

## KOBİ'lerde Fonksiyonel Sorunların Performansa Etkisi: Tokat İli Örneği

Doç. Dr. Yücel Erol<sup>1\*</sup>  
Mevlûde Başaran<sup>2</sup>

Geliş tarihi: 31.03.2020  
Kabul tarihi: 09.05.2020

Atf bilgisi:  
IBAD Sosyal Bilimler Dergisi  
Sayı: 7 Sayfa: 403-428  
Yıl: 2020 Dönem: Yaz

This article was checked by *iThenticate*.  
Similarity Index 15%  
Bu makalede araştırma ve yayın  
etiğine uyulmuştur.

<sup>1</sup>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi,  
Türkiye, yucel.erol@gop.edu.tr,  
ORCID ID 0000-0002-8289-9106

<sup>2</sup>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi,  
Türkiye, mevlude.basaran@kosgeb.gov.tr,  
ORCID ID 0000-0002-9029-9281

\* Sorumlu yazar

### ÖZ

Dünyada olduğu gibi ülkemiz açısından da ekonomik ve sosyal yapının gelişmesi için KOBİ'ler çok önemli bir yere sahiptir. Ancak KOBİ'ler işletme fonksiyonları açısından pek çok sorunla karşılaşmaktadırlar. Bu çalışmanın amacı, KOBİ'lerin karşılaştıkları fonksiyonel sorunları analiz ederek işletme performansına etkisini ölçmektir. Araştırma kapsamını KOSGEB Tokat İl Müdürlüğü veri tabanına kayıtlı imalat işletmeler oluşturmaktadır. Verilerin analizinden ulaşılan bulgulara göre işletme fonksiyonu kapsamında yönetim, pazarlama, üretim, finans alanları ile ilgili sorunlar yaşadıkları belirlenmiştir. Bu sorunların KOBİ'lerin performansını etkilediğine ilişkin istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ'ler, Fonksiyonel Sorunlar, Performans

## The Effect of Functional Problems on Performance in SMEs: Example of Tokat Province

Assoc. Prof. Dr. Yücel Erol<sup>1\*</sup>  
Mevlûde Başaran<sup>2</sup>

**First received:** 31.03.2020

**Accepted:** 09.05.2020

**Citation:**

*IBAD Journal of Social Sciences*

**Issue:** 7

**Pages:** 403-428

**Year:** 2020

**Session:** Summer

This article was checked by *iThenticate*.  
Similarity Index 15%

<sup>1</sup>Tokat Gaziosmanpaşa University,  
Turkey, yucel.erol@gop.edu.tr,  
**ORCID ID 0000-0002-8289-9106**

<sup>2</sup>Tokat Gaziosmanpaşa University,  
Turkey, mevlude.basaran@kosgeb.gov.tr,  
**ORCID ID 0000-0002-9029-9281**

\* Corresponding Author

### ABSTRACT

SMEs have a very important place for the development of the economic and social structure for our country as in the world. However, SMEs face many problems in terms of business functions. The purpose of this study is to analyze the functional problems faced by SMEs and measure their impact on business performance. The scope of the research is the manufacturing enterprises registered in the KOSGEB Tokat Provincial Directorate database. According to the findings obtained from the analysis of the data, it was determined that they had problems related to management, marketing, production, finance fields within the scope of business function. Statistically significant results have been reached regarding the fact that these problems affect the performance of SMEs.

**Keywords:** SMEs, Functional Issues, Performance

## GİRİŞ

Günümüzde ülke ekonomileri için hayati bir öneme sahip olan KOBİ'ler, büyük işletmelerin çekirdeğini oluşturarak ekonomilere dinamizm kazandıran ve ülke ekonomilerinin ölçütü olan işletmelerdir. Bununla birlikte büyük işletmelerin ihtiyaç duydukları işlenmiş ya da yarı işlenmiş girdileri imal ederek, onların tamamlayıcısı pozisyonuna gelmektedirler. Böylece büyük işletmelerle işbirliği ve işbölümü içerisinde ekonomide yardımcı sanayi oluşturmaktadırlar. Tüm bunlar KOBİ'leri, ekonomilerin sürükleyicileri ve vazgeçilmezleri haline getirmektedir (Aypek, 2001, s. 145). Ekonomik büyüme noktasında başta AB, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Japonya için Kobi'ler önemli bir öge olarak kabul edilmektedir. KOBİ'lere verilen önemin nedenlerine bakıldığında ekonomilerin güçlü olabilmesi için büyük işletmelerin yanında ülkelerin belkemiğini oluşturan KOBİ'lere de ihtiyaç duyulması ve büyük işletmeler için bir tamamlayıcı görevi görmeleri gerekmektedir. Ülkemizin sosyo-ekonomik ilerlemesi bakımından çok büyük paya sahip olan KOBİ'ler, dünya ekonomisinin olduğu gibi, Türkiye ekonomisinin de dinamik ve ilgi çeken öğelerindedir. KOBİ'ler emek yoğun ve düşük seviyede yönetim giderleri ile çalışan, az sermaye kullanan, çabuk karar veren ve ucuz üretim gerçekleştiren ekonomik birimler olarak tanımlanabilir (Akgemci, 2001, s. 7). KOBİ'lerin bu yönleri dinamik, yenilikçi ve fırsatları zamanında değerlendirebilen işletmeler olmalarını sağlamaktadır. Ekonomik ve sosyal yapıda oldukça önemli bir yere sahip olmasına karşın küçük ve orta büyüklükte işletmeler, Türk ekonomisinin gündemine 1980'li yılların ortalarında girebilmiştir. Dünya Bankası ve uluslararası kalkınma örgütlerinin bu konudaki çalışmaları, sanayileşmiş ülke örnekleri ile Kobi'leri temsil eden meslek kuruluşlarının bu tür işletmelerin sistemin sağlıklı işleyişine katkısını artıracaklarını kavramış olmaları konuyu gündeme taşımıştır (Alpugan, 1998, s. 28-29). Ancak KOBİ'ler gereken ilgi ve önemi 1996 yılının KOBİ Yılı ilan edilmesi ile görmeye başlamışlardır. İşletmelerin kendine özgü yapılarından dolayı çözülmesi gereken sorunları bulunmaktadır. Çözülmesi gereken sorunlar için yapılacak her bir iyileştirme küçük sanayi işletmelerinin ülkemiz gelişmesine olan katkısını artıracaktır (Öztürk, 2007, s. 35). KOBİ'ler yönetim, pazarlama, üretim, finans, insan kaynakları, muhasebe gibi işletme fonksiyonları açısından birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. Karşılaşılan bu sorunlar, KOBİ'lerin amaçlarının gerçekleştirilmesi, büyümesi ve sürekliliğinin sağlanması açısından önemlidir. Bu sorunların tespit edilerek, çözüm önerilerinin getirilmesi gerekmektedir. Çünkü bu engelleri aşamayan işletmelerin başarılı olması günümüz yoğun rekabet ortamında zor görünmektedir. Bu çalışmada, Tokat ili imalat sanayinde faaliyet gösteren ve KOSGEB veri havuzunda yer alan 10 ve daha fazla çalışanı olan KOBİ'lerin işletme fonksiyonları açısından karşılaştıkları sorunların belirlenmesi ve bu sorunların işletmelerin performansına etkisini ölçmek amaçlanmıştır. Bu amaçla ankete dayalı bir uygulamadan elde edilen veriler analiz edilerek değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

### 1.Kavramsal Çerçeve ve Literatür Özeti

Dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi ülkemizde de genel kabul görmüş ortak bir Kobi tanımına rastlanmamaktadır. Yine küçük işletmeleri belirlemek amacıyla kullanılan standart bir ölçüt bulunmamaktadır. Yapılan tanımlar ülkelerin sanayileşme düzeyine, pazar büyüklüğüne, işletmelerin faaliyet alanlarına ve kullanılan üretim tekniklerine bağlı olarak farklılık göstermekte, ayrıca aynı ülke içerisinde de bir bölgeden diğerine veya sektörler arasında farklılıklar gösterebilmektedir. Ülkelerin kalkınma düzeyleri ve sektörler arasındaki farklılık ortak bir tanımlamaya engel olmaktadır (Tunca ve Yüce, 2007, s. 46). Kobi'leri ifade etmek için kullanılan tanımlar ve ölçütler konusunda bilim adamları ve araştırmacılar arasında da görüş birliği bulunmamaktadır. Ülkeler arası çeşitli farklılıklar ortak tanım yapılmasına engel olurken, tanım yapılırken kullanılan ölçütlerin farklılığı ise pek çok tanımın kabul görmesini sağlamaktadır. Çünkü ülkelerin işletmeleri sınıflandırma anlayışlarının farklı olması ve zamana göre değişebilmesi, tanım için kullanılan kriterlerin farklı olması ayrı tanımların kabul görmesini sağlamaktadır (Taş, 2010, s. 30). Kobi tanımının yapılmasında çeşitli nicel ve nitel ölçütler kullanılmaktadır. Yapılan kimi tanımlar, bu nicel ve nitel ölçütlerin tamamına yakını kapsarken kimi tanımlar ise birkaç tane ölçütü içermektedir. Nicel ölçütler, işletme ile ilgili, rakamlarla ifade edilebilen değerleri temel almaktadır. İşletmelerin küçük, orta ve büyük işletmeler şeklinde sınıflandırılmalarında birçok ülkede daha fazla dikkate alınması, nicel ölçütleri önemli hale getirmektedir. KOBİ'lerin nicel ölçütler yardımıyla tanımlanması, birçok problemle boğuşan bu tür işletmelerin devlet teşvikleri ve çeşitli kuruluşların sağladığı desteklerden ne ölçüde

yararlanacaklarının tespitinde objektiflik sağlamaktadır (Çelik ve Kalaycı, 2007, s. 6). Kullanılan nicel ölçütler aynı ülkede, aynı anda, örgütsel yapılarca amaçlarına göre değişiklik gösterebilirken, zamanla değişikliğe uğrayabilmektedirler. Bu nedenle nicel ölçütler küçük işletme tanımının yapılmasını olanaksız hale getirir. Bu sıkıntıların giderilebilmesi için Kobi'lerin tanımlanmasında sadece nicel ölçütler değil bunun yanı sıra sayısal olarak ifade edilmeyen nitel ölçütlerde kullanılmaktadır(Kulakoğlu, 2013, s.13). Bu çalışmada, 19/10/2005 tarihli Bakanlar Kurulu kararıyla çıkarılan, 18/11/2005 tarihli ve 25997 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2005/9617 Karar sayılı, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik'e göre; Küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ): İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yüz yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimleri ifade eder (30/4/2018 tarihli ve 2018/11828 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı Eki Yönetmeliğin 1 inci maddesiyle değiştirilen güncel tanım) kullanılmıştır (www.resmigazete.gov.tr/2005/11/20051118.htm).

Konuyla ilgili akademik anlamda uygulamalı çalışmalar incelendiğinde; Akgemci (2001), Mali olanakların yetersiz olduğunu, profesyonel yönetim anlayışına gereken önemin verilmediğini, KOBİ mevzuatı ve uygulamaların bürokratik engel olarak görüldüğünü belirlemiştir. Asal (2001), KOBİ'lerin örgütlenme ve yönetim sorunu, üretimde meydana gelen sorunlar, üretimin de etkisinde olan hammadde ve tedarik sorunları ve tüm bu sorunların temel nedeni olan finansman sorunu yaşadıklarını belirlemiştir. Özgener(2003), Büyüme sürecindeki KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları belirlemek amacıyla Nevşehir Un Sanayii işletmeleri üzerine yaptığı araştırmada KOBİ'lerin büyüme sürecindeki yönetim ve organizasyon sorunları analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda işletmelerin yönetim tarzı, personel tedariki ve eğitimi, organizasyon yapıları, planlama becerileri, yetki devri, karar verme, kurumsallaşma, kalite anlayışı ve büyüme konusundaki eğilimlere ilişkin bulgular elde edilmiştir. Torlak ve Uçkun(2005), Eskişehir'deki KOBİ'lerin pazarlama ve finansman sorunları üzerine yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin en ciddi finansman sorunlarının nakit para sıkıntısı, piyasa durgunluğu ve kredi faizlerinin yüksekliği olduğu, pazarlama sorunları bakımından ise işletmelerin yeni ürün geliştirme güçlüğü, tüketici tercihlerinin hızlı değişimi ve rakiplerin fiyat anlaşmaları sorunlarıyla ağırlıklı olarak karşı karşıya oldukları tespit etmişlerdir. Özkanlı ve Namazalieva(2006), Kırgızistan'daki KOBİ'lerin karşılaştıkları yönetim sorunlarını belirleyerek çözüm önerileri geliştirmek amacıyla yaptıkları saha araştırmasında, Kobi'lerin büyük kısmında profesyonel yönetici istihdam edilmediği, planlamanın uzmanlar tarafından yapılmadığı, örgütlemenin basit ve biçimsel olmadığı, bilinçli personel seçimi olmadığından kalifiye personel istihdamında zorlukların bulunduğu, mevcut personel eğitimine önem verilmediği, yönetimin yöneltme fonksiyonunun kısmen gerçekleştirildiği, denetimin sahip yöneticiler tarafından yapıldığı saptanmışlardır. Çelik ve Karadal (2007), "Pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi" ve "ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması" sorunlarının "genel olarak işletmenin performans düzeyi" üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Akbulut (2007), Finansal sorunların KOBİ'lerin öncelikli sorunu olduğunu belirlemiştir. Serinkan ve Cabar(2008), KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları üzerine Denizli'deki tekstil işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmada, planlama, uyumlaştırma, denetim, yetki devri, karar alma, organizasyona, kurumsallaşma, insan kaynakları ve eğitime ilişkin sorunlara yönelik bulgular elde etmişlerdir. Kahraman (2012), KOBİ'lerin çoğunluğunun finansal sorun yaşadığını, bu finansal sorunlarını bankalar aracılığı ile aşmaya çalıştıklarını ve çözüm için finansman araçları hakkında yeterli bilgi sahibi olmadıkları sonucuna ulaşmıştır.

Bu çalışmada, işletme fonksiyonları olan yönetim, pazarlama, üretim ve finans kapsamında karşılaşılan sorunlara yer verilmiş ve aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H<sub>1</sub>: Kobi'lerin organizasyon fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.'

H<sub>2</sub>: Kobi'lerin yöneltme fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.

H<sub>3</sub>:Kobi'lerin koordinasyon fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.

H<sub>4</sub>: Kobi'lerin denetim(kontrol) fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.

H<sub>5</sub>: Kobi'lerin pazarlama fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.

H<sub>6</sub>:Kobi'lerin üretim fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.

H<sub>7</sub>: Kobi'lerin finans fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.

## **2.Kobilerin İşletme Fonksiyonları Açısından Karşılaştıkları Sorunların Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma**

Çalışma KOBİ'lerin işletme fonksiyonları açısından karşılaştıkları sorunların işletmelerin performansına etkisini ölçmek amacıyla yapılan ankete dayalı uygulamadan oluşmaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, yöntemi ve kapsamı, verilerin toplanması, değerlendirilmesi, hipotezleri ve araştırmadan elde edilen bulgular yer almaktadır.

### **2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın temel amacı, imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin işletme fonksiyonları açısından karşılaştığı sorunların işletmelerin performansına etkisini ölçmektir. Bu konuda yapılan çalışmaların ülkemizde sınırlı olduğu da dikkate alındığında çalışmanın ilgili literatüre katkısının olacağı düşünülmektedir.

### **2.2.Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi**

Bu araştırmanın ana kütesini KOSGEB Tokat il Müdürlüğü veri tabanına kayıtlı 10 ve daha fazla çalışan olan ve imalat sanayinde faaliyet gösteren 95 küçük ve orta büyüklükte işletme oluşturmaktadır. 2019 yılı Şubat ayı başı itibariyle toplam 95 işletmenin 2015, 2016 ve 2017 yıllarına ait KOSGEB KOBİ Bilgi Beyannamelerinin onaylı olduğu belirlenmiştir. KOSGEB desteklerinden yararlanabilmek için bir işletmenin güncel KOBİ Bilgi Beyannamesinin onaylı olması gerekmektedir. 2015, 2016 ve 2017 yıllarının seçilmesinin nedeni bu yıllara ait beyannameleri onaylı olan işletmelerin veri tabanında aktif olmalarından dolayıdır. Örneklem alınmamış tam sayım yapılmış olup 95 işletmenin tamamına anket gönderilmiştir. Toplam 67 işletmeden(%70 oranında) geri dönüş sağlanmıştır. Bu araştırmada kullanılan yaklaşımı betimleyici bir yaklaşımdır. Betimleyici yaklaşım verilen bir durumu aydınlatmak, değerlendirmeler yapmak ve olaylar arasında olası ilişkileri ortaya çıkarmak için yürütülür. Bu tür araştırmalarda asıl amaç incelenen durumu etraflıca tanımlamak ve açıklamaktır. Bu araştırmalarda incelenen olayın özellikleri, şartları bozulmadan, inceleme yapılan ortamda herhangi bir değişiklik yapmadan araştırmalar yürütüldüğü için araştırmacılar tarafından genelde tercih edilmektedir. Betimsel analizde farklı kişilerin aynı soru hakkında farklı düşüncelerinin görüşülenlerden elde edildiği tarzda aktarılır (Altunışık vd.2010, s.322). Bu yaklaşımda hipotezlerin test edilmesi amaçlanmaktadır.

## **3.Bulgular ve Değerlendirme**

### **3.1.Demografik Özellikler**

Araştırma kapsamı içerisinde yer alan işletmelerde sahip/yöneticilerin yaşlarına, cinsiyetlerine, öğrenim seviyelerine, pozisyonlarına, işletmedeki çalışma sürelerine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Bu bulgularda yaş dağılımına göre; katılımcıların ; % 25,4'ü 21-30, % 46,3'ü 31-40, % 26,9'u 41-50 ve % 1,5'i 51 ve üzeri yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Cinsiyetlerine göre, katılımcıların % 77,6'sı erkek, % 22,4 kadındır. Öğrenim seviyesine göre; lise ve dengi düzeyde eğitim alanlar % 19,4 oranında, ön lisans düzeyinde eğitim alanlar % 26,9 oranında, lisans düzeylerinde eğitim alanlar % 43,3 ve lisansüstü düzeyde eğitim alanlar ise % 10,4 oranında dağılmaktadır. İşletmedeki

pozisyonlarına göre; işletme sahibi/ortağı olanlar % 37,3, yönetici sınıfında olanlar (müdür/müdür yardımcısı, genel koordinatör, mühendis, muhasebe sorumlusu ve satış pazarlama sorumlusu) % 62,7 oranında dağılmaktadır. İşletmedeki çalışma sürelerine göre; 1-5 yıl arası % 37,3, 6-10 yıl arası % 41,9 ve 11-15 yıl arası % 10,4 ve 15 yıl üzeri olanlar %10,4 oranında dağılmaktadır.

İşletmelerin çalışan sayılarına, sektördeki faaliyet sürelerine, hukuki yapılarına ve sektörüne ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca işletmelerin aile işletmesi olup olmadıkları, kaçınıcı nesil tarafından yürütüldükleri, üst düzeyde çalışan aile üyesi sayısı bilgileri elde edilmiştir. İşletme bünyesinde çalışan sayısına göre; 10-49 kişi arasında çalışana sahip olanlar % 79,1, 50-149 kişi arasında çalışana sahip olanlar % 17,9, 150-249 kişi arasında çalışana sahip olanlar % 3 oranında dağılmaktadır. İşletmenin sektördeki faaliyet süresine (firma yaşı) göre; 5 yıldan az süredir faaliyet gösterenler % 6, 6-10 yıl arasında faaliyet gösterenler % 10,4, 11-15 yıl arasında faaliyet gösterenler % 26,9 ve 16 yıl üzerinde faaliyet gösterenler % 56,7 oranında dağılmaktadır. Hukuki yapısına göre; şahıs işletmesi olanlar % 4,5 limited şirket olanlar % 80,6, anonim şirket olanlar % 14,9 oranında dağılmaktadır. Aile işletmesi olup olmamasına göre; aile işletmesi olanlar % 53,7, aile işletmesi olmayanlar % 46,3 oranında dağılmaktadır. İşletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiğine göre; 1. nesil olanlar % 47,2, 2. nesil olanlar % 30,6, 1. ve 2. nesil beraber olanlar % 13,9, 3. nesil olanlar % 8,3 oranında, dağılmaktadır. Üst düzeyde çalışan aile üyesi sayısına göre; 1 olanlar % 14,7, 2 olanlar % 55,9, 3 olanlar % 8,8, 4 olanlar % 11,8, 5 olanlar % 2,9 ve 6 olanlar % 5,9 oranında dağılmaktadır. İşletmenin hangi alanda faaliyette bulunduğuna göre; gıda-içki ve tütün alanında faaliyette bulunanlar % 20,9, orman ürünleri ve mobilya alanında faaliyette bulunanlar % 11,9, dokuma-giyim eşyası ve deri alanında faaliyette bulunanlar % 23,9, metal alanında faaliyette bulunanlar % 6, taş ve toprağa dayalı alanda faaliyette bulunanlar % 20,9, kimya-petrol-kömür-kauçuk ve plastik alanında faaliyette bulunanlar % 8,9, metal eşya-makine, teçhizat ulaşım araçları, ilmi ve mesleki ölçme aletleri alanında faaliyette bulunanlar % 7,5 oranında, dağılmaktadır.

### 3.2.Güvenilirlik Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi için güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alfa katsayısı elde edilmiştir. Çalışmada kullanılan likert ölçekli soruların geneli için Cronbach Alfa katsayısı 0,869 olarak elde edilmiştir.

### 3.3. İşletme Fonksiyonu İle İlgili Bulgular

#### 3.3.1.Yönetim Fonksiyonu

Planlama fonksiyonu ile ilgili olarak işletmelere birden çok seçenekli olan sorulara verilen cevaplara göre; planlama yapanlar % 95,5 oranında, planlama yapmayanlar % 4,5 oranında dağılmaktadır. Planlamanın kim tarafından yapıldığı bilgisine göre; işletme sahibi tarafından yapılanlar % 35,9 oranında, üst yönetim tarafından yapılanlar % 46,9 oranında, planlama departmanı tarafından yapılanlar % 14,1 oranında ve diğer ( üretim müdürü, mali müşavir) % 3,1 oranında dağılmaktadır. İşletme faaliyetlerinde planlama yapılmama nedenlerine göre; “içinde bulunulan koşullar (ekonomik kriz, siyasal iktidarsızlık) planlama yapmayı olanaksız duruma getirmektedir” diyenler % 66,7 oranında, “işletmede uzun dönemli planlama yapacak uzmanlar bulunmamaktadır” diyenler % 33,3 oranında dağılmaktadır.

KOBİ'lere uygulanan ankete bağlı olarak likert ölçeğinde sorulan sorulardan elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Değerlendirmelerde regresyon analizi ve ki-kare bağımsızlık testi kullanılmıştır. Bu değerlendirmeler ışığında çalışmada oluşturulan hipotezlerin desteklenip desteklenmediği açıklanmıştır.

H<sub>1</sub>:KOBİ'lerin organizasyon fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.



**Tablo 1.** Organizasyon İfadelerine Katılım Düzeyinin Performansa Etkisi

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

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

H<sub>2</sub>: KOBİ'lerin yöneltme fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.

**Tablo 2.** Yöneltme İfadelerine Katılım Düzeyinin Performansa Etkisi

		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
Genel Performans ve Başarı F=1,893; p=0,123	Sabit	3,310	0,600		5,518	0,000
	İşletmemizde emirler sözlü olarak verilir	-0,156	0,110	-0,194	-1,421	0,160

R <sup>2</sup> =0,028	İşletmemizde emirler yazılı olarak ve yönergelere başvurularak verilir	-0,082	0,116	-0,096	-0,708	0,482
	Çalışanlar maddi ve/veya manevi karşılık verilmeksizin her türlü emri yerine getirmek zorundadırlar	-0,096	0,101	-0,122	-0,950	0,346
	Etkili ve verimli personele yaptıkları katkı oranında maddi ve/veya manevi karşılıklar vererek motivasyonlarını sağlarım	0,269	0,144	0,242	1,868	0,066

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

H<sub>3</sub>:KOBİ'lerin koordinasyon fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.

**Tablo 3. Koordinasyon İfadelerine Katılım Düzeyinin Performansa Etkisi**

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

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

H<sub>4</sub>:KOBİ'lerin denetim(kontrol) fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.



**Tablo 4.** Denetim (Kontrol) İfadelerine Katılım Düzeyinin Performansa Etkisi

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

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

### 3.3.2.Pazarlama Fonksiyonu

H<sub>5</sub>.KOBİ'lerin pazarlama fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.

**Tablo 5.** Pazarlama İfadelerine Katılım Düzeyinin Performansa Etkisi

		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
Genel Performans ve Başarı F=1,145; p=0,347 R <sup>2</sup> =0,170	Sabit	3,850	0,588		6,548	0,000
	Pazar bulma güçlüğü çekmekteyiz	-0,086	0,122	-0,107	-0,705	0,484
	Yoğun rekabet ortamından etkilenmekteyiz	-0,245	0,208	-0,283	-1,178	0,244
	Piyasadaki fiyat istikrarsızlığından etkilenmekteyiz	0,205	0,205	0,215	1,003	0,320
	Kalite düşüklüğü ile oluşan problemler yaşamaktayız	-0,149	0,127	-0,198	-1,170	0,247

Yetersiz reklam ve promosyondan etkilenmekteyiz	0,069	0,139	0,088	0,496	0,622
Dağıtım kanallarıyla ilgili problemler yaşamaktayız	0,093	0,159	0,116	0,584	0,561
Satış elemanlarının etkin olmamasından dolayı problem yaşamaktayız	-0,157	0,144	-0,214	-1,094	0,279
Ambalajlama ve paketlenme sorunları yaşamaktayız	0,182	0,143	0,243	1,269	0,210
Markalaşma konusunda zorluk çekiyoruz	-0,091	0,145	-0,128	-0,627	0,533
Hammadde temininde zorluk çekmekteyiz	-0,012	0,154	-0,015	-0,079	0,937

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

### 3.3.3. Üretim Fonksiyonu

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

**Tablo 6.** Üretim Sorunları Yaşama Düzeyinin Performansa Etkisi

		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	B		
Genel Performans ve Başarı $F=2,349$ ; $p=0,025$ $R^2=0,235$	Sabit	2,972	0,410		7,254	0,000
	Yerli ve ithal hammadde yetersizlikleri	0,089	0,199	0,105	0,445	0,658
	Hammadde tedarik süresinin uzun olması	0,076	0,200	0,085	0,381	0,705
	Hammadde maliyetlerinin yüksek olması	-0,461	0,155	-0,520	-2,967	0,004*
	Üretim teknolojisinin eski olması	0,291	0,153	0,326	1,899	0,063
	Kalifiye eleman yetersizliği	0,033	0,137	0,038	0,239	0,812

Üründe istenen kalite standardını karşılayamama	-0,230	0,182	-0,264	-1,263	0,212
Stoklardaki artışlar	0,137	0,155	0,156	0,887	0,379
Teslimatta gecikmeler	-0,308	0,202	-0,357	-1,525	0,133
Kapasite kullanımı ile ilgili sorunlar	0,426	0,171	0,503	2,484	0,016*

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

### 3.3.4.Finans Fonksiyonu

H<sub>7</sub>: KOBİ'lerin finans fonksiyonu açısından karşılaştıkları sorunlar işletmenin genel performansını etkiler.

**Tablo 7. Finansal Sorun Yaşama Düzeyinin Performansa Etkisi**

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

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

Diğer bir ifade ile finans ile ilgili sorun yaşama düzeyinin işletme genel performans ve başarısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

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

H<sub>8</sub>:Yöneltilme sorunları ile ilgili algı düzeyi katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**Tablo 8.** Yöneltilme İle İlgili İfadelere Katılım Düzeyinin İşletmedeki Pozisyon İle İlişkisi

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

maddi ve/veya manevi karşılıklar vererek motivasyonlarını sağlamak zorundadırlar	Katılmıyorum	1	4,0%	3	7,1%		
	Kararsızım	5	20,0%	8	19,0%		
	Katılıyorum	16	64,0%	22	52,4%		
	Kesinlikle Katılıyorum	3	12,0%	9	21,4%		

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

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

H<sub>9</sub>:Koordinasyon sorunları ile ilgili algı düzeyi katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**Tablo 9.** Koordinasyon İle İlgili İfadelere Katılım Düzeyinin İşletmedeki Pozisyon İle İlişkisi

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

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

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

H<sub>10</sub>: Kontrol sorunları ile ilgili algı düzeyi katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**Tablo 10.** Kontrol İle İlgili İfadelere Katılım Düzeyinin İşletmedeki Pozisyon İle İlişkisi

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

\*p<0,05

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

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

H<sub>11</sub>:Pazarlama sorunları ile ilgili algı düzeyi katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

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

**Tablo 11.** Pazarlama İle İlgili İfadelere Katılım Düzeyinin İşletmedeki Pozisyon İle İlişkisi

		İşletmedeki pozisyon		Ki-kare	p
--	--	----------------------	--	---------	---



		Sahibi/Ortağı		Yönetici			
		n	%	n	%		
Pazar bulma güçlüğü çekmekteyiz	Kesinlikle Katılıyorum	1	4,0%	2	4,8%	1,776	0,777
	Katılıyorum	7	28,0%	9	21,4%		
	Fikrim Yok	2	8,0%	8	19,0%		
	Katılmıyorum	13	52,0%	19	45,2%		
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	8,0%	4	9,5%		
Yoğun rekabet ortamından etkilenmekteyiz	Kesinlikle Katılıyorum	1	4,0%	2	4,8%	1,043	0,903
	Katılıyorum	2	8,0%	3	7,1%		
	Fikrim Yok	4	16,0%	5	11,9%		
	Katılmıyorum	12	48,0%	25	59,5%		
	Kesinlikle Katılmıyorum	6	24,0%	7	16,7%		
Piyasadaki fiyat istikrarsızlığından etkilenmekteyiz	Kesinlikle Katılıyorum	0	0,0%	2	4,8%	4,338	0,362
	Katılıyorum	3	12,0%	1	2,4%		
	Fikrim Yok	1	4,0%	3	7,1%		
	Katılmıyorum	14	56,0%	27	64,3%		
	Kesinlikle Katılmıyorum	7	28,0%	9	21,4%		
Kalite düşüklüğü ile oluşan problemler yaşamaktayız	Kesinlikle Katılıyorum	1	4,0%	4	9,5%	1,981	0,739
	Katılıyorum	6	24,0%	14	33,3%		
	Fikrim Yok	5	20,0%	7	16,7%		
	Katılmıyorum	11	44,0%	13	31,0%		
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	8,0%	4	9,5%		
Yetersiz reklam ve	Kesinlikle	2	8,0%	2	4,8%	1,247	0,87

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

	Katılmıyorum	13	52,0%	12	28,6%		
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,0%	4	9,5%		
Hammadde temininde zorluk çekmekteyiz	Kesinlikle Katılıyorum	2	8,0%	2	4,8%	2,707	0,608
	Katılıyorum	5	20,0%	9	21,4%		
	Fikrim Yok	5	20,0%	12	28,6%		
	Katılmıyorum	12	48,0%	14	33,3%		
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,0%	5	11,9%		

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

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

H<sub>12</sub>: Üretim sorunları ile ilgili algı düzeyi katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**Tablo 12.** Üretim İle İlgili Yaşanan Sorun Düzeyinin İşletmedeki Pozisyon İle İlişkisi

		İşletmedeki pozisyon				Ki-kare	p
		Sahibi/Ortağı		Yönetici			
		n	%	n	%		
Yerli ve ithal hammadde yetersizlikleri	Çok sorun yaşıyoruz	1	4,0%	5	11,9%	3,325	0,344
	Yaşıyoruz	14	56,0%	19	45,2%		
	Kararsızım	1	4,0%	6	14,3%		
	Pek yaşamıyoruz	9	36,0%	12	28,6%		
	Hiç sorun yaşamıyoruz	0	0,0%	0	0,0%		
Hammadde tedarik süresinin uzun olması	Çok sorun yaşıyoruz	0	0,0%	3	7,1%	3,712	0,294
	Yaşıyoruz	14	56,0%	19	45,2%		
	Kararsızım	2	8,0%	8	19,0%		
	Pek yaşamıyoruz	9	36,0%	12	28,6%		

	Hiç sorun yaşamıyoruz	0	0,0%	0	0,0%		
Hammadde maliyetlerinin yüksek olması	Çok yaşıyoruz	3	12,0%	13	31,0%	6,917	0,075
	Yaşıyoruz	16	64,0%	20	47,6%		
	Kararsızım	0	0,0%	4	9,5%		
	Pek yaşamıyoruz	6	24,0%	5	11,9%		
	Hiç sorun yaşamıyoruz	0	0,0%	0	0,0%		
Üretim teknolojisinin eski olması	Çok yaşıyoruz	1	4,0%	4	9,5%	3,752	0,289
	Yaşıyoruz	12	48,0%	16	38,1%		
	Kararsızım	3	12,0%	12	28,6%		
	Pek yaşamıyoruz	9	36,0%	10	23,8%		
	Hiç sorun yaşamıyoruz	0	0,0%	0	0,0%		
Kalifiye eleman yetersizliği	Çok yaşıyoruz	3	12,0%	7	16,7%	1,66	0,646
	Yaşıyoruz	15	60,0%	21	50,0%		
	Kararsızım	1	4,0%	5	11,9%		
	Pek yaşamıyoruz	6	24,0%	9	21,4%		
	Hiç sorun yaşamıyoruz	0	0,0%	0	0,0%		
Üründe istenen kalite standardını karşılayamama	Çok yaşıyoruz	0	0,0%	4	9,5%	4,186	0,242
	Yaşıyoruz	13	52,0%	15	35,7%		
	Kararsızım	3	12,0%	9	21,4%		
	Pek yaşamıyoruz	9	36,0%	14	33,3%		
	Hiç sorun yaşamıyoruz	0	0,0%	0	0,0%		
Stoklardaki artışlar	Çok yaşıyoruz	1	4,0%	5	11,9%	11,809	0,008*

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

\*p<0,05

Ki-kare analizi sonuçlarına göre; “stoklardaki artışlar” ile ilgili sorun yaşama düzeyi ile işletmedeki pozisyon arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmaktadır. İşletme sahibi/ortağı olanlardan “stoklardaki artışlar” ile ilgili çok sorun yaşadığını belirtenlerin oranı %4, sorun yaşadığını belirtenlerin oranı %72, kararsız olanların oranı %4’tür. Pek sorun yaşamadığını belirtenlerin oranı %20 oranındadır. Yöneticilerden çok sorun yaşadığını belirtenlerin oranı %11,9, sorun yaşadığını belirtenlerin oranı %31, kararsız olanların oranı %26,2’dir. Pek sorun yaşamadığını belirtenler ise %31 oranındadır.

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

H<sub>13</sub>:Finans sorunları ile ilgili algı düzeyi katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**Tablo 13.** Finans İle İlgili Yaşanan Sorun Düzeyinin İşletmedeki Pozisyon İle İlişkisi

		İşletmedeki pozisyon				Ki-kare	p
		Sahibi/Ortağı		Yönetici			
		n	%	n	%		
Kredi bulamamak	Hiç önemli değil	3	12,0%	2	4,8%	6,743	0,150
	Önemli değil	1	4,0%	5	11,9%		
	Kısmen önemli	4	16,0%	14	33,3%		
	Önemli	6	24,0%	12	28,6%		
	Çok önemli	11	44,0%	9	21,4%		
Kredi maliyetinin yüksekliği	Hiç önemli değil	3	12,0%	2	4,8%	2,98	0,561
	Önemli değil	1	4,0%	1	2,4%		
	Kısmen önemli	1	4,0%	6	14,3%		
	Önemli	8	32,0%	15	35,7%		
	Çok önemli	12	48,0%	18	42,9%		
Alacakların zamanında tahsil edilememesi	Hiç önemli değil	0	0,0%	0	0,0%	0,876	0,645
	Önemli değil	0	0,0%	0	0,0%		
	Kısmen önemli	4	16,0%	4	9,5%		
	Önemli	8	32,0%	12	28,6%		
	Çok önemli	13	52,0%	26	61,9%		
İşletme sermayesi yetersizliği	Hiç önemli değil	1	4,0%	1	2,4%	6,727	0,151
	Önemli değil	1	4,0%	1	2,4%		
	Kısmen önemli	2	8,0%	11	26,2%		
	Önemli	10	40,0%	21	50,0%		
	Çok önemli	11	44,0%	8	19,0%		
Öz kaynakların yetersizliği	Hiç önemli değil	1	4,0%	1	2,4%	4,259	0,372
	Önemli değil	2	8,0%	2	4,8%		
	Kısmen önemli	3	12,0%	10	23,8%		



	Önemli	8	32,0%	19	45,2%		
	Çok önemli	11	44,0%	10	23,8%		
Maliyetlerin yüksekliği	Hiç önemli değil	0	0,0%	0	0,0%	6,282	0,099
	Önemli değil	0	0,0%	1	2,4%		
	Kısmen önemli	1	4,0%	4	9,5%		
	Önemli	8	32,0%	23	54,8%		
	Çok önemli	16	64,0%	14	33,3%		
Teminata verilen çek ve senetlerin vadesinden önce tahsili	Hiç önemli değil	3	12,0%	3	7,1%	4,297	0,367
	Önemli değil	1	4,0%	2	4,8%		
	Kısmen önemli	2	8,0%	10	23,8%		
	Önemli	8	32,0%	16	38,1%		
	Çok önemli	11	44,0%	11	26,2%		
Teşviklerin azaltılması	Hiç önemli değil	1	4,0%	0	0,0%	5,382	0,25
	Önemli değil	1	4,0%	1	2,4%		
	Kısmen önemli	3	12,0%	10	23,8%		
	Önemli	6	24,0%	16	38,1%		
	Çok önemli	14	56,0%	15	35,7%		

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

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

$H_{14}$ : İşletmenin genel performansı katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**Tablo 14.** Performans İle İlgili İfadelerin Önem Düzeyi İle İşletmedeki Pozisyon İle İlişkisi

		İşletmedeki pozisyon				Ki-kare	p
		Sahibi/Ortağı		Yönetici			
		n	%	n	%		
Verimlilik	Çok düşük	0	0,0%	0	0,0%	2,763	0,430
	Düşük	4	16,0%	3	7,1%		

	Orta	15	60,0%	22	52,4%		
	Yüksek	4	16,0%	13	31,0%		
	Çok yüksek	2	8,0%	4	9,5%		
Karlılık	Çok düşük	0	0,0%	1	2,4%	4,12	0,390
	Düşük	5	20,0%	5	11,9%		
	Orta	17	68,0%	25	59,5%		
	Yüksek	1	4,0%	8	19,0%		
	Çok yüksek	2	8,0%	3	7,1%		
Müşteri sayısı ve pazar payı artışı	Çok düşük	0	0,0%	1	2,4%	2,016	0,733
	Düşük	6	24,0%	6	14,3%		
	Orta	14	56,0%	26	61,9%		
	Yüksek	3	12,0%	7	16,7%		
	Çok yüksek	2	8,0%	2	4,8%		
Müşteri memnuniyeti ve sadakati artışı	Çok düşük	0	0,0%	0	0,0%	2,272	0,518
	Düşük	3	12,0%	5	11,9%		
	Orta	15	60,0%	18	42,9%		
	Yüksek	5	20,0%	15	35,7%		
	Çok yüksek	2	8,0%	4	9,5%		
Çalışan bağlılığı	Çok düşük	1	4,0%	1	2,4%	1,743	0,783
	Düşük	4	16,0%	8	19,0%		
	Orta	14	56,0%	18	42,9%		
	Yüksek	4	16,0%	8	19,0%		
	Çok yüksek	2	8,0%	7	16,7%		
Yeni projelerin yürütülmesindeki başarısı	Çok düşük	1	4,0%	0	0,0%	7,105	0,130
	Düşük	4	16,0%	3	7,1%		
	Orta	16	64,0%	21	50,0%		
	Yüksek	2	8,0%	12	28,6%		

	Çok yüksek	2	8,0%	6	14,3%		
Yeni ürün (hizmet) geliştirme başarısı	Çok düşük	1	4,0%	0	0,0%	6,829	0,145
	Düşük	6	24,0%	4	9,5%		
	Orta	13	52,0%	19	45,2%		
	Yüksek	3	12,0%	12	28,6%		
	Çok yüksek	2	8,0%	7	16,7%		
İşgücü devir oranı	Çok düşük	1	4,0%	0	0,0%	6,089	0,193
	Düşük	6	24,0%	6	14,3%		
	Orta	15	60,0%	22	52,4%		
	Yüksek	1	4,0%	9	21,4%		
	Çok yüksek	2	8,0%	5	11,9%		
Genel performansı ve başarısı	Çok düşük	1	4,0%	0	0,0%	5,593	0,232
	Düşük	5	20,0%	3	7,1%		
	Orta	14	56,0%	23	54,8%		
	Yüksek	3	12,0%	11	26,2%		
	Çok yüksek	2	8,0%	5	11,9%		

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

## SONUÇ VE ÖNERİLER

KOBİ'lerin işletme fonksiyonları açısından karşılaştıkları sorunların ve performansa etkilerinin incelenmesi amacıyla yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; içinde bulunulan koşullar (ekonomik kriz, siyasal istikrarsızlık) ve işletmede planlama yapacak uzman bulunmaması planlama fonksiyonuna ilişkin yaşanan sorunlar olarak belirlenmiştir. Organizasyon fonksiyonuna ilişkin olarak, işletmelerin yaklaşık yarısında aileden olmayan yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının sınırlı olması ve işletmelerin bir kısmında ise yönetimin profesyonel yöneticilere devredilmemesi sorunları görülmektedir. KOBİ'lerde emirlerin sözlü olarak verilmesi sorununun varlığını katılımcı işletmelerin yarıdan fazlası tarafından kabul edilmiştir. Çalışanların karşılık beklemez her türlü emri yerine getirmek zorunda olmaları bir sorun olarak algılanmaktadır. KOBİ'lerin koordinasyon fonksiyonuna yönelik olarak genel olarak bir sorun yaşanmadığı tespit edilmiştir. İşletmedeki denetim sürecinin kişinin kendi düşünce ve yorumlarına göre gerçekleştirilmesi sorununun varlığını ise katılımcı işletmelerin sahip/yöneticilerinin yaklaşık yarısı tarafından desteklenmiştir. Yönetim fonksiyonu konusunda yaşanan bu tür sorunların araştırma yapılan KOBİ'lerin %53,7'sinin aile işletmesi olması ve üst düzeyde çalışan aile üyesinin %55,9 oranında olması önemli bir etken olduğu şeklinde değerlendirilmiştir. Yoğun rekabet ortamından ve piyasadaki fiyat istikrarsızlığından etkilenme, pazar bulma güclüğü çekmeleri, dağıtım kanalları, yetersiz reklam ve promosyondan etkilenmeleri, satış elemanlarının etkin olmaması, markalaşma konusunda işletmelerin yaşadığı öncelikli pazarlama sorunlarındandır. Yine işletmelerin yerli ve ithal hammadde yetersizlikleri, hammadde tedarik

süresinin uzun olması, stoklardaki artışlar, üretim teknolojisinin eski olması, üründe istenen kalite standardının karşılanamaması, kapasite kullanımı, teslimatta gecikmeler, kalifiye eleman yetersizliği, ambalajlama-paketlemeyle ilgili kalite düşüklüğü gibi konular işletmelerin yaşadığı öncelikli üretim sorunlarıdır. Çalışmadan elde edilen veriler doğrultusunda işletmeler, kredi bulamama ve kredi maliyetinin yüksekliğini, alacakların zamanında tahsil edilememesini, işletme sermayesi ve öz kaynakların yetersizliğini, maliyetlerin yüksekliğini, teşviklerin azaltılmasını önemli finansal sorun olarak belirtmişlerdir. Bu sorunların KOBİ'lerin performansı üzerinde etkili olduğu çalışmanın analiz kısmında da istatistiksel olarak ortaya konulmuştur.

Bu sorunların çözümüne katkı sağlayabileceği düşünülen birtakım öneriler sunulmuştur. Yönetim fonksiyonu kapsamında; KOBİ'ler için olağan bir planlama sürecinin dışında içinde bulunulan çevresel koşulların değişimine hızlı bir şekilde uyum sağlayabilecek stratejik planları hazırlamak önemli bir görevdir. Organizasyon kapsamında işletmelerin yönetimlerini profesyonel yöneticilere devretmekten kaçınmamaları gerekir. Bunu yaparken de aileden olmayan yöneticilerin yetki ve sorumluluk alanlarının sınırlı tutulmaması önemlidir. Yönelme kapsamında işletmelerde kişilerin kimden emir alıp kime emir vereceği sözlü değil de yazılı olarak belirlenirse yöneticinin işletmede bulunmadığı durumlarda işlerin aksaması ve işin çalışan tarafından yanlış anlaşılması engellenecektir. Yine başarılı ve verimli çalışana yaptığı katkı oranında maddi ve/veya manevi karşılıkların verilmesi çalışanların işi benimsemesini ve sahiplenmesini sağlar. Bunu yapılırken mutlaka performans ölçme ve değerlendirme sisteminin kullanılması daha uygun olacaktır. Ayrıca maddi ve/veya manevi karşılıklar verilerek ödüllendirilen çalışanların varlığı da diğer çalışanlar üzerinde pozitif etki bırakırken ayrıca çalışanların işe ve işletmeye olan bağlılığını arttırabilecektir. Koordinasyon kapsamında; işletmelerin genel olarak bir sorun yaşamadığı belirlenmiştir. İşletmelerin amaç, plan ve programlarının uyum içerisinde olmasının, farklı bölümlerinin görevleri ve faaliyetleri arasında birlik ve uyum sağlanmasının, iş bölümü yapılmasının önemli olduğu bilinmelidir. Denetim fonksiyonu kapsamında; denetim sürecinin kişinin kendi düşünce ve yorumlarına göre gerçekleştirilmesinin önüne geçmek için yazılı belgelere, istatistiki verilere, raporlara ve analizlere önem verilmelidir. Ayrıca denetimin çalışanları da kapsayacak şekilde ön denetim veya süreç esnasında yapılması doğru bir yaklaşım olacaktır. Pazarlama fonksiyonu kapsamında; KOBİ'lerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri için e-ticaret gibi uygulamaları kullanmaları önemlidir. Yine sürekli olarak pazar araştırması yapmaları ve müşteri odaklı yöntemler kullanmaları yerinde bir yaklaşım olacaktır. Dağıtım kanalları ile ilgili sorun yaşamamak için kendi yapılarına uygun modern dağıtım kanalları kullanılmalıdır. Yetersiz düzeyde yapılan reklam ve promosyon gibi tutundurma faaliyetleri ve markalaşma konularında alanında uzman kuruluşlardan ya da profesyonel yöneticilerden destek almaları ve bu faaliyet için gerekli bütçeyi ayırmalıdır. Üretim fonksiyonu kapsamında; işletmeler üretim kapasiteleri ve yapılarına göre en uygun stok miktarı belirleme yöntemini kullanmalı, tedarikçiler ile sürekli iletişim içerisinde olarak ihtiyaca göre hareket etmelidirler. Kalite güvence sistemlerini kurmaları ve standartlara uygunluk için işletmede gerekli düzenlemeleri yapmaları gerekmektedir. Üretim teknolojilerinin işletmenin yapısına ve çağın gereklerine göre değiştirilmesi de önemli bir husustur. Bu değişiklik ile hem kapasite kullanımı ile ilgili sorunların önüne geçilmesi hem de teslimatta gecikmeler yaşanmaması sağlanabilir. Finans fonksiyonu kapsamında; İlgili kamu kurumları tarafından finansman ihtiyacı olan KOBİ'lere kolaylıklar sağlanarak uygun şartlarda devlet, özel bankalar ve finans kurumları aracılığıyla destek verilmelidir. KOBİ'lerin üretim, ihracat, yenilik ve yatırım yapma konularında vergi indiriminden prim desteğine kadar uygun olan tüm teşviklerden yararlandırılması gerekmektedir. Yine sorun olarak da belirlenen teşviklerin azaltılması yerine işletmelerin rekabette avantaj sağlayabilmeleri için teşviklerin artırılması gerekmektedir. KOBİ'lerde sermaye yapılarını sadece öz kaynaklarıyla finanse etmemeli, bunu yabancı kaynaklarla desteklemelidirler. Sonuç olarak, bu araştırma sınırlı sayıda işletme ile yapılmış bölgesel bir çalışma niteliindedir. Fakat araştırma Türkiye genelinde bundan sonra yapılacak daha kapsamlı araştırmalar için önemli veri sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın sonuçları Tokat KOSGEB il müdürlüğü veri tabanına kayıtlı imalatçı KOBİ'lerden elde edilen verilerden yola çıkılarak hazırlanmış ve yorumlanmıştır. Dolayısıyla farklı bölge ve illerde yapılacak olan benzer çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermesi beklenmemelidir.

**Bilgilendirme / Acknowledgement:**

- 1-Araştırmacıların katkı oranı eşittir.
- 2-Bu çalışma, birinci yazarın danışmanlığında ikinci yazarın hazırladığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.
- 3-Çalışma için veri toplanmasına katkıda bulunan Tokat ilindeki imalatçı KOBİ sahip ve yöneticilerine teşekkür ederiz.
- 4-Makalenin yazarları arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.
- 5-Makalemizde etik kurulu izni ve/veya yasal/özel izin alınmasını gerektiren bir durum yoktur.(Bu çalışmanın bulguları, 2020 yılından önce yapılan yüksek lisans tezi için toplanmış verilerin analizinden elde edilmiştir.)
- 6-Bu makalede araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur.

**KAYNAKÇA**

- Akbulut, Ö.(2007). *KOBİ'lerin genel işletme sorunları ve pazarlama sorunları üzerine Sivas'ta bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Akgemci, T.(2001).*KOBİ'lerin temel sorunları ve sağlanan destekler*. Ankara: KOSGEB.
- Alpugan, O.(1998).*Küçük işletmeler kavramı, kuruluşu ve yönetimi*. Ankara: Per Yayınları.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı* (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Asal, Ö.(2001).*Küçük ve orta ölçekli işletmelerde üretim stratejilerini etkileyen etkenler ve KOBİ'lerin sorunları: Bir alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Aktürk, O.(2013). *İmalat sanayiindeki KOBİ'lerin sorunları ve 2008 küresel krizden etkilenme düzeyleri üzerine bir araştırma, Kırşehir ili örneği*. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Aypek, N. (2001). KOBİ finanslama sürecinde yeni finansman teknikleri. *I. Avrasya küçük ve orta ölçekli işletmeler kongresi*. Ankara:Tika Yayın Birimi.
- Bozkurt, N. (2007). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetim sorunları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Coşkun, D. (2010). *Finansal bilgi sisteminin işletme fonksiyonları üzerine etkisi: Aydın ili örneği*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- 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.
- Çelik, İ. (2007).*Basel II bağlamında KOBİ'lerin finansman sorunları: Tekstil sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Güven, M. ve Yüksel, S. (2014). *KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Trb-1 bölgesindeki işletmelerde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bingöl Üniversitesi, Bingöl.
- Kahraman,S.(2012).*KOBİ'lerin sorunları ve çözüm önerileri; Bursa alan araştırması*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Kulakoğlu, D. (2013). *KOBİ'lerde yönetim ve organizasyon sorunlarının yaşanma düzeyi: Ankara KOBİ örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Müftüoğlu, M. T. (2002).*Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmeler KOBİ'ler*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Özgener, Ş.(2003). Büyüme sürecindeki KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Nevşehir un sanayii örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 137-161.

- Özkanlı ve Namazalieva (2006).Kirgizistan'da faaliyet gösteren bazı küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetim sorunları üzerine bir araştırma. *Bilig Dergisi*, 39, 97-125.
- Öztürk, Ö. (2007). *İstihdam konusunda KOBİ'lerin önemi ve KOBİ alanında eğitim istihdam ilişkisi açısından kamu istihdam kurumunun rolü*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.
- Resmi Gazete (2005). 12 Temmuz 2019 tarihinde [www.resmigazete.gov.tr/2005/11/20051118.htm](http://www.resmigazete.gov.tr/2005/11/20051118.htm) adresinden erişildi.
- Serinkan, C. ve Cabar, H.(2008). KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Denizli'deki tekstil işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-27.
- Şimşek, M. (2002). *Ekonominin lokomotifi KOBİ'lerin olmazsa olmazları*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Taş, Y. H. (2010). *Avrupa Birliği ve Türkiye'de KOBİ'lerin istihdam artırıcı etkileri*. İstanbul: İTO.
- Torlak, Ö. ve Uçkun, N.(2005).*Eskişehir'deki KOBİ'lerin pazarlama ve finansman sorunları ara kesiti*. Sosyal Bilimler Dergisi, 1,199-215.
- Tunca, M. Z. ve Yüce, G. (2007). *Türkiye'de imalat yapan KOBİ'lerin finansman sorunları ve çözüm önerleri: Samsun ilinde bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.