

**T.C.**  
**BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KOBİ'LERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI:  
TRB-1 BÖLGESİNDEKİ İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**Selman YÜKSEL**

**TEMMUZ-2014**

**T.C.**  
**BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KOBİ'LERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI:  
TRB-1 BÖLGESİNDEKİ İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Selman YÜKSEL**

**(121203102)**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÜVEN (B.Ü.)**

**Diğer Jüri Üyeleri: Yrd. Doç. Dr. Abdulvahap BAYDAŞ (B.Ü.)**

**Yrd. Doç. Dr. Harun ŞAHİN (B.Ü.)**

**TEMMUZ-2014**

Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÜVEN'in danışmanlığında, Selman YÜKSEL'in hazırladığı "KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: TRB-1 Bölgesindeki İşletmelerde Bir Araştırma" konulu bu çalışma... / ... / ... tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman : **Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÜVEN (B.Ü.)**

Üye : **Yrd. Doç. Dr. Abdulvahap BAYDAŞ (B.Ü.)**

Üye : **Yrd. Doç. Dr. Harun ŞAHİN (B.Ü.)**

**Bu tezin İşletme Anabilim Dalı'nda yapıldığını ve Enstitümüz kurallarına göre düzenlendiğini onaylıyorum.**

**Doç. Dr. Sait PATIR**

**Enstitü Müdürü**

**Not:** Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

## ÖNSÖZ

TRB-1 (Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli) bölgesi KOBİ'lerinin Yönetim ve Organizasyon sorunlarını belirlemek için yapılan çalışma kapsamında TRB-1 bölgesindeki KOBİ niteliğinde olan 310 firmaya ulaşılmıştır. Araştırma yüz yüze ve online anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Geri dönen anketlerden 300 tanesi araştırmada kullanılmıştır. Çalışma kapsamında KOBİ'lerin tanımı verilmiş, yönetim ve organizasyondan bahsedilmiştir. TRB-1 bölgesi KOBİ'lerinin sorunları belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmamda her türlü bilgi ve belge ile bana destek olan danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÜVEN'e ve Yrd. Doç. Dr. Abdulvahap BAYDAŞ ile SPSS programı ile analizlerde desteğini esirgemeyen sayın hocam Doç. Dr. Sait PATİR'a sonsuz teşekkür ederim.

**Selman YÜKSEL**  
**BİNGÖL-2014**

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa No

ÖNSÖZ.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLOLAR LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	IX
ÖZET.....	X
ABSTRACT.....	XI
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM: KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER.....	2
1.1. KOBİ TANIMI.....	2
1.1.1. Türkiye’de KOBİ Tanımı.....	4
1.1.2. AB Ülkelerinde KOBİ Tanımı.....	8
1.1.3. ABD’de KOBİ Tanımı.....	9
1.1.4. Uzak Doğu Ülkelerinde KOBİ tanımı.....	10
1.2. KOBİ’LERİN ÖZELLİKLERİ.....	11
1.3. KOBİ’LERİN EKONOMİDEKİ YERİ VE ÖNEMİ.....	12
2. BÖLÜM: KOBİLERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI.....	15
2.1. YÖNETİM VE ORGANİZASYON FONKSİYONLARI (TEMEL).....	15
2.1.1. Planlama.....	16
2.1.2. Örgütlenme.....	17
2.1.3. Yönelme.....	18
2.1.4. Koordinasyon.....	19
2.1.5. Denetim ve Kontrol.....	20
2.2. YÖNETİM VE ORGANİZASYON FONKSİYONLARI (DESTEK).....	21
2.2.1. Pazarlama Fonksiyonu.....	22
2.2.2. Üretim Fonksiyonu.....	24
2.2.3. Finans Fonksiyonu.....	26
2.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	27
2.2.5. Muhasebe Fonksiyonu.....	29

2.2.6. Halkla İlişkiler Fonksiyonu .....	29
2.2.7. Ar-Ge Fonksiyonu .....	30
<b>2.3. KOBİ'LERİN PLANLAMA İLE İLGİLİ SORUNLARI .....</b>	<b>32</b>
<b>2.4. KOBİ'LERİN DENETİM İLE İLGİLİ SORUNLARI .....</b>	<b>33</b>
<b>2.5. KOBİ'LERİN KARAR ALMA İLE İLGİLİ SORUNLARI .....</b>	<b>35</b>
<b>2.6. KOBİ'LERİN YETKİ DEVRİ İLE İLGİLİ SORUNLARI .....</b>	<b>36</b>
<b>2.7. KOBİ'LERİN EĞİTİM İLE İLGİLİ SORUNLARI .....</b>	<b>37</b>
<b>2.8. KOBİ'LERİN ORGANİZASYON İLE İLGİLİ SORUNLARI .....</b>	<b>38</b>
<b>2.9. KOBİ'LERİN PAZARLAMA FONKSİYONLARI İLE İLGİLİ SORUNLARI .....</b>	<b>39</b>
<b>2.10. KOBİ'LERİN ÜRETİM FONKSİYONLARI İLE İLGİLİ SORUNLARI.....</b>	<b>40</b>
<b>2.11. KOBİ'LERİN FİNANS FONKSİYONLARI İLE İLGİLİ SORUNLARI .....</b>	<b>40</b>
<b>2.12. KOBİ'LERİN İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI İLE İLGİLİ SORUNLARI .....</b>	<b>41</b>
<b>2.13. KOBİ'LERİN MUHASEBE FONKSİYONLARI İLE İLGİLİ SORUNLARI</b>	<b>42</b>
<b>2.14. KOBİ'LERİN HALKA İLİŞKİLER FONKSİYONLARI İLE İLGİLİ SORUNLARI .....</b>	<b>42</b>
<b>2.15. KOBİ'LERİN AR-GE FONKSİYONLARI İLE İLGİLİ SORUNLARI .....</b>	<b>43</b>
<b>3. BÖLÜM: KOBİLERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI: TRB-1 BÖLGESİNDEKİ İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>45</b>
<b>3.1. TRB-1 BÖLGESİ .....</b>	<b>45</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....</b>	<b>47</b>
<b>3.3. VERİ TOPLAMA SÜRECİ, VERİ TOPLAMA ARACI VE TEKNİKLERİ....</b>	<b>47</b>
<b>3.4. PİLOT UYGULAMA VE ANKET FORMUNUN SON ŞEKLİNİ ALMASI ....</b>	<b>47</b>
<b>3.5. ÖRNEKLEM .....</b>	<b>48</b>
<b>3.6. VERİLERİN ANALİZİ .....</b>	<b>49</b>
<b>3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....</b>	<b>50</b>
3.7.1. Araştırmaya Katılan Kişilerin Özelliklerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları	50
3.7.2. Güvenilirlik Analizi .....	55
3.7.3. Ölçeği Oluşturan İfadelere İlişkin Analiz Sonuçları .....	56
3.7.4. Araştırma Hipotezleri .....	65
3.7.4.1. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi .....	74
3.7.4.2. Regresyon Analizi ve Sonuçları .....	75

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>77</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>82</b>
<b>ANKET .....</b>	<b>87</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Türkiye’de KOBİ Tanımları .....	6
<b>Tablo 2.</b> KOBİ Kategorileri .....	7
<b>Tablo 3.</b> 1997 Yılı Öncesi Bazı AB Üyesi Ülkelerdeki KOBİ Tanımları .....	8
<b>Tablo 4.</b> Avrupa Birliği’ne Göre KOBİ’ler .....	9
<b>Tablo 5.</b> Japonya’da KOBİ Tanımı.....	11
<b>Tablo 6.</b> Türkiye’de KOBİ’lerin Eğitim Durumları Ve Yaş Aralıkları .....	37
<b>Tablo 7.</b> KOBİ Ölçeğindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde İşletme Dışından Eğitim Ve Danışmanlık Hizmeti Alma Durumu.....	38
<b>Tablo 8.</b> Güvenilirlik analizi (ön uygulama).....	48
<b>Tablo 9.</b> Araştırmaya katılan kişilere ait özellikler.....	50
<b>Tablo 10.</b> Araştırmaya katılan firmalara ait özellikler.....	51
<b>Tablo 11.</b> Araştırmaya katılan firmaların sahip olduğu kalite standartları .....	54
<b>Tablo 12.</b> Araştırmaya katılan firmalarda bulunan bölümler.....	55
<b>Tablo 13.</b> Ölçeğe ait cronbach’s alpha güvenilirlik katsayısı .....	55
<b>Tablo 14.</b> Normal dağılım testi .....	56
<b>Tablo 15.</b> Yönetim ve organizasyon sorunlarının yapılma seviyelerine ilişkin bulgular (n=300) .....	57
<b>Tablo 16.</b> Araştırmaya katılan firmalarda planlama yapılmama nedenleri.....	59
<b>Tablo 17.</b> Araştırmaya katılan firmalarda cezalandırmada yapılan uygulamalar .....	61
<b>Tablo 18.</b> Araştırmaya katılan firmalarda personel tedarik kaynakları .....	62
<b>Tablo 19.</b> Araştırmaya katılan firmalarda yetki devrini engelleyen etkenler .....	63
<b>Tablo 20.</b> Araştırmaya katılan firmalarda eğitim faaliyetleri .....	64
<b>Tablo 21.</b> Yönetim ve organizasyon sorunları – yaş grupları (n=300).....	67
<b>Tablo 22.</b> Yönetim ve organizasyon sorunları – eğitim düzeyi (n=300).....	68
<b>Tablo 23.</b> Yönetim ve organizasyon sorunları – medeni durum (n=300).....	69
<b>Tablo 24.</b> Yönetim ve organizasyon sorunları – unvan (n=300) .....	69
<b>Tablo 25.</b> Yönetim ve organizasyon sorunları – toplam iş hayatı (n=300) .....	70
<b>Tablo 26.</b> Yönetim ve organizasyon sorunları – faaliyet alanının sınırları (n=300).....	71
<b>Tablo 27.</b> Yönetim ve organizasyon sorunları – faaliyet gösterilen sektör (n=300) .....	71
<b>Tablo 28.</b> Yönetim ve organizasyon sorunları – çalışan sayısı (n=300).....	72



<b>Tablo 29.</b> Yönetim ve organizasyon sorunları – faaliyet süresi (n=300).....	73
<b>Tablo 30.</b> Yönetim ve organizasyon sorunları – karar birimi (n=300).....	73
<b>Tablo 31.</b> Yönetim ve organizasyon sorunları ölçeğine ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları (n=300).....	74
<b>Tablo 32.</b> Yönetim ve organizasyon sorunları bağımlı değişkeni ile regresyon analizinin sonuçları .....	75

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İşletme Fonksiyonları ve Etkileşimleri .....	15
Şekil 2. İşletmelerde Yönetim Fonksiyonları.....	16
Şekil 3. Tüketicinin satın alma mekanizması.....	23
Şekil 4.Pazarlama ve Üretim Yönetimi Döngüsü .....	24
Şekil 5.Üretim Yönetimi Tablosu .....	26
Şekil 6. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri .....	28
Şekil 7. Yeni Ürün Geliştirmede Ana Aşamalar .....	30
Şekil 8. İşletmelerde Ar-Ge Fonksiyonları.....	31
Şekil 9. Bir Şirketin Organizasyon şeması örneği.....	39
Şekil 10.Araştırmaya katılan firmaların faaliyet gösterdikleri sektörler .....	52
Şekil 11.Araştırmaya katılan firmaların hukuki yapıları.....	52
Şekil 12.Araştırmaya katılan firmalarda karar alma yetkisi.....	53
Şekil 13.Araştırmaya katılan firmalarda dış ticaret.....	53
Şekil 14.Araştırmaya katılan firmalarda planlama.....	58
Şekil 15.Araştırmaya katılan firmalarda planlama zamanı .....	58
Şekil 16.Araştırmaya katılan firmalarda organizasyon şemasının bulunması .....	60
Şekil 17.Araştırmaya katılan firmalarda iş motivasyonu için yapılan uygulamalar .....	60
Şekil 18.Araştırmaya katılan firmalarda personel tedarik kaynakları .....	61

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>DİE</b>	: Devlet İstatistik Enstitüsü
<b>İSMMMÖ</b>	: İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası
<b>İTO</b>	: İstanbul Ticaret Odası
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>KOSGEB</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>KÜSGET</b>	: Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı
<b>TOBB</b>	: Türkiye Odalar Borsalar Birliği
<b>TOSYÖV</b>	: Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı
<b>TRB-1 BÖLGESİ</b>	: Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli İlleri
<b>TSE</b>	: Türk Standartları Enstitüsü
<b>TÜBİTAK</b>	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu

## ÖZET

Her ülke için büyük öneme sahip olan KOBİ'lerin istihdama sağladıkları katkılar, teknolojik gelişmelere açık olmaları ve esnek yapıları onları vazgeçilmez yapmaktadır. KOBİ'ler ülkenin her yerine dağılmış olmaları itibariyle de ekonomik kalkınmayı ülke çapına dengeli şekilde yaymaktadırlar. Türkiye'de KOBİ'lerin ortalama ömrünün 13 yıl olduğu ve her 100 şirketten 84'ünün 2. kuşağa devredilememiş olması KOBİ'lerin yönetim alanında sorunlar yaşadığını ortaya koymaktadır.

Elde edilen sonuçlarda, TRB-1 bölgesindeki KOBİ yöneticilerinin aynı zamanda firma sahibi oldukları ve eğitim durumlarının da yetersiz olduğu gözlemlenmiştir. Bu da KOBİ'lerin profesyonel anlamda yönetilmediklerini, geleneksel tecrübeye dayalı bir yönetim benimsediklerini göstermektedir. KOBİ'lerin Planlarını kısa vadeli yaptıkları gözlemlenirken yetki devrinde de zorlandıkları anlaşılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre, kurulan hipotezlerde çalışanın yaşı, eğitim düzeyi, unvanı, sayısı ve işletmenin karar birimi ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Kurulan regresyon modelinde ise firmalardaki yönetim ve organizasyon sorunları; planlama, organizasyon, insan kaynakları, denetim, karar alma, yetki devri ve eğitim faaliyetlerindeki sorunları etkilemektedir. Regresyon modelinin yönetim ve organizasyon sorunları üzerindeki değişimin %87'sini açıkladığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Yönetim ve Organizasyon, TRB-1

## ABSTRACT

SMEs that have great importance for almost every country, contribute to employment, their being suitable for technological developments and flexible edifice makes them unceaseable. As SMEs are scattered to every part of the country they spread economical development equally. As SMEs lives are for 13 years and also 84 of every 100 company aren't turned over 2nd generation shows that SMEs have problems in the management area

In the result that have gathered, it's seen that SME managers, at the same time, have company and their education status are insufficient. This situation shows that SMEs aren't managed professionally, SMEs have adopted management that have based on traditional experience. In addition, it's highlighted that SMEs make their plans for short term and they have difficulties in turning are the authority

It seen that these is a meaningful difference between age of the worker, education status title , number, decision part of the company and the management and organisation problems. In the regression model that's set, organisation and management problems of the firm effects, planning, organisation, human resource, checking, making decision, turning over the authority and problems of education activities. It's seen that regression model can explain % 87 of variation over the problems management and organisation.

Key words: SME, Management and Organization, TRB-1

## GİRİŞ

1900'lü yıllarda sanayi toplumuna geçilmiş ve seri üretim başlamıştır. Bu sayede büyük çapta üretimler yapılmıştır. O dönem ki düşünce ne kadar çok üretirseniz o kadar çok kazanırsınız şeklindeydi. Bu düşünce 1970 yılındaki petrol krizine kadar devam etmiştir. 1970'li yıllara kadar küçük çaptaki işletmeler ekonomiler için kambur olarak görülüyorlardı. 1970 yılındaki petrol krizinden büyük çaptaki işletmeler etkilenirken KOBİ diye nitelendirilen küçük işletmeler esnek yapıları itibariyle daha az etkilenmişlerdir. Bu yüzden dünyada ilgi küçük işletmelere yönelmiştir. Ülkeler için, ekonomik kalkınmayı dengeli bir şekilde sağlayan KOBİ'lerin önemi anlaşılmıştır.

Büyük işletmelere göre daha dinamik yapıya, esnek üretim mekanizmasına sahip oldukları için küçük ve orta boy işletmeler; teknolojik gelişme ve yeniliklere daha çabuk uyum gösterebilmekte, sosyal açıdan istihdama katkı sağlamakta, bölgesel gelişmişlik farklarını gidermede, mülkiyeti geniş bir alana yaymada, demokratik hayatı canlı tutmada, rekabetin korunmasında ve girişimciliğin gelişmesinde önemli işlevlere sahiptirler. Gerek kalkınma düzeyleri gerekse sosyal, ekonomik, kültürel ve politik yapıları itibariyle birbirinden farklı olan birçok ülkenin ortak yönlerinden bir tanesi de hem işletme sayısı, hem de üretim ve istihdama olan katkıları itibariyle küçük ve orta boy İşletmelerin ülke ekonomilerinde önemli paylara sahip olmalarıdır (Ülker, 2006; 5).

Çalışma kapsamında TRB1 bölgesi (Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli) KOBİ'lerinin yönetim ve organizasyonda karşılaştıkları sorunlar belirlenmiş ve bu sorunlara çözüm önerileri getirilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde Türkiye'de ve dünyada KOBİ tanımları, KOBİ'lerin özellikleri ve önemi üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise Yönetim ve Organizasyon anlatılarak KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunlarından bahsedilmiştir. Son bölümde de TRB-1 bölgesi KOBİ'lerine uygulanan anketler SPSS 21,0 programı ile Bağımsız Gruplar t Testi, Tek Yönlü ANOVA, Korelasyon ve Regresyon analizleri uygulanmış ve sonuçlar tablolarda gösterilmiştir. Sonuç ve öneriler kısmında ise analiz sonuçları verilmiş ve analiz sonuçlarına göre öneriler geliştirilmiştir.

## 1. BÖLÜM: KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER

Çeşitli yönetim kitaplarında ve günlük yaşamda işletme kavramı yerine bezen girişim, şirket, örgüt, fabrika, üretim sistemi, ekonomik birim, teknik birim veya işyeri gibi sözcüklerde kullanılmaktadır. Bütün bu terimlerde ifade edilmek istenen varlık işletmenin tanımına uyuyorsa mesele yoktur. Uymuyorsa bu takdirde kullanılacak en uygun terim işletme terimi olacaktır. Üretim için gerekli faktörler belirli bir yerde bir araya getirilip insan teknoloji yardımıyla dönüşüme tabi tutularak insanların ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetler ortaya konur. Teknik niteliği ağır basan bu yere işletme denmektedir. Dolayısıyla işletme, mal ve hizmetlerin elde edildiği bir üretim kaynağıdır (Şimşek, 2012: 25).

Ekonomik değer taşıyan mal ya da hizmetin üretildiği veya pazarlandığı ya da her iki eylemin birden yapıldığı kuruluşa işletme denebilir. Bir başka açıdan bakıldığında işletme, üretim faktörlerini bilinçli, yararlı ve uyumlu olarak bir araya getirerek ortaya mal ya da hizmet ürünü koyan, ekonomik kuruluşlardır (Kumkale, 2012: 17).

İşletmenin unsurları şöyle sıralanabilir (Şimşek, 2012: 26):

- İşletme her şeyden önce toplumsal bir işbirliği sistemidir.
- İşletme ekonomik bir birimdir. Yani işletme en az emek kanunu gereğince faaliyette bulunur ve faaliyetlerinin sonucunda makul bir kar sağlamayı hedefler.
- İşletmenin amacı, insanların ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetler üretmektir.
- Nihayet, işletme, ekonomik bir birim olmanın yanında aynı zaman da teknik bir birim oluşturur.

### 1.1. KOBİ TANIMI

Dünya üzerinde pek çok ülkenin ekonomisinin temeli olan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) ile ilgili yapılan tanımlar, literatürde pek çok yönden değişiklikler göstermektedir. KOBİ'ler ile ilgili ortak bir tanım üzerinde bileşilememesinde, ülkelerin işletme büyüklüklerini derecelendirmek için farklı kıstaslar kullanıyor olması başlıca etkindir. KOBİ tanımı genel olarak “hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam” ifade etmektedir (Ar ve İskender, 2005. [www.mevzuatdergisi.com](http://www.mevzuatdergisi.com), 02 Şubat 2014).

KOBİ'leri tanımlamak konusunda yaşanan farklılıklara rağmen, genel olarak “teknik yeniliklere daha yatkın, tüketici tercihlerine daha esnek” yapıya sahiptir. KOBİ

işletmeleri “konjonktürel dalgalanmalara uymadaki üstünlükleri, üretimdeki boşlukları daha hızlı doldurmaya katkıları, büyük firmalara yönelik olumlu etkileri, bölgeler arası dengeli büyümeye tesirleri, rekabetin teşvikinde oynadığı roller, bürokratik yapılarındaki dinamiklik, istihdam artışına katkılar sağlayan” (Akdiş ve Bayrak, 2012. [makdis.pamukkale.edu.tr](http://makdis.pamukkale.edu.tr), 02 Şubat 2014) işletmeler olarak değerlendirmek mümkündür.

Nitelikleri itibariyle “dinamik, yenilikçi, fırsatları zamanında değerlendirebilen girişimler” (Çatal, 2010: 333) olan KOBİ’lerin en belirgin özellikleri genel olarak, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren ekonomik kuruluşlar olmalarıdır (Yalçın ve Gafuroğlu, 2008: 434).

KOBİ’lerin tanımlanmasında bazı sayısal (nicel) ve sayısal olmayan (nitel) ölçüler kullanılmaktadır. Bu doğrultuda (Serinkan ve Cabar, 2008:4);

***Sayısal (Nicel) ve Sayısal Olmayan (Nitel) Ölçüler:*** Personel sayısı, sermaye miktarı, satış tutarı, makine parkı ve donanımı, üretim kapasitesi, kuruluş alanı, personele ödenen ücret, pazar payı, elde edilen kâr ve enerji kullanımı KOBİ’lerin tanımlanmasında kullanılan sayısal ölçülerdendir. KOBİ tanımlanmasında sayısal olmayan ölçüler; İşletmenin sermayesinin tamamı ya da önemli bir bölümünün işletmenin sahibine ait olması, kısıtlı pazar payı, pazarlık gücünün düşüklüğü, işletmedeki iş bölümü ve uzmanlaşmanın derecesi, işletmenin sahibinin işyerinde bizzat çalışıyor olması, işletme sahibinin aynı zamanda yönetici olmasından kaynaklı olarak bağımsız yönetim ve çağdaş yönetim tekniklerinin uygulanmasındaki yetersizlikler KOBİ tanımlanmasında kullanılan nitel ölçüleri ifade etmektedir (Yalçın, 2007: 18).

Literatürde işletme büyüklüğünün belirlenmesinde nicel ölçünün esas alınması gerektiğini belirterek genelleme yapan teoriler de mevcuttur. Ancak bu saptamada “özel durumlar” da göz önüne alınmalıdır. Örneğin, “iki işletmenin satış hacminin veya katma değerinin eşit olduğunu varsayalım, Bunlardan emek-yoğun teknoloji kullanan işletmede çalışan personel sayısı fazla makine park değeri düşük, sermaye yoğun teknoloji kullandığını varsaydığımız ikinci işletmede ise tam tersine çalışan sayısı az makine parkı değeri yüksek olacaktır. Bu durumda nicel ölçüt olarak satış hâsılatı veya katma değer esas alındığında her iki işletmenin aynı büyüklükte olduğu, nicel ölçüt olarak çalışan sayısı ele alındığında birinci işletmenin, makine parkı esas alındığında ise ikinci işletmenin daha büyük ölçekli olduğu sonucuna varılacaktır. Bu durumda başvurulabilecek yol “her iki



ölçütün bir arada değerlendirildiği üçüncü yaklaşım” (Dandybayev, 2008: 5) olarak temel bir ölçüt yanında (personel sayısı) bu temel ölçüte ek olarak başkaca ölçütleri de (ciro, bilanço değeri vb.) dikkate almak” olacaktır (Müftüoğlu, 2010: 369).

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin tanımlanabilmesinde kullanılmakta olan kriterlerden bir diğeri de “bağımsızlık düzeyi” dir. Bu kriter ile ifade edilen görüş doğrultusunda, “büyük bir grup hisselerin veya işletme sermayesinin %25’den fazlası” na sahip değilse, işletmenin bağımsız olduğu ifade edilmektedir. Ancak bu şartın aşılması için “sermaye sahiplerinin; kamu yatırım ortakları, risk sermayesi şirketi veya kurumsal yatırımcı” olmaları ve “işletme sermayesinin; hisselerinin kime ait olduğunun belirlenemeyeceği kadar küçük hisseler bölünmüş” olması ve de “işletme sermayesinin yüzde 25 veya daha fazlasının tek bir işletme tarafından üstlenilmemiş olduğunu veya sermayesinin küçük ve orta büyüklükteki işletme tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş olduğunu” yasal anlamda belirtmesi gerekmektedir (Yonar, 2003. [www.usakgundem.com](http://www.usakgundem.com), 04 Mart 2014).

### 1.1.1. Türkiye’de KOBİ Tanımı

Türkiye’de de KOBİ’ler ile ilişkide olan kurum ve kuruluşlar, sahip oldukları yetkiler ile sorumluluk alanlarının tespitini gerçekleştirmek amacıyla kavram ile ilgili farklı tanımlamalar geliştirmek durumunda kalmışlardır. Ancak bu sebepten ötürü, KOBİ tanımlarında çelişkili veriler, “istatistik ve politika önerileri” ortaya çıkmıştır (İTO, 2006: 35).

Örneğin, Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) KOBİ’lerin tanımını yaparken “çalışan sayısı” nı kriter almaktadır. Buna göre (Ülker, 2008:4-5; Müftüoğlu, 2010: 368-369);

- “1-9 çalışanı bulunan işyerleri *çok küçük işletmeler*,
- 10-49 çalışanı bulunan işyerleri *küçük işletmeler*,
- 50-99 çalışanı bulunan işyerleri *orta büyüklükteki işletmeler* ve
- 100+ çalışanı bulunan işyerleri *büyük ölçekli işletmeler*” olarak kabul edilmektedir

Bununla birlikte, küçük ve orta ölçekli işletmeleri desteklemekle görevli olan “*Halk Bankası*, teşvik belgeli işletmeler için çalışan sayısı 1-150 arasında, sabit yatırımların toplamı 100 milyon lirayı geçmeyenleri; bunların dışında kalanların ise toplam makine ve ekipmanlarının kayıtlı değeri 400 milyonu geçmeyen, çalışan sayısı 250’nin altında olan işletmeleri” KOBİ olarak kabul ederken”, Eximbank, “KOBİ tanımına en çok 200 çalışanı

olan işletmeleri dâhil ederek, büyükçe işletmelerin sağlanacak finansman desteğinden yararlanmalarını önlemeyi” amaçlamaktadır (İTO, 2006: 35-36).

Tablo 1.’de de görüleceği üzere, KOBİ ile ilgili kuruluşların bazıları, KOBİ tanımını yaparken yalnızca üretim/imalat sanayilerini tanım kapsamına almalarına karşın, Halkbank ve Hazine Müsteşarlığı ise imalat sanayilerinin dışında eğitimden sağlığa, yazılım geliştirmeden madencilğe kadar farklı sektörde faaliyet göstermekte olan işkollarını da dâhil etmişlerdir. Tanım kapsamında çerçevenin genişletilmesine, söz konusu sektörlerin son yıllarda geldiği noktanın büyüklük ve önemi ile buna bağlı olarak iktisadi ağırlığının artması neden olmuştur.

**Tablo 1.** Türkiye’de KOBİ Tanımları

KURULUŞ	TANIM KAPSAMI	TANIM KRİTERLERİ	MİKRO ÖLÇEKLİ İŞLETME	KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETME	ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME
KOSGEB	İMALAT SANAYİ	İŞÇİ SAYISI	1-9	10-49 İŞÇİ	50-249 İŞÇİ
HALKBANK	İMALAT SANAYİ, TURİZM YAZILIM GELİŞTİRME	İŞÇİ SAYISI			1-250 İŞÇİ
		SABİT YATIRIM TUTARI (EURO)	230.000	230.000	230.000
HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI	İMALAT SANAYİ, TURİZM, TARIMSAL SANAYİ, EĞİTİM, SAĞLIK, YAZILIM GELİŞTİRME	İŞÇİ SAYISI	1-9 İŞÇİ	10-49 İŞÇİ	50-250 İŞÇİ
		YATIRIM TUTARI KOBİ TEŞVİK BELGESİNE KONU YATIRIM TUTARI (EURO)	350.000	350.000	350.000
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI	İMALAT SANAYİ	İŞÇİ SAYISI			1-200 İŞÇİ
		SABİT YATIRIM TUTARI (EURO)			1.830.000
EXİMBANK	İMALAT SANAYİ	İŞÇİ SAYISI			1-200 İŞÇİ

**Kaynak:** Dandybayev, B. 2008. Kazakistan Ekonomisinde KOBİ’ler ve Sorunları, AÜ, SBE İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara

KOBİ ile ilgili yapılan tanımlardan bir diğeri de KÜSGET (Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı) tarafından şu şekilde ifade edilmektedir: “1-9 işçi çalıştıran işyerleri *küçük*, 10-49 işçi çalıştıran işyerlerini *orta*, 50’den çok işçi çalıştıran işyerleri ise *büyük* işletme olarak sınıflandırılmaktadır. “KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme

ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) Kuruluş Kanununa göre ise 1-50 arası işçi çalıştıran işletmeler *küçük*, 51-150 arasında olan işletmeler da *orta* ölçekli işletme” (Akdiş ve Bayrak, 2012, [makdis.pamukkale.edu.tr.](http://makdis.pamukkale.edu.tr), 02 Şubat 2014) olarak tanımlanmaktadır.

Ülkemizde, çeşitli kurumların KOBİ konusunda yaptıkları tanımlarda farklı ölçütler kullanılması nedeniyle ortaya çıkan karışıklığın son bulması amacı ile “2003 yılı Katılım Ortaklığı Belgesi’nde Avrupa Birliği (AB) ölçütlerinin” temel alındığı ortak bir tanım yapılmasına karar verilmiştir (Ay ve Talaşlı, 2007: 174).

Bu doğrultuda 19 Ekim 2005 tarihinde kabul edilen “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” in beşinci maddesinde işletmeler (Serinkan ve Cabar, 2008: 5);

**Mikro İşletmeler:** 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 1 milyon TL’yi aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,

**Küçük İşletmeler:** 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 5 milyon TL’yi aşmayan işletmeler, (İTO, 2006: 38) ve

**Orta Büyüklükteki İşletmeler:** 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon TL’yi aşmayan işletmeler olarak sınıflandırılmaktadır (Serinkan ve Cabar, 2008: 5).

**Tablo 2.** KOBİ Kategorileri

<b>Kategori</b>	<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>Yıllık Ciro</b>	<b>ya da</b>	<b>Yıllık Bilanço</b>
<b>Mikro</b>	1-9	≤ 1 milyon TL		≤ 1 milyon TL
<b>Küçük</b>	10-49	≤ 8 milyon TL		≤ 8 milyon TL
<b>Orta</b>	50-249	≤ 40 milyon TL		≤ 40 milyon TL

**Kaynak:** Serinkan, C. ve Cabar, H. 2008. KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli’deki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Issn: 1303-5134. Cilt:5, Sayı:1, s.1-27

### 1.1.2. AB Ülkelerinde KOBİ Tanımı

KOBİ ile ilgili olarak yapılan tanımların, KOBİ'lerin varlıklarını devam ettirdikleri ülkelerdeki "toplam kredilerden aldıkları payların" (Akdiş ve Bayrak, 2012, [makdis.pamukkale.edu.tr](http://makdis.pamukkale.edu.tr), 02 Şubat 2014) ülkelere göre değişiklikler göstermesinden kaynaklı olduğu 1997 yılı öncesine kadar, KOBİ sınıflandırması, ülkelerde farklı kriterlere göre yapılmaktaydı. Bu doğrultuda, Avrupa Birliği'ne (AB) üye olan bazı ülkelerdeki KOBİ tanımlamaları Tablo 3.'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.** 1997 Yılı Öncesi Bazı AB Üyesi Ülkelerdeki KOBİ Tanımları

	İŞÇİ SAYISI		SATIŞ TUTARI	
	KÜÇÜK ÖLÇ. İŞLETME	ORTA ÖLÇ. İŞLETME	KÜÇÜK ÖLÇ. İŞLETME	ORTA ÖLÇ. İŞLETME
<b>FEDARAL ALMANYA</b>	1-49 İŞÇİ	50-499 İŞÇİ	2 MİLYON DM	2-25 MİLYON DM
<b>BELÇİKA</b>	50 İŞÇİ		15 MİLYON BEF	15-50 MİLYON BEF
<b>DANİMARKA</b>	6-20 İŞÇİ	21-75 İŞÇİ	-	-
<b>FRANSA</b>	1-49 İŞÇİ	50-500 İŞÇİ	50 MİLYON FRF	50-100 MİLYON FRF
<b>HOLLANDA</b>	1-9 İŞÇİ	10-100 İŞÇİ	7,5 MİLYON NLG	-
<b>İRLANDA</b>	50 İŞÇİ		200.000 IEP	
<b>İNGİLTERE</b>	1-200 İŞÇİ		-	-
<b>İTALYA</b>	1-500 İŞÇİ		3 MİLYAR ITL	

**Kaynak:** Timurçin, D., 2010. Türkiye'de KOBİ'lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenenin Etkisi, Doktora Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi SBE İktisat Anabilim Dalı, İstanbul.

KOBİ'lerin sınıflandırılmasında farklı kişi sayıları ve farklı gelir düzeylerini temel kriterler olarak belirleyen Avrupa ülkelerindeki bu mevzuat farklılıkları 1970'lere kadar KOBİ'leri çok fazla önemsemeyen AB için sorun teşkil etmiyordu. Ancak, AB, "1973'te 1973 yılında yaşanan Petrol krizinde, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin, büyük işletmelerden daha rahat uyum gösterdiklerini fark etmesi ile takip eden dönemde KOBİ teşviklerini arttıracak düzenlemeleri sağlamış ve mevcut KOBİ'lerin de yenilenip güçlenmelerini (Yonar, 2003, [www.usakgudem.com](http://www.usakgudem.com)., 04.Mart.2014) teşvik etmenin yanı sıra ulusal ve AB bazında yaşanan/yaşanacak karışıklıkları önlemek için de "ortak"

kullanılabilecek bir tanım geliştirmiş, günümüzde ise “üye ülkelerin uygulamalarını standartlaştırma” (İTO, 2006: 45) konusunda devam eden bir çaba içerisine girmiştir.

Yukarıda da belirtildiği üzere, günümüzde Türkiye’deki KOBİ’ler ile ilgili mevzuatı da etkileyen ve “7 Şubat 1996’da AB Komisyonu tarafınca kabul edilen kararı<sup>1</sup> ile AB’de KOBİ’ler çalışan kişi sayısı ile yıllık ciroları veya bilançolarına göre” tanımlanmaktadır (Ay ve Talaşlı, 2007:174-175).

**Tablo 4.** Avrupa Birliği’ne Göre KOBİ’ler

KOBİ TANIMI	ÇALIŞAN SAYISI	YILLIK CİRO	BİLANÇO
MİKRO ÖLÇEKLİ	10'dan Az	2 Milyon Euro'ya Kadar	2 Milyon Euro'ya Kadar
KÜÇÜK ÖLÇEKLİ	50'den Az	10 Milyon Euro'ya Kadar	10 Milyon Euro'ya Kadar
ORTA ÖLÇEKLİ	250'den Az	50 Milyon Euro'ya Kadar	43 Milyon Euro'ya Kadar

**Kaynak:** Ay, H. M. ve Talaşlı, E. 2007. Türkiye’de KOBİ’lerin İhracattaki Yeri ve Karşılaştıkları Sorunlar, Selçuk Üniversitesi, Karamanlı İİBF Dergisi, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı. 173-184.

Tablo 4.’ten de görüleceği üzere, Avrupa Birliği Kriterlerine göre; çalışan sayısı 10’dan az olup 2 milyon Euro’ya kadar yıllık cirosu olan ve bilançosu 2 milyon Euro olan KOBİ’ler *mikro ölçekli*, çalışan sayısı 50’den az olup, 10 milyon Euro’ya kadar yıllık cirosu olan ve bilançosu 10 milyon Euro olan KOBİ’ler *küçük ölçekli*, çalışan sayısı 250’den az olup, 50 milyon Euro’ya kadar yıllık cirosu olan ve bilançosu 43 milyon Euro olan KOBİ’ler ise orta ölçekli işletmeler olarak kabul edilmektedir.

### 1.1.3. ABD’de KOBİ Tanımı

Amerika Birleşik Devletleri’nde küçük ve orta ölçekli işletmelerin belirlenmesine ilişkin resmi bir tanım yoktur (Müftüoğlu, 2010: 368) ancak ABD, “KOBİ tanımlanmasında nicel ölçü olarak işgören sayısı ve satış tutarı kullanılmaktadır” (Çatal, 2010: 334).

ABD’de küçük işletmelere her türlü bilgi ve finansman desteği veren federal bir kuruluş olan Küçük İşletmeler Teşkilatı’nın (SBA- Small Business Administration)

<sup>1</sup> İlgili karar 1 Ocak 2005 yılında güncellenerek Tablo 4.’deki son şeklini almıştır.

Amerikan ekonomisindeki çoğu endüstrinde uygulamakta olduğu ölçü standartları şöyledir (Timurçin, 2010: 84):

- İmalât ve Madencilik endüstrisinde 500 işçiye kadar,
- Tüm toptan satış ve ticaret endüstrisinde 100 işçiye kadar,
- Perakende ve hizmet endüstrilerinde \$6.5 milyon a kadar,
- Genel ve ağır yapı endüstrilerinde \$31 milyon a kadar,
- Özel Müteahhitlik işlerinde \$13 milyona kadar,
- Tarım endüstrilerinde \$0.75 milyona kadar olan işletmeler küçük ve orta ölçekli kabul edilmektedir.

Bununla birlikte, ABD’de 1 ile 499 arasında işgören istihdam eden işletmeler *küçük ölçekli*, 500 ile 1499 arasında işgören istihdam eden işletmeler ise *orta ölçekli*” (Arıcan, 2007:7) olarak tanımlanmıştır. Bu durumda, ABD’de istihdam edilen işçi sayısı ve satış tutarları nicel ölçüt olarak benimsenirken, nitel ölçüt olarak da işletme yönetimi ve sahipliğinin bağımsızlığı esas alınmaktadır (Akdiş ve Bayrak, 2012, [makdis.pamukkale.edu.tr](http://makdis.pamukkale.edu.tr)., 02 Şubat 2014).

#### **1.1.4. Uzak Doğu Ülkelerinde KOBİ tanımı**

KOBİ’lerin ekonomide en fazla pay sahibi olduğu ülkeler genellikle Uzakdoğu ülkeleridir. G. Kore ekonomisinde KOBİ’lerin genel ekonomideki payları %80’ler düzeyindedir. Japonya, Endonezya ile Malezya ekonomilerinde de KOBİ’ler büyük paya sahiptirler ve bu ülkelerdeki KOBİ’lerin üretim hacimleri ile çalıştırdıkları işçi sayıları Türkiye’ye oranla çok daha yüksektir (Sağır, 2014, [www.yenimarmaragazetesi.com](http://www.yenimarmaragazetesi.com), 5 Şubat 2012).

Güney Kore’de sanayi üretimi fabrika içi ve fabrika dışı üretimler olmak üzere iki bölümde incelenmekte ve beş işgörenden daha fazla personel çalıştırmakta olan işletmeler “sanayi işletmesi (fabrika)” olarak nitelendirilmekteyken, söz konusu sayının altında kalan işletmeler sanayi işletmesi kapsamı dışında bırakılmaktadır. Bununla birlikte işletmede istihdam edilmekte olan işgören sayısı üç yüzün altında ise küçük ve orta ölçekli, üç yüzün üzerinde personel çalıştırmakta olan işletmelerse büyük işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Timurçin 2010: 93-94).

Japonya’da ise küçük ve orta boy işletmelerin tanımlanmasında, işletmede çalışmakta olan personel sayısı ile işletmenin sahip olduğu sermayenin miktarı temel

alınmaktadır. Bu doğrultuda belirlenen ölçeğe göre, “imalat sanayi sektöründe 5’den az işgören çalıştıran işletmeler mikro, 20’den az işgören çalıştıran işletmeler çok küçük, 20 ile 299 işgören çalıştıran işletmeler ise küçük ve orta boy işletmeler” olarak tanımlanmakta ve “imalat sanayindeki küçük ve orta boy işletmelerin sermayesi, 100 milyon Yen’den fazla olmamaktadır” (Dandybayev, 2008: 6-7).

**Tablo 5.** Japonya’da KOBİ Tanımı

SEKTÖR	İŞÇİ SAYISI	SERMAYE MİKTARI (MİLYON YEN)
İMALAT SANAYİ VE MADEN	300 Kişiye Kadar	300 Milyon Yen'e Kadar
TOPTANCI TİCARET	100 Kişiye Kadar	100 Milyon Yen'e Kadar
PERAKENDE TİCARET	50 Kişiye Kadar	50 Milyon Yen'e Kadar
HİZMETLER	100 Kişiye Kadar	50 Milyon Yen'e Kadar

**Kaynak:** Timurçin, D., 2010. Türkiye’de KOBİ’lerin Rekabet Gücü Ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Doktora Tezi. İstanbul.

Tayland’da ise, 4-100 işçi arasında personel istihdam eden işletmeler ile toplam sermayesi “1 milyon dolara kadar olan işletmeler *küçük ve orta ölçekli* sanayi işletmeleri” olarak nitelendirilirken, Malezya’da, istihdam edilen işçi sayısına göre sanayi işletmeleri; 5-49 arası işçi çalıştıranlar *küçük ölçekli*, 50-199 arası işçi çalıştıranlar *orta ölçekli* ve 200’den çok işçi çalıştıran işletmeler de *büyük ölçekli işletmeler* olarak sınıflandırılmakta, Filipinlerde ise çalıştırılan işçi sayısı ve toplam sermaye (aktif toplamı) esas alınmaktadır (Timurçin 2010: 96-97).

## 1.2. KOBİ’LERİN ÖZELLİKLERİ

KOBİ’ler, genellikle yerel, personel sayısı sınırlı, olan işletmeler olarak tanımlanabilir. Bir işletmenin küçük ve yerel olması, yönetim bakımından kolaylık sağlamakta olup, olası değişikliklere kolay uyum sağlayabilme yeteneği vermektedir. Belli bir müşteri kitleleri vardır. Bu durum, pazarda birebir görüşmeler anlamına gelmektedir. Böylelikle müşterilerin isteklerini iyi belirleyip buna uygun hareket edebilme kabiliyetleri



oluşur. Üretim ya da hizmet sektöründe standartlar yerine, müşteriye özel seçenekler sunabilme imkânları mevcuttur. Bu durum, müşteri kaybetme riskini en aza indirmektedir.

Genellikle sermayeye değil emeğe dayalı kuruluşlardır. Sermaye bakımından kuruluşları kolaydır. Personel sayıları bakımından da küçük oldukları için, personel idareleri daha kolaydır. KOBİ'ler, genellikle alanlarında profesyonelleşmiş, küçük bir pazara sahip, ancak Pazar ortamında, sabit giderleri de az olduğundan genellikle karlılık oranları fazladır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahibi, işletmeyi kendi hesabına bağımsız olarak yönetir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetici ile çalışanlar arasında doğrudan ve kişisel ilişki vardır. Bu yönetim yapısı işletmenin esnekliğini artırır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahibi yönetici olarak tüm yönetim yetkilerini kendinde toplar. İşletmenin başında bulunan işletme yöneticisi başkalarının denetimi altında bulunmadığı için karar almada kendisini daha rahat hisseder. Yönetici durumunda olan işletme sahibi ortaya çıkabilecek herhangi bir aksamaya hemen müdahale edebilir (Müftüoğlu, 2013: 57-59).

KOBİ'lerin olumsuz özelliklerine bakılacak olursa, stratejik yönetim eksikliği göze çarpacaktır. Genellikle kısa vadeli planları olduğundan ötürü, kriz yönetimleri konusunda yetersiz kalmaktadırlar. İşletmelerin ani değişen durumlara esnekliği pek bulunmamaktadır. Kurumsallaşma sürecini anlayamayan KOBİ'lerin, ömürleri genellikle işletmecilerin ayrılması ile bitmektedir. Kurumsallaşma sürecini tamamlayan KOBİ'ler ise, daha uzun vade dayanabilmekte, hatta kolaylıkla büyüebilmektedirler.

### **1.3. KOBİ'LERİN EKONOMİDEKİ YERİ VE ÖNEMİ**

Gerek Türkiye'de, gerek diğer ülkelerde, küçük işletmelerin ekonomideki yeri kesinlikle çok önemlidir. KOBİ'ler, kısıtlı bir sermaye ile kurulurlar, ürün ya da hizmet üretirler ve basit sermaye yapıları ile bile pazarda uzun yıllar kalabilirler. Büyük işletmelere oranla, çok daha fazla katma değer yaratmaktadırlar. KOBİ'ler, istihdam yaratmaları ve özellikle ürün çeşitliliği yaratmaları bakımından ülke ekonomilerinin temel taşlarını oluşturmaktadırlar.

Ticaret sektörü istihdamda da en büyük paya sahip oldu. Toptan ve Perakende Ticaret; Motorlu Kara Taşıtlarının ve Motosikletlerin Onarımı faaliyetindeki KOBİ'lerde; istihdam payı %30,6, maaş ve ücret payı %24,7, ciro payı %53,4, faktör maliyetiyle katma

değer payı %27,9, maddi mallara ilişkin brüt yatırım payı ise %22,7 olarak gerçekleşmiştir. (TÜİK, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13146> Erişim Tarihi: 7.Hziran.2014).

Küçük ve orta işletmelerin ülkemizde olduğu kadar dünya ekonomilerinde ilgi odağı olmalarının en önemli nedenlerinden birisi de bu tür işletmelerin istihdam sağlama ve yeni iş olanakları yaratmadaki büyük güçleridir. Örneğin, ABD'nde istihdamın % 58'ini, Almanya'da % 64'ünü, Fransa'da % 67'sini, Japonya'da % 81'ini ve Türkiye'de % 53'ünü küçük ve orta ölçekli işletmeler sağlamaktadır (URL, [www.ekodiyolog.com](http://www.ekodiyolog.com), 28.Mayıs.2014).

Ekonomik krizler ciddi boyutta oldukları takdirde, KOBİ'lerin dayanıklılığından söz edilemez ancak, genel olarak ülke genelinde yaşanan küçük çaplı ekonomik dalgalanmalar bu işletmeleri çok fazla etkilemez. Çünkü genel olarak yerel bir pazara ve kemikleşmiş bir müşteri kitlesine sahiptirler. Bunların yanı sıra, KOBİ'lerin ekonomiye bir katkıları da, ülkelerin hemen her bölgesine yayılmış olmalarından dolayı ekonomik kalkınmanın ulusal boyuta dengeli şekilde yayılmasını sağlamalarıdır. Büyük işletmelerin kalıplaşmış ürünlerinin yanında alternatif ürünleri bulunmaktadır. Böylelikle, ülke içi pazarın açıklarını kapatma faktörleri bulunmaktadır (Camagni ve Capello 1997: 19).

2011-2013 yılları arasında yapılan istatistiklere göre, yalnızca 2011 yılı için, Türkiye genelinde, 2,6 milyon adet girişim faaliyeti oluşmuştur. Bu girişimler arasında KOBİ'ler toplam girişim sayısının %99,9'unu, istihdamın %76'sını, maaş ve ücretlerin %53'ünü, cironun %63'ünü, faktör maliyetiyle katma değer (FMKD) %53,3'ünü ve maddi mallara ilişkin brüt yatırımın %53,7'sini oluşturmaktadır (URL, [www.kosgeb.gov.tr](http://www.kosgeb.gov.tr), 28.Mayıs.2014).

Üretim esnasında kullanılan malzemelerin hammadde ve ara ürünleri de genel olarak KOBİ'ler tarafından karşılanmaktadır. Böylelikle ülke içerisinde sürekli üretimin devamlılığını sağlamaktadırlar. Buna bir kanıt olarak, KOSGEB tarafından yapılan istatistik araştırmaları gösterilebilir. 2011 yılı için, KOBİ'lerin en fazla faaliyet alanı ticaret olmuştur. KOBİ'lerin %40,8'i Toptan ve Perakende Ticaret; Motorlu Kara Taşıtlarının ve Motosikletlerin Onarımı, %16,4'ü Ulaştırma ve Depolama, %12,8'i İmalat Sanayi'nde faaliyet göstererek büyük işletmelerin yükünü azaltmanın yanı sıra, onlarla da ticari faaliyetler gerçekleştirmişlerdir (KOSGEB KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2013: 32-33).

Yine, istatistiksel verilere bakıldığında, Türkiye için, ithalat ve ihracat faaliyetlerinde de KOBİ'lerin paylarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Örneğin, 2010 yılı için, Yalnızca KOBİ'ler, toplam ihracatın %60,1 'ini, toplam ithalatın ise %42,1'ini gerçekleştirmiştir. Bu oran, 2011 yılında, ihracat için %59,6'ya, ithalat için %39,9'a gerilemiş, 2013 yılında ihracat yeniden yükselişe geçerek %62,6 oranına ulaşmış, ithalat düşüş göstererek %38,5'e gerilemiştir. İhracat ürünlerine bakıldığında ise, KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilen ihracat ürünleri toplamının %92,9'unun imalat sanayi ürünleri olduğu görülmektedir (TÜİK, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13146> Erişim Tarihi: 7.6.2014).

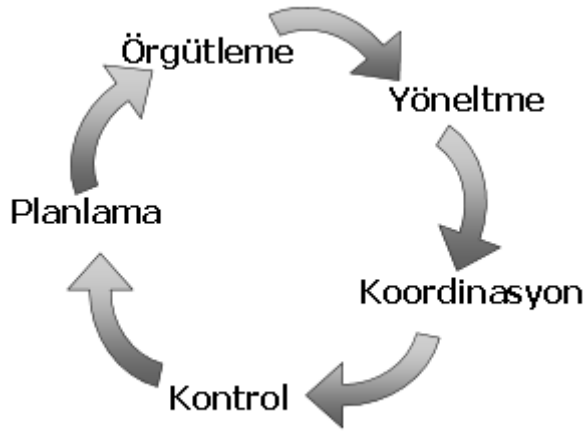
İhracatın üretim ürünleri, özellikle ara ürün bazında gerçekleşmesi KOBİ'lerin üretime katkılarını da gözler önüne sermektedir.



Böylelikle, müşteri tercihleri analiz edilebilirken, bir yandan da işletmenin gelecek planlamaları yapılır. Benzer durum KOBİ'lerde söz konusu değildir. Müşterinin ihtiyaçlarının belirlenmesi, üretim ya da hizmetin buna göre değiştirilmesi, kolaydır ancak, kurumsallaşmanın olmaması, olası hataların önceden fark edilmesini engellemektedir. Finans yapısı olarak hassas yapıları, stratejik plansızlıkların ortaya çıkması durumunda, işletmenin ciddi sorunlarla karşı karşıya kalması anlamına gelmektedir.

Tüm temel yönetim fonksiyonlarına birbirleriyle etkileşim halindedirler. Bir tanesinde yaşanan bir olumsuzluk, genel olarak tüm işletmeye yansıtacağından, eğitilmiş ve işletmenin amaçlarını iyi tanıyan kişilerce idare edilmeleri gerekmektedir.

## Şekil 2. İşletmelerde Yönetim Fonksiyonları



**Kaynak:** Türker, Volkan; (2010), İşletmeye Giriş, s.1.

### 2.1.1. Planlama

Planlama, sözlük anlamında, gelecek hakkında tahminlerde bulunarak, o tahminlere ulaşma stratejileri belirlemek, kalan zamanı ona göre kullanmak anlamına gelmektedir. İşletmeler için de durum farklı değildir. İşletmede, amaçlar belirleyip bu amaçlara ulaşmak için yapılacak olan faaliyetlerin neler olduğuna karar vermek planlama sürecini oluşturur ve yönetim fonksiyonlarının ilk adımıdır (Türker, 2010: 37).

Hangi faaliyetin ne zaman ve kimler tarafından yapılacağına karar verilmesi süreci planlama dâhilindedir. Planlama, işletmenin tüm amaçları için yapılabileceği gibi, belli periyotlar ya da belli departmanlar için de geçerlidir. Planlamalar kısa orta ve uzun vadeli olabilmektedirler. 0-1 yıl arası planlamalar kısa, 1-5 yıl arası planlamalar orta, 5 yıl ve

daha fazla süreyi kapsayan planlamalar ise uzun vadeli planlamalar olarak sınıflandırılabilirler.

Kısacası, planlama süreci de alt planlama süreçleri de çeşitli açılardan yapılabilir ve adlandırılabilir. Bir amaca ulaşmak için büyük plan dâhilinde, proje planlamaları, taktik planlamaları, tanıtım planlamaları alt planlamalara örnek gösterilebilir (Koçel, 2010: 160).

Yukarıda da belirtildiği gibi, şirket içi iş bölümünün yapılmaması, işletme içinde ve Pazar ortamında strateji belirlenmesinin önünde engel teşkil etmektedir. KOBİ'lerde, işletme sahibi ya da varsa müdür ve yönetimdekiler, kendi deneyimlerine bakarak, bilime ve istatistiksel verilere dayanmadan planlama yapmaktadırlar.

### 2.1.2. Örgütlenme

Kurumsallaşmanın en büyük gerekliliklerinden biri, işletme içindeki iş bölümüdür. İş bölümü ve örgütlenme, planlar dâhilinde işletmedeki tüm personel ve işlemlerin buna göre düzenlenmesi ve amaca hizmet eden faaliyetlerde bulunmasıdır. İş takibi ve personelin verimliliğinin takip edilebilmesi açısından, departmanların oluşturulması, buraların başına liderler getirilmesi, liderlerin de, departmana alınan işin giriş ve çıkış kayıtlarını yapması, işi diğer bölümlere eksiksiz teslim etmesi, hem ürün hem hizmet sektöründe, kaliteyi arttırmaktadır.

Örgütlenme, planlamada yapılacak bir değişiklik söz konusu olduğunda yeniden düzenlenebilir biçimde tasarlanmalıdır. Değişken yapısı gereği, dinamik bir fonksiyondur. Çalışanlar yer değişikliği yapabilmelidirler. Ya da işten ayrılmalar ya da yeni istihdamlar söz konusu olabilir. Bu sebeple örgütlenme, kişilere değil plana ve amaçlara bağlı olmalıdır. Örgütlenme sürecinde, plan kapsamındaki faaliyetler ve personel arasında koordinasyon kurulmalıdır. Personel, iş ve yer arasındaki bu ilişkiler şu şekilde kurulabilirler (Tatar ve Üner,1992: 81).

- *Yapılacak işlerin belirlenmesi*
- *İşi yapacak olan personelde aranacak özelliklere karar verilmesi*
- *Benzer ve değişik işleri yapacak olan kişiler arasındaki ilişkilerin, yetki ve sorumluluk yapısının belirlenmesi*
- *Haberleşme kanallarının belirlenmesi, bir başka ifadeyle kimlerin, kimlerle ve hangi kanallar aracılığıyla haberleşeceklerinin belirlenmesi*

- *Fiziki bakımdan kimlerin nerede, ne zaman ve nasıl çalışacaklarının belirlenmesi*

Örgütlenme, işletme içi iş bölümünün yanı sıra, zaman içerisinde iş alanına göre personelin profesyonelleşmesini de beraberinde getirir. Personelin yaptığı işi benimsemesini sağlarken, işletmeye karşı motivasyonu da arttırmaktadır.

İşletme yönetiminde örgütlenme 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).

### **2.1.3. Yönelme**

Küçük ya da büyük bir işletmenin en temel sorunu kar etmektir. Kar edebilmenin temel şartı ise, sektör ne olursa olsun, müşteriye ulaşabilme yeteneğidir. Bunun için ise pazarda aktif olmak gerekmektedir. Pazarın durumunun incelenmesi, rakiplerin faaliyetleri, tedarikçi iletişimi gibi konuların tamamını kapsar. Pazar analizlerinin yapılması, herhangi bir girişimin öncesinde fizibilite çalışmalarının yapılması, risk faktörlerinin değerlendirilmesi gibi faaliyetler için, yönetimde, alanında deneyim ve eğitim sahibi çalışanların bulunması gerekmektedir.

İşletmenin gelecek süreçteki yatırımları, ürünlerinin çeşitliliği, reklam ve tanıtım gibi tüm giderlerin, bu analizlere göre planlanması, şirket verimliliğini artırırken, gereksiz masrafları da önlemektedir (Weston ve Brigham, 1993: 78).

Tüm bu amaçların da sağlanabilmesi için, çalışanları da faaliyetler konusunda isteklendirme sağlanmalıdır. Personelin işi ve neticelerini benimsemesi gerekmektedir. Bunun için, iş bölümü yapılan işletmede, yöneticiler çalışanları çeşitli şekillerle işe adapte ve motive etmelidirler. Burada lider konumundaki yöneticinin personelin kişisel amaçlarıyla, işletmenin genel amaçları arasında bağlantı kurulmasını sağlamaktır. Bireyler, kişisel amaçlarına ancak işletme amacına ulaşırsa ulaşabileceklerini bilmelidirler. Böylelikle personel ve işletme arasında bir bağ kurulmuş olacaktır. İstekli personel, amaca ulaşmak konusunda işletmeye büyük avantaj demektir. Çünkü işgücü ve personel işletmenin hayat damarıdır.

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).

#### **2.1.4. Koordinasyon**

Koordinasyon, iş bölümü ile ayrılmış kişiler ve bu kişilerin yürüteceği faaliyetlerin fonksiyonları arasında uyumlu bir bağlantı kurmaları ve bu bağlantıya dayanarak çalışmalarını anlamına gelmektedir. İşletmede bölümler ve personel arasında belli bir uyumluluk olduğu takdirde, iş verimliliği artacak ve zaman kaybı da en aza indirilecektir. Öte yandan bir müşteri talebi olduğunda, sipariş alınır, üretim ya da hizmet faaliyetleri sıra ile ve birbiriyle uyumlu vaziyette gerçekleşir ve talep müşteriye verilerek satış sağlanır. Müşterinin beklentisi sağlanırken, lojistik faaliyetler de bu koordinasyon sayesinde kolaylıkla yapılabilir. Ancak departmanlar arasında yaşanacak bir olumsuzluk, ürünün doğru zamanda ya da doğru koşullarda müşteriye iletilmesine engel olacaktır.

Bu satış amacı taşıyan bir planın örneği olarak gösterilebilir. Uzun vadeli planlarda ise koordinasyon çok daha önemlidir. Çünkü işletmenim daha çok vakit ve kaynak harcayacağı işlemler gerekmektedir. Öte yandan, uzun vadeli bir planda uyumsuzluk olursa, planın bozulması işletmeyi uzun süre etkileyecektir.

Koordinasyon fonksiyonu özellik olarak uyumlaştırmak, grup çalışmalarını koordine etmek, ortak amaca ulaşmada faaliyetleri kenetlemek, işletme çevresinin sosyal, ekonomik ve kültürel gruplarıyla uyumunu sağlamak ve buna benzer daha bir çok işleri ahenk içerisinde yapmak olduğundan elbette yöneticinin bazen tek başına bazen de girişimcileri ile ortak hareket ederek yapması gereken işleri olacaktır. Bu açıdan koordinasyon fonksiyonu icrasında önemli derecede yöneticiler ile girişimciler arasında ilişkiler olacağı tahmin edilmektedir (Güven, 2002: 158).

Koordinasyon, işletmenin hedefleri doğrultusunda, belirlenen vade içerisinde, işletme içindeki organizasyonun sağlanarak, planlamalara uygun çalışması anlamına gelmektedir. İşletme içerisinde oluşturulan departmanlar ve bunların görevlerinin birbirleri ile uyumlu olması koordinasyonu sağlayacak, planlar doğrultusunda hızlı ilerlemeyi kolaylaştıracaktır. KOBİ'ler için, yönetim fonksiyonları küçük alanlarda uygulandığından,



planlar ve çalışanlar arasında koordinasyon sağlamak daha kolaylaşmaktadır. Ancak elbette bu belli bir bilgi ve deneyim de gerektirmektedir.

Bir yönetici koordinasyonu aşağıdaki başlıklara dikkat ederek sağlamalıdır (Sibbon, 1991: 140-147):

- Koordinasyon işletmenin tüm maddi kaynakları arasında sağlanmalıdır.
- Yapılacak olan faaliyetler ile bu faaliyetler için ayrılan bütçelerin işletmenin kaynakları ile koordinasyonu sağlanmalıdır.
- Faaliyetler ve operasyonlar arasında koordinasyon sağlanmalıdır. Faaliyetler birbirlerini önleyecek biçimde olmamalı, zaman konusunda verimlilik en fazla olmalıdır.
- Faaliyet ve operasyonları gerçekleştirecek personel arasında koordinasyon sağlanmalıdır. Personel yapacağı işe hakim konusunda eğitilmiş olmalıdır.
- Personelin de kendi içinde koordinasyonu önemlidir. İşletmenin amacına ulaşması için personeller arası iş bölümü gerekmektedir.
- İşletme faaliyetleri ile işletmenin çevresi arasında koordinasyon da çok önemlidir. İşletmenin faaliyetlerini kısıtlamayan ve amaçları gerçekleştirmeye uygun bir çevre gerekmektedir. Örneğin tedarik ve rekabet için çevrenin şartları çok önemlidir.
- En son ve en önemli koordinasyon ise, iş planlaması esnasında yapılacak olan koordinasyondur. İşletmede yapılacak operasyonlar ve personelin işleri, planla uyumlu olmalıdır.

### **2.1.5. Denetim ve Kontrol**

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). Denetim, bir işletmedeki yönetimin, yapılan planlar çerçevesinde yürütülen faaliyetlerin kontrolünün sağlanması anlamına da gelmektedir.

Örneğin bir plan dâhilinde oluşturulan bütçenin, faaliyet sürecinde ve sonunda, plana uygun kalıp kalmadığını, varsa sapmanın nedenlerinin araştırılmasını sağlayan mekanizma denetim mekanizmasıdır. Planların sapmasının sebeplerinin araştırılması ve

hataların tekrarlanmasının önlenmesi açısından, denetim, işletmede hayati önem taşımaktadır.

Kontrol ve denetim birbirlerinden ayrı düşünülemez. 2003'te yapılan bir araştırmaya göre büyük şirketlerin % 63'ü iç kontrol sistemlerini COSO'nun "iç kontrol-bütünleşik sistemi" raporu (*Integral Control-Integrated Framework*) çerçevesinde şekillendirmiştir (Demirbaş, 2005: 167-188). Yani, tüm büyük işletmelerin olmazsa olmaz fonksiyonlarından biri de kontrol fonksiyonudur.

Bir işletmede, yöneticiler, planlamalar çerçevesinde uygulanmasına karar verilmiş olan amaçların, kurallar ve stratejilerin sonucunda, işletmenin verileri incelenir ve bunların uygulanmasından önceki ve sonraki bilgiler karşılaştırılır.

Kontrol sürecinde izlenmesi gereken yöntemleri sıralamak gerekmektedir:

1. Öncelikle işletmenin amaçları net bir biçimde ortaya konulmalıdır.
2. Amaçlara uygun planlamalar yapılmalı ve bu planlar dâhilinde, uygulanacak olan stratejiler belirlenmelidir.
3. Yapılacak olan işlemlerden, işletme içinde sorumlu olacak personeller ve bunların bölümleri belirlenerek görevlendirmeler yapılmalıdır.
4. İşlemler arasında kontrol yapılması gereken noktalar belirlenmelidir ve bu aşamalarda kontrolün nelere göre yapılacağı netleştirilmelidir.
5. Yapılan faaliyetlerin süreleri ve maliyetleri ölçülmelidir.
6. Faaliyetler sonrasındaki genel durumun önceki durumla karşılaştırılması ve verimlilik ile kazançların ölçülmesi gerekmektedir.
7. Planlanan bütçe ve diğer hususlarda, sapma oranları aşılmışsa bunun sebepleri araştırılmalı, bu sebepleri düzelterek önlemler alınmalıdır.
8. Düzeltmelerin ardından mevcut durum yeniden gözden geçirilmek üzere, kontrol aşamalarına yeniden başlanmalıdır.
9. Tüm operasyonların sonunda veriler kaydedilerek analizler yapılmalıdır.

## **2.2. YÖNETİM VE ORGANİZASYON FONKSİYONLARI (DESTEK)**

Yukarıda da belirtildiği gibi, işletmede belirlenen amaçlara belirlenen süre içinde ulaşılabilmesi için yönetim fonksiyonlarının yanı sıra, uygulanması gereken yardımcı

fonksiyonlar da mevcuttur. Bu yardımcı fonksiyonlar, temel fonksiyonlara destek görevini üstlenir ve temel fonksiyonların devamlılığını sağlar.

### **2.2.1. Pazarlama Fonksiyonu**

İşletmelerin var olma sebebi ve devamlılıklarını sağlama yolu müşterilerinin talep ve beklentilerini sağlayacak hizmet ve ürünleri satmaktır. Bu ürünler, müşterinin ihtiyacı olduğu zamanda doğru fiyata bulunmalıdır. Buna lojistik yönetimi denir (Weston ve Brigham, 1993: 78).

İşletme lojistik faaliyetlerini doğru gerçekleştiremediği takdirde, müşterinin memnuniyetini sağlayamaz ve bu durum müşteri kaybına sebep olur. Pazarlama fonksiyonları müşteri ile satıcı arasında köprüyü oluşturan fonksiyonlardır.

Pazarlama kavramı tüketici ve toplumun tepki, istek ve arzularını ve ihtiyaçlarını takip ve tespit ederek yatırım ve üretim faaliyetlerinin yönlendirilmesi olayını ifade etmektedir. Satılacak olan ürün ve hizmet hem toplumun hem de işletmenin yararına olmalıdır. Pazarlama fonksiyonlarında da müşterinin ilgisi bu faydalara çekilmelidir (Ertürk, 2000: 227-230).

Pazarlama sayesinde müşteri ihtiyacı olan ürün veya hizmetin nerede ne zaman ve ne kadar bulunacağını bilirken, işletme, müşterinin taleplerini, bu taleplerden fayda ve fiyat beklentilerini, bu talebe cevabı nerede bulmak istediğini anlayabilmektedir. Bir ürün, müşterinin isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılıyorsa, tüketici için faydalıdır denilebilir. Bu fayda, yer, zaman ve mülkiyet faydası olarak gruplanabilir.

Pazarlama sürecinde satın alma fonksiyonu, imalatçı, dağıtımçı ve perakendeci arasında gerçekleşir. Satma fonksiyonu ise, talebin ne olduğunun belirlenmesi ve hedef müşteriye malın/hizmetin ulaştırılması aşamasını ifade etmektedir.

Taşıma ve depolama ürünün üretim süreci ile müşteriye ulaşması arasında yer değiştirmesi ve bekleme sürelerini ifade eden pazarlamanın alt fonksiyonlarından biridir. Pazarlama süreci rekabetin en önemli süreçlerinden biridir. Finansal kolaylaştırmalar rekabet ortamında fiyat bakımından daha tercih edilir duruma gelmek için giderlerin en aza indirilmesi çalışmalarıdır ve pazarlamanın en önemli alt fonksiyonlarından biridir.

Öte yandan mal veya hizmetin belli standartlarda ve belli kalitede kalmasını sağlamak ve olası bozulmalara ya da taleplerin yön değiştirmesine karşı oluşabilecek

riskleri en aza indirerek bu konuda stratejiler belirlemek gerekmektedir. Bu durum pazarlama fonksiyonunun bir kolu olan risk fonksiyonudur.

Pazarlama faaliyetlerini yürütürken dikkat edilmesi gereken en önemli unsur ise, Pazar bilgisine sahip olmaktır. Bir firma, pazardaki değişkenleri iyi tanımalı ve analiz etmeli bu değişkenler karşısında değiştireceği tutumları ve alternatif çözümleri hazır bulundurmalıdır. Bu sürece pazarlama planlaması adı verilir.

### Şekil 3. Tüketicinin Satın Alma Mekanizması

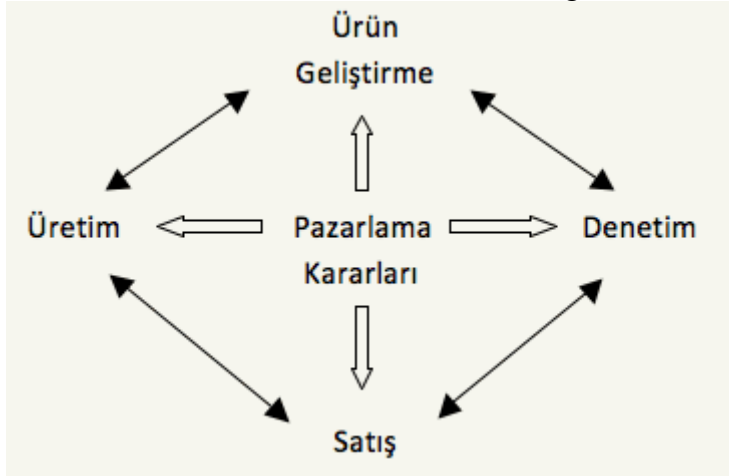


**Kaynak:** URL, <http://notoku.com/tuketici-karar-verme-surecinde-sorunun-belirlenmesi-yasamin-icinden/> 6.Haziran.2014.

Şemada da görüldüğü gibi müşterilerin karar alma mekanizmaları ihtiyaçlarını belirleme ile başlar, buna uygun olan ürünü bulmak için bilgi arayışı süreci ile devam eder. Çeşitli ürünler arasından ihtiyaca uygun olan seçenekler belirlenir ve satın alma işlemi gerçekleşir. Satın almanın ardından ise satış sonrası servis başlamaktadır. Satın almaya kadar, tüm bu beklentilere, işletmelerin pazarlama departmanları cevap vermektedir.

Pazarlama planlanmasında hedef Pazar ve hedef müşteriler seçilir. Bu müşterilerin beklentileri araştırılır. Ne zaman ürüne ihtiyaç duydukları saptanır. Buna uygun olarak ürünün üretimine de karar verilmelidir. Ambalajlama, paketleme, ürünün kalitesi ve en önemlisi fiyat belirlenmelidir. Bu unsurlar rekabet ortamında işletmenin yararına olacak temel unsurlardır (Türker, 2010: 11).

**Şekil 4.**Pazarlama ve Üretim Yönetimi Döngüsü



**Kaynak:** Reşat Sinanoğlu, 2012, Pazarlama ve Üretim Yönetimi, <http://www.resatsinanoglu.com/175/pazarlama-ve-uretim-yonetimi.html> 6.Haziran.2014.

### 2.2.2. Üretim Fonksiyonu

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).

Üretim fonksiyonu işletmeyi var eden, rekabet etmesini sağlayan, müşterilerin beklentilerine yönelik olan hayati fonksiyondur. Üretim fonksiyonunda oluşacak bir problem, işletmenin amaçlarına ulaşamaması, etkin çalışma kabiliyetini kaybetmesi anlamına gelebilir. Bu sebeple üretim fonksiyonunun her aşaması iyi planlanmalı ve bu planlamalara uyum sağlanmalıdır. Aynı şekilde değişken Pazar ortamında, uyum sağlayabilecek nitelikte üretim gerçekleştirilmeli, riskler analiz edilmelidir.

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, 2004: 42-49).

Üretim yönetimi hem üreticiler hem de hizmet sektörü için geçerli bir kavramdır. Örneğin bir yolcunun alınarak gideceği yere, sağlıklı ve rahat biçimde, uygun fiyata taşınması üretim yönetimi ile gerçekleşmektedir. Üretim yönetimi, seçilmiş olan üretim sistemine uygun ve girdilerin en verimli kullanılarak çıktıya dönüşmesini sağlamaktır. Bu, ancak doğru üretim stratejileri geliştirilirse mümkün olacaktır. Üretim stratejileri, işletmenin kurulduğu günden itibaren, gelecekteki büyümelerin planlanması durumudur.

Üretim stratejilerinin belirlenmesinde, öncelikle neyin üretileceğine karar verilmelidir. Buna mal veya hizmetin tanımlanarak tasarlanması dönemi denilir. Ardından bu ürünün ve hizmetin sahip olması gereken özellikler ve kalite standartlarına karar verilmelidir. İzlenecek prosedürler netleştirilir.

Gelecekteki talepler hakkında, Pazar araştırmalarının ardından üretimin süreci ve kapasitesi belirlenerek buna uygun yer ve makine/ekipman seçimleri yapılır. Burada önemli olan unsur, tam kapasite kullanılmasını sağlayarak gereksiz makine ve yer için fazladan yatırım yapmamaktır. Gereksiz satın alınan makine, işletmeyi finans bakımından boşa bağlayacaktır. İleride gerçekleşecek olan büyüme de hedeflenerek uygun değerli yer ve makine seçimi yapılmalıdır.

Tüm bunların ardından, yerleşim gelmektedir. Makineler birbirinin çalışmasını engellemeyecek biçimde ve taşınma esnasında iş gücünü azaltıcı, zamandan tasarruf ettirici şekilde yerleştirilmelidir. Bir diğer önemli unsur ise operasyon sıralamasına uygun yerleşimin yapılmasıdır. Tedarik edilecek hammaddelere de yine bu aşamada karar verilmelidir. Hammaddenin, ara ürünlerin ve son ürünün depolanacağı yerler ve depolanma biçimleri tespit edilmelidir. Depolama sürecinde, tedarik edilecek malların ve müşteriye ulaştırılma zamanının ne kadar olacağı iyi saptanmalıdır. Fazladan stok işletme için fazladan gider anlamına gelmektedir (Weston ve Brigham, 1993: 78).

Şekil 5.Üretim Yönetimi Tablosu



**Kaynak:URL,**<http://endustrimuhendisligi.blogspot.com.tr/2012/12/uretim-ve-operasyonlarin-yonetimi.html>  
6.Haziran.2014

### 2.2.3. Finans Fonksiyonu

İşletmelerin, tüm fonksiyonlarını gerçekleştirebilmeleri için bir finansa ihtiyaçları vardır. Bütçelerin belirlenmesi ve işletmenin çalışır hale gelmesi için gerekli olan maddi kaynağa finans fonksiyonu ismi verilmektedir. Finans yönetimi yalnızca işletmenin kuruluş sürecinde değil, sürekli sağlanması gereken bir fonksiyondur. İşletmenin sahip olduğu gelir ve giderlerin dengede kalmasını sağlar ve kara geçilmesini hedefler.

Finansman fonksiyonu, bir yandan işletmenin ihtiyaç duyduğu fonlar en uygun kaynaklardan en uygun zamanda karşılanabilmeli, diğer yandan işletmenin elde ettiği bu fonlar en etkin ve en karlı bir biçimde değerlendirilebilmelidir (Şimşek, 2012: 263). Buna göre finans fonksiyonunun kapsamını aşağıdaki hususlar oluşturmaktadır (Şimşek, 2012: 263):

- Nakit ihtiyacının sağlanması
- Sağlanan nakitlerin en uygun bir şekilde kullanılması

İlk ve sonradan büyüme amaçlı yapılan yatırımlar, uygun zamanda ve uygun bütçeler ayrılarak yapılmalı, boşa masraftan kaçınılmalıdır.

#### 2.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, işletme bünyesinde çalışacak personelin, yapacağı faaliyetler doğrultusunda belirlenmesi sürecidir. İnsan kaynakları yönetiminin sağlıklı yürütülmesi diğer koordinasyonların devamlılığını sağlar.

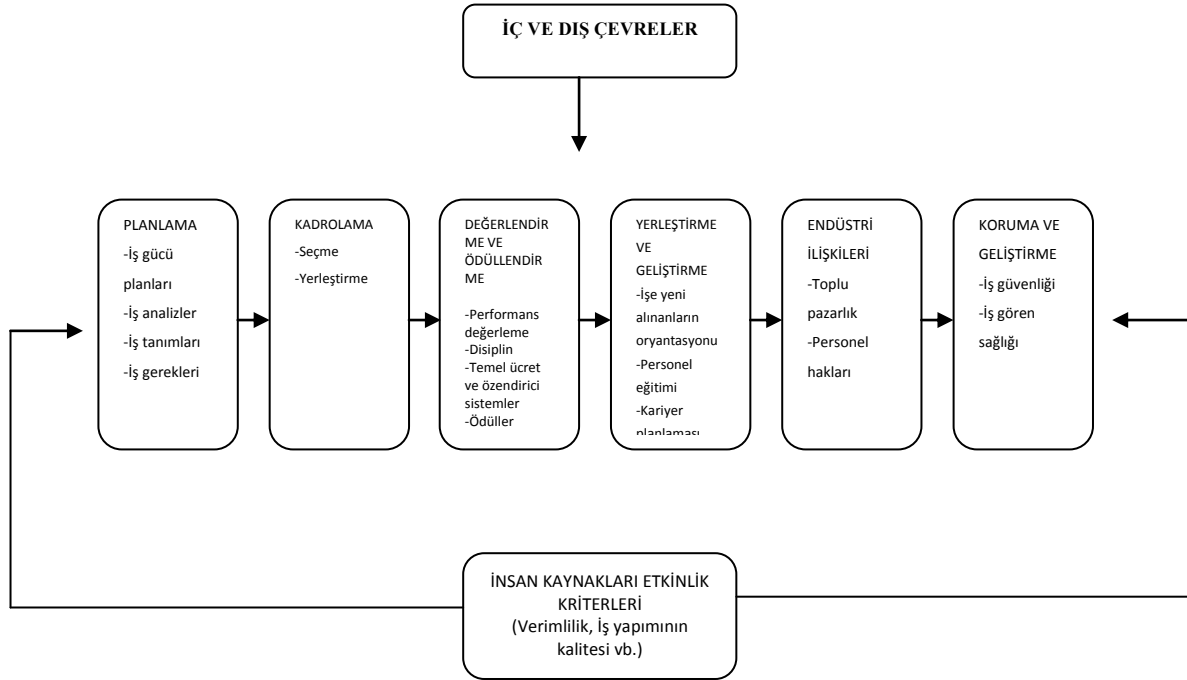
*Aşağıdaki hedeflere ulaşmak, nitelikli bir İnsan Kaynakları Yönetiminin varlığını gerektirir (Sinanoğlu, [www.resatsinanoglu.com](http://www.resatsinanoglu.com), 06.Haziran.2014):*

1. *Tek süreç odaklı sürekli yenilenebilen organizasyona sahip olmak,*
2. *Kurumun ve çalışanların iş ve çalışma etiğini “business ethics, work ethics” geliştirmek,*
3. *Çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri kurum içi eğitim olanaklarını sağlamak,*
4. *Çalışma ortamının kalitesini yükselterek, örgütün rekabetçi yapısını geliştirecek verimliliği artırmak,*
5. *Kurumsal Yönetişim (Good Governance) ilkelerine uygun bir yönetim anlayışını etkin kılmak,*
6. *Kurum Kimliği felsefesine yatırım yapmak, çalışan ve çevre bağımlılığı yaratılmasını sağlamak.*

Çünkü insan gücü, en teknolojik işletmeler için bile gerekli bir olgudur. İnsan gücü olmadan makineleri çalıştırmak, planlama doğrultusunda ilerlemek ve işletmenin amaçlarına ulaşmak asla mümkün değildir.



## Şekil 6. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri



**Kaynak:** URL, <http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetimini-olusturan-islevler/> 07.Haziran.2014.

İnsan kaynakları bölümü aşağıdaki görevleri üstlenmektedir (URL,<http://web.bilecik.edu.tr/sinan-esen/files/2011/02/3-4-ve-5.-Hafta-Ders-Notlar%C4%B1.pdf> 6.Haziran.2014):

- İş analizi yapar
- İnsan gücü ihtiyacını saptar, işe alma plan ve politikalarını belirler ve kadrolama yapar
- Gerek işletme içi ve gerekse işletme dışı insan gücü kaynaklarını inceleyerek işe girebilecekleri bulur ve seçer.
- işe alım işlemlerini gerçekleştirir.
- İşletme içi ve işletme dışı kurslar ve hizmet içi eğitim seminerleri düzenlemek ve gerektiğinde çeşitli okullar, enstitüler veya araştırma kurumlarından yardım almak yoluyla eğitim faaliyetlerini gerçekleştirir.
- İşe alınan personelin işe alıştırtılmasını sağlar.
- Maaş ve ücretlerin yönetimine ilişkin işleri yürütür ve iş değerlemesi yapar.
- Başarı değerlemesi işlevini yerine getirir.
- Personeli özendirme çalışmalarında bulunur.

- *Başarılı personellerin ve yöneticilerin ödüllendirilmesini sağlar.*
- *İş görenin işten ayrılması, emeklilik, izin vb. işlemlerini yürütür.*
- *İş gören örgütleriyle, işçi sendikalarıyla, sosyal güvenlik kurumları, Çalışma Bakanlığı, sosyal faaliyet örgütleri vb. kurum ve kuruluşlarla ilişki içinde bulunup yeni yapılanmaları izler.*
- *İşletmenin personelle ilgili yasal yükümlülüklerini yerine getirir ve takip eder*

### **2.2.5. Muhasebe Fonksiyonu**

İşletmenin gelir ve giderlerinin belli ekonomik fonksiyonlar doğrultusunda veri depolama ve analizinin genel anlamı muhasebedir. Muhasebe, maliyeti olan tüm işlemlerin güvenilir biçimde kayıtlarını tutmakla yükümlüdür. Bu kayıtlar, yine muhasebe bölümünde tasnif edilir ve raporlanarak saklanır. Muhasebe genel olarak yukarıdaki işlemlerden sorumlu olmakla beraber, işletmenin yapısına göre değişkenlik gösterebilir. Muhasebe çeşitleri şu şekilde sıralanabilir:

- Genel muhasebe
- Maliyetler muhasebesi
- Devlet muhasebesi
- Ortaklar ve işletme muhasebesi
- Sigorta muhasebesi
- İnşaat muhasebesi
- Turizm ve otelcilik muhasebesi
- Banka muhasebesi

KOBİ'lerin muhasebe işlemlerini dışarıdan bir hizmet olarak satın alıyor olması, işletmelerde, finansal kaynakların ne kadar verimli ve doğru kullanıldığının araştırmasının bir biçimi olan iç kontrol mekanizmasının da doğru çalışmasını kimi zaman engellemektedir.

### **2.2.6. Halkla İlişkiler Fonksiyonu**

Halkla ilişkiler, işletmelerin hedefledikleri müşteri kitlesiyle iletişim kuran, müşterilerin beklentilerini analiz ederek, ürünün faydaları hakkında bilgiler sağlayan, şikayet ve olumsuz durumlara karşı önlemler alarak bunu işletme yönetimine bildiren, bu

önlemler çerçevesinde müşterinin de güvenini sağlayarak, müşteri ile işletme arasında sağlam bir bağ kuran fonksiyon türüdür. Halka ilişkilerin ana amacı işletmenin ve müşterilerin karşılıklı fayda sağlamalarına yardımcı olmak ve buna uygun yöntemler, stratejiler belirlemektir.

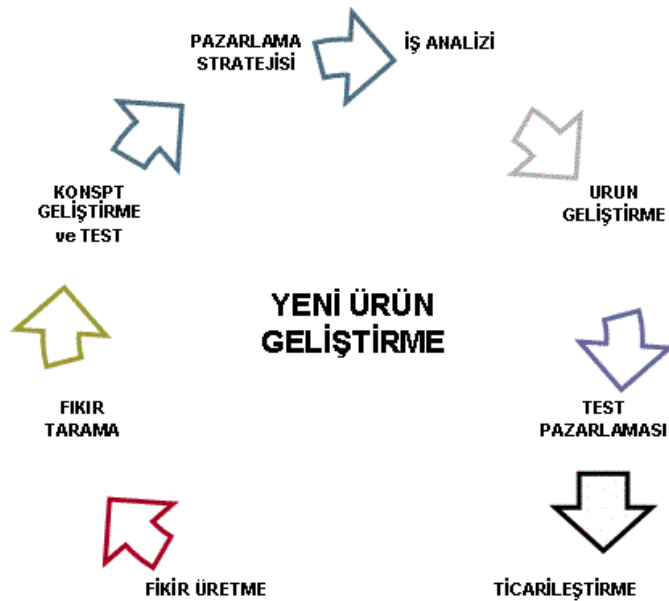
Müşterilerin olumlu ya da olumsuz bir durumla karşı karşıya kaldıklarında ulaşabilecekleri ilgili bölüm halkla ilişkiler bölümüdür. Halkla ilişkiler, problemin ne olduğunu anlayarak diğer bölümlerin düzeltilmesi yönünde işletmeye yardımcı olur. Halkla ilişkilerin faaliyetleri neticesinde tüketici ve 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.

### 2.2.7. Ar-Ge Fonksiyonu

İş dünyasında araştırma ve geliştirmenin kısaltılması olarak kullanılan Ar-Ge, rekabet ortamında, işletmelerin birbirlerine fark atabilmek ve tüketiciler tarafından tercih edilmesini sağlamak amacıyla, deneyimler ve araştırmalardan yararlanarak yenilikler üretmesi anlamına gelmektedir.

Şekil 7. Yeni Ürün Geliştirmede Ana Aşamalar



Kaynak: URL, <http://isletmemuhendisi.wordpress.com/> 6.Haziran.2014

Ar-Ge çalışmaları, teknolojik ve bilimsel verilerin, ürüne değer katması amacıyla düzenlenmesidir. Ürün, temel araştırmaların yanı sıra bilimsel ve teknolojik yeniliklerle daha detaylı ve daha kullanışlı hale getirilmektedir. Ürünler yeni veriler sayesinde geliştirilerek müşterilere sunulur ve böylece piyasadaki rakiplerden farklı ve tercih edilebilir olmak amaçlanır.

Öte yandan Ar-Ge çalışmaları sayesinde yenilenen ürünler, müşteriye eskisi bırakıp yeniye edinme isteği de duyurmaktadır. Günümüzde özellikle bilgisayar tabanlı ürünlerde araştırma ve geliştirme çalışmalarına büyük önem verilerek, tüketicilerin, ellerindeki malı sürekli yenilemesi sağlanmaktadır.

### Şekil 8. İşletmelerde Ar-Ge Fonksiyonları



**Kaynak:** URL, İşletmelerde Ar-Ge Fonksiyonları <http://isletmemuhendisi.wordpress.com/> 6.Haziran.2014

Araştırma ve geliştirme çalışmalarının aşamaları, analiz, raporlama, eğitim, izleme, uygulama faaliyetlerini kapsar. Bu faaliyetler birbirlerini tamamlayıcı faaliyetlerdir ve birbirlerinden bağımsız olamazlar.

Araştırma ve geliştirme çalışmalarının çalışma süreçleri şu şekilde özetlenebilir:

Öncelikle sektörün bulunduğu Pazar hakkında araştırma yapılmalıdır. Bu süreçte müşteri beklentileri, rakiplerin ürün ve bunların satış rakamları ile firmanın finansal kaynakları ile ne kadar bütçe ayrılacağı gözden geçirilerek bu bilgiler toplanmalıdır. Buna fikir geliştirme kısmı adı verilir.

Fikir geliştirme aşamasının ardından yapılabilecekler ve yapılması mümkün olmayan fikirler tartışılarak, firma için uygun olmayan fikirleri eleme süreci başlar. Bu kısım fikir tarama kısmıdır. Sonrasında, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda bir ürün imajı ortaya çıkartılır. Ardından, bu ürün pazarlama testine tabi tutulur ve müşterilerin tepkileri ölçülür.

Müşterilerin olumlu tepkileri gözlemlenirse, ürünün pazarlaması için planlama yapılır ve stratejiler geliştirilir. Bu dönem, rekabette en önemli dönemi temsil eder. Ürünün farklarını ortaya en iyi şekilde koyarak müşteriye ulaşacak doğru kanallar tespit edilir. Analiz kısmına gelindiğinde, pazardan elde edilen veriler incelenir ve firma için faydalar ölçülür. Bu sayede pazara yeni ürün çıkartılmış olur.

Yeni ürününün pazarlanmaya başlamasının ardından, ürün geliştirme dönemi başlamaktadır (Belliveau, Griffin, ve Somermeyer, 2002: 29-37). Ürün geliştirme süreci de elde edilen verilerden ve üründen faydalanarak, ürünü çeşitli yönlerden geliştirip pazarda büyüme sağlamak amacıyla taşımaktadır. Ürün iyileştirme çalışmalarıyla, müşterilerin daha çok fayda sağlayabileceği bir mal haline getirilir ve daha çok müşteriye ulaşmak hedeflenir.

Aynı şekilde, ürün geliştirme çalışmalarının da ardından test pazarlaması faaliyeti başlar. Bir pazarlama stratejisi belirlenerek, karşılaşılabilecek durumlar analiz edilir. Bu yöntem kimi zaman pilot bölgeler seçilerek uygulanabilir. Seçilmiş bölgedeki müşterilere sunulan ürünün aldığı tepkiler veri olarak kaydedilir ve analiz edilir. Pilot bölgenin genel hakkında fikir vermesini sağlayıcı test sürecidir.

Test aşamasında kullanılan bir diğer yöntem ise, mağazalarda ürünü teşhir etmek ve ürüne ilgi gösteren müşterilerin özelliklerini kaydetmektir. Buna kontrollü test adı verilir. Burada ürüne ilgi gösteren müşteriler, yaş cinsiyet gibi unsurlar hakkında test edilerek, hedef Pazar belirlenmiş olur. Simülasyon yöntemleri de bir diğer seçenektir. Burada müşteriler belirli bir yere davet edilerek alışveriş esnasında neler seçtikleri gözlemlenir. Bu yöntemler yeni ürünün pazarda hangi kitleler için ilgi çekici olduğunun saptanması konusunda işletmeye bilgi sağlamaktadır.

Son aşama artık ürünün gerçek pazara sunulma aşamasıdır. Firma hedef kitlesine ürünü ulaştırır (Belliveau, Griffin, ve Somermeyer, 2002: 29-37).

### **2.3. KOBİ'LERİN PLANLAMA İLE İLGİLİ SORUNLARI**

İşletmelerin, günlük kar ve zarar hesaplamalarının yanı sıra, özellikle büyümek için, kısa, orta ve uzun vadeli planlamalar yapmaları gerekmektedir. Geçmişteki deneyimlerden yararlanmanın yanı sıra mevcut durum değerlendirmeleri belirli periyotlarla yapılmalıdır.

İşletme yönetimi, harcamalar, üretim, personel alımı, Pazar payı, rakiplerle başa çıkma yöntemleri, tanıtım gibi faaliyetler için planlama yapmalı, bu faaliyetlere uygun bütçe ayırmalıdır. Böylelikle, yıl sonu veya herhangi bir periyot sonu için kar ve zarar tahminleri yapılabilir, büyüme için finans sağlanabilir (Baduri, 2005: 45).

KOBİ'lerin planlama aşamasında karşılaştıkları sorunlar şu şekilde sıralanabilir (URL,<http://tiponaybelgesi.net/projedyt/377-kobilerin-karsilastiklari-isletmecilik-sorunlari.html> Erişim Tarihi 28 Mayıs 2014):

- *Amaç veya amaçlar dizisinin belirlenmemesi,*
- *Amaçlara ulaştırmayı kolaylaştırıcı veya sınırlayıcı faktörlerin yeterince analiz edilmemesi,*
- *Alternatif planlar geliştirilmemesi,*
- *Alternatif planların karşılaştırılmasında yetersiz kalınması,*
- *En uygun seçeneğin belirlenmesinde bilimsel ilkelerden çok şahsi yetenek veya deneyimlere güvenilmesi,*
- *Planların uygulanmasında astların göz ardı edilmesi veya tam katılımlarının sağlanamaması.*

Genellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler, kısa vadeli planlamalar yapmaktadırlar. Geçmişe dayalı bilgiye göre, gelecek tahminleri yapmadıkları için, pazardaki sürprizlere hazırlıklı olamamaktadırlar. Planlama alanında, eğitime sahip nitelikli eleman bulundurmamaları, küçük ve orta ölçekli işletmelerin hedef belirlemelerini engellemektedir. Bu durum, işletmenin gelecekte büyümesini ve Pazar payını arttırmasını da geciktirmektedir.

#### **2.4. KOBİ'LERİN DENETİM İLE İLGİLİ SORUNLARI**

Yukarıda da belirtildiği gibi, denetim, planların işleme sürecinde yapılan faaliyetlerin kontrolüne verilen isimdir. Genellikle KOBİ'ler, personel kontrolü, işletme dışı çevresel ilişkilerin kontrolü, finans ve tedarik kontrolü gibi kontrollerle baş edebilmektedirler. Ancak, zamanı verimli kullanmak, KOBİ'ler ve personeli için uygulamalı eğitimlerden faydalanmak, bilgi işlem teknolojilerinin yeterli kullanılması, müşterilerin memnuniyetinin bilimsel ve istatistiksel olarak ölçülmesi ve

değerlendirilmesi, düzenleyici sistem kurma gibi konularda, yeterli denetim sağlayamamaktadırlar.

Denetim faaliyetlerinin içerisinde, iç denetim ve iç kontrol mekanizmaları ayrı ayrı sınıflandırılabilir. Birbirleriyle karıştırılan bu faaliyetler, birbirlerinden ayırdır ancak birbirlerini desteklerler.

İç kontrol, işletmelerin finansal kaynaklarının doğru kullanılıp kullanılmadığının tespitine yaramaktadır. KOBİ'ler genellikle bu konuda, az personel ve az faaliyete sahip oldukları için, daha kolay denetim gerçekleştirebilmektedirler. Ancak özellikle büyüme evresinde, işletmenin finans kaynaklarının ne kadar verimli kullanıldığının anlaşılması, yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi, ödemelerin düzenli yapılması ve usulsüzlüklerin önüne geçilmesi açısından, finansal faaliyetlerin iyi şekilde takip edilmesini sağlayacak bir iç kontrol sistemi ve raporlama mekanizması ile veri depolama aktivitelerine sahip olmaları gerekmektedir.

Çünkü KOBİ'lerin büyüme dönemleri genellikle maddi kaynakları en verimli kullanmaları gereken dönemdir. Düşük sermaye yapısı ile pazara giren bu işletmeler, giderlerini en aza indirecek şekilde hareket etmelidirler ve maddi yatırımlarının amortisman sürelerini iyi hesaplamalıdır. Bu her işletme için önemli olsa da, özellikle KOBİ'ler için, hassas olan bu dönemde yapılacak yanlışlık ya da atılacak bir adım, şirket için hayati tehlikeler oluşturabilmektedir.

İç denetim ise, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç Denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkililiğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktadır (İSMMM, 2013: 17-30).

İç denetimin amacı, işletmenin hesaplanan hedeflere ulaşması sürecinde yapılan üretim operasyonları ve tanıtım, yatırım gibi diğer faaliyetlerin planlara uygun devam edip etmediğini denetlemektir. İç denetim ve iç kontrol mekanizmalarının birbirleri ile ilişkileri, iç kontrol, faaliyetlerin finansal dengesini ve maddi akışın kurallara uygunluğunu sağlarken, iç denetim ise faaliyetlerin amaca uygunluğunu tespit ederek, finansal kaynakların doğru yatırımlara ayrılıp ayrılmadığını anlamaya yaramaktadır, şeklinde açıklanabilir.

Bu sorunların üstesinden gelebilmeleri için, son yıllarda KOBİ'ler için danışman şirketler ortaya çıkmış ve mobil uygulamalar kullanılmaya başlanmıştır. Ancak bu tür uygulamalar, finans problemlerini de beraberinde getirebilmektedir. Denetim mekanizmasının iyi işleyebilmesi için, Kalite Yönetim Sisteminin işletmeye uygulanması, işletmenin devamlılığı açısından oldukça iyi bir yöntem olmaktadır. Bu tür standart oturtma aşamalarında, KOBİ'ler için teşvikler mevcuttur.

## **2.5. KOBİ'LERİN KARAR ALMA İLE İLGİLİ SORUNLARI**

Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin bütünüdür (Eren, 1993: 454).

Tüm işletmeler, mal ve hizmetlerinde belli standartlara sahip olmak ve kaliteyi arttırmak, zamanı ve makine ekipmanı verimli ve etkin kullanabilmek, planlama yapmak ve bu plana uygun hareket edebilmek, faaliyetlerin başarılarını ölçmek, bilgi işlem ve iletişimden dikkatlice faydalanabilmek, ürün ve hizmetlerinin tanıtımını yapabilmek, atılım yapmak, yeni ürün geliştirmek gibi konularda belli bir karar mekanizmasına yani yönetim mekanizmasına ihtiyaç duymaktadır. Bu kararların sonucunda, işletmenin bütçesi, kara geçiş hızı, müşteri memnuniyeti gibi sonuçlar ortaya çıkacaktır.

KOBİ'lerde, planlanmış bir organizasyon yapısının olmaması, yönetimde de bazı problemlere yol açmaktadır. Yönetimin işletme sahibi ve/ya ortaklarının tek elinde olması, onlardaki değişime karşı olumsuz bir tutum olması halinde, ekonomik ve bilimsel verilere dayanmadan karar verme durumunda, işletme ciddi sorunlarla yüz yüze kalmaktadır.

Benzer şekilde, işletme yöneticilerinin, eğitim yetersizliği de karar alma mekanizmasını zorlaştırmaktadır. Ortaklar arasındaki uyumsuzluk, özellikle aile şirketlerinde yaşça büyük olanın sözünün dinlenmesi gibi etkenler, yönetimde sorunlara yol açmakta, dolayısıyla karar almak zorlaşmakta ya da yanlış kararlar alınabilmektedir.

Karar alma sorunu, işletme içerisinde yönetsel tüm faaliyetlerde kendini gösterir. Bu faaliyetler, başta finansal yönetim olmak üzere, muhasebe yönetimi, yatırım yönetimi, alınacak personele karar verme ve yetkilendirme, tedarikçi seçimi, stok kontrolü, pazarlama stratejisi belirleme, üretimde ürün çeşitliliği ve üretim aşamalarına karar verme ve bu aşamaları yönetme şeklinde sıralanabilir. İşletmelerde karar almayı etkileyen bir



diğer faktör ise, yönetimin genelde tek kişinin elinde olmasıdır. İkinci bir yöneticiye yer verilmemesi, alternatif çözüm yöntemlerinin gözden kaçmasına neden olabilir. Aynı şekilde, değişime kapalı bir yönetim anlayışı, küreselleşen dünyada ve rekabet ortamında, pek çok fırsatın değerlendirilmesini engelleyebilmektedir.

## **2.6. KOBİ'LERİN YETKİ DEVRİ İLE İLGİLİ SORUNLARI**

Yetki Devri, genellikle geleneksel yönetim anlayışı içerisindeki firma yöneticilerinin kullanmayı istemedikleri bir yöntemdir. Bu tür yöneticilerde, 'iş yerimi en iyi ben yönetirim' düşüncesi hakimdir. İşletme içinde, belli yetkilerin belirlenerek, bunun çalışanlara paylaşılması, işletme içinde örgüt yapısı oluşturulup bu departmanların başına liderlerin atanması, personel sayısını arttıracak endişesini yaratmaktadır. Aynı şekilde, personelin eğitim ve deneyimine olan güvensizlik, yetkilendirme konusunda işletme sahiplerini huzursuz etmektedir.

Bir diğer faktör ise, müşterilerin genellikle, işletme sahibi ile muhatap olma eğilimidir. Yıllara dayanan alış-verişlerde müşteri ile bire bir görüşen işletme sahipleri, özellikle büyüme aşamalarında, bu zorlukla karşılaşmaktadırlar (Weston ve Brigham, 1993: 78). Yetki devri, KOBİ'lerin kurumsallaşmasını etkileyen, yönetimin en zorlayıcı tutumlarından biridir. Özellikle ülkemizde kurulan aile işletmelerinde, Türk aile yapısının ataerkil yapısı, KOBİ'lerde, yetkilendirme aşamasında sorunlara yol açabilmektedir (Güçlü, 2003: 61-85).

Yetki devrinin yarattığı bir diğer sorun ise, karar verme mekanizmasının bozulacağı düşüncesidir. İşletme sahipleri, karar mekanizmasının kendilerinde olmasını tercih etmekte, bu anlayış yetki devrini kısıtlamaktadır.

Bu fikrin işletmenin sahibi ve ortakları tarafından benimsenmiş olması, KOBİ'lerin büyümeleri sürecinde, artan faaliyet ve karar verme süreçlerinde tek kişinin denetmen olmasını zorlaştırmaktadır. Artan müşteri ve faaliyet çeşitleri, kişilerin zaman ve bilgi bakımından yetersiz kalmalarına sebep olurken, işletmede kurumsallaşmaya yönelik ihtiyaç giderek artmaktadır. İşletme sahiplerinin geleneksel yöntemlerden ziyade bilimsel metotları uygulamaya yönelik istekli olmaları çok önemlidir. Aksi takdirde, büyüme evresinin ardından belli noktada, yönetimin yetersiz kalması sebebiyle, duraklama ve gerileme dönemlerinin gelmesi kaçınılmazdır.

## 2.7. KOBİ'LERİN EĞİTİM İLE İLGİLİ SORUNLARI

Türkiye’de özellikle küçük işletmelerin kurucuları incelendiğinde, genellikle bu kişilerin eğitim düzeylerinin ilköğretim düzeyinde olduğu görülmektedir. İşletme sahipleri arasında, Lise mezunu olanların sayısı ortalama % 30’dur. Lise mezunu olanların da pek çoğunun teknik lise ve meslek lisesi bitirdiği görülmektedir. Üniversite mezunu oranı da lise mezunu ortalamalarına yakın olmakla birlikte, üniversite üstü işletme sahiplerinin toplam oranı %5’te kalmaktadır (TÜİK, Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 15881 Numaralı Haber Bülteni, 28 Kasım 2013).

**Tablo 6.** Türkiye’de KOBİ’lerin Eğitim Durumları ve Yaş Aralıkları

Eğitim düzeyi	Yüzde (%)	Yaş aralığı	Yüzde (%)
Doktora	0,44	18-30	14,68
Yüksek Lisans	4,10	31-40	36,10
Üniversite	28,57	41-50	30,74
Lise	29,27	51-60	12,80
İlk-Orta	35,97	61-95	3,28

**Kaynak:** KOSGEB 2011-2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, s: 32-33

Aynı şekilde işletme sahiplerinin yaş ortalamasına bakıldığında, orta yaş kesiminin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Deneyimlilik açısından değerlendirmek gerekirse, deneyim sahibi işletme sahiplerinin toplam işletme sahiplerine oranının %15 olduğu ( 51-60 yaş ve 61 ve 95 yaş toplamı) görülmektedir. Bu durum, işletme sahiplerinin, genel olarak, mühendislik, muhasebe, işletmecilik, pazarlama, araştırma geliştirme alanlarında eğitim sahibi olmadıklarını göstermektedir.

KOBİ’lerin, yöneticilerinin, genelde işletme sahipleri tarafından yapıldığı bilinmektedir. Beşeri bilimler ve teknik altyapı konusunda eğitimsiz ve deneyimsiz işletme sahiplerinin olması, yönetim sistemlerinde sorunlar anlamına gelmektedir.

Bir başka konu ise, işletme sahiplerinin, faaliyet gösterdikleri alanda yeterli teknik donanıma sahip olmamalarıdır. İşletme sahipleri, ‘çekirdekten yetişme’ şeklindedir. Deneyim bakımından bu durum iyi olmasına rağmen, değişen dünyaya ayak uydurma hususunda sorunlar oluşabilmektedir. Aynı şekilde, gerekli altyapı çalışmaları olmadan işletme kurmaları durumunda, şirketin ilerlemesi zorlaşmaktadır.

**Tablo 7.** KOBİ Ölçeğindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde İşletme Dışından Eğitim ve Danışmanlık Hizmeti Alma Durumu

Dışarıdan alınan hizmet türü ve konusu	Danışmanlık hizmeti		Eğitim hizmeti	
	Alanlar (%)	Almayanlar (%)	Alanlar (%)	Almayanlar (%)
Pazarlama, Tanıtım	3,11	96,89	4,98	95,02
Satış, Dağıtım	1,99	98,01	4,00	96,00
Yönetim Organizasyon	3,50	96,50	4,79	95,21
İnsan Kaynakları	1,98	98,02	3,43	96,57
Toplam Kalite Yönetimi	5,82	94,18	6,86	93,14
Üretim Planlama ve Kontrol	3,37	96,63	4,93	95,07
Dış Ticaret-İhracat	2,08	97,92	3,75	96,25
Bilgisayar Sistemleri	4,21	95,79	6,79	93,21
Planlı Bakım	2,40	97,60	3,24	96,76
Finans Yönetimi	2,96	97,04	3,14	96,86
Yönetici Eğitimi	1,67	98,33	4,92	95,08

Kaynak: KOSGEB 2011-2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, s: 32-33

Genellikle mahalli gelişmeleri ve küçük fırsatları izleyebilen ve mikro sorunların üstesinden gelebilen bu işletmeler, makroekonomik gelişmeleri izleyememekte; dolayısıyla önlemlerin alınmasında geç kalınmaktadır. Yeterli bilgi, eğitim ve tecrübe eksikliği, bunda önemli ölçüde etkili olmaktadır. İşletmeyle ilgili tüm kararları alan, yönetim ve uygulamaya yönelik görev ve sorumlulukları üstlenen sahip ve yöneticiler, işletme ihtiyaçlarını doğru belirlemeli; gerekli kaynakları zamanında sağlamalı ve etkin kararlar verebilmelidir (URL, [tiponaybelgesi.net/projedt/377-kobilerin-karsilastiklari-isletmecilik-sorunlari.html](http://tiponaybelgesi.net/projedt/377-kobilerin-karsilastiklari-isletmecilik-sorunlari.html) Erişim Tarihi 28 Mayıs 2014).

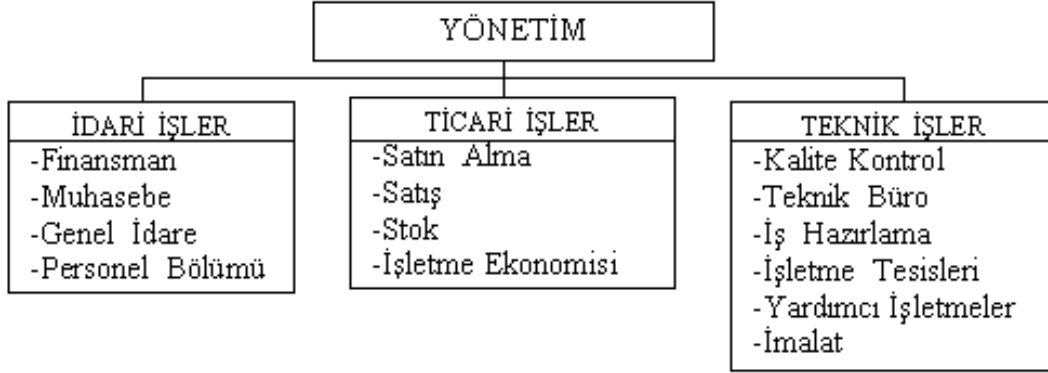
İşletmelerde planlamaların yapılması ve bu planlamalara uygun organizasyonların gerçekleşmesi bilimsel metotların kullanılmasıyla mümkündür. Başta işletme yöneticileri olmak üzere tüm personelin yeterli teknik bilgiye sahip olması gerekmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde, bu pek az rastlanır bir durumdur.

## 2.8. KOBİ'LERİN ORGANİZASYON İLE İLGİLİ SORUNLARI

Piyasa değişkenlerine hazırlıklı olmanın temel yolu, kalite yönetim sistemidir. Kalite yönetim sistemi, kısaca, işletme içi departmanların kurularak, bunların birbirleri arasındaki alışverişlerinin yönetilmesi, departmanların hem kendilerini hem de birbirlerini denetleyen ve takip eden bir sisteme oturtulması anlamına gelmektedir.

İş bölünmesi ve sistematik şekilde bölümlerin yönetilmesi, iş aksamalarının önüne geçecek en temel unsurdur. Örgütlenme, şirketin organizasyon şemasına bağlı bir kavramdır. Şirketin ihtiyaç ve faaliyetleri doğrultusunda, çok az sayıda personelle bile bir organizasyon sistemi ve dolayısıyla örgütlenme yapılabilir. Şekilde, küçük bir şirketin, az sayıda çalışanla yarattığı bir organizasyon şeması gösterilmiştir.

**Şekil 9.** Bir Şirketin Organizasyon şeması örneği



**Kaynak:** Introduction to Industrial And Systems Engineering, 2004, s.46

Yukarıdaki şema işletmenin ihtiyaçlarına göre değiştirilebilir. Örneğin küçük bir restoran için benzer bir şema yaratılmak istenirse, yönetim restoran sahibi, teknik işler kısmına mutfak personeli, ticari işler kısmına, mutfak ihtiyaçları için alışveriş personeli, idari işler kısmına muhasebe ve servis personeli getirilebilir. Bu organizasyon yapısı, işletme içi örgütlenme ve iş bölümünü sağlayarak, işlerin yürütülmesini kolaylaştıracaktır.

## 2.9. KOBİ'LERİN PAZARLAMA FONKSİYONLARI İLE İLGİLİ SORUNLARI

Pazarlama, yukarıda da belirtildiği gibi çok yönlü ve işletmeyi büyük ölçüde etkileyen bir faktördür. Pazarlama fonksiyonunun gereklilikleri yerine getirilmediği takdirde, işletmenin rekabet ortamında ayakta kalması mümkün değildir. Müşterilere ulaşmak ve onlara satış yapmak, işletmenin finansal girdileri anlamına gelmektedir.

KOBİ'ler, pazarlama fonksiyonlarını büyük ölçüde yerine getirememektedirler. Çevreleri dardır. Genellikle, iş yeri sahipleri kendileri müşterilerle ilgilenirler. Ancak zaman içerisinde, pazarda payları küçülmeye mahkumdur çünkü Pazar ortamına yeni rakipler eklenecektir.

Organize edilmiş bir pazarlama bölümü ve alanında eğitim görmüş pazarlama personeli, işletmenin müşterileriyle arasındaki köprüdür (Özgener, 2003: 137-161).

KOBİ'lerin bu alanla ilgilenecek personelleri olmadığından dolayı, şayet işletmelerini zamanla büyütmeğe gitmezlerse, bir süre sonra kazançları sıfırlanacaktır.

## **2.10. KOBİ'LERİN ÜRETİM FONKSİYONLARI İLE İLGİLİ SORUNLARI**

Üretim fonksiyonlarında üretilecek olan ürün hakkında pazardan toplanan bilgi ve müşterinin beklentileri çok önemlidir. Bunun yanı sıra, işletmede üretim için kullanılan kaynakların verimli kullanılması ile en iyi sonuçları almak, üretimin sürekliliği bakımından çok önemlidir.

KOBİ'lerin genellikle seri üretim yapamıyor olmaları öncelikle zaman kaynağını verimli kullanamamalarına sebep olur. Bunun yanı sıra otomasyon olmadığından iş gücü de verimli kullanılamamaktadır. Bunlar KOBİ'lerin üretim süreçlerindeki en önemli problemler arasında gösterilebilir.

## **2.11. KOBİ'LERİN FİNANS FONKSİYONLARI İLE İLGİLİ SORUNLARI**

Finans dönüşümü işletmenin devamlılığı ve büyümesi için gerekli kaynağı sağlamaktadır. İşletme gelir ve giderlerinin dengede tutulmasının yanı sıra, iyi veri toplanıp analiz edilerek yatırımlar planlanmalıdır. İşletmelerin finansal olarak büyümeleri hedeflenmelidir (Güçlü, 2003: 61-85).

Küçük ve orta ölçekteki işletmelerin sermaye yapılarına bakıldığında, işletmenin büyüme süreci için aktif şekilde ticari hayatlarına devam etme zorunluluğunda oldukları görülmektedir. İşletmelerde genellikle kar paylaşımı yapılırken, işletmenin gelecek yıl için yapılması planlanan aktivitelere bütçeler ayırmadıkları, ayırsalar dahi bu hesaplamaları doğru bilimsel verilere dayanarak yapmadıkları görülmektedir.

Bu durumdan çıkışın en önemli yolu, işletmenin finans girdilerinin sürekli korunması ve artırılması zorunluluğudur. Bu sebeple KOBİ'ler büyüme aşamalarında kaynak kullanımını en aza indirirken, işletme dinamiğini en üst düzeye çıkartmalıdırlar. Aksi takdirde, risk yönetimi yapılmadığından, pazarda karşılaşılabilecek ani değişiklikler, işletmelerin planlanan bütçelerin çok dışına çıkmalarına, hatta borçlanmalarına neden olabilmektedir. KOBİ'ler, eldeki kaynaklarını kimi zaman verimli kullanamamaktadırlar. Büyük bir yere boş yere yatırım yapılabilen ya da gereksiz makineler alınarak nakit akışının önü kesilebilmektedir. Yatırım yapılmadan önce bunun getireceği faydalar iyi analiz edilerek, amortisman süreleri hesaplanarak adımlar atılmalıdır.

## **2.12. KOBİ'LERİN İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI İLE İLGİLİ SORUNLARI**

Ülkemizde ve dünyada küçük ve orta ölçekli işletmeler, üretim ya da hizmet sektöründe, sürekli olarak müşteriler ile birebir ilişki halindedirler. Özellikle üretici sınıfındaki KOBİ'lerin, nitelikli eleman ihtiyaçları fazladır. El emeğine dayanan üretim için, teknik okul mezunu personelin seçilmesi, iş kazalarını azaltmanın yanı sıra, üretimi hızlandıracak, üretim kalitesini de arttıracaktır.

İşletmenin bölümlenmesini sağlayarak bu bölümlere hangi vasıflara sahip personellerin yerleştirileceğine karar veren insan kaynakları yönetimi, KOBİ'lerin pek çoğunda bulunan bir departman değildir. Genellikle KOBİ'lerde, işe alım ve işten çıkarma, personelin sahip olması gereken özellikleri belirleme ve o personeli görevlendirme gibi faaliyetler işyeri sahibi tarafından yürütülmektedir.

İşletmenin yönetimine bağlı ancak karar verme konusunda yetkisi olan bir insan kaynakları yönetimi mekanizması, işletme faaliyetlerini analiz ederek bunlara en uygun personeli bulmakla görevlidir. Öte yandan var olan personelin gelişen teknoloji ve Pazar konusunda, gerekli eğitimlere yönlendirilmesini de yine insan kaynakları sağlamaktadır. Personelin motivasyonu, ve verimlilik ölçümleri de insan kaynaklarının konusudur. Kimi zaman personele çeşitli ödüllendirmeler yapılmaktadır (Güçlü, 2003: 61-85).

Personellerin hak ve özgürlüklerini, işletme dışı örgütlenmelerini de insan kaynakları sistemleri denetler ve çalışanların işletme içindeki haklarını korur, yasal yükümlülükleri yerine getirir.

Ancak elbette KOBİ'lerde insan kaynakları için profesyonel çalışan bir mekanizma çoğunlukla bulunmamaktadır. Yönetim tek kişi ya da ortaklardan oluştuğu için tüm personel gerekliliklerini kendisi yerine getirmeye çalışır. Kimi zaman atlamalar söz konusu olabilmektedir. Yeni çıkan kanunların ve personelin yeterliliğinin iyi tespit edilemediği durumlar söz konusu olabilmektedir.

Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin yönetim düzeyinde de eğitilmiş personele ihtiyaçları vardır. Genellikle iş sahibinin yönetici olması, yönetimde tek taraflı bir yaklaşım anlamına gelmektedir. Bu alanda, eğitim sahibi personelin istihdam edilmesi, özellikle müşteri memnuniyetini arttıracaktır. Bunun yanı sıra, görevlendirilecek personelin eğitim almış olması maaş konusunda yüksek gider anlamına geldiği için

KOBİ'ler genellikle bu tür personelin istihdamını sağlayamamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bir işletmenin planlamalarını hayata geçirmesi hususunda büyük önem taşıdığı için, küçük ve orta ölçekli işletmeler genellikle orta ve uzun vadeli planlar yapamamakta ya da uygulayamamaktadırlar.

Ancak KOBİ'ler, istihdam ettikleri, üniversite mezunu personel için çeşitli teşvikler mevcuttur (KOSGEB 2011-2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2013: 32-33). Girişimciler, bu konu hakkında eğitimler almalı, nitelikli personel çalıştırma imkânlarını araştırmalıdır.

### **2.13. KOBİ'LERİN MUHASEBE FONKSİYONLARI İLE İLGİLİ SORUNLARI**

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde genellikle muhasebe işlemlerine bakacak personel bulunmamaktadır. Bu işlem dışarıdan hizmet olarak yapılmaktadır. Ancak muhasebe yalnızca finansal ödemelere bakan bir iş değil, bunun yanı sıra finansal işlemleri tasnif ederek raporlamakla da görevlidir.

Dışarıdan alınan hizmetin içinde veri depolama kısmen yapılmaktadır. İşletmenin yeni bir planlama yapması ve bu plana bütçe ayırması için muhasebe departmanına ihtiyacı vardır. Aksi takdirde, planlama için ayrılan bütçelerin hesaplamalarında büyük sapmalar gerçekleşebilmekte ve bu sapmaların oranları ve nedenleri anlaşılamamaktadır.

### **2.14. KOBİ'LERİN HALKA İLİŞKİLER FONKSİYONLARI İLE İLGİLİ SORUNLARI**

Daha önce de belirtildiği gibi, genellikle küçük çaplı işletmelerde, müşteri ile ilişkiler işletme sahibi ya da başka işlerle ilgilenen diğer personeller tarafından idare edilir. Ancak, bu durum, müşteriye firmayı tanıtmak için yeterli değildir. Bunun yanında, müşteri aldığı ürün ya da hizmetle ilgili bir problem yaşadığında, bunu aktaracak ve çözecek bir muhatap bulamamaktadırlar. Halkla ilişkiler, müşterilerin yaşadığı problemlerin neler olduğunu saptayarak ürün ve hizmeti üreten birimleri konuyla ilgili bilgilendirir ve üretimin buna göre yön değiştirmesine olanak sağlar.

Aynı zamanda, halka ilişkiler, müşteriler ile birebir görüşmeler planlamaktadır. İşletmenin görünen yüzü olan halkla ilişkiler biriminin var olması, müşteriye, satış sonrası servis güvencesi veren bir imaj niteliğindedir (Keskin ve Kalkan, 2005: 173-206). KOBİ'ler kimi zaman fuarlara katılmak istemekte, ancak buna yeterli bütçe

ayıramamaktadırlar. Bu tür tanıtım faaliyetlerini gerçekleştirmek için kullanabilecekleri teşviklerden de haberdar olmamaktadırlar.

## **2.15. KOBİ'LERİN AR-GE FONKSİYONLARI İLE İLGİLİ SORUNLARI**

Bir işletmenin büyüklüğü ya da küçüklüğü fark etmeksizin, üretim yaptığı ürün hakkında sürekli olarak pazardaki durumu kontrol etmesi ve müşteri beklentilerini saptaması gerekmektedir. Üstelik şayet üretilen ürün teknoloji ile ilgiliyse, araştırmalar daha da önem kazanmaktadır.

Müşteriler sürekli ihtiyaçları genişleyen ve yenilik peşinde olan tüketicilerdir. Bu ihtiyaçları belirleyerek, bunlara cevap verecek nitelikte ürünler ortaya çıkartmak, müşterilerin alış verişlerine firmadan devam etmelerine olanak sağlamaktadır.

Ancak, araştırma ve geliştirme çalışmaları gideri oldukça yüksek faaliyetlerdir. Bu çalışmaları yürütecek eğitilmiş personel zorunlu ihtiyaçtır. Aynı zamanda, demelerin yapılabilmesi için malzemeler, verilerin depolanıp analiz edilebilmesi için bilgisayar sistemleri ve yazılımlara ihtiyaç vardır (Özgener, 2003: 137-161).

Ürün hakkında denemeler yapıldıktan sonra test aşamasında kontrolü sağlamak da ayrıca gider anlamına gelmektedir. KOBİ'ler, sınırlı finansal kaynakları sebebiyle, bu tür yüksek maliyetli çalışmalar yapamamaktadırlar. Bu da ürünlerinde gelişmelerin yetersiz kalması anlamına gelmektedir. Pazara giren yeni rakipler, daha yeni teknoloji ile kuruldukları için, müşterilerin onları tercih etmeye başlamaları kaçınılmazdır.

Tüm bu sorunların üstesinden gelebilmek için, işletmenin kuruluş aşamasından itibaren çeşitli hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflere ulaşabilmek için de kısa orta ve uzun vadeli ve gerçekçi planlamalar yapılması gerekmektedir. İşletmelerin büyümelerinin önündeki en büyük engel olan kurumsallaşma kavramı, iş sahipleri tarafından iyi anlaşılma ve benimsenmelidir.

Öte yandan, devlet ve bankaların teşvik ve kolaylıklarından faydalanmayı, bu teşvikler için projeler hazırlamayı da bilmek gerekmektedir. Tüm bunların altında ise, eğitim yatmaktadır (Özgener, 2003: 137-161).

Girişimcilik, eğitimi devlet tarafından da ücretsiz verilmeye başlanmış bir konudur. Girişimcilik hakkında bilgi sahibi olarak iş kuran kişiler, en başından özellikle bütçeleme için gerekli finansal fonksiyonları yerine getirerek işe başlarlar. Yine büyümek için alternatif ürünler bulmak da gerekmektedir. Modayı ve rakipleri iyi takip etmek



gerekmektedir. Kimi işletmeler, yetkili servislik gibi, belgelendirmelere yönelirler. Yine kalite belgeleri, patentler de işletmenin güven sağlaması için önemli belgelerdir. Bunların edinilmesi, imaj bakımından da müşterileri işletmeye çekecektir.

### **3. BÖLÜM: KOBİLERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI: TRB-1 BÖLGESİNDEKİ İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1. TRB-1 BÖLGESİ**

5449 Sayılı kanunla kurulan kalkınma ajansları, yine bu kanunda belirtilen “kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma plânı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak üzere oluşturulacak” şeklinde tanımlanır. Oluşturulan bu bölgelerden birisi de TRB-1 bölgesidir. TRB-1 bölgesine Fırat Kalkınma Ajansı bakmaktadır. TRB-1 Bölgesi Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli illerinden oluşmaktadır. Aşağıdaki illere ait veriler TÜİK ve Fırat Kalkınma Ajansı’ndan alınmıştır (Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun <http://www.fka.org.tr/bolgemiz.asp>. Erişim Tarihi: 05. Mayıs. 2014, Türkiye İstatistik Kurumu, 2014. [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1007](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007) Erişim Tarihi: 05. Mayıs. 2014).

#### ***Malatya İli***

Malatya ilinin nüfusu, 2010 Yılı Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi sonuçlarına göre 741.000 kişidir. Aynı nüfus sayımı sonucuna göre, Merkez ilçe nüfusu 470.000, ilin nüfus yoğunluğu ise km<sup>2</sup> başına 63 kişidir.

Malatya’nın 2012 yılı işsizlik oranı % 11,5 ile Türkiye ortalamasına yakındır (% 9,2). Buna paralel olarak Malatya’da istihdam oranı % 46,5 ile Türkiye ortalamasınının (% 45,4) biraz üstündedir. Malatya, Doğu Anadolu ve TRB1 bölgesinde sanayisi en gelişmiş il olup Malatya Ticaret Odası’na kayıtlı 950 şirkette yaklaşık 28.500 kişi istihdam edilmektedir. Malatya’da sırasıyla Gıda, Tekstil ve İnşaat sektörlerinin hem istihdam sayısı, hem de şirket sayısı bakımından ön plana çıktığı görülmektedir. TRB-1 Bölgesi’nde imalat sanayi gelişmişlik sıralamasında en gelişmiş il Malatya iken; en geride olan il ise Tunceli’dir.

### ***Elazığ İli***

Elazığ, Doğu Anadolu'da tarihi Harput Kalesinin bulunduğu tepenin eteğinde kurulmuş bir şehirdir. Elazığ ilinin nüfusu, 2010 Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi sonuçlarına göre 550.667'dir. Nüfusun 392.722'si şehirlerde yaşarken, 157.945'i belde ve köylerde yaşamaktadır. Şehirde yaşayanların oranı % 71,3, köyde yaşayanların oranı % 28,7'dir. Yine aynı nüfus sayımı sonucuna göre, il merkezi nüfusu 323.420, ilin nüfus yoğunluğu ise km<sup>2</sup> başına 65 kişidir.

Elazığ'da işsizlik önemli sorunlardan biridir. 2012 yılı işsizlik oranı % 9,4 ile Türkiye ortalamasına yakındır. Buna paralel olarak Elazığ'da istihdam oranı %45,6 ile Türkiye ortalamasına (% 45,4) yakındır.

### ***Bingöl İli***

Bingöl ilinin nüfusu, 2010 Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi sonuçlarına göre 255.745'tir. Nüfusun 138.574'ü şehirlerde yaşarken, 117.171'i belde ve köylerde yaşamaktadır. Şehirde yaşayanların oranı % 54,2 köyde yaşayanların oranı % 45,8'dir. Yine aynı nüfus sayımı sonucuna göre, il merkezi nüfusu 89.224, ilin nüfus yoğunluğu ise km<sup>2</sup> başına 31 kişidir.

Bingöl işsizlik önemli sorunlardan biridir. 2012 yılı işsizlik oranı % 13,1 ile Türkiye ortalamasının çok üzerindedir. Buna paralel olarak Bingöl'de istihdam oranı %46,5 ile Türkiye ortalamasının (% 45,4) altındadır. TRB1 Bölgesi'ndeki illerin, bir gelişmişlik göstergesi olarak kabul edilen yol/yüzölçümü oranları Türkiye ile karşılaştırıldığında kilometrekareye düşen yol miktarı Bingöl'de Türkiye ortalamasının altında, Malatya, Elazığ ve Tunceli'de, Türkiye ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir.

### ***Tunceli İli***

Tunceli ilinin nüfusu, 2010 Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi sonuçlarına göre 83.061'dir. Nüfusun 53.704'ü şehirlerde yaşarken, 29.357'si belde ve köylerde yaşamaktadır. Şehirde yaşayanların oranı % 64,7, köyde yaşayanların oranı % 35,3'dür. Yine aynı nüfus sayımı sonucuna göre, il merkezi nüfusu 31.599, ilin nüfus yoğunluğu ise km<sup>2</sup> başına 11 kişidir.

Tunceli’de işsizlik önemli sorunlardan biridir. 2008 yılı işsizlik oranı % 13,6 ile Türkiye ortalamasının çok üzerindedir ve bölge illeri arasında en yüksek orana sahiptir. Buna paralel olarak Tunceli’de istihdam oranı % 47,7 ile Türkiye ortalamasının (% 45,4) önemli ölçüde altındadır. 2009 verilerine göre Tunceli’de 100.000 kişi başına düşen kurulan şirket ve kooperatiflerin sayısı 22’dir ve Türkiye ortalamasının (66) üçte biri kadardır.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ**

Bu çalışma kapsamında, literatür değerlendirmesine dayalı olarak geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Verilerin anket yöntemiyle toplandığı bu çalışmada, yönetim ve organizasyon sorunlarına ilişkin sorular sorulmuştur. Söz konusu değişkenleri ölçmeyi amaçlayan sorulardan oluşan ölçekler literatür çalışmasına dayalı olarak belirlenmiştir.

### **3.3. VERİ TOPLAMA SÜRECİ, VERİ TOPLAMA ARACI VE TEKNİKLERİ**

Çalışma kapsamında veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu, internet ortamında yayınlanmış ve hedeflenen kişilerin ankete katılımları sağlanmıştır. Araştırma, Ekim 2013 – Şubat 2014 tarihleri arasında uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kullanılmış olan anket formu Ek-1’de yer almaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu, 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 soru yöneltilmiştir. İkinci bölümde, katılımcıların çalıştıkları firmaların özelliklerine ait 9 soru yer almaktadır. Son bölümde ise, yönetim ve organizasyon sorunlarına ait sorular bulunmaktadır. Yönetim ve organizasyon sorunları 7 başlık altında ele alınmış olup, 19 tanesi likert tipi olan 33 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümler; Planlama, Organizasyon, İnsan Kaynakları, Denetim, Karar Alma, Yetki Devri ve Eğitim ile ilgili sorunlardır.

### **3.4. PİLOT UYGULAMA VE ANKET FORMUNUN SON ŞEKLİNİ ALMASI**

Ölçeklerin içsel tutarlılıklarına ilişkin fikir edinmek, soruların açıklıklarını ve anlaşılabilirliklerini kontrol etmek ve dolayısıyla anket formunun araştırma amaçlarına uygun olup-olmadığını tespit etmek amacıyla bir pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Uygulama,

50 kişinin araştırma anketini yanıtlamasıyla, elde edilen verilere dayalı olarak yürütülmüştür. Tablo 8 pilot uygulama sonucunda ölçeğin güvenilirlik analizine ilişkin olarak elde edilen değerleri göstermektedir.

**Tablo 8.** Güvenilirlik analizi (ön uygulama)

Ölçekler	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Yönetim ve Organizasyon Sorunları Ölçeği	19	0.896

Tablo 8’de güvenilirlik katsayısının 0,89 olduğu görülmektedir. Tespit edilen değer, literatürde genellikle kabul edilebilir düzeydedir. Sonuç, ölçeğin içsel tutarlılığının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Sekaran, 2000: 312).

Ön uygulama sürecinde, katılımcılardan araştırma sorularına ilişkin görüşleri alınmıştır. Gerek ifade gerekse içerik bakımından dile getirilen eleştiri, öneri ve değerlendirmeler göz önünde bulundurularak ankette gerekli değişiklikler yapılmıştır. Anlaşılmadığı ya da birden fazla şekilde anlaşıldığı ve/veya anlaşılabilmesi bildirilen sorular ankette çıkarılmıştır. Böylelikle anket sorularının net bir şekilde belirlenmesi sağlanarak ankete son şekli verilmiş, şekilsel gerekliliklere ilişkin değerlendirmeler de göz önünde bulundurularak nihai anket formu oluşturulmuştur. Bütün bu değişiklik, düzenleme, değerlendirme ve kararların ardından nihai veri toplama sürecine geçilmiştir.

### 3.5. ÖRNEKLEM

Bu çalışmada, TRB-1 Bölgesi’ndeki KOBİ’lerde bulunan alt, orta ve üst düzeydeki yöneticiler üzerinde bir uygulama yapılmıştır. KOBİ’lerde çalışan sayısı ve yönetici durumundaki kişi sayısı net bir şekilde ortaya konulamamaktadır. Ayrıca, çalışan sayısı sürekli değişmekte, dinamik bir halde bulunmaktadır.

*Hedef kitledeki birey sayısı biliniyorsa* örneklem büyüklüğü hesabında;

$n = N t^2 pq / d^2 (N-1) + t^2 pq$  formülü kullanılır.

Formülde;

N: Hedef kitledeki birey sayısı (1100 Kişi)

n: Örneklem alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı) (%20)

- q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı) (%80)  
t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer (1,96)  
d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasıdır. (0,05)

En az kaç kişiye, anket uygulamamız gerekir?

$$p = 0.20$$

$$q = 0.80 (1 - 0.20)$$

$$t = 1,96 \text{ (Teorik t değeri tablodan bulunmuştur.)}$$

$$d = 0.05 \text{ ( % 5 örnekleme hatasını kabul ettiğimiz için)}$$

$$N = 1100 \text{ kişi}$$

Buna göre:

$$n = (1100) (1.96)^2 (0.20 * 0.80) / (0.05)^2 (1100 - 1) + (1.96)^2 (0.20 * 0.80)$$

$$n = 676,1216 / (2,7475 + 0,614656)$$

$$n = 676,1216 / 3,362156$$

$$n = 201,09$$

$$n = 202 \text{ kişi.}$$

Kullanılan anket formu internet ortamında yayınlanmış olup, örnekleme hedeflenen kişilerin katılımı sağlanmıştır. 310 katılımcıya ulaşılmış, anket formlarının eksik ve hatalı doldurulanların elenmesi sonucunda 300 anket analiz edilmiştir. Anket formlarının %96,7'si analize tabi tutulmuştur.

### 3.6. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma bulguları, katılımcılardan elde edilen veriler üzerinde SPSS 21,0 paket programı kullanılarak gerçekleştirilen analizlerin sonucunda elde edilmiştir. Anket verileri 300 kişinin verdiği cevaplar üzerinden analiz edilmiştir.

Elde edilen veriler yüzde, frekans yöntemleriyle analiz edilmiş olup, sonuçlar tablolar halinde elde edilmiş ve değerlendirilmiştir. Anket soruları değerlendirilirken, güvenilirlik analizi uygulanmış ve ankete verilen soruların yanıtları çalışmada tablolar halinde verilmiş; sonucun dağılım yüzdeleri rakamsal olarak açıklanmış ve ankette araştırmamızın konusunu kapsayan tablolar, sırasına göre verilmiştir.

### 3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

#### 3.7.1. Araştırmaya Katılan Kişilerin Özelliklerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

Araştırmaya katılan 300 firmada çalışan anket cevaplayıcılarına ilişkin bulgular Tablo 9’da görülmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin hepsi erkek, % 71’i 35 ile 44 yaş aralığında, % 26’sı 45-54 yaş aralığında, % 98.3’ü evlidir. Araştırmaya katılanların % 70’i lise mezunu, % 18’i lisans mezunu, % 84’ü firma sahibi/kurucu ya da büyük ortaktır.

Araştırmaya katılanların % 40’i 6 ile 10 yıllık % 19,7’si 16 yıl ve üzeri toplam iş hayatı bulunmakta ve % 45’i 11 yıl ve daha uzun % 40’i 6-10 yıl % 14,3’ü 1-5 yıl süredir halen aynı işte çalışmaktadır.

Firma sahiplerinin tamamının erkek olduğun ve genellikle orta yaş grubunda toplandığı görülmektedir. Ankete katılanların büyük bir kısmının firma sahibi olduğu görülmektedir.

**Tablo 9.** Araştırmaya katılan kişilere ait özellikler

<i>Gruplar</i>	<i>Frekans (n=300)</i>	<i>Yüzde (%)</i>	<i>Gruplar</i>	<i>Frekans (n=300)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<b><i>Cinsiyet</i></b>			<b><i>Kişinin Unvanı</i></b>		
Erkek	300	100.0	Firma Sahibi/Kurucu/ Büyük Ortak	252	84.0
Kadın	0	0.0	Yönetim Kurulu Bş. / Yönetim Kurulu Bş. Yrd.	39	13.0
<b><i>Yaş</i></b>			Genel Müdür / Genel Müdür Yrd.	1	0.3
18 yaş ve altı	1	0.3	Müdür / Müdür Yrd. / Şef / Amir / Ustabaşı	8	2.7
18 – 24 yaş aralığı	0	0.0	İşçi	0	0.0
25 – 34 yaş aralığı	7	2.3	Diğer	0	0.0
35 – 44 yaş aralığı	213	71.0	<b><i>Toplam İş Hayatı</i></b>		
45 – 54 yaş aralığı	78	26.0	5 yıl ve altı	42	14.0
55 yaş ve üzeri	1	0.3	6 – 10 yıl	120	40.0
<b><i>Eğitim Düzeyi</i></b>			11 – 15 yıl	79	26.3
Yok	0	0.0	16 yıl ve üzeri	59	19.7
İlkokul	2	0.7	<b><i>Görev Süresi</i></b>		
Ortaokul	30	10.0	1 – 5 yıl	43	14.3
Lise	210	70.0	6 – 10 yıl	122	40.7
Lisans	54	18.0	11 yıl ve üzeri	135	45.0
Yüksek Lisans / Doktora	4	1.3	<b><i>Medeni Durum</i></b>		
			Evli	295	98.3
			Bekâr	5	1.7

Tablo 10’da araştırmaya katılan firmalara ait özellikler sunulmaktadır. Buna göre, firmaların % 57’si ulusal % 42,7’si bölgesel olup, % 52’sinin 1 ile 9 % 44,7’sinin 10 ile 49 çalışanı bulunmaktadır. Firmaların % 38’i 6 ile 10 yıldır faaliyet göstermektedir.

Araştırmaya katılan firmaların sadece 1 tanesinin uluslararası faaliyet gösterdiği görülmektedir. Buda daha çok yöneticilerin eğitim durumlarının düşüklüğü, yabancı dil bilmemelerinden kaynaklanmaktadır.

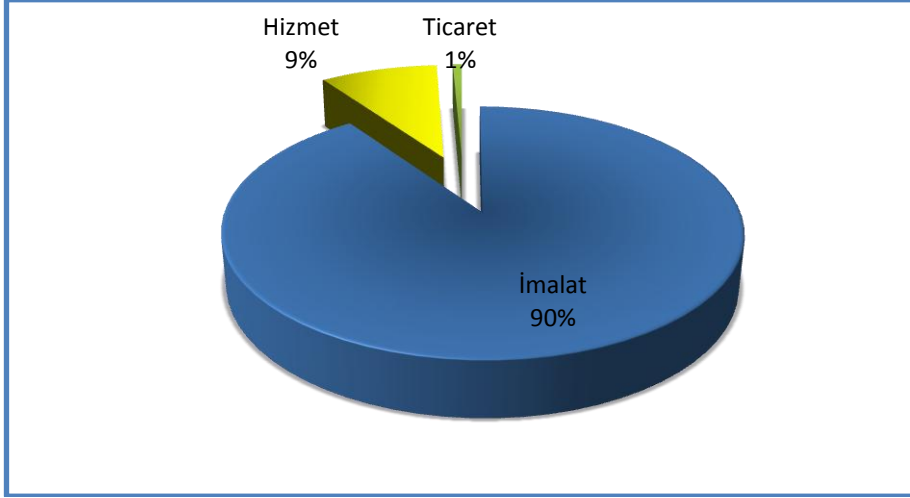
**Tablo 10.** Araştırmaya katılan firmalara ait özellikler

<i>Gruplar</i>	<i>Frekans (n=300)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<b><i>Faaliyet Alanının Sınırları</i></b>		
Bölgesel	128	42.7
Ulusal	171	57.0
Uluslararası	1	0.3
<b><i>Çalışan Sayısı</i></b>		
1 – 9	156	52.0
10 – 49	134	44.7
50 – 149	6	2.0
250 ve üzeri	4	1.3
<b><i>Firmanın Sektördeki Faaliyet Süresi (Firma Yaşı)</i></b>		
5 yıldan az	50	16.7
6 – 10 yıl	114	38.0
11 – 15 yıl	79	26.3
16 yıl ve üzeri	57	19.0

Şekil 10 araştırmaya katılan firmaların faaliyet gösterdikleri sektöre yönelik bilgiler vermektedir. Buna göre, firmaların % 90’ı imalat, % 9’u hizmet ve % 1’i ticaret sektöründe faaliyet göstermektedir.

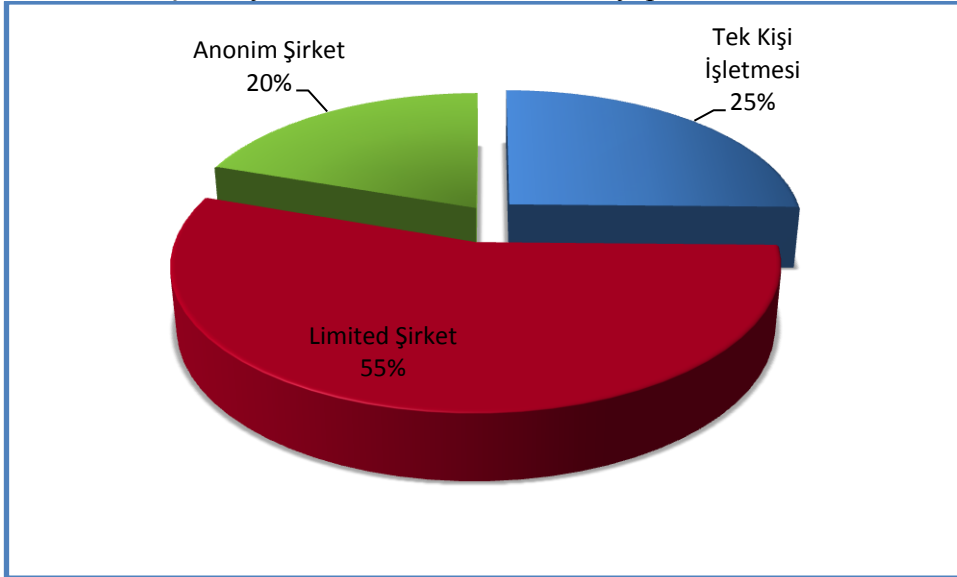


**Şekil 10.**Araştırmaya katılan firmaların faaliyet gösterdikleri sektörler



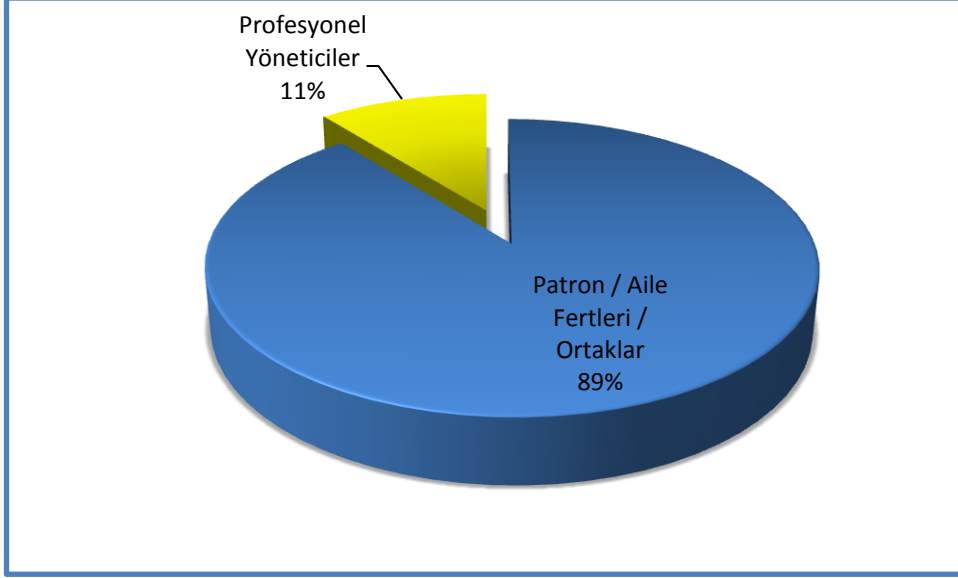
Şekil 11 araştırmaya katılan firmaların hukuki yapılarını göstermektedir. Buna göre, firmaların % 55'i limited şirket, % 20'si anonim şirket ve % 25'i tek kişi işletmesidir.

**Şekil 11.**Araştırmaya katılan firmaların hukuki yapıları



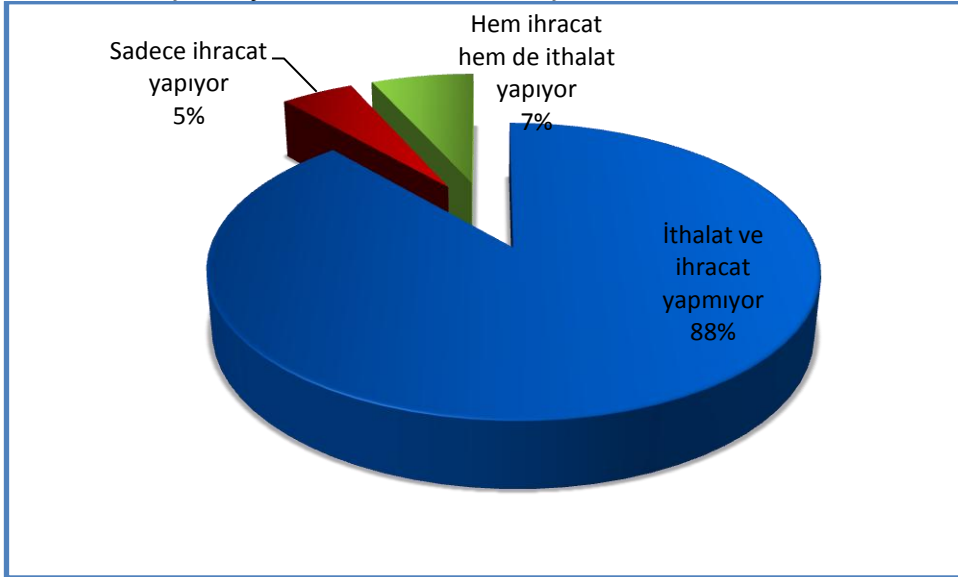
Şekil 12 araştırmaya katılan firmalardaki karar alma yetkisini göstermektedir. Firmaların % 89'unda uzun vadeli stratejik kararları patron, aile fertleri ya da ortaklar alırken, %11'inde profesyonel yöneticiler almaktadır.

**Şekil 12.**Araştırmaya katılan firmalarda karar alma yetkisi



Şekil 13 araştırmaya katılan firmalarda dış ticaret düzeyini göstermektedir. Firmaların % 88'i ithalat ve ihracat yapmazken, % 7'si hem ihracat hem ithalat, % 5'i ise sadece ihracat yaptığını belirtmektedir.

**Şekil 13.**Araştırmaya katılan firmalarda dış ticaret



Tablo 11 araştırmaya katılan firmaların sahip oldukları kalite standartlarını göstermektedir. Firmaların % 83'ünün TSE ve % 82,3'ünün ISO9001 belgesi bulunmaktadır. Kalite belgelerinin azlığı da aynı zamanda tablo 10'da görülen firmaların uluslar arası olamama durumlarını açıklamaktadır.

**Tablo 11.**Araştırmaya katılan firmaların sahip olduğu kalite standartları

	<i>Frekans (n=300)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Yok	11	3.7
TSE	249	83.0
CE	0	0.0
HACCP	0	0.0
ISO9001	247	82.3
ISO14001	0	0.0
ISO22000	0	0.0
ISO/EIC17025	0	0.0
Diğer	0	0.0

Tablo 12'de firmalarda bulunan bölümler görülmektedir. Firmaların % 86'sında muhasebe, % 79'unda üretim, % 24'ünde yönetim ve % 13'ünde insan kaynakları departmanı bulunmaktadır.

Tabloda görüldüğü üzere firmalar imalat işletmeleri olmalarından dolayı üretim ve muhasebe departmanına önem verirken diğer departmanları önemsememişlerdir. Yönetim departmanının % 24'lerde oluşu yönetim ve organizasyonda sorun yaşamalarının nedenlerinden birisi olarak gösterilebilir. Ayrıca pazarlama departmanının yok denecek kadar az olması da uluslararası faaliyet gösterememe nedenleri arasında gösterilebilir.

**Tablo 12.** Araştırmaya katılan firmalarda bulunan bölümler

	<i>Frekans (n=300)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Yönetim	72	24.0
Satın Alma	5	1.7
Üretim	237	79.0
Muhasebe	258	86.0
İnsan Kaynakları	39	13.0
Finansman	16	5.3
Pazarlama	22	7.3
Ar-Ge	2	0.7
Halkla İlişkiler	0	0.0
Diğer	0	0.0

### 3.7.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırma değişkenlerine ait tanımlayıcı değerlere, değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerine yönelik analizlere ve hipotez testlerine geçmeden önce; kesinleşen anket soruları güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Tablo 13 ölçeğin güvenilirlik analizinin sonuçlarını ortaya koymaktadır.

**Tablo 13.** Ölçeğe ait cronbach's alpha güvenilirlik katsayısı

<b>Ölçekler</b>	<b>Soru Sayısı</b>	<b>Güvenilirlik Katsayısı</b>
Yönetim ve Organizasyon Sorunları Ölçeği	19	0.751

Ölçek sorularının içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach Alpha değeri kullanılmıştır. Güvenilirlik katsayısının 0,75 olduğu görülmektedir. Bu değer, literatürde öngörülen 0,60 ve 0,70 gibi alt limit kriterlerini sağlamaktadır (Cronbach, 1990; Sekaran, 2000; Punch, 2005). Dolayısıyla, Tablo 13 araştırmada kullanılan ölçeğin içsel tutarlılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

### 3.7.3. Ölçeği Oluşturan İfadelere İlişkin Analiz Sonuçları

Kullanılan ölçeğin dağılımının normalliği SPSS programı yardımıyla Kolmogorov–Smirnov testi ile analiz edilmiştir. Test sonuçları Tablo 14’de sunulmuştur.

**Tablo 14.**Normal dağılım testi

<i>Kolmogorov-Smirnov Test Sonucu</i>	
N	300
Kolmogorov-Smirnov Z	2.674
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,08

Test sonucuna göre kullanılan ölçeğin normal dağılım gösterdiği ( $p > 0,05$ ) görülmektedir. Çözümlenmeler parametrik teknikler kullanılarak yapılmıştır.

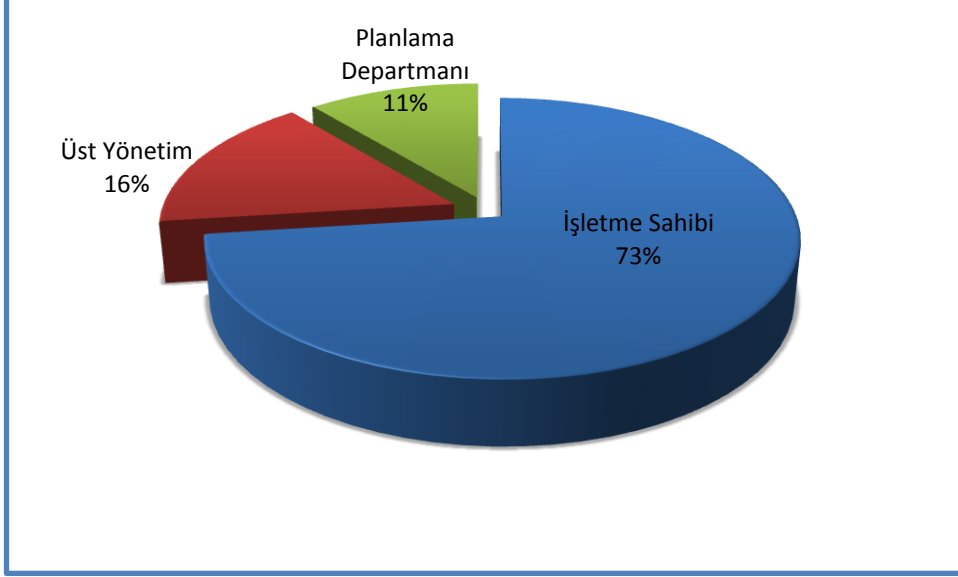
Verilerin derlenmesinde kullanılan ölçekteki ifadelerle ilgili hesaplanan temel tanımlayıcı bulgular Tablo 15’de gösterilmektedir. 300 katılımcının yönetim ve organizasyon sorunlarına ilişkin ifadelerle verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları Tablo 15’de gösterilmektedir. Katılımcılar, işletme işlevlerinin tümüne yönelik planlamayı, finansal, üretim ve pazarlama planlamasını iyi seviyede yaptıklarını, ancak organizasyon yönetimini hiç yamadıklarını belirtmektedirler. Aynı zamanda katılımcılar, işbölümü ve uzmanlaşma, işletmenin temel politikalarını belirleme, koordinasyon ve haberleşme, insan kaynakları yönetimi, personel alımlarında kalifiye personel tercihi, denetim ve kontrol, karar alırken iş görenlerin görüşlerine başvurma, karar alırken deneyimlerden yararlanma, karar alırken rakiplerin davranışlarını dikkate alma, personel ilişkilerinde güven oluşturma, ortaya çıkan aksaklıkları kısa sürede çözüme kavuşturma, eğitim yönetimi, işletme için ihtiyaç duyulan eğitimlerin verilmesi konularını iyi seviyede, yetki devrini ise yetersiz seviyede yaptıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 15.**Yönetim ve organizasyon sorunlarının yapılma seviyelerine ilişkin bulgular (n=300)

<i>İfadeler</i>	<i>Hiç Yapılmıyor</i>		<i>Yetersiz</i>		<i>Kararsızım</i>		<i>İyi Seviyede</i>		<i>Çok İyi Seviyede</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1. İşletme işlevlerinin tümüne yönelik planlama	3	1.0	9	3.0	12	4.0	272	90.7	4	1.3
2. Finansal planlama	4	1.3	3	1.0	10	3.3	273	91.0	10	3.3
3. Üretim planlaması	0	0.0	6	2.0	12	4.0	266	88.7	16	5.3
4. Pazarlama planlaması	4	1.3	7	2.3	11	3.7	265	88.3	13	4.3
5. Organizasyon yönetimi	190	63.3	5	1.7	31	10.3	68	22.7	6	2.0
6. İşbölümü ve uzmanlaşma	2	0.7	9	3.0	13	4.3	266	88.7	10	3.3
7. Temel politikaların belirlenmesi	3	1.0	8	2.7	12	4.0	254	84.7	23	7.7
8. Koordinasyon ve haberleşme	0	0.0	2	0.7	15	5.0	223	74.3	60	20.0
9. İnsan kaynakları yönetimi	6	2.0	15	5.0	27	9.0	249	83.0	3	1.0
10. Personel alımlarında kalifiye personel tercihi	4	1.3	6	2.0	11	3.7	272	90.7	7	2.3
11. Denetim ve kontrol	1	0.3	5	1.7	9	3.0	274	91.3	11	3.7
12. Karar alırken iş görenlerin görüşlerinin önemi	1	0.3	6	2.0	19	6.3	272	90.7	2	0.7
13. Karar alırken deneyimlerin önemi	0	0.0	0	0.0	10	3.3	272	90.7	18	6.0
14. Karar alırken rakiplerin davranışlarının önemi	15	5.0	11	3.7	21	7.0	229	76.3	24	8.0
15. Yetki devri	28	9.3	157	52.3	28	9.3	83	27.7	4	1.3
16. Personel ilişkilerinde güven	0	0.0	3	1.0	9	3.0	272	90.7	16	5.3
17. Aksaklıkların kısa sürede çözülmesi	0	0.0	1	0.3	10	3.3	266	88.7	23	7.7
18. Eğitim yönetimi	3	1.0	31	10.3	23	7.7	240	80.0	3	1.0
19. İhtiyaç duyulan eğitimlerin verilmesi	3	1.0	35	11.7	20	6.7	238	79.3	4	1.3

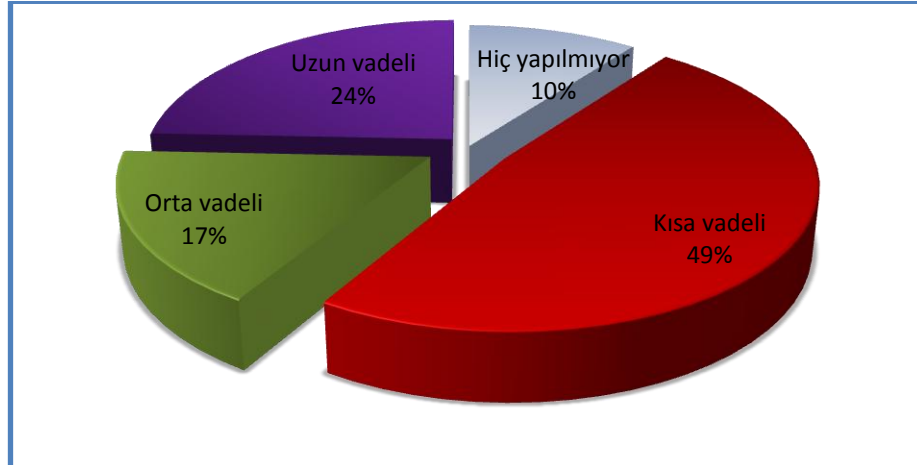
Şekil 14 araştırmaya katılan firmalarda planlamanın kimler tarafından yapıldığını göstermektedir. Firmaların % 73'ünde planlamayı işletme sahibi, % 16'sında üst yönetim ve % 11'inde planlama departmanı yapmaktadır.

**Şekil 14.**Araştırmaya katılan firmalarda planlama



Şekil 15 araştırmaya katılan firmalarda planlama zamanlarını göstermektedir. Firmaların % 49'unda kısa vadeli, % 24'ünde uzun vadeli, % 17'sinde orta vadeli planlama yapılırken, % 10'unda hiç planlama yapılmamaktadır.

**Şekil 15.**Araştırmaya katılan firmaların planlama zamanı



Tablo 16 araştırmaya katılan firmalarda planlama yapılmama nedenlerini göstermektedir. Firmaların % 10'u içinde bulunulan koşulların planlama yapmayı olanaksız duruma getirdiğini, % 5,7'si işletmede planlama yapacak uzmanların bulunmamasını belirtmektedir.

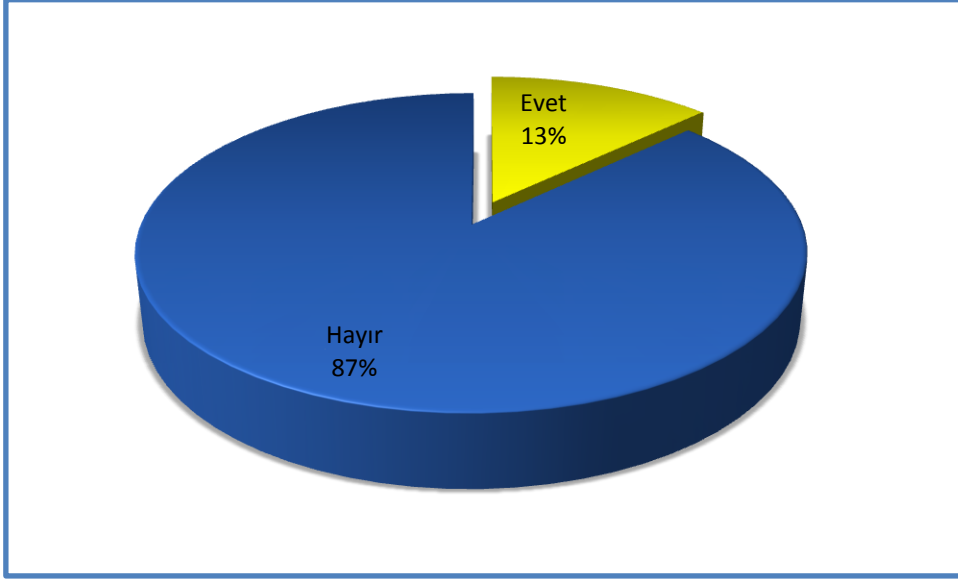
**Tablo 16.**Araştırmaya katılan firmalarda planlama yapılmama nedenleri

	<i>Frekans</i> (n=300)	<i>Yüzde</i> (%)
İçinde bulunulan koşullar (Ekonomik kriz, siyasal iktidarsızlık) planlama yapmayı olanaksız duruma getirmektedir.	30	10.0
İşletmede planlama yapacak uzmanlar bulunmamaktadır.	17	5.7
İşletmede planlama yapacak bilgi ve beceriye sahip yönetici bulunmamaktadır.	1	0.3
Sektörün yapısı planlama yapmaya uygun değildir.	4	1.3
Planların hazırlanması için harcanan zaman, boşa geçmiş olur.	0	0.0
Hepsi	3	1.0
Planlama sürekli olarak yapılmaktadır.	245	81.7

şekil 16 araştırmaya katılan firmalarda organizasyon şemasının ya da yazılı organizasyon el kitabının bulunmasına yönelik bilgileri göstermektedir. Firmaların % 87'sinin organizasyon şeması ya da yazılı organizasyon el kitabı bulunmamakta olup, yalnızca % 13'ünün organizasyon şeması ya da yazılı organizasyon el kitabı bulunmaktadır.

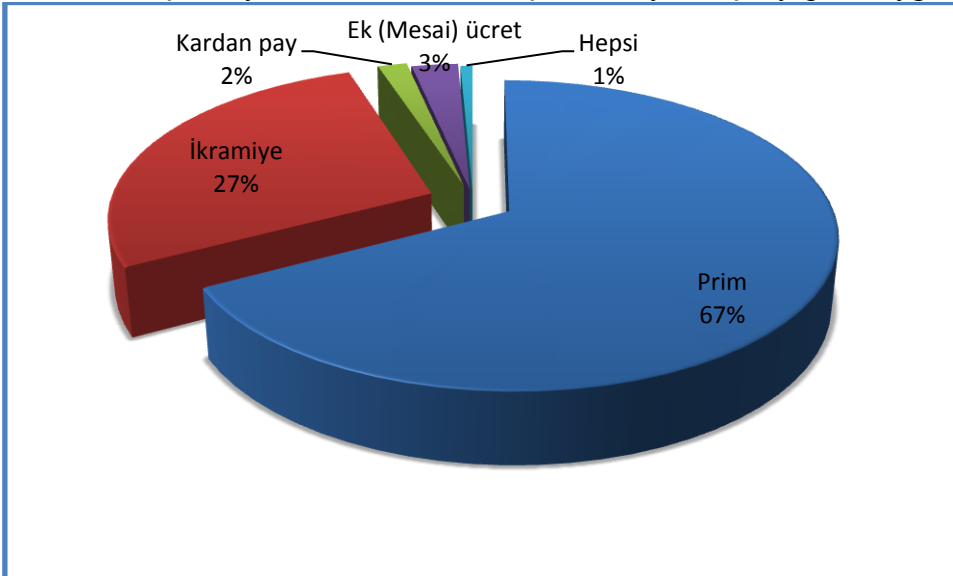


**Şekil 16.**Araştırmaya katılan firmalarda organizasyon şemasının bulunması



Şekil 17 araştırmaya katılan firmalarda işçilerin işe motivasyonu için yapılan uygulamalar hakkındaki bilgileri göstermektedir. Buna göre, firmaların % 67'si işçilerin daha iyi çalışmalarını için prim, % 27'si ikramiye, % 3'ü ek-mesai ücreti, % 2'si kardan pay verdiğini ve % 1'i bu uygulamaların hepsini kullandığını ifade etmektedir.

**Şekil 17.**Araştırmaya katılan firmalarda iş motivasyonu için yapılan uygulamalar



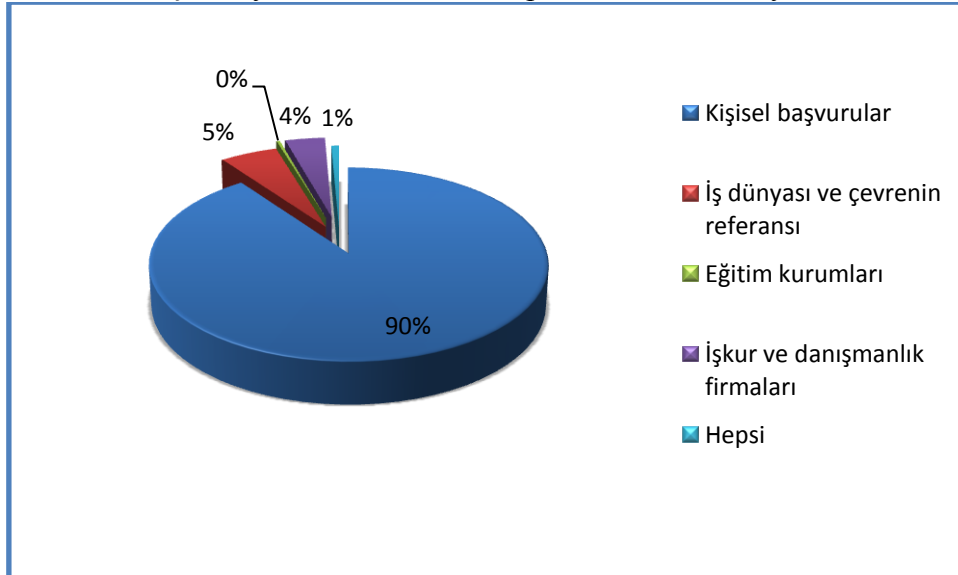
Tablo 17 araştırmaya katılan firmalarda işçilerin cezalandırılması için yapılan uygulamaları göstermektedir. Firmaların % 91,3'ü ikaz, kına ve ihtar, % 5'i işçilerin verdikleri zararların tazminini yaptıklarını ve % 2,7'si işçilerin büyük hatalarında işten atıldığını ifade etmişlerdir. Tabloda da görüldüğü gibi işçiler ilk hatalarında hemen işten atılmamakta öncelik olarak ikaz, kınama ve ihtar verilmektedir.

**Tablo 17.**Araştırmaya katılan firmalarda cezalandırmada yapılan uygulamalar

	<i>Frekans (n=300)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
İkaz, kınama ve ihtar	274	91.3
Verdikleri zararlar tazmin edilir.	15	5.0
Büyük hatalarda işten atılır.	8	2.7
Hepsi	3	1.0

Şekil 18 araştırmaya katılan firmalarda personel tedarik kaynaklarını göstermektedir. Buna göre, firmaların % 90'ı kişisel başvurular yoluyla, % 5'i iş dünyası ve çevrenin referansı ile % 4'ü İşkur ve danışmanlık firmaları aracılığıyla ve % 1'i bütün kaynakları kullandığını belirtmiştir.

**Şekil 18.**Araştırmaya katılan firmalarda personel tedarik kaynakları



Tablo 18 araştırmaya katılan firmaların insan kaynakları, denetim ve karar alma ile ilgili betimsel bulguları göstermektedir. Araştırmaya katılanların % 46,3'ünde 6 ile 10

yıldır nitelikli iş görenler işletme bünyesinde çalışmakta, % 75,3'ünün yeterli sayıda nitelikli işgöreni bulunmakta, % 64,7'sinin yönetici ve işgörenlerin performansını değerlendirmeye yönelik bir değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Katılımcıların % 78,3'ünde denetim işletme sahibi tarafından yapılmakta, % 73,3'ünde karar alınırken şirket çalışanlarının da fikri alınmaktadır.

**Tablo 18.**Araştırmaya katılan firmalarda personel tedarik kaynakları

	<i>Frekans (n=300)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<b><i>Nitelikli İşgörenlerin Çalışma Süresi</i></b>		
1 yıl ve daha az	9	3.0
2 – 5 yıl	51	17.0
6 – 10 yıl	139	46.3
11 yıl ve daha fazla	101	33.7
<b><i>Yeterli Sayıda İşgören Bulunması</i></b>		
Evet	226	75.3
Hayır	74	24.7
<b><i>Performans Değerlendirme Yöntemi Bulunması</i></b>		
Evet	194	64.7
Hayır	106	35.3
<b><i>Denetimin Yapılması</i></b>		
İşletme sahibi	235	78.3
Sadece üst düzey yöneticiler	25	8.3
Üst düzey yönetici – Teknik personel	13	4.3
Birim yöneticiler	25	8.3
Hepsi	2	0.7
<b><i>Karar Alma</i></b>		
Karar yalnızca kurucu veya üst düzey yöneticiler tarafından alınır.	58	19.3
Karar almanın önündeki en büyük engel bilgi eksikliğidir.	1	0.3
Karar almada zaman baskısı birçok fırsatın	1	0.3

kaçırılmasına neden olur.		
Karar alınırken şirket çalışanlarının fikri alınır.	220	73.3
Karar alma sırasında, diğer rakiplerin davranışı gözlenir.	3	1.0
Karar alma sırasında kimseye danışılmaz.	2	0.7
Hepsi	15	5.0

Tablo 19 araştırmaya katılan firmalarda yetki devrini engelleyen hususları göstermektedir. Katılımcıların % 37'si astların yetersiz bilgiye sahip ve deneyimsiz olduğunu, % 34,7'si astların sayısının az olduğunu ifade etmiştir.

**Tablo 19.**Araştırmaya katılan firmalarda yetki devrini engelleyen etkenler

	<i>Frekans (n=300)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Astların yetersiz mesleki bilgiye sahip ve deneyimsiz olması	111	37.0
İşletmede, hızlı büyüme ve karar vermede, zaman baskısı	9	3.0
İşletmede profesyonel yöneticilik anlayışının olmaması	3	1.0
Görev tanımlarının belirsizliği	17	5.7
Astlara olan güvensizlik duygusu	3	1.0
Astların sayısının az olması	104	34.7
Müşterilerin, bizzat sahip yönetici ile iş yapmak istemesi	3	1.0
Denetim ve hesap verme sisteminin yetersizliği nedeniyle, denetimi yitirme endişesi	1	0.3
Hepsi	49	16.3

Tablo 20 araştırmaya katılan firmalarda eğitim faaliyetlerine ilişkin betimsel sonuçları göstermektedir. Katılımcıların % 72’si işletmede, personel sürekli iş başında eğitim verildiğini belirtmekte iken, % 16,3’ işletmelerinde iş başında ve iş dışında eğitim verilmediğini ifade etmiştir.

**Tablo 20.**Araştırmaya katılan firmalarda eğitim faaliyetleri

	<i>Frekans</i> (n=300)	<i>Yüzde</i> (%)
<b><i>Eğitim Faaliyetleri</i></b>		
İşletmede iş başında ve iş dışında eğitim yapılmamaktadır.	49	16.3
İşletmede, personele, sürekli iş başında eğitim verilmektedir.	216	72.0
Personel; teknoloji kullanımı, bilgisayar ve faaliyet konularında, iş yeri dışında, seminer, kurs vb. yollarla eğitimden geçmektedir.	8	2.7
İşletmede, dışarıdan gelen uzmanlar tarafından, ara sıra eğitim verilmektedir.	13	4.3
Hepsi	14	4.7

### 3.7.4. Araştırma Hipotezleri

Araştırma kapsamında değişkenlerin ilişkilerini ölçmek amacıyla toplam 10 adet hipotez geliştirilmiştir. Araştırma hipotezleri, daha önce tartışılan teorik ilişkiler çerçevesinde ve hazırlanan anket formu yardımıyla toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucu oluşturulmuş ve yönetim ve organizasyon sorunlarının durumunu tespit edebilmek amacıyla “Bağımsız Gruplar t Testi” ve “Tek Yönlü ANOVA” analizleri uygulanmıştır. Hipotezler sırasıyla şunlardır:

**H<sub>1</sub>:** Çalışanın yaşı ile çalışanın işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunlarını belirleme konusunda anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>2</sub>:** Çalışanın eğitim düzeyi ile çalışanın işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunlarını belirleme konusunda anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>3</sub>:** Çalışanın medeni durumu ile çalışanın işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunlarını belirleme konusunda anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>4</sub>:** Çalışanın unvanı ile çalışanın işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunlarını belirleme konusunda anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>5</sub>:** Çalışanın iş tecrübesi ile çalışanın işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunlarını belirleme konusunda anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>6</sub>:** İşletmenin faaliyet alanının sınırları ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>7</sub>:** İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>8</sub>:** İşletmedeki çalışan sayısı ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>9</sub>:** İşletmenin faaliyet süresi ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>10</sub>:** İşletmenin karar birimi ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>11</sub>:** Firmadaki yönetim ve organizasyon sorunları, planlama faaliyetlerindeki sorunları etkilemektedir.

**H<sub>12</sub>:** Firmadaki yönetim ve organizasyon sorunları, organizasyon faaliyetlerindeki sorunları etkilemektedir.

**H<sub>13</sub>:** Firmadaki yönetim ve organizasyon sorunları, insan kaynakları faaliyetlerindeki sorunları etkilemektedir.

**H<sub>14</sub>:** Firmadaki yönetim ve organizasyon sorunları, denetim faaliyetlerindeki sorunları etkilemektedir.

**H<sub>15</sub>:** Firmadaki yönetim ve organizasyon sorunları, karar alma faaliyetlerindeki sorunları etkilemektedir.

**H<sub>16</sub>:** Firmadaki yönetim ve organizasyon sorunları, yetki devri faaliyetlerindeki sorunları etkilemektedir.

**H<sub>17</sub>:** Firmadaki yönetim ve organizasyon sorunları, eğitim faaliyetlerindeki sorunları etkilemektedir.

**H<sub>1</sub>:** Yaş ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunlarını belirleme konusunda anlamlı bir farklılık vardır.

İşletmedeki yönetim ve organizasyon sorunları ile yaş grupları arasındaki ilişki “*Tek Yönlü ANOVA Analizi*”ne göre analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 21’de verilmektedir.

**Tablo 21.** Yönetim ve organizasyon sorunları – yaş grupları (n=300)

ANOVA Sonuçları									
İfade	Bölüm	N	$\bar{x}$	SH <sub>x</sub>	Var. K.	K. T.	K. O.	F	P
Yönetim ve Organizasyon Sorunları	25 ve altı	1	4.00	-	G. Arası	0.735	0.184	2.525	0.041
	25-34	7	3.45	0.42	Grup İçi	21.454	0.073		
	35-44	213	3.74	0.25	Toplam	22.189			
	45-54	78	3.74	0.29					
	55 ve üzeri	1	3.47	-					
Toplam		300	3.73	0.27					

Tablo 21’de görüldüğü üzere, yaş dağılımlarının yönetim ve organizasyon sorunlarını belirleme konusunda ( $P < 0.05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık vardır. H<sub>1</sub> hipotezi desteklenmektedir. Yaş gruplarından 35-44 ile 45-54 arası olanların ortalamaları (3.74) aynı ve en yüksek olandır. Bu yüzden 35-44 ve 45-54 yaş gruplarında yönetim ve organizasyon sorunları daha yüksek olduğu söylenebilir.



**H<sub>2</sub>:** Eğitim düzeyi ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunlarını belirleme konusunda anlamlı bir farklılık vardır.

İşletmedeki yönetim ve organizasyon sorunları ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki “*Tek Yönlü ANOVA Analizi*”ne göre analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 22’de verilmektedir.

**Tablo 22.** Yönetim ve organizasyon sorunları – eğitim düzeyi (n=300)

ANOVA Sonuçları									
İfade	Bölüm	N	$\bar{x}$	SH <sub>x</sub>	Var. K.	K. T.	K. O.	F	P
Yönetim ve Organizasyon Sorunları	İlkokul	2	3.23	0.33	<b>G. Arası</b>	3.864	0.966	15.550	0.000
	Ortaokul	30	3.73	0.26	<b>Grup İçi</b>	18.325	0.062		
	Lise	210	3.74	0.21	<b>Toplam</b>	22.189			
	Lisans	54	3.81	0.35					
	YL/Doktora	4	2.86	0.23					
Toplam		300	3.73	0.27					

Tablo 22’de görüldüğü üzere, eğitim düzeyi ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunlarını belirleme konusunda ( $P < 0.05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık vardır. H<sub>2</sub> hipotezi desteklenmektedir. Lisans derecesine sahip katılımcıların 3.81 ortalama ile yönetim ve organizasyon sorunlarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

**H<sub>3</sub>:** Medeni durum ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunlarını belirleme konusunda anlamlı bir farklılık vardır.

İşletmedeki yönetim ve organizasyon sorunları ile medeni durumu arasındaki ilişki “*Bağımsız Gruplar t Testi*”ne göre analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 23’te verilmektedir.

**Tablo 23.**Yönetim ve organizasyon sorunları – medeni durum (n=300)

İfadeler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	s.s.	F	t	p
Yönetim ve Organizasyon Sorunları	Evli	295	3.74	0.27	0.476	0.283	0.778
	Bekar	5	3.70	0.11			

Tablo 23’te görüldüğü üzere, medeni durum ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunlarını belirleme konusunda ( $P>0.05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık bulunmamaktadır.  $H_3$  hipotezi desteklenmemektedir. Kişilerin medeni durumu yönetim ve organizasyon sorunlarını etkilememektedir.

**H<sub>4</sub>:** Unvan ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunlarını belirleme konusunda anlamlı bir farklılık vardır.

İşletmedeki yönetim ve organizasyon sorunları ile unvan arasındaki ilişki “*Tek Yönlü ANOVA Analizi*”ne göre analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 24’de verilmektedir.

**Tablo 24.**Yönetim ve organizasyon sorunları – unvan (n=300)

ANOVA Sonuçları									
İfade	Bölüm	N	$\bar{x}$	SH <sub>x</sub>	Var. K.	K. T.	K. O.	F	P
Yönetim ve Organizasyon Sorunları	Firma Sahibi/ Büyük Ortak	252	3.72	0.25	G. Arası	2.075	0.692	10.178	0.000
	Yön. Kurulu Bş./Yrd.	39	3.89	0.22	Grup İçi	20.114	0.068		
	Genel Müdür / Yrd.	1	3.84	-	Toplam	22.189			
	Müdür / Yrd. / Şef / Amir / Ustabaşı	8	3.36	0.27					
Toplam		300	3.73	0.01					

Tablo 24’de görüldüğü üzere, unvan ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunlarını belirleme konusunda ( $P<0.05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık vardır.  $H_4$  hipotezi

desteklenmektedir. Yönetim Kurulu Başkanı/Yardımcısı seviyesinde 3.89 ortalama ile yönetim ve organizasyon sorunlarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

**H<sub>5</sub>:** İş tecrübesi ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunlarını belirleme konusunda anlamlı bir farklılık vardır.

İşletmedeki yönetim ve organizasyon sorunları ile iş tecrübesi arasındaki ilişki “*Tek Yönlü ANOVA Analizi*”ne göre analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 25’te verilmektedir.

**Tablo 25.** Yönetim ve organizasyon sorunları – toplam iş hayatı (n=300)

ANOVA Sonuçları									
İfade	Bölüm	N	$\bar{x}$	SH <sub>x</sub>	Var. K.	K. T.	K. O.	F	P
Yönetim ve Organizasyon Sorunları	5 yıl ve altı	42	3.71	0.26	<b>G. Arası</b>	0.109	0.036	0.488	0.691
	6-10 yıl	120	3.72	0.31	<b>Grup İçi</b>	22.080	0.075		
	11-15 yıl	79	3.74	0.18	<b>Toplam</b>	22.189			
	16 yıl ve üzeri	59	3.76	0.28					
Toplam		300	3.73	0.27					

Tablo 25’te görüldüğü üzere, iş tecrübesi ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunlarını belirleme konusunda ( $P>0.05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık bulunmamaktadır. H<sub>5</sub> hipotezi desteklenmemektedir. İş tecrübesi yönetim ve organizasyon sorunlarını etkilememektedir.

**H<sub>6</sub>:** İşletmenin faaliyet alanının sınırları ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

İşletmedeki yönetim ve organizasyon sorunları ile işletmenin faaliyet alanının sınırları arasındaki ilişki “*Tek Yönlü ANOVA Analizi*”ne göre analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 26’da verilmektedir.

**Tablo 26.** Yönetim ve organizasyon sorunları – faaliyet alanının sınırları (n=300)

ANOVA Sonuçları									
İfade	Bölüm	N	$\bar{X}$	$SH_X$	Var. K.	K. T.	K. O.	F	P
Yönetim ve Organizasyon Sorunları	Bölgesel	128	3.72	0.20	<b>G. Arası</b>	0.119	0.060	0.801	0.450
	Ulusal	171	3.75	0.31	<b>Grup İçi</b>	22.070	0.074		
	Uluslararası	1	3.94	-	<b>Toplam</b>	22.189			
Toplam		300	3.73	0.27					

Tablo 26’da görüldüğü üzere, işletmenin faaliyet alanının sınırları ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunlarını arasında ( $P>0.05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilememektedir.  $H_6$  hipotezi desteklenmemektedir. İşletmenin faaliyet alanı yönetim ve organizasyon sorunlarını etkilememektedir.

**H<sub>7</sub>:** İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

İşletmedeki yönetim ve organizasyon sorunları ile işletmenin faaliyet gösterdiği sektör arasındaki ilişki “*Tek Yönlü ANOVA Analizi*”ne göre analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 27’de verilmektedir.

**Tablo 27.** Yönetim ve organizasyon sorunları – faaliyet gösterilen sektör (n=300)

ANOVA Sonuçları									
İfade	Bölüm	N	$\bar{X}$	$SH_X$	Var. K.	K. T.	K. O.	F	P
Yönetim ve Organizasyon Sorunları	İmalat	271	3.75	0.25	<b>G. Arası</b>	0.328	0.164	2.225	0.110
	Hizmet	27	3.64	0.40	<b>Grup İçi</b>	21.862	0.074		
	Ticaret	2	3.60	0.18	<b>Toplam</b>	22.189			
Toplam		300	3.73	0.27					

Tablo 27’de görüldüğü üzere, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunlarını arasında ( $P>0.05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilememektedir.  $H_7$  hipotezi desteklenmemektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör yönetim ve organizasyon sorunlarını etkilememektedir.

**H<sub>3</sub>:** İşletmedeki çalışan sayısı ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

İşletmedeki yönetim ve organizasyon sorunları ile işletmedeki çalışan sayısı arasındaki ilişki “*Tek Yönlü ANOVA Analizi*”ne göre analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 28’de verilmektedir.

**Tablo 28.** Yönetim ve organizasyon sorunları – çalışan sayısı (n=300)

ANOVA Sonuçları									
İfade	Bölüm	N	$\bar{x}$	SH <sub>x</sub>	Var. K.	K. T.	K. O.	F	P
Yönetim ve Organizasyon Sorunları	1-9	156	3.69	0.28	<b>G. Arası</b>	1.031	0.344	4.807	0.003
	10-49	134	3.77	0.23	<b>Grup İçi</b>	21.158	0.071		
	50-149	6	3.76	0.45	<b>Toplam</b>	22.189			
	250 ve üzeri	4	4.13	0.31					
Toplam		300	3.73	0.27					

Tablo 28’de görüldüğü üzere, işletmedeki çalışan sayısı ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunlarını arasında ( $P < 0.05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. H<sub>3</sub> hipotezi desteklenmektedir. 4.13 ortalama ile 250 ve üzeri çalışanı olan işletmelerin yönetim ve organizasyon sorunlarının arttığı söylenebilir. Tabloda görüldüğü gibi çalışan sayısı arttıkça yönetim ve organizasyon sorunları da artmaktadır.

**H<sub>9</sub>:** İşletmenin faaliyet süresi ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

İşletmedeki yönetim ve organizasyon sorunları ile işletmenin faaliyet süresi arasındaki ilişki “*Tek Yönlü ANOVA Analizi*”ne göre analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 29’da verilmektedir.

**Tablo 29.** Yönetim ve organizasyon sorunları – faaliyet süresi (n=300)

ANOVA Sonuçları									
İfade	Bölüm	N	$\bar{X}$	SH <sub>X</sub>	Var. K.	K. T.	K. O.	F	P
Yönetim ve Organizasyon Sorunları	5 yıl ve altı	50	3.71	0.26	<b>G. Arası</b>	0.113	0.038	0.504	0.680
	6-10 yıl	114	3.72	0.31	<b>Grup İçi</b>	22.076	0.075		
	11-15 yıl	79	3.75	0.19	<b>Toplam</b>	22.189			
	16 yıl ve üzeri	57	3.76	0.29					
Toplam		300	3.73	0.27					

Tablo 29’da görüldüğü üzere, işletmenin faaliyet süresi ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunlarını arasında ( $P>0.05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilememektedir.  $H_9$  hipotezi desteklenmemektedir. İşletmenin faaliyet süresi yönetim ve organizasyon sorunlarını etkilememektedir.

**H<sub>10</sub>:** İşletmenin karar birimi ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

İşletmedeki yönetim ve organizasyon sorunları ile işletmenin karar birimi arasındaki ilişki “Bağımsız Gruplar t Testi”ne göre analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 30’da verilmektedir.

**Tablo 30.** Yönetim ve organizasyon sorunları – karar birimi (n=300)

İfadeler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	s.s.	F	t	p
Yönetim ve Organizasyon Sorunları	Patron/Aile Fertleri/Ortaklar	268	3.71	0.26	0.234	-4.930	0.000
	Profesyonel Yöneticiler	32	3.95	0.23			

Tablo 30’da görüldüğü üzere, işletmenin karar birimi ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunlarını arasında ( $P<0.05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık vardır.  $H_{10}$  hipotezi desteklenmektedir. 3.95 ortalama ile profesyonel yöneticilerde yönetim ve organizasyon sorunları daha fazladır.

### 3.7.4.1.Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Değişkenlere ait temel tanımlayıcı istatistikler ile değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden korelasyon katsayıları korelasyon tablolarında sergilenmektedir. Tanımlayıcı istatistikler; değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerlerini içermektedir. Tablodaki Pearson korelasyon katsayıları ise araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere işaret etmektedir.

**Tablo 31.**Yönetim ve organizasyon sorunları ölçeğine ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları (n=300)

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. Yönetim ve Organizasyon Sorunları</b>	3.73	0.27	1							
<b>2. Planlama Sorunları</b>	3.92	0.35	0.731**	1						
<b>3. Organizasyon Sorunları</b>	3.49	0.50	0.669**	0.329**	1					
<b>4. İnsan Kaynakları Sorunları</b>	3.83	0.50	0.559**	0.502**	0.169**	1				
<b>5. Denetim Sorunları</b>	3.96	0.40	0.539**	0.282**	0.393**	0.249**	1			
<b>6. Karar Alma Sorunları</b>	3.90	0.41	0.641**	0.315**	0.212**	0.308**	0.305**	1		
<b>7. Yetki Devri Sorunları</b>	3.54	0.41	0.286**	0.098	0.247**	-0.271**	0.152**	0.023	1	
<b>8. Eğitim Sorunları</b>	3.69	0.70	0.596**	0.388**	0.046	0.483**	0.261**	0.518**	-0.165**	1

\*\* Pearson Korelasyonu  $p < .01$  düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonuçlarına göre; yönetim ve organizasyon sorunları ile planlama ( $r=0.731$ ), organizasyon ( $r=0.669$ ), insan kaynakları ( $r=0.559$ ), denetim ( $r=0.539$ ), karar alma ( $r=0.641$ ), yetki devri ( $r=0.286$ ) ve eğitim ( $r=0.596$ ) sorunları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü korelasyon bulunmaktadır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırma hipotezlerini test etmek ve korelasyon ilişkilerindeki yönü belirlemek amacıyla Çoklu Regresyon analizleri yapılmıştır.

### 3.7.4.2.Regresyon Analizi ve Sonuçları

Araştırmaya konu olan hipotezlerin test edilmesi için çoklu regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde iki ya da daha fazla bağımsız faktörün bağımlı faktörler üzerindeki etkisi regresyon denklem parametreleri kullanılarak gözlemlenmektedir. Yapılan analiz sonuçları tablolar halinde sırasıyla açıklanmıştır.

Yönetim ve organizasyon sorunları bağımlı değişkeni ile ilgili regresyon analizi sonuçları Tablo32’de görülmektedir. Burada yönetim ve organizasyon sorunları bağımlı değişkeni ile arasında ilişki olduğu öngörülen bağımsız değişkenler; planlama, organizasyon, insan kaynakları, denetim, karar alma, yetki devri ve eğitim sorunları modele dâhil edilerek regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 32.**Yönetim ve organizasyon sorunları bağımlı değişkeni ile regresyon analizinin sonuçları

<b>Bağımlı Değişken:</b> Yönetim ve Organizasyon Sorunları	<b>Standardize Edilmiş Beta Katsayısı</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi</b>
<b>Bağımsız Değişkenler</b>		
Planlama Sorunları	0.278	0.000
Organizasyon Sorunları	0.390	0.000
İnsan Kaynakları Sorunları	0.195	0.000
Denetim Sorunları	0.078	0.000
Karar Alma Sorunları	0.240	0.000
Yetki Devri Sorunları	0.243	0.000
Eğitim Sorunları	0.272	0.000
<b>F = 87.500</b>		
<b>R<sup>2</sup> = 1.000</b>		

Tablo32’de temsil edilen; planlama sorunları olan bağımsız değişkenin yönetim ve organizasyon sorunları üzerindeki etkisini ifade eden model istatistikî açıdan anlamlıdır



(Sig. = 0.000 < 0.05). Yani, firmadaki yönetim ve organizasyon sorunları, planlama faaliyetlerindeki sorunları etkilemektedir. H<sub>11</sub> hipotezi desteklenmektedir.

Organizasyon sorunları bağımsız değişkenin yönetim ve organizasyon sorunları üzerindeki etkisini ifade eden model istatistiki açıdan anlamlıdır (Sig. = 0.000 < 0.05). Yani, firmadaki yönetim ve organizasyon sorunları, organizasyon faaliyetlerindeki sorunları etkilemektedir. H<sub>12</sub> hipotezi desteklenmektedir.

İnsan kaynakları sorunları bağımsız değişkenin yönetim ve organizasyon sorunları üzerindeki etkisini ifade eden model istatistiki açıdan anlamlıdır (Sig. = 0.000 < 0.05). Yani, firmadaki yönetim ve organizasyon sorunları, insan kaynakları faaliyetlerindeki sorunları etkilemektedir. H<sub>13</sub> hipotezi desteklenmektedir.

Denetim sorunları bağımsız değişkenin yönetim ve organizasyon sorunları üzerindeki etkisini ifade eden model istatistiki açıdan anlamlıdır (Sig. = 0.000 < 0.05). Yani, firmadaki yönetim ve organizasyon sorunları, denetim faaliyetlerindeki sorunları etkilemektedir. H<sub>14</sub> hipotezi desteklenmektedir.

Karar alma sorunları bağımsız değişkenin yönetim ve organizasyon sorunları üzerindeki etkisini ifade eden model istatistiki açıdan anlamlıdır (Sig. = 0.000 < 0.05). Yani, firmadaki yönetim ve organizasyon sorunları, karar alma faaliyetlerindeki sorunları etkilemektedir. H<sub>15</sub> hipotezi desteklenmektedir.

Yetki devri sorunları bağımsız değişkenin yönetim ve organizasyon sorunları üzerindeki etkisini ifade eden model istatistiki açıdan anlamlıdır (Sig. = 0.000 < 0.05). Yani, firmadaki yönetim ve organizasyon sorunları, yetki devri faaliyetlerindeki sorunları etkilemektedir. H<sub>16</sub> hipotezi desteklenmektedir.

Eğitim sorunları bağımsız değişkenin yönetim ve organizasyon sorunları üzerindeki etkisini ifade eden model istatistiki açıdan anlamlıdır (Sig. = 0.000 < 0.05). Yani, firmadaki yönetim ve organizasyon sorunları, eğitim faaliyetlerindeki sorunları etkilemektedir. H<sub>17</sub> hipotezi desteklenmektedir.

Regresyon modelinin yönetim ve organizasyon sorunları üzerindeki değişimin % 85'ini açıkladığı görülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

KOBİ'ler çoğunlukla emek yoğun işletmeler olmasından dolayı bir kişinin üzerine görevi haricinde çok fazla iş yüklenmektedir. Ayrıca, kendisini her konuda yeterli düzeyde gören işletme sahibi, yönetimin temel işlevleri olan planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon, denetim işleriyle bizzat kendisi uğraşmaktadır. Yani bir KOBİ işletmecisi aynı anda hem karar veren, verdiği kararları uygulatan ve kimi durumlarda uygulayan kişi olmak durumunda kalmaktadır. Bu durum KOBİ'lerde nitelikli personel istihdamı eksikliği, profesyonel yöneticilere yetki devri yapılmaması gibi sorunları beraberinde getirirken, yanlış kararların alınmasına sebep olmaktadır. Bu tür sorunlar ise KOBİ'lerde yönetim konusunda yaşanan sıkıntıların temel nedenini oluşturmaktadır. Bu sebeple artan rekabet ortamında KOBİ'lerin ayakta kalabilmesi ve alınan bir takım önlemlerin etkin ve uygulanabilir olması için yönetim ve organizasyon becerilerinin önemi her geçen gün artmaktadır(Kulakoğlu, 2013; 14).

KOBİ'lerin yöneticilerinin genellikle eğitim seviyeleri yetersiz ve aynı zamanda yönetici işletme sahibi durumundadır. Bu da KOBİ'lerin profesyonel anlamda yönetilmediklerini göstermektedir. KOBİ'ler planlarını kısa vadeli ve yetersiz seviyede yapmaktadırlar. Genellikle üretim, muhasebe gibi departmanlar bulunurken pazarlama, yönetim ve planlama gibi bölümler yoktur. KOBİ'lere birçok kurum mali açıdan destek verirken yönetim becerilerini geliştirme adına verilen destekler çok azdır. Bütün bunlar KOBİ'lerin yönetim açısından sorun yaşadıklarını göstermektedir.

TRB-1 bölgesi (Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli illeri) KOBİ'lerinin yönetim ve organizasyon sorunlarını ortaya koymak için yapılmış bir çalışmadır. TRB-1 Bölgesi KOBİ'lerde yöneticiler aynı zamanda genellikle işletme sahibidir. Bu sahip-yönetici durumundaki insanların % 70'i lise mezunu % 10'u ortaokul mezunudur. Sahip-yöneticiler geçmiş deneyimleri ile karar almaktadırlar.

TRB-1 bölgesi KOBİ'lerinin faaliyet alanı sınırlarının % 42,7'si bölgesel ve % 57'si ulusal oldukları görülmektedir. Firmaların % 88'i ithalat ve ihracat yapmadıklarını beyan etmişlerdir. Firmaların sektördeki faaliyet süreleri ise % 81 oranında 15 yıldan azdır ve bölge KOBİ'lerinin % 90 oranında imalat sektöründe faaliyet göstermektedir. Firmaların % 55'inin limited şirket olduklarını beyan etmişlerdir. Şirketlerin % 89'unda uzun vadeli stratejik kararların patron/aile fertleri tarafından alındığı araştırma sonucu ortaya çıkmıştır.

TRB-1 bölgesi KOBİ'lerin kalite belgelerine geldiğimizde ise % 83'ünün TSE belgesine sahip olduğu görülürken, % 82,3'ü de ISO9001 belgesine sahiptir. Araştırmaya katılan firmalara baktığımızda ise % 79 oranında üretim ve % 86 oranında muhasebe bölümlerinin olduğu görülmektedir, yönetim bölümü ise % 24 gibi bir rakamdır. TRB-1 bölgesi KOBİ'lerinin üretim ve muhasebe bölümlerini önemsediklerini göstermektedir. Bu durum yasal zorunluluklar ve imalat işletmeleri olmalarından kaynaklanan üretim bazlı bir anlayış benimsediklerini göstermektedir.

Araştırmaya katılan firmaların % 49'u kısa vadeli plan yaptıklarını ifade ederken, firmaların planlarının % 73 gibi büyük bir oranda işletme sahibi tarafından yapıldığı görülmektedir. Sonuçta, firmaların planlamaya gereken önemi vermediğini ve planlama yaparken uzmanlardan yararlanmadığını ortaya koymaktadır. Planların uzun vadede olmama nedenini ise içinde bulunulan ekonomik koşullar ve işletmede plan yapacak uzmanın olmayışı olarak belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan firmaların % 63'ü gibi önemli bir çoğunluğun organizasyon yönetimi yapmadıkları görülürken, % 87 gibi büyük bir kısmında da organizasyon şemasının olmadığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmada firmaların % 61,6'sının yetki devrini yapmadığı ve yetersiz yaptığı ortaya çıkmıştır. Firmalar yetki devri yapamamalarının sebebi olarak astların yetersiz mesleki bilgiye sahip olmaları, deneyimsiz olmaları ve sayılarının az olmalarını göstermiştir. İşgören eğitimi konusunda firmaların % 72'si sürekli iş başında eğitim verdiklerini beyan etmişlerdir.

Araştırma hipotezleri ise *tek yönlü ANOVA* ve *bağımsız gruplar t testi* ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre ise çalışanın yaşı, eğitim düzeyi, unvanı, sayısı ve işletmenin karar birimi ile işletmedeki yönetim ve organizasyon sorunları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Yine analiz sonuçlarına göre çalışanın medeni durumu, iş tecrübesi ve işletmenin faaliyet alanı, faaliyet gösterdiği sektör, faaliyet süresi ile yönetim ve organizasyon sorunları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre; yönetim ve organizasyon sorunları ile planlama ( $r=0.731$ ), organizasyon ( $r=0.669$ ), insan kaynakları ( $r=0.559$ ), denetim ( $r=0.539$ ), karar alma ( $r=0.641$ ), yetki devri ( $r=0.286$ ) ve eğitim ( $r=0.596$ ) sorunları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü korelasyon bulunmaktadır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre

araştırma hipotezlerini test etmek ve korelasyon ilişkilerindeki yönü belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Planlama, organizasyon, insan kaynakları, denetim, karar alma, yetki devri ve eğitim sorunları olan bağımsız değişkenlerin yönetim ve organizasyon sorunları üzerindeki etkisini ifade eden model istatistikî açıdan anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır (Sig. = 0.000 < 0.05). Yani, firmadaki yönetim ve organizasyon sorunları, planlama, organizasyon, insan kaynakları, denetim, karar alma, yetki devri ve eğitim faaliyetlerindeki sorunları etkilemektedir. Regresyon modelinin yönetim ve organizasyon sorunları üzerindeki değişimin %87'sini açıkladığı görülmektedir.

TRB-1 bölgesi KOBİ'lerine yönetim ve organizasyon sorunlarına yönelik yapılacak önerileri ise iki başlık altında toplanmıştır.

*KOBİ'ler için öneriler:*

1. KOBİ'lerin yönetim açısından en büyük sorunu işletme sahiplerinin aynı zamanda işletme yöneticisi olmalarıdır. Bu sorunun çözümü için ise iki yol önerilebilir. Birincisi işletmede profesyonel anlamda yönetici istihdam etmek, ikincisi ise mevcut yöneticilere eğitim vererek onların yöneticilik vasıflarını geliştirmektir. Bu konuda KOSGEB, Ekonomi Bakanlığı, Kalkınma ajanslarının girişimcilik kursları ve yönetici eğitimi gibi imkânlarından faydalanılabilir. Ayrıca üniversitelerden danışmanlık hizmeti alınabileceği gibi yine üniversitelerin verdikleri eğitimler ve seminerlerden faydalanılabilir. İşgörenleri ise hem iş başında eğitime tabi tutarak hem de iş dışında eğitim ve seminerlere göndererek daha vasıflı hale getirmek gerekmektedir.
2. TRB-1 bölgesi KOBİ'lerinin ihracat yapamamalarının temel nedenleri ise uluslar arası kalite belgelerine sahip olmamaları/olamamaları ve pazarlamaya yeterince önem vermemeleri olarak gösterilebilir. Bu sorun için ise özel firmaların kalite belgeleri konusunda sağladıkları eğitim, danışmanlık ve denetim gibi hizmetlerinden faydalanılabilir. Firmaların uluslar arası pazardaki paydan alacakları payın kalite belgeleri için harcadıkları paradan daha fazla olacağını bilmeleri ise onları ihracat konusunda daha istekli hale getirecektir.

3. Planlama konusunda ise ankete katılan firmalar planlamayı genelde kısa ya da orta vadede yapmaktadırlar ve planlar çoğunlukla işletme sahibi tarafından yapılmaktadır. “Planlama, neyin, nerede, ne zaman, niçin, nasıl, ne ile ve kim tarafından yapılacağıının belirlenmesidir”. Bu yüzden işletmelerde gerçekçi, eksiksiz ve aynı zamanda da uzun vadeli planlar yapılmalıdır. Planlar, gerekiyorsa planlama uzmanlarından yardım alınarak hazırlanmalıdır.
4. KOBİ’lerde çoğunlukla yetki ve kararlar yöneticide toplanmaktadır. Aynı zamanda işletme sahibi olan yönetici astlarını yetersiz görmesinden dolayı yetkiyi devretmemektedir. Yetki devrine işlerlik kazandıran yönetici kendinde daha az işin toplanmasını sağlayacak, astların yönetime katılmasını arttıracak ve işletmede daha doğru kararların alınmasına imkân tanıyacaktır. Daha fazla yetki devreden yönetici ile işgören arasında özgüven duygusu artarken, işgörenin işi sahiplenmesi de artacaktır.
5. KOBİ’lerin işbirliği içerisinde hareket etmeleri yukarıda belirttiğimiz ve daha farklı konulardaki sorunlarını çözmede en etkili yoldur. Birlikte kuracakları işbirlikleri veya kooperatif gibi yapılanmalar sayesinde özellikle bilgi alışverişi yapabilecekler ve tecrübelerini birbirlerine aktarabileceklerdir. Bu sayede başkalarının doğru tecrübelerinden faydalanacak yanlış tecrübelerine ise düşmeyeceklerdir. Bu tür işbirlikleri sayesinde birlikte sipariş alıp üretim yapabilecekleri için üretimdeki atıl kapasiteyi kullanmış olacaklardır. İşbirliklerinin KOBİ’ler için en büyük faydası ise maliyetlerde meydana gelecek azalmalar olacaktır. Aslında bu tür işbirlikleri vardır. Örneğin, İzmir’de EGS (Ege Giyim Sanayicileri T.A.Ş.), Ankara’da OSTİM fakat bu girişimler ya başarısız olmuşlar ya da çok kısıtlı kalmışlardır.

*Devlet kurumları için öneriler:*

1. KOBİ’ler devletin ekonomik ve sosyal yapısında sağladığı denge nedeniyle ülkeler için önemi tartışmasızdır. Bu yüzden devlet kurumlarının KOBİ’lere katkı sağlaması aynı zamanda ülke için de bir kazançtır. Yönetim ve organizasyon açısından en önemli sorun, yöneticilerin hem işletme sahibi

hem de işletmenin her şeyi olmaları ve yöneticilerin eğitim düzeylerinin düşüklüğüdür. Devlet kurumların büyük bir çoğunluğu KOBİ'lere finans olarak destek sağlamaktadır. KOBİ yöneticilerinin yönetim becerileri açısından eğitimlerine verecekleri destek sayesinde finans noktasında sağlanan desteklerin israfını da önlemiş olacaktırlar. Son yıllarda yapılan girişimcilik eğitimleri bu konuda önemli bir adımdır fakat bu eğitimlerin geri dönüşümlerinin düşük olması ve eğitimlerin yetersiz sayıda olması büyük bir handikaptır.

2. KOBİ yöneticilerinin yönetim becerilerine katkı sağlaması için üniversitelerin bilgi birikiminden yararlanılabilir.
3. KOBİ'ler için önerilerde bahsettiğimiz KOBİ işbirliklerinin devlet kurumlarının koordinasyonunda gerçekleşmesi bu konuda ki adımları daha etkin ve faydalı hale getirecektir.
4. Birçok kurum KOBİ'lere destek sağlamaktadır. Özellikle KOSGEB, TOSYÖV, TOBB, TÜBİTAK, Üniversiteler gibi kurumlardır. Fakat bu kurumlar arasında ki koordinasyonun sağlanması sermaye israfının önüne geçerken işletmelere daha faydalı olacaktır.

## KAYNAKLAR

### Kitap ve Kitap Bölümleri

- Badiru, B.A.**, 2005, **Handbook of Industrial and Systems Engineering**, 2nd Edition, Texas.
- Belliveau, P., Griffin, A., ve Somermeyer, S.**, 2002. *The PDMA Tool Book 1 for New Product Development*, John Wiley&Sons, New York.
- Budak, G. ve Budak, G.**, 1994, *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Cronbach, L. J.** 1990. *Essentials of Psychological Testing*. Fifth Ed., New York: Harper Collins.
- Efil, İ.**, 2013. *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*, Dora Basın Yayın Dağıtım, Bursa
- Eren, E.**, 1993. *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Ertürk, M.**, 2000. *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*”, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kılıç, S.**, 2011. *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İhracat Pazarlaması* Nobel Yayınları, Ankara.
- Koçel, T.**, 2010. *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayın, Denizli.
- KOSGEB.**, 2013. *2011-2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı*.
- Kumkale, İ.**, 2011. *Genel İşletme*, Murathan Yayınevi, Trabzon.
- Mize, H., Case, K.E., Nazemtz, J W.,Turner, W.**, 2004 *Intrdouction to Industrial and Systems Engineering*, 3rd edition, Prentice Hall, Oklahoma University Press.
- Müftüoğlu, T.**, 2010. *İşletme İktisadı*. 7.Bası. Turhan Kitabevi, Ankara.
- Müftüoğlu, T.**, 2013. *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ’LER*. Turhan Kitabevi, Ankara.
- Özgen, H. ve Yalçın A.**, 2006. *Temel İşletmecilik Bilgileri*. Nobel Kitabevi, Adana.
- Öztürk, Ö.**, 1997 *İstihdam Konusunda KOBİ’lerin Önemi ve KOBİ alanında Eğitim İstihdam İlişkisi Açısından Kamu İstihdam Kurumunun Rolü*, T.C Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Türkiye İŞ-KUR Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Punch, K.**, 2005. *Introduction to Social Research - Quantitive and Qualitive Approach*. Second Ed., Sage Publications Inc., California.
- Sekaran, U.**, 2000. *Research Methods for Business: A Skill - Building Approach*. Third Ed., New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Sibbon, E.B.**, 1991. İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması, Çev: Sinan Artan, İnci Artan, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A.**, 2012. İşletme Bilimine Giriş. Eğitim Kitapevi, Konya.
- Tatar, T. ve Üner, M.**, 1992. **İşletme İlkeleri**, Gazi Büro Yayınları, Ankara.
- Weston F., Bridgham E.**, 1993. Essentials Of Managerial Finance, The SouthWest Press, India.

### **Tezler**

- Arıcan, Y.**, 2007. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Bilgi Teknolojisi Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı, *Yüksek Lisans Tezi* T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Dandybayev, B.**, 2008. Kazakistan Ekonomisinde Kobiler ve Sorunları, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi, SBE İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Güven, M.**, 2002. Girişimci ve Yönetici İlişkilerinin Yönetim Fonksiyonlarına Etkisi (GAP Bölgesi Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama), *Doktora Tezi* T.C. İnönü Üniversitesi, SBE İşletme Anabilim Dalı, Malatya.
- Timurçin, D.**, 2010. Türkiye’de KOBİ’lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi, *Doktora Tezi*, T.C. İstanbul Üniversitesi SBE İktisat Anabilim Dalı, İstanbul.
- Ülker, F.**, 2006. Avrupa Birliği’nde ve Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler, *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE - İktisat Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Yalçın, H.**, 2007. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Belge Yönetimi. *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, SBE, Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Kulakoğlu, D.**, 2013. KOBİ’lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Yaşanma Düzeyi: Ankara KOBİ Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İşletme Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

### **Sürelî Dergilerdeki Makaleler**

- Ar, A. A., ve İskender, H.**, 2005. Türkiye’de KOBİ’ler ve KOBİ’lerde Planlama Uygulama ve Denetim. Mevzuat Dergisi.



<http://www.mevzuatdergisi.Com/2005/03a/06.Htm>. Erişim Tarihi:02 Şubat 2014.

- Ay, H. M. ve Talaşlı, E.** 2007. Türkiye’de KOBİ’lerin İhracattaki Yeri ve Karşılaştıkları Sorunlar, Selçuk Üniversitesi, Karamanlı İİBF Dergisi, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı,173-184.
- Çatal, M. F.,** 2010. Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 10 Sayı 2, 333-352.
- Demirbaş, M.,** 2005. İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, s. 167-188
- Demirkaya, H.,** 2006. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (12), s.1-21
- Güçlü, N.,** 2003. Stratejik Yönetim, G.Ü, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 61-85
- İSMMMO,** 2013. İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası, KOBİ’lerde İç Denetim İçin Pratik Bilgiler, İstanbul, s.17-30
- İstanbul Ticaret Odası (İTO) Yayınları,** 2006. İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ’lerin Desteklenmesi, Yayın No: 45.
- Kalkan, D, Keskin, H.,** 2005. KOBİ’lerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları: Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma, Ahmet Yesevi Üniversitesi, 35, 173-206
- 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
- Serinkan, C. ve Cabar, H.,** 2008. KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli’deki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi,** Cilt 5, Sayı 1, 1-27.
- Yalçın, A. ve Gafuroğlu, Ş.,** 2008. Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Yönetimsel ve İşlevsel Etkilerini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Araştırma” Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 2, 433–448.

### **İnternet Kaynakları**

URL-1, [http://www.ekodialog.com/isletme\\_ekonomisi/kobiler\\_ve\\_ozellikleri.html](http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/kobiler_ve_ozellikleri.html) Erişim Tarihi 28 Mayıs 2014

URL-2, <http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Haberler.aspx?ref=838> Erişim Tarihi 28 Mayıs 2014

URL-3, <http://notoku.com/tuketici-karar-verme-surecinde-sorunun-belirlenmesi-yasamin-icinden/> Erişim Tarihi 6.Haziran.2014

URL-4, <http://endustrimuhendisligi.blogspot.com.tr/2012/12/uretim-ve-operasyonlarin-yonetimi.html> Erişim Tarihi: 6.Haziran.2014

URL-5,<http://web.bilecik.edu.tr/sinan-esen/files/2011/02/3-4-ve-5.-Hafta-Ders-Notlar%C4%B1.pdf> Erişim Tarihi: 6.Haziran.2014

URL-6, <http://isletmemuhendisi.wordpress.com/> Erişim Tarihi 6.Haziran.2014

URL-7, [tiponaybelgesi.net/projedt/377-kobilerin-karsilastiklari-isletmecilik-sorunlari.html](http://tiponaybelgesi.net/projedt/377-kobilerin-karsilastiklari-isletmecilik-sorunlari.html) Erişim Tarihi 28 Mayıs 2014

**Akdiş, M. ve Bayrak, S.,** 2000. Türkiye’de KOBİ’lerin Genel Görünümü ve Finansal Krizlere Dayanıklılığı: 5 İli Kapsayan Bir Araştırma.

<http://makdis.pamukkale.edu.tr/mak2.htm> Erişim Tarihi: 02 Şubat 2014.

**Ekinci, M.B.,** 2003. Türkiye’de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları, [http://www.akademiktisat.net/Calisma/Isletmeler/Kobi\\_Finans.Htm](http://www.akademiktisat.net/Calisma/Isletmeler/Kobi_Finans.Htm).

**Sağır, N.,** 2014 Kobi'lere Destek Artarak Sürmeli. Erişim Tarihi:05 Şubat 2012. <http://www.yenimarmaragazetesi.com/yazar.asp?yaziid=5532>.

**Sinanoğlu, R.,** (makale): <http://www.resatsinanoglu.com/169/insan-kaynaklari-2.html> Erişim Tarihi: 6.Haziran.2014

**Yonar, Ö.,** 2003. Avrupa Birliği’nde KOBİ’ler. Erişim Tarihi: 04.Mart.2014. <http://www.usakgundem.com/Yorum/5/Avrupa-Birliğinde-Kobiler.Html>

### **Yazarı Belli Olmayan, Sorumluluğu Bir Kuruluşa Ait Olan Yayınlar**

**Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun,** <http://www.fka.org.tr/bolgemiz.asp>. Erişim Tarihi: 05. Mayıs. 2014

**İTO,** İstanbul Ticaret Odası, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ’lerin Yönetim Sorunları, <http://www.ito.org.tr/itoyayin/0003120.pdf> Erişim Tarihi 7.Haziran.2014

**Türkiye İstatistik Kurumu, 2014.** [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1007](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007).

Erişim Tarihi: 05. Mayıs. 2014

**Türkiye İstatistik Kurumu Haber Bülteni,** Tarih: 19.10.2012; No: 13146,

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13146> Erişim Tarihi:

7.Haziran.2014

**Türkiye İstatistik Kurumu, 2013.** Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri,

15881 Numaralı Haber Bülteni, 28 Kasım 2013

## ANKET

### KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: TRB1 Bölgesindeki İşletmelerde Bir Araştırma Konulu Anket

<b>A. KİŞİSEL BİLGİLER</b>				
<b>1. Cinsiyetiniz</b> :	Kadın ( )	Erkek ( )		
<b>2. Yaşınız</b> :	18 ve altı ( )	18-24 ( )	25-34 ( )	35-44 ( )
	45-54 ( )	55 ve üzeri ( )		
<b>3. Eğitim Durumunuz:</b>	Yok ( )	İlkokul ( )	Ortaokul ( )	Lise ( )
	Lisans ( )	Lisansüstü / Doktora ( )		
<b>4. Medeni Durumunuz:</b>	Evli ( )	Bekar ( )		
<b>5. Unvanınız</b> :	Firma Sahibi / Kurucu / Büyük Ortak ( )			
	Yönetim Kurulu Başkanı / Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ( )			
	Genel Müdür / Genel Müdür Yardımcısı ( )			
	Müdür / Müdür Yardımcısı / Şef / Amir / Ustabaşı ( )			
	İşçi ( )			
	Diğer (Belirtiniz):			
<b>6. Toplam İş Hayatınız:</b>	5 yıl ve altı ( )	6-10 yıl ( )	11-15 yıl ( )	16 yıl ve üstü ( )
<b>7. Ne kadar süredir bu işte çalışıyorsunuz?</b>				
1-5 yıl ( )	6-10 yıl ( )	11 yıl üzeri ( )		
<b>B. FİRMA İLE İLGİLİ BİLGİLER</b>				
<b>1. Faaliyet Alanınızın Sınırları</b> :	Bölgesel ( )	Ulusal ( )	Uluslararası ( )	
<b>2. Faaliyet Gösterdiğiniz Sektör:</b>	İmalat ( )	Hizmet ( )	Ticaret ( )	
<b>3. Çalışan Sayısı</b> :	1-9 ( )	10-49 ( )	50-149 ( )	150-249 ( )
	250 ve üzeri ( )			
<b>4. Firmanızın Sektördeki Faaliyet Süresi (Firma Yaşı) :</b>	5 yıldan az ( )	6-10 yıl ( )	11-15 yıl ( )	16 yıl üzeri ( )
<b>5. Firmanızın Hukuki Yapısı</b> :	Tek Kişi İşletmesi ( )			
	Adi Şirket ( )			
	Limited Şirket ( )			
	Kolektif Şirket ( )			
	Anonim Şirket ( )			
	Diğer (Belirtiniz):			

<b>6. Firmanızın uzun vadeli stratejik kararlarını daha ziyade kimler verir?</b>				
Patron / Aile Fertleri / Ortaklar ( )			Profesyonel Yöneticiler ( )	
<b>7. Firmanızın sahip olduğu kalite standartları nelerdir?</b>				
TSE ( )	CE ( )	HACCP ( )	ISO9001 ( )	ISO14001
ISO22000 ( )	ISO/EIC17025 ( )		Diğer ( )	Yok ( )
<b>8. Firmanız İthalat/İhracat yapıyor mu?</b>				
Sadece ithalat yapıyor ( )		Sadece ihracat yapıyor ( )		
Hem ithalat hem ihracat yapıyor ( )		İthalat ve ihracat yapmıyor ( )		
<b>9. Firmanızda aşağıdaki bölümlerden (departmanlardan) hangileri bulunmaktadır?</b>				
Yönetim ( )	Satın alma ( )	Üretim ( )	Muhasebe ( )	İnsan Kaynakları ( )
Finansman ( )	Pazarlama ( )	Ar-Ge ( )	Halkla İlişkiler ( )	Diğer ( ):
<b>Yönetim Organizasyon Sorunları</b>				
<b>C. Planlama İle İlgili Sorular</b>				
<b>1. Sektörünüzde/Faaliyetlerinizde işletme işlevlerinin tümüne yönelik planlamayı hangi seviyede yapıyorsunuz?</b>				
Hiç yapılmıyor ( )	Yetersiz ( )	Kararsızım ( )	İyi seviyede ( )	Çok iyi seviyede ( )
<b>2. Sektörünüzde/Faaliyetlerinizde finansal planlamayı hangi seviyede yapıyorsunuz?</b>				
Hiç yapılmıyor ( )	Yetersiz ( )	Kararsızım ( )	İyi seviyede ( )	Çok iyi seviyede ( )
<b>3. Sektörünüzde/Faaliyetlerinizde üretim planlamasını hangi seviyede yapıyorsunuz?</b>				
Hiç yapılmıyor ( )	Yetersiz ( )	Kararsızım ( )	İyi seviyede ( )	Çok iyi seviyede ( )
<b>4. Sektörünüzde/Faaliyetlerinizde pazarlama planlamasını hangi seviyede yapıyorsunuz?</b>				
Hiç yapılmıyor ( )	Yetersiz ( )	Kararsızım ( )	İyi seviyede ( )	Çok iyi seviyede ( )
<b>5. Faaliyetlerinizde planlama kimler tarafından yapılmaktadır?</b>				
İşletme sahibi ( )	Üst yönetim ( )	Planlama Departmanı ( )	Diğer ( ):	
<b>6. Sektörünüzde/Faaliyetlerinizde planlama zamanı nedir?</b>				
Hiç yapılmıyor ( )	Kısa vadeli ( )	Orta vadeli ( )	Uzun vadeli ( )	
<b>7. Faaliyetlerinizde planlama yapılmama nedenleri nelerdir?</b>				
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. ( )				
<b>D. Organizasyon İle İlgili Sorular</b>				
<b>1. İşletmeniz “organizasyon şeması” ve yazılı “organizasyon el kitabı” var mı?</b>				
Evet ( )	Hayır ( )			
<b>2. Faaliyetlerinizde organizasyon yönetimini hangi seviyede yapıyorsunuz?</b>				
Hiç yapılmıyor ( )	Yetersiz ( )	Kararsızım ( )	İyi seviyede ( )	Çok iyi seviyede ( )

<b>3. Faaliyetlerinizde işbölümü ve uzmanlaşma hangi seviyede yapılmaktadır?</b>				
Hiç yapılmıyor ( )	Yetersiz ( )	Kararsızım ( )	İyi seviyede ( )	Çok iyi seviyede ( )
<b>4. İşletmenizin temel politikalarını belirlemeyi hangi seviyede yapıyorsunuz?</b>				
Hiç yapılmıyor ( )	Yetersiz ( )	Kararsızım ( )	İyi seviyede ( )	Çok iyi seviyede ( )
<b>5. Faaliyetlerinizde koordinasyon ve haberleşmeyi hangi seviyede yapıyorsunuz?</b>				
Hiç yapılmıyor ( )	Yetersiz ( )	Kararsızım ( )	İyi seviyede ( )	Çok iyi seviyede ( )
<b>E. İnsan Kaynakları İle İlgili Sorular</b>				
<b>1. Faaliyetlerinizde insan kaynakları yönetimini hangi seviyede yapıyorsunuz?</b>				
Hiç yapılmıyor ( )	Yetersiz ( )	Kararsızım ( )	İyi seviyede ( )	Çok iyi seviyede ( )
<b>2. Firmanızda personel alımlarında kalifiye personel tercihi hangi seviyede yapılmaktadır?</b>				
Hiç yapılmıyor ( )	Yetersiz ( )	Kararsızım ( )	İyi seviyede ( )	Çok iyi seviyede ( )
<b>3. Firmanızda işçilerin işe motivasyonu (daha iyi çalışmaları) için yapılan uygulamalar nelerdir?</b>				
Prim verilir ( )	Ek ücret ( )	Kardan pay ( )	Diğer ( ):	
<b>4. İşletmenizde işçilerin cezalandırılması için yapılan uygulamalar nelerdir?</b>				
İkaz, kınama ve ihtar()	Verdikleri zararlar tazmin edilir ( )	Büyük hatalarda işten atılır ( )	Diğer ( ):	
<b>5. Firmanızda personel tedarik kaynakları nelerdir?</b>				
Kişisel başvurular ( )	İş dünyası ve çevrenin referansı ( )	Eğitim kurumları ( )	İş ve işçi bulma kurumu ( )	Diğer ( ):
<b>6. Nitelikli iş görenleriniz ne kadar süredir işletme bünyesinde çalışıyor?</b>				
1 yıl ve daha az ( )	2-5 yıl ( )	6-10 yıl ( )	11 yıl ve daha fazla ( )	
<b>7. İşletmenizde yeterli sayıda nitelikli iş gören var mı?</b>				
Evet ( )	Hayır ( )			
<b>8. Yönetici ve iş görenlerin performansını değerlendirmeye yönelik bir değerlendirme yönteminiz var mı?</b>				
Evet ( )	Hayır ( )			
<b>F. Denetimle İle İlgili Sorular</b>				
<b>1. Faaliyetlerinizde denetim ve kontrolü hangi seviyede yapıyorsunuz?</b>				
Hiç yapılmıyor ( )	Yetersiz ( )	Kararsızım ( )	İyi seviyede ( )	Çok iyi seviyede ( )
<b>2. Faaliyetlerinizde denetim kimler tarafından yapılmaktadır?</b>				
İşletme sahibi ( )	Sadece üst yönetici ( )	Üst yönetici – Teknik personel ( )	Birim yöneticileri ( )	Diğer ( ):
<b>G. Karar Alma İle İlgili Sorular</b>				
<b>1. Faaliyetlerinizde karar alırken iş görenlerin görüşlerine hangi seviyede başvurursunuz?</b>				
Hiç yapılmıyor ( )	Yetersiz ( )	Kararsızım ( )	İyi seviyede ( )	Çok iyi seviyede ( )
<b>2. Faaliyetlerinizde karar alırken deneyimlerinize hangi seviyede önem verirsiniz?</b>				
Hiç ( )	Yetersiz ( )	Kararsızım ( )	İyi seviyede ( )	Çok iyi seviyede ( )

<b>3. Faaliyetlerinizde karar alırken rakiplerinizin davranışlarına hangi seviyede önem verirsiniz?</b>				
Hiç ( )	Yetersiz ( )	Kararsızım ( )	İyi seviyede ( )	Çok iyi seviyede ( )
<b>4. Firmanızda kararları nasıl alırsınız?</b>				
Karar yalnızca kurucu veya üst düzey yöneticiler tarafından alınır ( )		Karar almanın önündeki en büyük engel bilgi eksikliğidir ( )		
Karar almada zaman baskısı birçok fırsatın kaçırılmasına neden olur ( )		Karar alırken şirket çalışanlarının fikrini alırım ( )		
Karar alma sırasında diğer rakiplerimin davranışlarını gözlerim ( )		Karar alma sırasında kimseye danışmam ( )		
<b>G. Yetki Devri İle İlgili Sorular</b>				
<b>1. Faaliyetlerinizde yetki devrini hangi seviyede yapıyorsunuz?</b>				
Hiç yapılmıyor ( )	Yetersiz ( )	Kararsızım ( )	İyi seviyede ( )	Çok iyi seviyede ( )
<b>2. İşletmenizde personel ilişkilerinizde güven hangi seviyededir?</b>				
Hiç yok ( )	Yetersiz ( )	Kararsızım ( )	İyi seviyede ( )	Çok iyi seviyede ( )
<b>3. İşletmenizde ortaya çıkan aksaklıkların kısa sürede çözülme seviyesi nasıldır?</b>				
Hiç yapılmıyor ( )	Yetersiz ( )	Kararsızım ( )	İyi seviyede ( )	Çok iyi seviyede ( )
<b>4. Firmanızda yetki devrini engelleyen etkenler nelerdir?</b>				
Astların yetersiz mesleki bilgiye sahip olması ve deneyimsiz olması ( )		İşletmede hızlı büyüme ve karar vermede zaman baskısı ( )		
İşletmede profesyonel yöneticilik anlayışının olmaması ( )		Görev tanımlarının belirsizliği ( )		
Astlara olan güvensizlik duygusu ( )		Astların sayısının az olması ( )		
Müşterilerin bizzat sahip yönetici ile iş yapmak istemesi ( )		Denetim ve hesap verme sisteminin yetersizliği nedeniyle denetimi yitirme endişesi ( )		
Yöneticinin her işi doğru olarak sadece kendisinin yapabileceğini düşünmesi ( )		Sahip yöneticinin/Girişimcinin egoist davranışları ( )		
<b>H. Eğitim İle İlgili Sorular</b>				
<b>1. Faaliyetlerinizde eğitim yönetimini hangi seviyede yapıyorsunuz?</b>				
Hiç yapılmıyor ( )	Yetersiz ( )	Kararsızım ( )	İyi seviyede ( )	Çok iyi seviyede ( )
<b>2. İşletmenizde ihtiyaç duyulan eğitimler hangi seviyede gerçekleştirilir?</b>				
Hiç yapılmıyor ( )	Yetersiz ( )	Kararsızım ( )	İyi seviyede ( )	Çok iyi seviyede ( )
<b>3. İşletmenizde hangi eğitim faaliyetlerini gerçekleştiriyorsunuz?</b>				
İşletmede iş başında ve iş dışında eğitim yapılmamaktadır. ( )		İşletmede personele sürekli iş başında eğitim verilmektedir. ( )		
Personel teknoloji kullanımı, bilgisayar ve faaliyet konularında işyeri dışında seminer, kurs vb. yollarla eğitimden geçmektedir. ( )		İşletmede dışarıdan gelen uzmanlar tarafından ara sıra eğitim verilmektedir. ( )		