

**T.C.**  
**ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KRİZ DÖNEMLERİNDE ODAKLANMA STRATEJİLERİ**  
**VE ODAKLANMA TÜRLEİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ:**  
**ADANA KOBİLERİ ÜZERİNDE BİR İNCELEME**

**Murat Birkan IŞIK**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ADANA / 2010**

**T.C.**  
**ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KRİZ DÖNEMLERİNDE ODAKLANMA STRATEJİLERİ**  
**VE ODAKLANMA TÜRLEİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ:**  
**ADANA KOBİLERİ ÜZERİNDE BİR İNCELEME**

**Murat Birkan IŞIK**

**Danışman : Prof. Dr. Ünal AY**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ADANA / 2010**

**Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof.Dr. Ünal AY  
(Danışman)

Üye :

Üye :

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

...../...../.....

Prof. Dr. Azmi YALÇIN  
Enstitü Müdürü

Not:Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirimlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, "5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu"ndaki hükümlere tabidir.

## ÖZET

### KRİZ DÖNEMLERİNDE ODAKLANMA STRATEJİLERİ VE ODAKLANMA TÜRLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: ADANA KOBİLERİ ÜZERİNDE BİR İNCELEME

**Murat Birkan IŞIK**

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Ünal AY**

**Ocak 2010, 140 Sayfa**

Her geçen gün artan talep ve dünya ülkelerinin içinde bulunduğu ekonomik sorunlar nedeni ile birçok işletme büyük sıkıntılar yaşamaktadır. Bunların ilk sırasını ekonomik sorun ile istihdam sorunu almaktadır. Tükenen doğal kaynaklar, artan taleplere cevap veremez bir hale gelmiştir. KOBİ, kurumların yapısı ve süreç dinamikleri, krizin nasıl ele alındığı, hatta çalışanların krizle nasıl başa çıktıkları, kriz dönemlerinde hangi önlemleri aldıkları, kriz ve ekonomik bunalım dönemlerinde işletmelerin uyguladığı stratejilerin neler olduğu, işleyiş açısından çok büyük önem arz etmektedir. İşletmelerin ekonomik süreçte uyguladıkları politika, üretim politikası, performans, kalite ve süreklilik, işletmecilik açısından çok önemlidir. Sistemli ve programlı çalışan işletmeler, kriz dönemlerini kendi açılarından ya çok az bir zarar ya da işletmenin işleyişini olumsuz olarak etkilemeyecek şekilde atlatabilmektedirler. Sistem ve programdan uzak olan, doğabilecek her türlü kriz ortamında ayakta kalma olanaklarına sahip olmayan işletmeler ise devamlılık yetilerini kaybetmektedirler. Özellikle Türkiye ve Dünya ülkelerindeki KOBİ düzeyinde bulunan işletmelerin aile şirketi olması nedeni ile ekonomik krizin etkileri hem firma hem de aile içinde dönüşü olmayan onarılmaz tahribatlara yol açmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı , Adana’da KOBİ’lerin kriz dönemlerinde herhangi bir odaklanma stratejisi izleyip izlemediğini ele almakla birlikte; eğer izlenen bir odaklanma türü veya türleri var ise, bu odaklanma türlerinin işletme performansına etkisini ölçmektir.

Çalışma evrenini Adana bölgesindeki KOBİ ölçeğindeki işletmeler oluşturmaktadır. Bölge ticaret ve sanayi odalarında, KOSGEB’den elde edilecek

işletmelerin yöneticilerine Miller, Beser ve Diğ (2002) tarafından geliştirilen anket elden ulaştırılıp, yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır.

Çalışmanın sonunda KOBİ'lerin kriz ve ekonomik sorunların yaşandığı dönemlerde izlediğı yollar ve stratejilere yönelik bilgiler elde edilerek istatistik SPSS-13 analiz yöntemi ve Monava, Korelasyon, Anova testleri uygulanarak olumsuzlukların tespiti yapılmıştır. Araştırma sonuçlarında, KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, kriz öncesinde işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumunu etkilemediğı görülmüştür. Krizden ıkış için aldıkları tedbirler ve odaklanma tercihleri, işletmelerin başarısını ve kriz öncesinde işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörün durumunu etkilediğı görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ, Kriz, Strateji, Ekonomi, Performans, Verimlilik, İstatistik

**ABSTRACT****THE EFFECT OF FOCUSING STRATEGIES AND FOCUSING TYPES ON  
THE PERFORMANCE OF BUSINESS IN CRISIS PERIODS:  
AN ANALYSIS ABOUT ADANA SMESs****Murat Birkan IŞIK****Master Thesis, Department of Business****Advisor: Prof. Dr. Ünal AY****January 2010, 140 Pages**

Many businesses have great difficulties because of the increasing demand every passing day and economical problems which the world countries face. Economical problem and employment issue take place on the top. Depleted natural resources can not reply the increasing demands. The structure and process dynamics of SMEs and institutes have great importance in operational terms about how the crisis was handled, how the employees could cope with it, which precautions they took in crisis periods and which strategies businesses implemented in economic crisis times. The policy which the businesses implement in economical process, production policy, performance, quality and continuity are highly important in terms of business administration. Businesses working systematically can get over the crisis periods with little loss or by not being affected negatively in terms of operation of business. Businesses far from the system and program and not having the necessary opportunities to survive in any crisis lose their continuity processes. Especially because the businesses in SME level in Turkey and world countries are family companies, the effects of economic crisis brings irreparable harm to both company and family.

This study deals with whether SMEs in Adana follow any focusing strategy in crisis periods; besides if there is any focusing type or types followed, it aims to measure the effects of these focusing types on business performance.

Businesses in the scale of SMEs in Adana constitute target population. The survey developed by Miller, Beser and Diğ (2002) was delivered to managers of businesses which will be gained from KOSGEB in regional chambers of commerce and industry by hand and it was implemented by talking face to face.

At the end of the study, problems will be determined by being implemented statistical SPSS-13 analysis method and Monava, Corelation, Anova tests and by gaining information about the strategies and solutions which the SMEs followed during the economic crisis periods. According to the results of study, it was observed that the effect of crisis in the city where the managers of SME live didn't effect the situation of the sector in which the businesses operated before the crisis. It is seen that their measures and focusing strategies for getting over the crisis affect the success of the businesses and the situation of the sector in which businesses operated before the crisis.

**Keywords:** SME, Crisis, Strategy, Economy, Performance, Efficiency, Statistics

## ÖNSÖZ

Türkiye ekonomisi zorlu bir süreçten geçmektedir. Tüm dünyayı etkisi altına alan kriz doğal olarak ülkemizi de olumsuz etkilemiştir. Şu anda Türkiye'nin krizle birlikte işsizliğin arttığı ve doğal olarak biraz daha fakirleştiği bir gerçektir. Bu da tüketicinin düşmesi, yani iç daralma anlamına geliyor. Ancak Türkiye'nin mevcut gelişme potansiyelinin devam ettiği ve bir süre sonra krizin sona ereceği kesindir. Bence önemli olan bu kriz dönemini firmaların fırsata çevirebilmesidir, bunu başaramasalar bile en azından ayakta atlatabilmeleridir. Fikrimce kriz fırsatın ta kendisidir, bu dönemi firmalar fırsata çeviremese de mevcut konumunu koruyabilmesi bile firmanın geleceği açısından büyük bir başarıdır. Çünkü bu süreçte muhakkak ki kapanan veya zayıflayan firmalar olacaktır bu da mevcut durumunu muhafaza eden firmaya ilave maliyet olmadan öne geçme şansı verir. Şu cümleyi her zaman çok sevmişimdir **“Sizi öldürmeyen şey Güçlendiriyor demektir”**.

Bu çalışmanın amacı KOBİ'lerin krizi aşma da Odaklanma stratejisini ne kadar uygulayabildikleri ve hangi alanlarda bunu kullanabildiklerini ortaya çıkarmaktır. Bu strateji, özgül bir müşteri grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine *odaklanarak* işletmenin, bu yolla dar stratejik hedefine daha geniş bir alanda mücadele eden rakiplerden daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet verebildiği fikrine dayanır.

Çalışmanın sonunda KOBİ'lerin kriz ve ekonomik sorunların yaşandığı dönemlerde izlediği yollar ve stratejilere yönelik bilgiler elde edilerek istatistik SPSS-3 analiz yöntemi ve Monava, Korelasyon, Anova testleri uygulanarak olumsuzlukların tespiti yapılmış olacaktır. Elde edilen bulgular doğrultusunda KOBİ ve küçük işletmelerin kriz dönemlerinde izlemeleri gereken stratejik yollara yönelik olarak önerilerde bulunulacaktır. Yapmış olduğum bu çalışmam da her zaman yanımda olan, çok değerli bilgilerini, emeklerini hiçbir gün esirgemeyen değerli hocalarıma, çalışma arkadaşlarıma, üzerinde uygulama yaptığım işletmelere ve tüm destek verenlere sonsuz teşekkür ediyorum. Çalışmanın hem şahsım adına hem de bu alanda çalışmalar gerçekleştirenlere fayda sağlamasını umut ediyorum.

Konunun seçiminden itibaren çalışmanın her aşamasında engin bir hoşgörüsüyle yakın desteğini ve ilgisini esirgemeyen değerli hocam Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi işletme bölümü öğretim üyesi Prof. Dr. Ünal AY'a en içten teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca eğitim hayatım ve iş hayatım boyunca

maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen babam M.Sait IŞIK’a , annem Nuray IŞIK’a minnetlerimi sunarım. Değerli eşim Seda IŞIK’ a yaşamımın son beş yılına kattığı anlam ve her türlü çalışmamda bana koşulsuz destek olduğu için teşekkür ediyorum.

Uygulama sırasında gerekli bilgileri edinme fırsatı bulduğum, özellikle istatistik analiz ile uygulama safhasında destek ve emeklerini esirgemeyen Sn.Yrd. Doç. Dr. Hakan Murat KORKMAZ’a teşekkür ediyorum.

Murat Birkan IŞIK  
Adana, Aralık, 2009

## İÇİNDEKİLER

|                         | Sayfa |
|-------------------------|-------|
| ÖZET.....               | ii    |
| ABSTRACT .....          | iv    |
| ÖNSÖZ.....              | vi    |
| TABLolar LİSTESİ.....   | xiii  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....   | xivi  |
| GRAFİKLER LİSTESİ ..... | xv    |

## BÖLÜM 1

### GİRİŞ

|                                            |   |
|--------------------------------------------|---|
| 1.1. Çalışmanın Önemi.....                 | 1 |
| 1.2. Çalışmanın Amacı .....                | 2 |
| 1.3. Çalışmanın Kapsamı ve Kısıtları ..... | 3 |
| 1.4. Çalışmanın Yöntemi.....               | 4 |
| 1.5. Çalışmanın Planı .....                | 4 |

## BÖLÜM 2

### KOBİ KAVRAMI

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| 2.1. KOBİ Kavramı .....                        | 5  |
| 2.2. KOBİ Tanımlamasında Temel Ölçüler .....   | 6  |
| 2.2.1. Nitel Ölçüler .....                     | 7  |
| 2.2.2. Nicel Ölçüler .....                     | 8  |
| 2.3. KOBİ'lerin Ortaya Çıkışı Ve Gelişimi..... | 9  |
| 2.4. KOBİ'lerin Önemi.....                     | 10 |
| 2.5. KOBİ'lerin Özellikleri.....               | 12 |

## BÖLÜM 3

### KRİZ KAVRAMI VE KRİZ YÖNETİMİ

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Krizin Tanımı Ve Özellikleri .....                                                               | 15 |
| 3.1.1. Krizin Tanımı .....                                                                            | 15 |
| 3.1.2. Krizin Özellikleri .....                                                                       | 18 |
| 3.2. Krize Yol Açan Faktörler .....                                                                   | 20 |
| 3.2.1. İşletme Dışı Faktörler .....                                                                   | 23 |
| 3.2.2. Doğal, Yasal, Ekonomik Faktörler ve Toplumsal Yapı .....                                       | 23 |
| 3.2.3. Teknolojik Faktörler .....                                                                     | 24 |
| 3.2.4. Rakip İşletmelerin Artışı, Rekabeti ve Çevre Koşullarında Meydana Gelen<br>Değişiklikler ..... | 24 |
| 3.2.5. İşletme İçi ve Yöneticilerle İlgili Faktörler .....                                            | 25 |
| 3.2.6. Örgütsel Faktörler .....                                                                       | 25 |
| 3.2.7. Üretim Sisteminden Kaynaklanan Faktörler .....                                                 | 26 |
| 3.2.8. Hayat Safhası Faktörü .....                                                                    | 28 |
| 3.2.9. Diğer Faktörler ve Kriz Sürecinin İşletmeler Üzerinde Yarattığı Etkiler .....                  | 28 |
| 3.2.10. Etkin Stratejinin Geliştirilmesi .....                                                        | 30 |
| 3.2.11. Takım Ruhunun Oluşturulması .....                                                             | 31 |
| 3.2.12. Gelecekteki Krizlere Hazırlıklı Olma .....                                                    | 32 |
| 3.2.13. Krizin Olumsuz Sonuçları .....                                                                | 33 |
| 3.2.14. Hızlı Karar Alma Zorunluluğu Merkezleşme Eğilimi .....                                        | 34 |
| 3.2.15. Örgüt Geneline Gerilimin Artması .....                                                        | 35 |
| 3.2.16. Kriz Sonrasında Güvenin Sarsılması .....                                                      | 37 |

## BÖLÜM 4

### KOBİLERİN REKABET STRATEJİLERİ VE ODAKLANMA STRATEJİSİ

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 4.1. Rekabet Gücü Ve Rekabetçi Üstünlük Kavramları ..... | 41 |
| 4.2. Rekabetçi Üstünlük Kavramı .....                    | 45 |
| 4.3. KOBİ'lerin Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ..... | 46 |
| 4.4. KOBİ'lerin Rekabet Gücünün Artırılması .....        | 48 |

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.5. KOBİ’lerde Rekabet Gücü Kriterleri, Verimlilik ve Hız .....                  | 48 |
| 4.5.1. Üretimde Esneklik ve Kalite .....                                          | 50 |
| 4.5.2. Yenilik – Yaratıcılık .....                                                | 52 |
| 4.5.3. Araştırma – Geliştirme (Ar-Ge) – Teknoloji ve Maliyetlerden Tasarruf ..... | 54 |
| 4.5.4. Kapasite Kullanım Oranları ve Nitelikli İş Gücü .....                      | 54 |
| 4.5.5. İhracat Payı ve Rekabet Strateji Türleri .....                             | 55 |
| 4.5.6. Maliyet Liderliği Stratejisi .....                                         | 56 |
| 4.5.7. Farklılaştırma Stratejisi .....                                            | 59 |
| 4.6. Odaklanma Stratejileri .....                                                 | 61 |

## **BÖLÜM 5**

### **ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 5.1. Veri Toplama .....                             | 65 |
| 5.1.1 Araştırmanın Modeli Ve Hipotezler: .....      | 65 |
| 5.1.2 Tez Projesinin Materyali ve Yöntemleri: ..... | 65 |
| 5.2. Güvenilirlik Analizi .....                     | 66 |
| 5.3. Değişkenlerin Ortak Varyansı .....             | 68 |
| 5.4. Faktör Sayısının Belirlenmesi .....            | 70 |
| 5.4.1. Faktör Analizi Çizgi Grafiği .....           | 71 |
| 5.5. Betimsel Analizler .....                       | 73 |

## **BÖLÜM 6**

### **ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME**

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 6.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özellikleri Hakkında Bilgiler ..... | 74 |
| 6.2. Çift Yönlü Çoklu Varyans Analizi Testi .....                         | 78 |

## **BÖLÜM 7**

### **SONUÇ**

|                       |                                         |
|-----------------------|-----------------------------------------|
| <b>KAYNAKÇA.....</b>  | <b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b> |
| <b>EKLER.....</b>     | <b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b> | <b>140</b>                              |

## TABLOLAR LİSTESİ

|                                                                           | <b>Sayfa</b> |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Tablo 4.1:</b> Üç Genel Stratejinin Gereklikleri ve Özellikleri.....   | 64           |
| <b>Tablo 5.1:</b> Reliability Statistics.....                             | 66           |
| <b>Tablo 5.2:</b> Değerlerin Korelasyon Göstergeleri.....                 | 67           |
| <b>Tablo 5.3:</b> Communalities .....                                     | 69           |
| <b>Tablo 5.4:</b> Total Variance Explained .....                          | 70           |
| <b>Tablo 5.5:</b> Rotated Component Matrix(a) .....                       | 72           |
| <b>Tablo 6.1:</b> İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektörün Dağılımı.....   | 74           |
| <b>Tablo 6.2:</b> İşletmelerin Sektörel Durumu .....                      | 75           |
| <b>Tablo 6.3:</b> İşletmenin idari personel sayısı dağılımı .....         | 76           |
| <b>Tablo 6.4:</b> İşletmenin işçi sayısı.....                             | 77           |
| <b>Tablo 6.5:</b> Between-Subjects Factors.....                           | 78           |
| <b>Tablo 6.6:</b> Box's Test of Equality of Covariance Matrices(a) .....  | 79           |
| <b>Tablo 6.7:</b> Levene's Test of Equality of Error Variances(a).....    | 79           |
| <b>Tablo 6.8:</b> Multivariate Tests(c) .....                             | 80           |
| <b>Tablo 6.9:</b> Descriptive Statistics .....                            | 81           |
| <b>Tablo 6.10:</b> Tests of Between-Subjects Effects .....                | 82           |
| <b>Tablo 6.11:</b> Between-Subjects Factors.....                          | 83           |
| <b>Tablo 6.12:</b> Box's Test of Equality of Covariance Matrices(a) ..... | 83           |
| <b>Tablo 6.13:</b> Levene's Test of Equality of Error Variances(a).....   | 84           |
| <b>Tablo 6.14:</b> Multivariate Tests(c).....                             | 84           |
| <b>Tablo 6.15:</b> Descriptive Statistics .....                           | 85           |
| <b>Tablo 6.16:</b> Tests of Between-Subjects Effects .....                | 86           |
| <b>Tablo 6.17:</b> Multiple Comparisons .....                             | 88           |
| <b>Tablo 6.18:</b> Between-Subjects Factors.....                          | 89           |
| <b>Tablo 6.19:</b> Box's Test of Equality of Covariance Matrices(a) ..... | 89           |
| <b>Tablo 6.20:</b> Levene's Test of Equality of Error Variances(a).....   | 89           |
| <b>Tablo 6.21:</b> Multivariate Tests(c).....                             | 90           |
| <b>Tablo 6.22:</b> Descriptive Statistics .....                           | 91           |
| <b>Tablo 6.23:</b> Tests of Between-Subjects Effects .....                | 92           |
| <b>Tablo 6.24:</b> Multiple Comparisons .....                             | 94           |

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 6.25:</b> Between-Subjects Factors.....                          | 95  |
| <b>Tablo 6.26:</b> Box's Test of Equality of Covariance Matrices(a) ..... | 95  |
| <b>Tablo 6.27:</b> Levene's Test of Equality of Error Variances(a).....   | 96  |
| <b>Tablo 6.28:</b> Multivariate Tests(c).....                             | 96  |
| <b>Tablo 6.29:</b> Descriptive Statistics .....                           | 97  |
| <b>Tablo 6.30:</b> Tests of Between-Subjects Effects .....                | 98  |
| <b>Tablo 6.31:</b> Multiple Comparisons .....                             | 100 |
| <b>Tablo 6.32:</b> Between-Subjects Factors.....                          | 101 |
| <b>Tablo 6.33:</b> Box's Test of Equality of Covariance Matrices(a) ..... | 101 |
| <b>Tablo 6.34:</b> Levene's Test of Equality of Error Variances(a).....   | 102 |
| <b>Tablo 6.35:</b> Multivariate Tests(c).....                             | 102 |
| <b>Tablo 6.36:</b> Descriptive Statistics .....                           | 103 |
| <b>Tablo 6.37:</b> Tests of Between-Subjects Effects .....                | 104 |
| <b>Tablo 6.38:</b> Between-Subjects Factors.....                          | 106 |
| <b>Tablo 6.39:</b> Box's Test of Equality of Covariance Matrices(a) ..... | 106 |
| <b>Tablo 6.40:</b> Levene's Test of Equality of Error Variances(a).....   | 106 |
| <b>Tablo 6.41:</b> Multivariate Tests(c).....                             | 107 |
| <b>Tablo 6.42:</b> Descriptive Statistics .....                           | 107 |
| <b>Tablo 6.43:</b> Tests of Between-Subjects Effects .....                | 108 |
| <b>Tablo 6.44:</b> Multiple Comparisons .....                             | 110 |
| <b>Tablo 6.45:</b> Between-Subjects Factors.....                          | 112 |
| <b>Tablo 6.46:</b> Box's Test of Equality of Covariance Matrices(a) ..... | 112 |
| <b>Tablo 6.47:</b> Levene's Test of Equality of Error Variances(a).....   | 112 |
| <b>Tablo 6.48:</b> Multivariate Tests(c).....                             | 113 |
| <b>Tablo 6.49:</b> Descriptive Statistics .....                           | 113 |
| <b>Tablo 6.50:</b> Tests of Between-Subjects Effects .....                | 114 |
| <b>Tablo 6.51:</b> Multiple Comparisons .....                             | 116 |
| <b>Tablo 6.52:</b> Between-Subjects Factors.....                          | 117 |
| <b>Tablo 6.53:</b> Box's Test of Equality of Covariance Matrices(a) ..... | 117 |
| <b>Tablo 6.54:</b> Levene's Test of Equality of Error Variances(a).....   | 118 |
| <b>Tablo 6.55:</b> Descriptive Statistics .....                           | 119 |
| <b>Tablo 6.56:</b> Multivariate Tests(c).....                             | 119 |
| <b>Tablo 6.57:</b> Tests of Between-Subjects Effects .....                | 120 |

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

|                                                                    | <b>Sayfa</b> |
|--------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Şekil 3.1:</b> Örgütsel Kriz Türleri.....                       | 22           |
| <b>Şekil 3.2:</b> Krizin Oluşumu ve Etkilediği Noktalar .....      | 23           |
| <b>Şekil 4.1:</b> Değer Zinciri.....                               | 59           |
| <b>Şekil 4.2:</b> Üç Genel Rekabet Stratejisi Arasındaki Fark..... | 63           |

**GRAFİKLER LİSTESİ**

|                                                                       | <b>Sayfa</b> |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Grafik 5.1:</b> Faktör Rotasyon Grafiği.....                       | 71           |
| <b>Grafik 6.1:</b> İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör Grafiği..... | 75           |
| <b>Grafik 6.2:</b> İşletmenin Sektörün durumu .....                   | 76           |
| <b>Grafik 6.3:</b> İşletmenin İdari Personel Sayısı Grafiği .....     | 77           |
| <b>Grafik 6.4:</b> İşletmenin işçi Sayısı Grafiği .....               | 78           |

## BÖLÜM 1

### GİRİŞ

Hızla gelişen teknoloji ve giderek azalan doğal kaynaklar nedeni ile, birçok dünya ülkesi ekonomik sorunlar yaşamaktadır. Yaşanan bu ekonomik sorunlar, dünyanın değişimi üzerinde büyük etkiler doğurmaktadır. Bu yaşanan değişiklikler, az veya çok insanlık tarihi ile eş zamanlı; fakat farkındalığı sürekli olarak artan, her an gözlemlendiğimiz, izlediğimiz ve yaşadığımız, önüne geçilmez bir olgudur. Bu değişimlerin farkındalığı, tek başına çağımızı niteleyen bir kavram olmasıdır. Değişimin mantığının kavranmasıyla, 20 – 30 yılda sağlanan değişim, insanlık tarihindeki değişim ve gelişimlerin toplamından daha fazla olmuştur. “Artık değişim ‘ırmağın’ sadece ‘suyu’na değil, biçimine de sirayet etmiştir. Değişim, daha iyiye ve mükemmele doğru bir akış olmalıdır. Günümüzde ayakta kalma yarışındaki toplumlar, kurumlar ve kuruluşlar ‘mükemmellik’ yolculuğundadırlar” (Ateş, 2009).

#### 1.1. Çalışmanın Önemi

Geçmiş zamanlarda ve günümüzde çok çeşitli krizler meydana gelmiştir. Özellikle 1980’li yılların başında, hegenomik bir kavram ve vazgeçilmez olarak görülen sosyal devlet anlayışı, artık her türlü sorunun kaynağı olarak algılanmaya başlanmıştır. Sosyal devlet anlayışının birçok alanda, toplum aleyhine hızla büyüdüğü ileri sürülmüş ve ortaya çıkan sonuçlar ve oluşan şartlar nedeni ile sosyal devlet, kamu sektörünün taşıyamayacağı ağır bir yüke dönüşüvermiştir. Birçok nedenin oluşması ile dünyadaki dengenin arz yönlü bozulması, yaşanan rekabet, kendi talebini oluştururken yıkıcı bir kimliği doğurmuştur. İşletmeler, kuruluşlar, bireyler ve kamu bu oluşan kimlik nedeni ile çok çeşitli sorunlar ile savaşılmaya başlamıştır. “Bir yandan sosyal devletin toplumsal sorunların kaynağı görülmesi, diğer yandan yıkıcı rekabetin beraberinde getirdiği krizler ve huzursuzluk, diğer yandan da teknolojiye gelişmelerin sağladığı verimlilik artışı, dünya pazarlarının küreselleşmesi ve bilgi toplumuna geçiş aşamalarının yaşanması, küresel ulaşım, iletişim, teknoloji patlaması ve yenilikçilik, yeniden yapılanmaya zorlayan faktörler olarak belirdi” (Burgess, 2000).

Dünya nüfusunun giderek artması ile ihtiyaç duyulan taleplerde artış görülmektedir. Bu oluşan talepler doğrultusunda, dünya ülkeleri değişik stratejiler ile

üretim, tüketim yönünde radikal kararlar almaya başlamıştır. Azalan doğal kaynakların değeri giderek artış göstermiştir. Birçok doğal kaynak, tükenme ve bitme noktasındadır. Özellikle tüketim arzının artması, dünyanın ekolojik dengesi üzerinde de sorunlar oluşturmıştır. Küresel ısınma buzulların erimesine ve doğal sistemin olumsuz olarak etkilenmesine neden olmuştur. Bozulan ekolojik denge nedeni ile üretim ve tüketim oranları arasında büyük sorunlar meydana gelmiştir. Bu sorunların giderilmesi ve karşılanması için, dünya ülkeleri çok çeşitli çalışmalara girmiştir. Daha verimli ve tüketimin daha doğru yapılması yönünde halkı ve toplumu bilinçlendirme yoluna gitmiştir. Bu konuda birçok dünya ülkesi ortak kararlar almış ve uygulama yönünde bazı yasal yaptırımlar oluşturmıştır.

Azalan kaynaklar nedeni ile doğan taleplerin karşılanamaması, toplumlarda ekonomik krizler doğurmakta ve içinden çıkılmaz bir hal getirmektedir. Küreselleşme adı verilen değişim trendi, tüm dünyada global ve bölgesel olmak üzere ekonomik entegrasyona uyumu zorunlu kılar bir hale getirmiştir. Dünya ülkelerinde, uluslar arası ticaret ve sermaye hareketlerinin önündeki engellerin azalmasına paralel olarak, rekabet giderek artmıştır. Ülkelerin, ekonomideki ağırlığının giderek azaltılması yönünde istek ve çabalar artış göstermiştir. “Küreselleşmenin değişimi hızlandıran etkisi her zaman sadece ekonomik ya da siyasal anlamda ve belli bir yönde olmaz. Örneğin yeni kriz de ‘küresel’ olarak adlandırılmakta ve yıllara sari yıkıcı etkisini her yerde hissettirmektedir. Böylesine bir değişime kayıtsız kalmak Tsunamiyi dikkate almayan Maldivler sakinlerinin durumuna benzer. Oysa küresel Tsunamiye Himalayalarda yaşayanlar direnebilir, ancak Maldivlerde yaşayanların bu değişime kendini hazırlamaması durumunda kaybedeceği şüphesiz açıktır. Hatta sorun sadece değişime ayak uydurmak değil, kendi değişim dinamiklerini oluşturabilmektir.” (Discala, 1998). Bu çalışma Adana KOBİ’lerinin bu krizi aşmada başarılı olup olmadıklarını ortaya çıkarmamıza katkı sağlayacaktır.

## 1.2. Çalışmanın Amacı

Tüm dünya ülkelerinin yaşadığı ekonomik kriz nedeni ile hem akademik ve kamusal söylemin felsefi/kuramsal dünyasında, hem de toplumsal yaşamın somut dünyasında aktörlerin, stratejilerin ve düşüncelerin hızla değiştiğini gözlemlenmektedir. Bu oluşumlara genel olarak baktığımızda kabul gören bir görüşe göre, yeni küresel pazar kapitalizmi, hem ulusal hem de modern devleti, siyaset kavramının tanımını ve

temsilini demokrasinin işleyişini köklü bir biçimde etkilemiştir. Birçok noktada modern devletleri değişime gitme yolunda zorunlu hale getirmiştir. Ulusal ve modern toplumlarda ekonomik krizlerin ve ekonomik çıkmazlığın, toplum ve bireyler üzerinde çok yönlü sorunları olmuştur. Bu çalışmanın amacı KOBİ'lerin krizi aşma da Odaklanma stratejisini ne kadar uygulayabildikleri ve hangi alanlarda bunu kullanabildiklerini ortaya çıkarmaktır. Bu strateji, özgül bir müşteri grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine *odaklanarak* işletmenin, bu yolla dar stratejik hedefine daha geniş bir alanda mücadele eden rakiplerden daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet verebildiği fikrine dayanır. Bu araştırmanın özellikle yanıtlamayı hedeflediği sorular şunlardır:

**Araştırma Sorusu 1.** İşletmenin mevcut krize ilişkin algılamaları ile kullandığı odaklanma stratejileri arasında bir ilişki var mıdır?

**Araştırma Sorusu 2.** İşletmenin kullandığı odaklanma stratejisi ile algılanan işletme performansı arasında bir ilişki var mıdır?

**Araştırma Sorusu 3.** İşletmenin odaklanma stratejisi ile işletmenin içinde bulunduğu sektör arasında bir ilişki var mıdır?

**Araştırma Sorusu 4.** İşletmenin odaklanma stratejisi ile işletmenin faaliyette bulunduğu süre arasında bir ilişki var mıdır?

### 1.3. Çalışmanın Kapsamı ve Kısıtları

Gelişmekte olan dünya ülkelerinin kalkınması ve ekonomik potansiyelinin düzgün işlemesi için, KOBİ'ler üzerindeki olumsuzlukların hızlı bir şekilde iyileştirilmesi gerekmektedir. KOBİ kavramı, dünya ülkeleri ve Türkiye açısından çok önemli bir konudur. KOBİ'lerin üzerindeki olumsuzluk, toplumsal refahın bozulmasına, işsizlik oranının artmasına ve sosyal sorunların çoğalarak hukuksal sorunların meydana gelmesine zemin oluşturmaktadır. Bu nedenle kobi kavramı üzerinde önemle durulması gerekir.

Bu çalışma zaman, maliyet ve kontrol güçlüğü nedeni ile Adana KOBİ'leri ile sınırlı tutulmuştur.

Çalışmada ankete katılan iş sahipleri ve yöneticilerin soruları doğru olarak anladıkları ve bu doğrultuda cevap verdikleri kabul edilmiştir.

Son olarak da çalışmada herhangi bir sektör tercihi yapılmamıştır. Farklı sektörlerden firma yetkilileri ile görüşülmüştür.

#### **1.4. Çalışmanın Yöntemi**

Çalışma evrenini Adana bölgesindeki KOBİ ölçeğindeki işletmeleri oluşturmaktadır. Bölge ticaret ve sanayi odalarından, KOSGEB'den elde edilecek işletmelerinin yöneticilerine Miller, Beser ve Diğ (2002) tarafından geliştirilen anket elden ulaştırılacaktır. Çalışmanın sonunda KOBİ'lerin kriz ve ekonomik sorunların yaşandığı dönemlerde izlediği yollar ve stratejilere yönelik bilgiler elde edilerek istatistik SPSS-13 analiz yöntemi ve Monava, Korelasyon, Anova testleri uygulanarak olumsuzlukların tespiti yapılmış olacaktır.

#### **1.5. Çalışmanın Planı**

KOBİ'lerle yapılan bu çalışma toplam yedi bölümden oluşmaktadır. İlk bölümü giriş, çalışmanın önemi, çalışmanın amacı, çalışmanın kapsamı ve kısıtları, çalışmanın yöntemi ve çalışmanın planı oluşturmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; KOBİ kavramı ele alınmış ve bunula ilgili tanımlamalar çeşitli kaynaklar kullanılarak kavramsal olarak tanımlanmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde kriz kavramı ve kriz yönetimi ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde kobilerin rekabet stratejileri ve odaklanma stratejisine ilişkin tanımlamalar ve bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde araştırma yöntemi ele alınmıştır.

Çalışmanın altıncı bölümünde araştırmadan elde edilen bulgular belirtilmiş ve bu bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır.

Son bölümde ise sonuç ve öneri kısmı mevcuttur.

## BÖLÜM 2

### KOBİ KAVRAMI

#### 2.1. KOBİ Kavramı

“KOBİ’leri belirlemek amacıyla kullanılan tanım ve ölçülerde; hem bilim adamları ve araştırmacılar arasında, hem de aynı ülkedeki çeşitli kurumların, yasaların tanımları hususunda, işletmelerin çalışmalarını yürüttükleri iş kolları ve kullandıkları üretim tekniklerine bağımlı olarak kültürden kültüre, ülkeden ülkeye, yöreden yöreye, bölgeden bölgeye ve işletmelerin türüne göre değişiklik söz konusu olduğundan tam bir görüş birliği yoktur.” ( Çetin , 1996 , 36).

KOBİ’lere yönelik çalışan kurumların her biri kendine göre bazı tanımlar yapabilmektedir. Tanımlardaki sınırlar, genellikle ülkelerin ekonomilerinin büyüklüğüne bağlı olarak değişmektedir. Bu nedenle, KOBİ deyimi, hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşıyabilmektedir. Diğer ülkelerde olduğu gibi tüm bu tanımlamalarda kullanılan ölçüt, bir iktisadi teşebbüste istihdam edilen kişi sayısıdır.

“KOBİ’lerin tanımı konusunda yaşanan karmaşa, sağlıklı bir envanter çalışmasının yapılmasına da mani olmaktadır. Genel kabul edilmiş bir KOBİ tanımının yapılması, daha çok devlet desteklerinden yararlanıp, kredi imkanlarını kullanmak ve ilgili danışmanlık kurumlarından destek alıp anlaşmalar yapabilmeyi sağlar. Bunlara ilave olarak, devlet açısından da her türlü işletmenin geliştirilmesi ve desteklenmesine ilişkin politikaların belirlenmesinde de KOBİ tanımı önemli rol oynamaktadır”, ( Koçer, 1993, 27).

“KOBİ kavramı, daha çok göreceli bir büyüklük olarak ifade edilmektedir. Bu kavramın ifade ettiği büyüklük; sanayileşme düzeyine, pazarın büyüklüğüne, işletmelerin faaliyet konularına ve kullanılan üretim tekniklerine bağımlı olarak ülkeler arasında değişiklik göstermektedir”. (Yörük , 2001, 4-5).

“Küçük ve orta ölçekli işletmelerin, tüm çevrelerin ortak kabul edebilecekleri bir tanımı yapma olanağı hemen hemen imkansızdır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde farklı ülkeler veya farklı uluslar arası kuruluşlar, farklı tanımlamalar yapmaktadır. Hatta aynı ülke içerisinde farklı kuruluşlar ve sektörel birlikler farklı tanımlamalar yapmaktadır. Bunun sebebi, tanımlama sonucunda ortaya konacak ölçeğin

Ülkelerin gelişmişlik düzeyine, sektörün niteliğine göre yanlış sonuçlar meydana getirmesidir.” (Müftüoğlu ,1998, 41).

“Yapılmış olan KOBİ tanımlarında, hem bilim adamları ve araştırmacılar arasında, hem de aynı ülkede yer alan çeşitli kurumlar ve yasalar arasında görüş birliğine varılamamıştır. KOBİ kavramının hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşıyor olması nedeni ile, işletmelerin faaliyette bulundukları iş kolları ve kullandıkları üretim tekniklerine bağlı olarak kültürden kültüre, ülkeden ülkeye ve bölgeden bölgeye farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir. Ayrıca, ülkelerin ekonomik yapıları değiştikçe, küçük ve orta ölçekli işletmeyi belirleyen ölçütler de değişebilmekte ve ülkelerin ekonomik yapılarıyla bağlantılı olarak, farklı ölçütler kullanılmaktadır. Bu ltler arasında, işçi sayısı, ciro, sermaye gibi nicel ölçülerin yanında nitel ölçüler de (işletmenin yönetimi, sermaye piyasasına sahip olup olmayışı, üretim, elastikiyet...) yer almaktadır”, (şimşek, 2002, 1).

## **2.2. KOBİ Tanımlamasında Temel ller**

“Küçük işletme tanımları, orta ölçekli işletme tanımlarına bir ışık tutabilmektedir. Buradaki güçlüğün, yapılacak olan sınıflamada hangi kriterin kullanılması gerektiğine karar verilmesinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Hemen hemen tüm ülkelerde kullanılan kriterler, nitelik ve nicelik yönünden ikiye ayrılmaktadır.” (Uludağ, 1991, 13).

“Tüm dünyada kabul gören bir tanım olmamasına rağmen, ülkeden ülkeye bununla birlikte ülke içersinde, kurumdaki kuruma değişen birçok KOBİ tanımı mevcuttur. Yapılan bu tanımlarda kullanılan iki temel ölçüt bulunmaktadır. Bunlardan biri niteliksel ölçütler diğeri ise niceliksel ölçütlerdir. KOBİ tanımlarında genellikle niceliksel ölçütlerden faydalanılmaktadır. Bunun nedeni ise niceliksel ölçütler daha kolay ölçülebilmekte ve objektif sonuçlar vermektir. KOBİ tanımlarında karşımıza çıkan, başlıca niceliksel ölçütler; personel sayısı, satış tutarı, makine sayısı, makine parkı değer, kar hacmi, kapasite tutarı ve pazar payı olarak sıralandırılabilir. Niceliksel ölçütlerin destekleyicisi olan niteliksel ltleri ise şu şekilde sıralamamız mümkündür; yönetimin bağımsız olması, işletmenin faaliyetini yerel pazarda sürdürmesi, işletme sermayesinin tamamının ya da bir bölümünün işletme sahibine ait olması, işletmenin faaliyet alanının küçük olması olarak sıralayabiliriz.” (Alpugan, 1997, 5-9).

“KOBİ tanımını doğrudan etkileyen faktörler ise ekonomik gelişmişlik düzeyi, sanayileşme düzeyi, teknoloji, pazar büyüklüğü, faaliyet alanı, üretim tekniği ve üretilen ürün özelliklerinden oluşmaktadır.” (Şimşek, 2002, 1-3).

“KOBİ tanımı yapılırken çok sayıda faktörün göz önüne alınması gerekmektedir. Bu faktörlerden bazıları şunlardır: (Şimşek, 2002, 2).

- Zaman,
- Ekonomik Gelişmişlik Düzeyi,
- Sanayileşme Düzeyi,
- Kullanılan Teknoloji,
- Pazarın Büyüklüğü,
- Faaliyette Bulunulan İş Kolu,
- Kullanılan Üretim Tekniği,
- Üretilen Ürünlerin Özellikleri.

Bu kadar çok sayıda faktörün KOBİ tanımını etkilemesi, neden herkes tarafından kabul edilen bir tanımın yapılamadığı konusuna açıklık getirmektedir. Tanımları yapan kişi ya da kurumlar, kendi açılarından önemli saydıkları kriterlere göre tanım geliştirmişlerdir.” (Şimşek, 2002, 2).

### 2.2.1. Nitel Ölçüler

“Küçük işletmeler tanımlanırken, niteliksel ölçüt olarak şu esaslar göz önüne alınmaktadır: (Tisk, 1997, 7).

- İşletme yöneticisinin üretime, gücü ile bizzat katılması,
- Yönetici kadronun fazla ihtisaslaşmamış olması,
- İşletme sahibi, çalışanlar ve müşteri arasındaki ilişkilerin yüz yüze ve sıkı olması,
- Kredi temininde güçlük çekilmesi,
- Pazarlık güçlerinin sınırlı olması,
- Üretimde gelişmiş, yeni teknolojinin ağırlıklı olarak kullanılmaması,
- Genellikle verimliliğin düşük, maliyetlerin yüksek olması,
- Başka firma ve pazarlara bağımlı, ancak büyük bir teşebbüsün parçası olmamak anlamında bağımsız olmaları,

- İşyeri çevresine yöresel bağımlılıklarının olması.”

“Nitel ölçütler kısaca; bireysel yönetim, işletme sermayesinin tamamının veya büyük bölümünün işletme sahibinin elinde olması, işletme pazarlık gücü ve pazar payının azlığı, yöresel pazara bağlılık, emek yoğun üretim konuları gibi zayıf ya da olumsuz yönleri içermektedir.” (Alpugan, 1997, 37).

Ancak, ülkeler genelinde KOBİ’lerin envanterlerinin çıkarılabilmesi, ülkeler arası karşılaşmaların yapılabilmesi, KOBİ'lere yönelik çalışmaların kanunlar yolu ile yapısal olarak belirgin ve açık şekilde yasal çerçeveye oturtulabilmesi ve bu yolla gerek devlet yardımları, gerek bankalar yoluyla desteklenebilmesi için daha somut sayısal kriterlere ihtiyaç vardır. Bu ihtiyacı da nicel ölçütler karşılayabilir.

Örneğin, tek başına “işletme sahibinin girişimci veya aynı zamanda fiili olarak son karar noktası olarak yönetici rolünde olması” kriter olarak alındığında, önemli bir karışıklık ortaya çıkacaktır. Ülkemizde hali hazırda pek çok şirketin tipik aile şirketi özelliği göstermelerine rağmen küçük ve orta ölçekli işletme sınıfına sokulamayacağı düşünüldüğünde, bu tezatlık ortaya çıkacaktır.

“Türkiye’de nicel açıdan KOBİ olarak değerlendirilebilen işletmelerin tamamına yakın bir bölümü, yukarıda sayılan nitel kriterlere de sahiptir. Öncelikle, bu işletmelerin önemli bir bölümünde, işletme sahibi aynı zamanda işletmesinin yöneticisidir. Yabancı kaynaklardan yararlanabilme olanakları oldukça sınırlı olan bu işletmeler, çalışmalarını büyük ölçüde kendi öz kaynakları ile finanse etmektedirler. Bu işletmelerin büyük çoğunluğu, yerel pazarların ihtiyaçlarını ve taleplerini karşılayan işletmeler niteliğindedirler.” (Alkin, 2001, 28).

### 2.2.2. Nicel Ölçüler

“Niceliksel ölçütler, işletmeyle ilgili çeşitli büyüklükleri belirler ve işletmeler arası karşılaştırma olanağı sağlar. Bu ölçütlere göre de işletmenin büyüklük durumu belirlenir. İşletme büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılan niceliksel ölçütler genelde personel sayısı, işletme kapasitesi, personele ödenen ücret ve maaşların tutarı, işletme sermayesi tutan, üretim miktarı, satışların tutarı aktif değerlerin toplamı, makine parkının büyüklüğü, kullanılan hammadde miktarı, yaratılan katma değer, belirli bir süre içinde harcanan enerji olarak değerlendirilmektedir.” (Tokat, 1989, 78).

Nicel ölçütler ve bu ölçütlerin limitleri de ülkelerin ve sektörlerin gelişmişliğine göre farklılıklar göstermektedir. İşletmelerin ölçülebilir büyüklüklerinin temel olduğu bu ölçütler şöyle sıralanabilir:

- Çalıştırılan işçi sayısı,
- Sabit sermaye yatırım tutan (makine parkı büyüklüğü),
- Yıllık üretim ve satış tutan,
- İşçi başına yatırım tutarı,
- Fiziksel teknoloji düzeyi, kapasite,
- Katma değer fazlalığı,
- Brüt, net gelir, Ciro (satış hasılatı),
- Aktifler toplamı,
- İşletmede büyük ölçekli bir işletmenin iştirak payı,

Yukarıda yer alan ölçütlerden en çok kullanılan ölçüt, çalıştırılan işçi sayısıdır. Sabit sermaye yatırım tutan işçi sayısı ile birlikte ikincil olarak kullanılan ölçüt olup; yakın tarihlerde, işletmede büyük ölçekli bir işletmenin iştiraklerinin ne oranda olduğu da önem verilen bir diğer kriter durumuna gelmiştir.

### **2.3. KOBİ'lerin Ortaya Çıkışı Ve Gelişimi**

“19.Yüzyıl, küçük sanayi işletmeleri için bir dönüm noktası olmuştur. Fransız İhtilali'nin getirmiş olduğu yeni fikirler, makineleşmenin artması, büyük işletmelerin ortaya çıkması ve rekabetin hızla artması küçük işletmeleri çok olumsuz yönde etkilemiş ve bu işletmelerde çalışanlar, yeni kurulan büyük fabrikalarda işçi olarak çalışmak zorunda kalmışlardır. Bu yüzyılın sonlarında, küçük işletmeler konusunda yeni fikirler ortaya çıkmış ve Almanya, Avusturya, İtalya ve Macaristan gibi ülkelerde modern esnaf örgütleri kurulmuştur.” (Soydan, 1998, 26-27).

Sanayi devriminin başlangıcından, 1970'li yıllara kadar geçen süre içerisinde, büyük işletme görüşü egemen olmuş ve bu görüşün ayrılmaz bir parçası olan "ölçek ekonomileri" kavramı önem kazanmıştır. Ancak, 1970'li yılların hemen başlarında yaşanan petrol krizi ve bu krize bağlı olarak ortaya çıkan, ekonomik durgunluk, büyük işletmeleri güç durumda bırakmıştır. Bu büyük işletmelerin birçoğu iflas ederken, önemli bir kısmı da küçülmek zorunda kalmıştır.

1970 ve 1980’li yıllarda peş peşe yaşanan petrol şokları ve hammadde sıkıntısı; beraberinde maliyet artışlarıyla birlikte, ciddi üretim krizlerini de getirmiştir. Bu ortam içinde büyük işletmeler, bir taraftan eski karlılıklarını kaybederken; diğer taraftan krizlerden büyük oranda etkilenmişler, hatta esnek arz ve talep modeline tam anlamıyla cevap verememişlerdir. Nitekim ileri teknoloji kullanımının yaygın olduğu bu işletmelerde, üretimin gerilediği görülmüştür.

Bunun yanında aynı yıllarda KOBİ’lerde durum ters yönde gelişmiştir. Yaşanılan hammadde krizleri ve büyümenin durması sonucu, başlangıçta birçok KOBİ kapanmak mecburiyetinde kalmıştır. Buna rağmen KOBİ’lerin sanayi içindeki yapısı incelendiğinde; kriz şartlarına daha iyi karşı koydukları, ölçekleri itibariyle yeni piyasa şartlarına daha iyi uyum sağladıkları, hızlı işgücü hareketliliği, ileri üretim tekniklerine gösterdikleri uyum, işi benimseme, esnek arz ve talebe olumlu cevap vermeleri, her birinin mesleki eğitimde birer okul görevi üstlenmeleri ile istihdam yaratmadaki katkıları gibi özellikleri ile ekonomik, teknolojik, siyasi ve sosyal alanda giderek önem kazandıkları görülür.

“Bu gelişmeler, kriz ortamında ayakta kalmayı başaran KOBİ’leri tekrar ön plana çıkarmış ve batılı ülkeler bu işletmeleri destekleyen politikaları izlemeye başlamışlardır. Destekleme politikaları sonucunda, 1970-1983 döneminde KOBİ’lerin gücü ve ekonomi içerisindeki sahip oldukları yer hızla büyümüş, buna karşılık büyük işletmeler durgunluk ve hatta gerileme eğilimi içerisine girmişlerdi. 1980’li yılların sonlarında, büyük işletmelerin personel sayılarında önemli düşüşler yaşanmıştır. Bilgisayar teknolojisinin ilerlemesi ve işletmelerde bilgisayar kullanımının artması ile yapısal değişimler görülmeye başlanmış ve özellikle orta kademe yöneticilerinin önemli bir kısmı işten çıkarılmıştır. İşten çıkarılan bu yöneticilerin, başka bir işletmede çalışmaya başlamak yerine, kendi işlerini kurma yolunu tercih ettikleri görülmektedir. Diğer yandan, büyük işletmelerin, etkinliklerini artırabilmek amacıyla küçülmeye çalıştıkları da bir gerçektir. Tüm bu gelişmeler, 1990’lı yıllarda küçülme eğiliminin artan bir hızla devam etmesine yol açmıştır.” (Bağrıaçık, 1998, 30-32).

## 2.4. KOBİ’lerin Önemi

“Türkiye’nin gizli büyük potansiyelinin başarılı bir şekilde değerlendirilmesinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemi büyüktür. Bu nedenle küçük ve orta ölçekli

işletmelerin yapılarının güçlendirilmesi, tecrübelerin değeriendirilmesi ve geleceğe yönelik olarak etkin politikaların geliştirilmesi gerekir.” (Çelik ve Akgemici, 1991, 45).

“KOBİ’lerin, günümüz rekabet koşullarında ülkelerin ve buna bağlı olarak ülkemizin de gündeminde önemli yer edinmesine yol açan katkılar açısından önemini şöyle sıralamak mümkündür: (Çelik ve Akgemici, 1991, 32).

- Her şeyden önce, bu tür işletmeler daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşidi sağlamaktadırlar.
- Marjinal istihdam yaratma olanakları diğer işletmelere göre daha fazladır, zira daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam olanağı yaratmaktadırlar.
- Bankalarla ilişkilerinde daha dikkatli hareket ettiklerinden ve yapıları nedeniyle ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmektedirler.
- Talep değerişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum gösterebilmektedirler.
- Olanak sağlandığı takdirde, esneklikleri nedeniyle teknolojik gelişmelere daha yatkındırlar.
- Bölgeler arası kalkınmada, dengelerin bozulmasını önleyici bir rol oynayabilmektedirler. Buna bağlı olarak, küçük yerleşim yerlerinden şehir merkezlerine insan göçünün önlenmesi ve bölgenin kendi potansiyeli içinde kalkınmasını sağlarlar.
- Gelir dağılımına olumlu etkileri vardır.
- Ferdi tasarrufları teşvik eder, yönlendirir ve hareketlendirir.
- Büyük sanayi işletmelerinin vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısıdırlar.
- Politik ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsurudur.
- Demokratik toplumun ve liberal ekonominin ana sigortalarından biridir.
- İşsizliğin azaltılmasına katkıda bulunurlar.
- Büyük ölçekli işletmelerin kullandıkları hammadde, yardımcı madde, işletme malzemesi veya yarı mamul gibi girdileri üreterek onların gelişimini tamamlamalarına ve böylece ekonomide "yan sanayi" oluşturmaya yardımcı olurlar.”

## 2.5. KOBİ'lerin Özellikleri

“KOBİ'lerin ülkeye ve sektöre göre değişen özelliklerine rağmen bu işletmeleri tüm ülkelerde büyük işletmelerden ayıran belirgin özellikleri vardır. Bilindiği gibi en önemli özellikleri ‘büyük’ olmamalarıdır. Bulundukları sektör veya pazarda, ilk 10% veya 20%’lik bölüme girmezler.” (Başarmış, 2000, 10).

“Küçük işletmelerin önemli bir bölümünde aile bireylerinden, ortaklardan ve işletmeye kredi verenlerden kaynaklanan dolaylı bir kontrol söz konusudur. Bununla beraber, büyük işletme yöneticilerinde olduğu üzere, küçük işletme yöneticisi üzerinde işletme sahibinden, hissedarlardan veya ana kuruluştan gelen direkt bir kontrol mevcut değildir. Bir başka deyişle, istisnaları dışında işletme sahibi aynı zamanda, işletmesinin yöneticisidir ve işletmesini başkalarından emir almadan yönetir. Bu durum, küçük işletmelerin en önemli niteliklerinden biridir. Bağımsız olmak, bir başka anlatımla, kendinin patronu olmak, birçok insan tarafından arzulanan bir olgudur ve küçük işletmeler kişilere bu olanağı sağlar. Böylece, küçük bir işletmenin sahibi olarak kişi, başkalarına bağımlı olmadan geçimini sağlamanın yanı sıra, ekonomik bir hayalini gerçekleştirebilir veya yeteneklerini kanıtlayabilir ya da yaratıcılığı ortaya koyabilir.” (Alpugan, 1997, 98)

“KOBİ'lerin sayılaştırılamayan ya da ölçülemeyen en önemli katkısı ekonomiye kazandırdığı dinamizmdir. Bugün bütün ülkeler KOBİ'lerin önemini ve ekonomik büyümeye, istihdama, toplumsal dayanışmaya ve yerel kalkınmaya katkısını kabul etmektedirler.” (Karadal, 2001, 51).

“Girişimci, toplumun gerek duyduğu mal ve hizmetlerin üretimine girişen ve bu amaçla emeğini ve parasını risk eden kişi olarak tanımlanabilir. Riskleri üstlenmek ise girişimciliğin doğal bir sonucudur. Belli riskleri göze alarak pazara katılan her girişimci, topluma sunduğu hizmet karşılığında kazanç ya da başka biçimlerde yarar sağlamayı amaçlar. Bu amaç, girişimci olmanın temel niteliğini oluşturur.” (Alpugan, 1997, 15).

“Küçük firmalar yoksulluğu hafifletmede, bölgeleri ve ülkeleri az gelişmişlikten çıkarmada ve merkezi planla yönetilen ekonomilerden piyasa ekonomilerine geçiş sürecinde önde gelen bir role sahiptirler. KOBİ'lerin, yumuşak entegrasyon alanları olmak, devresel dalgalanmalara hızlı uyum sağlamak, piyasada rekabeti yerleştirmek ve bunu sürdürmeye katkıda bulunmak, değişen tüketici taleplerini kısa sürede karşılayabilmek, ekonomik demokrasiyi yaygınlaştırmak, kökleştirmek, bölgelerarası ekonomik ve sosyal dengesizlikleri ortadan kaldırmak, nitelikli eleman yetiştirmeye

katkıda bulunmak ve büyük sanayi işletmelerine destek olmak gibi üstün vasıfları vardır.” (Hisarcıkhoğlu, 2001, 7).

Özetle KOBİ’lerin özellikleri şöyle belirtilebilir: (<http://www.kobinet.org.tr>, [15.12.2008] ).

- Daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlamaktadır.
- Daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkanı yaratmaktadır.
- Yapılan itibariyle ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmektedir.
- Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum gösterebilmektedir.
- Teknolojik yeniliklere daha yatkındır.
- Bölgelerarası dengeli kalkınmayı sağlar.
- Ferdi tasarrufları teşvik eder, yönlendirir ve hareketlendirir.
- Büyük sanayi işletmelerinin vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısıdır.
- Politik ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsurudur.
- Demokratik toplumun ve liberal ekonominin ana sigortalarından biridir.

“Tüketici ya da müşteriye daha yakın olan ve daha yoğun biçimde müşteriye yönelik olarak çalışan küçük ve orta ölçekli işletmeler tüketicilerin tercihlerini hemen algılayıp üretim sürecinde gerekli değişiklikleri hızla yaparak, bu tercihleri karşılamaya çalışırlar. KOBİ’lerin çevresel koşullardaki değişikliklere olan tepki ve esneklik dereceleri büyük işletmelere göre daha yüksektir.” (Bağrıaçık, 1998,139).

“Büyük işletmeler ölçek ekonomisinin maliyet avantajından yararlanmak için yaptıkları büyük yatırımlar nedeni ile aynı ürünü uzun süre satmak zorunda kalmaktadırlar.” (Sarıaslan, 1994, 20).

“Oysa küçük ve orta ölçekli işletmelerin çoğu özel talep hizmeti verebilmektedirler. Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kısa sürede daha kolay şekilde uyum sağlamaktadırlar. Tüketim malları yelpazesinde geniş bir çeşit ve zevk farklılığı bulunmaktadır. Bu yönden bu işletmeler, piyasanın özel isteklerine göre mallar üretilip ortaya koymaktadırlar. KOBİ’lerin esnek üretimi, esnek talep yapısı gereği esnek çalışma sistemini de beraberinde getirmektedirler. Part-time çalışma sistemlerinden serbest çalışma sistemlerine kadar bir dizi sistemin hayata geçirilmesi mümkün olabilmektedir.” (Yücel, 2000, 13).

“Kişilerin başkalarına bağımlı olmadan çalışıp, hayallerini gerçekleştirmeyi veya yeteneklerini kanıtlamayı ya da yaratıcılıklarını ortaya koymayı amaçlamaları ve bunu gerçekleştirmek için de işletme kurmaları, bir girişimde bulunmayı zorunlu kılar. Böylece, kurulan küçük işletme bir girişimin sonucudur ve girişim (teşebbüs) niteliklerini taşır. Kişiler değişik nedenlerle iş hayaline atılmalarına karşın, çoğu durumda, bir işletme arkasındaki temel neden başarılı olmaya dayalı girişimcilik güdüsüdür.” (Alpugan, 1997, 15).

“KOBİ'ler, talep değişimlerine karşı genellikle çok hızlı uyum sağlayabilmektedirler. Bu tür işletmelerde çoğunlukla makine türü sabit varlıkların sınırlı olması ve daha çok emek yoğun çalışılması sayesinde ürün ve üretim şekilleri daha kolay bir şekilde değiştirilebilmektedir. Ayrıca KOBİ'lerin büyük işletmelere oranla daha az sermayeye sahip olmaları, onlara yapısal değişim ve dönüşüm kolaylığı vermekte, en azından ekonomik ortamdaki değişen şartlara daha çabuk uyum sağlamasına yol açmaktadır. Kriz ortamında KOBİ'lerin daha dayanıklı olmasının temel nedenlerinden birisi de bu üstünlükten kaynaklanmaktadır. Küresel pazarda müşteri kitlelerinin değişik özelliklere sahip olması ve müşteri isteklerinin sürekli olarak değişip çeşitlenmesi, pazara yakın olan ‘müşteri’ odaklı bir yönetim anlayışına sahip olan KOBİ'leri şanslı bir konuma getirmektedir. Yine müşterilerle yüz yüze iletişim kurabilen "yerel işletmeler" olmaları, "ek hizmetler" sunabilmeleri, "özel siparişlere uygun çeşitli ürünler" verebilmeleri ve "siparişleri daha çabuk teslim" edebilmeleri KOBİ'lere önemli bir üstünlük sağlamaktadır.” (Uludağ ve Serin, 1991, 84).

## BÖLÜM 3

### KRİZ KAVRAMI VE KRİZ YÖNETİMİ

#### 3.1. Krizin Tanımı ve Özellikleri

Son yıllarda Türkiye ve Dünya ülkelerini büyük oranda etkileyen ekonomik kriz, söz konusu olduğunda beraberinde iki terim ile daha çok kullanılmaktadır. Regresyon ve depresyon. Ekonomik krizi ekonomi alanında çalışan ve faaliyet gösteren ekonomistler ve ekonomi çevreleri çok farklı şekillerde tanımlamaktadır. Yapılan çalışmalarda regresyon “Durgunluk” ekonomik faaliyetlerin yavaşlaması veya tamamen durması anlamına gelir. Ekonomik krizlerde konjonktür düzeyinin alçalması, alçalma sığ ya da derin olma özelliğini gösterir. Regresyon bazı durumlarda “kriz” ile eş anlamlı olarak da kullanılmaktadır. Modern bakış çevrelerinde regresyon ekonomik faaliyetlerin zayıf veya didette ve kısa süreli büzülüp kasılması anlamında yorumlanmaktadır. Alçalma yönünde ekonomik hareketlilik şiddetli ve uzun süreli nitelikler gösteriyor ise ve sonucunda daha vahim bir görüntü oluşturduğu tahmin edildiğinde, ekonomik kriz söz konusu olmaktadır. Hızlı düşük gösteren ekonomik krizlerde depresyon “Resesyon” un iki çeyrek yıl üst üste küçülmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yönde birçok çalışma gerçekleştirilmiş ve yorumların birbirine benzerliği dikkat çekmektedir. Ekonomik krizlerin oluştuğu toplumlarda iflaslar, işsizlik, mali spekülasyon, kıtlık gibi birçok sorunun oluşması söz konusudur. Böyle durumlarda ekonomistler kısa ve uzun vadeli çözüm önerileri oluşturmakta ve bunu uygulama yönünde çalışmalar gerçekleştirmektedir. Yaşanan veya yaşanabilecek ekonomik krizler toplum ve milletleri çok olumsuz yönde etkilemekte ve refah düzeyi ile yaşam standartlarını zorlamaktadır. Böyle durumlarda ülkeler ve toplumlar ekonomik çözüm bulma yolunda çalışmaktadır. Son yıllarda yaşanan ekonomik krizler bunlara örnek gösterilebilir. Ekonomik krizi kendi içinde tanımlayabiliriz.

##### 3.1.1. Krizin Tanımı

Kriz, en basit anlamıyla işletme örgütünün normal aktivitelerini tahrip eden önemli bir dengesizlik durumudur. Örgütün uzun ve kısa dönemli amaçlarını tehdit eden, acil tepkiler gerektiren ve bununla birlikte yanıt için karar verme süresini kısıtlayan ve en önemlisi varlığıyla karar verme birimlerini şaşırtan ve kararsızlığa

sürükleyen bir süreçtir. Bu anlamda, kriz “belirli bir anda veya son derece hayati önemi olan bir zamanda daha kötüye dönüş noktası”; “kritik bir devreye ulaşan durum”; “çabuk uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler” (Saraçoğlu, 1995, 196); “örgütlenmemiş ve planlanmamış bir olayın işletmenin bütününü etkileyecek sonuçları ve yansımaları” şekillerinde tanımlanabilmektedir. Genel bir çerçeve ile kriz, “tehdit edici şartlara müdahale edebilme yetersizliği” olarak da tanımlanmıştır. (Can, 1992, 300).

Krizler, çoğu zaman adım adım uyarı sinyalleri vererek gelebileceği gibi, ani birtakım yeni oluşumlarla da ortaya çıkabilmektedir. Bu çerçevede krizler, ortaya çıkışları bakımından iki ayrı şekilde gerçekleşmektedirler. Ani krizler, işletmenin yöneticilerine hiçbir uyarı vermeden; çalışanları, yatırımcıları, müşterileri, tedarikçileri, kamuoyunu ve şirketin gelirini, hisse senedi fiyatlarını negatif anlamda etkileyen ani bozulma ve dengesizlik durumlarını içermektedirler. İçten içe devam eden krizler ise, şirketin dışından veya içinden genel olarak doğrudan anlaşılamayan”; fakat çeşitli zamanlarda farklı sinyallerle ve uygulanan analiz ve denetim teknikleri ile algılanabilen kriz şekilleridir. Her iki kriz şeklinde de işletme faaliyetleri açısından olumsuz etkiler ve maliyetler ortaya çıkmaktadır.

Yönetim literatüründe kriz kavramına ilişkin bir tanım birliği bulunmamaktadır. Bu nedenle, konu üzerinde çalışma yapan araştırmacılar farklı kriz tanımları yapmaktadır. Bir araştırmacı, krizi, etkisi altına aldığı örgütün varlığını potansiyel olarak tehdit eden bir durum olarak tanımlamaktadır.

Brewton’a göre: “Faaliyetlerde karşılaşılan ciddi aksama, devletin kurumsal alanda gerçekleştirdiği düzenlemelerde artma, işletme hakkında kamuoyunda olumsuz algılama, finansal açıdan zorlanma, yönetim zamanını verimsiz kullanma; işgörenin moralinde ve desteğinde zayıflamaya yol açıyorsa kriz olarak nitelendirilebilir.” (Brewton, 1987, 10).

“Shrivastava ve Mitroff, işletmelerde ortaya çıkan krizin, bir işletmenin en önemli hedefleri ve ticari hayatını sürdürme ve karlılığını tehdit ettiğini kabul etmektedir.” (Shrivastava, 1987, 6).

“Bir kriz durumundan bahsedilebilmesi için, söz konusu durumun örgütün önemli hedeflerinin birini veya daha fazlasını tehdit etmesi, önemli ölçüde dönüşüme uğramadan önce, kısa bir karar süresine imkan tanınması ve sürpriz olarak ortaya çıkması gerekmektedir. Bir başka tanıma göre kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve acil tepki gösterilmesini gerektiren;

örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilimli bir durumdur.” (Can, 1992, 312).

Kriz, örgüt için her zaman kötü ve olumsuz bir durum içermemektedir. Bu durumu, Çince kriz anlamına gelen “wei-ji” kelimesi çok güzel tasvir etmektedir. Nitekim, Çince’de kriz anlamına gelen “wei-ji” kelimesi, “tehlike” ve “fırsat” kelimelerinin bileşiminden oluşmaktadır. Gerçekte, kriz bir dönüş noktası olarak düşünülebilir. Kriz istikrarsızlık döneminde veya yakın zamanda kesin bir değişime yol açan faaliyetler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Değişime yol açan faaliyetler dizisi son derece arzu edilmeyen bir sonuçta kesinlik ihtimalini ya da son derece arzu edilir ve aşırı derecede olumlu bir sonuçta kesinlik ihtimalini içermektedir.

Ekonomik kriz söz konusu olduğunda, beraberinde iki terim daha kullanılır çoğunlukla: Resesyon ve depresyon. Krizi tanımlarken, bu kavramlara da açıklık getirmek zorundayız.

“Kriz kelimesi Çince’de iki harfle yazılmakta, bunlardan biri, tehdit diğeri ise fırsat anlamına gelmektedir. Bu anlamlar, değişime uyum sağlamada başarılı ya da başarısız olma ile ilgilidir. ” (Coşkun, 2002, 721-722).

“Kriz kelime anlamı itibariyle iyi veya kötüye dönme noktası, ölüm kalım anı, birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler, tehlikeli anı demektir. Makro açıdan kriz; popülist politikaların getirdiği istikrarsızlıklar, büyüme hızındaki dalgalanmalar, hızla değişen dış konjonktür, işsizliğin ve enflasyonun artması, gelir düzeyinin düşmesi, gelir dağılımının bozulması ve refahın azalmasıdır.” (Kutman, 2001, 60-68).

“Mikro açısından ise kriz; teknolojik, ekonomik, sosyal vb. değişim ve gelişmelerin etkisiyle talebin daralması ve üretim maliyetlerinin yükselmesi sonucu rekabet koşullarının giderek yoğunlaşıp derinleşmesidir.” (Bozkurt, 1987, 10).

“Kriz durumu; krizi tespit etmede, önlemede veya değişikliklere uygun cevap vermede yetersiz kalınması halinde ortaya çıkmaktadır.” (Dinçer, 1992, 49-338). Buna göre kriz; beklenmeyen ve önceden sezilmeyen belirsizlik durumu şeklinde tanımlanabilir. Belirsizliği artırarak örgütleri krizle karşı karşıya getiren unsurlara örnek olarak; yeni dünya düzeni arayışları ve küreselleşme hareketleri, Doğu Avrupa’nın çöküşü ve onu izleyen belirsizlik ortamı, ekonomik ve etnik kaynaklı savaşları, Güney Doğu Asya, Japonya, Rusya ve Latin Amerika’daki mali ve sosyo-politik karışıklıklar, küresel çevre sorunları, doğal felaketler, teknolojik yenilikler, hukuki ve politik düzenlemeler, genel ekonomik belirsizlik ve dalgalanmaları ve uluslararası ilişkilerin

karmaşık yapısı söylenebilir. “Ayrıca bir yandan gelişen uluslararası ticari ilişkiler, bölgesel entegrasyonlar, küreselleşme ve teknolojik etmenler; diğer yandan kitle haberleşme imkanlarının çoğalması ve demokratik yaşamın etkisiyle insanların daha çok talepte bulunması, başta tüketici ve çevre örgütleri olmak üzere toplumsal örgütlenme düzeyinin artması, sosyal değerlerin farklı anlamlar kazanmaya başlaması vb. gelişmeler sosyal dinamizmi artırmakta ve örgütlerin krizle karşılaşma risklerini yükseltmektedir.” (Peker, 1988, 4). “Dünyada artan bu belirsizlik ortamı, örgütlerin krizi yönetim olgusu içinde incelemelerini, kriz yönetimini benimsemelerini ve başarıyla uygulamalarını gerektirmektedir.” (Topaloğlu, 1977, 88).

“Kriz kavramı, reform gerektiren istikrarsız bir durumu, kurumun rutin sistemini bozan acil bir durumu ifade eder. Sübjektif yaklaşıma göre, kriz, kurum yönetiminin sezgi ve algılamalarına bağlı olarak ortaya çıkar. Objektif yaklaşıma göreyse, kurum sisteminin alt sistemlerinden birinin bozulmasına bağlı olarak kriz ortaya çıkar.” (Tüz, 1996, 88).

### 3.1.2. Krizin Özellikleri

“Kriz döneminin temel özellikleri talebin daralması, girdi maliyetlerinin yükselmesi, bu nedenle rekabet koşullarının giderek yoğunlaşıp derinleşmesidir. Örgütler bu yoğun rekabet ortamında değişik yöntemler ve teknikler kullanarak, krizi atlatmaya çalışmaktadır.” (Akat, 2000, 8).

“Kriz yönetiminin özellikleri başlıca şunlardır:

- Krizi yönetecek kişilerin algılama kapasiteleri kriz yönetiminde önemli yer tutmaktadır. Krizleri önlemede başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına bağlı olarak değişebilmektedir.
- Kriz yönetimi devamlılığı esas olan bir durumdur. Öncesi ve sonrası yoktur. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi, yeniden gözden geçirilmesi uygun olacaktır.
- Kriz yönetimi ortaya çıkan krizlerin türlerine uygun olarak oluşturulmalıdır. Her krizin kendine özgü işaretleri ve çözümleri bulunmaktadır. Bir krizin çözüm yolu, diğer bir krizin ise içinden çıkılmaz bir hal almasına sebep olacaktır.
- Kriz yönetiminde başarının ödülü çok büyük olabilmektedir. Krizi başarıyla atlatan kriz yönetimi, yöneticilerin kendilerine olan güvenlerini ve morallerini

güçlendirebilmektedir. Krizleri başarıyla atlatabilmiş yöneticiler görevlerini sağlamlaştırmanın yanında kariyerlerinde yeni bir döneme başlamaktadırlar.

- Krizin yönetilmesi çok önemli, gerekli, zor ve hatta karmaşık bir süreci içermektedir. Bundan dolayı krizlerin hemen çözülmesi beklenmemelidir. Uzun ve meşakkatli bir yoldur. Krizi çözmek esnek, yaratıcı düşünceye sahip olmayı, objektif, cesaretli, grup çalışmasını benimseyen, her an harekete hazır, yeniliğe taraf olan, beklenmedik her türlü istek ve koşullara hazırlıklı olmayı gerektirmektedir.
- Kriz yönetiminde, iletişim, kontrol, maliyet, kültür, düzenleme, durum planlanması, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağlılığı gibi önemli faktörler yer almaktadır. Bu faktörler kurumun kriz reçetesini oluşturmaktadır ve tabi ki, örgütün değerleri ve inançları doğrultusunda krizlerin yönlendirilmesi ve çözümünde önem taşımaktadırlar.” (Haşit, 2000, 66-67).

Kriz için yapılan tanımında yer alan özellikler, aslında krizin özelliklerini de ortaya koymaktadır. Krizi temel itibarıyla yaşanan olağan gerilimlerden ayıran temel özellikler şunlardır:

- a. Kriz, önceden sezilmeyen ani bir değişikliği ifade eder.
- b. Krize çabuk ve acele cevap verilmesi gerekir. Yöneticiler uyguladıkları standart karar mekanizmaları ile krize cevap veremezler.
- c. “Meydana gelen değişim, örgütün devamlılığını ciddi şekilde tehdit eder.” (Yeniçeri, 1993, 218). “Kriz örgütün standart karar alma mekanizmaları ile aşılamayacağı için acil müdahale gerektirmesi ve bunun da karar alıcılarda gerilimi artırmasıdır.” (Can, 1994,300).

Kriz öyle bir düzeydir ki; o noktada, gelecekte kişi ve örgütü etkileyecek bütün sonuçlar belirlenebilir. Bu, sürekli şiddetli değişimde büyük bir dönüm noktası sonucudur. Kriz olağanüstü bir dönemi ifade etmektedir.

Kriz, oluşum sürecinde, işletmelerdeki olağan yönetimde bazı hatalı kararlar alındığını ve çevresel oluşumların ve değişimlerin yeterince dikkatle izlenmediğini göstermektedir.

“Krizin temel özellikleri, kurumun hedeflerini ve varlığını tehdit etmesi, kurumun önleme ve öngörme mekanizmalarını yetersiz bırakması, acil müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı, beklenmedik ve ani değişiklikler getirmesi, karar vericilerde gerilim yaratması, korku ve paniğe yol açması, kontrol edilme güçlüğü olması, yaşamsal bir dönüm noktası olması, kurumun imajını, insan kaynaklarını, finansal yapısını ya da doğal kaynaklarını tehdit etmesi olarak sıralanabilir.” (Özdemir, 1994, 17-18).

Turner’a göre, bir krizin altı evresi vardır: Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası, geçmiş yaklaşımlarda ifade edilen kabul edilmiş kültürel inançlar ve normlarla karakterize edilir. Kuluçka dönemi, krize yol açacak olayların fark edilmeden birikmesidir. Belirleme anı, krizin, karar vericilerin dikkatini çektiği ve algılanır hale geldiği andır. Zamanında sinyaller yakalanırsa, kriz planları devreye sokulur ve krizin seyri takip edilmeye başlanır. Hücum safhasında, kriz, kurum üyeleri tarafından anlaşılır hale gelmiştir ve önlenemez durumdadır. Kurtarma safhasında, krizin en önemli özellikleri ortaya çıkarılarak denetim altına alınmaya çalışılır. Yeniden yapılanma safhasında ise, kurum tekrar istikrarlı hale getirilmeye çalışılır, önceden kabul edilmiş kurallar, inanışlar gözden geçirilerek kurumun yeni krizlere hazırlıklı olmasına çalışılır.” (Özdemir, 1994, 18-19).

“Bir kurumda krizin ortaya çıkması için, çeşitli koşulların ortaya çıkmış olması gerekir. Ölüm veya ciddi yaralanmalarla sonuçlanan önemli bir kazanın veya olayın meydana gelmesi, saldırgan veya saldırgan olmayan bir grup veya kişi tarafından düzenlenen ve kuruluşun faaliyetlerini ciddi biçimde engelleyen bir eylemin gerçekleşmesi, yerel ya da ulusal medyanın ilgisini kuruluş üzerine çekecek bir olay veya durumun ortaya çıkması, bu koşulların en önemlileridir.” (Aydede, 2001, 157-158).

### **3.2. Krize Yol Açan Faktörler**

“Örgütle çevresi arasındaki uyumsuzluğa, diğer bir ifadeyle krize yol açan çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri dış çevre faktörleri ve iç çevre faktörleri şeklinde, iki başlıkta ele almak mümkündür.” (Ataman, 2002, 43).

Krize yol açan dış çevre faktörleri;

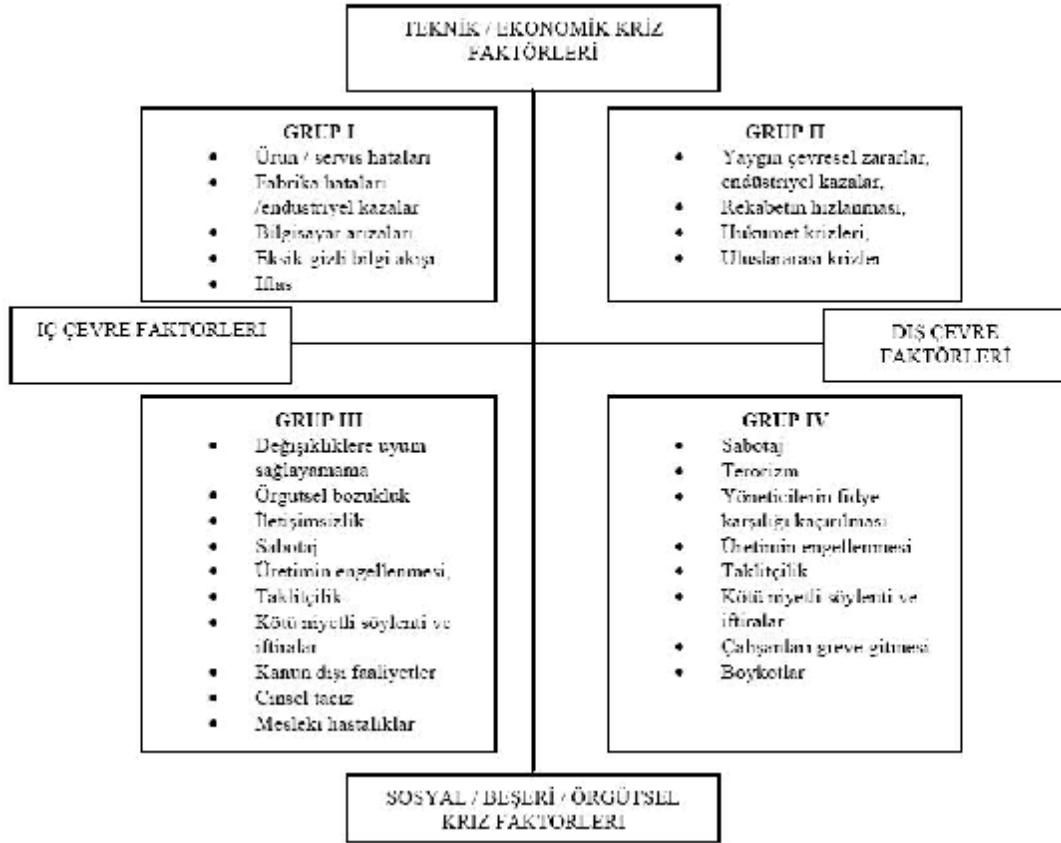
- Sosyo-kültürel çevre değişiklikleri,
- Politik ve hukuki çevre değişiklikleri,

- Teknolojik çevre değişiklikleri,
- Rekabet koşullarındaki değişiklikler ve tabii felaketler, şeklinde sıralanabilir.

Buna karşılık,

- İşletmenin büyüklüğü,
- İşletmenin içinde bulunduğu hayat safhası,
- İşin özellikleri,
- Yetersiz iletişim, koordinasyon ve kontrol,
- Katı örgüt yapısı,
- Örgütün merkezileşme derecesi,
- Yönetimin yetersizliği, krize yol açan iç çevre faktörlerini oluşturmaktadır.

“Yukarıda sıralanan faktörler krizin oluşumunda ve şiddetinde değişik ağırlıklara sahip olmakla beraber, krize yol açan faktörlerin temelinde değişim, statüko ve istikrar kavramları önemli rol oynamaktadır. Değişim örgütsel verimliliği etkileyen yapı, süreç ve anlayışlardaki farklılaşmayı vurgularken, statüko belirli bir zaman döneminde mevcut ve süregelen fiili ve yapısal durumu ortaya koymaktadır. İstikrar ise, işletmenin çevresindeki değişen şartlara ve konjonktüre uyum sağlama yeteneğini ifade etmektedir. Değişimin hızlı ve sürekli yaşandığı bir ortamda değişen şartlara uyum sağlandığında istikrara ulaşılabilir.” (Tutar, 2000, 22).



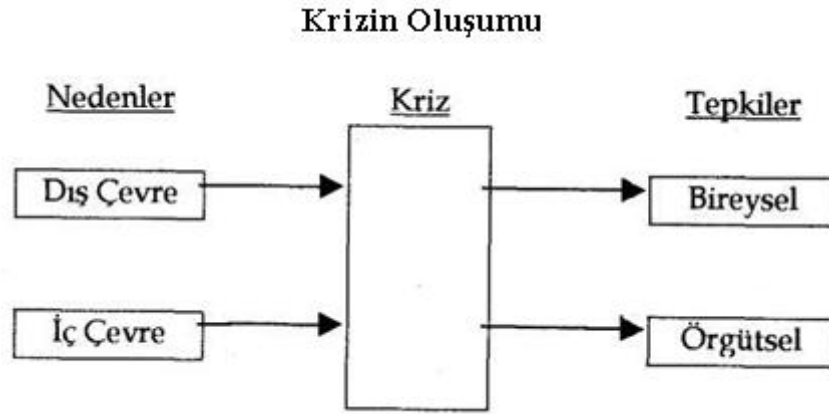
**Şekil 3.1: Örgütsel Kriz Türleri**

**Kaynak:** Gürkan Haşit; 2000, İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.17.

“Ekonomideki yaşanan çeşitli dalgalanma dönemlerinde belirsizliklerin düzeyi daha yüksek olmaktadır. Ekonomik dengesizlikler ve enflasyonist ortamdan doğan fiyat yükselişleri, işletmelerin ve tüketicilerin satın alma gücünü azaltarak ve üretim maliyetlerini artırarak, işletmenin mali yapısında ve üretim yeteneğinde önemli olumsuzluklara neden olabilmektedir.” (Erdil, 1994, 215). Özellikle ekonomik belirsizlik ve istikrarsızlık yaratan faktörler içinde yer alan enflasyon, istihdam sorunları, emisyon hacmindeki daralmalar, para piyasalarında yaşanan dalgalanmalar, döviz kuru dalgalanmaları, ithalat ve ihracat rejimindeki belirsizlikler tüm piyasalarda belirsizliklere ve dolayısıyla da krize neden olmaktadır.

### 3.2.1. İşletme Dışı Faktörler

Krize neden olan birçok faktörden bahsedebiliriz. İşlemelerin dışında çevre faktörleri, işletmenin kontrolü dışındaki makro faktörlerdir. Makro faktörler, Türkiye ve birçok dünya ülkesini de kontrolü altına alarak, birçok işletme ve kuruluşu etkilemektedir. Çevresel faktörlerin hızlı değişmesi ve bu hız nedeni ile işletmelerin hıza uyum sağlayamaması nedeni ile çok çeşitli sorunlar meydana gelmektedir. İşletme ve kuruluşlarda krize neden oluşturan çevre faktörleri; doğal şartların, toplumsal, ekonomik, teknolojik ve politik yapının değişmesine neden oluşturur. Çevre faktörlerini, kendi içinde bazı konu başlıkları altında inceleyebiliriz.



**Şekil 3.2:** Krizin Oluşumu ve Etkilediği Noktalar

### 3.2.2. Doğal, Yasal, Ekonomik Faktörler ve Toplumsal Yapı

İşletmelerin fabrika binasını, ofisleri, tedarikçileri etkileyen ya da işletmelerin içinde bulunduğu çevrede meydana gelebilen yangın, deprem, tayfun, sel gibi doğal felaketlerdir. Doğal felaketlerden kaynaklanan krizi, diğer kriz türlerinden ayıran temel etken ise; bu tür felaketlerin belirtilerinin olmaması ve dolayısıyla önleme mekanizmalarının işe yaramaması.

Şirketlerin faaliyet gösterdiği bölgelerde yapılacak yasal ve politik düzenlemeler, şirketlerin faaliyetlerini etkileyecektir. Ülkelerin ekonomik politika ve kararlarında yapılan hatalar ve ani değişiklikler, şirket için büyük sorunlara neden olabilir.

Ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar, şirketleri ve faaliyetlerini önemli ölçüde etkiler. Ekonomide yüksek oranlı ve devamlı enflasyon, ürün ve hizmetlerde arz-talep dengesinin bozulması, ekonomik ve politik çalkantılar, işsizlik, düşük verimlilik, gelir

dağılımı dengesizliği, kayıt dışı ekonominin yaygınlığı, sosyal diyalog ve uzlaşma eksikliği vb. gibi sorunlar krize yol açar.

“Toplumun değer yargılarının değişmesi, müşterilerin ilgisinin azalması, sosyal karışıklık ve huzursuzluklar, işletmeleri krize sevk edebilir. Ancak, özellikle toplumun değerlerinin değişmesinin uzun sürede gerçekleşeceği düşünülürse, bu anlamda krizle karşılaşmak az rastlanacak bir durum olarak görülebilir.” (Baran, 2007, 28).

### **3.2.3. Teknolojik Faktörler**

“Günümüzde teknolojik değişiklere uyum sağlamak, gelişmek zorunda olan işletmeler için bir ihtiyaçtır. İşletmenin kullandığı teknik ve yöntemlerde hızlı bir değişme söz konusuysa, bunun işletmenin temel amaçlarını etkileyeceği açıktır. Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın oranı önemli ölçüde etkili olacaktır. Özellikle gelişen bir teknoloji, işletmenin arz ettiği mal ve hizmetin yerine ikame edilebilecek yeni mamuller ve faaliyet alanları ortaya çıkarmışsa, örgüt için kriz kaçınılmaz olabilir.” (Baran, 2007, 28).

### **3.2.4. Rakip İşletmelerin Artışı, Rekabeti ve Çevre Koşullarında Meydana Gelen Değişiklikler**

Bir şirketin rekabet gücü; ürettiği ürün ve hizmetlerinin, diğer şirketlerin ürün ve hizmetleriyle kalite, fiyat ve müşteri memnuniyeti bakımından yarışabilecek düzeyde olmasıdır. Büyük ve güçlü rakiplerin, ürünlerini farklılaştırarak ve teknolojik yeniliklerin avantajlarını kullanarak pazar payını artırma mücadelesine girmeleri, şirketlerin kriz ortamına girmelerine neden olabilir.

Uluslararası pazarlarda oluşan fiyat dalgalanmaları, savaşlar, arz-talep dengesizlikleri, ülkelerin siyasi ve ekonomik politikaları, özellikle dış ticaret yapan şirketleri doğrudan etkileyecektir.

“Yukarıda bahsedilen örgüt içi faktörlerin yanı sıra bazı örgüt dışı faktörler de krizin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapı üzerindeki olumsuz etkilerini artırmaktadır. Bu faktörlerin başında işletmenin temel girdilerinde meydana gelen darlık veya büyük fiyat değişiklikleridir.” (Dinçer, 1992, 271). Maliyetlerin artışı, başta personel sayısının azaltılması olmak üzere, sosyal imkanların kısıtlanması ve çıkarılan personelin

görevlerinin mevcut personele yüklenmesi gibi bir dizi olumsuz tedbiri beraberinde getirmektedir.

Kriz sürecinde devletin çıkarmış olduğu bazı yasalar veya politik düzenlemeler de olumsuz etkilenmeyi artırıcı etki yapmaktadır. Yeni vergi sistemleri, SSK primlerinin artırılması, kredi imkanlarının daraltılması ve yeni gümrük mevzuatları işletmelerde olumsuz bir takım örgütsel ve yönetsel değişimi zorunlu kılmaktadır.

Son olarak, kriz sürecine girmiş olan rakiplerin, yurt içi ve yurtdışında yeni pazarlara girmek için rakipleri ile hakimiyetçi rekabete girişmeleri, var olan krizin şiddetini ve yaşanan olumsuzlukların oranını daha da artırmaktadır.

### **3.2.5. İşletme İçi ve Yöneticilerle İlgili Faktörler**

İşletme yöneticilerinin, müşterilerden ve rakiplerden gelecek olan talepleri ya da tepkileri dikkate almayan davranışları da krizin etkisini artırıcı bir faktördür. İşletme yöneticilerinin yetersiz çevre analizleri, işletmede stratejik açıklık oluşturacaktır. Bu açıklık, işletmelerin krizle karşılaşma ihtimalini artırır.

İşletme yöneticilerinin veya sahiplerinin çevresel değişimleri izleyememesi, küresel gelişmelere ayak uyduramaması, ülkenin ekonomik durumunu iyi analiz edememesi; kısaca, yöneticilerin yönetsel açıdan yetersizliği de yine krizin olumsuz etkilerini artırıcı etki yaratacaktır.

Yöneticilerin, kendi kültürlerine uygun müşterileri, rakipleri, satıcı firmaları, ortakları, kredi kuruluşlarını ve çeşitli iç ve dış çevre faktörlerini dikkate alarak hazırlayacakları kriz planlarının bulunmaması; krizin, işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki olumsuz etkisini artıracak önemli faktörlerden bir başkasıdır. İşletmelerde muhtemel krizlere karşı önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planının bulunmaması, krizin yönetsel ve örgütsel yapı üzerindeki olumsuz etkilerini artırmaktadır. Kriz yönetim planı bulunmayan işletmelerde, hareket kabiliyeti azalmaktadır. Ayrıca, kriz planı çerçevesinde, kriz yönetim ekibi adıyla bir özel ekibin önceden kurulmamış olması da olumsuz etkileri artırmaktadır.

### **3.2.6. Örgütsel Faktörler**

Krizin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki etkilerini artırıcı faktörlerden birincisi, örgüt içi faktörlerdir. Yönetsel ve örgütsel yapı denildiğinde, işletme yöneticilerinin yöneticilik ve liderlik tarzları, yetki ve sorumluluklar, ast-üst

ilişkileri, örgüt içi formel ve informal iletişim, karar verme ve yönetimin merkeziliği gibi konular anlaşılmalıdır.

İşletmenin örgütsel yapısının yeterince esneklik gösterememesi, yeni oluşan şartlara uyum sağlayacak personel veya birimlerin kurulamaması, değişime karşı direnç de krizin etkilerini artıracı örgüt içi faktörlerdir.

“Kriz sürecinin, işletmelerde mevcut durumu ve işletmenin geleceğini tehdit eden bir unsur olduğu dikkate alındığında, yönetsel ve örgütsel yapıda önemli değişimleri zorunlu kılacağı açıktır.” (Özbakır, 1992, 2). Kriz sürecinde, örgütsel stres en üst düzeye ulaşmaktadır. Bir yandan krizi çözebilmek için uygun çözümler bulabilme zorunluluğu, diğer yandan belirsizliğin yarattığı gerilim ve artan zaman baskısı, işletmelerin yönetim yapısını olumsuz etkiler. İşletme yöneticileri alacakları tedbirlerle, bir tehdit unsuru haline gelen krizden korunmak ve zararlarını en aza indirmeye çalışırlar. Bunun için de ilk başvurulacak yol, örgütsel ve yönetsel yapıda bir dizi değişiklik yapmaktır. Kriz, acele cevap vermeyi gerektirdiğinden, işletmenin yönetim yapısında hızlı karar almayı sağlayacak tedbirler geliştirilir. Standart karar alma yöntemlerinin krizi çözmede yetersiz kalması, yöneticileri karar alma konusunda yeni yaklaşımlara iter. Önemli olan, yeni ortaya çıkan şartlara uyum sağlamaktır. Bu uyumu sağlamak, örgütün mevcut değerleri yerine, yeni bazı değerleri benimsemesi ile mümkündür.

### **3.2.7. Üretim Sisteminden Kaynaklanan Faktörler**

“Günümüz küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler, çok çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilen ve giderek artan sayıda kriz durumlarıyla karşılaşmaktadır. İşletmeler, çevrelerindeki belirsizlikler ve değişikliklerden dolayı, sürekli beklenmedik tehlike veya fırsatlarla karşılaşmakta, varlıklarını sürdürebilmeleri bu tehlikelerden korunmaya ve fırsatları değerlendirebilmelerine bağlı olmaktadır. Bu bağlamda, sürekli değişen çevre şartları karşısında stratejik üretim faaliyetlerine önem vermeyen işletmelerin başarılı olma şansı azdır. Stratejik üretim, işletmeye faaliyet gösterdiği alanda rakipleri karşısında üstünlük kazandıracak, bunun yanı sıra değişen koşullara zamanında uyum sağlayacak üretim ve hizmet etkinlikleridir.” (Taymaz, 1996, 18).

“Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin yaşadıkları kriz dönemlerinin nedenlerinin belirlenmesi üzerine yapılan araştırmalarda krizlerin nedenlerinin en çok yaşanan makro ekonomik ve finansal sorunlardan kaynaklandığı görülmektedir. Bunun

dışında, uzun süreli grevler, doğal felaketler, çevre kirliliği problemleri, hammadde ve tedarikçi sorunları, dış pazarlarda ortaya çıkan kayıplar, hisse senetlerindeki değişim, girdi maliyetlerindeki artışlar, rekabet, alternatif ürünlerin pazara girmesi, yasal düzenlemeler, sınırlamalar, vergi değişiklikleri, bilgisayar sisteminde çökmeler, beklenmeyen istifalar, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının değişmesi, çalışanların grevleri, iş kazaları ya da üretimdeki hatalar nedeniyle üretimin aksamaması, ani pazar dalgalanmaları ve pazardaki değişime ayak uyduramama vb. gibi bir çok faktör işletmelerin kriz ortamına girmesine neden olabilmektedir.” (Özgen ve Türk, 1996, 31).

“Türkiye’de faaliyet gösteren bazı işletmelerin karşılaştıkları krizler karşısında uyguladıkları üretim stratejileri örnekleri şunlardır.” (Özgen, 1987, 45).

“Hewlett Packard Türkiye (HP), uluslararası bir şirket olduğu için yaşanan makro ekonomik krizlerde kontrollü finans yönetimi, gereksiz riskler almadığı için sektöründe krizlerden en az etkilenen işletmeler arasında yer almaktadır. HP’nin yaşanan ekonomik krizler karşısında temel üretim stratejisi, genel etkilenmeye paralel olarak küçülmek (üretim miktarını azaltmak) ve dış pazarlara yönelmektir. Bunun yanı sıra, HP yöneticileri kriz dönemlerinin belli ölçüde fırsatlara dönüştürülebileceğine inanmaktadır. İşletme yöneticileri, ilk adım olarak mümkün olduğunca mali riskleri azaltmaya çalışmakta, ikinci adım olarak da insan gücünü korumaya özen göstermektedirler. Çalışanları kaybetmenin de, yeni bir çalışan kazanmanın da işletmeye maliyeti yüksek olduğundan hareketle, yaşanan krizlerde uygulanacak en son nokta çalışan sayısını azaltmak olmaktadır. İşletme, üretimini önemli ölçüde azaltmak zorunda kaldığı dönemlerde, ya yurtdışına üç veya beş aylık gibi dönemlerle iş gücü transferi yapmakta ya da dış pazarların talebini karşılayacak üretime yönelmektedir.” (Arıkboğa, 2001, 52).

“Arçelik A.Ş.’nin 2001 Şubat krizi sonrasında yurtiçi satışları bir önceki yıla göre %13 gerilemiş, buna karşılık ihracatı konsolide bazda %40 artmıştır. Şirketin 2000 yılında kârı 100 milyon dolarken 2001 yılında 17.3 milyon dolara düşmüş ve kâr marjlarında azalma görülmüştür. Ayrıca, kriz döneminden önce satışlarından kaynaklanan alacaklarının vadesi 3-4 ay iken satışları canlandırmak amacıyla bu vade, daha uzun vade şekli olan 5-6 ay koşuluna dönüşmüştür. Ancak, krizi iyi değerlendiren Arçelik A.Ş.’nin kârı 2002 yılında yeniden 69 milyon dolara ulaşırken, alacaklarının vadesi de yeniden 3-4 aya çekilmiştir. Yurt içinde ürettiği tüm ürünlerinde (buzdolabı, çamaşır makinesi, bulaşık makinesi, elektrik süpürgesi, pişirici cihazlar, motor, kompresör) kapasite kullanım oranları 2001 yılında ortalama olarak %72.8 iken 2001

yılında %55.7'ye düşmüştür. İşletmenin yapısında, kriz ile birlikte geliştirilen yeni strateji ve taktikler doğrultusunda büyük bir değişiklik yapılması gereği duyulmamış ancak yeni iş geliştirme bölümü işletme bünyesine eklenmiştir. Kriz sonrasında Arçelik A.Ş.'de altı kişiden oluşan kriz koordinasyon grubu kurulmuştur. Bu grup, şirket çalışanlarına duyurulmuş ve iletişim Internet ortamında sağlanmıştır. Bu ekibi oluşturan kişilerin asıl görevleri işletmedeki ana ve destek süreçlerini kapsamaktadır. Bununla birlikte; uygulanan politika ve stratejilerle krizden hızla ve en az zararlı çıkan Arçelik A.Ş., aynı zamanda öğrenme aşamasını da kriz yönetim modeline dahil etmiştir. Krizleri erken algılamak için satış izleme sistemini geliştirmiş ve bayilerden gelen haftalık verilere göre satışlarını izlemeye başlamıştır. İşletme dışından gelecek olası kriz etkilerini en aza indirmek için küresel bir işletme olmayı hedeflemiş, böylece iç pazara bağımlı kalmayıp dış pazarlara da yönelerek ulusal kriz riskini dağıtmıştır.” (Bayazit, 2003, 543).

### **3.2.8. Hayat Safhası Faktörü**

Bir işletmenin hayat safhası doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşur. İşletmeler de gelişme dönemlerinde büyümeyi sağlamak için, krizle karşı karşıya kalabilir. Bu krizler sadece mali yetersizlerin sebep olduğu krizler değil, aynı zamanda fırsat krizleri de olabilir. Aynı şekilde işletmelerin gerileme dönemlerinde de sık sık krizle karşılaştıklarını söylemek mümkündür.

“Bu safhalarda daha çok korku ve kayıp krizleri ortaya çıkar ve genellikle işletmenin sürekliliğini tehdit eder.” (Dinçer, 1992, 319). “İşletmenin satışların ve karlarının azalma gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun zaman hazırlar.” (Kazal, 2006, 13).

### **3.2.9. Diğer Faktörler ve Kriz Sürecinin İşletmeler Üzerinde Yarattığı Etkiler**

Kriz dönemlerinde, bilginin tam ve doğru olarak toplanamaması, haberleşme engellerinin bulunması ve çalışanların psiko-sosyal durumları, örgütün iklimini değiştirmektedir. Değişen iklim, haberleşme, motivasyon, örgütsel adalet, moral, örgütsel vatandaşlık ve güven gibi örgütsel davranışları önemli ölçüde etkilemektedir.

İşletmenin iç ve dış çevre analizleri yaparak bir erken uyarı sistemi kurmamış olması, bir başka faktördür. İşletme yöneticilerinin, stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde hazırlamaları gereken strateji ve politikaların bulunmaması veya açıkça

ifade edilmemesi, krizin yapı üzerindeki olumsuz etkilerinin derinden yaşanmasına neden olacaktır.

Günümüzde dünya çok hızlı bir değişim süreci içerisinde bulunmaktadır. Küreselleşme adı verilen değişim trendi, tüm dünyada global ve bölgesel ekonomik entegrasyona uyumu zorunlu kılmıştır. Uluslararası ticaret ve sermaye hareketlerinin önündeki engellerin azalmasına paralel olarak tüm dünyada rekabet giderek artmış, devletin ekonomideki ağırlığının giderek azaltılması yönündeki istek ve çabalar yaygınlaşmıştır. (Aktan, C. & Şen, H. 1999, 10-34).

Küreselleşmenin değişimi hızlandıran etkisi, her zaman sadece ekonomik ya da siyasal anlamda ve belli bir yönde olmaz. Örneğin yeni kriz de “küresel” olarak adlandırılmakta ve yıllara sari yıkıcı etkisini her yerde hissettirmektedir. Böylesine bir değişime kayıtsız kalmak tsunamiyi dikkate almayan Maldivler’de yaşayan halkın durumuna benzer. Oysa küresel tsunamiye, Himalayalarda yaşayanlar direnebilir; ancak Maldivler’de yaşayanların bu değişime kendini hazırlamaması durumunda, kaybedeceği şüphesiz açıktır. Hatta sorun sadece değişime ayak uydurmak değil, kendi değişim dinamiklerini oluşturabilmektir

Artık, örgütün yaralarının sarılıp, yeniden önünü görmesini sağlayacak adımların atılması gerekmektedir. Krizin olumsuz etkilerinin olduğu kadar olumlu etkileri de söz konusudur. “Tack”, krizin olumlu etkileri şöyle sıralamaktadır:

-“Bir kriz sonrası meydana gelebilecek yönleri araştırın ve güçlendirin. Ekibinize onlarla gurur duyduğunuzu ve birinci sınıf bir organizasyon oluşturabilmeyi tekrar kanıtladıklarını söyleyin.”

-“Kişisel çabaları vurgulayın. Bunu genel olarak belirtmektense herkesin yaptığı işi ayrı ayrı belirtin. Bunun için iyi iş başardın şeklinde yazılı bir mesaj göndermek yeterli değildir.”

-“Övgüden önce dikkat edilecek en önemli nokta kimin ne yaptığını iyi bilmektir. Krizin bir bölümünün giderilmesine birçok kişi katkıda bulunmuşsa her birinin çabasını takdir edin.”

-“Liderlik görevinizi başarıyla yürütmüşseniz, grup içinde durumunuz güçlenmiştir. Kendi katkılarınızı da vurgulayın.”

-“Krizin olumlu yönlerinin yanında olumsuz yönlerinin de olması kaçınılmaz bir gerçektir.” (Tack, 1994, 59-60).

### 3.2.10. Etkin Stratejinin Geliştirilmesi

“Günümüz yönetimi, bütünüyle hızlı değişmelerin yönetimi demektir. Dünyanın yaşamakta olduğu hızlı ve sürekli değişim tüm sektörleri önemli ölçüde etkilemektedir.” (Aksü, 1997, 42). “Mevcut amaç ve stratejileri, kısa zamanda geçersiz ve yetersiz kılmakta, yeni sorunlar yumağı oluşturarak örgütleri belirsizlik ortamına sürüklemekte ve varlığını tehdit etmektedir. Bilgi birikiminin teknolojiyi geliştirmesi, gelişen teknolojinin üretim ve tüketimi beslemesi değişimin hızını artırmaktadır. Böyle bir ortamda örgütün yaşamını devam ettirebilmesi; içinde bulunduğu çevrenin şartlarını bilmesine, gereğini yerine getirmesine” (Eren, 1992, 30-31), kendilerini rakiplerinden farklı kılabilmesine, daha esnek olabilmesine ve değişikliklere daha çabuk cevap vererek değişen şartlara kolay uyum sağlayabilmesine bağlıdır. “Çevresel şartlar bilinip, ona göre davranılırsa, yani olumsuz etkilerden (tehditlerden) kaçınıp, olumlu etkilerden (fırsatlardan) zamanında yararlanılırsa, örgüt bu çevre içinde kalabilir ve çevreyi karşıt olarak etkileyebilir. Aksi halde çevre ile örgüt arasında açıklık meydana gelecek ve başarısızlık kaçınılmaz olacaktır.” (Dinçer, 1992, 49).

“Stratejik yönetim bir anlamda çevresel karmaşayı/değişimi yönetebilmektir. Bu anlamda stratejik yönetim, geleceği beklemek yerine; geleceği karşılama, geleceğe yön verme ve geleceği yönetme anlamındadır.” (Bircan, 1995, 194). “Bu ise, çok hızlı değişen şartlarda örgütlerin, doğaçlama olarak hareket edebilecek şekilde yönetilebilmelerini gerektirir.” (Baş, 1995, 24). “Stratejik yönetim açısından, değişimi doğaçlama olarak yönetmede (değişime önderlik etmede/değişim oluşturmada) pasif bir işlev olan geleceği tahmin (reaktif uygulamalar) yeterli olmayıp, aktif bir işlev olan geleceği şekillendirme/yönetme (proaktif uygulamalar) önemlidir ve istenen de budur. Çünkü geleceğin stratejik hedeflerine yalnızca ulaşmanın hiçbir zaman yeterli olamayacağı bir ortamda; hem erişilen hedeflerde kalabilmek hem de daha ileri hedeflere bilinçli ve sistemli yeni sıçrayışlar yapabilmek” (Marşap, 1995, 484), geleceği yönetmekle mümkündür. Geleceği yönetme açısından, örgütler üç gruba ayrılabilir. Birinci gruptaki örgütler, duvara çarpmışlardır, çaresizdirler, hasarlı ve yaralı bir durumdadırlar. İkinci gruptakiler, yüksek hızla yol almaktadırlar ama farları hızla onlara yaklaşan bir şeyi aydınlatmaktadır. Üçüncü gruptaki örgütler ise, güneşli bir günde arabayla gezintiye çıkmışlardır. Görünürde hiçbir engel yoktur ve şöyle düşünürler: “Durup diğerlerinin çarpacağı bir duvar yapmak için ne kadar uygun bir zaman!” (Türkmen, 1995, 1203). “Rakiplere duvar örebilmek, onlardan üstün olmaya, onları

pasifize etmeye bağlıdır. Bu nedenle rakipleri pasifize etmek, üzerinde odaklanılan öncelikli stratejik seçenek durumuna gelmiştir.” (Eleren, 2001, 1). “Örgütlerin amaçlarına yönelik başarılı faaliyetlerde bulunabilmesi, öncelikle çevre ile ilgili risk ve belirsizliklerin azaltılmasına bağlıdır. Yönetimin görevlerinden birisi de, işletme faaliyetlerinde ortaya çıkacak olumsuzlukları önceden belirlemeye yönelik yöntemleri kurmak ve işler hale getirmektir.” (Özalp, 1983, 128). “Bu amaçla, stratejik karar veren üst düzey yöneticiler, sık sık çevresel değişkenlerin gelecekte nasıl ve ne yönde hareket edeceğini tahmin etmeye çalışmalıdırlar.” (Kutman, 1987, 10). Bu açıdan örgüt ve faaliyetleri ile ilgili bilginin tanımlanması, çevresel unsurlara ait verilerin elde edilmesi, işlenerek bilgiye dönüştürülmesi ve bu bilgilerin karar sürecinde kullanılması yaşamsal öneme sahiptir.

### **3.2.11. Takım Ruhunun Oluşturulması**

“Takımı oluşturan kişiler birbirlerine bağımlıdırlar ve birlikte hareket ederler.” (Türkel, 1999, 243). “Üyeler, takımın davranış ve özelliklerinden etkilenir ve kendi davranış ve kişilik özellikleriyle takımı etkileyebilir. Bu karşılıklı etkileşime takım dinamiği denir.” (Tutar, 2003, 140). Lider, takım dinamiklerini yönlendirirken, takımdaki bireyleri harekete geçirecek faktörleri analiz etmeli ve onları tek bir hedef doğrultusunda yönlendirmelidir.

“İşlerin yapılması ve amacın gerçekleştirilmesi için gerekli olan görev dinamiği, takımı çalışma ile ilgili hedeflere doğru ilerleten etkinlikler üretir. Lider, vizyon ve taktikler belirleyerek ya da vizyonun ve taktiklerin oluşturulmasında üyeleri teşvik ederek takıma yardımcı olur.” (Akat, 1998, 78). “Gerçek anlamda takım oluşturmak grubun süreç dinamiklerinin yönetilmesini kişiler arası ilişkileri, iletişim, duygular, sosyal dinamikler ve liderliği gerektirir. Süreç, isin takım tarafından nasıl yapıldığını ifade etmektedir.” (Güven, 200, 76). Örgütlerde etkin takımların oluşturulması ve etkinliği yakalaması, etkili liderlerin görev ve süreç dinamiklerini yönlendirmesini gerekli kılmaktadır.

“Etkinlik, örgütün kullanmış olduğu kaynakların bir ölçütü olarak; insanların, sermayenin, pazarlamanın, araştırma-geliştirmenin, üretim sistemlerinin vb. doğru kullanılmasıdır. Kısaca etkinlik, herhangi bir faaliyetin amaca ulaşma derecesi olarak nitelendirilmektedir.” (Dinçer, 1996, 54).

Etkin takımlar ise; ortak ve değerli bir hedef ya da göreve adapte olan, dinamik ve birbiriyle uyum içerisinde çalışan, birbirleriyle etkileşimde bulunan, gerçekleştirmesi için belirli roller ve fonksiyonlar verilen, sınırlı üyelik süreleri olan, iki ya da daha fazla kişiden oluşan, seçkin bir topluluktur. Etkin takımlarda yer alan üyelerin görevleri; yaratıcı olmak ve yaratıcılığı desteklemek, girişimci bir yapıya sahip olmak, takım fikirlerini desteklemek, gelişimi değerlendirerek seçenekler sunmak, gerektiğinde üyeleri organize edebilmek, süreci yönlendirebilmek, üyeleri ve kendini denetleyebilmek, takımı dışardan gelecek tehlikelere karşı koruyabilmek, raporlar hazırlamak ve diğer üyeleri araştırmaya yönlendirmek, takıma karşı bağlayıcı rol oynamak ve bütünleştirmek olarak sıralanmaktadır.

### 3.2.12. Gelecekteki Krizlere Hazırlıklı Olma

- Krizler, genel olarak makro ekonomik istikrarsızlığın genel bir sonucudurlar. Bu nedenle makro ekonomik istikrarın temin edilmesi, önem taşımaktadır.
- Makro ekonomik istikrarın sağlanmasının temel koşullarından birisi, siyasal istikrarın sağlanmasıdır.
- Makro ekonomide düzen, güven ve istikrarı temin edecek yapısal reformlar mutlaka gerçekleştirilmelidir.
- Mali ve parasal disiplini sağlayacak ciddi anayasal/yasal/kurumsal düzenlemeler yapılmalıdır. Sürdürülebilir bütçe açıkları tanımlanmalı ve bu konuda hükümetleri bağlayıcı anayasal düzenlemeler gerçekleştirilmelidir. Bu konuda Maastricht Anlaşması'nda yer alan "bütçe açıklarının GSYİH'ya oranının yüzde 3'ü geçmeyeceği" benzeri bir kuralın anayasamızda yer alması mali disiplin ve mali sorumluluk ahlakı için gerekli görülmektedir.
- Kamu borçlanmasında mutlaka disiplin sağlanmalı ve Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde Maastricht Anlaşması gereği halen uygulanmakta olan "kamu borçlarının GSYİH'ya oranının % 60'ı aşamayacağı" benzeri bir hüküm, anayasada güvence altına alınmalıdır. Yüksek faiz politikalarının ve bunun sonucu olan rant ekonomisinden kurtulmanın temel reçetelerinden birisi, kamu borçlanmasına disiplin getirmektir.
- Vergi sistemi; "tarafsızlık", "basitlik", "adalet", "genellik", "istikrar" ve "etkinlik" ilkeleri çerçevesinde radikal bir şekilde yeniden düzenlenmelidir.

Ülkemizde halen mevcut olan ağır vergi yükü mutlaka azaltılmalı, vergi dışı piyasa ekonomisini daraltacak önlemler alınmalıdır.

- Esnek kur sistemi, döviz piyasasında ortaya çıkabilecek spekülasyonlara karşı bir tampon işlevi görmektedir. Esnek kur sisteminin bu işlevini sürdürülebilmesi için, uzun dönemde faiz ile döviz kuru gelişmelerinin sağlıklı bir zemine oturtulması sağlanmalıdır.
- Çağdaş yönetim anlayışı olan “toplam kalite yönetimi” nin organizasyonda ciddi olarak uygulanması için çaba sarf edilmelidir. Bu konuda etkin liderlik gereklidir ve özellikle üst yönetime önemli görev düşmektedir.
- Yeni yönetim tekniklerinin (stratejik yönetim, sinerjik yönetim, insan kaynaklarının yönetimi alanında yeni teknikler) organizasyonda etkin bir şekilde uygulanması gereklidir.
- “ ‘Değişim mühendisliği’ (re-engineering) tekniğinden yararlanarak organizasyonda yüksek kalite, düşük maliyet, hız etkin hizmet amaçları doğrultusunda radikal değişimler yapılmalı ve yeniden yapılanma gerçekleştirilmelidir.” (Şen, 2002, 1-2).

### 3.2.13. Krizin Olumsuz Sonuçları

“Kriz sonrası olumsuz etkilerin olması kaçınılmazdır. Bunların çoğu kişisel ve zorlu olayların getirdiği gerginliklere bağlı olmaktadır. Kriz sonrası örgütte korku, bitkinlik, güvensizlik, aşırı tepki, öz-savunma gibi davranışlar içine girilmektedir.” (Tack, 1994, 61-62).

“Krizin yönetsel ve örgütsel yapı üzerindeki etkilerini incelemeyi önce yapı kelimesi üzerinde durmak gerekir. Yapı, genel anlamda herhangi bir sistemde geçerli olan ilişki ve organların tümü olarak tanımlanmaktadır.” (Ülgen, 1997, 49). Örgütsel yapı ise, işletmede görevlerin birbirinden ayrı olarak ancak koordineli biçimde gerçekleşmesine yardımcı olan ilişkiler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan hareketle, örgütsel yapı kavramından, bir örgütü oluşturan alt sistemler arasındaki ilişkiler anlaşılmalıdır. Tüm işletmelerin kültürleri gereği, farklı da olsa bir yönetsel ve örgütsel yapıları vardır. Bu yapılarda yöneticilerin ve çalışanların yetki ve sorumlulukları, haberleşme ilişkileri, liderlik davranışları, yetki devri, uzmanlaşma düzeyi ve yönetim alanı gibi unsurlar farklılaşabilir.

İşletmelerde eğer yukarıda bahsedilen uyum süreci etkin çalışmaz ise, kriz sürecinde, işletmelerin bu yapılarında değişimler görülür. Bu değişimlerin bir kısmı olumlu yönde gerçekleşirken, diğer kısmı ise olumsuz yönde gerçekleşir. Yapının ne kadar olumsuz etkileneceğini ise, yukarıda açıklanan çevre-işletme etkileşimi belirleyecektir.

İşletme içi ve dışı bazı faktörlere dayalı olarak işletmelerde krizlerin yönetsel ve örgütsel yapı üzerindeki etkisi değişkenlik gösterse de krizlerin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapıları üzerindeki etkileri, aşağıda belirtilen sonuçları doğurur:

“Kriz, kurum dışı çevresel faktörlere ve kurum içi yapısal sorunlara bağlı olarak ortaya çıkabilir. Çevre faktörlerinin hızlı değişimi, dünyadaki teknolojik gelişmeler, politik değişimler, suikast, bombalama gibi kurum yöneticisine yönelik tehditler, krize yol açan dış faktörler içerisindedir. Yöneticilerin yetersizliliği, karar verme süresinde aksaklıklar, iş ortamında hoşnutsuzluk gibi faktörler ise, iç iletişim aksaklıklarıdır.” (Vergiliel, 1996, 7-8).

#### **3.2.14. Hızlı Karar Alma Zorunluluğu Merkezleşme Eğilimi**

Kriz sürecinde yönetim, çoğu zaman karar süreçlerinde yeterli süre ve hareket alternatiflerine sahip olamamaktadır.

“Çevresel değişimlerin çok hızlı ve sürekli olması nedeniyle yönetimin temel işlevleri arasında yer alan planlama, yürütme, örgütleme, koordinasyon ve kontrol süreçlerinin programlanan bir şekilde uygulanması zorlaşmaktadır. Kriz dönemleri uzun vadeli planlama çalışmaları yapma imkanı vermediğinden, çalışmalar kısa vadeli programlarla sürdürülebilmektedir. Belirsizlik ortamının yüksek olmasından dolayı yönetim ancak kısa dönemli tahminler yapabilmektedir. Böyle durumlarda ise yönetimin çabuk karar alma zorunluluğu ortaya çıkmakta ve hızlı karar alabilme yeteneği büyük önem taşımaktadır.” (Dinçer, 1997, 284).

Kararların hızlı alınıyor olması, kararların kalitesini bozmaktadır. Kriz öncesinde, yönetici, farklı birimlerde görevli yöneticilerine veya uzmanlara danışarak karar verirken, kriz dönemi özelliği gereği en yakınındaki birkaç yöneticisine veya patronuna sorarak karar verir. Ayrıca, stratejik nitelikli planlar da kriz dönemlerinde geçici olarak ertelenebilir. Kararların kalitesinin bozulmasındaki en önemli etken, gelmesi gereken bilgilerdeki eksiklik veya yanlışlıktır.

“Kriz dönemlerinde; hızlı bilgi akışı zorunluluğu ve çok yönlü haberleşme ihtiyacı, mevcut örgüt yapısını yetersiz hale getirmektedir. Bu durumda da yönetimin eksik ve yanlış bilgilerle karar alması gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca işletmenin bilgi toplama yeteneğinin azalması ve standart programların dışına çıkma zorunluluğu, karar alma ve kontrolde merkezileşme eğilimlerini arttırmaktadır.”(Erdil, 1994, 216). Kararların merkezileşmesi ile bütün karar süreçleri, güçlü bir lider tarafından yönetilmektedir.

“Kriz dönemlerinde örgüt açısından hızlı ve doğru karar verme gerekliliğinin artması, örgüt içerisinde yetkilerin merkezileşmesi eğilimini doğurur.” (Dinçer, 1996, 284). “Bu durum olumsuzluk olarak değerlendirilebilir. Kararların merkezde toplanmasını, karar verme sürecini hızlandırabilir ancak, eğer işletmenin çeşitli şubeleri varsa karar vermede gecikmeler olabilir.” (Ertürk, 1995, 112.). Yetkilerin merkezde toplanmasının en önemli nedeni, krizin işletmelerde normal karar alma süreçlerini bozmasıdır. İşletmenin tepe yöneticileri, merkezden alacakları kararlarla tüm gelişmelerden haberdar olmak isterler.

“Kriz dönemlerinde koordinasyon ihtiyacı artar.” (Türkel, 2002, 3). Ne var ki, yine bilgi eksikliği nedeniyle birimler ve bireyler arasında koordinasyon yetersizlikleri ortaya çıkar. Bunda, yetkinin merkezde toplanmış olmasının da etkisi vardır. Koordinasyon yetersizlikleri, birimler arasındaki ilişkilerin kopmasından da kaynaklanabilir. Birimlerin yetkilerinin merkezde toplanması, birimler arasındaki ilişkileri de asgari seviyeye indirecektir.

“Kriz dönemlerinde hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde zihinsel performans azalır, karmaşık problemlerin üstesinden gelme becerisi zayıflar ve karar süreci bozulur.” (Dinçer, 1992, 284). Karar sürecinin bozulmasının en önemli nedeni belirsizlikler ve yetkinin merkezde toplanmasıdır. Bozulan karar süreci, daha önce bazı konularda karar almamış olan tecrübesiz yöneticileri, bu durumlar karşısında karar almaya zorlar ve bu da işletmede bazı yeni ek sorunlara yol açabilir.

### **3.2.15. Örgüt Geneline Gerilimin Artması**

Kriz dönemlerinde örgüt içi iletişimin niteliği ve iletişim süreci bozulur. Bunun nedeni, örgüt dışından gelen bilgilerin yetersizliği ve buna bağlı olarak örgüt içi iletişimde yaşanan kopukluklar veya eksikliklerdir. Kriz dönemlerinde örgüt dışı bilgi girişi yetersiz olabilir veya hiç olmayabilir. Bu durumda örgüt karar vericileri ile

personel ve bilgi işlem süreci arasında sorunlar çıkabilir. İşletmedeki bu kaosu ortadan kaldıracak olanın yolu merkezi bir yapı ile iletişimi merkezi hale getirmektir.

“Kriz dönemlerinde işletmelerde karşılaşılan en önemli olumsuzlardan biri de çalışanların gönülsüz olarak işten çıkarılmasıdır. Krizi ortadan kaldırmaya yönelik olarak başvurulan bu yöntem, örgüt içi dengeler açısından son derece olumsuz etkiler yaratır. ” (Özbakır, 1992, 36). Örgüt üyeleri arasında işine son verilmesi korkusu, panikle beraber bir dizi olumsuzluklar doğurur. Krizin işletmeyi ciddi derecede etkiliyor özellikte olması işletme çalışanları arasında da ciddi endişeler doğuracaktır.

Kriz dönemlerinde en sık görülen örgütsel ve yönetsel yapı değişimi personel sayısının azaltılması ile ortaya çıkar. Personel sayısının azaltılmasının en önemli nedeni daralan talep karşısında, üretimin de azaltılmasıdır. Girdi maliyetlerinin artması buna karşılık satışların azalması işletmelerde tasarruf tedbirlerinin uygulanmasına neden olur. Yöneticilere göre, tasarruf edilecek en önemli kaynak da insandır. Personel sayısının azaltılması, işletmelerde yöneticilere yeni ek görevler verilmesini gerektirir. Bu durum hem yetki-sorumluluklarda bir artış meydana getirir, hem de personel üzerindeki psikolojik baskı artar.

“Kriz dönemlerinde özellikle geleceğe yönelik belirsizliklerin artması, hızlı bilgi akışının gerekliliği, çok yönlü haberleşme ihtiyacı ve bazen eksik bilgi akışından bazı hataların oluşması örgütsel gerilimi attırmaktadır. Bu ve buna benzer bir çok nedenden dolayı örgütte ve çalışanlarda çatışmalar ve gerginlikler yaşanabilmektedir.” (Erdil, 1994, 216). “Kriz dönemlerinde işletme yönetiminin tüm hedeflerini kriz üzerinde odaklamış olması da çalışanların gerilimini artırabilmekte; korkunun hakim olduğu dönemlerde çalışanlarda ekip olma duygusu kaybolabilmekte, fikir üretmek zorlaşabilmektedir. Yine çalışanlar arasındaki güven kaybolabilmekte ve çeşitli iletişim problemleri ortaya çıkmaktadır.” (Cüceloğlu, 1996, 162).

“Kriz döneminde işletme yönetimini üstlenen yönetici veya yöneticilerin, kriz ortamına özgü olan gerginliğe hakim olması, çatışma ortamını oluşturmada yerinde teşhisler yapması gerekir. Yapılan teşhis noktalarında tatmin edici sonuçların elde edilebilirliği ön plana çıkarılarak bu noktalar üzerinde odaklaşmayı sağlamalıdır.” (Akdemir, 1998, 60).

### 3.2.16. Kriz Sonrasında Güvenin Sarsılması

Kriz dönemlerinde çalışanlar, birbirlerini suçlayabilmekte ve bu da karşılıklı güvenin sarsılmasına neden olabilmektedir. Bu gibi durumlar, işletmenin verimliliğini olumsuz etkileyecek şekilde, işletme içindeki informal gruplaşmaların oluşmasına neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra krizden çıkabilmek için yapılan değişim ve reorganizasyon çalışmaları, çalışanların güveni üzerinde olumsuz etkiler yapabilmektedir. Kriz dönemlerinde yaşanan belirsizlik nedeniyle işletmeler anlık olarak veya geçici bir süre hareketsiz kalabilir.

“Kriz dönemleri bazen uzun bazen de kısa olabilir. Kriz dönemlerinde ortaya çıkan ağır şartlar, zaman baskısı ve panik, bireylerin moralini etkiler.” (Türkel, 2002, 3). “Morali yüksek tutmayı sağlayacak faktörler dikkate alındığında, pek çok faktörün kriz dönemlerinde ortaya çıkmadığı ve dolayısıyla morali yüksek tutmayı sağlayacak ortamın oluşmadığı görülmektedir.” (Eren, 1992, 31-32). “Moralin düşmesi örgüt iklimini de olumsuz etkileyecektir. En kötüsü de bu iklimin yaygınlaşması ve çalışanlar arasındaki ilişkilere hakim olmasıdır. Böyle bir sonuç ‘ben söylemiştim’cilerin artmasına, kişisel çakışmaların yaygınlaşmasına ve çalışanlar arasında birbirine karşı güvensizliğin doğmasına neden olur.” (Türkel, 2002, 4). Düşen moral işletmelerde pek çok olumsuzluğun nedenini de oluşturmaktadır.

“Kriz süreci olumsuzluklarından biri de psikolojik çöküntüdür. Kriz ortadan kalksa bile örgüt üyeleri uzun bir süre krizin etkisinden kurtulamayabilir. Kriz ortadan kalksa bile sonuçtan tam emin olunamaması, yeni fikirlerin ortaya atılmasında çekingenlik duyulması, küçük problemlerin bile kriz habercisi gibi algılanması gibi durumlar kriz sonrasında oldukça belirgindir.” (Tack, 1994, 58). Yapılan bir başka araştırmada da, krizin, çalışanlar üzerinde psikolojik bir çöküntü yarattığı tespit edilmiştir.

“Kriz dönemlerinde tüm dikkatlerini ve çalışma enerjilerini kriz üzerinde yoğunlaştıran personelin, krizin ortadan kalkmasıyla geleceğe ilişkin korkuları ön plana çıkmaya başlar.” (Tack, 1994, 58). Bu korku, bireyler açısından endişe vericidir. İşletmede kalıp kalmama kararını etkileyebilir. Çünkü, krize maruz kalmış bir işletmede kalmak, artık risklidir. Bu yolla işletme, bazı kalifiye personelini kaybedebilir. “Bennett ve arkadaşlarının yaptığı bir çalışmada (1995), kriz dönemlerinde örgütsel bağlılığın azaldığı görülmüştür.” (Bennetth, 1995, 1025-1040).

İşletmelerde kriz dönemlerinde ortaya çıkan bazı yönetsel ve örgütsel sorunlar, örgütün diğer departmanlarını da olumsuz etkiler. Koordinasyon ve bilgi eksikliği, karar sürecinin ve kararların niteliğinin bozulması, sistem anlayışı çerçevesinde diğer tüm departmanların kararlarını ve faaliyetlerini etkiler.

## BÖLÜM 4

### KOBİLERİN REKABET STRATEJİLERİ VE ODAKLANMA STRATEJİSİ

İktisat kuramının temel taşlarından biri olan ve birçok iktisadi teorinin özünü oluşturan rekabet kavramının tanımlanması üzerinde, iktisatçılar kesin bir fikir birliğine varamamışlardır. Bu nedenle, rekabetin her düşünce okulunda farklı bir ifadesi ve önemli bir işlevi bulunmaktadır.

“Klasik iktisatçılar, rekabet kavramı üzerinde durmamış ancak varlığı sezgi yolu ile algılanan bir kavram olarak ele almışlardır. Birçok klasik iktisatçı için rekabet o kadar belirgindir ki, onun mantıksal özünün araştırılması gereksiz görülmüş ve analiz edilmemiştir.” (Söylemez, 2003, 19).

“Rekabet sürecinin önemini kavrayıp onu piyasa sisteminin merkezi unsuru olarak bilimsel düzeyde ilk ele alan kişi Adam Smith olmuştur. Smith, rekabet kavramını, üretebilecek veya tüketilebilecek mal miktarının sınırlı olmasından dolayı alıcılar ve satıcılar arasındaki bir yarış olarak görmektedir. Bu tanımdaki rekabet için zorunlu unsur kişisel özgürlük olarak gösterilmiş ve ayrıca rakiplerin sayılarının da dikkate alınması gerektiği belirtilmiştir.” (Savaş, 1994, 284). Bu yönüyle “...özgür ve genel rekabet herkesin kendini diğerlerinden korumak için başvuracağı bir güç” olacaktır. (Takatlıoğlu, 1999, 10-11). “Smith’in iktisadi analizinde rekabetin ilk görevi piyasaları dengeye yöneltmek, ikinci görevi ise iş bölümünde iyileşmeler ve gelişmeler yaratarak artan getiriyi ve sermaye birikimini sürekli kılmaktır.” (Tanyeri, 2000, 308-309).

“Klasik görüş tarafından, ‘dengeye ulaşmak için bir araç yani piyasa süreci’ olarak ele alınan rekabet kavramı, neoklasikler tarafından ‘piyasa yapısı’ olarak ele alınmıştır. Böylece klasik iktisatta dinamik bir süreç olarak dengeye ulaştıran rekabet kavramı, neoklasik analizde, denge sağlandığında, dengenin nerede olması gerektiğini gösteren ve dengeden uzaklaşmayı engelleyen statik durumları ifade etmektedir.” (Tokatlıoğlu, 1999, 15). “Bu yaklaşım içinde dinamik rekabet süreci, fiyat teorisinin tam rekabet koşullarına dönüşmüştür. Tam rekabet yaklaşımı ekonomi biliminin statik denge modellerini oluşturabilmek için zorunlu temel araç olmuştur. Tam rekabet varsayımlarının olduğu bir piyasada fiyat tek olduğu için fiyat rekabeti, ürünler homojen olduğu için kalite (ürün farklılaştırması) rekabeti, olup bitenden herkes

haberdar olduğu için, reklam yoluyla rekabetin oluşması mümkün değildir.” (Çetintaş, 2000, 24-25).

“Neoklasik görüşün önemli savunucularından biri olan A. Marshall’ın gözünde ekonomik sistem, ferdi bağımsızlığın, özgürlüğün ve rekabetçiliğin yavaş fakat devamlı ilerleyişinin bir ürünüdür. Marshall, rekabetin hem bireysel hem de toplumsal yönden bazı olumsuz sonuçları olabileceğinin tamamen farkında olmakla beraber, insanlar arasındaki rekabeti, sadece ekonomik kazancın kaynağı olarak değil aynı zamanda insan karakteri ve davranışı üzerinde sağlıklı etkilerin kaynağı olarak da görmüştür.” (Savaş, 1999, 584).

“Neoklasik görüşten J. A. Schumpeter’e kadar geçen sürede ele alınan rekabette, rekabetin düzenleyici ve dengeleyici rolü ortaya çıkmıştır. Schumpeter ile birlikte temel sorun uyum ya da dengeden ziyade dengesizlik ve karmaşa olmuştur. Rekabet bu yönüyle dinamik unsurların ön plana çıkarıldığı bir süreç haline gelmiştir.” (Schumpeter, 1981, 144). Schumpeter’e göre kapitalizm, doğal yapısı gereği değişim içindedir. Değişim varsa sistemde durağanlığa yer yoktur. Dolayısıyla rekabetin iktisadi teorilerdeki rolü, kapitalizmin değişen yapısı içinde incelenmesidir. Kapitalizmle ilgili temel gerçek “Yaratıcı Yıkım” (creative destruction) dır.

“Avusturya okulunun en önde gelen ismi olan F. Hayek’e (Hayek, 1997, 103) göre rekabet: ‘Tıpkı bilimdeki deney gibi her şeyden evvel bir keşif yöntemidir ve sadece ekonomide değil, ekonomi dışındaki alanlarda da kimin daha iyi yapamayacağını önceden bilemediğimiz her durumda yararlanılacak bir yöntemdir.’, şeklinde tanımlanmaktadır. (Yayla, 1993, 138). “Rekabet, piyasadaki girişimcileri; diğer girişimcilerin bulup görmediği fırsatları araştırıp bulmaya yönelmektedir.” (Yay, 1993, 150).

“1930’lu yıllarda P. Sraffa, J. Robinson ve E. H. Chamberlin tarafından eksik rekabet teorileri geliştirilmiştir. Ancak Sraffa, Robinson ve Chamberlin’nin eksik rekabet piyasalarına ilişkin analizleri tam rekabet yaklaşımına olan güveni sarsınca John Maurice Clark, rekabeti aksattığı düşünülen monopolcü unsurlardan ürün homojenliğini dikkate alarak farklı bir rekabet anlayışı yaratma çabasına girmiş ve işleyebilir rekabet (workable competition) kavramını geliştirmiştir. Clark’a göre tam rekabet piyasası pratikte gerçekleşmesi mümkün olmayan ancak hedef gösterilen ideal bir piyasa yapısıdır.” (Clark, 1961, 8).

“Clark 1961’deki ‘Competition As a Dynamic Process’ adlı çalışmasında rekabetin dinamik bir süreç olduğunu göstermeye çalışmıştır ve dinamik bir süreç

olarak kabul ettiği rekabetin merkezine teknolojik yenilik ve girişimciyi koymuştur. Rekabet, girişimciler arasındaki yarişı yansıtan bir sũreçtir. Girişimcinin işlevi teknik yenilikleri gerçekteştirmek ve rekabet sũrecinin devamı için bu yeniliklere uyum sağlamaktır.” (Clark, 1961, 9).

“Klasik yaklaşımın, eksik rekabet teorileri karşısında yeniden gũlenmesiyle 1980’li yılların başlarında Baumol tarafından geliştirilen yarişmacı piyasa (contestable markets) modeli, Adam Smith’in çok sayıda kũk ve gũsũz aktũrler dũnyasının “gũrũnmez el”inin, az sayıda bũyũk firmanın olduğu gũnũmũz dũnyasında da geçerli olduğunu iddia etmektedir. Gũnũmũz piyasa yapılarından tekel ve oligopol de, gũrũnmez elin ortaya çıkardığı sonuçtur. Bir piyasada az sayıda firma olması ve/veya mevcut firmaların bũyũk ۆlekli olması uzun yıllar boyunca bu gibi piyasalarda tekelci gũcũn varlığının ve etkin olmayan bir piyasa yapısının gũstergesi olarak kabul edilmiş ve yarişmacı piyasa teorisi bu gũrũřlerin her zaman doğru olmayacağını gũstermiřtir.” (Gũnalp, 2002, 49).

“Yarişmacı piyasa teorisine gũre, piyasaya giriş ve ıkışlar serbest olduğu sũrece piyasada tek bir firma dahi olsa fiyat-maliyet ilişkisi bozulmamaktadır. Hiç bir firmanın gũlũ bir potansiyel rekabet baskısı altında fiyatları maliyetlerin çok ۆstũnde belirleme gũcũ yoktur. Bu nedenle, firmaların bũyũklũkleri ya da sahip oldukları pazar gũleri herhangi bir olumsuzluk kaynağı değildir. Kısacası yarişmacı piyasa teorisinde bir piyasada rekabetin esas belirleyicisinin firma sayısı veya firmanın pazar payları değil, giriş engellerinin dũzeyidir.” (Gũnalp, 2002, 49).

Her dũřũnce okulunda farklı bir ifadesi ve işlevi olan rekabet, genel olarak rakipler arası yarişı ifade eden bir olgudur.

#### **4.1. Rekabet Gũcũ Ve Rekabetçi ۆstũnlũk Kavramları**

“Rekabet gũcũ, işletmelerin, fiyat ve fiyat dışı nitelikler itibariyle rakiplerine kıyasla daha cazip olacak şekilde, mal ve hizmetleri dizayn etme, ۆretme ve pazarlama yetenekleridir.” (Tũrtũner, 1993, 65-66). “Yoğun rekabet atmosferinde faaliyette bulunan işletmelerin, ekonomik faaliyetlerinde belirli bir kaliteyi, verimliliği, maliyet azaltımını ve gelişme dũzeyini mutlakçı anlamda tutturma şansları yoktur. ũnkũ rekabet sũrekli bir olgudur. Rekabet sũrekli bir olguysa, rekabet gũcũnũ sũrekli geliştirmek de zorunluluk olacaktır. Bu nedenle işletmeler için geliştirici faaliyetlerde bulunmak sũrekli olacaktır.” (etin, 1992, 4). “Rekabet gũcũ gerileyen işletmeler,

yüzyıllık bir geçmişe sahip olsalar bile pazar paylarının aşınmasına ve karlılıklarının düşmesine engel olamazlar.” (Çetin, 1995, 28). İşte bu nedenle değişen iç ve dış çevre koşulları sürekli olarak izlenerek gerekli stratejiler üretilmesi ve dolayısıyla işletmenin ve işletme ürünlerinin bulundukları pazardaki rekabet güçlerinin artması sonucunu da beraberinde getirecektir.

“Rekabet edebilirlik veya rekabet gücü, oldukça dinamik bir olgudur. İçinde bulunulan çevreye göre değişken doğası rekabet gücünün ölçülebilmesini zorlaştırmaktadır. Rekabet gücünün standart ölçütlerinin olmamasının yanında, ölçülebilmesini zorlaştıran diğer bir nokta, değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin oldukça fazla oluşu ve bu ölçütlerin farklı durumlarda ve ağırlıklarda rekabet gücünü etkileyebildiğidir. Bu nedenle rekabet gücünün belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalar her zaman tartışmaya açık ölçütler ve bakış açıları içermektedir.” (Çevik, 2003, 37). “Tanım olarak rekabet gücü, müşterilerin, işletmenin mal ve hizmetlerini alternatifleri karşısında tercih etmelerini sürdürülebilir biçimde sağlama yeteneği olarak tanımlanabilir.” (TÜSİAD, 1991).

İş dünyası açısından rekabet gücü; en basit ifade ile bir işletmenin diğer işletmeler karşısında sunmuş olduğu mal ve hizmetler sayesinde rakiplerin, potansiyel müşterilerin, işletmenin sahip ve ortaklarının gözünde eriştiği maddi ve manevi üstünlükler olarak tanımlanmaktadır.

“İşletmelerin rekabet gücü, stratejik vizyonlarına, dinamik yapılarına, yatırım kapasitelerine, Ar-Ge çalışmalarına ve kullandıkları teknolojilerin uygunluğuna bağlı olarak yenilik oluşturma becerileri ile yakından ilgilidir.” (Çevik, 2000, 40). “Bu nedenle işletmeler kendilerine yeni rekabet şartları altında üstünlük sağlayacak, rakipleri ile aralarındaki mesafeyi açacak çeşitli üstünlükler bulmalı ve bunları sürekli geliştirmelidir.” (Çevik, 2000, 35).

“Rekabetçi üstünlük kavramı ise bir işletmenin daha iyi müşteri yaratarak rakipleri karşısında piyasada avantaj kazanması anlamına gelmektedir. Rekabetçi üstünlük kazanmanın birçok yöntemi bulunmaktadır. Rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etmek, rakiplerinden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatları elde etmek, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek rekabetçi üstünlük kazanmanın yöntemlerindendir.” (Akın, 2001, 253).

“Porter’a göre rekabet kurallarını belirleyen beş rekabetçi güç vardır:

1. Potansiyel rakipler; henüz söz konusu sanayide faaliyet göstermemekle beraber istedikleri zaman bunu gerçekleştirme imkânına sahiptirler.
2. Mevcut rakipler arasındaki rekabet; eğer bir sanayide faaliyet gösteren işletmelerin arasındaki rekabet düşük ise işletmeler fiyatları artırma ve daha fazla kar elde etme imkânı bulabilirler.
3. Müşterilerin pazarlık gücü; müşteriler eğer daha kaliteli ürünler, daha iyi hizmet gibi maliyetleri artırıcı beklentiler içinde iseler ve fiyatların düşürülmesi yönünde güçlerini birleştiriyorlarsa, rekabetçi bir tehlike olarak görülmektedirler. Rekabet üstünlüğünde temel ilke tüketiciyi tatmin etmektir. (Yüksel, 1996, 111).
4. Tedarikçilerin pazarlık gücü; bir sanayi kolundaki tedarikçiler, müşteri firmaların daha fazla fiyatla mal almalarını sağlayacak fiyat artırımını yapabilirlerse veya mallarının kalitesini düşürürlerse rekabetçi bir tehdit olarak algılanabilirler.
5. İkame mal ve hizmetlerin tehdidi; M.E. Porter’a göre bir sanayi kolunda ikame tehdidinin belirleyicileri ana hatlarıyla ikame ürünlerin göreceli fiyat performansları, maliyet değişimleri ve müşterilerin ikame mala olan doğal eğilimleri olarak belirtilmektedir.” (Akın, 2001,158).

Bir başka yazara göre rekabet gücünü oluşturacak faktörler dört başlık altında toplanmaktadır; (Sezgin, 1994, 5).

1. Yurt içi rekabette yapısal faktörlerin rekabet gücü; bu faktörler, sektörlerin ürün, piyasa koşulları, arz ve talep yönünden değerlendirilmesine imkan tanıyacak özelliklerini ortaya koyacak şekilde derlenmiştir,
2. Üretim faktörlerinin rekabet gücü,
3. Teknolojik rekabet gücü,
4. Yurt dışı faktörlerin rekabet gücü.

“İstanbul Sanayi Odasının 2004 yılında düzenlediği üçüncü Sanayi Kongresinde konuk konuşmacı olarak katılan London Business School’ da misafir öğretim üyesi olan Arie de Geus da rekabet gücü hakkında şu yorumu yapmıştır. Kuzey Amerika ve Avrupa’daki çoğu işletmenin iç gerçeği, başarılarının sırrının ‘insan’ olmasıdır. Yöneticilerin işletmelerini ellerindeki yeteneklerden azami ölçüde yararlanacak şekilde örgütlemeleri gerekmektedir. Bu, o işletmelerin yöneticilerinin zaman anlamında

ufukların genişletmelerini gerektirir, çünkü yönetim gelecek üç ya da altı ayın konusu değildir, kısa süre ile sınırlanamaz. Eğer insanlardan bahsediliyorsa, onları işe almaktan, eğitmekten ve sonra onları doğru konumlara getirmekten, ekipler oluşturmaktan söz ediliyorsa üçer aylık dönemler değil, yıllar çerçevesinde düşünmek gerekir. Bu nedenle maliyet kısma gibi stratejiler etkili olmaz, çünkü bütün ‘beyin zengini, sermaye fakiri’ işletmelerde maliyetlerin %90’ ı insanlardır. Böyle bir strateji ile ancak kısa vadede başarılı olunabilir.” (İSO, 2004, 147).

“Rekabet gücüne sahip işletmelerin, üretim teknolojisindeki değişimleri sürekli takip etmesi ve bunu rakip firmalarla eş zamanlı olarak uygulaması gerekir. Rekabet gücünün elde edilmesi ve bunun sürdürülebilmesi, her şeyden önce Ar-Ge faaliyetleri için yeterli kaynak ayrılmasına, insan gücü eğitime ve yeni teknolojiler için yapılacak yatırımların sürekliliğini sağlayacak istikrarlı bir siyasi ve ekonomik ortamın yaratılmasına bağlı olmaktadır. Rekabet gücünün artması; üretim ve ihracatın artmasına, aynı zamanda kârlılık artışıyla yatırımların gelişmesine, dolayısıyla istihdamın artmasına neden olmaktadır.” (Çetin, 2000, 87). “Bu anlamda işletmelerin rekabet gücünün artırılması önemlidir. KOBİ’lerin rekabet gücünün geliştirilmesi genel olarak şunlardan etkilenmektedir: (Çolakoğlu, 2002, 44).

- i. Girişimciliği, yenilikçiliği ve gelişmeyi destekleyen fakat KOBİ’lere gereksiz mevzuat engelleri koymayan bir mevzuat; kamu idaresinde başarılı bir yönetim ve daha çok saygınlık, şeffaf rekabet politikası, rüşvete karşı etkin önlemler, şeffaf, tutarlı, düzenli, ayrımcılık yapmayan adil bir vergi rejimi,
- ii. Eğitim ve insan kaynakları yönetimi; yenilikçilik ve girişimcilik kültürünü güçlendiren, sürekli ve hayat boyu eğitim, insan kaynaklarının serbest dolaşımı, eğitimin içeriği ve piyasa ihtiyaçları arasındaki dengenin sağlanması,
- iii. Finansal desteklere ulaşım imkânı; başlangıç sermayesi, işletme sermayesi ve gelişme sermayesi temini, yenilikçi finansal araçlar ile KOBİ’lere borç vermenin risklerinin ve borç maliyetinin azaltılması,
- iv. KOBİ’lerin bilgi tabanlı ekonominin avantajlarından faydalanmalarını sağlamak için teknolojinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için uygun ortamının oluşturulması,
- v. Kamu ve özel sektör arasında işbirliğinin sağlanması, bu yolla politik ve sosyal iletişimin bölgesel ve kurumsal unsurlar arasında sağlanması ile bilgi

değişiminin, bilginin kullanımı ve politikaların çok detaylı olarak değerlendirilmesinin sağlanması,

- vi. KOBİ'lere yönelik politikaların maliyet verimliliğinin sağlanması, diğer ulusal ve uluslararası politikalar ile uyumlaştırılması için çalışılması olarak sayılabilir. Porter, bir endüstrideki rekabet gücünü ve bunu etkileyen faktörleri Elmas modeli ile ifade etmektedir. Dört ana özellikten oluşan bu modelde işletmenin yapısı, stratejisi ve rekabet, faktör koşulları, talep koşulları ile bağlı ve destekleyici endüstriler yer almaktadır.” (Çolakoglu, 2002, 44).

“Kısaca; rekabet gücünün artırılmasında rekabetin hangi unsurları dikkate alınmalıdır? sorusuna verilecek cevapta, rekabetin fiyat, kalite, miktar, hız, esneklik boyutu dikkate alınmalıdır. Bu rekabet boyutları arasında öncelikler belirlenmeli ve buna göre uzun vadeli stratejiler tespit edilmelidir.” (Özcan, 2001, 34).

#### 4.2. Rekabetçi Üstünlük Kavramı

“Rekabetçi üstünlük, temelde, yenilik yapma/geliştirme ve değişimden kaynaklanmaktadır. İşletmeler rekabet için yeni bir temel buldukları zaman rakiplerine karşı üstünlük sağlamaktadırlar. Sony, radyoyu transistörle yapan ilk işletmeydi. Boing, benzer tasarımlara dayalı bir uçaklar ailesi kavramına öncüllük etti ve kendi sektöründe küresel bir atılımcı işletme oldu.” (Papatya, 2003, 20-21).

“Rekabetçi üstünlük, bir işletmenin aynı sektördeki rakiplerine göre daha başarılı olmasına yol açan özellikleridir.” (Oster, 1990, 11). Dolayısıyla, sektör geneline göre daha başarılı olan işletmelerin rekabetçi üstünlüğe sahip olduğu söylenebilir. “Bir işletmenin rakiplerinden daha başarılı olması, onun rakiplerine karşı alacağı konumla ilgilidir.” (Porter, 1985, 2). “Bu anlamda, rekabetçi üstünlük, bir işletmenin rakiplerine karşı alacağı üstün bir konum olarak tanımlanabilir. Üstün konum ise, işletmenin sektördeki rekabetçi güçlere karşı kendisini en iyi savunabileceği, bu güçlerin en zayıf olduğu veya bu güçleri kendi lehine etkileyebileceği bir konuma işaret etmektedir.” (Porter, 2000, 5).

“Porter’a göre rekabetçi üstünlüğü elde etmenin yolu; geliştirme, yenilik yapma ve değişimden kaynaklanmaktadır.” (Bal vd., 2001). Küreselleşme ile artan rekabet, beraberinde işletmelerin teknoloji üretmelerini ve bu teknolojileri hızlı ve yaygın biçimde üretime uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir. Çünkü gelişmiş üretim teknolojilerini kullanma ve yenilik yapma, rekabetçi üstünlüğün temelini

oluşturmaktadır ve bu üstünlüğün sürdürülebilmesi, rekabet gücüne odaklanmayı gerektirir. Rekabet gücünü artırmaya odaklanmak da ancak değer yaratan stratejiler sayesinde elde edilir.

Rekabetçi üstünlük kavramıyla çok yakından ilgili ve onu bütünleyen bir kavram da "sürdürülebilir rekabetçi üstünlük" kavramıdır. Rekabet stratejisinde rekabetçi üstünlük elde etmek kadar bu üstünlüğün uzun dönemde sürdürülebilir olması da önemlidir. Uzun dönemde sektör geneline göre daha başarılı olan işletmelerin, sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğe sahip oldukları söylenebilir.

“Sürdürülebilirlik, işletmenin rekabetçi üstünlüğünün rakip işletmelerin davranışlarının veya sektördeki değişmelerin ortaya koyduğu erozyona direnmesi anlamındadır.” (Porter, 1985, 20). Eğer üstünlük rakiplerin bu üstünlüğü yok etme çabalarına rağmen hala var olmaya devam ediyorsa, sürdürülebilirdir.

Üstünlüğün sürdürülebilir olması, işletmenin bu üstünlükten yararlandığı takvim süresinin uzunluğuna bağlı değildir. Ayrıca, üstünlüğün sürdürülebilir olması, onun sonsuza kadar devam edeceği anlamına da gelmez. Sektör yapısındaki beklenmedik değişiklikler, bir zamanlar sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kaynağı olan bir şeyi, yeni sektör yapısında işletme için çok değersiz veya ilgisiz bir şey haline getirebilir. Bu nedenle, sürdürülebilirlik, üstünlüğün taklit edilmesini zorlaştıran bazı taklit engellerinin varlığını gerektirmektedir. Ancak, taklit engelleri asla aşamaz olmamakla birlikte, üstünlüğün ne kadar sürdürülebilir olduğunu, bu engellerin yüksekliği belirlemektedir.

“Rekabet yönelimini belirleyen bileşenler, rekabetçi üstünlüğün korunması ve sürdürülmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bileşenler ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan ilki değer üretme, ciddi yaratıcılık, kavram araştırma ve geliştirmeyi içeren temel bileşenlerdir. İkincisi ise, genel anlamda işletmeler için uyulması gereken ilkeleri ortaya koyan, işletmelerin nereye ulaşma konusunda zorunluluğu nitelenen tamamlayıcı bileşenlerdir. Rekabetçi üstünlüğün tamamlayıcı bileşenleri, uyulması ve ulaşılması gereken temel yönlendiriciler olmakta ve işletmelerin ya da sektörlerin bu ilkelere bağlı çabaları kaçınılmaz görülmektedir.” (Papatya, 2003, 23-27).

#### **4.3. KOBİ’lerin Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler**

Rekabet gücünü tanımlarken, Porter’ın rekabet gücü belirleyicilerinden bahsetmiştik. Bunlar elmas modeli adı altında; işletmenin yapısı ve stratejisi, rekabet,

faktör koşulları, talep koşulları ve bağlı/destekleyici endüstrilerin varlığı idi. Buna göre bir işletmenin, yerel ya da ulusal başarısı, ülkedeki bu dört özellik tarafından biçimlenmektedir.

“Porter bu dört belirleyiciyi, birbirlerini karşılıklı olarak güçlendiren bir elmas olarak görmektedir. Ancak yazar, tesadüflerin ve şansın bu dört değişkene bağlı olan etkilerini de belirtmekte ve hükümetin bu dört etkenin karşılıklı etkileşimleri aracılığıyla bir ülkedeki işletmelerin yurt içindeki başarıları üzerinde etkili olduğunu da ifade etmektedir.” (Kibritçioğlu, 2005, 10).

“Aslında, işletmelerin gerek iç, gerekse dış pazarlarda rekabet edebilirliğini etkileyen birden çok faktör bulunmaktadır. Bunların sınırlarının tam olarak çizilmesi mümkün olmasa da özellikle KOBİ’lerin rekabet gücünü etkileyen faktörlere kısaca değinilecektir.” (Doğan, 2000, 115-116). Buna göre;

**Maliyetler:** Rekabet gücünü belirlemede en önemli faktörlerden biri maliyettir. İşletmelerin üretim maliyetlerini azaltacak yöntemleri en iyi şekilde uygulamaları gerekmektedir. Başarıyla uygulanan kalite çalışmaları, kalitesizliğin maliyetlerini izleme ve önleme ile önemli maliyet avantajları elde edebilir. Nitekim, azalan maliyetler işletmelerin fiyat avantajı ile pazarda konumlarını güçlü kılmaktadır.

**Kalite Standartlarına Uygunluk:** Sürekli değişen tüketici ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek kalite anlayışı ve uygulamalarının benimsendiği ve sürekliliğinin sağlandığı işletmeler rakipleri karşısında üstünlüklerini koruyabileceklerdir. Özellikle uluslararası kalite standartlarına uygun ürün ya da hizmet üretimini gerçekleştiren işletmeler, iç pazarda olduğu gibi dış pazarda da rekabet avantajına sahip olacaklardır.

**Nitelikli İşgücü:** Günden güne artan rekabet ortamında yer alan endüstrilerde, toplam üretim maliyeti içinde niteliksiz işgücü maliyeti azalmaktadır. Artık, emeğin toplam maliyetler içindeki ücret düşüklüğünden kaynaklanan rekabet gücü, bir avantaj olmaktan çıkmıştır. Günümüzde, işçilik ücretleri rekabet gücü içinde belirleyici bir faktör olmaktan uzaklaşmış, nitelikli ve eğitilmiş işgücü ön plana çıkmıştır.

**Üretim Teknolojisi ve Ar-Ge Faaliyetleri:** Teknoloji, geleneksel işletmeleri büyük ölçüde değiştirdiği gibi, yeni işletmeleri de etkisi altına almıştır. Artık, ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlamak ve bu avantajlarını sürekli kılmayı

hedefleyen işletmelerin rakiplerine göre daha kaliteli ürünü daha kısa sürede üretebilecek uygun teknolojiyi seçmeleri gerekmektedir. Ancak üretim teknolojileri kadar Ar-Ge faaliyetleri de rekabet avantajı için gereklidir. Bugün Türkiye’de Ar-Ge harcamalarının GSYİH’ye oranı %0.67 iken, AB’de bu oran %1.90’dır.

**Pazar Payı:** Bir işletme iç pazara ya da dış pazarlara girmeye karar verdiğinde, her iki pazarda da hedef alacağı pazar payını ve bu paya ulaşmak için izleyeceği stratejilerini iyi belirlemek zorundadır. Günümüzde, pazar payı rekabette önemli unsur haline gelmiştir. Çoğu durumda, hedefledikleri pazarın önemli bir payına sahip olan işletmeler, rakiplerine göre rekabet avantajına sahiptir olmaktadır.

#### 4.4. KOBİ’lerin Rekabet Gücünün Artırılması

İşletmeler arası rekabetin odak noktasının yeni veya yenilikçi ürünlerin istenen zamanda, istenen kalitede, istenen miktarda ve uygun fiyatla pazara çıkartılabilmesine kaydığı günümüzün üretim dünyasında, rekabet gücünün artırılması için işletmelerin uygulaması gereken bir takım stratejiler belirlenmiştir. Burada önemli olan, küçük işletmelerin büyük işletmeler karşısında rekabet edebilmesi, pazarda söz sahibi olabilmesi ve bu sayede ayakta kalabilmesidir. Önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere, KOBİ’lerin rekabet gücünü elde edebilmesi, ancak rekabet stratejilerini uygulamaya geçirmesi ve teknoloji seviyesini yükseltmeye yönelik faaliyetlerde bulunması ile mümkündür.

#### 4.5. KOBİ’lerde Rekabet Gücü Kriterleri, Verimlilik ve Hız

“Verim, mühendislik bilimlerinde çıktı/girdi olarak bilinir. İktisat biliminde de buna benzer bir tanım vardır. Çıktıların, o çıktıyı elde etmek için kullanılan kaynaklara daha doğru bir ifadeyle hammaddeye oranına verim denir.” (<http://www.verimlilik.baskent.edu.tr>, [20/12/2009]). Buradan hareketle katma değer/girdi verimlilik ile sıkı sıkıya ilişkilidir.

“ ‘Verimlilik’ adı verilen kavram da, üretim sırasında kullanılan insan gücü, hammadde, alet ve makineler, enerji, su, toprak gibi kaynaklarla sonunda elde edilen ürün arasındaki ilişkiyi, oranı anlatır. Birim zamanda, örneğin bir günde, bir ayda ya da bir yılda üretilen mal ya da hizmetin büyüklüğünü ölçüp, onu üretmek için kullanılan

kaynağın ya da kaynakların miktarına bölümüyle verimlilik oranı bulunur.” (<http://www.mpm.org.tr/default.asp?menuid=2>, [20/12/2009]).

Kullanılan kaynakları sabit tutarak, çıktıyı arttırmak ya da çıktının sabit kalıp kullanılan kaynakların azaltılması, verimdeki artışın göstergeleridir. Verimlilik artışı bir çok etkene bağlı olarak sağlanabilir:

1. Üretim sürecinin niteliğindeki gelişmelerle veya kapsamındaki değişikliklerle verimlilik arttırılabilir. Kullanılan teknolojinin yenilenmesi, Ar-Ge faaliyetleri sonunda bulunacak yeni yöntemler, süreçlerde değişikliğe ve verimliliğin artmasına neden olabilir.
2. Ürünün tasarımındaki değişimler de verimliliği arttırabilir. Farklı tasarlanmış ürünler, üretim sürecini hızlandırabileceği gibi ürünün katma değerini arttırıp tüketiciler açısından değerini yükseltebilir ve ürünün piyasadaki ederi artmış olur.
3. Yönetimdeki ve örgüt içindeki değişimler de verimliliğin artmasına katkıda bulunabilir. Planlamada ve organizasyonun yapılan işe uygun olarak yapılmasında elde edilecek başarılar, zamandan ve işgücünden tasarruflar elde edilmesine katkıda bulunabilir.
4. Girdi kalitesi de verimliliği etkileyen unsurlardandır. Ucuz enerji kullanımı, yetişmiş kalifiye işgücü kullanımı ve kaliteli hammadde kullanımı, birim çıktı başına daha az maliyetli girdi sağlayacağından verimliliğin artmasına yardımcı olabilir.

KOBİ’lerin verimliliklerini arttırmaları, kısıtlı olan maddi imkanlarını etkin bir şekilde kullanabilmeleri anlamına gelir. Geliştirdikleri yeni süreçlerle rakiplerinin önüne geçebilirler. Hammadde ve nihai ürünün yanı sıra zamandan da tasarruf ederek üretim arttırılabilir. Bu da cironun ve göreceli olarak karlılığın artmasına, yeni yatırımlar yapılmasına ve istihdam olanakları yaratılmasına yardımcı olur.

21. yüzyılda “hız” kavramı, işletmelerin pazarda kendilerine yer bulabilmeleri açısından önem kazanmıştır. 20. yüzyılda işletmelerin ürünlerini satabilmeleri için ürünlerinin maliyetlerinin düşük ve işlevsel olması, kaliteli olması, sattıkları ürünler için satış sonrası servisin iyi olması ve müşterileriyle olan ilişkilerinin dinamik olması önemliydi. Fakat içinde bulunduğumuz yüzyılda, yukarıda bahsedilen etkenler hız kavramıyla anlam kazanabilmektedir.

“Küreselleşmeyle birlikte işgücü, sermaye dünya üzerinde geçtiğimiz yüzyıla oranla kolaylıkla hareket edebilmektedir. Bunun sonucunda aynı alanda faaliyet gösteren işletmeler artık yalnızca bulundukları yerdeki yerel işletmelerle değil, aynı zamanda dünya genelinde faaliyet gösterebilen küresel işletmelerle de rekabet etmek zorundadırlar. Bu da ürünlerini rakiplerine kıyasla hızlı bir biçimde üretmek, hızlı bir biçimde tüketicilere ulaştırmak zorunluluğunu doğurmuştur.” (Besler, 2002, 39).

Yaşam şartlarının, dolayısıyla tüketici talep ve ihtiyaçlarının sürekli değiştiği günümüzde, üretilen ürün ve hizmetlerin de bu talep ve ihtiyaçlara göre şekillenmesi son derece normaldir. Bilgi ve teknolojiye ulaşmak günümüzde, eskiye göre daha kolay ve çabuktur. Önemli olan ne üretileceğine karar vermedeki hızdır. Bugünün çıktıları, dünün kararlarının sonuçlarıdır. Dolayısıyla ne üretileceğine karar vermedeki hız, işletmelerin yarını açısından son derece önemlidir.

KOBİ’ler tüketicilerin beklentilerini karşılayabilmek için öncelikli olarak hızlı karar vermek zorundadırlar. Süreçlerdeki hız daha sonra önem kazanır. Ayrıca tedarikçisi oldukları büyük işletmelerin üretim hızlarına yetişebilmeleri, onların rekabet üstünlüğü elde etmelerine olanak verir.

#### 4.5.1. Üretimde Esneklik ve Kalite

“Esneklik, bir şeyin değişik yorumlara, farklı uyarlamalara, yeni düzenlemelere elverişliği olarak tanımlanabilir.” (Dictionnaire, 1993, 795).

“Günümüz dünyasında, talebin esnek yapıda olduğu söylenebilir. Değişen tüketici taleplerini karşılayabilmek için arzın da esnek yapıda olması bir ihtiyaç haline gelmiştir. Ancak esneklik, sadece arzın talep karşısındaki esnekliği olarak algılanmamalıdır. Bu, kavramın anlamının eksik olarak değerlendirilmesine yol açabilir. İstihdamda esneklik, girdilerde esneklik, süreçlerde esneklik, lojistikte esneklik ‘*üretimde esneklik*’ kavramının öğelerindendir.” (Alkın, <http://www.ihracatdunyasi.com/haber/haber1240.html>, [22.12.2009]).

Üretim süreçlerinde esnekliğin sağlanmasına yardımcı olan etkenler:

- Teknolojinin izlenmesiyle kullanılacak makinelerin süreçlere uyumu,
- Makine ve ekipmanlarla talep arasında karşılıklı bir ilişki yaratarak süreçlerin yeniden düzenlenmesi,
- Hammadde kullanımındaki değişiklikler,

- İşgücü planlaması,
- Piyasada değişen/değişecek eğilimleri sezebilmek ve karar verirken ona göre hareket etmek, şeklinde sıralanabilir.

“Üretim sistemlerinin esnekliği esnek üretimde önemli bir rol oynamaktadır. Tezgahta yapılacak üretime göre ayarlamalardaki hızı ve kolaylığı ifade eden tezgah esnekliği, işlem sırasında yapılacak değişikliklerle ilişkili olan rota esnekliği ve yönetimin karar verme hızı da üretimin amacına ulaşabilmesi için son derece önemlidir.”(Zerenler, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=185](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=185), [22.12.2009]). KOBİ’ler esnek üretimleri sayesinde, büyük işletmelerin seri üretimlerine karşı direnebilirler. Parça başı maliyetlerini, seri üretim yapan büyük işletmeler kadar düşürmeleri oldukça zor olduğu için, rekabet etmelerinin bir yolu da tüketicilerin özel isteklerine cevap verebilme yetenekleridir. Bu da üretimde esnek olabilmeleriyle ilişkilidir.

Kalite kavramı, günümüzün rekabet ortamında çok önemli bir yere sahiptir. Küreselleşmenin etkisiyle teknolojinin gelişmesi ve daha da önemlisi gelişen teknolojiyle üretilen bilgiye erişimin daha kolay hale gelmesi tüketicilerin bilinçlenmesini ve pazardaki ürünlerden seçim yapabilme olanağını arttırmıştır. “Pazardaki ürünler arasından, tüketicilere hitap edebilecek ürünler sunabilmenin koşullarından biri de kaliteli ürün ya da hizmet üretebilmektir.”, demek yanlış olmaz.

Kalitenin, literatürde çeşitli tanımları bulunmaktadır. En yalın haliyle, “tüketicinin istediği özelliklere uygunluktur.” (<http://www.tusiad.org.tr/turkish/rapor/siad2kalite/html/sec3.html>, [14/12/2009]).

- “Kalite; belirlenen şartlar altında ve belirlenen bir zaman süresi içinde, istenilen fonksiyonları yerine getirebilme kabiliyetidir.” (<http://www.igeme.org.tr/TUR/pratik/kalite.pdf>, [14/12/2009]).
- Kalite, bir ürünün kullanım uygunluğunu belirleyen özelliklerinin tümüdür.
- Kalite, herhangi bir ürün sınıfının özelliklerinin insan topluluklarının istek potansiyelini karşılayabilme derecesidir.
- Kalite, önceden tespit edilmiş olan özelliklere ya da standartlara göre üretim yapma olgusudur.

Yukarıdaki tanımlardan hareketle, kalitenin amaçlara uygunluk ya da tüketici beklentilerini karşılayabilme derecesi olduğu söylenebilir. Kalite kavramı, tüketici algısının yanı sıra, bir takım nesnel özelliklerle de ölçülebilir. Öznel algılar nesnel gerçeklere dönüştürülebildiği oranda, kalite ölçülebilir hale gelir.

Üretilen ürün ya da hizmetin bir takım standartlara uyması ve bu standartlara uygunluk, kalite kavramının tüketiciler tarafından da hissedilebilmesini kolaylaştırır. Bu da işletmelerin piyasada rakipleriyle rekabet edebilmelerine yardımcı olur.

Kalite, günümüzde dış müşteriler için olduğu kadar, iç müşteriler denebilecek bir sonraki süreç sahipleri için de önemli hale gelmiştir. Bu sayede, sürecin her adımında üretilmesi hedeflenen ürünün kontrolü sağlanabilir ve ürünün standartlara ya da tüketici gereksinimlerine uygunluğu denetlenebilir.

Ürünün kaliteli olması demek birtakım özellikleri de bünyesinde barındırıyor olması anlamına gelir. Ürünün;

- Performansı,
- Tasarımı,
- Estetik oluşu,
- Dayanıklı oluşu,
- Standartlara uygunluğu, bu özelliklerden bazılarıdır.

Üretilen ürün ve hizmetlerdeki kalite kavramı, KOBİ'lerin rekabet güçlerini arttırmak için önemlidir. Piyasaya arz edilen bir çok ürün arasından tüketiciler, elbette ki kaliteli olanı seçme eğiliminde olacaklardır. Özellikle bazı standartlarla kalitesi belgelenmiş ürünler üretmek, tüketicilerin taleplerini karşılamada yardımcı olacaktır. Bu da, rekabet üstünlüğü sağlanmasına yardımcı olacaktır.

#### **4.5.2. Yenilik – Yaratıcılık**

İşletmelerin rekabet güçlerinin arttırmaları konusundaki en önemli faktörlerden biri de yenilikleri takip etme hızlarıdır. Birbirleriyle sıkça karıştırılan ve birbirlerinden ayrı düşünülemeyen yenilik ve yaratıcılık kavramları, işletmelerin rekabet güçlerinin arttırmada son derece önemli roller üstlenmektedirler.

Yaratıcılık, yeni fikirler üretilmesi olarak düşünülebilirken; yenilik, bu yeni fikirlerin hayata geçirilmesidir. “Yenilikle yakından ilgilenen yazarlardan biri olan Drucker yeniliği ‘bir örgütte birlikte çalışan farklı bilgi ve yetenekteki insanları verimli

hale getirmek için onlara ilk defa olanak sağlayan yararlı bilgi' şeklinde tanımlamıştır.” (Duma, 2002, 5).

Yenilik, girişimciliğin bir adımıdır ve işletmeye rekabet etme üstünlüğü sağlar. Süreçlerin farklılaştırılması, yeni hammadde kullanımı, yönetim anlayışındaki değişiklikler, makine parkurundaki makine ve teçhizatın yerinin değiştirilmesiyle iş kolaylaştırması, yeniliğe örnektir. Ayrıca işletmelerin yaratıcılık yeteneklerinin artırılmasının, nitelikli işgücü istihdamı ile de ilgili olduğu açıktır.

Yenilik, işletmelerin gelişmesini ve büyümesini sağlar. Bu durum insanlara istihdam olanağı sağlayarak, refah seviyelerinin artmasına katkıda bulunur. Ürün ve hizmetlerin değerleriyle maliyetleri arasındaki farkı arttırarak, işletmelere ve ekonomiye yarar sağlar. Teknik bilginin kullanılması, işletmelere, üretilen ürün ya da hizmetin kalitesinin artmasını, maliyetinin düşmesini, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayarak, büyüme ve gelişme üstünlüğünü elde etmelerine olanak verir.

İşletmelerde yenilik yapmayı engelleyen bazı etkenler vardır. Bunların ortadan kaldırılmasıyla rekabet gücünün arttırılabileceği düşünülebilir. Aşağıda bu etkenlerden bazıları verilmeye çalışılmıştır:

- Uluslararası fuarların ve yayınların takip edilmemesi, sadece yerel rakiplerin taklidi,
- Şirket bünyelerinde çalışanların fikirlerine itibar edilmemesi,
- Eğitim sisteminin yaratıcılığı baltalaması,
- Mucit ve patent sahiplerinin teşvik edilmemesi ve telif haklarının korunmaması,
- Bir tülü taklitçilikten yaratıcılığa geçilememesi,
- Yenilikleri başlatmada ve pazara girişte doğru zamanlama yapılabilmemesine mani olan ekonomik istikrarsızlık,
- Pazar araştırmalarının yetersizliğinin yatırım kararlarının risk ve belirsizliğini artırması,
- Temel rekabet avantajının esneklik ve yenilikçilik olduğunun unutulması ve Ar-Ge faaliyetlerine önem verilmemesi.

Yenilik için atılacak adımlar, pazardaki rakiplerden farklı olma üstünlüğünü verir. Şöyle ki; KOBİ'ler ürettikleri ürünlerin taklidinin yapımından daha hızlı bir şekilde yenilik yapmaya mecburdurlar. Bu durumda, başkalarının belirlediği kurallarla

yarışmaktansa, kurallarını kendilerinin koyduğu yarışta rakipleriyle mücadele etme olanağına kavuşurlar.

#### **4.5.3. Araştırma – Geliştirme (Ar-Ge) – Teknoloji ve Maliyetlerden Tasarruf**

KOBİ'ler için teknoloji yenilemesi ve Ar-Ge çalışmaları yapmak, rekabet gücünü arttıran en önemli kriterlerdendir. Ancak işletmelerde yeni süreç, ürün ya da yöntem geliştirmek için yapılan Ar-Ge faaliyetlerinin her zaman sonuç vermesi beklenemez. Bundan dolayı işletmeler, özellikle gelir seviyeleri daha düşük KOBİ'lerle Ar-Ge çalışmaları için bütçe ayırmaktan kaçınabilirler. Gelir ve giderleri arasında kararlı duruma geçmenin yeterli olduğu görüşü, işletmelerin büyümesini ve genişlemesini engeller.

Ar-Ge çalışmaları, kurulacak ortak atölyelerle yapılabilir. Birkaç işletmenin bir araya gelerek kuracağı bu atölyeler, işletmelerin tek başlarına altından kalkamadıkları mali sorunlara da çözüm olabilir.

Maliyetlerden tasarruf etmek, işletmelerin rekabet etmeleri açısından önemlidir. Nitekim pek çok işletme, maliyetlerden tasarruf ederek pazarda rakiplerine karşı üstünlük elde etmeyi amaçlamaktadır ve bu onların en önemli rekabet gücü kriteri haline gelmiştir.

Maliyetlerden tasarruf etmek, birçok biçimde gerçekleşebilir. Verimliliği arttırmak için uygulanan yeni teknolojiler, üretim süreçlerinin iyileştirilmesi, üretilen ürünün seri biçimde üretilmesi, kapasite kullanım oranlarındaki artışlar hep maliyetlerden tasarruf etmeye yardımcıdır.

Elde edilecek tasarruflar, yeni yatırımlara dönüşüm için kullanılabilir. Bu da, mevcut müşterileri korumanın ötesinde yeni pazarlara girme şansını doğurabilir. Ancak dikkat edilmesi gereken nokta, maliyetlerden tasarruflar etmek için işletmenin temel gereksinimlerinden vazgeçilmemesi olduğudur.

#### **4.5.4. Kapasite Kullanım Oranları ve Nitelikli İş Gücü**

KOBİ'lerin en büyük sorunlarından biri de kapasitelerini istedikleri gibi kullanamamalarıdır. Bunun nedenlerinden başlıcaları, eski teknoloji, yönetimin fonksiyonlarının yerine getirilmemesi ve zaman yönetiminin bilinmemesi olarak düşünülebilir. Kapasite kullanım oranlarının belirlenmesi kapasite raporlarıyla mümkündür.

“Sanayi odalarına kaydolarak sanayi kuruluşu niteliği kazanan özel veya tüzel kişiliklerin irtibat bilgilerini, üretim konularını ve yıllık üretim kapasitelerini, teknolojilerini, makine parkını, kullandıkları hammaddeleri, sermaye ve istihdam bilgilerini ve benzeri konuları içeren, kuruluşun kimlik kartı niteliğindeki kapasite raporlarını bağlı bulundukları odalar düzenlemektedir.” (TOBB, 2005).

Ayrıca imalat sanayi, ihracat, ithalat, gümrük, teşvik mevzuatı gibi birçok bürokratik işlemde, sanayi kuruluşu ile ilgili bilgilerin kapasite raporlarından elde edilmesi tercih edilmekte ve her geçen gün kapasite raporlarının önemi artmaktadır.

KOBİ’lerin piyasada var olabilmeleri, tüketicilere daha yakın olmalarına ve onların özel isteklerine yapacakları tasarımlar ile cevap verebilmeleri ile ilişkilidir. Seri üretim yapmak yerine bu tarz özel istekleri yerine getirmek isteyen işletmelerin, kapasitelerini verimli ve tam olarak kullanmaları, rekabet edebilmeleri açısından oldukça önemlidir.

İstihdam edilen personelin nitelikli olması, KOBİ’ler için rakipleriyle rekabet edebilmelerine olanak sağlar. Alanında uzman kişilerin, KOBİ müşterisinin istek ve taleplerine hızlı ve istenilen şekilde cevap verebilmesi için yararlı olacağı söylenebilir. Nitelikli insan gücünün, hız ve verimlilik konusunda rekabet gücü oluşturacağı açıktır.

Yaratıcı işgücü ile gerçekleştirilecek tasarımlarla, pazarda ön plana çıkmak mümkün olabilir. Nitelikli işgücü, KOBİ’lerde çokça görülen tek yönetici ve departmanlaşmama sorunlarına çözüm olabilir. Uzmanlaşma, görev ve yetki dağılımı, yönetimin fonksiyonlarını yerine getirmesine yardımcı olur. Yöneticilerin iş gören sıfatından ayrılıp, yöneticilik sıfatının gerekliliklerini yerine getirmesine olanak sağlar.

#### **4.5.5. İhracat Payı ve Rekabet Strateji Türleri**

KOBİ’ler artık sadece bulundukları yereldeki işletmelerle değil, aynı zamanda dünya genelinde faaliyet gösteren rakipleriyle ve hatta internet aracılığıyla faaliyet gösteren rakipleriyle de rekabet etmek durumundadırlar. Ürettikleri ürünleri ihraç edebilmeleri onların rekabet gücü üstünlüğü sağladığının göstergesi olarak düşünülebilir.

KOBİ’lerin yurtdışı fuarlara katılmaları, uluslararası ticaret örgütlerine üye olmaları, bulundukları sektördeki benzer KOBİ’lerle işbirliği içine girmeleri ihracat paylarını arttırabilir. İhracat yaptıkça artacak referansları ile büyüme üstel olarak

gerçekleşebilir. Rekabet gücü üstünlüğünün sonucu ihracat payının artması, ihracat payının artması rekabet gücünü artmasını sağlar.

İşletmeler, rekabet stratejilerini etkileyen faktörlere göre uygulayacakları rekabet stratejilerini belirlerler. Her işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın rekabet düzeyi, işletmenin pazardaki konumu, rakiplerinin durumu gibi rekabet stratejilerini etkileyen faktörleri farklılık göstereceğinden, işletmelerin rekabet stratejileri de birbirlerinden farklı olacaktır.

“İşletmeler için, uzun dönemli bir başarının temel ölçütü, rekabet üstünlüğüdür.” (Dinçer, 2003, 197). “Rekabet stratejileri alanının en önde gelen isimlerinden biri olan Michael Porter, işletmelerin rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerini, her işletmenin kendi zayıf ve üstün yönlerinin ayırtına vardıkları varsayımı altında üç temel rekabet stratejisinden bahsetmektedir. Bunlar; maliyet liderliği, farklılaştırma ve bu iki strateji kapsamında yalnızca belirli bir pazar kesimini hedefleyen odaklanma stratejisidir.” (Çetinkaya, 2006, 59).

Bahsedilen maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden herhangi bir tanesi bir işletme tarafından benimsenebileceği gibi, bu rekabet stratejilerinin beraberce uygulanmaları da mümkündür. Bu durumda, birleşik rekabet stratejilerinden söz etmek yerinde olacaktır.

#### **4.5.6. Maliyet Liderliği Stratejisi**

“Maliyet liderliği stratejisi, çok sıkı ölçek ekonomisi getirisini, tecrübeden dolayı maliyet azaltmayı, sıkı bir maliyet ve genel giderler kontrolünü, ayrıca araştırma geliştirme, hizmet, satış gücü ve reklam gibi alanlarda da maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirmektedir.” (Çetinkaya, 2006, 59).

“Maliyet liderliği stratejisi kimi zaman düşük maliyet stratejisi olarak da anılmaktadır. Bunun nedeni, birçok işletmenin kendilerini belirli bir endüstri kolunda düşük maliyet lideri haline getirerek rekabetçi üstünlük elde etmekte olmaları olarak gösterilebilir.” (Akın, 2001, 255).

“İşletmeler maliyet liderliğini iki yolla kazanabilirler; bunlardan birincisi değer yaratan faaliyetlerde iç verimlilik çalışmaları ile maliyetlerin düşürülmesi, ikicisi ise değer yaratmayan bazı maliyet unsuru faaliyetlerin elimine edilmesi ve maliyetlerin yeniden yapılandırılması ile düşük maliyet elde edilmesi şeklindedir.” (Ülgen ve Mirze, 2004, 260).

“Maliyet liderliği işletmeye elbette kimi avantajlar sağlayacaktır. Bu avantajlar, işletmeye pazar ortalamasının üzerinde getiri sağlamak ve girdi maliyetlerindeki artışlarla işletmenin başa çıkabilmesini sağlayarak, tedarikçilerle daha fazla pazarlık yapabilme gücü kazandırmaktadır.” (Çetinkaya, 2006, 59).

“Düşük maliyetler kalitedeki artışlardan da doğmaktadır; ürün tasarımı ve üretim süreci teknolojilerinde sağlanan yenilikler üretim maliyetlerini aşağıya çekerken, düşük maliyetli üretim için gösterilen dikkatli çabalar verimliliği önemli ölçüde artırmaktadır.” (Akın, 2001, 255).

Maliyet liderliği stratejisi, genellikle çok hızlı bir devinime sahip olmayan pazarlarda faaliyet göstermekte olan işletmelerin tercih ettikleri bir rekabet stratejisi türüdür. Çok hızlı bilimsel ve teknolojik değişimler, süratle değişen ve çeşitlenen müşteri ihtiyaçları ve kendilerini hiç durmadan yenileyen rakiplerin var olduğu bir pazarda maliyet liderliği stratejisi sürecini yönetmek, pek de kolay olmayacaktır.

İşletmeler, günümüzde kendi maliyetlerini düşürmenin yanında rakibin maliyetini artırarak da bir rekabet avantajı ve ortalama üzeride getiri elde etmenin fırsatlarını kollamaktadırlar. Bir başka ifadeyle, yalnızca başarılı olmak yetmez. Çünkü, gerçek bir başarı sağlanabilmesi için, rakiplerin başarısız olmaları da gerekmektedir.

“Bu strateji, aynı ürünü daha ucuza üretebilme gücünü ifade etmektedir. Tüketiciler pazarda mevcut ürünleri değerlendirirken ve satın alma kararlarını verirken rakip ürünler arasında fiyat karşılaştırması yapmaktadırlar. Bu sebeple, üreticiler ve pazarlamacılar fiyatlarını belirlerken mutlaka rakip ürünlerin fiyatlarını göz önüne almak zorundadırlar.” (Şakrak, 1997,176).

“Müşteri için çıkar sağlamada, kazanç sağlamada üstünlük pazar mücadelesinin esasını teşkil etmektedir. Pazarı yönlendirirken liderliğin elde bulundurulması başarının en büyüğüdür. Bu yapılırken müşterinin değer yargıları bilinmelidir.” (Papatya, 2003, 108).

“Verilen değer her müşteri için farklı olacağından, onun verebileceği fiyatı hesaplamak kolay olmayacaktır. Ürünün müşteri tarafından kabulü, ürünün sağladığı tatmin, işletme çalışanlarının görüşleri sonucunda pazarda söz sahibi olabilecek uygulamalar geliştirilebilir. Müşterilerin ‘değer yargısı dünyasında’ ürün ve hizmetler için yapılacak ödemeler önemli bir belirleyici ise, maliyet liderliği stratejisi de pazar başarısını belirleyebilecek önemli bir pazarlama uygulaması olabilecektir. Pazarlama yöneticileri, pazarlama faaliyetlerinin ve performansının değerlendirilmesinde farklı

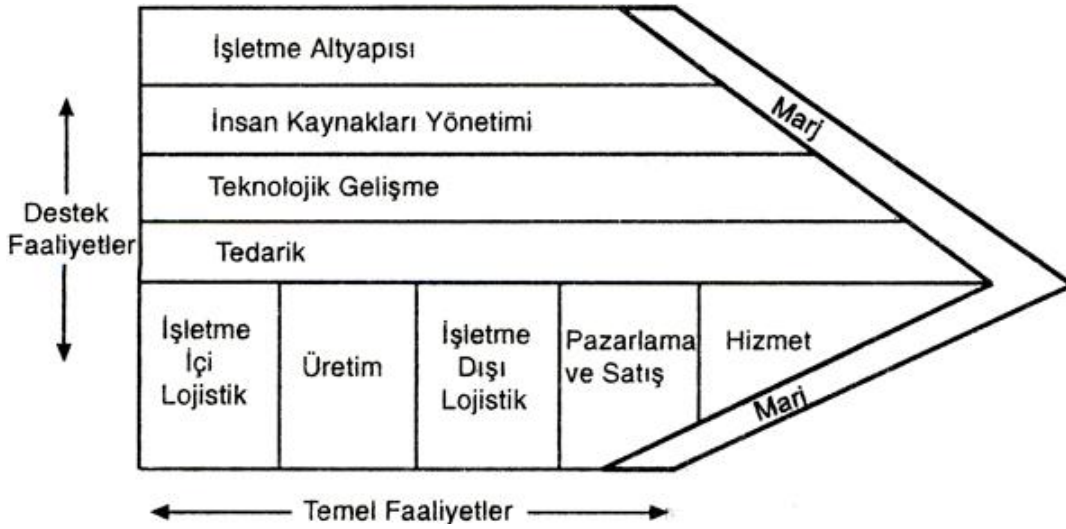
ölçütlerden faydalanmaktadırlar. Pazarlama etkinliğini ölçmede kullanılan temel ölçütler, satışlarda ve pazar payında meydana gelen artışlardır.” (Simison, 2000, 20).

“Deneyim ekonomisi, belirli bir faaliyetin kümülatif düzeyi arttıkça kazanılan deneyimin yol açacağı ortalama birim maliyetlerdeki düşüğe işaret eder. Kapasite kullanımındaki değişimler, rekabetçi pozisyonla ilgili olmayan dönemsel arz ve talep dalgalanmalarının bir fonksiyonudur. Eksik veya aşırı kapasiteyle çalışma, genellikle birim maliyetleri yükseltir. İşletmenin faaliyetlerini yerine getirebilmek için kullandığı her türlü girdi, üretim faktörlerini oluşturur. Sanayideki önemine göre bu faktörlere daha az maliyetle ulaşan işletmeler rakiplerine göre rekabet üstünlüğü elde etmiş olurlar. İşletmelerin faaliyetlerini yerine getirmede kullandıkları farklı teknolojiler de önemli bir maliyet faktörü olabilmektedir. İşletmenin satacağı ürünler hakkındaki seçimleri maliyet üstünlüğü yaratabilen bir diğer unsurdur. Ayrıca yeni teknolojilerle basit olarak dizayn edilen ürünler maliyet üstünlüğü oluşturabilecektir. İşletmelerin faaliyetlerinin maliyetleri, birbirlerinden etkilenebilmektedir. Her faaliyetin maliyeti toplam içindeki payına göre de incelenmelidir. İşletmenin girdi ve çıktıları üzerindeki kontrol derecesi maliyetler üzerinde etkilidir. Dolayısıyla dikey bütünleşme derecesi maliyet üstünlüğü açısından önemlidir. Son olarak da kuruluş yeri maliyet belirleyici özelliklerden biridir. Emek yoğun işletmelerin işçilik ücretlerinin düşük olduğu ülkeleri seçmeleri gibi uygulamalar maliyet üstünlüğü sağlayabilmektedir.” (Köse, 2001, 114–121).

“Maliyet liderliği stratejisinin fiyata dayalı avantajlarının yanı sıra çeşitli riskleri de vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. Geçmişte yapılan yatırımları veya öğrenilenleri geçersiz hale getiren teknolojik değişiklikler,
2. Sektöre yeni girenlerin veya arkadan gelenlerin taklit yoluyla veya çok iyi tesislere yatırım yapabilme becerileri yoluyla isı düşük maliyetle öğrenmeleri,
3. Dikkatin maliyete yoğunlaşmış olması nedeniyle, gerekli ürün veya pazarlama değişikliklerinin görülememesi,
4. İşletmenin, rakiplerin marka imajını dengelemek için fiyat değişimini veya diğer farklılaştırma yaklaşımlarını uygulayabilme becerisini daraltacak bir maliyet enflasyonu.” (Porter, 1985, 56).

Aşağıda Şekil 4.1’de değer zinciri gösterilmiştir.



**Şekil 4.1: Değer Zinciri**

Şekil 4.1’de görüldüğü gibi değer yaratan faaliyetler, temel faaliyetler ve destekleyici faaliyetler olarak ikiye ayrılmışlardır.

Temel faaliyetler; mal ve hizmet girdilerinin temin edilmesi, fiziksel olarak üretilmesi ve bunların son müşteriye teslim ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Temel faaliyetler; içe yönelik lojistik faaliyetleri, üretim faaliyetleri, dışa yönelik lojistik faaliyetleri, pazarlama ve satış faaliyetleri ve hizmet faaliyetleri olmak üzere beş alt gruba ayrılabilir. Temel faaliyetler, gelir getiren ve değer yaratan faaliyetlerdir.

Destek faaliyetler, temel faaliyetlere destek veren faaliyetlerdir. Destek faaliyetler dört alt grupta toplanabilir; tedarik faaliyetleri, teknoloji geliştirme faaliyetleri, insan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetler ve işletmenin yönetim alt yapısı ile ilgili faaliyetler. Destek faaliyetlerinin kalitesi ve mükemmelliği, temel faaliyetleri de olumlu olarak etkileyebilmektedir. Doğal olarak, bunun tersi de söz konusudur. İşletmelerde tüm faaliyetler birbirine bağımlıdır, birbirileri ile ilişki içerisindedir ve birbirilerini tamamlamaktadırlar.

#### **4.5.7. Farklılaştırma Stratejisi**

“Standart mal ve hizmetlerin tüketici beklentilerine cevap vermediği ortamlarda, işletmeler tüketicilerin arzu, gereksinim ve beklentilerine uygun olarak, farklı çözümler bulmak zorundadır; çünkü pazarda rekabet edebilmenin önemli yollarından biri de herkesin yaptığından farklı uygulamalar yaparak tüketici tercihlerinin kendi mal ve

hizmetlerine yöneltmek diğer bir deyişle farklılaştırma stratejisi uygulamaktır.” (Ülgen ve Mirze, 2004, 264).

Bir rekabet stratejisi olan farklılaştırma, “işletmelerin bir pazarlama stratejisi olarak benimsedikleri ve tamamen mal ve hizmetlerde gerçekleştirilen farklılaştırma olgusu” ile karıştırılmamalıdır. Bir rekabet stratejisi olarak farklılaştırma, işletmenin bir bütün olarak tüm süreçlerinde ve faaliyetlerinde farklılaştırma yapılarak rekabet üstünlüğü sağlamayı hedeflemektedir.

“Farklılaştırılmış mal veya hizmetlerin talep esneklikleri çok azdır, bunun nedeni tüketicilerde mal veya hizmete karşı bir sadakat oluşturulmasıdır ve bunun sonucunda da müşteri statü, prestij, imaj gibi değişik ihtiyaçlarını karşılamak için bu tür mal veya hizmetlere daha fazla para ödeme konusunda bir sakınca görmez.” (Çetinkaya, 2006, 60).

“Rekabetçi üstünlük sağlamak için farklılaştırma stratejisini izleyen bir işletme, maliyetleri tamamen göz ardı edemez, farklılaştırma stratejisini etkilemeyecek tüm alanlardaki maliyetleri azaltır ve rakipleriyle yaklaşık bir maliyet konumuna ulaşmaya çalışır.” (Akin, 2001, 256).

Farklılaştırma stratejisi de tıpkı maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi, işletmeye rekabetçi avantajlar sağlayacak ve işletmenin endüstri ortalamasının üzerinde bir gelir elde etmesini beraberinde getirecektir. Ancak, farklılaştırma stratejisi, tamamen tüketici odaklıdır; fakat işletmenin yarattığı, farklılığı tüketicilerin algılayamamaları veya sunulan farklılık için fiyatı çok fazla bulabilmeleri gibi durumlar da söz konusu olacaktır. Bu durumlarda farklılaştırma stratejisi, işletmeye rekabet avantajından çok, mevcut rekabet gücünden de düşüşler yaratacaktır. Farklılaştırma stratejisinde esas olan, müşterilere farklılığı fark ettirmek ve tüketicinin ne tür bir farklılığa ne kadar yüksek fiyat ödeyeceğinin belirlenmesi olacaktır.

“Farklılaştırma, bir işletmenin teklifinin, rakiplerinin tekliflerinden farklı olduğunu belirtmek için, bir dizi anlamlı farklılıklar tasarımı süreci ve faaliyetleridir.” (Kotler, 2000, 287).

“Farklılaştırma oluşturulurken iki etken önemlidir:

1. Müşterinin, ürün veya hizmeti alırken diğer ürün veya hizmetler ile fiyat mukayesesi yapacağı unutulmamalıdır. Bu amaçla ürün veya hizmeti pazarlarken satış limitlerinin çok iyi bilinmesi gereklidir.

2. Üretilen mal veya hizmetin maliyetinin düşürülmesidir. Bu amaçla ürün maliyetini oluşturulurken hangi değerli kalem malzemenin maliyeti olumsuz yönde etkilediği bilinmelidir.” (Şakrak, 1997, 80).

“Farklılaştırma stratejisinin de bazı riskleri vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Düşük maliyetli rakiplerle kendini farklılaştırmış işletme arasındaki maliyet farklılığı o kadar artar ki, farklılaştırma, marka sadakatini koruyamayacak hale gelir. Böylece alıcılar, maliyetten büyük miktarda tasarruf edebilmek için farklılaştırılmış işletmenin bazı özelliklerini, hizmetlerini veya imajını satın almaktan vazgeçerler.
2. Alıcıların farklılaştırma etkenine ihtiyacı azalır. Bu durum, alıcılar daha karmaşık hale geldikçe ortaya çıkar.
3. Taklit, algılanan farklılaştırmayı daraltır. Bu, sektörler yaygınlaştıkça daha çok ortaya çıkan bir durumdur.” (Porter,1985, 55).

#### 4.6. Odaklanma Stratejileri

“Odaklanma stratejisi diğerlerinden oldukça farklıdır. Çünkü sektörde dar bir rekabetçi alan seçmeye dayanır. Özgül bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti ya da coğrafi pazar üzerinde odaklanmaktadır. Odaklanma stratejisi, iki farklılığa sahiptir. Maliyetlere odaklanan bir işletme, hedef kesimindeki farklılaştırmayı araştırır. Dahası farklılaştırmaya odaklanan bir işletme de hedef kesimindeki maliyet üstünlüğünü araştırır. Odaklanma stratejisindeki her iki farklılık, sektördeki diğer kesimler ve odaklanmış hedef kesimler arasındaki farklılıklara dayanır ya da işletme ya belirli bir hedefin gereksinimlerini daha iyi karşılamakla farklılaştırmayı başarır, ya bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini azaltmayı, ya da her ikisini birden başarır.” (Papatya, 2003, 4).

“Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamış olmalarına rağmen, odaklanma stratejisinin tamamı, belirli bir hedefe çok iyi şekilde hizmet vermek etrafında kurulur ve her bir fonksiyonel politika, bu düşünce akılda tutularak geliştirilir. Strateji, firmanın bu yolla dar stratejik hedefine daha geniş bir alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet verebildiği fikrine dayanır. Sonuç olarak firma, ya belirli bir hedefin

ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla farklılaştırmayı, ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi veya her ikisini birden başarır. Odaklanma stratejisi, bir bütün olarak pazar perspektifinden düşük maliyetli veya farklılaştırmayı gerçekleştirememesine karşın, dar pazar hedefi karşısında bu noktaların birine veya ikisine birden ulaşmayı başarır.” (Porter, 2000, 48).

“Odaklanmayı gerçekleştiren firma, potansiyel olarak sektör açısından ortalamanın üstünde getiriler elde edebilir. Odaklanma, firmanın ya stratejik hedefi ile ilgili olarak düşük maliyet konumuna ya yüksek farklılaştırmaya, ya da her ikisine sahip olduğu anlamına gelir.” (Porter, M.E., 2003, 49).

“Odaklanma da bir dizi risk içerir:

- Stratejik hedefle pazar arasında istenen ürünlerde veya hizmetlerdeki farklılıklar bir bütün olarak daralır;
- Geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle, odaklanmış firma arasındaki maliyet farklılığı, dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak veya odaklanmayla ulaşılan farklılaştırmayı dengeleyecek kadar genişletilir;
- Rakipler stratejik hedef dâhilinde alt pazarlar bulurlar ve odaklananın odağını dışarıda bırakırlar.” (Porter, 2003, 58).

“Globelleşmeyle birlikte, ülke içinde ve uluslararası ortamda rekabetin varlığı ve aynı zamanda yeni ortaya çıkan ya da çıkması beklenen pazarlara nüfuz edilerek rakiplere üstünlük sağlamanın zorlaşması, pazarlama yöneticilerini işletmelerin yarattığı değere ve pazarlamaya çalıştıkları ürünlerin nitelikleri üzerinde odaklanmaya zorlamaktadır. Dolayısıyla, odaklanma stratejisi işletmelerin sadece veya çoğunlukla belli faaliyetler üzerinde yoğunlaşmasını ve böylece bu faaliyetler üzerinde uzmanlaşarak pazar şöhreti elde etmesini ifade etmektedir. Sözkonusu uzmanlaşma ve şöhret, belli faaliyet konuları veya ürün segmentleri gündeme geldiğinde müşteriler nezdinde doğrudan işletmenin akla gelmesi ve doğal olarak rakiplerinin önüne geçmesi anlamına gelecektir.” (Elmacı, 2002, 121).

“Günümüzde birçok sektör faaliyetlerinin iç içe olması, hangi sektörün nerede başlayıp nerede bittiği konusunu belirsizleştirmektedir. Bilinçlenen tüketici, bilgiye hızlı ve etkin ulaşım olanaklarının artışı, pazar yapısını ve satın alma davranışlarını ciddi ölçüde etkilemektedir. Ancak bu durum işletmeler için yeni fırsatlar da

doğurmaktadır.” (Şahin, 2006, 2). Belirli ürün segmentlerine ya da müşteri tipine odaklanma stratejisi, pazarı daraltabilmekte ama diğer yandan belirsizliği azaltıp etkinliği artırabilmektedir.

“İşletmelerin, rekabet avantajı sağlayabilmek için, kaynaklarını uygun stratejik başarı faktörleri üzerinde yoğunlaştırarak daha başarılı olabilecekleri iddia edilmektedir.” (Porter, 1990, 35). Fiyat, maliyet liderliğinde önemli bir başarı faktörü iken; kalite, üretim esnekliği, işlem zamanları ve güvenilir teslim gibi faktörler de farklılaştırma stratejisinin önemli rekabetçi üstünlük faktörleridir. Burada, fiyat ve farklılaşma, bütün sektörler ve işletmeler tarafından bilinen ve uygulanan geleneksel rekabet faktörleri olduğu halde; odaklanma, özel bir eğitim ve bilinçlenme gerektiren önemli ve değişik bir faktördür.

“Odaklanma stratejisi, bir bütün olarak pazar perspektifinden düşük maliyeti veya farklılaştırmayı gerçekleştirememesine karşın, dar pazar hedefi karşısında bu noktaların birine veya ikisini birden ulaşmayı başarır. Üç genel strateji arasındaki farklar, ‘Şekil 4-1’ de gösterilmiştir.” (Porter, 2000, 51).



**Şekil 4.2:** Üç Genel Rekabet Stratejisi Arasındaki Fark

**Kaynak:** Porta-. M. (2000). Rekabet Stratejisi (Çev. G. Ulubilgen). İstanbul. Sistan Yayıncılık, ss.49

**Tablo 4.1:** Üç Genel Stratejinin Gereklilikleri ve Özellikleri

| GENEL STRATEJİ                                                     | GENEL OLARAK GEREKLİ OLAN BECERİLER VE KAYNAKLAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | GENEL ORGANİZASYONEL GEREKLİLER                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| T<br>O<br>P<br>L<br>A<br>M<br><br>M<br>A<br>L<br>İ<br>Y<br>E<br>T  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim</li> <li>-İşlem mühendisliği</li> <li>Becerileri</li> <li>-İşgücünün yoğun olarak Gözlenmesi</li> <li>-Üretim kolaylığı için tasarlanmış tür türler</li> <li>- Düşük maliyetli dağıtım Sistemi</li> </ul>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sıkı maliyet kontrolü</li> <li>-Sık, ayrıntılı kontrol Raporları</li> <li>-Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar</li> <li>-Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler.</li> </ul>                                                                 |
| F<br>A<br>R<br>K<br>L<br>I<br>L<br>A<br>Ş<br>T<br>I<br>R<br>M<br>A | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Güçlü pazarlamaBecerileri</li> <li>-Ürün mühendisliği</li> <li>- Yaratıcı yetenek</li> <li>-Güçlü temel araştırma Yetenekleri</li> <li>-Kalite veya teknolojik</li> <li>-Liderlikte kazanılmış Kurumsal tın</li> <li>-Sektörde uzun bir geçmiş</li> <li>-Benzersiz beceriler kombinasyonu</li> <li>-Kanallarla güçlü işbirliği</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-AR&amp;GE, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon</li> <li>-Sayısal ölçütler yerine,özel ölçütler ve teşvikler</li> <li>-Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam</li> </ul> |
| O<br>D<br>A<br>K<br>L<br>A<br>N<br>M<br>A                          | Yukarıdaki politikaların, Belirli bir stratejik hedefe Yöneltilmiş kombinasyonu                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu                                                                                                                                                                                                                              |

**Kaynak:** Potır. M (2000). Rekabet Stratejisi (Çev. G. L'hıbilgen). İstanbul. Sistem Yayıncılık. ss.51

## BÖLÜM 5

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümün amacı, araştırmada elde edilen bulguların hangi aşamalardan geçilerek elde edildiğini ortaya koymaktır. Bu nedenle, önce, kullanılan verilerin nasıl toplandığı hakkında bilgi verilmektedir. Arkasından araştırmadaki verileri toplamak için kullanılan ölçüm aracının özelliklerine değinilmektedir. Son olarak da araştırma kapsamında elde edilen verilere uygulanan istatistiki yöntemler açıklanmaktadır.

#### 5.1. Veri Toplama

Araştırma kapsamında öne sürülen hipotezleri test etmek için veriler Adana KOSGEB listesindeki firmalarla yüz yüze yapılan anket aracılığı ile toplanmıştır.

##### 5.1.1 Araştırmanın Modeli Ve Hipotezler

KOBİ yöneticilerinin krizde odaklanma stratejileri ve işletme performansını araştırmak için hazırlanan anketten yola çıkılmış; SPSS 13.0 paket programı kullanılarak; güvenilirlik analizi, faktör analizi, tanımlayıcı istatistikler, çift yönlü MANOVA ve çoklu regresyon yöntemleri uygulanıp yorumlanarak; KOBİ yöneticilerinin krizde odaklanma stratejileri ve işletme performansını kriz öncesi ve sonrasını etkileyen faktörler araştırılmış ve sonuçlar alınmıştır. Her bir analizde kullanılan tablolar ve grafikler gösterilmekte ve sayısal değerler, yorum kısmında anlamlandırılmaktadır.

##### 5.1.2 Tez Projesinin Materyali ve Yöntemleri

Araştırma evrenini Adana bölgesindeki KOBİ ölçeğindeki işletmeleri oluşturmaktadır. Bölge ticaret ve sanayi odalarından, KOSGEB'den elde edilen işletmeler üzerinde anket ve sorgulama yolu ile uygulamalı bir çalışmadır. Yüz yüze uygulanan anket çalışmasından elde edilen veriler doğrultusunda istatistik yöntemleri kullanılarak analiz yapılmıştır. Yapılan istatistik çalışmalarından elde edilen veriler yine tablolar ve yorumlar halinde sunulmuştur. Kullanılan yöntemler ölçme ve

değerlendirme likert ölçeği şeklinde yapılmıştır. Likert ölçeği sayesinde katılanların katılım seviyelerini belirlememize yardımcı olmuştur. Bu şekilde uygulanan anket üzerinden elde edilen verilerin doğruluğu tespit edilmiştir.

## 5.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik kavramı, yapılan her ölçüm için gereklidir, çünkü güvenilirlik bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade etmektedir. Güvenilirlik, elde edilen ölçümler üzerindeki yorumlar ve daha sonra ortaya çıkabilecek analizler için bir temel teşkil etmektedir (Kalaycı, 2005).

Ankette KOBİ yöneticilerinin krizde odaklanma stratejileri ve işletme performansını iyi bir şekilde ölçülüp ölçülmediği güvenilirlik analizi yaparak araştırılabilmektedir. Analiz yardımı ile ölçekteki problemler ortaya çıkarılabilmektedir. Anket güvenilirlik analizi varsayımlarını sağlamaktadır.

**H0:** KOBİ yöneticilerinin krizde odaklanma stratejileri ve işletme performansını araştırmak için yapılan anket sonuçları güvenilirdir ( $\alpha \geq 0,7$ ).

**H1:** KOBİ yöneticilerinin krizde odaklanma stratejileri ve işletme performansını araştırmak için yapılan anket sonuçları güvenilir değildir ( $\alpha < 0,7$ ).

**Tablo 5.1:** Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,698             | 39         |

Yukarıdaki istatistiğe göre güvenilirliği ölçen Cronbach's Alpha değeri 0.987 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.6 ile 0,8 arasında yer almaktadır; orta derecede güvenilir ölçek anlamındadır.

H0 ret edilmektedir. KOBİ yöneticilerinin krizde odaklanma stratejileri ve işletme performansını araştırmak için yapılan anket sonuçları güvenilir değildir.

**Tablo 5.2:** Değerlerin Korelasyon Göstergeleri

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| A1   | 139,8700                   | 71,286                         | ,052                             | ,700                             |
| A2   | 141,1600                   | 72,358                         | -,057                            | ,710                             |
| A3   | 140,6100                   | 71,654                         | ,004                             | ,704                             |
| A4   | 140,3300                   | 70,122                         | ,117                             | ,697                             |
| A5   | 140,4600                   | 72,170                         | -,041                            | ,708                             |
| B1   | 141,7700                   | 67,633                         | ,312                             | ,685                             |
| B2   | 141,1500                   | 66,391                         | ,381                             | ,680                             |
| B3   | 140,5900                   | 65,618                         | ,435                             | ,676                             |
| B4   | 140,3500                   | 66,492                         | ,332                             | ,683                             |
| B5   | 140,6500                   | 68,048                         | ,334                             | ,685                             |
| C1   | 139,6700                   | 65,031                         | ,467                             | ,673                             |
| C2   | 142,6100                   | 74,301                         | -,193                            | ,716                             |
| C3   | 139,7100                   | 67,440                         | ,385                             | ,682                             |
| C4   | 139,7500                   | 62,937                         | ,550                             | ,665                             |
| E1   | 140,9400                   | 70,643                         | ,201                             | ,693                             |
| E2   | 140,1400                   | 71,011                         | ,074                             | ,699                             |
| F1   | 139,1200                   | 71,420                         | ,157                             | ,696                             |
| F2   | 139,3800                   | 69,652                         | ,197                             | ,692                             |
| F3   | 139,2500                   | 69,523                         | ,252                             | ,690                             |
| F4   | 139,2800                   | 70,931                         | ,124                             | ,696                             |
| F5   | 139,2300                   | 69,957                         | ,243                             | ,691                             |
| F6   | 139,5000                   | 67,828                         | ,308                             | ,686                             |
| F7   | 139,1800                   | 70,432                         | ,297                             | ,691                             |
| A1 S | 140,5700                   | 71,197                         | ,027                             | ,704                             |
| A2 S | 141,7300                   | 72,947                         | -,094                            | ,712                             |
| A3 S | 140,9100                   | 70,709                         | ,062                             | ,701                             |
| A4 S | 140,8900                   | 72,119                         | -,039                            | ,708                             |
| A5 S | 140,8200                   | 70,674                         | ,044                             | ,704                             |
| B1S  | 141,2500                   | 67,260                         | ,289                             | ,686                             |
| B2S  | 141,0400                   | 67,008                         | ,314                             | ,684                             |
| B3S  | 140,3300                   | 66,850                         | ,316                             | ,684                             |
| B4S  | 140,0600                   | 67,148                         | ,314                             | ,684                             |
| B4S  | 140,3200                   | 67,432                         | ,350                             | ,683                             |
| C1S  | 139,6800                   | 64,886                         | ,463                             | ,673                             |
| C2S  | 142,6100                   | 74,705                         | -,222                            | ,717                             |
| C3S  | 139,7000                   | 68,192                         | ,316                             | ,686                             |
| C4S  | 139,7300                   | 62,886                         | ,559                             | ,664                             |
| E1S  | 140,9400                   | 70,643                         | ,201                             | ,693                             |
| E2S  | 140,1400                   | 70,889                         | ,089                             | ,698                             |

Yukarıdaki tabloda dikkat edilmesi gereken düzeltilmiş terimlerin toplam korelasyonudur. Sorulardan A2,A5,C2 kodlu soruların korelasyonları diğer sorulara oranla küçük değerler almaktadır.

Bu sorular sırasıyla;

- Yaşadığınız şehirdeki krizin işletmenize etki düzeyi
- Krizin müşterilerinize olan olumsuz etkisi
- Yalnızca belirli bir bölge

Yukarıdaki sorular diğer soruların aksine olumlu değil olumsuz görüşler üzerine yoğunlaşmıştır. İstatistiksel olarak güvenilirlik analizinde yukarıdaki soruların genel anket sonuçları ortalamasının neden altında kaldığı gösterilmiştir.

### **Faktör analizi;**

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 (Miller, 1998).

### **5.3. Değişkenlerin Ortak Varyansı**

**H0:** Değişkenler iyi derecede ortak varyansa sahiptir( $\alpha \geq 0.6$ ).

**H1:** Değişkenler iyi derecede ortak varyansa sahip değildir( $\alpha < 0.6$ ).

**Tablo 5.3:** Communalities

|    | Initial | Extraction |     | Initial | Extraction |
|----|---------|------------|-----|---------|------------|
|    |         | n          |     |         | n          |
| A1 | 1,000   | ,783       | F5  | 1,000   | ,842       |
| A2 | 1,000   | ,747       | F6  | 1,000   | ,721       |
| A3 | 1,000   | ,821       | F7  | 1,000   | ,569       |
| A4 | 1,000   | ,806       | A1S | 1,000   | ,869       |
| A5 | 1,000   | ,817       | A2S | 1,000   | ,781       |
| B1 | 1,000   | ,792       | A3S | 1,000   | ,747       |
| B2 | 1,000   | ,817       | A4S | 1,000   | ,833       |
| B3 | 1,000   | ,807       | A5S | 1,000   | ,883       |
| B4 | 1,000   | ,829       | B1S | 1,000   | ,794       |
| B5 | 1,000   | ,737       | B2S | 1,000   | ,827       |
| C1 | 1,000   | ,908       | B3S | 1,000   | ,801       |
| C2 | 1,000   | ,918       | B4S | 1,000   | ,828       |
| C3 | 1,000   | ,886       | B45 | 1,000   | ,737       |
| C4 | 1,000   | ,873       | C1S | 1,000   | ,907       |
| E1 | 1,000   | ,919       | C2S | 1,000   | ,930       |
| E2 | 1,000   | ,808       | C3S | 1,000   | ,884       |
| F1 | 1,000   | ,784       | C4S | 1,000   | ,866       |
| F2 | 1,000   | ,777       | E1S | 1,000   | ,919       |
| F3 | 1,000   | ,787       | E2S | 1,000   | ,836       |
| F4 | 1,000   | ,783       |     |         |            |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Communality (ortak varyans) bir değişkenin analizinde yer alan diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarıdır (Hair v.d. 1998). Faktör analizinde düşük ortak varyansa sahip olan değişkenler analizden çıkartılarak, faktör analizi yeniden yapılabilinmektedir. Analize göre değişkenlerin ortak varyansı  $>0.6$ 'dır. Bu durumda herhangi bir değişkeni çıkarmamız gerekmemektedir.

H0 ret edilememektedir, analize dâhil edilen değişkenler iyi derecede ortak varyansa sahiptir.

## 5.4. Faktör Sayısının Belirlenmesi

**Tablo 5.4: Total Variance Explained**

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 8,691               | 22,285        | 22,285       | 8,691                               | 22,285        | 22,285       | 4,353                             | 11,162        | 11,162       |
| 2         | 5,304               | 13,601        | 35,886       | 5,304                               | 13,601        | 35,886       | 3,951                             | 10,130        | 21,291       |
| 3         | 3,058               | 7,841         | 43,727       | 3,058                               | 7,841         | 43,727       | 3,377                             | 8,659         | 29,951       |
| 4         | 2,536               | 6,502         | 50,230       | 2,536                               | 6,502         | 50,230       | 3,248                             | 8,329         | 38,280       |
| 5         | 2,213               | 5,674         | 55,903       | 2,213                               | 5,674         | 55,903       | 2,731                             | 7,002         | 45,282       |
| 6         | 1,994               | 5,113         | 61,017       | 1,994                               | 5,113         | 61,017       | 2,528                             | 6,481         | 51,763       |
| 7         | 1,853               | 4,752         | 65,769       | 1,853                               | 4,752         | 65,769       | 2,377                             | 6,094         | 57,857       |
| 8         | 1,727               | 4,427         | 70,196       | 1,727                               | 4,427         | 70,196       | 2,268                             | 5,814         | 63,672       |
| 9         | 1,270               | 3,256         | 73,452       | 1,270                               | 3,256         | 73,452       | 2,012                             | 5,158         | 68,830       |
| 10        | 1,171               | 3,002         | 76,454       | 1,171                               | 3,002         | 76,454       | 1,847                             | 4,735         | 73,565       |
| 11        | 1,117               | 2,865         | 79,319       | 1,117                               | 2,865         | 79,319       | 1,799                             | 4,613         | 78,178       |
| 12        | 1,044               | 2,677         | 81,996       | 1,044                               | 2,677         | 81,996       | 1,489                             | 3,817         | 81,996       |
| 13        | ,835                | 2,141         | 84,137       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 14        | ,735                | 1,886         | 86,022       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 15        | ,708                | 1,816         | 87,838       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 16        | ,572                | 1,466         | 89,304       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 17        | ,564                | 1,445         | 90,749       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 18        | ,484                | 1,242         | 91,990       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 19        | ,439                | 1,125         | 93,115       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 20        | ,375                | ,960          | 94,075       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 21        | ,344                | ,883          | 94,959       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 22        | ,303                | ,777          | 95,736       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 23        | ,266                | ,681          | 96,417       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 24        | ,245                | ,629          | 97,045       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 25        | ,213                | ,547          | 97,592       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 26        | ,184                | ,471          | 98,063       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 27        | ,160                | ,411          | 98,474       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 28        | ,151                | ,386          | 98,860       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 29        | ,113                | ,289          | 99,149       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 30        | ,097                | ,248          | 99,397       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 31        | ,087                | ,222          | 99,619       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 32        | ,054                | ,139          | 99,759       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 33        | ,041                | ,105          | 99,864       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 34        | ,031                | ,078          | 99,942       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 35        | ,010                | ,025          | 99,968       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 36        | ,007                | ,017          | 99,985       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 37        | ,003                | ,008          | 99,993       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 38        | ,003                | ,007          | 100,000      |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 39        | -                   |               |              |                                     |               |              |                                   |               |              |
|           | 5,20E-017           | -1,33E-016    | 100,000      |                                     |               |              |                                   |               |              |

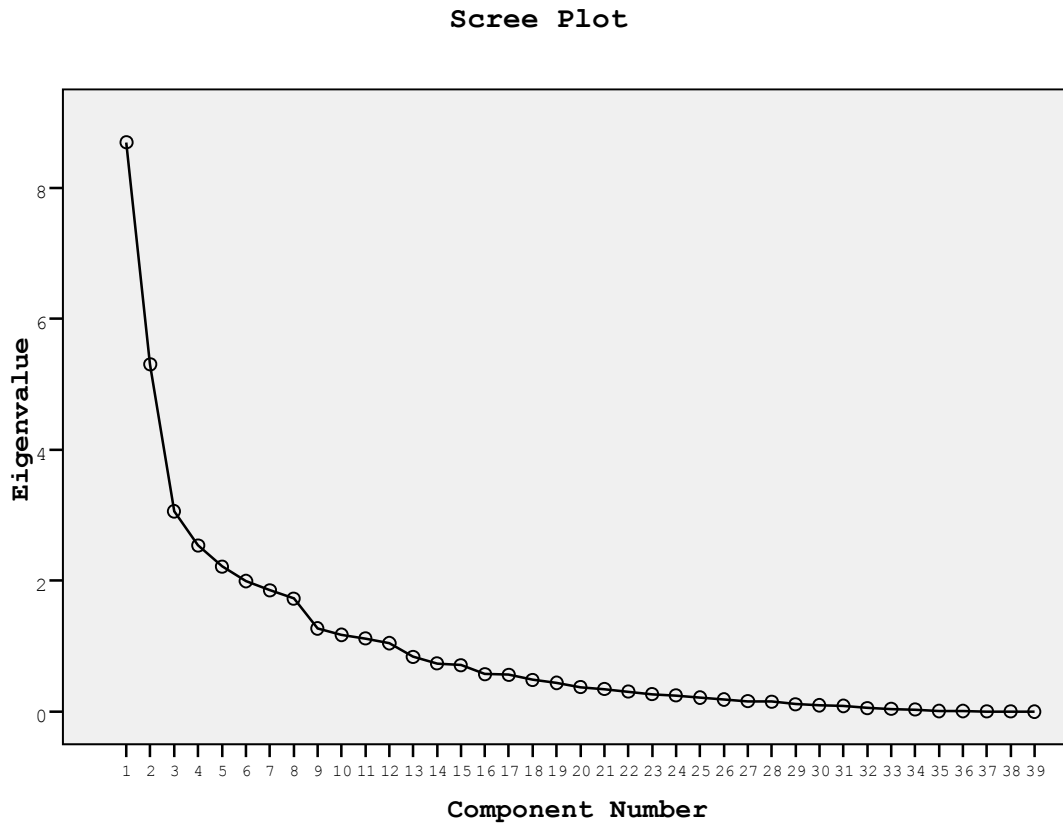
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Yukarıdaki tabloda özdeğer istatistiği 1’den büyük olan 12 faktör söz konusudur. Birinci faktör toplam varyansın %11,162’sini açıklamaktadır. Birinci ve ikinci faktörler

birlikte toplam varyansın %21,292'sini açıklamaktadır. 12 faktör toplam varyansın 81,944'ünü açıklamaktadır.

Faktörler toplamı varyansın %70'ini açıklaması durumunda diğer faktörler tolere edilebilmektedir. Tabloya göre ilk 10 faktör toplam varyansın %73,564 açıklamaktadır. Elbette 12 faktörün toplam varyansın %81,944'ünü açıklamasından yola çıkarak bu faktörleri kullanmak değişkenleri temsil etmesi açısından daha iyidir; fakat faktör sayısını tolere edilebilir biçimde azaltmak için 10 faktör kullanmak yeterlidir.

#### 5.4.1. Faktör Analizi Çizgi Grafiği



**Grafik 5.1:** Faktör Rotasyon Grafiği

Rotasyona tabi olacak faktör sayısını belirlerken özdeğer istatistiğinden başka kullanılabilir yöntemler de vardır. Yukarıdaki şekilde faktör analizi çizgi grafiğinde eğimin kaybolmaya başladığı noktanın işaret ettiği sayıda faktör belirlenir. Buna göre, grafikte yirmi altıncı faktörden itibaren çizgi grafiği eğimini önemli ölçüde kaybetmeye

başlamaktadır. Bu nedenle faktör sayısını yirmi altı veya duruma göre daha az sayıda faktör ile sınırlandırabiliriz.

### Rotasyon Aşaması;

**Tablo 5.5: Rotated Component Matrix(a)**

|     | Component |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-----|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|     | 1         | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    | 11    | 12    |
| A1  | ,052      | ,038  | -,038 | -,087 | ,013  | ,045  | ,041  | ,067  | -,013 | -,043 | ,510  | -,184 |
| A2  | ,044      | -,066 | ,004  | ,020  | -,054 | -,017 | -,002 | -,055 | -,044 | ,060  | ,357  | ,249  |
| A3  | ,049      | -,023 | ,000  | -,080 | -,046 | ,056  | ,386  | ,052  | -,078 | ,032  | ,112  | -,056 |
| A4  | -,008     | -,012 | -,042 | -,054 | ,011  | ,171  | ,445  | ,017  | ,001  | -,015 | -,059 | -,058 |
| A5  | ,038      | -,028 | ,133  | ,063  | ,061  | -,220 | ,130  | -,038 | ,065  | ,082  | ,106  | ,107  |
| B1  | -,064     | ,117  | ,188  | -,019 | ,146  | ,126  | ,118  | -,274 | -,008 | -,032 | -,014 | ,012  |
| B2  | -,089     | ,066  | ,010  | ,006  | -,023 | ,421  | ,109  | -,045 | ,036  | -,070 | -,026 | -,131 |
| B3  | ,210      | ,054  | -,008 | ,054  | -,043 | -,042 | -,072 | -,152 | ,101  | -,082 | ,123  | ,081  |
| B4  | ,246      | ,043  | -,049 | -,001 | ,047  | -,119 | -,025 | -,060 | ,062  | -,075 | ,136  | -,070 |
| B5  | ,168      | -,002 | -,024 | ,001  | -,170 | ,087  | ,057  | ,035  | -,083 | -,081 | -,052 | ,127  |
| C1  | ,001      | ,297  | ,053  | ,047  | -,018 | -,058 | -,041 | ,032  | -,143 | ,045  | ,042  | -,118 |
| C2  | ,014      | ,008  | -,011 | -,006 | -,381 | ,052  | ,012  | ,010  | -,004 | ,038  | -,005 | ,083  |
| C3  | -,013     | ,012  | ,006  | ,019  | -,043 | ,005  | -,008 | ,379  | -,017 | -,033 | -,005 | ,028  |
| C4  | -,044     | ,139  | -,006 | ,012  | -,134 | ,083  | -,069 | -,033 | ,188  | ,042  | ,057  | ,125  |
| E1  | -,054     | ,090  | ,343  | ,001  | ,022  | -,098 | -,007 | -,030 | ,057  | -,114 | -,015 | -,041 |
| E2  | ,013      | -,072 | ,148  | ,049  | -,016 | ,015  | -,028 | ,134  | -,138 | ,190  | -,006 | -,041 |
| F1  | ,027      | -,110 | -,060 | ,073  | ,048  | ,018  | -,050 | ,024  | ,469  | -,135 | ,045  | -,036 |
| F2  | ,006      | -,028 | -,063 | ,057  | ,044  | ,015  | -,142 | -,034 | -,077 | -,081 | ,032  | ,502  |
| F3  | -,009     | -,024 | ,057  | ,007  | -,018 | -,057 | ,045  | -,084 | ,391  | ,121  | -,092 | -,024 |
| F4  | -,021     | ,095  | ,018  | -,061 | -,060 | -,150 | ,040  | -,050 | -,034 | ,476  | -,035 | -,060 |
| F5  | -,021     | -,027 | -,105 | ,091  | ,066  | ,118  | -,063 | -,024 | ,039  | ,373  | ,059  | -,030 |
| F6  | -,077     | ,167  | ,032  | -,050 | ,064  | -,017 | ,124  | ,016  | -,065 | ,065  | -,249 | -,011 |
| F7  | -,005     | -,044 | ,007  | -,061 | -,029 | -,065 | ,088  | ,107  | ,011  | ,002  | -,068 | ,375  |
| A1S | ,011      | ,065  | -,016 | ,315  | ,084  | ,102  | -,192 | -,005 | ,060  | -,026 | ,174  | -,233 |
| A2S | -,002     | -,005 | -,002 | ,263  | -,045 | ,045  | -,127 | -,098 | ,022  | ,033  | ,103  | ,143  |
| A3S | ,095      | ,016  | -,004 | ,213  | -,035 | ,046  | ,156  | ,000  | ,056  | -,052 | -,079 | -,131 |
| A4S | ,012      | -,045 | -,054 | ,230  | -,032 | ,147  | ,170  | ,048  | -,044 | ,018  | -,246 | ,017  |
| A5S | ,033      | ,018  | ,138  | ,296  | ,044  | -,229 | -,076 | ,000  | ,032  | ,066  | -,118 | ,182  |
| B1S | ,014      | -,097 | ,133  | ,040  | ,125  | ,092  | ,128  | -,085 | -,062 | ,120  | -,085 | ,207  |
| B2S | ,042      | -,127 | -,089 | ,043  | -,043 | ,370  | ,038  | ,060  | -,008 | -,043 | ,030  | ,114  |
| B3S | ,236      | -,041 | -,036 | ,051  | ,043  | -,016 | ,024  | -,050 | ,041  | ,011  | ,036  | -,080 |
| B4S | ,291      | -,094 | -,066 | ,041  | ,050  | -,117 | ,018  | ,114  | -,017 | ,045  | ,065  | -,063 |
| B4S | ,238      | -,073 | -,003 | ,085  | -,098 | -,004 | ,008  | ,128  | -,112 | ,059  | ,008  | ,044  |
| C1S | ,016      | ,286  | ,069  | ,036  | ,053  | -,088 | -,013 | ,043  | -,172 | ,038  | ,014  | -,151 |
| C2S | ,024      | ,024  | -,030 | -,006 | -,372 | ,072  | ,010  | ,000  | ,005  | ,030  | ,022  | -,016 |
| C3S | ,002      | ,001  | ,023  | -,045 | ,036  | -,030 | ,046  | ,409  | -,063 | -,029 | ,011  | -,086 |
| C4S | -,045     | ,131  | ,003  | -,020 | -,131 | ,088  | -,031 | -,029 | ,172  | ,050  | ,068  | ,132  |
| E1S | -,054     | ,090  | ,343  | ,001  | ,022  | -,098 | -,007 | -,030 | ,057  | -,114 | -,015 | -,041 |
| E2S | ,022      | -,078 | ,120  | ,051  | -,025 | ,020  | -,048 | ,133  | -,139 | ,241  | ,018  | -,040 |

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Component Scores.

Rotasyonun amacı, yorumlanabilir, anlamlı faktörler elde etmektir. Yukarıdaki tabloda döndürülmüş faktör matrisi görülmektedir. Matriste orijinal değişken ve onun faktörü arasındaki korelasyonlar görülmektedir. 120 veri sayısı için faktör ağırlığının 0.6'nın üzerinde olması iyi sonuç vermektedir. Tablo'da A1 ile ifade edilen "Yaşadığınız şehirdeki krizin etki düzeyi" değişkeni bulunduğu satırda en büyük ağırlığı 11. faktör altında almıştır. F2 ile ifade edilen "Dar yelpazede bir ürün veya hizmette uzmanlaşma" değişkeni bulunduğu satırda en büyük ağırlığı 12. faktör altında almıştır. Her bir değişken satırındaki en yüksek ağırlıklar gözlemlendiğinde 12 faktör, KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki kriz öncesi ve sonrasını etkileyen 12 etken halini almaktadır. Faktörleri isimlendirmek için bir faktör altında büyük ağırlığı olan değişkenleri gruplamak gerekmektedir.

### 5.5. Betimsel Analizler

Yapılan bir çalışmada, sadece verilere bakarak bunların yorumlanması ve anlamlı bir sonuç çıkarılması mümkün değildir. Bu verilerin bir takım özelliklerinin de sunulması gerekmektedir. Öncelikle, veri setinin ortalaması ve verilerin bu ortalama etrafında nasıl dağıldığı ve ortalamadan ne ölçüde saptığının değerlendirilmesi gerekmektedir (Kalaycı, 2009).

## BÖLÜM 6

### ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

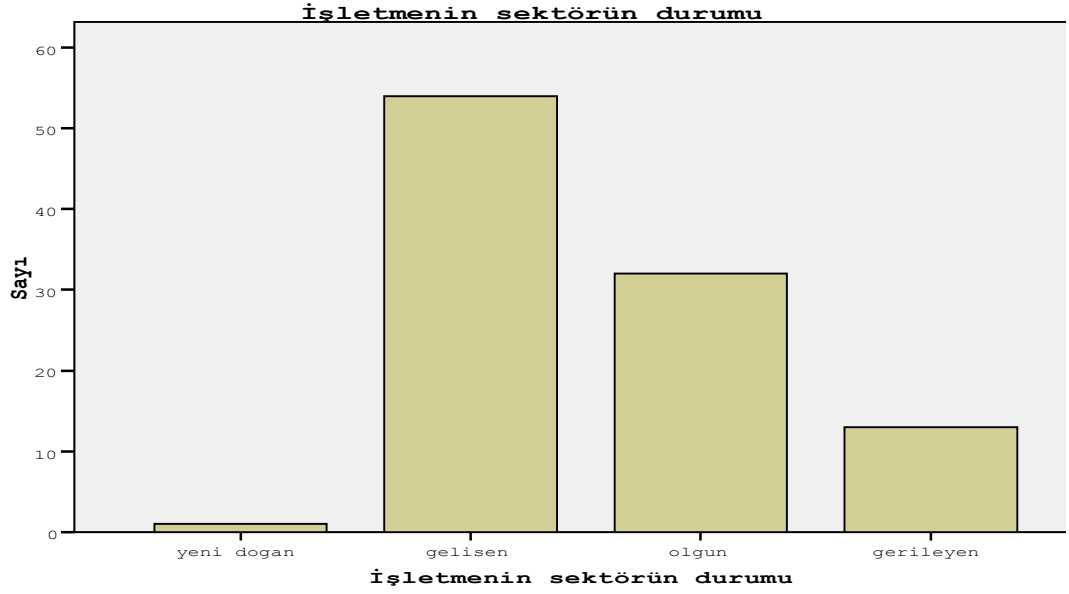
#### 6.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özellikleri Hakkında Bilgiler

Anket çalışmasında elde edilen veriler Adana KOSGEB den seçilen işletmeler arasından yüz yüze görüşme yapılarak elde edilmiştir. Bu veriler toplanırken toplam 100 adet işletmenin Şirket Ortağı veya Genel Müdürü ile görüşülmüştür.

**Tablo 6.1:** İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektörün Dağılımı

|                   | Sayı | %     | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|------|-------|---------------|--------------------|
| Valid Tekstil     | 19   | 19,0  | 19,0          | 19,0               |
| Gıda              | 11   | 11,0  | 11,0          | 30,0               |
| İnşaat            | 4    | 4,0   | 4,0           | 34,0               |
| Plastik           | 12   | 12,0  | 12,0          | 46,0               |
| Metal ve otomotiv | 13   | 13,0  | 13,0          | 59,0               |
| Kimya             | 6    | 6,0   | 6,0           | 65,0               |
| Diğer             | 35   | 35,0  | 35,0          | 100,0              |
| Total             | 100  | 100,0 | 100,0         |                    |

Yukarıdaki tabloda; işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün dağılımı görülmektedir. Faaliyet gösterdiği sektör olarak çoğunluğunu tekstil sektörü (%19) oluşturmaktadır. Büyük çoğunluğunu ise diğer sektörler (%35) oluşturmaktadır.

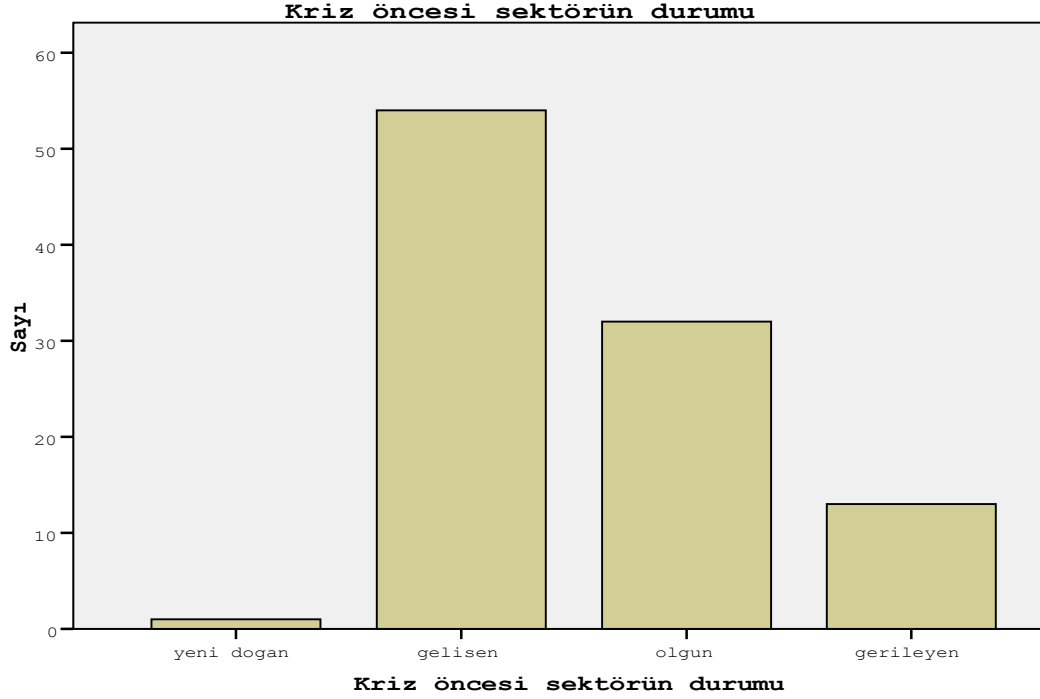


**Grafik 6.1:** İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör grafiği

**Tablo 6.2:** İşletmelerin Sektörel Durumu

|                  | Sayı | %     | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|------|-------|---------------|--------------------|
| Valid Yeni doğan | 1    | 1,0   | 1,0           | 1,0                |
| Gelişen          | 54   | 54,0  | 54,0          | 55,0               |
| Olgun            | 32   | 32,0  | 32,0          | 87,0               |
| Gerileyen        | 13   | 13,0  | 13,0          | 100,0              |
| Toplam           | 100  | 100,0 | 100,0         |                    |

Yukarıdaki tabloda; İşletmenin sektörün durumu dağılımı görülmektedir. Sektörün büyük çoğunluğunu gelişen sektör (%54) almaktadır.

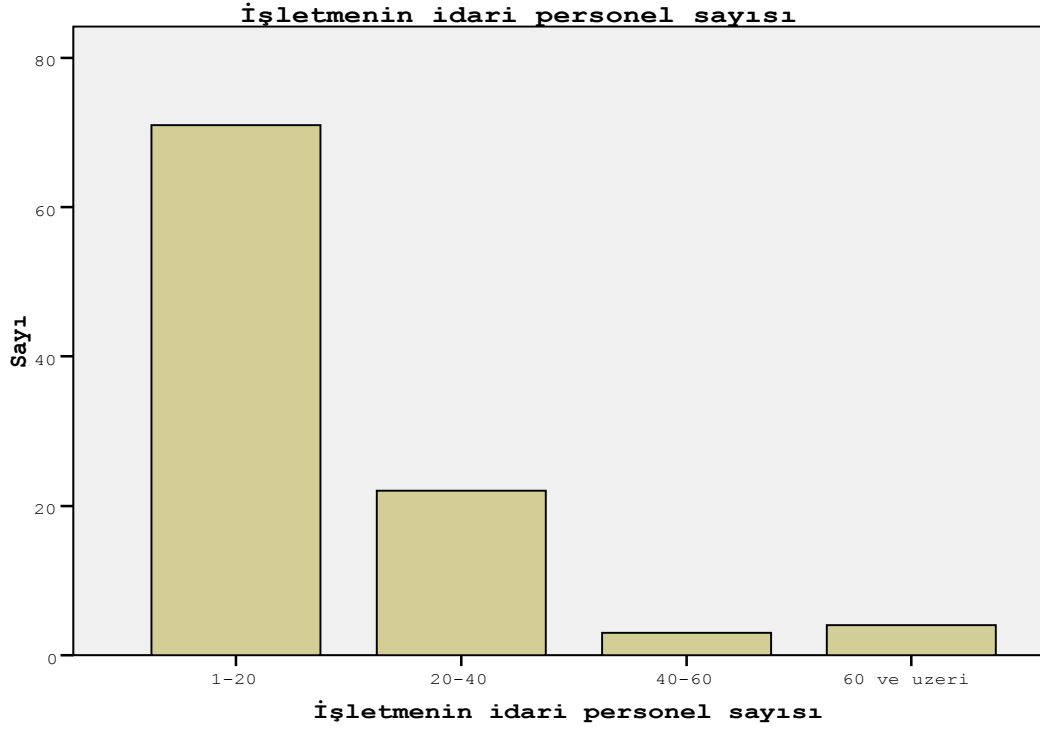


**Grafik 6.2:** İşletmenin sektörün durumu

**Tablo 6.3:** İşletmenin İdari Personel Sayısı Dağılımı

|             | Sayı | %     | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|------|-------|---------------|--------------------|
| Valid 1-20  | 71   | 71,0  | 71,0          | 71,0               |
| 20-40       | 22   | 22,0  | 22,0          | 93,0               |
| 40-60       | 3    | 3,0   | 3,0           | 96,0               |
| 60 ve üzeri | 4    | 4,0   | 4,0           | 100,0              |
| Total       | 100  | 100,0 | 100,0         |                    |

Yukarıdaki tabloda; İşletmenin idari personel sayısı dağılımı görülmektedir. Büyük çoğunluğunu 1-20 arasında (%71) idari personel sayısı oluşturmaktadır.

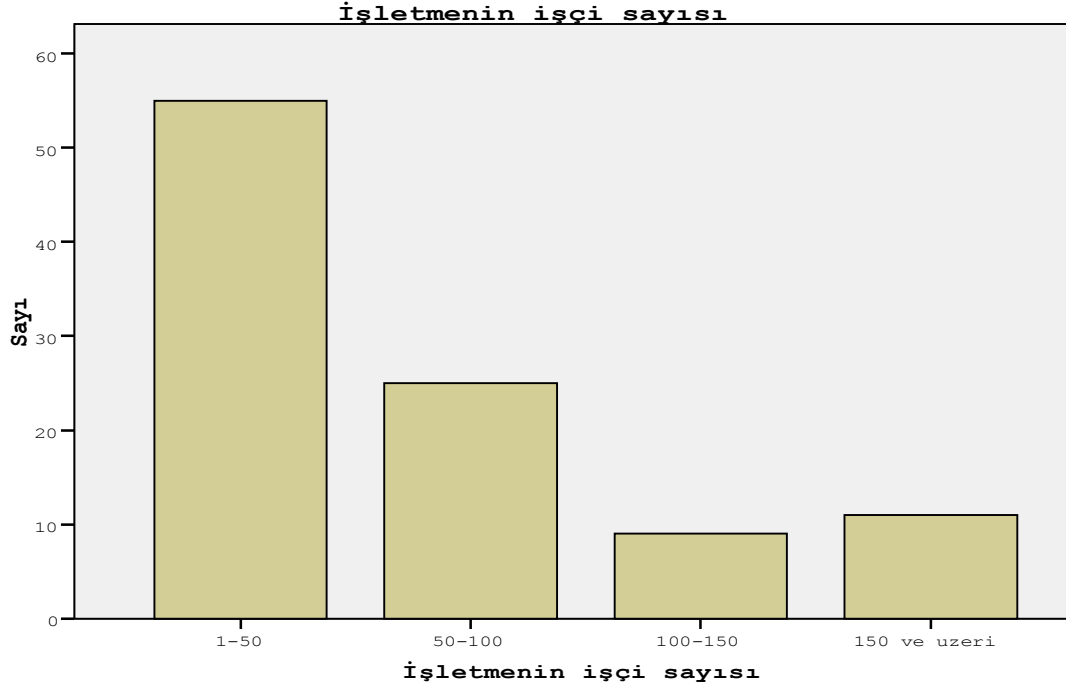


**Grafik 6.3:** İşletmenin idari personel sayısı grafiği

**Tablo 6.4:** İşletmenin İşçi Sayısı

|              | Sayı | %     | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|------|-------|---------------|--------------------|
| Valid 1-50   | 55   | 55,0  | 55,0          | 55,0               |
| 50-100       | 25   | 25,0  | 25,0          | 80,0               |
| 100-150      | 9    | 9,0   | 9,0           | 89,0               |
| 150 ve üzeri | 11   | 11,0  | 11,0          | 100,0              |
| Total        | 100  | 100,0 | 100,0         |                    |

Yukarıdaki tabloda; İşletmenin işçi sayısının dağılımı görülmektedir. Büyük çoğunluğunu 1-50 arasında (%55) işçi sayısı oluşturmaktadır.



**Grafik 6.4:** İşletmenin İşçi Sayısı Grafiği

## 6.2. Çift Yönlü Çoklu Varyans Analizi Testi

**Kobilerin faaliyet gösterdiği sektörlerine göre kriz öncesi;**

**Tablo 6.5:** Between-Subjects Factors

|                                                  | Value Label            | N  |
|--------------------------------------------------|------------------------|----|
| İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörün dağılımı | 1,00 Tekstil           | 19 |
|                                                  | 2,00 Gıda              | 11 |
|                                                  | 3,00 İnşaat            | 4  |
|                                                  | 4,00 Plastik           | 12 |
|                                                  | 6,00 Metal ve Otomotiv | 13 |
|                                                  | 7,00 Kimya             | 6  |
|                                                  | 8,00 Diğer             | 35 |

**Tablo 6.6:** Box's Test of Equality of Covariance Matrices(a)

|       |          |
|-------|----------|
| Box's |          |
| M     | 71,281   |
| F     | 1,179    |
| df1   | 50       |
| df2   | 3107,269 |
| Sig.  | ,184     |

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

a Design: Intercept+D1

Kovaryans matrislerinin eşitliğini test eden yukarıdaki Box's M tablosundaki p değeri 0.05'ten büyük olduğu için kovaryans matrislerinin eşit olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

**H0:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşittir.

**H1:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşit değildir.

**Tablo 6.7:** Levene's Test of Equality of Error Variances(a)

|          | F     | df1 | df2 | Sig. |
|----------|-------|-----|-----|------|
| Faktör A | ,870  | 6   | 93  | ,520 |
| Faktör B | 2,222 | 6   | 93  | ,048 |
| Faktör C | ,770  | 6   | 93  | ,595 |
| Faktör D | 1,928 | 6   | 93  | ,084 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a Design: Intercept+D1

Faktör A, Faktör C ve Faktör D'de H0 ret edilememektedir.

Faktör B’de H0 ret edilmektedir.

Levene’s Test of Equality of Error Variances tablosuna göre her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Sig kolonundaki bazı değerler 0.05’ten büyüktür. Böylece MANOVA’ nın temel değerleri sağlanmış olmaktadır.

**Tablo 6.8:** Multivariate Tests(c)

| Effect    |                    | Value   | F           | Hypothesis df | Error df | Sig. |
|-----------|--------------------|---------|-------------|---------------|----------|------|
| Intercept | Pillai's Trace     | ,993    | 3342,875(a) | 4,000         | 90,000   | ,000 |
|           | Wilks' Lambda      | ,007    | 3342,875(a) | 4,000         | 90,000   | ,000 |
|           | Hotelling's Trace  | 148,572 | 3342,875(a) | 4,000         | 90,000   | ,000 |
|           | Roy's Largest Root | 148,572 | 3342,875(a) | 4,000         | 90,000   | ,000 |
| D1        | Pillai's Trace     | ,270    | 1,121       | 24,000        | 372,000  | ,317 |
|           | Wilks' Lambda      | ,752    | 1,120       | 24,000        | 315,183  | ,319 |
|           | Hotelling's Trace  | ,303    | 1,117       | 24,000        | 354,000  | ,321 |
|           | Roy's Largest Root | ,165    | 2,561(b)    | 6,000         | 93,000   | ,024 |

a Exact statistic

b The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

c Design: Intercept+D1

Multivariate tests tablosunda genellikle Wilks’ Lambda testinin sonuçları kullanılır.

**Tablo 6.9:** Descriptive Statistics

| D1       |                   | Mean   | Std. Deviation | N   |
|----------|-------------------|--------|----------------|-----|
| Faktör A | Tekstil           | 3,7579 | ,61311         | 19  |
|          | Gıda              | 3,5273 | ,54606         | 11  |
|          | İnşaat            | 4,1000 | 1,05198        | 4   |
|          | Plastik           | 3,4833 | ,53570         | 12  |
|          | Metal ve Otomotiv | 3,8000 | ,53541         | 13  |
|          | Kimya             | 3,6667 | ,41312         | 6   |
|          | Diger             | 3,4457 | ,58829         | 35  |
|          | Total             | 3,6040 | ,59762         | 100 |
| Faktör B | Tekstil           | 3,0737 | ,50864         | 19  |
|          | Gıda              | 3,1818 | ,94002         | 11  |
|          | İnşaat            | 3,2000 | ,71181         | 4   |
|          | Plastik           | 3,1833 | ,54910         | 12  |
|          | Metal ve Otomotiv | 2,8769 | ,44376         | 13  |
|          | Kimya             | 3,2667 | ,45019         | 6   |
|          | Diger             | 3,3543 | ,59029         | 35  |
|          | Total             | 3,1880 | ,60357         | 100 |
| Faktör C | Tekstil           | 3,6974 | ,42962         | 19  |
|          | Gıda              | 3,5227 | ,50565         | 11  |
|          | İnşaat            | 3,8750 | ,72169         | 4   |
|          | Plastik           | 3,6458 | ,43247         | 12  |
|          | Metal ve Otomotiv | 3,6154 | ,60048         | 13  |
|          | Kimya             | 3,6667 | ,49160         | 6   |
|          | Diger             | 3,6643 | ,54551         | 35  |
|          | Total             | 3,6550 | ,50849         | 100 |
| Faktör D | Tekstil           | 3,3947 | ,59111         | 19  |
|          | Gıda              | 3,8636 | ,45227         | 11  |
|          | İnşaat            | 3,8750 | ,75000         | 4   |
|          | Plastik           | 3,3750 | ,48265         | 12  |
|          | Metal ve Otomotiv | 3,5769 | ,49355         | 13  |
|          | Kimya             | 3,4167 | ,20412         | 6   |
|          | Diger             | 3,5714 | ,38621         | 35  |
|          | Total             | 3,5500 | ,48461         | 100 |

**Tablo 6.10:** Tests of Between-Subjects Effects

| Source          | Dependent Variable | Type III Sum of Squares | df  | Mean Square | F        | Sig. |
|-----------------|--------------------|-------------------------|-----|-------------|----------|------|
| Corrected Model | Faktör A           | 3,073(a)                | 6   | ,512        | 1,476    | ,195 |
|                 | Faktör B           | 2,512(b)                | 6   | ,419        | 1,161    | ,334 |
|                 | Faktör C           | ,445(c)                 | 6   | ,074        | ,274     | ,948 |
|                 | Faktör D           | 2,462(d)                | 6   | ,410        | 1,836    | ,100 |
| Intercept       | Faktör A           | 887,347                 | 1   | 887,347     | 2556,087 | ,000 |
|                 | Faktör B           | 654,220                 | 1   | 654,220     | 1813,317 | ,000 |
|                 | Faktör C           | 880,914                 | 1   | 880,914     | 3257,185 | ,000 |
|                 | Faktör D           | 839,313                 | 1   | 839,313     | 3754,906 | ,000 |
| D1              | Faktör A           | 3,073                   | 6   | ,512        | 1,476    | ,195 |
|                 | Faktör B           | 2,512                   | 6   | ,419        | 1,161    | ,334 |
|                 | Faktör C           | ,445                    | 6   | ,074        | ,274     | ,948 |
|                 | Faktör D           | 2,462                   | 6   | ,410        | 1,836    | ,100 |
| Error           | Faktör A           | 32,285                  | 93  | ,347        |          |      |
|                 | Faktör B           | 33,553                  | 93  | ,361        |          |      |
|                 | Faktör C           | 25,152                  | 93  | ,270        |          |      |
|                 | Faktör D           | 20,788                  | 93  | ,224        |          |      |
| Total           | Faktör A           | 1334,240                | 100 |             |          |      |
|                 | Faktör B           | 1052,400                | 100 |             |          |      |
|                 | Faktör C           | 1361,500                | 100 |             |          |      |
|                 | Faktör D           | 1283,500                | 100 |             |          |      |
| Corrected Total | Faktör A           | 35,358                  | 99  |             |          |      |
|                 | Faktör B           | 36,066                  | 99  |             |          |      |
|                 | Faktör C           | 25,598                  | 99  |             |          |      |
|                 | Faktör D           | 23,250                  | 99  |             |          |      |

a R Squared = ,087 (Adjusted R Squared = ,028)

b R Squared = ,070 (Adjusted R Squared = ,010)

c R Squared = ,017 (Adjusted R Squared = -,046)

d R Squared = ,106 (Adjusted R Squared = ,048)

Yukarıdaki tabloya bakılırsa bağımsız değişkenler bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi görülecektir. Bağımsız değişkenleri tek tek incelersek;

- a. Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sektörlerin yöneticilerin yaşadıkları ortamın krize etkisi olmadığı düşüncesine sahiptirler.
- b. Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirleri, faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Yöneticilerin krizden çıkış için aldıkları tedbirlerin sektörü etkilemediği düşüncesine sahip oldukları görülmektedir.

- c. Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin odaklanma tercihleri, faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin odaklanma tercihleri sektörelere göre farklılık yaratmadığı,
- d. Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin işletmecilerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri, faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.11: Between-Subjects Factors**

|                                                | Value     |    |
|------------------------------------------------|-----------|----|
|                                                | Label     | N  |
| İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumu | Yeni      | 1  |
|                                                | Dogan     | 54 |
|                                                | Gelisen   | 32 |
|                                                | Olgun     | 13 |
|                                                | Gerileyen |    |

**Tablo 6.12: Box's Test of Equality of Covariance Matrices(a)**

|         |          |
|---------|----------|
| Box's M | 33,109   |
| F       | 1,502    |
| df1     | 20       |
| df2     | 4948,202 |
| Sig.    | ,070     |

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

a Design: Intercept+D2

Kovaryans matrislerinin eşitliğini test eden yukarıdaki Box's M tablosundaki p değeri 0.05'ten büyük olduğu için kovaryans matrislerinin eşit olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

**Tablo 6.13:** Levene's Test of Equality of Error Variances(a)

|          | F     | df1 | df2 | Sig. |
|----------|-------|-----|-----|------|
| Faktör A | 1,303 | 3   | 96  | ,278 |
| Faktör B | 1,142 | 3   | 96  | ,336 |
| Faktör C | ,501  | 3   | 96  | ,682 |
| Faktör D | ,937  | 3   | 96  | ,426 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a Design: Intercept+D2

**H0:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşittir.

**H1:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşit değildir.

Levene's Test of Equality of Error Variances tablosuna göre her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Sig kolonundaki bazı değerler 0.05'ten büyüktür. Böylece MANOVA' nın temel değerleri sağlanmış olmaktadır.

**Tablo 6.14:** Multivariate Tests(c)

| Effect    |                    | Value  | F          | Hypothesis df | Error df | Sig. |
|-----------|--------------------|--------|------------|---------------|----------|------|
| Intercept | Pillai's Trace     | ,969   | 726,743(a) | 4,000         | 93,000   | ,000 |
|           | Wilks' Lambda      | ,031   | 726,743(a) | 4,000         | 93,000   | ,000 |
|           | Hotelling's Trace  | 31,258 | 726,743(a) | 4,000         | 93,000   | ,000 |
|           | Roy's Largest Root | 31,258 | 726,743(a) | 4,000         | 93,000   | ,000 |
| D2        | Pillai's Trace     | ,299   | 2,626      | 12,000        | 285,000  | ,002 |
|           | Wilks' Lambda      | ,721   | 2,707      | 12,000        | 246,346  | ,002 |
|           | Hotelling's Trace  | ,361   | 2,761      | 12,000        | 275,000  | ,001 |
|           | Roy's Largest Root | ,274   | 6,501(b)   | 4,000         | 95,000   | ,000 |

a Exact statistic

b The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

c Design: Intercept+D2

Multivariate tests tablosunda genellikle Wilks' Lambda testinin sonuçları kullanılır.

**Tablo 6.15:** Descriptive Statistics

| D2       |            | Mean   | Std. Deviation | N   |
|----------|------------|--------|----------------|-----|
| Faktör A | Yeni Doğan | 4,4000 | .              | 1   |
|          | Gelişen    | 3,5407 | ,54341         | 54  |
|          | Olgun      | 3,5688 | ,64280         | 32  |
|          | Gerileyen  | 3,8923 | ,64091         | 13  |
|          | Total      | 3,6040 | ,59762         | 100 |
| Faktör B | Yeni Doğan | 2,0000 | .              | 1   |
|          | Gelişen    | 3,3333 | ,54392         | 54  |
|          | Olgun      | 3,1438 | ,63497         | 32  |
|          | Gerileyen  | 2,7846 | ,51291         | 13  |
|          | Total      | 3,1880 | ,60357         | 100 |
| Faktör C | Yeni Doğan | 3,2500 | .              | 1   |
|          | Gelişen    | 3,7824 | ,49775         | 54  |
|          | Olgun      | 3,4766 | ,49741         | 32  |
|          | Gerileyen  | 3,5962 | ,47367         | 13  |
|          | Total      | 3,6550 | ,50849         | 100 |
| Faktör D | Yeni Doğan | 3,5000 | .              | 1   |
|          | Gelişen    | 3,6574 | ,47408         | 54  |
|          | Olgun      | 3,5469 | ,46419         | 32  |
|          | Gerileyen  | 3,1154 | ,36251         | 13  |
|          | Total      | 3,5500 | ,48461         | 100 |

**Tablo 6.16:** Tests of Between-Subjects Effects

| Source             | Dependent Variable | Type III<br>Sum of<br>Squares | df  | Mean Square | F       | Sig. |
|--------------------|--------------------|-------------------------------|-----|-------------|---------|------|
| Corrected<br>Model | Faktör A           | 1,970(a)                      | 3   | ,657        | 1,888   | ,137 |
|                    | Faktör B           | 4,730(b)                      | 3   | 1,577       | 4,830   | ,004 |
|                    | Faktör C           | 2,104(c)                      | 3   | ,701        | 2,867   | ,041 |
|                    | Faktör D           | 3,081(d)                      | 3   | 1,027       | 4,889   | ,003 |
| Intercept          | Faktör A           | 210,542                       | 1   | 210,542     | 605,360 | ,000 |
|                    | Faktör B           | 112,565                       | 1   | 112,565     | 344,854 | ,000 |
|                    | Faktör C           | 176,583                       | 1   | 176,583     | 721,575 | ,000 |
|                    | Faktör D           | 169,508                       | 1   | 169,508     | 806,835 | ,000 |
| D2                 | Faktör A           | 1,970                         | 3   | ,657        | 1,888   | ,137 |
|                    | Faktör B           | 4,730                         | 3   | 1,577       | 4,830   | ,004 |
|                    | Faktör C           | 2,104                         | 3   | ,701        | 2,867   | ,041 |
|                    | Faktör D           | 3,081                         | 3   | 1,027       | 4,889   | ,003 |
| Error              | Faktör A           | 33,388                        | 96  | ,348        |         |      |
|                    | Faktör B           | 31,336                        | 96  | ,326        |         |      |
|                    | Faktör C           | 23,493                        | 96  | ,245        |         |      |
|                    | Faktör D           | 20,169                        | 96  | ,210        |         |      |
| Total              | Faktör A           | 1334,240                      | 100 |             |         |      |
|                    | Faktör B           | 1052,400                      | 100 |             |         |      |
|                    | Faktör C           | 1361,500                      | 100 |             |         |      |
|                    | Faktör D           | 1283,500                      | 100 |             |         |      |
| Corrected Total    | Faktör A           | 35,358                        | 99  |             |         |      |
|                    | Faktör B           | 36,066                        | 99  |             |         |      |
|                    | Faktör C           | 25,598                        | 99  |             |         |      |
|                    | Faktör D           | 23,250                        | 99  |             |         |      |

a R Squared = ,056 (Adjusted R Squared = ,026)

b R Squared = ,131 (Adjusted R Squared = ,104)

c R Squared = ,082 (Adjusted R Squared = ,054)

d R Squared = ,133 (Adjusted R Squared = ,105)

Yukarıdaki tabloya bakılırsa bağımsız değişkenler bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi görülecektir. Bağımsız değişkenleri tek tek incelersek;

- a.** Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, faaliyet gösterdiği sektörün durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sektörün durumu yöneticilerin yaşadıkları şehirdeki krize etki etmemektedir.
- b.** Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirleri, faaliyet gösterdiği sektörün durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticilerin krizden çıkış için aldıkları tedbirlerin sektörün durumuna bağlı olduğu görülmektedir.
- c.** Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin odaklanma tercihleri, faaliyet gösterdiği sektörün durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticilerin odaklanma tercihleri sektörlerin durumuna göre değişiklik gösterdiği belirlenmiştir.
- d.** Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri, faaliyet gösterdiği sektörün göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sektörün durumu, yöneticilerin işletmelerinin başarısını kendi bakış açısını etkilediği belirlenmiştir.

**Tablo 6.17: Multiple Comparisons**

Scheffe

| Dependent Variable | (I) D2 | (J) D2 | Mean Difference (I-J) | Std. Error  | Sig.        | 95% Confidence Interval |             |
|--------------------|--------|--------|-----------------------|-------------|-------------|-------------------------|-------------|
|                    |        |        | Lower Bound           | Upper Bound | Lower Bound | Upper Bound             | Lower Bound |
| Faktör A           | 1,00   | 2,00   | ,45926                | ,42611      | ,762        | -,7533                  | 1,6718      |
|                    |        | 3,00   | ,43125                | ,43131      | ,801        | -,7961                  | 1,6586      |
|                    |        | 4,00   | ,08333                | ,45195      | ,998        | -1,2028                 | 1,3695      |
|                    | 2,00   | 1,00   | -,45926               | ,42611      | ,762        | -1,6718                 | ,7533       |
|                    |        | 3,00   | -,02801               | ,13201      | ,997        | -,4037                  | ,3477       |
|                    |        | 4,00   | -,37593               | ,18885      | ,272        | -,9133                  | ,1615       |
|                    | 3,00   | 1,00   | -,43125               | ,43131      | ,801        | -1,6586                 | ,7961       |
|                    |        | 2,00   | ,02801                | ,13201      | ,997        | -,3477                  | ,4037       |
|                    |        | 4,00   | -,34792               | ,20031      | ,394        | -,9179                  | ,2221       |
|                    | 4,00   | 1,00   | -,08333               | ,45195      | ,998        | -1,3695                 | 1,2028      |
|                    |        | 2,00   | ,37593                | ,18885      | ,272        | -,1615                  | ,9133       |
|                    |        | 3,00   | ,34792                | ,20031      | ,394        | -,2221                  | ,9179       |
| Faktör B           | 1,00   | 2,00   | -,83333               | ,41434      | ,263        | -2,0124                 | ,3458       |
|                    |        | 3,00   | -,64375               | ,41940      | ,505        | -1,8372                 | ,5497       |
|                    |        | 4,00   | -,26667               | ,43948      | ,946        | -1,5173                 | ,9840       |
|                    | 2,00   | 1,00   | ,83333                | ,41434      | ,263        | -,3458                  | 2,0124      |
|                    |        | 3,00   | ,18958                | ,12837      | ,538        | -,1757                  | ,5549       |
|                    |        | 4,00   | ,56667(*)             | ,18364      | ,028        | ,0441                   | 1,0893      |
|                    | 3,00   | 1,00   | ,64375                | ,41940      | ,505        | -,5497                  | 1,8372      |
|                    |        | 2,00   | -,18958               | ,12837      | ,538        | -,5549                  | ,1757       |
|                    |        | 4,00   | ,37708                | ,19478      | ,296        | -,1772                  | ,9314       |
|                    | 4,00   | 1,00   | ,26667                | ,43948      | ,946        | -,9840                  | 1,5173      |
|                    |        | 2,00   | -,56667(*)            | ,18364      | ,028        | -1,0893                 | -,0441      |
|                    |        | 3,00   | -,37708               | ,19478      | ,296        | -,9314                  | ,1772       |
| Faktor C           | 1,00   | 2,00   | -,65741               | ,35353      | ,332        | -1,6634                 | ,3486       |
|                    |        | 3,00   | -,35156               | ,35784      | ,810        | -1,3699                 | ,6668       |
|                    |        | 4,00   | -,52083               | ,37497      | ,589        | -1,5879                 | ,5462       |
|                    | 2,00   | 1,00   | ,65741                | ,35353      | ,332        | -,3486                  | 1,6634      |
|                    |        | 3,00   | ,30584                | ,10953      | ,057        | -,0058                  | ,6175       |
|                    |        | 4,00   | ,13657                | ,15668      | ,859        | -,3093                  | ,5825       |
|                    | 3,00   | 1,00   | ,35156                | ,35784      | ,810        | -,6668                  | 1,3699      |
|                    |        | 2,00   | -,30584               | ,10953      | ,057        | -,6175                  | ,0058       |
|                    |        | 4,00   | -,16927               | ,16619      | ,792        | -,6422                  | ,3037       |
|                    | 4,00   | 1,00   | ,52083                | ,37497      | ,589        | -,5462                  | 1,5879      |
|                    |        | 2,00   | -,13657               | ,15668      | ,859        | -,5825                  | ,3093       |
|                    |        | 3,00   | ,16927                | ,16619      | ,792        | -,3037                  | ,6422       |
| Faktor D           | 1,00   | 2,00   | -,15741               | ,32874      | ,973        | -1,0929                 | ,7781       |
|                    |        | 3,00   | -,04688               | ,33275      | ,999        | -,9938                  | ,9000       |
|                    |        | 4,00   | ,41667                | ,34868      | ,700        | -,5756                  | 1,4089      |
|                    | 2,00   | 1,00   | ,15741                | ,32874      | ,973        | -,7781                  | 1,0929      |
|                    |        | 3,00   | ,11053                | ,10185      | ,759        | -,1793                  | ,4004       |
|                    |        | 4,00   | ,57407(*)             | ,14570      | ,002        | ,1595                   | ,9887       |
|                    | 3,00   | 1,00   | ,04688                | ,33275      | ,999        | -,9000                  | ,9938       |
|                    |        | 2,00   | -,11053               | ,10185      | ,759        | -,4004                  | ,1793       |
|                    |        | 4,00   | ,46354(*)             | ,15454      | ,034        | ,0238                   | ,9033       |
|                    | 4,00   | 1,00   | -,41667               | ,34868      | ,700        | -1,4089                 | ,5756       |
|                    |        | 2,00   | -,57407(*)            | ,14570      | ,002        | -,9887                  | -,1595      |
|                    |        | 3,00   | -,46354(*)            | ,15454      | ,034        | -,9033                  | -,0238      |

\* The mean difference is significant at the .05 level.

Yukarıdaki tabloya göre KOBİ yöneticilerinin kriden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirlerinde, 2. sektör durumu (Gelişen), 4. sektör durumu (Gerileyen) arasında %95 güven aralığında anlamlı fark vardır. Ayrıca, **KOBİ yöneticilerinin işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmelerinde** , 2. sektör durumu (Gelişen), 4. sektör durumu (Gerileyen) arasında ve 3. sektör durumu (Olgun), 4. sektör durumu (Gerileyen) arasında %95 güven aralığında anlamlı fark vardır.

**Tablo 6.18:** Between-Subjects Factors

|                                 |      | Value Label | N  |
|---------------------------------|------|-------------|----|
| İşletmede idari personel sayısı | 1,00 | 1-20        | 71 |
|                                 | 2,00 | 20-40       | 22 |
|                                 | 3,00 | 40-60       | 3  |
|                                 | 4,00 | 60 ve üzeri | 4  |

**Tablo 6.19:** Box's Test of Equality of Covariance Matrices(a)

|         |          |
|---------|----------|
| Box's M | 6,098    |
| F       | ,564     |
| df1     | 10       |
| df2     | 6949,588 |
| Sig.    | ,844     |

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.  
a. Design: Intercept+D3

Kovaryans matrislerinin eşitliğini test eden yukarıdaki Box's M tablosundaki p değeri 0.05'ten büyük olduğu için kovaryans matrislerinin eşit olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

**Tablo 6.20:** Levene's Test of Equality of Error Variances(a)

|          | F     | df1 | df2 | Sig. |
|----------|-------|-----|-----|------|
| Faktör A | 2,700 | 3   | 96  | ,050 |
| Faktör B | 4,427 | 3   | 96  | ,006 |
| Faktör C | 1,463 | 3   | 96  | ,230 |
| Faktör D | 4,286 | 3   | 96  | ,007 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.  
a. Design: Intercept+D3

**H0:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşittir.

**H1:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşit değildir.

Faktör A, Faktör B ve Faktör D’de H0 ret edilememektedir.

Faktör C’de H0 ret edilmektedir.

Levene’s Test of Equality of Error Variances tablosuna göre her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Sig kolonundaki bazı değerler 0.05’ten büyüktür. Böylece MANOVA’ nın temel değerleri sağlanmış olmaktadır.

**Tablo 6.21: Multivariate Tests(c)**

| Effect    |                    | Value  | F           | Hypothesis df | Error df | Sig. |
|-----------|--------------------|--------|-------------|---------------|----------|------|
| Intercept | Pillai's Trace     | ,982   | 1287,200(a) | 4,000         | 93,000   | ,000 |
|           | Wilks' Lambda      | ,018   | 1287,200(a) | 4,000         | 93,000   | ,000 |
|           | Hotelling's Trace  | 55,363 | 1287,200(a) | 4,000         | 93,000   | ,000 |
|           | Roy's Largest Root | 55,363 | 1287,200(a) | 4,000         | 93,000   | ,000 |
| D3        | Pillai's Trace     | ,232   | 1,991       | 12,000        | 285,000  | ,025 |
|           | Wilks' Lambda      | ,778   | 2,040       | 12,000        | 246,346  | ,022 |
|           | Hotelling's Trace  | ,272   | 2,077       | 12,000        | 275,000  | ,019 |
|           | Roy's Largest Root | ,214   | 5,071(b)    | 4,000         | 95,000   | ,001 |

a Exact statistic

b The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

c Design: Intercept+D3

**Tablo 6.22:** Descriptive Statistics

| D3       |             | Mean   | Std. Deviation | N   |
|----------|-------------|--------|----------------|-----|
| Faktör A | 1-20        | 3,6141 | ,57701         | 71  |
|          | 20-40       | 3,6273 | ,65986         | 22  |
|          | 40-60       | 3,6000 | 1,11355        | 3   |
|          | 60 ve üzeri | 3,3000 | ,11547         | 4   |
|          | Total       | 3,6040 | ,59762         | 100 |
| Faktör B | 1-20        | 3,0676 | ,49793         | 71  |
|          | 20-40       | 3,5000 | ,66117         | 22  |
|          | 40-60       | 3,3333 | 1,33167        | 3   |
|          | 60 ve üzeri | 3,5000 | ,88694         | 4   |
|          | Total       | 3,1880 | ,60357         | 100 |
| Faktör C | 1-20        | 3,6655 | ,51572         | 71  |
|          | 20-40       | 3,6364 | ,49237         | 22  |
|          | 40-60       | 3,1667 | ,62915         | 3   |
|          | 60 ve üzeri | 3,9375 | ,12500         | 4   |
|          | Total       | 3,6550 | ,50849         | 100 |
| Faktör D | 1-20        | 3,4789 | ,43455         | 71  |
|          | 20-40       | 3,7727 | ,52841         | 22  |
|          | 40-60       | 3,8333 | 1,04083        | 3   |
|          | 60 ve üzeri | 3,3750 | ,25000         | 4   |
|          | Total       | 3,5500 | ,48461         | 100 |

**Tablo 6.23:** Tests of Between-Subjects Effects

| Source          | Dependent Variable | Type III Sum of Squares | df  | Mean Square | F        | Sig. |
|-----------------|--------------------|-------------------------|-----|-------------|----------|------|
| Corrected Model | Faktör A           | ,389(a)                 | 3   | ,130        | ,356     | ,785 |
|                 | Faktör B           | 3,623(b)                | 3   | 1,208       | 3,574    | ,017 |
|                 | Faktör C           | 1,050(c)                | 3   | ,350        | 1,369    | ,257 |
|                 | Faktör D           | 1,814(d)                | 3   | ,605        | 2,708    | ,049 |
| Intercept       | Faktör A           | 311,069                 | 1   | 311,069     | 853,962  | ,000 |
|                 | Faktör B           | 279,348                 | 1   | 279,348     | 826,622  | ,000 |
|                 | Faktör C           | 322,822                 | 1   | 322,822     | 1262,493 | ,000 |
|                 | Faktör D           | 325,243                 | 1   | 325,243     | 1456,576 | ,000 |
| D3              | Faktör A           | ,389                    | 3   | ,130        | ,356     | ,785 |
|                 | Faktör B           | 3,623                   | 3   | 1,208       | 3,574    | ,017 |
|                 | Faktör C           | 1,050                   | 3   | ,350        | 1,369    | ,257 |
|                 | Faktör D           | 1,814                   | 3   | ,605        | 2,708    | ,049 |
| Error           | Faktör A           | 34,970                  | 96  | ,364        |          |      |
|                 | Faktör B           | 32,442                  | 96  | ,338        |          |      |
|                 | Faktör C           | 24,547                  | 96  | ,256        |          |      |
|                 | Faktör D           | 21,436                  | 96  | ,223        |          |      |
| Total           | Faktör A           | 1334,240                | 100 |             |          |      |
|                 | Faktör B           | 1052,400                | 100 |             |          |      |
|                 | Faktör C           | 1361,500                | 100 |             |          |      |
|                 | Faktör D           | 1283,500                | 100 |             |          |      |
| Corrected Total | Faktör A           | 35,358                  | 99  |             |          |      |
|                 | Faktör B           | 36,066                  | 99  |             |          |      |
|                 | Faktör C           | 25,598                  | 99  |             |          |      |
|                 | Faktör D           | 23,250                  | 99  |             |          |      |

a R Squared = ,011 (Adjusted R Squared = -,020)

b R Squared = ,100 (Adjusted R Squared = ,072)

c R Squared = ,041 (Adjusted R Squared = ,011)

d R Squared = ,078 (Adjusted R Squared = ,049)

Yukarıdaki tabloya bakılırsa bağımsız değişkenler bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi görülecektir. Bağımsız değişkenleri tek tek incelersek;

- a. Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, işletmenin idari personel sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Personel sayısı yöneticilerin yaşadıkları şehirdeki krize etki etmemektedir.
- b. Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirleri, işletmenin idari personel sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticilerin krizden çıkış için aldıkları tedbirlerin işletmenin idari personel sayısını etkilediği görülmektedir.
- c. Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin odaklanma tercihleri, işletmenin idari personel sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin odaklanma tercihleri işletmenin idari personel sayısına göre değişiklik göstermediği belirlenmiştir.
- d. Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin işletmelerinin başarısını kendi bakış açlarına göre değerlendirmeleri, işletmenin idari personel sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. İşletmenin idari personel sayısı, yöneticilerin işletmelerinin başarısını kendi bakış açısını etkilediği belirlenmiştir.

**Tablo 6.24: Multiple Comparisons**

Scheffe

| Dependent Variable | (I) D3      | (J) D3      | Mean Difference (I-J) | Std. Error  | Sig.        | 95% Confidence Interval |             |
|--------------------|-------------|-------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------------------|-------------|
|                    |             |             | Lower Bound           | Upper Bound | Lower Bound | Upper Bound             | Lower Bound |
| FaktörA            | 1-20        | 20-40       | -,01319               | ,14727      | 1,000       | -,4323                  | ,4059       |
|                    |             | 40-60       | ,01408                | ,35574      | 1,000       | -,9983                  | 1,0264      |
|                    |             | 60 ve üzeri | ,31408                | ,31016      | ,795        | -,5685                  | 1,1967      |
|                    | 20-40       | 1-20        | ,01319                | ,14727      | 1,000       | -,4059                  | ,4323       |
|                    |             | 40-60       | ,02727                | ,37146      | 1,000       | -                       | 1,0843      |
|                    |             | 60 ve üzeri | ,32727                | ,32806      | ,802        | -,6063                  | 1,2608      |
|                    | 40-60       | 1-20        | -,01408               | ,35574      | 1,000       | -                       | ,9983       |
|                    |             | 20-40       | -,02727               | ,37146      | 1,000       | 1,0264                  | 1,0298      |
|                    |             | 60 ve üzeri | ,30000                | ,46096      | ,935        | -                       | 1,6118      |
|                    | 60 ve üzeri | 1-20        | -,31408               | ,31016      | ,795        | 1,0118                  | -           |
|                    |             | 20-40       | -,32727               | ,32806      | ,802        | -                       | ,5685       |
|                    |             | 40-60       | -,30000               | ,46096      | ,935        | 1,1967                  | -,6063      |
| FaktörB            | 1-20        | 20-40       | -,43239(*)            | ,14185      | ,030        | -,8361                  | -,0287      |
|                    |             | 40-60       | -,26573               | ,34265      | ,896        | -                       | ,7093       |
|                    |             | 60 ve üzeri | -,43239               | ,29874      | ,555        | 1,2408                  | -           |
|                    | 20-40       | 1-20        | ,43239(*)             | ,14185      | ,030        | 1,2825                  | -,4177      |
|                    |             | 40-60       | ,16667                | ,35778      | ,975        | 1,2825                  | ,8361       |
|                    |             | 60 ve üzeri | ,00000                | ,31598      | 1,000       | -,8515                  | 1,1848      |
|                    | 40-60       | 1-20        | ,26573                | ,34265      | ,896        | -,8992                  | ,8992       |
|                    |             | 20-40       | -,16667               | ,35778      | ,975        | -,7093                  | 1,2408      |
|                    |             | 60 ve üzeri | -,16667               | ,44399      | ,986        | -                       | ,8515       |
|                    | 60 ve üzeri | 1-20        | -,16667               | ,44399      | ,986        | 1,1848                  | -           |
|                    |             | 20-40       | ,43239                | ,29874      | ,555        | 1,4302                  | 1,0968      |
|                    |             | 40-60       | ,00000                | ,31598      | 1,000       | -,4177                  | 1,2825      |
| FaktörC            | 1-20        | 20-40       | ,02913                | ,12339      | ,997        | -,8992                  | ,8992       |
|                    |             | 40-60       | ,49883                | ,29805      | ,428        | -                       | 1,4302      |
|                    |             | 60 ve üzeri | -,27201               | ,25986      | ,778        | 1,0968                  | -,4675      |
|                    | 20-40       | 1-20        | -,02913               | ,12339      | ,997        | 1,0115                  | -,3220      |
|                    |             | 40-60       | ,46970                | ,31122      | ,520        | -,3803                  | 1,3553      |
|                    |             | 60 ve üzeri | -,30114               | ,27486      | ,753        | -,4159                  | 1,3553      |
|                    | 40-60       | 1-20        | -,49883               | ,29805      | ,428        | 1,0833                  | -,4810      |
|                    |             | 20-40       | -,46970               | ,31122      | ,520        | -                       | ,3494       |
|                    |             | 60 ve üzeri | -,77083               | ,38621      | ,270        | 1,3470                  | -           |
|                    | 60 ve üzeri | 1-20        | ,27201                | ,25986      | ,778        | 1,3553                  | -,3282      |
|                    |             | 20-40       | ,30114                | ,27486      | ,753        | 1,8699                  | 1,0115      |
|                    |             | 40-60       | ,77083                | ,38621      | ,270        | -,4675                  | 1,0833      |
| FaktörE            | 1-20        | 20-40       | -,29385               | ,11530      | ,097        | -,3282                  | 1,8699      |
|                    |             | 40-60       | -,35446               | ,27852      | ,656        | -,6220                  | ,0343       |
|                    |             | 60 ve üzeri | ,10387                | ,24283      | ,980        | -                       | ,4381       |
|                    | 20-40       | 1-20        | ,29385                | ,11530      | ,097        | 1,1471                  | -,5872      |

**Tablo 6.24. (Devamı)**

|             |             |         |        |      |        |        |
|-------------|-------------|---------|--------|------|--------|--------|
|             | 40-60       | -,06061 | ,29083 | ,998 | -,8882 | ,7670  |
|             | 60 ve üzeri | ,39773  | ,25685 | ,497 | -,3332 | 1,1287 |
| 40-60       | 1-20        | ,35446  | ,27852 | ,656 | -,4381 | 1,1471 |
|             | 20-40       | ,06061  | ,29083 | ,998 | -,7670 | ,8882  |
|             | 60 ve üzeri | ,45833  | ,36091 | ,658 | -,5687 | 1,4854 |
| 60 ve üzeri | 1-20        | -,10387 | ,24283 | ,980 | -,7949 | ,5872  |
|             | 20-40       | -,39773 | ,25685 | ,497 | -      | ,3332  |
|             | 40-60       | -,45833 | ,36091 | ,658 | -      | ,5687  |
|             |             |         |        |      | 1,4854 |        |

\* The mean difference is significant at the .05 level.

Yukarıdaki tabloya göre KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirlerinde, 1. idari personel sayısı (1-20 arasında), 2. idari personel sayısı (20-40 arasında) arasında %95 güven aralığında anlamlı fark vardır.

**Tablo 6.25: Between-Subjects Factors**

|                       |      | Value Label  | N  |
|-----------------------|------|--------------|----|
| İşletmede işçi sayısı | 1,00 | 1-50         | 55 |
|                       | 2,00 | 50-100       | 25 |
|                       | 3,00 | 100-150      | 9  |
|                       | 4,00 | 150 ve üzeri | 11 |

**Tablo 6.26: Box's Test of Equality of Covariance Matrices(a)**

|         |          |
|---------|----------|
| Box's M | 45,923   |
| F       | 1,315    |
| df1     | 30       |
| df2     | 3088,341 |
| Sig.    | ,118     |

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

a. Design: Intercept+D4

Kovaryans matrislerinin eşitliğini test eden yukarıdaki Box's M tablosundaki p değeri 0.05'ten büyük olduğu için kovaryans matrislerinin eşit olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

**Tablo 6.27:** Levene's Test of Equality of Error Variances(a)

|          | F     | df1 | df2 | Sig. |
|----------|-------|-----|-----|------|
| Faktör A | ,489  | 3   | 96  | ,691 |
| Faktör B | 2,329 | 3   | 96  | ,079 |
| Faktör C | 2,263 | 3   | 96  | ,086 |
| Faktör D | 3,287 | 3   | 96  | ,024 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a Design: Intercept+D4

**H0:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşittir.

**H1:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşit değildir.

Faktör A, Faktör B ve Faktör C’de H0 ret edilememektedir.

Faktör D’de H0 ret edilmektedir.

Levene’s Test of Equality of Error Variances tablosuna göre her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Sig kolonundaki bazı değerler 0.05’ten büyüktür. Böylece MANOVA’ nın temel değerleri sağlanmış olmaktadır.

**Tablo 6.28:** Multivariate Tests(c)

| Effect    |                    | Value   | F           | Hypothesis df | Error df | Sig. |
|-----------|--------------------|---------|-------------|---------------|----------|------|
| Intercept | Pillai's Trace     | ,992    | 3024,731(a) | 4,000         | 93,000   | ,000 |
|           | Wilks' Lambda      | ,008    | 3024,731(a) | 4,000         | 93,000   | ,000 |
|           | Hotelling's Trace  | 130,096 | 3024,731(a) | 4,000         | 93,000   | ,000 |
|           | Roy's Largest Root | 130,096 | 3024,731(a) | 4,000         | 93,000   | ,000 |
| D4        | Pillai's Trace     | ,233    | 2,000       | 12,000        | 285,000  | ,024 |
|           | Wilks' Lambda      | ,781    | 2,016       | 12,000        | 246,346  | ,024 |
|           | Hotelling's Trace  | ,264    | 2,018       | 12,000        | 275,000  | ,023 |
|           | Roy's Largest Root | ,177    | 4,205(b)    | 4,000         | 95,000   | ,004 |

a Exact statistic

b The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

c Design: Intercept+D4

**Tablo 6.29:** Descriptive Statistics

| D4       |              | Mean   | Std. Deviation | N   |
|----------|--------------|--------|----------------|-----|
| Faktör A | 1-50         | 3,6109 | ,61514         | 55  |
|          | 50-100       | 3,6560 | ,53079         | 25  |
|          | 100-150      | 3,7556 | ,51747         | 9   |
|          | 150 ve üzeri | 3,3273 | ,70013         | 11  |
|          | Total        | 3,6040 | ,59762         | 100 |
| Faktör B | 1-50         | 3,0509 | ,45415         | 55  |
|          | 50-100       | 3,3840 | ,61892         | 25  |
|          | 100-150      | 2,8889 | ,54874         | 9   |
|          | 150 ve üzeri | 3,6727 | ,89117         | 11  |
|          | Total        | 3,1880 | ,60357         | 100 |
| Faktör C | 1-50         | 3,6818 | ,53889         | 55  |
|          | 50-100       | 3,7300 | ,38134         | 25  |
|          | 100-150      | 3,2778 | ,60524         | 9   |
|          | 150 ve üzeri | 3,6591 | ,45101         | 11  |
|          | Total        | 3,6550 | ,50849         | 100 |
| Faktör D | 1-50         | 3,5000 | ,41944         | 55  |
|          | 50-100       | 3,5400 | ,49833         | 25  |
|          | 100-150      | 3,6667 | ,61237         | 9   |
|          | 150 ve üzeri | 3,7273 | ,64667         | 11  |
|          | Total        | 3,5500 | ,48461         | 100 |

**Tablo 6.30:** Tests of Between-Subjects Effects

| Source          | Dependent Variable | Type III Sum of Squares | df  | Mean Square | F        | Sig. |
|-----------------|--------------------|-------------------------|-----|-------------|----------|------|
| Corrected Model | Faktör A           | 1,119(a)                | 3   | ,373        | 1,046    | ,376 |
|                 | Faktör B           | 5,384(b)                | 3   | 1,795       | 5,615    | ,001 |
|                 | Faktör C           | 1,461(c)                | 3   | ,487        | 1,937    | ,129 |
|                 | Faktör D           | ,608(d)                 | 3   | ,203        | ,860     | ,465 |
| Intercept       | Faktör A           | 791,366                 | 1   | 791,366     | 2218,841 | ,000 |
|                 | Faktör B           | 649,148                 | 1   | 649,148     | 2031,116 | ,000 |
|                 | Faktör C           | 791,250                 | 1   | 791,250     | 3147,105 | ,000 |
|                 | Faktör D           | 800,680                 | 1   | 800,680     | 3394,838 | ,000 |
| D4              | Faktör A           | 1,119                   | 3   | ,373        | 1,046    | ,376 |
|                 | Faktör B           | 5,384                   | 3   | 1,795       | 5,615    | ,001 |
|                 | Faktör C           | 1,461                   | 3   | ,487        | 1,937    | ,129 |
|                 | Faktör D           | ,608                    | 3   | ,203        | ,860     | ,465 |
| Error           | Faktör A           | 34,239                  | 96  | ,357        |          |      |
|                 | Faktör B           | 30,682                  | 96  | ,320        |          |      |
|                 | Faktör C           | 24,136                  | 96  | ,251        |          |      |
|                 | Faktör D           | 22,642                  | 96  | ,236        |          |      |
| Total           | Faktör A           | 1334,240                | 100 |             |          |      |
|                 | Faktör B           | 1052,400                | 100 |             |          |      |
|                 | Faktör C           | 1361,500                | 100 |             |          |      |
|                 | Faktör D           | 1283,500                | 100 |             |          |      |
| Corrected Total | Faktör A           | 35,358                  | 99  |             |          |      |
|                 | Faktör B           | 36,066                  | 99  |             |          |      |
|                 | Faktör C           | 25,598                  | 99  |             |          |      |
|                 | Faktör D           | 23,250                  | 99  |             |          |      |

a R Squared = ,032 (Adjusted R Squared = ,001)

b R Squared = ,149 (Adjusted R Squared = ,123)

c R Squared = ,057 (Adjusted R Squared = ,028)

d R Squared = ,026 (Adjusted R Squared = -,004)

Yukarıdaki tabloya bakılırsa bağımsız değişkenler bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi görülecektir. Bağımsız değişkenleri tek tek incelersek;

- a. Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, işletmede çalışan işçi sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İşletmede çalışan işçi sayısı yöneticilerin yaşadıkları şehirdeki krize etki etmemektedir.

- b.** Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirleri, işletmede çalışan işçi sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticilerin krizden çıkış için aldıkları tedbirlerin işletmede çalışan işçi sayısını etkilediği görülmektedir.
- c.** Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin odaklanma tercihleri, işletmede çalışan işçi sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin odaklanma tercihleri işletmede çalışan işçi sayısına göre değişiklik göstermediği belirlenmiştir.
- d.** Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin işletmelerinin başarısını kendi bakış açlarına göre değerlendirmeleri, işletmede çalışan işçi sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. işletmede çalışan işçi sayısı, yöneticilerin işletmelerinin başarısını kendi bakış açısını etkilemediği belirlenmiştir.

**Tablo 6.31: Multiple Comparisons**

Scheffe

| Dependent Variable | (I) D4       | (J) D4       | Mean Difference (I-J) |             | Sig. | 95% Confidence Interval |             |
|--------------------|--------------|--------------|-----------------------|-------------|------|-------------------------|-------------|
|                    |              |              | Lower Bound           | Upper Bound |      | Lower Bound             | Upper Bound |
| FaktörA            | 1-50         | 50-100       | -,04509               | ,14405      | ,992 | -,4550                  | ,3648       |
|                    |              | 100-150      | -,14465               | ,21474      | ,929 | -,7557                  | ,4664       |
|                    |              | 150 ve üzeri | ,28364                | ,19725      | ,561 | -,2777                  | ,8450       |
|                    | 50-100       | 1-50         | ,04509                | ,14405      | ,992 | -,3648                  | ,4550       |
|                    |              | 100-150      | -,09956               | ,23215      | ,980 | -,7602                  | ,5611       |
|                    |              | 150 ve üzeri | ,32873                | ,21608      | ,513 | -,2862                  | ,9436       |
|                    | 100-150      | 1-50         | ,14465                | ,21474      | ,929 | -,4664                  | ,7557       |
|                    |              | 50-100       | ,09956                | ,23215      | ,980 | -,5611                  | ,7602       |
|                    |              | 150 ve üzeri | ,42828                | ,26842      | ,471 | -,3356                  | 1,1921      |
|                    | 150 ve üzeri | 1-50         | -,28364               | ,19725      | ,561 | -,8450                  | ,2777       |
|                    |              | 50-100       | -,32873               | ,21608      | ,513 | -,9436                  | ,2862       |
|                    |              | 100-150      | -,42828               | ,26842      | ,471 | 1,1921                  | ,3356       |
| FaktörB            | 1-50         | 50-100       | -,33309               | ,13636      | ,121 | -,7211                  | ,0550       |
|                    |              | 100-150      | ,16202                | ,20328      | ,888 | -,4165                  | ,7405       |
|                    |              | 150 ve üzeri | -,62182(*)            | ,18672      | ,014 | -                       | -,0905      |
|                    | 50-100       | 1-50         | ,33309                | ,13636      | ,121 | -,0550                  | ,7211       |
|                    |              | 100-150      | ,49511                | ,21976      | ,174 | -,1303                  | 1,1205      |
|                    |              | 150 ve üzeri | -,28873               | ,20455      | ,576 | -,8708                  | ,2934       |
|                    | 100-150      | 1-50         | -,16202               | ,20328      | ,888 | -,7405                  | ,4165       |
|                    |              | 50-100       | -,49511               | ,21976      | ,174 | -                       | ,1303       |
|                    |              | 150 ve üzeri | -,78384(*)            | ,25410      | ,028 | 1,5069                  | -,0607      |
|                    | 150 ve üzeri | 1-50         | ,62182(*)             | ,18672      | ,014 | ,0905                   | 1,1532      |
|                    |              | 50-100       | ,28873                | ,20455      | ,576 | -,2934                  | ,8708       |
|                    |              | 100-150      | ,78384(*)             | ,25410      | ,028 | ,0607                   | 1,5069      |
| FaktörC            | 1-50         | 50-100       | -,04818               | ,12095      | ,984 | -,3924                  | ,2960       |
|                    |              | 100-150      | ,40404                | ,18030      | ,178 | -,1090                  | ,9171       |
|                    |              | 150 ve üzeri | ,02273                | ,16561      | ,999 | -,4486                  | ,4940       |
|                    | 50-100       | 1-50         | ,04818                | ,12095      | ,984 | -,2960                  | ,3924       |
|                    |              | 100-150      | ,45222                | ,19492      | ,153 | -,1025                  | 1,0069      |
|                    |              | 150 ve üzeri | ,07091                | ,18142      | ,985 | -,4454                  | ,5872       |
|                    | 100-150      | 1-50         | -,40404               | ,18030      | ,178 | -,9171                  | ,1090       |
|                    |              | 50-100       | -,45222               | ,19492      | ,153 | -                       | ,1025       |
|                    |              | 150 ve üzeri | -,38131               | ,22537      | ,418 | 1,0227                  | ,2600       |
|                    | 150 ve üzeri | 1-50         | -,02273               | ,16561      | ,999 | -,4940                  | ,4486       |
|                    |              | 50-100       | -,07091               | ,18142      | ,985 | -,5872                  | ,4454       |
|                    |              | 100-150      | ,38131                | ,22537      | ,418 | -,2600                  | 1,0227      |
| FaktörE            | 1-50         | 50-100       | -,04000               | ,11714      | ,990 | -,3734                  | ,2934       |
|                    |              | 100-150      | -,16667               | ,17463      | ,823 | -,6636                  | ,3303       |
|                    |              | 150 ve üzeri | -,22727               | ,16040      | ,573 | -,6837                  | ,2292       |
|                    | 50-100       | 1-50         | ,04000                | ,11714      | ,990 | -,2934                  | ,3734       |
|                    |              | 100-150      | -,12667               | ,18879      | ,929 | -,6639                  | ,4106       |
|                    |              | 150 ve üzeri | -,18727               | ,17571      | ,769 | -,6873                  | ,3128       |

**Tablo 6.31. (Devamı)**

|              |              |         |        |      |        |       |
|--------------|--------------|---------|--------|------|--------|-------|
| 100-150      | 1-50         | ,16667  | ,17463 | ,823 | -,3303 | ,6636 |
|              | 50-100       | ,12667  | ,18879 | ,929 | -,4106 | ,6639 |
|              | 150 ve üzeri | -,06061 | ,21828 | ,994 | -,6818 | ,5606 |
| 150 ve üzeri | 1-50         | ,22727  | ,16040 | ,573 | -,2292 | ,6837 |
|              | 50-100       | ,18727  | ,17571 | ,769 | -,3128 | ,6873 |
|              | 100-150      | ,06061  | ,21828 | ,994 | -,5606 | ,6818 |

\* The mean difference is significant at the .05 level.

Yukarıdaki tabloya göre KOBİ yöneticilerinin kriden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirlerinde, 1. işçi sayısı (1-50 arasında), 4. işçi sayısı (150 ve üzeri) arasında ve 3. işçi sayısı (100-150 arasında), 4. işçi sayısı (150 ve üzeri) arasında %95 güven aralığında anlamlı fark vardır.

### Kriz sonrası;

**Tablo 6.32: Between-Subjects Factors**

|                                                  |      | Value Label       | N  |
|--------------------------------------------------|------|-------------------|----|
| işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün dağılımı | 1,00 | tekstil           | 19 |
|                                                  | 2,00 | gıda              | 11 |
|                                                  | 3,00 | inşaat            | 4  |
|                                                  | 4,00 | plastik           | 12 |
|                                                  | 6,00 | metal ve otomotiv | 13 |
|                                                  | 7,00 | kimya             | 6  |
|                                                  | 8,00 | diğer             | 35 |

**Tablo 6.33: Box's Test of Equality of Covariance Matrices(a)**

|         |          |
|---------|----------|
| Box's M | 140,187  |
| F       | 1,457    |
| df1     | 75       |
| df2     | 2910,445 |
| Sig.    | ,007     |

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

a. Design: Intercept+DIS

Kovaryans matrislerinin eşitliğini test eden yukarıdaki Box's M tablosundaki p değeri 0.05'ten büyük olduğu için kovaryans matrislerinin eşit olmadığı sonucuna ulaşılabilmektedir.

**Tablo 6.34:** Levene's Test of Equality of Error Variances(a)

|          | F     | df1 | df2 | Sig. |
|----------|-------|-----|-----|------|
| Faktör A | ,948  | 6   | 93  | ,465 |
| Faktör B | 1,851 | 6   | 93  | ,098 |
| Faktör C | ,770  | 6   | 93  | ,595 |
| Faktör D | 2,141 | 6   | 93  | ,056 |
| Faktör E | 2,561 | 6   | 93  | ,024 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a Design: Intercept+D1S

**H0:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşittir.

**H1:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşit değildir.

Faktör A, Faktör B, Faktör C ve Faktör D’de H0 ret edilememektedir.

Faktör E’de H0 ret edilmektedir.

Levene’s Test of Equality of Error Variances tablosuna göre her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Sig kolonundaki bazı değerler 0.05’ten büyüktür. Böylece MANOVA’ nın temel değerleri sağlanmış olmaktadır.

**Tablo 6.35:** Multivariate Tests(c)

| Effect    |                    | Value   | F           | Hypothesis df | Error df | Sig. |
|-----------|--------------------|---------|-------------|---------------|----------|------|
| Intercept | Pillai's Trace     | ,997    | 6154,347(a) | 5,000         | 89,000   | ,000 |
|           | Wilks' Lambda      | ,003    | 6154,347(a) | 5,000         | 89,000   | ,000 |
|           | Hotelling's Trace  | 345,750 | 6154,347(a) | 5,000         | 89,000   | ,000 |
|           | Roy's Largest Root | 345,750 | 6154,347(a) | 5,000         | 89,000   | ,000 |
| D1S       | Pillai's Trace     | ,249    | ,811        | 30,000        | 465,000  | ,753 |
|           | Wilks' Lambda      | ,772    | ,798        | 30,000        | 358,000  | ,769 |
|           | Hotelling's Trace  | ,270    | ,786        | 30,000        | 437,000  | ,786 |
|           | Roy's Largest Root | ,120    | 1,865(b)    | 6,000         | 93,000   | ,095 |

a Exact statistic

b The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

c Design: Intercept+D1S

Multivariate tests tablosunda genellikle Wilks' Lambda testinin sonuçları kullanılır.

**Tablo 6.36:** Descriptive Statistics

| DİS      |                   | Mean   | Std. Deviation | N   |
|----------|-------------------|--------|----------------|-----|
| Faktör A | Tekstil           | 3,1895 | ,90547         | 19  |
|          | Gıda              | 2,8545 | ,84896         | 11  |
|          | İnsaat            | 3,2500 | ,94340         | 4   |
|          | Plastik           | 3,1000 | ,62957         | 12  |
|          | Metal ve Otomotiv | 3,4000 | ,49666         | 13  |
|          | Kimya             | 3,1000 | ,58992         | 6   |
|          | Diğer             | 3,0171 | ,60268         | 35  |
|          | Total             | 3,1060 | ,69889         | 100 |
| Faktör B | Tekstil           | 3,2842 | ,61578         | 19  |
|          | Gıda              | 3,6545 | 1,12460        | 11  |
|          | İnsaat            | 3,3500 | ,95743         | 4   |
|          | Plastik           | 3,4667 | ,65690         | 12  |
|          | Metal ve Otomotiv | 3,3077 | ,48727         | 13  |
|          | Kimya             | 3,4000 | ,45607         | 6   |
|          | Diğer             | 3,6571 | ,54140         | 35  |
|          | Total             | 3,4900 | ,66264         | 100 |
| Faktör C | Tekstil           | 3,6974 | ,42962         | 19  |
|          | Gıda              | 3,5227 | ,50565         | 11  |
|          | İnsaat            | 3,8750 | ,72169         | 4   |
|          | Plastik           | 3,6458 | ,43247         | 12  |
|          | Metal ve Otomotiv | 3,6154 | ,60048         | 13  |
|          | Kimya             | 3,6667 | ,49160         | 6   |
|          | Diğer             | 3,6643 | ,54551         | 35  |
|          | Total             | 3,6550 | ,50849         | 100 |
| Faktör D | Tekstil           | 3,3947 | ,59111         | 19  |
|          | Gıda              | 3,8636 | ,45227         | 11  |
|          | İnsaat            | 3,8750 | ,75000         | 4   |
|          | Plastik           | 3,4167 | ,41742         | 12  |
|          | Metal ve Otomotiv | 3,5385 | ,43116         | 13  |
|          | Kimya             | 3,4167 | ,20412         | 6   |
|          | Diğer             | 3,5714 | ,38621         | 35  |
|          | Total             | 3,5500 | ,46872         | 100 |
| Faktör E | Tekstil           | 4,8045 | ,36018         | 19  |
|          | Gıda              | 4,7532 | ,28636         | 11  |
|          | İnsaat            | 4,7143 | ,11664         | 4   |
|          | Plastik           | 4,7262 | ,41070         | 12  |
|          | Metal ve Otomotiv | 4,7473 | ,35067         | 13  |
|          | Kimya             | 4,9048 | ,17301         | 6   |
|          | Diğer             | 4,8857 | ,23191         | 35  |
|          | Total             | 4,8129 | ,30096         | 100 |

**Tablo 6.37:** Tests of Between-Subjects Effects

| Source          | Dependent Variable | Type III Sum of Squares | df  | Mean Square | F         | Sig. |
|-----------------|--------------------|-------------------------|-----|-------------|-----------|------|
| Corrected Model | Faktör A           | 2,312(a)                | 6   | ,385        | ,778      | ,589 |
|                 | Faktör B           | 2,646(b)                | 6   | ,441        | 1,005     | ,427 |
|                 | Faktör C           | ,445(c)                 | 6   | ,074        | ,274      | ,948 |
|                 | Faktör D           | 2,300(d)                | 6   | ,383        | 1,833     | ,101 |
|                 | Faktör E           | ,462(e)                 | 6   | ,077        | ,842      | ,541 |
| Intercept       | Faktör A           | 640,957                 | 1   | 640,957     | 1294,584  | ,000 |
|                 | Faktör B           | 776,715                 | 1   | 776,715     | 1769,406  | ,000 |
|                 | Faktör C           | 880,914                 | 1   | 880,914     | 3257,185  | ,000 |
|                 | Faktör D           | 839,528                 | 1   | 839,528     | 4014,271  | ,000 |
|                 | Faktör E           | 1501,479                | 1   | 1501,479    | 16417,679 | ,000 |
| D1S             | Faktör A           | 2,312                   | 6   | ,385        | ,778      | ,589 |
|                 | Faktör B           | 2,646                   | 6   | ,441        | 1,005     | ,427 |
|                 | Faktör C           | ,445                    | 6   | ,074        | ,274      | ,948 |
|                 | Faktör D           | 2,300                   | 6   | ,383        | 1,833     | ,101 |
|                 | Faktör E           | ,462                    | 6   | ,077        | ,842      | ,541 |
| Error           | Faktör A           | 46,045                  | 93  | ,495        |           |      |
|                 | Faktör B           | 40,824                  | 93  | ,439        |           |      |
|                 | Faktör C           | 25,152                  | 93  | ,270        |           |      |
|                 | Faktör D           | 19,450                  | 93  | ,209        |           |      |
|                 | Faktör E           | 8,505                   | 93  | ,091        |           |      |
| Total           | Faktör A           | 1013,080                | 100 |             |           |      |
|                 | Faktör B           | 1261,480                | 100 |             |           |      |
|                 | Faktör C           | 1361,500                | 100 |             |           |      |
|                 | Faktör D           | 1282,000                | 100 |             |           |      |
|                 | Faktör E           | 2325,327                | 100 |             |           |      |
| Corrected Total | Faktör A           | 48,356                  | 99  |             |           |      |
|                 | Faktör B           | 43,470                  | 99  |             |           |      |
|                 | Faktör C           | 25,598                  | 99  |             |           |      |
|                 | Faktör D           | 21,750                  | 99  |             |           |      |
|                 | Faktör E           | 8,967                   | 99  |             |           |      |

a R Squared = ,048 (Adjusted R Squared = -,014)

b R Squared = ,061 (Adjusted R Squared = ,000)

c R Squared = ,017 (Adjusted R Squared = -,046)

d R Squared = ,106 (Adjusted R Squared = ,048)

e R Squared = ,052 (Adjusted R Squared = -,010)

Yukarıdaki tabloya bakılırsa bağımsız değişkenler bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi görülecektir. Bağımsız değişkenleri tek tek incelersek;

- a. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörün, yöneticilerin yaşadıkları şehirdeki krize etki etmemektedir.
- b. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirleri, işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin krizden çıkış için aldıkları tedbirlerin faaliyet gösterdiği sektörü etkilemediği görülmektedir.
- c. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin odaklanma tercihleri, işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin odaklanma tercihleri faaliyet gösterdiği sektöre göre değişiklik göstermediği belirlenmiştir.
- d. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri, işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörün, yöneticilerin işletmelerinin başarısını kendi bakış açısını etkilemediği belirlenmiştir.
- e. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin gelecek ile ilgili planlarının önemi, işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlılık göstermemektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörün yöneticilerinin gelecek ile ilgili planlarını etkilemediği görülmektedir.

**Tablo 6.38:** Between-Subjects Factors

|     |      | Value Label | N  |
|-----|------|-------------|----|
| D2S | 1,00 | yeni dogan  | 1  |
|     | 2,00 | gelisen     | 54 |
|     | 3,00 | olgun       | 32 |
|     | 4,00 | gerileyen   | 13 |

**Tablo 6.39:** Box's Test of Equality of Covariance Matrices(a)

|         |          |
|---------|----------|
| Box's M | 40,875   |
| F       | 1,203    |
| df1     | 30       |
| df2     | 4537,776 |
| Sig.    | ,206     |

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

a Design: Intercept+D2S

Kovaryans matrislerinin eşitliğini test eden yukarıdaki Box's M tablosundaki p değeri 0.05'ten büyük olduğu için kovaryans matrislerinin eşit olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

**Tablo 6.40:** Levene's Test of Equality of Error Variances(a)

|          | F     | df1 | df2 | Sig. |
|----------|-------|-----|-----|------|
| Faktör A | 1,723 | 3   | 96  | ,167 |
| Faktör B | ,680  | 3   | 96  | ,567 |
| Faktör C | ,501  | 3   | 96  | ,682 |
| Faktör D | 1,182 | 3   | 96  | ,321 |
| Faktör E | 3,916 | 3   | 96  | ,011 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a Design: Intercept+D2S

**H0:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşittir.

**H1:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşit değildir.

Faktör A, Faktör B, Faktör C ve Faktör D'de H0 ret edilememektedir.

Faktör E'de H0 ret edilmektedir.

Levene's Test of Equality of Error Variances tablosuna göre her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Sig

kolonundaki bazı değerler 0.05'ten büyüktür. Böylece MANOVA' nın temel değerleri sağlanmış olmaktadır.

**Tablo 6.41: Multivariate Tests(c)**

| Effect    |                    | Value  | F           | Hypothesis df | Error df | Sig. |
|-----------|--------------------|--------|-------------|---------------|----------|------|
| Intercept | Pillai's Trace     | ,988   | 1460,626(a) | 5,000         | 92,000   | ,000 |
|           | Wilks' Lambda      | ,012   | 1460,626(a) | 5,000         | 92,000   | ,000 |
|           | Hotelling's Trace  | 79,382 | 1460,626(a) | 5,000         | 92,000   | ,000 |
|           | Roy's Largest Root | 79,382 | 1460,626(a) | 5,000         | 92,000   | ,000 |
| D2S       | Pillai's Trace     | ,712   | 5,850       | 15,000        | 282,000  | ,000 |
|           | Wilks' Lambda      | ,416   | 6,344       | 15,000        | 254,373  | ,000 |
|           | Hotelling's Trace  | 1,110  | 6,707       | 15,000        | 272,000  | ,000 |
|           | Roy's Largest Root | ,761   | 14,311(b)   | 5,000         | 94,000   | ,000 |

a Exact statistic

b The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

c Design: Intercept+D2S

**Tablo 6.42: Descriptive Statistics**

|          | D2S        | Mean   | Std. Deviation | N   |
|----------|------------|--------|----------------|-----|
| Faktör A | Yeni Doğan | 1,0000 | .              | 1   |
|          | Gelişen    | 2,9963 | ,66898         | 54  |
|          | Olgun      | 3,1688 | ,52082         | 32  |
|          | Gerileyen  | 3,5692 | ,82803         | 13  |
|          | Total      | 3,1060 | ,69889         | 100 |
| Faktör B | Yeni Doğan | 1,0000 | .              | 1   |
|          | Gelişen    | 3,6519 | ,58042         | 54  |
|          | Olgun      | 3,4688 | ,58278         | 32  |
|          | Gerileyen  | 3,0615 | ,65005         | 13  |
|          | Total      | 3,4900 | ,66264         | 100 |
| Faktör C | Yeni Doğan | 3,2500 | .              | 1   |
|          | Gelişen    | 3,7824 | ,49775         | 54  |
|          | Olgun      | 3,4766 | ,49741         | 32  |
|          | Gerileyen  | 3,5962 | ,47367         | 13  |
|          | Total      | 3,6550 | ,50849         | 100 |
| Faktör D | Yeni Doğan | 3,5000 | .              | 1   |
|          | Gelişen    | 3,6667 | ,45557         | 54  |
|          | Olgun      | 3,5312 | ,43879         | 32  |

**Tablo 6.42. (Devamı)**

|          |            |        |        |     |
|----------|------------|--------|--------|-----|
|          | Gerileyen  | 3,1154 | ,36251 | 13  |
|          | Total      | 3,5500 | ,46872 | 100 |
| Faktör E | Yeni Doğan | 4,2857 | .      | 1   |
|          | Gelişen    | 4,8598 | ,24429 | 54  |
|          | Olgun      | 4,7902 | ,28797 | 32  |
|          | Gerileyen  | 4,7143 | ,47380 | 13  |
|          | Total      | 4,8129 | ,30096 | 100 |

**Tablo 6.43: Tests of Between-Subjects Effects**

| Source          | Dependent Variable | Type III Sum of Squares | df  | Mean Square | F        | Sig. |
|-----------------|--------------------|-------------------------|-----|-------------|----------|------|
| Corrected Model | Faktör A           | 8,001(a)                | 3   | 2,667       | 6,344    | ,001 |
|                 | Faktör B           | 10,016(b)               | 3   | 3,339       | 9,580    | ,000 |
|                 | Faktör C           | 2,104(c)                | 3   | ,701        | 2,867    | ,041 |
|                 | Faktör D           | 3,204(d)                | 3   | 1,068       | 5,529    | ,002 |
|                 | Faktör E           | ,540(e)                 | 3   | ,180        | 2,049    | ,112 |
| Intercept       | Faktör A           | 102,268                 | 1   | 102,268     | 243,280  | ,000 |
|                 | Faktör B           | 110,980                 | 1   | 110,980     | 318,466  | ,000 |
|                 | Faktör C           | 176,583                 | 1   | 176,583     | 721,575  | ,000 |
|                 | Faktör D           | 169,352                 | 1   | 169,352     | 876,634  | ,000 |
|                 | Faktör E           | 308,710                 | 1   | 308,710     | 3516,581 | ,000 |
| D2S             | Faktör A           | 8,001                   | 3   | 2,667       | 6,344    | ,001 |
|                 | Faktör B           | 10,016                  | 3   | 3,339       | 9,580    | ,000 |
|                 | Faktör C           | 2,104                   | 3   | ,701        | 2,867    | ,041 |
|                 | Faktör D           | 3,204                   | 3   | 1,068       | 5,529    | ,002 |
|                 | Faktör E           | ,540                    | 3   | ,180        | 2,049    | ,112 |
| Error           | Faktör A           | 40,356                  | 96  | ,420        |          |      |
|                 | Faktör B           | 33,454                  | 96  | ,348        |          |      |
|                 | Faktör C           | 23,493                  | 96  | ,245        |          |      |
|                 | Faktör D           | 18,546                  | 96  | ,193        |          |      |
|                 | Faktör E           | 8,428                   | 96  | ,088        |          |      |
| Total           | Faktör A           | 1013,080                | 100 |             |          |      |
|                 | Faktör B           | 1261,480                | 100 |             |          |      |
|                 | Faktör C           | 1361,500                | 100 |             |          |      |
|                 | Faktör D           | 1282,000                | 100 |             |          |      |
|                 | Faktör E           | 2325,327                | 100 |             |          |      |

**Tablo 6.43. (Devamı)**

|                 |          |        |    |  |  |  |
|-----------------|----------|--------|----|--|--|--|
| Corrected Total | Faktör A | 48,356 | 99 |  |  |  |
|                 | Faktör B | 43,470 | 99 |  |  |  |
|                 | Faktör C | 25,598 | 99 |  |  |  |
|                 | Faktör D | 21,750 | 99 |  |  |  |
|                 | Faktör E | 8,967  | 99 |  |  |  |

a R Squared = ,165 (Adjusted R Squared = ,139)

b R Squared = ,230 (Adjusted R Squared = ,206)

c R Squared = ,082 (Adjusted R Squared = ,054)

d R Squared = ,147 (Adjusted R Squared = ,121)

e R Squared = ,060 (Adjusted R Squared = ,031)

Yukarıdaki tabloya bakılırsa bağımsız değişkenler bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi görülecektir. Bağımsız değişkenleri tek tek incelersek;

- a. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumunun, yöneticilerin yaşadıkları şehirdeki krize etki etmektedir.
- b. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirleri işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticilerin krizden çıkış için aldıkları tedbirlerin faaliyet gösterdiği sektörün durumunu etkilediği görülmektedir.
- c. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin odaklanma tercihleri, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticilerin odaklanma tercihleri faaliyet gösterdiği sektörün durumuna göre değişiklik gösterdiği belirlenmiştir.
- d. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumu, yöneticilerin işletmelerinin başarısını kendi bakış açısını etkilediği belirlenmiştir.
- e. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin gelecek ile ilgili planlarının önemi, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumuna göre anlamlılık göstermemektedir.

İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumu, yöneticilerin gelecek ile ilgili planlarını etkilemediği görülmektedir.

**Tablo 6.44:** Multiple Comparisons

Scheffe

| Dependent Variable | (I)  | (J)  | Mean Difference (I-J) | Std. Error  | Sig.        | 95% Confidence Interval |             |
|--------------------|------|------|-----------------------|-------------|-------------|-------------------------|-------------|
|                    |      |      | Lower Bound           | Upper Bound | Lower Bound | Upper Bound             | Lower Bound |
| FaktörAS           | 1,00 | 2,00 | -,89630               | ,47984      | ,328        | 2,2618                  | -,4692      |
|                    |      | 3,00 | -1,06875              | ,48569      | ,191        | 2,4509                  | -,3134      |
|                    |      | 4,00 | -1,50000(*)           | ,50894      | ,039        | 2,9483                  | -,0517      |
|                    | 2,00 | 1,00 | ,89630                | ,47984      | ,328        | -,4692                  | 2,2618      |
|                    |      | 3,00 | -,17245               | ,14866      | ,719        | -,5955                  | ,2506       |
|                    |      | 4,00 | -,60370               | ,21267      | ,051        | 1,2089                  | -,0015      |
|                    | 3,00 | 1,00 | 1,06875               | ,48569      | ,191        | -,3134                  | 2,4509      |
|                    |      | 2,00 | ,17245                | ,14866      | ,719        | -,2506                  | ,5955       |
|                    |      | 4,00 | -,43125               | ,22557      | ,307        | 1,0731                  | -,2106      |
|                    | 4,00 | 1,00 | 1,50000(*)            | ,50894      | ,039        | ,0517                   | 2,9483      |
|                    |      | 2,00 | ,60370                | ,21267      | ,051        | -,0015                  | 1,2089      |
|                    |      | 3,00 | ,43125                | ,22557      | ,307        | -,2106                  | 1,0731      |
| FaktörBS           | 1,00 | 2,00 | -1,65185(*)           | ,43758      | ,004        | 2,8971                  | -,4066      |
|                    |      | 3,00 | -1,46875(*)           | ,44292      | ,015        | 2,7292                  | -,2083      |
|                    |      | 4,00 | -1,06667              | ,46412      | ,160        | 2,3874                  | -,2541      |
|                    | 2,00 | 1,00 | 1,65185(*)            | ,43758      | ,004        | -,4066                  | 2,8971      |
|                    |      | 3,00 | ,18310                | ,13557      | ,611        | -,2027                  | ,5689       |
|                    |      | 4,00 | ,58519(*)             | ,19394      | ,033        | ,0333                   | 1,1371      |
|                    | 3,00 | 1,00 | 1,46875(*)            | ,44292      | ,015        | -,2083                  | 2,7292      |
|                    |      | 2,00 | -,18310               | ,13557      | ,611        | -,5689                  | -,2027      |
|                    |      | 4,00 | -,40208               | ,20570      | ,288        | -,1833                  | ,9875       |
|                    | 4,00 | 1,00 | 1,06667               | ,46412      | ,160        | -,2541                  | 2,3874      |
|                    |      | 2,00 | -,58519(*)            | ,19394      | ,033        | 1,1371                  | -,0333      |
|                    |      | 3,00 | -,40208               | ,20570      | ,288        | -,9875                  | -,1833      |
| FaktörCS           | 1,00 | 2,00 | -,65741               | ,35353      | ,332        | 1,6634                  | -,3486      |
|                    |      | 3,00 | -,35156               | ,35784      | ,810        | 1,3699                  | -,6668      |
|                    |      | 4,00 | -,52083               | ,37497      | ,589        | 1,5879                  | -,5462      |
|                    | 2,00 | 1,00 | ,65741                | ,35353      | ,332        | -,3486                  | 1,6634      |
|                    |      | 3,00 | ,30584                | ,10953      | ,057        | -,0058                  | ,6175       |
|                    |      | 4,00 | ,13657                | ,15668      | ,859        | -,3093                  | ,5825       |
|                    | 3,00 | 1,00 | ,35156                | ,35784      | ,810        | -,6668                  | 1,3699      |
|                    |      | 2,00 | -,30584               | ,10953      | ,057        | -,6175                  | -,0058      |
|                    |      | 4,00 | -,16927               | ,16619      | ,792        | -,6422                  | ,3037       |
|                    | 4,00 | 1,00 | ,52083                | ,37497      | ,589        | -,5462                  | 1,5879      |
|                    |      | 2,00 | -,13657               | ,15668      | ,859        | -,5825                  | ,3093       |
|                    |      | 3,00 | ,16927                | ,16619      | ,792        | -,3037                  | ,6422       |
| FaktörES           | 1,00 | 2,00 | -,16667               | ,31513      | ,964        | 1,0634                  | -,7301      |
|                    |      | 3,00 | -,03125               | ,31897      | 1,000       | -,9390                  | ,8765       |
|                    |      | 4,00 | ,41667                | ,33424      | ,671        | -,5345                  | 1,3678      |

**Tablo 6.44. (Devamı)**

|         |      |      |            |        |       |        |        |
|---------|------|------|------------|--------|-------|--------|--------|
| FaktörF | 2,00 | 1,00 | ,16667     | ,31513 | ,964  | -,7301 | 1,0634 |
|         |      | 3,00 | ,13542     | ,09763 | ,590  | -,1424 | ,4132  |
|         |      | 4,00 | ,58333(*)  | ,13966 | ,001  | ,1859  | ,9808  |
|         | 3,00 | 1,00 | ,03125     | ,31897 | 1,000 | -,8765 | ,9390  |
|         |      | 2,00 | -,13542    | ,09763 | ,590  | -,4132 | ,1424  |
|         |      | 4,00 | ,44792(*)  | ,14814 | ,032  | ,0264  | ,8695  |
|         | 4,00 | 1,00 | -,41667    | ,33424 | ,671  | -      | ,5345  |
|         |      | 2,00 | -,58333(*) | ,13966 | ,001  | -,9808 | -,1859 |
|         |      | 3,00 | -,44792(*) | ,14814 | ,032  | -,8695 | -,0264 |
|         | 1,00 | 2,00 | -,85979(*) | ,20137 | ,001  | -      | -,2867 |
|         |      | 3,00 | -,79018(*) | ,20383 | ,003  | 1,4328 | -      |
|         |      | 4,00 | -,79762(*) | ,21358 | ,004  | 1,3702 | -,2101 |
|         | 2,00 | 1,00 | ,85979(*)  | ,20137 | ,001  | -      | -,1898 |
|         |      | 3,00 | ,06961     | ,06239 | ,743  | 1,4054 | -,2471 |
|         |      | 4,00 | ,06217     | ,08925 | ,922  | -,1079 | ,3161  |
|         | 3,00 | 1,00 | ,79018(*)  | ,20383 | ,003  | -,1918 | 1,3702 |
|         |      | 2,00 | -,06961    | ,06239 | ,743  | ,2101  | -,1079 |
|         |      | 4,00 | -,00744    | ,09466 | 1,000 | -,2471 | ,2619  |
|         | 4,00 | 1,00 | ,79762(*)  | ,21358 | ,004  | 1,000  | -,2768 |
|         |      | 2,00 | -,06217    | ,08925 | ,922  | -,1898 | 1,4054 |
|         |      | 3,00 | ,00744     | ,09466 | 1,000 | -,3161 | ,1918  |
|         |      |      |            |        |       | -,2619 | ,2768  |

\*The mean difference is significant at the .05 level.

Yukarıdaki tabloya göre KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, 1. sektörün durumu (Yeni Doğan), 4. sektör durumu (Gerileyen) arasında %95 güven aralığında anlamlı fark vardır.

KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirlerde, 1. sektörün durumu (Yeni Doğan), 2. sektörün durumu (Gelişen) arasında, 1. sektörün durumu (Yeni Doğan), 3. sektörün durumu (Olgun) arasında, 2. sektörün durumu (Gelişen), 4. sektörün durumu (Gerileyen) arasında %95 güven aralığında anlamlı fark vardır.

KOBİ yöneticilerinin işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmelerinde, 2. sektörün durumu (Gelişen), 4. sektörün durumu (Gerileyen) arasında, 3. sektörün durumu (Olgun), 4. sektörün durumu (Gerileyen) arasında %95 güven aralığında anlamlı fark vardır.

KOBİ yöneticilerinin gelecek ile ilgili planlarının öneminde 1. sektörün durumu (Yeni Doğan), 2. sektörün durumu (Gelişen) arasında, 1. sektörün durumu (Yeni Doğan), 3. sektörün durumu (Olgun) arasında, 1. sektörün durumu (Yeni Doğan), 4. sektörün durumu (Gerileyen) arasında %95 güven aralığında anlamlı fark vardır.

**Tablo 6.45: Between-Subjects Factors**

|          | Value Label | N  |
|----------|-------------|----|
| D3S 1,00 | 1-20        | 71 |
| 2,00     | 20-40       | 22 |
| 3,00     | 40-60       | 3  |
| 4,00     | 60 ve üzeri | 4  |

**Tablo 6.46: Box's Test of Equality of Covariance Matrices(a)**

|         |          |
|---------|----------|
| Box's M | 14,089   |
| F       | ,852     |
| df1     | 15       |
| df2     | 6120,513 |
| Sig.    | ,619     |

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.  
a Design: Intercept+D3S

Kovaryans matrislerinin eşitliğini test eden yukarıdaki Box's M tablosundaki p değeri 0.05'ten büyük olduğu için kovaryans matrislerinin eşit olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

**Tablo 6.47: Levene's Test of Equality of Error Variances(a)**

|          | F     | df1 | df2 | Sig. |
|----------|-------|-----|-----|------|
| Faktör A | 1,083 | 3   | 96  | ,360 |
| Faktör B | 2,379 | 3   | 96  | ,075 |
| Faktör C | 1,463 | 3   | 96  | ,230 |
| Faktör D | 4,170 | 3   | 96  | ,008 |
| Faktör E | 2,687 | 3   | 96  | ,051 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.  
a Design: Intercept+D3S

**H0:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşittir.

**H1:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşit değildir.

Faktör A, Faktör B, Faktör C ve Faktör E'de H0 ret edilememektedir.

Faktör D'de H0 ret edilmektedir.

Levene's Test of Equality of Error Variances tablosuna göre her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Sig

kolonundaki bazı değerler 0.05'ten büyüktür. Böylece MANOVA' nın temel değerleri sağlanmış olmaktadır.

**Tablo 6.48: Multivariate Tests(c)**

| Effect    |                    | Value   | F           | Hypothesis df | Error df | Sig. |
|-----------|--------------------|---------|-------------|---------------|----------|------|
| Intercept | Pillai's Trace     | ,992    | 2354,518(a) | 5,000         | 92,000   | ,000 |
|           | Wilks' Lambda      | ,008    | 2354,518(a) | 5,000         | 92,000   | ,000 |
|           | Hotelling's Trace  | 127,963 | 2354,518(a) | 5,000         | 92,000   | ,000 |
|           | Roy's Largest Root | 127,963 | 2354,518(a) | 5,000         | 92,000   | ,000 |
| D3S       | Pillai's Trace     | ,219    | 1,478       | 15,000        | 282,000  | ,113 |
|           | Wilks' Lambda      | ,795    | 1,473       | 15,000        | 254,373  | ,115 |
|           | Hotelling's Trace  | ,242    | 1,464       | 15,000        | 272,000  | ,118 |
|           | Roy's Largest Root | ,132    | 2,482(b)    | 5,000         | 94,000   | ,037 |

a Exact statistic

b The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

c Design: Intercept+D3S

**Tablo 6.49: Descriptive Statistics**

|          | D3S         | Mean   | Std. Deviation | N   |
|----------|-------------|--------|----------------|-----|
| Faktör A | 1-20        | 3,1296 | ,72671         | 71  |
|          | 20-40       | 3,0182 | ,59172         | 22  |
|          | 40-60       | 3,4000 | 1,21655        | 3   |
|          | 60 ve üzeri | 2,9500 | ,41231         | 4   |
|          | Total       | 3,1060 | ,69889         | 100 |
| Faktör B | 1-20        | 3,3662 | ,59808         | 71  |
|          | 20-40       | 3,8636 | ,60281         | 22  |
|          | 40-60       | 3,3333 | 1,33167        | 3   |
|          | 60 ve üzeri | 3,7500 | ,95743         | 4   |
|          | Total       | 3,4900 | ,66264         | 100 |
| Faktör C | 1-20        | 3,6655 | ,51572         | 71  |
|          | 20-40       | 3,6364 | ,49237         | 22  |
|          | 40-60       | 3,1667 | ,62915         | 3   |
|          | 60 ve üzeri | 3,9375 | ,12500         | 4   |
|          | Total       | 3,6550 | ,50849         | 100 |
| Faktör D | 1-20        | 3,4859 | ,42234         | 71  |
|          | 20-40       | 3,7500 | ,50592         | 22  |
|          | 40-60       | 3,8333 | 1,04083        | 3   |

**Tablo 6.49. (Devamı)**

|          |             |        |        |     |
|----------|-------------|--------|--------|-----|
|          | 60 ve üzeri | 3,3750 | ,25000 | 4   |
|          | Total       | 3,5500 | ,46872 | 100 |
| Faktör E | 1-20        | 4,8129 | ,29632 | 71  |
|          | 20-40       | 4,8506 | ,25124 | 22  |
|          | 40-60       | 4,4286 | ,65465 | 3   |
|          | 60 ve üzeri | 4,8929 | ,21429 | 4   |
|          | Total       | 4,8129 | ,30096 | 100 |

**Tablo 6.50: Tests of Between-Subjects Effects**

| Source          | Dependent Variable | Type III Sum of Squares | df  | Mean Square | F        | Sig. |
|-----------------|--------------------|-------------------------|-----|-------------|----------|------|
| Corrected Model | Faktör A           | ,566(a)                 | 3   | ,189        | ,379     | ,768 |
|                 | Faktör B           | 4,504(b)                | 3   | 1,501       | 3,698    | ,014 |
|                 | Faktör C           | 1,050(c)                | 3   | ,350        | 1,369    | ,257 |
|                 | Faktör D           | 1,535(d)                | 3   | ,512        | 2,430    | ,070 |
|                 | Faktör E           | ,500(e)                 | 3   | ,167        | 1,890    | ,136 |
| Intercept       | Faktör A           | 242,963                 | 1   | 242,963     | 488,054  | ,000 |
|                 | Faktör B           | 318,674                 | 1   | 318,674     | 785,104  | ,000 |
|                 | Faktör C           | 322,822                 | 1   | 322,822     | 1262,493 | ,000 |
|                 | Faktör D           | 324,538                 | 1   | 324,538     | 1541,207 | ,000 |
|                 | Faktör E           | 560,653                 | 1   | 560,653     | 6356,692 | ,000 |
| D3S             | Faktör A           | ,566                    | 3   | ,189        | ,379     | ,768 |
|                 | Faktör B           | 4,504                   | 3   | 1,501       | 3,698    | ,014 |
|                 | Faktör C           | 1,050                   | 3   | ,350        | 1,369    | ,257 |
|                 | Faktör D           | 1,535                   | 3   | ,512        | 2,430    | ,070 |
|                 | Faktör E           | ,500                    | 3   | ,167        | 1,890    | ,136 |
| Error           | Faktör A           | 47,791                  | 96  | ,498        |          |      |
|                 | Faktör B           | 38,966                  | 96  | ,406        |          |      |
|                 | Faktör C           | 24,547                  | 96  | ,256        |          |      |
|                 | Faktör D           | 20,215                  | 96  | ,211        |          |      |
|                 | Faktör E           | 8,467                   | 96  | ,088        |          |      |
| Total           | Faktör A           | 1013,080                | 100 |             |          |      |
|                 | Faktör B           | 1261,480                | 100 |             |          |      |
|                 | Faktör C           | 1361,500                | 100 |             |          |      |
|                 | Faktör D           | 1282,000                | 100 |             |          |      |
|                 | Faktör E           | 2325,327                | 100 |             |          |      |

**Tablo 6.50. (Devamı)**

|                 |          |        |    |  |  |  |
|-----------------|----------|--------|----|--|--|--|
| Corrected Total | Faktör A | 48,356 | 99 |  |  |  |
|                 | Faktör B | 43,470 | 99 |  |  |  |
|                 | Faktör C | 25,598 | 99 |  |  |  |
|                 | Faktör D | 21,750 | 99 |  |  |  |
|                 | Faktör E | 8,967  | 99 |  |  |  |

a R Squared = ,012 (Adjusted R Squared = -,019)

b R Squared = ,104 (Adjusted R Squared = ,076)

c R Squared = ,041 (Adjusted R Squared = ,011)

d R Squared = ,071 (Adjusted R Squared = ,042)

e R Squared = ,056 (Adjusted R Squared = ,026)

Yukarıdaki tabloya bakılırsa bağımsız değişkenler bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi görülecektir. Bağımsız değişkenleri tek tek incelersek;

- a. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, işletmede idari personel sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumunun, yöneticilerin yaşadıkları şehirdeki krize etki etmektedir.
- b. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirleri işletmede idari personel sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticilerin krizden çıkış için aldıkları tedbirlerin işletmede idari personel sayısının etkilediği görülmektedir.
- c. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin odaklanma tercihleri, işletmede idari personel sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticilerin odaklanma tercihleri işletmede idari personel sayısına göre değişiklik gösterdiği belirlenmiştir.
- d. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin işletmelerinin başarısını kendi bakış açlarına göre değerlendirmeleri, işletmede idari personel sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. işletmede idari personel sayısı, yöneticilerin işletmelerinin başarısını kendi bakış açısını etkilediği belirlenmiştir.
- e. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin gelecek ile ilgili planlarının önemi, işletmede idari personel sayısına göre anlamlılık göstermemektedir işletmede idari personel sayısı, yöneticilerin gelecek ile ilgili planlarını etkilemediği görülmektedir.

**Tablo 6.51: Multiple Comparisons**

Scheffe

| Dependent Variable |             |             | Mean Difference (I-J) | Std. Error  | Sig.        | 95% Confidence Interval |             |
|--------------------|-------------|-------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------------------|-------------|
|                    | (I) D3      | (J) D3      | Lower Bound           | Upper Bound | Lower Bound | Upper Bound             | Lower Bound |
| FaktorAS           | 1-20        | 20-40       | ,11140                | ,17216      | ,936        | -,3785                  | ,6013       |
|                    |             | 40-60       | -,27042               | ,41587      | ,935        | -                       | ,9130       |
|                    |             | 60 ve üzeri | ,17958                | ,36258      | ,970        | -,8522                  | 1,2114      |
|                    | 20-40       | 1-20        | -,11140               | ,17216      | ,936        | -,6013                  | ,3785       |
|                    |             | 40-60       | -,38182               | ,43424      | ,856        | -                       | ,8539       |
|                    |             | 60 ve üzeri | ,06818                | ,38351      | ,999        | -                       | 1,1596      |
|                    | 40-60       | 1-20        | ,27042                | ,41587      | ,935        | -,9130                  | 1,4539      |
|                    |             | 20-40       | ,38182                | ,43424      | ,856        | -,8539                  | 1,6176      |
|                    |             | 60 ve üzeri | ,45000                | ,53888      | ,874        | -                       | 1,9835      |
|                    | 60 ve üzeri | 1-20        | -,17958               | ,36258      | ,970        | -                       | ,8522       |
|                    |             | 20-40       | -,06818               | ,38351      | ,999        | -                       | 1,0232      |
|                    |             | 40-60       | -,45000               | ,53888      | ,874        | -                       | 1,0835      |
| FaktorBS           | 1-20        | 20-40       | -,49744(*)            | ,15546      | ,021        | -,9398                  | -,0551      |
|                    |             | 40-60       | ,03286                | ,37552      | 1,000       | -                       | 1,1015      |
|                    |             | 60 ve üzeri | -,38380               | ,32740      | ,712        | -                       | ,5479       |
|                    | 20-40       | 1-20        | ,49744(*)             | ,15546      | ,021        | ,0551                   | ,9398       |
|                    |             | 40-60       | ,53030                | ,39211      | ,610        | -,5855                  | 1,6461      |
|                    |             | 60 ve üzeri | ,11364                | ,34630      | ,991        | -,8718                  | 1,0991      |
|                    | 40-60       | 1-20        | -,03286               | ,37552      | 1,000       | -                       | 1,0358      |
|                    |             | 20-40       | -,53030               | ,39211      | ,610        | -                       | ,5855       |
|                    |             | 60 ve üzeri | -,41667               | ,48660      | ,865        | -                       | ,9681       |
|                    | 60 ve üzeri | 1-20        | ,38380                | ,32740      | ,712        | -,5479                  | 1,3155      |
|                    |             | 20-40       | -,11364               | ,34630      | ,991        | -                       | ,8718       |
|                    |             | 40-60       | ,41667                | ,48660      | ,865        | -,9681                  | 1,8014      |
| FaktorCS           | 1-20        | 20-40       | ,02913                | ,12339      | ,997        | -,3220                  | ,3803       |
|                    |             | 40-60       | ,49883                | ,29805      | ,428        | -,3494                  | 1,3470      |
|                    |             | 60 ve üzeri | -,27201               | ,25986      | ,778        | -                       | ,4675       |
|                    | 20-40       | 1-20        | -,02913               | ,12339      | ,997        | -,3803                  | ,3220       |
|                    |             | 40-60       | ,46970                | ,31122      | ,520        | -,4159                  | 1,3553      |
|                    |             | 60 ve üzeri | -,30114               | ,27486      | ,753        | -                       | ,4810       |
|                    | 40-60       | 1-20        | -,49883               | ,29805      | ,428        | -                       | ,3494       |
|                    |             | 20-40       | -,46970               | ,31122      | ,520        | -                       | ,4159       |
|                    |             | 60 ve üzeri | -,77083               | ,38621      | ,270        | -                       | ,3282       |
|                    | 60 ve üzeri | 1-20        | ,27201                | ,25986      | ,778        | -,4675                  | 1,0115      |
|                    |             | 20-40       | ,30114                | ,27486      | ,753        | -,4810                  | 1,0833      |
|                    |             | 40-60       | ,77083                | ,38621      | ,270        | -,3282                  | 1,8699      |
| FaktorES           | 1-20        | 20-40       | -,26408               | ,11197      | ,143        | -,5827                  | ,0546       |
|                    |             | 40-60       | -,34742               | ,27048      | ,649        | -                       | ,4223       |
|                    |             | 60 ve üzeri | ,11092                | ,23582      | ,974        | -,5602                  | ,7820       |

**Tablo 51.(Devamı)**

|         |             |             |         |        |      |        |        |
|---------|-------------|-------------|---------|--------|------|--------|--------|
| FaktorF | 20-40       | 1-20        | ,26408  | ,11197 | ,143 | -,0546 | ,5827  |
|         |             | 40-60       | -,08333 | ,28242 | ,993 | -,8870 | ,7204  |
|         |             | 60 ve üzeri | ,37500  | ,24943 | ,523 | -,3348 | 1,0848 |
|         | 40-60       | 1-20        | ,34742  | ,27048 | ,649 | -,4223 | 1,1171 |
|         |             | 20-40       | ,08333  | ,28242 | ,993 | -,7204 | ,8870  |
|         |             | 60 ve üzeri | ,45833  | ,35048 | ,636 | -,5390 | 1,4557 |
|         | 60 ve üzeri | 1-20        | -,11092 | ,23582 | ,974 | -,7820 | ,5602  |
|         |             | 20-40       | -,37500 | ,24943 | ,523 | -      | ,3348  |
|         |             | 40-60       | -,45833 | ,35048 | ,636 | -      | ,5390  |
|         | 1-20        | 20-40       | -,03777 | ,07247 | ,965 | -,2440 | ,1684  |
|         |             | 40-60       | ,38431  | ,17505 | ,193 | -,1138 | ,8824  |
|         |             | 60 ve üzeri | -,07998 | ,15262 | ,965 | -,5143 | ,3543  |
|         | 20-40       | 1-20        | ,03777  | ,07247 | ,965 | -,1684 | ,2440  |
|         |             | 40-60       | ,42208  | ,18278 | ,157 | -,0981 | ,9422  |
|         |             | 60 ve üzeri | -,04221 | ,16143 | ,995 | -,5016 | ,4172  |
|         | 40-60       | 1-20        | -,38431 | ,17505 | ,193 | -,8824 | ,1138  |
|         |             | 20-40       | -,42208 | ,18278 | ,157 | -,9422 | ,0981  |
|         |             | 60 ve üzeri | -,46429 | ,22682 | ,249 | -      | ,1812  |
|         | 60 ve üzeri | 1-20        | ,07998  | ,15262 | ,965 | -,3543 | ,5143  |
|         |             | 20-40       | ,04221  | ,16143 | ,995 | -,4172 | ,5016  |
|         |             | 40-60       | ,46429  | ,22682 | ,249 | -,1812 | 1,1098 |

\* The mean difference is significant at the .05 level.

Yukarıdaki tabloda KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirlerinde 1. idari personel sayısı (1-20), 2. idari personel sayısı (20-40) arasında %95 güven aralığında anlamlı fark vardır.

**Tablo 6.52: Between-Subjects Factors**

|          | Value Label  | N  |
|----------|--------------|----|
| D4S 1,00 | 1-50         | 55 |
| 2,00     | 50-100       | 25 |
| 3,00     | 100-150      | 9  |
| 4,00     | 150 ve üzeri | 11 |

**Tablo 6.53: Box's Test of Equality of Covariance Matrices(a)**

|         |          |
|---------|----------|
| Box's M | 83,551   |
| F       | 1,525    |
| df1     | 45       |
| df2     | 2863,382 |
| Sig.    | ,014     |

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

a Design: Intercept+D4S

Kovaryans matrislerinin eşitliğini test eden yukarıdaki Box's M tablosundaki p değeri 0.05'ten büyük olduğu için kovaryans matrislerinin eşit olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

**Tablo 6.54:** Levene's Test of Equality of Error Variances(a)

|          | F     | df1 | df2 | Sig. |
|----------|-------|-----|-----|------|
| Faktör A | 1,175 | 3   | 96  | ,323 |
| Faktör B | ,589  | 3   | 96  | ,623 |
| Faktör C | 2,263 | 3   | 96  | ,086 |
| Faktör D | 3,019 | 3   | 96  | ,034 |
| Faktör E | ,554  | 3   | 96  | ,647 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.  
a. Design: Intercept+D4S

**H0:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşittir.

**H1:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşit değildir.

Faktör A, Faktör B, Faktör C ve Faktör E'de H0 ret edilememektedir.

Faktör D'de H0 ret edilmektedir.

Levene's Test of Equality of Error Variances tablosuna göre her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Sig kolonundaki bazı değerler 0.05'ten büyüktür. Böylece MANOVA' nın temel değerleri sağlanmış olmaktadır.

**Tablo 6.55: Descriptive Statistics**

| D4S      |              | Mean   | Std. Deviation | N   |
|----------|--------------|--------|----------------|-----|
| Faktör A | 1-50         | 3,1382 | ,78775         | 55  |
|          | 50-100       | 3,0320 | ,46790         | 25  |
|          | 100-150      | 3,3778 | ,59535         | 9   |
|          | 150 ve üzeri | 2,8909 | ,73410         | 11  |
|          | Total        | 3,1060 | ,69889         | 100 |
| Faktör B | 1-50         | 3,3345 | ,61108         | 55  |
|          | 50-100       | 3,6800 | ,63770         | 25  |
|          | 100-150      | 3,5333 | ,50990         | 9   |
|          | 150 ve üzeri | 3,8000 | ,90333         | 11  |
|          | Total        | 3,4900 | ,66264         | 100 |
| Faktör C | 1-50         | 3,6818 | ,53889         | 55  |
|          | 50-100       | 3,7300 | ,38134         | 25  |
|          | 100-150      | 3,2778 | ,60524         | 9   |
|          | 150 ve üzeri | 3,6591 | ,45101         | 11  |
|          | Total        | 3,6550 | ,50849         | 100 |
| Faktör D | 1-50         | 3,5091 | ,40243         | 55  |
|          | 50-100       | 3,5400 | ,49833         | 25  |
|          | 100-150      | 3,6111 | ,54645         | 9   |
|          | 150 ve üzeri | 3,7273 | ,64667         | 11  |
|          | Total        | 3,5500 | ,46872         | 100 |
| Faktör E | 1-50         | 4,8208 | ,30765         | 55  |
|          | 50-100       | 4,8286 | ,23690         | 25  |
|          | 100-150      | 4,7302 | ,32297         | 9   |
|          | 150 ve üzeri | 4,8052 | ,40037         | 11  |
|          | Total        | 4,8129 | ,30096         | 100 |

**Tablo 6.56: Multivariate Tests(c)**

| Effect    |                    | Value   | F           | Hypothesis df | Error df | Sig. |
|-----------|--------------------|---------|-------------|---------------|----------|------|
| Intercept | Pillai's Trace     | ,997    | 5712,204(a) | 5,000         | 92,000   | ,000 |
|           | Wilks' Lambda      | ,003    | 5712,204(a) | 5,000         | 92,000   | ,000 |
|           | Hotelling's Trace  | 310,446 | 5712,204(a) | 5,000         | 92,000   | ,000 |
|           | Roy's Largest Root | 310,446 | 5712,204(a) | 5,000         | 92,000   | ,000 |
| D4S       | Pillai's Trace     | ,186    | 1,241       | 15,000        | 282,000  | ,241 |
|           | Wilks' Lambda      | ,824    | 1,234       | 15,000        | 254,373  | ,247 |
|           | Hotelling's Trace  | ,202    | 1,224       | 15,000        | 272,000  | ,253 |
|           | Roy's Largest Root | ,099    | 1,870(b)    | 5,000         | 94,000   | ,107 |

a Exact statistic

b The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

c Design: Intercept+D4S

**Tablo 6.57:** Tests of Between-Subjects Effects

| Source          | Dependent Variable | Type III Sum of Squares | df  | Mean Square | F         | Sig. |
|-----------------|--------------------|-------------------------|-----|-------------|-----------|------|
| Corrected Model | Faktör A           | 1,368(a)                | 3   | ,456        | ,931      | ,429 |
|                 | Faktör B           | 3,306(b)                | 3   | 1,102       | 2,634     | ,054 |
|                 | Faktör C           | 1,461(c)                | 3   | ,487        | 1,937     | ,129 |
|                 | Faktör D           | ,474(d)                 | 3   | ,158        | ,713      | ,547 |
|                 | Faktör E           | ,072(e)                 | 3   | ,024        | ,258      | ,855 |
| Intercept       | Faktör A           | 594,636                 | 1   | 594,636     | 1214,863  | ,000 |
|                 | Faktör B           | 791,161                 | 1   | 791,161     | 1891,015  | ,000 |
|                 | Faktör C           | 791,250                 | 1   | 791,250     | 3147,105  | ,000 |
|                 | Faktör D           | 795,534                 | 1   | 795,534     | 3589,520  | ,000 |
|                 | Faktör E           | 1414,489                | 1   | 1414,489    | 15265,435 | ,000 |
| D4S             | Faktör A           | 1,368                   | 3   | ,456        | ,931      | ,429 |
|                 | Faktör B           | 3,306                   | 3   | 1,102       | 2,634     | ,054 |
|                 | Faktör C           | 1,461                   | 3   | ,487        | 1,937     | ,129 |
|                 | Faktör D           | ,474                    | 3   | ,158        | ,713      | ,547 |
|                 | Faktör E           | ,072                    | 3   | ,024        | ,258      | ,855 |
| Error           | Faktör A           | 46,989                  | 96  | ,489        |           |      |
|                 | Faktör B           | 40,164                  | 96  | ,418        |           |      |
|                 | Faktör C           | 24,136                  | 96  | ,251        |           |      |
|                 | Faktör D           | 21,276                  | 96  | ,222        |           |      |
|                 | Faktör E           | 8,895                   | 96  | ,093        |           |      |
| Total           | Faktör A           | 1013,080                | 100 |             |           |      |
|                 | Faktör B           | 1261,480                | 100 |             |           |      |
|                 | Faktör C           | 1361,500                | 100 |             |           |      |
|                 | Faktör D           | 1282,000                | 100 |             |           |      |
|                 | Faktör E           | 2325,327                | 100 |             |           |      |
| Corrected Total | Faktör A           | 48,356                  | 99  |             |           |      |
|                 | Faktör B           | 43,470                  | 99  |             |           |      |
|                 | Faktör C           | 25,598                  | 99  |             |           |      |
|                 | Faktör D           | 21,750                  | 99  |             |           |      |
|                 | Faktör E           | 8,967                   | 99  |             |           |      |

a R Squared = ,028 (Adjusted R Squared = -,002)

b R Squared = ,076 (Adjusted R Squared = ,047)

c R Squared = ,057 (Adjusted R Squared = ,028)

d R Squared = ,022 (Adjusted R Squared = -,009)

e R Squared = ,008 (Adjusted R Squared = -,023)

Yukarıdaki tabloya bakılırsa bağımsız değişkenler bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi görülecektir. Bağımsız değişkenleri tek tek incelersek;

- a. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, işletmede çalışan işçi sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. işletmede çalışan işçi sayısının, yöneticilerin yaşadıkları şehirdeki krize etki etmemektedir.
- b. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirleri işletmede çalışan işçi sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin krizden çıkış için aldıkları tedbirlerin işletmede çalışan işçi sayısını etkilemediği görülmektedir.
- c. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin odaklanma tercihleri, işletmede çalışan işçi sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticilerin odaklanma tercihleri işletmede çalışan işçi sayısına göre değişiklik göstermediği belirlenmiştir.
- d. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri, işletmede çalışan işçi sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. işletmede çalışan işçi sayısının, yöneticilerin işletmelerinin başarısını kendi bakış açısını etkilemediği belirlenmiştir.
- e. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin gelecek ile ilgili planlarının önemi, işletmede çalışan işçi sayısına göre anlamlılık göstermemektedir. işletmede çalışan işçi sayısının, yöneticilerin gelecek ile ilgili planlarını etkilemediği görülmektedir.

## BÖLÜM 7

### SONUÇ

Daha önce de belirtildiği gibi bu çalışma, Adana’da KOBİ’lerin kriz dönemlerinde herhangi bir odaklanma stratejisi izleyip izlemediğini ele almakla birlikte; eğer izlenen bir odaklanma türü veya türleri var ise, bu odaklanma türlerinin işletme performansına etkisini ölçmeyi hedeflemiştir.

Bu çalışma da KOBİ yöneticilerinin krizde odaklanma stratejileri ve işletme performansını araştırmak amacıyla anket çalışması yüz yüze tarafımdan yapılmış ve alınan cevaplar detaylı olarak istatistik paket programı, SPSS’de değerlendirilerek tamamen sayısal ve bilimsel yöntemlerle analiz edilmiştir.

Bu çalışmanın sonucunda elde edilen sayısal veriler detaylı olarak ilgili bölümlerde görülmektedir. Bununla birlikte sonuç kısmında istatistiki verilerin yanı sıra konuşmalarda ortaya çıkan ve gözlemlerimden elde ettiğim ankete konamayacak çıkarımlarımı da bu bölümde sizlerle paylaşmak istiyorum.

Bazı firmaların kriz dönemlerin de sıkıntıya girerken bazılarının da tam tersi bir hareketle mevcut konumundan daha iyiye gittiğine şahit olmuşuzdur. Hepimizin merak ettiği fakat çok da irdilemediğimiz bu konuyu yakın tarihte yaşanan krizi de fırsat bilerek yaklaşık 103 firmayla yüz yüze görüşme ve inceleme fırsatı buldum. Ankete katılan kobilerle yapılan yüzyüze görüşmeler neticesinde büyük çoğunluğunun Krizin başlangıcı olarak kabul ettiğimiz Eylül/2008 ‘i kötüye gidişin sonu olarak algıladığı ortaya çıkmıştır. Hatta büyük çoğunluğu gerek personel konusunda gerekse teknolojik yatırım konusunda yatırımlara krizden sonra daha da artırdığı ortaya çıkmıştır. Krizi fırsat olarak görenlerin oranı oldukça yüksektir.

İlk gözlemlerinde krizi ayakta atlatan veya daha iyi bir konuma gelen firmaların diğer sıkıntıya düşen firmalara göre krize bakış açılarının farklı olduğunu gördüm. Bu farklılıklar şunlardır :

1. Anket yaptığım firmaların büyük bir çoğunluğu krizi fırsat olarak algılamakta.
2. Yine büyük bir çoğunluğu rakiplerinin kriz tasarrufu olarak algıladığı personel azaltılmasını uygulamamakta.

3. Firmaların büyük çoğunluğu kriz sonrası diye adlandırılan dönemde pazarlama bölümüne ve üretim teknolojilerine yatırımı artırmıştır.
4. Çoğu firma sahibi krizi ürün geliştirme ve yenilik için bir fırsat olarak görmekte.
5. Çoğu kendi işlerinde duayen olan işletme sahiplerinde duyduğum ortak cümle onların bakış açılarını daha net ortaya çıkarıyor : “Kurt sisli havayı sever ”.

Yukarıda saydığım beş neden aslında bu firmaların bu sıkıntılı dönemi nasıl ayakta atlattıklarının da bir göstergesidir. Finansman yapısının önemli olduğunu hepimiz kabul ederiz fakat tek başına krizi atlattırma finansmanın yeterli olmadığı da bir gerçektir. Öncelikle krizi fırsat olarak algılayan firmaların bu dönemlerde farklı bir aktiviteye geçtiğini tespit ettim bu dönemde krizden dolayı piyasada aktivitesini isteyerek veya zorunlu olarak azaltmış firmaların boşalttığı pazarlarda yoğun bir biçimde çalışarak normal zamanda çok zor olan pazar payını artırmayı çok daha kolay bir şekilde yapmaktalar. Bu aynı zaman piyasanın normal koşullara döndüğünde müşteri açısından güvenilir ve güçlü firma imajı yarattığından artırılan pazar payı korunmakta olup yukarıya doğru daha da ivme kazanmaktadır.

Sonuç da kriz kelimesi telaffuz edildiğinde birçok kişide olumsuz bir hava yaratır. Farklı açıdan baktığımızda kriz dediğimiz şey mevcut düzenin ve şartların hızlı bir şekilde değişmesidir. Bu değişen şartlara ayak uyduramayan veya geçmiş düzenin tekrar geleceğine inanıp bu değişen şartlara direnmeye çalışan firmalar hüsrana uğruyorlar. Günümüz şartlarında firmaların oldukça esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. 5 sene önce ürettiğiniz bir ürün firmanızı zengin edebilirken şimdi değersiz bir hale gelebilmektedir. Gerçek olan ise şudur nüfusumuz her geçen gün artmaktadır bununla birlikte tabi ki ihtiyaçlar da artmaktadır fakat ihtiyaçlar şekil değiştirmektedir. Bundan dolayı yenilikçi olmak bir firmanın vazgeçilmezi olmalıdır. Çünkü artık üretmek ülkemizde bir problem teşkil etmemektedir. Asıl problem sizinle beraber bir çok firmanın da ürettiği ürünü tüketicilerin neden tercih edeceğidir. Bu farkı yaratabilen firmalar ancak mevcudiyetlerini koruyabilirler. İşte kriz bu farkı ortaya çıkarmak için bir fırsattır. Çünkü krizle birlikte tüketiciler de ihtiyaç farklılıkları ve davranış farklılıkları oluşacaktır. Bu da sizin firmanızın, rakiplerinizin önüne geçmesinde çeşitli fırsatlar ortaya çıkaracaktır. Bu fırsatları değerlendirme de sizin krize bakış açınızın önemi büyüktür.

- İşletmenin kriz öncesinde ve kriz sonrasındaki; sektörü, sektörün durumu, idari personel sayısını ve işçi sayısını etkileyip etkilemediği konusu üzerinde durulmuştur.
- KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, krizden çıkış için aldıkları tedbirleri, odaklanma tercihleri, işletmecilerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri kriz öncesinde, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörü etkilememektedir.
- KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi kriz öncesinde işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumunu etkilemezken, krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirleri, odaklanma tercihleri, işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirme durumları kriz öncesinde işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörün durumunu etkilemektedir.
- KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, odaklanma tercihleri kriz öncesinde işletmenin idari personel sayısını etkilemezken, krizden çıkış için aldıkları tedbirleri ve işletmelerin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri, işletmede çalışan idari personel sayısını etkilemektedir.
- KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, odaklanma tercihleri ve işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri kriz öncesinde işletmede çalışan işçi sayısını etkilemezken, odaklanma tercihleri işletmede çalışan işçi sayısını etkilemektedir.
- KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirleri, odaklanma tercihleri, işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri ve gelecek ile ilgili planlarının önemi kriz sonrasında işletmenin faaliyet gösterdiği sektörü etkilemediği belirlenmiştir.
- KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, gelecek ile ilgili planlarının önemi, kriz sonrasında işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumunu etkilememekte olduğu, krizden çıkış için aldıkları tedbirleri, odaklanma tercihleri ve işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumunu etkilediği görülmüştür.

- KOBİ yöneticilerinin gelecek ile ilgili planlarının önemi, işletmede çalışan idari personel sayısını kriz sonrasında etkilemediği, yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirleri, odaklanma tercihleri ve işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri işletmedeki idari personel sayısını etkilediği görülmektedir.
- KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirleri, işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri ve gelecek ile ilgili planlarının önemi kriz sonrasında işletmede çalışan işçi sayısını etkilemediği, yöneticilerin odaklanma tercihlerini etkilediği görülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akat, Ö. (1998), *İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*, Ekin Kitabevi, S.78, Bursa.
- Akat, Ö. (2000), *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*, Ekin Kitabevi, s.8, Bursa.
- Akdemir, A.(1998),*Vizyon Yönetimi*, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, s.60, İstanbul.
- Akın, H. B. (2001), *Yeni Ekonomi Strateji Rekabet Teknoloji Yönetimi*, Çizgi Kitabevi, Aralık, s.158-253.
- Aksü, M, S. (1997), “Küreselleşme Eğilimlerinin Turizm Sektörü Üzerindeki Etkileri”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl:8, Sayı:1–2, Mart-Haziran, s.42.
- Alkın, E., Üretimde Ne Kadar Esneğiz, (Alındığı yer:  
<http://www.ihracatdunyasi.com/haber/haber1240.html>, [22.12.2009].
- Alkın, E. (2001), “KOBİ’ler ve Türkiye Ekonomisi”, *I.Orta Anadolu Kongresi*, Nevşehir, s.28.
- Alpugan, O. Bozkurt M. ve Gücelioğlu R. (1993), “Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Finansal Yapısı, Finansal Sorunları ve Teşvik Sistemi Çerçevesinde Uygulanabilir Çözüm Önerilerinin Geliştirilmesi”, *KOSGEB*, Ankara, ss.15-37-98
- Arıkboğa, Ş. (2001), “Kriz Ortamında İşletme Yönetimi”, *İktisat Dergisi*, Şubat-Mart Sayısı, s.52, İstanbul.
- Ataman, G. (2002), *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*, 2. Baskı, Türkmen Kitabevi, s.243, İstanbul.
- Aydede, C. (2001), *Teorik ve Uygulamalı Olarak Halkla İlişkiler Kampanyaları*, MediaCat Kitapları, ss.157–158, Ankara.
- Bağrıaçık, A. (1998), “Başka Ülkelerde Karşılaştırmalı Olarak Türkiye’de Küçük ve Orta Boy Firmalar”, *Uluslar arası Sempozyum 17 Mayıs*, ss.30–32-139, İstanbul.
- Baran, H. (2007), *İşletmelerde Kriz Yönetimi*, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü. Bülten No: 11, s.28, Ankara.
- Baş, İ. M. (1995), “Şirketinizi Yeniden Ateşlemenin Dört Kuralı”, *Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Aylık Dergisi*, Temmuz, s.24.

- Başarmış, T. (1995), *KOBİ'lerin Finansman Sorunları*, Anadolu Üniversitesi İİBF. Yıllığı, Mart, s.10.
- Bayazıt, Z. (2003), “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Vaka Çalışması”, *Afyon:11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22–24 Mayıs, s.543.
- Benneth, N., Martin. C.L., Bies. R.J., Brockner. J. (1995), “Coping with a Layoff: A Longitudinal Study of Victims”, *Journal of Management*, 21(6), s. 1025–1040.
- Beşler, S. (2002), “Rekabet Üstünlüğü Nasıl Elde Edilir”, *AÜ İİBF Dergisi*, Cilt: 18, Sayı:12, s.39.
- Bircan, İ. (1995), “Stratejik Planlama ve Yönetim”, *1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu*, 1. Cilt, Ankara: 12–13 Ekim, s.194.
- Bozkurt R. (1987), “Kriz Dönemlerinde Yöneticinin Sorunları”, *Dünya Gazetesi*, 10 Şubat, s.10.
- Brewton, C. (1987), “Managing a crisis: a model for the lodging industry”, *The Cornell HRA Quarterly*, Vol.28, No.3, s.10.
- Can, H. (1994), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, 3. Baskı, s.300, Ankara.
- Can, H. (1992), *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Bas. Adım Yay., ss.300-312, Ankara.
- Clark, J. M. (1961), *Competition as a Dynamic Process*, Washington: Brookings Institution, ss. 8-9
- Coşkun, R. Bayraktaroğlu S. (2002), “Kriz Döneminde İnsan Kaynakları Uygulamaları: Sendikalı Büyük İşletmelerin Tepkilerine İlişkin Ön Bulgular”, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, s: 721–722, Antalya.
- Cüceloğlu, D. (1996), *İçimizdeki Biz*, 5.Bas., Sistem Yay., s.162, İstanbul.
- Çelik, A. ve Akgemci T. (1991), “Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler”, *Ticaret Turizm Dergisi*, Sayı: 2, ss.32-45, Ankara.
- Çetin, A. ve Akdemir, A., (1995), “Rekabetin Gücü”, *Capital Mart*, s.28.
- Çetin, A., Akdemir, A. (1992), “İşletmelerde Rekabet Gücünü Geliştirici Faaliyetlerin Organizasyonu ve ISO 9000”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı: 31, 15.12., s.4.
- Çetin, C. (1996), *Yeniden Yapılanma Girişimcilik Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 14, s.36.

- Çetintaş, H. (2000), “Küreselleşme Sürecinde Türkiye’nin Rekabet Politikası ve Rekabet Gücü (Demir-Çelik Sektörünün Rekabet Gücü Analizi)”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi SBE, s.24-25, İstanbul.
- Çetin, M. (2000), “Avrupa Birliği’ne Entegrasyon Sürecinde KOBİ’ler ve Rekabet Gücü”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss.35-40-87
- Çevik, E. (2003), “Türk Hazır Giyim Sektöründe Rekabet Avantajı Oluşturmada İnsan Kaynaklarının Değişen Rolü”, *Sakarya Üniversitesi İİBF Fak. Dergisi*, 2003/2 s.37.
- Çolakoglu M. H. (2002), “KOBİ Rehberi”, *Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği*, Nisan, s.44
- Mehmet YAMAN, (1993), *Dictionary Larousse*, Çağlayan Kitapevi, s.795, İstanbul.
- Dinçer Ö.(1992), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş A.Ş, s: 49–338, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (1992), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 2. Baskı, Timaş Yayınları, ss.49-271-319, İstanbul.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y., (1996), *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Basın Yayın Dağıtım, ss.54-284, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (1997), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 4. Baskı, s.284, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (1992), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 2. Baskı., Timaş Yayınları, s.284, İstanbul.
- Doğan, Ö. İ. (2000), “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı: 1, s.115–116, İzmir.
- Durna, U. (2002), *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, s.5, Ankara.
- Eleren A.; Kurt M. (2001), “Bilginin Organizasyonlar İçin Değişen Anlamı ve Stratejik Önemi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, (C.III, S.1), s.1
- Elmacı, O. (2002), *Stratejik Yönetim Açısından Yönetim Muhasebesi*, Ekspres Matbaası, s.121, Kütahya.
- Erdil, O. (1994), “Belirsizlik Dönemlerinde Stratejik Yönetim ve Çevre”, *İkinci Yönetim Kongresi*, D.E.Ü. İşletme Fak., Yay. No:1, s.216, Kuşadası.
- \_\_\_\_\_ (1994), “Belirsizlik Dönemlerinde Stratejik Yönetim ve Çevre”, *İkinci Yönetim Kongresi*, D.E.Ü. İşletme Fak., Yay. No:1, s.215, Kuşadası.

- \_\_\_\_\_ (1994), “Belirsizlik Dönemlerinde Stratejik Yönetim ve Çevre”, *İkinci Yönetim Kongresi*, D.E.Ü. İşletme Fak., Yay. No:1, s.216, Kuşadası.
- Eren, E. (1992), *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, Küre Ajans, s:30-31, İstanbul.
- Günalp, B. (2002), “Yarışabilir Piyasalar Yaklaşımı ve Rekabet Politikaları”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Kış, C. 4, s. 49.
- Günalp, B. (2002), “Yarışabilir Piyasalar Yaklaşımı ve Rekabet Politikaları”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Kış, C. 4, s. 49.
- Güven, T. (2000), “Vizyoner Liderlik ve Takım Oluşturmada Liderin Vizyonunun Rolü”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss.76-365, Ankara.
- Haşit, G. (2000), *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları:616., s:66–67.
- Hayek, F. A. V. (1997), *Hukuk, Yasama ve Özgürlük: Özgür Bir Toplumun Siyasal Düzeni*, (Çev: Mehmet Öz ), İş Bankası Kültür Yayınları, s.103, İstanbul.
- Hisarcıkoğlu, R. (2001), “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ve KOBİ’ler”, *KOSGEB Sanayicinin Sesi Dergisi*, Sayı:5 Ağustos, s.7.
- <http://www.kobinet.org.tr>, [15.12.2008].
- <http://www.verimlilik.baskent.edu.tr>, [20/12/2009].
- <http://www.igeme.org.tr/TUR/pratik/kalite.pdf>, [14/12/2009].
- İSO. (2004), “Sürdürülebilir Rekabet Gücü Küresel Değişime Uyum”, *III. Sanayi Kongresi*, 12–13 Ekim, s.147,
- Kalaycı, S. (2005), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, ss.51-403, Ankara.
- Karadal, H. (2001), “KOBİ’lerin Uluslar arası Pazarlara Açılmasını Etkileyen Faktörler”, *Orta Anadolu Kongresi*, Nevşehir, Ekim, s.51.
- Kazal, H. (2006), “İşletme Organizasyonunda Teknolojik Yenileme ve Büyümenin Etkileri”, *Org.Dergisi*, Y.1, s.13.
- Kibritçioğlu, A. (2005), "Porter'ın Rekabetçi Avantajlar Yaklaşımı ve İktisat Kuramı", *Future's Technologies Dergisi*, Sayı 48, Mart, s.10.
- Kleinbaum, Kupper., Miller M.H., (1998), “Economic exposure and integrated risk management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp.601
- Koçer, T. (1993), *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*,

Seçkin Kitapevi, s.27, İstanbul.

- Köse, S. (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Celal Bayar Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:7 Sayı:1, ss.114-121, Manisa.
- Kutman Ö. (2001), “Türkiye’deki Şirketlerde Erken Uyarı Göstergelerinin Araştırılması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı 4, s: 60-68,
- Marşap A. (1995), “Dinamik Yönetim Sistem Anlayışı” *1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu*, 1. Cilt, 12–13 Ekim, s.484, Ankara.
- Müftüoğlu, T. (1998), *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, s.41, Ankara.
- Oster, S. M. (1990), *Modern Competitive Analysis*, Oxford University Press, Sekond Ed., s.11.
- Öz-Alp, Ş. (1983), “Üst Yönetici ve Yönetim Kurulu”, *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt I, Sayı 1, , Ocak, s.128.
- Özbakır, G.A. (1992), “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek”, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.36, İstanbul.
- \_\_\_\_\_ (1992) “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.2, İstanbul.
- Özcan, S. (2001), “Uluslar arası Rekabette ISO 9000 Standartları ve Rekabet Gücüne Etkisi”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:16, Sayı: 02/92, Mayıs-Haziran, s.34.
- Özdemir, A. (1994), *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*, Ege Yayıncılık, ss:17–19, İzmir.
- Özgen, H. ve Türk, M. (1996), “Türkiye’deki Sanayi İşletmelerinin Kriz Yönetimi Sorunlarının Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma”, *Yönetim Dergisi*, Yıl:7, s.31, İstanbul.
- Özgen, H. (1987), “İşletmelerde Organizasyon Geliştirme Üzerine Bir Uygulama”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Aralık, No:4, s.45, Ankara.
- Papatya, N. (2003), *Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım*, Nobel Yayın Dağıtım, s.34, Ankara.
- \_\_\_\_\_ (2003), *Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü*, Nobel Yay., s.20–21, Ankara.

- \_\_\_\_\_ (2003), *Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü*, Nobel Yay., s.23-27, Ankara.
- Peker, A.(1988), *Yönetim Muhasebesi*, Fatih Yayınevi, s.4, İstanbul.
- Porter, M.E. (2000), *Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Çeviren: Gülen Ulubilgin*, Sistem Yayıncılık A.Ş. s.48, İstanbul.
- \_\_\_\_\_ (1990), “The Competitive Advantage of Nations”, *The Free Press*, New York., s.35
- \_\_\_\_\_ (2003), *Rekabet Stratejisi, Gülen Ulubilgin (çev.)*, 2.Basım, Sistem Yayıncılık, Yayın 206, ss.49-58, İstanbul.
- Porter, M. (1985), “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, *The Free Press*, s. 2, New York.
- \_\_\_\_\_ (1985), “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, *The Free Press*, s. 20, New York.
- \_\_\_\_\_ (2000), *Rekabet Stratejileri; Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri (Çev: Ulubilgin, G.)*, Sistem Yayıncılık, s.5, İstanbul.
- Saraçoğlu, R. (1995), *İstikrar Programı Üzerine Düşünceler, Türkiye İçin Yeni Bir Orta Vadeli İstikrar Programına Doğru*, TUSIAD Yay. No:6–180, s.196, İstanbul.
- Sarıaslan, H. (1994), *Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları*, s.20, Ankara.
- Savaş, V. F. (1999), *İktisadın Tarihi*, Üçüncü Baskı, Siyasal Kitabevi., s.584, Ankara.
- \_\_\_\_\_ (1999), *İktisadın Tarihi*, Üçüncü Baskı, Siyasal Kitabevi., s.284, Ankara.
- Schumpeter, J. A.(1998), *Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi*, (Çev: Tunay Akoğlu), Kurtiş Matbaası, s.144, İstanbul.
- Sezgin, İ. (1994), *Türk İmalat Sanayinde Rekabet Gücü, Türkiye İş Bankası AŞ.Genel Müdürlüğü*, İktisadi Araştırmalar Müdürlüğü, Nisan, s.5.
- Shrivastava, P. ve I.I. Mitroff (1987), “Strategic Management of Corporate Crisis”, *Columbia Journal of World Business*, Spring, s: 6.
- Soydan, C. (1998), “Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yönetimsel Sorunları ve Çözüm Önerileri”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.26–27, İstanbul.
- Sönmez, Sevil F., Apostolopoulos, Y. Tarlow, P. (1999), “Tourism in Crisis: Managing The Effects of Terrorism”, *Journal of Travel Research*, Vol:38, s.13.

- Söylemez, A. (2003), “Rekabet Kavramının Değişen İçeriği: Farklı Yaklaşımlar”, *Gazi Üniv.İİBF. Dergisi*, Sayı: 14 C. 14, s.19. Ankara
- Şahin, Mete (2006), “KOBİ'lerde Strateji Seçimi ve Etkinliği”, Ağustos 17.  
<http://www.1bilen.com/blogtr/post/fildisikule/15/KOBlerde-strateji-eimi-veetkinlii>, (17 Haziran 2007). s.2., [24.11.2009].
- Şen, H., Aktan, C. (2002), “Ekonomik Kriz : Nedenler ve Çözüm Önerileri”, *Yeni Türkiye Dergisi*, Ocak, s:1-2.
- Şimşek, M.(2002), *Ekonominin Lokomotifi Kobilerin Olmazsa Olmazları*, Net Kitapevi, s.1. İstanbul.
- Tack, P.B. (1994), *Kriz Zamanı Yönetim*, (Çev: Yakut Güneri), İstanbul: İlgi Yayıncılık, ss.58-61-62
- \_\_\_\_\_ (1994), *Kriz Zamanı Yönetim*, (Çev: Yakut Güneri), İstanbul: İlgi Yayıncılık, ss.59-60
- Tanyeri, İ. (2000), “Adam Smith’ in Rekabet Analizi Üzerine”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 18,s. 308–309.
- Taymaz, E. (1996), “Kriz ve Üretim Teknolojileri”, *Bilim ve Teknoloji Dergisi*, Sayı:23, s.18, Ankara.
- TİSK. (1997), *Avrupa Birliğinde Kayıt Dışı Çalışma Konusunda İzlenen Politikalar ve Türkiye Açısından Değerlendirme*, TİSK, s.7, Ankara.
- Tokat, K. (1989), Türkiye'de Yabancı Sermaye ve Yabancı Sermayenin AET- Türkiye İlişkilerindeki Yeri, *Avrupa Ekonomik Topluluğu İle Bütünleşmede Yabancı Sermaye Yatırımlarının Rolü İnceleme Yarışması*, s.78, İstanbul.
- Tokatlıoğlu, İ. (1999), “İktisat Kuramında Rekabet Kavramının Gelişimi”, *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, Yaz, C. 10:5–26., s.10–11.
- \_\_\_\_\_ (1999), “İktisat Kuramında Rekabet Kavramının Gelişimi”, *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, Yaz, C. 10:5–26., s.15.
- Topaloğlu, M. Tunç, A. (1997), “Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl:8, Sayı:1–2, Mart-Haziran, s.88.
- Tutar, H. (2000), *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, Yönetim Dizisi:14, s.22, İstanbul.
- Tutar, H. Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C. (2003), *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Nobel Yayın Dağıtım, s.140, Ankara.
- Türkel, A. Uluçmar (1999), *Globalleşen Dünyanın Süper Yöneticilerine*, Türkmen Kitabevi, S.243, İstanbul.

- Türkel, S. (2002), “Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 19 Temmuz-Aralık, ss.3-4, Kayseri.
- Türkmen, A. (1995),”Değişim Mühendisliği (Reengineering)”, *1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu*, 1. Cilt, 12-13 Ekim, s.1203, Ankara.
- Türtüner, E. (1993), “Gümrük Birliği Teorisi ve Türk Sanayinin AT Karşısında Rekabet Gücü”, *Maliye Dergisi*, Sayı: 114, Temmuz-Ağustos-Eylül, s.65–66.
- TÜSİAD (1991), “Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar Türk Otomotiv Sektörü”, *Tüsiad Rekabet Stratejileri Dizisi – 3*, Aralık.
- TOBB KOBİ Müdürlüğü, Kapasite Raporu Tanımı (Alındığı tarih: 14. Eylül. 2005, yer: <http://www.kobi.org.tr/kapasiteraporu.php>).
- Toplam Kalite Yönetimi’ne İlişkin Temel Bilgiler (Alındığı yer: <http://www.tusiad.org.tr/turkish/rapor/siad2kalite/html/sec3.html> [14/12/2009]).
- Uludağ, İ. ve Serin V. (1991), *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler*, s.13.84, İstanbul.
- Ülgen, H. (1997), *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İ.Ü. İşletme Fakültesi yayını., s.49, İstanbul.
- Vergiliel, T. M. (1996), *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*, Ekin Kitabevi, s:7-8, Bursa.
- \_\_\_\_\_ (1996), *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*, Ekin Kitabevi, s.3, Bursa.
- Verimlilik Nedir, (Alındığıyer: <http://www.mpm.org.tr/default.asp?menuid=2> [20/12/2009]).
- Yay, T. (1993), *F.A. Hayek’in İktisat Anlayışı: Hayek’te Serbest Piyasa Ekonomisi ve Özgür Toplum*, Anap Bilimsel Yayınlar Dizisi., s.150, Ankara.
- Yayla, A. (1993), *Özgürlük Yolu: Hayek’in Sosyal Teorisi*, Turhan Kitabevi, s.138, Ankara.
- Yeniçeri, Ö. (1993), *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış*, Tutibay Basım A.Ş, s.218, Ankara.
- Yörük, N. (2001), “KOBİ’lerin Kredi Yoluyla Finansmanında Karşılaştıkları Sorunlar ve Tokat İlinde Bir Uygulama”, *1. Orta Anadolu Kongresi, KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları*, Erciyes Üniversitesi, s.4-5, Kayseri,
- Yücel, H. (2000), “Uluslararası Pazarlara Açılmada Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Rolü”, *Uzmanlık Tezi*, İGEME, s.13, Ankara.
- Yüksel, Ö. Çakar, G.E. (1996), “İşletmelerin Rekabetinde İnsan Kaynaklarının Rolü”,

*Verimlilik Dergisi*, Sayı 2, s.111.

Zerenler, M. “Kriz Dönemlerinde Üretim Süreci Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri”, (Alındığı yer: [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=185](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=185) [22.12.2009]).

**EK – 1 “Anket”****T.C. ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI****KRİZ DÖNEMLERİNDE ODAKLANMA STRATEJİLERİ  
VE ODAKLANMA TÜRLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ:  
ADANA KOBİLERİ ÜZERİNDE BİR İNCELEME****DEĞERLİ YÖNETİCİLER**

Bu anket, KOBİ yöneticilerinin krizde odaklanma stratejileri ve işletme performansını araştırmak için hazırlanmıştır.

Bu araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek lisans programında yürütülmekte olan bir tez çalışması içerisinde yapılmaktadır.

Sizden istediğimiz çalışmanın amacına uygun olarak hazırlanmış anket sorularını kendi fikirlerinizi ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak doldurmanızdır. Lütfen cevaplarınızı anket formu üzerinde işaretlemeyen önce açıklamaları ve soruları dikkatlice okuyunuz.

Bize vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dâhilinde kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Cevaplarınızın gizli tutulacağına dair bize olan güveninizi sağlamak için sizden isminizi veya kimliğinizi açığa çıkartacak herhangi bir işareti anket formu üzerine yazmamanızı önemle hatırlatırız.

İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

## KİŞİSEL BİLGİLER

Ünvanı :

Firma Adı :

Kuruluş Yılı :

Faaliyet Gösterdiği Sektör : ☐ Tekstil ☐ Gıda ☐ İnşaat ☐ Plastik ☐ Tarım

☐ Metal ve Otomotiv Yan San. ☐ Kimya ☐ Diğer...

Sektörünüzün Durumunu Belirtiniz: ☐ Yeni Doğan ☐ Gelişen ☐ Olgun ☐ Gerileyen

İdari Personel Sayısı : ☐ 1-20 ☐ 21-40 ☐ 41-60 ☐ 61 ve üzeri

İşçi Sayısı : ☐ 1-50 ☐ 51-100 ☐ 100-150 ☐ 151 ve Üzeri

### AÇIKLAMA:

Her bölümün sorularını tek tek okuyup her soruyu lütfen:

1- 1'den 5'ye kadar seviye verilen ölçekte **krizden önce** kendinizi veya ilgili durumu gördüğünüz seviyeyi üzerine X işareti koyarak belirleyiniz.

2- **Krizden sonra** gerçekleşen veya gerçekleşmesini istediğinizi dereceyi(rakamı) daire (O) içine alarak belirleyiniz.

### ÖRNEK:

Düşük

Yüksek

İşletmenize krizin  
etki düzeyi

Çok az 1 2 3 4 5 Çok fazla

## I.BÖLÜM

Bu bölümde yaşadığınız şehirdeki krizin etkisini kendi açınızdan değerlendiriniz..

|                                                                          | İşletme Sahibi / Yöneticinin<br>Değerlendirmelerinin Derecesi |   |   |        |   |   |           |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---|---|--------|---|---|-----------|
|                                                                          | Düşük                                                         |   |   | Yüksek |   |   |           |
|                                                                          | Çok az                                                        | 1 | 2 | 3      | 4 | 5 | Çok fazla |
| 1.1. Yaşadığınız şehirdeki krizin etki düzeyi                            |                                                               |   |   |        |   |   |           |
| 1.2. Yaşadığınız şehirdeki krizin işletmenize etki düzeyi                |                                                               |   |   |        |   |   |           |
| 1.3. Krizin rakip işletmelere etki düzeyi                                |                                                               |   |   |        |   |   |           |
| 1.4. Krizin müşterilerinize olan olumsuz etkisi                          |                                                               |   |   |        |   |   |           |
| 1.5. Krizin devam eden veya yapmayı planladığınız yatırımlarınıza etkisi |                                                               |   |   |        |   |   |           |

## II. BÖLÜM

Bu bölümde işletmenizin krizden çıkış ile ilgili aldığınız tedbirleri belirtiniz. Soruları cevaplarken krizden öncesi için seçtiğiniz rakam üzerine X işaretini, kriz sonrası için seçtiğiniz rakamı daire “0” içine alınız.

|                                                                     | İşletme Sahibi / Yöneticinin Değerlendirmelerinin Derecesi |   |   |   |        |   |           |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---|---|---|--------|---|-----------|
|                                                                     | Düşük                                                      |   |   |   | Yüksek |   |           |
|                                                                     | Çok az                                                     | 1 | 2 | 3 | 4      | 5 | Çok fazla |
| 2.1. İşletmenizin pazarlama departmanına yaptığı yatırımlar         |                                                            |   |   |   |        |   |           |
| 2.2. İşletmenizin üretim teknolojilerine yaptığı yatırımlar         |                                                            |   |   |   |        |   |           |
| 2.3. İşletmenizin ürün çeşidini artırmaya yönelik yatırımları       |                                                            |   |   |   |        |   |           |
| 2.4. İşletmenizin mevcut ürünleri iyileştirmeye yönelik yatırımları |                                                            |   |   |   |        |   |           |
| 2.5. İşletmenizin rakiplerine göre pozitif değişimi                 |                                                            |   |   |   |        |   |           |

## III. BÖLÜM

Bu bölümdeki işaretlemeleri yaparken firmanızın odaklanma tercihlerini göz önüne alın. Soruları cevaplarken krizden öncesi için seçtiğiniz rakam üzerine X işaretini, kriz sonrası için seçtiğiniz rakamı daire “0” içine alınız.

|                                                             | İşletme Sahibi / Yöneticinin Değerlendirmelerinin Derecesi |   |   |   |        |   |           |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---|---|---|--------|---|-----------|
|                                                             | Düşük                                                      |   |   |   | Yüksek |   |           |
|                                                             | Hiçbir zaman                                               | 1 | 2 | 3 | 4      | 5 | Her Zaman |
| 3. Sunduğunuz Ürünlerin/Hizmetlerin Odak noktaları nelerdir |                                                            |   |   |   |        |   |           |
| 3.1. Yalnızca belirli bir tüketici grubu                    |                                                            |   |   |   |        |   |           |
| 3.2. Yalnızca belirli bir bölge                             |                                                            |   |   |   |        |   |           |
| 3.3. Yalnızca belirli bir ürün grubu                        |                                                            |   |   |   |        |   |           |
| 3.4. Yalnızca belirli bir ürün grubundaki bir niş ürün      |                                                            |   |   |   |        |   |           |

## IV. BÖLÜM

Bu bölümde gelecek ile ilgili planlarınızı aşağıda belirtilen konularla ilgili verdiğiniz öneme göre derecelendiriniz. Soruları cevaplarken krizden sonrasını göz önüne alınız.

|                                                             | İşletme Sahibi / Yöneticinin<br>Değerlendirmelerinin Derecesi |        |   |   |   |              |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------|---|---|---|--------------|
|                                                             | Düşük                                                         | Yüksek |   |   |   |              |
| 4.1. Müşteri talebine göre ürün ve hizmetlerin sunulması    | Önemsiz                                                       | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 Çok önemli |
| 4.2. Dar yelpazede bir ürün veya hizmette uzmanlaşma        | Önemsiz                                                       | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 Çok önemli |
| 4.3. Yenilik getiren ürün veya hizmetler sunma              | Önemsiz                                                       | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 Çok önemli |
| 4.4. Kendi çevrenin dışındaki işletmelerle bilgi alışverişi | Önemsiz                                                       | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 Çok önemli |
| 4.5. Yeni teknoloji kullanılması                            | Önemsiz                                                       | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 Çok önemli |
| 4.6. Belli bir müşteri grubuna odaklanma                    | Önemsiz                                                       | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 Çok önemli |
| 4.7. Yönetici olarak sizce odaklanmanın gerçekleştirilmesi  | Önemsiz                                                       | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 Çok önemli |

## V. BÖLÜM

Bu bölümde işletmenizin başarısını kendi bakış açınıza göre değerlendiriniz.

|                                                              |       |   |   |   |   |              |
|--------------------------------------------------------------|-------|---|---|---|---|--------------|
| 5.1. Genel olarak işletmenizin performans (başarı) düzeyi    | Düşük | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 Çok Yüksek |
| 5.2. Uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmede başarı olasılığı | Düşük | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 Çok Yüksek |

## VI. BÖLÜM

Bu bölümde işletmeniz ile ilgili yazmakta sakınca görmediğiniz rakamsal bilgileri yazınız.

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| 6.1. Brüt satışlarınızın miktarı |  |
| 6.2. Faaliyet Dışı Gelirler      |  |

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı** : Murat Birkan Işık  
**Doğum Yeri ve Yılı** : Adana / 1976  
**Adresi** : Yeni Baraj Mah. Kasım Gülek Bulvarı Güzide Ergin Sit.  
No: 20/D Seyhan / ADANA  
**e-posta adresi** : [birkan@birse.com.tr](mailto:birkan@birse.com.tr)

### EĞİTİM DURUMU

**(2009- )** : Yüksek Lisans, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler  
Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.  
**(1994-1998)** : Lisans, Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi, İşletme Bölümü, Adana.  
**(1991-1994)** : Lise, Özel Çağ Koleji, Adana.

### İŞ DURUMU

**(1994- )** : Şirket ortağı ve Genel Müdür, Işıker Paz.ve Dış Tic. Ltd.  
Şti., Adana.