	1	2,4%	1,743	0,783
	Düşük	4	16,0%	8	19,0%		
	Orta	14	56,0%	18	42,9%		
	Yüksek	4	16,0%	8	19,0%		
	Çok yüksek	2	8,0%	7	16,7%		
Yeni projelerin yürütülmesindeki başarısı	Çok düşük	1	4,0%	0	0,0%	7,105	0,130
	Düşük	4	16,0%	3	7,1%		
	Orta	16	64,0%	21	50,0%		
	Yüksek	2	8,0%	12	28,6%		
	Çok yüksek	2	8,0%	6	14,3%		
Yeni ürün (hizmet) geliştirme başarısı	Çok düşük	1	4,0%	0	0,0%	6,829	0,145
	Düşük	6	24,0%	4	9,5%		
	Orta	13	52,0%	19	45,2%		
	Yüksek	3	12,0%	12	28,6%		
	Çok yüksek	2	8,0%	7	16,7%		
İşgücü devir oranı	Çok düşük	1	4,0%	0	0,0%	6,089	0,193
	Düşük	6	24,0%	6	14,3%		
	Orta	15	60,0%	22	52,4%		
	Yüksek	1	4,0%	9	21,4%		
	Çok yüksek	2	8,0%	5	11,9%		
Genel performansı ve başarısı	Çok düşük	1	4,0%	0	0,0%	5,593	0,232
	Düşük	5	20,0%	3	7,1%		
	Orta	14	56,0%	23	54,8%		
	Yüksek	3	12,0%	11	26,2%		

	Çok yüksek	2	8,0%	5	11,9%		

Ki-kare analizi sonuçlarına göre; performans ile ilgili ifadelerin önem düzeyi ile işletmedeki pozisyon arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

KOBİ'ler dünyada ve ülkemizde sosyal ve ekonomik yapının gelişmesinde çok önemli bir yere sahiptir. Ancak KOBİ'lerin kendine has yapıları nedeniyle karşılaştıkları sorunları mevcuttur. Bu sorunlar yönetim (planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon, kontrol), pazarlama, üretim, finans, insan kaynakları, muhasebe başlıklarında incelenmiştir. Karşılaşılan bu sorunlar KOBİ'lerin büyümesi ve gelişmesi önünde engeldirler.

Bu kısımda KOSGEB Tokat Müdürlüğü veri tabanına kayıtlı 10 ve daha fazla çalışanı olan ve imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin işletme fonksiyonları açısından karşılaştıkları sorunların ve performanslarına ilişkin soruların incelenmesi amacıyla yapılan araştırmanın sonuçları değerlendirilecek ve KOBİ'lerin sorunlarını gidermeye yönelik çözüm önerileri getirilecektir.

Tokat ilinde araştırmaya katılan işletmelerden elde edilen sonuçlara göre; katılımcıların yaklaşık yarısının 31-40 yaş aralığında toplandığı belirlenmiştir. İşletme sahip/ortakları veya yöneticilerinin genç yaşlarda olduklarını söylemek mümkündür.

Katılımcıların çoğunun erkek olduğu, hepsinin öğrenim düzeyinin lise ve üzerinde olduğu, yarıdan fazlasının öğrenim düzeyinin ise lisans ve üzerinde olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların yarıdan fazlasının yönetici pozisyonunda olduğu ve yarıya yakınının ise işletmede kısa süreli bulunmadıkları, 6-10 yıl arasında görev almakta oldukları belirlenmiştir.

Katılımcı işletmelerin çoğunun KOBİ sınıflandırmasında küçük işletme sınıfına girdiği görülmektedir. Zaten çalışma küçük ve orta büyüklükte işletmelere yapılmış olup, mikro işletmeler hariç tutulmuştur.

Faaliyet gösterilen yıla göre; işletmelerin yarıdan fazlasının 16 yıl üzerinde olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin üçte birlik kısmı ise 11-15 yıl arasında faaliyet göstermektedir. İşletmelerin çoğunun 11 yıl ve üzerinde faaliyet gösterdikleri göz önüne alındığında, ankete katılan bu işletmelerin tecrübeli ve piyasada kendini ispatlamış oldukları söylenebilir.

İşletmelerin hukuki yapıları incelendiğinde çoğunun limited şirket statüsünde oldukları görülmektedir. Şahıs ve kolektif şirket türlerinin işletmeler tarafından pek tercih edilmediği belirlenmiştir.

Katılımcı işletmelerden aile işletmesi olanlar ile aile işletmesi olmayanların oranları birbirine yakındır.

Aile işletmelerinin kendi içindeki değerlendirmelerine bakılacak olursa; cevaplayıcıların yaklaşık %70'inin işletme kurucusunun çocuğu olduğu, işletmelerin yarıya yakınında işletme sahipliğinin tamamı aile üyelerinin ortaklığından oluştuğu, işletmelerin çoğunda aile üyelerinin hisse oranlarının %100 olduğu, işletmelerin yaklaşık yarısının 1. nesil tarafından yürütüldüğü, işletmelerin yarıdan fazlasında üst düzeyde çalışan aile üyesi sayısının 2 olduğu ve işletmelerden yarıya yakınında ise aile işletmesi olmanın tamamen avantajlı olduğu belirlenmiştir.

Faaliyet gösterilen sektöre göre; dokuma-giyim eşyası ve deri alanında faaliyette bulunanlar ilk sırada yer alırken; bunu aynı oranlarla gıda-içki ve tütün alanında faaliyette bulunanlar ve taş ve toprağa dayalı alanda faaliyette bulunanlar takip etmektedir. 3. sırada ise orman ürünleri ve mobilya alanında faaliyette bulunanlar gelmektedir. Tokat'ın ekonomik yapısında zaten bu sektörlerin önemli rol oynadığı bilinmektedir.

Planlama fonksiyonuna ilişkin değerlendirmeler şu şekildedir: işletmelerin tamamına yakınının planlama yaptığı, bu planlamaların yarısına yakınının üst yönetim tarafından yapıldığı belirlenmiştir. Planlama yapmayan işletmelerin çoğu içinde bulunulan koşulların planlama yapmaya imkan vermediğini, bir kısmı ise işletmede planlama yapacak uzman bulunmadığını belirtmişlerdir. İçinde bulunulan koşullar (ekonomik kriz, siyasal iktidarsızlık) ve işletmede planlama yapacak uzman bulunmaması planlama fonksiyonuna ilişkin az da olsa yaşanan sorunlar olarak belirlenmiştir.

İşletmelerin tamamına yakınının planlama yapması güzel bir gelişmedir. Bu sonuç KOBİ'ler tarafından planlama yapmanın öneminin anlaşıldığını göstermektedir. Ayrıca işletmelerin imalat alanında belli bir yıldır faaliyet göstermeleri, küçük ölçekte olmaları, işletme sahip/ortak ve yöneticilerinin öğrenim düzeylerinin yüksek olması işletmeleri planlama yapmaya yönlendiriyor denilebilir. Az da olsa karşılaşılan sorunlardan biri olan içinde bulunulan koşullar nedeniyle planlama yapılamaması ülkenin siyasi ve ekonomik gündeminden ayrı düşünülmemesi gereken bir sorundur. KOBİ'lerin çeşitli sebeplerle

alanında uzman çalıştırmadıkları için planlamama yapmamaları karşılaşılan diğer bir sorundur. Ancak çeşitli gerekçelerle plan yapılmaması KOBİ'leri geri dönüşü mümkün olmayan yollara sokabilmektedir.

Organizasyon fonksiyonuna ilişkin değerlendirmeler şu şekildedir: katılımcı işletmelerin çoğunda açık ve net olarak hazırlanmış bir organizasyon şeması ve iş tanımları olduğu, alt kademedeki yöneticilerin üst düzey yöneticilere görüş ve önerileri ile destek olduğu belirlenmiştir. Öte yandan işletmelerin yaklaşık yarısında aileden olmayan yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının sınırlı olması ve işletmelerin bir kısmında ise yönetimin profesyonel yöneticilere devredilmemesi sorunları belirlenmiştir.

KOBİ'lerin organizasyon fonksiyonuna genel olarak bakıldığında birkaç sorun dışında sorun yaşanmadığı ortadadır. İşletmelerin çoğunda organizasyon şeması ve iş tanımlarının olması belli bir geçmişe sahip olunması ve bu konuların öneminin anlaşılmış olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Çoğu işletmede alt kademedeki yöneticilerin üst düzey yöneticilere görüş ve önerileri ile destek olmaları bu işletmelerdeki üst kademenin katılımcı bir yaklaşımı, alt kademenin ise işletmeyi benimsemelerindendir. Aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının sınırlı tutulması işletme aleyhine bir yaklaşımdır. Oysa yetkin olmayan aile üyesine göre işinin ehli yöneticilerin yönlendirme ve değerlendirmelerinin işletmeye katkısı daha fazla olmaktadır. İşletmede yönetimin profesyonel yöneticilere devredilmemesi, yanlış uygulamalara, yanlış kararlar alınmasına neden olabilmektedir.

Yöneltme fonksiyonuna ilişkin değerlendirmeler şu şekildedir: işletmelerin çoğunda ast ve üstler ile bölümler arasındaki haberleşme hem yazılı hem de sözlüdür. KOBİ'lerde emirlerin sözlü olarak verilmesi sorununun varlığını katılımcı işletmelerin yarıdan fazlası onaylamıştır. Emirlerin yazılı olarak ve yönergelere başvurularak verildiğine dair işletmelerin yarıdan fazlası görüş bildirmişlerdir. İşletmelerin yaklaşık üçte birlik kısmı "çalışanların bir karşılık beklemeksizin her türlü emri yerine getirmek zorundadır" ifadesine katılmazken, üçte birlik kısmı ise bu ifadeye katılmaktadır. Bu ifade hakkında kararsız kalanların oranı da yaklaşık aynıdır. Her türlü emrin karşılıksız olarak yerine getirilmesi durumu işletmelerde belirgin şekilde kabul ya da ret edilmemiştir. Ancak çalışanların karşılık beklemeksizin her türlü emri yerine getirmek

zorunda olmaları bir sorun olarak belirlenmiştir. İşletmelerin çoğunda katkıda bulunan personellerin maddi ve/veya manevi karşılıklar verilerek motive edildiği görülmüştür.

Haberleşmenin yazılı ve sözlü olması kurumsallaşmanın bir göstergesidir denilebilir. Haberleşmenin aksine emirlerin sözlü olarak verilmesi, çalışanın kendisine verilen işi doğru anlayıp anlamadığı konusunda tereddüt yaşamasına sebep olur. Çalışanların maddi ve/veya manevi karşılık verilmeksizin her türlü emri yerine getirmeleri mecbur kalmaları nedeniyledir. Bu, çalışanların işi benimsemesine, sahiplenmesine engel bir durumdur. İşletmelerin imalatçı ve emek yoğun olmaları sebebiyle, katkıda bulunan personellerin motive edilmesi gerektiği bilinci işletmelerin çoğunda oluşmuştur denilebilir.

Koordinasyon fonksiyonuna ilişkin değerlendirmeler şu şekildedir: işletmelerin çoğu işletmenin geleceği ile ilgili amaç, plan ve programlarının uyum içerisinde olduğunu, işletmenin farklı bölümlerinin görevleri ve faaliyetleri arasında birlik ve uyum sağlandığını, iş bölümü yapıldığını belirtmişlerdir. KOBİ'lerin koordinasyon fonksiyonuna genel olarak bakıldığında bir sorun yaşanmadığı ortadadır.

Denetim fonksiyonuna ilişkin değerlendirmeler şu şekildedir: işletmelerin çoğunda denetim yazılı belgeler, istatistiki veriler, raporlar ve analizler dikkate alınarak yapılmaktadır. Denetim sürecinin kişinin kendi düşünce ve yorumlarına göre gerçekleştirilmesi sorununun varlığını ise katılımcı işletmelerin yaklaşık yarısı onaylamıştır. Denetimin işletme sahibi tarafından yapıldığını söyleyenler ilk sırada yer alırken, bunu üst yönetici-teknik personel diyenler yaklaşık aynı oranla takip etmektedirler.

Denetimin kişilerin kendi düşünce ve yorumlarına göre gerçekleştirilmesi etkili bir denetim yapılmasını güçleştirirken, aynı zamanda sorun belirlenen durumlardan kimlerin sorumlu olduğu da belirlenemez. Denetimin işletme sahibi tarafından yapılması büyümekte olan işletmelerde bir sorundur. Çünkü işletmenin büyümesi işletme sahibinin her işi denetlemekte yetersiz kalmasına neden olacaktır.

Pazarlama fonksiyonuna ilişkin değerlendirmeler şu şekildedir: işletmelerin yarıdan biraz fazlasında ayrı bir pazarlama departmanı bulunmamaktadır. İşletmelerin çoğunda reklam aracı olarak günümüz şartlarına uygun olarak internet kullanıldığı belirlenmiştir. İşletmelerin çoğunun yoğun rekabet ortamından ve piyasadaki fiyat

istikrarsızlığından etkilendiği, yarıdan biraz fazlasının pazar bulma güçlüğü çektiği, yarıya yakınının kalite düşüklüğü ile oluşan ve dağıtım kanallarıyla ilgili problemler yaşadığı, hammadde temininde zorluk çektikleri, yaklaşık yarısının yetersiz reklam ve promosyondan etkilendiği belirlenmiştir. Satış elemanlarının etkin olmamasından dolayı problem yaşayanlar ile problem yaşamayanların oranları birbirine yakın olup, %40 civarındadır. Ambalajlama ve paketleme sorunları yaşayanlar ile yaşamayanların oranları birbirine yakın olup, yaklaşık %36 civarındadır. Markalaşma konusunda zorluk çekenler ile zorluk çekmeyenlerin oranları birbirine yakın olup, yaklaşık %40 civarındadır. Dağıtım kanallarıyla ilgili, satış elemanlarının etkin olmamasından dolayı ve ambalajlama ve paketleme ile ilgili problemler yaşama durumlarına yaklaşık üçte birlik kesim fikir belirtmemişlerdir. Sonuç olarak; yoğun rekabet ortamından ve piyasadaki fiyat istikrarsızlığından etkilenme işletmelerin yaşadığı öncelikli pazarlama sorunlarındandır. İşletmelerin pazar bulma güçlüğü çekmeleri, dağıtım kanalları ve ambalajlama-paketlemeyle ilgili ve kalite düşüklüğü ile oluşan problemler yaşamaları, yetersiz reklam ve promosyondan etkilenmeleri, satış elemanlarının etkin olmaması, markalaşma konusunda ve hammadde temininde zorluk çekmeleri belirlenen diğer sorunlardır.

KOBİ'lerin pazarlama fonksiyonu kapsamında sorun yaşadığı açıkça görülmektedir. İşletmelerin pazarlama konusunda yaşadıkları sorunlar birbiriyle bağlantılı sorunlardır. Kalite düşüklüğü ile oluşan ve ambalajlama-paketlemeyle ilgili problem yaşamaları pazar bulma güçlüğü çekmelerine neden olabilir. Ayrıca planlama yapmadan yola çıkmaları pazar bulma güçlüğü çekmelerinin bir diğer sebebidir. Pazar bulma konusunda güçlük yaşayan bir işletmenin varlığı bile tehlikeye girebilir. Markalaşma konusunda zorluk çekmeleri, ambalajlama-paketlemeyle ilgili ve kalite düşüklüğü ile oluşan problemler yaşamaları yoğun rekabet ortamından olumsuz etkilenmelerine neden olabilir. KOBİ'lerin yaşadıkları bazı sorunlar kendine has yapıları nedeniyledir. Ancak bu durumu bazen fırsata dönüştürebilmek de yine onların elindedir.

Üretim fonksiyonuna ilişkin değerlendirmeler şu şekildedir: işletmelerin yaklaşık yarısı üretim miktarını sipariş üzerine belirlemektedirler. Bunu üretim miktarını iç talebe göre belirleyenler takip etmektedir. İşletmelerin çoğunun hammadde maliyetlerinin yüksek olması ve kalifiye eleman yetersizliği nedenleriyle sorun yaşadıkları, yarıdan biraz fazlasının yerli ve ithal hammadde yetersizlikleri, hammadde tedarik süresinin uzun

olması ve stoklardaki artışlar nedenleriyle sorun yaşadıkları, yaklaşık yarısının üretim teknolojisinin eski olması, üründe istenen kalite standardını karşılayamama ve kapasite kullanımı ile ilgili sorunlar nedenleriyle sorun yaşadıkları belirlenmiştir. Teslimatta gecikmeler nedeniyle sorun yaşayanlar ile yaşamayanların oranları birbirine yakın olup, yaklaşık %42 civarındadır. İşletmelerin çoğunda ayrı bir Ar-Ge birimi bulunmamaktadır. İşletmelerin yarıdan biraz fazlası üretim ile ilgili yenilik ve değişikliklerin çeşitli kuruluşlarla işbirliği içinde ve ülke içindeki fuarlar ile takip edildiğini belirtmişlerdir. Sonuç olarak; hammadde maliyetlerinin yüksek olması ve kalifiye eleman yetersizliği işletmelerin yaşadığı öncelikli üretim sorunlarındandır. İşletmelerin yerli ve ithal hammadde yetersizlikleri, hammadde tedarik süresinin uzun olması, stoklardaki artışlar, üretim teknolojisinin eski olması, üründe istenen kalite standardının karşılanamaması, kapasite kullanımı ile ilgili sorunlar ve teslimatta gecikmeler belirlenen diğer sorunlardır.

KOBİ'lerin üretim fonksiyonu kapsamında sorun yaşadığı açıkça görülmektedir. İşletmelerin üretim konusunda karşılaştıkları sorunlar birbiriyle bağlantılı olabilecek sorunlardır. KOBİ'ler kitle üretimin avantajlarından yararlanamadıkları için yüksek hammadde maliyetlerine katlanmak zorunda kalmaktadırlar. Kalifiye eleman istihdamından kaçınılması işletmede hatalı işlemler yapılmasına neden olabilmektedir. KOBİ'ler stok maliyetleri nedeniyle stoklu çalışmayı pek tercih etmemektedirler. Bu durum beraberinde hem hammadde maliyetlerinin yüksek olması hem de hammadde tedarik süresinin uzun olması durumlarını getirmektedir. Sahip olunan üretim teknolojisinin eski olması, üründe istenen kalite standardının karşılanamamasına, istenilen kapasite ile çalışılamamasına ve teslimatta gecikmelere neden olabilmektedir. Tüm bu sorunların varlığı ise yoğun rekabet ortamında KOBİ'leri geride bırakmaktadır.

Finans fonksiyonuna ilişkin değerlendirmeler şu şekildedir: işletmelerin çoğunda ayrı bir finansman bölümü bulunmaktadır. İşletmelerin çoğu kredi maliyetinin yüksekliğinin, alacakların zamanında tahsil edilememesinin, işletme sermayesi ve öz kaynakların yetersizliğinin, maliyetlerin yüksekliğinin, teminata verilen çek ve senetlerin vadesinden önce tahsilinin ve teşviklerin azaltılmasının önemli birer sorun olduklarını, yarıdan biraz fazlası ise kredi bulamamanın önemli bir sorun olduğunu belirtmişlerdir.

Finans sorunlarının işletmelerin yaşadıkları sorunların başında geldiği yapılan çalışmalarda görülmektedir. Bu çalışmada da işletmelerin finans fonksiyonu kapsamında

sorun yaşadığı açıkça görülmektedir. Yeterli işletme sermayesine, öz kaynağa sahip olmayan işletmeler istedikleri yatırımları yapamamaktadırlar. Bu aşamada işletmeler finansman ihtiyaçlarını karşılamak için finansman sağlayan kuruluşlara yönelmektedirler. Ancak bu noktada işletmeler kredi bulamama ya da bulsa bile kredi maliyetinin yüksekliği durumları ile karşılaşmaktadırlar.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonuna ilişkin değerlendirmeler şu şekildedir: işletmelerin çoğu kişisel başvurular ile personel tedarik etmektedirler. Nitelikli eleman bulamama sorunu işletmelerin çoğunun yaşadığı bir sorun olarak belirlenmiştir. Bunu nitelikli elemanların yüksek ücret istemesi sorunu yaklaşık %40'lık bir oran ile takip etmektedir.

Bu çalışma ile yapılan diğer çalışmalarda da olduğu gibi nitelikli eleman bulamama ve nitelikli elemanların yüksek ücret istemesi sorunları açığa çıkarılmıştır. Alanında uzman kişilerin bulunamaması ya da yüksek ücret istemeleri sebepleriyle istihdam edilememeleri işletmelerin hatalı ve eksik kararlar almalarına, işlemler yapmalarına neden olabilmektedir.

Muhasebe fonksiyonuna ilişkin değerlendirmeler şu şekildedir: işletmelerin çoğu departmanlardan gelen bilgilerde tutarsızlıklar görülmesinin önemli bir sorun olduğunu, yarıdan biraz fazlası ise yöneticilerin zamanında rapor alamamaktan şikayetçi olmalarının, dönem sonu işlemlerinin fazla zaman almasının ve muhasebe departmanının sık sık diğer departmanlardan zamanında ve doğru bilgi alamamaktan şikâyetçi olmalarının önemli birer sorun olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin genellikle zamanında rapor alamamaktan şikayetçi olmaları, dönem sonu işlemlerin fazla zaman alması, muhasebe departmanının sık sık diğer departmanlardan zamanında ve doğru bilgi alamamaktan şikâyetçi olmaları ve departmanlardan gelen bilgilerde tutarsızlıklar görülmesi durumları için yaklaşık üçte birlik kesim tarafından kısmen önemli oldukları görüşü bildirilmiştir.

İşletmelerde departmanlardan gelen bilgilerde tutarsızlıklar görülmesi muhasebe kayıtlarının hatalı verilerden oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum işletmelerin yapacağı yatırımlardan, gelir gider dengesine kadar birçok hususu etkilemektedir.

İşletmelerin aynı sektördeki diğer işletmelerle performans konusunda kendilerini karşılaştırmalarına ilişkin değerlendirmeler şu şekildedir: işletmelerin yarıdan biraz

fazlası verimlilik, kârlılık, müşteri sayısı ve pazar payı artışı, yeni projelerin yürütülmesindeki başarı, işgücü devir oranı ve genel performans ve başarı konularında kendilerini diğer işletmelere kıyasla orta düzeyde, işletmelerin yarıya yakını müşteri memnuniyeti ve sadakati artışı, çalışan bağlılığı ve yeni ürün (hizmet) geliştirme başarısı konularında ise kendilerini diğer işletmelere kıyasla orta düzeyde görmüşlerdir. Verimlilik, müşteri memnuniyeti ve sadakati artışı, çalışan bağlılığı, yeni projelerin yürütülmesindeki başarı, yeni ürün (hizmet) geliştirme başarısı ve genel performans ve başarı konularında işletmelerin yaklaşık üçte birlik kısmı kendilerini diğer işletmelere kıyasla yüksek düzeyde görmüşlerdir.

KOBİ'lerin işletme fonksiyonları ile ilgili getireceğimiz aşağıdaki öneriler sorunlarının çözülmesine yardımcı olabilir.

Yönetim fonksiyonunun alt fonksiyonu olan planlama kapsamında şu öneriler getirilmektedir; içinde bulunulan koşulların (ekonomik kriz, siyasal iktidarsızlık) düzeltilmesi noktasında devlete büyük görevler düşmektedir. Ancak yine de bu sebepten KOBİ'lerin plan yapmama yolunu tercih etmemeleri gerekiyor. Üstelik sadece plan yapmakla kalmayıp içinde bulunulan koşullar düşünülerek alternatif plan yapmak KOBİ'lere düşen önemli bir görevdir. Plan yaparak elde edilecek yarar düşünüldüğünde planlama sürecine önem verilmesi gerektiği ortadadır. Ayrıca işletmelerin bünyelerinde alanında uzman kişileri çalıştırmaktan kaçınmamaları gerekir. Çünkü böyle bir kişinin işletmeye katkısı çok olacaktır.

Yönetim fonksiyonunun alt fonksiyonu olan organizasyon kapsamında şu öneriler getirilmektedir; işletmelerin işletme yönetimlerini profesyonel yöneticilere devretmekten kaçınmamaları gerekir. Çünkü profesyonel yönetici çalıştırmak işletmenin verimliliğini ve karlılığını arttırır. Bunu yaparken de aileden olmayan yöneticilerin yetki ve sorumluluk alanlarının sınırlı tutulmaması önem arz etmektedir. İşletmelerin gelişmesi, büyümesi, verimliliğinin artması isteniyorsa işi ehline bırakmak yerinde bir davranış olacaktır.

Yönetim fonksiyonunun alt fonksiyonu olan yöneltme kapsamında şu öneriler getirilmektedir; işletmelerde kişilerin kimden emir alıp kime emir vereceği sözlü değil de yazılı olarak belirlenirse yöneticinin işletmede bulunmadığı durumlarda işlerin aksaması ve işin çalışan tarafından yanlış anlaşılması engellenir. Etkili ve verimli çalışana yaptığı katkı oranında maddi ve/veya manevi karşılıkların verilmesi gerekir. Bu, çalışanların işi

benimsemesini ve sahiplenmesini sağlar. Bunu yaparken ise performans ölçme ve değerleme sisteminin kullanılması uygun olacaktır. Ayrıca maddi ve/veya manevi karşılıklar verilerek ödüllendirilen çalışanların varlığı diğer çalışanlar üzerinde pozitif etki bırakırken ayrıca çalışanların işe ve işletmeye olan bağlılığını arttırır.

Yönetim fonksiyonunun alt fonksiyonu olan koordinasyon kapsamında; işletmelerin genel olarak bir sorun yaşamadığı belirlenmiştir. İşletmelerin amaç, plan ve programlarının uyum içerisinde olmasının, farklı bölümlerinin görevleri ve faaliyetleri arasında birlik ve uyum sağlanmasının, iş bölümü yapılmasının önemli olduğu bilinmelidir.

Yönetim fonksiyonunun alt fonksiyonu olan denetim kapsamında şu öneriler getirilmektedir; denetim sürecinin kişinin kendi düşünce ve yorumlarına göre gerçekleştirilmesinin önüne geçmek için yazılı belgelere, istatistiki verilere, raporlara ve analizlere önem verilmelidir. Ayrıca denetimin çalışanları da kapsayacak şekilde ön denetim veya süreç esnasında yapılması doğru bir yaklaşım olacaktır.

Pazarlama fonksiyonu kapsamında şu öneriler getirilmektedir; işletmelerin yoğun rekabet ortamı sebebiyle rekabet avantajı sağlayabilmeleri için yenilik yapma konusunda kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Küreselleşen ekonominin getirdiği yoğun rekabet ortamı e-ticareti de işletmelerin önem vermesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkarmaktadır. Piyasadaki fiyat istikrarsızlığından etkilenmeyi azaltmak için işletme yöneticilerinin ve finans bölümünün konu hakkında yeterli bilgi sahibi olması ve gerekiyorsa eğitilerek proaktif davranmaları önem arz etmektedir. İşletmelerin ürünlerine olan talebi artırmak için pazar araştırması yapmaları ve pazarlama faaliyetlerine ağırlık vermeleri gerekmektedir. Bunları yaparken müşteri odaklı düşünmeleri yerinde bir yaklaşım olacaktır. İşletmeler dağıtım kanalları ile ilgili sorun yaşamamak için kendi yapılarına uygun modern dağıtım kanalları kullanmalıdırlar. İşletmelerin ambalajlama-paketlemeyle ilgili ve kalite düşüklüğü ile oluşan problemler, yetersiz reklam ve promosyondan etkilenme, satış elemanlarının etkin olmaması ve markalaşma konularında pazarlama alanında uzman kuruluşlardan ya da profesyonel yöneticilerden destek almaları gerekir. Pazarlamaya ilişkin bazı sorunların sebebi finansal yetersizlik olsa da KOBİ'ler halkla ilişkiler, reklam vb. konuları için bütçe ayırmalıdırlar. Hammadde

temininde zorluk çeken işletmeler üretim kapasitelerine göre en uygun stok miktarını belirlemeli ve tedarikçiler ile sürekli iletişimde bulunmalıdırlar.

Üretim fonksiyonu kapsamında şu öneriler getirilmektedir; hammadde maliyetlerinin yüksek olması, yerli ve ithal hammadde yetersizlikleri, hammadde tedarik süresinin uzun olması, stoklardaki artışlar konularında işletmeler üretim kapasiteleri ve yapılarına göre en uygun stok miktarı belirleme yöntemini kullanmalı, tedarikçiler ile sürekli iletişim içerisinde olarak ihtiyaca göre hareket etmelidirler. Kalifiye elemanın işletmeye katacağı değerler göz önünde bulundurularak, bu elemanların özellikle üretim alanında istihdam edilmesi artık bir zorunluluktur. İşletmelerin kalite güvence sistemlerini kurmaları ve standartlara uygunluk için işletmede gerekli düzenlemeleri yapmaları gerekmektedir. Üretim teknolojilerinin işletmenin yapısına ve çağın gereklerine göre değiştirilmesi de önemli bir husustur. Bu değişiklik ile hem kapasite kullanımı ile ilgili sorunların önüne geçilmesi hem de teslimatta gecikmeler yaşanmaması sağlanabilir.

Finans fonksiyonu kapsamında şu öneriler getirilmektedir; finansman ihtiyacı olan işletmelere kolaylıklar sağlanarak uygun şartlarda devlet, özel bankalar ve finans kurumları aracılığıyla destek verilmelidir. İşletmeler sermaye yapılarını sadece öz kaynaklarıyla finanse etmemeli, bunu yabancı kaynaklarla desteklemelidirler. Alacakların zamanında tahsil edilememesi sorununun çözümü için; işletmelerin alım ve satım konularında işletmeyi nakit konusunda sıkıntıya sokmayacak bir politika izlemeleri gerekmektedir. Teminata verilen çek ve senetlerin vadesinden önce tahsili sorununun çözümü için; işletmenin ihtiyaç halinde kullanılmak üzere yeterli nakdi çıkarabilecek bir finans stratejisinin olması gerekir. Maliyetlerin yüksekliği sorununa işletmelerin eylem planları hazırlayarak çözüm bulabilecekleri düşünülmektedir. İşletmelerin üretim, ihracat, yenilik ve yatırım yapma konularından vergi indirimi, prim desteğine kadar uygun olan tüm teşviklerden yararlanması gerekir. Sorun olarak da belirlenen teşviklerin azaltılması yerine işletmelerin rekabette avantaj sağlayabilmeleri için teşviklerin artırılması gerekir.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu kapsamında şu öneriler getirilmektedir; nitelikli eleman istihdamının öneminin işletmeler tarafından yeterince anlaşılması sağlanmalıdır. Mesleki ve teknik eğitimlere gereken önem verilerek yeterli sayıda

nitelikli eleman yetiştirilmesi ele alınması gereken bir konudur. Nitelikli bir elemanın niteliksiz bir elemana göre işletmeye kazandıracakları aşikar olduğu için işletmelerin nitelikli elemanlar için yüksek ücret ödemekten kaçınmamaları gerekir. İşletmeler bu kazanımları bırakın uzun vadeyi kısa vadede bile görebilirler.

Muhasebe fonksiyonu kapsamında şu öneriler getirilmektedir; işletmeler tarafından sağlıklı bir muhasebe sisteminin kullanılması gerekmektedir. Bu sistemi kullanacak kişilerin ise hataları minimize etmek için eğitilmesi gerekmektedir.

Bu araştırma KOSGEB Tokat Müdürlüğü'ne kayıtlı sınırlı sayıda işletme ile yapılmış bir çalışma niteliğindedir. Türkiye genelinde ve daha geniş bir örneklem ile bu araştırma genişletilebilir. Ayrıca bu çalışmanın gelecek araştırmalar için örnek oluşturabilecek niteliklere sahip ve yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Çalışmanın işletme fonksiyonlarıyla ilgili çeşitli bilgileri kapsaması, bu fonksiyonlara ilişkin sorunları ve çözüm önerilerini, bu sorunların işletme performansına etkisini içermesi açısından hem sektöre hem de ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

AKBULUT, Ö. (2007). *KOBİ'lerin Genel İşletme Sorunları ve Pazarlama Sorunları Üzerine Sivas'ta Bir Uygulama.* (Yüksek Lisans Tezi) Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AKDAĞ, O. A. (2014). *KOBİ'lerin Finansman Sorunu ve Çözüm Önerileri Ankara İli Uygulaması.* (Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi.

AKGEMCİ, T. (2001). *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler.* Ankara:KOSGEB

AKTÜRK, O. (2013). *İmalat Sanayiindeki KOBİ'lerin Sorunları ve 2008 Küresel Krizden Etkilenme Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Kırşehir İli Örneği.* (Doktora Tezi) Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ALPKAN, L. ve YILMAZ, T. (2005). *Türkiye'deki KOBİ'lerin Sorunları, Çözüm Önerileri Ve Sağlanan Destekler.* (Yüksek Lisans Tezi) Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ALPTÜRK, E. (2008). *Küçük Ve Orta Büyüklükte İşletmeler (KOBİ) Rehberi.* Ankara: Yaklaşım Yayıncılık.

ALPUGAN, O. (1998). *Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi.* Ankara: Per Yayınları.

ARSLAN, M., ve DEMİRCİ, M. (2014). *KOBİ'lerde Kurumsal Yönetim Uygulamasının Kara Etkisi; İstanbul İlinde Bir Uygulama.* (Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ASAL, Ö. (2001). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Üretim Stratejilerini Etkileyen Etkenler ve KOBİ'lerin Sorunları: Bir Alan Araştırması.* (Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

ATAY, M. ve BOŞGELMEZ, A. (2003). *Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri, Yapısal Analizleri Ve Isparta Örneği.* (Yüksek Lisans Tezi) Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AYPEK, N. (2001). KOBİ Finanslama Sürecinde Yeni Finansman Teknikleri. *I. Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi.* Ankara: Tika Yayın Birimi.

AYRIÇAY, Y. ve KORKMAZ, Y. (2009). *Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren Kobi Niteliğindeki İşletmelerin Finansman Sorunları.* (Yüksek Lisans Tezi) Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BEYAZITLI, E. ve YALÇIN, İ. (2006). *Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Sorunları Çerçevesinde Finansman Sorunu Ve Çözümüne Katkı Olarak Kredi Garanti Fonları.* (Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BOZKURT, N. (2007). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Sorunları.* (Yüksek Lisans Tezi) Niğde: Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

COŞKUN, D. (2010). *Finansal Bilgi Sisteminin İşletme Fonksiyonları Üzerine Etkisi: Aydın İli Örneği.* (Yüksek Lisans Tezi) Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇELİK, A. ve AKGEMCİ, T. (2007). *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler.* Ankara: Gazi Kitap Evi.

ÇELİK, İ. ve KALAYCI, Ş. (2007). *Basel II Bağlamında KOBİ'lerin Finansman Sorunları: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama.* (Yüksek Lisans Tezi) Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EFİL, İ. (2013). *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon.* Bursa:Dora Basın Yayın Dağıtım.

EKİNCİ, M.B. (2003). *Türkiye'de KOBİ'lerin Kurumsal Gelişimi ve Finansal Sorunları, Askon Araştırma Raporları:5.* İstanbul: Askon.

ELALMIŞ, H. (2010). *Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Ankara İli İmalat Sanayi Örneği.* (Yüksek Lisans Tezi) Erzurum:Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ERDOĞAN, Z. (2012). *Girişimcilik ve Kobi'ler.* Bursa:Ekin Yayınevi.

ERGENELİ, A. vd. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

GÜÇLÜ, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi.* 23(2):61-85.

GÜMÜŞTEKİN, G. (2005). KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve O Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.* 6(1):82-86.

GÜNGÖR, P. (2006). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Karşılaştıkları Pazarlama Problemleri ve Çözüm Önerileri, Niğde İlinde Bir Uygulama.* (Yüksek Lisans Tezi) Niğde: Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÜVEN, M. (2002). *Girişimci ve Yönetici İlişkilerinin Yönetim Fonksiyonlarına Etkisi (GAP Bölgesi Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama).* (Doktora Tezi) Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÜVEN, M. ve YÜKSEL, S. (2014). *KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Trb-1 Bölgesindeki İşletmelerde Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Bingöl: Bingöl Üniversitesi.

KARACA, Y. ve ÖZGÖZ, A. A. (2005). *Dış Pazarlara Açılma Sürecinde KOBİ'lerin Uyguladıkları Pazarlama İletişimi Yöntemleri Ve Mermer Sektöründe Bir Uygulama.* (Yüksek Lisans Tezi) Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KARACİBİOĞLU, S. R. (2007). *KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri: Muğla Örneği.* (Yüksek Lisans Tezi) Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KARASAR, N. (1984). *Bilimsel Araştırma Metodu,* Ankara: Hacettepe Taş Kitapçılık.

KAYA, G. A. (2014). Elazığ İlinde KOBİ'lerin Finansal Sorunları Ve Çözüm Önerilerine İlişkin Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi.* 1(1):193-224.

KILIÇLI, Y. (2016). *KOBİ'lerin Finansman Ve Pazarlama Sorunları Ve Çözüm Önerileri: Van Organize Sanayi Bölgesi Üzerine Bir İnceleme.* (Yüksek Lisans Tezi) Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KULAKOĞLU, D. (2013). *KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Yaşanma Düzeyi: Ankara KOBİ Örneği.* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

KUTLU, H. A. ve DEMİRCİ, N. (2007). KOBİ'lerin Finansal Sorunları Ve Çözüm Önerileri. *4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi* (ss.187-198), Düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi İstanbul, 7-8 Aralık 2007.

MUCUK, İ. (2001). *Modern İşletmecilik.* İstanbul:Türkmen Kitabevi.

MUCUK, İ. (2005). *Temel İşletme Bilgileri.* İstanbul: Türkmen.

MÜFTÜOĞLU, M. T. (2002). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ'ler.* Ankara: Turhan Kitabevi.

NARİN, M. ve AKDEMİR, S. (2005). Türkiye'de KOBİ'lere Sağlanan Destekler. *Ekonomik Yaklaşım.* 16(55):43-68.

OKTAY, E. ve GÜNEY, A. (2002). Türkiye'de KOBİ'lerin Finansman Sorunu ve Çözüm Önerileri. *21. Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu (ss.1-21),* Düzenleyen Doğu Akdeniz Üniversitesi K.K.T.C. 03-04 Ocak 2002.

ÖNDEŞ, T. (2000). KOBİ'lerde Verimliliği Artırmak İçin İç Kontrol Sisteminin Kurulması ve Yürütülmesi İle İlgili Bazı İpucu Soruları. *Muhasebe ve Denetime Bakış.* 1(2):79-85.

ÖNDEŞ, T. ve GÜNGÖR, N. (2013). KOBİ'lerin Finansmanı: Erzurum Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.* 27(1): 1-17.

ÖZGEN, H. ve YALÇIN, A. (2006). *Temel İşletmecilik Bilgileri.* Adana:Nobel Kitabevi.

ÖZGENER, Ş. (2003). Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* (20):137-161.

ÖZKAN, A. (2017). *Her Yönüyle KOBİ'lerin Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri.* İstanbul:Nobel Bilimsel Eserler.

ÖZTÜRK, Ö. (2007). *İstihdam Konusunda KOBİ'lerin Önemi ve KOBİ Alanında Eğitim İstihdam İlişkisi Açısından Kamu İstihdam Kurumunun Rolü.* Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.

SAVSAR, C. (2005). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Yeri ve Önemi.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SERİNKAN, C. ve CABAR, H. (2008). KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli'deki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi.* 5(1): 1-28.

ŞİMŞEK, M. (2002). *Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları.* İstanbul: Alfa Yayınları.

ŞİMŞEK, M. (2006). *İşletme Bilimlerine Giriş.* Konya: Günay Ofset.

TAŞ, Y. H. (2010). *Avrupa Birliği ve Türkiye'de KOBİ'lerin İstihdam Artırıcı Etkileri.* İstanbul: İTO.

TEKİN, M. (2004). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği.* Ankara: Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Kitap Satış Bürosu.

TİKİCİ, M. ve AKSOY, A. (2009). *Girişimcilik ve Küçük İşletmeler.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

TORLAK, Ö. ve UÇKUN, N. (2005). Eskişehir'deki KOBİ'lerin Pazarlama ve Finansman Sorunları Ara Kesiti. *Sosyal Bilimler Dergisi.* 5(1):199-215.

TUNCA, M. Z. ve YÜCE, G. (2007). *Türkiye'de İmalat Yapan KOBİ'lerin Finansman Sorunları Ve Çözüm Önerleri: Samsun İlinde Bir Uygulama.* (Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TUNÇSİPER, B. ve İLBAN, M. (2006). Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmelerinin Pazarlama Sorunları: Balıkesir İlinde Bir Alan Araştırması. *Sosyal Bilimler Dergisi.* 6(1): 225-244.

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

ÜÇOK, T. (1998). *Yönetim İlkeleri.* Ankara: Gazi Büro Kitabevi.

YÖRÜK, N. ve BAN, Ü. (2003). *KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Uygulama.* Ankara:Gazi Kitapevi.

YURTTADUR, M. (2011). *KOBİ Yönetimi ve Büyüme.* İstanbul:Beta Basım.

ZENGİN, Y. ve AYKIRI, M. (2012). Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde (Kobi) Finansal Sorunlar: Kars İlinde Bir Uygulama. *KAÜ-İİBF Dergisi.* 3(3):91-116.

EK

TOKAT İLİ KOBİ'LERİNİN İŞLETME VE YÖNETİM FONKSİYONLARI AÇISINDAN KARŞILAŞTIĞI SORUNLARIN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

Sayın Yetkili,

Bu anket Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlanan yüksek lisans çalışmasının araştırma kısmı için yapılmaktadır. Çalışmanın amacı; Tokat ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin işletme fonksiyonları açısından karşılaştıkları sorunların işletme performansına etkisini ortaya koymaktır. Anket sonucunda vermiş olduğunuz bilgiler tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Sizlerden alınan veriler güvenli bir ortamda saklanacak hiçbir şekilde ve şartta açıklanmayacaktır. Anket sonucu elde edilen verilerin analiz sonuçları talep edilmesi halinde işletmenize gönderilecektir. Sizden aldığımız cevaplar çalışmanın doğruluğunu ve bilimselliğini etkileyecektir. Bu sebeple vereceğiniz cevaplar bizim için çok önemlidir. Çalışmayla ilgili görüş ve kaygılarınızı aşağıdaki e-posta adresine iletebilirsiniz. Çalışmaya göstereceğiniz ilgi ve katkıdan dolayı teşekkür eder ve çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Mevlüde BAŞARAN (Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü-İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi)
e-mail:mevlude.basaran@kosgeb.gov.tr

ANKETİ DOLDURAN KİŞİYE İLİŞKİN BİLGİLER

1.Yaşı

( ) 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve üzeri

2.Cinsiyeti

( ) Erkek ( ) Kadın

3.Öğrenim seviyesi

( ) İlköğretim ( ) Lise ve dengi ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

4.İşletmedeki Pozisyonu
.....

5.İşletmedeki Çalışma Süresi (yıl)
.....

İŞLETMEYE İLİŞKİN BİLGİLER

6.Çalışan Sayısı

( ) 10-49 ( ) 50-149 ( ) 150-249

7.İşletmenin Sektördeki Faaliyet Süresi (Firma Yaşı)

( ) 5 yıldan az ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl üzeri
8.İşletmenizin Hukuki Yapısı

( ) Şahıs ( ) Kolektif ( ) Limited ( ) Anonim ( ) Diğer: .....

9.İşletmeniz Aile işletmesi mi?
Cevabınız hayır ise 16. soruya geçiniz.

( ) Evet ( ) Hayır

10.İşletmenizin kurucusu ile yakınlığınız nedir?

( ) Büyükbabam ( ) Büyükannem ( ) Babam ( ) Annem ( ) Kendim ( ) Eşim ( ) Oğlum
( ) Kızım ( ) Diğer:.....

11.İşletmenin sahipliği

( ) Tek bir aile üyesindedir
( ) Tamamı aile üyelerinin ortaklığından oluşmaktadır
( ) Kardeş ortaklığıdır
( ) Kuzenlerin ortaklığındadır
( ) Halka açık ortaklıktır
( ) Diğer: .....

12.İşletmenin ortaklık yapısında, aile üyelerinin hisse oranı nedir?

( ) %100 ( ) %99-50 ( ) %49 ve daha az

13.İşletmeniz şu anda kaçıncı nesil tarafından yönetilmektedir?

( ) 1. nesil ( ) 2. nesil ( ) 1. ve 2. nesil beraber ( ) 3. nesil ( ) 4. nesil
( ) Diğer: .....

14.Üst düzeyde çalışan aile üyesi sayısı kaç tanedir?
.....

15.Size göre aile işletmesi olmak

( ) Tamamen avantajlıdır
( ) Kısmen avantajlıdır
( ) Kararsızım
( ) Kısmen dezavantajlıdır
( ) Tamamen dezavantajlıdır

16.İşletmeniz hangi alanda faaliyette bulunmaktadır?

( ) Gıda-İçki ve Tütün
( ) Orman Ürünleri ve Mobilya
( ) Dokuma-Giyim Eşyası ve Deri
( ) Metal
( ) Taş ve Toprağa dayalı
( ) Kimya-Petrol-Kömür-Kauçuk ve Plastik
( ) Metal Eşya-Makine, Teçhizat Ulaşım Araçları, İlmi ve Mesleki Ölçme Aletleri
( ) Diğer: .....

YÖNETİM İLE İLGİLİ SORULAR

Planlama İle İlgili Sorular

17.İşletmenizde üretim, satış, finansman vs. konularda planlama yapılmakta mıdır? Cevabınız hayır ise 19. soruya geçiniz.

( ) Evet ( ) Hayır

18.Faaliyetlerinizde planlama kimler tarafından yapılmaktadır?

( ) İşletme sahibi
( ) Üst yönetim
( ) Planlama Departmanı
( ) Diğer: .....

19.Faaliyetlerinizde planlama yapılmama nedenleri nelerdir?
Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz. 17. soruya cevabınız evet ise bu soruyu cevaplamayınız.
( )İçinde bulunulan koşullar (ekonomik kriz, siyasal iktidarsızlık) planlama yapmayı olanaksız duruma getirmektedir
( ) İşletmede uzun dönemli planlama yapacak uzmanlar bulunmamaktadır
( )İşletmede uzun dönemli planlama yapacak bilgi ve yeteneğe sahip yönetici bulunmamaktadır
( ) Sektörün yapısı planlama yapmaya uygun değildir
( ) Planların hazırlanması için harcanan zaman boşa geçer

Organizasyon İle İlgili Sorular

20.Aşağıdaki ifadelere katılımınızı ilgili kutucuğa işaret koyarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmı-yorum	Katılmı-yorum	Karar-sızım	Katılı-yorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmede açık ve net olarak hazırlanmış bir organizasyon şeması mevcuttur					
İşletmede açık ve net bir şekilde hazırlanmış iş tanımları mevcuttur					
İşletmemizde alt kademedeki yöneticiler üst düzey yöneticilere görüş ve önerileri ile destek olur.					
Aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları sınırlıdır					
Yönetim, profesyonel yöneticilere devredilmiştir					

Yöneltme İle İlgili Sorular

21.İşletmenizde, ast ve üstler ile bölümler arasındaki haberleşme genellikle;

( ) Yazılıdır ( ) Sözlüdür ( ) Yazılı- Sözlüdür

22.Aşağıdaki ifadelere katılımınızı ilgili kutucuğa işaret koyarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmı-yorum	Katılmı-yorum	Karar-sızım	Katılı-yorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmemizde emirler sözlü olarak verilir					
İşletmemizde emirler yazılı olarak ve yönergelere başvurularak verilir					
Çalışanlar maddi ve/veya manevi karşılık verilmeksizin her türlü emri yerine getirmek zorundadırlar					
Etkili ve verimli personele yaptıkları katkı oranında maddi ve/veya manevi karşılıklar vererek motivasyonlarını sağlarım					

Koordinasyon İle İlgili Sorular

23.Aşağıdaki ifadelere katılımınızı ilgili kutucuğa işaret koyarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmı-yorum	Katılmı-yorum	Karar-sızım	Katılı-yorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmenin geleceği ile ilgili amaç, plan ve programları uyum içerisindedir					
İşletmenin farklı bölümlerinin görevleri ve faaliyetleri arasında birlik ve uyum sağlanmış, iş bölümü yapılmıştır					

Kontrol (Denetim) İle İlgili Sorular

24.Faaliyetlerinizde denetim kimler tarafından yapılmaktadır?

( ) İşletme sahibi
( ) Sadece üst yönetici
( ) Üst yönetici –Teknik personel
( ) Birim yöneticileri
( ) Diğer: .....

25.Aşağıdaki ifadelere katılımınızı ilgili kutucuğa işaret koyarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmı-yorum	Katılmı-yorum	Karar-sızım	Katılı-yorum	Kesinlikle Katılıyorum
Denetimde yazılı belgeler, istatistiki veriler, raporlar ve analizler dikkate alınır					
İşletme denetim sürecini kendi düşünce ve yorumlarıma göre gerçekleştiririm					

PAZARLAMA İLE İLGİLİ SORULAR

26.İşletmenizde ayrı bir pazarlama departmanı var mı?

( ) Evet ( ) Hayır

27.İşletmenizde kullandığınız reklâm araçları aşağıdakilerden hangisidir?
Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.

( ) Görsel "Medya- TV gibi"
( ) Radyo
( ) Basın "Dergi-Gazete"
( ) Duvar Panoları
( ) İnternet
( ) Diğer: .....

28.İşletmenizin karşılaştığı pazarlama sorunlarına katılım derecenizi belirtiniz.

	Kesinlikle Katılı-yorum	Katılı-yorum	Fikrim Yok	Katılmı-yorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Pazar bulma güçlüğü çekmekteyiz					
Yoğun rekabet ortamından etkilenmekteyiz					
Piyasadaki fiyat istikrarsızlığında n etkilenmekteyiz					
Kalite düşüklüğü ile oluşan problemler yaşamaktayız					
Yetersiz reklam ve promosyondan etkilenmekteyiz					
Dağıtım kanallarıyla ilgili problemler yaşamaktayız					
Satış elemanlarının etkin olmamasından dolayı problem yaşamaktayız					
Ambalajlama ve paketleme sorunları yaşamaktayız					
Markalaşma konusunda zorluk çekiyoruz					
Hammadde temininde zorluk çekmekteyiz					

ÜRETİM İLE İLGİLİ SORULAR

29.Üretim miktarınızı neye göre belirliyorsunuz?

( ) Sipariş üzerine
( ) İç talep
( ) Dış talep
( ) Finansman koşulları
( ) Üretim maliyeti
( ) Ürün fiyatları
( ) Diğer: .....

30.Üretimle ilgili her bir unsurda ne sıklıkta sorun yaşıyorsunuz?

	Çok Sorun Yaşıyoruz	Yaşıyoruz	Kararsızım	Pek yaşamıyoruz	Hiç Sorun Yaşamıyoruz
Yerli ve ithal hammadde yetersizlikleri					
Hammadde tedarik süresinin uzun olması					
Hammadde maliyetlerinin yüksek olması					
Üretim teknolojisinin eski olması					
Kalifiye eleman yetersizliği					
Üründe istenen kalite standardını karşılayamama					
Stoklardaki artışlar					
Teslimatta gecikmeler					
Kapasite kullanımı ile ilgili sorunlar					

31. İşyerinizde düzenli Ar-Ge faaliyetinde bulunan ayrı bir biriminiz var mı?

( ) Evet ( ) Hayır

32. Üretim ile ilgili yenilik ve gelişmeleri nasıl takip ediyorsunuz?
Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.

( ) Ülke içindeki fuarlar ile
( ) Ülke dışındaki fuarlar ile
( ) Ürünlerimizle ilgili yayın ve kataloglar ile
( ) TÜBİTAK, KOSGEB, MPM, TSE vb. kuruluşlarla işbirliği ile
( ) Aynı sektörde çalışan diğer is yerlerinin tecrübeleri ile
( ) Diğer: .....

FİNANS İLE İLGİLİ SORULAR

33. Firmanızda yönetim açısından finansman ayrı bir bölüm oluşturuyor mu?

( ) Evet ( ) Hayır

34.Aşağıdaki finansal sorunların önem derecelerini belirtiniz.

	hiç önemli değil	önemli değil	kısmen önemli	önemli	çok önemli
Kredi bulamamak					
Kredi maliyetinin yüksekliği					
Alacakların zamanında tahsil edilememesi					
İşletme sermayesi yetersizliği					
Öz kaynakların yetersizliği					
Maliyetlerin yüksekliği					
Teminata verilen çek ve senetlerin vadesinden önce tahsili					
Teşviklerin azaltılması					

İNSAN KAYNAKLARI İLE İLGİLİ SORULAR

35. İşletmeniz personel tedarik etme konusunda aşağıdaki yöntemlerden hangisini kullanmaktadır?
Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.

( ) Eğitim Kurumları
( ) Gazete ilanlarından
( ) Kişisel Başvurulardan
( ) Çevredeki dost ve akrabalardan
( ) Diğer: .....

36. Personel ve nitelikli işgücü temininde ne gibi güçlüklerle karşılaşıyorsunuz? Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.

( ) Ücretlerin düşük olması
( ) Yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edilmesi
( ) Nitelikli eleman bulamama
( ) Nitelikli elemanların yüksek ücret istemesi

MUHASEBE İLE İLGİLİ SORULAR

37.Aşağıdaki muhasebe sorunlarının önem derecelerini belirtiniz.

	Hiç önemli değil	Önemli değil	Kısmen önemli	Önemli	Çok önemli
Yöneticiler genellikle zamanında rapor alamamaktan şikayetçiler					
Departmanlardan gelen bilgilerde tutarsızlıklar görülmektedir					
Dönem sonu işlemleri fazla zaman almaktadır					
Muhasebe departmanı sık sık diğer departmanlardan zamanında ve doğru bilgi alamamaktan şikayetçidir					

PERFORMANSA İLİŞKİN SORULAR

38.İşletmenizi sektördeki diğer işletmelerle karşılaştırdığınızda aşağıdaki sorulara göre nasıl değerlendirirsiniz? Düşüncelerinize en yakın kutuyu işaretleyiniz.

	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Verimlilik					
Karlılık					
Müşteri sayısı ve pazar payı artışı					
Müşteri memnuniyeti ve sadakati artışı					
Çalışan bağlılığı					
Yeni projelerin yürütülmesindeki başarısı					
Yeni ürün (hizmet) geliştirme başarısı					
İşgücü devir oranı					
Genel performansı ve başarısı					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	: Mevlüde BAŞARAN
Doğum Yılı ve Yeri	: 1986, Ortaköy
Eğitim Durumu	: Lisans
Lisans Öğrenimi	: Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği
Yüksek Lisans Öğrenimi	: Gaziosmanpaşa Üniversitesi İşletme A.B.D.
Yabancı Dili	: İngilizce (Orta Düzey)
İş Deneyimi	: KOSGEB-KOBİ Uzmanı (14.02.2011- devam)
İletişim	: Gaziosmanpaşa Mah. Plevne Cad. No:4/6 Gölbaşı/Ankara
E-Posta Adresi	: mevlude.basaran@kosgeb.gov.tr