

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KOBİ'LERİN ÜSTÜN YÖNLERİ,
BÜYÜK İŞLETMELERİN BU ÜSTÜNLÜKLERİ İÇERMESİ**

**Yüksek Lisans Tezi
Duygu ALTINTAŞ ZEREN**

**Anabilim Dalı: Endüstri Mühendisliği
Programı: Mühendislik Yönetimi**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Haluk ERKUT

HAZİRAN 2009

**KOBİ'LERİN ÜSTÜN YÖNLERİ,
BÜYÜK İŞLETMELERİN BU ÜSTÜNLÜKLERİ İÇERMESİ**

**Yüksek Lisans Tezi
Duygu ALTINTAŞ ZEREN
(507051206)**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 4 Mayıs 2009
Tezin Savunulduğu Tarih: 1 Haziran 2009**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Haluk ERKUT (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Seçkin POLAT (İTÜ)
Doç. Dr. Ash SÜDER (İTÜ)**

HAZİRAN 2009

ÖNSÖZ

Günümüz koşullarında endüstri çağından bilgi çağına geçiş ile beraber organizasyonların başarılı olabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için değişen şartlara uyum sağlayabilen yapı ve yönetim biçimlerine sahip olmaları gerektiği ön plana çıkmıştır. Bu durum da esnek, hızlı, fırsatları değerlendirebilen, hem çalışanları hem de müşterileri ile etkin bir etkileşim halinde olan organizasyonları gündeme getirmekte, yani büyük işletmeler yerine küçük işletmeler fikri önem kazanmaya başlamaktadır. Yapılan bu tez çalışması ile günümüz koşullarında küçük işletmelerin performanslarına katkı sağlayan üstün özelliklerine ilişkin yaklaşımları tespit edilerek bu özelliklerin analizine ve büyük işletmelerin bu özellikleri içermesine yer verilmiştir.

Tez çalışmam süresince önerileri, bilgi ve deneyimleri ile bana yol gösteren değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Haluk ERKUT'a ve analiz çalışmalarında yardımlarını ve desteğini esirgemeyen Sayın Öğr. Gör. Dr. Cahit Ali BAYRAKTAR'a teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Ayrıca çalışmalarım sırasında bana gerekli moral ve motivasyonu sağlayan, ilgi ve desteğini eksik etmeyen arkadaşlarım Müberra YILMAZ ve Erkin ÖZTÜRK'e, uygulama çalışmamda elinden geldiği kadar yardımcı olmaya çalışan çalışma arkadaşım İ.T.Ü. ARI Teknokent Kurumsal İlişkiler Sorumlusu Özlem SOYARICI'ya ve beni yalnız bırakmayan tüm arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Büyük fedakarlıklar göstererek bugünlere gelmemi sağlayan sevgi ve desteğini hiçbir zaman eksik etmeyen, tez çalışmalarım sırasında da sıkıntılarımı paylaşıp, anlayış göstererek yardımcı olan annem, babam ve kardeşime ve yoğunluğuna rağmen her zaman yanımda olan sevgili eşim Kutsal ZEREN'e minnettarım.

Mayıs, 2009

Duygu ALTINTAŞ ZEREN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	ix
SUMMARY.....	xi
1. GİRİŞ	1
2. BÜYÜKLÜKLERİNE GÖRE İŞLETMELER.....	5
2.1 KOBİ Tanımı	5
2.1.1 Dünyada KOBİ Tanımı	6
2.1.2 Türkiye’de KOBİ Tanımı	8
2.2 Büyük Organizasyon Tanımı	10
2.3 Tarihsel Gelişim Sürecinde Küçük Organizasyonların Ve Büyük Organizasyonların Yeri	11
2.4 Türkiye’de KOBİ’lerin Gelişimindeki Tarihsel Süreç	14
2.5 KOBİ’lerin Önemi.....	16
2.5.1 KOBİ’lerin Önemini Artıran Etmenler	17
2.5.1.1 Küreselleşme.....	17
2.5.1.2 Araştırma – Geliştirme Çalışmalarının Bağımsızlaşması.....	18
2.5.1.3 İstihdam – Kalkınma Kaynağı	19
2.5.1.4 Bilgi – Talep – Üretim İlişkisi	20
2.5.1.5 Ürün Ömrü – Rekabet Yapısı Anlayışı	20
2.5.1.6 Stratejik İşbirliği	21
2.5.2 KOBİ’lerin Önemi Üzerine Bir Araştırma	22
3.0 KOBİLER VE BÜYÜK İŞLETMELER ARASINDAKİ FARKLAR, BÜYÜK İŞLETMELERİN SORUNLARI VE KÜÇÜK İŞLETMELERDEN ÖĞRENECEKLERİ.....	27
3.1 KOBİ’ler Ve Büyük İşletmeler Arasındaki Farklar	27
3.1.1 Organizasyon Yapısı Açısından Farklar.....	27
3.1.2 Pazarlama Açısından Farklar	29
3.1.3 Finansman Açısından Farklar	30
3.1.4 Çalışanlar Açısından Farklar	32
3.1.5 Esneklik Açısından Farklar	34
3.1.6 Hız Açısından Farklar	36
3.1.7 Yenilikçilik Açısından Farklar.....	36
3.2 Büyük İşletmelerin Sorunları Ve Büyürken Yapılan Hatalar	38
3.3 KOBİ’lerin Üstün Yönleri	40
3.3.1 Esneklik Ve Uyum	40
3.3.2 Niş Pazar.....	42
3.3.3 Hızlı Olma	44
3.3.4 Müşteriler İle Doğrudan İletişim	45
3.3.5 Çalışanlar İle Yakın İlişkiler.....	46
3.4 Günümüzün İş Dünyasında Küçük İşletmelerin Büyük İşletmelere Örnek Oluşturması.....	46
4. BÜYÜK KALAK KÜÇÜK GİBİ DAVRANMAK İÇİN YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI	49

4.1 Küçülme (Downsizing).....	50
4.2 Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing).....	52
4.3 Yalın Organizasyon (Lean Organisation)	52
4.4 Değişim Mühendisliği (Reengineering)	55
4.5 Kademe Azaltma (Delaying).....	56
4.6 Personel Güçlendirme (Empowerment)	57
4.7 Sıfır Hiyerarşi (Zero Hierarchy).....	58
5. UYGULAMA	61
5.1 Uygulama Kapsamı	61
5.2 Uygulamanın Amacı.....	61
5.3. Uygulamada Veri Toplama Yöntemi	62
5.4 Uygulamanın Modeli.....	63
5.4.1 Değişkenler	63
5.4.1.1 KOBİ'lerin performansı.....	63
5.4.1.2 KOBİ'lerin çalışan sayısına göre sınıflandırılması	64
5.4.1.3 İşletmenin faaliyet alanı	64
5.4.1.4 Özelliklerin performansa katkı sağlama sıralaması.....	64
5.4.1.5 Başka özellik	64
5.4.1.6 Esneklik ve Uyum	64
5.4.1.7 Niş Pazar	65
5.4.1.8 Hız.....	65
5.4.1.9 Müşteriler ile Doğrudan İletişim	65
5.4.1.10 Çalışanlarla Yakın İlişkiler.....	66
5.4.1.11 Çalışan sayısının özelliklerin varlığına etkisi.....	66
5.4.2 Hipotezler	66
5.5 Uygulama Metodolojisi	68
5.6 Uygulama Bulguları ve Analizi.....	69
5.7 Uygulama Sonuçları	83
6. SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRME.....	89
KAYNAKLAR.....	93

ÇİZELGE LİSTESİ

	Sayfa
Çizelge 2.1 Türkiye’de Büyüklüklerine Göre İşletme Sınıflandırması	9
Çizelge 3.1 KOBİ’ler ve Büyük İşletmeler Arasında Organizasyon Yapısı Açısından Farklar	29
Çizelge 3.2 KOBİ’ler ve Büyük İşletmeler Arasında Pazarlama Açısından Farklar	30
Çizelge 3.3 Küçük İşletmelerin Ve Büyüklerin İşletmelerin İflas Oranı	31
Çizelge 3.4 KOBİ’ler ve Büyük İşletmeler Arasında Finansman Açısından Farklar	32
Çizelge 3.5 KOBİ’ler ve Büyük İşletmeler Arasında Çalışanlar Açısından Farklar	34
Çizelge 3.6 KOBİ’ler ve Büyük İşletmeler Arasında Esneklik Açısından Farklar	35
Çizelge 3.7 KOBİ’ler ve Büyük İşletmeler Arasında Hız Açısından Farklar	36
Çizelge 3.8 KOBİ’ler ve Büyük İşletmeler Arasında Yenilikçilik Açısından Farklar	38
Çizelge 5.1 KOBİ’lerin Performansına Etkenlerine Ait Faktörler	69
Çizelge 5.2 Tanımlayıcı İstatistikler	71
Çizelge 5.3 Temel Etkenlere Ait Cronbach Alfa Katsayıları	73
Çizelge 5.4 KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	75
Çizelge 5.5 Dönüştürülmüş Faktör Matrisi	77
Çizelge 5.6 Varyansların Homojenliği Testi	78
Çizelge 5.7 İşletmelerin Büyüklük Sınıflamasına Göre Performansa Etki Eden Farklı Faktörlerin Karşılaştırması	79
Çizelge 5.8 Tüm Değişkenler İçin Varyansların Homojenliği Testi	80
Çizelge 5.9 Müşterilere Doğrudan Ulaşmanın Performansa Etkisi İçin İkili Karşılaştırmalar	81
Çizelge 5.10 Welch Testi Sonuçları	82
Çizelge 5.11 Tamhane Testi Sonuçları	82
Çizelge B.1 İkili Karşılaştırmalar	106
Çizelge C.1 İşletmelerin Büyüklük Sınıflamasına Göre Performansa Etki Eden Farklı Faktörlerin Karşılaştırması	108

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1 Ekonominin Fazları	24
Şekil 5.1 Araştırma Modeli	63

KOBİ'LERİN ÜSTÜN YÖNLERİ, BÜYÜK İŞLETMELERİN BU ÜSTÜNLÜKLERİ İÇERMESİ

ÖZET

Günümüzün iş dünyasında artan teknolojik gelişmeler ve küreselleşme ile gelecek tahmin edilebilir olmaktan çıkmış, rekabet ve bilgi açısından yoğun bir ortam oluşmuştur. Bu ortamda yüksek bir performans gösterebilmek ve başarılı olabilmek için firmaların gerek organizasyon yapılarında gerekse uyguladıkları yönetim modellerinde değişiklikler ve yenilikler yapmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu değişimlere bakıldığında organizasyonların daha esnek davranabilen, daha hızlı hareket edebilen, değişikliklere daha kolay uyum sağlayabilen, firma içinde ve firma dışında daha etkileşimli olabilen hale gelmelerini sağlayacak yollar izledikleri görülmektedir. Bu kapsamda büyük organizasyonların küçük organizasyonlar gibi davranabilen yapılara sahip olmaya çalıştıkları belirlenmiştir. Bu durum küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) artan önemine işaret etmekte, günümüz iş dünyasında sahip oldukları üstünlükleri gündeme getirmektedir.

Bu tez çalışması ile yapılan araştırmalar sonucunda belirlenmiş olan küçük organizasyonların üstün özelliklerinin, İstanbul ve Bursa illerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde bulunup bulunmadığı tespit edilerek söz konusu işletmelerin performansına etkileri incelenmektedir. Ayrıca büyük işletmelerin belirlenen özellikleri içerip içermeyeceği ile ilgili bir bakış açısı yakalamak da amaçlanmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda öncelikle giriş bölümünde yeni ekonomik çevre hakkında bilgi verilmekte, ikinci bölümde büyüklüklerine göre işletmelerin tanımları, dünyada ve Türkiye'deki tarihsel gelişim sürecindeki yerleri ve günümüz dünyasında KOBİ'lerin artan önemi açıklamaktadır. Üçüncü bölümde ise KOBİ'ler ve büyük işletmeler arasındaki farklar ortaya koyularak büyük işletmelerin sorunları ve büyürken yapılan hatalar çerçevesinde KOBİ'lerin literatür araştırması sonucunda belirlenen üstün yönleri ve günümüz iş dünyasında küçük işletmelerin büyük işletmelere örnek oluşturması üzerinde durulmaktadır. Dördüncü bölüm kapsamında büyük işletmelerin KOBİ'lerin üstünlüklerini içererek büyük kalmaya devam edebilmesi için önerilen yeni yönetim modelleri hakkında bilgi verilmektedir. Çalışmanın uygulama kısmı olan beşinci bölümde ise KOBİ'ler üzerinde uygulanan anket çalışması ile belirlenen üstün özelliklerin KOBİ'lerde bulunup bulunmadığı, KOBİ'lerin performansına katkı sağlayıp sağlamadığı ve söz konusu özelliklerin büyük organizasyonlara uygulanıp uygulanamayacağına ilişkin veriler elde edilmekte ve SPSS programında yürütülen istatistiksel analiz çalışmaları ile sonuçlar tespit edilmektedir. Önerilen uygulama modeli ve hipotezlerden hareketle elde edilen bulgulara faktör analizi ve Anova uygulanarak değerlendirme yapıldığında KOBİ'lerin performansına etki derecesine göre sırasıyla müşterilerle doğrudan iletişim, hızlı olma, esneklik ve uyum sağlama, çalışanlarla yakın ilişkiler kurma ve niş pazara yönelme olarak incelenen tüm faktörlerin etkili olduğu ve aynı zamanda faktörlerin varlığının 250 kişiden az çalışana sahip olmadan etkilendiği sonucuna varılmıştır. Son olarak sonuçların teoride elde edilen bilgilerle ve yeni yönetim modelleriyle birlikte değerlendirmesi yapılmaktadır.

ADVANTAGES OF SMEs, BIG BUSINESSES TO INCLUDE THESE ADVANTAGES

SUMMARY

With the increased technological developments and globalization at the business world of present day, the future is unpredictable and the environment requires intensive competition and information. To have a high level of performance and being successful in this environment, firms should make changes and innovations in both their organizational structures and management techniques.

When it is taken a look to these changes, it is seen that organizations pursue a way which makes them more flexible, moving faster, more adaptive to changes and more interactive. In this context it is determined that big organizations try to have a structure which behaves like small organizations. This case indicates increased importance of those small and medium sized enterprises (SME) and brings up the advantages of small and medium sized enterprises in today's business world.

In this study it is confirmed that advantages of small organizations which are determined with the help of researches, are found in small and medium sized enterprises in İstanbul and Bursa or not and than the effects of these advantages on the performance of these firms are investigated. Also one of the aims of this study is to have a view of big organizations can involve these advantages or not.

According to these aims of the study information is given about new economic environment in the introductory chapter, in the second chapter definitions of organizations according to their sizes, historical development in the world and in Turkey and the increased importance of SMEs are explained. In the third chapter the differences between SMEs and big businesses are displayed and in the frame of big businesses' problems and growing faults, the advantages of SMEs and epitomizing to big businesses are asserted. In the context of fourth chapter information is given about the new management techniques which provide big businesses both involve the advantages of SMEs and stil being big. In the fifth chapter which is the application part of the study, data are gained about existence of advantages of SMEs, the effects on performance of SMEs and applicability of these advantages on big organizations by the help of survey which is applied to SMEs. These data are statistically analyzed in SPSS and the results are explained. Factor analysis and Anova has done to the gained data from survey by using the model and hypothesis. According too affect degree on performance the factors are sorted as direct communication to customers, being fast, being flexible, close relationships with workers and nich marketing. And these factors also effected from having workers less than 250. At last the gained results are evaluated with theoretical findings and new management models.

1. GİRİŞ

Geleceğin öngörülebilir olmaktan çıkması ve işin doğasında meydana gelen değişimler ile birlikte küçük ve orta ölçekli işletmeler de, büyük işletmeler de bu yeni ortamdan etkilenmektedir. Dünyada küreselleşme eğilimlerinin artması piyasalardaki rekabetin artmasına neden olmuştur. Devletin ekonomideki rolünün azalması, yabancı sermayenin, mal ve hizmetlerin serbestçe dolaşımı, pazarlarda yer almak isteyen firmaları daha ucuz, daha kaliteli mallar üretmeye zorlamaktadır. Artan rekabet ortamı ile birlikte kalite ve verimliliğe verilen önem teknoloji yatırımlarını artırmış, bu durum da firmaların yeni finansal olanaklar yaratmasını zorunlu hale getirmiştir. Her türlü rekabet şartlarına karşılık firmalar kendi avantajlarını ön plana çıkararak pazarda yer edinebilmek için alternatifler yaratabileceklerdir (Aras ve Müslümov, 2001). İş ile ilgili her şeyin yeniden tanımlandığı bu etkiler altında firmaların performansını ve başarısını sürdürebilmesi için farklı stratejiler geliştirmeleri, farklı yönetim modelleri uygulamaları gerekmektedir.

Ayrıca bilişim ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, kullanımlarının ucuzlaması ve yaygınlaşması iş dünyası üzerinde büyük etkiler yaratmıştır. Firma iş süreçleri yeni teknolojilerin kullanımının yaygınlaşmasıyla giderek daha fazla bilgi yoğun bir hal almaya başlamıştır. İşin yapılması ile ilgili meydana gelen değişimlerle birlikte firma ve sektör yapıları da önemli değişimlere uğramıştır. Firmaların bilgiyi yoğun bir şekilde kullanmaya başlamaları, işi örgütleme biçimlerini önemli bir biçimde etkilemiştir. Firmalar geleceğin tahmin edilebilir olmaktan çıktığı günümüz pazarlarında yaşanan yoğun rekabet içerisinde başarılı olabilmek için, daha yalın ve esnek organizasyon yapılarını tercih etmeye başlamışlardır (Özgen ve diğ. 2003).

Bu kapsamda Schumacher 1973'te "Small Is Beautiful" (Küçük Güzeldir) isimli kitabı ile modern dünyaya zamanında bir uyarı yapmıştır. Schumacher'in en büyük başarısı, eski bilgilerle modern ekonomiyi, çağımızın sanayileşmiş dünya ile ilgili tereddütlerini, kuşkularını ve korkularını özetleyen ortak bir dilde kaynaştırması olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda dünya ekonomisi ve endüstrisindeki

tecrübelerini felsefe ile birleştirerek iki disiplinin ahenkli, uyumlu bir şekilde birleşmesini ve böylece teorideki doğruların, pratikteki olaylarla kaynaştırılarak kritik bir ekonomik vizyon oluşmasını sağlamıştır (Pearce, 2000).

Ölçek ekonomisi ideolojisinin dogmalarına inanan ekonomistlere göre büyük organizasyonlar her zaman olmasa da çoğunlukla en iyiydi. Schumacher küçüklüğün güzelliği ile devleşmeye duyulan büyük hayranlığın önüne geçti. Schumacher'e göre ekonomik, politik ya da sosyal yapılar çok büyürlerse şahsiyetsizleşerek insanlığın ihtiyaçlarına ve emellerine cevap veremez hale gelmektedirler çünkü büyük yapıların sunduğu koşullar altında, bireyler kendilerini işlevsel olarak başarısız, güçsüz, dışarıda bırakılmış ve yabancılaşmış hissetmektedirler (Pearce, 2000). Böylece küçük organizasyon fikri önem kazanmaya başlamıştır.

Ayrıca çok uluslu büyük firmaların büyümeyle başa çıkmak ve yurtdışındaki operasyonlarını yönetmekle ilgili problemlerle yüz yüze geldiği ve bu problemlerin çözümünde organizasyon yapısının ve yeni ekonomik çevreye karşı ileriye yönelik mücadele etme eğilimlerinin önemli olduğu anlaşılmıştır. Büyük işletmelerin büyük pazarlarda büyümeyi yönetirken karşılaşılan problemleri çözmek için merkezi kontrolü sürdürmek ve bölgesel fırsatlara ve koşullara cevap verebilecek esneklikte olmak arasında uygun bir denge kurmayı başarmaya gayret etmeleri gerekmektedir. Ayrıca firmalar bölgesel tüketici ihtiyaçlarına, tercihlerine cevap verebilmek, müşteri odaklı olmak ve değişen koşullara karşı hızlı hareket edebilmek için merkezi olmayan (ademi merkezîyetçi), sorumlulukların merkezde değil bölgesel birimlere dağıtıldığı bir organizasyon konsepti belirlenmelidir (Drake ve Caudill, 2001). Günümüzün dünyasında organizasyonların büyürken ya da büyüdüğü zaman karşılaştığı sorunları çözmek için küçük olmanın getirdiği avantajları büyük organizasyon yapısı içinde uyarlayabilmesi önemli bir gereklilik haline gelmiştir.

Özellikle haberleşme ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin ve oluşan yeni ekonomik çevrenin işletmeler üzerinde ortaya çıkardığı değişimleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Koçel, 2005).

- Büyük ve çeşitli üretim merkezlerinden —→ Küçük fabrikalara
- Dikey entegrasyondan (bütünleşmeden) —→ Taşeronla çalışmaya (subcontrating)

- Büyüklük ekonomisinden —→ Esneklik ve fleksibilitiyi sağlayan küçük yapılara,
- Yüksek ve sivri (tall) hiyerarşik organizasyonlardan —→ Basık (flat) ve yalın organizasyonlara,
- Bürokratik kişilikten —→ Girişimcilğe,
- Pazar payını arttırmaktan —→ Yeni pazarlar yaratmaya
- Toplu pazarlamadan —→ Niş (niche) pazarlamaya,
- Kantiteden —→ Kaliteye

Tüm bu gelişmeler ışığında, bu çalışma kapsamında küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) performansına katkı sağlayan üstünlüklerinin tespit edilmesi ve büyük işletmelerin bu özellikleri içermesi için yönetim modelleri önerilmesi amacıyla öncelikle büyüklüklerine göre işletmelerin tanımları, tarihsel gelişim süreçleri, ve önemi açıklanmakta, aralarındaki farklar ortaya koyularak büyük olma ile ilgili sorunlar ve hatalar çerçevesinde KOBİ'lerin literatür araştırması ile belirlenen üstün yönleri ve büyük işletmelere örnek oluşturması üzerinde durulmaktadır. Daha sonra büyük işletmelerin KOBİ'lerin üstünlüklerini içererek büyük kalmaya devam etmesi için yeni yönetim modelleri hakkında bilgi verilmektedir. Çalışmanın uygulama kısmında ise KOBİ'ler üzerinde uygulanan anket çalışması ile belirlenen üstün özelliklerin KOBİ'lerde bulunup bulunmadığı, KOBİ'lerin performansına katkı sağlayıp sağlamadığı ve söz konusu özelliklerin büyük organizasyonlara uygulanıp uygulanamayacağı belirlenmekte ve istatistiksel analiz çalışmaları ile veriler değerlendirilerek elde edilen sonuçlar tartışılmakta ve literatürden edinilen bilgiler ve uygulamanın karşılaştırılması ve birlikte değerlendirilmesi ile çalışma tamamlanmaktadır.

2. BÜYÜKLÜKLERİNE GÖRE İŞLETMELER

Genel olarak bakıldığında işletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında nicel ve nitel olmak üzere iki ölçüt geliştirildiği görülmektedir (Küçük, 2005).

Başlıca nicel ölçütler; istihdam edilen personel sayısı, toplam işletme sermayesi, üretim miktarı, makine parkının büyüklüğü, kullanılan enerji miktarı, satış hasılatı veya katma değer, kullanılabilir alan ve hacim olarak sıralanabilirken, başlıca nitel ölçütler; girişimcinin aynı zamanda fiilen işletmede çalıştığı, bağımsız bir yönetim, iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi, işletmenin, çalıştığı iş kolunda çok küçük bir yere sahip olması ve hedef pazarın daha ziyade yöresel olması olarak sıralanabilmektedir (Küçük, 2005).

Pek çok ülke ve kuruluş en uygun ölçüt olarak istihdam edilen personel sayısını baz alarak sınıflandırma yapmaktadır.

2.1 KOBİ Tanımı

Literatürde birbirine benzer, ufak farklılıklar söz konusu olduğu tanımlardan biri KOBİ'lerin; "İşletmenin aynı anda hem sahibi, hem de yöneticisi durumunda olan, çevresinin dışına çıkmamış lokal faaliyetlerde bulunan, yalnızca öz kaynakları ile finanse edilen işletmeler" olduğunu ifade etmektedir. Bunun yanında, KOBİ; "bağımsız bir kişi tarafından sahip olunan, işletilen ve üretim yaptığı alanda baskın (lider) konumda bulunmayan işletmelerdir" şeklinde bir tanım da söz konusudur. Bir diğer tanıma göre; "kredi, personel, stok seviyeleri, üretim, servis, pazarlama ve satış gibi kritik kararların firmada görevli uzmanların yardımı olmaksızın, bir veya iki kişi tarafından alındığı işletmeler" küçük ve orta büyüklükte işletmelerdir (Küçük, 2005). Bir başka tanım da işletmenin yönetim ve pazarla olan ilişkilerinde kişisel egemen durumda ise, başka bir deyişle işletme sahibi ile müşteriler ve işletme sahibi ile personeli arasındaki ilişkiler daha çok kişisel nitelikte bulunuyorsa bu tür işletmeleri küçük işletme olarak kabul etmektedir (Alpugan, 1988).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere küçük işletmelerin bağımsız olmak, girişim niteliğine sahip olmak ve kişisel ilişkiler içermek şeklinde ortak nitelikleri bulunmaktadır (Demirel, 2004), (Alpugan, 1988).

Esasen KOBİ'lerin genel kabul görmüş ortak bir tanımının olmayışının nedeni, büyüklük kavramının nispi bir nitelik taşıması, büyüklükle ilgili kriterlerin çeşitli kaynaklara göre farklılıklar göstermesi, kriterlerin ağırlığının zaman içinde değişmesi ve sektörler, bölgeler ve ülkelere göre büyüklük farklılıklarının olması olarak ifade edilebilir (Küçük, 2005).

Türk ve dünya ekonomisinde çok önemli bir yere sahip olan KOBİ'ler için bu nedenlerden dolayı uluslararası boyutta bir tanım birliği bulunmamaktadır. Kuruluşlar kendi özelliklerine göre tanımlarda bulunmakta ve bu tanımlarda kriter olarak öncelikle çalışan işçi sayısını ve bunun ardından da ciro değerini kullanmaktadırlar.

2.1.1 Dünyada KOBİ Tanımı

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) normlarına göre KOBİ tanımı çalışan kişi sayısına göre yapılmıştır. Buradaki sınıflandırmada çok küçük sanayi işletmesi, 1 ile 9 kişi çalıştıran işletmeler bu sınıf altında değerlendirilmektedir. Küçük sanayi işletmesi, 10 ile 99 kişi çalıştıran kişi sayısına göre isimlendirilmektedir. Orta ölçekli sanayi işletmesi ise 100 ile 499 kişi çalıştıran işletmeler bu kategoride değerlendirilmektedir. Büyük sanayi işletmesi ise 500 ve üzerinde işçi çalıştıran kuruluşlar olmaktadır. (KOSGEB, 2000)

Amerika Birleşik Devletleri'ne bakıldığında KOBİ tanımının yine kişi sayısına göre yapıldığı görülmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki tanıma göre küçük sanayi işletmeleri 250 kişiden az işçi istihdam eden yerler olarak kabul edilmiştir. Büyük sanayi işletmeleri ise çalışan sayısı 250'den fazla olan işletmelerdir. (KOSGEB, 2000)

Avrupa Birliği'nde (AB) tanım yapılırken, çalışanların sayısı, ciro büyüklükleri, bilanço toplamı ve bağımsızlık tanımına göre değerlendirme yapılmıştır. Buna göre AB'nin tanımları değerlendirildiğinde, en fazla 250 çalışan, yıllık cirosu 40 milyon ECU (European Currency Unit), ya da yıllık bilanço toplamı 27 milyon ECU'yu geçmeyen ve karar gereği bağımsızlık tanımına uyan işletmeler küçük ve orta boy işletme tanımına girmektedirler. Küçük ve orta boy işletmelerin birbirinden ayırt

edilmesi gerekli olduğu için en fazla 50 çalışan olan, yıllık cirosu 7 milyon ECU, bilanço toplamı 500 milyon ECU'yü geçmeyen ve bağımsızlık tanımına uyan işletmeler küçük işletme olarak değerlendirilmektedir. (KOSGEB, 2000) Bağımsız işletme de sermayesinin ya da oy haklarının en fazla yüzde 25'lik bölümü küçük ve orta ölçekli işletme dışında kalan bir veya birden çok işletmenin saikliğinde olan birimler şeklinde tanımlanmaktadır.

Almanya'da resmi bir tanım mevcut olmamakla birlikte sanayi işletmelerinde imalat sektörü esas alındığında küçük ölçekli işletmeler 50, orta ölçekli işletmeler de 500 işçi ile sınırlandırılmaktadır. (Demirel, 2004)

Belçika'da küçük ve orta ölçekli işletmeler ilişkin resmi bir tanım mevcut olmadığı için bu konudaki genel yaklaşımdan söz edilecek olursa sanayi sektöründe 50'ye kadar işçi çalıştıran işletmeler küçük ve orta ölçekli işletmeler kapsamında değerlendirilmektedir. (Demirel, 2004)

Danimarka'daki istatistiklerde uygulanan ölçütlere bakıldığında küçük sanayi 6-20 arasında işçi çalıştıran, orta sanayi 21-75 arasında personel çalıştıran işletmeler olarak tanımlanmaktadır. (Demirel, 2004)

KOBİ'lerle büyük ilerleme kaydeden Japonya bu tanım sadece çalışan işçi sayısına göre yapılmamış, sermaye miktarı ve sektör bazı esas alınarak yapılmıştır. Bu tanıma göre imalat sektöründe sermaye miktarı 100 milyon Yen ve 300'den az kişi çalışan yerler küçük sanayi işletmeleri şeklinde değerlendirilmiştir. Ticaret sektöründe ise bu 30 milyon Yen ve 100 elaman şeklindedir. Hizmet sektöründe ise 10 milyon Yen 50'den az kişi çalıştırmak şeklindedir. (KOSGEB, 2000)

Fransa'ya bakıldığında, burada da tanımlama kişi sayısına göre yapılmaktadır. 50'den az işçi çalıştıran işletmelere küçük ölçekli sanayi işletmesi, 50 ila 500 kişi çalıştıran işletmelere de orta ölçekli sanayi işletmesi denilmektedir. (KOSGEB, 2000)

Hollanda'da ise en çok rastlanan ölçütlere göre 10'un altında işçi çalıştıran işletmeler küçük, 10-100 arası işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli sanayi içinde değerlendirilmektedir. (Demirel, 2004)

İngiltere'de "Küçük Sanayi İşletmeleri Araştırma Komitesi" tarafından sektörlere göre yapılmış küçük işletme tanımlarına göre KOBİ sınıflandırması imalat sanayi için 200 işçiden az işçi çalıştıran işletmeler, inşaat sektörü için 25 işçiden az işçi

çalıştıran işletmeler, madencilik sektörü için 25 işçiden az işçi çalıştıran işletmelerdir. (Demirel, 2004)

İtalya’da ise en çok 500 işçi çalıştıran işletmeler küçük ve orta sanayi kapsamına dahil edilmektedir. (Demirel, 2004)

Güney Kore’de çalıştırılan işçi sayısı 300’ün altında kalan işletmeler küçük ve orta ölçekli, 300’ün üzerinde işçi çalıştıran işletmeler de büyük işletme kapsamına alınmaktadır. (Demirel, 2004)

2.1.2 Türkiye’de KOBİ Tanımı

Türkiye’de, birden çok kurum tarafından oluşturulması nedeniyle, birbirinden farklı KOBİ tanımları bulunmasının özellikle destekler ve AB ile işbirliği gibi konularda yarattığı sıkıntıları ortadan kaldırması amacıyla, Türkiye’deki KOBİ tanımı AB ile uyumlaştırılmıştır. Bakanlar Kurulu’nun 2005/9617 sayılı kararı ile kabul edilen “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik”, 18 Kasım 2005 tarihinde Resmi Gazete’de yayım tarihinden altı ay sonra yürürlüğe girmek üzere yayımlanmıştır.

Yönetmeliği göre küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ) şu şekilde tanımlanmıştır; İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca “KOBİ” olarak adlandırılan ekonomik birimlerdir.

Yönetmeliğe göre küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sınıflandırılması ise şu şekildedir:

Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,

Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler,

Orta büyüklükteki işletme: İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

Bu yönetmelikten önce Türkiye’de bazı kurumların çalışan kişi sayısına göre yaptığı büyüklüklerine göre işletme sınıflandırmaları ise aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere kurumlar birbirlerinden farklı tanımlar kullanmaktaydı.

Çizelge 2.1 : Türkiye’de Büyüklüklerine Göre İşletme Sınıflandırması. (KOSGEB, 2000)

Kurum Adı	Mikro Ölçekli İşletme	Küçük Ölçekli İşletme	Orta Ölçekli İşletme	Büyük Ölçekli İşletme
Devlet İstatistik Enstitüsü	1 – 9	10 – 49	50 – 99	100 - -
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	-	1 – 19	20 – 99	100- -
KOSGEB	-	1 – 50	51 – 150	151 - -
Hazine Müsteşarlığı	1 – 9	10 – 49	50 – 250	251- -
Halk Bankası	1 – 9	10 – 99	100 – 250	251 - -

Çalışma alanlarına göre KOBİ’ler gruplandırıldıklarında, üç ana başlık altında toplanarak değerlendirilebilirler.

Üretim alanında çalışan KOBİ’ler: Belirli hammaddeleri işleyerek, şeklini değiştirerek, birçoklarını bir araya getirip monte ederek yeni bir mal ortaya çıkaran işletmelerdir (Küçük, 2005). Bir başka deyişle üretim girdisi olarak kullandıkları temel hammaddeleri, yarı mamulleri veya mamulleri çeşitli işlemlerden geçirerek insanlara belirli yararlar sağlayan tüketim ve endüstriyel malları biçime dönüştüren işletmelerdir (Alpugan, 1988). Çok geniş bir ürün yelpazesini üreten bu işletmeler arasında metal işleyen atölyeler, konfeksiyon atölyeleri, ayakkabıcılar, marangozlar ve otomobil buzdolabı, şişe, cam, tekstil, konfeksiyon konusunda faaliyet gösteren işletmeler yer alırlar. Bunlar diğer bir yaklaşımla, direkt tüketiciye yönelik olanlar ve başka üreticiler için üretim yapanlar olarak sınıflandırılabilirler (Yaman, 1997).

Ticaret alanında çalışan KOBİ’ler: Ticaret işletmelerinde üretilmiş olan malın alınıp satılarak el değiştirmesi söz konusudur (Küçük, 2005). Bu sektördeki işletmeler ekonomik malların toptan ve perakende satışı, malların depolanması, ulaşımı,

malların el değişimine ilişkin sigorta ve finansman işlemleri ve bunun gibi başka konularla ilgilenirler (Alpugan, 1988). Bunlar genelde son tüketiciye hitap ederler, örnek olarak bakkallar, küçük marketler, benzin istasyonları, halı, mobilya, giyim, gıda maddeleri satan işletmeler verilebilir (Yaman, 1997).

Hizmet alanında çalışan KOBİ'ler: Hizmet veren girişimcilerin oluşturduğu organizasyonlardır (Yaman, 1997). Bu sektörde çalışmalarını sürdüren işletmeler yüzlerce hizmeti tüketicilere, başka işletmelere, kamu kuruluşlarına ve kazanç amacı gütmeyen işletmelere sunarlar (Alpugan, 1988). Turizm, banka, sigorta, eğitim, kuru temizleme, avukatlık, muhasebe, sağlık, ulaşım vb. gibi hizmetleri yapan işletmeler bu gruba girer (Küçük, 2005).

Türkiye'de yaklaşık 200 bin KOBİ bulunmaktadır. KOBİ'ler; Türkiye imalat sanayisinin %90'ını oluşturmakta, istihdama %60 dolayında katkı sağlamakta, KDV'nin %40'ını ödemekte, kredilerdeki payı %4-5 civarında, ihracattaki payı ise %8 civarında olmaktadır (TOSYÖV, 2004).

KOBİ'lerin diğer bazı özellikleri ise; teknolojik yeniliklere kolayca adapte olması, ara ürün üreterek büyük işletmelere destek vermesi, daha az yatırımla daha çok istihdam sağlaması, daha çok kişiye mesleki ve teknik eğitim vermesi, talep değişikliklerine daha kolay uyum sağlaması, bölgeler arası dengeli kalkınmayı kolaylaştırması, kişisel tasarrufları teşvik ederek yönlendirebilmesi olarak sıralanabilir (TOSYÖV, 2004).

2.2 Büyük Organizasyon Tanımı

Endüstrileşme sürecinin ilerlemesi ile bu endüstrileşmeye paralel olarak büyük işletmelerin sayısı da artmıştır (Küçük, 2005). Bu durum da endüstri sektörünün önemli bir bölümünün büyük işletmelerin kontrolünde bulunmasına neden olmaktadır (Alpugan, 1988).

Büyük işletmeler çalışanlarına sosyal ve kültürel imkanlar sağlar, pazarları elverişli olduğu takdirde kitle üretimi sonucu yüksek kar elde etme imkanına sahiptir, üretim, yönetim, karar alma ve organizasyonda en modern teknikleri uygulayabilir, yüksek vasıflı yöneticilerle, teknik ve idari görevler için ayrı ayrı uzmanlar çalıştırabilirler, genellikle anonim şirket biçiminde kurulduklarından, finansman sağlama imkanları oldukça geniştir. Bunların yanında, geniş bir tüketici grubunu tatmin etmesi ve maddi

güçleri sebebiyle, yeni buluşlardan ve bilimsel araştırma sonuçlarından geniş olarak yararlanma imkanına sahiptir (Küçük, 2005).

Bir başka deyişle, büyük işletmeler makinelerle yaptıkları yığın üretim ile maliyet giderlerini azaltarak malların daha ucuza satılmasına ve bankalara ayrıntılı bilançolar, kar-zarar hesapları ve istatistiksel bilgiler sunabilmeleri ile daha kolay kredi almalarına olanak sağlar (Alpugan, 1988). Gerekli fonlara sahip olmaları ise ayrıntılı pazar araştırması yapabilmelerine ve yeterli talep oluşuncaya kadar geçecek süre içerisinde ortaya çıkabilecek finansal güçlüklerden etkilenmemelerine neden olmaktadır (Alpugan, 1988).

Bunun aksine büyük işletmelerde büyük çaptaki üretimin değişen tüketici taleplerine uydurulması, imalat programlarının kolayca değiştirilmesi çok zordur, organizasyon işlemleri çok güç ve yüksek maliyetlidir, işletme içinde çalışanların haberleşmesi oldukça zordur, üretim fazlasının elde kalması hali vardır, fazla büyüme sonucu kültürel ve sosyal sakıncalar ortaya çıkabilir (Küçük, 2005).

2.3 Tarihsel Gelişim Sürecinde Küçük Organizasyonların Ve Büyük Organizasyonların Yeri

Uygurlık tarihinde, tarım toplumundan endüstri toplumuna, endüstri toplumundan günümüzün bilgi toplumuna geçiş sürecinde organizasyonların ölçekleri, yapıları ve yönetim biçimlerinde değişiklikler yaşanmıştır.

Tarım toplumunda küçük aile işletmeleri mevcuttur. İmalat evlerde ya da küçük atölyeler biçiminde yapılmaktadır. Endüstri devrimi ile 19. yüzyıl boyunca sermayede ve üretimde çok ciddi değişimler olmuştur. İhtiyacın büyümesi, talebin artması ve teknolojik gelişmelerin üretim süreçlerine uygulanarak üretkenlik ve verimliliğin artması ile belli alanlarda sıkışıp kalmış, tek tek küçük kuruluşların yaptığı ve özel dar pazarlar için yapılmakta olan üretim, endüstri devrimi ile geniş alanlara, ulusal ve uluslararası pazarlara doğru yayılmaya başlamıştır. Üretim standartlarının böylesine geliştiği endüstri toplumunda dağıtım sistemleri yaygınlaşmış, lojistik imkanları öylesine genişlemiştir ki, ulusal pazarlar sınırlarını bölgesel pazarlara oradan da küresel pazarlara yöneltmişlerdir. Bunun sonucu o dönemde birleşmeleri, yeniden yapılanmaları, büyümeleri ve finans sorunlarını ortaya çıkarmış, 1898'le 1902 yılları arasında Amerika'da imalat sanayinde aktiflerin

üçte birinde ciddi bir birleşme operasyonu görülmüş ve fabrika denilen model içerisinde yeni bir üretim yapısı ortaya çıkmıştır. Bütün girdileri toplayan, disiplin altında tutmak ihtiyacında olan ve bundan kaynaklanan fabrika üretimi giderek ölçek ekonomisi kavramını gündeme getirmiş ve bu kavramla birlikte verimlilik ve büyüme kavramları da gündemde yer almaya başlamıştır. 19. ve 20. yüzyılın artan getiri yasasının kuralları işleyerek, büyüklük adeta gelişmenin olmazsa olmaz kuralı haline almıştır. (KOSGEB, 2000)

Endüstri toplumunda bu genel eğilimin yarattığı değer sistemi içinde küçük ve orta ölçekli girişimler o dönemde bireyin becerisine bağlı işlerle sınırlı, çeşitli zanaat ve sanat eserleri yapımını ortaya koyan, standartlaştırılamayan ve o nedenle, pazarı çok genişlemeyen imalat alanlarında hayat bulan, coğrafi olarak uzaklara taşınamayacak, gerekli değerleri kazanamayacak işleri kapsamışlardır. O nedenle bir üretim kategorisi olarak küçük işletmeler her zaman vardı, ama bugünkü anlamını taşımamaktaydı. Ekonominin omurgasını oluşturan bir küçük ve orta girişimciden söz etmek mümkün değildi. (KOSGEB, 2000)

Endüstri devriminin etkisiyle büyük işletmeler 19. yüzyılda ve 20. yüzyıla girerken başarının ve saygınlığın sembolü olmuştur. Ülkelerin başarısı ve geleceği ekonomik sistemde büyük işletmelerin varlığı ile değerlendirilmiştir. Ölçek ekonomisi sağlayan büyük işletmeler, kitle üretimi ve makineleşme üretim yapısını şekillendiren temel unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu bakış açısı, 1970’lerde yaşanan petrol krizinin neden olduğu durgunluk ve büyük işletmeleri olumsuz yönde etkilemesi ve 20. yüzyılın sonlarına doğru bilgi çağının etkisi ile birlikte değişim göstermeye başlamıştır (Küçük, 2005). Schumacher’in 1973 yılında yayımlanan ‘Küçük Güzeldir’ (Small is Beautiful) çalışması ile ses bulan ve bundan sonraki süreçte değişen koşullara çabuk cevap verebilecek ve adapte olacak esnek yapıları ile devasal işletmeler yerine küçük işletmeler fikri önem kazanmaya başlamıştır. Hızla değişen iş ortamı, küresel rekabet ve bu değişime ayak uydurabilme olgusu büyük işletmelerin kademe sayısını azaltma ve küçülerek daha esnek yapılar haline dönüşme talebini artırmıştır. Bu süreçte birçok orta düzey yönetici ve beyaz yakalı çalışanlar işsiz kalma gerçeği ile karşı karşıya gelmiştir. Bilgi toplumunda artan rekabet, teknolojik gelişmelerdeki hızlı değişimin baskısı ile işletmeler eski organizasyon yapılarını değiştirerek yeni koşullara cevap verebilecek yapılanma yoluna gitmek durumunda kalmıştır. Moda ve teknolojik değişim ürün yaşam

eğrilerini hemen hemen çoğu sektörde hızla kısaltmıştır. Bu durum, işletmeleri rekabetçi avantajlara sahip olduğu temel yeteneklerine odaklanma ve bunların dışındaki işlerin alt sözleşme ile diğer işletmelere yaptırılması eğilimlerini artırmıştır. Temel ya da öz yeteneklere eğilme, işletmelerin sabit maliyet düzeyini ve sonucunda da risklerini azaltarak pazardaki değişimlere çabuk cevap verebilme yeteneğini artırmalarını sağlamaktadır (Burns, 2007). Bu eğilimin sonucu olarak da özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısında yeniden yapılanma faaliyetleri hız kazanmıştır.

Günümüzün bilgi toplumunda klasik fabrika anlayışı terk edilmektedir. Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin yarattığı değişme fabrika üretimini köklü biçimde değiştirmiştir. Üretimle istihdam arasındaki ilişki değişmekte, üretimin ölçeği büyüdüğü halde aynı ölçekte istihdamın yaratılmadığı görülmektedir. Geçmiş dönemin değer ölçülerine uymayan bir dizi yeni gelişme olmaktadır. Teknolojik gelişmeler, işbirlikleri yeni modeller ortaya çıkarmıştır. Üretimle para arasındaki ilişki değişmiş, para, üretimin miktarından bağımsız hareket etmeye başlamıştır. O nedenle, reel ekonomi yerine simgesel ekonominin ağırlık kazandığı bir dünya ticareti ortaya çıkmıştır. Kütle üretimi ile çeşit üretimi, aynı anda yapılabilir duruma gelmiştir. Yalın üretim yapan bir fabrikada istenirse bireysel, özel üretimi, spesifik üretimi, tercih edilmiş üretimi yapabilecek bir esneklik yaratan modeller gelişmiştir. Buluş sayısı artmakta, buluşların ticari hayata geçiş zamanı kısalmaktadır. Bu nedenle, pazarda tutulmak ve kalabilmek yenilik katsayısına bağımlı hal almaktadır. Bunun sonucunda ürün ömürleri kısalmakta ve pazarda kalış süresi de azalmaktadır. Bu gelişmeleri kavramadan küçük ve orta işletmelerin önemini, işlevini, verimini, ekonomi içindeki yerlerini, nasıl yönetilmeleri gerektiğini kavramak mümkün değildir. KOBİ'ler büyük ekonomilerin kılcal damarları olarak sistemin en önemli unsurlarından birini meydana getirmektedirler. (KOSGEB, 2000)

Sonuç olarak; bugün, küçük, esnek, hızlı ve çevik hareket edebilenlerin zenginlik üretmesi mümkün hale geldiğini, yavaş kalanın, tutucu olanın da kalıcı olmasının güçleştiğini görüyoruz. (KOSGEB, 2000)

Tarihsel sürece bakıldığında, bütün bu gelişmeler, endüstri döneminin farklı olarak küçük girişimciliği öne çıkartması, öne itmesi sonucunu da beraberinde getirmiştir. Hem müşteriyle iç içe olunması, müşteriye en yakın ve onun isteklerine en iyi cevap verebilecek konumda bulunulması, onunla ilişkilerin süreklilik içinde hayatta tutulması ve bunun sonucunda taleplerin karşılanması gerekliliklerinin yapılabilmesi

için hızlı ve onlarla ilişki içerisinde olunması zorunlu hale gelmiştir. (KOSGEB, 2000)

Bugünkü iş anlayışında büyük gemiler yerine çok sayıda, ama aynı limana yük getiren küçük gemilerden oluşan filoların bulunduğu düşünülmesi gerekmektedir. Birinin arıza yaptığında onun yerine filo içinden bir başkasının yer aldığı bir model oluşturulmalıdır. O nedenle, küçük ölçekli girişimcilik çok önemli bir araç haline gelmektedir. Bu gelişmelerin sonunda istihdamın önemli bölümü küçük ölçekli girişimciler tarafından yaratılan yeni bir dünya ortaya çıkmaktadır. Tabi ki, küçük girişimcilerin teşviki bu konuda önemli bir sorun olarak gündemin ilk sıralarına oturmaktadır. Yani küçük girişimcilik bir moda hareketi değil, üretim, ulaşım, iletişim teknolojilerinin yarattığı yeni bir ağ örgütlenmesini, esnek, hızlı ve çevik hareket edebilen yeni bir modeli dünyaya sunmaktadır. (KOSGEB, 2000)

Yarına bakıldığı zaman karşıya çıkan noktaları da şöyle sıralamak mümkündür: Yarın, bugünden daha yüksek bir hız gerektirecektir. Yarın, bugünden daha fazla değişimlere uyum yeteneği isteyecektir. Yarın, bugünden daha fazla yenilik gerektirecektir. Yarın, bugünden daha fazla çekirdek yetenek isteyecektir. Hız ilkesinin mutlak olduğu bir sonuç doğuracaktır. Bu nedenle, büyük yapılar yerine küçük yapılara yönelme yarınki gündemde de var olacaktır. O nedenle, değişimlere karşı uyum yeteneği olan esnek küçük ölçekli girişimler; o nedenle müşteriyle yüz yüze olan aynı zamanda büyük kitle üretimi yapan işbirlikleri, o nedenle; kâr, sermaye, maliyet eşittir ekonomik değer formülüne göre çalışabilen küçük girişimler hayatın özünde yer alacaklardır. (KOSGEB, 2000)

2.4 Türkiye’de KOBİ’lerin Gelişimindeki Tarihsel Süreç

Türkiye’de girişimcilik, esnaf, sanatkar ve küçük ve orta boy işletmeciliğin gelişimi ve bunları etkileyen faktörler; cumhuriyetten önce ve cumhuriyetten sonraki dönem olmak üzere iki bölümdedir. Cumhuriyetten önceki dönemin özelliği, askerlik ve tarıma dayalı bir toplum olduğundan dolayı belirgin bir girişimciliğin olmamasıdır. Batıda sanayi devrimi yaşanırken, Osmanlı İmparatorluğu yabancılara imtiyaz tanıyarak toprakları üzerinde hemen hemen ulaşım ve ticaretin tamamını yabancılara bırakmıştır. 1923 – 1930 yılları arası cumhuriyet sonrası dönem ise; ulusal ekonominin kurulabilmesi için İzmir İktisat Kongresi ile başlayan düşünsel gelişmenin olgunlaşma dönemidir (Tüsiad, 2002). 1929 yılında ortaya çıkan ve tüm

lkeleri etkileyen kriz ile birlikte devlet daha aktif rol üstlenerek hem de ekonomik olarak daha çok fonksiyonlar da yüklenmiştir. Sümerbank, Etibank, Merinos vb. gibi kuruluşların doğması ve geliştirilmesi bu anlamda değerlendirilmektedir (Küçük, 2005).

Ekonominin harekete geçirilmesi, hızlandırması, yönlendirilmesi, sanayinin kurulması, tarımın dirilmesi faaliyetleri 1930 – 1950 yılları arasında önemli olmuştur. Bunlar için uygulanan iktisat politikası da devlet işletmeciliğine, öncülüğüne, yatırımcılığına ve ekonominin ynlendiriciliğine dayalı olarak gelişmiştir. Gerek sermaye ve nitelikli iş gücü eksikliği, gerekse dünya ekonomik ve siyasi krizleri gelişmelerin istenilen boyutta olmasına engellenmiştir. 1950 – 1970 yılları arasındaki dönemde ekonomide liberalleşme arayışları ortaya çıkmış, özel sektör lehine bir eğilim dikkat çekmiş, tarıma ağırlık verilmiş, alt yapıda, alt yapı, yatırımlarda artış grlmştir. Özel girişimin sanayideki payının %70 çıkması bu dönemde görülen göstergeleridir. Beş Yıllık Kalkınma Planları; zel kesim için yol gösterici bir karaktere sahiptir. (Tüsiad, 2002)

1970 – 1980 yılları arasındaki dönemde sanayileşmeye yönelik kalkınma politikası şiddetle benimsenmiş, 1973 yılından itibaren Türk ekonomisi bütün dünya ekonomisini de sarsan petrol krizlerinin etkileriyle başa çıkmak durumunda kalmıştır. Böylece 1980'lere kadar yaşanan döviz ve enerji darboğazı, sanayinin gelişimini ve dolayısıyla girişimciliğin gelişimini durgunlaştırmıştır. Küçük ve orta boy işletmelerin esnek yapılarından kaynaklanan özelliklerinden dolayı kriz dönemlerinde büyük boy işletmelere göre ekonomik faaliyetleri sürdürebilme çabaları ve çevresel koşullara uyum sağlayabilmeleri tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de bu krizlerin sonucunda ortaya çıkmıştır. 1980 yılı sonunda dışa açık büyüme modeli benimsenerek uluslar arası ilişkilerin gelişmesine paralel olarak özellikle hizmet sektörü gibi bazı alanlarda girişimciliğin hızlı bir artış gösterdiği dikkati çekmiştir. (Tüsiad, 2002)

1963 yılından itibaren her beş yılda bir hazırlanmakta olan Kalkınma Planlarının küçük sanayi, esnaf ve sanatkarların durumları ile ilgili katkıları olmuştur. 1963 – 1977 yılları arasında geçerli olan Birinci, İkinci, nc Beş Yıllık Kalkınma Planları'nda küçük sanayi, esnaf ve sanatkarlar bir bütün olarak ele alınmış, Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi (KSGEM) kurularak çalışmalarına başlamıştır. 1979 – 1980 yıllarını kapsayan Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda ilk kez esnaf,

sanatkarlar ile küçük işletmelerin ayrı ayrı tanımı yapılarak bir ayırım getirilmiştir. Ayrıca Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı (KÜSGET) faaliyete geçmiştir. 1985'ten 2001 yılına kadar Türkiye'nin kalkınma politikasını belirleyen Beşinci, Altıncı, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planları kapsamında küçük ve orta boy sanayi işletmelerinin politikası belirlenmiştir. Bu politika, üretim gücünün artırılması, danışmanlık ve teşvik sistemlerinin geliştirilmesi, Avrupa Birliği'nin geliştirme programı ile uyumun sağlanması, kredi imkanlarının artırılması, risk sermayesi şirketlerinin yaygınlaştırılması, dış pazara açılımın, yeni teknolojilere uyumun sağlanması şeklindedir. (Demirel, 2004)

Günümüz enformasyon teknolojisi ile birlikte sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmektedir. Bu değişimden organizasyon ve yönetim yapıları etkilenmekte, yeni bir üretim modelinin geliştirilmesine ve her sektörde iş gücü, sermaye ve organizasyonun yeniden düzenlenmesini gerektirmektedir. Bilgisayarlar işletmelerin esnek üretim yapmalarını sağlarken, iletişim teknolojilerinde yaşanan dönüşüm de ölçek ekonomilerinden çeşit ekonomisine geçiş sürecini hızlandırmıştır.

2.5 KOBİ'lerin Önemi

KOBİ'ler ülkeden ülkeye farklı kriterlerle (çalışan sayısı, sermaye, üretim miktarı vb.) tanımlanmakla birlikte; dinamik yapıları, küçük organizasyonları, küçük sermaye yatırımları ile esnek üretim olanakları, yeniliklere ve talep değişikliklerine kolay uyum sağlamaları, esnek karar alma mekanizmaları, ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmeleri, yarattıkları istihdam, katma değer ve ihracatta önemli paya sahip olmaları, belirli konularda sağladıkları uzmanlaşma sayesinde yarattıkları maliyet tasarrufları ve konjonktürel değişimlere anında ayak uydurabilmeleri nedeni ile istikrarlı ve sürdürülebilir büyüme hedefinin gerçekleştirilmesinde ülke ekonomisine sağladığı katkılardan dolayı üretimin vazgeçilmez unsurlarıdır (TOSYÖV, 2004).

Bunun yanında OECD ülkelerinde yer alan önemli bir değişimi belgelemek amacı ile yapılan bir çalışma sonucunda yaşanan değişimin yönetimci ekonomiden girişimci ekonomiye doğru olduğu belirlenmiştir. Bu, iki farklı kutupta yer alan dünyalar arasındaki farklar, avantajlar ve sakıncalar üzerine araştırmalar yapılmış, bunların arasında en önemlisi yeni ve küçük girişimcilerin girişimci ekonomide artan rolü olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yönetimci ekonomide üründe ve üretimdeki

standartlaşmanın ürüne bölgesel özellikler kazandırmayı azaltması, yönetimci ve girişimci ekonomi arasındaki en belirgin farklardan biri olarak ortaya çıkmıştır. Yönetimci ekonomide üretim miktarı önemliyken, girişimci ekonomide bilgi, üretimde en önemli faktör haline gelmiştir (Audretsch ve Thurik, 2001). Buna ek olarak birçok çalışma göstermektedir ki, 1970'lerin ortasından 1990'ların başına kadar endüstri yapısında büyük işletmelerden küçük işletmelere doğru yaygın bir geçiş yaşanmıştır. Bu değişim yalnızca birkaç gelişmiş ülkede değil, fiili olarak endüstrisi olan her ülkede yaşanmıştır (Audretsch ve Thurik, 2001). Bu kapsamda girişimci ekonominin var olduğu bu dünya şartlarında KOBİ'lerin artan önemini altı çizilmelidir.

2.5.1 KOBİ'lerin Önemi Artıran Etmenler

Günümüzde KOBİ'ler istihdam yaratan, rekabeti, büyümeyi sağlayan, büyümenin sürdürülmesini sağlayan birimler olarak ön plana çıkmaktadırlar. Büyük işletmelere oranla çok daha kolay, hızlı ve esnek karar alabilmek, çok özel talepleri karşılayabilmek gibi üstün özellikleri bulunmaktadır. Ayrıca bölgesel alanda büyük etkinlikleri vardır. Bölgesel gelişmişlik farklılıkları onlar sayesinde giderilebilmektedir. Büyük işletmelere yan sanayi olarak da çalışabilmektedirler. Yeniliklerin yayılmasında büyük rolleri bulunmaktadır. Bu avantajları nedeniyle KOBİ'ler bütün dünyada önemlidir. Bugün büyük yatırımlar, Avrupa Birliği'nde ve Amerika Birleşik Devletleri'nde parçalanarak küçük hale gelmekte, KOBİ'ler de daha esnek, daha küçük işletmeler haline gelmektedir (KOSGEB, 2000).

İşte günümüzde KOBİ'lerin önemini artıranı sağlayan bilimsel ve teknolojik gelişmelerin yarattığı değişimler, üretim örgütlenmesinde köklü bir değişim yaratmıştır. Değişimin önemli tarafı da dinamik karakterde olmasıdır. Üretim örgütlenmesinde birbirine neden sonuç ilişkisi ile bağımlı olan temel bazı eğilimler bugünkü toplumsal yaşamı bütün karar organ ve kurumlarını etkilemektedir. KOBİ'lerin önemini artıranı da neden olan bu temel eğilimler şunlardır.

2.5.1.1 Küreselleşme

Küreselleşme, ulusal boyutta yapılanların, bütün dünya küresine taşınabilmesidir. Ölçekler açısından bakıldığında, küreselleşme; kitlesel üretim yerine bireysel üretimi ön plana çıkardığı için özel üretim ve esnek üretim vb. eylemler önem kazanmaktadır. İşte bu noktada büyük boyutlu, aşırı merkezleşmiş işletmeler

dezavantajlı konuma geçmektedir. Küreselleşme bir bakış biçimi olarak işletme yönetimine, dünyaya açık olmak, ancak bunu yerel boyutlarda değerlendirme zorunluluğu getirirken bütün dünyayı hammaddeler, üretim ve pazar açısından kısıtlama getirmeden pazar olarak görme işidir. Böyle bir bakış açısı ile hareket edebilen işletmeler de küreselleşme eğiliminin yarattığı yeni üretim örgütlenmesinde merkezi bir role sahiptir (Demirel, 2004).

Küreselleşen piyasa ekonomisinin temeli olan rekabetin yerleşmesi ve sürdürülmesi de küçük ve orta ölçekli işletmelerin varlığına önemli ölçüde bağlıdır. Bugün hızlı hareket edebilen, mevcut şartlara kolay uyum sağlayabilen esnek ve yaygın üretim sistemi diye adlandırılan üretim mantığı, entegre üretim birimlerinin yerini almaktadır. Yeni paradigmaya göre, bol miktarda ve çeşitte, gerektiği zamanda düşük maliyette mal üretebilmek için gerekli olan şartları küçük ve orta ölçekli işletmeler zamanında gereken yatırımı yaptığı, zamanını ve gücünü bu işe kanallı ettiğı için sağlamaktadır (Küçük, 2005).

2.5.1.2 Araştırma – Geliştirme Çalışmalarının Bağımsızlaşması

Bugün küçük ve orta boy işletmeler de var olan bilginin etkin kullanımına yönelik olan geliştirme çalışmaları kadar orijinal bilgi üretimine yönelik araştırma çalışmaları yapabilmektedir. Ar-Ge çalışmalarının bağımsızlaşması; bilgi üretim hızını artırdığı gibi bilgilerin derlenmesi, saklanması, analizi ve stratejik olarak kullanılması konusunda da teknoloji önemli kolaylıklar getirmiştir (Demirel, 2004).

KOBİ'ler buluşlarını kısa zamanda üretime dönüştürmede daha süratli davranabilmektedirler. Buluşları sadece ürün ölçeğinde düşünmek yanıltıcıdır. Rekabet; üründe, süreçte ve pazarlama tekniklerinde buluşlara ve yeniliklere dayanmaktadır. Bu nedenle, daha az üretim yapan, ürünlere yeni fonksiyonlar katan üretim verimliliğini artıran işgücü ve sermaye kaynaklarını daha etkili kullanan KOBİ'ler süreç yeniliklerinde de öncüdür. Buluşların da giderek bağımsızlaşması, KOBİ'lere indirgenmiş olması, KOBİ'leri ön plana çıkaran olgular arasında yer almaktadır. Buluş sayısındaki artış ve buluşların endüstriyel uygulama zamanının kısalması, üründe ve pazarlama tekniklerinde sürekli değişim yaratmaktadır. Sürekli değişim ihtiyacı da KOBİ'ler tarafından daha etkin karşılandığı için bu tür işletmeler ön plana çıkmaktadır (Demirel, 2004).

Bir başka deyişle ekonomik ve sosyal gelişimin temel direği olan KOBİ'lerin ve girişimciliğin geliştirilmesi, verimliliğin artırılması, Ar-Ge faaliyetlerinin harekete geçirilmesi, küresel dünyanın rekabet koşulları içinde önemini hissettirmektedir (TOSYÖV, 2004).

2.5.1.3 İstihdam – Kalkınma Kaynağı

Otomasyon uygulamalarının getirdiği hız ve kontrol, girdi kullanımında atık ve kayıp oranını azaltmaktadır. Bir yandan üretim hızını artıran öte yandan atık ve kayıp oranını azaltan otomasyon uygulamaları, verimlilikleri artırıcı bir uygulama olarak ön plana çıktığı gibi yeni girdi türlerinin kullanılmasında da özendirici etkileri vardır. Otomasyon uygulamalarının yarattığı en önemli etki, üretim istihdam arasındaki ilişkidir. Otomasyon üretime hız kadar esneklik de yaratmaktadır. İstihdam yaratma ve istihdamı sürekli kılma özelliği nedeniyle de KOBİ'leri önemli kılar (Demirel, 2004).

Özellikle Türkiye ekonomisi içinde yaratılan katma değer, istihdam ve ihracatta önemli payı olan KOBİ'ler, aynı zamanda yarattıkları ekonomik ve sosyal faydalar nedeniyle ekonomi politikaların da önemli bir unsurudur. KOBİ'lerin istihdamda olan katkıları, değişime anında uyum sağlayabilmeleri ve belirli konularda sağladıkları uzmanlaşma sayesinde yarattıkları maliye tasarrufları kriz dönemlerinde ekonomik ve sosyal problemlerin büyümesini önleyebilmektedir. Ülke ekonomisi için içsel ve dışsal faydaları olan küçük ve orta ölçekli işletmeler aynı zamanda Türkiye sanayisinin Avrupa Birliğine uyum çalışmalarında da kilit role sahip bulunmaktadırlar. (KOSGEB, 2000)

Ayrıca KOBİ'lerin oluşma sebepleri arasında; bağımsız olma, mali fırsatları daha kolay değerlendirebilme, toplumsal hizmet verme arzusu, iş güvenliği, aile fertlerine iş imkanı verme, mücadele azmi gibi faktörler yer almaktadır. Bu faktörler aynı zamanda KOBİ olmanın faydalarını da içermektedir. KOBİ'ler istihdamda kalifiye elemandan vasıfsız elemana kadar geniş bir kitleye cevap verirler. Bu durum işsizliği önler ve iş eğitimi sağlarlar (Yaman, 1997). Bunlara ek olarak, toplumun tüm kesimlerini kapsayan, irili ufaklı tüm yerleşim noktalarına kadar yayılan KOBİ'ler yaratıcı girişimcilik ruhunun tüm ülkeye yaygınlaştırılmasında temel araç olacaktır. KOBİ'ler yarattıkları yüksek istihdam düzeyi ve orta sınıf özellikleriyle toplumsal düzenimizin temeli ve istikrarın teminatlarıdır. Türkiye'de toplumsal düzeni ve barışı

oluşturmanın yolunun üretim ve istihdam yaratmaktan geçtiği düşünüldüğünde kaynağın yine KOBİ'ler olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, KOBİ olgusu, çağımızın gereği olan rekabetçi bir piyasa ekonomisini tesis etmek için önemine inanılması gereken bir gerçektir (TOSYÖV, 2004).

Bir başka çalışma ise KOBİ'lerin geçmiş çeyrek yüzyıldaki evrimi üzerine bir çalışmadır. Buna göre endüstri yapısındaki çarpıcı değişim ve KOBİ'lerin artan istihdam payı, KOBİ'lerin artan değerini göstermektedir (Nugent ve Yhee, 2002).

2.5.1.4 Bilgi – Talep – Üretim İlişkisi

KOBİ'ler, girdilerdeki hızlı değişime esnek ve hızlı davranan yapıları ile ön plana çıkmaktadır. Günümüz üretiminde birçok temel eğilimin yarattığı tek bir eğilim vardır; o da hızlı hareket edebilme yeteneğidir. Bu yeteneğe sahip olan KOBİ'ler de gelişmelerden güç almaktadır (Demirel, 2004).

Bunun yanında günümüzde yaşanan bir takım gelişmelerden dolayı tüketicilerin gelir imkanlarını artırdığı için, gelir bakımından erişilebilirlik artmaktadır. İnsanların erişilebilirliğinin artmış olması, talebin hızlı biçimde değişmesi sonucunu doğurmaktadır. Hızla değişen talebi karşılamak üründe, süreçte ve pazarlamada esnek davranmayı gerektirmektedir. Sonuç olarak yerel ihtiyaçların saptanması, uluslararası planda pazardaki boşlukların daha kolay saptanır olması, ulaşılabilirlik ve erişilebilirliğin artması; esneklik ihtiyacını artırmıştır (Demirel, 2004). Bu da bilgiyi, talepteki değişimlere uyum sağlayıp üretime yansıtma işini hızlı bir şekilde yapma yeteneğine sahip olan KOBİ'lerin önemine işaret etmektedir.

1975'teki büyük dönüşümün ihracat, yabancı yatırım, üretim performansı kriterlerindeki başarısı ile KOBİ'lerin dinamikliğini gözler önüne sermesine ilişkin yapılmış olan bir çalışmada da; artan istihdam, gelişim, işletme döngüsündeki kriz emici fonksiyonları ile KOBİ'lerin önemi ortaya konmaktadır (Nugent ve Yhee, 2002).

2.5.1.5 Ürün Ömrü – Rekabet Yapısı Anlayışı

KOBİ'ler açısından önemi talebin hızla değiştiğini, ürün ömürlerinin kısaldığını, telefonla ulaşılabilen her yerdeki üreticinin potansiyel rakip, tüketicinin de potansiyel müşteri haline geldiğini göstermektedir. Bu durumda yatırım karşılaştırılması, üstünlük arayışını geçmişin kavramları dışında bir anlayışla ele almayı

gerektirmektedir. Düne kadar sermaye donanımını yatırımda teknik ömür, karşılaştırılabilir ömür kriterleri geçerli iken, bugün rekabet edebilir ömür kavramı ön plana çıkmaktadır (Demirel, 2004).

Çeşitlenme, ölçek ekonomisi yerine çeşit ekonomisinin geçmesi, yerel taleplerin karşılamasının öneminin artması, alıcı piyasadaki erişebilirliğin artması, ulaşım olanaklarının gelişmesi, yeni teknolojik düzeyin kanı olan iletişim sistemi, rekabeti temelden değiştirmiştir. Rakibin bütün haklarına saldırmak, potansiyellerini yok etmek gibi bir temele dayanan bu rekabet anlayışının bir ileri aşaması da yok edemediğin rakibinle paylaşma ilkesini getirmektedir. İşte bu rekabet yapısı, işgücü ve sermaye kaynağını en etkin kullanan işletmelere yaşama hakkı vermekte, yavaş davrananların da yaşama hakkını kaybetmesi sonucunu doğurmaktadır. O nedenle KOBİ'ler rekabetçi yapıları nedeniyle, günümüz temel eğilimlerinde daha önemli hale gelmektedir (Demirel, 2004).

Günümüz dünyasında büyük organizasyonlardan küçük organizasyonlara bir geçiş yaşanmaktadır. Ölçek ekonomisi üretimindeki azalış, hizmet sektöründeki istihdamdaki artış, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler büyük işletmelerin avantajlarının azalmasına neden olmaktadır. Buna ek olarak gelişmekte olan endüstrilerde yaşanan rekabet, toplu üretimin verimliliğinden hızlı yenilik yapmaya doğru bir eğilim yaratmaktadır. Büyük firmalar avantajlarını azaltan büyük olmaktan gelen hantallıklarından kurtulmak için dış kaynak kullanımına yönelmekte ve bu durum da çağımızda küçük ölçekli firmaların öneminin arttığına bir gösterge olmaktadır (Zenger, 1994).

2.5.1.6 Stratejik İşbirliği

Akılcı endüstri politikaları yürüten ülkelerde küçük büyük arasındaki farklılık gözetilmemekte, teşvik sistemleri, yönlendirici makro ekonomik değer politikaları bu iki sistemin zayıf ve güçlü yanlarını belirleyerek, uluslararası planda fırsatlar açısından değerlendirme yapılmaktadır. Küçüklerin üstünlükleri ile büyüklerin yarattığı güç ve düzen arasında, ortak çıkarlara dayanan denge ulusal ekonominin verimini arttırmaktadır (Demirel, 2004).

Bir başka çalışmada ise küçük işletmelerin, büyük işletmelerin tersine risk sermayesi vasıtasıyla gelişmekte olan ülkelere girmeye ve yerel firmalarla işbirliği anlaşmaları yapmaya daha yatkın oldukları belirtilmektedir. Buna ek olarak küçük işletmelerin

niş stratejisine sahip, daha esnek, Ar-Ge için daha çok emek harcıyor olmaları gibi bütün bu özellikleri dikkate alındığında, KOBİ'lerin gelişme süreci için oldukça etkili bir ortak olacakları ortaya koyulmaktadır (Fujita, 1995).

Sonuç olarak şimdi, geçmişle gelecek arasında bir kıyaslama yapma gereği ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki, 20. Yüzyıl bir satranç oyununa benzetilirse, 21. Yüzyıl da bir bilgisayar oyununa benzetmek mümkündür. 20. yüzyılda düşünmek, planlamak, strateji geliştirmek önemli olurken, 21. yüzyılda hızlı davranmak, sürekli değişen şartlara uyum sağlamak ve anında tepki vermek çok büyük bir önem kazanmaktadır. 20. yüzyılla 21. yüzyıl arasında böyle bir fark oluşmakta ve bu fark Türkiye'de ve dünyada faaliyet gösteren bütün KOBİ'ler açısından da önemli olmaktadır. 21. yüzyılda iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişim, sadece bilgiye erişimi kolaylaştırmamış aynı zamanda bilginin üretiminde de bir patlamaya neden olmuştur. Bu patlama nihayetinde yeni ekonomi denen bir kavramı ortaya çıkarmıştır. Onun sebebi de bu bilgi patlamasıyla fikirsel üretimin de fiziksel üretim kadar önemli olduğunu ortaya koymasıdır. Bu yeni ekonomi denilen süreci yaşatmaya sebep olan teknolojiler de bilgi teknolojileri olarak ifade edilmektedir (KOSGEB, 2000).

Tüm bu gelişmelerin yarattığı ve yukarıda açıklanan eğilimler; küreselleşme, araştırma geliştirme çalışmalarının bağımsızlaşması, buluş oranındaki artış, buluşların ticari hayata geçiş süresinin kısalması, otomasyonun üretim istihdam ilişkilerini değiştirmesi, istihdamda KOBİ'lere düşen paydaki artış, yaratıcı girişimcilik ruhunun yaygınlaşması, bilgi akış sistemlerindeki gelişmelerin talepte hızlı değişme yaratması, ürün ömürlerinin pazarda kısalması, rekabet edebilir ömür kavramının ortaya çıkışı, yatırım anlayışının değişmesi, esneklik ihtiyacı ölçüsünde yeni bir yapının oluşturulması, işte bu yapı içinde; küçük ve orta boy işletmeleri günümüzde ön plana çıkarmaktadır.

2.5.2 KOBİ'lerin Önemi Üzerine Bir Araştırma

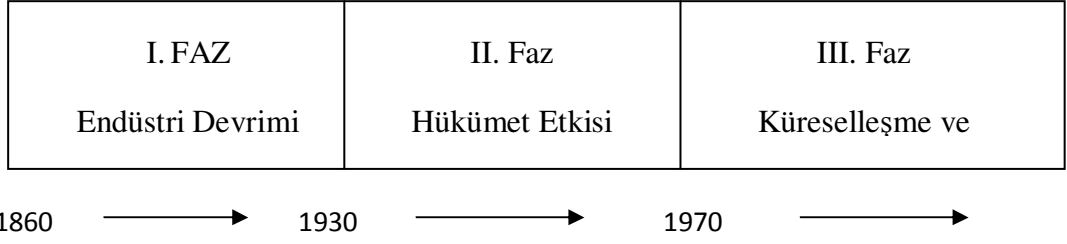
Küresel pazarlar ve artan rekabet işte başarılı olmanın kurallarını değiştirmiştir. Yeni ekonomik çevrede başarılı olabilmek için küçük organizasyonların artan önemi ve büyük organizasyonların azalan önemi konusunda 1995 yılında John Kotter bir araştırma yapmıştır. Araştırma 115 Harvard Business School, MBA mezunlarının kariyer yolları incelenerek yapılmış, incelemenin sonucunda büyük fırsatların büyük

bürokratik şirketlerden, küçük girişimci şirketlere kaydığı görülmüştür (Yeretzian, 1995).

Mezunların çoğu büyük şirketlerde çalışmaya başlamış ve ortalama 3,5 yıl aynı şirkette kalmışlardır. 1975'ten 1992'ye mezunların profesyonel rolleri önce yöneticiye daha sonra girişimciye ya da üst yöneticiye dönüşmüş, gelirleri de giderek artmıştır. Ayrıca işteki ve sosyal hayattaki kişisel tatmin oranı incelendiğinde 1992'de %40'nın olağanüstü tatmin, %3,2'sinin olağanüstü tatminsiz olduğu ortaya çıkmıştır. Maaşların da zekayla doğru orantılı olmadığı görülmüştür. Ekonomik başarı; aile geçmişi, zenginliği ya da eğitimi ile açıklanamamaktadır. Onların başarısının hikayesinin çok daha karmaşık ve daha az geleneksel olduğu ve işin anahtarının geleneksel olmamasında olduğu anlaşılmıştır (Yeretzian, 1995).

Söz konusu çalışma sonucunda ortaya çıkan yeni kurallar şu şekilde belirlenmiştir. Harvard Business School'da MBA öğrencilerine hep büyük işletmeler anlatılmakta, örnek gösterilmektedir. Bu yüzden mezunlar tamamen büyük firmalara odaklanmaktadır. Ama mezunların çalıştığı firmalar incelendiğinde zaman içinde büyük firmalardan küçük firmalara bir geçiş yaşandığı görülmektedir. Bu güçlü eğilimin büyük imalat işletmelerinden, imalat yapmayan, küçük işletme kategorisinde bulunan, girişimci durumdaki işletmelere doğru olduğu görülmüştür. Araştırmaya göre, küçük firmalar, çalışanlarına hızlı bir ilerleme ve yüksek maaş imkanları sunarken, büyük firmalarda çalışanlar, yeteneklerinin ve yoğun çalışmalarının büyük firmalarda boşa harcandığı görüşünü savunmaktadırlar. Bu kapsamda ilk yeni kural şudur: fırsatların bulunduğu yer değişmektedir. İşte başarılı olmak, bugünün talepleri, stratejileri ve kariyer yolları 20. yüzyılın normlarından farklıdır. Yeni kural geleneksellikten kaçınmaktır. Hızlı değişimlerin zamanında geleneksel olmayan kazanmaktadır (Yeretzian, 1995).

Ekonomide Şekilde 2.1 görüldüğü üzere 3 fazlı bir değişim yaşandığı belirtilmektedir. Bu değişim süreci 1860'lı yıllarda başlamış olup günümüze kadar devam etmektedir.



Şekil 2.1 : Ekonominin Fazları

Birinci fazda başarı büyük şirketlerin kapitalizmi olarak değerlendiriliyordu. Bu dönemde devasal şirketler kuruldu. İkinci fazda 1929 krizi yaşandı ve hükümet büyük bürokrasiler için yeni kurallar koydu. Böylece büyük şirketler verimsizleşmeye başladı. Üçüncü fazda ise 1973 yılında petrol krizi yaşandı ama bu dönemin en önemli güçleri küreselleşme ve artan rekabet oldu. Yeni ekonomik ortam karşısında ücret artışı yavaşladı, en yüksek ve en düşük ücretli işler arasındaki mesafe büyüdü, fırsatlar yer değiştirdi. Fırsatlar bürokratik firmalardan küçük firmalara kaydı. Rekabeti sınırlayan tüm kurallar ortadan kalkarak kavga, iktidarsızlık ve değişimin hızı arttı. Bu kapsamda ikinci yeni kural şudur: küresel pazarlar ve rekabetçilik muazzam bir değişim meydana getirmiştir. Başarılı olmak; hızlı hareket eden ve çok rekabetli olan iş çevresindeki mevcut avantajlardan çıkar sağlarken, bu çevrenin doğasından gelen birçok tehlike ve riskten kaçınabilmektir (Yeretzian, 1995).

Küçük işletmelerin artan çekiciliği, büyük işletmelerin azalan çekiciliği küçüklerin hızlı hareket eden iş çevresindeki avantajlarına ve iş kurmanın kolaylığına bağlıdır. Araştırmaya katılan MBA mezunları küçük işletmeleri daha geniş fırsatlar sunan, daha az bürokratik, daha etkili ve daha fazla iş tatmini yaratan şirketler olarak değerlendiriyorlar. Küçük işletmeler ayrıca daha çok geri besleme, özerklik, bir işi başından sonuna kadar görebilme yeteneği, kişisel yargıyı kullanma şansı veren işletmeler olarak rapor edilmiştir. Ayrıca büyük işletmelerde şikayet etmeye meyilli çalışan sayısının daha fazla olduğu saptanmıştır. Bir diğer bulgu da küçük organizasyonların çalışan başına ürettikleri yenilik ya da değer büyük organizasyonlardan daha fazla oluşudur. Küçük organizasyonlar büyük organizasyonlara göre çalışan başına 2,5 kat daha fazla yenilik üretmektedirler. Bu kapsamda üçüncü yeni kural şudur: başarı gittikçe artan bir şekilde büyük ve bürokratik olan organizasyonlara değil de küçük ve girişimci olan organizasyonlara gitmektedir. (Yeretzian, 1995).

Çalışmaya katılan MBA mezunlarının büyük şirketleri bıraktığı ve büyük organizasyonların dışında olmanın içinde olmaktan daha çok değer kattığı görüşünde oldukları belirlenmiştir. Çünkü büyük organizasyonlar dış kaynak kullanımı ile yalınlaşarak, daha esnek hiyerarşiler oluşturarak istihdam ettikleri personeli organizasyon dışına almakta ve rekabetçi ve hızlı dünyada daha küçük ve daha az katı hale gelmeye çalışmaktadırlar. Söz konusu MBA mezunlarının onda birlik kısmının danışman olduğu belirlenmiştir. Danışmanlığı tercih etme sebepleri ise danışmanlığın bürokratik hiyerarşileri tırmanmadan firmanın yönetici pozisyonuna gelme imkanını vermesidir. Çalışma kapsamındaki dördüncü kural ise şudur: büyük ve içe odaklanmış hiyerarşiler hızlı ve rekabetçi çevrede zayıf performans gösteriyorlar. Sonuç olarak her yerdeki büyük organizasyonlar daha küçük, daha az bürokratik olmaya ve müşteriler ve tedarikçilerle daha yakın ilişkiler kurmaya zorlanıyorlar. Bu eğilim küçük distribütörlere, tedarikçilere ve danışmanlık şirketlerine büyük fırsatlar sunmaktadır (Yeretzian, 1995).

3.0 KOBİLER VE BÜYÜK İŞLETMELER ARASINDAKİ FARKLAR, BÜYÜK İŞLETMELERİN SORUNLARI VE KÜÇÜK İŞLETMELERDEN ÖĞRENECEKLERİ

3.1 KOBİ'ler Ve Büyük İşletmeler Arasındaki Farklar

KOBİ'ler üzerinde yapılmış çalışmaların incelenmesi sonucunda KOBİ'ler ve büyük işletmeler arasındaki farklar tespit edilerek organizasyon yapısı, pazarlama, finansman, çalışanlar, esneklik, hız ve yenilikçilik başlıkları altında aşağıda açıklanmıştır.

3.1.1 Organizasyon Yapısı Açısından Farklar

Küçük firmalarda büyüklere göre daha düz ve yatay bir hiyerarşi görülmektedir. Özellikle bilgi yoğun çalışan (yazılım firmaları gibi) küçük firmalarda kendi kendini yönetme kapasitesine sahip çalışanlar olduğu ve ayrıca ofis içinde gezinildiğinde, genel müdür masasının herhangi bir çalışanın masasından ayırt etmenin imkansız olduğu belirtilmektedir. Buna bağlı olarak organizasyon şemasının genellikle olmadığı ama eğer varsa, doğrusal olmayan, haftalık tanımlanmış rol ve sorumluluklardan oluşan ve kurumsal yapının somutlaşmış kavramları olmadan oluşturulduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanında küçük firmalarda organizasyon şemasının uygulanmaması iki önemli avantaja neden olmaktadır. Birinci olarak, karar vericiler ve diğer çalışanlar arasındaki mesafe kısa olduğundan üretim prosesi açık ve görülür olmakta, böylece yaklaşan problemler veya felaketler kontrolden çıkmadan belirlenerek çözülmektedir. İkinci olarak da, değişim, küçük firmalar için normal bir kavram haline gelmektedir. Bazı durumlarda sürekli değişim içinde bir kurum kültürü oluşmakta ve güçlenmektedir. Ayrıca kurum kültürünün ruhuna herkes informal olarak tanık olmaktadır. Küçük firmalarda geçmiş deneyimler gelecek beklentileri oluşturur (Ward ve diğ. 2001). Katı bir organizasyon yapısının ya da şemasının işletmelerde bilgi akış hızını ve sürekli değişimi engelleyici bir rol oynadığı gerçektir.

Ayrıca büyük, hiyerarşik yapıdaki firmalarda yönetimsel etkinlikte kayıplar yaşanırken, küçük firmalar yönetimsel etkilik açısından daha güçlü konumdadır (Leung ve diğ. 2008). Bir başka çalışmaya göre yapı iskeleti oluşturuyorsa yönetimin de organizasyonun sınır sistemini oluşturduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda esneklik ve bilgi gerektiren yeni rekabetçi ortam, organizasyonun üyeleri arasında yoğun etkileşimi zorunlu kılan bir organizasyon yapısını gerektirmektedir (Spanos ve diğ. 2001). Yönetimsel etkinlikte yaşanan kayıplar büyük organizasyonlarda yoğun etkileşimin etkin bir şekilde sağlanamamasından kaynaklanmaktadır.

Küçük ve büyük organizasyonların ayrıldığı bir diğer konu ise kurumsal bütünlüğe sahip olmakla ilgilidir. Küçük firmalar ilerleme hızı yüksek ve verimli bir süreç tasarısını baştanbaşa kurum içi bir işbirliği yaratarak yapma gücüne sahiptirler. (Ward ve diğ. 2001)Büyük firmalarda böyle konularda kurumun tüm birimlerinin dahil edilebilmesi çok güçtür.

Küçük firmaların ve büyük firmaların yönetimsel açıdan farkları incelenecek olursa şirket hedeflerinin, bazı pozisyonlar için çalışanların görev tanımlarının benzer veya herhangi bir günde iyi çalışan bir departmanın büyük ve küçük şirketlerde ayırt edilemez olduğu görülebilir.(Ward ve diğ. 2001)Fakat yönetimsel işler veya pozisyonlar kapsamında aynı durum geçerli değildir. Küçük işletmelerde, insan kaynakları, bilgi işlem, destek hizmetler gibi departmanlar olmadığı için yöneticinin masasına bu kapsamdaki konular da gelebilmekte, yönetici bu konularla uğraşmak zorunda kalabilmektedir. Büyük firmalarda departmanlaşma daha fazla olduğundan şirket içinde herkes kendi görev tanımı kapsamında çalışmaktadır (May, 2005).

Bir diğer fark ise küçük işletme yöneticilerinin şirketteki birçok konu ve kişi ile ilgili birinci elden bilgi sahibi olurken, büyük işletme yöneticilerinin sadece doğrudan kendisine bağlı birimler ile ilgili birinci elden bilgi sahibi olabilmesidir. Böylece büyük şirketlerdeki yöneticilerin, çalışanlarının bireysel performansı hakkında bilgi sahibi olması zorlaşmaktadır. Bu durum da küçük firmalarda göreceli performans ve performansın ödüllendirilmesine ilişkin adalet beklentisi ile ilgili genel bir fikir oluşurken büyük firmalarda göreceli performansın belirlenmesinde eksiklik yaratır. Bu kapsamda büyük firmalarla karşılaştırıldığında küçük firmaların ödüllendirme ve motivasyon konularında daha etkili olduğu görülmektedir (Zenger, 1994).

Organizasyon yapısı başlığı altında belirlenen kriterlere göre, KOBİ'ler ve büyük işletmeler arasındaki farklar Çizelge 3.1'de özetlenmektedir.

Çizelge 3.1 : KOBİ'ler ve Büyük İşletmeler Arasında Organizasyon Yapısı Açısından Farklar

Organizasyon Yapısı		
Kriterler	Küçük İşletmeler	Büyük İşletmeler
Hiyerarşi	Yatay	Dikey
Organizasyon Yapısı	Yok / Değişken	Var / Sabit
Görev Tanımı	Kapsamı değişken	Değişmez
İletişim	İnformel	Formal
Kurum İçi İşbirliği	Kolay sağlanır	Zor sağlanır
Departmanlaşma	Az	Çok fazla

3.1.2 Pazarlama Açısından Farklar

Amerika'da bir grup küçük ve orta ölçekli işletme üzerinde yapılan araştırmaya göre satış oranları daha yüksek olan KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun parça üretimi yapan ve markasız ürünler üreten işletmeler olduğu; ayrıca Ar-Ge faaliyetlerine çok yatırım yaparken satışları artırmaya, reklam ve promosyona daha az yatırım yaptıkları sonucuna varılmıştır. Ayrıca daha az sayıda pazarlama departmanına sahip oldukları ve ürünlerinde standartlaşmanın daha az olduğu ve gelişmekte olan ülkeler için üretim yaptıkları belirlenmiştir (Qian ve Li, 2005). Bunun yanında, Türkiye'de KOBİ'lerin büyük ölçüde fason üretime yöneldikleri, kendi markalarını yaratmakta ve kendi ürünlerini pazarlamakta yetersiz kaldıkları görülmektedir. Bu durum rekabet gücünü oldukça zayıflatmaktadır. Bu açıdan bakıldığında büyük işletmelerin markalaşma ve kaliteli üretimde daha güçlü oldukları söylenebilir (Aras ve Müslümov, 2001).

Ayrıca büyük işletmelerde iş hacmi çok büyük olduğu için pazar / müşteri ihtiyaçlarını çağrı merkezleri ve buradaki ikna edici çalışanları vasıtasıyla öğrenmekte, küçük işletmelerde ise müşteriler ile birebir iletişim söz konusu olmaktadır. Süper market – mahalle bakkalı örneğinden anlaşılabileceği üzere; büyük işletmelerde müşteri ile kişisel ilişkiler kurulmamakta, çok uzun yıllardır söz konusu büyük firmanın müşterisi olursa bile müşterinin kim olduğuyla ilgilenilmemektedir.

Fakat küçük işletmelerde durum farklıdır, işletme sahibi çoğu zaman müşterisini tanır, onunla bir diyalog kurar.(May, 2005)

Bir başka deyişle, yapıları gereği küçük ve orta ölçekli işletmeler, reklam ve pazar araştırmasında etkili olamazken ürün geliştirmede çok başarılı olmaktadır. Zira geliştirilen ürünlerin tutundurulması ve birincil elden bilgi edinilmesi için en büyük avantajları yüz yüze görüşme ve kişisel satışıdaki başarılarıdır (Koçak, 1999).

Ayrıca başka bir çalışmada KOBİ'lerin belirli niş endüstrilerde yüksek derecede özelleşerek, dar pazar segmentlerini hedef alan ürünler ürettikleri belirtilmektedir. Böylece derin niş stratejisine sahip olmaları onlara etkili bir pazarlama gücü sağlamaktadır (Fujita, 1995). Büyük işletmelerse niş pazara stratejisi uygulamaktan kaçınılmaktadırlar.

Pazarlama başlığı altında belirlenen kriterlere göre, KOBİ'ler ve büyük işletmeler arasındaki farklar Çizelge 3.2'de özetlenmektedir.

Çizelge 3.2 : KOBİ'ler ve Büyük İşletmeler Arasında Pazarlama Açısından Farklar

Pazarlama		
Kriterler	Küçük İşletmeler	Büyük İşletmeler
Markalaşma	Yok	Var
Reklam – Pazar Araştırması	Yatırım yok	Yatırım var
Pazarlama Departmanı	Yok	Var
Müşteri İle İletişim	Birebir – yüz yüze	Çağrı merkezi
Müşteriyi tanıma	Var	Yok
Müşteri ile Kişisel İlişki	Var	Yok

3.1.3 Finansman Açısından Farklar

KOBİ'lerin kendi yapılarından kaynaklanan temel finansman sorunu öz kaynak yaratamamaktır. Büyük işletmeler ise öz kaynak yaratmada, yeni yatırım gerçekleştirmede ve büyümelerinin finansmanında kaynak sağlamada daha az sorun yaşamaktadırlar.(Aras ve Müslümov, 2001) Yani küçük ve orta ölçekli işletmeler genellikle boyutlarından kaynaklanan kısıtlama ve zorlukların ve kaynakların yetersizliğinin sıkıntısını çekmektedirler. (Qian ve Li, 2005)

Finansal risk açısından incelenecek olursa; küçük şirketlerin büyük şirketlere göre iflas riski daha düşüktür. Özellikle kötü zamanlarda bu özellik ortaya çıkmaktadır. Araştırmalar gösteriyor ki; büyük firmaların borcunu ödeyememe ve batma riski ortalama küçük firmalara göre daha yüksektir, ayrıca kötü zamanlarda (kriz gibi) büyük firmalar küçük firmalara göre kat kat daha batmakta ve başarısız olmaktadır (Danner, 2008).

Bu kapsamda Amerika’da 1920 – 1998 yılları arasında büyük ve küçük firmalar üzerinde yapılmış araştırma sonuçlarına göre, Çizelge 3.3’te de görüldüğü gibi ortalama iflas oranına bakıldığında büyüklerin ortalama iflas oranı küçüklerin 1,5 katıdır. 1929’da Amerika’da ortaya çıkan kriz sonucunda birçok işletme batmıştır. Çizelge 3.3’teki verilerde görülen küçük firmaların batma oranının maksimum noktasına ulaştığı yıl 1932 olurken, büyük firmaların batma oranının maksimum olduğu yıl 1933 olmaktadır. Bu durum da büyük işletmelerin küçük işletmelere göre daha uzun sürede yani yavaş çekimde battığını göstermektedir. Aynı veriler gösteriyor ki kötü zamanlarda büyüklerin başarısızlık riski(%8.40) küçüklere göre (%1.54) daha fazla olmaktadır (Danner, 2008).

Çizelge 3.3 : Küçük İşletmelerin Ve Büyüklerin İşletmelerin İflas Oranı (Danner, 2008)

1920 – 1998 Arası Yıllara Ait Veriler			
	Ortalama Batma Oranı	Maksimum	Minimum
Büyük İşletmeler	% 1.00	% 8.40	% 0.00
Küçük İşletmeler	% 0.65	% 1.54	% 0.04

Aynı şekilde 1920-2006 yılları arasının incelendiği bir araştırmanın sonuçlarına göre büyüklerin iflas oranı küçüklere göre daha fazla çıkmıştır (Danner, 2008). Bu durum da 1998 yılından 2006 yılına geçen süreçte küçük firmaların daha az iflas riski taşıdığı bulgusunun değişmediğini göstermektedir.

İyi zamanlarda büyük işletmeler daha kolay kredi bulabildikleri için böyle zamanlarda büyük işletmelerin iflas etme ihtimalleri daha düşüktür. Fakat büyük işletmelerin kolay kredi alabilmesinden dolayı fazla kredi kullanmaları finansal

risklerini yükseltmektedir. Ortam gerildiği ve kısıtlı / sıkı kredi politikası uygulandığı zamanlarda büyük işletmeler borç yükleri yüzünden iflas etmeye daha yakın olmaktadır. Küçükler ise daha zor kredi buldukları için durum tam ters şekilde işlemekte ve küçük firmalarda iflas eğilimi daha az görülmektedir (Danner, 2008).

Başka bir çalışmanın sonucunda da firma boyutu ile ihracat arasında ters-u şeklinde bir grafik ortaya çıkmıştır. Bu durum küçük işletme ekonomisi ile çok ilgilidir çünkü her endüstri için başa çıkılması güç olan küçük olmanın ihracat için bir engel olmadığını göstermektedir. Ayrıca farklı endüstrilerden elde edilen raporların sonuçlarına göre ihracat pazarında başarılı olmak için insan kaynağı, Ar-Ge, yenilikçi ürünler gibi diğer faktörlerin rolünün de sektörden sektöre değiştiği belirtilmektedir. Bu da küçük işletmelerin ihracat yeteneğinde işletme boyutlarından başka çeşitli faktörlerin de rol oynayacağını vurgulamaktadır (Wagner, 2001).

Finansman başlığı altında belirlenen kriterlere göre, KOBİ'ler ve büyük işletmeler arasındaki farklar Çizelge 3.4'te özetlenmektedir.

Çizelge 3.4 : KOBİ'ler ve Büyük İşletmeler Arasında Finansman Açısından Farklar

Finansman		
Kriterler	Küçük İşletmeler	Büyük İşletmeler
Öz Kaynak Bulma	Zor	Kolay
İflas Riski	Düşük	Yüksek
İflas Etme Hızı	Hızlı	Yavaş Çekim
Kredi Bulabilme	Zor	Kolay
Krize Uyum Oranı	Yüksek	Düşük

3.1.4 Çalışanlar Açısından Farklar

Büyük firmalarda disiplini sağlayan standartlar, modeller varken küçük firmalarda disiplin tarafında eksiklik yaşanmaktadır. Fakat bu durum, çalışanların daha yaratıcı olabilmelerine, doğru olanı yapabilmelerine fırsat tanımaktadır (Ward ve diğ. 2001).

Ayrıca küçük firmaların başarısını ve varlığını sürdürebilmesi için yetenekli çalışan istihdam etmesi hayati bir öneme sahiptir (Ward ve diğ. 2001). Çünkü yeteneksiz ya da düşük performans gösteren bir çalışanın küçük şirketlerde şirket karındaki etkisi çok önemli ölçüde olurken büyük şirketlerin performansına etkisi ihmal edilecek

kadar az olmaktadır (Zenger, 1994). Küçük firmaların rekabet ortamına dayanabilmesi için yeteneği firmaya çekmeye gayret etmelidir. Büyük firmalar yeteneği kendilerine çekme konusunda daha büyük bir işgücüne sahip olmasından kaynaklanan avantajları vardır çünkü çalışana kariyer gelişimi, birkaç yıl içinde yükselme imkanı sağlayabilir, performansına göre çalışanı şirket içinde farklı projelere/konumlara kaydırabilirler. Küçükler de yetenekli çalışanlara daha çok yetki vererek, daha tecrübesiz çalışanlara kılavuzluk, danışmanlık yapması gibi bir liderlik imkanı sağlayarak yeteneklerin şirket içinde kalmasını sağlayabilirler (Ward ve diğ. 2001).

Başka bir çalışmada ise küçük işletmelerin büyük işletmelere göre daha düşük seviyede sermaye yoğun olurlarken, daha yüksek seviyede çalışan yoğun oldukları ifade edilmektedir. Buna ek olarak küçük işletmeler büyük işletmelere göre daha esnek ve karlı oldukları ve büyük işletmelere göre Ar-Ge için hatırı sayılır bir çaba sarf ettikleri ifade edilmiştir (Fujita, 1995). Bu da küçük işletmelerde yetenekli çalışan istihdamının önemini bir kez daha vurgulamaktadır.

Bunun aksine küçük firmaların Ar-Ge 'deki başarısı üzerine yapılmış bir araştırmada küçük firmaların yetenekli çalışanları çekmede ve elinde tutmada daha etkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca küçük firmalar performans şartına bağlı sözleşmeler ile çalışanların daha çok emek harcamasına ve çaba göstermesine teşvik etmede büyüklere göre daha başarılı olmaktadır. Çalışanların performansını doğru şekilde tespit etmede de küçük firmaların avantajlı olduğu görülmektedir çünkü yöneticiler çalışanlara daha yakın olduğu için çalışanın performansını daha iyi gözlemleyebilmektedir (Zenger, 1994).

Şirket sahibi ve/veya yöneticiler ile şirketin diğer çalışanların arasındaki mesafenin büyüklüğü de büyük şirket ve küçük şirketler arasındaki bir farkı ortaya çıkarmaktadır. Küçük işletmelerde karar vericiler ve diğer çalışanlar arası mesafe kısadır (Ward ve diğ. 2001).

Ayrıca küçük işletmelerde çalışanlarda işyerini sahiplenme, iftihar etme gibi duygular gelişirken büyük işletmelerde çalışanlarda böyle duygusal yaklaşımlar yaratmak çok zordur. Bu durum da büyük işletmelerde çalışanların işyerlerini genellikle ömür boyu hapsedildikleri bir yer olarak görmelerine neden olmaktadır (May, 2005).

Çalışanlar başlığı altında belirlenen kriterlere göre, KOBİ'ler ve büyük işletmeler arasındaki farklar Çizelge 3.5'te özetlenmektedir.

Çizelge 3.5 : KOBİ'ler ve Büyük İşletmeler Arasında Çalışanlar Açısından Farklar

Çalışanlar		
Kriterler	Küçük İşletmeler	Büyük İşletmeler
Disiplin	Eksik	Fazla
Yetenek İstihdamı	Kritik	Az önemli
Yöneticilerin Performans Takibi	Doğrudan	Dolaylı
Karar Vericiler – Çalışanlar Arası Mesafe	Kısa	Uzun
İşyerini Sahiplenme	Var	Zor
İşyeri ile İftihar Etme	Var	Zor

3.1.5 Esneklik Açısından Farklar

Yapılan araştırmalar kuruluşu takip eden ilk yılları başarılı bir şekilde geçiren KOBİ'lerin izleyen yıllarda piyasa ve rekabet koşullarına kolayca uyum sağladıklarını göstermektedir. (Aras ve Müslümov, 2001) Böylece kuruluş yılları hariç tutulursa küçük işletmelerin büyük işletmelere göre daha iyi adaptasyon sağladığı söylenebilir.

Büyük işletmeler ve küçük işletmelerde esneklik karşılaştırması yapıldığında küçük firmaların kendilerine ait, işletmenin yapısından kaynaklanan içsel bir esneklik sistemine sahip olduğu, büyük firmalarınsa finansal esnekliğe sahip olduğu görülmüştür. Küçük firmalarda esnekliğin performansa etkisi operasyonel, stratejik ve finansal açıdan olurken büyük işletmelerde finansal esneklik belirleyici olmaktadır (Verdu-Jover ve diğ. 2006).

Bir firmanın yenilikçilik ve esnekliğini azaltıcı faktörler formallik/resmilik, merkeziyetçilik ve dikey organizasyon yapısı olarak sıralanabilir. Küçük işletmeler informal ve yatay organizasyon yapısına sahip oldukları için esneklikleri daha fazladır (Spanos ve diğ. 2001).

Büyük firmaların ve küçük firmaların değişen koşullara uyum sağlamak için izledikleri yollar birbirlerinin üstünlüklerini kendilerine uyarlamaya çalışmaları olarak tarif edilebilir. Geleneksel rekabet anlayışı içerisinde büyük ve hiyerarşik firmalar, faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekli olan tüm birimleri kendi içlerinde bulunduruyorlardı. İletişim araçları daha geliştiği için bilgi kullanma yoğunluğunun artmasına bağlı olarak küçük ölçekli firmaların büyük ölçekli firmalarla rekabet edebilir seviyeye gelmiştir. Büyük ölçekli firmalar, yeni rakipleriyle rekabet edebilmek için büyük olmanın avantajlarını kullanmaya devam ederken küçük firmalar gibi daha yalın, esnek ve yenilikçi olabilmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Bunun için büyük firmalar sorumluluklarındaki işlerin bir kısmını başka firmaların sorumluluğuna vermeye yönelmişlerdir. Tersî durum da KOBİ'ler için geçerlidir. KOBİ'ler büyükler gibi ölçek ekonomisinin getirdiği rekabet avantajından yararlanmaya çalışmaktadırlar. Günümüz pazarlarında küçük ve orta ölçekli firmalar yoğun stratejik işbirlikleri geliştirerek ölçek ekonomisinin avantajlarından yararlanabilmektedirler. Hem büyük hem de küçük ölçekli firmalar stratejik işbirlikleri geliştirmektedirler. (Özgen ve diğ. 2003)

Ölçek ekonomisi ise küçük işletmelerin eksik kaldığı bir uygulamadır. Bu nedenle küçük işletmeler büyük işletmeler karşısında fiyat, kalite ve yüksek miktartlı talepleri yerine getirme açısından zayıf rekabet gücüne sahiptirler. Büyük işletmelerin makine ve otomasyondan yararlanarak sağladıkları düşük maliyete karşılık küçük işletmeler bunlardan yararlanamamaktadırlar (Yaman, 1997). Yani büyük işletmeler, küçük işletmelere göre daha sermaye yoğun çalışmaktadırlar. Küçük işletmelerse daha az sermaye yoğun çalışmaktadırlar çünkü farklı pazarlara farklı ürünler üretmekte ve bunun yanında ölçek ekonomisinden yararlanmamaktadırlar (Leung ve diğ. 2008).

Esneklik başlığı altında belirlenen kriterlere göre, KOBİ'ler ve büyük işletmeler arasındaki farklar Çizelge 3.6'da özetlenmektedir.

Çizelge 3.6 : KOBİ'ler ve Büyük İşletmeler Arasında Esneklik Açısından Farklar

Esneklik		
Kriterler	Küçük İşletmeler	Büyük İşletmeler
Piyasa Koşullarına Uyum	Kolay	Zor
Esneklik Kaynağı	İçsel	Finansal
Esneklik Kapasitesi	Yüksek	Düşük
Ölçek Ekonomisi	Var	Yok

3.1.6 Hız Açısından Farklar

Küçük işletmelerin çevresel kısıtlamalara hızlı ve doğru cevap vermeyle daha ilgili olduğu, bunun nedeninin de bu durumun onların performansını, pozisyonunu ve hayatta kalmasını belirlemesi olduğu anlaşılmıştır. (Verdu-Jover ve diğ. 2006)

Ayrıca küçük firmalar yeni ürünlere ve yeni teknolojilere büyük firmalara göre daha hızlı geçiş yapmaktadırlar çünkü sabit sermayeleri daha az olduğundan geçiş maliyeti daha düşük olmaktadır. (Qian ve Li, 2005) Bunun yanında küçük işletmelerde yöneticiler ve çalışanlar arası mesafe kısa olduğu için büyük işletmelere göre, kararlar daha hızlı alınmakta ve uygulanmaktadır.

Hız başlığı altında belirlenen kriterlere göre, KOBİ'ler ve büyük işletmeler arasındaki farklar Çizelge 3.7'de özetlenmektedir.

Çizelge 3.7 : KOBİ'ler ve Büyük İşletmeler Arasında Esneklik Açısından Farklar

Hız		
Kriterler	Küçük İşletmeler	Büyük İşletmeler
Çevresel Kısıtlara Cevap Verme	Hızlı	Yavaş
Yeni Ürün / Teknolojiye Geçiş Hızı	Yüksek	Düşük

3.1.7 Yenilikçilik Açısından Farklar

Yenilikçi çözümler oluşturabilmek için günümüzün firmalarında daha dinamik, daha az formal, akışkan ve merkezi olmayan yapılarda olan organik yapılanmaya ilişkin düzenlemelere doğru bir eğilim görülmektedir (Spanos ve diğ. 2001). KOBİ'ler de bu özellikleri sağlayan bir yapı olarak meydana çıkmaktadır.

KOBİ'ler ve büyük işletmeler üzerinde yapılan bir diğer araştırma, büyük işletmelerde gelişmeyi engelleyici bariyerler olduğu, küçük işletmelerin gelişmeye daha açık olduğu sonucunu vermiştir (Bernroider, 2002).

Ayrıca küçük işletmelerde değişim kurum içinde normal bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Ward ve diğ. 2001). Bunun yanında küçük işletmeler yeni ürün geliştirmede çok başarılı olmaktadır (Koçak, 1999). Bu da küçük firmaların yenilikçi olma ve yeniliği kabul etme üstünlüğünün göstergesi olmaktadır.

Rekabet açısından incelendiğinde, küçük ve orta ölçekli işletmelerin yoğun rekabet ortamı, kısa ürün yaşam eğrileri, sıklıkla eskiyen teknoloji ile karakterize edilen teknoloji odaklı endüstrilerde rekabet etmeyi zor buldukları tespit edilmiştir. Fakat onlar esnek olmak, çevik olmak ve yenilikçi olmak gibi avantajlara sahiptirler ve bu yüzden birçok strateji onlara açıktır. Son müşteri ürünlerindense tamamlayıcı parçalara, parça yapımına, imalatla uzmanlaşmaya, ittifak yapmaya, standartlaşmaktansa parça adaptasyonuna, gelişmekte olan piyasalara üretim yapmaya ve farklılaşmaya odaklanarak büyük şirketlerle aynı suda yüzmeyi kolay hale getirebilecekleri yapılan araştırmalara göre belirlenmiştir (Qian ve Li, 2005).

Yapılan araştırmalar ayrıca KOBİ'lerin başarısının en iyi yaptıkları işe odaklanmalarından kaynaklandığını söylemektedir. Buna göre, tüm bilgi, tecrübe ve yeteneklerini belirli ürünlere ve süreçlere toplayarak yenilik yapmak ve uyum sağlamanın sürekliliği konusunda hızlı değişen teknik gereklilikleri karşılayacaklarını garanti etmektedirler (Qian ve Li, 2005).

Bir başka çalışmada ise uluslar arası büyük şirketlerin dünyanın teknoloji üreticisi konumunda olmalarından yola çıkılarak teknoloji üretimi açısından büyük işletmeler ve küçük işletmeler karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak küçük işletmelerin küçük olmaları ve yetersiz finansmana sahip olmaları gibi kısıtlamalarının olduğu ve bu kısıtlamaların teknoloji üretim ve transfer maliyetini büyük işletmelere oranla artırdığı belirlenmiştir. Bir diğer taraftan küçük işletmeler esneklikleri ve geleneksel olmayan yöntemleri kullanmaları ile niş pazarlara odaklanarak başarı yaratmakta oldukları ortaya çıkmıştır. Bu şekilde teknoloji üretiminin her zaman büyük uluslar arası şirketlerin elinde olmak zorunda olmadığı ve küçük girişimcilerin de küresel ekonomide aktif teknoloji üreticileri olabilecekleri tespit edilmiştir (Eden ve diğ. 1997).

Ayrıca küçük işletmelerde yöneticilik, haftada bir sarsılan bir arenada çok da rahat olmayan, işin, başarılı eğitimin, misyonerliğin, liderliğin ve uygulamanın keşfedildiği bir gezinti olarak tarif edilmektedir (Ward ve diğ. 2001).

Yenilikçilik başlığı altında belirlenen kriterlere göre, KOBİ'ler ve büyük işletmeler arasındaki farklar Çizelge 3.8'de özetlenmektedir.

Çizelge 3.8 : KOBİ’ler ve Büyük İşletmeler Arasında Yenilikçilik Açısından Farklar

Yenilikçilik		
Kriterler	Küçük İşletmeler	Büyük İşletmeler
Gelişme Durumu	Açık	Kapalı
Değişim Algısı	Normal – kolay	Zor
Yeni Ürün Geliştirme	Yüksek	Düşük
Üründe Standartlaşma	Yok	Var
Yenilikçilik	Sürekli	Kısıtlı
Departmanlaşma	Az	Çok fazla

3.2 Büyük İşletmelerin Sorunları Ve Büyürken Yapılan Hatalar

İşletmeler büyürken ve uluslar arası satışları artarken organizasyonel yapılarını yeni taleplere uyum sağlayabilecek hale getirmek ve devamlı olarak zorlu ve fırsat dolu yeni iş imkanlarının farkında olmak zorundadırlar (Drake ve Caudill, 2001). Böylece büyük olmanın zorlukları ve büyük bir organizasyona dönüşürken yapılan hatalarla yüzleşmek durumunda kalabilirler.

Her firma büyürken ve çok uluslu olurken birçok karmaşık problemle yüz yüze gelir. Bu durum da büyüme sancılarını şiddetlendirmektedir. Firma sadece daha büyük ölçekli hale gelmesi durumuna hakim olmaya çalışmayacak aynı zamanda coğrafi olarak dağılmış pazarlarda bulunan çeşitli ürün hatlarını düzen içinde yönetmeyi öğrenmek durumunda kalacaktır. Bunun sonucunda büyüyen firmalar için birbirinden ayrı bölgesel operasyonlara ne kadar idari özerklik vereceği ve gelişme stratejisi politikasına ve kaynakları verimli bir şekilde dağıtılmasına olanak sağlayan en uygun ne tip bir organizasyon oluşturacağı çok önemlidir. (Drake ve Caudill, 2001)

Bir işletmenin büyümesi ve farklı bölgelerdeki pazarlara girmesi organizasyonel döngü olarak kavramlaştırılabilecek 3 aşamalı bir süreçtir. İlk giriş aşamasında; tüm sorumluluk ve süreçlerin yönetimi ana şirkete aittir. Gelişmenin başı aşamasında; bölgesel pazardaki tüm fırsatlarda yararlanabilmek için bölgesel operasyon firması kurulur. Söz konusu bölgesel firmanın üretim kapasitesi, yönetsel fonksiyonlarını genişletmesi ve altyapısını oluşturmasına bağlı olarak ana şirket ve bölgesel firma

arasındaki ilişkiler gelişme gösterecektir. Bölgesel şirket güçlendikçe ve yetenekleri arttıkça bağımsızlaşmalı ve kendi kendine yetecek duruma gelmelidir. Aksi halde ana şirketin bölgesel şirket üzerindeki denetim ve kontrolü devam etmelidir. Sonraki gelişme aşamasında ise; bölgesel şirket güçlenmeye ve bölgede bulunmasından kaynaklanan avantajları artırmaya devam eder. Bu durumda yeni bir düzenleme yapılarak bölgesel yönetime imkan veren bir organizasyon oluşturulur. Böylece bölgesel pazarda oluşan fırsatları kullanmak için tüm avantajlar ele geçirilir ve daha etkin ve verimli bir karar verme süreci sağlanmış olur. Böylece bölgesel firma daha büyük bir pazar payı kazanılması ve yatırım aktivitelerinin işletilmesine hız kazandıran kuvvet olmaya ihtimam verecektir. Aynı zamanda bölgesel firma, ana firma ile yakın ilişkilerini sürdürmeye devam edecek fakat politikaları belirlemede ve yönetsel uygulamalarda bağımsız bir statüye sahip olacaktır (Drake ve Caudill, 2001). Yani firmaların büyürken katı ve merkezi bir yapı içinde büyümektense, birimlerine bağımsızlık ve yetki veren bir yapı oluşturmaları onlara fırsatları değerlendirebilme ve rekabet üstünlüğü sağlayacağı açıktır.

Organizasyonların stratejik gelişimi için organizasyonel başarı faktörleri ve organizasyonel gelişim arasında uyum olmalıdır. Bir başka deyişle organizasyonun ölçeği ve gelişmişlik durumu arasında uygunluk sağlanamazsa büyüme sancıları görülür. Bu kapsamda yapılan araştırmaların sonucunda organizasyonun büyüme sancılarının 10 belirtisi şu şekilde saptanmıştır (Flamholtz ve Hua, 2002).

- Çalışanlar bir günde yeteri kadar saat olmadığını hissederler.
- Çalışanlar yangın söndürmek için çok zaman harcarlar. (çıkan acil problemleri çözmek için)
- Çalışanlar diğer çalışanların ne yaptığını habersizdir.
- Çalışanlar firmanın nerede yönetildiğini anlamakta eksik kalırlar.
- Firmada çok az sayıda iyi yönetici vardır.
- Çalışanlar bir şeyin doğru yapılmasını istiyorsam onu kendim yapmak zorundayım şeklinde hissederler.
- Çoğu çalışan toplantıların zaman kaybı olduğunu düşünür.
- Plan yapıldığı zaman planın takibi çok az yapılır ve planlananlar sadece yapılmamış olarak kalır.

- Çalışanlar firmadaki pozisyonları/yerleri ile ilgili güvensiz hissederler.
- Organizasyon satışlar açısından büyürken karlılık açısından büyümmez.

3.3 KOBİ'lerin Üstün Yönleri

Bilgisayar teknolojilerinin gelişmesi ile eğilmez, bükülmez, katı ve merkezi yapılardan akışkan, ademi merkezîyetçi sistemlerin daha etkili olduğunu ortaya çıkmıştır (Audretsch, 2001). Günümüzde sadece yurtiçi pazarına yönelik üretim yapmak artık gerçekçi olmadığı gibi, hem krizlere karşı güçlü olabilmek hem de istikrarlı büyüme için dünya pazarlarında rekabet gücü olacak üretim yapmak kaçınılmazdır (TOSYÖV, 2004).

Literatür araştırmaları sonucunda KOBİ'lerin büyük organizasyonlara göre üstün özelliklere sahip olduğu ve bu özelliklerin işletmenin performansına katkıda bulunduğu belirlenmiştir. KOBİ'lerin küçük olmalarından kaynaklanan karar alma ve uygulamadaki esneklikleri onlara yeni gelişmelere uyum sağlamak konusunda kolaylık sağlamaktadır. (Aras ve Müslümov, 2001) Aynı zamanda esneklik, zaman ve değişim kavramaları ile ilişkilidir. Esnekliğin firmaya değer katması ve rekabet avantajı yaratması için doğru zamanda değişim çok önemlidir (Dreyer ve Gounhaug, 2004). Bir başka çalışmada ise KOBİ'lerin avantajlarının kaynağı teknolojiye sahip olma, esnek yönetim, organizasyon ve pazarlama yeteneği, itibar, müşteri / tedarikçi ilişkileri olarak sıralanmıştır (Fujita, 1995). Ayrıca küçük işletmelerdeki yönetsel süreçler, küçüklerin esneklik yeteneği ve hızlı stratejik hareketler yapabilme yeteneği gibi güçlü yönlerini öne çıkartarak başarıyı yakalatmaktadır (Buckley, 1997). Bu kapsamda küçük işletmelerin performansına katkı sağlayan üstün özellikleri esnek olma ve uyum sağlama, niş pazarlamaya yönelme, hızlı olma, müşteriler ile doğrudan iletişim kurma ve çalışanlarla yakın ilişkiler içinde olma başlıkları altında incelenecektir.

3.3.1 Esneklik Ve Uyum

Esneklik; değişmeye zorlayan durumlar ve çevrede görülen tahmin edilemeyen değişimler karşısında değişebilme, hızlı tepki verebilme ve yeni koşullara uyum sağlayabilme kapasitesidir (Dreyer ve Gounhaug, 2004). Esnek olmanın işletmenin performansına çok önemli bir etkisi vardır. Firmaların varlığını sürdürebilmesi için bir zorunluluk haline gelmiştir (Verdu-Jover ve diğ. 2006).

Esneklik 1970’li yıllardan 1980 ve 1990’lara giden süreçte küresel seviyede rekabet ortamındaki istikrarsızlığın yükselmesinin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Tüketicilerin ihtiyaçlarında ve ürün-süreç teknolojilerinde görülen hızlı değişimler organizasyonları hem duyarlı hem de esnek olmaya çağırmaktadır. Ayrıca firmaların yapısal ve stratejik hareket edebilme yetenekleri potansiyel esnekliklerini belirlemektedir (Verdu-Jover ve diğ. 2006).

Küçük firmaların en önemli avantajlarından biri firmaya ait kendiliğinden var olan bir esneklik sistemi, içsel bir adaptasyon oluşturmalarının yanı sıra çevreye uyum sağlama kapasitesi ve teknolojik gelişmelere ve tüketici ihtiyaçlarına cevap verebilme potansiyeline sahip olmasıdır. Küçük firmalar çevresel kısıtlamalara doğru cevap verebilme konusunda da üstünlüğe sahiptirler (Verdu-Jover ve diğ. 2006).

Bir başka deyişle KOBİ’ler üretim, pazarlama, hizmet gibi birçok konuda esnek bir yapıya sahiptir (Demirel, 2004) (Özgen ve diğ. 2003)(Qian ve Li, 2005). Esnek yapıları nedeniyle talep ve arz dalgalanmalarına ve değişikliklerine kolay uyum gösterirler ve cevap verirler, ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenirler ve çabuk adapte olurlar, teknolojik yenilikleri almaya daha yatkın olurlar (Aras ve Müslümov, 2001) (Yaman, 1997) (Değirmencioğlu, 2006) (Akata ve Akyol, 2002). Düşük çıktı maliyeti ve piyasadaki değişikliklere yanıt vermeleri küçük firmaların en gözle görülür/açık avantajı olan esnekliği sağlar (Qian ve Li, 2005).

Bir başka araştırma ise talep değişikliklerine hızlı ve etkili cevap verebilmek için hacim esnekliğine sahip olmak gerektiğini belirtmektedir. Hacim esnekliği performans çıktılarında çok büyük değişiklikler ve geçiş cezaları doğurmadan sistemin uyum sağlayacağı çıktı seviyesindeki değişimin kapsamı ve derecesi olarak tanımlanmaktadır (Raturi ve Jack, 2004).

Ayrıca küçük işletmelerin esnek olmaları hem küreselleşmenin getirdiği bireysel üretim, özel üretim, esnek üretim kavramlarına kolay uyum sağlamaları hem de kriz dönemlerine daha çabuk adapte olarak mali fırsatları daha kolay değerlendirebilmelerine olanak sağlamaktadır (Aras ve Müslümov, 2001) (Demirel, 2004).

KOBİ’ler ayrıca sürekli değişim ihtiyacını etkin karşılayarak teknolojik yeniliklere ve dış çevrede meydana gelen değişikliklere yerinde ve zamanında uyum gösterip hemen uygulamaya geçme kabiliyetine sahiptirler (Özgen ve diğ. 2003) (Qian ve Li,

2005). Bir başka deyişle, daha esnek oldukları için ve yöneticileri risk almaya daha meyilli olduğu için küçük işletmeler yenilikleri almaya daha açık ve yenilik üretmeye daha yetenekli olmaktadır (Leung ve diğ. 2008). Bunun yanında firmaların esnek olması özellikle teknoloji yoğun endüstrilerde ürün yaşam eğrilerinin kısa olması ve ürünlerin sıklıkla yenilenmesi görüldüğü için çok önemlidir (Qian ve Li, 2005).

3.3.2 Niş Pazar

Pazarlama bilimi, piyasada halihazırda karşılanmamış, sınırlı çapta ihtiyaçların giderilmesine yönelik faaliyet alanına “niş” (niche) adını vermektedir. Başka bir deyişle, niş pazar, özel bir grup müşteriye içeren sınırlı bir pazarlama programıdır. Bir pazarın demografik, coğrafik faktörler gibi belli ölçütlere göre bölümlendirilmesi sonucu elde edilen pazar bölümlerinin, daha alt türdeş (homojen) gruplara ayrılmasıyla ortaya çıkan pazar bölümüne “özel pazar bölümü” ya da “market niches” denir. Bu uygulamaya neden olarak, aynı pazar bölümünde bulunsalar bile, bazı tüketicilerin benzerlikten ayrılmak isteyecekleri gösterilmektedir. Örneğin, CNN sadece haber sunan bir kanal olarak niş pazar uygulamasıdır (Küçük, 2005).

Özel pazar bölümlerinin karlı olmasını sağlayan bazı faktörler ise şu şekilde açıklanabilmektedir. Özel pazar bölümü, özel ve farklı istek, ihtiyaç ve arzu demektir. Bu da yüksek fiyata, yani karlılığa olanak sağlamaktadır. Sipariş üzerine çalışma olanağı sağladığından, finans ve stok maliyetlerinden tasarruf sağlamaktadır. Uzmanlığın başka mallara, ya da kanallara taşınmasına imkan vermektedir (Küçük, 2005).

Bu kapsamda KOBİ’ler, pazarı yakından takip ederek, pazar ve tüketici ihtiyaçlarına duyarlı davranarak özel taleplere cevap verebilme, yeni ürün geliştirerek piyasaya sunma ve tanıtmaya ve ürünlerine yeni fonksiyonlar katma özelliğine sahiptir (Yaman, 1997) (Koçak, 1999) (Özgen ve diğ. 2003). Küçük işletmeler daha stilize ürünlerle niş pazarlarda hizmet vererek rekabet etmektedirler. Kişiyeye özel ürünlerin üretimi sermaye yoğun ve standart bir prosese sahip olmamakta, fakat firmaya yüksek bir adaptasyon gerektirmektedir (Leung ve diğ. 2008).

Bir başka deyişle ürün verimliliğini artıran işgücü ve sermaye kaynaklarını etkin kullanarak sipariş bazında üretim yapabilirler, küçük siparişleri daha ekonomik olarak üretebilirler ve daha az yatırımla daha fazla ürün çeşitliliği yaratabilirler (Yaman, 1997) (Demirel, 2004) (Değirmencioğlu, 2006) (Akata ve Akyol, 2002).

Ayrıca büyük işletmeler için karlı olmayan pazarlara girme olanaklarına sahiptirlerb(Bernroider, 2002).

Standartlaşmayıp müşterilerin özel taleplerine göre üretim yapan KOBİ'lerin üretim maliyetleri yüksek olmaktadır fakat bu müşterilere özel üretimler yüksek fiyatlarla satılmaktadır, çünkü özel üretim isteyen müşteri bu fiyatı vermeyi kabul etmiştir ve bu şekilde üretim yapan firma sayısı azdır (Qian ve Li, 2005).

Niş pazar stratejisi uygulayarak başarılı olan şirketlere ilişkin olarak Alman ekonomisinin, 300.000'den fazla küçük ve orta büyüklükteki (Mittelstand diye bilinen) ve kolektif olarak Almanya'nın gayrisafi milli hasılasının üçte ikisini oluşturan ve her beş işçiden dördünü istihdam eden küçük ve orta büyüklükte şirketi olduğu söylenebilir. Bu şirketler, 500'den az kimseyi istihdam ediyorlarsa da, onların çoğu iyi tanımlanmış küresel nişlerde yüzde 50'den fazla pazar hissesine sahiptirler. Bu küresel niş liderleri gizli şampiyonlar diye adlandırılmakta ve dünya pazarlarında birinci veya ikinci ve Avrupa pazarında birinci olarak gösterilmektedir. Ayrıca her birinin yıllık satışının 1 milyar dolardan az olduğunu bilinmektedir. Bu şirketlerden bazılarını örnek olarak tropikal balık yemlerinin yüzde 80'inin tedarikçisi Tetra Ford, dünya ağız mızıkası pazarında yüzde 85'ine sahip Hohner ve büyük boyuttaki dünya şemsiye pazarının yüzde 50'sine sahip Becher verilebilir (Kotler, 2000).

İstikrarlı pazarlarda iş yapan bu gizli şampiyonlar, genellikle ailelerin veya birbirlerine çok yakın kimselerin sahipliklerinde bulunup uzun ömürlü olmaktadırlar. Bunun yanında onların başarısı müşterilerine çok sadık olma, üstün icraat, iyi servis ve dakik teslim (fiyatlar ucuz değildir), ve müşterilerle yakınlık kurma özellikleri, onların tepedeki yönetiminin en iyi müşterilerle direkt ve muntazam temas halinde olmaları, müşterilerine yönelik devamlı yenilikler üzerinde durmaları ile izah edilebilir. Gizli şampiyonlara, Almanya dışında diğer pek çok ülkede de rastlanmaktadır. Onların hepsi, yüksek ürün odağını, coğrafik farklılıklarla birleştirme özelliğine sahiptirler ve hepsi, hedef seçtikleri niş'lerde gayet iyi isim yapmışlardır (Kotler, 2000).

Bir başka araştırmaya göre yönetimci ekonomide ölçek ekonomisine odaklanılarak büyük miktarlarda üretim yapma ve büyük pazar paylarına sahip olma önemli bir ölçütken, günümüzün girişimci ekonomisinde ekonomik faydayı ölçek ekonomisindense çeşit ekonomisi sağlamaktadır. Çeşitlilik de yenilikçilik ve

gelişmeyi doğurmaktadır (Audretsch ve Thurik, 2001). Bu durum da KOBİ'leri avantajlı duruma geçirmektedir.

KOBİ'lerin özelliklerini, faaliyet gösterdikleri pazar ve endüstriye göre, sahipliğe göre, yatırım şekline göre, performans ve rekabet avantajına göre açıklayan bir çalışmada ise KOBİ'lerin takdir edilecek bir çoğunluğunun yüksek derecede özelleşmiş veya niş ürünler ürettikleri belirtilmektedir. Bu da onlara bu pazar bölümlerinde nispeten yüksek pazarlama gücü sağlamaktadır (Fujita, 1995).

Bir başka çalışma ise bu konuda yapılmış diğer araştırmalar baz alınarak küçük işletmelerin dünya ekonomisinin ana teknoloji tedarikçileri ve transfercileri olamayacakları ama önemli niş rolleri doldurabilecekleri öne sürülmektedir. Bu niş rollerin başarısı firma ölçeği ve endüstri ölçeği arasındaki anahtar ilişki ile ve küçük işletmelerin endüstri dinamiklerini yürütebilmesi ile belirlenmektedir. Başka bir başarı faktörü ise küçük işletmelerin yönetim yeteneği ve kaynakların kıt, bilginin pahalı olduğu durumların fırsatlarını yakalaması olarak belirlenmiştir. Transfer edilecek anahtar teknolojiler ise küçük ölçek teknolojileri, özel üretim ve küçük miktarlarda üretim teknolojileri ve fırsatçı teknoloji transferi şeklindedir (Buckley, 1997).

3.3.3 Hızlı Olma

KOBİ'lerin sahip olduğu daha az basamaklı hiyerarşik yapı dinamik karakterde olmalarını ve yönetim denetim sorunlarının daha az olmasını sağlar (Yaman, 1997). Küçük işletmelerde uzmanlaşma daha yatay bir organizasyon yapısı ortaya çıkararak firmanın piyasada ve teknolojiye oluşan değişikliklere hızlı ve çevik bir şekilde yanıt vermesini sağlar. Yatay bir organizasyon yapısı firmanın, hem karar vericilerin hem de uygulayıcıların doğrudan katıldığı sadece bir ya da iki konuda uzmanlaştığını gösterir. Bu iki birim arasında başka bir yönetim kademesi bulunmamaktadır. Bu yatay yapı operasyonel çalışanlar ve yönetim arasındaki bilgi akış sürecini hızlandırarak firmanın dışsal değişimlere yanıt vermesini kolaylaştırır. Olası değişiklikler hakkında bilgi karar vericilere hızlı bir şekilde aktarılır. Konu ile ilgili kararlar yönetim tarafından oylanmadan hızlı bir şekilde verilir ve etkili bir şekilde uygulanır. (Qian ve Li, 2005)

Ayrıca karar alma sürecinde informal kanallar kullanıldığı için buluşları üretime dönüştürmede, her düzeydeki talebi yakından takip ederek tercihleri hemen

değerlendirip üretim mekanizmalarında gerekli düzenlemeleri yapmada, girdilerdeki ve talepteki değişime ayak uydurmada hızlı hareket edebilme yeteneğine sahiptirler (Demirel, 2004) (Qian ve Li, 2005). Küçük işletmeler çevresel değişimlere hızlı cevap verebilme konusunda üstünlüğe sahiptirler (Verdu-Jover ve diğ. 2006). Yeni ürünlere ve yeni teknolojilere daha hızlı geçiş yaparlar (Qian ve Li, 2005).

3.3.4 Müşteriler İle Doğrudan İletişim

Rekabetin küreselleşmesi, fiyat serbestisi, daha bilgili müşterilerin ortaya çıkması, daha yoğun rekabetli bir çevrenin oluşması sonucunu doğurmuştur ve bu çevre pazarlama konseptinin yeniden keşfedilmesini gerektirmektedir. Boşa çıkan seçeneklerin, tahmin edilemeyen değişimlerin olduğu bu zamana cevap, daha çok pazarlama değil daha iyi pazarlama çözümünü sunan bir pazarlama yaklaşımı olacaktır. Bu da müşteriye şirkete dahil edecek bir yol bulan, müşteri ile şirket arasında bir ilişki geliştiren pazar odaklı şirketlerle mümkün olacaktır. Pazar odaklılık KOBİ'lere rekabet avantajı kazandıran bir değer katmaktadır. Pazar odaklı yaklaşımı uygulayan KOBİ'lerde mevcut ve potansiyel müşterilerini daha iyi anlayarak bilgi toplamaya önem verenler başarılı olmaktadır. Şirketin tüm birimlerindeki çalışanlar müşteri ihtiyaçlarının tatmin etmek için yeni yollar araştırmaktadırlar (Akata ve Akyol, 2002). Küçük işletmelerde müşteriye değer verildiği için yeni ürün geliştirme çalışmaları yapılmaktadır. Pazar odaklılık, yenilikçilik ve yeni ürün geliştirmede küçük firmaların performansına ilişkin yapılmış bir çalışma küçük işletmelerin hem pazar odaklılığı hem de yenilikçiliği içlerinde barındırdıkları belirlenmiştir (Verbess ve Meulenbergh, 2004).

Bunun yanı sıra KOBİ'ler tüketicilerle kişisel ilişkiler kurarak, onlara doğrudan ulaşırlar ve müşteri ihtiyaçlarını daha iyi bilebilmek için birinci elden bilgi edinme avantajına sahiptirler. Müşteri ile olan yakın ilişkileri adaptasyon üstünlüğü, ürünlerle ilgili sorunları daha çabuk çözmeyi, tüketici isteklerine daha kolay cevap verebilmeyi, üretilen çözümlerin tüketicilerin sorunlarına daha çabuk uyarlanmasını sağlamaktadır (Demirel, 2004).

Küçük işletmelerde işletme sahibi müşterisini tanıyarak, onunla sohbet ederek bir ilişki, bir diyalog kurar. Küçük işletmelerde her müşteri işletme için ayrı ayrı önemlidir. Her müşteri ile kişisel bir ilişki kurmaya özen gösterilir (May, 2005).

Müşteriler için çok fazla zaman harcanarak hem müşteri ziyaretleri yapılır hem de müşterinin şirketi yerinde görmesi sağlanır.

3.3.5 Çalışanlar İle Yakın İlişkiler

KOBİ'lerde çalışan sayısı az olduğu için üründe iş görene düşen pay ve uzmanlaşma fazladır. Bu durum işten duyulan tatminin artmasını, işyerine yabancılaşmanın azalmasını sağlar. Ayrıca işyeri sahibi ve/veya yöneticilerin elemanlarla daha yakın ilişki kurabilmesi, iş yerine bağlılığın artmasını, elemanların işletmenin durumu hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasını ve işle ilgili konuları daha fazla paylaşmasını sağlar (Demirel, 2004). Yöneticilerin çalışanlarla kurduğu yakın ilişkiler, çalışanların performanslarının daha yakından izlenmesi ve dolayısıyla çalışanların performansları hakkında daha güvenilir ve doğru bilgi edinilmesini sağlamaktadır (Zenger, 1994).

Bir araştırmaya göre büyük şirketlerde çalışanlar kendilerini mahkum gibi hissetmektedirler, bu çalışanların küçük işletmelere geçerek serbest kalabileceği öne sürülmektedir. Bunun sebebi küçük işletmelerde çalışanın her yaptığıının şirket için iyi ya da kötü bir fark yaratabilmesidir. Küçük işletmelerde çalışanlar arasında işyerini sahiplenme ve iftihar etme duygusu daha çok gelişmiştir (May, 2005).

Ayrıca küçük işletmelerin yetenekleri kendilerine çekmede ve yetenekli çalışanları ellerinde tutmada başarılı oldukları belirlenmiştir. Performansa dayalı sözleşmeler yaparak çalışanların gösterdikleri çabayı ve ödüllendirme sistemiyle motivasyonlarını artırdıkları saptanmıştır. Ayrıca yenilikçi olmalarından dolayı değer yaratacak bir fikri ya da becerisi olan çalışanlar küçük işletmelerde çalışmayı büyük işletmelerde çalışmaya tercih etmektedirler (Zenger, 1994).

3.4 Günümüzün İş Dünyasında Küçük İşletmelerin Büyük İşletmelere Örnek Oluşturması

Günümüz iş dünyasının belirsiz, hızlı değişen, geniş pazarların, teknolojik gelişmelerin ve rekabetin yoğun olduğu ortamında başarılı olabilmek için büyük organizasyonların küçük organizasyonlardan öğrenecekleri, daha çok küçük organizasyonların üstün yönlerini içererek büyük kalmaya devam etmeleri ile ilişkilidir.

İşletmelerin yapılanma ve işleyişlerini etkileyen bu ortam yeni ekonomi olarak da adlandırılmaktadır. Bu bağlamda yeni ekonomi içerisindeki faaliyetlerin ana özellikleri bilgi yaratma, bilgiyi dağıtma ve paylaşmanın bu faaliyetlerin ana karakteri olması, yaygın bilgisayar kullanımı ve bilginin en son iletişim teknolojileri ile dağıtımı, bilgiyi üreten insan kaynağının “entelektüel sermaye” olarak ele alınması ve değerlendirilmesi, işletme faaliyetleri için de yoğun bir dış kaynak kullanımı uygulamasının varlığı, işletmeler arası stratejik birlikteliklerin ve şebeke organizasyonlarının ağırlıklı olarak kullanılması, takım bazında çalışma ve yönetimin ağır basması, işletmelerin fiziksel üretim ve imalat işlerinden çok hizmet işleri ile uğraşmaları, dijitalleşmenin hakim olması, bilginin “bit”lerle taşınan dijital formda olması, üretici-tüketici arasındaki interaktif ilişkiye imkan veren teknolojilerin kullanılması olarak belirtilebilir (Koçel, 2005). Bu özelliklerin var olduğu bir ortamda eski ekonomi işletmelerinin yeni ekonomi işletmelerinin özelliklerini kazanmaya çalışmaları yani yapı, iş yapma ve yönetim şekillerini değiştirmeleri gerekmektedir. Bu da küçük organizasyonların sahip olduğu üstünlüklere sahip olarak sağlanabilir.

Büyük işletmelerde departmanlaşma çok fazla olduğu için tüm departmanların ve onlara bağlı alt departmanların kontrolünün tek bir yerden sağlanması çok zordur ve sağlıklı sonuçlar doğurmayabilir. Bu kapsamda yapılan bir çalışma ile büyük işletmelerin çalışanlarının performanslarını doğru ölçmek için şirket kapsamındaki birimlere yüksek idari özerklik vererek, küçük şirketlerin sahip olduğu avantajlardan yararlanabileceği belirtilmektedir. Böylece çalışanların performansı çalışanın bağlı bulunduğu birim dışında kalan diğer birimlerden etkilenmeyecektir. Birimler arasındaki işler hiyerarşik düzene göre değil bir sözleşmeye göre yönetilmelidir. Böylece hem her birimin hedef faaliyetine yönelmesi hem de performans ölçümlerinin birimlerin birbirini etkilemesi engellenerek yapılması sağlanacaktır (Zenger, 1994).

Ayrıca büyük firmalar bölgesel tüketici ihtiyaçlarına, tercihlerine cevap verebilmek, müşteri odaklı olmak ve değişen koşullara karşı hızlı hareket edebilmek için merkezi olmayan, sorumlulukların bölgesel firmalara dağıtıldığı bir organizasyon konsepti belirlenmelidir (Drake ve Caudill, 2001).

Buna örnek olarak Nestle firmasının modeli verilebilir. Nestle, merkezi olmayan bir firmadır ve bölgesel müşteri odaklı çalışmaktadır. Müşteri tercihleri ve pazar

koşullarına göre kararları bölgesel yöneticiler vermektedir. Bölgesel yöneticiler üretimde, yönetimde, pazarlamada ve fiyatlandırmada karar yetkisine sahiptirler. Nestle ana şirketi, kontrolü finansal raporlamalara ağırlık vererek ve bölgesel aktiviteler üzerinde stratejik gözetim ve koordinasyonun sürdürülebilmesi için merkezi teknik ve araştırma servisleri ile birlikte çalışarak sağlamaktadır (Drake ve Caudill, 2001).

Büyük işletmelerin küçük işletmeleri örnek aldığı bir diğer durum ise Siemens firmasının uyguladığı stratejidir. 1994 yılında Siemens Genel Müdürü, Siemens olarak tüm dünyada 400 bin personeli olan bir kuruluş olduklarını açıklamış ve bu 400 bin personeli olan kuruluşu 20 tane parçaya ayırıyor olduklarını, yarın 200 parçaya ayıracıklarını, 10 sene sonra 2 bin parçaya ayıracıklarını belirtmiştir. Bu şekilde daha önce Okyanusta transatlantiklerken, şimdi 20 gemiye bölündüklerini, ileride 200 sürat teknesi olacaklarını, 15-20 sene sonra da 2 bin sürat teknesi olacaklarını ifade etmiş, bu yüzden artık, bir kaptana değil, 202 bin kaptana ihtiyaçları olacağını altını çizmiştir. Yani, büyük işletmeler daha önce ücretle çalıştırdıkları personeli bile girişimci yapmaya çalışmaktadırlar. Artık, girişimci para sahipliğiyle ilgili olan bir olay olmaktan çıkmaktadır. 20. yüzyılın başında Taylor, Fayol gibi kişiler yönetim bilimi, yönetim doğuştan gelen bir kabiliyet değildir, öğretilir teziyle ortaya çıkmışlardır ve bütün 20. yüzyıl boyunca da bu gerçekleşmiştir ve Türkiye'de de 50'li, 60'lı yıllarda yönetici yetiştirmeye çalışmıştır; fakat içinde bulunulan bu yüzyılda artık, yöneticiliğin yerini girişimcilik almaktadır. Artık çalışanların yönetici olarak değil, girişimci olarak yetiştirmenin yollarının aranması gerekmektedir ve bu duruma önem verilmelidir (KOSGEB, 2000). Çünkü içinde bulunduğumuz çağda atılgan, dinamik ve cesaretli olmaya doğru bir gidiş yaşanmaktadır.

4. BÜYÜK KALARAK KÜÇÜK GİBİ DAVRANMAK İÇİN YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Organizasyonların büyümesi ve küçülmesi olayı veya genel ifadesiyle ölçek konusu işletmeciliğin önemli konularından birisidir. Büyüyen bir organizasyonda karşılaşılan sorunlar ayrıntılı olarak incelenmiş ve büyüklük organizasyonların tasarım ve işleyiş süreçlerini etkileyen önemli bir faktör olarak belirlenmiştir (Koçel, 2005).

Büyük firmalar başarılı olabilmek için değişen rekabetçi çevreye yapılarında değişiklikler yaparak adaptasyon sağlayabilirler. Bu kapsamda, firmalar teknolojiye, rekabet ortamında, yasalarda ortaya çıkan, yetkinliklerini ve stratejilerini etkileyebilecek değişiklikleri izleyerek ve organizasyonlarını çevreye adapte ederek başarıyı yakalamaktadırlar. Firmaların yetkinliği fırsatları değerlendirme ve tehditleri savurma stratejilerinden oluşmaktadır. Gerekğinde firmanın yapısı yeniden tasarlanır ve teoride de belirtildiği gibi yapı stratejiyi takip etmiş olur (Werther, 1999).

Benzer işleri yapan, aynı amaç için çalışan fonksiyonların gruplandırılarak oluşturulduğu fonksiyonel organizasyonlar geleneksel yapıdadır. Dış dünya sabit ve istikrarlı olduğunda bu tip organizasyonlar firmalar için etkili ve verimli olurlar. Fakat dış dünyada sarsıntılar, değişimler başladığında bu tip organizasyonlarda adaptasyon ve değişimlere cevap verme eksikliği görülmektedir. Büyük firmalar için bu hantal yapı, değişime karşı bir dezavantaj olmaktadır. Yapılan araştırmalar tüm sermaye ve yeteneklerin, değer katan çekirdek yetkinliklere odaklandığı, böylece çekirdek yetkinliklerin gerçekleştirilip diğer fonksiyonları dışarı alındığı yapılar başarıyı yakaladıklarını ortaya koymaktadır (Werther, 1999).

Bir başka çalışma da çok uluslu büyük işletmelerde ana firma ve bölgesel firmalar arasındaki ilişki değişkenlik gösterdiği için organizasyon yapısının ürünler ve bölgesel unsurlar arasındaki dengenin hem çeşitli hem de esnek olabilmesini sağlayacak uygunlukta olması gerektiğini belirtmektedir. Bu kapsamda strese ve değişime yüksek adaptasyon gösteren yapıda bir organizasyon oluşturulmalıdır (Drake ve Caudill, 2001).

Küçülme, dış kaynak kullanımı, yalın organizasyon, değişim mühendisliği, kademe azaltma, personel güçlendirme ve sıfır hiyerarşi gibi yeniden yapılanma faaliyetleri ile işletmeler küçültülerek daha esnek ve değişen koşullara daha hızlı cevap verebilir hale getirilmektedir. Belirtilen modeller ile ilgili aşağıda tanıtıcı bilgiler verilmektedir.

4.1 Küçülme (Downsizing)

Küçülme, kriz durumlarında işletmelerin, zorlukların üstesinden gelmek amacıyla gerçekleştirdikleri, bir anlamda, hasta olan bir organizasyonun iyileştirilmesi için alınan bir önlem olarak ele alınmıştır. Bu anlamda küçülmenin amaçları olarak; maliyetleri düşürmek, karar sürecini hızlandırmak, rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek, haberleşmedeki bozulmaları azaltmak, verimliliği ve sinerjiyi arttırmak sayılabilir (Küçük, 2005).

Günümüzün dünyasında ise küçülme olayı, yönetim uygulamalarında yaygın bir şekilde ortaya çıkan bir olay haline gelmiş, işletmelerin rekabet gücünü artırabilmek için başvurdukları bir uygulama olmuştur (Koçel, 2005).

Literatürde en yaygın olarak başvuru tanımlardan bir tanesi; örneğin kapasite veya farklılaşma düzeyinde meydana gelen indirim şeklindedir. Bir başka tanıma göre stratejik küçülme; örgütün performansını iyileştirmek niyetiyle, işgücünü azaltmak için bilinçli olarak alınan örgütsel karardır. Aslında sıradan ve tepkisel nitelikteki bir küçülmeyi stratejik bir küçülmeden ayıran temel fark, stratejik küçülmenin uzun dönemde örgütün rekabet gücünü artırmak adına atılan bilinçli bir adım olması ile ifade edilebilir (Küçük, 2005).

Küçülmeyi stratejik kılan, yönetimin herhangi bir finansal problemle karşılaşmadan rekabet üstünlüğü sağlamak adına bilinçli olarak kullanıldığı bir araç olmasıdır. Bunun tabii bir uzantısı olarak performansta bir artış beklenir (Küçük, 2005).

Küçülme uygulaması, bir organizasyonda daha az mevki, daha az çalışan ile sonuçlanmaktadır. Bir organizasyonun küçülmesi, işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri ve iş ve süreçleri azaltma anlamındadır (Koçel, 2005).

Bu anlamda küçülmenin amaçları olarak şunlar sayılabilir (Koçel, 2005).

- Maliyetleri düşürmek
- Karar sürecini hızlandırmak
- Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek
- İletişimdeki bozulmaları azaltmak
- Daha çok sonuca-dönük çalışır hale gelmek
- İşletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak
- Güçlendirmeyi hızlandırmak
- Verimliliği artırmak
- Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak
- Sinerjiyi artırmak
- Kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek

Bu amaçları gerçekleştirebilmek için, organizasyonlar planlı ve sistemli olarak yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanların sayısını, organizasyondaki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır. Bu anlamda bir örgütsel küçülme ile işletme faaliyetlerinin finansal sonuçlarının da bir küçülme ile sonuçlanması söz konusu olmayabilir. Hatta çoğu kez tersi olmakta ve işletmeler küçülerek büyümektedir. Organizasyonun kendi bünyesinde yürütülen faaliyetler azaltılmakta fakat dışarıya yaptırılan işlerin artırılması suretiyle eskisinden daha fazla iş yapmak, dolayısıyla finansal sonuçları büyütme imkanı olabilmektedir (Koçel, 2005).

Ancak küçülme olayının bünyesinde birtakım sorunları taşıdığı da belirtilmektedir. En önemli sorun, personel üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu, sıkıntı ve verim düşüklüğüdür. Personelin moralini bozması, işletmeye olan bağlılığını azaltması, kayıtsızlığı ve yabancılaşmayı artırması küçülme uygulamalarının dikkatli bir şekilde yapılması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır (Koçel, 2005).

Organizasyonlar küçülerek, daha çabuk karar alabilen, daha kıvrak, daha çabuk tepki gösterebilen, müşteri isteklerine ve gelişmelere daha çabuk tepki gösterebilen, ataletten kurtulmuş birimler haline gelmeyi hedeflemektedir (Koçel, 2005).

4.2 Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)

Sosyal bilimlerde genelde tanım ile ilgili sorunlar olduğu gibi, dış kaynak kullanımı konusunda da, benzer bir karmaşa yaşanmaktadır. Bir tanıma göre dış kaynak kullanımı; ürünün imali için gerekli parçaların veya diğer katma değer oluşturuca faaliyetlerin dışarıdan bir kaynak tarafından sağlanmasıdır. Bir başka tanıma göre dış kaynak kullanımı; organizasyonun diğer organizasyonlardan girdi niteliğinde hizmet veya ürün sağlamasıdır. Bir başka deyişle; bir organizasyonun dahili olarak gerçekleştirdiği bir iş, fonksiyon veya süreci dış tedarikçilere devretmesidir (Küçük, 2005).

Dış kaynak kullanımı ile diğer faaliyetler arasındaki temel fark, organizasyonun daha önce kendi bünyesinde gerçekleştirdiği bir faaliyeti dışarıda bir organizasyona devretmesidir. Bu yönüyle dış kaynak kullanımını organizasyonun tedarik fonksiyonundan daha farklı ve stratejik boyutu olan bir yönetsel araç olarak düşünmek gerekir. Buradaki stratejik boyuttan kasıt, dış kaynak kullanımı kararının etkilerinin örgütün bütününe yansımalarıdır (Küçük, 2005).

Dış kaynak kullanımının faydaları şöyledir (Küçük, 2005):

- Maliyetlerde önemli derecede düşme ve yeni gelir alanları oluşturma
- Firmanın finansman kaynaklarında artış
- Sabit yatırımlarda düşme
- Daha yüksek kalite ve etkinlik
- Fonksiyonel uzmanlardan daha fazla yararlanma
- Öz yetkinliklere odaklanarak rekabet üstünlüğü elde etme,
- Pazardaki yeni talepleri dış kaynak kullanımı ile daha ucuza test etme imkanları

4.3 Yalın Organizasyon (Lean Organisation)

Yalın organizasyon, gereksiz aşamaların ortadan kaldırılması, geriye kalanların devamlı bir akış düzenine konması, söz konusu etkinlik ile ilgili işgücünün çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edilmesi ve sürekli gelişme için çaba gösterilmesi sonucunda işletmenin gelişebileceğini öngören bir felsefedir. Yalın

organizasyonun temelinde; kaosu düzen ile dengeleyen bir özellik yer almaktadır (Tikici ve diğ. 2006). Müşterilerin istediği kalite ve standartlara, genel olarak pazar koşullarına daha çabuk cevap verebilmek için, organizasyon yapısı basitleştirilmeli, gereksiz ve katma değer yaratmayan faaliyet ve mevkiler elimine edilmeli ve işi yapan ile karar veren mümkün olduğu kadar birbirine yaklaştırılmalıdır. Bu kavramın vurgulamak istediği husus, yalınlıktır. Yani sade, gereksiz detaydan uzak, işleri geciktirmeyen, hemen reaksiyon gösterebilecek bir yapıdır. Bu nedenle organizasyon yapısında yalınlık yanında, mesela, yönetimde yalınlık, üretimde yalınlık vs.den bahsedilebilir. Bu şekilde yalınlığın sağlanması ile işletmelerde, haberleşme ve karar almayı geciktiren organizasyon kademeleri azaltılmış, karar verme ile ilgili prosedür ve talimatlar basitleştirilmiş ve bürokratik yapıdan arındırılmış; müşteri ve pazarın isteklerine hemen cevap verebilen esnek, küçülmüş ve girişimcilik ruhu kazanmış organizasyonlar ortaya çıkmış olacaktır (Koçel, 2005).

Yalın organizasyonun özellikleri ve ilkeleri şunlardır (Tikici ve diğ. 2006).

- Her yerde, her ülkede, her işyerinde uygulanabilir, her yere transfer edilebilir.
- Takım ruhu hakimdir.
- Müşteri tarafından yönlendirilir.
- Yatay bir organizasyondur, basitleştirilmiş bir yapıdır.
- Doğrudan ve sağlıklı haberleşme gerektirir.
- Yetki ve sorumluluklar dağıtılmıştır.
- Değişiklik özelliğine sahiptir.
- Disiplin gerektirir.

Organizasyonların yalın hale getirilmesi zorunluluğu ve bunun sağlanmasında nelere dikkat edilmesi gerektiği konusunda ileri sürülen çeşitli görüşler içinde en çok bilineni aşağıdakilerdir (Koçel, 2005).

- Dikkatler doğrudan değer yaratan üretim üzerinde yoğunlaşmalı
- Yönetimin eli işin üzerinde olmalı
- Verimliliği artırmak için insana yatırım yapmalı

- Kritik nitelikteki faaliyetler yakından kontrol edilirken diğerleri alt kademelere devredilmeli
- Daima müşteriye yakın olmalı
- Operasyonel serbesti sağlayacak yenilikler yapılmalı
- Tüm faaliyetler aksiyona ve değer üretmeye dönük olmalı

Yalın yönetim; yetki devrinin arttığı, yaptığı işten herkesin sorumlu tutulduğu, sıfır hiyerarşinin hedeflendiği, yalın üretimin gerçekleşmesi için tesis edilen yönetim şeklidir. Yalın yönetim anlamlar ve metotlardan oluşan entelektüel bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımla işletme için yalın bir durum oluşmakla birlikte, firma rekabet süreci ortamlara uygun hale gelmektedir. Yalın yönetim kaynakların minimum kullanılmasını ve gerçek talebe uyarlayarak bir ürün elde edilmesini sağlar. Bu yüzden maliyet minimum olduğu halde, uygun kalitede üretim yapılmasını ve talebin yüksek hızda karşılanmasını sağlar. İlave bir değer taşımayan gereksiz süreçleri, maliyet artıran gereksiz stokları ve kaliteyi bozan gecikmeleri eleyerek bu hedefe ulaşır. Üretim sisteminin talebe göre ayarlanması düşünüldüğünden, geleneksel yönetimin uyguladığı büyük ölçekli ekonomilerde başvurulamaz olarak düşünülebilir. Ancak yalın yönetim büyük ölçekli ekonomiler için de uygun bir yönetim tarzıdır (Tikici ve diğ. 2006).

Yalın yönetim iki asıl temel üzerine oturtulmuştur. Aktivitelerin mümkün olan en küçük sayılarla yapılması amaçlanır. Bu amaç için ilave bir değeri olmayan, boş olarak adlandırılan her şeyi (içeriği uygun olmayan süreç, gereksiz taşıma, gereksiz hareketlilik, maliyet artışına sebep olan tüm stoklar, kalite kusurları, tüm gecikmeler, gereksiz zaman kullanımı vb.) elimine edilmelidir. İkinci olarak da talebe uygun olmayan üretimde (fazla üretim) yok edilecek ve bu boş olan şeylerden kaçınmak daha fazla hızı, daha fazla uygunluğu ve daha az maliyetleri içeren ürün ya da hizmetle sonuçlanacaktır. Bu son bakış açısı talebin icap ettirdiği üretimin, her tür ve miktarın tüm zamanlarla uyumlaştırılması gereken sistem olarak adlandırılan verimliliği ifade eder (Tikici ve diğ. 2006).

Yalın yönetimin başarı yeteneği her şeyden önce bütün yenilik ve değer yaratma zinciri üzerinde takım ve grup çalışmasına, çalışanların hızlı iletişimine, kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasına, israftan kaçınılmasına ve bütün çalışanların etki ettiği bir iyileştirme sürecine dayanır (Tikici ve diğ. 2006).

Yalın yönetimin uygulandığı işletmelerin yönetim yapısında önemli değişiklik söz konusudur. Artık çalışma gruplarındaki işçilerin sadece emirleri yerine getirmekle sorumlu oldukları, yöneticilerin de onları kontrole yetkili oldukları katı bir hiyerarşik ayırım söz konusu değildir. Aksine, işbirliği, koordineli destek, problem çözümü, çalışma çözümü önem kazanmaktadır. Bu anlamda yalın yönetim aşağıdaki unsurları içermektedir (Tikici ve diğ. 2006).

- Daha az yönetici sayısı
- Daha az yönetici hiyerarşisi
- Daha hızlı karar verme
- Daha fazla yakınlaşma
- Bürokrasiden kurtulma
- Daha fazla yetki devri

4.4 Değişim Mühendisliği (Reengineering)

İşletmelerde müşteri tatmini ve müşteri isteklerinin en kısa sürede karşılanması gerekliliğinin ortaya çıkmasından sonra işletmelerin klasik yapılarıyla bu ihtiyaçlara cevap veremeyeceği ortaya çıkmıştır. Departmanlar ve departmanlar arası işlerin ayrı işler olarak algılanması sonucunda çalışanlarla müşterilerin ilişkileri zayıflamıştır (Küçük, 2005).

Klasik yapıların gerek içe dönük uygulamaları, gerek bir mal veya hizmeti üreten süreç içindeki ilişkilerin farklı departmanlara dağıtılmış olması ve gerekse çabuk harekete geçmemeleri nedeniyle, süreçlerin yeniden gözden geçirilerek yapılandırılmasını ifade eden “süreç yenileme - reengineering” kavramı gelişme ortamı bulmuştur (Küçük, 2005).

Değişim Mühendisliği veya süreç yenileme, bir kavram olarak, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, işletmenin bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmalarını ifade etmektedir (Küçük, 2005).

Süreçlerin yeniden tasarımı, maliyet, kalite, hizmet ve çabukluk gibi performans belirleyici kritik unsurlarda çarpıcı gelişmeler sağlayabilmek amacıyla, iş

süreçlerinin temelden alınarak yeniden tasarlanmasıdır. Süreçlerin bu yaklaşım içerisinde değiştirilmesi işletmenin rekabet gücünü artırır, maliyet tasarrufu ve yepyeni fırsatlar oluşturma olanağı sağlar (Küçük, 2005).

Performansta büyük bir atılım sağlamak ve büyük çıkışlar yapmak demek olan değişim mühendisliği, işletmeleri, çağın ve pazar koşullarının gerektirdiği hızla hareket edebileceği bir konuma taşımayı hedefler ve örgütlerin nasıl yapılandıklarını üzerinde değil, işlerin nasıl yapıldığı üzerinde odaklanır (Küçük, 2005).

Değişim Mühendisliğinin özellikleri (Küçük, 2005):

- Çeşitli işler bir araya toplanır
- İşgörenler karar alırlar.
- Süreçlerin basamaklarındaki değişim doğal sıraya göre gerçekleştirilir.
- Gereksiz iş güçleri ortadan kaldırılır.
- İş süreçleri, müşteri tatmininin en üst seviyeye çıkarılmasını sağlamak üzere düzenlenir.
- Yöneticiler kritik süreçlerin yeniden yapılandırılmasına öncelik verirler.
- İşletme içinde denetim ve kontrol minimum seviyeye indirilir.
- Veriler merkezileştirilir, operasyonlar merkeziyetçilikten uzaklaştırılır.

4.5 Kademe Azaltma (Delaying)

Kademe azaltma isminden de anlaşılacağı üzere, organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmak, aradaki kademelerin sayısını azaltmak amacını taşımaktadır. Böylece organizasyonun yapısı daha basık hale gelecek ve yönetim alanı genişleyecektir. Ara kademelerin mümkün olduğu kadar aradan kalkması sonucu, buralardaki işler personel arasında yeniden dağıtılacak ve büyük bir olasılıkla, iş yükü artacaktır. Kademe azaltmanın temel hedefi, hem işletmenin organizasyonunu daha yalın hale getirmek, hem de karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki kısaltmaktır. Organizasyon yapısındaki her ilave kademe, bilgi ve datanın sıhhatli bir şekilde yukarı kademelere ulaşması ihtimalini %50 azaltmakta ve iletişim kanallarında gürültü yaratmaktadır. Bu şekilde kademe

sayısının azaltılması ile iletişim daha sıhhatli hale gelecek ve hızlanacaktır. Bu da daha çabuk karar verme ve tepki gösterme ile sonuçlanacaktır (Koçel, 2005).

Kademe azaltmak suretiyle organizasyonların daha basık ve yatay hale gelmeleri, hem klasik teorinin temel kavramı olan yönetim alanını genişletmekte, hem de yine klasik teorinin yetki devri kavramı yerine güçlendirme kavramını ortaya çıkarmaktadır (Koçel, 2005).

Organizasyon teorisinin ilginç konularından birisi organizasyondaki kademeleşme ve kademe sayısı olayıdır. Bir organizasyon için en uygun kademe sayısı kaçtır? Bir görüşe göre dünya çapındaki en büyük bir organizasyon bile en alt kademededen en üst kademeye kadar en fazla yedi kademe ile yönetilebilir (Koçel, 2005).

4.6 Personel Güçlendirme (Empowerment)

Personel güçlendirme, çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Küçük, 2005).

Güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, organizasyonun üst kademesindeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Güçlendirmenin esası ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir (Küçük, 2005).

Güçlendirilmiş bir organizasyonda, çalışanların katılımcı oldukları, inisiyatif aldıkları, bireysel ve takım çalışmasını becerebildikleri ve en önemlisi stratejik kararlar alabilecek yetkiye sahip oldukları söylenebilir. Birey açısından bakıldığında güçlendirmenin, güçlü bir özgüven ve iş etiği talep ettiği açıktır. Şirket açısından ise, çalışanlara esnek bir görev tanımı ve işe özgü eğitim imkanı sağlama gereği vardır. Yönetim, olumlu geri besleme, bilgi, kaynak, destekleyici politikalar ve stresi azaltıcı çalışma ortamı sağlayarak çalışanı desteklemelidir. Buna göre, çalışanı güçlendirmenin gerçekleşmesi, şu unsurların varlığıyla mümkün olur (Küçük, 2005).

- Değerleri paylaşıldığı bir sistem oluşturma,

- Hiyerarşinin zıttı olarak akıcı bir yapılanma,
- Liderliği kolaylaştırma,
- Her şahsın kendi işinin yöneticisi haline gelmesi
- Açık ve dürüst iletişim,
- Performans için ortaklık ilişkileri,
- İşletme ve endüstriden olduğu kadar, maliye ve ekonomiden de anlayan yönetim biçimi,
- Eleştirel düşünme kabiliyetine sahip, öğrenme ve karar vermede esnek, işinde yeterli kişiler,
- Organizasyon iyi performans gösterdiğinde herkesi ödüllendiren bir ödeme sistemi.

4.7 Sıfır Hiyerarşi (Zero Hierarchy)

Bilgi çağı özellikleri, organizasyonlarda hiyerarşi olayını temelinden sarsmaktadır. Organizasyondaki personeli, kendilerine verilmiş olan karar verme hakkına yani yetkilerine göre sınıflandıran ve kademeleştiren hiyerarşi anlayışı ortadan kalkmaktadır. Bu anlamda sıfır hiyerarşiye doğru bir gidiş vardır (Koçel, 2005).

Sıfır hiyerarşi, bir kavram olarak, daha çok bir ideali temsil ve ifade etmektedir. Sıfır hiyerarşi, organizasyon yapısını hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine, küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı düzeydeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görmektedir. Sıfır hiyerarşi kavramında söz konusu olan, farklılığın mevki otoritesine dayanan hiyerarşik farklılıklar yerine, başka temele, mesela bilgi ve yetenek temeline dayandırılmasıdır. Bu anlamda farklılığın temeli kazanılmış otoritedir. Kazanılmış otorite, klasik yaklaşımın gayri resmi otorite kavramına yakındır. Gayri resmi otoritede kişilik özellikleri de önemli bir rol oynarken, kazanılmış otorite büyük ölçüde bilgi ve beceriye dayanmaktadır. Kendi kendini yöneten gruplara dayanan bu organizasyon yapısının özelliği, her grubun küçük bir işletme gibi davranmasıdır. Hatta o kadar ki, aynı işletme içindeki küçük gruplar, birbirlerini ayrı bir işletme gibi görüp, pazar koşulları çerçevesinde birbirleri ile iş ilişkileri kurabilirler. Bu şekilde kendi kendini yöneten küçük gruplardan oluşan organizasyon yapısı, organik yapının bir uygulaması olacaktır. Bu grupların ayrıca bir yöneticiye ihtiyacı yoktur. Grup

içinde oluşan ve temeli kazanılmış otoriteye dayanan liderlik uygulaması kendiliğinden ortaya çıkacaktır (Koçel, 2005).

5. UYGULAMA

5.1 Uygulama Kapsamı

Uygulama çalışmasına başlamadan önce literatür kapsamlı bir şekilde gözden geçirilerek KOBİ'lerin performansına katkı sağlayan faktörler esneklik ve uyum, niş pazar uygulaması, hızlı olma, müşteri ile doğrudan iletişim ve çalışanlar ile yakın ilişkiler olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın uygulama aşamasında ise İ.T.Ü. ARI Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesinde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki girişimci firmalara, TÜBİSAD üyesi küçük ve orta büyüklükteki firmalara, İstanbul ve Bursa ilinde değişik sektörlerde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelere Ek A'da yer alan anket çalışması uygulanmıştır.

Bu araştırma KOBİ'lerin büyüklüklerini, faaliyet alanlarını, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin performansına katkı sağlayan özelliklerini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Uygulama kapsamında yapılan anket içerisinde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin performansına hangi özelliklerin ne derecede katkı sağladığını ölçen sorular yer almakla beraber, işletmelerdeki çalışan sayısının bu özelliklerin varlığına etkisini belirleyen ve işletmelerin büyüklüğü ve sektörü ile ilgili genel sorular da bulunmaktadır.

Uygulama kapsamında KOBİ'lere anket yapılması ve anket sonuçlarına uygulanacak olan istatistiksel işlemler uygulama bulgularının analizi kısmında da açıklanacağı üzere tanımlayıcı analizler, normallik testi, Cronbach Alpha güvenilirlik analizi, faktör analizi ve Anova testi olarak belirlenmiştir.

5.2 Uygulamanın Amacı

Araştırmanın amacı; değişik sektörlerde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin performansına katkı sağlayan üstün özelliklerinin analiz edilmesi ve bu özelliklerin büyük işletmelerde yer alıp alamayacağının belirlenmesidir.

5.3. Uygulamada Veri Toplama Yöntemi

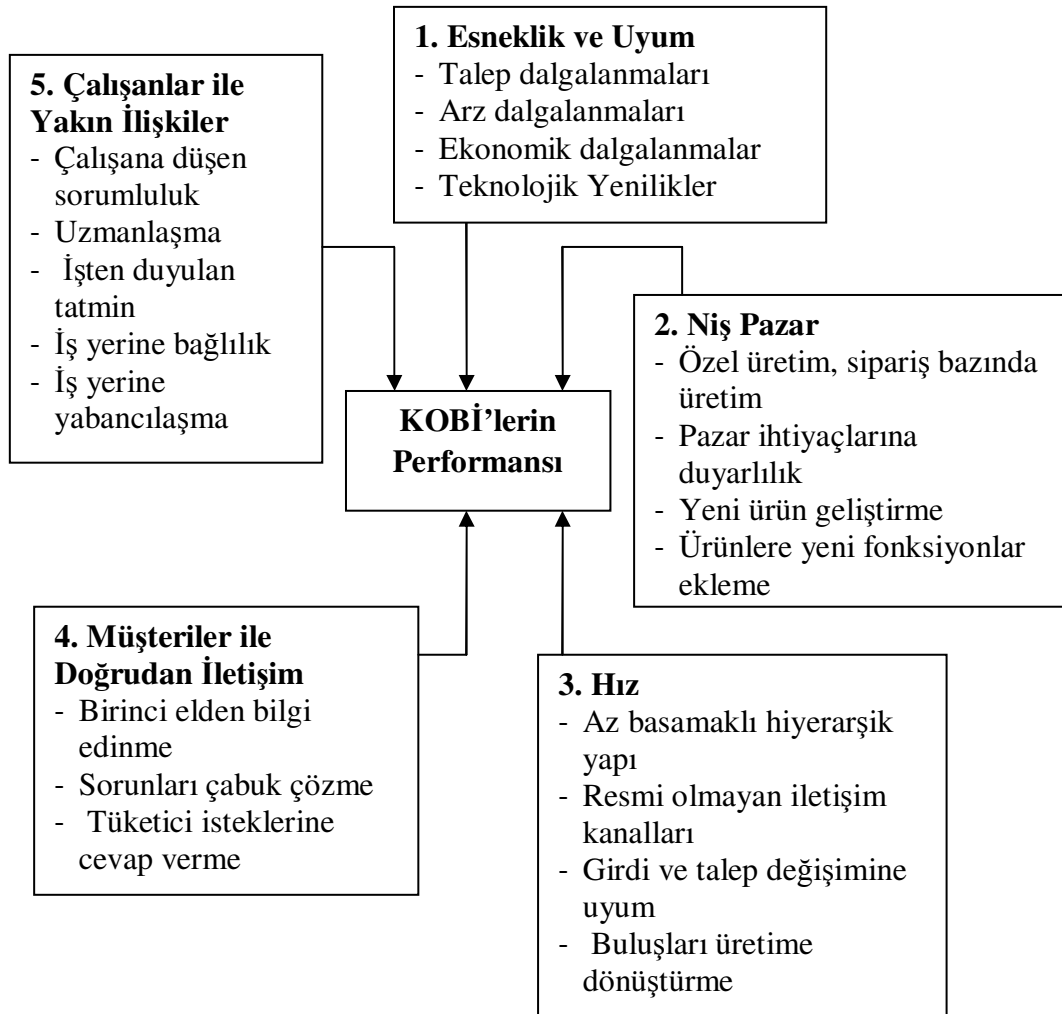
Temel veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiştir. İ.T.Ü. ARI Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesinde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki girişimci firmalara, TÜBİSAD üyesi küçük ve orta büyüklükteki firmalara, İstanbul ve Bursa ilinde değişik sektörlerde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki firmalara anketler yapılarak işletmelerin büyüklükleri, faaliyet alanları, performanslarını etkileyen üstün özellikleri ve büyük ölçekli firmalarda bu özelliklerin uygulanıp uygulanamayacağı tespit edilmeye çalışılmıştır. Anket sorularında katılımcıların performansa katkı ile ilgili tutumlarını ölçmeye yönelik sorularda 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

KOBİ’lere elektronik posta ile ulaşılarak anket doldurmaları sağlanmıştır. Böylece değişik sektörlerde faaliyet gösteren toplam 45 işletme anket çalışmasına katılmıştır. Araştırmaya katılımcı olan büyüklük sınıflandırmasına göre; 13 tanesi mikro ölçekli, 21 tanesi küçük ölçekli ve 11 tanesi orta ölçekli olan işletmelerin faaliyet alanlarına ilişkin yüzdeler şu şekilde sıralanmaktadır.

Bilişim Teknolojileri	: %24,4 (11 işletme)
İnşaat İşleri	: %13,3 (6 işletme)
Elektrik Elektronik	: %8,9 (4 işletme)
Gıda	: %8,9 (4 işletme)
Tekstil	: %6,7 (3 işletme)
Telekomünikasyon	: %6,7 (3 işletme)
Hizmet Faaliyetleri	: %4,4 (2 işletme)
Danışmanlık	: %4,4 (2 işletme)
Enerji	: %4,4 (2 işletme)
Kimya	: %4,4 (2 işletme)
Otomotiv	: %4,4 (2 işletme)
Esnek Üretim Otomasyon	: %2,2 (1 işletme)
Toptan ve Perakende Satış	: %2,2 (1 işletme)
Diğer	: %4,5 (sigorta, yapımcılık)

5.4 Uygulamanın Modeli

Literatür çalışması sonucunda KOBİ'lerin günümüz koşullarında performansını etkileyen 5 temel özelliğin incelenmesine karar verilmiş ve araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen model ve olası ilişkiler şekil 5.1'de gösterilmektedir. Bu model KOBİ'lerin performansına katkı sağlayan üstün özelliklerinin neler olabileceğini belirtmek üzere geliştirilmiştir. Modelde bu özelliklerin incelenme sebebi KOBİ'lerin performansına önemli etkileri olduğu kanısıdır.



Şekil 5.1 : Araştırma Modeli

5.4.1 Değişkenler

5.4.1.1 KOBİ'lerin performansı

- Belirlenen özelliklerin KOBİ'lerin performansına ne derecede etki ettiği araştırılmaktadır. (Anket bütünüyle bu soruya cevap aramaktadır.)

5.4.1.2 KOBİ'lerin çalışan sayısına göre sınıflandırılması

- KOBİ'lerin çalışan sayısına göre mikro, küçük ve orta büyüklükte işletme sınıfına girmeleri (Araştırmacı tarafından geliştirilmiş ve 1. soruda test edilmiştir.)

5.4.1.3 İşletmenin faaliyet alanı

- İşletmenin yer aldığı faaliyet alanı (Araştırmacı tarafından geliştirilmiş ve 2. soruda test edilmiştir.)

5.4.1.4 Özelliklerin performansa katkı sağlama sıralaması

- Belirtilen özelliklerin performansa en çok katkıda bulunandan en az katkıda bulunana doğru sıralanması (Araştırmacı tarafından geliştirilmiş, sıralama ve belirtilenlerden başka bir özelliğin varlığı 3. soruda test edilmiştir.)

5.4.1.5 Başka özellik

- Belirtilenlerden başka bir özellik (Araştırmacı tarafından geliştirilmiş ve performansa etkisi 4. soruda test edilmiştir.)

5.4.1.6 Esneklik ve Uyum

- Talep dalgalanmalarına karşı esneklik gösterme/uyum sağlama (Araştırmacı tarafından geliştirilmiş varlığı 5.1. soruda, işletmenin performansına etkisi 5.2. soruda test edilmiştir.)
- Arz dalgalanmalarına karşı esneklik gösterme/uyum sağlama (Araştırmacı tarafından geliştirilmiş varlığı 5.3. soruda, işletmenin performansına etkisi 5.4. soruda test edilmiştir.)
- Ekonomik dalgalanmalarına, kriz dönemlerine karşı esneklik gösterme/uyum sağlama (Araştırmacı tarafından geliştirilmiş varlığı 5.5. soruda, işletmenin performansına etkisi 5.6. soruda test edilmiştir.)
- Teknolojik yenilikleri almaya yatkın olma (Araştırmacı tarafından geliştirilmiş varlığı 5.7. soruda, işletmenin performansına etkisi 5.8. soruda test edilmiştir.)

5.4.1.7 Niş Pazar

- Müşteri ihtiyaçlarına ve taleplerine yönelik özel üretim ve sipariş bazında üretim (Araştırmacı tarafından geliştirilmiş varlığı 6.1. soruda, işletmenin performansına etkisi 6.2. soruda test edilmiştir.)
- Pazar ihtiyaçlarına duyarlılık (Araştırmacı tarafından geliştirilmiş varlığı 6.3. soruda, işletmenin performansına etkisi 6.4. soruda test edilmiştir.)
- Yeni ürün geliştirme (Araştırmacı tarafından geliştirilmiş varlığı 6.5. soruda, işletmenin performansına etkisi 6.6. soruda test edilmiştir.)
- Mevcut ürünlere yeni fonksiyonlar ekleme (Araştırmacı tarafından geliştirilmiş varlığı 6.7. soruda, işletmenin performansına etkisi 6.8. soruda test edilmiştir.)

5.4.1.8 Hız

- Az basamaklı hiyerarşik yapı sayesinde hızlı hareket edebilme (Araştırmacı tarafından geliştirilmiş varlığı 7.1. soruda, işletmenin performansına etkisi 7.2. soruda test edilmiştir.)
- Karar alma sürecinde resmi olmayan iletişim kanalları kullanarak hızlı hareket edebilme (Araştırmacı tarafından geliştirilmiş varlığı 7.3. soruda, işletmenin performansına etkisi 7.4. soruda test edilmiştir.)
- Girdi ve talep değişimine uyum sağlamada hızlı hareket edebilme (Araştırmacı tarafından geliştirilmiş varlığı 7.5. soruda, işletmenin performansına etkisi 7.6. soruda test edilmiştir.)
- Buluşları üretime dönüştürmede hızlı karar verebilme (Araştırmacı tarafından geliştirilmiş varlığı 7.7. soruda, işletmenin performansına etkisi 7.8. soruda test edilmiştir.)

5.4.1.9 Müşteriler ile Doğrudan İletişim

- Müşterilere doğrudan ulaşarak ihtiyaçları ile ilgili birinci elden bilgi edinme (Araştırmacı tarafından geliştirilmiş varlığı 8.1. soruda, işletmenin performansına etkisi 8.2. soruda test edilmiştir.)

- Müşterilerle kişisel ve yakın ilişkiler kurarak ürünlere ilişkin sorunları daha çabuk çözmeye (Araştırmacı tarafından geliştirilmiş varlığı 8.3. soruda, işletmenin performansına etkisi 8.4. soruda test edilmiştir.)
- Müşterilerle kişisel ve yakın ilişkiler kurarak tüketici isteklerine daha kolay cevap verebilme (Araştırmacı tarafından geliştirilmiş varlığı 8.5. soruda, işletmenin performansına etkisi 8.6. soruda test edilmiştir.)

5.4.1.10 Çalışanlarla Yakın İlişkiler

- Çalışan sayısı az olduğu için üretimde çalışana düşen sorumluluğun fazla olması (Araştırmacı tarafından geliştirilmiş varlığı 9.1. soruda, işletmenin performansına etkisi 9.2. soruda test edilmiştir.)
- Çalışana düşen sorumluluğun fazla olmasının uzmanlaşmayı artırması (Araştırmacı tarafından geliştirilmiş varlığı 9.3. soruda, işletmenin performansına etkisi 9.4. soruda test edilmiştir.)
- Çalışana sorumluluk verilmesinin işten duyulan tatmini artırması (Araştırmacı tarafından geliştirilmiş varlığı 9.5. soruda, işletmenin performansına etkisi 9.6. soruda test edilmiştir.)
- Çalışanlarla yakın ilişkiler kurulmasının işyerine bağlılığı artırması (Araştırmacı tarafından geliştirilmiş varlığı 9.7. soruda, işletmenin performansına etkisi 9.8. soruda test edilmiştir.)
- Çalışanların işletmenin durumu hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasının işyerine yabancılaşmayı azaltması (Araştırmacı tarafından geliştirilmiş varlığı 9.9. soruda, işletmenin performansına etkisi 9.10. soruda test edilmiştir.)

5.4.1.11 Çalışan sayısının özelliklerin varlığına etkisi

- KOBİ'lerin performansına katkı sağlayan özelliklerin büyük işletmelerde yer alıp alamayacağı (Araştırmacı tarafından geliştirilmiş, 5.9. soruda, 6.9. soruda, 7.9. soruda, 8.7. soruda ve 9.11. sorularda test edilmiştir.)

5.4.2 Hipotezler

Bu çalışmanın amacı KOBİ'lerin üstün yönleri olarak belirlenen özelliklerin KOBİ'lerde bulunup bulunulmadığının, KOBİ'lerin performansı üzerinde nasıl bir etki yaptığının ve bu özelliklerin varlığının işletmenin büyüklüğü ile bir bağlantısı

olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda araştırma ile ilgili 7 grup altında 16 adet hipotez aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

İşletme performansına katkıda bulunan özellikler ile ilgili genel hipotezler:

H1: KOBİ’lerde belirlenen beş özellik dışında işletme performansına katkıda bulunan özellikler bulunmaktadır.

Esneklik ve uyum ile ilgili hipotezler:

H2: KOBİ’lerde esneklik ve uyum özelliği bulunmaktadır.

H3: Esneklik ve uyum özelliği KOBİ’lerin performansında etkilidir.

Niş pazar ile ilgili hipotezler:

H4: KOBİ’lerde niş pazar uygulama özelliği bulunmaktadır.

H5: Niş pazar uygulama özelliği KOBİ’lerin performansında etkilidir.

Hızlı olma ile ilgili hipotezler:

H6: KOBİ’lerde hızlı olma özelliği bulunmaktadır.

H7: Hızlı olma özelliği KOBİ’lerin performansında etkilidir.

Müşterilerle doğrudan iletişim kurma ile ilgili hipotezler:

H8: KOBİ’lerde müşterilerle doğrudan iletişim kurma özelliği bulunmaktadır.

H9: Müşterilerle doğrudan iletişim kurma özelliği KOBİ’lerin performansında etkilidir.

Çalışanlarla yakın ilişkiler kurma ile ilgili hipotezler:

H10: KOBİ’lerde çalışanlarla yakın ilişkiler kurma özelliği bulunmaktadır.

H11: Çalışanlarla yakın ilişkiler kurma özelliği KOBİ’lerin performansında etkilidir.

Çalışan sayısının belirlenen 5 özelliğin varlığında etkisi ile ilgili hipotezler:

H12: Esneklik ve uyum özelliğinin varlığı işletmenin çalışan sayısının 250’den az olmasından etkilenmektedir.

H13: Niş pazar özelliğinin varlığı işletmenin çalışan sayısının 250’den az olmasından etkilenmektedir.

H14: Hızlı olma özelliğinin varlığı işletmenin çalışan sayısının 250’den az olmasından etkilenmektedir.

H15: Müşterilerle doğrudan iletişim kurma özelliğinin varlığı işletmenin çalışan sayısının 250’den az olmasından etkilenmektedir.

H16: Çalışanlarla yakın ilişkiler kurma özelliğinin varlığı işletmenin çalışan sayısının 250’den az olmasından etkilenmektedir.

5.5 Uygulama Metodolojisi

Veri toplamak için anket metodu kullanılmıştır. Anket geliştirilirken KOBİ’ler, KOBİ’lerin başarısını etkileyen faktörler, büyük işletmelerin sorunları ve küçük işletmelerden neler öğrenebilecekleri konularında kapsamlı bir literatür çalışması yapılmıştır. Ankette yer alan birçok soru önceki literatür çalışmalarından faydalanılarak oluşturulmuştur.

Uygulanan anket 2 ana kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda işletmelerin büyüklükleri ve faaliyet alanları ile ilgili genel sorular yer almaktadır ve sorular sıklık tarzında sorulardan oluşmaktadır. İkinci kısımdaysa araştırma modelinin 5 temel değişkenini ölçmeye yarayan 45 soru verilmiştir. İkinci kısımdaki soruların 25 tanesi 5’li Likert ölçeği yardımıyla, 20 tanesi evet/hayır ölçeği yardımıyla ölçümlendirilmiştir. 1; “etkisiz” 5 ise “çok etkili”yi simgelemektedir.

Esneklik ve uyum özelliğini araştıran sorular 9 adettir ve KOBİ’lerin esneklik ve uyum özelliklerinin varlığını ve performanslarına etkisini sorgulamaktadır. Aynı şekilde niş pazar ve hızlı olma özelliği 9’ar sorudan oluşmaktadır. Müşterilerle doğrudan iletişim özelliği için kullanılan soru sayısı 7, çalışanlarla ilişkiler ile ilgili soru sayısı 11’dir.

Hedef grup KOBİ statüsünde bulunan işletmelerin yönetici ve sahiplerini kapsamaktadır. 2009 Nisan’dan itibaren 150 kişiye anket gönderilmiş ve 2009 Mayıs ayının başında veri toplama işlemi sonlandırılmıştır. Anket çalışması Word belgesi olarak hazırlanmış olup elektronik posta ve yüz yüze görüşme yoluyla uygulanmış, 45 adet anket toplanmıştır. Her anket ayrı bir firmadan elde edilmiştir. Bu kapsamda sektör farkı gözetilmemiş sadece KOBİ olma şartı aranmıştır.

5.6 Uygulama Bulguları ve Analizi

Doldurulan anketlerle elde edilen veriler SPSS 15.0 programı ile istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Bu kapsamda verilerin tanımlayıcı istatistikleri belirlenmiş, verilere normallik testi, güvenilirlik analizi, faktör analizi ve Anova testi uygulanmıştır.

Öncelikle her bir soru için frekans (sıklık), ortalama, minimum, maksimum değer ve standart sapmaları belirleyen tanımlayıcı istatistikler hesaplanmıştır. Söz konusu analizin yapılma nedeni; verilerin hatasız girilip girilmediğini belirlemek ve veriler hakkında genel bir bilgi edinmektir (Bayraktar, 2001).

Öncelikle belirlenen özelliklerin anket çalışmasına katılan işlemede var olup olmadığına ilişkin sorular değerlendirilecek olursa; niş pazar kapsamındaki müşteri taleplerine yönelik özel üretim veya sipariş bazında üretim yapılıp yapılmadığına ve yeni ürün geliştirilip geliştirilmediğine ilişkin sorularına 1'er kez hayır cevabı verilmiş, çalışanlarla ilişkiler kapsamındaki çalışan sayısı az olduğu için çalışana düşen sorumluluğun fazla olup olmadığına ve çalışana düşen sorumluluğun uzmanlaşmayı artırıp artırmadığına ilişkin sorularına 1'er kez hayır cevabı verilmiştir. Geriye kalan tüm değişkenlerin varlığına ilişkin soruların sıklık çizelgeleri incelendiğinde katılımcı işletmelerin tamamının evet yanıtını verdiği görülmüştür. Böylece belirlenen özelliklerin %100 yakın bir oranda işletmelerde bulunduğu anlaşılmaktadır.

Ankette yer alan işletme performansına en çok katkıda bulunandan en az katkıda bulunan doğru özellikleri sıralama sorusu ve özelliklerin işletmelerin performansına etki derecesine ilişkin soruların sıklık istatistikleri ile değerlendirmelerinin sonucu Çizelge 5.1'te gösterilmektedir. Çizelgeden de görüldüğü üzere 1'den 5'e doğru giden ölçek üzerinde sıralama ve derecelendirme sorularına verilen cevapların ortalamaları hesaplanarak her bir özelliğin sıralaması ve sorularla derecelendirilmesi için performansa katkı ölçüsü elde edilmiştir.

Çizelge 5.1 : KOBİ'lerin Performans Etkenlerine Ait Faktörler

	Esneklik Katkısı	Niş Pazar Katkısı	Hız Katkısı	Müşteri İle İletişimin Katkısı	Çalışanlarla İlişki Katkısı	Diğer
Sıralama	3,98	3,00	4,20	4,62	3,24	0,09
Sorularla Derecelendirme	3,88	3,02	3,80	4,20	4,02	0,09

Çizelgeye göre yapılan anket çalışması sonucunda, performansa etki eden özelliklerin sıralanması istendiğinde, katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda, müşteri ile iletişimin sağladığı katkının öncelikli olarak düşünüldüğü ve ardından sırası ile hızlı olma, esneklik, çalışanlarla yakın ilişki kurma ve son olarak da niş pazar olarak sıralandığı görülmüştür. Ancak her bir performans özelliğine ait soru gruplarına verilen yanıtlar göz önüne alınarak yapılan sıralamada müşteri ile iletişim katkısının yine ilk sırada yer almasına karşın, çalışan ile ilişkilerin performansa etkisinin daha ön plana çıktığı görülmektedir. Ardından da sırasıyla esneklik, hızlı olma ve son olarak da niş pazar gelmektedir. Bu farklılığın oluşmasının sebebi ise, sıralama sorusuna cevap verirken yeteri kadar ayrıntılı düşünülmeden yapılan sıralamadır. Daha sonra aynı özelliklere işaret eden alt sorular ile özelliğin performansa katkısı tespit edildiğinde baştakinden farklı bir sonuçla karşılaşılmıştır. Ayrıca çizelgede de görülen ve sadece 1 katılımcının diğer seçeneği işaretleyerek verdiği cevap doğrultusunda performansına etki eden bir diğer özelliğin “Ekonomik çözümler sunma” olduğunu öne süren bir görüş olduğu ve bu özelliğin söz konusu katılımcının işletme performansına katkı sıralamasında ikinci sırada yer aldığı belirlenmiştir.

Yine aynı şekilde çalışan sayısının 250 kişiden az olmasının işletmenin belirtilen özellikleri taşımasında ne derece etkili olduğuyla ilgili soruların sıklık verileri değerlendirilmeye alındığında; çalışan sayısının 250 kişiden az olmasının esnek olmaya etkisinin 3,87, çalışan sayısının 250 kişiden az olmasının niş pazar uygulamaya etkisinin 2,73, çalışan sayısının 250 kişiden az olmasının hızlı olmaya etkisinin 3,96, çalışan sayısının 250 kişiden az olmasının müşteri ile doğrudan iletişim kurmaya etkisinin 3,42, çalışan sayısının 250 kişiden az olmasının çalışanlarla yakın ilişkiler kurmaya etkisinin 3,95 olduğu belirlenmiştir. 1’in etkisiz, 5’in çok etkili olarak tanımladığı ölçeğe göre esneklik, hızlı olma ve çalışanlarla yakın ilişkiler kurma özelliğine sahip olmakta çalışan sayısının 250’den az olması etkili bir kriter olarak görülmektedir. Bunun yanında niş pazar uygulaması ve müşterilerle doğrudan iletişim özelliklerine sahip olmada çalışan sayısının 250’den az olmasının kısmen etkisiz bir kriter olarak kabul edildiği saptanmıştır.

İstatistiksel çalışmalarda verilerin dağılımı çok önemlidir. Çünkü istatistiksel araştırmalarda yapılan birçok testin uygulanabilmesi için, dağılımın normal ya da normale yakın olması gerekmektedir. Normal dağılım sürekli ve simetrik bir

dağılımdır. Aritmetik ortalaması, tepe değeri ve ortancası eşittir. Standart normal dağılım, ortalaması 0 ve standart sapması 1 olan dağılım olup, çan şeklinde bir frekans eğrisine sahiptir. Ortalaması 0'dan farklı ve standart sapması 1'den farklı normal dağılımlar, standart olmayan normal dağılımlardır. Genellikle uygulamada bu tarz dağılımlarla karşılaşilmektedir (Kalaycı, 2008).

İstatistiksel çalışmalarda testlerin yapılabilmesi için dağılımın normal ya da normale yakın olması gerekmesinin nedeni; verilerin normalden uzak olmasının analiz sonuçlarının yanlış çıkmasına ve yorumların yanlış olmasına yol açabilmesidir. Bu nedenle normal dağılım göstermeyen verileri, normal dağılım gösterecek şekilde dönüştürmek gerekmektedir (Kalaycı, 2008).

Basıklık (kurtosis) dağılımın dikliğinin veya düzlüğünün yani, verilerin tepe noktalarının durumu hakkında bilgi veren ölçüttür. Sıfıra yakın bir basıklık normal dağılıma yakın bir şekli oluşturur. Çarpıklık (skewness) ise dağılımın ortalama etrafında simetriden ne kadar saptığını, yani verilerin simetrisini belirleyen ölçüttür. Sıfır değeri simetrik yani ortada dengelenmiş bir dağılıma işarettir (Kalaycı, 2008). Değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığını test etmek için basıklık ve çarpıklık ölçülerine bakılır. Soruya verilen cevapların normallik testinden geçebilmesi için basıklık ve çarpıklık değerlerinin %5 anlamlılıkta $\pm 2,58$, %1 anlamlılıkta $\pm 1,96$ arasında olması gerekir (Bayraktar, 2001). Çizelge 5.6'da uygulanan ankette çok değişkenli analizlerin yapılacağı değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve basıklık çarpıklık değerleri verilmektedir. Basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde Doğrudan Ulaşma Derece ve İsteklere Cevap Verme Derece değerlerinin %5 anlamlılıkta olması gereken aralıkta olduğu, diğer tüm değişkenlerin %1 anlamlılıkta olması gereken aralıkta olduğu tespit edilmiş ve böylece veriler normallik testinden geçmişlerdir.

Çizelge 5.2 Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Talepdalesnekderece	45	2	5	3,97	1,055	-0,683	-0,738
Arzdalesnekderece	45	2	5	3,82	0,911	-0,384	-0,565
Ekodalesnekderece	45	2	5	3,97	0,941	-0,467	-0,778

Çizelge 5.2 Tanımlayıcı İstatistikler (devam)

Teknoyatkinderece	45	1	5	3,73	1,194	-0,626	-0,567
Sayiesnekderece	45	1	5	3,86	1,057	-0,929	0,702
Ozeluretimderece	44	1	5	3,70	1,192	-0,684	-0,203
Pazarduyarlilikderece	45	2	5	4,24	0,773	-0,769	0,137
Yeniurunderece	44	1	5	3,56	1,387	-0,694	-0,731
Yenifonksiyonderece	45	1	5	3,6	1,268	-0,794	-0,239
Sayinisderece	45	1	5	2,73	1,175	0,109	-0,789
Hiyerarsikiyapiderece	45	2	5	4,15	0,975	-1,097	0,329
İletisimkanallariderece	45	1	5	3,75	1,299	-1,147	0,352
Girditalepuyumderece	45	2	5	3,93	0,836	-0,358	-0,460
Bulusderece	44	1	5	3,34	1,477	-0,534	-1,146
Sayihizderece	45	1	5	3,95	1,186	-1,193	0,709
Dugrudanulasmaederece	45	1	5	4,24	1,025	-1,709	2,994
Soruncozmederece	45	2	5	4,51	0,757	-1,516	1,771
İsteklerecevapvermederece	45	1	5	4,08	0,995	-1,484	2,604
Sayidogrudaniletisinderece	45	1	5	3,42	1,270	-0,514	-0,648
Sorumlulukderece	42	1	5	3,42	1,252	-0,729	-0,205
Uzmanlasmaederece	43	2	5	4,11	0,980	-0,877	-0,22
İstentatminderece	44	2	5	4,22	0,803	-1,007	0,943
İsebaglilikderece	44	2	5	3,93	0,925	-0,783	0,029
Yabancilasmaederece	44	2	5	3,79	1,001	-0,439	-0,799
Sayicalisaniliskiderece	44	1	5	3,95	1,010	-0,614	-0,074

Güvenilirlik analizi ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin ya da ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir (Kalaycı, 2008). Güvenilirlik analizinde kullanılan modellerden Cronbach Alpha modeli ölçekte yer alan k sorusunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. 0 ile 1 arasında değer alan bu katsayı Alfa katsayısı olarak adlandırılır. Hesaplanan Alfa katsayısı, birime ait toplam skorun ölçekteki her bir soruya ait puanların toplanması ile elde edilen ölçeklerde, soruların benzerliğini ya

da yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Sorular arasındaki korelasyon negatif ise hesaplanan alfa katsayısı da negatiftir. Bu sayının negatif çıkması güvenilirlik modelinin bozulmasına neden olur. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2008).

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu çalışmada da çok değişkenli analizlerin yapılacağı 25 değişken için Cronbach Alfa katsayısına bakılmış, alfa değeri 0,804 olarak bulunmuştur. Bu da ölçeğin güvenilirliğinin yüksek derecede güvenilir olarak yorumlanmasına neden olmuştur. Her bir değişkenin çıkarılması durumunda elde edilecek alfa katsayıları hesaplandığında alfa değerlerinin 0,809 ile 0,784 arasında değişeceği tespit edilerek analiz yapılacak değişkenler arasında aykırı bir değişken bulunmadığı kanısına varılmıştır.

Ancak araştırma modelinin içindeki 5 temel performans etkenini ölçmeye yarayan soruların Cronbach Alfa katsayıları daha Çizelge 5.7’de görüleceği üzere daha düşük çıkmıştır. Esneklik, hız ve çalışanlarla yakın ilişkiler temel etkenine ait sorular güvenilirlik sınırını geçememiştir.

Bu kapsamda söz konusu etkenlere ait alt soruların her birinin çıkarılması durumunda hesaplanan yeni alfa değerleri incelenerek bazı soruların analiz kapsamı dışına alınması gerekmektedir.

Çizelge 5.3 Temel Etkenlere Ait Cronbach Alfa Katsayıları

Temel Etken	Ortalama	Cronbach Alfa
Esneklik	3,878	0,551
Niş Pazar	3,773	0,719
Hız	3,778	0,425
Müşterilerle Doğrudan İletişim	4,200	0,656
Çalışanlarla Yakın İlişkiler	3,876	0,577

Esneklik etkeni için sorulan “teknolojik yenilikleri almaya yatkın olmanın işletme performansına etkisi” sorusu çıkarıldığında esneklik etkeni kapsamında alfa değerinin 0,580’e çıkarak güvenilirlik sınırına daha yakın olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda ileriki analizlerde söz konusu değişken analize dahil edilmeyerek devam edilecektir.

Hız etkeni için sorulan “buluşları üretime dönüştürmede hızlı karar vermenin işletme performansına etkisi” sorusu çıkarıldığında hız etkeninin alfa değerinin 0,658’e çıkarak güvenilirlik seviyesine yükseldiği görülmektedir. Bu durumda ileriki analizlerde söz konusu değişken analize dahil edilmeyerek devam edilecektir.

Çalışanlarla yakın ilişkiler etkeni için sorulan “çalışana düşen sorumluluğun fazla olmasının işletmenin performansına etkisi” sorusu çıkarıldığında çalışanlarla yakın ilişkiler etkenine ait alfa değerinin 0,764’e çıkarak yüksek derecede güvenilir seviyesine ulaştığı belirlenmiştir. Bu durumda ileriki analizlerde söz konusu değişken analize dahil edilmeyerek devam edilecektir.

Normallik ve güvenilirlik testlerinden sonra verilere uygulanacak ilk analiz faktör analizi olarak seçilmiştir. Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir. Bu yöntemde faktörlerin elde edilmesinde en yaygın olarak temel bileşenler analizi kullanılmaktadır. Faktör analizinde aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler setinin bir araya gelmesi suretiyle faktör adı verilen genel değişkenlerin oluşturulması söz konusudur. Burada amaç; değişken sayısını azaltmak, değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak, başka bir ifadeyle değişkenleri sınıflandırmaktır (Kalaycı, 2008).

Faktör analizi kapsamında öncelikle KOBİ’lerin performansına etki derecesi sorulan tüm değişkenlerin analizi yapılmıştır. Bu kapsamda veri setinin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesi amacıyla Çizelge 5.8’de görüldüğü gibi KMO testi ve Bartlett testi uygulanmıştır. KMO testi sonucu $0,568 > 0,50$ olduğu için veri setinin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Ayrıca Bartlett testine bakıldığında sig. değeri 0,00 olduğu için anlamlı olduğu yani değişkenler arasında yüksek korelasyonların mevcut olduğu ve veri setinin faktör analizi için uygun olduğu sonucu çıkarılmaktadır.

Çizelge 5.4 KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Doğruluk Ölçüsü		0,568
Bartlett's Testi	Yaklaş. Chi-Kare	451,075
	Df	231
	Anlamlılık	0,00

Faktör analizi sonucunda anlamlı faktörler elde edilmesi amacıyla dönüştürme işlemi yapılmıştır. Çizelge 5.5'te görülen dönüştürülmüş faktör matrisi faktör analizinin nihai sonucunu göstermektedir. Matriste değişken ve onun ait olduğu faktör arasındaki korelasyonlar görülmektedir. Bir değişken hangi faktör altında mutlak değer olarak büyük ağırlığa sahipse o değişken o faktör ile yakın ilişki içindedir demektir (Kalaycı, 2008). Faktörlere ait grup isimleri oluşturulurken dikkat edilmesi gereken nokta, matriste $\pm 0,40$ değerinin üzerindeki değişkenleri dikkate almak ve ilgili faktöre ona göre isim vermektir.

KOBİ'lerin performanslarına etkiyi ölçen 22 adet değişkene uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen dönüştürülmüş faktör matrisi incelendiğinde 6 adet faktörün oluştuğu görülmektedir.

Faktör 1'in içerisinde az basamaklı hiyerarşik yapı ile hızlı olmanın performansa etkisini, talep dalgalanmalarına esnek olmanın performansa etkisini, girdi ve talep değişimlerine uyum sağlamada hızlı olmanın performansa etkisini, ekonomik dalgalanmalara karşı esnek olmanın performansa etkisini, resmi olmayan iletişim kanalları kullanarak hızlı olmanın performansa etkisini ve uzmanlaşmanın fazla olmasının performansa etkisini ölçen değişkenlerin yer aldığı görülmektedir. Matriste $\pm 0,40$ değerinin üzerindeki değişkenleri dikkate alındığında ankette yer alan esneklik ve uyum ile hızlı olma ile ilgili soruların tek bir faktör altında birleştiği sonucuna varılır. Söz konusu faktöre "Esneklik ve Hız" adı verilmiştir.

Faktör 2 ise çalışanların işten duyduğu tatminin performansa etkisini, çalışanların işletmenin durumu hakkında bilgi sahibi olması ile işyerine yabancılaşmanın azalmasının performansa etkisini, yöneticiler ve çalışanlar arasında yakın ilişkiler kurulması ile işe bağlılığın artmasının performansa etkisini, müşteri taleplerine yönelik özel üretim veya sipariş bazında üretim yapmanın performansa etkisini ve çalışan sayısının 250 kişiden az olmasının işletmenin niş pazara yönelmesine etkisini ölçen soruları içermektedir. Matristeki değerler incelendiğinde ağırlıklı olarak

anketteki çalışanlarla ilişkiler ile ilgili soruların bir faktör altında toplandığı tespit edilmiş ve bundan dolayı bu faktöre “Çalışanlarla İlişkiler” adı verilmiştir.

Faktör 3’te ise ürünlere yeni fonksiyon eklemenin performansa etkisini, yeni ürün geliştirmenin performansa etkisini ve pazar ihtiyaçlarına duyarlı olmanın performansa etkisini ölçen sorular yer almaktadır. Tüm bu soruların anketin niş pazar ile ilgili sorular kısmında bulunmasında dolayı bu faktöre “Niş Pazar” adı verilmiştir.

Faktör 4’ün içerisinde ise müşterilere doğrudan ulaşarak birinci elden bilgi edinmenin performansa etkisini, çalışan sayısının 250 kişiden az olmasının esnek olmaya etkisini, müşterilerle yakın ilişkiler kurarak isteklere kolay cevap vermenin performansa etkisini ve müşterilerle yakın ilişkiler kurarak sorunları çabuk çözmenin performansa etkisini ölçen soruların bulunduğu görülmektedir. Bu faktörde de çalışan sayısının 250 kişiden az olmasının esnek olmaya etkisini ölçen değişken hariç tutulursa tüm değişkenlerin anketteki müşterilerle doğrudan iletişim ile ilgili sorular kapsamına girdiği belirlenmiş ve bu faktöre “Müşterilerle İletişim” adı verilmiştir.

Faktör 5’nin değişkenleri incelendiğinde; çalışan sayısının 250 kişiden az olmasının hızlı olmaya etkisini, çalışan sayısının 250 kişiden az olmasının müşterilerle doğrudan iletişim kurmaya etkisini, çalışan sayısının 250 kişiden az olmasının yöneticilerin çalışanlarla yakın ilişkiler kurmasına etkisini ölçen sorulardan oluştuğu tespit edilmiştir. Tüm bu sorular çalışan sayısı ve etken arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olduğu için bu faktöre “Sayı Etkisi” adı verilmiştir.

Son faktör olan faktör 6 ise tek bir değişkenden oluşmaktadır. Bu değişken de arz dalgalanmalarına karşı esnek olmanın performansa etkisini ölçen sorudur.

Faktör analizi sonucunda oluşturulan yeni faktörler özetlenecek olursa; KOBİ’lerin performanslarını etkileyen faktörler Esneklik ve Hız, Çalışanlarla İlişkiler, Niş Pazar, Müşterilerle İletişim ve Sayı Etkisi olarak 5 başlık altında toplanmaktadır. Faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler daha sonraki Anova analizinde kullanılacaktır.

Bunun dışında daha önce de belirtildiği gibi anket çalışması kapsamındaki sorular literatür araştırmaları sonucunda belirlenmiş 5 etken kapsamında hazırlanmıştır. Bu 5 etkenin performansa etkisini araştıran sorular her etkenin alt bileşenleri olarak düşünülerek bu bileşenlere ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre performansa etki eden 5 etken kapsamındaki alt bileşenler 1’er

faktör altında toplanarak her bir etkeni temsil eden 1 faktör oluşturulmuştur. Böylece anket içerisinde sorulan soruların bu 5 faktör çerçevesinde de değerlendirilebileceği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Çizelge 5.5 Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

Değişkenler	Faktörler					
	1	2	3	4	5	6
Hiyerarsikyapiderece	0,824					
Talepdalesnekderece	0,688					
Girditalepuyumderece	0,583					
Ekodalesnekderece	0,525					
İletisimkanallariderece	0,499					
Uzmanlasmaderece	0,392					
İstentatminderece		0,704				
Yabancılasmaderece		0,685				
İsebaglilikderece		0,665				
Özeluretimderece		-0,584				
Sayinisderece		-0,478				
Yenifonksiyonderece			0,892			
Yeniurunderece			0,783			
Pazarduyarlilikderece			0,508			
Dogrudanulasmaderece				0,886		
Sayiesnekderece				0,685		
İsteklerecevapvermederece				0,630		
Soruncozmederece				0,547		
Sayihizderece					0,932	
Sayidogrudaniletisinderece					0,526	
Sayicalisaniliskiderece					0,436	
Arzdalesnekderece						0,934

Anket verilerine uygulanacak son analiz olan varyans analizi (Anova) ile iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılmaktadır. Anova sınamasında her bir anakütleden ayrı ayrı ve birbirlerinden bağımsız birer örneklem tasarlanır (Armutlulu, 2000) Gruplar arası elde edilen varyans ile, gruplar içinde elde edilen varyans arasında anlamlı bir fark olup olmamasına göre hipotez testi yapılmaktadır. Tek yönlü Anova en basit varyans analizidir. İki tane değişken vardır. Bunlardan birisi kategorik özellik gösteren bağımsız değişkendir ve diğeri de metrik özellik gösteren bağımlı değişkendir. Bağımsız değişken içerisinde iki veya daha fazla grup olabilir. Tek yönlü Anova bu gruplara göre bağımlı değişkendeki ortalamalar arasında fark olup olmadığını test

eder. Tek yönlü Anova’da iki temel varsayım vardır. Bu varsayımlara göre her bir grup normal dağılımdan gelir ve görelî olarak grupların varyansları homojendir (Kalaycı, 2008).

Anket sonucunda elde edilen verilerle faktör analizi ile oluşturulan 5 faktörün işletmenin büyüklük sınıflamasına (mikro – küçük – orta ölçekli işletme) göre işletme performansını ne derece etkilediği Anova ile test edilmiştir. Çizelge 5.6’da tek yönlü Anova’nın temel varsayımı olan varyansların homojenliği testinin sonuçları görülmektedir. Buradaki p değerlerinin (Anlamlılık) $> 0,05$ olması gerekmektedir.

Çizelge 5.6 Varyansların Homojenliği Testi

Varyansların Homojenliği Testi				
	Levene İstatistiği	Df1	df2	Anlamlılık
EsneklikHiz	0,755987108	2	42	0,476
Çalışanİliski	2,691413296	2	42	0,079
NisPazar	0,696572484	2	42	0,504
Musteriİletisim	2,298622875	2	42	0,113
SayıEtki	2,592648552	2	42	0,087
ArzDalgalanmasi	0,272854867	2	42	0,763

Tüm faktörler için p değeri 0,05’ten büyük olduğu için varyansların homojen olduğu tespit edilmiştir. Böylece varyans analizi temel varsayımı sağladığı için, Anova’dan elde edilecek sonuçlar sağlıklı olacaktır. Bundan sonra incelenecek çizelge aşağıda yer alan Anova çizelgesidir. Anova çizelgesi KOBİ’lerin performansına etki eden farklı faktörlerin etki derecesine ilişkin; mikro ölçekli, küçük ölçekli ve orta ölçekli işletmelerin oluşturduğu gruplar arasında bir görüş farklılığının olup olmadığını test etmektedir. SPSS’in verdiği anlamlılık değerleri 0,05’ten küçükse gruplar arasında o faktörün performansa etki derecesi için bir farklılığın olduğu söylenebilmektedir. Çizelge 5.7’deki anlamlılık değerleri incelendiğinde Müşteri İletişim faktörüne ait anlamlılık değerinin (0,049) 0,05’ten küçük olduğu buna göre de mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında müşteri ile iletişimin performansa etki derecesinde bir farklılık olduğu görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc testleri ile tespit edilmiştir.

Çizelge 5.7 İşletmelerin Büyüklük Sınıflamasına Göre Performansa Etki Eden Farklı Faktörlerin Karşılaştırması

		ANOVA				
		Kareler Toplamı	Serbestlik Der.	Kareler Ort.	F	Anlamlılık
EsneklikHiz	Gruplar Arası	2,679	2	1,339	1,581	0,218
	Grup İçi	35,582	42	0,847		
	Toplam	38,261	44			
Çalışanİliski	Gruplar Arası	0,422	2	0,211	0,240	0,788
	Grup İçi	36,943	42	0,880		
	Toplam	37,365	44			
NisPazar	Gruplar Arası	0,309	2	0,154	0,163	0,850
	Grup İçi	39,819	42	0,948		
	Toplam	40,128	44			
Musteriİletisim	Gruplar Arası	5,186	2	2,593	3,246	0,049
	Grup İçi	33,549	42	0,799		
	Toplam	38,735	44			
SayıEtki	Gruplar Arası	2,631	2	1,316	1,396	0,259
	Grup İçi	39,588	42	0,943		
	Toplam	42,219	44			
ArzDalgalanması	Gruplar Arası	1,516	2	0,758	0,782	0,464
	Grup İçi	40,698	42	0,969		
	Toplam	42,214	44			

Belirlenen gruplar arasında aynı faktörlere ilişkin karşılaştırmalar için kullanılan Post Hoc testlerinden Scheffe testi ile anlamlı farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu testin sonuçları Ek B’de gösterilmektedir. İkili karşılaştırmalar göstermektedir ki; müşteri ile doğrudan iletişim kurmanın performansa etkisinin derecelendirilmesi açısından mikro ve orta ölçekli işletmeler arasında anlamlı bir fark vardır. Bu sonuçlara göre mikro ölçekli işletmeler orta ölçekli işletmelere göre müşterileri ile doğrudan iletişim kurmalarının performanslarına daha büyük bir katkı sağladığı görülmektedir.

Faktör analizi ile belirlenen faktörler dışında ankette bulunan KOBİ’lerin performansına etkiyi ölçen tüm değişkenler üzerinde de tek yönlü Anova yapılmıştır. Öncelikle varyansların homojenliği testinin Çizelge 5.8’de verilen sonuçlarına göre çalışan sayısının esneklik etkenine etkisi (0,047), resmi olmayan iletişim kanalları kullanmanın performansa etkisi (0,003), çalışan sayısının müşterilerle doğrudan iletişim etkenine etkisi (0,018) ve çalışana düşen sorumluluğun fazla olmasının performansa etkisi (0,028) değişkenlerinin anlamlılık değerleri 0,05’ten küçük

olduğu için varyansların homojenliği testini geçememiş, diğer tüm değişkenlerin varyansları homojen bir dağılım göstermiştir. Varyansların homojenliği testini geçemeyen değişkenlere Anova uygulamak doğru olmayacağından bu değişkenler testten çıkarılmışlardır.

Çizelge 5.8 Tüm Değişkenler İçin Varyansların Homojenliği Testi

Varyansların Homojenliği Testi				
Değişkenler	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Talepdalesnekderece	2,170370251	2	42	0,1267689
Arzdalesnekderece	0,108756363	2	42	0,8972007
Ekodalesnekderece	1,367439735	2	42	0,2658664
Teknoyatkınderece	0,069578253	2	42	0,9328944
Sayiesnekderece	3,282771572	2	42	0,0473524
Ozeluretimderece	0,243788157	2	41	0,7847815
Pazarduyarlilikderece	0,306826729	2	42	0,7374132
Yeniurunderece	0,659845702	2	41	0,5223336
Yenifonksiyonderece	1,314551655	2	42	0,2794176
Sayinisderece	0,500425758	2	42	0,6098414
Hiyerarsikiyapiderece	0,228825069	2	42	0,7964528
İletisimkanallariderece	6,574362395	2	42	0,0032809
Girditalepuyumderece	0,44424149	2	42	0,644289
Bulusderece	2,076877415	2	41	0,1383072
Sayihizderece	1,352663918	2	42	0,2695815
Dugrudanulasmaderece	2,390112168	2	42	0,1039745
Soruncozmederece	2,143794448	2	42	0,1298612
isteklerecevapvermederece	2,339546671	2	42	0,1088089
sayidogrudaniletisinderece	4,42102483	2	42	0,0180947
Sorumlulukderece	3,914747454	2	39	0,0282247
Uzmanlasmaderece	0,168591653	2	40	0,845451
İstentatminderece	0,334907322	2	41	0,7173431
İsebaglilikderece	0,344995702	2	41	0,7102595
Yabancilasmaderece	2,331791936	2	41	0,1098713
Sayicalisaniliskiderece	0,125736822	2	41	0,8821856

Çizelge Ek C’teki anlamlılık değerleri incelendiğinde müşterilere doğrudan ulaşarak birinci elden bilgi edinilmesinin performansa etkisinin derecesine ait anlamlılık değerinin (0,032) 0,05’ten küçük olduğu buna göre de mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında müşterilere doğrudan ulaşarak birinci elden bilgi edinilmesinin performansa etkisinin derecesinde bir farklılık olduğu görülmektedir. Buradan da mikro ölçekli işletmelerin orta ölçekli işletmelere göre müşterilere doğrudan ulaşarak

birinci elden bilgi edinilmesinin işletmenin performansını daha fazla etkilediği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc testleri ile tespit edilmiştir. Scheffe testi ile anlamlı farklılıklar tespit edilmeye çalışılmış ve bu testin sonuçları Çizelge 5.9’da gösterilmiştir. İkili karşılaştırmalar göstermektedir ki; müşterilere doğrudan ulaşarak birinci elden bilgi edinilmesinin işletmenin performansına etkisinin derecelendirilmesi açısından mikro ve orta ölçekli işletmeler arasında anlamlı bir fark vardır. Bu sonuçlara göre mikro ölçekli işletmeler orta ölçekli işletmelere göre müşterilere doğrudan ulaşarak birinci elden bilgi edinilmesinin performanslarına daha büyük bir katkı sağladığı görüşündedirler.

Çizelge 5.9 Müşterilere Doğrudan Ulaşmanın Performansa Etkisi İçin İkili Karşılaştırmalar

Bağımlı Değişken		(I) Büy.	(J) Büy.	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık	%95 Güven Ara.	
							Üst Limit	Alt Limit
dugrudanulasmaderece	Scheffe	Mikro	kucuk	0,5971	0,390	0,319	-0,3928	1,5869
			orta	1,2378	0,453	0,032	0,0887	2,3868
		Kucuk	mikro	-0,5971	0,390	0,319	-1,5869	0,3928
			orta	0,6407	0,411	0,307	-0,4032	1,6846
		Orta	mikro	-1,2378	0,452	0,032	-2,3868	-0,0887
			kucuk	-0,6407	0,411	0,307	-1,6846	0,4032

Anova testi uygulanmadan önce yapılan varyansların homojenliği testini geçemeyen; çalışan sayısının esneklik etkenine etkisi, resmi olmayan iletişim kanalları kullanmanın performansa etkisi, çalışan sayısının müşterilerle doğrudan iletişim etkenine etkisi ve çalışana düşen sorumluluğun fazla olmasının performansa etkisi değişkenlerine varyansları homojen çıkmadığı için Welch testi uygulanmıştır. Çizelge 5.10’da verilen bu testin sonucuna göre söz konusu değişkenlerle işletmelerin büyüklük sınıflaması arasında anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmektedir. Resmi olmayan iletişim kanalları kullanmanın performansa etkisinin anlamlılık değeri (0,013) ve çalışana düşen sorumluluğun fazla olmasının performansa etkisinin anlamlılık değeri (0,043) 0,05’ten küçük olduğundan bu değişkenler için mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelerin oluşturduğu gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Çizelge 5.10 Welch Testi Sonuçları

Değişkenler		İstatistik(a)	df1	df2	Anlamlılık
Sayiesnekderece	Welch	2,035	2	23,350	0,153
İletisimkanallariderece	Welch	5,325	2	22,061	0,013
sayidogrudaniletisinderece	Welch	2,432	2	23,812	0,109
Sorumlulukderece	Welch	3,810	2	16,592	0,043

Farklılığın hangi gruplar arasında görüldüğünün tespit edilmesinde grupların homojen olmadığı belirlendiği için Post Hoc testlerinden Tamhane's gerçekleştirilir. Bu testin sonuçları aşağıdaki çizelgede verilmektedir. Test sonuçları incelendiğinde resmi olmayan iletişim kanalları kullanmanın performansa etkisinin derecelendirilmesinde mikro ve orta ölçekli işletmeler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Yine aynı şekilde iletişim kanalları kullanmanın performansa etkisinin derecelendirilmesinde küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda hem mikro ölçekli hem de küçük ölçekli işletmelerin resmi olmayan iletişim kanalları kullanmanın orta ölçekli işletmelere göre işletmenin performansına daha etkili olduğunu düşündüklerini ortaya çıkarmaktadır. Bunun yanı sıra çalışana düşen sorumluluğun fazla olmasının performansa etkisinin anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olmasına rağmen Tamhane's testinde gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir

Çizelge 5.11 Tamhane Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken		(I) Büy.	(J) Büy.	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
							Üst Limit	Alt Limit
İletisimkanallarider.	Tamhane	mikro	kucuk	-0,1136	0,328	0,9807	-0,945	0,718
			orta	1,5315*	0,513	0,0272	0,155	2,907
		kucuk	mikro	0,1136	0,328	0,9807	-0,718	0,945
			orta	1,6450*	0,507	0,0162	0,283	3,006
		orta	mikro	-	-	-	-	-
			kucuk	1,5315*	0,513	0,0272	-2,907	-0,155
		mikro	kucuk	-	-	-	-	-
			orta	1,6450*	0,507	0,0162	-3,006	-0,283
		kucuk	kucuk	-1,1038	0,445	0,0706	-2,283	0,076
			orta	-0,2650	0,609	0,9637	-1,867	1,337
Sorumlulukderece	Tamhane	mikro	kucuk	1,1038	0,445	0,0706	-0,076	2,283
			orta	0,8389	0,490	0,3095	-0,546	2,224
		kucuk	mikro	0,2650	0,609	0,9637	-1,337	1,867
			kucuk	-0,8389	0,490	0,3095	-2,224	0,546

5.7 Uygulama Sonuçları

Anket verilerine yapılan tüm analizler kapsamında elde edilen sonuçlar değerlendirilerek ve elde edilen bulgular tartışılmaktadır. Daha önce de belirtildiği üzere bu çalışmanın amacı KOBİ'lerin üstün yönleri olarak belirlenen özelliklerin KOBİ'lerde bulunup bulunulmadığının, KOBİ'lerin performansı üzerinde nasıl bir etki yaptığının ve bu özelliklerin varlığının işletmenin büyüklüğü ile bir bağlantısı olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda araştırma ile ilgili 7 grup altında 16 adet hipotez oluşturulmuştur.

Bu kapsamda uygulama çalışması KOBİ'lere anket çalışması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Anket verileri ile ilgili ilk olarak tanımlayıcı istatistikler belirlenmiş daha sonra verilere gerekli analizlerin yapılabilmesi için normallik ve güvenilirlik testleri uygulanmıştır. Bu testleri sağlayan değişkenlere de önce faktör analizi yapılarak değişkenler 6 faktör altında toplanmış ve sonra da hem bu 6 faktöre hem de tüm değişkenlere Anova uygulanmıştır.

Analiz sonuçlarına göre H1 hipotezi doğrulanmaktadır. Özelliklerin işletmenin performansına en çok katkıda bulunandan en az katkıda bulunan doğru sıralandığı anket sorusunda diğer başlığı altında doldurulması işletmelerin tercihinin bırakılmış bir özelliğe yer verilmiş olup işletmelerin KOBİ'ler için belirlenen beş özellik dışında performanslarına katkıda bulunan özelliklere sahip olup olmadıkları diğer seçeneğinde belirttikleri özellik ile saptanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda katılımcı firmalardan sadece 1 tanesi diğer seçeneğine “ekonomik çözümler sunmak” özelliğini ekleyerek bu özelliğin performans katkıda bulunmada söz konusu şirket için 2. sırada yer aldığını belirtmiştir. Rekabetin çok yoğun olduğu günümüz koşullarında işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri hem kaliteli hem de düşük maliyetli ürünler üretebilmeleri ile mümkün olacaktır.

Esneklik ve uyum ile ilgili hipotezlere analiz sonuçlarına göre bakıldığında hem H2 hem de H3 hipotezlerinin doğrulandığı görülmektedir. Esneklik ve uyum özelliğinin varlığına ilişkin yöneltilen tüm alt sorularda belirtilen özelliklere firmaların %100 evet demiştir. Yani anket çalışmasına katılan tüm firmalarda talep dalgalanmalarına karşı esnek olma, arz dalgalanmalarına karşı esnek olma, ekonomik dalgalanmalara karşı esnek olma ve teknolojik yenilikleri almaya yatkın olma özellikleri bulunmakta ve dolayısıyla KOBİ'lerde esneklik ve uyum özelliği bulunmaktadır sonucuna

varılabilmektedir. Bunun yanında esneklik ve uyum özelliğinin işletme performansına etkisinin derecelendirilmesine ilişkin yöneltilen alt sorulara verilen cevaplar derecelendirilerek yapılan değerlendirme sonucunda saptanan genel eğilime göre performansa “etkili” derecede katkı sağladığı bulunmuştur. Böylece esneklik ve uyum özelliği KOBİ’lerin performansında etkilidir sonucuna varılabilmektedir.

Niş pazar uygulanması ile ilgili hipotezlere analiz sonuçlarına göre bakıldığında hem H4 hem de H5 hipotezlerinin doğrulandığı görülmektedir. Niş pazar uygulama özelliğinin varlığına ilişkin yöneltilen alt sorularda belirtilen özelliklere firmaların %98’i evet demiştir. Yani anket çalışmasına katılan firmaların %98’inde müşteri ihtiyaçları ve taleplerine yönelik özel üretim veya sipariş bazında üretim yapma, pazar ihtiyaçlarına duyarlı olma, yeni ürün geliştirme ve mevcut ürünlere yeni fonksiyonlar ekleme özellikleri bulunmakta ve dolayısıyla KOBİ’lerde niş pazar uygulama özelliği bulunduğu sonucuna varılabilmektedir. Bunun yanında niş pazar uygulama özelliğinin işletme performansına etkisinin derecelendirilmesine ilişkin yöneltilen alt sorulara verilen cevaplar derecelendirilerek yapılan değerlendirme sonucunda saptanan genel eğilime göre performansa “orta etkili” derecede katkı sağladığı bulunmuştur. Böylece esneklik ve uyum özelliği KOBİ’lerin performansında etkilidir sonucuna varılabilmektedir. Ancak söz konusu özelliğin performansa etkisi diğer özellikler kadar güçlü değildir.

Analiz sonuçları hızlı olma ile ilgili hipotezler açısından değerlendirildiğinde H6 ve H7 hipotezlerinin doğrulandığı görülmektedir. Hızlı olma özelliğinin varlığına ilişkin yöneltilen tüm alt sorularda belirtilen özelliklere firmaların %100 evet demiştir. Yani anket çalışmasına katılan tüm firmalarda az basamaklı hiyerarşik yapısı sayesinde hızlı olma, karar alma sürecinde resmi olmayan iletişim kanalları kullanarak hızlı olma, girdi ve talep değişimine uyum sağlamada hızlı olma ve buluşları üretime dönüştürmede hızlı karar verme özellikleri bulunmakta ve dolayısıyla KOBİ’lerde hızlı olma özelliği bulunmaktadır sonucuna varılabilmektedir. Bunun yanında hızlı olma özelliğinin işletme performansına etkisinin derecelendirilmesine ilişkin yöneltilen alt sorulara verilen cevaplar derecelendirilerek yapılan değerlendirme sonucunda saptanan genel eğilime göre performansa “etkili” derecede katkı sağladığı bulunmuştur. Böylece hızlı olma özelliği KOBİ’lerin performansında etkilidir sonucuna varılabilmektedir.

Müşterilerle doğrudan iletişim kurma ile ilgili hipotezler analiz sonuçlarına göre değerlendirildiğinde hem H8 hem de H9 hipotezlerinin doğrulandığı görülmektedir. Müşterilerle doğrudan iletişim kurma özelliğinin varlığına ilişkin yöneltilen tüm alt sorularda belirtilen özelliklere firmaların %100 evet demiştir. Yani anket çalışmasına katılan tüm firmalarda müşterilere doğrudan ulaşarak ihtiyaçları ile ilgili birinci elden bilgi edinme, müşterilerle kişisel ve yakın ilişkiler kurarak ürünlere ilişkin sorunları daha çabuk çözme ve müşterilerle kişisel ve yakın ilişkiler kurarak tüketici isteklerine daha kolay cevap verme özellikleri bulunmakta ve dolayısıyla KOBİ’lerde müşterilerle doğrudan iletişim kurma özelliği bulunmaktadır sonucuna varılabilmektedir. Bunun yanında müşterilerle doğrudan iletişim kurma özelliğinin işletme performansına etkisinin derecelendirilmesine ilişkin yöneltilen alt sorulara verilen cevaplar derecelendirilerek yapılan değerlendirme sonucunda saptanan genel eğilime göre performansa “etkili” derecede katkı sağladığı bulunmuştur. Böylece müşterilerle doğrudan iletişim kurma özelliği KOBİ’lerin performansında etkilidir sonucuna varılabilmektedir. Ayrıca diğer özelliklerin etki derecelerine kıyasla söz konusu özelliğin işletmenin performansına etkisinin daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanlarla yakın ilişkiler kurma ile ilgili hipotezlere analiz sonuçlarına göre bakıldığında hem H10 hem de H11 hipotezlerinin doğrulandığı görülmektedir. Çalışanlarla yakın ilişkiler kurma özelliğinin varlığına ilişkin yöneltilen alt sorularda belirtilen özelliklere firmaların %97’si evet demiştir. Yani anket çalışmasına katılan firmaların %97’sinde çalışan sayısının az olmasından dolayı üretimde çalışana düşen sorumluluğun fazla olması, uzmanlaşmanın fazla olması, çalışanlara sorumluluk verilmesinin işten duyulan tatmini artırması işveren veya yöneticilerle çalışanlar arasında yakın ilişkiler kurulması ile işyerine bağlılığın artması ve çalışanların işletmenin durumu hakkında daha fazla bilgi sahibi olması ile işyerine yabancılaşmanın azalması özellikleri bulunmakta ve dolayısıyla KOBİ’lerde çalışanlarla yakın ilişkiler kurma özelliği bulunduğu sonucuna varılabilmektedir. Bunun yanında çalışanlarla yakın ilişkiler kurma özelliğinin işletme performansına etkisinin derecelendirilmesine ilişkin yöneltilen alt sorulara verilen cevaplar derecelendirilerek yapılan değerlendirme sonucunda saptanan genel eğilime göre performansa “etkili” derecede katkı sağladığı bulunmuştur. Böylece çalışanlarla

yakın ilişkiler kurma özelliği KOBİ'lerin performansında etkilidir sonucuna varılabilmektedir.

Çalışan sayısının esneklik ve uyum, niş pazar, hızlı olma, müşterilerle doğrudan iletişim ve çalışanlarla ilişkiler şeklinde belirlenen 5 özelliğin varlığında etkisi ile ilgili olarak H12, H13, H14, H15 ve H16 hipotezleri doğrulanmıştır. Bu kapsamda anket verilerinin değerlendirilmesi ile esneklik ve uyum özelliğinin varlığının işletmenin çalışan sayısının 250'den az olmasından "etkili" derecede etkilendiği, niş pazar özelliğinin varlığının işletmenin çalışan sayısının 250'den az olmasından "orta etkili" derecede etkilendiği, hızlı olma özelliğinin varlığının işletmenin çalışan sayısının 250'den az olmasından "etkili" derecede etkilendiği, müşterilerle doğrudan iletişim kurma özelliğinin varlığının işletmenin çalışan sayısının 250'den az olmasından "orta etkili" derecede etkilendiği, çalışanlarla yakın ilişkiler kurma özelliğinin varlığının işletmenin çalışan sayısının 250'den az olmasından "etkili" derecede etkilendiği tespit edilmiştir. Bu soruların ankette yer almasındaki amaç KOBİ'lerin üstün yönleri olarak belirlenmiş özelliklerin işletmelerde var olmasının işletmenin büyüklüğünden etkilenip etkilenmediği, buradan da yola çıkarak büyük işletmelerin bu özellikleri içerip içermeyeceği ile ilgili fikir edinmektir. Neticede esneklik ve uyum, niş pazar, hızlı olma, müşterilerle doğrudan iletişim ve çalışanlarla yakın ilişkiler kurma özelliklerinin tamamına için işletmelerde var olabilmelerinde işletmenin çalışan sayısının 250'den az olması ve dolayısıyla işletmenin küçük işletme olması etkili olmaktadır. Böylece büyük işletmelerin küçük işletmelerin sahip olduğu üstün yönlere sahip olabilmeleri için küçük işletmeler gibi davranmaları gereği ortaya çıkmaktadır.

Daha önce belirtildiği gibi anket kapsamında KOBİ'lerin performansına etkiyi ölçen 22 adet değişkene faktör analizi uygulanmış olup analiz sonunda 5 ana faktör elde edilmiştir. Bu faktörlere, kapsamında bulunan değişkenlere göre isimlendirme yapıldığında esneklik ve hız, çalışanlarla ilişkiler, niş pazar, müşterilerle iletişim ve sayı etkisi faktörleri oluşturulmuştur. Anketteki soru grupları ve faktör analizi sonucu oluşan faktörler karşılaştırıldığında ankette ayrı ayrı yer alan esneklik ve uyum ile hızlı olma gruplarının tek bir faktör altında birleştiği görülmektedir. Buradan da esneklik ve uyum ile hızlı olma özelliklerinin KOBİ'lerin performansına etki bakımından birbiri ile çok ilişkili olduğu ve bu gruplara ait alt değişkenlerin yüksek korelasyona sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra anketteki her etkenin

performans etkisini belirleyen gruplara ayrı ayrı faktör analizi uygulanmıştır. Sonuçta her etkene ait alt bileşenler 1 faktör altında toplanarak o değişkeni temsil eden bir faktör oluşturmuştur. Böylece KOBİ'lerin performansına etki eden üstün yönlerine göre gruplandırılmış değişkenlerin doğru bir analiz yaptığı düşünülebilir.

Son olarak da performansa etkiyi ölçen tüm değişkenlere uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilmiş olan 5 ana faktöre işletmenin yer aldığı büyüklük sınıflamasına göre Anova uygulanmıştır. Burada amaç, bu faktörlerin işletmenin performansını ne derecede etkilediği ile ilgili mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelerde yer alan işletmeler arasında anlamlı bir fark bulunup bulunulmadığının test edilmesidir. Analiz sonucunda müşteri iletişim faktörünün performansa etki derecesinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğuna bakıldığında, mikro ölçekli işletmeler ve orta ölçekli işletmeler arasında müşteri iletişimi faktörü açısından fark olduğu bulunmuştur. Buna göre mikro ölçekli işletmelerin, orta ölçekli işletmelere göre müşterileri ile doğrudan iletişim kurmalarının performanslarına etkisinin daha çok olduğu görüşünde oldukları sonucuna varılmaktadır.

KOBİ'lerin performansına etkiyi ölçen tüm değişkenlere Anova yapıldığında ise müşterilere doğrudan ulaşarak birinci elden bilgi edinilmesinin işletmenin performansına etkisinin derecesine ilişkin mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark da mikro ve orta ölçekli işletmeler arasında görülüp, mikro ölçekli işletmelerin orta ölçekli işletmelere göre müşterilere doğrudan ulaşarak birinci elden bilgi edinmenin performanslarını daha çok etkilediğini düşündükleri anlaşılmaktadır.

Bunun dışında Anova testi uygulanamayan çalışan sayısının esneklik etkenine etkisi, resmi olmayan iletişim kanalları kullanarak hızlı olmanın performansa etkisi ve çalışan sayısının müşterilerle doğrudan iletişime etkisi değişkenlerine Welch testi uygulanarak gruplar arası anlamlı bir fark olup olmadığına bakılmıştır. Resmi olmayan iletişim kanalları kullanarak hızlı olma değişkeninde anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın hem mikro ölçekli ve orta ölçekli işletmeler hem de küçük ölçekli ve orta ölçekli işletmeler arasında görüldüğü tespit edilmiştir. Bu durum da hem mikro ölçekli hem de küçük ölçekli işletmelerin resmi olmayan iletişim kanalları kullanarak hızlı olmanın orta ölçekli işletmelere göre işletmelerin performanslarında daha etkili olduğunu düşündüklerini ortaya çıkarmaktadır.

6. SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmayı literatürdeki diğer çalışmalardan ayıran özellik, yoğun rekabet, belirsizlik, bilgi ve hız içeren günümüz koşullarında KOBİ'lerin performansına etki eden faktörlerin belirlenerek küçük organizasyonların büyük organizasyonlara örnek olması çerçevesinde küçük organizasyon üstünlüklerinin büyük organizasyonlara entegrasyonu için bakış açıları ve öneriler geliştirmesidir. KOBİ'lerin performansında en etkili faktörler olarak ön plana çıkan üstün yönleri esneklik ve uyum sağlama, niş pazara yönelme, hızlı olma, müşterilerle doğrudan iletişim kurma ve çalışanlarla yakın ilişkiler kurma olarak belirlenmiştir. Bu durumdan hareketle bu faktörler ve faktörlerin alt bileşenleri ile kapsamlı bir model ortaya konmuştur.

Bu faktörlerin tamamının işletmelerin performansına etkili olduğunun uygulama çalışması ile belirlenmesinin yanı sıra işletmenin performansını en çok etkileyenden en az etkileyene doğru derecelendirildiğinde müşterilerle doğrudan iletişim kurma, hızlı olma, esneklik ve uyum sağlama, çalışanlarla yakın ilişkiler kurma ve niş pazara yönelme şeklinde bir sıralama söz konusudur. Müşterilerle doğrudan iletişim kurmanın KOBİ'lerin performansını en çok etkileyen özellik olarak belirlenmesi pazarlama ve müşteri odaklı olan, müşteri ile bir ilişki kurarak, müşteriye bir şekilde firma bünyesine dahil ederek, müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik pazarlama stratejisi uygulayan işletmelerin başarıyı yakaladıkları günümüzde beklenen bir sonuçtur. Bu durum rekabetin küreselleştiği bu ortamda işletmelerin rakipleriyle başa çıkabilmesinin ve hayatta kalabilmesinin gereğidir (Grünhagen, 2008).

İşletmenin büyüklüğünün müşteriler ile doğrudan iletişim kurma özelliğini etkilediği tespit edildiği için büyük firmaların bölgesel tüketici ihtiyaçları ve tercihlerine verebilmesini, müşteri odaklı olarak bölgesel fırsatlara ve değişikliklere karşı çabuk tepki verebilmesini sağlayacak yetki ve sorumlulukların bölgesel birimlerdeki yöneticilere dağıtıldığı ya da şirket içindeki birimlere dağıtıldığı merkezi olmayan bir model benimsenebilir (Drake ve Caudill, 2001). Bu kapsamda işletmelerde müşteri tatmini ve müşteri isteklerinin karşılanması, zayıflayan müşteri ilişkilerinin yeniden güçlendirilmesi gerekliliği ile ortaya çıkan değişim mühendisliği ve işi fiilen yapan

kişiy e karar verme ve inisiyatif kullanma yetkisi veren personel güçlendirmenin büyük işletmeler müşterileri ile doğrudan iletişim kurabilmeleri için uygun yönetim modelleri olarak düşünölmektedir.

Günümüz şartlarında fırsatları değ erlendirmede ve çevredeki değ işimlere uyum sağlamada hızlı karar verme ve hızlı hareket etme yeteneğine sahip olmak bununla beraber iş le ilgili her konuda esnek olma özelliğine sahip olmak çalışma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere performansı hemen hemen aynı derecede oldukça etkileyen iki özellik olarak ortaya çı kmaktadır. Küçük olmalarından kaynaklanan avantajla hızlı hareket edebilmek ve esnek olmak KOBİ'ler için daha kolaydır. Ayrıca az basamaklı ve yatay bir organizasyon yapısına sahip oldukları için bilgi akış süresi hızlıdır ve sürekli değ işim ihtiyacını etkin karşı layarak değ işimlere yerinde ve zamanında uyum gösterip hemen uygulamaya geçebilmektedirler (Qian ve Li, 2005). Hızlı olma ve esnek olma özellikleri de işletmenin büyüklüğünden olumsuz yönde etkilendiğı için büyük organizasyonlar hızlı ve esnek olma özelliğini kazanmak doğ rultusunda yeni yönetim modellerini uygulayabilirler. Bu kapsamda bir organizasyonun daha az mevki ve daha az çalışana sahip olması ile daha kıvrak hale gelmesi şeklinde sonuçlanan küçölme uygulaması, gereksiz aşamaların ortadan kaldırılarak çapraz ilişkilerle yeniden düzenlendiğı yalın organizasyon yapısı, karar veren ve iş i yapan arasındaki mesafenin kısaldığı kademe azaltma, işletme içindeki her birimin küçük organizasyonlara dönuştüğü sıfır hiyerarşı büyük işletmelere hız ve esneklik kazandıracak modellerdir.

KOBİ'lerin çalışanlarıyla kurdukları yakın ilişkiler işletmenin performansını olumlu yönde etkileyen, rakipleri arasında fark yaratmasına ve yetenekleri kendilerine çekmesine neden olan bir özellikleridir. Bu özellik sayesinde küçük işletmelerde çalışanların performanslarının takip edilmesi daha etkin hale gelmekte, çalışanların iş yerine bağlılıklarının ve işten duydukları tatminin artması sağlanmaktadır (Zenger, 1994). Çalışan sayısının fazla olması çalışanlarla yakın ilişkiler kurulmasını engelleyici bir faktör olduğı uygulama çalışması ile de belirlenmiştir. Büyük işletmeler çalışanları yakın ilişkiler kurabilmek için personel sayısının ve iş süreçlerinin azaltıldığı küçölme, çalışanlarla iletişimi etkin kılan ve daha fazla yaklaşma sağlayan yalın organizasyon, daha basık ve yatay bir organizasyon yapısı ile yönetim alanının genişlemesine neden olan kademe azaltma, çalışanları motive

eden ve uzmanlıklarına olan güveni artıran personel güçlendirme modellerini uygulayabilirler.

KOBİ'lerin performansına katkı sağlamada ön plana çıkan ve çalışma kapsamında etkinliği araştırılan son özellik niş pazara yönelmedir. KOBİ'ler pazara duyarlı yaklaşımları ile karşılanmamış müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik özel üretim yapma ve yenilikçi yapıları sayesinde ürün çeşitliliği yaratma özelliğine sahiptirler. Günümüzde ölçek ekonomisinin yerini çeşit ekonomisinin alması KOBİ'leri avantajlı konuma geçirmiştir (Audretsch ve Thurik, 2001). Araştırma sonuçlarına göre KOBİ'lerin sahip olduğu diğer üstün özelliklerle karşılaştırıldığında, işletmenin büyümesinin bu özelliğin varlığını da olumsuz yönde etkilemesine rağmen bu etki diğer özelliklerin etkilenme derecesinden daha az olduğu tespit edilmiştir. Teoride yapılan araştırmalar niş pazara yönelmenin büyük ölçüde küçük işletmeler tarafından tercih edildiğini öne sürmektedir. Bu durumda büyük işletmelerin müşteri ihtiyaçlarının çok çeşitlendiği günümüz ekonomik çevresinde niş pazara yönelme özelliğine sahip olabilmeleri için öncelikle ölçek ekonomisi ve standartlaşma kavramlarından uzaklaşarak öz yetkiliklere odaklanmayı sağlayan dış kaynak kullanımına ve müşteri tarafından yönlendirilen yalın organizasyona yönelmeleri önerilmektedir.

Çalışma kapsamında tespit edilen, KOBİ'lerin performansına etki eden üstün özellikler aynı zamanda endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçildiği bu dönemde rekabetin ve teknolojik gelişmelerin artmasına paralel olarak başarılı olmak ve varlığını sürdürmek için işletmelerin mutlaka sahip olması gereken özellikler olarak gündeme gelmektedir. Bu yüzden de büyük işletmelerin küçük işletmeler gibi davranarak bu özelliklere sahip olmaları kritik bir önem arz etmektedir. Çağımızın iş dünyasına getirdiği küreselleşme, AR-GE çalışmalarının ve yenilikçiliğin gelişmesi, ürün ömürlerinin kısalması, talepteki değişimi üretime dönüştürmede bilgiyi etkin bir şekilde kullanma, istihdam yaratma ve bölgesel kalkınma kaynağı oluşturma, stratejik işbirlikleri yapma etmenlerine sağladıkları önemli katkılar ile KOBİ'ler ekonominin bel kemiği durumuna gelmişlerdir.

Sonuç olarak bu çalışma Türkiye'nin İstanbul Bursa illeri çevresinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmeler üzerine yapılmıştır dolayısıyla elde edilen bulguların tüm Türkiye'ye ve diğer ülkelere genelleme yapılması uygun değildir. Bu sonuçların küresel düzeyde doğrulanmasını

sağlamak üzere uygulama alanını genişletmek, farklı ülkelerde ya da farklı sektörlerde uygulayarak daha kapsamlı bir çalışma gerçekleştirmek faydalı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Akata, A. ve A. Akyol,** 2002. Increasing Competitive Performance of Small and Medium Sized Enterprises: A Market Orientation Approach For Success, *The First Annual International SME-2002 Conference*, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Famagusta, Kıbrıs, CD, 3-4 January
- Alpugan, O.,** 1988. *Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluş ve Yönetimi*, K.T.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Basım Evi, Trabzon, Türkiye
- Aras, G., Müslümov, A.,** 2001. Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri: Finansman, Ekonomik Sorunları ve Çözüm Önerileri, www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf%5CBildiri_33.PDF
- Armutlulu, İ. H.,** 2000. *İşletmelerde Uygulamalı İstatistik*, Alfa Basın Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, Türkiye
- Audretsch, B. D., Thurik A. R.,** 2001. What's New About the New Economy? Sources of Growth in the Managed and Entrepreneurial Economies, D. B. Audretsch, (ed.) *SMEs in the Age of Globalization*, s. 1-51, Edward Elgar Publishing Inc., Massachusetts, the United States
- Bayraktar, A. C.,** 2001. Örgütler için Çevresel Değişkenlik Etki Modeli Oluşturulması ve Değişkenliğin Örgütler Üzerindeki Etkisinin Analizi, İ.T.Ü. İşletme Fakültesi Doktora Tezi, İstanbul
- Bernroider, E.,** 2002. Factors in SWOT Analysis Applied to Micro, Small-to-Medium, and Large Software Enterprises: An Austrian Study, *European Management Journal* sayı. 20, s. 562-573
- Birch, C., J., Clements, M.,** 2003. Engaging Small to Medium Sized Enterprises in Learning, International Conference on Teaching and Learning, USA.
- Buckley, J. P.,** 1997. International Technology Transfer by Small and Medium-Sized Enterprises, D. B. Audretsch, (ed.) *SMEs in the Age of Globalization*, s. 325-336, Edward Elgar Publishing Inc., Massachusetts, the United States
- Burns, P.,** 2007. *Entrepreneurship and Small Business*, Palgrave, Hampshire, the United Kingdom
- Danner, W.,** 2008. A Persistent Myth, *Business Credit*, Haziran, s. 6-8
- Değirmencioglu, C.,** 2006. KOBİ'lerde Organizasyonel Becerilerin Yenilikçilik Performansına Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Demirel, M.,** 2004. KOBİ'ler Ve Girişimcilik, *Doktora Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Döm, S.,** TARİH. Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği, Mersin Üniversitesi.

- Drake, L. R., Caudill, L. M.,** 2001. Management of the Large Multinational: Trends and Future Challenges, *Business Horizons*, sayı. **24/3**, s. 83-91
- Dreyer, B., Gounhaug, K.,** 2004. Uncertainty, Flexibility and Sustained Competitive Advantage, *Journal Of Business Research* sayı. **57**, s. 484-494
- Eden, L., Levitas, E., Martinez, R. J.,** 1997. The Production, Transfer and Spillover of Technology, Comparing Large and Small Multinational as Technology Producers, D. B. Audretsch, (ed.) *SMEs in the Age of Globalization*, s. 311-324 Edward Elgar Publishing Inc., Massachusetts, the United States
- Flamholtz, E., Hua W.,** 2002. Strategic Organizational Development, Growing Pains and Corporate Financial Performance: An Empirical Test, *European Management Journal*, sayı. **20**, s. 527-536
- Fujita, M.,** 1995. Small and Medium-sized Transnational Corporation: Salient Features, D. B. Audretsch, (ed.) *SMEs in the Age of Globalization*, s. 105-125, Edward Elgar Publishing Inc., Massachusetts, the United States
- Herbert, T., T., Brazeal D., V.,** 2004. The Future Of The Corporation: Corporate Entrepreneurship on The Fly, <http://www.sbaer.uca.edu/research/1998/USASBE/98usa137.txt>
- Kalaycı, Ş.,** 2008, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, Türkiye
- Koçak, A.,** 1999. Uluslar arası Ticaret Fuarlarına Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Davranışlarının Belirlenmesi, *Dış Ticaret Dergisi*, Sayı. **15**
- Koçel, T.,** 2005. *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- KOSGEB,** 2000. *Kobi Anlayışının Dünyü Bugünü Geleceği*, Panel, Ankara, Türkiye
- Kotler, P.,** 2000. *Pazarlama Yönetimi*, Prentice-Hall Inc., New Jersey
- Küçük, O.,** 2005. *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, Türkiye
- Latham, S.,** 2009. Contrasting Strategic Response to Economic Recession in Start-Up Versus Established Software Firms, *Journal of Small Business Management*, Sayı: **47(2)**, s. 180-201
- Leung, D., Meh, C., Terajima, Y.,** 2008. Productivity in Canada: Deos Firm Size Matter, *Bank of Canada Review*, Autumn, s. 5-14
- Lin, Y. C.,** 1998. Success Factors of Small and Medium Sized Enterprise in Taiwan: An Analysis of Cases, *Journal of Small Business Management*, October, s. 43-56
- May A.** 2005. When a ‘Lifer’ Gets Released... and Why Small Can Be Beautiful!, *Credit Management*, Aralık, s. 48-49
- Nugent, B. J., Yhee, S.,** 2002. Small and Medium Enterprises in Korea: Achievements, Constrains and Policy Issues, D. B. Audretsch, (ed.) *SMEs in the Age of Globalization*, s. 396-430, Edward Elgar Publishing Inc., Massachusetts, the United States

- Özgen, H., Kılıç, K., C., Karademir, B.,** 2003. “Birlikten Kuvvet Doğar”: Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Bir Örgütlenme Modeli Olarak Ağ Organizasyonları Önerisi, *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı: **12**, s. 81-96
- Pearce, J.,** 2000. *Small is Still Beautiful*, ISI Books, Wilmington, Delaware, the United States
- Qian, G., Li, L.,** 2003. Technology Industry Success: Strategic Options For Small and Medium Firms, *Business Horizons*, Kasım-Aralık s. 41-46
- Raturi, A., S., Jack, E., P.,** 2004. Creating A Volume-Flexible Firm, *Business Horizons* sayı. **47/6**, s. 69-78
- Spanos, Y., Prastacos, G., Papadakis, V.,** 2001. Greek Firms And EMU: Contrasting SMEs and Large-Sized Enterprises, *European Management Journal* sayı. **19**, s. 638-648
- Tikici, M., Aksoy A., Derin N.,** 2006 Toplam Kalite Yönetiminin Radikal Unsurlarından Birisi Olarak Yalın Yönetim, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı. **15**, s. 20-33
- TOSYÖV,** 2004, *II. Kobi Zirvesi Aralık 2003*, Ortam Reklam Danışmanlık Ltd. Şti., Kasım, İstanbul, Türkiye
- TÜSİAD,** 2002. Türkiye’de Girişimcilik , İstanbul
- Verbess, J. H. M. F., Meulenbergh, M. T. G.,** 2004. Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation and Performance in Small Firms, *Journal of Small Business Management*, sayı. **42(2)**, s. 134-154
- Verdu-Jover, A. J., Llorens-Montes, J. F., Garcia-Morales, V. J.,** 2006. Environmental-Flexibility Coalignment and Performance: An Analysis in Large Versus Small Firms, *Journal of Small Business Management*, sayı. **44(3)**, s. 344-349
- Wagner, J.,** 2001. A Note on the Firm Size-Export Relationship, D. B. Audretsch, (ed.) *SMEs in the Age of Globalization*, s. 239-247, Edward Elgar Publishing Inc., Massachusetts, the United States
- Ward, P. R., Laitinen M., Fayad, E. M.,** 2001. Management in Small, *Communications of the ACM*, sayı. **43/11**, s. 113-117
- Werther, W., B.,** 1999. Structure-Driven Strategy and Virtual Organization Design, *Business Horizons*, Mart-Nisan, s. 13-18
- Yaman, R.,** 1997. *I. Endüstri – İşletme Mühendisliği Kurultayı*, Makina Mühendisleri Odası, İzmir
- Yeretzian, C.,** 1995. The New Rules: How to Succeed in Today’s Post-Corporate World, *Human Resources; MBA-HEC*, Nisan, s. 1-15, Free Press
- Zenger, R. T.,** 1994. Explaining Organizational Diseconomies of Scale in R&D: Agency Problems and the Allocation of Engineering Talent, Ideas and Effort by Firm size, *Management Science*, sayı. **40**, no. 6, s. 708-729
- Grunhagen, M., Mishra, C. S.,** 2008. Entrepreneurial and Small Business Marketing: An Introduction, *Journal of Small Business Management*, sayı. **46(1)**, s. 1-3

EKLER

EK A

ANKET SORULARI

1. İşletmeniz çalışan sayısına göre aşağıdaki tanımlardan hangisine uymaktadır?

- ☐ 1 – 9 kişi (Mikro İşletme)
- ☐ 10 – 49 kişi (Küçük İşletme)
- ☐ 50 – 249 kişi (Orta Büyüklükte İşletme)

2. İşletmenizin faaliyet alanı aşağıdakilerden hangisidir?

- | | |
|---|---|
| ☐ Bilişim Teknolojileri / Enformasyon / Yazılım | ☐ Savunma Sanayi |
| ☐ Telekomünikasyon Teknolojileri | ☐ Uzay ve Havacılık |
| ☐ Elektrik / Elektronik / Elektromekanik | ☐ İnşaat (Yapı) İşleri |
| ☐ İleri Malzeme Teknolojileri | ☐ Çevre |
| ☐ Tıp ve Sağlık Hizmetleri | ☐ Enerji |
| ☐ Medikal / Biyomedikal | ☐ Kimya |
| ☐ Genetik / Biyoteknoloji | ☐ Otomotiv |
| ☐ Esnek Üretim / Otomasyon | ☐ Eğitim |
| ☐ Yönetim Bilişim Sistemleri | ☐ İmalat Sanayi |
| ☐ Toptan ve Perakende Satış | ☐ Gıda |
| ☐ Sosyal, Toplumsal ve Kişisel Hizmet Faaliyetleri | ☐ Diğer |

3. Aşağıda belirtilen özellikleri işletme performansınıza en çok katkıda bulunan en az katkıda bulunana doğru 1’den başlayarak sıralayınız.

- ☐ Esneklik ve Uyum Sağlama
- ☐ Niş Pazar (İhtiyaçları iyi karşılanmayan dar bir gruba yönelik pazarlama)
- ☐ Hızlı Olma
- ☐ Müşterilerle Doğrudan İletişim
- ☐ Çalışanlarla İlişkiler
- ☐ Diğer*..... (Lütfen açıklayınız)

* “Diğer” şikkını doldurduysanız, lütfen aşağıdaki soruyu da cevaplayınız.

4. “Diğer” şikkında belirttiğiniz özellik işletmenizin performansına ne derece etkilidir? (Sadece 1 seçeneği işaretleyiniz.)

- ☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

5. Esneklik ve Uyum İle İlgili Sorular (Sadece 1 seçeneği işaretleyiniz.)

5.1. İşletmeniz talep dalgalanmalarına karşı esneklik gösterebiliyor mu / uyum sağlayabiliyor mu?

- ☐ evet ☐ hayır

5.2. Talep dalgalanmalarına esnek olma / uyum sağlayabilme işletmenizin performansına ne derece etkilidir?

- ☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

5.3. İşletmeniz arz dalgalanmalarına karşı esneklik gösterebiliyor mu / uyum sağlayabiliyor mu?

- ☐ evet ☐ hayır

5.4. Arz dalgalanmalarına karşı esnek olma / uyum sağlayabilme
işletmenizin performansına ne derece etkilidir?

☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

5.5. İşletmeniz ekonomik dalgalanmalara, kriz dönemlerine karşı esneklik
gösterebiliyor mu / uyum sağlayabiliyor mu?

☐ evet ☐ hayır

5.6. Ekonomik dalgalanmalara, kriz dönemlerine karşı esnek olma / uyum
sağlayabilme işletmenizin performansına ne derece etkilidir?

☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

5.7. İşletmeniz teknolojik yenilikleri almaya yatkın mıdır?

☐ evet ☐ hayır

5.8. Teknolojik yenilikleri almaya yatkın olma ve uyum gösterme
işletmenizin performansına ne derece etkilidir?

☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

5.9. Çalışan sayınızın 250 kişiden az olması işletmenizin esnek olması ve
değişen koşullara uyum sağlayabilmesinde ne derece etkilidir?

☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

6. Niş Pazar* İle İlgili Sorular (Sadece 1 seçeneği işaretleyiniz.)

* İhtiyaçları iyi karşılanmayan dar bir gruba yönelik pazarlama

6.1. İşletmeniz müşteri ihtiyaçlarına ve taleplerine yönelik özel üretim veya sipariş bazında üretim yapıyor mu?

☐ evet ☐ hayır

6.2. Müşteri ihtiyaçlarına ve taleplerine yönelik özel üretim veya sipariş bazında üretim ile cevap verebilme kapasiteniz işletmenizin performansına ne derece etkilidir?

☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

6.3. İşletmeniz pazar ihtiyaçlarına duyarlı mıdır?

☐ evet ☐ hayır

6.4. Pazar ihtiyaçlarına duyarlı olmanız işletmenizin performansına ne derece etkilidir?

☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

6.5. İşletmenizde yeni ürün geliştiriliyor mu?

☐ evet ☐ hayır

6.6. Yeni ürün geliştirme kapasiteniz işletmenizin performansına ne derece etkilidir?

☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

6.7. İşletmenizde mevcut ürünlerinize yeni fonksiyonlar ekleniyor mu?

☐ evet ☐ hayır

6.8. Mevcut ürünlerinize yeni fonksiyonlar ekleme kapasiteniz işletmenizin performansına ne derece etkilidir?

☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

6.9. Çalışan sayınızın 250 kişiden az olması işletmenizin niş pazara yönelmesinde ne derece etkilidir?

☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

7. Hızlı Olma İle İlgili Sorular (Sadece 1 seçeneği işaretleyiniz.)

7.1. İşletmenizin az basamaklı hiyerarşik yapısı sayesinde daha hızlı hareket edebiliyor mu?

☐ evet ☐ hayır

7.2. Az basamaklı hiyerarşik yapı ile hızlı hareket edebilmeniz işletmenizin performansına ne derece etkilidir?

☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

7.3. İşletmeniz karar alma sürecinde resmi olmayan iletişim kanalları kullanarak hızlı hareket edebiliyor mu?

☐ evet ☐ hayır

7.4. Karar alma sürecinde resmi olmayan iletişim kanalları kullanarak hızlı hareket edebilme yeteneğine sahip olmanız işletmenizin performansına ne derece etkilidir?

☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

7.5. İşletmeniz girdi ve talep değişimine uyum sağlamada hızlı hareket edebiliyor mu?

☐ evet ☐ hayır

7.6. Girdi ve talep değişimine uyum sağlamada hızlı hareket edebilme yeteneğine sahip olmanız işletmenizin performansına ne derece etkilidir?

☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

7.7. İşletmeniz buluşları üretime dönüştürmede hızlı karar verebiliyor mu?

☐ evet ☐ hayır

7.8. Buluşları üretime dönüştürmede hızlı karar verme yeteneğine sahip olmanız işletmenizin performansına ne derece etkilidir?

☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

7.9. Çalışan sayınızın 250 kişiden az olması işletmenizin hızlı karar almasında ne derece etkilidir?

☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

8. Müşterilerle Doğrudan İletişim İle İlgili Sorular (Sadece 1 seçeneği işaretleyiniz.)

8.1. İşletmeniz müşterilerine doğrudan ulaşarak ihtiyaçları ile ilgili birinci elden bilgi ediniyor mu?

☐ evet ☐ hayır

8.2. Müşterilere doğrudan ulaşarak ihtiyaçları ile ilgili birinci elden bilgi edinmeniz işletmenizin performansına ne derece etkilidir?

☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

8.3. İşletmeniz müşterilerle kişisel ve yakın ilişkiler kurarak ürünlere ilişkin sorunları daha çabuk çözüyor mu?

☐ evet ☐ hayır

8.4. Müşterilerle kişisel ve yakın ilişkiler kurarak ürünlere ilişkin sorunları daha çabuk çözmeniz işletmenizin performansına ne derece etkilidir?

☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

8.5. İşletmeniz müşterilerle kişisel ve yakın ilişkiler kurarak tüketici isteklerine daha kolay cevap verebiliyor mu?

☐ evet ☐ hayır

8.6. Müşterilerle kişisel ve yakın ilişkiler kurarak tüketici isteklerine daha kolay cevap verebilmeniz işletmenizin performansına ne derece etkilidir?

☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

8.7. Çalışan sayınızın 250 kişiden az olması işletmenizin müşterilerinizle doğrudan iletişim kurabilmesinde ne derece etkilidir?

☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

9. Çalışanlarla İlişkiler İle İlgili Sorular (Sadece 1 seçeneği işaretleyiniz.)

9.1. Çalışan sayınız az olduğu için üretimde çalışana düşen sorumluluk fazla mıdır?

☐ evet ☐ hayır

9.2. Çalışan sayınız az olduğu için üretimde çalışana düşen sorumluluğun fazla olması işletmenizin performansına ne derece etkilidir?

☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

9.3. Çalışanlarınıza düşen sorumluluğun fazla olması uzmanlaşmayı artırıyor mu?

☐ evet ☐ hayır

9.4. Uzmanlaşmanın fazla olması işletmenizin performansına ne derece etkilidir?

☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

9.5. Çalışanlarınıza sorumluluk vermeniz işten duydukları tatmini artırıyor mu?

☐ evet ☐ hayır

9.6. Çalışanlarınızın işten duyduğu tatmin işletmenizin performansına ne derece etkilidir?

☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

9.7. Çalışanlarınızla yakın ilişkiler kurmanız iş yerine bağlılıklarını artırıyor mu?

☐ evet ☐ hayır

9.8. İşveren ve/veya yöneticilerle çalışanlarınız arasında yakın ilişkiler kurulması ile işyerine bağlılığın artması işletmenizin performansına ne derece etkilidir?

☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

9.9. Çalışanlarınızın işletmenin durumu hakkında daha fazla bilgi sahibi olması işyerine yabancılaşmayı azaltıyor mu?

☐ evet ☐ hayır

9.10. Çalışanlarınızın işletmenin durumu hakkında daha fazla bilgi sahibi olması ile işyerine yabancılaşmanın azalması işletmenizin performansına ne derece etkilidir?

☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

9.11. Çalışan sayınızın 250 kişiden az olması işletme yönetiminin çalışanlarla yakın ilişkiler kurmasında ne derece etkilidir?

☐ etkisiz ☐ az etkili ☐ orta etkili ☐ etkili ☐ çok etkili

Yardımlarınız ve ilginiz için çok teşekkür ederiz.

Çalışmamızın sonuçlarını sizlerle paylaşmamızı ister misiniz?

E-posta adresiniz:.....

EK B

Çizelge B.1 İkili Karşılaştırmalar

Bağımlı Değişken		(I) Büy.	(J) Büy.	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
							Upper Bound	Lower Bound
EsneklikHiz	Scheffe	Mikro	kucuk	-0,5290595	0,32482	0,2763164	-	0,29524
			orta	-0,0990035	0,37707	0,9661469	1,35336	0,85790
		Kucuk	mikro	0,5290595	0,32482	0,2763164	-	1,35336
			orta	0,4300560	0,34257	0,4613829	0,29524	1,29941
		Orta	mikro	0,0990035	0,37707	0,9661469	-	0,85790
			kucuk	-0,4300560	0,34257	0,4613829	0,85790	1,05590
CalisanIliski	Scheffe	Mikro	kucuk	-0,0601963	0,33097	0,9836032	-	0,77971
			orta	-0,2546282	0,38421	0,8037566	0,90011	0,72039
		Kucuk	mikro	0,0601963	0,33097	0,9836032	-	0,90011
			orta	-0,1944319	0,34906	0,8567941	0,77971	0,69139
		Orta	mikro	0,2546282	0,38421	0,8037566	-	1,22965
			kucuk	0,1944319	0,34906	0,8567941	0,72039	1,08025
NisPazar	Scheffe	Mikro	kucuk	-0,0058533	0,34362	0,9998549	-	0,86615
			orta	0,1890375	0,39889	0,8940510	0,87785	1,20131
		Kucuk	mikro	0,0058533	0,34362	0,9998549	-	0,87785
			orta	0,1948908	0,36240	0,8657964	0,86615	1,11455
		Orta	mikro	-0,1890375	0,39889	0,8940510	-	0,82323
			kucuk	-0,1948908	0,36240	0,8657964	1,20131	0,72477
MusteriIlletisim	Scheffe	Mikro	kucuk	0,4986630	0,31540	0,2970033	-	1,29907
			orta	0,9274445*	0,36614	0,0505189	0,30174	1,85660
		Kucuk	mikro	-0,4986630	0,31540	0,2970033	-	0,30174
			orta	0,4287815	0,33264	0,4427530	1,29907	1,27293
		Orta	mikro	-0,927444*	0,36614	0,0505189	-	0,00171
							1,85660	

Çizelge B.1 İkili Karşılaştırmalar (devam)

SayıEtki	Scheffe		kucuk	-0,4287815	0,33264	0,4427530	-	1,2729394	0,41537
		mikro	kucuk	0,1342191	0,34262	0,9262693	-	0,7352523	1,00369
			orta	0,6298772	0,39773	0,2958312	-	0,3794565	1,63921
		kucuk	mikro	-0,1342191	0,34262	0,9262693	-	1,0036905	0,73525
			orta	0,4956581	0,36134	0,3983997	-	0,4213352	1,41265
		orta	mikro	-0,6298772	0,39773	0,2958312	-	1,6392108	0,37945
			kucuk	-0,4956581	0,36134	0,3983997	-	1,4126514	0,42133
							-		
ArzDalgalanmasi	Scheffe	mikro	kucuk	-0,0579654	0,34739	0,9861801	-	0,9395422	0,82361
			orta	0,3874695	0,40327	0,6334481	-	0,6359168	1,41085
		kucuk	mikro	0,0579654	0,34739	0,9861801	-	0,8236114	0,93954
			orta	0,4454349	0,36638	0,4836741	-	0,4843254	1,37519
		orta	mikro	-0,3874695	0,40327	0,6334481	-	1,4108558	0,63591
			kucuk	-0,4454349	0,36638	0,4836741	-	1,3751952	0,48432
							-		
							-		

EK C

Çizelge C.1 İşletmelerin Büyüklük Sınıflamasına Göre Performansa Etki Eden Farklı Faktörlerin Karşılaştırması

ANOVA						
Değişkenler		Karelerin Toplamı	Serbestlik Der.	Karelerin Ort.	F	Anlamlılık
Talepdalesnekderece	Gruplar Arası	5,042	2	2,521	2,410	0,102
	Grup İçi	43,936	42	1,046		
	Toplam	48,978	44			
Arzdalesnekderece	Gruplar Arası	1,206	2	0,603	0,716	0,495
	Grup İçi	35,372	42	0,842		
	Toplam	36,578	44			
Ekodalesnekderece	Gruplar Arası	1,861	2	0,930	1,053	0,358
	Grup İçi	37,117	42	0,884		
	Toplam	38,978	44			
Teknoyatkınderece	Gruplar Arası	2,043	2	1,022	0,706	0,499
	Grup İçi	60,757	42	1,447		
	Toplam	62,800	44			
Ozeluretimderece	Gruplar Arası	3,258	2	1,629	1,154	0,326
	Grup İçi	57,901	41	1,412		
	Toplam	61,159	43			
Pazarduyarlilikderece	Gruplar Arası	2,472	2	1,236	2,177	0,126
	Grup İçi	23,839	42	0,568		
	Toplam	26,311	44			
Yeniurunderece	Gruplar Arası	0,299	2	0,149	0,074	0,929
	Grup İçi	82,497	41	2,012		
	Toplam	82,795	43			
Yenifonksiyonderece	Gruplar Arası	0,994	2	0,497	0,299	0,743
	Grup İçi	69,806	42	1,662		
	Toplam	70,800	44			
Sayinisderece	Gruplar Arası	2,071	2	1,036	0,741	0,483

Çizelge C.1 İşletmelerin Büyüklük Sınıflamasına Göre Performansa Etki Eden Farklı Faktörlerin Karşılaştırması (devam)

	Grup İçi	58,729	42	1,398		
	Toplam	60,800	44			
Hiyerarsikyapiderece	Gruplar Arası	2,755	2	1,377	1,478	0,240
	Grup İçi	39,156	42	0,932		
	Toplam	41,911	44			
Girditalepuyumderece	Gruplar Arası	1,116	2	0,558	0,790	0,461
	Grup İçi	29,684	42	0,707		
	Toplam	30,800	44			
Bulusderece	Gruplar Arası	0,917	2	0,458	0,202	0,818
	Grup İçi	92,970	41	2,268		
	Toplam	93,886	43			
Sayihizderece	Gruplar Arası	4,415	2	2,207	1,612	0,212
	Grup İçi	57,497	42	1,369		
	Toplam	61,911	44			
Dogrudanulasmaderece	Gruplar Arası	9,138	2	4,569	3,740	0,032
	Grup İçi	51,306	42	1,222		
	Toplam	60,444	44			
Soruncozmederece	Gruplar Arası	0,692	2	0,346	0,592	0,558
	Grup İçi	24,553	42	0,585		
	Toplam	25,244	44			
isteklerecevapvermederece	Gruplar Arası	6,403	2	3,202	3,017	0,060
	Grup İçi	44,575	42	1,061		
	Toplam	50,978	44			
Uzmanlasmaderece	Gruplar Arası	2,301	2	1,151	1,208	0,310
	Grup İçi	38,117	40	0,953		
	Toplam	40,419	42			
İstentatminderece	Gruplar Arası	0,468	2	0,234	0,352	0,705
	Grup İçi	27,259	41	0,665		
	Toplam	27,727	43			
İsebaglilikderece	Gruplar Arası	0,635	2	0,318	0,360	0,700
	Grup İçi	36,160	41	0,882		
	Toplam	36,795	43			

Çizelge C.1 İşletmelerin Büyüklük Sınıflamasına Göre Performansa Etki Eden Farklı Faktörlerin Karşılaştırması (devam)

Yabancilasmaderece	Gruplar Arası	0,673	2	0,336	0,325	0,725
	Grup İçi	42,486	41	1,036		
	Toplam	43,159	43			
Sayicalisaniliskiderece	Gruplar Arası	0,364	2	0,182	0,172	0,843
	Grup İçi	43,545	41	1,062		
	Toplam	43,909	43			

ÖZGEÇMİŞ



Ad Soyad: Duygu ALTINTAŞ ZEREN

Doğum Yeri ve Tarihi: Denizli, 3 Ocak 1982

Adres: Türkali Mah. Mısırlıbahçe Sok. 56/10 Beşiktaş İSTANBUL

Lisans Üniversite: İ.T.Ü. Kimya Mühendisliği