

KOBİLERİN GENEL SORUNLARI VE DÜŞÜNÜLEN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ ÜZERİNE ERZURUMDA BİR UYGULAMA

Yusuf Ziya AYIK*
Gülümser KESKİN**

Özet: Küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ'ler) tüm ekonomilerin vazgeçilmez unsurlarıdır. Günümüz koşulları KOBİ'lerin gelişim ve değişime ayak uydurmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle KOBİ'lerin sorunlarının bilinmesi ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmada Erzurum organize sanayi bölgesinde imalat ve pazarlama alanında faaliyet gösteren KOBİ'lerin sorunlarının tespiti ve çözüm önerilerin oluşturulmasına yönelik anket çalışması yapılmıştır. Çalışma sonucunda sorunların genelde finansman ve yönetim kaynaklı olduğu saptanmış, bu sorunların çözümü için birçok öneri geliştirilmiş ve özellikle profesyonel yönetici çalıştırmanın ve uygun finansman desteği sağlanmasının önemi vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, KOBİ sorunları ve çözüm önerileri

I. Giriş

KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal yünden önemi tüm ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de giderek artmaktadır. KOBİ'ler dinamik, esnek yapıları ve çok boyutlu rolleriyle ülke ekonomisinde itici bir güç oluşturmaktadır. İstihdama katkıları, girişimciliği teşvik edici özellikleri, büyük işletmelere ara malı temin etmeleri ve topluma verdikleri hizmetlerle bölgeler arası gelişmişlik farkının azalmasında önemli görev üstlenmektedirler (Akgemci, 2001:12). Bu durum KOBİ'leri ekonomik gelişmenin politik istikrarın ve sosyal barışın vazgeçilmez şartı haline getirmektedir (Alkibay vd., 1999:1). Özellikle bizim gibi gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'lerin sosyo-ekonomik dengenin sağlanmasındaki katkıları, onları bir noktada ekonominin temel direği durumuna getirmektedir (Müftüoğlu, 1989:35). KOBİ'lerin, Türkiye'nin günümüzdeki en önemli sorunları olan işsizlik ve cari açık problemlerinin çözümündeki önemi de yadsınamaz (Tosun, 2007:12). Ancak bugün hala bir kısmı kendi yapısal özelliklerinden diğer bir kısmı ise uygulanan ekonomik politikalarından kaynaklanan pek çok sorunla karşı karşıya bulunmaktadır. Bu nedenle, değişim ve gelişime paralel olarak sürekli bir şekilde KOBİ'lerin sorunlarının bilinmesi, çözüm önerilerinin oluşturulması ve sağlıklı stratejilerle desteklenmesi gerekir.

* Y.Doç.Dr., Atatürk Üniversitesi, Erzurum MYO, Bilgisayar Teknolojisi ve Programlama Bölümü

** Doç.Dr., Atatürk Üniversitesi, Erzurum MYO, İktisadi ve İdari Bilimler Bölümü

II. Türkiye’de KOBİ’ler ve Önemi

KOBİ’ler, daha çok el emeği ile çalışan, az sermaye ile kurulabilen, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleriyle ucuz bir üretim gerçekleştirebilen iktisadi birimler olarak ifade edilebilir (Akgemci, 2001:3). Türk ekonomisinde gündeme gelmeleri oldukça yakın bir geçmişe dayanmaktadır. Asıl önemi ve desteği ise 1990’lı yıllarda görmüşlerdir. 1990’larda ülkemizde ve dünyada yaşanan ekonomik krizler büyük işletmeleri bir hayli sarsarken, KOBİ’ler bu krizlerden daha az zararlı çıkabilmişleridir (Yücel, 2004; Akgemci, 2001:10).

Günümüzde, küçük işletmeler başarısız oldukları için büyüyememiş, yardıma muhtaç işletmeler olarak değil, sahip oldukları esneklikleriyle dinamik, değişen koşullara hızla uyabilen, bürokratik olmayan yapılarıyla yaratıcı, yenilikçi, talep boşluklarını yakalayarak fırsatları değerlendirebilen işletmeler olarak algılanmaktadır (Müftüoğlu , 1989:33).

Hatta bir kısmı işin özelliklerinden dolayı KOBİ kalmakta iken bir kısmı da avantajlarından dolayı küçük kalmayı tercih etmektedir. (Akgemci, 2001:10). KOBİ’lerin evrensel bir tanımını yapmak oldukça güçtür. KOBİ’ tanımı ülkeden ülkeye farklılık gösterebildiği gibi, aynı ülke içerisinde farklı kurumlar tarafından da değişik tanımlamalar yapılabilmektedir.

KOBİ’ tanımı ile ilgili olarak ülkemizde de çok çeşitli tanımlamalara rastlamak mümkündür. Bu tanımlamalarda kullanılan ölçüt, genellikle istihdam edilen kişi sayısıdır. Kişi sayısına ilave ölçüt olarak bazı tanımlamalarda nitel veya nicel anlamda farklı kriterler de kullanılmıştır.

KOBİ’lerle ilgili farklı tanımlamalar, uygulamalarda da farklılık yaratmaktadır. Bu konuda birlikteliğin sağlanabilmesi için 19.10.2005 tarihinde Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin tanımı ile ilgili Bakanlar Kurulu tarafından bir düzenleme yapılmıştır. Bu düzenleme ile mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan işletmeler, KOBİ olarak kabul edilmiştir. Mikro işletmeler, 10 kişiden az personel istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 1 milyon YTL’ yi aşmayan çok küçük ölçekli işletmelerdir. Küçük işletmeler 50 kişiden az personel istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 5 milyon YTL’ yi aşmayan işletmeler, Orta büyüklükteki işletme ise, 250 kişiden az personel istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon YTL’ yi aşmayan işletmeler olarak kabul edilmişlerdir.

2002 yılı Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre ülkemizde KOBİ’lerin toplam işletmeler içinde % 99.89, toplam istihdam içinde %59.9 paya sahip iken yarattıkları katma değer %28.6’dır (Oktay ve Güney, 2002:3). KOBİ’lerin toplam işletme içerisindeki oranının ve istihdama olan katkısının yüksek olmasına karşın yarattıkları katma değer düşük olması, KOBİ’lerin genellikle geleneksel ürün, süreç ve yönetim teknolojileri kullanmaları ve katma değeri düşük olan ürünleri üretmelerinden kaynaklanabilir (Cangül, 2007:21).

Bilindiği gibi KOBİ'ler az sermaye ile kurulabilmeleri ve esnek yapıları nedeniyle tüm toplum kesimlerine yayılabilmektedir. Ülkemizde de bölgeler itibarıyla KOBİ dağılımına bakıldığında en yüksek oranla (%37.8) Marmara bölgesinin başta geldiği, bunu sırasıyla %17.4 ile Ege bölgesi, %15.2 ile İç Anadolu Bölgesi ve %11 ile Akdeniz bölgelerinin takip ettiği görülmektedir. En düşük oranların ise %3.3 ile Doğu Anadolu, %9.2 ile de Güney Doğu Anadolu bölgelerine ait olduğu anlaşılmaktadır (Alkibay vd., 1999:3).

KOBİ'lerin Doğu Anadolu Bölgesinde çok düşük oranda olmasının nedeni ilk bakışta bölge koşullarının elverişsiz olmasına bağlanabilir. Çünkü bir işletmenin başarısında uygun kuruluş yeri, pazar koşulları ve gelişen sektör içinde iş fırsatı yakalayabilmek çok önemlidir. Ancak KOBİ'lerin yapısal özelliklerinden kaynaklanan sorunlarını dikkate aldığımızda, bu sorunların bölgeler itibarıyla çok fazla farklılık arz etmeyeceği düşünülebilir. Bu nedenle bölge koşullarını da dikkate alarak KOBİ'lerin genel olarak yapısal özelliklerinden kaynaklanan başarısızlık nedenlerinin saptanması ve sorunlarına çözüm önerilerinin geliştirilmesi gerekir. Genelde KOBİ'lerin sorunlarını büyük işletmelerden çok farklı düşünmemek gerekir. Çünkü KOBİ'lerin kendi yapısal niteliklerinden kaynaklanan içsel sorunları olduğu gibi, ülkedeki ve dünyadaki siyasal ve ekonomik konjonktürden kaynaklanan dışsal sorunları da söz konusudur (Yüksel, 1999:295). Büyük veya küçük tüm işletmelerin başarısızlıkları birçok nedene bağlıdır. Bunlardan en önemli olanları yönetim, personel, sermaye yetersizliği ve genel konjonktür ile ilgili olanlardır. Bunlara ilaveten KOBİ'ler için görevlerin çokluğu, yetersiz sayıda eleman çalıştırmak, geleneksel yöntemleri kullanmak, modern teknolojiyi kullanmamak, işletmenin faaliyette bulunduğu iş kolunun genel durumu ve yanlış kuruluş yeri seçimi önemli sorunlardır. (Alpugan, 1988:37). KOBİ'lerde bütün bu sorunların başında sermaye yetersizliği ve yönetim başarısızlığı gelmektedir. Çünkü bu iki sorun işletmenin üretim, pazarlama, insan kaynakları yönetimi gibi diğer tüm fonksiyonlardaki başarısızlığın da nedeni olmaktadır. Özellikle yönetim başarısızlığı finansal yönetim başarısızlığının da nedenidir. Birley ve Niktari 1995 de yaptıkları araştırmalarında, KOBİ'lerin başarısızlık nedeninin genellikle sermaye yetersizliği ve yönetimden kaynaklandığını belirtmişlerdir (Fuller, 2006: 175). Tüm bunların yanında KOBİ'lerin faaliyetlerini yürütürken aldığı kararların yeterli bilgiye dayandırılmaması da önemli bir sorundur. Bu durum yönetim bilgi eksikliği şeklinde de ifade edilebilir. Barney'in 1991 yılında KOBİ'lerde bilgi kullanımı ile ilgili yaptığı araştırmada başarının girişimcinin ve yöneticinin bilgisi ve yetenekleriyle ilgili olduğunu görmüştür. Barney, bu sonuca dayanarak başarının, yöneticilerin yalnız mevcut aktivitelerini geliştirmeleriyle değil bu aktivitelerin değişen koşullara cevap verip vermediklerinin araştırılması ve stratejik amaçlar oluşturulması ile gerçekleşebileceğini belirtmiştir (Thorpe vd., 2005:263). Ülkemizde sahip/yöneticiler, KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunda işbölümü ve uzmanlaşmaya gitmeden bilfiil çalışmakta ve tüm riski üstlenmektedirler.

Genellikle KOBİ'lerin çoğunda işletme fonksiyonları müteşebbisin şahsi bilgi ve becerisiyle yürütülmektedir (DPT, 1989:198; Müftüoğlu, 1989:52). Günümüzde değişim ve gelişimi takip etmek ve dış çevresel koşulları değerlendirmek başarı için önemli bir faktördür. Bu nedenle KOBİ'lerin ülke ekonomisine katkılarını artırmak için rekabet koşullarına uygun çağdaş işletme koşullarına kavuşturulması gerekir. Bu anlamda KOBİ'lerin güçlendirilmesi ve sorunlarının çözümü için ülkemizde KOBİ'lere yönelik KOSGEB, TOSYÖV, MPM, TSE, İGEME, TODAİE, TÜBİTAK, TOBB ve Halk bankası gibi birçok kuruluş gerek finans ve gerek eğitim açısından destek vermektedir. Bugün KOBİ'lerin hala aynı sorunlarının devam etmesi bu hizmetlerden yeterince faydalanamadıklarını göstermektedir. Bu nedenle KOBİ'lerin bu hizmetlerden faydalanamama nedenlerinin araştırılarak daha sağlıklı projelerin geliştirilmesi önem arz etmektedir.

III. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

KOBİ'lerin her ülkede olduğu gibi ülkemiz ekonomisindeki önemi, KOBİ'lerin sorunlarını saptamak amacıyla çok sayıda araştırma ve inceleme yapılmasına ve çözüm önerilerinin geliştirilmesine neden olmuştur. Bu konuda destek sağlayan gerek kamu gerek mesleki birçok kuruluş bulunmaktadır. Bütün bu çalışma ve desteklere rağmen KOBİ'lerin işletmeler içerisindeki sayısal oranlarına karşın yarattıkları katma değer düşük olması KOBİ sorunlarının değişen koşullara paralel olarak sürekli araştırılmasını gerektirmektedir. Bu araştırmada da günümüz koşullarında Erzurum'da KOBİ'lerin genel olarak sorunlarını belirlemek ve çözüm önerileri geliştirmek amaçlanmıştır. Bu amaçla Erzurum'da bulunan toplam 102 KOBİ (www.kobinet.gov.tr) örnek kütle olarak araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırmada yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Toplam 102 işletmeden eksiksiz geri dönen 78 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anket soruları konu ile ilgili literatür bilgileri ve yapılan araştırmalardan yararlanılarak üç bölüm olarak hazırlanmıştır. Birinci bölümde işletme ve yöneticilerle ilgili bilgiler, ikinci bölümde işletmelerin sorunları üçüncü bölümde ise çözüm önerileri ile ilgili sorulara yer verilmiştir. KOBİ'lerin sorunları ve çözüm önerileri ile ilgili sorular sıralama ölçeğine göre hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular sağlıklı veri elde etmek amacıyla öncelikle 22 KOBİ üzerine ön araştırma yapılarak test edilmiş, alınan bilgiler doğrultusunda anket sorularının son şekli oluşturulmuştur.

Hazırlanan anketler, anketörler tarafından yöneticiler ile bizzat görüşülerek doldurulmuştur. Elde edilen veriler SPSS 11.5 istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiş, verilere frekans dağılımı uygulanarak yorumlanmıştır. Araştırma sonuçları temsil ettiği kütle için geçerlidir. Bu sonuçlarla genelleme yapılamaz, ancak genelde KOBİ sorunları için bir fikir oluşturacağı düşünülmektedir.

IV. Verilerin Analizi

A. İşletme ve Yöneticiler ile İlgili Değerlendirmeler

Tablo 1’de personel sayısı ve sermaye miktarlarından görüldüğü gibi, ankete katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğunu mikro işletmeler oluşturmaktadır. Bu işletmelerin sektörel dağılımı dikkate alındığında inşaat, gıda ve otomotiv-makine sanayinin toplam içinde önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Ankete katılan işletmelerin %37.2 si üretim amaçlı, %62.8i ise pazarlama amaçlı işletmeler olup, %73.1 Limitet şirket statüsüne sahiptir. İşletmelerin %44.8 inin hizmet süresi 10 yıldan daha az iken, %15.14’ü 30 yılı aşkındır. İşletmelerin tamamında bilgisayar bulunmakta olup, çoğunluğunun muhasebe alanında, sadece %2.6’sının ise üretim alanında kullanıldığı görülmektedir. İşletmelerin %96.2 gibi büyük bir çoğunluğu internet bağlantısına sahip olup, %50’si ise kendilerine ait bir Web sayfasına sahiptir.

İşletmelerin çoğunda, işletme sahibi yöneticiler işletmeyi yönetmektedir. Bu sonuç KOBİ’lerin işletme sahibi ve yöneticinin aynı kişide bütünleştiği şeklindeki literatür bilgilerini destekler niteliktedir (Müftüoğlu,1989::44). Yöneticileri %47.9’u üniversite, %44.9’u ise lise mezunu olup, yabancı dil bilmeyenler çoğunluğu oluşturmaktadır.

Tablo 1: İşletme ve Yönetici Özellikleri

Sektör	N	%	Yönetici poz.	N	%
Gıda	18	23.1	İşletme Sahibi	46	59.0
Tekstil	5	6.4	Ortak	17	21.8
Otomotiv-Makina	22	28.2	Prof. Yön.	15	19.2
İnşaat	20	25.6	Yön. Eğit. Drm.		
Diğer	13	16.7	İlköğretim	4	5.1
Faaliyet türü			Lise	35	44.9
Üretim	29	37.2	Üniversite	37	47.4
Pazarlama	49	62.8	Lisansüstü	2	2.6
Hukuki şekli			Yönetici yaşı		
Adi Ortaklık	12	15.3	20 -29	5	6.4
Limitet	57	73.1	30-39	19	24.4
Anonim	9	11.5	40-49	35	44.9
İşlet. Hiz. Süresi			50+	19	24.4
1-10 Yıl	35	44.8	Yön. Yab. D. Bil		
11-30 Yıl	31	38.9	Bilmiyor	48	61.5
30 +	12	15.4	Orta Seviyeli	25	32.1
İşlet. Öz serm.			İyi	5	6.4
<1000.000.- YTL	42	53.8	Bilg. Kul. Amacı		
< 5.000.000.- YTL	30	38.5	Üretim	2	2.6
<25.000.000.-YTL	6	7.7	Muhasebe	47	60.2
Personel say.			Hepsi	29	37.2
1-9	37	47.4	İnt. Bağlantısı		
10-49	35	44.9	Var	75	96.2
50-249	6	7.7	Yok	3	3.8
Bilgisayar say			web sayfası		
1-10	63	80.8	Var	39	50
11-30	14	17.9	Yok	39	50
30+	1	1.3			

B. İşletmelerin Sorunları

KOBİ'lerin yapısal özelliklerinden kaynaklanan içsel sorunları ve buldukları çevreden etkilendikleri sorunları söz konusudur. İşletmelerin bu sorunları aşağıda verilen başlıklar altında sıralanabilir.

1. Yönetim Sorunları

KOBİ'lerde işletme sahibi işletmenin kimliğini belirleyen temel unsurdur. Girişimci ve yönetici aynı kişide bütünleşmektedir. Yönetim yapısı geleneksel olup, yönetimin tüm fonksiyonları işletme sahibi ve ortaklar tarafından yürütülmektedir. Örgütsel planlar genelde işletme sahibi ve ortaklar tarafından sezgiye dayalı olarak yapılmakta, formel yapıya yeterince önem verilmemektedir. KOBİlerde yetki devredilmemesi, profesyonel eleman bulundurulmaması sorunları önemle göze çarpan sorunlardır (Müftüoğlu,1989:45,176)

Tablo 2: Yönetim Sorunları

Sorunlar	1. Derece Önemli		2. Derece Önemli		3. Derece Önemli	
	N	%	N	%	N	%
Profesyonel yöneticinin olmaması	25	32.1	3	3.8	5	6.4
Görev yetki dağılımının olmaması	11	14.1	15	19.2	2	2.6
Performans değ. yapılmaması	11	14.1	8	10.3	5	6.4
Yönetim yapısının geleneksel oluşu	20	25.6	2	2.6	1	1.3

Profesyonel yöneticinin olmaması yönetimde birinci derecede önemli sorun olarak görülmektedir. Bu sonuç KOBİ'lerin en önemli sorununun yönetimden kaynaklandığını ifade eden literatür bilgilerini destekler niteliktedir. Yapılan birçok araştırmada da çok uzun süreden beri KOBİ'lerin profesyonel yönetici kullanma oranlarının çok düşük olduğu saptanmış ve bu sorun önemle vurgulanmıştır (Özalp, 1971:110; Alkibay vd., 1999:113; Oktay ve Güney, 2002:7; Bayrak ve Akdiş, 2000:82). Yönetim yapısının geleneksel olması ikinci sırada önemli görülmüş, görev ve yetki dağılımının olmaması ve performans değerlendirmesinin yapılamaması sorunları ise üçüncü derecede önemli olarak değerlendirilmiştir.

2. Finansman Sorunları

Genelde KOBİ'ler kuruluş sermayelerinin yetersiz oluşu, kredi teminindeki teminat sorunu, işletme sahibinin kişisel varlıkları ile sorumlu tutulması, otofinansman imkanlarının kısıtlı olması, yeni ortak alımındaki

tereddütler, finansman konusunda bilgi eksikliği gibi bir çok sorunla karşı karşıyadırlar (Müftüoğlu,1989:62). Finansman sorunu çoğu kez kuruluş aşamasından başlayarak devam eden, KOBİ'lerin en önemli sorunlarından birisi olarak, işletmelerin büyüme ve faaliyetlerini sürdürmelerinde zorluklarla karşılaşmasına neden olmaktadır (Turan, 2005:35). Yapılan bazı araştırmalar, öz kaynak yetersizliği yaşayan işletmelerin genellikle ilk beş yılda kapandıklarını göstermiştir (Fuller, 2006, 175).

Tablo 3: Finansman Sorunları

Finansman Sorunları	1. Derece Önemli		2. Derece Önemli		3. Derece Önemli	
	N	%	N	%	N	%
Öz sermaye yetersizliği	23	29.5	4	5.1	9	11.5
Kredi faizlerinin yüksekliği	22	28.2	10	12.8	11	14.1
Kredi alımında ki sorunlar	10	12.8	20	25.6	4	5.1
Finansman konusunda bilgi eksikliği	16	20.5	3	3.8	4	5.1

Tablodan görülebileceği gibi özsermaye yetersizliği birinci derecede önemli sorun olarak belirtilmiştir. Bunu ikinci sırada kredi faizlerinin yüksekliği ve daha sonra da finansman konusunda bilgi eksikliği izlemektedir. Dördüncü sırada ise kredi alırken karşılaşılan güçlükler yer almaktadır. Genellikle bankaların kredi verirken ipotek ve gayrimenkul teminatı istemeleri KOBİ'ler için büyük engel oluşturmaktadır. Sivas ilinde KOBİ'lere yönelik yapılan bir araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir (Çonkar, 2001, 5).

3. Üretim ve Teknoloji Sorunları

KOBİ'ler genellikle emek yoğun, atölye tipi ve siparişe göre üretim yapmaktadır. İş bölümü nispeten düşük seviyededir. Sipariş hacminin düşük olması ve hammadde yetersizliği nedenleriyle düşük kapasitede çalışmaktadırlar ve birim ürün maliyetleri yüksek olmaktadır (Akgemci,2001:3). Teknolojik yetersizlikler, sermaye yetersizliği, üretim konusundaki bilgi eksikliği kalitesiz üretime neden olmakta ve kaynak israfına da yol açmaktadır (Yücel,2004:26).

Tablo 4: Üretim Sorunları

Üretim Sorunları	1. Derece Önemli		2. Derece Önemli		3. Derece Önemli	
	N	%	N	%	N	%
Girdi maliyetleri yüksekliği	24	30.8	4	5.1	6	7.7
İşgücü maliyeti yüksekliği	11	14.1	11	14.1	6	7.7
Modern teknoloji eksikliği	6	7.7	7	9.0	6	7.7
Kalifiye eleman eksikliği	10	12.8	11	14.1	5	6.4
Kalite kontrol eksikliği	12	15.4	2	2.6	2	2.6

Tablodan görülebileceği gibi üretim sorunlarının başında girdi maliyetlerinin yüksekliği gelmektedir. Bunu kalite kontrol eksikliği, işgücü maliyetlerinin yüksekliği ve kalifiye eleman eksikliği izlemektedir. Daha sonra ise modern teknoloji eksikliği sorun olarak görülmektedir. Doğu Karadeniz Bölgesinde KOBİ'ler üzerinde yapılan bir araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir (Baki, 2002:22).

Teknoloji sorunları içerisinde, yeni teknolojinin maliyetinin birinci sırada, teknoloji kullanımındaki bilgi eksikliğinin ise ikinci sırada önemle vurgulandığı görülmektedir. Bunu mevcut teknoloji alışkanlığı sorunu takip etmektedir. Teknolojik sorunların da aslında finansman yetersizliğinden kaynaklandığı söylenebilir. KOBİ'lerin genellikle finansman yetersizliği nedeniyle gelişmiş teknolojilere sahip olmaması ve eski teknoloji ile emek yoğun çalışmak zorunda kalması rekabet gücünü olumsuz yönde etkileyen önemli bir faktördür (Oktay ve Güney, 2002:6).

Tablo 5: Teknoloji Kaynaklı Sorunlar

Teknoloji Sorunları	1. Derece Önemli		2. Derece Önemli		3. Derece Önemli	
	N	%	N	%	N	%
Yeni tekn. maliyeti	29	37.2	10	12.8	3	3.8
Yeni tekn. bilgi eksikliği	19	24	4	11	14.1	6
Mevcut tekn. yetersizliği	4	5.1	7	9.0	10	12.8
Mevcut tekn.bakım masrafı	5	6.4	7	9.0	10	12.8
Mevcut tekn. alışkanlığı	12	15.4	3	3.8	3	3.8

4. Pazarlama Sorunları

KOBİ'lerde sermaye yetersizliği işletmeleri bütçe sınırlamalarına yöneltmekte ve bu durum özellikle pazarlama fonksiyonunda etkili olmaktadır (Akyüz vd.,2005:32). KOBİ'lerde yöneticiler çoğunlukla pazar araştırması yapmadan kişisel gözlemlerini kullanmaktadırlar. Ayrıca pazarlama konusunda uzman personel kullanmamaları, daha çok yerel pazarlara hitap ederek sınırlı bir pazara bağımlı kalmaları ve pazarlama araçlarından yeterince faydalanamamaları da bilinen önemli pazarlama sorunlarıdır. (Müftüoğlu, 1989:68; Akgeçici, 2001:20; Oktay ve Güney, 2002:6). Yine yapılan birçok araştırma sonuçlarına göre KOBİ'lerin çoğunda ayrı bir pazarlama bölümünün olmadığı da saptanmıştır (Çonkar, 2001:8).

Tablo 6: Pazarlama Sorunları

Pazarlama Sorunları	1. Derece Önemli		2. Derece Önemli		3. Derece Önemli	
	N	%	N	%	N	%
Tanıtım eksikliği	12	15.4	4	5.1	19	24.4
Dağıtım kanalları sorunları	17	2.8	14	17.9	7	9.0
Pazarı genişletememe	25	32.1	16	20.5	2	2.6
Pazarlama konusunda uzman eleman eksikliği	16	20.5	2	2.6	3	3.8

Pazarlama sorunları içerisinde pazarı genişletememe en önemli sorun olarak görülmektedir. Bunu dağıtım kanallarından kaynaklanan sorunlar, pazarlama konusunda uzman eleman çalıştırılmama ve tanıtım eksikliği takip etmektedir.

5. Eğitim Sorunları

KOBİ'lerde gerek finansal yetersizlikler gerek eğitime önem verilmemesi üretimin kalitesini olumsuz yönde etkileyen önemli sorunlardır (Yücel,2004:3).

Tablo 7: Eğitim Sorunları

Eğitim Sorunları	1. Derece Önemli		2. Derece Önemli		3. Derece Önemli	
	N	%	N	%	N	%
Yeterli kaynağın ayrılamaması	17	21.8	8	10.3	12	15.4
Yeterli zamanın ayrılamaması	18	23.1	19	24	4	6
Nitelikli eleman eksikliği	22	28.2	6	7.7	12	15.4
Tanıdık çevreden eleman temini	13	16.7	1	1.3	1	1.3

Tablodan da görülebileceği gibi eğitim sorunları içerisinde nitelikli eleman eksikliği birinci derecede önemli görülmektedir. Bunu, eğitime yeterli zamanın ve kaynağın ayrılamaması sorunları izlemektedir. Daha sonra da bazı işletmelerin yakın çevrelerinden eleman temin etmek zorunda kalmaları sorun olarak görülmektedir. Bu sonuçlar KOBİ'lerin genellikle az sayıda ve ucuz iş gücü çalıştırdıkları şeklindeki literatür bilgilerini de destekler niteliktedir.

6. Danışmanlık Hizmeti Sorunları

Finansal engeller başta olmak üzere bu konudaki bilgi eksikliği KOBİ'lerin danışmanlık hizmeti alma konusunda isteksiz davranmalarının önemli nedenlerindedir. KOBİ yöneticilerinin eğitim seviyesi arttıkça danışmanlık hizmetlerine olan talebin de artacağı bilinen bir gerçektir.

Tablo 8: Danışmanlık Hizmeti Sorunları

Danışmanlık Hizmeti Sorunları	1. Derece Önemli		2. Derece Önemli		3. Derece Önemli	
	N	%	N	%	N	%
Hizmet veren kurum hakkında bilgi eksikliği	41	52.6	8	10.3		
Danışmanlık ücreti	10	12.8	24	30.8	3	3.8
Danışmanlık hizmeti ihtiyacı duymama	19	24.4	5	6.4	11	14.1

İşletmelerin çoğunluğunun danışmanlık hizmeti veren kurumlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları birinci derecede önemli sorun olarak görülmüştür. Danışmanlık hizmeti almadaki isteksizlik ikinci derecede, danışmanlık ücretinin karşılanmaması ise üçüncü derecede önemli sorun olarak belirtilmiştir.

C. Çözüm Önerileri

Tablo 9: Düşünülen Çözüm Önerileri

Çözüm Önerileri	1. Derece Önemli		2. Derece Önemli		3. Derece Önemli	
	N	%	N	%	N	%
Profesyonel yönetici çalıştırmak	20	25.6	10	12.8	4	5.1
KOBİ'lere düşük faiz. krd.	17	21.8	9	11.5	2	2.6
Üniversite - Sanayi işbirliği	10	12.8	12	15.4	10	12.8
Nitelikli eleman çalıştırmak	9	11.5	9	11.5	7	9.0
AR-GE çalışmaları yapmak	1	1.3	5	6.4	8	10.3
Teknoloji takibi	5	6.4	2	2.6	10	12.8
Ürün farklılaştırması yapmak	2	2.6	2	2.6	2	2.6
Pazar farklılaştırması yapmak	1	1.3	4	5.1	5	6.4
Diğer işletmelerle işbirliği yapmak	5	6.4	3	3.8	1	1.3

Tablo 9’da görüldüğü gibi ankete katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu, sorunların çözümünde profesyonel yönetici çalıştırmanın birinci derecede önemli rol oynayacağını belirtmişlerdir. Bu sonuç, yöneticilerin profesyonel yönetici çalıştırmanın, başarı için öneminin bilincinde olduklarını göstermekte ve bu durum gelecek için umut verici görülmektedir. İkinci derecede önemli çözüm olarak KOBİ’lere düşük faizli kredinin sağlanması belirtilmektedir. Daha sonra üniversite-sanayi işbirliği ve nitelikli eleman temini önemli kabul edilmekte, teknolojinin takibi ve diğer işletmelerle işbirliği yapmak da bunları izleyen çözüm önerileri olarak görülmektedir. Araştırma geliştirme ve pazar farklılaştırması yapma konuları ise anket uygulanan KOBİ yöneticileri tarafından daha az önemli olarak değerlendirilmiştir.

V. Sonuç ve Öneriler

KOBİ’lerin sorunları ülkenin genel ekonomik yapısından ayrı düşünülemez. KOBİ’lerin başarısızlığı, sadece ilgili işletmeler açısından değil, tüm toplum için önemli bir kayıptır. Bulduğumuz rekabet koşullarında çevresel faktörlerin (ekonomik, sosyal ve politik) sürekli değişiyor olması, hızlı, doğru ve etkin karar almayı zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle işletmelerin dış çevreyi iyi analiz etmeleri, fırsat ve tehditleri doğru değerlendirmeleri, işletmenin üstün ve zayıf yönlerini iyi belirlemeleri gerekir.

Ankete katılan işletmelerin çoğu sahip/yönetici tarafından yönetilmektedir. Bu durum işletmelerin çoğunun kurumsallaşmamış, geleneksel bir yapıya sahip ve yönetimin profesyonelleşme oranının çok düşük olduğunu göstermektedir. Bu konuda çoğu işletme yöneticisinin, yönetim sorunları içerisinde “Profesyonel yöneticinin olmaması”nı birinci derecede önemli sorun olarak belirtmeleri düşünce olarak da bu konunun önemine inanıldığını ve konunun bilincinde olduklarını göstermektedir. KOBİ’lerin diğer önemli bir sorunu ise finansman sorunudur. Öz sermaye yetersizliği ve kredi teminindeki güçlükler, yaşanan birçok sorunun da kaynağını oluşturmaktadır. Özellikle üretim, pazarlama, teknoloji, eğitim ve danışmanlık hizmetleri ile ilgili sorunlar içerisinde finansman yetersizliğinden kaynaklanan sorunlara vurgu yapılmıştır. Bu sonuçlar çoğu sorunun finansman kaynaklı olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğunda yeterli sayıda bilgisayar olmasına karşın genellikle muhasebe amaçlı kullanılması, bilgisayarların yeterince çok amaçlı kullanılmadığını göstermektedir. Buna neden olarak, işletmenin yeni pazarlama yöntem ve tekniklerini uygulama konusunda güven ve bilgi eksikliğinin olması, geleneksel yönetim anlayışının yaygınlığı ve üretimin daha çok iç pazara hitap etmesi gibi özellikler gösterilebilir.

Araştırma sonuçları ile ilgili genel bir değerlendirme yapıldığında, sektör düzeyinde ve işletme ölçeğinde bazı farklılıklar olmasına rağmen KOBİ’ düzeyinde ortaya çıkan sorunların birbirine benzer özellikler taşıdığı görülmektedir. Özellikle yönetim ve finansman sorunlarının temel sorun olduğu ve diğer işletme faaliyetlerindeki sorunların da kaynağını oluşturduğu

anlaşılmaktadır. Elde edilen bu sonuçların, şimdiye kadar yapılan birçok araştırma sonuçları ile benzer özellikler taşıdığı görülmektedir.

KOBİ'lerin sorunlarına çözüm olarak, öncelikle işletmelerde öz sermaye yetersizliğini gidermek için düşük vergi oranı ve sigorta primlerinin düşük olması, ucuz elektrik kullanımı gibi katkılar yanında, kredi teminindeki güçlükler ve bürokratik işlemlerin azaltılması gibi özendirici ve teşvik edici unsurların önemli rol oynayacağı düşünülmektedir. Bunların yanı sıra KOBİ'lere yönelik işletmecilik eğitiminin verilmesi, yönetim anlayışının değiştirilmesi, danışmanlık hizmetleri gibi konularda süreklilik sağlanması ve özellikle günümüz rekabet koşullarına uygun işletmecilik anlayışının benimsenmesi de sorunların çözümünde önemli rol oynayacaktır.

Abstract: Small and medium-sized enterprises (SMEs) are the most important elements of all economics. Our present day's conditions require keeping pace with the change and development of SMEs. So, it is necessary to know the problems of SMEs and to put forward the improvement of solution advices. In this study, we carried out surveys dealing with the determination of problems of SMEs involving in the field of manufacturing and marketing in Erzurum Organization Industry Region, and forming solution advices. In the result of the study, it was found out that the problems originated from the management and financial and a lot of suggestions for solving these problems have been suggested, and it has been emphasized that especially professional managers should be employed and that suitable finance support should be provided.

Key Words: SMEs, The problems of SMEs and proposals of solution

Kaynakça

- Akgemci, Tahir, (2001), KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, KOSGEB.
- Akyüz Cemil, Gedik Tarık, Akyüz İlker. (2005), İmalat Sanayinde Yer Alan İşletmelerin İç Pazar ve İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları, Pazarlama Dünyası, Sayı 6, s:24-32
- Alkibay, Sanem, Songür, Neşe, Ertürk, İbrahim, (1999), Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezindeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Profili, Sorunları ve Çözüm Önerileri, KOSGEB, Ostim Kügem Müdürlüğü Yayını, Ankara.
- Alpugan, Oktay, (1988), Küçük İşletmeler: Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi, KTÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 125(3), KTÜ Basımevi.
- Baki, Birdoğan, (2002), Doğu Karadeniz Bölgesindeki KOBİ'lerin Üretim ve Pazarlama Sorunları Üzerine Bir Araştırma, Pazarlama Dünyası, Yıl:16, Sayı:1.
- Bayrak ve Akdiş. (2000), KOBİ'lerin Yönetimsel Durumu ve Yeni Sanayileşen İllerde Analizi, Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, s:73-90

- Çonkar, Kemalettin. (2001), Sivas Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerinde İşletme İşlevlerine Yönelik Bir değerlendirme, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt:3, Sayı 2: s:?
- DPT VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı, (1989), Küçük Sanayi, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara.
- Hayrettin, Yücel, (2004), Uluslar arası Pazarlara Açılmada Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Rolü, İGEME, Yıl:8, Sayfa:26.(www.igeme.org.tr).
- İNTERNET KAYNAKLARI:
- Kula, Veysel ve Tatoğğlu, Ekrem. (2001), KOBİ'ler Açısından İnternet Kullanımın Avantaj ve Dezavantajları, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt:3, Sayı:2. s?)
- Müftüoğlu, M.Tamer, (1989), Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar-Öneriler, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara.
- Nerys, Fuller-Love, (2006), Management Development in Small Firms, International Journal of Management Reviews, Volume 8, Issue 3, pp. 175-190, Blackwell Publishing Ltd, USA.
- Okday, Ertan ve Güney Alptekin. (2002), Türkiyede KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri, "21. Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu", Doğu Akdeniz Üniversitesi, KKTC.
- Öz-Alp, Şan. (1971), Küçük İşletmeler, Eskişehir İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi Yayınları, No:90/49, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Thorpe, Richard, Holt,Robin, Machperson, Allon and Pittaway, Luke, (2005), Using Knowledge within small and Medium-Sized Firms: A Systematic Review of The Evidence, International Journal of Management Reviews, Volume 7, Issue 4, pp. 257-281, Blackwell Publishing Ltd, USA.
- Tosun, Cangül. (2007), KOBİ'lerin Gerek Yapılandırılması Gerekse de Verimliliğinin Artırılması Hususunda Üzerimize Büyük Görevler Düşüyor", MPM Anahtar Aylık Yayın Organı, Sayı:228, s: 12-13
- Turan, Zübeyir. (2005), Kalkınmanın Lokomotifi Olan KOBİ'lerde Finansman Sorunları, Pazarlama Dünyası, Sayı:6, s:33-36
- Yüksel, Öznur, (1999), Uluslar arası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.
- www.kobi.net.org.tr, Türkiyede KOBİ'lerin Yeri ve Önemi, Ekonomi ve İş Dünyası.