



KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKTEKİ İŞLETMELERİN SORUNLARI ÜZERİNE ANKARA 1. ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA*

A RESEARCH ON THE PROBLEMS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN ANKARA 1ST ORGANIZED INDUSTRIAL ZONE

Ali Cüneyt ÇETİN¹, Songül ÇELTİKÇİ²

1. Doç. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, alicuneytcetin@mehmetakif.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-1478-0955>
2. Bağımsız Araştırmacı, songulceltikci@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6565-6500>

Makale Türü **Article Type**
Araştırma Makalesi Research Article

Başvuru Tarihi/Apply Date
09.03.2020

Yayına Kabul Tarihi/Acceptance Date
12.06.2020

DOI
10.20875/makusobed.700922

* Bu çalışma, Doç.Dr. Ali Cüneyt ÇETİN danışmanlığında Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında hazırlanan Songül ÇELTİKÇİ'nin Yüksek Lisans bitirme projesinden türetilmiştir.

Öz

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ), ekonomik ve bölgesel kalkınmanın dengeli bir şekilde sürdürülmesinde büyük rol oynamaktadır. Ancak, birçok ülkede olduğu gibi, KOBİ'lerin ülkemizde de birçok sorunu vardır. Bu sorunları azaltmak için, KOBİ'ler birçok kuruluş tarafından desteklenmektedir. KOBİ'ler desteklene de hedeflerine istendiği gibi ulaşamamaktadırlar. Bu çalışmada Ankara 1. Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin sorunlarını tespit etmek ve çözüm üretmek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Çalışma sonucunda KOBİ'lerin karşılaştığı sorunların sırasıyla üretim maliyetleri, finans, ihracat, teknoloji, Ar-Ge, üretim, pazarlama, organizasyon ve yönetim alanında olduğu görülmüştür. Bu sorunların çözümü için öneriler getirilmiş ve özellikle maliyetleri düşürecek bir uygulama olarak takas faaliyetlerine katılmanın önemi, toplam kalite yönetimi ve ISO9000 kalite standardının uygulanması ve bilgisayar destekli üretimin teşvik edilmesi üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, KOBİ Sorunları ve Çözüm Önerileri, Ankara 1. Organize Sanayi Bölgesi

Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) undertake a huge task for sustaining a balanced economic and regional development. Nonetheless, as in many other countries, SMEs in our country face many problems. Many institutions for reducing such problems support SMEs. Despite being supported, SMEs are not able to reach their goals as desired. In this study, surveys dealing with the determination of problems of SMEs in Ankara 1st Organized Industrial Zone have been carried out, and advices for solutions have been submitted. In the result of the study, it has been found out that the main problems of SMEs are ranked according to their importance and frequency; production costs, finance, export, technology, R&D, production, marketing, organization and management. Many suggestions for solving these problems have been suggested, and especially it has been emphasized that as an application that will reduce the costs barter should be used, total quality management and ISO9000 quality standard should be applied and computer-aided production should be encouraged.

Keywords: SME, The Problems of SME and Proposals of Solution, Ankara 1st Organized Industrial Zone

EXTENDED SUMMARY

Background

As SMEs are indispensable building blocks of the economies of the country, they have great importance in our country as well as in the whole world. The problems faced by SMEs, which are the engine of the economy in almost every part of the world, have been the subject of many researches. Organized Industrial Zones is one of the most important aspects of the manufacturing dimension of SMEs, which is the most important part of employment and has the most important share in manufacturing and economy. The most important factor in conducting this research is to identify the problems of SMEs in Ankara Chamber of Industry 1st Organized Industrial Zone, which has an important share in manufacturing, and to reveal the measures that can be taken in this regard.

Research Problem

The purpose of this research is to reveal the SMEs' problems in terms of financing, production, technology, production costs, research and development, marketing, export, organization and management. The research has been conducted on SMEs which operate in Ankara Chamber of Industry 1st Organized Industrial Zone.

Methodology

In this research, survey method has been applied. In the questionnaire study, research has been conducted on 55 SMEs. The questionnaire forms have been applied face-to-face to SMEs. The data obtained from the study have been analyzed in Microsoft Excel program and the findings have been presented.

Conclusions

In order to reduce the impact of the negativity caused by the highness and variability of production costs, barter should be used as an application that will especially reduce the costs. With the establishment of Barter organizations, SMEs that are members of the system will be able to exchange goods and services with each other without exchanging money within the organization. Thus, businesses will be able to use their idle capacities and benefit from discounts in raw material supply.

Total quality management and the first step of this, ISO9000 quality standard should be adopted and applied. Thus, SMEs will be able to produce with zero error. Thanks to production with zero error, the production costs of SMEs will also be lowered. For this reason, SMEs must be informed in this area.

It must be adapted to modern technology production systems. Credit support is required to achieve this. SMEs should be encouraged to start computer-aided production. In this way, costs will decrease and the quality of production will increase. Venture capital should be emphasized to encourage SMEs to use new technological developments. Venture capital funds in our country should be increased further.

1. GİRİŞ

Ekonominin %99,9'unda rol oynayan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ), dünya ekonomisinde olduğu gibi Türkiye ekonomisinde de önemli bir paya sahiptir. “Toplumun her yerleşim biriminde yaygın olarak yer almış bulunan KOBİ'ler, hem iç yapılarından hem de dış çevrelerinden kaynaklanan birçok sorunla yaşamaktadır” (Kahya, 2008, s. 3). KOBİ'lerin sorunları ile ilgili araştırmalarda, benzer sorunları sürekli ortaya çıkarmak, bu işletmelerin farklı sorunlarının ele alınmasını gerektirmektedir. Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de KOBİ'lere hak ettikleri değer ve önem verilmeli, başarısızlıklarına neden olan etkenler belirlenerek iyileştirme yoluna gidilmelidir. Bu çalışmada tüm bu etkenlerin yapı taşının belirlenmesine yönelik olarak KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar araştırılmış ve çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla ülke ekonomisi ve Ankara ili açısından önemli bir yere sahip olan Ankara'nın en büyük organize sanayi bölgesinden biri olan Ankara Sanayi Odası 1. Organize Sanayi Bölgesi (ASO 1. OSB)'nde yer alan KOBİ'ler örneklem olarak seçilmiştir. Söz konusu KOBİ'lerin finansman, üretim, teknoloji, maliyet, araştırma ve geliştirme, pazarlama, ihracat, örgütlenme ve yönetim sorunlarını belirleyerek bu sorunlarla ne ölçüde karşılaştıklarının ortaya konulması ve bu sorunlardan ağırlıklı olarak üstesinden gelmeye çalıştıkları alt konuların tespit edilmesi amaçlanmıştır.

2. İLGİLİ LİTERATÜR

KOBİ'lerin sorunları ile ilgili literatürde çok sayıda çalışmalar bulunmaktadır. Bunların bir kısmı aşağıda sıralanmaktadır.

Memiş ve Sever (2001), KOBİ'lerin sorunlarını; yetersiz işletme sermayesi, yabancı kaynakların sağlanmasındaki zorluklar ve yüksek fonlama maliyeti, yatırımlarda zamanlama sorunları, işletme sahiplerinin finansal yönetim konusunda bilgi eksikliği ve profesyonel finans yöneticilerinin istihdam edilmemesi olarak sıralamaktadır. Bekçi ve Usul (2001), Göller bölgesindeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerin başlıca sorununun finansal sorun olduğu, bunun nedeninin finansman yetersizliği, kredi faizlerinin yüksek olması ve modern finansal tekniklerin eksikliğinden kaynaklandığını tespit etmişlerdir.

Türkoğlu (2002), KOBİ'lerin son yıllarda artan önemini, bu tür işletmelerin özelliklerini, büyük işletmelere göre avantajlarını ve dezavantajlarını ele aldıktan sonra, bölgesel kalkınmada KOBİ'lerden yararlanmanın avantajlarını ortaya koymaya çalışmıştır. KOBİ'lerin ölçeklerinden kaynaklanan birtakım sorunları kendi aralarında oluşturacakları işbirlikleri yoluyla giderebileceğini ve büyük işletmelerin sahip oldukları göreceli rekabet üstünlüklerine karşın küçük işletmelerin de kazançlar sağlayabileceği konusunu KOBİ temelli bölgesel kalkınma stratejileri olarak ele almıştır.

Gözbaşı (2003), 49 işletmeye uyguladıkları anket sonucunda işletmelerin en önemli sorunlarının başında finansman sorunu geldiği bunun nedeninin ise alacak tahsilâtında gecikme, yetersiz öz sermaye ve kredi kullanımında güçlükler olduğunu tespit etmiştir. Torlak ve Uçkun (2005), Eskişehir ilindeki KOBİ'lerin finansman ve pazarlama sorunlarıyla ilgili olarak en ciddi finansman sorunlarının nakit sıkıntısı, piyasa durgunluğu ve yüksek kredi faiz oranlarının olduğunu görmüştür.

Aygen (2006), KOBİ'lerin “%41,1'inin kredi faizleri, %30,4'ünün ise öz kaynak yetersizliği konusunda sıkıntı yaşadıklarını ve %67,9'unun öz kaynakla finansmanı tercih ettiklerini” belirlemiştir. Koyuncuğil ve Özgülbaş (2006), KOBİ'lerin mali zorluk çekmesinin en önemli nedenlerini; finansman eksikliği, kredi almada güçlükler, finansal piyasaların Türkiye'de gelişmemiş olması ve finansal yönetimdeki zayıflıklar şeklinde sıralamışlardır.

Çelik ve Karadal (2007), Aksaray ve Mersin illerinde faaliyet gösteren 200 KOBİ üzerinde yapmış olduğu araştırmada KOBİ sahip/yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları önem derecelerine göre sıralayarak; “devlet düzenlemeleri ve yasalar, kalifiye eleman bulunması ve elde tutulması, genel yönetim giderlerinin düşürülmesi, finansman temini, işçi maliyetlerinin düşürülmesi, pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi ve ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması” şeklinde olduğunu vurgulamaktadır.

Kendirli vd. (2007), Koyuncuğil ve Özgülbaş (2006)'ın sonuçlarını doğrulamakta ve karşılaşılan finansal sorunların “kredi maliyetlerinin yüksekliği ve teminat bulamamak” olduğunu ifade etmektedir. Konuk ve Aygen (2007), KOBİ'lerin en önemli finans sorunlarının; alacakların tahsilinde yaşanan sorunlar, kredi maliyetlerindeki artış ve yüksek enflasyon olduğunu tespit etmişlerdir.

Koyuncugil ve Özgülbaş (2008), Güler (2010) ve Şahin (2011)'in ulaştıkları ortak sonuç; KOBİ'lerin en önemli finansal sorunlarının başında yetersiz öz sermaye ile dış kaynak bulmada yaşanan problemlerin geldiği olmuştur. Ayık ve Keskin (2008), Erzurum Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin sorunlarının genelde finansman ve yönetim kaynaklı olduğunu saptamışlardır.

Ayrıçay ve Kök (2009), Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren 100 adet KOBİ üzerinde anket çalışması gerçekleştirilerek işletmenin yaşı, kurumsallık düzeyi, nakit yaratma düzeyi, işgücü düzeyi ve eğitim düzeyinin KOBİ'lerin kredi kullanım düzeyini etkileyen faktörler olduğunu belirlemişlerdir. İskender (2009), KOBİ'lerin ülkemizde yaşadığı finansal sorunları ve yeni finansman tekniklerini araştırmıştır. İşletmelerin iç pazarda rekabet artışını sağlamak ve diğer ülke KOBİ'leri ile rekabet etme kapasitelerini arttırmak için işletmelere danışmanlık hizmeti verilmesinin ve işletmelerin önündeki bürokratik engellerin kaldırılarak ihracat teşvik programlarının sürdürülmesinin gerekli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ersöz (2010), Konya'daki KOBİ'lerin yapısını, sorunlarını ve çözüm önerilerini ele alarak, KOBİ'lerin ihtiyaçlarının ve karşılaştıkları sorunlarının belirlenmesine yönelik; sosyoekonomik faaliyetleri, Konya ilinin mevcut durumunu ve Konya sanayisinin yapısını araştırmış ve KOBİ'lerin sorunlarına ilişkin çözüm önerileri getirmeye çalışmıştır. Çetin vd. (2011), 2008 yılı küresel krizinin Uşak bölgesindeki KOBİ'ler üzerindeki etkilerini ele alarak, “%80 oranındaki KOBİ'lerde finans departmanı olmadığını, büyük çoğunluğun alacaklarını tahsil etmede ve banka kredisi kullanımında zorluklar yaşadığını ve %85 oranında KOBİ'nin yatırım planlarını ertelediklerini” ortaya koymuştur.

Sarıkahya (2012), Ankara ili Sincan Organize Sanayi ve İvedik Sanayi bölgelerindeki mobilya endüstrisinde faaliyette bulunan KOBİ'lere yönelik çalışmada, mobilya sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin devlet desteklerinden yeterli düzeyde faydalanmadıkları sonucuna ulaşmıştır. Kahraman (2012), KOBİ'lerin sorunları üzerine Bursa ili alan araştırmasında 80 işletmeye anket uygulamış ve analiz sonucu KOBİ'lerin finansman sorununun yanı sıra çağdaş bilimsel yönetim fonksiyonlarından haberdar olmadıkları, büyük bir çoğunluğunun ayrı bir finansman birimi ve ayrı bir finansman sorumlusuna sahip olmamasından dolayı sorunlar yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır.

Öndeş ve Güngör (2013), Erzurum bölgesindeki 30 KOBİ'ye yönelik araştırmalarında, “%97 oranında özsermaye finansmanı kullanıldığını, kapasite kullanım oranlarının ve buna bağlı olarak istihdam oranının çok düşük olduğu” sonucuna ulaşmışlardır. Bilen ve Solmaz (2014), Diyarbakır ilindeki 50 KOBİ ile görüşerek, “KOBİ'lerin büyük bir kısmının mikro veya küçük ölçekte aile şirketleri olduğu, henüz yeterince kurumsallaşmadıkları ve başta finansman ve kalifiye eleman eksikliği olmak üzere birçok sorunları olduğunu” tespit etmişlerdir.

Yıldırımalp ve Yenihan (2014), Gebze bölgesindeki KOBİ'lerin istihdam kaynaklı finansal sorunları, lojistik sorunları ve pazarlamadan kaynaklanan sorunlarının bulunduğunu belirlemişlerdir. Kılıçlı (2016), Van Organize Sanayi Bölgesindeki 54 işletmeyi kapsayan çalışmada KOBİ'lerin finansman sorunları açısından “döviz kurunun, enflasyon ve faiz oranı belirsizliğinin, gelir-gider arasındaki sapmaların, maliyetlerdeki artışların ve reel faizlerin yüksekliğinin” karşılaşılan en önemli sorunlar olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Karadal ve Merdan (2018), Aksaray ilindeki üretim işletmelerinden 165 KOBİ'deki temel sorunları; nitelikli personel, kurumsallaşma, sermaye ve finansman, pazar bulma ve bürokratik alanda görmüşlerdir. Çivi (2018), Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren 351 KOBİ'nin finansman sorunu yaşadığı, devlet destek ve teşviklerinden yararlanmadıkları ve haberdar olmadıkları veya yetersiz buldukları, yeni finansman tekniklerini kullanmadıkları ve hakkında bilgilerinin olmadıkları sonucuna ulaşmıştır.

İkinci (2019), Kars ilinde faaliyet gösteren 10 sektörden 40 adet KOBİ'nin %67,5'inin finansman sorunlarının bulunduğunu, faaliyetleri kapsamında en çok sorun yaşadıkları alanları önem sırası olarak birinci ve ikinci sıraya finansal sorunları koyan işletmelerin toplam oranının %82,5 olduğunu, firmaların %82,5'inde finansman departmanı olmadığını, %87,5'inin finans yönetimini işletme sahibinin kendisinin yürüttüğünü, %65'i kredi kullandığını, kullanılan kredilerin %92,3'lük kısmının ise banka kredilerinden oluştuğunu, %42,5'inin borçlarının alacaklarından fazla olduğunu, borç ve kredi geri ödemesinde kredi kullanımının %27,5'i tarafından birinci öncelikli, %15'i tarafından ise ikinci öncelikli görüldüğünü tespit etmiştir.

3. ANKARA 1. ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDEKİ KOBİ'LERİN SORUNLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Ankara Sanayi Odası 1. Organize Sanayi Bölgesi Hakkında Bilgi

Örneklem olarak seçilen Ankara Sanayi Odası 1. Organize Sanayi Bölgesi (ASO 1. OSB), 1990 yılında Ankara'nın en büyük organize sanayi bölgelerinden biri olarak faaliyete başlayan karma organize sanayi bölgesidir. 5.000 m² ile 100.000 m² arasında değişen 331 endüstriyel parseli sahiptir. Toplam 1000 hektar alan üzerine kurulmuş olup, 277 fabrika faaliyet göstermekte ve toplam 40.000 kişi istihdam edilmektedir. Bölge ülkemizdeki Organize Sanayi Bölgeleri arasında ilk beşte yer almakta ve yıllık 2 milyar USD ihracat dahil 6 milyar USD tutarında ülke ekonomisine katkıda bulunmaktadır.

ASO 1. OSB, ticari ve resmi delegasyonların yurt dışından gelerek ziyaret ettiği önemli bir durak noktasıdır. Yaklaşık 50 ülkenin Cumhurbaşkanı, Başbakanları ve üst düzey yetkilileri her yıl ASO 1. OSB'de ağırlanmakta ve bilgilendirilmektedir. Ayrıca, OSB üyeleri ve ziyaretçi delegeleri iş ilişkileri kurmak için bir araya getirilmektedir. Gelen yabancı delegasyonlar, kendi ülkelerinde benzer bir bölge kurmak için ASO 1. OSB yönetiminden işbirliği talep etmektedirler. Böylece, ASO 1. OSB ülkemizin sanayi alanında bir vitrin haline gelmektedir (Ankara Sanayi Odası 1. Organize Sanayi Bölgesi, 2020).

3.2. Araştırmanın Amacı

Ülkemiz ekonomisi ve Ankara ilimiz açısından önemli bir yere sahip olan ASO 1. OSB'de yer alan KOBİ'lerin finansman, üretim, teknoloji, üretim maliyetleri, araştırma ve geliştirme, pazarlama, ihracat, örgütlenme ve yönetim sorunlarıyla ne ölçüde karşılaştıklarının ortaya konulması ve söz konusu bu sorunlardan ağırlıklı olarak üstesinden gelmeye çalıştıkları alt konuların tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

3.3. Araştırmanın Önemi

Dünya'nın hemen her yerinde ekonominin lokomotif pozisyonunda olan KOBİ'lerin karşılaşmış oldukları sorunlar birçok araştırmanın konusu olmuştur. İstihdamın en önemli parçası olan, imalat ve ekonomide en önemli pay sahibi olan KOBİ'lerin imalat boyutunun en önemli noktalarından biri de Organize Sanayi Bölgeleri'dir. Bu araştırmanın yapılmasındaki en önemli etken, imalatta önemli bir paya sahip ASO 1. OSB'de yer alan KOBİ'lerin sorunlarını tespit ederek bu konuda alınabilecek tedbirleri ortaya koymaktır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

ASO 1. OSB'de bulunan KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunların tespitine yönelik araştırma verilerinin elde edilmesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Anket sorularının hazırlanması amacıyla ilk olarak 1. OSB'deki işletmelerle ve OSB yöneticileriyle 1. OSB'de bulunan işletmelerin karşılaştıkları sorunlar hakkında bir ön görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu ön görüşmeden yola çıkarak sorunlar genelden özele doğru sıralanmıştır. Bu sıralamadan sonra 5 tane işletme ile bu anket soruları hakkında yorum yapmaları istenmiştir. Böylece bu işletmelerden alınan geri bildirimlere göre özellikle ankete katılanların sıkılmadan ve fazla zamanlarını almayacak şekilde sorular yeniden gözden geçirilerek düzenlenmiştir. Ayrıca anketin çevrim içi sürümü hazırlanmıştır.

Anketin ilk bölümünde işletmelerin genel olarak karşılaştıkları 8 adet sorunu en sıklıkla en az doğru derecelendirmeleri istenmiştir. Derecelendirme yapılırken en çok karşılaşılan sorunu 1 ile en az karşılaşılan sorunu ise 5 ile belirtmeleri istenmiştir. Anketin diğer bölümünde ise bu sorunların alt başlıklarını derecelendirmede 5'li Likert tipi metrik ifade kullanılmıştır. Buna göre sorunlarla karşılaşma dereceleri, "1-Her Zaman Karşılaşıyorum", "2-Sıklıkla Karşılaşıyorum", "3-Ara Sıra Karşılaşıyorum", "4-Çok Nadiren Karşılaşıyorum", "5-Hiçbir Zaman Karşılaşmadım", şeklindedir. Anket sorularının seçenekler sunan, açık uçlu sorular barındırmayan ve farklı eğitim seviyelerinden insanların rahatlıkla cevaplayabilecekleri nitelikte olmasına dikkat edilmiştir.

İkinci olarak verileri elde etmek amacıyla KOBİ tanımlamasına göre çalışan sayısı 250'i aşmayan 523 adet işletmenin kayıtlı elektronik posta adreslerine anketin çevrim içi sürümü gönderilmiştir. Ancak bu elektronik posta adreslerinin yarıya yakınının kullanım dışı olduğu tespit edilmiştir. Bu maillerden yaklaşık

bir aylık sürede sadece bir tanesinden geri dönüş olmuştur. Bunun üzerine firmalarla telefonla iletişime geçilerek yaklaşık 200 firma yetkilisi ile görüşülmeye çalışılmış ancak bunlardan sadece 2 anket için geri bildirim alınabilmiştir. Bu durumda anket çalışmasına firmalarla yüz yüze görüşerek devam etme kararı verilmiştir. Bunun üzerine ASO 1. Bölge Yönetimi ve KOSGEB Ankara 1. OSB Şubesiyle irtibata geçilerek firmalar ile görüşme yapmak istenildiği bildirilmiştir. Böylece 100'ün üzerinde firmayla yüz yüze görüşülmüş ancak bu firmalardan 80 tanesi ankete katılmayı kabul etmiştir. Bu firmalardan yaklaşık 15 tanesi 250 üzerinde çalışana sahip olduğu için bu firmalara anket uygulanmamıştır. Böylece 65 firmanın verileri anket yoluyla elde edilmiştir.

Son olarak anket sorularının değerlendirilmesi aşamasına geçilmiştir. Kontrol sorusu olarak "ihracat sorunları" sorusu iki farklı yerde sorulmuştur. Böylece bu iki aynı soruya farklı cevaplar verilen anketlerde anket formunu dolduran kişinin dikkatli okumadığı veya ankete sağlıklı cevap vermediği düşüncesiyle bu şekildeki 10 anket formu iptal edilmiştir. Bu durumda değerlendirmeye alınan firma sayısı 55 olarak belirlenmiştir. Ankete verilen cevaplar Microsoft Excel programına girilerek KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlar karşısında ağırlık verilen uğraşı konularının frekans dağılımlarına bakılmıştır.

4. ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

ASO 1. OSB'de faaliyette bulunan ve ankete katılan KOBİ'lerin sektörlere göre dağılımı Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1. KOBİ'lerin Faaliyet Alanlarına Göre Sektörel Dağılımı

Sektörler	<i>f</i>	%
Ağaç İşleri Sanayi	2	4
Elektrik İşleri	4	7
Alt Yapı Hizmetleri	1	2
Alüminyum Sanayi	3	5
Asansör Akümülatör Sanayi	1	2
Demir İşleri sanayi	0	0
Döküm Sanayi	7	13
Elektrik Sanayi	2	4
Elektrikli Ev Aletleri ve Dayanıklı Tüketim Malları	1	2
Isıtma ve Klima Cihazları Sanayi	5	9
İnşaat ve Tesisat Mütahhitleri Sanayi	8	15
İzabe ve Hadde Sanayi	0	0
Kauçuk ve Lastik Sanayi	0	0
Madencilik Sanayi	1	2
Makine ve Alet Sanayi	8	15
Matbaa Sanayi	0	0
Muhtelif Gıda Sanayi	1	2
Oto Yedek Parça İmalatı	0	0
Petro ve Kimya Sanayi	0	0
Plastik Sanayi	2	4
Savunma Sanayi	0	0
Taşıt Araçları	0	0
Tekstil Giyim Sanayi	2	4
Zirai Alet ve Yedek Parça	0	0
Diğer İmalat Sanayi	7	13
Toplam	55	100,0

Araştırmaya dâhil olan KOBİ'lerin yaklaşık %50'sinin döküm sanayi, inşaat ve tesisat sanayi, makine ve alet sanayi ile diğer imalat sanayi dalında yoğunlaştıkları görülmektedir. Böylece ankete katılan Ankara Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren firmaların hemen hemen tamamına yakını imalat sektöründe çalışmaktadır.

Tablo 2. KOBİ'lerin Faaliyette Bulunduğu Süreler

Faaliyet Süresi	f	%
1-5 yıl	0	0
6-10 yıl	7	13
11-15 yıl	7	13
16-20 yıl	19	35
21-25 yıl	7	13
26-30 yıl	3	5
30 yıldan fazla	12	22
Toplam	55	100,0

Ankete katılan KOBİ'lerin %35'i 16-20 yıllık ve %22'si ise 30 yıldan fazla süredir faaliyette olan firmalardır. Firmalardan hiç birisinin faaliyette bulunduğu süre 1-5 yıl arasında değildir. Bu nedenle Organize Sanayi Bölgesindeki firmaların tamamına yakını eski ve köklü firmalardır.

4.1. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Sorunlar

Araştırmanın ilk aşaması KOBİ'lerin karşılaştıkları en önemli sorunların belirlenmesidir. Bu amaçla KOBİ'lere yönelik belirlenen 8 adet sorununun cevaplayıcılar tarafından önem sırasına göre değerlendirilmesi istenmiştir. Sonuçlar Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Sorunların Önem Derecesine Göre Dağılımı

Önem Derecesi	Finansal Sorunlar		Üretim Sorunları		Teknoloji Sorunları		Üretim Maliyetleri Sorunu	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	8	14,5	3	5,5	4	7,4	10	18,2
2.	20	36,4	18	32,7	19	35,2	27	49,1
3.	15	27,3	20	36,4	19	35,2	12	21,8
4.	8	14,5	10	18,2	9	16,7	5	9,1
5.	4	7,3	4	7,3	3	5,6	1	1,8
Toplam	55	100,0	55	100,0	54	100,0	55	100,0
Ağırlıklı Ort.*	185	13,0	171	12,0	174	12,2	205	14,4
Önem Derecesi	Araştırma ve Geliştirme Sorunu		Pazarlama Sorunları		İhracat Sorunu		Örgütlenme ve Yönetim Sorunu	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	8	14,5	6	11,1	5	9,1	5	9,1
2.	14	25,5	19	35,2	21	38,2	21	38,2
3.	18	32,7	12	22,2	12	21,8	12	21,8
4.	9	16,4	12	22,2	10	18,2	10	18,2
5.	6	10,9	5	9,3	7	12,7	7	12,7
Toplam	55	100,0	54	100,0	55	100,0	55	100,0
Ağırlıklı Ort.*	174	12,2	171	12,0	172	12,3	172	12,0

*Ağırlıklı Ortalama = (1. Der. Önem Frekansı x 5) + (2. Der. Önem Frekansı x 4) + (3. Der. Önem Frekansı x 3) + (4. Der. Önem Frekansı x 2) + (5. Der. Önem Frekansı x 1) şeklinde hesaplanmıştır

Tablo 3'teki ağırlıklı ortalama değerlerden de görüleceği üzere, KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunları önem derecesine göre sırasıyla; üretim maliyetleri, finansman, ihracat, teknoloji, AR-GE, üretim, pazarlama, örgütlenme ve yönetim oluşturmaktadır. Teknoloji sorunuyla karşılaşmanın AR-GE'de yaşanan sorunla, örgütlenme ve yönetim alanında karşılaşılan sorunun ise üretim ve pazarlama sorunlarıyla aynı öneme sahip olduğu görülmektedir.

Finansal sorunlar %36,4 ile firmaların karşılaştığı ikincil derecede önemli olan bir sorundur. Böylece KOBİ'lerin kendilerini finanse etmekte zorlandıklarını gösteren bir durum ortaya çıkmaktadır. Üretim sorunları yine KOBİ'lerin %36,4'ü tarafından 3. derecede önemli gördükleri sorunlar arasında yer almaktadır.

KOBİ'lerin teknoloji sorunlarına verilen cevaplar ikincil ve üçüncül derecede önemli sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır. Üretim maliyeti sorunu firmaların %18,2'si tarafından birinci derecede önemli bir sorun, %49,1'i tarafından ise ikinci derecede önemli bir sorun olarak görülmektedir. Bu da OSB'lerdeki KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunun üretim maliyetleri konusunda sorun yaşadığını göstermektedir. AR-GE sorunu KOBİ'lerin verdikleri cevaplara göre üçüncül derecede bir sorundur. Bunun nedeni olarak, KOBİ'lerin sadece üretime odaklanmaları ve araştırma ve geliştirme konusunda yatırım yapma ihtiyacını çok fazla önemsememeleri gösterilebilir.

Pazarlama sorunları KOBİ'lerin %35,2'si tarafından 2. derecede önemli bir sorun olarak görülmektedir. Bu da üretim ve imalat konusuna odaklanan KOBİ'lerin ürünlerini pazarlamakta zorlandıklarını göstermektedir.

Ankete katılan KOBİ'lerin %25,9'u ihracat sorununu ikincil derecede önemli bir sorun kabul ettiklerine göre OSB'deki KOBİ'ler dış pazarlara açılmakta sorun yaşamaktadırlar. Örgütlenme ve yönetim sorunları ise %38,2 oranında ikincil derecede karşılaşılan sorun olarak göze çarpmaktadır.

4.1.1. Finansal Sorunlar

KOBİ'lerin ağırlıklı olarak karşılaştıkları finansal sorunlar Tablo 4'te görüldüğü üzere sırasıyla; alternatif finansman tekniklerini kullanamama, işletme sermayesi yetersizliği, finansal yönetimin yetersizliği, alacak tahsilatının yapılamaması, sermaye piyasasından fon elde edilememesi ve kredi kullanamama şeklindedir.

Tablo 4. KOBİ'lerin Ağırlıklı Olarak Karşılaştıkları Finansal Sorunların Önem Derecesine Göre Dağılımı

Önem Derecesi	İşletme Sermayesi Yetersizliği		Sermaye Piyasasından Fon Elde Etme		Finansal Yönetimin Yetersizliği	
	f	%	f	%	f	%
1.	6	10,9	6	11,1	5	9,3
2.	24	43,6	11	20,4	18	33,3
3.	8	14,5	17	31,5	14	25,9
4.	8	14,5	12	22,2	13	24,1
5.	9	16,4	8	14,8	4	7,4
Toplam	55	100,0	54	100,0	54	100,0
Ağırlıklı Ortalama*	175	17,9	157	16,0	169	17,2
Önem Derecesi	Alternatif Finansman Tekniklerini Kullanamama		Kredi Temini Güçlüğü		Alacak Tahsilatı Yapamama	
	f	%	f	%	f	%
1.	10	18,2	4	7,3	10	18,2
2.	14	25,5	11	20,0	10	18,2
3.	16	29,1	9	16,4	12	21,8
4.	11	20,0	16	29,1	12	21,8
5.	4	7,3	15	27,3	11	20,0
Toplam	55	100,0	55	100,0	55	100,0
Ağırlıklı Ortalama*	180	18,4	138	14,1	161	16,4

*Ağırlıklı Ortalama, (1. Der. Önem Frekansı x 5) + (2. Der. Önem Frekansı x 4) + (3. Der. Önem Frekansı x 3) + (4. Der. Önem Frekansı x 2) + (5. Der. Önem Frekansı x 1) şeklinde hesaplanmıştır

Ankete katılan KOBİ'lerin %43,6'sı finansal sorunlardan biri olan işletme sermayesi yetersizliğini ikinci sırada karşılaşılan bir sorun olarak görmektedir. Buradan KOBİ'lerin kurulması sırasında sermayeden daha çok emeğin ön plana çıktığı anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle kurulan KOBİ'ler genellikle sermaye desteği olmadan kurulmakta ve iş hacimleri arttıkça finansman temin etme imkânları da artmakta ve böylece büyümelerini gerçekleştirebilecekleri anlaşılmaktadır. Ancak bu tür durumlarda KOBİ'lerin karşılaşılabilecekleri en kötü durum piyasalarda yaşanan krizler olmaktadır. Zaten çok ciddi sermayelerle kurulmayan işletmeler krizlerin vurduğu darbelerle çok daha büyük sorunlarla karşılaşabilmektedirler.

KOBİ'lerin yeterince kurumsallaşmamaları, sermaye piyasasından kaynak temin etmelerine engel olmaktadır. KOBİ'lerin %31,5'i sermaye piyasasından fon temin etmede karşılaştıkları problemi üçüncül

derecede bir sorun olarak görmektedirler. Araştırmamızda KOBİ'lerin %33,3'ünün finansal yönetimin yetersizliği sorununu işletme sermayesi yetersizliği gibi ikincil derecede bir sorun olarak gördükleri ortaya çıkmaktadır.

KOBİ'lerin %29,10'u faktoring, leasing, forfaiting, risk sermayesi, barter ve franchising gibi alternatif finansman tekniklerini kullanmada güçlük çekmelerini üçüncü derecede bir sorun olarak görmektedirler. Bu durumun nedeni ise KOBİ'ler tarafından iş yoğunluğuna bağlı olarak alternatif finans tekniklerini araştıramamaları ve hali hazırda kullandıkları finansman yöntemlerinin değiştirilmesine gereksinim duymamaları şeklinde açıklanabilir.

Kredi kullanamama sorunu KOBİ'lerin %29,10'u tarafından dördüncü derecede görülen diğer bir ifadeyle çok nadir karşılaşılan bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunda bankaların KOBİ'lere yönelik uygulamış oldukları kredi kampanyaları ve KOBİ'lerin desteklenmesinin öneminin fark edilmiş olması önemli etkenler arasındadır. Burada bir diğer önemli husus anketin ilk başlarında sorulan "firmaların hizmet yılı" sorusuna verilen cevapta aranmalıdır. OSB'lerde hemen hemen hiç yeni firma bulunmaması bu bölgelerdeki firmaların neredeyse tamamına yakınının 10 yılın üzerinde olması kredi teminini kolaylaştıran etkenlerdir. Bu tür firmaların kredi puanının yüksek olması kredi kullanım kolaylığı da sağlamaktadır.

KOBİ'lerin %21,82'si alacak tahsilâtı sorununu üçüncü derecede, %21,82'si ise dördüncü derecede bir problem olarak görmektedirler.

4.1.2. Üretim Yönetimi Sorunları

Ankara OSB'deki KOBİ'lerin büyük çoğunluğu üretim konusunda faaliyet gösteren firmalardır. Tablo 5'de araştırmaya alınan KOBİ'lerin üretim yönetimi sorunları ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 5. KOBİ'lerin Ağırlıklı Olarak Karşılaştığı Üretim Yönetimi Sorunlarının Önem Derecesine Göre Dağılımı

Önem Derecesi	Tedarik Sorunu		Üretim Sürecinde Teknoloji Kullanımı Sorunu		Standardizasyon Sorunu	
	f	%	f	%	f	%
1.	4	7,3	5	9,1	2	3,6
2.	19	34,5	17	30,9	18	32,7
3.	13	23,6	21	38,2	14	25,5
4.	11	20,0	8	14,5	9	16,4
5.	8	14,5	4	7,3	12	21,8
Toplam	55	100,0	55	100,0	55	100,0
Ağırlıklı Ortalama*	165	18,4	176	19,6	154	17,2
Önem Derecesi	Üretim Maliyetlerinin Değişkenliği Sorunu		Araştırma ve Geliştirme Yatırımına Bütçe Tahsisi Sorunu		Diğer Sorunlar	
	f	%	f	%	f	%
1.	6	11,1	5	9,1	0	0,0
2.	23	42,6	19	34,5	3	13,0
3.	11	20,4	14	25,5	8	34,8
4.	10	18,5	11	20,0	4	17,4
5.	4	7,4	6	10,9	8	34,8
Toplam	54	100,0	55	100,0	23	100,0
Ağırlıklı Ortalama*	179	20,0	171	19,1	52	5,8

*Ağırlıklı Ortalama, (1. Der. Önem Frekansı x 5) + (2. Der. Önem Frekansı x 4) + (3. Der. Önem Frekansı x 3) + (4. Der. Önem Frekansı x 2) + (5. Der. Önem Frekansı x 1) şeklinde hesaplanmıştır

Tablo 5'te KOBİ'lerin ağırlıklı olarak karşılaştıkları sorunların sırasıyla; üretim maliyetlerinin değişkenliği, teknoloji, AR-GE yatırımı bütçe tahsisi, tedarik ve standardizasyon konusunda olduğu görülmektedir.

Tedarik sorunu genel olarak firmaların hammadde temininde karşılaştıkları bir sorundur. Her ne kadar metal temini konusunda ülkemizde bir sorun yaşanmasa da bu metallerin işlenmesi açısından yaşanan

sorunlar firmaların tedarik sorununa yol açmaktadır. Araştırmaya katılan KOBİ'lerin %34,5'i tedarik sorununu ikincil derecede ve sıklıkla karşılaşılan bir sorun olarak görmekte-dirler.

Üretim sürecinde teknoloji kullanımı konusunda yaşanan sorunlar aynı zamanda AR-GE sorunları ile etkileşim halindedir. Çünkü üretim alanında teknolojinin gelişmesi için AR-GE birimlerinin oluşturulması ya da teknolojinin ithal edilmesi gerekmektedir. Ancak bu da her iki durumda da firmalar için ek finansal sorunlar getirmektedir. Çünkü bir teknolojinin gerek sıfırdan geliştirilmesi gerekse ithal edilmesi KOBİ'lere mali bir yük getirmektedir. Araştırmaya alınan KOBİ'lerin %38,2'si üretim sürecinde teknoloji kullanımı ile ikincil derecede bir sorun olarak sıklıkla karşılaştıklarını beyan etmişlerdir.

Üretim konusunda KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlardan bir diğeri de standardizasyondur. Üretilen bir ürünün standart hale getirilmesi ve tek tek üretim ile seri üretim halinde bu ürünlerde herhangi bir fark olmaması, gerek müşteri memnuniyeti gerekse de talebi karşılamak açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle standardizasyon AR-GE ve teknoloji ile iç içe bir durumdur. KOBİ'lerin %32,7'si standardizasyon sorununu ikincil derecede bir sorun olarak gö-rerek sıklıkla karşılaştıklarını ifade etmektedirler.

Üretim maliyetlerinin değişkenliği araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin %42,6'sı tarafından üretim konusunda yaşanan sorunların en önemlilerinden biri olarak ifade edilmiştir. Üretim maliyetlerinin değişkenlik göstermesi KOBİ'lerin hareket alanını kısıtlamaktadır. KOBİ'ler iş kapasiteleri gereği stok yapmak imkânları çok fazla bulunmamaktadır. Bu da aynı ürünün her seferinde farklı fiyatlardan üretilmesine sebep olmaktadır. Bu durum ise üretilecek ürünün arz fiyatının bu fiyat değişkenliğinden etkilenmeyecek şekilde belirlenmesini gerekli kılmaktadır.

Araştırma ve geliştirme yatırıma bütçe tahsisi konusunda yaşanan sorunlar KOBİ'lerin %34,5'i tarafından ikincil derecede ağırlıklı sorun olarak görülmektedir. Burada KOBİ olmanın bir dezavantajı olarak, KOBİ'lerin AR-GE konusunda çok fazla hareket alanına sahip olmadıkları kabul edilebilir. Çünkü AR-GE koşulları hem finansal hem de zaman açısından KOBİ'lerin kolaylıkla hareket edebilecekleri bir alan değildir. Dolayısıyla AR-GE konusunda yatırım yapamamaktadırlar.

Diğer sorunlar konusunda karşılaşılan cevaplar her ne kadar %34,8 ile üçüncü derecede yoğunlaşmış olsa da ankete katılanlara oranlandığında çok fazla yer tutmamaktadır. Çünkü ankete cevap veren toplam 55 firma içerisinde 23 tane firma bu soruya cevap verdiğinden aslında gerçek oran %20 civarında çıkmaktadır. Bu da bu konuda belirlenen anket sorularının yeterli derecede ayrıntılı olduğunu göstermektedir.

4.1.3. Pazarlama Sorunları

İşletme sermayesi yetersizliği KOBİ'leri bütçe sınırlamalarına yönelterek özellikle pazarlama sorunlarına yol açmaktadır. Tablo 6'dan görüleceği üzere, KOBİ'ler ağırlıklı olarak sırasıyla; ihracat, dış pazarlarda rekabet, dış pazarlara açılmama, nitelikli eleman ve dil bilen personel istihdamı, satış kanallarını kullanamama, pazarlama araçlarından yararlanamama ve pazar araştırması yapamama sorunlarıyla karşılaşmaktadırlar.

Araştırmaya alınan KOBİ'lerin %38,2'sinin dış pazarlara açılmak için gereksinim duydukları deneyimli, bilgi sahibi ve yabancı dil bilen kişileri istihdam etmede karşılaştıkları sorunu üçüncül derecede bir sorun kabul ettikleri görülmektedir.

Nitelikli ve uzman personel istihdamı ülkemizin KOBİ'leri için çok önemli bir sorundur. İşletmelerde uzman personel bulunmaması nedeniyle ayrı bir pazarlama bölümü bulunmamaktadır. Bu nedenle, KOBİ sahibi pazarlama işlevini kendi bilgi ve deneyimine göre yürütmektedir. KOBİ'lerin %30,9'u pazarlama araçlarından yararlanamadıklarını ve bu durumun sıklıkla karşılaşılan ikincil derecede bir sorun olduğunu ifade etmektedirler.

İşletmelerin pazar araştırması yapmadan ürünlerini piyasaya sürmeleri hatalı bir satış stratejisi olmaktadır. Teknolojinin hızlı gelişimi sayesinde, tüketici talepleri de hızla değişmektedir. Bu nedenle, işletmelerin tüketicilerle iç içe geçmesi, isteklerini ve ihtiyaçlarını belirlemesi böylece pazarlama araştırması yapmaları kaçınılmaz bir gerçektir. Araştırmaya alınan KOBİ'lerin %29,6'sı pazar araştırması yapamama sorununu üçüncül derecede, diğer bir ifadeyle arasıra karşılaştıkları bir sorun olarak görmekte-dirler.

KOBİ'lerin %38,9'u satış kanallarını kullanamama sorununu arasıra karşılaştıkları bir zorluk olarak üçüncü derecede bir sorun şeklinde nitelendirmektedirler.

Tablo 6. KOBİ'lerde Ağırlıklı Olarak Karşılaşılan Pazarlama Sorunlarının Önem Derecesine Göre Dağılımı

Önem Derecesi	Nitelikli Eleman ve Yabancı Dil Sorunu		Pazarlama Araçlarından Yararlanamama Sorunu		Pazar Araştırması Yapamama Sorunu		Satış Kanallarını Kullanamama Sorunu	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	5	9,1	2	3,6	5	9,3	5	9,3
2.	15	27,3	17	30,9	15	27,8	13	24,1
3.	21	38,2	17	30,9	16	29,6	21	38,9
4.	7	12,7	14	25,5	6	11,1	10	18,5
5.	7	12,7	5	9,1	12	22,2	5	9,3
Toplam	55	100,0	55	100,0	54	100,0	54	100,0
Ağırlıklı Ort.*	169	16,0	162	15,3	157	14,9	165	15,6
Önem Derecesi	İhracat Sorunu**		Dış Pazarlarda Rekabet Sorunu		Dış Pazarlara Açılmama Sorunu		Diğer Sorunlar	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	13	24,1	8	14,8	4	7,3	0	0,0
2.	14	25,9	20	37,0	19	34,5	4	15,4
3.	11	20,4	12	22,2	18	32,7	4	15,4
4.	9	16,7	8	14,8	9	16,4	7	26,9
5.	7	13,0	6	11,1	5	9,1	11	42,3
Toplam	54	100,0	54	100,0	55	100,0	26	100,0
Ağırlıklı Ort.*	179	14,5	178	16,8	173	16,4	53	5,0

*Ağırlıklı Ortalama, (1. Der. Önem Frekansı x 5) + (2. Der. Önem Frekansı x 4) + (3. Der. Önem Frekansı x 3) + (4. Der. Önem Frekansı x 2) + (5. Der. Önem Frekansı x 1) şeklinde hesaplanmıştır

** Kontrol sorusu olarak ankette iki kez yer almaktadır. Bu nedenle frekansların ve frekans yüzdelilerinin ağırlıklı ortalamalar toplamının hesabında dikkate alınmamıştır.

KOBİ'lerin %37'si dış pazarlarda rekabet gücünü elde etmede karşılaştıkları sorunu ikincil derecede bir sorun olarak sıklıkla gördüklerini ifade etmektedirler. KOBİ'lerin %34,5'i dış pazarlara açılmama sorunlarını ikincil derecede görenek sıklıkla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir.

KOBİ'lerin ağırlıklı olarak karşılaştıkları diğer pazarlama sorunlarına ilişkin soruya cevap veren toplam 26 firmanın %42,3'ü diğer pazarlama sorunlarıyla hiçbir zaman karşılaşmadıklarını beyan ederek 5. derecede bir sorun olarak görmüşlerdir.

4.1.4. Örgütlenme ve Yönetim

Örgütlenme (organizasyon) kısaca işler, kişiler ve işyeri arasında yetki ilişkilerinin kurulmasıdır. KOBİ'lerin genellikle profesyonel yöneticiye sahip olmamaları, görev yetki dağılımı yapmamaları, performans değerlemenin olmayışı ve geleneksel yönetim yapısına sahip olmaları en önemli yönetim sorunlarını oluşturmaktadır (Ayık ve Keskin, 2008, s. 474).

Tablo 7'den görüleceği üzere, KOBİ'ler ağırlıklı olarak sırasıyla; kontrol, planlama, koordinasyon, yöneltme ve organizasyon konusunda sorunlara sahiptir.

KOBİ'lerin %41,8'i planlama yapma sorunuyla karşılaştıklarını ve bu sorunu ikinci derecede bir sorun olarak ele aldıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmamıza konu olan KOBİ'lerin %34,5'i organizasyon sorununu üçüncül derecede bir sorun olarak gördüklerini beyan etmişlerdir.

Yöneltme, astların uzun ve kısa dönemde etkin ve verimli çalışmasını sağlamaya yönelik tüm yönetim işlevlerini içerir (Akgemci, 2001, s. 24). İncelemeye alınan KOBİ'lerin %34'ü yöneltme fonksiyonu sorununu ikincil derecede bir sorun olarak gördüklerini beyan etmişlerdir.

Kontrol, "iş organizasyonunda gerçekleşen eylemleri planlananlarla karşılaştırma ve varsa sapmaların nedenlerini belirleme sürecidir" (Akgemci, 2001, s. 25). Araştırmaya alınan KOBİ'lerin %33,3'ü kontrol süreci sorunlarıyla sıklıkla karşılaştıklarını ve ikincil derecede bir sorun olarak gördüklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 7. KOBİ’lerde Ağırlıklı Olarak Karşılaşılan Örgütlenme ve Yönetim Sorunlarının Önem Derecesine Göre Dağılımı

Önem Derecesi	Planlama		Organizasyon		Yöneltilme	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
1.	6	10,9	3	5,5	3	5,7
2.	23	41,8	15	27,3	18	34,0
3.	11	20,0	19	34,5	18	34,0
4.	8	14,5	11	20,0	13	24,5
5.	7	12,7	7	12,7	1	1,9
Toplam	55	100,0	55	100,0	53	100,0
Ağırlıklı Ortalama*	178	19,3	161	17,4	168	18,2
Önem Derecesi	Kontrol		Koordinasyon		Diğer	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
1.	9	16,7	4	7,4	0	0,0
2.	18	33,3	24	44,4	2	8,0
3.	16	29,6	11	20,4	7	28,0
4.	9	16,7	12	22,2	9	36,0
5.	2	3,7	4	7,4	7	28,0
Toplam	54	100,0	55	101,9	25	100,0
Ağırlıklı Ortalama*	185	20,0	177	19,2	54	5,9
<i>*Ağırlıklı Ortalama, (1. Der. Önem Frekansı x 5) + (2. Der. Önem Frekansı x 4) + (3. Der. Önem Frekansı x 3) + (4. Der. Önem Frekansı x 2) + (5. Der. Önem Frekansı x 1) şeklinde hesaplanmıştır</i>						

KOBİ’ler küçük ve esnek bir organizasyon yapısına sahip oldukları için düzenli koordinasyon sistemine ihtiyaç duymamaktadırlar. Her ne kadar KOBİ sahibi koordinasyonda en yetkili kişi olarak kolayca koordinasyon sağlama fırsatına sahip olsa da, ekip çalışması ruhunun tam olarak belirlenmemesi, astların yeterince teşvik edilmemesi ve kararların sadece işletme sahibi veya ortakları tarafından alınması sonucu koordinasyon sorunları baş göstermektedir. Araştırmaya dahil edilen KOBİ’lerin %44,4’ü bu tür sıkıntılarla sıklıkla karşılaştıklarını ve bunu ikincil derecede bir sorun olarak kabul ettiklerini ifade etmişlerdir.

5. SONUÇ

Ankara Sanayi Odası 1. Organize Sanayi Bölgesinde bulunan KOBİ’lerin sorunları önemlilik derecesine ve karşılaşıma sıklığına göre sıralandığında; üretim maliyetleri, finans, ihracat, teknoloji, AR-GE, üretim, pazarlama, örgütlenme ve yönetim alanında olduğu görülmüştür. Ayrıca, teknoloji sorununun AR-GE sorunuyla, örgütlenme ve yönetim sorununun ise üretim ve pazarlama sorunlarıyla aynı derece karşılaşıma sıklığına sahip olduğu belirlenmiştir.

KOBİ’lerin ağırlıklı olarak karşılaştıkları alt sorunlar önemlilik derecesine ve karşılaşıma sıklığına göre aşağıda açıklanmaktadır.

Finansal alanda; alternatif finansman tekniklerini uygulayamamaları, işletme sermayesi yetersizliği, finansal yönetimin yetersizliği, alacak tahsilatının yapılamaması, sermaye piyasasından fon elde edilememesi ve kredi kullanamama,

Üretim yönetimi alanında; üretim maliyetlerinin değişkenliği, teknoloji, AR-GE, tedarik ve standardizasyon,

Pazarlama alanında; dış pazarlarda rekabet, pazarlama yönetimi, nitelikli eleman ve dil bilen personel istihdamı, satış kanallarını kullanabilme, pazarlama araçlarından yararlanma ve pazarlama araştırması,

Örgütlenme ve yönetim alanında; kontrol, planlama, koordinasyon, yöneltilme ve organizasyon konusunda olduğu görülmüştür.

Yukarıda bahsedilen araştırma sonuçlarına bağlı olarak Ankara Sanayi Odası 1. Organize Sanayi Bölgesindeki KOBİ yöneticileri için verilebilecek bazı öneriler şu şekilde olabilir:

Üretim maliyetlerinin yüksekliğinin ve değişkenliğinin yarattığı olumsuzluğun etkisini azaltma konusunda, özellikle maliyetlerin düşürülmesini sağlayacak bir uygulama olarak takasın diğer bir ifadeyle barter faaliyetine girilmesi düşünülebilir. Takas kuruluşlarının aracılığıyla sisteme üye olan KOBİ’ler, kurum

içinde para alışverişi yapmadan birbirleriyle mal ve hizmet alışverişinde bulunabileceklerdir. Böylece işletmeler atıl kapasitelerini de kullanabileceklerdir.

Üretim maliyetlerinin düşürülmesi konusunda uygulanabilecek diğer bir uygulama da toplam kalite yönetimi ve bunun ilk basamağı olan ISO9000 kalite standardının benimsenmesi ve uygulanması olabilir. Toplam kalite yönetimi çalışan sayısından bağımsız olarak KOBİ'lerde uygulanabilecek bir sistemdir. Böylece KOBİ'lerin sıfır hata ile üretimlerini gerçekleştirebilecekleri düşünülebilir. Kalite ilk defasında ve her defasında doğru üretimi gerçekleştirebilmek olduğundan sıfır hata ile üretim sayesinde KOBİ'lerin üretim maliyetlerinin de minimum seviyeye ineceği beklenebilir. Bu amaçla KOBİ'ler bu konuda bilgilendirilmelidirler.

KOBİ'lerde maliyetleri azaltmak için bir başka uygulama da modern teknolojiyi üretim sistemlerine uyarlamaları olabilir. Bu bağlamda KOBİ'lerde bilgisayar destekli üretime geçiş teşvik edilmelidir. Bu şekilde maliyetler düşebilecek ve üretim kalitesi artabilecektir.

KOBİ'leri yeni teknolojik gelişmeleri kullanmaya teşvik etmek için girişim sermayesine ağırlık verilmesi ön görülebilir. Girişim sermayesi modeli ile teknolojideki KOBİ'lere fon sağlanabilir. Bu nedenle ülkemizdeki risk sermayesi fonlarının daha da artırılmasının gündeme gelmesinin gerekli olduğu görülmektedir.

KOBİ'ler büyük firmaları örnek alarak yönetimleri konusunda gerek yetki devri yaparak gerekse diğer profesyonel kuruluşlardan destek alarak işletmelerinin daha hızlı hareket etmelerini ve yeni pazarlara açılmalarını sağlayabileceklerdir.

KOBİ'lere verilecek finansal destekler onların pazarlama araçlarından daha fazla yararlanabilmelerini sağlayabilecektir. İnternet ortamında oluşturulacak bilgi bankaları KOBİ'lerin bu konuda bilgi sahibi olmalarına zemin hazırlayabilecektir. KOBİ'lerin pazar araştırması alanında faaliyette bulunabilmeleri için uygun maliyetli finansal destek verebilecek bölgesel araştırma ajanslarının kurulmasının gündeme gelmesinin uygun olacağı düşünülebilir.

KAYNAKÇA

- Akgemci, T. (2001). *KOBİ'lerin temel sorunları ve sağlanan destekler*. KOSGEB Yayınları.
- Ankara Sanayi Odası 1. Organize Sanayi Bölgesi. (20 Ocak 2020). *Hakkımızda*. <http://www.aosb.org.tr/3/hakkimizda#>
- Aygen, F. (2006, Kasım). *AB'ye giriş sürecinde KOBİ'lerin finansman sorunları ve alternatif finansman tekniklerinden yararlanma dereceleri: Sakarya örneği*. 3. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul.
- Ayık, Y. Z. ve Keskin, G. (2008). KOBİ'lerin genel sorunları ve düşünülen çözüm önerileri üzerine Erzurum'da bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 469-481.
- Ayrıçay, Y. ve Kök, Y. (2009). KOBİ'lerin finansmanında kredi kullanım düzeyini etkileyen faktörler: Kahramanmaraş örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 109-131.
- Bekçi, İ. ve Usul, H. (2001). Göller bölgesindeki küçük ve orta boy işletmelerin finansal sorunları ve çözüm yolları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 111-125.
- Bilen, A. ve Solmaz, H. (2014). KOBİ'lerin karşılaştıkları yapısal sorunlar ve çözüm önerileri (Diyarbakır örneği). *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7), 60-79.
- Çelik, C. ve Karadal, H. (2007). KOBİ'lerin sorunları ve çözüm stratejilerinin algılanan performans üzerine etkileri: Aksaray ve Mersin örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 119-138.
- Çetin, A. C., Akyüz, Y. ve Genç, E. (2011). Küresel kriz sürecinde imalat sanayi işletmelerinin finansal sorunlarının değerlendirilmesi Uşak ili örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(13), 101-118.
- Çivi, İ. (2018). *KOBİ'lerin finansal sorunlarının çözümünde yeni finansman teknikleri: Kahramanmaraş örneği*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Ersöz, V. (2010). *AB, Türkiye ve Konya'da KOBİ'lerin yapısı, sorunları ve çözüm önerileri*. Konya Ticaret Odası.
- Ertan, F. (2010). *Küçük ve orta büyüklükteki işletme (KOBİ)'lere sağlanan kamusal ar-ge teşvikleri: kamusal ar-ge teşviklerinin KOBİ'ler üzerindeki etkilerine yönelik bir anket çalışması*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Gözbaşı, O. (2003). *KOBİ'lerin finansman sorunlarının çözümüne yönelik finansal destekler ve finansman teknikleri ile ilgili bir araştırma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Erciyes Üniversitesi.
- Güler, S. (2010). İstanbul menkul kıymetler borsasına (İMKB) kayıtlı küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) sermaye yapıları üzerine bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 353-371.
- İkinci, A. (2019). *KOBİ'lerin finansal sorunlarına işletme sahiplerinin bakış açısı: Kars ili örneği*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Kafkas Üniversitesi.
- İskender, B. (2009). *Türkiye'de KOBİ'lerin finansman sorunları ve alternatif çözüm önerileri*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Kahraman, S. (2012). *KOBİ'lerin sorunları ve çözüm önerileri; Bursa alan araştırması*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Kahya, M. E. (2008). *KOBİ'lerde kriz yönetimi, oluşabilecek sorunlar ve sorunların giderilmesi için uygulanabilecek stratejiler*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Kadir Has Üniversitesi.

- Karadal H. ve Merdan E. (2018). KOBİ'lerin sorunlarının fonksiyonel açıdan analizi: Aksaray örneği. (Eds.) içinde, Multidisipliner çalışmalar-3 sosyal bilimler, (Cilt 1, ss. 363-374). Gece Kitaplığı Yayınları.
- Kendirli, S., Tuna, M. ve Şanöz, F. (2007, Mayıs). *AB'ye giriş sürecinde işletmelerde yönetim bilinci ve finansal politikalara etkileri: Çorum KOBİ'lerine yönelik bir araştırma*. VI. Anadolu İşletmecilik Kongresi, Kırıkkale.
- Kılıçlı, Y. (2016). *KOBİ'lerin finansman ve pazarlama sorunları ve çözüm önerileri: Van organize sanayi bölgesi üzerine bir inceleme*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- Konuk, F. A. ve Aygen, F. (2007). *KOBİ'lerin finansman ve pazarlama sorunları ve bu sorunların giderilmesine yönelik çözüm önerileri: Sakarya örneği*. VI. Anadolu İşletmecilik Kongresi, Kırıkkale.
- Koyuncugil, A. S. ve Özgülbaş, N. (2006, Kasım). *İMKB'de işlem gören KOBİ'lerin finansal başarısızlıklarına etki eden faktörlerin veri madenciliği ile belirlenmesi*. 3. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul.
- Koyuncugil, A. S. ve Özgülbaş, N. (2008). İMKB'de işlem gören KOBİ'lerin güçlü ve zayıf yönleri: Chaid karar ağacı uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 1- 21.
- Memiş H. ve Sever, E. (2001). Avrupa birliği'ne üyelik sürecinde KOBİ'lerin değerlendirilmesi. *Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 38(1), 67-83.
- Öndeş, T. ve Güngör, N. (2013). KOBİ'lerin finansmanı Erzurum organize sanayi bölgesinde bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 1 - 17.
- Sarıkahya, M. (2012). Mobilya endüstrisinde KOBİ'lere verilen devlet desteklerinin firmalar üzerindeki etkisi. *Politeknik Dergisi*, 15(4), 177-183.
- Şahin, O. (2011). KOBİ'lerde finansal performansı belirleyen faktörler. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 183-200.
- Torlak, Ö. ve Uçkun, N. (2005). Eskişehir'deki KOBİ'lerin pazarlama ve finansman sorunları ara kesiti. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 199-215.
- Türkoğlu, M. (2002). Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ'ler)'in bölgesel kalkınmaya etkileri ve bölgesel kalkınmada KOBİ temelli stratejiler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(1), 277-300.
- Yıldırım, S. ve Yenihan, B. (2014). İşverenlerin gözüyle KOBİ'lerin sorunları ve çözüm önerileri: Gebze bölgesindeki KOBİ'lerde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 229-251.
- Yılmaz, T. (2005). *Türkiye'deki KOBİ'lerin sorunları, çözüm önerileri ve sağlanan destekler*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.